

Nina Laakso

Urheilujohdon eliittiin
etenemisen kertomuksia

Kasvaen, ajautuen,
sattumalta vai pyrkien?



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 166

Nina Laakso

Urheilujohdon eliittiin
etenemisen kertomuksia

Kasvaen, ajautuen,
sattumalta vai pyrkien?

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Liikunnan salissa L302
helmikuun 19. päivänä 2016 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Jyväskylä University School of Business and Economics,
in building Liikunta, auditorium L302 on February 19, 2016 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2016

Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia

Kasvaen, ajautuen,
sattumalta vai pyrkien?

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 166

Nina Laakso

Urheilujohdon eliittiin
etenemisen kertomuksia

Kasvaen, ajautuen,
sattumalta vai pyrkien?



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2016

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Ville Korhakangas

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

URN:ISBN:978-951-39-6534-1

ISBN 978-951-39-6534-1 (PDF)

ISBN 978-951-39-6533-4 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2016, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2016

ABSTRACT

Laakso, Nina

Stories of becoming an elite sport manager in Finland

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2016, 195 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 166)

ISBN 978-951-39-6533-4 (nid.)

ISBN 978-951-39-6534-1 (PDF)

The purpose of this study was to examine the stories of Finnish sport managers: how their pathways to become sport managers had proceeded and what kinds of meanings and contents they constructed in their stories. In addition, one aim was to examine how the narrative method can be applied to sport management studies. This study included narrative interviews of 16 Finnish operational and governmental managers from the top of Finnish sport management – i.e. the elite. Twelve of them were male and four female, aged between 45–73 years.

Exploring sport managers' interviews empirically by using the analysis of narratives (e.g. Greimas's actantial model), 16 individual, unique narrative stories were constructed. Particular attention was paid to what the stories contained and how the interviewees told their stories in their own words. Furthermore, the modalities as well as what kinds and degrees of agency – strong or weak – sport managers constructed in their stories were examined.

From this data, four sport manager types: The Chosen, The Politician, The Sportsman and The Bureaucrat were discovered. On the basis of the stories' plots, actions and events, four different story types were also perceived: the story of growth, drifting, aspiration and the story of coincidence. Sport managers' stories illustrated at the individual level how the sport managers' careers were constructed, but they also reflected the social reality and the wider sociocultural context of Finnish sport management.

In the sport managers' stories, there were four factors that had played a central role in their pathways to become an elite sport manager. A role within sports seemed legitimising and dominant, even a norm. Politics appeared to work/have worked both for and against their progress to become an elite sport manager and, thus, aroused controversial feelings. Management and leadership skills were considered important in higher leadership positions but only a few of the interviewees legitimised themselves to their positions through them. Gender stood out in women's stories: it was regarded both as a helping and hindering factor in their careers. Hence, becoming a top sport manager is a multifaceted phenomenon and there are different individual factors that affect and direct their pathways.

This study shows that, despite the limitations of narrative research, it is a fruitful method for sport management studies. Qualitative research and a narrative approach can provide different perspectives and also give a deeper and better understanding of the individual's experiences.

Keywords: Sport manager, sport management, narrative, actantial model, agency

Author's address Nina Laakso
Artuntie 3, 40250 Jyväskylä, Finland
nina.laakso@likes.fi

Supervisors Professor Tuomo Takala
Jyväskylä University School of Business and Economics
University of Jyväskylä, Finland

Dosent Teppo Sintonen
Jyväskylä University School of Business and Economics
University of Jyväskylä, Finland

Reviewers Professor Pasi Koski
Department of Teacher Education
University of Turku, Finland

Dosent Jari Syrjäla
Jyväskylä University School of Business and Economics
University of Jyväskylä, Finland

Opponent Professor Pasi Koski
Department of Teacher Education
University of Turku, Finland

ESIPUHE

Sain kahdeksanvuotiaana siskoltani Pirjolta joululahjaksi Mauri Kunnaksen Urheilukirjan. Hän oli kirjoittanut sisäsivulle ”Ninalle, joka haluaa Liikunnalle”. Kirjan saaminen kertoo jo lapsena tuntemastani innostuksesta urheilua kohtaan. Koen, että tämä mainio teos muiden tekijöiden ohella siivitti minua tälle monia käänteitä ja vivahteita sisältäneelle matkalleni, joka on edennyt nyt tämän urheilujohtamista koskevan väitöstutkimuksen pariin.

Itse hahmottaisin tutkijaksi etenemisen matkani ehkä vahvimmin ajautumiskertomukseksi, joka on täyttynyt modaalisuuksien ilotulituksesta. Matkaani on mahtunut halua ja tahtoa, intohimoa tutkimusaiheeni kohtaan, mutta myös täytymistä, velvoitteen tuntoa ja vaikeimpina hetkinä jopa pakkoa. Tämä tutkimusprosessi on vaatinut minulta kasvua ja kehittymistä – uuden oppimista. Olen useasti majoillut ominaisuuksieni ääri rajoilla ja mennyt välillä jopa itseni yli. Yksi merkittävimmistä opeista minulle niin tutkijana kuin ihmisenäkin näinä vuosina on ollut se, kuinka vähän itse asiassa tiedän.

Vaikka tutkimukseni teko tuntui usein kovin yksinäiseltä puurtamiselta, tämä on kuitenkin monen ihmisen yhteistyön tulos. Varsinkin loppusuoralla huomasin ilokseni, että minulla oli monen ihmisen tuki takanani. Nyt on aika kiittää teitä kaikkia.

Erityiskiitos kuuluu tutkimukseeni osallistuneille urheilujohtajille: te teitte tämän väitöstyön mahdolliseksi. Opin teiltä paljon ja sain mahdollisuuden kuulla hienoja kertomuksia elämäne varrelta. Kiitollisena ja iloisin mielin muistelen haastatteluhetkiä teidän kanssanne.

Suuri kiitos ohjaajalleni professori Tuomo Takalalle myötämielisestä suhtautumisesta tutkimusideaani sekä saamastani kannustuksesta tutkimuksen teon kaikissa vaiheissa. Kiitos myös siitä, että sain mahdollisuuden tehdä väitöstyöni Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakouluun. Muistan kirkkaana ensitapaamisemme työhuoneessasi, kun intoa puhkuen esitin sinulle haluni tutkia suomalaisia urheilujohtajia. Tavoite oli selvillä, vaikkakin menetelmät vielä hivenen hakusessa. Sinun ehdottamasi narratiivisuus tutkimusmenetelmänä osoittautui erinomaiseksi valinnaksi.

Lämmin kiitos toiselle ohjaajalleni dosentti Teppo Sintoselle narratiivisuuden maailmassa opastamisesta ja monista miellyttävistä juttutuokioistamme. Löysimme monia yhteisiä mielenkiinnon kohteita myös tutkimusaiheen ulkopuolelta. Sinun ohjauksesi ja neuvosi ovat olleet minulle merkittävä tuki.

Kiitos opetus- ja kulttuuriministeriölle ja LIKES-tutkimuskeskukselle tutkimukseni rahoittamisesta. Kiitos myös Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoululle sekä Urheiluopistosäätiölle tutkimustyöhöni saamistani apurahoista.

Kiitos väitöstyöni esitarkastajille dosentti Jari Syrjälälle sekä professori Pasi Koskelle kannustavista esitarkastuslausunnoistamme. Niiden rakentavasti esitettyjen huomioiden avulla saatoin vielä hioa tutkimustani loppumetreillä. Eri tyinen kiitos professori Pasi Koskelle myös lupautumisesta vastaväittäjäksi.

Työpaikkani LIKES-tutkimuskeskus on ehdottomasti ollut yksi voimatekiä tässä prosessissa. Kiitos kaikesta ja myös avusta, jota olen LIKESillä saanut.

Suuri kiitos erityisesti johtaja Eino Havakselle saamastani mahdollisuudesta tehdä väitöskirjaani. Kiitos tutkimusjohtaja Tuija Tammelinille positiivisesta kannustuksesta sekä avustasi, jota matkani varrelta sinulta sain.

Mentorini, lähin esimieheni yksikönjohtaja Kaarlo Laine: sinun sanasi ovat viisaita. Kiitos sinulle kaikesta niin ammatillisesta kuin henkilökohtaisestakin tuesta, jota olen monien vuosien varrella sinulta saanut. Kiitos rohkaisusta ja kannustuksesta lähteä tekemään väitöskirjaa. Sinä loit minuun uskoa, että pystyn tähän, ja olet aina ollut tukena ja juttukumppanina, kun sitä olen tarvinnut. Kiitos vielä minuun ja väitöskirjani valmistumiseen uskomisesta, varsinkin niinä hetkinä kun en enää itsekään uskonut.

Kiitos Martta Walkerille ja Maria Kotirannalle tutkimusaineiston litteroinnista. Työpanoksenne oli merkittävä apu heti tutkimukseni alkumetreillä. Kiitos Virpi Inkiselle myös aineiston litteroinnista ja erityisesti niistä lukemattomista kerroista, kun autoit minua tämän prosessin aikana. Sinulta löytyi aina aikaa, ja ihailen kärsivällisyyttäsi selvittää mitä erilaisimpia pulmia.

Suuri kiitos Annaleena Airalle tutkimusraportin oikoluvusta ja tekstin hiomisesta kanssani. Sinulla on lämmin ote opastaa meitä oikeaoppisemman kirjoittamisen maailmaan, ja kiitos sinulle myös monista enemmän ja vähemmän tutkimukseen liittyvistä hersyvistä keskustelutuokioistamme.

Erityiskiitos teille kaikille työkavereilleni. On ollut monin tavoin tärkeää ja helpottavaa, kun ympärillä on tutkimusprosessin aikaansaamia tunteja ymmärättäviä työkavereita, joiden kanssa on voinut jakaa niin koetut raivot kuin riemutkin. On rikastuttavaa saada olla osallisena ja tuntea kuuluvansa tähän työporukkaan. Kiitos Terhille niistä lukemattomista lenkeistä, jolloin jaksoit kuunnella ja annoit minun vapaasti purkaa tutkijan tuntejani. Kiitos Matti Hakamäelle, sinä olit ystävä sitä tarvitessani.

Kiitos lapsuudenperheelleni, isälleni Matille: Sinun ehtymättömän kannustuksesi ja uskosi on siivittänyt minua tekoihin, joihin en olisi yksin uskonut. Sinä olet ollut rakastava, kannustava ja huolehtiva isä. Ja isosiskoni Pirjo: Sinä olet näyttänyt minulle esimerkkiä kouluttautumisen tärkeydestä ja akateemisesta tutkimusmaailmasta, sekä kielten ja maailman näkemisen ja kokemisen merkityksestä. Kiitos myös avustasi tässäkin projektissa.

Ihanat lapseni Jonatan ja Olivia: te olette elämäni suurin ilo ja olen teistä aivan valtavan onnellinen. Rakas mieheni Tipi: sinä olet elämäni peruskallio. Sinun kanssasi olen uskaltanut heittäytyä elämään täysillä, kokemaan enemmän. Olen sinulle paljosta kiitollinen ja ansaitset kiitokset kaikesta niin henkisesti kuin konkreettisesti avustasi, jota tähänkin projektiin sinulta sain. Sinä loit uskoa ja osasit tehdä tästä väitöskirjaprojektistani täysin toteutettavan, realistisen kokoisen silloinkin, kun minä mieleni syövereissä rakensin tästä aivan liian suurta vuotta ylitettäväksi.

Tammikuisena pakkaspäivänä 2016
Nina Laakso

KUVIOT

KUVIO 1	Greimasin aktanttimalin perusmallirakenne (Greimas 1980)	48
KUVIO 2	Aktanttimalli 1 kuvaa Neutralisoijan kertomuksen jälkimmäistä osaa.	78
KUVIO 3	Aktanttimalli 2 kuvaa Neutralisoijan Valituksi tulemista.	80
KUVIO 4	Aktanttimalli 3 kuvaa Mitalistin Valituksi tulemista.....	84
KUVIO 5	Aktanttimalli 4 kuvaa Manttelinperijän etenemistä järjestön jäseneksi.	89
KUVIO 6	Aktanttimalli 5 kuvaa Johtohahmon kertomuksen ensimmäistä merkityksellistä käännekohtaa.	92
KUVIO 7	Aktanttimalli 6 kuvaa Partiolaisen kertomuksen hallinnon uudistustyöprosessia.	101
KUVIO 8	Aktanttimalli 7 kuvaa Pyyteettömän puheenjohtajaksi etenemisen prosessia.	106
KUVIO 9	Aktanttimalli 8 kuvaa Uranuurtajan etenemistä lajiliiton puheenjohtajaksi.....	110
KUVIO 10	Aktanttimalli 9 kuvaa Terveystenestäjän urheilujohtajaksi legitimoitumisprosessia.....	115
KUVIO 11	Aktanttimalli 10 kuvaa Kehäketun halua toimia urheilun parissa.	120
KUVIO 12	Aktanttimalli 11 kuvaa Tunnollisen urheilujohtajaksi etenemisen vaihetta.	124
KUVIO 13	Aktanttimalli 12 kuvaa Kansanmiehen kansanedustajaksi etenemistä.....	128
KUVIO 14	Aktanttimalli 13 kuvaa Verkostoitujan tehtävää pelastaa järjestö.	132
KUVIO 15	Aktanttimalli 14 kuvaa Verkostoitujan henkilökohtaista roolia järjestön pelastamisprosessissa.	133
KUVIO 16	Aktanttimalli 15 kuvaa Joukkueenjohtajan urheilujohtajaksi etenemistä.	139
KUVIO 17	Aktanttimalli 16 kuvaa Suunnannäyttäjän etenemistä johtajan tehtäviin.	145
KUVIO 18	Aktanttimalli 17 kuvaa Taustavaikuttajan tahtoa valtionhallinnon tehtäviin.....	149
KUVIO 19	Aktanttimalli 18 kuvaa Aikaansaajan tahtoa valtionhallinnon tehtäviin.....	153

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Haastatteluja koskevat tiedot	62
TAULUKKO 2 Urheilujohtajien kertomusten tyypittely urheilujohtaja- sekä kertomustyypeittäin.....	73

SISÄLLYS

ABSTRACT
ESIPUHE
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	15
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	17
1.3	Tutkimusraportin rakenne	19
2	URHEILUJOHTAMINEN TIETEENALANA.....	20
2.1	Johtaja, johtaminen ja organisaatio	20
2.1.1	Johtaja.....	20
2.1.2	Johtaminen	21
2.1.3	Organisaatio	23
2.1.4	Liikunta- ja urheiluala johtamis- ja organisaatiotutkimuksissa	24
2.2	Urheilujohtamisen kehittyminen tieteenalana	25
2.3	Urheilujohtaminen kansainvälisessä tieteellisessä keskustelussa.....	26
2.4	Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen roolit tieteenalan tutkimuskentässä	29
2.4.1	Teorian ja käytännön välisen yhteyden haaste urheilujohtamisessa	31
2.4.2	Narratiivisuus urheilujohtajia koskevissa tutkimuksissa	32
2.5	Urheilujohtajia ja -johtamista koskeva tutkimus Suomessa.....	35
2.6	Ura ja uratutkimus urheilujohtamisen tieteenalalla.....	37
2.6.1	Subjektiiivinen ja objektiivinen urakäsitys.....	39
2.6.2	Uria koskeva tutkimus urheilujohtamisen tieteenalalla.....	40
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	43
3.1	Kertomukset tutkimuskohteena.....	43
3.2	Narratiivi ja narratiivisuus	45
3.3	Kertomusten analyysin välineet.....	47
3.3.1	Greimasin aktanttimali käsitteellisenä apuvälineenä.....	48
3.3.2	Modaalisuus kertomuksissa	50
3.3.3	Toimijuus ja sen asteiden tarkastelu.....	52
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	55
4.1	Tutkimuksen kohdejoukko ja sen valinta	55
4.2	Haastattelujen toteutus	57
4.3	Aineiston analysointi	61
4.4	Tutkimuksen toteutuksen luotettavuuskysymykset.....	66

5	URHEILUJOHTAJIEN KERTOMUKSET	71
5.1	Valittu	74
5.1.1	Neutralisoijan kasvukertomus	75
5.1.2	Mitalistin kasvukertomus	81
5.1.3	Manttelinperijän kasvukertomus.....	87
5.1.4	Johtohahmon kasvukertomus	91
5.1.5	Partiolaisen ajautumiskertomus.....	96
5.1.6	Pyyteettömän ajautumiskertomus.....	104
5.1.7	Uranuurtajan sattumakertomus.....	109
5.2	Poliitikko	112
5.2.1	Terveydenedistäjän ajautumiskertomus.....	112
5.3	Sportti	118
5.3.1	Kehäketun pyrkimyskertomus.....	119
5.3.2	Tunnollisen sattumakertomus.....	123
5.3.3	Kansanmiehen sattumakertomus	126
5.3.4	Verkostoitujan ajautumiskertomus	130
5.4	Byrokraatti	136
5.4.1	Joukkueenjohtajan ajautumiskertomus.....	136
5.4.2	Suunnannäyttäjän ajautumiskertomus	142
5.4.3	Taustavaikuttajan pyrkimyskertomus	148
5.4.4	Aikaansaajan pyrkimyskertomus	151
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	155
6.1	Urheilujohtajien ja kertomusten tyypittely	157
6.1.1	Valittu.....	157
6.1.2	Poliitikko.....	158
6.1.3	Sportti.....	158
6.1.4	Byrokraatti.....	159
6.1.5	Tyypittely aineiston kuvaajana	159
6.2	Toimijuus urheilujohtajien kerronnassa.....	160
6.3	Urheilujohdon eliittiin etenemisessä vaikuttavat tekijät	161
6.4	Kertomukset kulttuurin kuvaajina.....	166
6.5	Urheilun sisältä johtajaksi – se ei yksin enää riitä.....	167
6.6	Narratiivisen tutkimuksen mahdollisuudet ja rajoitukset	169
	SUMMARY	173
	LÄHTEET	176
	LIITTEET	192

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen ensiaskeleet sijoittuvat 2000-luvun alkupuolelle. Olin valmistunut Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisestä tiedekunnasta hallinnon ja suunnittelun koulutusohjelmasta, opiskellut johtamista sivuaineena ja olin töissä Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n aluejärjestössä. Usean vuoden ajan sain työni kautta tarkastella laaja-alaisesti liikunnan ja urheilun kenttää ja sen eri sektoreita ja tasoja. Toiminnan seuraaminen, erinäiset kohtaamiset ja keskustelut herättivät monia kysymyksiä, jotka eivät jättäneet minua rauhaan, koska en kokenut saavani niihin vastauksia. Kuinka nämä ihmiset ovat valikoituneet ja edenneet tehtäviinsä? Mikä heidän taustansa on? Mihin heidän johtamistyönsä perustuu? Mitä he voisivat minulle kertoa? Nämä pohdinnat herättivät minussa kiinnostuksen lähteä tutkimaan suomalaisia urheilujohtajia.

Urheilujohtajat ovat keskeisessä asemassa liikunta- ja urheilukulttuurissa ja usealla heistä on vaikuttava rooli myös yhteiskunnallisesti. Tästä huolimatta maamme urheilujohtajia ja -johtamista koskevaa tieteellistä tutkimustietoa on vähän. **Tämän tutkimuksen tarkoitus on narratiivisin menetelmin tarkastella suomalaisia urheilujohtajia: heidän etenemistään suomalaisen liikunnan ja urheilun ylimpään johtoon.** Tutkimus tuo sisällöllisesti ja metodologisesti uutta näkökulmaa urheilujohtajia koskevaan tutkimukseen myös kansainvälisesti. Tutkimuksessa tarkastellaan liikunnan ja urheilun ylintä johtoa omana viite-ryhmänään ja heidän uransa rakentumista kohti urheilujohdon eliittiä narratiivisin menetelmin toimijan näkökulmasta käsin.

Kansainvälisesti urheilujohtaminen (sport management) on tunnustettu omana tieteenalanaan ja urheilujohtajia ja -johtamista koskevaa tutkimusta on paljon. Tutkimustraditio on kuitenkin lähestymistavaltaan pääosin kvantitatiivista tutkimusta, jonka vuoksi vähemmälle huomiolle on jäänyt urheilujohtamisen tarkastelu toimijan näkökulmasta sosiaalisesti rakentuneena ilmiönä (ks. myös Rinehart 2005). Tässä tutkimuksessa narratiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa liikunta- ja urheilukulttuurin sisältämien sosiaalisen ja kulttuurisen toimintajärjestelmän arvojen, normien ja vallitsevien käytänteiden tarkastelun.

Urheilujohtaminen on johtamisen alalaji: kahden tieteenalan, liikunnan ja urheilun sekä johtamisen *hybridi* (Costa 2005; Parkhouse & Pitts 2005). Johtamisen katsotaan aina olevan konteksti- ja kulttuurisidonnaista (Nivala 2006; Takala 1994), ja suomalaisen liikunnan ja urheilun voidaan sanoa luovan omaleimaisen ympäristön alan johtamiseen.

Urheilu tuottaa kertomuksia. Urheilusuoritus itsessään voi kertoa tarinaa, esimerkiksi jäätanssissa. Urheilun myötä koetaan monivivahteisia elämyksiä ja kerrotaan niistä kumpuavia kertomuksia, joten sitäkin kautta on luonnollista, että narratiivisuus on saavuttanut jalansijaa – vaikkakin vasta pientä – liikunnan ja urheilun alalla, myös sen johtamistutkimuksissa.

Viime vuosikymmenien muutokset ovat vaikuttaneet myös urheilujohtamisen maailmaan. Liikunnan ja urheilun saralla on siirrytty vapaaehtoispuolelta, amatöörimäisestä aikakaudesta ammattimaisempaan ja rationaalisempaan aikaan (Shilbury & Ferkins 2011; ks. myös Koski & Heikkala 2006). Globaalin maailman muutokset ovat vaikuttaneet myös suomalaiseen yhteiskuntaan, ja toimintaympäristön muutokset heijastuvat väistämättä liikunta- ja urheilu-kulttuuriimme ja sen johtamiseen. Kansainvälistyminen, ammattimaistuminen, toiminnan vaatimustason kasvu sekä kaupallistuminen asettavat uusia vaatimuksia myös urheilujohtajille, niin operatiivisille johtajille kuin luottamusjohdolle. Yksi tämän aikakauden urheilujohtamisen haasteista on myös palkatun johdon sekä vapaaehtoispuolelta toimivan luottamusjohdon keskinäisen suhteen tiivistäminen ja toiminnan tehostaminen.

Kansainvälisesti liiketoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna urheilubisnestä (sport industry) on pidetty viime vuosikymmeninä yhtenä suurimmista ja nopeimmin kasvavista aloista maailmassa (Brown, Rascher, Nagel & McEvoy 2010; Gillentine, Crow & Harris 2009; Pitts & Stotlar 2002), minkä vuoksi urheilujohtamiseen keskittyvän tutkimuksen merkitys kasvaa entisestään. Liikunnan ja urheilun jatkuva kansainvälistyminen (Pfahl 2012) sekä alan voimakas kasvu vaikuttavat osaltaan alan johtamiseen.

Näiden edellä mainittujen tekijöiden myötä myös meillä Suomessa urheilujohtamiseen, sen käytäntöihin ja toimintatapoihin kohdistuu entistä enemmän vaatimuksia. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia suomalaisen liikunnan ja urheilun keskeisimmissä ja vaikutusvaltaisimmissa asemissa olevien henkilöiden etene mistä urheilujohdon eliittiin ja selvittää taustalla vaikuttavia ja ohjaavia tekijöitä yksilön näkökulmasta käsin. Urheilujohdon eliitti muodostaa suomalaisessa liikunnassa ja urheilussa keskeisesti vaikuttavan sisäpiirin, koska esimerkiksi järjestökentällä keskeisissä asemissa olevat henkilöt vaikuttavat useissa luottamusjohdon tehtävissä. Usealla urheilujohtajalla on myös pitkän ajan tuomaa kokemuksellista tietoa.

Suomessa liikunnan ja urheilun kenttä koostuu kolmesta sektorista. Valtaosin kolmas sektori eli vapaaehtoistoimintaan pohjautuvat liikunta- ja urheiluseurat ja -järjestöt ovat toiminnan organisoijia. Julkisella sektorilla kuntien tehtävänä on toimintamahdollisuuksien, eli liikuntapaikkojen ja olosuhteiden tuottaminen ja ylläpitäminen ja valtion rooli korostuu lähinnä liikuntapolitiikan ja rahoituksen kautta. Yksityisellä sektorilla liikeyritykset toimivat sekä liikunta-

toiminnan organisoijina että osana urheilutoimintaa, esimerkkinä yritysmuotoiset ammattilaisjätkiekoseurat.

Erityisesti järjestösektorilla on merkittävä rooli liikunta- ja urheilukulttuurissamme, ja siellä on tapahtunut perustavanlaatuisia rakennemuutoksia viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Lehtosen (2015) mukaan 1900-luvun alussa vallinneesta vahvojen keskitettyjen keskusjärjestöjen ajasta siirryttiin 1990-luvun alkupuolella hajautettuun ja monikeskukseeseen toimialarakenne-malliin, josta edettiin 2010-luvulla nykyiseen verkostomaisesti toimivaan, jälleen rakenteellisesti keskitetympään järjestökentän malliin. (Ks. myös Kokkonen 2013; Koski & Heikkala 1998.) Rakenteelliset muutosprosessit ja niiden vaikutukset heijastuvat taustalla myös urheilujohtajien kertomuksissa, mutta tässä tutkimuksessa muutosprosesseja tarkastellaan vain siinä määrin kuin ne nousevat urheilujohtajien kerronnan kautta esille. Eli ei ole tarkoitus tarkastella liikunnan ja urheilun kontekstissa tapahtuneiden muutosten vaikutuksia urheilujohtajien kertomuksissa.

Vaikka tässä tutkimuksessa urheilujohtajia tarkastellaan suomalaisessa kontekstissa, on aiheellista tarkastella tutkittavaa ilmiötä myös osana kansainvälistä urheilujohtamisen tieteenalaa ja vahvistaa liikunnan ja urheilun johtamisen tietopohjaa. Suomessa urheilujohtamista ei ole juurikaan tunnustettu tai tunnustettu johtamisen alana (saati tieteenalana). On kuitenkin huomioitava, että kansainväliset tutkimukset on tuotettu pääosin anglosaksisessa kontekstissa, jossa liikunnan ja urheilun perusta ja rakenne poikkeavat suomalaisesta liikunta- ja urheilukulttuurista muun muassa vahvalla liikemaailman vaikutuksella. Tämän ja suomalaisen liikunnan ja urheilun erityispiirteiden sekä olemaisuuden vuoksi kansainvälisten tutkimusten antia ei voi, eikä tule mallintaa suoraan, vaan tutkimuksista saatavaa tietoa voidaan käyttää tukemaan ja vahvistamaan omia erityislaatuisia lähtökohtiamme ja auttaa uudistamaan ja kehittämään toimintaa.

Suomessa urheilujohtajia ja -johtamista koskevaa tutkimusta on tehty niukasti. Jo 1960-luvulla Heinilä ja Kiviaho (1968; 1970) hahmottivat suomalaisen urheilujohtajan muotokuvaa ja tarkastelivat urheilujohtajien urheiluaatteita. Heinilä (1977) on käsitellyt myös naisen asemaa suomalaisessa liikuntakulttuurissa ja sen johdossa. Vuosituhannen vaihteen molemmin puolin Koski ja Heikkala (1998; 2006) ovat käsitelleet urheiluorganisaatioiden muutosta ja johtamista järjestökenttään kohdistuneissa tutkimuksissaan ja urheilun johtamista sivutaan myös huippu-urheilun ja politiikan muodostaman suhteen yhteydessä (Heikkala & Vuolle 1990). Sittenmin tällä vuosituhannella Aalto (2003) on tarkastellut naisen asemaa liikunta-alan johto- ja päätöksentekotehtävissä sekä liikuntajoh-tajien urapolkuja sukupuolen näkökulmasta (Aalto-Nevalainen 2011; 2014). Tässä tutkimuksessa saadaan uratutkimuksen näkökulmasta tietoa uralla vaikuttavista tekijöistä myös sukupuolen näkökulmasta ja siten uutta tietoa, joka voi auttaa myös naisten osuuden kasvattamiseksi hyvin miehisessä urheilu-joh-tajuuden maailmassa.

Kansainvälisesti urheilujohtajia ja -johtamista käsittelevää tutkimusta on tehty runsaasti. Sen sijaan narratiivista urheilujohtamistutkimusta on raportoitu vähän.

Edwards, Skinner ja Gilbert (2004) tarkastelivat australialaisessa tutkimuksessaan seitsemän urheilujohtajan narratiivien avulla, mitä tekijöitä urheilujohtajat pitivät keskeisimpinä tekijöinä (core issues) omassa johtamistyössään.

Hoeberin ja Frisbyn (2001) kanadalaisessa tutkimuksessa tarkasteltiin merkityksiä, joita urheilujohtajat liittävät urheilijoiden sukupuoliseen tasa-arvoon. Tutkimushaastattelussa urheilujohtajia pyydettiin kertomaan (rewrite the narrative) ideaalitalanne urheilijoiden sukupuolisen tasa-arvon näkökulmasta ja luomaan uusia erilaisia narratiiveja tasa-arvon toteutumiseksi.

Inglis, Danylchuk ja Pastore (2000) käyttivät narratiivista menetelmää tutkimuksensa raportoinnissa. Tutkimuksessa selvitettiin yhdentoista valmentajana ja urheilijoiden johtajana (athletic managers) toimineen amerikkalais- ja kanadalaisnaisen työssään kokemia ongelmia.

Urheilujohtamisen tieteenalalla narratiivinen tutkimus asettuu marginaaliin. Rinehart (2005) peräänkuuluttaa metodiartikkelissaan narratiivisen tutkimusotteen käyttöä: hän näkee sen hyödyllisenä ja innovatiivisena, erilaisena lähestymistapana urheilujohtamiseen perinteisten määrällisten menetelmien lisänä. Myös Skinnerin ja Edwardsin (2005) mukaan uusia, tuoreita näkemyksiä kaivataan urheilujohtamisen tutkimusmenetelmiin. Narratiivisuuden kautta on mahdollista saada henkilökohtaista ja toimijan itsensä näkökulmasta avautuvaa ja kokemusmaailmasta kumpuavaa tietoa – tarkastella urheilujohtajien kokemuksia, ”ellettä elämää”.

Tämä urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia tarkasteleva tutkimus kuuluu monitieteiseen tutkimuskenttään. Urheilujohtaminen sijoittuu liikunta- ja urheilukentän toimintakontekstiin, joka liittää aiheen liikuntatieteen tutkimusalaan. Tutkimuksessa tarkastellaan johtajia ja heidän uralla etenemistään, jonka myötä tämä tutkimus yhdistyy osaksi kauppatieteellistä viitekehystä. Sosiologisesti tarkasteltuna urheilujohtajien eliitti (ks. Mills 1956; Ruostetsaari 1992) muodostaa oman sosiologisen viiteryhmänsä, jota tutkitaan. Narratiivit ja kerronnan tavat liittävät tutkimuksen osaksi psykologian tutkimusalaan.

Suomalaista urheilujohtamista tutkinut emeritusprofessori Kalevi Heinilä (1984, 7) kiteytti kolme vuosikymmentä sitten vielä nykypäivänä urheilujohtamisessa heijastuvan käytännön toimintaan rakentuvan tietoperustan ja korosti *uudistuvan ja entistä pätevämmän tiedon olevan kehityksen tärkeä perusedellytys* (vrt. Chelladurai 1992). Kuinka paljossa toimitaan vieläkin perinteen ja uskomusten varassa?

Yhteiskunnan uudistumisessa on kysymys mm. siirtymisestä uskomusvaraisesta tiedonvaraiseen yhteiskuntaan. Tämä uudistusprosessi on tavoittanut myös suomalaisen liikuntakulttuurin parin viime vuosikymmenen aikana joskin perin vitkaisesti moneen toiseen yhteiskuntaelämän lohkokoon verrattuna. Liikuntakulttuurin alueella toimitaan paljossa vielä perinteen ja uskomusten varassa. – Toisaalta on vaikea keksiä toista alaa, jossa niin monet puhuvat niin syvällä asiantuntemuksen rintaäänellä! (Heinilä 1984, 7.)

1.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa keskeisesti käytettävät käsitteet ovat: urheilujohtaja, urheilujohdaminen (sport management), liikunta, urheilu, eteneminen / ura ja eliitti. Keskeiset menetelmälliset käsitteet selvitän luvussa 3 *Tutkimusmenetelmät*.

Urheilujohtaja

Valitsin tässä tutkimuksessa käytettäväksi urheilujohtaja-käsitteen. Muut käsitteet esimerkiksi, liikunta- tai urheiluvaikuttaja, eivät tässä yhteydessä viittaa asemaan tai ammattiin, joka on ollut perusteena kohdejoukon valinnassa. Urheilujohtajalla tarkoitetaan liikunta- ja urheilualalla yksityisellä tai kolmannella sektorilla operatiivisena (tehtävään palkattuna tai työsuhteessa olevana) tai luottamusjohtajana (esimerkiksi hallituksen puheenjohtajana) toimivaa henkilöä sekä julkisella sektorilla johtavassa tehtävässä toimivaa henkilöä, jolla on asemansa puolesta liikunnan ja urheilun kentässä keskeisesti vaikuttava asema. Heinilä ja Kiviaho (1968, 2) määrittivät urheilujohtajien olevan urheilujärjestöissä toimivia erilaisia *vaikuttajayksilöitä*.

Urheilujohtaminen (sport management)

Urheilujohtamisella tarkoitetaan liikunnan ja urheilun alalla tapahtuvaa johtamista ja vaikuttamista. Urheilujohtamista käsittelen tarkemmin luvussa 2. Urheilujohtamisen englanninkielinen vastine on *sport management*. Sport managementilla voidaan tarkoittaa myös ammattia (professional career path) sekä akateemista tieteenalaa (an academic content area) (Baker & Esherick 2013, 4). Englanninkielisessä kirjallisuudessa on käytetty myös *sport administration* -käsitettä. Aiemmin sport management ja sport administration -käsitteillä on ollut selkeä, toimintasektoria kuvaava merkitysero: administratorit työskentelivät ensisijaisesti julkisen hallinnon piirissä ja managerit yksityisellä sektorilla. Nykyisin on vaikeampi määrittää käsitteiden välistä eroa tai sitä, kumpi määre on tarkoituksenmukaisempi missäkin yhteydessä. Käsitteiden käyttö on sekoittunut, niiden välinen merkitysero hämärtynyt ja niitä näkee käytettävän toistensa vastineina. (Parks, Quarterman & Thibault 2007, 7-8.)

DeSensi, Kelley, Blanton ja Beitel (1990, 33) määrittävät sport managementin suunnitteluun, organisointiin, ohjaamiseen, kontrollointiin, budjetointiin, johtamiseen ja arviointiin liittyväksi taitojen yhdistelmäksi organisaatiossa tai osastossa, joka ensisijaisesti tuottaa palveluja ja tuotteita liikuntaan ja urheiluun liittyen:

Sport management is the any combination of skills related to planning, organizing, directing, controlling, budgeting, leading, and evaluating within the context of an organization or department, whose primary product or service is related to sport and/or physical activity (DeSensi, Kelley, Blanton ja Beitel 1990, 33).

Liikunta ja urheilu (sport)

Valitsin tässä tutkimuksessa käytettäväksi käsitteen *urheilu* (urheilujohtaja, urheilujohtaminen) yhdistämään liikunta- ja urheilukäsitteet. Perustelen valintani sillä, että urheilujohtaja ja urheilujohtaminen ovat yleisesti puhemielessä käytet-

täviä ja siten tunnistettuja termejä. Yhden käsitteen käyttö on myös tutkimustaloudellisempi ja lukijaystävällisempi tapa tekstissä kuin kahden käsitteen jatkuva käyttö. Käytän kuitenkin välillä tekstissä tilanteen niin vaatiessa liikunta- ja urheilukäsitettä.

Toinen perustelu ”rohkealle” urheilu-käsitteen valinnalleni on englanninkielisessä kirjallisuudessa alalla yleisesti käytettävä *sport* -sana (sport manager, sport management). Kolmanneksi suomalaisen urheilujohtamistutkimuksen historiassa esimerkiksi Heinilä ja Kiviaho (1968; 1970) ovat käyttäneet selvitystutkimuksessaan käsitteitä urheilujohtaja, urheilukulttuuri ja urheilujärjestöt, vaikka kohdejoukko käsitti myös *liikuntajärjestön* edustajia.

Suomen kielessä liikunta- ja urheilukäsitteen tarkka rajausta ja sisällön määrittely on vaikeaa. Suomalaisessa liikuntatieteessä liikuntaa on pidetty yläkäsitteenä, jonka alle urheilu on kuulunut. Viime aikoina näiden kahden sanan määrittely ei ole ollut enää yhtä selkeää. Puhekielessä käsitteiden käyttö on kirjavaa ja niitä käytetään myös toistensa vastineina. Liikunta-sanalla kuvataan esimerkiksi liikunnan harrastamista eli jotakin fyysistä (liikunnallista) toimintaa, joka ei sisällä yleensä kilpailullisuutta, jonka taas urheilu käsittää.

Vuori (2013) määrittää liikunta-käsitteen olevan laajemmassa merkityksessään ”tahtoon perustuvaa, hermoston ohjaamaa lihasten toimintaa, joka aiheuttaa energiankulutuksen kasvua, ennalta harkittuihin tavoitteisiin tähtääviä ja niitä palvelevia liikesuorituksia ja koko toimintaan liittyviä elämyksiä”. Yleisesti liikunta-sanalla ymmärretään omasta tahdosta tehtävää, vapaa-aikaan ja reippailuun liittyvää liikkumista. Liikuntaa voidaan jakaa myös siihen liitetyn tavoitteen mukaan esimerkiksi kunto-, terveys-, virkistys- tai harrasteliikuntaan. (Vuori 2013, 18.) Liikunta-sanalla vastine englannin kielessä on lähinnä recreation (vapaa-ajan liikunta) tai physical activity, joka kertoo toiminnan fyysisestä aktiivisuudesta.

Urheilu-käsitteen keskeisesti määrittävä ominaisuus on kilpailullisuus. Merkittävä osa urheilusta on liikuntaa ja laajemmin tarkasteltuna fyysistä aktiivisuutta. Kuitenkin monet urheiluksi kutsutut toimintamuodot, kuten moottoriurheilu, shakki tai tikanheitto, sisältävät vähän liikuntaa itse suorituksen aikana. (Vuori 2013, 20.) Urheilun englanninkielisenä vastineena voidaan pitää sport-sanaa, joka sisältää kilpailullisuuden ulottuvuuden.

Euroopan unioni (2001) määrittää sport-sanalla tarkoittavan ”kaiken tyyppistä fyysistä toimintaa, niin omaehtoinen/omatoiminen, kuin organisoitu osallistuminen, jonka tarkoituksena on kohentaa fyysistä kuntoa ja henkistä hyvinvointia, muodostaa sosiaalisia suhteita tai saavuttaa kilpailullisia tuloksia kaikilla tasoilla”.

Sportin voidaan määritellä olevan myös ”toiminta, kokemus tai liiketoiminta, jonka ensisijainen tavoite koskee kuntoilua, ajanviettoa, harrastusta, urheilua ja vapaa-aikaa”. Näiden edellä mainittujen määritelmien mukaan sportin ei tarvitse olla kilpaurheilua / kilpailullista toimintaa tai vaativan erikoisvälineitä ja sääntöjä. (Pitts, Fielding & Miller 1994, 18.) Parks, Quarterman ja Thibault (2007, 6) määrittävät sportin tarkoittavan laajaa kirjoa aktiviteetteja ja siihen liittyvää toimintaa.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa nähdään sport-sanan yksiköllistä sekä monikollista (*sports*) käyttöä. Näitä näkee käytettävän myös toisiaan vastaavina. Sanamuodon käyttöön ei ole olemassa yksiselitteistä sääntöä, vaan käytön määrittää se, millainen opittu merkitys sanalla on käyttäjälle. Myös kirjoittajan kielivariantti ja käyttökonteksti vaikuttavat sanavalintaan.

Eteneminen / ura

Vaikka tämä tutkimus ei edusta tyypillistä uratutkimusta, urheilujohdon eliittiin etenemistä tarkasteleva tutkimus sivuaa osaltaan myös uratutkimuksen alaa. Tässä tutkimuksessa ura nähdään yksilön näkökulmasta käsin määrittäväksi, ja johtamisuria tarkastellaan yksilön oman subjektiivisen kokemuksen ja jäsentämisen tavan kautta. Ura mielletään tässä tutkimuksessa siis perinteistä uramäärittelyä laajempaan käsitteenä koskien sekä operatiivisena että luottamusjohtajana toimivien henkilöiden omaa tulkintaa etenemisestään urheilujohdon ylimpään johtoon. Toisin sanoen tutkitaan sitä, miten haastateltavat kokevat ja jäsentävät etenemistään ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Eliitti

Eliitti-käsite viittaa rajattuun joukkoon henkilöitä, jotka omaavat päätösvaltaa ja joiden tekemillä päätöksillä on vaikutusta ainakin kansallisella tasolla. Eliitti koostuu usein johtavissa asemissa olevista henkilöistä, jotka on valittu tehtäviin. (Mills 1956, 18; Ruostetsaari 1992, 67; ks. myös Ruostetsaari 2003; 2014). Tässä tutkimuksessa eliitti-käsitteen tarkoituksena on vain kuvata tutkimuksen kohdejoukon rajausta: suomalaisen liikunnan ja urheilun ylintä johtoa. Tutkimuksen kohdejoukko muodostuu johtavissa asemissa tai muuten keskeisissä tehtävissä toimivista henkilöistä, joilla on merkittävä rooli ja vaikutusvaltainen asema liikunnan ja urheilun kentässä. Heillä on päätösvaltaa, jolla on vaikutusta kansallisella tasolla. Moni tutkimukseen osallistunut urheilujohtaja vaikuttaa useammissa keskeisissä asemassa kansallisesti ja/tai kansainvälisesti. He muodostavat urheilujohdon sisäpiiriä – valtaeliittiä (vrt. Ruostetsaari 1992, 67). Tässä tutkimuksessa eliitti-käsitteeseen ei kytkeydy arvotus- tai normitustarkoitusta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia: miten haastateltavien 16 urheilujohtajan eteneminen suomalaisen liikunnan ja urheilun ylimpään johtoon on rakentunut ja millaisia merkityksiä ja sisältöjä he tuovat esiin kerronnassaan. Tämän lisäksi selvitetään, kuinka narratiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimusaiheen tarkasteluun.

Tutkimusta ohjaavat kysymykset ovat:

1. Miten urheilujohtajien kertomuksissa eteneminen urheilujohdon eliittiin on rakentunut: millaisia taustalla vaikuttavia ja ohjaavia tekijöitä kerronnasta tulee esiin?
2. Millaisia urheilujohtajatyyppejä ja kertomustyyppisiä urheilujohtajien kerronnasta on löydettävissä?
3. Millaista toimijuutta urheilujohtajat tuottavat kerronnassaan, ja kuinka he legitimoivat itsensä urheilujohdon eliittiin?

Narratiivisessa tutkimuksessa keskitytään kertomusten analyysiin, ja tässä aineistolähtöisessä tutkimuksessa tarkastellaan tutkimukseen valittujen 16 henkilön kerrontaa etenemisestään urheilujohdon ylimpään johtoon, eliittiin. Urheilujohtajien haastattelujen pohjalta konstruoidaan juonellisia, tapahtumiltaan loogisesti ja ajallisesti kronologisesti eteneviä yksilöllisiä urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia.

Tutkimuksessa tarkastellaan, millaisten tilanteiden ja tapahtumien kautta eteneminen (ura) urheilujohdon eliittiin on rakentunut ja millainen juoni urheilujohtajien kertomuksissa rakentuu. Lisäksi tarkastellaan etenemiseen vaikuttavia ja ohjaavia, niin edistäviä kuin estäviäkin tekijöitä, sekä sitä, miten sukupuoli näyttäytyy kertomuksissa.

Urheilujohtajien yksilöllisiä kertomuksia tyypitellään niistä löytyvien keskeisten taustatekijöiden sekä kertomusten juonikulun rakentumisen kautta. Tutkimuksessa hahmotetaan, millaisia urheilujohtajatyyppejä ja kertomustyyppisiä urheilujohdon eliitistä on tämän tutkimuksen aineiston pohjalta löydettävissä. Tyypittelyn avulla saadaan kokonaiskuvaa aineistosta ja sen moninaisuudesta.

Toimijuuden tarkastelun kautta selvitetään, millaista ja minkä asteista toimijuutta urheilujohtajat kerronnassaan tuottavat. Toimijuutta tarkastellaan kertomuksissa ilmenevien modaalisuuksien avulla, eli kuinka urheilujohtajat tulkitsevat kerronnassaan olemistaan ja tekemistään – kykyjään vaikuttaa omaan toimintaansa, valinnan mahdollisuuksiinsa päätöksentekotilanteissa ja valintojen toteutumiseen. Modaalisuuksien analysoinnissa käytetään apuna Greimasin (1980) aktanttimalia. Toimijuuden ja modaaliteettien tarkastelun kautta selvitetään myös, kuinka urheilujohtajat legitimoivat itsensä urheilujohdon eliittiin.

Näiden kolmen tutkimuskysymyksen avulla tutkitaan yksilötasolla, kuinka urheilujohtajat kerronnassaan omakohtaisesti kokevat, jäsentävät ja luovat merkityksiä uralla etenemiselle ja siihen vaikuttaville tekijöille. Kertomukset kuvastavat myös ympäröivää kulttuurista sidosta – sosiaalista todellisuutta – sekä yhteiskunnallisia tekijöitä: liikunta- ja urheilukulttuurin sisältämiä sosiaalisen ja kulttuurisen toimintajärjestelmän arvoja, normeja ja vallitsevia käytänteitä.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimus on laadittu perinteisen monografiatutkimusraportin tapaan: aluksi on tutkimuksen teoreettinen osuus ja menetelmäluku, joiden jälkeen on laajempi empiirinen osuus. Luvun 2 alussa käsitellään lyhyesti johtamiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä sekä liikunta- ja urheilukontekstia johtamis- ja organisaatiotutkimuksissa. Tämän jälkeen tarkastellaan laajemmin urheilujohtamisen tieteenalaa ja urheilujohtajia koskevia tutkimuksia sekä sitä, kuinka narratiivinen tutkimus sijoittuu tieteenalan tutkimuskentässä. Lisäksi paneudutaan aiempaan urheilujohtajia koskevaan tutkimustraditioon Suomessa, ja luvun lopussa käsitellään uratulkimusta. Luvussa 3 syvennytään narratiivisuuteen, sen keskeisiin käsitteisiin sekä tutkimuksen menetelmällisiin valintoihin. Luvussa 4 avataan lukijalle tutkimuksen toteuttaminen: kohdejoukon valinta, tutkimuksen etenemisen sekä aineiston analyysin vaiheet ja tutkimuksen tekemiseen liittyvät eettiset pohdinnat. Luku 5 käsittää tutkimuksen empiirisen osan: 16 urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomusta. Lopuksi luvussa 6 esitetään tutkimuksen yhteenvedo ja pohdintaosuus.

2 URHEILUJOHTAMINEN TIETEENALANA

Urheilujohtaminen on liikunnan ja urheilun sekä johtamisen *hybridi* (Costa 2005; Parkhouse & Pitts 2005). Keskeisessä asemassa nähdään juuri konteksti – liikunnan ja urheilun toimintakenttä – jossa johtamistyö tehdään (vrt. Slack 1998, 22). Liikunnalla ja urheilulla arvioidaan olevan erityistä merkitystä johtamisen luonteeseen, joka tulee Finkin (2013) mukaan ottaa huomioon alan tieteellisissä tutkimuksissa. Konteksti luo omat erityispiirteensä ja vaikuttaa urheilujohtajuusidentiteetin muotoutumiseen. Voidaan kuitenkin kysyä, onko urheilujohtaminen liikunnan ja urheilun johtamista vai onko se johtamista liikunnassa ja urheilussa?

Tämä suomalaisia urheilujohtajia käsittelevä tutkimus kuuluu osaltaan johtamistutkimuksen alaan, joten on perusteltua käsitellä lyhyesti johtamisen peruskäsitteitä. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan urheilujohtajia subjekteina, mutta kertomusten kautta heijastuu myös heidän toimintansa – johtaminen. Linkki johtamisen ja urheilujohtamisen tieteenalojen välillä on tärkeä, koska kuten Slack (1999) huomauttaa, johtamisen tieteenalalla on paljon annettavaa urheilujohtamiselle.

2.1 Johtaja, johtaminen ja organisaatio

2.1.1 Johtaja

Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing. (Bennis & Nanus 1985)

Johtajaksi määritellään henkilö, jonka tehtävänä on johtaa organisaatiota: johtaja on organisaation hierarkiassa ylimmässä asemassa. Johtajalla on sosiaalisen aseman ja johtamisroolinsa kautta vastuuta ja valtaa (Hollander & Offermann 1990; Turner 2005). Eri johtamisparadigmoissa johtaja toimijana nähdään ja määritellään eri tavoin. Tieteellinen liikkeenjohto näki johtajien roolina päätöksenteon, tarkkaan määriteltujen työtehtävien yksilöllisen suunnittelun ja val-

vonnan tieteellisiin tutkimuksiin perustuen (Seeck 2008, 53–54; Taylor 1914). Uusimpiin kuuluva innovaatioparadigma näkee johtajan roolin kannustavana luovuuden ja innovoinnin mahdollistajana: johtajalta vaaditaan laaja-alaisuutta, hänellä on oltava koordinoitukykyä sekä näkemystä kokonaiskuvasta ja tulevaisuuden visioista (Seeck 2008, 271).

Johtajan rooli on keskeinen monin tavoin. Johtaja on palvelutehtävissä: hänen tehtävänä on mahdollistaa työntekijöille hyvät puitteet työnteolle ja auttaa heitä saamaan itsestään parhaat puolet esiin. Johtajan keskeisenä tehtävänä on auttaa työntekijää onnistumaan ja menestymään – johtaja on innostaja, kannustaja ja onnistumisen mahdollistaja. (Juuti 2006, 232.)

2.1.2 Johtaminen

Johtamista ja johtajuutta koskeva tutkimus on monitieteistä ja tutkijoiden kiinnostus johtamisen alaan on vahvaa. Johtaminen nähdään ja koetaan tärkeänä, merkityksellisenä toimintana. Kirjallisuudessa johtaminen kuvataan vaativana toimintana (esim. Seeck 2008). Johtaminen on kaikkien organisoitujen toimintamuotojen välttämätön edellytys, joka mahdollistaa organisaation toiminnan asetetun päämäärän saavuttamiseksi (Takala 1994). Johtaminen voidaan määritellä myös *”toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi”*. Johtamisen katsotaan olevan myös auktoriteetin oikeuttamista. (Seeck 2008, 18.) Näissä edellä esitetyissä määritelmissä johtamista kuvataan manageraalisen näkökulman kautta, joka heijastuu myös urheilujohtamisesta käytettävässä sport management -käsitteessä.

Johtamisessa korostuu organisoitumisen ulottuvuus. Ridgewayn (2003, 77) mukaan johtaminen tulisi nähdä prosessina, jonka myötä ihmiset organisoituvat sosiaalisten hierarkioiden mukaisesti saadessaan yhteisiä tehtäviä ja tavoitteita. Hogg, Martin ja Weeden (2003, 19–20) näkevät, että johtaminen on pohjimmiltaan vuorovaikutuksellinen ryhmäprosessi ja johtaminen (leadership) nähdään oleellisena tekijänä osana sosiaalisen ryhmän toimintaa. Johtamista kuvataan usein palveluammattina ja merkitysten rakentajana (Juuti 2006).

Johtamisen kuvataan olevan kulttuurisidonnaista (Takala 1994, 12) ja johtaminen nähdään myös kontekstisidonnaisena (Nivala 2006). Johtamistavat ovat läheisesti yhteydessä toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen tapahtuu. Tämän sidoksen vaikutus toteutuu ja ilmenee johtamiskäytännöissä kahden suuntaisena: johtajat vaikuttavat johtamisympäristöönsä ja ovat myös itse ympäristön vaikutusten alaisena. (Nivala 2006, 129; Takala 1994.) Urheilujohtamisessa kontekstin ja kulttuurin vaikutus ovat keskeisessä asemassa, ja näille annetaan paljon painoarvoa käytännön toiminnan perusteluissa. Tässä tutkimuksessa kontekstin merkitys kuvastuu taustalla vaikuttavana toimintakenttänä. Tutkimuksessa tulee esille, kuinka liikunnan ja urheilun ala ja sen vaikutus johtamiseen kuvastuu urheilujohtajien kerronnassa.

Huhtinen (2006) tarkastelee sotilasjohtamista, jota voidaan pitää yhtenä johtamisen alalajina, kuten urheilujohtamista. Hän näkee johtamisen yhteisöllisenä ilmiönä, joka asettaa suuntaviivat, motivoi ihmiset ja ohjaa toimintaa. Joh-

taminen sisältää hänen mukaansa aina myös vallankäyttöä. (Huhtinen 2006, 223.)

Management ja leadership

Englanninkielisessä kirjallisuudessa johtamisesta käytetään käsitteitä *management*, jonka merkitystä suomen kielessä kuvataan usein ilmaisulla asioiden johtaminen, sekä *leadership*, josta suomen kielessä käytetään termejä johtajuus tai ihmisten johtaminen (Husu, Hearn, Lämsä & Vanhala 2011, vii). Usein myös johtajaa kuvaavia termejä *manager* ja *leader* käytetään toisiaan vastaavina (Yukl 1989, 253), vaikka niillä on omat merkityseronsa.

Management on välineellisempää, hallinnollisempaa johtamista, joka sisältää suunnittelua, budjetointia, organisointia ja valvontaa – toimia, joilla asetetaan tavoitteita tulevaan. Leadership-johtamista on taas visiointi, tulevaisuuden suunnan määrittäminen, motivointi ja inspiroiminen – ihmisiin vaikuttaminen muutoksen aikaansaamiseksi. Jatkuvan muutoksen, kovenevan kilpailun ja valitsevan epävakauden myötä leadership-johtaminen on noussut merkittävään rooliin. (Kotter 1990, 103–104.) Takala (1994, 17) viittaa Platoniin (427–347 eKr.), joka toi Valtiomies-dialogissaan esiin uskon, että *on olemassa erityinen hallitsemisen taito* (vrt. leadership), joka voi perustua tieteellisiin periaatteisiin. Platon vertailee teoksessaan hallitsemisen taitoa purjehtijan taitoon.

Tutkijoiden sanotaan usein määrittelevän leadership-käsitteen sisältöä omista lähtökohdistaan ja siltä kannalta, mikä koetaan kiinnostavaksi. Leadership-käsitteellä on hyvin monenlaisia merkityksiä ihmisille ja siten monia määritelmiä. Erilaisille määritelmille on yhteistä käsitys leadershipistä sosiaalisena, vuorovaikutuksellisenä prosessina, jonka tavoitteena on yhteisen tehtävän toteutuminen. (Yukl 2006, 2–3; 1989, 252.) Johtajuuden (leadership) katsotaan olevan organisaation keskeisin avaintekijä organisaation onnistumiselle ja merkittävin tekijä menestyvään toimintaan. Organisaatiossa muiden osa-alueiden tuottamat hyödyt valuvat hukkaan, jos johtajuus pettää. (Kets de Vries 2001, 1–3.)

Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen

Johtamista voidaan tarkastella myös valtiotieteen professori James MacGregor Burns (1978) käsitteellistämän jaottelun kautta (Bass & Riggio 2006, 3). *Transaktionaalisessa johtamisessa* johtajat palkitsevat hyvistä suorituksista, tuottavuudesta ja vastaavasti rankaisevat palkkiotta jättämisellä niitä, jotka eivät saavuta tuloksia, suoriutuvat työstä huonosti. Transaktionaalisessa johtamisessa painotetaan valvontaa ja ulkoisia tekijöitä. (Bass 1990, 20; Bass & Riggio 2006, 3; Seeck 2008, 328.) Transaktionaalinen johtamistapa voi olla hyvin aktiivista, tilannetta tarkasti seuraavaa ja tilanteisiin nopeasti reagoivaa johtamista, mutta myös passiivista, vastuuta välttävää *laissez-faire* -johtamista (Bass 1997, 134). Ratkaisevana transaktionaalisen johtamisen onnistumisessa nähdään se, onko johtajalla valtaa päättää palkkioista tai rangaistuksista, sekä se, haluavatko työntekijät palkkioita tai pelkäävätkö he mahdollista rangaistusta. Työnkuvan muutos (tietotyön lisääntyminen) sekä johtajan ja alaisen välisen suhteen muuttuminen

vaativat visioivaa ja mahdollisuuksia luovaa johtamista, jotka ovat transformationaalisen johtamisen piirteitä. Transaktionaalisen palkkio-rangaistus -vaihtokauppamenetelmään pohjautuvan johtamisen ei katsota enää riittävän (Bass 1997, 131; 1990, 21.) Transaktionaalinen johtaminen käsittää suunnittelua ja valvontaa; sen katsotaan olevan välineellisempää johtamista, johon viittaa myös *management* -johtamiskäsite (Seeck 2008, 330).

Transformationalisessa johtamisessa pyritään saamaan aikaan muutosta ihmisessä tai organisaatioissa omaksi tai ryhmän hyödyksi. Johtajat pyrkivät inspiroimaan ja innostamaan yksilöitä saavuttamaan poikkeuksellisia tuloksia sekä kehittämään omaa johtamistaitoaan vastaamalla yksilöiden tarpeisiin, antamalla mahdollisuuksia sekä asettamalla tavoitteita ja päämääriä. Transformationaalisen johtamisen on paljon yhteisiä piirteitä karismaattisen johtamisen kanssa (vrt. Takala 2013; Weber 1978), mutta karisma on vain yksi osa transformationaalisesta johtamisesta. (Bass & Riggio 2006, 3–5.) Karisman kolme keskeistä osatekijää ovat inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi sekä yksilönä huomioiminen. Transformationalisessa johtamistavassa pyritään korvaamaan yksilön oman edun tavoittelu ”suuremmalla yhteisellä hyvällä”: hyvä ja oikein tulee tärkeäksi, kun tavoitellaan yhteistä päämäärää ja visiota. Transformationaalisia johtajia pidetään jopa tehokkaampina kuin transaktionaalisia johtajia. (Bass 1990, 21; 1997, 133.) Transformationaalisen johtamistavan ominaisina piirteinä katsotaan olevan visiointi, karismaattisuus ja kulttuurinen ymmärrys, joka on lähellä leadership-johtamiskäsitettä (Seeck 2008, 330).

Transformationaalista sekä karismaattista johtamista tarkasteltaessa on syytä mainita myös johtamistapaan liittyvä karisman pimeä puoli (*the dark side of charisma*). Karismaa omanneet suurjohtajat, kuten Hitler tai Stalin käyttivät kykyään ja valtaa johdattaessaan seuraajiaan myös toteuttamaan hirmutekoja. (Bass & Riggio 2006, 5; Takala 2013.)

2.1.3 Organisaatio

Organisaatio on sosiaalinen yksikkö, jolla on jokin tarkoitus, ja organisaatiot muodostuvat ihmisistä, joilla on jokin päämäärä, johon he pyrkivät organisaation avulla (Seeck 2008, 19). Organisaatioita on erilaisia, ja niitä voidaan määritellä, jaotella ja tarkastella monin tavoin (ks. esim. Morgan 1998; Parsons 1960; Weber 1978). Takalan (1994) mukaan *organisaatiot ovat syntyneet ihmisten yhteistoiminnan järjestämiseksi* ja niiden tarkoituksena on vastata ihmisten tarpeisiin. Organisaatioiden toiminnan keskeinen osa on johtajuus (leadership): *ihmisten johtaminen kohti yhteistä päämäärää*. Organisaatiot ovat kehittyneet yksinkertaisemmista monimuotoisemmiksi ja paremmin vallitseviin oloihin sopeutuviksi muodoiksi. (Takala, 1994, 13–14.) Ihmiset ovat aina olleet mukana organisaatioissa, ja organisaatiot ovat aina olleet olemassa palvellakseen ihmisten tavoitteita ja päämääriä (Wren & Bedeianin 2009).

2.1.4 Liikunta- ja urheiluala johtamis- ja organisaatiotutkimuksissa

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alalla on herännyt kiinnostus tutkia alan ilmiöitä uudessa ja erilaisessa ympäristössä – liikunnan ja urheilun kontekstissa (ks. esim. Berman, Down & Hill 2002; Cole 2015; Poppo & Weigelt 2000; Smart & Wolfe 2003; Takeuchi & Nonaka 1986; Wright, Smart & McMahan 1995). Myös Suomessa Aaltio-Marjosola ja Takala (2000) ovat käsitelleet karismaattista johtamista tarkastellen Curt Lindströmiä ja Suomen jääkiekkomaajoukkuetta.

Yleisesti ottaen on kuitenkin vielä epäselvää, mitä lisäarvoa liikunta- ja urheilualan (sport) konteksti voi antaa johtamistutkimuksille ja millä tavoin liikunnan ja urheilun kontekstissa tehtävät tutkimukset voivat lisätä ymmärrystä johtamisesta ja organisaatioista. Tutkijoiden (Wolfe et al. 2005) mielestä organisatorisia ilmiöitä tulee tarkastella urheilun ympäristössä. Ala tarjoaa heidän mukaansa uusia mahdollisuuksia johtamis- ja organisaatiotutkimukselle, koska urheilun maailma käsittää erilaisia organisaatiokonteksteja, urheilu kuvastaa myös työelämän organisaatioita ja urheiluun liittyy johtamista.

Urheilu tarjoaa tutkijoille monipuolisen ja erilaisen kentän organisatoristen ilmiöiden tutkimiseen. Urheilun voidaan nähdä kuvastavan pienoismallin omaisesti laajempaa yhteiskuntaa omine arvoineen, rakenteineen ja sääntöineen (ks. esim. Eitzen & Sage 1997). Samoin eri joukkuelajit voidaan nähdä erinomaisena pohjana organisaatiotutkimukselle (ks. Kiedel 1987).

Liikunnan ja urheilun ala on kuitenkin tutkimuksen kannalta haastava, koska se eroaa yleisestä liiketoimintaympäristöstä ja organisaatiokulttuuri on omanlaisensa. Liikunta- ja urheilumaailma sisältää omia lainalaisuuksiaan – arvoja, normeja ja käytänteitä – sekä kulttuurieroja ja lajikohtaisia erityispiirteitä. Näiden vuoksi tutkijoiden on tunnettava alaa tarpeeksi hyvin ymmärtääkseen ja tiedostaakseen alan omaleimaisuuden vaikutuksen tutkimuksiin ja tutkimustuloksiin. Wolfe et al. (2005) kuvaavat urheilua hyvin energiseksi ja hedelmälliseksi, jopa hauskaksi tutkimusympäristöksi, jollaiseksi organisaatio- ja johtamistutkimuksen ympäristöjä harvemmin luonnehditaan.

Urheilu tuottaa mielikuvia, tunteita ja kertomuksia – urheilun välityksellä voidaan kertoa todellisuuden tapahtumia vivahteikkaasti ja eläväisesti: mitä ihmiset todella tekevät ja mitä heille tapahtuu. Tutkijoiden mukaan (Dutton 2003; Wolfe et al. 2005) liikunnan ja urheilun kontekstissa tehtävät johtamista ja organisaatioita käsittelevät tutkimukset voivat antaa uutta ymmärrystä ja lisätä tietoa ilmiöistä. Uudessa, erilaisessa ympäristössä toteutettavien tutkimusten kautta voidaan laajentaa jo olemassa olevaa tietoa uudenlaisten ja luovien tutkimusmenetelmien avulla. Urheilun ala nähdään vielä paljolti hyödyntämättömänä voimavarana johtamis- ja organisaatiotutkimukselle ja sen toivotaan tuovan myös uutta henkeä organisaatiotutkimukseen. Tämä tutkimus antaa esimerkin narratiivisen tutkimusmenetelmän käytöstä ja sen soveltuvuudesta johtajia tarkasteleville tutkimuksille ja uutta ymmärrystä muun muassa kontekstin ja sosiaalisen ja kulttuurisen todellisuuden vaikutuksesta johtamisuralla etene- misessä.

2.2 Urheilujohtamisen kehittyminen tieteenalana

Urheilujohtamisella on pitkä, jo antiikin Kreikan ajoista saakka kumpuava historia. Kirjallisuudessa kerrotaan vuonna 11 eKr. Juudean kuningas Herodeksen järjestämistä mahtipontisista olympialaisista, joiden toteutuksessa tarvittiin urheilujohtamista: kykyä ja osaamista suunnitella ja järjestää juhlallisuudet ja urheilukisatapahtumat (Costa 2005, 117; Parkhouse & Pitts 2005, 2; Parks & Olafson 1987, 1-2). Urheilujohtaminen tieteenalana on kuitenkin vielä nuori (Baker & Esherick 2013, 5; Costa 2005, 118; Parkhouse & Pitts 2005, 3): urheilujohtamisen (*sport management*) katsotaan määritelleen itsensä tieteenalana 1980-luvun puolivälissä. Hyvin merkittävänä tekijänä urheilujohtamisen kehittymiselle tieteenalana kansainvälisesti pidetään *North American Society for Sport Management* (NASSM):n perustamista vuonna 1985 sekä sen julkaisusarjan *Journal of Sport Management* (JSM) perustamista vuonna 1987. Urheilujohtaminen on tieteenalana kasvanut räjähdysmäisesti 1980-luvulta lähtien. Useita järjestöjä sekä julkaisusarjoja on perustettu palvelemaan tieteenalan kehittymistä sekä tukemaan urheilujohtamisen tutkimustyötä maailmanlaajuisesti. (Costa 2005, 117-118; North American Society for Sport Management 2013; Parks & Olafson 1987; Pitts 2001; Slack 1998.)

Keskeisimmät kansainväliset tieteelliset urheilujohtamisjärjestöt ja niiden julkaisusarjat ovat:

- North American Society for Sport Management (NASSM) perustettiin vuonna 1985 ja julkaisusarja *Journal of Sport Management* (JSM) vuonna 1986. (North American Society for Sport Management 2013.)
- European Association of Sport Management (EASM) perustettiin vuonna 1993 sekä julkaisusarja *European Sport Management Quarterly* (ESMQ), aiemmin *European Journal of Sport Management*. (European Association of Sport Management 2013.)
- Sport Management Association of Australia and New Zealand (SMAANZ) perustettiin vuonna 1995, julkaisusarja *Sport Management Review* vuonna 1998. (Sport Management Association of Australia and New Zealand 2013.)
- Asian Association for Sport Management perustettiin vuonna 2002 sekä julkaisusarja on *Asian Sport Management Review*. (Asian Association for Sport Management 2013.)

Alan nuoruudesta koetaan olevan sekä hyötyä että haittaa. Tieteenalan perustaan ja tulevaisuuden suuntaan voidaan aktiivisesti vaikuttaa, mutta toisaalta alalla on havaittavissa nuoruudelle ominaisia itsetunto- ja identiteettiongelmia – jopa oman olemassaolon kyseenlaistamista (Chalip 2006). Osa tutkijoista pitää jopa ironisena, että yksi antiikin ajoista olemassa olleista ammateista on yksi nuorimmista tieteenaloista (Pitts 2001, 4). Kansainvälisesti liikunta ja urheilu on ollut yksi suurimmista ja nopeammin kasvavista aloista maailmassa (Gillentine, Crow & Harris 2009; Pitts & Stotlar 2002), mikä lisää urheilujohtamistutkimuk-

sen tarvetta entisestään. (Ks. myös Crosset & Hums 2009.) Alan kasvun ja kansainvälistymisen myötä urheilujohtamisen ja sen tutkimuksen tarve ja merkitys kasvaa myös Suomessa.

Tieteellinen, modernin ajan länsimainen urheilujohtamistutkimus painottuu vahvasti anglosaksisiin maihin. Costan (2005) Delphi-tutkimukseen valikoitiin kolmivaiheisen seulonnan läpi maailman 17 johtavinta urheilujohtamisen tutkijaa, joista 11 oli miehiä ja 6 naisia, iältään he olivat 32–61 -vuotiaita. Tutkimuksen mukaan urheilujohtamistutkimuksen *experteistä* kahdeksan oli Yhdysvalloissa, viisi Kanadassa, kaksi Australiassa sekä kaksi Isossa-Britanniassa. (Costa 2005, 121.)

2.3 Urheilujohtaminen kansainvälisessä tieteellisessä keskustelussa

Urheilujohtamistutkimuksen historia on suhteellisen nuori. Historia on merkittävä osa tieteenalan nykyistä olemusta, minkä vuoksi on tärkeää tuntee tieteenalan taustoja ja historiaa (vrt. Kuhn 1996). Tutkitun tiedon kautta tunnistetaan, mihin historia perustuu ja tulevaisuus nojaa – nähdään, mille traditiolle urheilujohtamisen tulevaisuutta rakennetaan (Zeigler 1987).

Kansainvälisessä tieteellisessä keskustelussa tarkastellaan urheilujohtamisen nykytilaa sen lyhyen historiaan peilaten ja pyritään tiedostamaan heikkoudet ja vahvuudet, jotta tunnistetaan, kuinka tulevaisuutta rakennetaan soveltaen yhteen tieteen teorian ja käytännön kentän tarpeet.

Urheilujohtamisen alalla on havaittavissa nuorelle tieteenalalle ominaista sisäistä kamppailua – kasvukipuja. Tutkijoilla on hyvinkin erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia urheilujohtamisen määrittämisestä ja rajauksesta tieteenalana. Tieteenalan sisällä käydään keskustelua perustavanlaatuisista kysymyksistä, kuten tieteenalan suunnasta, statuksesta ja tulevaisuuden kehityksestä. Tutkijoiden kesken on erilaisia näkemyksiä muun muassa tieteenalan tarkoituksenmukaisesta fokuoimisesta, tutkimuksien määrän ja laadun välisestä suhteesta, alan nopeasta kasvusta ja siihen kohdistuvasta huolesta, urheilujohtamiskoulutuksen laadun parantamisesta ja määrän lisäämisestä sekä siitä, mitä tieteenalan tulisi palvella. (Costa 2005; ks. myös Chelladurai 1992.) Urheilujohtamisen alalla ei ole tehty kattavia tutkimuksia, joilla olisi selvitetty tieteenalan akateemisia juuria tai saatu vastauksia perustavanlaatuisiin kysymyksiin, kuten siihen, kuinka vanha akateeminen tieteenala urheilujohtamisen tutkimus on (Pitts 2001, 6).

Tutkijat tarjoavat omia, erilaisia näkökulmiaan alan määritelmästä ja sen rajoista. Aktiivista keskustelua käydään urheilujohtamisen määrittelystä niin omana tieteenalanaan kuin suhteessa muihin tieteenaloihin (Parkhouse 2005; Pitts 2001) sekä myös tutkimustiedon relevanssista, hyödyistä käytännön toimijoille (Chalip 2006). Costan (2005) tutkimuksen mukaan keskeiset alaa määrittävät ja tutkijoiden näkemyksiä jakavat kysymykset ovat: Mitä erityislaatuista /

uniikkia urheilujohtamisessa on, mikä erottaa urheilujohtamisen muista tieteenaloista? Kuinka urheilujohtamisen määritellään kehittyneen omaksi tieteenalakseen? Myös Pitts (2001) nostaa kaksi tieteenalan sisältöä keskeisesti määrittävää kysymystä, joihin ei ole tieteenalalla vallitsevaa yhteistä näkemystä: Kuinka urheilujohtaminen määritellään? Kuinka määrittelyä käytetään ja sovelletaan?

Koska urheilujohtaminen on liikunnan ja urheilun sekä johtamisen *hybridi*, yhtenä selvittävänä tekijänä tutkijoiden eriävien näkemysten takana voidaan nähdä näiden kahden eri tieteenalan vaikutus (Chalip 2006; Parkhouse 2005).

Costan (2005) Delphi-tutkimuksessa selvitettiin 17 johtavan urheilujohtamistutkijan (ympäri maailmaa) näkemyksiä tieteenalan tilanteesta, asemasta ja tulevaisuudesta. Vastaajien mielestä urheilujohtaminen tieteenalana on edennyt harppauksin nuoresta iästään huolimatta. Vastaajat näkivät tutkimuksen, tietenteorian ja käytännön välisen yhteyden vahvistamisen, poikkitieteellisen tutkimuksen lisäämisen ja tieteen infrastruktuurin eli mahdollistavien rakenteiden vahvistamisen sekä tohtorikoulutuksen kehittämisen toivottuina tavoitteina ja edellytyksinä tieteenalan tulevaisuuden kehityksen kannalta. Vastaajat olivat kuitenkin keskenään eri mieltä siitä, mikä olisi urheilujohtamiselle tarkoituksenmukainen akateeminen ”kotipesä” (academic home), mistä tekijöistä muodostuu laadukas tutkimus, mitkä ovat kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen roolit tieteenalalla sekä mitkä ovat perus- ja soveltavan tutkimuksen väliset keskinäiset arvot. Tutkijoiden näkemuserot vahvistavat tarvetta pohdita syvemmin tieteenalan tulevaisuutta ja sen kehitystä. (Costa 2005, 117, 131.) Vastaavaa tutkimusta, josta saataisiin selville tutkijoiden näkemys tieteenalan nykytilasta, ei ole tehty viime vuosina.

Kontekstin vaikutuksen selvittäminen on yksi keskeisimmistä tekijöistä, kun pohditaan urheilujohtamista myös johtamisen näkökulmasta: onko liikunnalla ja urheilulla merkitystä johtamisen luonteeseen ja jos on, niin millaista? Poikkeako urheilujohtaminen muusta johtamisesta? Takalan (1994, 12) mukaan johtaminen on aina kulttuurisidonnaista ja Nivala (2006, 129) näkee johtamisen kontekstisidonnaisena, joten näiden näkemysten perusteella liikunnalla ja urheilulla olisi vaikutusta johtamisen luonteeseen.

Tutkijat esittävät omia näkökulmiaan, jopa kriittisiäkin niin puolesta kuin vastaan. Fink (2013) katsoo, että liikunnalla ja urheilulla on merkitystä alan johtamiselle ja se tulee ottaa huomioon alan tutkimuksissa. Costa (2005, 132) kuitenkin muistuttaa, että vielä on empiirisesti todentamatta ja määrittämättä, mikä on urheilun vaikutus johtamiseen: onko liikunnan ja urheilun johtamisessa jotain erityislaatuista ja muusta johtamisesta erottuvaa (ks. myös Slack 1998). Chalip (2006, 3) vaatii perusteluja itsenäisen tutkimusalan olemassaololle. Hän toteaa, että jos urheilujohtaminen on tai aikoo olla muuta kuin johtamisen yleisiä perusteita liikunnassa ja urheilussa soveltava ala, niin silloin liikunnan ja urheilun on vaikutettava tai tuotettava jotakin erityislaatuista alan johtamiseen. Jos taas näin ei ole, niin silloin hänen mukaansa on olemassa heikot perusteet urheilujohtajuuden oman tieteenalan olemassaololle.

Urheilujohtamisen alalla vallitsee kaksi koulukuntaa johtamistoiminnan määrittelystä. Toisen näkemyksen mukaan urheilujohtaminen on urheilun johtamista (*managing sports*) ja toisen näkemyksen mukaan urheilujohtamista on kaikki johtamistoiminta, jota tapahtuu urheilun piirissä (*in all of the sport*). Urheilujohtamisen määrittely kehittyy ja muuntuu ajan kuluessa aiemmin olleesta suppeammasta näkemyksestä tutkimustiedon syvenemisen ja alan laajenemisen myötä. (Pitts 2001, 3.)

Tieteenalan hybridiys aiheuttaa keskustelua ja eriäviä mielipiteitä myös siitä, miten urheilujohtamisen tulisi sijoittua tieteen kentässä: omana tieteenalanaan, liikunnan ja urheilun vai talous- ja kauppatieteiden alaisuudessa. Tämä on yksi perustavimmanlaatuisista kysymyksistä määriteltäessä urheilujohtamisen paikkaa ja asemaa tieteen kentässä. Tutkijoita pitkään vaivannut kysymys on myös keskeinen näkökulma, kun pohditaan tieteenalan luotettavuutta (Chalip 2006; Costa 2005; Pitts 2001).

Osa tutkijoista pohtii, miksi tieteenala tulisi lokeroida ja sijoittaa liikunta-tieteisiin tai talous- ja kauppatieteisiin. Urheilujohtamistutkimus on tieteellisen tutkimuksen kentässä saavuttanut paljon suhteellisen lyhyen ajan sisällä ja näin osoittanut oman paikkansa, joten urheilujohtamisen tulisi olla ”oman itsensä herra” eikä sijoittua jonkun muun tieteenalan alle. (Pitts 2001, 8.) Tieteenalan nopea ja vahva kehitys saa vahvistusta myös Costan (2005) tutkimuksessa. Tosin tutkimukseen osallistuneilla alan johtavilla tutkijoilla oli eriäviä mielipiteitä tieteenalalle soveltuvimmasta akateemisesta kodista. Yksi lähtökohta oli tieteen akateeminen arvostus, status. Talous- ja kauppatieteellä nähdään olevan korkeampi akateeminen asema tieteen kentässä liikuntatieteisiin verrattuna. Tutkijat olivat yhtä mieltä siitä, että korkeampi arvo ja asema ovat tavoiteltavampi valinta ja näin ollen talous- ja kauppatieteet olisi urheilujohtamisen tieteenalalle parempi vaihtoehto. Mutta he näkevät, että laadukkaan tutkimuksen tuottamisen ja sen tekemisen mahdollistavien rakenteiden, *infrastruktuurin* kautta tarkasteltuna tavoiteltavampi akateeminen koti olisi liikuntatiede. (Costa 2005, 131–132.) Chalip (2006, 2) näkee vain vähän eroa siinä, onko urheilujohtaminen liikuntatieteellisen vai talous- ja kauppatieteellisen kumppanina. Hän näkee pohdinnan taustalla vaikuttavan enemmänkin akateemisen statuksen kuin ontologisen tarpeen.

Suomessa urheilujohtamista ja -johtajia koskevaa tai sivuavaa tutkimusta on vähän, eikä sillä voida katsoa olevan omaa paikkaa tieteen kentässä, vaan tutkimuksia on tuotettu useampien tieteenalojen alaisuudessa. Aiemmat tutkimukset on tehty osana kasvatusta ja liikuntatieteellistä tutkimustraditiota (Heinilä 1979; 1984; Heinilä & Kiviaho 1968; 1970; Heikkala & Vuolle 1990), kun taas tämä käsillä oleva tutkimus sekä Aalto-Nevalaisen (2011, 2014) tutkimus sijoituvat osaksi kauppatieteellistä johtamistutkimusta.

2.4 Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen roolit tieteenalan tutkimuskentässä

Urheilujohtamisen tieteenalalla tutkimustraditio on rakentunut pääosin kvantitatiivisen tutkimuksen varaan (Rinehart 2005). Tästä syystä on herännyt huoli tutkimuskentän kapea-alaisuudesta ja nähdään tarve laajentaa alan tutkimuksessa käytettävien menetelmien kirjoa.

Urheilujohtamista koskeva tieteellinen tutkimus on rakentunut alun käytännönläheisen vaiheen (praxis-phase) sekä kuvailevan vaiheen (descriptive phase), jossa pureuduttiin keskeisimpien käsitteiden (administration/management, sport management) ja kentänkin määrittelyyn, kautta edelleen vallalla olevaan teoriaan pohjautuvaan vaiheeseen (theory-based phase). Näiden aiempien tutkimusvaiheiden metodologiset innovaatiot ja raportointitavat olivat kuitenkin melko suppeat. (Paton 1987, 26–27; Rinehart 2005, 497.)

Urheilujohtamisen tieteenalalla tehdään paljon määrällistä tutkimusta (Kerwin, MacLean & Bell-Laroche 2014; Swanson & Kent 2014), ja monien tutkijoiden mielestä kvantitatiiviset lähestymistavat dominoivat alaa (esim. Amis & Silk 2005; Edwards, Skinner & Gilbert 2004; Fink, Pastore & Riemer 2003; Olafson 1990; Shilbury 2001; Skinner & Edwards 2005). Tieteenalan tulevaisuuden kannalta alan keskeiset tutkijat peräänkuuluttavat erilaisia lähestymistapoja, jotta voidaan entisestään laajentaa ja syventää tutkimustietoa (Amis & Silk 2005, 355; Edwards & Skinner 2009, 3–4; Frisby 2005, 2; Olafson 1990).

Urheilujohtamistutkimuksen piirissä näyttää tästä huolimatta vallitsevan edelleen *institutionaalinen paine*, joka ohjaa tutkijoita kvantitatiivisen tutkimuksen pariin saavuttaakseen ja ylläpitääkseen tieteellistä arvostusta (Edwards & Skinner 2009, 5). Toisaalta myös käytännön kentältä tuleva paine tutkimusten tulosten hyödynnettävyydestä esimerkiksi liiketalouden näkökulmasta urheiluorganisaatioiden tulosten parantamiseksi ajaa tutkijoita määrällisten tutkimusmenetelmien äärelle (Rinehart 2005, 498).

Urheilujohtamisen tieteenalan on saavuttanut jo aiemmin muilla tieteenaloilla, kuten johtamisen parissa tunnustettu ”määrä merkitsee” -kulttuuri (Fink 2013, 20; Walsh 2011, 219), joka myös osaltaan ajaa tutkijoita määrällisten tutkimusmenetelmien pariin. Tämä ”määrä merkitsee” -kulttuuri aiheuttaa tutkijoille painetta tuottaa mahdollisimman paljon artikkeleita ja julkaisuja, koska tieteen kentässä tutkijan pätevyyttä arvioidaan usein ensisijaisesti numeraalisin kriteerein – tutkimusartikkeleiden määrällä (Fink 2013). Ilmiö ajaa urheilujohtamistutkijoita määrällisen tutkimuksen pariin myös varmistaakseen oman tutkimuksen julkaisemisen mahdollisimman korkea-arvoisessa julkaisussa. Määrällisiä tutkimuksia pidetään tieteen kentässä edelleen arvoltaan painavampana suhteessa laadullisiin, joita ei yleisesti koeta yhtä arvokkaina, ja tämä asetelma heijastuu tieteellisissä julkaisuissa. Rinehartin (2005) mukaan vain harvat metodologisesti tai raportoinniltaan kokeelliset ja innovatiiviset tutkimukset ovat päätyneet johtamisen tai urheilujohtamisen tieteenalan julkaisuihin.

Niin käytännön kentältä tulevien vaatimusten, ”määrä merkitsee” - kulttuurin kuin institutionaalisen paineen vuoksi urheilujohtamisen tieteenala on määrällisille menetelmille hedelmällinen maaperä ja kvantitatiivisen tutkimus-tradition dominoivan aseman uskotaan edelleen jatkuvan (Edwards & Skinner 2009, 5; Fink 2013, 20; Rinehart 2005, 498).

Costan (2005) tutkimuksessa ilmeni, että urheilujohtamisalan johtavilla tutkijoilla oli vahvoja ja toisistaan eroavia näkemyksiä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen roolista ja soveltuvuudesta tieteenalan tutkimuksiin. Osan mukaan tutkimusta tulee tehdä objektiivisesti (positivistinen näkökulma) ja toiset taas näkevät urheilujohtamisen laajemmin, sosiaalisesti rakentuneena ilmiönä, kuten tässä tutkimuksessa nähdään. Osa tutkimuksen vastaajista arvioi, että joillakin urheilujohtamistutkijoista on edelleen negatiivinen käsitys laadullisesta tutkimuksesta. Kvalitatiivinen lähestymistapa on vähän hyödynnetty ja aliarvostettu tieteenalalla, ja monen uskotaan vielä pitävän laadullista tutkimusta ”höttönä” tutkimuksena. Myös joidenkin vertaisarvioijien uskottiin torjuvan laadulliset tutkimukset omien positivististen ajattelutapojensa vuoksi. Toisaalta osa vastaajista koki, että kumpikin lähestymistapa on tieteenalalla arvostettu, mutta tutkimukset ovat liian usein heikosti toteutettuja. (Costa 2005, 117–133.)

Gephartin (2004, 460–461) mukaan hyvä laadullinen tutkimus on vaikea ja haasteellinen toteuttaa ja vie enemmän aikaa kuin hyvän määrällisen tutkimuksen aikaansaaminen. Laadullisen tutkimuksen tekijät eivät tästä syystä ole lukumääräisesti yhtä tuottavia julkaisuissaan kuin määrällisiä menetelmiä käyttävät tutkijat. Gephart korostaakin, että laadullisen alan tutkijoita tulisi arvioida sen perusteella, millaista merkitystä heidän julkaisunsa tieteenalalle tuovat ja millaista vaikutusta niillä on, tutkimusten ja julkaisujen määrän sijaan.

Costa (2005, 133) painottaa laadukkaan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tuottamista. Denzinin ja Lincolnin (2005, 7) näkemys vastakkainasetteluun on, että ”ei ole olemassa yhtään metodia tai menetelmää, joka olisi parempi kuin toinen tai olisi etuoikeutettu suhteessa toiseen”. Slackin (1996, 103) mukaan on tärkeää saada urheilujohtamistutkimuksen kenttään lisää laadullista tutkimusta – urheilujohtamistutkimuksessa on liiaksi turvauduttu määrällisiin tutkimusmenetelmiin. Myös Olafson (1990) vaatii empiriaan pohjautuvaa, eri menetelmiin perustuvaa urheilujohtamistutkimusta. Jo Paton (1987, 30) esitti, että urheilujohtamistutkimuksen täytyy ehkä muuttaa suuntaa. Alan tutkimukseen on saatava uusi suuntaus, joka käsittää myös erilaisia lähestymistapoja tutkimuksiin (Olafson 1995, 343). Tämä tutkimus tuo osaltaan uutta sisällöllistä ja metodologista lähestymistapaa urheilujohtamistutkimukseen myös kansainvälisesti tarkasteltuna.

Vaikkakaan johtamisen tieteenalalla laadullista tutkimusta ei ole omaksuttu osaksi valtavirtaa (Gephart 2004), niin urheilujohtamisen tieteenalalla laadulliset tutkimukset ovat kehittymässä osaksi tutkimuskenttää (Skinner & Edwards 2005). Esimerkkien toivotaan rohkaisevan tutkijoita laajentamaan tutkimusmenetelmien kirjoa esimerkiksi etnografiaan (Skinner & Edwards 2005), tekemään kriittistä urheilujohtamistutkimusta (Frisby 2005) sekä yhdistämään

laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä (mixed-methods) (Rudd & Johnson 2010). Yhtenä vaihtoehtona on myös tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettävä narratiivinen lähestymistapa (vrt. Rinehart 2005), jonka avulla saadaan henkilökohtaista, subjektiivista toimijan tietoa.

2.4.1 Teorian ja käytännön välisen yhteyden haaste urheilujohtamisessa

Liikunta ja urheilu on toiminnallinen ja käytännönläheinen ala, johtamisenkin näkökulmasta – urheilujohtajilla on taipumus olla käytännönläheisiä ihmisiä. Urheilujohtamisen alalla, kuten monella muullakin tieteenalalla, käydään keskustelua tutkimuksen ja käytännön toimijoiden välillä vallitsevasta *kuilusta*. Tämän mukaan tieteelliset tutkijat eivät ole vakuuttuneita käytäntöön sitoutuvan tieteellisen tutkimuksen ansioista tai merkityksestä eivätkä kykene yhdistämään ja esittämään tuottamansa tiedon hyödyntämistä käytännön toimintaan. Toisaalta käytännön toimijoiden ei katsota ymmärtävän ja tiedostavan tutkimustiedon ja teorioiden merkitystä. Käytännön toimijat eivät ole vakuuttuneita tutkimustiedon käytettävyydestä omaan työhönsä eivätkä siten näe sen tarpeellisuutta. (Cunningham 2013; Doherty 2013; Fink 2013; Paton 1987; Zeigler 1987.)

Tutkimustiedon ja käytännön toiminnan välinen kuilu kuvastuu suomalaisessa urheilujohtamisessa tutkimustiedon puutteena. Kuten aiemmin on jo todettu, urheilujohtajia ja urheilujohtamista käsittelevää tutkimusta on Suomessa tehty hyvin niukasti. Tutkijat eivät ole joistain syistä tarttuneet alan tutkimiseen, ja käytännön toimijat taas eivät ole kokeneet tai esittäneet tarvetta tutkimustiedolle oman työnsä tueksi.

Osa alan kansainvälisistä tutkijoista (esim. Fink 2013; Irvin & Ryan 2013; Parks 1992) kaipaavat alalle tiiviimpää teorian ja käytännön toiminnan välisen suhteen yhdistämistä. He näkevät, että teoriaa ja käytäntöä ei tulisi ajatella joko tai, vaan pikemminkin sekä että – toimia toisiaan tukevinä. Tutkijoiden näkemysten mukaan teorian tiedon, tutkimuksen ja käytännön toiminnan yhteistyöllä, palvellaan urheilujohtamisen alaa ja sen vahvaa kehittymistä. Teoria ei estä tiedon käytäntöön soveltamista eikä käytännön toiminta sulje pois sen teoreettista kehittämistä. Erityisesti tutkijat painottavat tutkimuksen laatua ja käytettävyyden merkitystä. Kuten Chelladurai (1992) toteaa: jos teoria ja käytäntö etäännyvät ja vieraantuvat toisistaan, alan kehittyminen kärsii. Paton (1987, 30) korostaa urheilujohtamistutkimuksen teoreettisia lähtökohtia mutta myös tiedon hyödyntämisen merkitystä ja tarpeellisuutta kentälle.

Hyvä teoria ei kerro vain mitä, vaan myös miksi. Teoria tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä: se ei vain kuvaile vaan antaa selityksen (van Knippenberg 2011). Corleyn ja Gioian (2011) sekä Dohertyn (2013) mukaan urheilujohtamisen tietopohjan tulee rakentua tieteelliseen, osaltaan myös teoriapohjaiseen tutkimukseen, joka antaa urheilujohtamiselle tieteenalana uskottavuutta. Teoria selittää ja mahdollistaa sen, että käytännön toiminnan taustat on paremmin tiedostettuna kuin vain ”hatullinen temppuja”, kuten van Knippenberg (2011, 3) kuvaa. Costan (2005) mukaan myös urheilujohtamisen tieteenalalle on elintärkeää kyetä peilaamaan omaa toimintaansa suhteessa ympäristöön sekä vuorovaikutuksessa muihin tieteenaloihin.

Tutkijoita huolestuttaa keskustelu, jota käydään akateemisen tutkimuksen merkityksestä urheilujohtamisen käytäntöön (Cuneen & Parks 1997; Weese 1995) sekä tieteenalan tarkoituksenmukaisuudesta, jos sen tutkimukset ja teoriat eivät ole heti sovellettavissa käytännön toimijoille (Chalip 2006, 1). Kansainvälisissä tutkimuksissa on kyetty osoittamaan tutkimus- ja teorian tiedon sekä käytännön toiminnan yhteys. Esimerkiksi Parent, MacDonald ja Goulet (2014) tekivät Vancouverin vuoden 2010 talviolympialaisista tapaustutkimuksen, jossa tutkittiin tiedonhallintaprosessien teoriaa ja käytännön toteutumista.

Chalip (2006) esittää kaksi lähestymistapaa, joita käytetään urheilujohtajuustutkimuksissa. Useammin käytetyssä *johdetussa mallissa* (derivative model) tutkimuksen perustana hyödynnetään joltain toiselta tieteenalalta lainattua teoriamaallia, ja toisessa vähemmän käytetyssä *urheilulähtöisessä mallissa* (sport focused model) lähtökohtana on ilmiö liikunnassa ja urheilussa ja teoria rakennetaan urheilujohtajuuden tieteenalan pohjalta. (Chalip 2006, 3–4.)

Teorian ja käytännön välillä vallitsevan kuilun seuraukset kuvastuvat urheilujohtamisen käytännön kentällä. Johtamisen ammattimaisuuden, johtamisosaamisen puute on kansainvälisesti puhuttanut pitkään. Jo Zeigler (1987) vaati alalle enemmän ammattitaitoisia ja päteviä johtajia – johtajia, jotka osaavat toimia tehokkaasti, hyödyntää ja perustaa johtamistoimintansa tietoon. Hänen mukaansa urheilujohtajat eivät useinkaan ole tietoisia johtamisen taustoista – teorioista ja historiasta – koska urheilujohtajat eivät ole saaneet johtamisalan koulutusta. Teorioita ei nähdä merkityksellisinä, niiden hyötyä ei osata liittää oman työn tueksi. Zeigler kysyykin: Mihin urheilujohtajien johtamistyö pohjautuu? Tulos on hänen mukaansa se, että ”he oppivat yrityksen ja erehdyksen kautta” (Zeigler 1987, 7).

2.4.2 Narratiivisuus urheilujohtajia koskevissa tutkimuksissa

Urheilujohtajat – niin operatiivinen kuin luottamusjohto – ja heidän toimintansa on kiinnostanut urheilujohtamisen tutkijoita useasta eri näkökulmasta. Alaan heijastuvat muutokset, liikunnan ja urheilun ammattimaistuminen ja alan nopea kasvu asettavat myös johtamistoiminnalle uudenlaisia vaatimuksia ja ovat lisänneet hallintoon – palkattuun johtoon sekä luottamusjohtoon – kohdistuvaa tutkimusta.

Keskeisiä luottamusjohtoa tarkastelevia tutkimusaiheita ovat olleet muun muassa johtajuus ja sen vaikutukset (Hoye 2006), hallitusjäsenten roolien, tehtävien ja vaikutuksen tarkastelu (Shilbury 2001) sekä urheilujärjestöjen hallitusten toiminta, strateginen rooli ja niiden välinen yhteys (Ferkins, Shilbury & McDonald 2005). Myös operatiivisen, palkatun johdon ja vapaaehtois pohjaisen luottamusjohdon väliset suhteet (myös valtasuhteet) ja keskinäinen toiminta – ”jaettu johtajuus” – on herättänyt mielenkiintoa tutkijoiden keskuudessa (esim. Hoye & Cuskelly 2003; Kikulis 2000; Schultz & Auld 2006; Shilbury 2001). Hoye (2006) havaitsi, että johtajuudella, erityisesti tietyillä tekijöillä luottamusjohdon ja palkatun johdon välisessä suhteessa, oli yhteys korkeatasoisempaan hallituksen ja koko organisaation toimintaan. Shilbury (2001) havaitsi, että palkatun johdon vaikutus päätöksentekoon oli lisääntynyt, ja hän korosti urheilun am-

mattimaistumisen merkitystä jaetun johtajuuden dynamiikassa. Schultz ja Auld (2006) sekä Hoye (2006) havaitsivat tutkimuksissaan palkatun johdon ja hallitusten puheenjohtajien välisen suhteen merkityksen jaetussa johtajuudessa. Hallitusten jäsenten motivaatiota tarkastelevan tutkimuksen (Inglis 1994) tulokset vahvistavat, että hallitusjäsenet kokivat henkilökohtaiset lähtökohdat ja tarpeet tärkeinä, ja ne vaihtelivat miesten ja naisten välillä sekä aseman mukaan.

Narratiivien käyttö urheilujohtamistutkimuksessa asettuu vielä marginaaliin (Rinehart 2005, 498). Inglis, Danylchuk ja Pastore (2000) käyttivät narratiivista menetelmää tutkimuksensa raportoinnissa. He tarkastelivat tutkimuksessaan 11 valmentajana ja urheilijoiden johtajana (athletic managers) toiminutta amerikkalais- ja kanadalaisnaista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää heidän työssään kokemiaan ongelmia ja niiden käsittelyä. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimuksen tuloksia kuvatessa käytettiin narratiivista menetelmää: tutkijoiden tekemien johtopäätösten lisäksi esitettiin naisten kerronnasta poimittuja kertomuskatkelmia. Tutkimuksissa kävi ilmi, että kerrotut työkokemukset heijastelivat ongelmia, joita naiset olivat työssään kohdanneet. Tulokset kuvaavat, kuinka organisaatio voi olla voimaannuttava, vahvistava (empowering) ja millainen vaikutus ”voimaantuneilla” naisilla on työyhteisön sosiaaliseen rakenteeseen. Naiset kokivat keskeisiltä organisaation sisällä olevilta henkilöiltä saamansa tuen tärkeäksi ja näkivät, että muutos – niin järjestelmän kuin yksilöllinen – on tarpeellinen naisten aseman parantamiseksi. Myös sukupuolierot olivat tutkimukseen osallistuneiden naisten mukaan huomattavia heidän työkokemuksissaan.

Tutkijoiden mukaan tässä tutkimuksessa esiin tulleet naisten kertomat kokemukset ja niistä heijastuvat ongelmat vahvistavat ja antavat lisäymmärrystä naisten kokemille tapahtumille heidän työympäristössään. Tulokset tuovat esille niiden naisten kokemuksia, joiden ääni ei mahdollisesti muutoin pääsisi kuuluviin, eli niiden, jotka ovat tehtävissään aliedustettuina tai jääneet kokonaan valta- ja vaikutuskeskiön ulkopuolelle. (Inglis, Danylchuk & Pastore 2000, 1–9.)

Hoeberin ja Frisbyn (2001) kanadalaistutkimuksessa tarkasteltiin merkityksiä, joita urheilujohtajat liittävät urheilijoiden sukupuolten väliseen tasa-arvoon. Tutkimukseen haastateltiin puolistrukturoiduin haastatteluin viisi hallinnollista urheilujohtajaa (administrators) ja lisäaineistoina käytettiin dokumentteja sekä havainnointia. Haastattelun lopuksi urheilujohtajia pyydettiin reflektoimaan ideaalitalanne urheilijoiden sukupuolten väliseen tasa-arvoon organisatorisen arvon näkökulmasta ja luomaan uusia erilaisia narratiiveja tasa-arvon toteutumiseksi. Osa haastatelluista kykeni tuottamaan uusia näkemyksiä ilman käytännön todellisuuden rajoitteita, mutta osa ei, vaan he pitäytyivät vallitsevissa narratiiveissaan. Tutkijat toteavat, että luottaessaan vallitseviin narratiiveihin johtajat eivät huomaa erilaisia tapoja, miten organisatorisia toimintatapoja ja arvoja voitaisiin yhdistää.

Edwards, Skinner ja Gilbert (2004) tarkastelivat australialaisessa tutkimuksessaan seitsemän urheilujohtajan (neljä miestä, kolme naista) ryhmätaapaamisissa tuotettujen narratiivien avulla, mitä tekijöitä johtajat pitivät keskeisimpinä (core issues) edistämään omaa johtamistyötään. Urheilujohtajien mie-

lestä keskeisimpiä tekijöitä olivat kokemus ja valta, vastuullisuus, työn vaatimukset, ammatillinen kehittyminen, tietämys, kollegiaalisuus sekä kriittinen reflektointi. Tutkijoiden mielestä heidän tutkimuksensa osoitti narratiivisen menetelmän toimivuuden ja soveltuvuuden alan tutkimuksiin. Rohkaisemalla urheilujohtajia kertomaan tarinaansa on mahdollista saada syvempi ymmärrys siitä, millä tavoin urheilujohtajat kartuttavat osaamistaan ja tietojaan urheilujohtajuudesta. Tutkimuksessa tuotetut narratiivit syvensivät ja laajensivat myös tutkijoiden tietämystä siitä, millä tavoin urheilujohtajat rakentavat merkityksiä kerronnassaan.

Edwards, Skinner ja Gilbert (2004) toteavat, että narratiivisen tutkimusmenetelmän avulla on mahdollisuus saada uusia käsityksiä ja näkemyksiä käytännön toiminnasta. Narratiivinen tutkimustapa mahdollistaa teorian yhdistämisen empiiriseen tai kokemukselliseen tietoon ja näin korostaa käytännön toiminnan ja tiedon välistä suhdetta. (Edwards & Skinner 2009, 363; Edwards, Skinner & Gilbert 2004; Skinner & Edwards 2005.)

Muilla liikunta- ja urheilualan tutkimusalueilla narratiivista tutkimusmenetelmää on käytetty enemmän: esimerkiksi tutkittaessa urheilijoiden suhdetta omaan kehoonsa (body) ja kehonkuvan muodostumiseen loukkaantumisten jälkeen (body-self relationships) (Smith & Sparkes 2007; Sparkes & Smith 2011), koettuun kipuun liittyen (Vroman, Warner & Chamberlain 2009) sekä sukupuolinäkökulmaa tarkasteltaessa (Hardin & Whiteside 2009).

Narratiivisen tutkimusotteen katsotaan avaavan uusia mahdollisuuksia urheilujohtajia tarkasteleville tutkimuksille. Narratiivisen menetelmän avulla on mahdollista tarkastella urheilujohtajien kokemuksia, "elettyä elämää" ja saada lisää ymmärrystä urheilujohtajuuden monimutkaiseen luonteeseen. Narratiivit tuottavat henkilökohtaista ja toimijan itsensä näkökulmasta avautuvaa tietoa, joka määrällisin menetelmin ei ole saavutettavissa. Narratiivisten tutkimusmenetelmien avulla on mahdollista myös elävöittää urheilujohtamistutkimusta dokumentoimalla eri tavoin ja kysymällä erilaisia kysymyksiä aiemmin käytettyjen sijaan. Kerronnallisuuden ja kokemusten kautta saatava tieto ja ymmärrys voi saada aikaan muutosta myös urheilujohtamisen eri aloilla, kuten henkilöstöjohtamisen, markkinoinnin tai johtamiskoulutuksen parissa (Amis & Silk 2005; Rinehart 2005). Uusien innovatiivisten lähestymistapojen avulla on mahdollista saada aikaan uudenlaista ymmärrystä ja sitoutumista, erilaisuuden arvostamista ja tieteiden välistä yhteyttä, joiden avulla pyritään sosiaalisen maailman ja sen ilmiöiden ymmärtämiseen (Gephart 2004).

Myös Bruner (1991) näkee narratiivit hyödyllisenä lähestymistapana myös urheilualan tutkimukseen, koska kertoessaan elämästään ihmiset antavat tapahtumille merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen, kuten narratiivisen tutkimuksen eduksi katsotaan myös, että sen avulla ei ainoastaan selvitetä mitä tapahtuu, vaan myös miten ja miksi tapahtuu (Skinner & Edwards 2009, 49).

2.5 Urheilujohtajia ja -johtamista koskeva tutkimus Suomessa

Heinilä ja Kiviaho (1968; 1970) hahmottivat tutkimuksessaan suomalaisen *Urheilujohtajan muotokuvaa* 1960–1970-luvun vaihteessa. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin 2 356 urheilujohtajalle. Vastauksen palautti 1 666 henkilöä (vastausprosentti 71). Tämän laajemman perusselvityksen ensimmäisessä osaraportissa Heinilä ja Kiviaho (1968) tarkastelevat urheilujärjestöjen johtajarakennetta. Suomalaisen urheilujohtajan määriteltiin olevan *urheilujärjestössä toimiva vaikuttajajaksilö*. Tutkimusaineisto koostui urheilun suomenkielisten valtakunnallisten keskusjärjestöjen eli Suomen Valtakunnan Urheiluliiton, Työväen Urheiluliiton, Suomen Palloliiton, Suomen Ladun ja Kansanurheilun Keskusliiton sekä Urheilutoimittajain Liiton jäsenistä. (Heinilä & Kiviaho 1968, 1–4; 1970, 2.)

Tutkimukseen kerätyn aineiston pohjalta luotiin muotokuvaa sen ajan suomalaisesta urheilujohtajasta. Tämän mukaan urheilujohtajat tulivat melko erilaisista sosiaaliryhmistä ja ammateista. Keski-urheilujohtaja oli hankkinut pakollista oppivelvollisuutta korkeamman koulutuksen ja hänellä oli modernin koulutuksen mukainen tulotaso ja status. Urheilujohtaja seurasi tiiviisti politiikkaa ja taloutta sekä osallistui järjestäytyneen yhteiskunnan toimintoihin. Urheilujohtaja ei vältellyt johtotehtäviä, vaan oli valmis hoitamaan niitä eläkeikään saakka. Entisenä kilpaurheilijana urheilujohtaja oli hyvässä fyysisessä kunnossa ja koki edelleen menestyksen tuomaa innostusta. Naisurheilujohtaja oli sen sijaan vähemmän kiinnostunut kilpaurheilusta, politiikasta ja talouselämästä, mutta enemmän kulttuurista, taiteesta ja koulutuksesta, eikä hänellä ollut tarpeen muistella aiempia urheilusaavutuksia. (Heinilä 1979; 1998; Heinilä & Kiviaho 1968.)

Tutkimuksen toisessa osaraportissa Heinilä ja Kiviaho (1970) keskittyivät kuvaamaan suomalaisten urheilujohtajien suhtautumista urheiluun ja urheiluorganisaatioiden päämääriin ja tehtäviin. Tutkimuksen tarkoituksena oli *kartoittaa ja kuvata suomalaisten urheilujohtajien asenteita ja mielipiteitä urheilun ja urheiluorganisaatioiden päämääristä ja tehtävistä yhteiskunnassa*. Tutkimuksen mukaan urheilujohtajat pitivät koko kansan tai koko järjestön liikuntaedellytyksistä huolehtimista urheilun tärkeimpänä päämääränä ja tehtävänä. Eniten vastakkainasettelua urheilun päämääristä koettiin amatööri-ihanteiden ja huippu-urheilun välillä. (Heinilä & Kiviaho 1970, 2–5.)

Kosken ja Heikkalan (2006) tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisia liikuntajärjestöjä johtamisen näkökulmasta. Kyselytutkimuksen kohdejoukko koostui kaikkien Suomen virallisten valtakunnallisten ja alueellisten liikuntajärjestöjen puheenjohtajista ja palkallisista johtajista. Kaikkiaan kysely toimitettiin 236 henkilölle, joista 169 vastasi tutkimukseen (vastausprosentti 71,6). Sukupuolinäkökulmasta tarkasteltuna järjestöjohto kuvastuu hyvin miehisenä (tutkimusaineistossa miesten osuus oli 88,2 %).

Tutkimuksen taustana käytettiin Quinnin kompetenssimallia sekä Kosken ja Heikkalan RRO-mallia (malli ristiävien rationaleettien organisaatioista). Li-

säksi aineistoa tarkasteltiin ja jäsenettiin Quinin hypoteettisten arkkityyppien kautta määrittelemällä kuusi tehotonta ja kuusi tehokasta johtamistyyppiä. Järjestöjohtoon kompetensseista korostui 'kannustajan' rooli, jonka tutkijat näkevät luontevana tuloksena tutkimusaineiston kaltaisissa kansalaisjärjestöissä, joissa vapaaehtoistoiminta-aatteen vaaliminen ja edistäminen ovat johdon keskeisimpiä tehtäviä. Tutkimuksen aineisto oli laaja ja heterogeeninen: järjestöt ovat taustoiltaan ja kooltaan erilaisia, ja myös johtajien taustat ja kompetenssit kuvastuivat hyvin moninaisina. Tutkimuksessa kompetensseja tarkasteltiin myös johtamisen tason kautta. Johtamisen alimmilla tasoilla korostuivat 'koordinaattorin', 'monitorin', 'tuottajan' ja 'ohjaajan' kompetenssit. Ylimmillä tasoilla korostuivat 'kannustajan', 'mentorin', 'kehittäjän' ja 'välittäjän' kompetenssit. Tehottoman johtamisen kompetenssi profiileja (äärimmäiset tumpulat, pilkunvii-laajat, epäsystemaattiset kuikuilijat) löytyi eniten pienissä järjestöissä ja tehokkaita kompetenssi profiileja (mestarit, rauhalliset tiiminrakentajat, käsitteelliset tuottajat) löytyi eniten suurten ja suurehkojen järjestöjen johdosta. Mielenkiintoisena selittävänä tekijänä tämän jakautumisen taustalla tutkijat näkivät johtajien taustojen eli kykyjen ja kompetenssien, sitoutumisen tason sekä näkemys- ja visiointikyvyn lisäksi johtajien etenemisen johtotehtäviin. Moni johtaja on voinut ajautua johtajaksi vahingossa tai joutunut tehtävään olosuhteiden pakosta. Pienillä järjestöillä ei myöskään katsota olevan riittävästi vetovoimaa rekrytoida "kovan luokan johtajia". (Koski & Heikkala 2006, 17, 37, 52–54.)

Myös Heinilä (1989; 1998) on tarkastellut liikuntaseurojen johtajistoa. Suomalaisia liikuntaseuroja käsittelevän tutkimuksen mukaan valinta liikuntaseurojen hallituksen puheenjohtajaksi (luottamusjohtajaksi) edellyttää yleensä johtajuustustausta. Useimmilla puheenjohtajilla oli jo aiempaa meriittiä ja kokemusta luottamustehtävistä. Tulostavoitteellisten (achievement-oriented) järjestöjen johto oli useammin bisnesmaailmasta ja harvemmin "pehmeämmiltä" aloilta, kuten opetus- tai sosiaalipuolelta. (Heinilä 1989; 1998, 69.) Samansuuntaisia tuloksia on havaittavissa myös Kosken ja Heikkalan (2006, 29, 51) tutkimuksessa. Operatiivisesta johdosta suurella osalla oli liikunta-alan koulutus, ja luottamusjohtoon koulutustaustoista yleisimmäksi nousi talouden ja markkinoinnin ala. Tutkijat arvelevat tämän kertovan siitä, että luottamusjohtolta odotetaan erityisesti pienissä järjestöissä keskeistä asemaa niin järjestön talouden kuin yhteiskunnallisen aseman varmistamiseksi. Tutkimuksessa johtajiston koulutustaustoissa "pehmeämmät alat" kuten kasvatustiede jäivät marginaaliin.

Heinilä (1977, 139) on tarkastellut myös naisten asemaa ja osallistumista suomalaisessa liikuntakulttuurissa 1970-luvulla. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin myös osaltaan naisten asemaa liikunnan ja urheilun johtoportaisissa ja todettiin, että naisten osuus urheilun järjestöhallinnossa sekä keskusjärjestöjen päätösvaltaa omaavissa elimissä oli vähäinen. Myös Heinilän ja Kiviahon (1968, 8) selvityksessä huomioitiin, että naisten osuus urheilun johtoportaisissa oli vähäinen ja osasyiksi mainittiin urheiluliikkeen perinteinen miesvaltaisuus.

Aalto (2003) on tutkinut naisen asemaa liikunta-alan johto- ja päätöksentekotehtävissä sekä nais- ja miesurheilujohtajien eroja urakehityksessä sukupuolen näkökulmasta (Aalto-Nevalainen 2011; 2014). Liikunnassa ja urheilussa

naisten etenemistä ylimpiin johtotehtäviin estävä niin kutsuttu lasikattoilmiö (ks. Morrison, White & Van Velsor 1987) kuvastuu voimakkaana, ja naisten osuus liikunnan ja urheilun johtoasemissa on vähäinen, jopa pienempi kuin monilla muilla aloilla (Aalto 2003, 151, 161, 166; Heinilä 1977). Suomalaisen liikunnan ja urheilun johtotehtävissä olevat naiset ovat korkeammin koulutettuja kuin miehet, mutta silti naiset ovat aliedustettuina ja sukupuolten välillä on edelleen nähtävissä eroja miesten hyväksi niin palkkauksessa kuin myös uralla etenemisessä. Naisten osuus liikunnan ja urheilun ylimmillä tasoilla kasvaa, mutta hitaasti. (Aalto-Nevalainen 2011; 2014.)

Heikkalan ja Vuolteen (1990) suomalaisen huippu-urheilijan maailmankuvaa ja huippu-urheilun ideologiaa tarkastelevassa tutkimuksessa sivutaan myös urheilujohtajia tutkijoiden käsitellessä huippu-urheilua ja politiikkaa. Urheilujohtajat nähdään politikojien roolissa: asemassa, jossa he luovat edellytyksiä huippu-urheilulle. Huippu-urheilijat kokivat välillä jopa joutuneensa urheilujohtajien politiikan pelinappuloiksi. Vaikka huippu-urheilijoilla ja urheilujohtajilla katsotaan olevan sama ideologinen perusta, kummatkin *toimivat suureksi osaksi omilla käytäntöjen ja rationaalisuuden tasoilla*, mikä voi aiheuttaa ristiriitaisuuksia näiden kahden ryhmän välillä. (Heikkala & Vuolle 1990, 118–122, 136.)

2.6 Ura ja uratutkimus urheilujohtamisen tieteenalalla

Tässä urheilujohtajien eliittiin etenemisen kertomuksia tarkastelevassa tutkimuksessa ura nähdään yksilön näkökulmasta käsin määrittäväksi ja johtamisia tarkastellaan yksilön oman subjektiivisen kokemuksen ja jäsentämisen taivan kautta. Vaikka tämä tutkimus ei edusta tyypillistä uratutkimusta, urheilujohtajien eliittiin etenemistä tarkasteleva tutkimus sivuaa osaltaan myös uratutkimuksen alaa. Tutkimuksessa tarkastellaan sekä operatiivisten että luottamusjohtajien uralla etenemistä.

Ura mielletään tässä tutkimuksessa perinteistä uramäärittelyä laajempaan käsitteenä koskien sekä operatiivisena että luottamusjohtajien toimivien henkilöiden omaa tulkintaa etenemisestään urheilujohtajien ylimpään johtoon. Toisin sanoen tutkimuksessa keskitytään siihen, miten haastateltavat kokevat ja jäsensivät etenemistään ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Ura voidaan ymmärtää monin tavoin, ja käsitys urasta on viime vuosikymmeninä muuttunut. Ura mielletään usein käsittämään yksilön työtä, josta saadaan palkkaa, ei harrastukseen tai vapaa-ajan tekemiseen liittyen. Tosin ura voidaan ymmärtää myös laajemmin kuin vain työhön liittyvänä käsitteenä: se voi olla jokin tärkeä aspekti elämässä, elämänvaihe tai osa elämäntulkua. (Guns & Peiperl 2007, 3; Moore, Gunz & Hall 2007.)

Uralla tarkoitetaan yksilön työkokemuksista (työtehtävistä) pidemmällä aikavälillä muodostuvaa jatkumoa (Arthur, Hall & Lawrence 1989). Perinteisesti ura on merkinnyt yksilön työtehtävien lineaarista etenemistä yhden tai kahden organisaation sisällä. Aiemmat uramääritykset ja -mallit kehittyivät miesten ura tarkastelevien tutkimusten pohjalta (Sullivan 1999, 457, 462). Tyypillisi-

sesti ura nähdään edelleen hierakisesti ylöspäin etenevänä jatkumona (Lyness & Thompson 2000), ja tämän määritelmän taustalla vaikuttaa ennen yleisenä vallinnut hierarkkinen organisaatiorakenne (ks. Sullivan 1999). Niin yhteiskunnallisten kuin myös organisaatiotasosten muutosten myötä tutkijat ovat alkaneet tarkastelemaan uria monipuolisemmin ja uratutkimus on aiempaa moniulotteisempaa (Sullivan 1999; Sullivan & Arthur 2006); käsitys johtamisurasta on muuttunut (Mallon & Cohen 2001).

Viimeaikaisten tutkimusten mukaan (esim. Ekonen 2014, 30) vastuu urista näyttää siirtyvän enenevässä määrin yksilölle itselleen – johtamisurat muuttuvat yksilöllisemmiksi, henkilökohtaisiksi projekteiksi. Tämä vaatii korkeaa osaamisen tasoa ja jatkuvaa itsensä kehittämistä. Uriin vaikuttavat yksilö- ja organisaatiotason lisäksi yhteiskunnalliset tekijät – ympäröivä sosiaalisen todellisuuden taso.

Uria koskeva tutkimus on monitieteistä. Organisaatio- ja johtamistutkimuksen alueella uratutkimuksen ”kulta-aikaa” oli 1970-luvun loppupuoli: uratutkimus yleistyi ja keskustelu urakäsitteistä ja -malleista (esim. Hall 1976; Schein 1978; Van Maanen 1977) kehittyi voimakkaasti. (Moore, Gunz & Hall 2007, 13–15.)

Proteuksen ura -käsite (protean career) (Hall 1976) voidaan nähdä perinteisen urakäsitteen (organizational career) vastakohtana. Se tarkoittaa uria, jotka ovat yksilön, ei organisaation johtamia ja joilla tehdyt valinnat perustuvat yksilön omiin arvoihin. Keskeisinä tekijöinä ovat yksilön vapaus tehdä omat uravaliintansa sekä uran avulla tapahtuva kasvu ja kehittyminen – uudistuminen. Uralla menestyminen arvioidaan subjektiivisesti, sisäisten psykologisten kriteerien, ei ulkoisten tekijöiden, kuten aseman, palkan tai vallan kautta. (Bricoe & Hall 2006; Hall 2004.)

Rajattomalla uralla (boundaryless career) tarkoitetaan sellaista uraa, jossa yksilö liikkuu vapaasti eri organisaatioiden välillä ja jossa yksilöllä voi olla useita työnantajia ja työsuhteita uransa aikana. Uralle on ominaista, että yksilö hyödyntää aiempaa osaamistaan ja voi pätevoityä nykyisen työnantajan ulkopuolella. Ura voi perustua myös työnantajaorganisaation ulkopuolisiin verkostoihin ja tietoihin. Yksilöllä on urallaan valinnanmahdollisuuksia, ja hän voi jopa kieltäytyä uralla etenemisestä henkilökohtaisiin syihin vedoten. Rajaton ura perustuu yksilön omaan tulkintaan uran rajattomuuden mahdollisuuksista rakenteellisista rajoituksista huolimatta, ja uralla hyödynnetään moniulotteista mahdollisuutta kehittyä eri tavoin. Rajaton ura korostaa riippumattomuutta perinteisistä organisaatioiden (hierarkisista) urajärjestelyistä. (Bricoe & Hall 2006; Sullivan & Arthur 2006, 20; ks. myös Sullivan 1999, 464.)

Proteuksen ura ja rajaton ura ovat keskeisesti rikastaneet urien ympärillä käytävää keskustelua ja kehystäneet niin tutkijoiden kuin käytännön toimijoiden ajattelua (Bricoe & Hall 2006). Näiden kahden urakäsitteen lisäksi puhutaan myös *älykkäästä urasta*, jossa korostuu yksilön itseyttä ja monipuolinen asiantuntijuus. Keskeisiä tekijöitä ovat ammatin sisällöllinen hallinta ja sen kehittäminen, mutta myös sosiaalinen pääoma, kuten verkostot ja maine ovat merkittäviä. Älykästä uraa tarkastellaan kolmesta lähtökohdasta: Tietäen miksi

(knowing why) luotaa yksilön identiteettiä, motivaatiota, uskomuksia ja arvoja suhteessa organisaation kulttuuriin, tietäen miten (knowing how) viittaa ammatilliseen osaamiseen, tietoihin ja taitoihin, jotka yksilö tuo osaksi organisaation tietotaitoa ja jotka auttavat yksilöä saamaan uusia uramahdollisuuksia sekä tietäen kenen kanssa (knowing whom) tarkoittaa suhteita ja verkostoja, joiden avulla yksilö toteuttaa uraansa. (Arthur, Claman & Defillippi 1995; Ekonen 2014, 30.)

2.6.1 Subjektiiivinen ja objektiivinen urakäsitys

Uria voidaan tarkastella myös subjektiivisen ja objektiivisen urakäsityksen näkökulmasta. *Subjektiiivinen ura* ymmärretään yksilön omaan tulkintaan perustuvaksi, yksilön omien kokemusten ja näkemysten määrittämäksi. Uran tulkinta on moniulotteinen ja muotoutuu yksilön subjektiivisten arvojen ja valintojen pohjalta. Uralla kehittyminen ja menestyminen voi tarkoittaa eri yksilöille eri asioita. *Objektiivisessa urakäsityksessä* yksilön ura ymmärretään ulkopuolelta tarkasteltavien tekijöiden kautta, kuten asema/rooli organisaatiossa tai palkkataso. Menestyminen johtamisuralla nähdään objektiivisessä käsityksessä hierarkisesti ylöspäin etenevänä. Uria tarkasteltaessa nämä kummatkin näkökulmat ovat luontaisesti esillä, niitä ei voi täysin toisistaan erottaa. Vaikka urassa kietoutuu sekä sisäinen, subjektiivinen että ulkoinen, objektiivinen puoli, niin ne eivät kuitenkaan välttämättä heijastu toisiaan vastaavina. (Khapova, Arthur & Wilderom 2007, 115, 119.)

Tässä tutkimuksessa korostuu subjektiivinen näkökulma johtajien uriin. Narratiivisen menetelmän näkökulmasta kyse ei ole kuitenkaan puhtaasti subjektiivisesta tulokulmasta. Vaikka johtamisuria tarkastellaan yksilön oman subjektiivisen kokemuksen ja jäsentämisen tavan kautta eli yksilö määrittää itse, mitä uralla tarkoittaa ja miten sen kertomukseensa kertoo, kertomisen tavat ja rakenteet ovat myös kollektiivisia ja sosiaalisesti rakentuneita. Subjektiiivinen näkökulma rakentuu myös vuorovaikutuksessa objektiivisesti tulkitun urakäsityksen kanssa. Aikaisempi uratutkimus on tuottanut yleisiä käsityksiä johtajien urien rakentumisesta ja näitä objektiivisia käsityksiä on vaikea, eikä edes tarpeellistakaan, kokonaan välttää tutkittaessa urheilujohtajien uria. Objektiiviset urakäsitykset tulevat esiin hierarkkisine ja rakenteellisina seikkoina tarkasteltaessa urheilujohtajien uralla etenemistä sekä nykyistä asemaa ja roolia.

Uria koskevaa tutkimusta on tehty valtaosin kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin (esim. Baruch & Peiperl 2000; Lyness & Thompson 2000), jolloin uria tarkastellaan mitattavissa olevien tekijöiden avulla. Näiden uratutkimuksissa perinteisesti käytettyjen määrällisten menetelmien avulla ei katsota olevan mahdollista tarkastella uria moniulotteisena ja muuttuvana ilmiönä (Ekonen 2014). Viime vuosina uratutkimuksissa laadullisten menetelmien, kuten narratiivisuuden käyttö on lisääntynyt (esim. Cohen & Mallon 2001; Ekonen 2007; 2014; Lämsä & Hiillos 2008; Mallon & Cohen 2001).

Suomessa liiketaloustieteen parissa tieteellistä uratutkimusta on tehty 1960-luvulta lähtien ja kiinnostus uria koskevaa tutkimusta kohtaan on lisääntynyt viime vuosikymmenillä (Ekonen 2014, 53). Tutkimuksissa on viime vuo-

sina noussut esiin muun muassa sukupuolinäkökulma, erityisesti naisten urien tarkastelu sekä elämänalueiden vaikutus urilla. Tutkimuksissa on tarkasteltu muun muassa naisten johtamisuria edistäviä ja estäviä tekijöitä (esim. Lämsä 2011; Puttonen 2011), naisten urien erityispiirteitä (esim. Ekonen 2007; Lämsä & Hiillos 2008; Vanhala 2005; 2011) sekä perheen ja puolison roolia ja vaikutusta uralla (Heikkinen 2015).

2.6.2 Uria koskeva tutkimus urheilujohtamisen tieteenalalla

Urheilujohtamisen tieteenalalla uratutkimusta on tehty laaja-alaisesti ja moniulotteisesti. Urheilujohtajien uria koskeva tutkimusperinne on vielä kuitenkin suhteellisen nuorta (vrt. esim. Kjeldsen 1990), jotta voitaisiin tarkemmin ymmärtää urheilujohtajien uramalleja, niiden rakentumista ja niihin vaikuttavia tekijöitä.

Uratutkimuksissa tarkastellaan niin urheilujohtajien kuin myös valmentajien uria ja niihin vaikuttavia tekijöitä (esim. Dawson & Phillips 2013; Fitzgerald, Sagaria & Nelson 1994; Greenhill, Auld, Cuskelly & Hooper 2009). (Angloamerikkalaisissa tutkimuksissa usein myös valmentajien katsotaan olevan keskeisessä asemassa ja osallisena urheilujohtamisessa.) Tutkimuksissa on selvitetty muun muassa sukupuolinäkökulmasta uramenestykseen vaikuttavia tekijöitä (Sagas & Cunningham 2004), yhteiskunnallisten toimien vaikutuksia uriin (Bower & Hums 2013) sekä mentorointia osana urakehitystä (Pastore 2003). Uria kokevissa tutkimuksissa korostuu usein kansallinen näkökulma omine erityispiirteineen.

Fitzgerald, Sagaria ja Nelson (1994) tarkastelivat tutkimuksessaan urheilijoiden johtajien (athletic directors) uramalleja. He käyttivät tutkimuksessaan Spilermanin (1977) sosiologista uran kehityskaarimallia (career trajectory model) selvittäessään 200 yliopistourheilun kattojärjestön (National Collegiate Athletic Association I, II ja III Divisions) nais- ja miesjohtajan urapolkuja. Tutkimuksen mukaan näiden johtajien uran todellinen rakentuminen haastoi oletetun viisivaiheisen (normi-)mallin collegeurheilijasta urheilijoiden johtajaksi. Tutkimuksen tulosten mukaan kilpaura collegeurheilijana sekä valmentajana toimiminen collegessa olivat yleisimmät uralta löytyneet kokemukset, jotka tukivat urheilijoiden johtajaksi etenemistä. Tutkimuksessa todetaan, että urheilijoiden johtajana toimiminen vaatii omakohtaisen lajituntemuksen ja usein johtajat ovatkin edenneet yhden lajin parissa. Lisäksi koulutus sekä aiemmat kokemukset niin urheilijana, valmentajana kuin hallinnollisissa johtotehtävissä olivat olennaiset vaatimukset pätevyitä sekä edetä johtamisuralla. (Ks. myös Grappendorf, Lough & Griffin 2004.)

Urheilujohtajien uria koskevissa tutkimuksissa tarkastellaan myös naisjohtajien ja -valmentajien uralla vaikuttavia tekijöitä (esim. Greenhill, Auld, Cuskelly & Hooper 2009). Myös urheilussa lasikattoilmiön katsotaan estävän naisten urakehitystä ylimpiin johtotehtäviin (Kerr & Marchall 2007). Vaikka yleisesti tarkasteltuna naisten asema johtopaikoilla on lisääntymässä, naisten osuus ylimmillä johtopaikoilla on edelleen vähäinen (Sheridan & Milgate 2003). Kan-

sainväliset urheilujohtajuuden areenat ovat vahvasti sukupuolijaottuneet: naisia on hyvin vähän, jos lainkaan.

Morrisonin, Whiten ja Van Velsorin teoksessaan *Breaking the Glass Ceiling* (1987) tunnetuksi tekemä käsite *lasikatto* on metafora, joka viittaa näkymättömään esteeseen, hierarkiarakenteen tasoon, joka estää naisten etenemisen ylimpään johtoon (Carli & Eagly 2001, 631; Lämsä 2003, 26; Morrison & Von Glinow 1990, 200). Myös Suomessa naisten osuus liikunnan ja urheilun johtoasemissa on todettu olevan vähäinen, jopa pienempi kuin muilla aloilla (Aalto 2003, 151, 161, 166; Heinilä 1977).

Sukupuoliin liittyvien stereotyyppien nähdään vaikuttavan kielteisesti naisten urakehitykseen. Naisten eteneminen vaikuttaville johtopaikoille voi saada aikaan lasikaton murentumista ja siten sukupuoleen liittyviä muutoksia niin organisaatiotasolla kuin laajemminkin kulttuurissa. Tämän katsotaan edesauttavan naisten osuutta johtopaikoilla myös liikunnan ja urheilun kentässä. (Kerr & Marchall 2007.)

Greenhill, Auld, Cuskelly ja Hooper (2009) selvittivät tutkimuksessaan naisvalmentajien (sekä naisjohtajien) uraan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimukseen haastateltiin kuusi hallinnollisessa tehtävässä olevaa nais- ja miesjohtajaa ja -valmentajaa. Tutkimuksen mukaan organisaatiostrategiat, vallalla oleva hegemoninen maskuliinisuus sekä järjestelmän esteet ylläpitivät miesvalmentajien valta-asemaa samalla syrjäyttäen naispuolisia valmentajia.

Suomessa urheilujohtajien johtamisuria ja etenemistä koskevaa tutkimusta on vähän. Heinilä ja Kiviaho (1968, 3) sivusivat Urheilujohtajan muotokuva -tutkimuksessaan urheilujohtajaksi etenemistä. Merkittävällä osalla liikunnan ja urheilun johtotehtävissä olevista henkilöistä oli kilpaurheilutausta, ja urheilujohtajien asemaa johtotehtävissä selitti myös keskimääräistä korkeampi koulutustaso. Tutkijat kuvailevat tutkimuksessaan urheilujohtajaksi etenemistä ja valintaa seuraavasti: "...luottamushenkilöiden valinta on demokraattinen, mutta perustuu enemmänkin karismaattisiksi luettaviin ominaisuuksiin kuin esimerkiksi koulutukseen." (Heinilä & Kiviaho 1968, 3, 14-15.) Määrällisin menetelmin toteutetussa selvityksessä ei pureuduttu tarkemmin siihen, miten urheilujohtajat olivat urallaan edenneet.

Aalto-Nevalaisen (2014) tutkimus tarkastelee eroja nais- ja miesurheilujohtajien urakehityksessä sukupuolen näkökulmasta. Alustavien tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että niin uralla menestymisessä kuin myös etenemisessä on eroja naisten ja miesten välillä.

Suomessa uratutkimusta liikunnan ja urheilun alalla on tehty myös tarkastelemalla huippu-urheilijoita. Pekkala (2011) selvitti tutkimuksessaan huippu-urheilu-uran tuottamaa pääomaa yrittäjyyteen. Laadulliseen tapaustutkimukseen haastateltiin viisi entistä huippu-urheilijaa, jotka nykyisin toimivat yrittäjinä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin myös narratiivisuutta: teemahaastattelut koottiin elämäntarinamuotoon, jotka toimivat tutkijan tutkimusaineistona. Tutkimuksessa yhdistettiin huippu-urheilun ja yrittäjyyden tarkastelu pääomateorioiden kautta, mestaruuteen kasvun kartuttamana pääomana.

Myös Vuolle (1977) tutki 1970-luvun lopulla suomalaisten huippu-urheilijoiden elämänuraa. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin huippu-urheilijan elämänuran muotoutumista ja siihen vaikuttaneita tekijöitä sosiaalisen taustan, urheilu-uran, koulutuksen, ammattiuran ja yhteisöelämän kautta. Huippu-urheilijoilla oli tutkimuksen mukaan keskimääräistä korkeampi koulutustaso, ammattiasema ja yhdistystoiminta-aktiivisuus. Tähän vaikuttavina tekijöinä tuli esille muun muassa kaupunkimainen kasvuympäristö, vanhempien sosioekonominen asema sekä urheilun edistävä vaikutus ammattielämään sijoittumisessa sekä ammattiuralla etenemisessä. Tutkimuksessa urheilu näyttäytyi sekä myönteisesti vaikuttavana mutta myös esimerkiksi koulunkäyntiin ja opiskeluun haitallisesti vaikuttavana tekijänä.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Kertomukset tutkimuskohteena

Kertomuksia on historian saatossa kerrottu suullisesti ja kirjallisesti – siirretty eletyn elämän kokemuksia, ohjeita ja tietoa sukupolvilta toisille. Narratiivisen tutkimuksen ydin on kertomusten analyysi, kertomusten tutkiminen. Jo Aristoteles ja Platon antoivat oman osansa kertomuksien tutkimukselle, ja yhtenä merkittävänä alkuteoksena pidetäänkin Aristoteleen Runousoppia. (Ks. esim. Aristoteles 1997.)

Filosofian alalta alkunsa saanut narratiivinen tutkimus eteni viime vuosisadalla hiljalleen muillekin tieteenaloille, erityisesti sosiaali- ja ihmistieteisiin. Sosiaalitieteissä laadullisen tutkimuksen materiaalina on perinteisesti käytetty ihmisten omasta elämästään kertomaa elämäkerrallista tuotantoa. Yhtenä keskeisenä vaiheena narratiivisen tutkimuksen kehitykselle mainitaan kirjallisuustieteen tutkimuksen syventyminen. Merkittävänä vaikuttimena pidetään sosiolingvistien Labovin ja Waletskyn vuonna 1967 julkaistua tutkimusta, jossa tarkastellaan ihmisten omasta elämästään kertomien tarinoiden kertomuksellisia rakenteita.

1980-luvulla narratiivinen tutkimus muotoutui ja levisi laajemmin myös muille tieteenaloille, kuten psykologiaan, sosiaalipsykologiaan ja sosiologiaan. (Hänninen 2000, 14–19; Labov 2006, 75; Polkinghorne 1988.)

Parin viime vuosikymmenen aikana herännyttä kiinnostusta narratiivista tutkimusta kohtaan kutsutaan kirjallisuudessa ”narratiiviseksi käänteeksi” (Atkinson & Delamont 2006, xx, xxii–xxv). Laajaa suosiota narratiivinen tutkimus on saanut muun muassa sosiaalitieteissä (Squire, Andrews & Tamboukou 2008, 1). Narratiivisen tutkimuksen laaja-alainen leviäminen kertoo siitä, että ajatus todellisuuden rakentumisesta kielen avulla tuotettujen tarinoiden välityksellä hyväksyttiin laajemmin. Kielellisen käänteen ydinajatuksena on, että kielen avulla ei yksinomaan ilmaista, vaan myös luodaan sosiaalista todellisuutta. Toisin sanoen kielen avulla tuotettua sosiaalista todellisuutta – tarinoita ja kertomuksia – tarkasteltiin osana todellista elämää, ja käsitys kielen keskeisestä mer-

kityksestä sosiaalisen todellisuuden sekä myös ihmisen oman itseymmärryksen muotoutumisessa vahvistui. (Hännisen 2000, 14–15.)

Narratiivinen käänne osoittaa narratiivisen tutkimuksen tunnistamista ja tunnustamista yhdeksi muiden laadullisten tutkimusmenetelmien joukossa. Myös liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa narratiivinen lähestymistapa sai jo jalansijaa, ja 1990-luvulla narratiivinen tutkimusmenetelmä levisi voimakkaasti myös kauppatieteissä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005). 2000-luvulla narratiivinen lähestymistapa on saavuttanut merkittävän aseman johtamisen ja organisaatiotutkimuksen parissa, ja Auvinen (2013, 20) katsookin narratiivisuuden olevan organisaatio- ja johtamistutkimuksen vakiintunut muoto. Narratiivista tutkimustapaa on viime vuosina käytetty johtamistutkimuksissa esimerkiksi tarkasteltaessa ikääntyviä johtajia (Frantsi 2009), johtajan identiteetin rakentumista (Sirén 2009) sekä tarinallisuutta johtamisen välineenä (Auvinen 2013).

Voidaan siis todeta, että narratiivisuudella on oma paikkansa laadullisten tutkimusmenetelmien valikossa, vaikkakaan se ei ole saavuttanut asemaa tutkimusmenetelmien valtavirrassa. On kuitenkin havaittavissa jatkuva, lisääntyvä kiinnostus narratiivisuutta kohtaan laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttävien tutkijoiden keskuudessa (Polkinghorne 1995, 5). Nykyisin narratiivista tutkimusta tehdään myös hyvin positivistisiksi tunnistetuilla tieteenaloilla, kuten kansantaloustieteessä. Tosin Auvisen, Mangelojan ja Sintosen (2010) mukaan kyse on vielä kuitenkin marginaalisesta tutkimustavasta ja lähinnä ”kriittistä valtavirtaa kohtaan”. Useilla tieteenaloilla nykyään jo kyseenalaistetaan perinteisten tutkimustapojen riittävyys ja kaivataan uusia, innovatiivisia lähestymistapoja osaksi alojen tutkimustraditiota. Auvinen, Mangeloja ja Sintonen (2011) ehdottavatkin, että myös kansantaloustieteellisen alan tutkimusta voitaisiin monipuolistaa narratiivisen tutkimuksen keinoin, ja näin saada ilmiöiden tulkitointiin uutta ja erilaista syvyyttä. (Ks. myös Auvinen 2013, 20.)

Urheilujohtamisen alalla narratiivinen lähestymistapa asettuu vielä marginaaliin. Tutkimuksia, joissa on käytetty narratiivisia tutkimusmenetelmiä aineistonkeruussa, aineiston analyysissä tai tutkimuksen raportoinnissa on vain muutamia (esim. Edwards, Skinner & Gilbert 2004; Inglis, Danylchuk & Pastore 2000). Narratiivinen lähestymistapa muodostaa erityyppisen lähtökohdan ja antaa erilaisia vastauksia tutkittaviin ilmiöihin kuin yleisesti urheilujohtamistutkimuksissa käytetyt määrälliset menetelmät tuottavat (Rinehart 2005). Osa alan keskeisistä tutkijoista (esim. Amis & Silk 2005, 355; Edwards & Skinner 2009, 3-4; Frisby 2005, 2; Olafson 1990; Rinehart 2005) pyrkivätkin kannustamaan myös muita tutkijoita tarttumaan uudentyyppisten tutkimusmenetelmien käyttöön.

Kerronnallisen tutkimuksen tarkoitus on saada henkilökohtaista ja yksityiskohtaista, subjektiivista toimijan tietoa, jota tässä tutkimuksessa tarkastellaan urheilujohtamiskontekstissa. Kertomukset sisältävät myös emotionaalisen tason – tunnesanoja ja tunneilmaisuja.

Narratiivinen tutkimus on laaja-alainen ja monimuotoinen ilmiö. Yleisesti määriteltynä se on kertomuksia tarkastelevaa ja niihin liittyvää tutkimusta.

Narratiivisen tutkimuksen keskeisin tekijä on kertomusten analyysi, eli narratiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka yksilö tuottaa ja rakentaa merkityksiä tarinoiden avulla. Sarbin (1986, 19) näkee narratiivisuuden hedelmällisenä tapana tutkia ja tulkita ihmisen toimintaa.

Ei ole olemassa yhtä tapaa toteuttaa narratiivista tutkimusta tai yhtä selittävää määritelmää narratiiviselle metodille (Atkinson & Delamont 2006, xx-xxi). Narratiivista tutkimusta voidaan kuvata ”valtavaksi pitopöydäksi”, johon eri tieteenalat ovat voineet tuoda menetelmiään ja näkemyksiään toistensa hyödynnettäväksi. Tämä avoimuus mahdollistaa paljon, mutta tutkimusmenetelmän laajuus ja runsaus aiheuttavat myös ongelmia. Tutkijoiden näkemykset ja käsitykset tutkimusmenetelmän sisällä voivat olla kaukana toisistaan. (Hänninen 2004, 69.) Myös keskeisten käsitteiden määrittely on väljää, ja niiden monenkirjava käyttö vaihtelee eri tieteenalojen välillä. Validiteetin näkökulmasta tutkimuksissa on tarpeen määritellä tarkasti käytettävien käsitteiden merkitys ja niiden käyttö (Sarbin 1986, 3).

Narratiivisuuden laaja-alaisuutta kuvastaa myös se, että se voi olla vain yksi osa tutkimusta, esimerkiksi osana raportointitapaa (esim. English, Danylchuk & Pastore 2000) tai koko tutkimusprosessin kattavana ja läpileikkaavana tekijänä. Tässä tutkimuksessa narratiivisuus ilmenee aineistonkeruumenetelmänä, aineiston analyysimenetelmässä sekä tutkimuksen raportointitavassa.

3.2 Narratiivi ja narratiivisuus

Mitä narratiivi ja narratiivisuus sitten ovat? Sarbinin (1986, 8–9) mukaan ihminen ajattelee, hahmottaa, kuvittelee ja tekee moraalisia valintoja narratiivisten rakenteiden mukaisesti, eli ihmiset rakentavat juonellisia kertomuksia elämästään yksittäisten elämänotteiden sijaan. Jo narratiivisen käänteeseen alkuaikoina narratiivit nähtiin perustavanlaatuisena ja olennaisena osana sitä, miten ymmärrämme ihmisten käyttäytymistä (MacIntyre 1981, 197).

Usein käsitteitä *tarina*, *kertomus* ja *narratiivi* rinnastetaan toisiinsa ja käytetään jopa toistensa synonyymeinä. Käsitteet eivät kuitenkaan ole aivan toisiaan vastaavia, vaan niillä on omat merkityseronsa eri tieteenaloilla. Käsitteiden erittelemätön käyttö voi johtaa merkityserojen hämärtymiseen. Polkinghorne (1995, 5) määrittää narratiivin viittaavan diskurssin muotoon, jossa tilanteet ja tapahtumat järjestetään ajallisiksi yksiköiksi juonen avulla. Kirjallisuudessa narratiivikäsitteelle esitetään monenlaisia merkityksiä. Tämä on osaltaan aiheuttanut termin yleistämisen ja monimerkityksellisyyden ja siten saanut aikaan termin selkeyden epämääräistymisen (Polkinghorne 1995, 5). Suomenkielisessä kirjallisuudessa *narratiivisuus*-käsitteen synonyyminä käytetään myös *tarinallisuutta* (Hänninen 2000). Englanninkielisissä teksteissä näkee usein käytettävän termiä narratiivi (narrative) yhteneväisenä tarinan/kertomuksen (story) kanssa (Sarbin 1986, 3). Hänninen (2000, 19–20) kuitenkin huomauttaa, että myös tarinäkäsitteen suurpiirteinen käyttö voi saada aikaan sen, että termi muuttuu epämääräiseksi ja menettää ”jäsenysvoimansa”. Hänninen viittaa tarina-käsitteen

lähtökohdaksi Aristoteleen Runousopissa esittämän määritelmän (ks. Aristoteles 1997, 165).

Sintonen (1999, 63) määrittää kertomuksen tarinaa laajemmaksi kokonaisuudeksi, joka käsittää sisällön (tarinan, henkilöt ja kertojan) sekä kertomusmuodon ja kertomusprosessin – ja tarina on kertomuksen juoni. Hänninen (2000, 20) käsittää kertomuksen ja tarinan Sintosen tavoin: yhden kertomuksen sisällä voi olla useita tarinoita. Kertomus kertoo tarinan, sarjan tapahtumia ajallisena sekvenssinä (Cohanin & Shiresin 1993, 1). Tässä tutkimuksessa kertomuksen ja tarinan välinen suhde nähdään Sintosen ja Hännisen määritelmän tavoin.

Tapahtumat tarinaksi, tarinat kertomukseksi

MacIntyre (1981, 197) lainaten ”tarinat on eletty ennen kuin ne on kerrottu”. Pyrin avaamaan käsitteiden välistä suhdetta lähtemällä liikkeelle *tapahtumista*. Kerrontatilanteessa tuotetussa tulkinnassa erilaiset toisiinsa liittyvät tapahtumat muodostavat jatkumon, jota kutsutaan tarinaksi, ja tapahtumien sarja kytkeytyy aikaan. *Tarina* on siis rakentunut kronologisesti eteneväksi tapahtumista ja myös henkilöahmoista koostuvaksi kokonaisuudeksi, jolla on alku, keski-kohta ja loppu. Tapahtumia yhdistävänä tekijänä on tarinan *juoni*: juoni toimii eräänlaisena kokonaisuudeksi kutovana lankana, jonka avulla yksittäiset tapahtumat saavat merkityksensä. Tapahtumat ja tilanteet esiintyvät usein loogisesti etenevässä tarinassa ajallisesti kronologisessa järjestyksessä, mutta aina ei välttämättä ole näin, vaan kertoja voi hyppiä tapahtumista toiseen, palata takautuvasti menneeseen tai viitata tulevaan. Tarinat saavat vuorovaikutuksellisessa, sosiaalisessa kerrontatilanteessa *kertomuksen* muodon, eli kertomuksella tulee olla kertoja – ja suullisesti esitetyssä myös kuulija. Kertomukseen liittyvä olomuoto on useimmiten kielellinen, joko kirjallinen tai suullinen, mutta kerrottavaa tarinaa voidaan esittää myös näytelmän, elokuvan, laulun, maalauksen tai yksittäisen kuvan kautta. Useimmiten kertomus koostuu jo toteutuneista tapahtumista ja siksi esittäminen on luonnollista imperfektimuodossa. (Cohan & Shires 1993, 1; Hänninen 2000, 20, 22; Rimmon-Kenan 1991, 9–10; Sarbin 1986, 3; Sintonen 1999, 63.)

Myös kulttuurilla on merkittävä osansa ihmisen tuottaessa ja rakentaessa merkityksiä omasta elämästään tarinoiden avulla (Bruner 2001, 35–36; ks. myös 1985; 2006; Polkinghorne 1995, 20). Tarinoissa on kyse sosiaalisessa kontekstissa tuotetusta luovasta prosessista, johon liitetään otteita aiemmasta kulttuurisesta perinteestä. Yksilö tulkitsee kokemaansa kulttuuristen sääntöjen ja mallitarinoiden välityksellä. Tarinat ovat siis yksilöllisesti rakentuneita, mutta myös kulttuurisesti vaikuttuneita. Ne välittävät kulttuurista todellisuutta. (Brockmeier & Harre 2001, 52; Hänninen 2000, 15–19.)

Narratiivisen tutkimuksen piirissä aineiston tarkastelutapoja on useita. Niistä tunnetuimpia ovat muun muassa Polkinghornen sekä Gergenien luomat lähestymistavat. Polkinghorne (1995, 5–23) jaottelee narratiivit *narratiivien analyysiin* (analysis of narratives) ja *narratiiviseen analyysiin* (narrative analysis).

Narratiivien analyysissä huomio kiinnittyy aineistona olevien kertomusten yksilölliseen tarkasteluun ja niiden käsittelyyn luokitellen ja tyyppitellen. Narratiivisessa analyysissä rakennetaan aineistona olevien kertomusten ja niiden teemojen pohjalta uusia juonellisesti ja ajallisesti eteneviä kertomuksia. Tässä tutkimuksessa keskitytään Polkinghornen jaottelun mukaan narratiivien analyysiin.

Gergenin ja Gergenin (1986, 27–31) luomassa mallissa kertomuksia lähestytään juonikulun etenemisen näkökulmasta. *Progressiivisessa narratiivissa* tapahtumien juonikulku etenee kohti päämäärää, kertomuksessa saavutetaan tavoite, ja siinä on onnellinen loppu. *Regressiivisessä narratiivissa* kertomuksen kulku kehittyy päämäärästä pois päin eikä päämäärää tavoiteta. *Stabiilissa narratiivissa* juonikulun tapahtumat eivät sisällä suuria muutoksia, eikä kertomuksen etenemisen kulussa tapahdu juurikaan muutosta kumpaankaan suuntaan. Usein kertomukset kuitenkin sisältävät osioita näistä kaikista malleista sen sijaan, että esiintyisivät vain jokin mallitarinan muodossa.

Hänninen (2000, 49) tuo narratiivisessa tutkimuksessaan esiin *sisäisen tarinan* käsitteen, joka on ”yksilön mielen sisäinen, sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja kulttuurista juontuva, mutta yksilölliseen kokemushistoriaan ankkuroitua, luova ja muuttuva elämäntilanteen jäsenysprosessi, joka kytkeytyy motiiveihin ja emootioihin”. Sisäinen tarina muodostuu yksilön hyödyntäessä kulttuurisesta tarinavarannosta sekä omasta henkilökohtaisesta kokemushistoriastaan nousevia malleja omaan toimintaansa. Käsite toimii Hännisen mukaan käyttökelpoisena jäsenysvälineenä tarkasteltaessa sitä, miten elämän merkityksellisyden kokemus muodostuu. (Hänninen 2000, 12, 49, 50; 2004.)

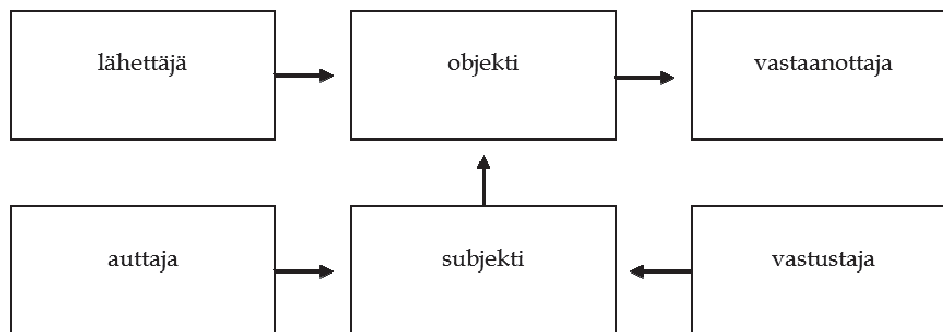
Tässä tutkimuksessa pitäydytään narratiivien analyysin alueella (vrt. Polkinghorne 1995) eli tarkastellaan urheilujohtajien tuottamia kertomuksia. *Kertomukset* ovat tässä tutkimuksessa urheilujohtajien haastattelutilanteessa suullisesti kertomia kertomuksia etenemisestään urheilujohdon eliittiin. Nämä kertomukset muodostavat tutkimuksen aineiston. *Narratiivisuus* puolestaan viittaa tutkimuksessa käytettyyn tutkimustapaan, niin aineistonkeruun menetelmänä, aineiston analyysissä kuin myös tutkimuksen raportointitavassa.

3.3 Kertomusten analyysin välineet

Tässä tutkimuksessa urheilujohtajien kertomuksia analysoidaan A. J. Greimasin (1980) kehittämillä aktanttimallilla, jonka avulla on mahdollista tarkastella pintatason kerronnan alla olevia syvempiä merkityksiä. Aktanttimalli toimii aineiston käsitteellisenä apuvälineenä, jonka avulla tarkastellaan kertomuksien sisältämiä merkitysrakenteita. Lisäksi tarkastellaan kertomuksissa esiintyvää modaalisuutta sekä kerrottua toimijuutta (modaalista toimijuutta), erityisesti toimijuuden astetta. Tämän tarkoituksena on selvittää, kuinka urheilujohtajat tuottavat modaalisuuksien avulla omaa toimijuuttaan, kykyjään vaikuttaa omaan toimintaansa – olemiseen ja tekemiseen.

3.3.1 Greimasin aktanttimalli käsitteellisenä apuvälineenä

Inhimillinen maailma määrittyy olennaisilta osin merkityksen maailmaksi (Greimas 1980, 13). Sosiaalinen maailma merkityksellistyy kertojan tekemisen ja olemisen kuvauksissa (Schleifer 1987). Hyödynnän tässä tutkimuksessa vain Greimasin aktanttimallin (1980, 206) perusmallirakennetta (kuvio 1), jota käytän aineiston analyysissä kertomusten tulkinnan systemaattisena apuvälineenä. Greimasin aktanttimalli on kertomusanalyysiin hyvin soveltuva käsitteellinen apuväline, koska usein ihmisten luonnollinen tapa ajatella, tulkita ja kertoa elämästään muistuttaa tarinoissa esiintyvää jäsennystepää. Kuitenkaan aktanttimalliin ei voi vain asettaa tekstissä esiintyviä henkilöähahmoja / toimijoita tuntematta kertomuksen sisältöä jo paremmin. Tämä vaatii tutkijalta syvempää perehtyneisyyttä aineistoon.



KUVIO 1 Greimasin aktanttimallin perusmallirakenne (Greimas 1980)

Greimasin kehittämän aktanttimallin taustalla vaikuttavat Proppin (1975) klassikoksi muodostunut kertomusten funktionaalinen analyysitapa (keskeisenä teoksena *Venäläisen kansansadun morfologia*), jota myös Lévi-Strauss sovelsi 1950-luvulla tarkastellessaan tarinoiden syvärakennetta. Propp jaotteli analyysitavassaan sadut erillisiin toimintoihin ja määrittä henkilöähahmot toimintalojen perusteella luokitellen heidät siten niiden funktioiden mukaan seitsemäksi toimijatyypiksi: roisto, lahjoittaja/varustaja, auttaja, etsitty ja hänen isänsä, liikkeelle lähettäjä, sankari ja valesankari. Vaikutteita Greimas otti myös de Saussuren ja Souriaunin tuotannoista. (Greimas 1980, 198–199; Korhonen & Oksanen 1997, 56; Rimmon-Kenan 1991, 46; Tarasti 1980, 4.)

Greimasin (1980, 205–206) kuvailema ”myyttinen” ja yksinkertaisuutensa johdosta käytännön arvoa osoittava aktanttimalli sisältää kuusi kertomuksista löytyvää toimijaa tai roolia eli mallissa keskeisessä asemassa olevaa *aktanttia*: subjekti, objekti, lähettäjä, vastaanottaja sekä sivuaktantit auttaja ja vastustaja. Yksi toimija voi asettua kertomuksessa useampaan aktantin asemaan, tai jokin aktantti-asema voi jäädä myös tyhjäksi – tätä voidaan toisinaan käyttää kertomuksessa tehokeinona (Greimas 1980, 210–211). *Aktoreiksi* kutsutaan tarkasteltavassa kertomuksessa esiintyviä henkilöähahmoja tai joitakin muita (abstrakteja)

käsitteitä, kuten tässä tutkimuksessa politiikka tai sukupuoli. Aktori voi siis edustaa kertomuksessa useampaa kuin yhtä aktanttia, ja yhdessä aktantissa voi olla useampi aktori. (Rimmon-Kenan 1991, 47.)

Korhonen ja Oksanen (1997, 57) nimeävät aktanttimallin narratiivisen kielioopin peruskaavaksi. Mallin ydin muodostuu subjektin ja objektin väliselle (motivoidulle) suhteelle, ja muut aktantit toimivat omassa roolissaan täydentäen kertomuskokonaisuutta. Aktanttiasemien välinen jännite ja niiden keskinäiset suhteet kuvaavat kertomuksessa esiintyvien henkilöiden / tahojen päämääriä ja luovat kertomuksista ymmärrettäviä ja kiinnostavia. (Sulkunen 1997, 41; Sulkunen & Törrönen 1997, 76–77.)

Subjekti on ”joku, joka suorittaa toiminnan” ja *objekti* on ”joku, joka on toiminnan kohteena” (Greimas, 1980, 197). Mallin perusajatus rakentuu subjektin ja objektin välisen, sisällöllisesti ”halua” korostavan suhteen lisäksi, lähettäjän ja vastaanottajan sekä auttajan ja vastustajan välisille suhteille. *Lähettäjä* motivoi subjektin ja määrittää toiminnan arvon eli siten oikeuttaa subjektin tavoittelemaan objektia. *Auttajan* tehtävänä on avustaa ja tukea subjektia toiminnassaan, kun puolestaan *vastustaja* pyrkii estämään subjektia saavuttamasta objektia. Subjektin on voitettava vastustaja saavuttaakseen toiminnan päämäärän (objektin). *Vastaanottaja* arvioi toimintaa tehtävän lopussa, joko palkitsemalla tai rankaisemalla. (Greimas 1980, 200–206; Korhonen & Oksanen 1997, 57; Schleifer 1987; Sulkunen & Törrönen 1997, 76–77; Törrönen 2000.)

Aktanttimallin avulla voidaan paljastaa kertomuksen maailmassa eli sen välittämässä todellisuudessa hyväksytyjä, oikeina pidettyjä arvoja ja normeja sekä sitä, mikä on vääriin tai ei-hyväksytyjä. Aktanttimalli paljastaa juonirakenteesta myös tehtävän toteuttamisen keinoihin sisältyviä arvoja (Sulkunen & Törrönen 1997, 77).

Aktanttimallin katsotaan olevan luonteeltaan melko yleinen ja sisällöltään siten moneen sovellettavissa (Tarasti 1992, 75). Aktanttimalli on siis ”universaali”: se voidaan sijoittaa moneen yhteyteen käsitteellisenä apuvälineenä ja tarkastella merkitysvaikutuksia eri aloilla.

Greimas (1980, 208–209) sijoitti aktanttimallin käytön myös talouselämään ja tarkasteli sen avulla liikeyrityksen johtajan puhetta (Tarasti 1992, 75, 206). Aktanttimallin avulla voidaan tarkastella Topeliuksen tapaa kuvata suomalaisia tuotannossaan (Tarasti 1992, 206–208) tai Kanadan-suomalaisten elämänkerrontaa (Sintonen 1999). Aktanttimallia on käytetty aiemmin myös urheilun kontekstissa tarkasteltaessa naisten ja miesten keskusteluja, modaalaisia suhteita sählypelissä. Urheilun peruskertomuksen katsotaan taipuvan vaivatta aktanttimalliin: urheilijat lähetetään kilpailuihin, he kamppailevat voitosta, kotiin palaavia urheilijoita juhlietaan tai soimataan. Kilpakumppanit on osattava, tahdotava ja kyettävä voittamaan. (Veijola 1997, 131.)

Sulkusen ja Törrösen (1997, 76) tulkinnan mukaan aktanttimallin vastakkaiset toimija-asetelmat (lähettäjä-vastaanottaja, auttaja-vastustaja) ovat osallisena subjektin ja objektin välisen arvosuhteen ja sitä kautta myös subjektin toiminnan ”arvon” määrittelyssä. Vastakkainasettelut tuovat esiin myös kertomuksen jännitteen ja sitä ympäröivän maailman sisältämiä arvoja ja normeja.

Subjekti edustaa kulttuurin sisällä hyväksytyjä, toivottuja arvoja, kun puolestaan vastustaja heijastaa kulttuurissa ei-hyväksytyjä tai ainakin ei yleisesti hyväksytyinä pidettyjä arvoja. (Korhonen & Oksanen 1997, 61.)

Greimas (1980, 72–77) kuvasi kuuden aktantin välisiä suhteita, kertomuksissa esiintyviä tekemisen ja olemisen lausumia modaaliteettien avulla, joita tarkastelen seuraavaksi.

3.3.2 Modaalisuus kertomuksissa

Kertomukset ovat kertojan tuottama puhuttu tai kirjoitettu diskurssi, jossa hän määrittelee tekstin sisällön, sen toimijat ja tapahtumat (Rimmon-Kenan 1991, 9–10). Kertomusten henkilöhahmojen, tapahtumien ja juonikulun lisäksi voidaan tarkastella kertomuksissa ilmenevää modaalisuutta. *Modaalisuuksien* avulla kertoja määrittelee tuottamassaan puheessa itseään toimijana ja omaa toimintaansa erilaisin olemista ja tekemistä kuvaavain termein. Tässä tutkimuksessa modaalisuuksia analysoidaan käyttäen apuna Greimasin aktanttimalia, jonka avulla tarkastellaan, kuinka arvot ja merkitykset kytkeytyvät toisiinsa (ks. Sulkunen 1997, 42).

Modaalisuudet kertovat, kuinka kertoja määrittelee itsensä kertomuksen subjektina, modaalisenä toimijana, mutta myös kertojan suhtautumista ympäröivään sosiaaliseen todellisuuteen. Kertomuksista voidaan semiotiikkaan pohjautuvan modaalisuuden avulla tarkastella todellisuuden ymmärrettävyyden ilmenemistä, merkitysten antamista ja tulkintojen vuorovaikutusta: kuinka kertoja tuottaa sosiaalista todellisuutta kielellisin keinoin joko puheessa tai tekstissä. Modaalisuus kertoo puhujan suhtautumisesta kertomaansa eli siitä, millä tavoin sosiaalisessa maailmassa vallitsevat arvot kerrotaan puheessa, ja modaalisuuden muodot ja asteet paljastavat, miten arvoja tuotetaan kuvatessa sosiaalista todellisuutta. (Sulkunen 1997, 17; Sulkunen & Törrönen 1997, 73–76; ks. myös Sintonen 1999, 194–195.)

Sulkunen ja Törrönen (1997, 76) ovat kehittäneet modaalisuuksien tarkastelutapansa Greimasin semiotiikan pohjalta, jota sovelletaan tässä tutkimuksessa. He näkevät modaalisuuksien avulla välitetyissä arvoissa olevan kyse kertojan ja kertomuksen välisen suhteen lisäksi myös subjektien ja objektien välisistä motivoituneista suhteista: kaikki aktanttimalin toimija-asetelmat ovat osallisena subjektin ja objektin välisen arvosuhteen sekä subjektin toiminnan arvon määrittelyssä.

Modaalisuudet voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: enonsiatiiviseen ja pragmaattiseen. *Enonsiatiiviset* modaalisuuden lajit kuvailevat lausuman todenperäisyyttä tai uskottavuutta, ja *pragmaattisten* (toiminnallisten) modaalisuuksien avulla määritellään tekemisen ja olemisen lausumia sekä toimijoiden välisiä suhteita. Haluamista, kykenemistä, täytymistä ja osaamista kuvaavien termien avulla määritellään subjektin ja objektin ominaisuuksia ja keskinäisiä suhteita toisiinsa sekä tarinassa esiintyvää arvo- ja merkitysmaailmaa. Pragmaattiset modaalisuudet kertovat sosiaalisen ja toimintakulttuurin piirissä hyväksytyistä ja ei-hyväksytyistä arvoista ja toiminnasta sekä siitä, minkälaisia valmiuksia kertomuksen maailmassa tarvitaan. (Korhonen & Oksanen 1997, 63; Sulkunen

& Törrönen 1997, 87–88.) Tässä tutkimuksessa modaalisuuksien ilmenemistä keskitytään tarkastelemaan pragmaattisten modaalisuuksien kautta.

Urheilujohtajat määrittelevät kerronnassaan itseään sekä toimintaansa erilaisten modaalisuuksien avulla. *Osaaminen* (savoir) kuvaa yksilöllä olevaa tai hankittua ominaisuutta eli kompetenssia tai tietoja ja taitoja, kuten ”osaan uida” (Sulkunen & Törrönen 1997, 89). *Kykeneminen / kyky* (pouvoir) taas kertoo tilannekohtaisesta fyysisestä ja psyykkisestä toimintakyvystä suorittaa tehtävä, kuten ”pystyin uimaan joen poikki” (Sulkunen & Törrönen 1997, 89). Vaikka yksilö omaisi täydellisen uimatekniikan (pysyvä kompetenssi), niin tietyllä hetkellä hänellä oleva sairaus voi estää häntä uimasta joen yli eli tekee kyvyttömäksi. Arkisessa kielenkäytössä halua ja tahtoa käytetään usein toisiinsa rinnastaen, mutta modaalisuusteoriassa näiden välillä on merkitysero. *Haluaminen / halu* (désir) kohdistuu yksilön olemiseen kohdistuen johonkin objektiin ja kuvaa motivaatiota, ja *tahtominen / tahto* (vouloir) tekemiseen, toimintaan, jota määrittää halu ja joka kertoo usein myös subjektin ja objektin välisestä suhteesta. *Velvollisuus* kertoo jonkin ulkopuolisen tekijän määrittämästä motiivista yksilön tekemisen taustalla. *Täytyminen* kertoo yksilön ulkoapäin määrittävästä velvoitteesta tai pakosta suorittaa tehtävä, vaikka kohde on ei-toivottu. *Tunteminen* kuvastuu yksilön arvioidessa, arvottaessa ja kokiessa kohtaamia asioita ja tilanteita. (Jyrkämä 2007, 206–207; Korhonen & Oksanen 1997, 63–65 ; Sintonen 1999, 195; Sulkunen & Törrönen 1997, 85, 88–90.)

Pragmaattiset modaalisuudet myös kuvaavat, mistä suunnasta (sisältä vai ulkoa päin) subjektin toimintaan motivointi tapahtuu. Käytän tässä havainnollistavana esimerkkinä perinteistä sankari saa tehtävän -satua: Kuningas (lähettäjä) lähettää prinssin (subjekti) pelastamaan tytärtään prinsessaa (objekti) rosvojoukon (vastustaja) leiristä. Sadun modaalisuudet kertovat, lähteekö prinssi pelastamaan prinsessaa omasta halustaan vai täytymisen ja velvoitteen ajamana. Modaalisuudet myös paljastavat sadun edetessä, millaisia ominaisuuksia ja valmiuksia eli kykyjä prinssillä on suorittaa tehtävä. Sisältä päin (*endotaktisesti*) määrittyvät, yksilöön itseensä viittaavat modaalisuudet, kuten halu, tahtominen ja osaaminen viittaavat yksilöstä itsestään kumpuavaan motivaatioon ja subjektin toiminnan itsenäisyyteen suhteessa muihin toimijoihin. Ulkoa päin (*eksotaktisesti*) määrittyvät modaalisuudet, kuten täytyminen ja kykeneminen viittaavat motivoinnin tapahtuvan ulkoa päin. Subjekti voi kokea velvollisuuteen toimintansa objektia kohtaan. Kertomuksissa voi nähdä usein tapahtuvan modaalisuuden muutoksen – ulkoa päin määrittyneestä sisältä päin määrittyneeksi – joka kuvastaa yksilön kasvua ja kehittymistä. (Korhonen & Oksanen 1997, 65; Sintonen 1999, 194; Sulkunen & Törrönen 1997, 88–89; Veijola 1997, 142.) Tässä tutkimuksessa muun muassa Johtohahmoksi ja Suunnannäyttäjäksi nimeämäni urheilujohtajien kertomuksissa on huomattavissa selvä modaalisuuden muutos kertomuksen edetessä. He kehittyvät tietoisina toimijoina ja saavuttavat eri tehtävien kautta ja ajan kuluessa niitä ominaisuuksia ja valmiuksia, joita kertomuksissa kuvastuvassa maailmassa tarvitaan.

Kertomuksissa tapahtuvaa muutosta ja sen kehittymistä on havaittavissa kertomuksen eri vaiheissa. Proppilaisesta narratiivisen kulun jaottelusta Grei-

mas kehitteli narratiivisen kaavion, jossa erotellaan kertomus kolmeen vaiheeseen: kvalifioivaksi, pää- ja sanktioivaksi testiksi (Greimas 1980; Korhonen & Oksanen 1997, 59; Sulkunen & Törrönen 1997, 83). Sulkunen ja Törrönen (1997, 83) käyttävät tuotannossaan valmistavaa, pää- ja vahvistavaa testiä. Testin sijaan näkyy käytettävän myös tarina-termiä (jota käytän tässä teoriaosassa), joka kuvaa vaiheiden sisältämää ajallista jatkuvuutta (Korhonen & Oksanen 1997, 59).

Valmistavassa tarinassa lähettäjä motivoi subjektin suorittamaan tehtävää, tavoittelemaan arvokkaaksi määrittyvää objektiä, ja varustaa subjektin velvoitteella ja motivaatiolla sekä tarvittavilla kyvyillä ja pätevyydellä. *Päätarinassa* subjektin kykyjä ja valmiuksia tehtävän suorittamiseksi koetellaan (mahdollisen vastasubjektin) ja vastustajan yrittäessä estää subjektia saavuttamasta objektiä. *Vahvistavassa tarinassa* aktanttien toimintaa arvioidaan. Subjekti palkitaan ja vastustajaa rangaistaan. Usein kertomuksissa esitetyt tapahtumat kerrotaan eri järjestyksessä ja jotkut osat osin jopa puutteellisina tai kokonaan puuttuen, joten narratiivinen kaavio tulee nähdä analyttisenä mallina, joka kuvaa kertomuksen etenemisen ideaalimuodossa. (Korhonen & Oksanen 1997, 59; Sulkunen & Törrönen 1997, 83.)

3.3.3 Toimijuus ja sen asteiden tarkastelu

Sosiologiasta lähtöisin oleva *toimijuuden* (agency) käsite on monivivahteinen. Se kertoo yksilön omaan elämänhallintaan liittyvistä käsityksistä ja tuntemuksista, mutta sen avulla voidaan kuvata myös yksilöä laajemmassa yhteiskunnallisessa ja kulttuurisessa kontekstissa. Gordonin (2005, 114–115) mukaan toimijuuden käsitteellä viitataan yksilön kykyyn vaikuttaa omaan toimintaansa, omaa elämänsä koskevaan päätöksentekoon ja valintojen toteuttamiseen. Toimijuus ja sitä koskevat ajattelu- ja jäsennystavat nähdään sosiaalisesti ja sosiaalisissa suhteissa muodostuneiksi (Virkki 2004, 18). Tarkasteltaessa toimijuutta sosiologian näkökulmasta kyse on toiminnasta, toiminnan luonteesta ja sen merkityksestä. Toimijuutta lähestytään pohtien, mitkä ovat yksilön, rakenteiden ja yhteiskunnallisten lainalaisuuksien väliset suhteet ja ohjaako yksilö toimintaansa omilla valinnoillaan ja missä määrin, vai ohjautuuko toiminta rakenteiden ja vallitsevien lainalaisuuksien kautta. (Jyrkämä 2007, 202.)

Kuten yksilöstä voidaan käyttää termejä toimija, agentti tai subjekti, niin myös toimijuudesta puhuttaessa näkee käytettävän synonyymimäisesti termejä agenttiivisuus (Turner & Stets 2005) tai subjektius (Veijola 1997). Näiden termien keskinäinen tarkoitus on sama: ilmaista yksilön kykyä vaikuttaa omaan toimintaansa, mutta käsitteiden välillä nähdään myös eroavaisuuksia (vrt. esim. Virkki 2004). Valitsin tässä tutkimuksessa käytettäväksi toimijuuden käsitteen.

Oman toimijuuden kuvaaminen ja toimijuuden käytännöt voivat olla vastakkaisessa suhteessa toisiinsa: henkilön puhuessa mukaanottavasti hän saattaa kuitenkin toimia poissulkevasti ja toisinpäin. Yksilön tunteeseen omasta toimijuudesta, toimijuuden kokemiseen, vaikuttavat yksilön käsitykset omista mahdollisuuksistaan ja rajoituksistaan vaikuttaa ja tehdä päätöksiä. Myös yksilön resurssit, kuten perhe, ystävät, koulutus ja taloudellinen rakenne asemoivat

toimijan tilaa. Toimijuuden tuntoon voi sisältyä myös ristiriitaisuutta: toisinaan päätöksenteko tuntuu helpommalta ja toisinaan vaikeammalta. (Gordon 2005, 114–120, 128.)

Toimijuutta voidaan luonnehtia eri tavoin. Toimijuus voidaan nähdä yksilön kykyä toimia yhteiskunnan rakenteista ja niiden rajoitteista vapaana, yksilön omaa kykyä ja vapaata tahtoa korostavana toimintana, tai sitten rakenteiden voidaan nähdä liittyvän toimijuuteen läheisessä suhteessa (Giddens 1984). Rakenteet toisaalta rajoittavat ja määräävät yksilön toimintaa, mutta myös mahdollistavat ja ohjaavat toimintaa, luovat toimintamahdollisuuksia (Jyrkämä 2007, 202–203).

Virkki (2004, 19) näkee toimijuuden olevan monin tavoin ”suhteellista”. Hänen mukaansa suhteelliseen toimijuuteen liittyy myös olennaisesti vallan ulottuvuus: valta (Foucault 1980; Turner 2005; Weber 1978) on osallisena kaikissa sosiaalisissa suhteissa ja tilanteissa. Valta voi kuvastua toimijuutta tarkasteltaessa myös siten, että joillakin toisilla on enemmän mahdollisuuksia rakentaa toimijuuttaan kuin toisilla (Gordon 2005, 117).

Toimijuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa kerrotun modaalisuuden kautta: kuinka urheilujohtajat kertovat modaalisuuksien avulla olemisestaan ja tekemisestään – kyvyistään vaikuttaa omaan toimintaansa, valinnanmahdollisuuksiinsa päätöksentekotilanteissa ja valintojensa toteutumiseen. Modaalisuuksien avulla tarkastelen myös kerronnassa ilmenevää toimijuuden astetta (Veijola 1997, 141–142) käyttäen *vahvan* ja *heikon toimijuuden* määritelmää. Toimijuuden astetta kuvatessa on käytetty myös käsitteitä vahva ja heikko subjektiivus (Veijola 1997) sekä vahva ja vähäinen toimijuus (Mykkänen 2010). Vahvassa toimijuudessa kuvastuu sisältä päin määrittyvä modaalisuus: urheilujohtaja tekee päätökset itse, hänellä on valinnanmahdollisuuksia, oleminen ja tekeminen perustuvat omaan osaamiseen ja haluun tai tahtoon. Heikossa toimijuudessa taas modaalisuus kuvastuu ulkoa päin määrittyvänä: ulkopuoliset tekijät, kuten henkilöt tai tilanteet, määrittävät kertomuksessa yksilön toimintaa ja valintoja, muodostuu velvoite toimia ja yksilöllä voi olla epätietoisuutta omista kyvyistään ja osaamisestaan. (Korhonen & Oksanen 1997; Sulkunen & Törrönen 1997.)

Olen soveltanut toimijuuden asteen tarkastelussa pragmaattisten modaalisuuksien jäsentämistä hierarkkiseen järjestykseen niiden keskinäisen suhteen perusteella. Järjestys vahvimasta heikoimpaan on seuraava: *haluaminen* perustuu yksilön sisäiseen motivaatioon, *osaaminen* kertoo edelleen yksilön omasta roolista, *kykeneminen* kuvastaa jo enemmän ulkoisia tekijöitä ja *täytyminen* määrittänyt ulkoisten tekijöiden kautta. (Veijola 1997, 142.)

Modaalisuuksien hierarkkinen tarkastelu voi johtaa siihen, että vahva / heikko subjekti -asetelma nähdään yhteneväisenä aktiivisuuden ja passiivisuuden kanssa. Tällöin tahtova, aktiivinen subjekti nähdään vahvana ja riippumattomana, ja täytyvä ja passiivinen voidaan nähdä heikkona ja riippuvaisena. (Veijola 1997, 147.) Toimijuuden tulkinta vahvaksi ja heikoksi vaatii siis tarkkuutta. Toimijuuden tarkastelu pelkän käyttäytymisen kautta voi olla harhaanjohtava, koska esimerkiksi hiljaisuuden tai vähäisen aktiivisuuden pohjalta teh-

ty tulkinta heikoksi toimijuudeksi voi osoittautua virheelliseksi. Yksilö saattaa olla mielessään hyvin aktiivinen. (Gordon 2005, 124.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen kohdejoukko ja sen valinta

Tutkimuksen kohdejoukkona on suomalaisen liikunnan ja urheilun ylin johto, *eliitti*, jonka edustajia löytyy yksityiseltä, julkiselta sekä kolmannelta sektorilta. Käytän tutkimuksessa käsitettä eliitti kuvaamaan kohdejoukon rajausta, eli tarkastelen tutkimuksessani vain suomalaisen liikunta- ja urheilujohdon ylintä tasoa. Tutkimukseen haastatellut 16 urheilujohtajaa muodostavat kattavan osan suomalaisen urheilujohdon eliitistä. Eliitin tarkka rajaaminen on suhteellista, eli joku toinen voisi määritellä liikunnan ja urheilun eliitin hivenen toisella tavoin.

Tässä työssä eliitti rajataan tarkoittamaan yksityisen ja kolmannen sektorin operatiivisia (tehtävänsä palkattuja tai työsuhteisia, esimerkiksi toimitusjohtaja tai pääsihteeri) tai luottamusjohtajia (esimerkiksi hallituksen puheenjohtaja), sekä julkiselta sektorilta valtionhallinnon tai kaupunkien johtavassa asemassa olevia virkamiehiä. Tutkimukseen haastatelluilla urheilujohtajilla on kansallisesti ja/tai kansainvälisesti tarkasteltuna korkea asema, tai muuten vaikutusvaltainen asema suomalaisessa liikunnassa ja urheilussa. Monella tutkimukseen osallistuneella urheilujohtajalla oli enemmän kuin yksi vaikuttava asema liikunnan ja urheilun alalla. Haastateltavista 12 oli miehiä ja neljä naisia, iältään 45–73-vuotiaita. Määrällisesti 16 henkilöä voidaan pitää tähän laadulliseen tutkimukseen edustavan kokoisena joukkona, koska suomalaisen liikunnan ja urheilun ylin johto on melko pieni ryhmä ihmisiä. (Vrt. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 17.) Avaan seuraavaksi kohdejoukon valintaprosessia, mutta jätän tarkan, yksityiskohtaisen valintakuvauksen tekemättä haastateltavien henkilöllisyyden anonyymiteetin suojaamiseksi.

Haastateltavat urheilujohtajat on tarkoin valittu. Tarkastelin suomalaisen liikunnan ja urheilun kentän organisaatorakennetta sektoreittain ja niiden ylimmän tason organisaatioita. Tutkin yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta (keskusjärjestöjen, toimialaorganisaatioiden sekä isompien lajiliittojen) hallitusten kokoonpanoja, luottamusjohdon henkilörakennetta ja siellä vaikuttavien ihmisten taustahistoriaa. Tämän lisäksi perehdyin näiden organisaatioiden

ylimmissä operatiivisissa johtotehtävissä oleviin henkilöihin ja heidän taustoihinsa. Julkiselta sektorilta tarkastelin merkittävimmässä asemassa olevia henkilöitä eli liikunta- ja urheiluasioista vastaavaa ministeriä ja ministeriön henkilöstörakennetta sekä suurimpien kaupunkien liikuntajohtajia. Näin hahmottui keskeisesti liikunnassa ja urheilussa eri sektoreilla vaikuttavien henkilöiden kartta, josta rakentui tutkimukseni kohdejoukko. Erityisesti järjestökentällä keskeisissä asemassa vaikuttavilla henkilöillä oli useampia luottamustehtäviä urheilujohdon huipulla, joka oli myös yksi valintakriteeri.

Valitsin aineistooni urheilujohtajia kaikilta kolmelta sektorilta, koska niistä suomalaisen liikunnan ja urheilun kenttä rakentuu. Pyrkimykseni oli saada esiin laaja-alaisesti monipuolisia kertomuksia erilaisista organisaatioympäristöistä kuvaamaan suomalaisen urheilujohdon eliittiin etenemistä. Toinen tarkoituksenmukainen kriteeri oli valita sekä luottamus- että operatiivista johtoa, jonka myötä sain tutkimukseeni mukaan samalla sektorilla eri näkökulmista rakentuvia kertomuksia. Järjestökentän silloinen rakenne ja toiminta oli tullut minulle tutuksi aiemman työni kautta Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n aluejärjestössä (Keski-Suomen Liikunta ry), ja julkisen sektorin henkilöstöön ja toimintaan olin tutustunut nykyisen tutkijan työni kautta LIKES-tutkimuskeskuksessa. Yksityinen sektori oli minulle näistä kolmesta sektorista tuntemattomin.

Kolmannella sektorilla vaikuttavien johtajien osuus tutkimuksen kohdejoukosta on määrällisesti suurin (9/16), koska järjestökenttä on keskeisesti vaikuttava toimintasektori suomalaisen liikunnan ja urheilun alalla. Toisena määrään vaikuttavana tekijänä oli myös se, että haastattelujen aikana vallitsi hajautettu ja monikeskuksinen toimialalähtöinen järjestörakennemalli (Lehtonen 2015; ks. myös Koski & Heikkala 1998, 193). Tästä johtuen järjestökentällä oli silloin myös useampia keskeisiä johtajapositioita kuin nykyisessä jälleen rakenteellisesti keskitetympään toimivassa järjestökentän mallissa (Lehtonen 2015).

Suomalaisen urheilujohdon eliitti on hyvin miehinen. Koin tutkimukseni kannalta tärkeäksi, että kumpikin sukupuoli tulee edustetuksi tutkimusaineistossa ja tämän vuoksi valitsin tarkoituksenmukaisesti muutaman tasaväkisen kandidaatin kohdalla haastateltavaksi naisen, jotta saan heidän kertomuksiaan ja kokemuksiaan mukaan tutkimukseeni. Uskon tämän tuovan laajuutta urakerptomuksiin ja mahdollisesti myös esiin sukupuolten välillä olevia erilaisia painotus- ja merkityseroja uran rakentumisen vaiheissa.

Maaliskuussa 2010 lähetin sähköpostitse haastattelupyynnön tutkimustaustoitukseen kera 20 valitsemalleni urheilujohtajalle (liite 1). Laitoin haastattelupyynnöt suunnitelmani mukaan pienissä ”ryppäissä”. Tällä tavoin pyrin varmistamaan, että pystyn vastaamaan haastateltavien aikataulutoiveisiin ja näin haastatteluajataulujen rakentaminen olisi minulle helpompaa. Suuri osa urheilujohtajista vastasi pikaisesti, joko samana päivänä tai muutaman päivän aikana myöntävästi haastattelupyyntööni. Tämä oli tutkimukseni aloituksen kannalta hyvin merkityksellistä, ja se kuvaannollisesti potkaisi tutkimukseni vauhdilla käyntiin. Vasta jälkepäin tutkimusprosessini edetessä olen tiedostanut, kuinka suuri merkitys tutkimukseni käynnistymiselle oli sillä, että useat urheilujohtajat vastasivat nopeasti ja vielä myönteisesti haastattelupyyntööni.

Heidän positiivinen suhtautumisensa antoi minulle lisää luottamusta tutkimukseni etenemiseen.

Lähetin toisen sähköpostin (liite 2) niille urheilujohtajille, joilta en ollut saanut vastausta ensimmäiseen haastattelupyyntöni. Muutamat heistä vastasivat nopeasti ja lupautuivat haastateltavaksi ja pahoittelivat, että ensimmäinen viesti oli jäänyt heiltä huomioimatta. Tämän jälkeen minulla oli koossa 15 jo tehtyä tai sovittua haastattelua, joka oli aineistoni lukumäärätavoite. Kaikki naiset vastasivat myönteisesti haastattelupyyntöni.

Aineiston lukumäärätavoite määrittyi suhteutettuna suomalaisen liikunnan ja urheilun ylimmän johdon kokoon, josta 15 henkilöä oli jo melko kattava joukko. Toisena määrittävä tekijänä olivat laadullisen tutkimuksen realiteetit, eli kovin paljon tätä suurempi aineistokoko olisi tehnyt aineiston analyysivaiheesta hyvin työlään ja aikaavievän.

Muutamilta henkilöiltä en saanut koskaan minkäänlaista vastausta sähköposteihini tai yhteydenottoa. Yhden henkilön siviilityön avustaja lähestyi minua sähköpostitse ja ehdotti, että kyseinen henkilö voisi vastata kysymyksiini kirjallisesti, mutta tiukka työaikataulu ei mahdollistanut haastatteluaikaa. Tässä kohdin valitsin niin, että jätin tämän mahdollisuuden käyttämättä, koska koin, että kirjallisesti vastattu aineisto poikkeaisi liiaksi suullisesti tuotetusta aineistosta. Uskon päätökseni taustalla vaikuttaneen myös se, että minulla oli jo määrätavoitteeni kasassa. Yksi henkilö vastasi kieltävästi haastattelupyyntöni, vedoten siihen, ettei hän ole urheilujohtaja. Tässä kohdin koin konkreettisesti sen, jota olin jo ennakkoon pohtinut: *urheilujohtaja*-käsitteen valinnan mahdollisesti aiheuttama pulmallisuus. Vastasin hänelle ymmärtäväni hänen näkökulmansa asiaan ja tiedostavani käyttämäni käsitteen ongelmallisuuden. Perustelin hänelle, mihin seikkoihin hänen valintansa tutkimukseni kohdejoukkoon pohjautui ja myönsin käsitteen *urheiluvaikuttaja* kuvaavan osuvammin hänen rooliaan suomalaisen liikunnan ja urheilun kentässä. Tämän jälkeen en saanut häneltä enää vastausta.

4.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimushaastattelut toteutettiin huhti–elokuun aikana vuonna 2010. Vielä yhden haastattelun tein syksyllä 2012 haastateltavan merkittävän aseman ja työhistorian vuoksi. Hän ei ollut kyseisessä asemassa keväällä/kesällä 2010. Näin haastateltujen urheilujohtajien lukumääräksi nousi 16. Tunsin osan haastateltavista jo entuudestaan, ja osan tapasin haastattelutilanteessa ensimmäistä kertaa.

Tutkimussuunnitelmani valmistuttua syksyllä 2009 aloin valmistautua haastatteluihin tutustumalla tarkemmin erityisesti menetelmäkirjallisuuteen sekä narratiivisuutta käsitteleviin väitöskirjoihin (esim. Frantsi 2009; Hänninen 2000; Sintonen 1999). Väitöskirjoista, joissa aineistonkeruumenetelmänä oli käytetty haastatteluja, pyrin erityisen tarkkaan ottamaan oppia auki kirjoitetuista haastattelutilannekokemuksista, niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin. Näitä olivat muun muassa haastattelu-aikataulu ja haastattelupaikan valintaa

koskevat huomiot, haastattelu- eli vuorovaikutustilanteen vaatimukset, aineiston tallennuksen varmistaminen, oma jaksaminen ja vireystila haastattelutilanteessa sekä aineiston litterointia koskevat seikat.

Haastatteluihin laadin teemoitetun narratiivisen haastattelurungon (liite 3). Teemahaastatteluhan on menetelmä, jossa painotus on ennakkoon valituissa teemoissa, jotka käydään huolellisesti läpi kaikissa haastatteluissa, mutta niiden keskinäinen järjestys voi vaihdella. Tutkijan rooli on vuorovaikutuksellinen, kysymyksiä esittävä. (Hirsjärvi & Hurme 2000; Ruusuvuori & Tiittula 2005.) Narratiivisen haastattelun tarkoitus on saada esiin haastateltavan ääni (Mishler 1986a) ja antaa kerronnan edetä haastateltavan omia polkuja haastattelijan pyssyessä kuuntelijan roolissa. Narratiivisessa haastattelussa voidaan jopa vain yhdellä kysymyksellä pyytää haastateltavaa kertomaan omaa elämäkertaa tai kuten tässä tutkimuksessa etenemistä urheilujohdon eliittiin. (Ks. Hyvärinen & Löyttyniemi 2005; Riessman 2008.) Tutkimukseni haastattelurunko sisälsi joitakin valitsemiani teemoja, jotka haastattelussa käytiin läpi. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut käydä haastattelurunkoa systemaattisesti läpi kohta kohdalta, vaan paremminkin sen tarkoitus oli olla tukena ja apuvälineenä, jos haastateltava ei olisi tuottanut kerrontaa oma-aloitteisesti. Tutkimukseni kannalta haastattelurungon tärkein osio oli kuitenkin sen narratiivisin kysymys, jossa pyysin haastateltavia kertomaan elämäkerrallisesti lapsuudesta ja nuoruudesta saakka heidän etenemisensä urheilujohdon huipulle. Tähän kysymykseen saadut vastaukset erosivat teemakysymyksistä juonellisen etenemisen vuoksi. Haastatteluissa käsiteltiin myös sellaisia teemoja, joiden tuloksia ei raportoida tässä tutkimuksessa.

Testasin haastattelurungon haastattelemalla LIKES-tutkimuskeskuksen johtajaa ennen urheilujohtajien haastatteluja. Näin sain kokeiltua haastattelurungon toimivuutta ja tein vielä muutamia huomioita ja korjauksia esimerkiksi kysymysten asetteluun ennen tutkimushaastatteluja.

Minulla oli ennen tämän tutkimuksen alkua aiempaa kokemusta noin 40 tutkimushaastattelun tekemisestä. Kasvatustieteen kandidaatin tutkielmaani haastattelin päiväkodinjohtajia ja liikuntatieteiden pro gradu -tutkielmaani varten jääkiekk junioreita, heidän valmentajiaan sekä seurajohtoa. LIKES-tutkimuskeskuksen tutkijana olen haastatellut silloisen Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n aluejärjestöjen sekä Nuori Suomi ry:n henkilöstöä tekemiäni sektori-tutkimuksia varten. Näiden haastattelujen myötä minulle oli jo jonkin verran karttunut aiempaa kokemusta erilaisista haastatteluista ja haastattelutilanteista.

Helmi-maaliskuussa 2010 kävin Melbournessa, Australiassa sekä Singaporessa haastattelemassa paikallisia merkittävässä asemassa olevia urheilujohtajia ja tutustumassa kaupunkien huippu-urheilukeskuksiin. Tämän haastatteluaineiston tarkoituksena oli toimia kansainvälisenä vertailuaineistona tutkimuksessani, mutta sitä ei käytetty, koska rajasin tutkimukseni koskemaan vain suomalaisia urheilujohtajia. Koen, että ”down under” -matka antoi minulle laajempaa perspektiiviä ja ainutlaatuisen kokemuksen, koska en ollut aiemmin tehnyt haastatteluja ulkomailla ja vieraalla kielellä. Sain paljon itseluottamusta valmistautuessani tuleviin Suomessa toteutettaviin tutkimushaastatteluihin.

Sainhan nyt matkustaa kotimaassani ja haastatella urheilujohtajia omalla äidinkielelläni. Matka poisti turhan jännityksen, vaikkakin mielestäni pieni, sopiva jännite on aina paikallaan ja tuo haastattelutilanteeseen hereillä oloa sekä herkkyyttä haastattelijalle.

Laadin tutkimukseni haastattelurunkoa useamman kuukauden ajan. Tutustuin narratiivista haastattelua käsittelevään kirjallisuuteen ja tarkastelin millaisia haastattelurunkoja narratiivisissa väitöstutkimuksissa oli käytetty. Lähtökohtaisesti haastattelurunko rakentui minua kiinnostavan kysymyksen ”Kuinka hänestä on tullut urheilujohtaja?” ympärille ja sitä palvelemaan. Pohdin vielä, millaisin lisäkysymyksin voisin haastattelussa auttaa haastateltavaa tuottamaan sisältöä ja saada aikaan vuorovaikutuksellista keskustelua, jos haastateltavan oma-aloitteinen kerronta ei olisi ollut luontaista. Lisäsin haastattelurunkoon myös tiettyjä teemakysymyksiä, koska vielä silloin tutkimusaiheeni oli huomattavasti laajempi kuin millaiseksi se lopulta toteutui. Haastattelurunko toimi kuitenkin enemmän minulle apuvälineenä kuin mekaanisesti haastattelusta toiseen toistettavana listana.

Sopiessamme haastattelupaikasta esitin toiveen rauhallisesta, häiriöttömästä paikasta, jotta ympärillä ei olisi muuta haastattelutilannetta häiritsevää hälinää ja jotta haastattelu tallentuisi hyvin. Haastattelut toteutettiin haastateltavien kotona (2), työpaikoilla (11), minun työpaikallani (1), erään kongressin yhteydessä järjestämässäni kokoustilassa (1) sekä kerran rauhallisessa ruokaravintolassa (1). Haastattelut olivat suurimmaksi osaksi Helsingin alueella (12), muut (4) muualla päin Suomea, kuten Jyväskylässä ja Tampereella. Sovin yhdelle päivälle enintään kaksi haastattelua, jotta aikataulu ei olisi liian tiukka. Yksi haastattelumatka oli enintään kolmen päivän pituinen. Näin halusin varmistaa, että jaksan keskittyä ja paneutua jokaiseen haastatteluun parhaalla mahdollisella tavalla. Haastattelutilanne on haastattelijallekin keskittymistä ja herkkyyttä vaativa tilanne (Riessman 2008).

Haastatteluissa minulla oli aina käytössäni kaksi pientä haastattelunauhuria, ja nauhureiden paristoja vaihdoin tiuhaan tahtiin. Käytin kahta nauhuria varmistamaan tallennuksen onnistumisen, jos toinen sattuisi sammumaan kesken haastattelun. Muutaman kerran haastattelunauhuri ”tilttasi”, jolloin toinen nauhuri pelasti tilanteen. Olin jo valmiiksi harjoitellut nauhurien käyttöä, jotta käyttämäni mallit olivat minulle tuttuja ja kotona vielä varmistin ennen jokaista haastattelumatkaani äänentoiston laadun ja voimakkuuden, jotta haastattelu on selvästi kuultavissa aineiston litterointia varten.

Haastattelun aluksi kysyin vielä haastateltavalta, sopiko hänelle haastattelun nauhoitus aineiston litterointia varten. Kaikille tämä sopi. Asetin nauhurit usein esimerkiksi pöydälle minun ja haastateltavan väliin, jotta kummankin ääni kuului hyvin. Pyrin luomaan haastattelutilanteet mahdollisimman välittömiksi ja vapautuneiksi. Juttelimme aluksi usein paikasta, jossa olimme, sekä tarkemmin tutkimuksestani. Yritin korostaa jo alkukeskustelun aikana, että olen kiinnostunut heidän kerronnastaan ja kokemuksistaan, että he saavat kertoa vapaasti ja esittää kokemansa omalla tavallaan. Tämän haastattelutilanteeseen ”laskeutumisen” ja haastattelurungon kysymyksille antaman väljyyden avulla

pyrin vahvistamaan haastattelutilanteen kerronnallisuutta ja saamaan esiin haastateltavien ”omaa ääntä”. (Ks. Atkinson 1998; Hyvärinen & Löyttyniemi 2005; myös Sparkes & Smith 2011.)

Esitin haastattelun alussa muutaman ”lämmittelykysymyksen”, joiden tarkoituksena oli laukaista mahdollista alkujännitystä ja herätellä kertomisen halua. Tämän jälkeen esitin tutkimukseni keskeisimmän kysymyksen:

Kerro omin sanoin (elämäntarinallisesti, lapsuudesta ja nuoruudesta saakka), kuinka sinusta on tullut urheilujohtaja.

Chase (1995, 2–4) korostaa kerronnallisessa haastattelussa juuri esitetyn kysymyksen ja haastattelijan merkitystä, joiden tulee kutsua haastateltavaa kertomaan eikä vain raportoimaan tarinaansa. Pyrin muotoilemaan kysymyksen niin, että se antaa tilaa vapaalle, omalle tavalle kertoa mutta on myös tarpeeksi selkeä ja ohjaava, jotta haastateltava pystyy ymmärtämään kysymyksen ja puhuu tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisistä asioista. Myös Mishler (1986a, 248–249) näkee haastattelijan roolin ”kutsuvana”: hänen mukaansa jos haluamme kuulla kertomuksia, meidän tulee pyytää ja kannustaa haastateltavaa mukaan toimimaan yhdessä. (Ks. myös Mishler 1986b.) Pyrin kannustamaan ja välittämään haastateltavalle kiinnostukseni hänen kerrontaansa kohtaan ilmeilläni ja eleilläni, sekä sanomalla välillä esimerkiksi ”joo”, ”just joo”, ”ai jaa”. Näin halusin osoittaa mukana oloani sekä myös rohkaista ja ruokkia heidän kerrontaansa. (Vrt. Ruusuvuori & Tiittula 2005.)

Haastateltavat henkilöt ja heidän tapansa tuottaa kerrontaa olivat erilaisia, ja haastattelutilanteet muotoutuivat niiden mukaisesti (ks. Aaltonen & Leimämäki 2010). Haastattelut kestivät 45 minuutista kahteen tuntiin. Osa haastatteluista toteutui hyvin narratiivisesti: haastateltava tuotti omaa kerrontaa helposti ja vuolaasti kertoen, tilanne oli kertojakeskeinen ja haastattelijan rooli oli kuunteleva (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005). Muutamat haastattelutilanteet, joissa haastateltavat tuottivat kerrontaa vähemmän, muistuttivat enemmän tyypillistä tutkimushaastattelua, teemahaastattelumaista lähestymistapaa, jossa haastateltavan rooli oli aktiivinen, kysymyksiä asettava ja haastattelutilannetta ohjaava (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2000; Mishler 1986a).

Useimmissa haastatteluissa kerronta eteni tilanteista ja tapahtumista toiseen ajallisessa järjestyksessä (juonellinen eteneminen), vaikka välillä haastateltavat saattoivatkin palata taaksepäin ja viitata johonkin tapahtumaan tai lisätä jotakin oleellista. Vain muutamassa haastattelussa ajallinen eteneminen sekoitui selvemmin ja ”hypittiin” tilanteesta toiseen. Nämä haastattelut vaativat analyysivaiheessa tutkijalta enemmän kertomuksen konstruointia, tekstin järjestämistä ja jäsentämistä ajallisesti etenevään muotoon. Yksi haastatteluista muodostui haastateltavan ja haastattelijan väliseksi, vastavuoroiseksi dialogiksi (ks. Sintonen 1999, 85), koska haastateltavan tapa tuottaa kerrontaa oli vahvasti vuorovaikutuksellinen, ja näin haastattelutilanteesta muodostui kummallekin osapuolelle aktiivinen.

4.3 Aineiston analysointi

Haastatteluaineisto litteroitiin auki sanatarkasti eli siten kuin tallennettu puhe kuului, sekä myös kuullut naurahdukset merkittiin tekstiin (vrt. Nikander 2010, 434–435; Riessman 1993, 56). Taukoja ja niiden pituuksia ei huomioitu. Tekstit kirjoitettiin lukijaystävällisiksi, eli niissä oli isot alkukirjaimet ja pisteet, välillä myös välimerkit. Tietenkin äänitallennus on sisällöltään rajallisempi kuin esimerkiksi videotallennus (Reissman 2008, 29), josta näkee haastattelutilanteen, henkilöiden mahdolliset sanattomat viestit, ilmeet ja liikehdinnän. Tutkijana määrittelin, että sanatarkka litterointi riittää tämän tutkimuksen tarpeeseen, koska keskityn siihen, *mitä* kerrotaan eli kerronnan sisältöön, sanoihin ja lausumiin (Ruusuvoori 2010, 425; ks. myös Ruusuvoori & Tiittula 2005). Alla näyte haastattelupätkästä litteroidussa muodossa (V=haastateltava urheilujohtaja ”Uranuurtaja”, H=haastattelija eli tutkija):

- V Joo kyllä. Ja täl hetkel myöski on toi se koko niinku tää mikä SLUn johdolla tehdään tää tota urheilun ja liikunnan yhteinen visio ni kylhän senkin suuntaviivat on niinku samansamanlaiset, että tarvitaan tätä yhteistyötä ja koordinoitua ja joka t- siis tarkoittaa johtamista aika lailla.
- H Joo
- V Se mitä me myöski sit ihan lajin sisällä ni koetaan että tää on tullu hirveen haasteelliseksi niinku esimerkiks sit ihan seurajohtaminen.

Aineiston auki kirjoittaminen aloitettiin ensimmäisen haastattelumatkani jälkeen, jonka aikana tein viisi haastattelua. Vuoden 2010 haastattelut litteroivat LIKES-tutkimuskeskuksen tiedottaja Martta Mäkilä ja tutkimussihteeri Maria Kotiranta, vuoden 2012 haastattelun litteroi tutkimuskoordinaattori Virpi Inkinen. En vielä haastatteluvaiheessa tiennyt saavani litterointiapua ja mainitsin haastattelupyynnössä aineiston olevan vain minun käytössäni. Tutkimusaineisto ei kuitenkaan sisällä arkaluontoisia henkilökohtaisia asioita, kuten esimerkiksi sairaskertomukset tai traumaattisista kokemuksista kertovat haastattelut sisältäisivät, joten annoin aineiston litteroijien käyttöön. Tein kirjoittajien kanssa suullisen salassapitosopimuksen aineiston sisältöä koskien.

Pääsin nopeasti valmiiden tekstien pariin haastattelumatkojeni jälkeen. Noin viikon kuluttua viimeisestä haastattelusta elo-syyskuun vaihteessa 2010 minulla oli kaikki siihen mennessä tehtyjen haastattelujen (15 kpl) tekstit käytössäni. Litteroitua tutkimusaineistoa kertyi yhteensä 429 sivua. Seuraavassa (taulukko 1) esitän haastattelujen keston ja litteroidun sivumäärän haastattelukohtaisesti (fonttikoko 12, riviväli 1,5).

TAULUKKO 1 Haastatteluja koskevat tiedot.

Haastateltava	Päivämäärä	Haastattelunkesto h/min	Sivumäärä
Neutralisoija	14.6.2010	1,29	27
Mitalisti	16.4.2010	1,33	25
Manttelinperijä	25.5.2010	1,17	23
Johtohahmo	11.8.2010	1,05	20
Partiolainen	26.4.2010	1,07	20
Pyyteetön	20.4.2010	1,42	37
Uranuurtaja	9.4.2010	1,50	63
Terveystiedettä	1.6.2010	0,43	21
Verkostoituja	7.4.2010	1,31	31
Tunnollinen	31.5.2010	0,49	15
Kansanmies	20.8.2010	1,09	39
Kehäkettu	8.4.2010	0,45	15
Joukkueenjohtaja	17.10.2012	1,11	23
Suunnannäyttävä	7.4.2010	1,16	33
Taustavaikuttaja	21.4.2010	0,54	16
Aikaansaaja	8.4.2010	0,59	21

Luin haastattelutekstejä sitä mukaa kun sain niitä käyttöni. Lisäksi kuuntelin tietokoneelleni tallennetut haastattelut kertaalleen läpi yhdessä litteroidun tekstin kanssa. Näin tarkastelin aineistoa kahden kanavan kautta: sekä auditiivisesti että luettuna. Pystyin myös tarkastelemaan autenttisen haastattelun kulkua litteroituna tekstinä ja tekemään mahdollisesti joitakin omia lisähuomioita, koska kuten Ruusuvuosi (2010, 427) toteaa, litteroitu teksti on jo tulkittu alkuperäisaineistosta, haastattelupuheesta. Alkuvaiheessa luin tekstejä läpi useamman kerran haastattelu kerrallaan alusta loppuun, jonka avulla hahmotin kokonaiskuvaa ja tutustuin paremmin tekstin sisältöön. Sintonen (1999, 195–196) käyttää tästä tutustumisvaiheesta termiä *ensiluenta*. Tarkoituksella en ottanut vielä tässä vaiheessa kertomuksiin syvempää analyttistä lähestymistä.

Aineiston analyysivaiheen alkuhetket olivat minulle tämän tutkimusprosessin vaikein aika. Käsissäni oli laaja, sisällöllisesti rikas aineisto, ja näin edessäni Jari Eskolaa (2010, 179; 2011) lainaten vain ”yhtä ylämäkeä”. En ollut vielä päättänyt lopullista tapaa, jolla olisin aineistovuorta lähtenyt valloittamaan; analyysivaihtoehtoja kyllä oli useita. Olin jo tutkimukseni alussa valinnut aineistolähtöisen lähestymistavan, ja toivoin löytäväni aineiston käsittelyyn menetelmät, joilla saisin aikaan toimivan vuorovaikutuksen menetelmän ja aineiston välille.

Tutkimusaineisto oli tullut minulle tutuksi. Voisin sanoa, että tunsin jo tekstin (vrt. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13) ja aloin hahmottamaan aineiston analyysin kannalta keskeisiä asioita (ks. Riessman 1993, 57). Merkittävä ja erityisesti tutkimustani rajaava valinta oli se, kun päätin keskittyä tarkastelemaan urheilujohtajien etenemistä, uran rakentumista urheilujohdon eliittiin. Tämän ympärille olin jo alkuperäisen tutkimussuunnitelmani mukaisesti rakentanut keskeisimmän tutkimuskysymyksen, mutta haastattelutilan-

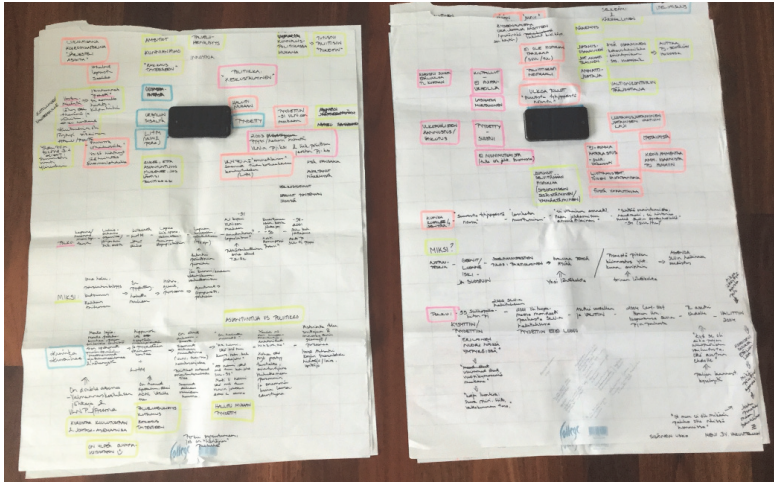
teessa käsiteltiin myös muita teema-aiheita. Ne rajautuivat nyt valtaosin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Olin lukiessani merkinnyt teksteistä kerronnan jaksoja, oleellisia kohtia, joihin keskittyisin jatkossa tarkemmin (vrt. Sintonen 1999, 196), eli seuraava askel oli aineiston lähilukeminen. Tätä ennen tapahtui kuitenkin toinen ratkaiseva hetki aineiston analyysivaiheen kannalta, kun tuskailin ohjaajalleni Teppo Sintoselle laajan aineistoni haltuunottoa. Hän kertoi omakohtaisen kokemuksen, kuinka hän oli raaka-analysoinut väitöstutkimuksensa aineistoa (Sintonen 1999) ja antoi vinkin: ”tee lakanoita”. Silloin oivalsin, että teen käytännön analyysin apuvälineenä käsitekarttoja (*mind-maps*) (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 26). Käsitekartat olivat minulle jo aiemmin tuttu tapa käsitellä laajoja asioita. Käytin niitä usein opiskeluaikoinani esimerkiksi hahmotellessani essee-muotoon kirjoitettavia tenttivastauksia.

Jokaiselle urheilujohtajalle oli oma isokokoinen paperi (”fläppipaperi”), jonka yläosaan tein käsitekartan. Keräsin siihen urheilujohtajan kerronnassa esiintyviä keskeisimpiä asioita, hänen itsestään kertomiaan piirteitä ja ominaisuuksia yksittäisinä sanoina. Laajensin aineiston käsittelyä ja käsitekartta-analyysiani edelleen. Varasin paperin alaosan kysymykselle: ”Kuinka hänestä on tullut eliittiurheilujohtaja?” Kirjoitin kerronnassa esiin tulevat tapahtumat, tilanteet, merkitykselliset hetket ja käännekohtat tiivistettyyn, ajallisesti loogisesti järjestettyyn aikajanamaiseen muotoon. Näin rakensin ensimmäisen, tapahtumasta toiseen aikajanamaisesti etenevän, karkean muodon urheilujohtajaksi etenemisen kertomuksesta. Tässä vaiheessa keskityin jo syvemmin tarkastelemaan kerronnassa esiintyviä merkityksellisiä tapahtumia ja käännekohtia, joista Mishler (1986a, 236) käyttää termiä ydinkertomus (*core narrative*). Ydinkertomukset kerrottiin usein yksityiskohtaisemmin ja pidempänä kuvauksena kuin vähemmän merkitykselliset tilanteet tai tapahtumat. Rimmon-Kenan (1991, 25) nimeää keskeiset tapahtumat *ydintapahtumiksi*, jotka sisältävät kertomuksen etenemisen kannalta merkittävän valintatilanteen. Ydintapahtumista hän erottaa vähemmän merkitykselliset *katalysoijat*, jotka kertovat ydintapahtumaa ympäröivää toimintaa.

Toinen alakohta oli varattu ”miksi urheilujohtajaksi?” -kysymykselle. Keskityin poimimaan kerronnasta kohtia, erityisesti valintatilanteita, joissa haastateltavat kertovat motiiveistaan ja halustaan tai koetuista velvoitteistaan urheilun johtoon, sekä kerronnan jaksoja, joissa he määrittelevät itseään, tekemistään ja olemistaan. Tämä analyysi avasi tarkasteluun ne modaalisuudet, joita haastateltavat puheessaan tuottivat (ks. Sulkunen & Törrönen 1997). Tarkkaan kielelliseen analyysiin (Hyvärinen 2010) pureuduin syvemmin myöhemmässä vaiheessa.

Kävin koko aineiston systemaattisesti läpi. Tekemäni ”lakanat” (kuva 1) analyysin apuvälineenä auttoivat minua kokoamaan ja hahmottamaan aineistoa jälleen astetta syvemmin. Lakana näytti minulle tiivistetysti ja visuaalisesti, kuinka urheilujohtajaksi etenemisen kertomus oli rakentunut yksilöllisesti jokaisen haastateltavan kohdalla. Näitä muodostui 16 kappaletta.



KUVA 1 Urheilujohtajien kerronnasta tiivistetyt yksilölliset "lakanat".

Lakanat auttoivat minua myös muodostamaan kokonaiskuvaa aineistosta. Niiden avulla hahmotettiin kertomuksissa esiintyviä erilaisia teemoja ja sisältöjä (vrt. Hyvärinen 2010, 93). Tarkastelin, kuinka erilaiset teemat ja sisällöt esiintyvät urheilujohtajien kerronnassa, ja tutkin, löytyykö kertomuksien tapahtumien ja sisältöjen kesken yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Lisäksi tyypittelin eli konstruoisin aineistosta tyyppejä, jotka esittävät aineistoa kokonaisvaltaisemmin (Eskola 2010, 193; Eskola & Suoranta 1998). Keskityin erityisesti tarkastelemaan, mitä kerronta sisältää ja miten urheilujohtajat kertovat eliittuurheilujohtajaksi etenemisestään. Hahmotin lakanoista toistuvia tapahtumia ja tilanteita, etsin juoniyhtäläisyyksiä ja -eroavaisuuksia kertomusten välillä (ks. Alasuutari 2011, 131). Kertomuksista löytyneiden rakenteellisten ja sisällöllisten yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien myötä alkoivat muodostua kertomustyyppit, joissa tiivistyi kerrottujen tapahtumien ja tapahtumisjärjestyksen samankaltaisuutta. (Vrt. Gergen & Gergen 1986, 25–28.)

Kertomustyypeissä ilmenee, kuinka ja millaisten tilanteiden ja tapahtumien kautta urheilujohdon eliittiin etenee ja millaisen juonen urheilujohtajat kerronnassaan rakentavat. Gergenin ja Gergenin (1986, 27) kertomuksen kulkua esittävässä mallissa kertomuksen tapahtumat esiintyvät vakaina (stability narrative), etenevät kohti päämäärää (progressive narrative) tai päämäärästä pois-päin (regressive narrative). Tässä tutkimuksessa kaikki kertomukset etenivät kohti päämäärää, urheilujohdon eliittiä, jota tutkittiin, mutta se ei kuitenkaan ollut kaikilla alun perin ajateltu suunta. Oleelliseksi tyypittelyssä nousikin juuri se, miten eteneminen urheilujohdon eliittiin oli muodostunut ja mitkä tekijät siihen olivat vaikuttaneet.

Tyypittelyn avulla on mahdollista näyttää kokonaiskuvaa aineistosta ja sen moninaisuudesta. Näin on saatu esiin, kuinka urheilujohtajien kertomukset heijastavat myös yleisiä kulttuurisia merkitysjärjestelmiä: toimintatapoja, arvoja ja normeja. Esitän tutkimuksen empiriaosuudessa jokaisen urheilujohtajan ker-

tomuksen omana kohtanaan, jonka avulla tuon esiin kertomusten yksilöllisyyden ja niiden kuvastaman kulttuurisen ja sosiaalisen järjestyksen. Näin kertomusten omaleimaisuus ja ainutkertaisuus eivät peity tyyppien alle. (Vrt. Hänen 2000, 33.)

Sain vielä Korhosen ja Oksasen (2007, 54–71) sekä Sintosen (1999, 194) innoittamana idean tarina-analyysistä, jossa analysoin kertomusten modaalisuutta sekä toimija-asetelmia. Modaalisuuksien avulla tarkastelin urheilujohtajien kerronnassa esiintyvää toimijuutta: Millä tavoin he kertovat urheilujohtajuuteen etenemisestään tai kuvaavat urallaan kohtaamiaan valintatilanteita? Kuvaataanko eteneminen suunniteltuna toimintana vai yllättäen suunnittelematta toteutuneena: haluna ja tahtona vai mahdollisesti velvollisuutena? Tässä kohtaa liikuin tarkan kielellisen analyysin (Hyvärinen 2010) alueella, tutkin haastattelujen puhetta, sitä millaisin sanoin urheilujohtajat kuvasivat omaa toimijuuttaan – tekemistään ja olemistaan.

Kerronnassa esiintyvien modaalisuuksien pohjalta tarkastelin lisäksi, minkä tasoista toimijuutta haastateltavat kerronnassaan tuottavat. Sisältä päin määrittyvä halu, tahto ja motivaatio kuvastavat vahvaa toimijuutta, kun taas ulkoa päin määritynyt täytyminen ja velvollisuus kuvastavat heikkoa toimijuutta. (Veijola 1997, 142.)

Käytin Greimasin (1980) aktanttimallia aineiston käsittelyn systemaattisena, käsitteellisenä apuvälineenä, jonka avulla tarkastelin kertomuksien sisältämiä merkitysulottuvuuksia. Aktanttimallin avulla on tarkoitus tuoda esiin kertomuksen sisältämä pintatasoa syvempi ulottuvuus ja merkitys, näyttää kerronnan merkitysvaikutuksia sekä toimija-asetelmia ja toimijoiden välisiä suhteita (Sintonen 1999, 158; Tarasti 1992, 73–74). Malli myös systematisoi tutkijan työtä ja tulkintaa aineistosta ja näin lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Aktanttimallin avulla tarkastelin kertomuksessa eri rooleissa esiintyvien toimijoiden, henkilöhahmojen tai jonkin muun tekijän (kuten politiikan) toiminnallista asemaa. Mallin toimija-asetemat (lähettäjä–vastaanottaja, subjekti–objekti, auttaja–vastustaja) osoittavat kertomuksen juonirakenteen sisältämää, erityisesti subjektin ja objektin väliseen suhteeseen kohdistuvaa toiminnan motiivia ja paljastavat kertomukseen sisältyviä arvoja, merkityssuhteita ja vastakkainasetteluja. (Sulkunen & Törrönen 2007, 76–77; Tarasti 1992, 73–74; ks. myös Törrönen 1999.)

Kuinka sitten luin tekstiä aktanttimallilla tehtävää analyysiä varten? Greimasin aktanttimalli ei ole vain mekaaninen mallipohja, johon tekstin lukemisen jälkeen voidaan istuttaa kertomuksesta henkilöitä tai muita hahmoja aktanttipaikoille. Sen sijaan tekijöiden, aktoreiden, tunnistaminen vaatii tutkijalta tekstin sisällön tuntemusta ja jo kerronnan pintatasoa syvemmän hahmotuksen. Tarkastelin analysoitavaa tekstiä hahmottamalla siitä aktanttimallin kuusi perusaktanttia, joita ovat siis subjekti, objekti, lähettäjä, vastaanottaja, sekä sivuaktantit auttaja ja vastustaja (ks. Greimas 1980, 206; Tarasti 1992, 73) sekä tarkastelin, millaisia ominaisuuksia aktoreilla, esimerkiksi kertomuksen subjektilla, kerronnassa oli. Aktantiaaliset paikat hahmottuivat yksinkertaistettuna seuraavalla tavalla: Lähettäjä on se, joka saa subjektin tavoittelemaan objektia. Subjekti on

toiminnan päätekijä, ja objekti on subjektin toiminnan tavoiteltava kohde. Auttaja on se, joka auttaa tai edistää subjektia: vastustajana taas se, joka estää tai vaikeuttaa toimintaa. Vastaanottajan tunnistaa siitä, kenen hyväksi tai hyödyksi subjekti toimii ja toimintaa tehdään. Tarkastelin myös näiden aktanttihahmojen välisiä suhteita kertomuksessa esiintyvien modaalisuuksien avulla, jotka tuovat esiin kerronnan alla piileviä arvoasetelmia ja merkityksiä sekä ”kirjoittamattomia” sääntöjä ja tapoja toimia.

Käsittelin haastatteluaineistoa koko analysointivaiheen ajan kokonaisuuksina, sellaisina kuin haastattelut todellisuudessa toteutuivat. Usein laajaa laadullista haastatteluaineistoa voidaan käsitellä analyysin alkuvaiheessa hallittavampaan muotoon muokkaamalla aineistosta tiivistettyjä kokonaisuuksia tai ”ydintarinoita” (Hänninen 2000, 33). En kuitenkaan halunnut tiivistää aineistoa lyhyempään muotoon, koska pelkäsin, että muokausvaiheessa voisi jäädä pois jotain myöhemmin olennaiseksi osoittautuvaa. Näin kävikin: analyysin tarkentuessa haastatteluista löytyi vielä kertomusta syventävää ja analyysiä tarkentavaa tietoa. Käsittelin haastattelutekstejä tutkimusprosessin loppumetreille saakka ja tarkensin analyysiä.

Kuten aiemmin on todettu, kertomus tyypillisesti koostuu enimmäkseen jo toteutuneista tapahtumista ja siksi kertomusten esittäminen tapahtuu luontevasti imperfektimuodossa. Tämän tutkimuksen empiriaosassa olenkin käyttänyt imperfektiä, kun puhutaan jo tapahtuneista asioista (urheilujohtaja syntyi, kasvoi, vaikutti, valittiin). Aktanttien ja käännekohtien analyysien kuvauksissa olen käyttänyt aikamuotona preesensia. Preesensin käytön tarkoitus tällaisissa kohdissa on erottaa käännekohdat tekstillisesti muista kertomuksen osista. Myös nykyhetkeen viitattaessa (toimii tällä hetkellä, on nyt eläkkeellä) olen käyttänyt preesensia, koska ei puhuta menneistä asioista.

4.4 Tutkimuksen toteutuksen luotettavuuskysymykset

Tämän tutkimuksen aineistona ovat eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomukset, jotka on esitetty haastattelutilanteessa ja kerrottu tätä tutkimusta varten. Siihen, mitä kertomukset sisältävät ja miten haastateltava luo merkityksiä elämästään, vaikuttavat monet seikat. Narratiivisessa tutkimuksessa keskeinen eettinen pohdinta kohdistuu tutkijan aineistosta tekemään tulkintatyöhön ja tutkimuksen tulosten esittämiseen (ks. Hänninen 2000, 35). Olen edellä pyrkinyt avaamaan tutkimuksen toteutuksen mahdollisimman läpinäkyväksi, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida analyysin systemaattisuutta, sen luotettavuutta ja raportointia ja siten arvioida tutkimuksen validiteettia. Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia arvioidaan aineiston sekä niistä tehtyjen tulkintojen kautta. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27.)

Tutkimuksen empiriaosassa esitettävissä urheilujohtajien kertomuksissa pyrin osoittamaan tekemäni tulkinnan luotettavuutta esittämällä sitaatteja haastattelutekstistä, jotka näyttävät lukijalle kerronnan autenttisuuden ja haastateltavien luomia merkityksiä (Nikander 2010, 433). Esitän myös kursivoiden leipä-

tekstissä joitakin lyhyitä sitaatteja, lausumia tai sanoja näyttämään kertojan autenttista puhetta, tapoja ilmaista jotakin asiaa, esimerkiksi *urheiluputkessa* (Kehäkettu) tai *ni siihen en oo lähteny* (Mitalisti). Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005, 329) toteavat, muutamalla sanalla tai lauseen pätkällä voidaan jo esittää sen kertomuksessa välittämää tarkoitusta ja merkitystä. Valitsin myös tietoisesti tekstissä käytettäväksi haastateltavien käyttämiä sanoja tai ilmaisuja, kuten esimerkiksi *merkittävä, ratkaiseva tekijä* tai *käännekohta*, ja pyrin käyttämään samaa termiä heidän kertomustekstissään. Lisäksi käytän määrällistä (numeraalista) tapaa osoittamaan kokonaisaineistosta tekemiäni havaintoja (ks. Ruusu-vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 28).

Perustavanlaatuinen eettinen kysymys narratiivisessa tutkimuksessa on se, kenen ääni tutkimuksessa on esillä. Tämä asettaa tutkijan keskeisen roolin kerroksen tulkitsijana suurennuslasin alle. Vaikkakin tutkija kunnioittaa haastateltujen kerrontaa ja niiden sisältämiä merkityksiä, raportoinnissa on esillä Hännisen (2000, 34) mukaan kuitenkin tutkijan ääni, joka tulee tiedostaa ja tunnustaa. Narratiivisessa tutkimuksessa, jossa ihmiset kertovat elämästään ja elämäntapahtumiensa sisältämistä merkityksistä (Mishler 1986a; Riessman 2002), tutkijan on kriittisesti arvioitava omaa toimintaansa ja kertomuksista tekemäänsä tulkintaa, jotta haastateltavat eivät koe tulleen ”hyväksikäytetyiksi” tai ”väärinymmärretyiksi” (Hänninen 2000, 34).

Narratiivisessa tutkimuksessa, kuten sosiaalitieteissä yleensäkin, on jo pitkään käyty keskustelua todellisuuden muodostumisen ympärillä (ks. esim. Berger & Luckmann 2009) tai kuten Riessman (2008, 184) tarkentaa, paremminkin pitäisi puhua uskottavuudesta. Aaltosen ja Leimumäen (2010, 147) mukaan kertomiseen ja sen sisältöihin liittyy kulttuurisia odotusarvoja: oletuksia, että elämästään kertovalla katsotaan olevan ”moraalinen velvollisuus” kertoa kertomustaan todenperäisesti. Totuus ja todellisuus ovat narratiivisessa tutkimuksessa monisäikeisiä asioita. Kertomuksien kautta kertoja tulkitsee omaa totuuttaan elämästään ja kokemastaan, koska kyse on subjektiivista kokemuksista. Keskeisiä eivät ole todelliset vaan kertojan todellisissa kertomuksissa luomat merkitykset (Freeman 2003, 339). Brunerin (1991, 4) mukaan narratiivinen muoto totuudesta on todentuntu (ks. myös Heikkinen 2010, 154): koska kerrotut kertomukset ovat yksi versio todellisuudesta, niiden kautta voidaan saavuttaa vain todentuntu (engl. verisimilitude). Kertomukset tuottavat yhden version monista narratiivisista todellisuuksista (Squire 2008, 45, 50). Narratiivinen todellisuus on Riessmanin (2008, 186) mukaan aina osittaista, epätäydellistä. Rimmon-Kenan (1991, 127–128) lähestyy totuuden tarkastelua epäluotettavuuden kautta: epäluotettavien kohtien puuttuminen kertoo luotettavuudesta. Todellisuuden muotoutumiseen vaikuttavat myös aika ja historialliset tapahtumat: kuinka ja millaisia merkityksiä on luotu aiemmin tapahtuneille asioille ja tapahtumille (Tamboukou 2008, 116).

Keskeistä narratiivisessa tutkimuksessa on se, mitä haastateltavat kertovat: millaisten olennaisten tapahtumien sarja muodostaa kertomusten juonikulun ja millaisia merkityksiä asioille ja tapahtumille annetaan. Hänninen (2000, 63) näkee sisäisen tarinan toimivan ”mielen seulana”, joka valikoi merkityksellisiä

tekijöitä ja jättää pois kertomuksen kannalta ei niin olennaisia asioita. Kerronnan ulkopuolelle jäävät osat voivat olla kertomuksen kannalta irrelevantteja, tai niitä ei haluta kertoa. Kertoja määrittää kerrontatilanteessa, mitä haluaa tuoda itsestään esiin, antaa julki, tai mitä haluaa olla kertomatta. Kerrontaan sisältyy myös kokemus, joka Aaltosen ja Leimumäen (2010, 124) mukaan on haastatteluhetkellä elävä prosessi. Kertomuksissa välittyy kokemuksellisuus eli se, kuinka kertoja on kokenut tapahtumat, jotka hän valitsee kertomukseensa. (Aaltonen & Leimumäki 2010, 124; Hyvärinen 2010, 92; ks. myös Fludernik 1996; Herman 2011.) Hännisen (2000, 55) mukaan omasta elämästä kerrottua kertomusta ei esitetä koskaan kokonaan, vaan sisältö rakentuu valituista katkelmista, episodeista, jotka voivat kuitenkin heijastaa ympäröivää kulttuuria.

Kertojan tulee saada kertoa kertomuksensa omin sanoin, omalla tavallaan (Gready 2008, 146). Hänninen (2000, 32) näkee kertomuksen (sisäisen tarinan) tulkinnallisena auktoriteettina henkilön, jonka kertomus on. Vain hänellä on oikeus koetella, onko hänen kertomansa ”kokemuksellisesti tosi”. Kertomuksen omistajuus on kertomuksen kertojalla (Gready 2008, 146). Tutkijan tehtävänä ei ole pohtia, onko kertomus totta vai ei, vaan tutkijan velvollisuus on tehdä tulkintatyö siten, että kertomuksen omistaja tunnistaa ja tunnustaa sen omaksi kertomukseksi. Tämän vuoksi lähetin jokaiselle urheilujohtajalle heidän haastattelustaan rakentamani kertomuksen luettavaksi ennen tutkimukseni julkaisemista. Heillä oli mahdollisuus lukea ja kommentoida tekstiä ja tarkistaa, kuinka olin tulkinut heidän kertomaansa (sähköpostiviesti liitteenä 4).

Sain palautetta yhdeksältä urheilujohtajalta. Palaute oli positiivista, tutkimuksen lähestymistapaa pidettiin mielenkiintoisena. Useat kirjoittivat tunnistavansa itsensä tulkinnastani ja olivat samaa mieltä kertomustyypistään. Muutammat urheilujohtajat toivoivat minun korjaavan autenttisten haastattelusitaattien kieltä. Heidän mielestään tekstiä, omaa puhekieltä oli jopa *karmea* lukea. Perustelin autenttisen tekstin merkitystä tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta, minkä vuoksi haastatteluosuuden esittäminen kirjallisessa muodossa sellaisenaan on tärkeää. Moni urheilujohtaja uskoo, että heidät voi joku lukija tunnistaa heidän kertomuksestaan, mutta eivät kokeneet sillä olevan merkitystä.

Aaltonen ja Leimumäki (2010, 149) korostavat suullisen ja kirjallisen *kerronnallistamisen* prosessin erilaisuutta, joka tulee ottaa huomioon kertomuksia analysoitaessa. Suullinen kertomus tuotetaan vuorovaikutustilanteessa, eikä se sisällä vastaavaa pohtimisen ja sisällön hiomisen mahdollisuutta kuin esimerkiksi harkitusti ajan kanssa kirjoitettu kertomus. Hyvärinen (2010, 113) näkee haastatteluaineiston siten monipuolisempana, sisältäen myös kertomisen ”hapuilua”.

Tulosluvussa esitän jokaisen urheilujohtajan kertomuksen erikseen. Tämä osoittaa kertomusten yksilöllisyyttä ja ainutkertaisuutta mutta altistaa myös mahdollisesti kertojan tunnistamiselle (vrt. Hänninen 2000, 33). Kertojan tunnistettavuutta olen pyrkinyt minimoimaan jättämällä pois yksityiskohtia ja muita tunnistettavia tietoja, kuten henkilöiden ja paikkojen nimet, urheilulajit ja joidenkin henkilöiden osalta myös murre sanat ja sanapäätteet. Vaikkakaan haastattavien henkilöisyyttä ei tuoda tutkimuksessa esille, on kuitenkin mahdollis-

ta, että joku lukija voi yhdistää tutkimusaineistosta nousevia tapahtumia ja tilanteita kertojaan. Urheilujohtajien eliitti on yleisesti tunnettu ja melko pieni joukko ihmisiä. Keskustelin tästä asiasta haastateltavien kanssa ennen haastattelun aloitusta ja toin tämän mahdollisuuden esiin kertoessani anonyymiteetistä. (Ks. Ruusuvuori & Tiittula 2005.)

Haastattelun kulkuun, kertomuksen muotoutumiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten kerrontatilanne eli se, kenelle ja millaisessa tilanteessa kertomus on tuotettu (Aaltonen & Leimumäki 2010, 147; Phoenix 2008, 65–66). Kerronnan sisältö muotoutuu, jäsentyy ja suodattuu haastattelutilanteen vuorovaikutuksessa sosiaalisen prosessin kautta. Tähän vaikuttaa myös se, kuinka valmiiksi kertomus on kertojalle itselleen jo muotoutunut (Hänninen 2000, 55).

Keskeistä on haastateltavan ja haastattelijan välinen suhde (Gready 2008), jonka muotoutumiseen vaikuttavat erilaiset taustatekijät, kuten persoona ja sukupuoli (Phoenix 2008, 71) sekä elämänhistoria. Tutkija omine piirteineen ja ominaisuuksineen on keskeinen tekijä tutkimuksen muotoutumisessa. Minä olin haastattelijana 36-vuotias nainen, ja haastateltavana oli iältään 45–74-vuotiaita miehiä ja naisia. Koin kaikki haastattelutilanteet ilmapiiriltään positiivisina ja osan jopa varsin vapautuneina, enkä huomannut sukupuoleni vaikuttaneen haastattelutilanteisiin ainakaan negatiivisesti. On mahdollista, että haastateltavan oma sukupuoli vaikuttaa kertomuksen muotoutumiseen (Patterson 2008, 32). Narratiivisessa haastattelutilanteessa, kuten kaikissa ihmisten välisissä keskinäisissä suhteissa, haastateltavan ja haastattelijan välille muodostuu valtasuhde (Hydén 2008, 134; Mishler 1986a, 248), johon voi vaikuttaa osaltaan myös sukupuoli.

Laadullisessa, narratiivisessa tutkimuksessa, jossa tarkastellaan asioille ja tapahtumille annettuja merkityksiä, tutkijan tulee olla sosiaalisesti ja kulttuurillisesti lähellä tutkittavia (Eskola & Suoranta 1998; Hydén 2008). Tutkijan täytyy tuntea tutkittava ilmiö sekä ymmärtää tutkittavien puhetta, jotta pystyy tulkitsemaan heidän kerrontaansa. Kertojat ovat, kuten Hyvärinen (2008, 114) kiteyttää, ”kulttuurinsa asiantuntijoita”. Tutkijan kykyyn tulkita aineistoa vaikuttavat niin koulutustausta kuin henkilökohtainen ja ammatillinenkin elämäkokemus. Andrews (2008, 88) kertoo, kuinka hän löysi uusia sävyjä ja merkityksiä jo aiemmin tutkimastaan aineistosta luettuaan sitä uudelleen oman elämänmuutoksensa, lasten saannin jälkeen, jonka hän kokee antaneen hänelle tutkijana uutta ulottuvuutta tulkita haastateltavien kerrontaa.

Tarkastelin itseäni tutkijana: kuinka asemoidun kulttuurisesti suhteessa haastateltaviin? Minulla oli haastatteluhetkellä liikunta-alan korkeakoulutus sekä noin kymmenen vuoden työkokemus hallinnollisista ja tutkijan tehtävistä liikunta-alalla. Koin olevani kulttuurisesti ja sosiaalisesti riittävän lähellä tutkittavia, jotta kykenen ymmärtämään heidän puhettaan ja tulkitsemaan heidän kerrontaansa. Haastattelutilanteissa kysyin rohkeasti, jos koin, että en ymmärtänyt tai halusin varmistuksen sille, mitä haastateltava tarkoitti. Sallin itselleni myös niin sanottujen ”tyhmien kysymysten” esittämisen, jos mielestäni sellaiseen oli tarvetta lisätiedon tai ymmärryksen saamiseksi.

Havaitsin joidenkin henkilöiden kohdalla, että he etsivät minulta haastattelijana merkkejä oman kertomuksensa sisällön ja relevanttiuden hyväksymisestä. Hyvärisen (2010, 96, 111) mukaan haastattelutilanteessa kertoja hakee merkkejä, onko kertoma riittävän kiinnostavaa haastattelijan mielestä ja pyrkii vastaamaan haastattelijan odotuksiin. Näitä kuvastivat esimerkiksi kysymykset "vastasinkohan kysymykseesi?" tai "no, vastasinko oikein?". Näissä tilanteissa pyrin vahvistamaan haastateltavan rohkeutta kertoa omin sanoin, kuinka hän on tapahtumat ja tilanteet kokenut – hänellä olevaa oikeutta omaan kerrontaansa ja kertomuksen kumpuamista omista lähtökohdista.

5 URHEILUJOHTAJIEN KERTOMUKSET

Tässä tutkimukseni empiirisessä osiossa käsittelen haastattelemani 16 henkilön eliittuurheilujohtajaksi (operatiiviseksi tai luottamusjohtajaksi) etenemisen kertomuksia ja esitän, millaisia urheilujohtajatyyppejä ja kertomustyyppieä aineistosta on löydettävissä.

Tarkastelin aluksi urheilujohtajien kerrontaa tyypitellen kertomuksista löytyviä keskeisiä taustatekijöitä: henkilöitä yhdistäviä ja toisistaan erottavia nimittäjiä. Tämän tyypittelyn avulla aineistosta identifioitui neljä urheilujohtajatyyppeä: *Valittu*, *Poliitikko*, *Sportti* sekä *Byrokraatti*. Seuraavassa kuvaan urheilujohtajatyypit pääpiirteittäin. Tarkemmat kuvaukset urheilujohtajatyypien keskeisistä piirteistä löytyvät seuraavien alalukujen alusta.

Valittu on henkilö, jolla on pitkä ja monipuolinen tausta liikunnan ja urheilun parissa. Hänet arvioidaan toimintakulttuurin sisällä kyvykkääksi ja osavaksi. Hän on jo saavuttanut aseman, jossa häntä pyydetään hakeutumaan tai asettumaan ehdolle hierarkkisesti korkea-arvoisiin (luottamus)johdon tehtäviin. Tehtäviin pyydytyksi ja valituksi tuleminen ovat urheilujohtajatyypin keskeisin elementti. Valittu on siviiliammattiltaan johtaja tai työskentelee muutoin johtamisen alalla.

Poliitikko-urheilujohtajatyypin keskeisin määrittävä tekijä on ammattipoliitikon tausta. Poliitikko toimii liikunnan ja urheilun luottamusjohdossa harrastuksenaan. Hän kokee toimintansa politiikassa ja liikunnan ja urheilun parissa tukevan toinen toisiaan.

Sportti toimii suomalaisen liikunnan ja urheilun operatiivisissa johtotehtävissä. Sportti-urheilujohtajatyypille on ominaista kilpaurheilutausta ja halu jatkaa alalla kilpauran jälkeen, eli hän hakeutuu liikunta- ja urheilualalle töihin. Sportti kokee sisäistä kutsumusta alalla toimimiseen.

Byrokraatti toimii valtionhallinnollisissa tehtävissä. Byrokraateilla on aiempaa kokemusta järjestötoiminnasta, minkä voidaan katsoa olevan heidän työssään onnistumisen vaatimus. Poliitikka ja poliittinen ohjaus vaikuttavat keskeisesti Byrokraattien työssä.

Tutkimuksessa tarkastellaan urheilujohtajien kertomuksia yksilön subjektiivisesta näkökulmasta käsin. Analysoin *mitä* urheilujohtajat kertovat, eli mitä

tekijöitä kerronta sisältää, ja *miten* he uralla etenemisestään ja siihen vaikuttavista, niin yksilöllisistä kuin sosiaalisista ja kulttuurisistakin (rakenteellisista) tekijöistä kertovat. Tarkastelin kertomusten juonikulkua ja sen rakentumista: kertomuksen lähtö- ja käännekohtia, merkityksellisiä tilanteita ja tapahtumia sekä sisällöllisiä teemoja.

Analyysin tuloksena aineistosta löytyi neljä urheilujohtajaksi etenemisen kertomustyyppiä, jotka ovat *kasvukertomus*, *ajautumiskertomus*, *sattumakertomus* ja *pyrkimyskertomus*. Niin urheilujohtajatyyppeiden kuin myös kertomustyyppien esitysjärjestys syntyi analyysiprosessin myötä. Esitysjärjestys ei sinällään sisällä merkityksiä tai painotuseroja, vaan eri tyypit ovat keskenään samanarvoisia ja tasaveroisia.

Kertomustyypit piirtävät kokonaiskuvaa niiden sisältämistä kertomuksista: millaisten tilanteiden ja tapahtumien kautta ura urheilujohdon eliittiin on rakentunut ja millaisen juonen urheilujohtajat kertomuksiinsa rakentavat. Urheilujohtajaksi etenemisen kertomustyyppiä voidaan tarkastella myös urakerptomuksina. Käytän tässä tutkimuksessa sekä etenemis- että uratermiä, koska aineisto koostuu niin operatiivisista kuin luottamusjohtajistakin.

Kasvukertomuksessa keskeisenä tekijänä on sekä yksilön kasvu ja kehittyminen liikunnan ja urheilun parissa lapsuudesta ja nuoruudesta saakka että urheilun sisällä eri tasojen ja tehtävien kautta tapahtuva johtajana kehittyminen kohti urheilujohdon eliittiä. Kasvukertomusta voidaan tarkastella myös eräällä tavoin normi- tai mallikertomuksen näkökulmasta (vrt. Sarbin & Kitsuse 1994, 11), koska aineistossa esiintyvä ”*luontevin polku*” suomalaisiksi urheilujohtajaksi tarkoittaa uran rakentumista aluksi seuratoiminnasta piiritasolle, jonka kautta kansallisiin tehtäviin (esimerkiksi lajiliitossa) ja mahdollisesti jopa kansainvälisiin tehtäviin. Tässä kertomustyyppissä on löydettävissä luottamustehtävissä hierarkisesti etenevää urasuunnittelua.

Ajautumiskertomuksessa ulkopuolisella henkilöllä tai henkilöillä on merkittävä ohjaava vaikutus urheilujohtajan uran etenemiseen ja sen suuntaan. Ulkopuoliset henkilöt voivat nousta jopa yksilön urheilujohtajaksi etenemistä määrittäväksi tekijäksi. Alkusysäys ja motivointi uralla etenemisessä tulevat ulkoa päin. Urheilujohtajan toimijuus voi kuvastua jopa passiivisena ja kertomuksessa omat vahvuudet tiedostetaan heikosti. Tätä kertomustyyppiä voisi kuvailla myös metaforalla *ajopuuteoria*.

Sattumakertomuksessa keskeisenä elementtinä on sattuma tai yllättävä tapahtuma, jonka seurauksena yksilö siirtyy urheilujohtajan uralle tai etenee kohti urheilujohdon eliittiä. Sattuma tai yllättävä tapahtuma on kertomuksessa keskeinen käännekohta.

Pyrkimyskertomuksessa yksilöllä on vahva halu ja tahto toimia liikunnan ja urheilun parissa: urheilujohtajaksi pyritään, hakeudutaan ja uraa rakennetaan määrätietoisesti ja urasuuntautuneesti. Pyrkimyskertomusta voidaan pitää progressiivisesti etenevänä kertomuksena, jonka päämääränä nähdään urheilujohtajan uralla eteneminen kohti urheilujohdon eliittiä (ks. Gergen & Gergen 1986, 27). Kertomustyyppi on ajautumiskertomuksen vastinpari, koska tässä

yksilöllä on vahva sisäinen halu ja tahto pyrkiä urallaan eteenpäin, hierarkkisesti ylöspäin.

Edellä esitettyjen tyypittelyjen avulla on mahdollista näyttää kokonaiskuvaa aineistosta ja sen moninaisuudesta. Esitän kunkin urheilujohtajan kertomuksen erikseen tarkoitukseni osoittaa kertomusten yksilöllisyys ja se, kuinka kertomukset kuvastavat sosiaalista ja kulttuurista toimintaympäristöä. (Vrt. Hänninen 2000, 33.) Seuraavien alalukujen 16 ainutlaatuisessa kertomuksessa tulee esiin yksilötaso – kuinka urheilujohtaja kerronnassaan omakohtaisesti kokee, jäsentää ja luo merkityksiä uralla etenemiselle ja siihen vaikuttaville tekijöille – sekä myös yhteiskunnallinen taso, joka paljastaa liikunta- ja urheilukulttuurin sisältämän toimintajärjestelmän arvot, normit ja vallitsevat käytänteet.

Seuraavassa (taulukko 2) esitetään, kuinka aineisto (urheilujohtajien kertomukset) jakautuu urheilujohtajatyypeittäin ja kertomustyypeittäin.

TAULUKKO 2 Urheilujohtajien kertomusten tyypittely urheilujohtaja- sekä kertomustyypeittäin.

Urheilujohtajatyypin ja kertomustyypin	VALITTU (7 kpl)	POLIITIKKO (1 kpl)	SPORTTI (4 kpl)	BYROKRAATTI (4 kpl)
Kasvukertomus (4kpl)	Neutralisoija, Mitalisti, Manttelinperijä, Johtohahmo			
Ajautumiskertomus (6kpl)	Partiolainen, Pyyteeton	Terveystiedistäjä	Verkostoituja	Joukkueenjohtaja, Suunnannäyttävä
Sattumakertomus (3kpl)	Uranourtaja		Tunnollinen, Kansanmies	
Pyrkimyskertomus (3 kpl)			Kehäkettu	Taustavaikuttaja, Aikaansaaja

Urheilujohtajatyypeistä Valittuja on eniten (7 kpl), mikä kertoo siitä, että urheilun parissa kasvaneet ja meritoituneet urheilun sisältä tulevat Valitut ovat halettuja liikunnan ja urheilun (luottamus)johdossa ja heitä on pyydetty tehtäviinsä. Poliitikkoja on puolestaan vähiten, vain yksi, jota selittää se, että muut haastatteluun valitsemani ja pyytämäni liikunnan ja urheilun luottamusjohdossa vaikuttavat ammattipoliitikot eivät ehtineet muihin kiireisiin vedoten osallistua tutkimukseen tai eivät vastanneet haastattelupyyntöni. Urheilujohtajatyypien erilaisuus ja jakauma selittyy sillä, että haastatellut urheilujohtajat ovat kolmelta eri sektorilta (julkinen, yksityinen sekä kolmassektori), mutta se kertoo myös urheilujohdon huipulla vaikuttavien urheilujohtajien kirjosta. Urheilujohdon

muilta, alemmilta tasoilta voi vielä löytyä uusia, erilaisia urheilujohtajatyyppejä, jotka tässä aineistossa eivät tule esiin.

Kertomustyypit jakautuivat lukumääräisesti tasaisemmin. Tämä osoittaa, että ei ole olemassa vain yhtä vallitsevaa urheilujohtajaksi etenemisen tapaa, vaan eliittuurheilujohtajaksi edetään erilaisten taustojen ja tapahtumien kautta. Etenemisen muodot ja niihin vaikuttavat tekijät ovat moninaisia ja yksilöllisiä. Eniten muodostui ajautumiskertomuksia (6 kpl), joissa urheilujohtajat ovat ulkopuolisten henkilöiden vaikutuksesta ajautuneet tai ohjautuneet liikunnan ja urheilun alalla eteenpäin.

Taulukosta 2 näkee myös, millaisia kertomuksia urheilujohtajatyypeillä on. Urheilujohtajan kertomuksen valikoituminen tiettyyn kertomustyyppiin ei tarkoita, että se olisi sisältänyt vain siihen identifioivaa kerrontaa, vaan useissa kertomuksissa oli aineksia muistakin kertomustyypeistä. Kertomus on valikoitunut siihen tyyppiin, joka kerronnassa ilmenee tutkijan tulkintani mukaan vahvimmin.

Urheilujohtajatyyppeiden ja kertomustyyppien lisäksi tarkastelen modaalisuuksien avulla kerrottua toimijuutta: kuinka urheilujohtajat kertovat suhteitaan omaan tekemiseensä ja olemiseensa edetessään urheilujohdon eliittiin. Eriyisesti tässä kohdin tarkastelen kertomuksen päätöksentekotilanteita ja niissä vaikuttaneita tekijöitä. Modaalisuuksien avulla tarkastelen myös kerronnassa ilmenevää toimijuuden astetta käyttäen vahva/heikko asetelmaa (ks. Veijola 1997, 141–142). Vahvassa toimijuudessa urheilujohtaja tekee päätökset itse, hänellä on valinnanmahdollisuuksia, oleminen ja tekeminen perustuvat omaan osaamiseen ja haluun tai tahtoon. Heikossa toimijuudessa ulkopuoliset tekijät, kuten henkilöt tai tilanteet, määrittävät kertomuksessa yksilön toimintaa.

Analysoin Greimasin (1980) aktanttimallilla kertomuksessa esiintyvää keskeistä tapahtumaa tai juonikulkua. Aktanttimallin avulla on tarkoitus tuoda esiin kertomuksen sisältämä pintatasoa syvempi merkitysulottuvuus – tapahtumat sekä toimija-asetelmat ja niiden keskinäiset suhteet.

Seuraavaksi esitän urheilujohtajatyyppeiden johdolla, kuinka 16 haastattelemani urheilujohtajaa rakentavat **suomalaiseksi eliittuurheilujohtajaksi etenemisen** kertomustaan. Konstruoin (Rimmon-Kenan 1991, 13) eli järjestin kertomuksen tapahtumat kronologisesti etenevään muotoon ja jäsensin tekstin lukijalle loogiseksi ja ymmärrettäväksi, keskeiset tapahtumat sisältäväksi tiivistetyksi kokonaisuudeksi.

5.1 Valittu

Valitut toimivat suomalaisen liikunnan ja urheilun järjestökentän luottamusjohdossa hallituksen puheenjohtajina ja/tai ovat merkittävässä kansainvälisissä luottamusasemissa. Valitut ovat useimmiten jo ”valmiiksi tunnettuja nimiä”, eli heillä on pitkä ja monipuolinen tausta liikunnassa ja urheilussa. Siviililyönään Valitut toimivat johtajina tai ovat muutoin johtamisen alalla. Siviililyön rooli on mahdollistaja: se antaa vapautta hoitaa aikaa vaativia luottamustoimia, Valittu-

jen harrastusta. Valitut tuovat kerronnassaan esiin johtamisosaamisen tärkeyden ja merkityksen, joka muissa urheilujohtajatyypeissä ei juurikaan nouse esiin.

Valitut ovat toimineet lapsuudesta ja nuoruudesta saakka liikunnan ja urheilun parissa monenlaisissa rooleissa ja tehtävissä. Valituista kolmella on huippu-urheilijan tausta ja viidellä *”luontevin polku”* suomalaisiksi urheilujohtajaksi. Luontevimmalla polulla urheilujohtajaksi tarkoitetaan uran etenemistä rakenteellisesti edeten alkaen seuratasolta piiritason kautta kohti kansallista ja jopa kansainvälistä tasoa. Kuudella Valitulla on korkeakoulutausta: kahdella liikuntatieteellinen koulutus, kahdella kauppatieteellinen koulutus ja kahdella muu korkeakoulutuskinto. Yhdellä Valitulla on muu kaupallinen koulutus.

Ominaista Valituksi tulemisessa on se, että yksilö (urheilujohtaja) arvioidaan ulkopuolelta kyvykkääksi ja osaavaksi ja häntä pyydetään asettumaan ehdolle eliittuurheilujohtajan tehtävään. Tehtävään valituksi tulemisen myötä hänestä tulee *Valittu*. Valitulla on ominaisuuksia ja kompetenssia, joiden vuoksi hänet on arvioitu kyvykkääksi ja osaavaksi urheilujohdon eliittiin.

Valittujen kertomusten juonirakenteessa on tyypillistä, että taustalla vallitsee jokin epäkohta, kuten liikunta- ja urheilukentän politisoituminen tai lajiliiton heikko tilanne, jota urheilujohtaja lähtee pyydettyään ratkaisemaan. Hän suorittaa annettua tehtävää joko omasta halustaan tai velvoitteesta. Valittujen kertomuksissa on siis löydettävissä tyypillisen sankarikertomuksen (vrt. venäläisen ihmesadun) piirteitä: on olemassa epäkohta, ja sankari (urheilujohtaja) saa lähettäjältä tehtävän, jota lähtee suorittamaan (ks. Korhonen & Oksanen 1997, 63–65; Sintonen 1999, 194; Sulkunen & Törrönen 1997).

Valittujen kertomuksista on löydettävissä kolmenlaisia eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomustyyppisiä: kasvukertomus (4/7), ajautumiskertomus (2/7) sekä sattumakertomus (1/7).

5.1.1 Neutralisoijan kasvukertomus

Ei sitä niinkun hakeudu määrätietosesti, ainakaan ne, jotka on pitkän polun tehny urheilujohtajiks. (Neutralisoija)

Neutralisoija on lapsuudestaan saakka toiminut aktiivisesti urheilun parissa. Kertomus rakentuu hänen kouluaikaisten ohjaajakokemustensa sysäämänä aktiiviseksi ja uraauurtavaksi urheilun monialatoimijaksi. Hän on saavuttanut menestystä myös kansallisen tason kilpaurheilijana. Koulutukseltaan Neutralisoija on kauppatieteiden maisteri.

Neutralisoija kasvaa ja kehittyy liikunnan ja urheilun sisällä kohti urheilujohdon eliittiä, jonka pohjalta tulkitsin tämän kasvukertomukseksi. Kertomuksessa ura luottamusjohdossa rakentuu omiin valintoihin perustuvana (vrt. Proteuksen ura). Neutralisoija vetäytyy kertomuksen puolivälissä pois urheilun järjestömaailmasta ja siirtyy kokonaan työelämään, jossa hän luo siviiliuraansa kansainvälisen urheilun parissa toimivan yrityksen johtajana. Vuosien kuluttua Neutralisoijaa pyydetään asettumaan ehdolle keskeisen suomalaisen urheilujärjestön puheenjohtajaksi, johon hänet valitaan. Näin hänestä tulee *Valittu*. Nime-

sin urheilujohtajan Neutralisoijaksi, koska hän sai tehtäväkseen puhdistaa urheilujärjestö politiikasta. Kertomuksessa politiikka esiintyy urheilussa negatiivisesti vaikuttavana elementtinä.

Neutralisoija jakaa urheilujohtajaksi etenemisen kertomuksensa kahteen vaiheeseen, joita hän kutsuu *nuoremman ajan vaiheeksi* sekä *toiseksi tulemiseksi*. Näin ollen eteneminen urheilujohtajan eliittiin esiintyy katkonaisena.

Neutralisoijan urheilujohtajuusura sai alkunsa jo kouluaikana, kun hänen liikunnanopettajansa kysyi hänen halukkuuttaan ohjata koulun liikuntakerhoa. Aluksi hän epäröi kykyjään tehtävään, koska oli vielä nuori ja useat liikuntakerhon oppilaista olivat häntä vanhempia. Hän kuitenkin suostui, kun liikunnanopettaja lupasi auttaa tehtävässä. Liikuntakerhon vetämisen myötä tehtäväkenttä laajeni, ja hän sai yhä enemmän ja vastuullisempia tehtäviä koululiikunnan parissa. Hänen vastuulleen kuuluivat muun muassa koulun joukkueiden järjestäminen ja kokoaminen koulujen välisiin mestaruuskilpailuihin. Neutralisoija valittiin myös koulupiirien urheilutoimikuntaan oman koulunsa edustajana. Näitä kouluaikaisia tehtäviä hän kutsuu *ensimmäiseksi miniasteen urheilujohtajuudeksi*.

Mun tapauksessa se kävi sillä tavalla, että mä olin siihen aikaa oppikoulussa joku seittemäsluokkalainen, kun meidän jumppamaikka tuli kysymään multa, et jos mä haluaisin alkaa vetää koulun jumppakerhoa. (---) Ja siitä se lähti silloin. Se oli niinku ensimmäinen tämmönen miniasteen urheilujohtajuus. (Neutralisoija)

Neutralisoijan eliittuurheilujohtajaksi etenemiskertomuksen ensimmäinen puolisko rakentuu kerronnassa urheilujohtajuuteen kehittymisen ja kasvamisen ympärille. Kouluaikaiset urheilujohtajuuskokemukset luovat pohjaa urheilujohtajuuteen *kasvamiseen*. Neutralisoija oli nuorena kilpaurheilu-uransa ohessa lajien toiminnassa mukana aktiivisesti niin seura- kuin liittotasollakin.

Neutralisoijan ura urheilujohtajuuden parissa jatkui varhaisaikuisuudessa. Hän toi uuden lajin Suomeen ja perusti lajille lajiliiton sekä paikallisseuran. Neutralisoija pitääkin lajiliiton perustamista tärkeimpänä tekonaan urheilun parissa. Hän kertoo perustamisprosessin sisältäneen monia *värikkäitä vaiheita*, ja sen yhteydessä hän kohtasi järjestökentän byrokraattisuuden ja sen ongelmat. Neutralisoija vei uutta lajia eteenpäin, ja hänet valittiin myös lajijaoksen kansainväliseen luottamustehtävään. Kerronnassa on huomattavissa, ettei hänelle itselleenkaan ole täysin selvää, mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että hän jatkoi urheilujohtajuuden parissa: oliko se sattumaa vai oman luonteen vaikutusta? Tässä kohtaa luonteen voi tulkita tarkoittavan ominaisuutta, joka on synnyttänyt sisäisesti määrittynyttä halua ja motivaatiota jatkaa urheilun johtotehtävissä.

Sit en tiedä oliko sitte sattumaa, vai oliko sitte luonne, joka astu peliin, ni mä sitte mun oikeestaan merkittävin sen nuoremman ajan tehtävä oli sitte, että ku mä perustin seitsemänkytluvulla lajiliiton. (Neutralisoija)

Merkittävä käännekohta urheilujohtajaksi etenemisen kertomuksessa on se, kun Neutralisoija siirtyy työelämään. Hän jättää lajiliiton hoidon seuraajalleen ja siirtyy kokonaan pois liikunnan ja urheilun järjestömaailmasta. Tähän päättyy

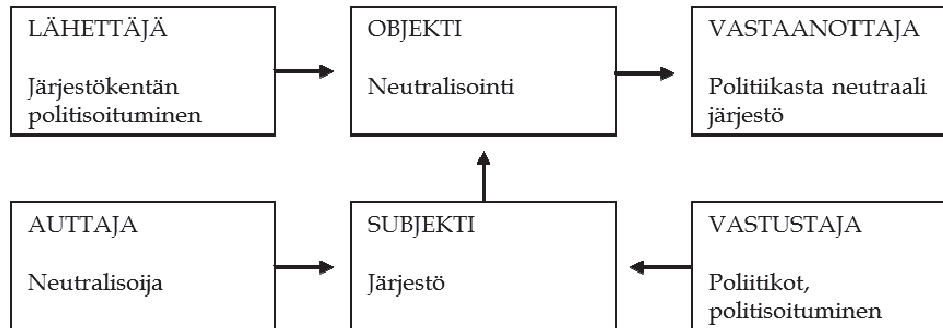
kertomuksen ensimmäinen vaihe. Neutralisoija kertoo, kuinka hän löysi työelämästä uuden, erilaisen ympäristön järjestömaailmaan verrattuna. Hän koki liikunnan ja urheilun järjestötoiminnan huomattavasti työelämää byrokraattisempänä ja poliittisempänä toimintakenttänä.

Mä olin sillo just, mä sain, jouduin sitte, tai sain, pääsin, miten nyt vaan tota töihin, oikeisiin töihin, ni mä jätin sit tän lajiliiton seuraajalleni. (---). Sitte mä menin työelämän palvelukseen, sit mä hävisin järjestömaailmasta, löysin maailman, joka oli hyvin selkeempi ja suurempi ja ei niin byrokraattinen, ja politiikka oli pois. (Neutralisoija)

Analysoin Greimasin (1980) aktanttimallilla kertomuksen jälkimmäistä osaa eli toista tulemista, joka on kertomuksen kokonaistulkinnan kannalta merkittävä. Neutralisoijasta tulee Valittu, ja hän nousee urheilujohdon eliittiin (tämä mallinnetaan aktanttimallilla tekstissä myöhemmin). Aktanttimalli 1 (kuvio 2) kuvaa kertomuksen jälkimmäisen osan keskeisimpänä korostuvan elementin: suomalaisen liikunnan ja urheilun järjestökentän politisoitumisen. Neutralisoijan keskeisenä tehtävänä on puhdistaa urheilujärjestö politiikasta ja sen negatiivisista vaikutuksista.

Tiivistetysti hänen urheilun pariin palaamisensa juonirakenne on seuraavanlainen: Neutralisoijalle soitetaan ja häntä pyydetään asettumaan ehdolle järjestön puheenjohtajaksi (asema haastatteluhetkellä). Aluksi hän epäröi suostumistaan, koska tietää, millainen urheilun järjestömaailma on ja mitä järjestöjohtaminen tarkoittaa. Lievästä vastentahtoisuudesta ja epäröinnistä huolimatta hän suostuu ehdokkaaksi ja hänet valitaan järjestön puheenjohtajaksi. Hänestä tulee Valittu. Neutralisoija kuvaa suostuneensa ehdolle kuitenkin hivenerä vastentahtoisesti. Myöntymiseen vaikutti se, että hän oli tietoinen siitä, mitä järjestökentällä oli tapahtunut: urheilujärjestöt olivat jo liiaksi politisoituneet. Poliitikot olivat valloittaneet urheilujärjestöjen puheenjohtajuuksia ja Neutralisoijan oman näkemyksen mukaan tämäkin järjestö, jonka puheenjohtajaehdokkaaksi hän suostui, oli ajautumassa väärään suuntaan.

Tähän mä jouduin sillä tavalla yksinkertaisesti, että vuonna (xxxx) tässä SVUL-TUL:n jälkimainingeissa, nin oli tullu hyvin paljon tämmöstä sanotaanko tulehtuneisuutta suomalaisilla huippupaikoilla. Poliitikot oli usein vallottanu urheilujärjestöjen, ennen kaikkea liittojen puheenjohtajuuksia, tai merkittäviä paikkoja. Ja [järjestön nimi] oli selvästi menossa samaan suuntaan, eli se oli valumassa pois tavallaan tästä sen oikeesta - tää nyt on mun tulkinta - mut sen oikeesta merkityksestä urheilun parhaaks. Kyllä neki [poliitikot] sanoo, et se on urheilun parhaaks, mut niil oli aivan toinen inressi siinä mukana. (Neutralisoija)



KUVIO 2 Aktanttimalli 1 kuvaa Neutralisoijan kertomuksen jälkimmäistä osaa.

Aktanttimallissa 1 nähdään, kuinka malli roolittaa kertomuksen toimijat ja tuo näkyviin urheilun järjestökentässä edelleen vallitsevan ja myös urheilujohtamiseen vaikuttavan poliittisen elementin. Suomessa politiikalla ja urheilulla on lähes aina ollut historiallisista syistä kiinteä suhde toisiinsa (Kokkonen 2013, 40–41). Subjekti-aktanttina oleva järjestö on politisoitumassa ja siten mahdollisesti ajautumassa pois perustehtävästään eli urheilun ja urheilijoiden hyväksi tehtävästä työstä. Järjestökentän politisoituminen (lähettäjä) saa aikaan sen, että Neutralisoijaa pyydetään apuun. Näin Neutralisoija asemoituu auttaja-aktantin rooliin. Neutralisoijan tehtävänä on auttaa järjestöä (subjektia) saavuttamaan objekti eli neutralisoitumaan politiikasta. Tässä kohdin voidaan tulkita auttaja-aktanttia leimaavan jopa velvoite. Tarinassa kuvastuu kamppailua ”hyvän” (toiminta urheilun ja urheilijoiden hyväksi) ja ”pahan” (politiikan negatiivinen vaikutus) välillä. Vastustajana on urheilujärjestöjen politisoituminen ja poliitikot, joiden katsotaan valtaavan järjestöjen puheenjohtajuuksia omien intressiensä vuoksi eikä niinkään urheilun puolesta tehtävän työn vuoksi. Vastaanottaja on politiikasta vapaa järjestö, joka keskittyy urheilun ja urheilijoiden hyväksi tehtävään työhön.

Neutralisoija kuvaa kerronnassaan toista tulemistaan urheilujohtajuuden pariin *joutumisella*. Hänen käyttämänsä kuvaus suostumisestaan ehdolle *vähän pitkin hampain* vahvistaa joutumisen modaliteettia. Modaalisuus kuvastaa ihmisen suhdetta olemiseensa ja tekemiseensä, joten modaalisuuden näkökulmasta tarkasteltuna (ks. Korhonen & Oksanen 1997, 54–71; Sintonen 1999, 194–195; Sulkunen & Törrönen 1997, 72–95) joutuminen kuvastaa ulkoa päin (eksotaktisesti) määritettyä modaalisuutta ja motivaatiota, Neutralisoijan suhtautumista tehtävään.

Neutralisoija määrittelee itsensä osaavana ja tietävänä: hän *tietää*, mitä urheilujärjestön johtaminen on, mikä kertoo kokemuksesta ja vahvasta toimijuudesta. Kuitenkin joutuminen kuvaa vahvemmin täytymistä, ulkoa päin määrittyvää modaalisuutta. Ulkoa päin määrittyvä modaalisuus, kuten täytyminen muodostaa Veijolan (1997, 142) mukaan heikkoa toimijuutta (*subjektiutta*). Motivaatio tehtävään syntyy mahdollisuudesta vaikuttaa järjestön tulevaisuuden suuntaan sekä aidosta kiinnostuksesta urheilua kohtaan. Johtajana toimiminen

on myös mahdollisuus antaa vuorostaan omaa osaamistaan urheilulle ja siellä toimiville ihmisille. Neutralisoija mainitsee jopa uteliaisuuden yhtenä tehtävään motivoivana tekijänä.

Mä luulen, että ne on niitä hetkiä, jotka niinku motivoi tekemään, ihmisten ilot, hymyt, hyvinvointi sitä kautta ne on semmosia asioita, jotka niinkun on tärkeitä, mä luulen, et tämmöset urheilujohtajat myös etsii niinkun itseään tavallaan sen urheilujohtamisen kautta, että jos itse on saanu urheilult jotain ni tää on tapa antaa takas toisille. (Neutralisoija)

Neutralisoija kuvaa itseään useaan otteeseen poliittisesti neutraalina, politiikasta irrallaan olevana henkilönä. Tätä hän pitää vahvuutenaan, ja tämän kautta hän kerronnassaan identifioi itseään. Hän kokee, että neutraalius oli yksi merkittävimmistä syistä, jonka vuoksi häntä pyydettiin puheenjohtajaehdokkaaksi – puhdistamaan urheilujärjestö politiikan negatiivisesta vaikutuksesta.

Neutralisoija legitimoii itsensä urheilua ja sen toimintakulttuuria tuntevana, tietävänä ja ymmärtävänä henkilönä. Hän on kasvanut ja kehittynyt urheilun sisällä ja hänellä on pitkä kokemus urheilujärjestötoiminnasta ja järjestöjohtamisesta. Neutralisoija on myös ansioitunut siviilityössään maailmanlaajuisesti menestyneen, urheilun parissa toimivan yrityksen johtajana. Hänellä on laajat kansainväliset kontaktit ja hyvä kielitaito. Neutralisoija legitimoii itsensä myös johtamisen ammattilaisena. Hän asemoi itsensä päteväksi, vahvaksi toimijaksi järjestökentän luottamusjohtoon.

Sit tietyt taustahenkilöt, jotka oli mukana vaikuttamassa tähän, niin ei pitäny sitä hyvänä asiana [järjestön politisoitumista], niin ne soitti mulle ja sano, että et mähän oon neutraali näissä asioissa ja kuitenkin henkilö, joka ymmärrän urheilumaailmaa aika paljon (---) ja mul oli hyvät kontaktit kansainvälisesti moneen paikkaan. (Neutralisoija)

Neutralisoija pitää tärkeänä tekijänä sitä, että yksilö tekee itse tietoisien päätöksen asettumisestaan ehdolle tehtäviin pyydetäessä, mikä kertoo vahvasta toimijuudesta. Tämän voidaan tulkita myös kuvastavan vahvan toimijuuden vaatimusta urheilujohtajuuden maailmassa. Ulkoa määrittyneen motiivin ja ulkoisilla perusteilla tehdyn päätöksen ei uskota kantavan vaikeissa tilanteissa vaativassa järjestöjohtamisen maailmassa. Yksilön täytyy olla itse sisältä päin motivoitunut ja sitoutunut tehtävään – haluta tehtävään tietäen, millainen järjestömaailman todellisuus on. Neutralisoija pitää toisen tulemisen tärkeimpänä päätöksensä, kun hän vastasi myöntävästi pyyntöön asettua ehdolle järjestön puheenjohtajaksi. Se kuvastaa halua ja tahtoa, modaalisesti tarkasteltuna sisältä määrittynyttä motivaatiota ja vahvaa toimijuutta (ks. Veijola 1997, 142). Tässä kohdin on huomattavissa muutos: mahdollisuus vaikuttaa järjestön tulevaisuuden suuntaan herätti sisäisesti määrittynyneen motivaation alun ulkoa määrittynyneen motivaation jälkeen.

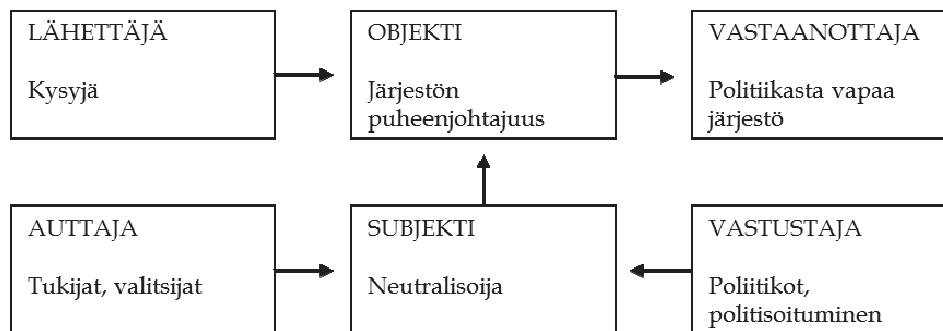
No kyllä aina merkittävin tekijä on, että sä teet itse päätöksen, et sä lähet jonnekin. Tietysti voi sen kääntää näin päinkin, et se on merkittävää, et sut pyydetään, mutta kyllä se enemmänki on näin, että sä sitten hyväksyt tiettyjä tämmösiä positioita siinä vaiheessa, ku sä tuut siihen vaiheeseen et sua aletaan pyytää. (---) Kyl mä luulen, et

ne on niinku ne tärkeimmät päätökset konkreettisesti mun tapauksessa ehkä se oli se, et ku tuli se puhelu, et haluanks mä, oonks mä kiinnostunut tästä puheenjohtajuudesta, niin et mä sanoin kyllä. No sehän ei tarkota, et mä silloin tulin puheenjohtajaks, vaan mä silloin jouduin vaaleihin, mutta tota ainaki mun tapauksessa. Mä tietysti en lähteny semmisiin sanotaanko pimeisiin vaaleihin, vaan mä pidin huolen siitä, että mä sanoin kyllä sillä edellytyksellä, et siellä on tukea, et se oli niinku se tärkeä. (Neutralisoija)

Ennen lupautumistaan asettua ehdolle järjestön puheenjohtajaksi Neutralisoijalle oli tärkeää saada varmuus, että hänellä on varmasti tukea ja kannatusta. Myös useat muut Valitut toivat kerronnassaan esiin taustatuen varmistamisen tärkeyden ennen myöntymistään ehdolle pyydettyyn tehtävään.

Neutralisoija kokee merkityksellisenä toimintakulttuurin ”sisällä” saavuttamansa aseman: häntä pyydetään merkittäviin johtotehtäviin eli hän tulee Valituksi. Valituksi tuleminen on ulkopuolelta määritetty asema, jonka saavuttaa, kun yksilö arvioidaan kyvykkääksi ja osaavaksi tehtävään. Valittu-aseman saavuttaneen tehtävänä on tämän ulkopuolisten henkilöiden tekemän arvioinnin jälkeen hyväksyä positioita, joihin kokee kiinnostusta. Tässä vaiheessa Valituilla on jo asemansakin puolesta mahdollisuus vahvaan toimijuuteen ja sisäisesti määritellyn modaalisuuden ilmaisuun – mihin heidän toimintansa perustuu. Valitut ovat urheilujohtajuuden sankarihahmoja, jotka saavat lähettäjältä tehtävän.

Aktanttimallissa 2 (kuvio 3) kuvaan Neutralisoijan kertomuksesta Valituksi tulemistä, jossa on tyypillisen sankaritarinan elementtejä (ks. Sintonen 1999, 194). Neutralisoija (subjekti) saa kysyjältä (lähettäjä) tehtävän tavoitella järjestön puheenjohtajuutta (objektia), jotta voi neutralisoida urheilujärjestön tilaa (ks. Korhonen & Oksanen 1997, 64). Aktanttimalli 2 avaa myös Valituksi tulemisen prosessia.



KUVIO 3 Aktanttimalli 2 kuvaa Neutralisoijan Valituksi tulemistä.

Kertomuksessa subjekti-aktantti (Neutralisoija) esiintyy poliittisesti neutraalina, tietävänä ja osaavana järjestömaailmaa tuntevana sankarina. Objekti-aktanttina on järjestön puheenjohtajuus, jonka saavuttamisen myötä subjekti pystyy vaikuttamaan järjestön tulevaisuuden suuntaan ja poliittisen elementin vaikutukseen. Lähettäjänä esiintyy kysyjä, joka pyytää Neutralisoijaa asettumaan ehdolle järjestön puheenjohtajaksi. Auttajina ovat taustatahot, jotka tukevat ja auttavat valitsemalla sankarin eli subjektin toteuttamaan lähettäjältä saamaansa tehtävää. Vastustajina esiintyvät politisoituminen ja poliitikot, joiden katsotaan toimivan järjestökentässä ajaen omia tai taustatahonsa etuja. Subjektin saavutettua objektin, toiminnan päämääränä on neutralisoida urheilujärjestö politiikan negatiivisesta vaikutuksesta. Vastaanottaja-aktanttina on politiikasta vapaa urheilujärjestö, joka keskittyy avoimeen ja läpinäkyvään toimintaan urheilun ja urheilijoiden hyväksi.

Aktanttimalli tuo esiin subjektin ja objektin välisen suhteen. Subjektin suhdetta objektiin leimaa ulkoa määrittynyt velvoite, täytyminen, joka muuttuu kertomuksen edetessä sisältä määrityväksi haluiksi ja motivaatioksi saada aikaan muutos. (Ks. Korhonen & Oksanen 1997, 64; Sintonen 1999, 194.)

Neutralisoija kokee, että substanssin tuntemus, urheilun sisältä tuleminen, on tärkeä tekijä suomalaisen liikunnan ja urheilun järjestötoiminnan luottamusjohtajan tehtävässä onnistumisen kannalta. Tärkeää ovat myös urheilua kohtaan koetut tunteet, aito kiinnostus ja halu vaikuttaa.

Neutralisoija pitää seuratoimintaa hyvänä, turvallisena paikkana harjoitella urheilujohtamista – tuttu laji ja tutut ihmiset ympärillä. Hyvän urheilujohtajan ei tarvitse olla entinen huippu-urheilija, vaan huippu-urheilijatausta voi Neutralisoijan arvion mukaan olla jopa haittatekijä onnistuneen johtamistyön keskeisiä ominaisuuksia ajatellen. Huippu-urheilija on tarkoituksenmukaisesti oppinut *sisäänpäin kääntyvään* elämään, jossa kaikki huomio kiinnittyy häneen ja hänen hyväkseen tehtävään työhön, hyvin egoistiseen maailmaan. Johtajalta vaaditaan aivan toisenlaisia ominaisuuksia työssä onnistuakseen, ollakseen hyvä johtaja. (Vrt. esim. Kellerman 2012; Kets de Vries 2001.)

Eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kasvukertomus päättyy muutokseen (ks. Törrönen 1995). Neutralisoija vapauttaa modernin ajan urheilujärjestöä jo historiassa alkaneista poliittisista jäänteistä.

Mut valittiin ja sit hyvin selkeesti lähin juuri vetää tätä, et neutralisoidaan se [järjestö] politiikasta, et puhutaan vaan urheilusta urheilun ehdoilla urheilijan ehdoilla ja sillä tiellä nyt ollaan. (Neutralisoija)

5.1.2 Mitalistin kasvukertomus

Tällänen tunne mulla on, että mä menettäisin omaa asiantuntemustani ja mahdollisuutta vaikuttaa, jos mä menisin poliitikoks, täysveriseks poliitikoks. (Mitalisti)

Mitalistin lapsuudessa alkanut aktiivinen kilpaurheilu-ura huipentui aikuisena saavutettuun arvokisavoittoon, jonka mukaan nimesin urheilujohtajan *Mitalistiksi*. Kerronnassa eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomus rakentuu kolmesta osasta: lapsuusajan *urheilulliseen elämäntapaan* kasvaminen, nuoruus- ja

varhaisaikuisuuden aktiivisena *järjestelijänä ja mahdollistajana* toimiminen (oman roolin ja identiteetin kasvu- ja kehitysaikaa) sekä aikuisiällä koulutuksen, huippu-urheilu-uran ja työelämän kautta erilaisiin *asiantuntijuustehtäviin* eteneminen. Mitalistin kertomus on kasvukertomus: hän kuvastuu aktiivisena toimijana, joka haluaa vaikuttaa.

Mitalistin ura urheilujohdon eliittiin on monimuotoinen ja monisuuntainen. Hän on toiminut uransa aikana liikunnanopettajana, valmentajana, järjestökentällä eri tehtävissä sekä liikunnan ja urheilun asiantuntijatehtävissä eri sektoreilla. Hän on toiminut myös kunnallispoliitikkona, ja politiikka esiintyykin hänen kertomuksessaan positiivisena tekijänä. Haastatteluhetkellä Mitalisti toimi operatiivisena johtajana urheilun parissa sekä julkisen sektorin asiantuntijaelimen puheenjohtajana. Hän on koulutukseltaan liikuntatieteiden maisteri ja siviiliammattiltaan johtaja. Kertomus on progressiivisesti etenevä: päämääränä on uralla eteneminen kohti urheilujohdon eliittiä.

Kilpaurheilu tuli osaksi Mitalistin elämää noin 6-7 vuoden iässä. Urheilullinen elämäntapa tuli ulkoa päin määritettynä vanhemmilta, jotka halusivat Mitalistin jatkavan suvun kilpaurheiluperinteitä. Suvulla oli vahvaa urheilutaustaa. Mitalisti oli syntynyt urheilusukuun, jonka juuret ulottuvat kerronnassa isoisään ja hänen saavutuksiinsa. Lapsuusajan ulkoisesti määritetty motivaatio, kerronnan kohdat, joissa *lapsi viedään niinku lähes itkevänä, väkisin pannaan numerolappu rintaan, ei yhtään huvittanut* osoittavat haluttomuutta ja täytymistä, yksilön ulkoa päin määrittävää modaalisuutta, jopa pakkoa.

Vaikka en tykänny yhtään lähtee mihinkään hiihtokilpailuun seittemänvuotiaana sunnuntaiaamuna, ku äiti yritti aamulla herätellä sarjahiihtoihin. [naurua] Se oli ihan lähes niinku vastenmielistä siellä verenmaku suussa sitte aamulla kymmeneltä painaa menemään joka sunnuntai [naurua]. (---) Minun äitini ja isäni, jotka lähes väkisin vei sinne, kun oli suvussa vähän tämmöstä urheilurasitetta. (Mitalisti)

Selkein modaalisuuden muutos tapahtuu lapsuusaikaa kuvaavan kerronnan aikana, kun Mitalisti tulee tietoiseksi omasta toimijuudestaan (ks. Korhonen & Oksanen 1997, 54-71). Modaaliteetti muuttuu ulkoisesta sisältä päin määrittäväksi, kun hän löytää sisäisen kipinän, palon urheilemiseen. Tämä on kertomuksen ensimmäinen käännekohta. Mitalisti arvelee lapsuusajansa (1960-1970-luvun vaihde) liikunnallisten vapaa-ajan viettotapojen, pihapelien ja leikkien, myös vaikuttaneen myönteisesti muutokseen.

Kylhän silloin niinkun se puri, tää tavallaan imasi mukaansa mut tavallaan niinku tää liikunnallinen elämäntapa urheilullinen elämäntapa. (---) Et se siis todella on, joko sulla on täällä sisällä, tai sitä ei ole. (Mitalisti)

Mitalistin suhde liikuntaan ja urheiluun muuttui sisältä päin kumpuavaksi haaluksi ja motivaatioksi - hän *kasvoi* urheiluun. Kuvaus *syvä merkitys* kertoo hänen liikunnasta ja urheilusta saamastaan tunnetason merkityksestä, jota kuvaa myös lausuma *rakkaus taiteeseen* [urheiluun]. Myös muut urheilujohtajat kuvaavat kertomuksissaan suhdettaan urheilua kohtaan erilaisin tunneilmaisuin. Lapsuusajan modaalisuuden muutos ja Mitalistin oma kokemus kasvustaan

liikuntaan ja urheiluun loivat pohjaa tulkinnalleni Mitalistin kertomuksesta kasvukertomuksena.

Mä oon niinku kasvanu siihen ja löytäny siitä sen oman iloni, niin kun jonku semmo-
sen syvän merkityksen urheilulle ja liikunnalle kaiken kaikkiaan. (Mitalisti)

Kerronnan alussa olleiden ulkoa päin määritettyjen kokemusten aiheuttama sisäinen negatiivinen tunne rakentuu kerronnan edetessä sisäisesti määrity-
väksi motivaatioksi, positiiviseksi tunteeksi sekä kiitollisuudeksi vanhempien
päättäväisyydestä. Mitalisti uskoo muutoksen taustalla vaikuttaneen hänen si-
säinen, luontainen halunsa ja tahtonsa liikkua sekä häneltä löytyvä kunnianhi-
mo.

Et seittemän kaheksanvuotias lapsi viedään niinku lähes itkevänä ja väkisin pannaan
numerolappu rintaan et nyt annat mennä, kun ei yhtään huvittanut, et sehän niinku
pitäs periaattees tappaa niinku lopullisesti tän urheilun kipinän. Mutta ei, eihän siinä
käy niin, jos sulla on sit kuitenkin halu liikkua ja tehdä ja vähän ambiittioita niinku
luonnostaan persoonassa. Kyl se sieltä tulee ihan varmasti. Et kiitollinen pitää olla
äidille ja isälle siitä, että ne ei kertaakaan kuskannu kouluun ikinä koko kouluai-
kana ja tota pani urheiluun ja ilmotti kilpailuihin ja vei kisoihin. Joskus kymmenvuoti-
aanakin muistan, et mä oon ollu vissiin saman päivän aikana kolmen eri lajin kisois-
sa. (Mitalisti)

Mitalistin lapsuusajan kokemukset muodostavat merkityksellisen vaiheen hä-
nen kerronnassaan: hän tunnistaa urheilujohtajuuden ensiaskelten, *vaikuttami-
sen*, saaneen alkunsa jo kouluikäisenä seuratoiminnassa. Lapsena hän koki tär-
keäksi olla aktiivisesti mukana toiminnassa, niin seuratoiminnassa kuin koulu-
liikunnassakin. Vaikuttaminen on Mitalistin eliittuurheilujohtajaksi etenemisen
kertomuksessa keskeinen elementti, tärkeä motiivi ja peruste toimia urheilujoh-
tajana.

Mä olin niinku urheiluseurassa mukana, ja kaikis talkoissa jo pikkupoikana toimi-
massa, ja koin sen niinku tärkeeks et täällä pitää niinku tehdä. (Mitalisti)

Kertomuksen toisen osan, nuoruuden ja varhaisaikuisuuden aikana, Mitalisti
on aktiivinen toimija, joka hoitelee asioita ja luo muillekin mahdollisuuksia liik-
kua ja urheilla. Hän selittää omaa aktiivisuuttaan luonteellaan, halullaan vai-
kuttaa eli kohentaa vallitsevia tilanteita.

Vähän se oli jollakin tavalla siinä luonteessa yrittää järjestellä asioita tai parantaa, että
voitasko me hankkia tänne kouluun nyt lisää lentopalloja, että jos mä kerään poikien
kanssa rahat ni ostetaanko tänne koululle. (Mitalisti)

Aktiivinen toimijuus legitimoi Mitalistille vaikuttamisen mahdollisuuden. Kou-
luajan kerronnassa hän kuvailee tekemistään lukuisin aktiivisuutta osoittavin
termein: *järjestettiin, parantaa, perustettiin, pyöritettiin, kerättiin rahaa, pidettiin*.
Mitalisti kokee aktiivisen roolinsa luonnollisena, hänelle itsestään selvänä.

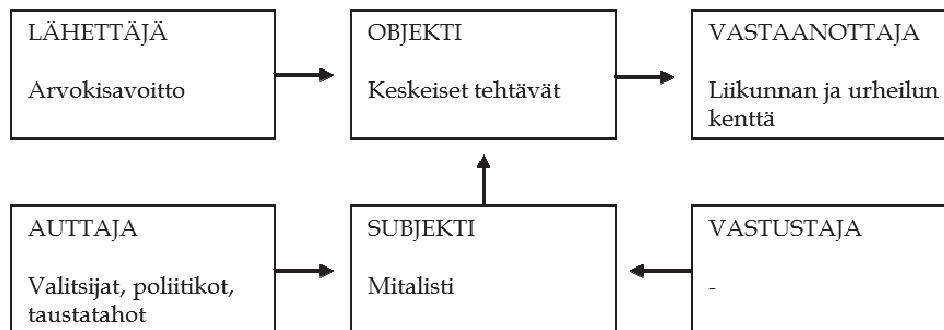
Se on periaatteessa ihan normaalitoimintaa, jos sä olet aktiivinen ja haluat niinku asi-
oita pyörittää. (Mitalisti)

Kertomuksen kolmas osa, aikuisikävaihe, etenee asiantuntijuusroolia rakentaen ja sisältää kertomuksen toisen merkittävän käännekohtan, arvokisavoiton. Armeijan aikana Mitalistilla heräsi kiinnostus pyrkiä liikuntatieteelliseen tiedekuntaan, jonne hän pääsi opiskelemaan. Hän suoritti tiedekunnassa *double-tutkinnon*, eli kaksi maisterin tutkintoa. Opiskeluaika on tärkeä vaihe Mitalistin tarinassa, koska koulutus legitimoit hänelle tiedon ominaisuuden. Opiskeluaikana karttuneiden *alan tieteiden ja oppien* myötä hän alkoi miettiä, reflektoida omaa toimijuuttaan osana isompaa kokonaisuutta. Hän tunnisti itsessään palveluhenkisyttä ja kutsumusta. Tämä kertoo vahvasta sitoutumista ja sisäisestä motivaatiosta alan kehittämiseksi oman tekemisen myötä. Kerronnassa on selvästi tunnistettavissa päämääräsuuntautuneisuutta kohti asiantuntijan roolia.

Sai sellasta ajattelua, etten mä nyt tätä ittelteni vaan näitä asioita tee. Et ei musta tule niinku opettaja itseni takia, tai ei musta tuu niinkun valmennuksen asiantuntija vaan niinku itseni takia. Vaan siinä oli varmaan taustalla kaiken aikaa se, et kyllän täs vähän palveluhenkisyttä ja tiettyä kutsumusta tän alan kehittämiseksi on ollu aina mukana. (Mitalisti)

Opiskelujen jälkeen Mitalisti panosti kaikkensa kilpaurheiluun ja saavutti merkittävän arvokisavoiton, joka on tärkeä saavutus myös hänelle itselleen. Arvokisavoitto on käännekohta kertomuksessa: sen myötä hänestä tuli Valittu.

Aktanttimallissa 3 (kuvio 4) kuvataan Mitalistin kertomuksessa arvokisavoiton myötä tapahtuvaa käännettä: liikunnanopettajasta ja kilpaurheilijasta tulee haluttu sankari, Valittu.



KUVIO 4 Aktanttimalli 3 kuvaa Mitalistin Valituksi tulemistä.

Lähetäjä-aktanttina on arvokisavoitto, joka legitimoit Mitalistin sankariksi ja varustaa uusilla kyvyillä ja kompetensseilla. Subjektia-aktantti, Mitalisti, on liikunnanopettaja ja kilpaurheilija, joka arvokisavoittonsa myötä nousee koko kansan urheilusankariksi. Myös liikunnan ja urheilun sosiaalinen toimintajärjestelmä (kenttä) arvioi voiton jälkeen yksilöä eri tavoin: Mitalisti arvioidaan kyvykkääksi ja osaavaksi tehtäviin ja häntä pyydetään niihin. Subjektista tulee Valittu. Lähetäjä saa aikaan muutoksen subjektin ja objektin välisissä suhteissa. Valituksi tuleminen edustaa legitimoitua, hyväksytyksi tuloa, eräänlaista si-

säänpääsyä sosiaaliseen ja kulttuuriseen toimintakenttään, jonne Mitalisti pääsee arvokisavoittonsa myötä.

Objekti-aktanttina ovat lukuisat tehtävät, joihin Mitalistia pyydetään. Näiden tehtävien myötä hän saa mahdollisuuden toimia, vaikuttaa ja käyttää asiantuntemustaan. Auttaja-aktanttina tarinassa esiintyvät taustatahot, valitsijat ja poliitikot, jotka pyytävät ja valitsevat Mitalistin tehtäviin. Myös Mitalistin pitkä tausta liikunnassa ja urheilussa sekä liikunta-alan koulutus legitimoivat ja toimivat kertomuksessa edesauttajina. Vastaanottaja-aktanttina on suomalainen liikunnan ja urheilun maailma, joka saa Mitalistista aktiivisen ja motivoituneen toimijan. Vastustajaa kerronnassa ei ilmene. Mitalisti myöntää oman huippu-urheilijataustansa, huippu-urheilijan luonteessaan piilevän itsekkyyden, joiltain osin ongelmalliseksi. Huippu-urheilun luonteeseen kuuluu jatkuva eteneminen ja kehittyminen, ja Mitalisti arvioi vauhtinsa olleen joskus toisille liian luja.

Mitalisti kokee huippu-urheilu-uransa ja erityisesti arvokisavoittonsa myötä *joutuneensa* rooliin, jossa hänen kantaansa mitä erinäisimpiin asioihin kysytään usein. Tästä on tulkittavissa, että huippu-urheilumenestyksen myötä urheilijasta tulee kansan silmissä asiantuntija, joka on velvoitettu jakamaan tietämystään. Mutta varustaako arvokisavoitto urheilijan suoriutumaan kaikkitehtävän asiantuntijan roolissa?

Oma huippu-urheilu-ura, siinä joutu jo ottaa kantaa, siis urheilijahan joutuu jo ottaa kantaa asioihin tänä päivänä aika paljonki. Sulta kysytään mielipiteitä ja miten näitä pitäis järjestää ja niin pois päin. (Mitalisti)

Lähetäjä-aktanttina olevan arvokisavoiton voidaan katsoa toimivan myös velvoitteena subjektille tavoitella objektia eli tehtäviä, joihin pyydetään (ks. Korhonen & Oksanen 1997, 64; Sintonen 1999, 194). Mitalistia on useaan kertaan *kysytty, pyydetty hakeutumaan tai haluttu nimittää* erilaisiin tehtäviin niin työelämässä kuin luottamustoimissakin. Hän on vastannut useisiin pyyntöihin myönteisesti, mikä on viitoittanut hänen uraansa kohti urheilujohdon eliittiä.

Mitalisti arvioitiin arvokisavoiton jälkeen myös poliittisilla kentillä uusin silmin ja häntä pyydettiin mukaan kunnallispolitiikkaan. Mitalisti tiedosti todellisen syyn politiikkaan kosiskelun taustalla: paikallisyhteisöllä oli itsekkäät ajatukset hyötyä tunnetun urheilusankarin maineesta. Mitalisti pitää kuitenkin kunnallispoliittista aikaansa myös ratkaisevana ja hyödyllisenä vaiheena uralaan. Hän tutustui ”poliittisiin piireihin”, joiden merkitys on ollut ilmeinen hänen etenemisessään. Tässä todentuu politiikan ja urheilun välinen molemminpuolinen hyötysuhde. Paikallisjärjestö sai ääniä urheilusankarin avulla, ja Mitalistin ura etenee poliittisten piirien avustuksella. Poliitiikka kuvastuu Mitalistin kertomuksessa positiivisena tekijänä.

Paikallisyhteisö niinku halus mut kunnallispolitiikkaan mukaan, jossa heil oli tietysti raadolliset tarpeet saada ääniä tavallaan niinku tunnetun persoonan kautta. Okei mä ajattelin, että kyl tää niinku tää vaikuttaminen, niinku jollakin tavalla, se on niinku kuulunu aina siinä mukana, vaikken yhtään niinku vois ajatella, et mitenkään niinku silleen erityisen voimakkaasti, tai laajasti yrittäny asioihin, mut ni se on kyl se urheilu ja liikunta on ollu mun alani kuitenkin kaiken aikaa. (---) Se oli mielenkiintoista ja opettavaista aikaa, siinä tutustu sit poliittisiin piireihin, joita ei aikaisemmin ollu si-

vunnut missään elämänuran vaiheessa. (---) Siitä jäi nyt vähän sitten tietyllä tavalla jäi vähän siihen yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen jäi niinku siinä kohdassa näin laajemminki koukkuun. (Mitalisti)

Mitalistin oma poliittinen ura jää kunnallispolitiikan tasolle. Poliitikassa toimimisella on kuitenkin kauaskantoisia vaikutuksia, kun eräs valtakunnan tasolla vaikuttava poliitikko pyysi häntä valtionhallinnon liikunta-asioita käsittelevään asiantuntijaelimeen. Mitalisti nostaa tämän yhdeksi ratkaisevaksi hetkeksi kertomuksessaan – vaikuttamisen mahdollisuus sai uuden ulottuvuuden. Hän siirtyy paikallistason vaikuttajasta valtakunnan tasolla toimivaksi vaikuttajaksi. Mitalisti suostui tehtävään mutta ei kuitenkaan tarkkaan tiedä, minkä perusteella häntä pyydettiin: urheilusaavutusten ja asiantuntemuksen, paikkakuntalaisuuden vai jonkun muun syyn vuoksi. Tämä askel on tärkeä Mitalistin uran kannalta: hänestä tulee valtakunnan tasolla toimiva asiantuntijavaikuttaja.

Hän [kansanedustaja] kysy multa, et voisinko mä lähtee niinku täältä maakunnasta silloseen [asiantuntijaelimen nimi] mukaan. Et se on niinku tietyllä tavalla aika niinkun ratkasevaki kohta, et se pyysi silloin. En tiedä, mä en oo oikeen koskaan sitä kysyny et halusko hän niinku siinä sit, et tavallaan niinkun ajatteliko hän hyvin puhtaasti niinku asiantuntemuksen pohjalta sitä ratkasua, [paikkakunnan nimi] pohjalta, vai mikä se oli. Mutta kyl se niinku, se on aika pitkävaikutteinen niinkun ehdotus ollu. (---) Et okei, mä voin olla ehdolla siihen, jos se sitte ministeri nimeää ja niin siinä kävi, ja lähdin mukaan. (---) Kyl se niinku aika pitkävaikutteinen niinkun ehdotus on ollu. (Mitalisti)

Mitalistia on jo pitkään pyydetty kansanedustajaehdokkaaksi, mutta kuten hän itse kuvaa, *ni siihen en oo lähteny*. Poliitikka esiintyy kertomuksessa kaksiteräisenä miekkana: poliittiset piirit ovat edesauttaneet häntä uralla etenemisessä, mutta politiikan maailmaan siirtyminen vaikuttaisi negatiivisesti hänen rooliinsa. Mitalisti uskoo, että hän menettäisi uskottavuuttaan, asemaansa asiantuntijana sekä vaikutusmahdollisuuksiaan, jos hän hakeutuisi kansanedustajaksi. Hän arvelee jo profiloituneensa osaksi tiettyä puoluepoliittista ryhmää, vaikka ei ammattipoliitikko olekaan.

Se on jännä niinku aste-ero siinä, että mä olen tänään huippuasiantuntija, tai mut tunnustetaan asiantuntijaksi ja auktoriteetiksi, vaikka nyt sitten liikunnassa ja urheilussa, kun mä oon näis tehtävis missä mä nyt olen. Siinä päivänä, kun mä olen kansanedustaja, tai kansanedustajaehdokas, nin jollakin tavalla tää niinku laimenee tää mun asiantuntemukseni ihmisten mielessä täällä. Mä hyppään niinku siihen pelaajien ja tota niin erilaisen niinku kähminnän maailmaan, ja tunnustan olevani se poliitikko, josta kukaan ei saa niinku korkeeta arvosanaa niinku yleisessä mielipiteessä. Ja silloin mä niinku menetän tietyllä tavalla tän vaikutusmahdollisuuteni niinkun urheiluasiantuntijana. Koska, jos mä täällä yritän jotain urheiluasiasia ajaa, niin kaikki ihmiset ajattelee, et mul on joku puoluepoliittinen ketunhäntä kainalossa miks mä tätä intressiä, tai täs on joku aluepoliittinen, tai joku muu juttu miks mä yritän täällä kerätä pisteitä nyt niinku poliitikkona. Se on niinku jännä ja mä oon tän huomannu täs vuosien varrella tuntien näitä ihmisiä. (---) Niin, mutta siis tällänen tunne mulla on, että mä menettäisin omaa asiantuntemustani ja mahdollisuutta vaikuttaa, jos mä menisin poliitikoks, täysveriseks poliitikoks. (Mitalisti)

Mitalistin kerronnassa kuvastuu vahva toimijuus lapsuusajan kokemuksiin lukuun ottamatta. Mitalisti legitimoit itsensä laaja-alaisella ja monipuolisella sub-

stanssin tuntemuksellaan ja osaamisellaan alan asiantuntijaksi ja liikunnan ja urheilun johtopaikoille. Hänellä on halua ja tahtoa vaikuttaa ja kehittää liikunnan ja urheilun alaa, mikä kertoo sisältä päin määrittyvästä motivaatiosta. Keskeiset asemat legitimoivat hänelle vaikuttajan roolin. Liikunta-alan koulutus legitimoitui hänelle tiedon ominaisuuden, liikunnanopettajuus ja lajivalmentajana toimiminen substanssikokemuksen sekä huippu-urheilu-ura ja saavutettu arvokisavoitto sankarin roolin. Yhtenä vahvana perusteena legitimoitua suomalaiseen urheilujohtoon pidetään yleisesti yksilön huippu-urheilu-uraa (Heikkala & Vuolle 1990, 136).

5.1.3 Manttelinperijän kasvukertomus

Pikku hiljaa syntyy tällainen mahdollisuus kiivetä tavallaan niinku näitä tikkaita ylöspäin. (Manttelinperijä)

Manttelinperijä on tutkimukseen osallistuneista urheilujohtajista vanhin. Hän on edustanut Suomea useissa arvokisoissa kilpaurheilijana sekä toiminut valmentajana. Järjestötoiminnassa Manttelinperijällä on ollut useita merkittäviä tehtäviä ja puheenjohtajuuksia niin kansallisissa kuin kansainvälisissäkin luottamustoimissa. Erityisen pitkäaikaisen ja merkittävän uran Manttelinperijä on luonut urheilun kansainvälisen kattojärjestön jäsenenä sekä sen erilaisissa kansainvälisissä luottamustehtävissä.

Koulutukseltaan Manttelinperijä on kauppatieteiden maisteri ja siviiliammattiltaan johtaja. Hänellä on laaja kielitaito, millä on ollut tärkeä merkitys hänen etenemisessään kansainvälisillä urheiluareenoilla. Haastatteluhetkellä Manttelinperijä toimi kansainvälisen urheilun kattojärjestön luottamustehtävissä, johon hänet valittiin kattojärjestön aiemman suomalaisen edustajan toimesta, ja tämän perusteella nimesin urheilujohtajan Manttelinperijäksi. Tämä kertomus rakentuu kansainvälisillä urheilujohtajuuden areenoilla toimimiseen ja kertomuksessa kuvastuu hierarkkisesti etenevää urasuunnittelua. Tämän vuoksi nimesin Manttelinperijän kertomuksen kasvukertomukseksi.

Manttelinperijä syntyi urheilusukuun, mikä selittää jo lähtökohtaisesti urheilun löytymistä osaksi hänen elämäänsä ja urheilulliseen elämäntapaan kasvamista. Manttelinperijän suvulla on pitkät ja ansioituneet perinteet urheilussa. He ovat useamman sukupolven ajan edustaneet Suomea arvokisoissa ja saavuttaneet arvokisamitaleja. Manttelinperijä kuvaakin aina olleensa hyvin kiinnostunut urheilemisesta. Yksi laji nousi ylitse muiden, ja tällä lajilla on keskeinen rooli hänen ainutlaatuisella urallaan.

Mulla on niit ollu hirveä määrä, erilaisia lajeja. Tietysti [laji] on ollu se kaikkein tärkein ja se lähti siitä liikkeelle, että meillä perheessä harrastettiin [lajia] ihan pikkukarasta, niin tein sitä aina... (---) ja mut vietiin nuorena mukaan, sanotaan mä olin yhdeksänvuotias vasta, kun olin ensimmäistä kertaa kansainvälisissä kilpailuissa Ruotsissa. (Manttelinperijä)

Manttelinperijällä heräsi jo varhain aktiivikilpaurheilu-uransa alkuaikoina kiinnostus järjestövaikuttamiseen, *päästötyöhön*. Hänen järjestövaikuttamisen uransa

pääsi hyvin nopeasti liikkeelle seurojen hallitusten kautta liittotasolle. Lajiliitosta eteneminen jatkui kansainväliselle liittotasolle ja jopa kansainvälisen lajiliiton puheenjohtajaksi. Hänellä on luonnollinen polku urheilujohtajaksi. Muutamissa haastattelussa on käytetty termiä kuvaamaan urheilujohtajan uran rakentumista seuratasolta piiritason kautta kansallisiin, jopa kansainvälisiin urheilujohdon luottamustehtäviin. Kilpaurheilu-uransa aikana Manttelinperijä matkusti ympäri maailmaa luoden laajan verkoston, josta on ollut merkittävää hyötyä uran myöhemmissä vaiheissa. Verkostoilla ja kontakteilla on keskeinen rooli hänen eliittiturheilujohtajaksi etenemisen kertomuksessaan.

Elikkä, kun liikku paljon maailmalla, ni syntyy suhteellisen nopeesti tällainen verkosto, joka on ollu tietysti hyvin, hyvin tärkeä, koska sitä kautta on sitte päässy näihin eri paikkoihin. Ja juuri Suomessakin, niin mua rupes aika varhain kiinnostamaan kaikki tällänen myöskin sanotaan päätöstyö kaikissa näissä järjestöissä. Elikä aktiivipelaajana menin hyvin varhain mukaan lajiliiton asioihin ja perustin jopa [seuran nimi], niin että me saatiin seura pystyyn, ja olin liitossa pitkään varapuheenjohtajana, elikä [lajin nimi] pääs hyvin nopeasti liikkeelle. [Lajin nimi] vielä aikaisemmin pääsin [seuran nimi] hallitukseen ja sitä kautta liittoon ja sitten sitä kautta kansainväliseen liittoon ja kansainvälisessä liitossa sitten jopa puheenjohtajaks. (Manttelinperijä)

Manttelinperijä oppi hyödyntämään eri tehtävien kautta saamaansa mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Hän kuvaa etenemistään kansainväliselle tasolle sanoen: *pikkuhiljaa syntyy tällänen mahdollisuus kivoita tavallaan niinku näitä tikkaita ylöspäin*. Tästä voidaan tulkita sisältä päin määrittyvää motivaatiota edetä, päämääräsuuntautuneisuutta, joihin verkostojen myötä avautui mahdollisuuksia. Verkostot ja tehtävät ovat uralla etenemisen välineitä, joita hän on osannut ja *on ollut pakko käyttää* oman vaikutusvallan kasvattamiseksi. Manttelinperijä uskoo monen ihmettelevän, kuinka hänen urheilujohtajuusuransa on ollut mahdollinen. Suomalaiset urheilujohtajat ovat harvoin yltäneet merkittäviin kansainvälisiin urheilun luottamustehtäviin.

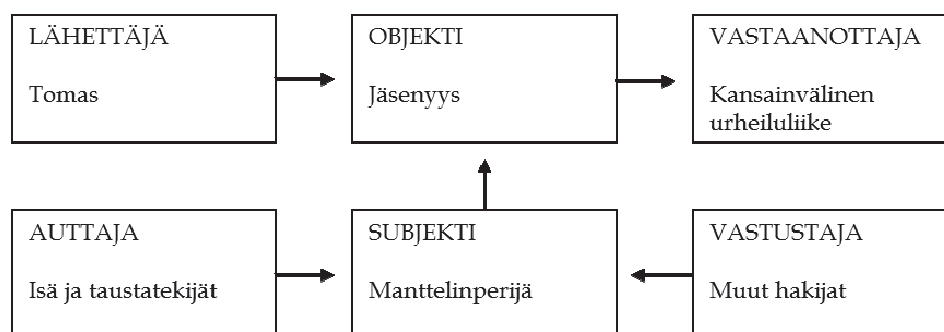
Kai se on ollu se kiinnostus, minkä on huomannu, että pystyy niinku lajiin vaikuttamaan, jos on mukana eri palleilla tavallaan ja jotta pääsis sitten vaikuttamaan, niin mitä korkeemmalla istuu, niin sitä enemmän vaikuttaa. Se on ihan niinku liikemaailmassa, että se on yleensä hallituksen puheenjohtaja, joka viimeiset päätökset tekee ja toimitusjohtaja, ja näin on [lajin nimi] ollu tai näin on [kv-organisaation nimi] ollu. Elikä on ollu pakko käyttää näitä eri tahoja, ja sitä kautta niinku päässy siihen, ja päässy vaikuttamaan sanotaan nyt päässy vaikuttamaan melkein kaikkiin asioihin, jotka jollain tapaa liittyy lajiin. (Manttelinperijä)

Manttelinperijän niin verbaalisesti kuin sisällöltäänkin rikas kerronta piti sisälleen paljon erilaisia, mielenkiintoisia tapahtumia ja tarinoita. Näistä kaksi nousee erityisen merkitykselliseksi käännekohtiksi hänen kansainvälisellä urheilujohtajuusurallaan. Ensimmäinen käännekohta on Manttelinperijän kertomuksen kokonaistarkastelun kannalta merkityksellisin.

Urheilun kansainvälisen kattojärjestön silloinen suomalaisjäsen (käytän hänestä nimeä Tomas) etsi itselleen seuraajaa, koska oli jo hyvin iäkäs. Tomas tapasi eräässä tilaisuudessa Manttelinperijän isän ja tiedusteli häneltä tarkemmin Manttelinperijän taustoja, kuten koulutusta ja kielitaitoa, tarkoituksenaan tietää *osaako* [Manttelinperijä] *jotain muuta kuin urheilla*. Tomas arvioi Mantte-

linperijän olevan kauppakorkeakoulutaustallaan, laajalla kielitaidollaan sekä tietynlaisella taloudellisella varakkuudellaan (vielä siihen aikaan kattojärjestön jäsenten täytyi itse maksaa matkustuskulut) kyvykäs hänen seuraajakseen. Manttelinperijältä kysyttiin hänen kiinnostustaan tehtävään, ja hän vastasi myöntävästi. Hän uskoi tehtävän olevan mielenkiintoinen, vaikkakaan ei vielä tuntenut tarkemmin järjestön toimintaa. Ja niin Tomas ilmoitti ajavansa Manttelinperijää seuraajakseen.

Tässä kertomuksen kohdassa on tunnistettavissa klassisen kasvatuskertomuksen ”mestari ja oppipoika” -elementit. Aktanttimallissa 4 (kuvio 5) kuvataan, kuinka kertomuksen vanha kokenut mestari (Tomas) etsii itselleen seuraajaa ja valitsee Manttelinperijän seuraajakseen, eräänlaiseksi oppipojaksi.



KUVIO 5 Aktanttimalli 4 kuvaa Manttelinperijän etenemistä järjestön jäseneksi.

Lähetäjä-aktanttina on järjestön iäkäs suomalaisjäsen (Tomas), joka etsii itselleen seuraajaa, järjestöön uutta suomalaisjäsentä. Hän ilmenee myös klassisessa *mestarin* roolissa. Järjestön jäsenyys on kertomuksessa objekti-aktanttina. Manttelinperijän isä on auttaja-aktantin roolissa: hän kertoo subjektia edesauttavia taustatietoja. Subjektin ominaisuudet (kilpaurheilijuus, kielitaito, koulutus, verkostot ja varallisuus) ovat valintaa puoltavia tekijöitä.

Tomas arvioi Manttelinperijän olevan kyvykäs hänen seuraajakseen: tällöin subjektin toimijuus määritetään ulkoa päin. Subjektin mielenkiinto tehtävää kohtaan herää, ja modaalisuus muuttuu haluksi ja sisäiseksi motivaatioksi. Tomas ilmoittaa valinneensa Manttelinperijän seuraajakseen ja alkaa valmistella häntä tehtävään. Tätä alkua voidaan pitää valmistelevana kertomuksena (ks. Korhonen & Oksanen 1997, 59; Sintonen 1999, 203–204), jossa lähetäjä arvioi subjektin kyvykkyyttä ja asettaa hänet tehtävään.

Manttelinperijä piti ensin valita kansallisella tasolla järjestön hallituksen jäseneksi. Hänen lisäksi oli kaksi muuta ehdokasta. Manttelinperijä arvelee, että hänen laaja kielitaitonsa vaikutti myönteisesti hänen valintaansa, koska yksi valitsijoista halusi ehdottomasti uuden jäsenen olevan kielitaitoinen. Tämä on kertomuksen pääosa: subjekti kamppailee muita ehdokkaita vastaan saavuttaakseen objektin. Kolme vuotta myöhemmin monimutkaisten vaiheiden jälkeen Manttelinperijä nimitetään kansainvälisen kattojärjestön jäseneksi. Hänes-

tä tulee Valittu, ja näin kertomuksen vahvistavassa osassa subjekti palkitaan, valitaan tehtävään (ks. Korhonen & Oksanen 1997, 59; Sintonen 1999, 203–204; Sulkunen & Törrönen 1997, 83). Tomas ottaa Manttelinperijän mukaan kansainvälisiin urheilukilpailuihin ja kokouksiin ”oppimaan”, tutustumaan järjestön toimintaan sekä tärkeisiin henkilöihin – verkostoitumaan. Manttelinperijä kuvaakin kerronnassaan oppipojan rooliaan sanoen olleensa Tomaksen *takinkantaja*.

Tää pelin hän (Tomas) alotti jo isäni kautta ja sitten mun kaa, ja mä olin hirveen monessa kokouksessa mukana. Mut runnottiin tonne [kaupungin nimi] kisoihin, mä olin siellä Tomaksen tällasena takinkantajana ja mukana kaikissa kokouksissa ja mut esiteltiin sinne ja tänne. (Manttelinperijä)

Manttelinperijän toimijuus on aluksi passiivinen, ulkoa päin ohjautuva. Hän kuvaakin, että tavallaan *joutui* luottamustehtävään, josta voidaan tulkita koetua velvollisuutta tavoitella objektia, ulkoa päin määrittynyttä modaalisuutta. Kertomuksen edetessä tapahtuu modaalisuuden muutos: hänen toimijuutensa vahvistuu. Hän tekee itse tietoisien valinnan, päätöksen lähteä mukaan, mikä puolestaan kuvastaa vahvaa toimijuutta. Manttelinperijä kasvaa ja kehittyy hänelle uudessa ympäristössä aktiiviseksi toimijaksi.

Toinen merkittävä tapahtuma kertomuksessa on valinta kansainvälisen lajiliiton puheenjohtajaksi. Manttelinperijä aloittaa kohdan sanomalla *sattui sillä tavalla*, mikä kertoo käänteeseen tapahtuneen yllättäen. Erään kansainvälisen lajiliiton puheenjohtaja kuoli, ja tästä johtuen järjestettiin ennenaikaiset puheenjohtajuusvaalit. Vaalitoimikunnan puheenjohtajaksi valittiin poliittisista syistä itäsaksalainen henkilö, joka osasi puhua vain saksaa. Manttelinperijä oli opiskellut Saksassa useamman vuoden ja osasi puhua kieltä sujuvasti, joten hän kykeni kommunikoidaan vaalitoimikunnan puheenjohtajan kanssa saksaksi, mikä oli Manttelinperijälle eduksi. Aiempien kontaktien sekä hyvien suhteiden myötä Manttelinperijä sai useat maat taakseen, ja hänet valittiin kansainvälisen lajiliiton puheenjohtajaksi. Manttelinperijä korostaa, että hänen valintaansa edesauttoi suhteiden ja kielitaidon lisäksi myös Suomen maine *kovana* urheilumaana sekä poliittisesti neutraali asema.

Hyvin paljon tää oli kiinni näistä kontakteista ja se on hassua sanoa, mutta kyllä tietysti kielitaito on ollu myöskin hyvin ratkaseva ja varsinkin se, että on saanu aina Pohjoismaat taakse, koska ruotsinkielentaito teki sen niin, että kokouksissa oli helppo toimia. (Manttelinperijä)

Manttelinperijän toimijuus rakentuu urheilun parissa kasvun, kehittymisen ja järjestövaikuttamista kohtaan heränneen kiinnostuksen kautta aktiiviseksi kansainväliseksi toimijaksi. Oman aktiivisuuden ja verkostojen myötä mahdollistuneiden useiden tehtävien kautta Manttelinperijästä tulee kykenevä vaikuttaja, jolle karttuu pitkän ajan tuomaa kokemuksellista pääomaa ja tietopohjaa. Manttelinperijä kuvaa toimijuuttaan *kasvun, kiinnostuksen, menemisen, pääsemisen ja joutumisen* termeillä. Nämä kertovat toimijuuden määrittelyn suunnasta. Kertomuksessa Manttelinperijä kehittyy sosiaalisena toimijana: mestarin takinkan-

tajasta kehkeytyy suvereenisti kansainvälisillä areenoilla toimiva vaikuttaja, joka osaa käyttää eri organisaatioiden kautta saamaansa vaikutusvaltaa.

Manttelinperijä legitimoit itsensä urheilujohdon eliittiin kilpaurheilutaustansa, laajan ja monipuolisen järjestövaikuttamisen kokemuksensa, kielitaitonsa sekä verkostojensa avulla. Näiden tekijöiden myötä ura kuvastuu kertomuksessa älykkäänä urana, jossa korostuvat substanssin hallinnan ja asiantuntemuksen lisäksi sosiaalisen pääoman elementit. Kansainvälinen urheilujohtajuusmaailma kuvastuu kertomuksessa ympäristönä, jossa oikeaoppiset sosiaaliset taidot, verkostot ja laaja kielitaito ovat jopa onnistuneen toiminnan edellytys.

Tulkitsen Manttelinperijän kertomuksen kasvukertomukseksi, koska hän kasvoi ja kehittyi ”urheilun sisällä” ja eteneminen kansainväliseksi urheilujohdajaksi on vaatinut häneltä myös kansainvälisiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin toimintaympäristöihin kasvua ja kehittymistä, niiden toimintatapojen ja käytänteiden omaksumista. Manttelinperijän kerronnassa on löydettävissä myös selviä pyrkimyksen piirteitä, mutta tulkintani mukaan kasvu nousee kertomuksessa vahvemmaksi elementiksi.

Manttelinperijä toimii aktiivisen urheilujohtajauransa loppupuolella Suomessa liikunnan ja urheilun johtotehtävissä, jossa hän joutui kokemaan järjestöjohtajan jäänteiden poliittisen ristivedon: *Mä olin aikamoisessa koukussa*. Manttelinperijä kuvaa suomalaista urheilujohtamista *hyvin poliittiseksi*.

Suurin vika minun mielestäni on se, että tää urheilujohtajuus, sitä on politisoitu liikaa tässä maassa. (---) Minusta urheilujohtajuus Suomessa se on viety liian lähelle niin kun suurta politiikkaa, ja näin päästään sieltä niinku näihin asioihin liian paljon vaikuttamaan. Mutta se johtuu yhdestä ainoasta asiasta, ja se on, että Veikkaus on valtionyritys ja majoriteetti rahasta tulee näin ollen valtiolta. (Manttelinperijä)

Manttelinperijä omaa pitkän ajan tuomaa ainutlaatuista kokemusta ja osaamista, jota voidaan kutsua osaltaan myös hiljaiseksi tiedoksi (ks. Nonaka & Takeushi 1995; Polanyi 2009/1966; Sydänmaanlakka 2012).

5.1.4 Johtohahmon kasvukertomus

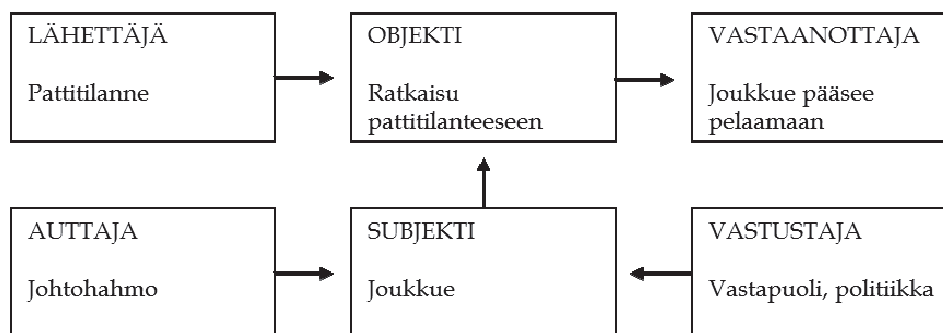
Tavallaan mä jouduin siihen [johtohahmoksi] ja pikku hiljaa sitte on kasvanut erilaisiin tehtäviin. Et mä niinku jouduin siihen tosi nuorena. (Johtohahmo)

Johtohahmon ura liikunnassa ja urheilussa on rakentunut hierarkkisesti edeten operatiivisessa sekä luottamusjohdossa, niin järjestö- kuin yksityiselläkin sektorilla. Hänellä on pitkä, monipuolinen tausta urheiluseuratoimijana: seurojen perustajana, ostajana ja pelastajana, joiden kautta hänen eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kasvukertomuksensa on muodostunut kohti urheilujohdon eliittiä. Johtohahmo kuvaa tulleen jo nuorena valituksi oman joukkueensa ”johtohahmoksi”, minkä mukaan nimesin hänet. Hän toimii haastatteluhetkellä urheilun luottamustehtävissä kansallisella sekä kansainvälisellä tasolla ja vaikutti suomalaisen liikunta- ja urheilukulttuurin sisäpiirissä useammasta suunnasta. Johtohahmolla on kaupallisen alan koulutus ja hän on siviiliammattiltaan johtaja.

Johtohahmo kuvailee *aina olleensa hyvin innostunut kaikesta urheilusta*, ja lapsuudesta alkanut kiinnostus eri urheilulajeja kohtaan on jatkunut läpi elä-

män. Monista lajeista kaksi valikoitui erityisen merkittäviksi, *rakkaimmiksi*, joiden parissa hän on rakentanut urheilujohtajuusuraansa.

Kuvaan Greimasin (1980) aktanttimallilla (kuvio 6) Johtohahmon eliittiurheilujohtajaksi etenemisen kertomuksen ensimmäistä merkityksellistä käännekohtaa: hänen joukkueensa (jossa hän itekin pelaa) ajautuu ongelmalliseen *pattitilanteeseen*, joka sisältää poliittista kädenväntöä kahden seuran välillä pelaajien karanteenimaksuista. Tässä kohtaa hänen roolinsa johtajana nousee keskeisesti esiin. Johtohahmo on jo aiemmin valikoitunut joukkueensa sisällä johtajan rooliin ja hänen tehtävänään on auttaa löytämään tilanteeseen ratkaisu.



KUVIO 6 Aktanttimalli 5 kuvaa Johtohahmon kertomuksen ensimmäistä merkityksellistä käännekohtaa.

Kertomuksen lähettäjä-aktanttina on pattitilanne, johon joukkue (subjekti-aktantti) on ajautunut seuralta vaadittujen pelaajien karanteenimaksujen vuoksi. Johtohahmo auttaja-aktantin roolissa pyrki etsimään tilanteeseen ratkaisua neuvottelemalla toisen seuran kanssa. Pelaajat uskovat Johtohahmolla olevan kykyä, kompetenssia ja vaadittavia ominaisuuksia suoriutua tehtävästä ja saavuttaa objekti eli löytää ratkaisu pattitilanteeseen. Subjekti (joukkue) varustaa auttaja-aktantin velvoitteella: Johtohahmon on löydettävä ratkaisu tilanteeseen (ks. Korhonen & Oksanen 1997, 63–65; Sintonen 1999, 194–195; Sulkunen & Törrönen 1997, 83–84). Auttaja-aktantti näyttäytyy velvoitettuna, koska hänen tehtävänään oli suorittaa annettu tehtävä. Objekti-aktanttina on ratkaisu tilanteeseen, jotta joukkue (subjekti) saa peliluvan ja pääsee pelaamaan (vastaanottaja-aktantti). Vastustajana tarinassa esiintyy toinen seura ja sen toimijoiden esittämät karanteenivaatimukset Johtohahmon joukkuetta kohtaan. Myös politiikka, poliittinen kädenväntö porvari- ja työväenseuran välillä, esiintyy vastustajan roolissa. Kertomuksella on onnellinen loppu: subjekti saavuttaa auttajan avulla objektin, ja joukkue pääsee pelaamaan. Johtohahmon johdolla pelaajat perustavat uuden seuran, ja hän saa joukkuekavereiltaan arvostusta toiminnastaan ja hänet valitaan uuden seuran puheenjohtajaksi.

Mä olin sitten jollain lailla joutunu semmoseks johtohahmoks sitte siin porukassa, ehkä sitä kautta, kun mun broidi oli ollut siin vetäjänä... ja olin ollu siin sen päällikön apuna koko ajan ja sit mä rupesin... yritin laukoo sitä pattitilannetta. (---) Ja näin sit kävi ja mä tota ni kaksytkasvuotispäivänä joutuin, niin kundit oli sitä mieltä, et

mä oon ehdottomasti parempi johtaja, ku maalivahti [nauraa] ja tota ni niin must tuli seuran puheenjohtaja kaksytkaksvuotissyntymäpäivänä. (Johtohahmo)

Johtohahmo arvelee johtajan roolinsa taustalla vaikuttaneen veljensä aiempi asema joukkueen johdossa sekä hänen kykynsä toimia paremmin johtajana kuin joukkueen maalivahtina muutaman ulkomailla vietetyn vuoden jälkeen. Johtohahmo kokee *joutuneensa* tähän asemaan *tosi nuorena*. Haastatteluhetkellä, usean vuosikymmenen jälkeen termit 'joutuminen' ja 'tosi nuorena' kuvastavat hänen silloista kokemusmaailmaansa. Hänet velvoitettiin kokemattomana miehenä hoitamaan joukkueen asioita ja etsimään ratkaisuja ongelmatilanteisiin. Joutuminen kuvastaa modaalisuuden näkökulmasta tarkasteltuna ulkoa päin (eksotaktisesti) määritettyä toimijuutta, velvoitetta toimia, sekä kertoo ulkoa päin määrittäneestä motivaatiosta. Kertomuksen edetessä Johtohahmon toimijuus kasvaa ja kehittyy yhä vahvempaan urheilujohtajuuteen vastuiden myötä, minkä pohjalta olen tulkinut Johtohahmon kertomuksen kasvukertomukseksi.

Tavallaan mä jouduin siihen ja pikku hiljaa sitte on kasvanut erilaisiin tehtäviin. Et mä niinku jouduin siihen tosi nuorena. (Johtohahmo)

Kertomuksen edetessä tapahtuva modaalisuuden muutos kertoo subjektin kehittymisestä ja kuvaa hänen saavuttamiaan valmiuksia – osaamista ja kykyä – toimia urheilujohtajuuden maailmassa.

Johtohahmo kertoo urheilujohtajuusuran alkuvaiheilta tarinakatkelman, jossa tulee esiin hänen päättäväisyytensä sekä henkilökohtainen uhrautumisen sa joukkueen puolesta. Nämä ominaisuudet selittyvät hänen intohimoisella, omistautuvalla asenteellaan urheilua kohtaan, ja päällimmäiseksi nousee lojailisuus, lupauksen pitämisen tärkeys. Modaalisesti tarkasteltuna tässä ilmenee velvoite ja täytyminen, mutta sisäisesti määrittynyt motivaatio, tahto toimia oikein.

Johtohahmo oli motivoinut joukkuetta hyviin peleihin lupaamalla järjestää koko joukkueelle matkan etelän lämpöön, jos he nousisivat ylempään sarjaan. Asetettu tavoite toteutui, mutta joukkueella ei ollut rahaa matkaan. Johtohahmo halusi pitää lupauksensa ja oli valmis asettamaan jopa oman avioliittonsa jatkumisen vaakalaudalle, jotta hän kykenisi toteuttamaan joukkueelle lupaamansa matkan.

Se puolet palkasta suurin piirtein meni siihen [lajiin] ja toisella puolella elin ja sitten oli joskus omiakin laskuja vähän maksamatta sen takia, et piti seuran laskuja maksaa. Kova paikka oli sitten, kun noustiin [ylempään sarjaan] ja mä olin luvannut pojille niin etelänmatkan. Ja rahaa ei ollut keväällä yhtään ja ei auttanu muu, kun mennä pankkiin pyytää lainaa. Pankinjohtaja sano, et joo saat kyllä lainaa, jos fajas takaa. Isällä oli bisneksi siihen aikaan viel Suomessa, niin piti nöyrtyä sen verran, et pyytää fajian nimi takaajaks. Mutta, kun mä otin sen [lainan] henkilökohtaseen nimeen, ja mä olin just mennyt naimisiin, niin ilmoitettiin, et vaimon nimi tarvitaan siihen myöskin. No se olikin sitten melkein semmonen ylitsepääsemätön paikka, mut pakokohan sitä oli sit ehdottaa. Meillä oli sitten treffit – edelleen asutaan yhdessä [nauraa] – niin pankin alakerrassa, rouva tuli ja sanoi, et hän on päättänyt, et hän ei vedä nimiä mihinkään papereihin. "No niin, siinä on maistraatti seuraavassa korttelissa", niin mä sanoin. [Ja Johtohahmo jatkoi] "Et selvä, lähetään tohon seuraavaan kortte-

liin”. [nauria] Meni viis sekunttia, ni se [vaimo] sanoi, et ”no mennään yläkertaan [pankkiin]” [nauria] ja Espanjan matka hoidettiin jatkille. (Johtohahmo)

Toinen merkityksellinen käännekohta eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomuksessa on tilanne, kun häntä kysyttiin urheilulajille muodostetun uuden taustaorganisaation toimitusjohtajaksi. Johtohahmo halusi pohtia päätöstään muutaman päivän, koska oli juuri ollut aikeissa muuttaa perheineen ulkomaille. Pohdinnan jälkeen Johtohahmo suostui tehtävään ja jäi perheineen Suomeen ja muutti toiseen kaupunkiin. Tällä päätöksellä on ollut merkittävä koko perheen elämäntapaa viitoittava vaikutus.

Kysyvät sit meikäläistä siihen toimariks, joka oli ollu siinä hallitukses, niin mä sitten pari päivää mietin. Mä en ois ikinä päättäny et jos Suomes täytyy johonkin muuttaa.., koska mä olin koko ajan vieläkin siihenki aikaan lähdössä [maan nimi] takasi, mut eihän siit sit koskaan tullu. (---) Et sillei mä jouduin näihin hommiin. (Johtohahmo)

Kerronta sisältää paljon erilaisia tilanteita ja värikkäitä vaiheita urheilun parissa. Johtohahmoa on kysytty ja pyydetty useisiin johtotehtäviin, jotka ovat osaltaan rakentaneet hänen eliittuurheilujohtajaksi etenemistään. Hän on urheilujohtajatyypiltään Valittu. Työ- ja luottamustehtävien vastaanottaminen tai niistä kieltäytyminen on aina perustunut hänen omaan päätökseensä. Tämä kuvastaa vahvaa toimijuutta, sisältä päin määrittyvää modaalisuutta. Johtohahmo tietää mitä haluaa.

Johtohahmo käyttää kuitenkin useassa kohdassa termiä *jouduin* kuvaamaan vaiheitaan urheilujohtajuuden parissa: *et näin mä jouduin näihin tehtäviin*. Kuten aiemmin käy ilmi, sanavalinta ’jouduin’ kuvastaa ulkoa päin määritettyä modaalisuutta sekä motiivivia tehtävään. Kerronnassa tämä on kuitenkin ristiriidassa Johtohahmon lausumien kanssa, joissa kuvastuu vahvaa halua tehtäviin ja tahtoa toimia hänen löytämillään toimintatavoilla. Johtajuudestaan Johtohahmo arvioi, että päätöksenteko, johtaminen on hänelle helppoa ja nuoruudessa tuli tunnettua myös korvaamattomuutta.

Nuorempana ajatteli aina, että pois se minusta, et ei kukaan muu osaa näit hommiin. (Johtohahmo)

Johtohahmon eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomus rakentuu vahvasti urheiluseuratoiminnan kautta. Tästäkin kertomuksesta löytyy luontevin polku urheilujohtajaksi, joka alkaa urheiluseurasta ja sieltä kansallisille ja kansainvälisille luottamusjohdon eliittipaikoille. Sen voidaan tulkita olevan sosiaalisesti ja kulttuurisesti hyväksytyin (vrt. luonnollisin) reitti kohti urheilujohtajuutta.

Kerronnassa Johtohahmon toimijuus rakentuu monipuoliseen ja ajallisesti pitkään uraan, urheilun parissa jo lähes viisi vuosikymmentä toimimiseen liitetyillä perusteluilla. Hän korostaa kerronnassaan useassa kohdassa omaa seurataustansa: hän on toiminut seurojen perustajana, puheenjohtajana sekä omistajana ja häntä on pyydetty ostamaan ja pelastamaan seuroja konkurssin partaalta. Talouden vakauttamisen jälkeen seurat on usein myyty eteenpäin. Vahva

laji ja seuratausta sekä ajallisesti pitkä urheilujohtajuusura legitimoivat Johtohahmon urheilujohdon eliittiin.

Et mä tiedän, mitä se arkipäivä on [urheilussa]. (---) Mut kyl mul on niinku kaikki [tietämys]... Ihan tarkkaan tiedän. Mul on aika vahva seuratausta, et se kyl antaa niinku hirveen pohjan sitten olla urheilujohtaja. Aika kova tausta mul on siin mielessä. (Johtohahmo)

Johtohahmo legitimoivat itsensä ajan ja kokemuksen tuoman tiedon, osaamisen sekä kyvyn kautta toimia urheilujohtajuuden huipulla. Hän on tietoinen eliittiturheilujohdossa tarvittavista ja vaadituista ominaisuuksista – tiedosta ja osaamisesta – *kovasta taustasta*. Johtohahmon osaamisen ominaisuuteen myös muut ovat turvautuneet, kun häntä on usein pyydetty erilaisiin tehtäviin urheilun sisällä. Tämä kiinnittyy modaalisuudeltaan henkilökohtaiseen osaamiseen ja varmuuden tunteeseen: hänen kerronnassaan rakentuu vahva urheilujohtajan identiteetti.

Pitkän ajan kuluessa Johtohahmo on liikkunut sekä lajin parissa että muillakin toimialoilla laaja-alaisesti erilaisissa luottamus- ja operatiivisissa tehtävissä. Hänellä on ollut useita työnantajia ja työsuhteita sekä valinnan mahdollisuuksia. Kertomuksessa piirtyy kuva rajattomasta urasta.

Vahva urheilujohtajan identiteetti ja sen rakentuminen urheilun kautta, urheilun sisältä, korostuu tapauksessa, kun Johtohahmo ja muutama poliittikostaustainen urheilujohtaja oli asetettu samalle viivalle. Johtohahmo kertoi olleensa *erittäin loukkaantunut*, kun pitkän ja monipuolisen urheilutaustan omaava urheilujohtaja luokiteltiin yhteen poliittikostaustaisten urheilujohtajien kanssa. Johtohahmo legitimoivat itsensä eri ryhmään, pätevämmäksi urheilujohtajaksi poliittikourheilujohtajiin verrattuna urheilun sisällä kasvun, kehittymisen sekä kokemuksen myötä karttuneen tietämyksen kautta.

Et kun on näitä, jotka tulee ihan ulkopuolelta ni nimenä vaan. Mä olin erittäin loukkaantunu, kun joskus esimerkiksi mut pantiin samaan ryhmään kun poliittikourheilujohtajat. Niin kun Ilkka Kanerva ja Esko Aho ja meikäläinen mainittiin samassa ryhmässä... Mul on ihan erilainen tausta kun heillä. Heillä on paljon pitempi poliittinen tausta, mut mul on paljon pidempi urheilutausta ja mä oon, niinku kerroin sulle esimerkkinä tän [seuran nimi] jälkeen [seuran nimi] vaiheet, niin mä tiedän mitä se arkipäivä on, et se ei kyllä seurajohtajilla oo helppoo. (Johtohahmo)

Kysyessäni *Miksi urheilujohtajaksi?* Johtohahmo selittää nykyisissä luottamustehtävissä mukana oloaan tottumuksella, vaikkakin hän pitää luottamustoimintaa *vähän hölmöläisen hommana*. Urheilusta on muodostunut hänelle vuosikymmenten aikana luonnollinen tapa ja kenttä toimia.

Kyl kai on se on aika paljon tottumuskysymys, et ei sitä niinku osais ilman niitäkään olla sit taas, et vaikka se on vähän hölmöläisen hommaa. Et sä niinku vapaa-aikas niinku uhaat näihin aika lailla ilman mitää taloudellista [korvausta], mut sitä ku on tottunu siihen, ni ei sitä, harvoin tulee ees mietittyä. (Johtohahmo)

Tämä kuvastaa hänen omaksuneen urheilujohtajuuden osaksi elämäänsä, mahdollisesti jopa elämäntavaksi. Johtohahmo myöntää, ettei ole iän myötäkään

kyseenalaistanut toimintatapaa tai pohtinut muutosta, koska toiminta on hänelle itsestään selvää – tottumusta.

Kansallisen ja kansainvälisen tason luottamustehtävät vaativat siviilityön, joka mahdollistaa niiden hoitamisen. Johtohahmon mukaan siviilityön antama vapaus on yksi ehdoton edellytys sille, että voi toimia liikunnan ja urheilun luottamustoimissa.

Et tota ei niitä pystys tekemään, jos olis semmonen työ ettei siit vois irrottautuu aina välillä. Mulla on tää on niinku loistohomma, niinku tämmöselle ihmiselle (Johtohahmo)

Kertomuksessa nuoresta velvoitetusta joukkueen ”johtohahmosta” kasvaa vahva ja määrätietoinen toimija, joka tiedostaa omat ominaisuutensa ja sen mitä haluaa. Hänestä kehittyy modalisoitu toimija. Kertomuksen alun eksotaktinen modaalisuus muuttuu kerronnan edetessä endotaktiseksi: osaamiseksi, tietämiseksi ja tahtomiseksi, jopa osaksi omaa elämää, tottumukseksi.

5.1.5 Partiolaisen ajautumiskertomus

Mä oon päivästä yks yrittänyt hokee sitä, et mun ei oo mikään pakko olla tässä hommassa [kattojärjestön puheenjohtajana]. (Partiolainen)

Partiolainen on urheillut pienestä pitäen useassa lajissa ja mainitsee edelleen kuuluvansa useampaan urheiluseuraan. Hän asemoi itsensä urheilun kentälle sanoen: *En huippu-urheilija koskaan, mutta kilpaurheilija kuitenkin*. Partiolainen on teini-iästä saakka ollut *aina* mukana yhdistystoiminnassa, tosin liikunnan ja urheilun järjestötoimintaan hän liittyi vasta aikuisiällä. Häntä pyydettiin mukaan lajiliiton hallitukseen, josta ura on hänen mukaansa ajopuuteorian lailla edennyt keskusjärjestön puheenjohtajaksi (asema haastatteluhetkellä). Tulkitsen tämän kertomuksen ajautumiskertomukseksi.

Partiolaisella on korkeakoulututkinto, ja hän on siviiliammatiltaan johtaja. Häntä on siviilityöhön liittyvien soveltuvuuskokeiden tuloksissa luonnehdittu partiolaiseksi, henkilöksi, joka haluaa tehdä hyvää. Tästä juontuu kertomusnimi *Partiolainen*. Hän sanoo järjestötoiminnan olevan hänelle *harrastus*, vaativan siviilityön vastapainoa.

Kertomuksen ensimmäinen käännekohta on se, kun Partiolaiselta kysytään halukkuutta asettua ehdolle erään lajiliiton puheenjohtajaksi. Kysyjä, lajiliiton silloinen puheenjohtaja, oli luopumassa tehtävästään. Partiolaisen käyttämä ilmaus *jostakin syystä* kertoo, ettei hänellä ollut tarkkaan tiedossa syitä, miksi puheenjohtaja lähestyi juuri häntä.

Jostakin syystä silloinen lajiliiton puheenjohtaja, joka oli luopumassa tehtävistään, ni käveli mun työhuoneeseen - mä olin sillo [alan nimi] johtotehtävissä, että rupeisinko lajiliiton puheenjohtajaks. Ja juuri sillä hetkellä ei nyt sattunut yhtään muuta vastaavaa tehtävää ollut, ni sit nää geenit ja luonne iski ja suostuin siihen. Näin musta tuli urheilujohtaja et ei [naurua] ei se tän monimutkasempaa Suomes oo. Et varsinkin, no riippuu vähän liitosta ja liiton tilanteesta, ni useimpina aikoina aina on vaikeaa löytää jäseniä [hallitukseen], kuin että niistä kovasti kilvoiteltaisiin. (Partiolainen)

Partiolainen selittää ominaisuuksiensa – geeniensä ja luonteensa – vaikuttaneen myönteiseen päätökseensä asettua ehdolle. Partiolainen valittiin lajiliiton puheenjohtajaksi. Hänellä oli jo ajallisesti pitkä kokemus yhdistystoiminnasta muilla aloilla, joten tämä oli hänen ensimmäinen liikunnan ja urheilun luottamustehtävänsä. Partiolaisen mielestä hänen etenemisensä lajiliiton puheenjohtajaksi osoittaa myös suomalaiseksi urheilujohtajaksi etenemisen helppouden, ja tässä on tulkittavissa myös urheilujohtajaksi etenemisen ulkoa päin ohjautuvaa sattumanvaraisuutta.

Partiolaiselle järjestömaailma tarjoaa siviilityöhön verraten toisenlaisen toimintaympäristön ja muunlaisia haasteita. Hän kykenee irrottautumaan hyvin vaativasta johtajan työstään luottamustoimien avulla, hän kokee ne *työstä vapauttavana*. Partiolaisen mielestä luottamusjohtaminen on kehittävää johtamisen ammattilaisellekin – se on keino ammentaa ammatillista osaamista omaan siviilityöhön. Hänen mukaansa luottamusjohtaminen vaatii johtamiselta paljon.

Et mitä vaikeempaa on töissä, nin sitä tärkeemmältä tää tän tyyppinen luottamustehtävä tuntuu aivojen vastapainona. Ihan eri toimintaympäristö, ihan erilaiset haasteet, ja kun se on luottamustoimintaa, nin se jotenkin on, sekä työstä vapauttavaa, et on sitte jotain muuta pohdittavaa, kun nää työasiat. Koska niitä helposti, et näitäki töitä vois tehdä kellon ympäri, jos ei olis jotai muita pakkoja lähtee täältä tekemään jotain muuta. Mutta sit se on samalla äärimmäisen opettavaista. Luottamusjohtaminen on on kuitenkin kaikkein vaativin laji johtamisesta. (Partiolainen)

Partiolainen kertoo kolme selittävää tekijää hänen liikunnan ja urheilun järjestötoiminnassa mukana ololleen. Ensimmäiseksi ja toiminnan lähtökohdaksi hän mainitsee omat ominaisuutensa, geeninsä ja luonteensa, *halun tehdä hyvää*, vaikakakaan Partiolainen ei osaa sen tarkemmin selittää, mistä sisäinen halu kumpuaa. Halun modaaliteetti kuvastaa sisäistä motivaatiota ja vahvaa toimijuutta. Hän tietää ja tunnistaa, mitä haluaa.

Kyl se mun tapauksessa lähtee jollakin tavalla ihan geneeistä tai luonteesta. Et en mä oo koskaan ollu partiolainen, mut ku mä oon aikuisikäni aikana aika monta kertaa ollu erilaisissa soveltuvuustesteissä, työhön liittyen, niin kaikki aina sanoo et mä oon partiolainen. Siis tämmönen niinku haluan tehdä hyvää, en tiedä mistä se tulee. (Partiolainen)

Toiseksi selittäväksi tekijäksi Partiolainen nostaa kiinnostuksensa yhteiskunnallisiin asioihin. Tämä kertoo hänen tahdostaan vaikuttaa asioihin. Tahto kuvastaa subjektin suhdetta objektiin, joka on tässä tapauksessa sisältä päin (endotaktisesti) määrittynyt. Partiolainen osallistui nuorena vaikuttamiseen myös koulussa, jossa hänelle karttui valmiuksia, osaamista, tietoja ja taitoja, jotka ovat osoittautuneet myöhemmällä uralla hyvin tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi. Osaaminen on niin ikään sisältä päin määrittyvä modaalisuuden laji, joka ilmentää Partiolaisella olevia ja hankittuja kykyjä ja ominaisuuksia sekä sisäistä motivaatiota toimintaa kohtaan.

Mä oon ihan pienestä pitäen ollu sinänsä hyvin kiinnostunut yhteiskunnallista asioista ja olin kouluaiikoina, niinku mun ikäluokka 70-luvulla niin kaikki enemmän ja vähemmän, koulupolitiikassa mukana liikunta ynnä muissa hommissa, jota kautta syntyi ja jolla ollut sinänsä suuri myöhempi vaikutus, ni ainakin omasta mielestä. Hyvä

osaaminen asioihin, jotka liittyy kokoustekniikkaan, esiintymiseen, ylipäänsä sosiaalisuuteen vuorovaikutukseen, koska ilma niitä taitoja tai halua edes kehittää niitä taitoja, ni tämän kaltaisen tehtävän [luottamusjohtaja] hoitaminen ois ainakin, jos ei vaikeampaa, ni ahdistavampaa [naurua], koska esiintymään joutuu tai pääsee aika paljon ja kokoustilanteet ei ole aina helppoja. (Partiolainen)

Kolmantena selittävänä tekijänä Partiolainen pitää omaa kilpaurheilutaustaansa. Hän on lapsuudesta saakka kilpaillut useammassa lajissa, ja haastattelutilanteessa hän kertoo kuuluvansa edelleen useaan urheiluseuraan jatkaen kilpaurheilu-uraansa.

Mä oon pienestä pitäen ollu kilpaurheilija. En huippu-urheilija koskaan, mutta kilpaurheilija kuitenkin ja oon sitä edelleen. (Partiolainen)

Näiden kolmen tekijän kautta Partiolainen perustelee mukana oloaan liikunnan ja urheilun luottamusjohdossa. Modaalisuuden kautta tarkasteltuna voisi sanoa, että Partiolaisella on sisäisesti määrittynyt tahto tehdä hyvää, johon hänellä on kykyä ja osaamista, ja kiinnostus liikuntaa ja urheilua kohtaan on määrittänyt toiminnan kohteen.

Kysyessäni haastattelutilanteessa *Miksi urheilujohtajaksi?* -kysymyksen hänen vastauksensa oli:

Mistä sä päättelet, että mä oon halunnut [naurua]? (Partiolainen)

Huolimatta edellä esitellyistä perusteluista, Partiolainen kyseenalaistaa urheilujohtajuuteen kohdistuvan halun. Haluaminen on Veijolan (1997, 142) mukaan hierarkkisesti tarkasteltuna vahvinta toimijuutta muodostava toiminnallinen (pragmaattinen) modaliteetti. Kyseenalaistamalla oletuksen halusta urheilujohtajuuteen Partiolainen kykenee osoittamaan, ettei hänellä olisi ollut tarvetta siihen vaan valinnan mahdollisuus, joka ilmentää hänen toimijuuden astettaan (ks. Sulkunen & Törrönen 1997, 90).

Partiolainen käyttää metaforaa *ajopuuteoria* kuvaamaan urheilujohtajuutensa etenemistä. Hän antaa viitteitä oman toimijuutensa passiivisuudesta, jonka voi tulkita tarkoittavan hänen ajautumistaan urheilujohtajuuteen, ikään kuin hänet olisi vedetty mukaan. Ajopuuteoriolla kuvataan omasta tahdosta riippumatonta ajautumista ajopuun tavoin. Partiolaisen kerronnasta tulee kuitenkin selvästi esiin se, että hän on itse tehnyt päätökset asettua ehdolle, joka ajopuuteoriasta poiketen osoittaa vahvaa toimijuutta. Partiolainen ei koe tietoisesti pyrkiensä urheilujohtajuuteen, mutta pyydettyänsä hänen sisäisesti määrittynyt modaalisuus halun ja tahto ovat herättäneet kiinnostuksen.

Partiolaisen kertomuksessa urheilujohtajaksi ajautumisesta ilmenee selvä ulkopuolisten henkilöiden vaikutus hänen etenemisessään urheilujohtajaksi. Sysäys tehtäviin on tullut ulkoa päin: häntä on aina pyydetty asettumaan ehdolle. Tämä luo perustan tulkinnalleni ajautumiskertomuksesta. Partiolaisen oma kokemus ajautumisestaan ajopuun lailla vahvistaa tulkintaani.

Seuraava askel Partiolaisen urheilujohtajuusuralla oli hetki, kun eräs henkilö *keksi pyytää* häntä ehdolle suomalaisen liikunnan ja urheilun kattojärjestön

hallitukseen. Partiolainen tuli valituksi ja eteni lajiliiton puheenjohtajuuden kautta liikunnan ja urheilun kattojärjestön hallituksen jäseneksi. Lausumat *kek-sii pyytää* ja aiemmin käytetty *jostain syystä* kuvastavat Partiolaisen ihmettelyä saamistaan kutsuista ja myös sitä, ettei Partiolaisella olisi tarkkaa tietoa syistä, miksi häntä pyydettiin asettumaan ehdolle.

Partiolainen vaikutti hallituksessa aktiivisesti. Hän käytti tilanteessa kykyjään ja osaamistaan, kehitti ja uudisti järjestön toimintaa ja toi hallitukseen, kuten hän itse kuvaa, *johtamisen ammattimaista* otetta. Kerronnassa ilmenee vahvaa toimijuutta, tietoisuutta johtamisen osaamisesta, jonka avulla Partiolainen legitimoiti itsensä urheilujohtoon johtamisen ammattilaisena.

Muutaman vuoden hallitustyöskentelyn jälkeen Partiolaista pyydettiin asettumaan ehdolle kattojärjestön puheenjohtajaksi, kun edellinen puheenjohtaja oli ilmoittanut luopuvansa tehtävästään. Partiolainen suostui ja hänet valittiin tehtävään. Tämä osoittaa, että Partiolainen oli saavuttanut kentän sosiaalisen ja kulttuurisen hyväksynnän, hänet määritettiin ulkoapäin (eksotaktisesti) kyvykkääksi kattojärjestön puheenjohtajaksi – suomalaisen urheilujohdon eliittiin. Hänestä tuli Valittu. Partiolainen myöntää, että taustatuki ja laaja kannustus vaikuttivat hänen päätökseensä asettua ehdolle.

Kyl se oli aika paljon ulkopuolisten vaikutusta, et mä sitten asetuin ehdolle puheenjohtajaksi. Et sain siihen liittyviä kannustavia kyselyjä aika paljon ja tulin sitten valituksi. (Partiolainen)

Kattojärjestön puheenjohtajaksi valinnan jälkeen Partiolaiselle ei asetunut seuraavissa puheenjohtajavaaleissa vastaehdokkaita. Tämä on hänen mukaansa sääli ja kuvastaa suomalaisella liikunta- ja urheilualalla vallitsevaa ongelmaa, johtamisen ammattilaisten vähäistä kiinnostusta luottamusjohtoon.

Partiolaisella on mielestään poikkeava, erilainen tie liikunnan ja urheilun luottamusjohtoon. Hänen kertomuksensa poikkeaa luottamusjohtajien luonnollisesta polusta eli yleisestä tavasta edetä eliittuurheilujohtajaksi siten, että hänellä ei ole kokemusta seuratason yhdistystoiminnasta: Partiolainen tuli mukaan liikunnan ja urheilun kansalaistoimintaan vasta aikuisiällä ja suoraan lajiliittotasolle.

Urheilun yhdistystoimintaan mä tulin itse asias vasta vuonna xxxx, et mä oon tämän ihon erilainen nuori näissä ympyröissä. Voisin kuvitella - en tiedä ketä muita haastattelet - mut useimmat ovat olleet vuosikymmeniä mukana, ja se ketju on ollu ikään kuin useemmilla tämmönen hyvin sinänsä luonteva, et ensin seurassa ja sitten ehkä piirissä ja sitten liitossa ja sitten jossain valtakunnallisissa jutuissa. Et multa puuttuu se seuratason yhdistystoiminta täysin. Et mä kyl oon ja kuulun edelleenkin neljään viiteen urheiluseuraan, mut emmä niissä oo muuta tehny ku urheillu. (Partiolainen)

Partiolainen kuvaa *suuresta tyhjyydestä nousulla* poikkeavaa taustaansa eliittuurheilujohtajaksi ja kertoo olevansa *ihon erilainen nuori näissä ympyröissä*. Hän kutsuu valintaansa kattojärjestön puheenjohtajaksi *lasikaton murtamiseksi*. Lasikaton murtaminen on metafora, joka tarkoittaa näkymätöntä estettä, joka estää naisjohtajien urahuipulle etenemistä (Morrison, White & Van Velsor 1987). Yleensä

keskeiseen asemaan urheilujohdossa on valittu urheilun sisältä pitkään meritoitunut jo *valmiiksi tunnettu nimi*, joiden voidaan siis tulkita olevan kulttuurisesti hyväksytyjä perusteluja eliittuurheilujohtajaksi. Partiolaisen valinta poikkeaa totutusta: tehtävään ei valittu urheilun ammattilaista vaan johtamisen ammattilainen. Partiolainen identifioi itsensä johtamisen ammattilaiseksi.

Jos kattoo suomalaista urheilujohtamista näitä vähän isompia paikkoja, niin aika harvoin, esimerkiksi [kattojärjestön nimi] ei koskaan ni voisko sanoo tämmöisestä suuresta tyhyydestä noustu vain hallituksessa työskentelemällä niin ni sitten puheenjohtajaksi. Et se on aina sitte haettu jostain muualta jo valmiiksi tunnettu nimi, et ehkä tämä on siinä mielessä ollut jonku lasikaton murtaminen, --- et puheenjohtajaksi tule henkilö joka ei ole urheilun ammattilainen vaan johtamisen ammattilainen. (Partiolainen)

Kertomuksessa paljastuu suomalaisessa liikunnassa ja urheilussa vaikuttava sisäinen ja kulttuurinen toimintajärjestelmä, jolla on omat toimintatapansa sekä arvonsa ja norminsa. Yleinen käytäntö on ollut, että urheilun sisältä noustaan johtajaksi ja näin saavutetaan hyväksyty ja legitiimi asema, jota kenttä sosiaalisesti ja kulttuurisesti edellyttää.

Partiolainen oli jo ennen puheenjohtajuuttaan toiminut järjestön hallituksessa, jolloin hän tutustui hyvin järjestön toimintaan ja hallintoon. Tällöin hänellä vahvistui näkemys järjestön hallinnon uudistamisen välttämättömyydestä, jotta järjestö selviäisi 2000-luvun maailmassa. Tämä aika voidaan nähdä valmistavana kertomuksena (ks. Korhonen & Oksanen 1997, 59; Sintonen 1999, 203–204). Puheenjohtajana hän tiesi toiminnan epäkohdat, tuns *vastuunsa* järjestön puheenjohtajana, joka voidaan tulkita myös aseman tuomaksi velvollisuudeksi. Kerronnassaan hän ilmaisee, että *halusi* mennä oikeaan suuntaan, uudistaa järjestön hallintoa.

Itsellä sellainen sisäinen vahva olo, et on oikeassa, tekee oikeita asioita ja useimmat muut oli samaa mieltä. (---) Kyl se oli vaan se sisäinen usko, et on oikeassa. (---) Et puheenjohtajana on kuitenkin vastuussa siitä, et mennään oikeaan suuntaan ja halus mennä oikeaan suuntaan, omasta mielestä oikeaan suuntaan. (Partiolainen)

Modaliteettina haluaminen kertoo sisältä päin määrittyneestä motivaatiosta, velvollisuus taas kuvastaa ulkoa päin määrittynyttä motivaatiota tehtävään. Partiolainen kohtasi vastustusta ja *suurta epäluuloa* uudistamistoimiensa motiiveista.

Mallinnan aktanttimallissa 6 (kuvio 7) Partiolaisen kertomuksesta puheenjohtajuusaikaa, tarkemmin järjestön hallinnon uudistustyön valmisteluvaiheita (ajallisesti noin kolme vuotta kestänyt jakso). Tämä on kertomuksen pääosa (ks. Korhonen & Oksanen 1997, 59; Sintonen 1999, 203–204). Tarina kuvaa järjestökentän toimintatapoja muutoksen näkökulmasta, perustuen subjektin, auttajan sekä vastustajien väliselle jännitteelle.

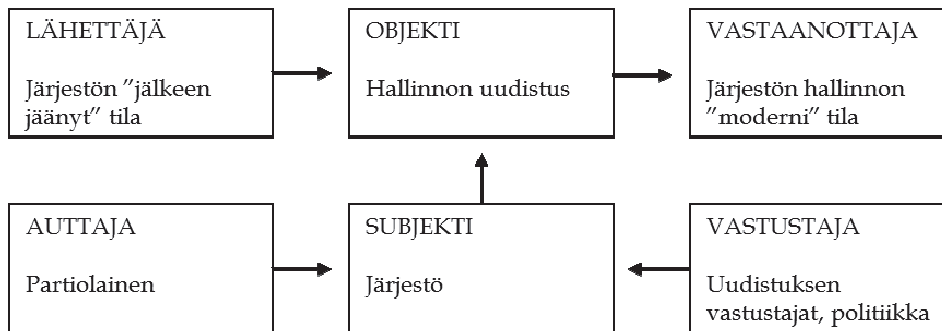
Seuraavaan sitaattiin on tiivistetty Partiolaisen kerronnasta hallinnon uudistustyön vaiheet, jolla haluan tuoda esiin tapahtumien autenttisuuden Partiolaisen kertomana.

Mä otin yhden sisäisen agendan itselleni ja ja se oli tää uudistus et ei vaan voi olla niin, et me eletään seiskytluvun säännöillä, kakstuhattaluvun maailmassa. Et mikään organisaatio muilla elämänalueilla ei voisi pärjätä ja olin varma siitä, ettei urheilukaa pärjää, jos se ei kykene uudistumaan, kun en myöskään nähny semmosia niin suuria sisäisiä jännitteitä, tai poliittisia jännitteitä käytännössä, kun useimmat muut näki.

Kuus vuotta sitten kevätkokouksessa kevätkokouspuheessani, joka oli itse asiassa sitte ensimmäinen sen tyyppinen julkinen esiintyminen, ni lausuin saatesanat sille et meidän hallinto pitää uudistaa ja mandaateista pitää luopua. Ja sen jälkeen aloitin sen keskustelun hallituksessa, aloitin sen jäsenjärjestöissä sitä vain keskusteltiin, koska vastustus tai ennen kaikkee epäluulo oli suurta monella taholla, et mikä ketunhätä on kainalossa ja mikä poliittinen agenda.

Ensimmäiset kolme vuotta meni siihen, et mä sain kaikki vakuuttuneiks, et mul ei oo mitään piiloagenda, en oo toimimassa ketään vastaan tai kenenkään puolesta. Ja kun siitä keskustelusta päästiin, joka ei ollu mitään muuta ku keskustelemissa, joka hallituksen kokoukses kuuden vuoden ajan. Jokaisessa [kattojärjestön nimi] hallituksen kokouksessa, joita pidetään kahdeksan vuodessa keskimäärin tunnista kolmeen tuntiin puhuttiin uudistuksesta seitsemäntoista hengen voimin. Ensimmäiset kolme vuotta vaan puhuttiin, et et miks me tätä nyt ollaan tekemässä tai miks tätä ei olla tekemässä eihän missään työelämässä toimittas tällä tavalla. (---)

Mut loppujen lopuks lopputulos oli onnellinen. Meil oli työryhmiä, meil oli seminaareja, miljoona erilaista sääntöluonnosta ja lopputulos sitte hyväksytti vuosi sitten helmikuussa ylimääräisessä kokouksessa yksimielisesti. Mut se oli sen arvosta. (Partiolainen)



KUVIO 7 Aktanttimalli 6 kuvaa Partiolaisen kertomuksen hallinnon uudistustyöprosessia.

Partiolaisella (auttaja-aktantti) on tahtoa uudistaa järjestöä ja saada uudistus toteutettua. Objektina, subjektin toiminnan päämääränä, on järjestön toiminnan nykyaikaistaminen, hallinnon uudistustyö. Modaalisuudet halu ja täytyminen määrittävät auttajan suhdetta subjettiin, jonka tavoitteena on saavuttaa objekti. Partiolaisella on halua ja tahtoa käyttää tilanteessa kykyjään ja kompetenssiaan järjestön hyväksi, ja hän näkee sen myös täytymisenä, jotta järjestö selviää 2000-luvun maailmassa, sekä velvollisuutenaan järjestön puheenjohtajana (ks. Sul-kunen & Törrönen 1997, 88–90).

Lähetäjä-aktantti ilmenee järjestön moderneista hallintotavoista jälkeen jäänyt tila, joka velvoittaa (täytyy uudistua selviytyäkseen) ja motivoi (halu) Partiolaista auttamaan subjektia (järjestö) tehtävässä. Partiolainen on varustettu tehtävään tarvittavilla ominaisuuksilla. Hänellä on kyvyt ja kompetenssi sekä tieto ja johtamisosaaminen, vaadittavat ominaisuudet, jotka hän myös tiedostaa omaavansa. Kertomuksen vastustajat, uudistustyötä vastustavat edunvalvon-

nalliset ryhmät ja taustalla vaikuttavat poliittiset taustatekijät yrittävät estää hallinnon uudistustyön, muutoksen toteutumisen, eli estää subjektia saavuttamasta objektia. Tässä kohdin näyttäytyy, kuinka suomalaisen liikunnan ja urheilun järjestökentällä edelleen vaikuttavilla edunvalvontaryhmillä on mahdollisuus ja valtaa hidastaa, jopa estää suomalaisen liikunta- ja urheilukulttuurin kehittyminen ja modernisoituminen. Nyt vastustajien epäilykset kohdistuvat erityisesti auttaja-aktantin motiiveihin. Auttajan tavoitteena on selviytyä vastustajien muutosvastarinnasta ja voittaa heidän luottamuksensa puolelleen. Järjestön tila näyttäytyy niin lähettäjänä kuin vastaanottajanakin ja auttaja-Partiolainen saa aikaan tilassa tapahtuvan muutoksen.

Sit on joku pieni vähemmistö, joka sekin tietää olevansa väärässä, mutta poliittisista syistä en tarkota puoluepoliittisista, vaan edunvalvonnallisista syistä, sitten haluaa tehdä asioita toisella tavalla. Et se on vähän niinku varjonyrkkeilyä, se on raskasta ja se varmaan siinä vaiheessa oli siis jonkinlainen este, tai hidaste tai vaikeutus. (Partiolainen)

Auttajalla olevat ominaisuudet, määrätietoisuus ja kärsivällisyys sekä johtamisosaaminen ja ymmärrys järjestömaailman lainalaisuuksista ja toimintaympäristöstä, nousevat merkittävään rooliin tehtävästä suoriutumisessa. Partiolainen auttajan roolissa tietää ja tunnistaa, minkälaisia toimintatapoja hänen on käytettävä selviytyäkseen, auttaakseen subjektia saavuttamaan objektin.

Luottamus omaan kyvykkyyteen ja usko omaan näkemykseen, että *on oikeassa*, kantavat vaikeuksien läpi. Kertomuksessa auttajan haluaminen, kykeneminen, osaaminen ja tietäminen muokkaavat ympäristön sosiaalisia suhteita ja tapahtumia. Auttajan ominaisuuksiensa avulla subjekti voittaa vastustuksen ja hallinnon uudistus hyväksytään. Järjestön hallinnon uudistunut ”moderni tila” näyttäytyy kertomuksen vastaanottaja-aktantin roolissa.

Auttajalla on hankittuja kykyjä ja osaamista tehtävään. Partiolaisen kyvyt ja kompetenssi – johtamisosaaminen – suhteessa toimintaympäristön osaamisen tilaan nousevat ratkaiseviksi tekijöiksi. Subjekti (järjestö) voittaa auttajan avulla kohtaamansa vastustuksen ja saavuttaa objektin (hallinnon uudistus). Tämä voidaan nähdä kertomuksen vahvistavana osana (ks. Korhonen & Oksanen 1997, 59; Sintonen 1999, 203–204). Kertomuksessa Partiolaisen modaalisuus etenee täytymisestä haluamisen ja osaamisen kautta kykenemiseen (ks. Veijola 1997, 148).

Auttaja-aktantin (Partiolaisen) merkittävimpanä ominaisuutena korostuu johtamisosaaminen sekä järjestömaailman toimintatapojen, lainalaisuuksien ymmärtäminen ja kunnioittaminen. Tässä kohtaa kuvastuu myös se, minkälaisia ominaisuuksia kertomuksen välittämässä maailmassa (suomalaisen liikunnan ja urheilun järjestökenttä) johtamisasemassa oleva henkilö tarvitsee tehtävässä onnistuakseen: liikunnan ja urheilun järjestötoiminnan tuntemusta ja ymmärtämistä sekä johtamisosaamista.

Et substanssi pitää ymmärtää, mut ei tartte olla paras urheilija. Et urheilujohtajaks ei voi pätevoityä, sillä et johtaa juoksukilpailuja [naurahdus] se ei oo sitä oikeeta johtamiskokemusta, vaan kyl siinä sit kuitenkin pätevoitytään sen johtamisen kautta. Mut toisinpäin, ni sä et voi millään elämänalueella pärjätä johtajana, jos et sä ymmärrä ja

opi ymmärtämään sit sen oman subkansan - tässä tapauksessa urheilun - lainalaisuuksia eri muodoissaan ja tietysti, jos et sä ymmärrä kansalaisjärjestömaailman, siis vapaaehtosmaailman yhdistystoiminnan lainalaisuuksia. (Partiolainen)

Tässä aktanttimallilla analysoidussa tarinassa voidaan havaita modaalisuuden muutoksen tapahtuvan myös subjektin ympäristössä. Partiolainen saa aikaan muutoksen ympäristössään sekä kykenee vaikuttamaan myös toimintatapojen muutokseen. Ympäristö tulee tietoiseksi muutoksen tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä. Auttajalla on ominaisuuksia ja valmiuksia suoriutua tehtävässään ja saada aikaan muutos (ks. Törrönen 1995, 45). Vastustus ja epäluulot muuttuvat luottamukseksi - ympäristö kehittyy.

Partiolainen löytää syytä kohtaamaansa vastustukseen ja epäluuloihin toimintansa motiiveista myös syvemmältä järjestökentän johtamisen tilasta: syytä, miksi luottamusjohdossa vaikuttavat henkilöt ovat halunneet tehtäviin. Liikunnan ja urheilun luottamusjohtoon on hakeuduttu usein myös henkilön omien etujen tai intressien vuoksi, ei pelkästään urheilun hyväksi tehtävän työn takia. Usein luottamusjohtoon hakeutuvilla ei myöskään ole tarpeeksi syvää ymmärrystä toimintaympäristöstä: mitä tehdä tai miten tulisi toimia.

Et liikaa ollaan mukana puheenjohtajina väärillä motiiveilla, tai ei oo mietitty, mitkä ne motiivit on. Ja ehkä nää väärät motiivit on vielä vaarallisempia, vahingollisempia. Useimmiten niissä on on kysymys jonkin kaltaisesta itsetunnon kohottamisesta, että kun on jossakin muualla epäonnistunut tai jäänyt eläkkeelle, ja yhteiskunnallinen arvostus on sitä myöten hävinnyt, ja verkostot häipyny ni hankkiudutaan puheenjohtajaksi, että se näyttäisi hienolta, eikä ymmärretä miks siinä ollaan. Se on vahingollista. Ne, jotka ei sit, joilla ei oo tämmösiä motiiveja, mut jotka sitte vaan siellä on nin he on sitte käytännössä toiminnanjohtajiensa johdettavia eikä toisinpäin. (Partiolainen)

Partiolainen kiteyttääkin suomalaisen urheilujohtamisen kuvastuvan *amatöörimäisenä*. Johtopaikoilla vaikuttavat ihmiset ovat useimmiten koulutautuneet ja meritoituneet urheilussa, ei johtamisen ammattiosajina.

Liian harvassa isoissakin liitoissa on sen kaltaiset siis päätoimiset johtajat, jotka ovat riittävästi johtamisen ammattilaisia, et he ovat liikaa urheilun ammattilaisia. (Partiolainen)

Partiolaisen kertomus on perinteisestä urheilujohtajaksi etenemisen normitarinasta poikkeava ajautumiskertomus. Kertomuksessa kuvastuu lähes läpi kerroksen ristiriita toimijuuden asteesta. Toisaalta kuvastuu heikkoa toimijuutta ajautumisen modaalisuuden kertomana, mutta kertomuksessa kuvastuu myös vahva, kyvykäs ja tietävä johtamisen osaja, joka tietää, mitä tahtoo ja täytyy tehdä sekä miten toimia. Seuraava lausuma paljastaa sisäisen motivaation ohjaaman heikon toimijuuden eräänlaisen nollakohdan (ks. Veijola 1997, 142), jossa subjekti ei tee päätöstä olemisestaan tehtävästä luopumisella, vaikka sisältä päin määrittävä modaalisuus niin ohjaisi.

Mä oon päivästä yks yrittänyt hokee sitä, et mun ei oo mikään pakko olla tässä hommassa [kattojärjestön puheenjohtajana]. (Partiolainen)

Kertomuksesta löytyy älykkäälle uralle ominaisia piirteitä, kuten itseymmärryksen, monipuolisen asiantuntijuuden ja sen jatkuvan kehittämisen pohdinta. Partiolainen pohtii omaa rooliaan ja toimintaansa suhteessa organisaatioon ja sen toimintakulttuuriin juuri miksi, miten ja keiden kanssa -kysymysten kautta. Partiolaiselle siviililyön myötä syntyneet laajat ja vaikutusvaltaiset verkostot ja suhteet ovat merkittäviä tässä luottamusjohtajan tehtävässä.

5.1.6 Pyyteettömän ajautumiskertomus

Se, että joku tuli ja kysy tämmöseen seuratyöhön, et en mä itse ois sinne osannu varmaan mennä mukaan. (Pyyteetön)

Pyyteetön kuvailee kasvaneensa urheiluhullussa perheessä ja luonnehtii itseäänkin *hyvin urheiluhulluksi* – liikunta ja urheilu ovat hänelle *hirveen tärkeitä*. Pyyteetön on ollut lapsuudestaan saakka aktiivinen ja *hirveen monessa mukana*: niin urheilussa, partiossa kuin seurakuntakerhoissakin. Liikunnan ja urheilun järjestötoimintaan hän löysi tiensä vasta aikuisiällä, kun häntä pyydettiin mukaan seuratoimintaan hänen opiskellessaan liikuntatieteellisessä tiedekunnassa liikunnanopettajaksi.

Kertomusnimi Pyyteetön valikoitui, koska kertomuksesta tulee esiin henkilö, joka haluaa antaa aikaansa ja panoksensa liikunnan ja urheilun hyväksi. Pyyteetön oli haastatteluhetkellä suuren lajiliiton puheenjohtaja, ja hänellä oli myös muita liikunnan ja urheilun luottamustehtäviä niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Siviililyönään Pyyteetön toimii johtamisen parissa.

Tulkitsen Pyyteettömän eliittuurheilujohtajaksi etenemiskertomuksen ajautumiskertomukseksi, koska uran käännekohtat ovat muodostuneet ulkopuolisten henkilöiden toimesta. Tämä kuvaa ulkopuolelta määritettyä ajautumista tehtäviin. Pyyteettömän mukaan ratkaisevaa oli se, että häntä tultiin pyytämään mukaan. Hän ei usko, että olisi oma-aloitteisesti hakeutunut seuratoimintaan mukaan.

Pyyteettömän mielestä kansalaistoiminta on *kamalan mukavaa*, se on hänelle *missio* ja *harrastus*. Hän kokee ihmisten kanssa toimimisen mukavan asian ympärillä palkitsevana ja uskoo kiinnostuksensa kansalaistoimintaan olevan sisäsyntyistä, lapsuudenkodista opittua. Hänelle motiivi toimia luottamustöissä on olla mukana vaikuttamassa asioiden etenemiseen ja kehittymiseen. Pyyteetön ei koe olevansa kunnianhimoinen oman asemansa suhteen, vaan sen, että asiat ja toiminta kehittyvät eteenpäin.

Se on varmaan siis semmosta sisäistä, varmaan jo perittyä tietyllä tavalla se, että kansalaistoiminta on niinku kivaa ja tärkeitä. Ja kyl mulle itselleni niinku varmaan ihmiset on kaikkein tärkeitä, siis mä nautin siitä, kun saa olla ihmisten kanssa ja että, jos pystyy auttaa ihmisiä niinku onnistumaan tehtävis eteenpäin. (---) Ja urheilu on mulle hirveen tärkeä ja ne ihmiset, että emmä osaa sanoa, must se vaan on kamalan mukavaa, siitä huolimatta et välillä turpiin tulee ja ja on niinku vaikeita hetkiä. (Pyyteetön)

Ensimmäinen merkittävä käänne, hänen urheilujohtajuusuransa ensiaskel tapahtui, kun häntä pyydettiin paikalliseen liikunta- ja urheiluseuraan sihteeriksi. Pyyteetön tiesi, että seuratyössä on ainainen henkilöresurssipula ja todellinen

tarve sihteerille, joten hän vastasi myöntävästi. Hänen suhdettaan tehtävään leimaa velvoite: hän kokee velvollisuudentuntoa auttaa seuraa. Velvollisuudentunto on modaalisesti tarkasteltuna ulkoa päin määrittynyttä, joka voidaan tulkita täytymisenä. Motivaatio toimintaan tapahtui ulkoa päin. (Ks. Korhonen & Oksanen 1997, 64–65.)

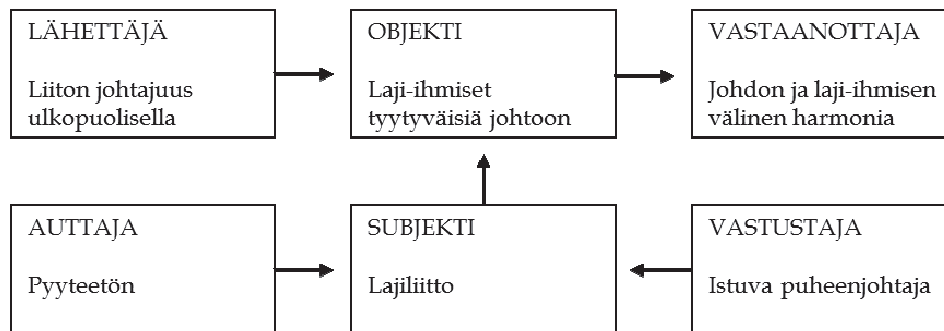
Pyyteetön toimii seuran sihteerinä ja tiedottajana ja eteni lajiliiton valiokuntiin. Hän toimi myös seuran varapuheenjohtajana. Seuran silloinen puheenjohtaja – henkilö, joka pyysi Pyyteetöntä seuraan sihteeriksi – jätti puheenjohtajuuden ja Pyyteettömästä tuli *luontevasti* seuran puheenjohtaja. Sana *luonteva* kuvaa, että hän koki puheenjohtajaksi siirtymisen helppona ja luonnollisena askeleena eteenpäin. Hänen puheenjohtajuusaikanaan seuran jäsenmäärä ja toiminta laajenivat huomattavasti ja työllistivät puheenjohtajaa paljon. Hän kuvaa sen olleen hyvin työntäyteistä, jopa raskasta aikaa, mutta silti hän koki ajan myös hyvin antavana ja kehittäväenä. Kuvaus *tosin rankka* kertoo jopa henkilökohtaisesta uhrautumisesta, omien voimien antamisesta seuran hyväksi.

Sillonhan se työ seurassa oli tosi rankkaa. Seura kasvo seittemästäsadasta kahteen ja puoleen tuhanteen, se jäsenmäärä. Ei ollut toimistotiloja, ei ollut ketään työntekijää, et sehän oli siis niinku mun elämäni rankinta aikaa varmaan se puheenjohtajana oleminen, mutta kaikki tehtiin vapaaehtoistoimin ja tuota seura kehitty ja kasvo et se oli hyvin niinku palkitsevaa. Siinä oppi ja kehitty ja tutustu sitte voimisteluihmissiin ja urheiluihmissiin. (Pyyteetön)

Pyyteetön eteni urheilujohtajuusurallaan. Hänet nimitettiin aluepuheenjohtajaksi sekä lajiliiton valiokuntiin sekä hallitukseen. Toinen merkittävä vaihe Pyyteettömän urheilujohtajuusuralla oli lajiliiton puheenjohtajuusvaalit, johon häntä pyydettiin ja kannustettiin asettumaan ehdolle. Lajiliitolla oli silloisena puheenjohtajana, kuten Pyyteetön kuvaa, *lajin ulkopuolinen*, mahdollisesti jopa urheilun ulkopuolelta, yritys- ja liiketoiminnan puolelta tullut henkilö. Lajihmiset eivät olleet liiton tilanteeseen tyytyväisiä ja Pyyteetön sai kentältä paljon kannustusta ja toiveita, että hän asettuisi ehdolle puheenjohtajaksi.

Ja sitte tuli se tilanne, et jouduin niinku haastamaan tän istuvan puheenjohtajan. (Pyyteetön)

Analysoin Pyyteettömän lajiliiton puheenjohtajaksi etenemisen vaihetta aktanttimallin avulla seuraavanlaisesti (kuvio 8).



KUVIO 8 Aktanttimalli 7 kuvaa Pyyteettömän puheenjohtajaksi etenemisen prosessia.

Lähetäjä-aktantin roolissa on laji-ihmisten kokema tyytymättömyys lajin ulkopuolelta tullutta lajiliiton puheenjohtajaa kohtaan. Lajiliitto (subjekti-aktantti) haluaa uuden "lajin sisältä" tulevan puheenjohtajan, johon laji-ihmiset olisivat tyytyväisiä (objekti-aktantti). Näin saavutettaisiin tasapaino ja keskinäinen ymmärrys laji-ihmisten ja lajijohdon välille, joka on kertomuksessa vastaanottaja-aktantin asemassa. Laajan kannustuksen ja toiveiden seurauksena Pyyteetön auttaja-aktanttina lupautuu ehdolle lajiliiton puheenjohtajaksi. Hän ajautuu tilanteeseen, jossa hän *joutuu* haastamaan silloisen puheenjohtajan. Joutuminen kuvastaa modaalisuuden näkökulmasta tarkasteltuna ulkoa päin (eksotaktisesti) määrittyneitä toimijuutta ja motivaatiota, velvoitetta toimia toivotulla tavalla. Pyyteetön ilmenee velvoitettuna sankarina, jota laji-ihmiset pyytävät avukseen harmonisoimaan lajiliiton tilanteen. (Ks. Sulkunen & Törrönen 1997, 76–77.)

Pyyteettömän päätöksen taustalla voidaan tulkita vaikuttaneen vallinnut ongelmallinen tilanne puheenjohtajan ja laji-ihmisten välillä (ulkoinen tekijä) sekä hänen saamansa laaja kannustus ja toiveet ehdolle asettumisesta. Tässä on merkkejä sosiaalisesta paineesta, joka on voinut johtaa velvoitteen tunteeseen, joka osaltaan myös kuvastaa ulkoa päin ohjautunutta toimijuutta. Kerronnassa hän paljastaa kokeneensa tilanteen jopa vähän vaikeaksi. Loppujenlopuksi silloinen puheenjohtaja luopuu paikastaan ja Pyyteetön valitaan lajiliiton uudeksi puheenjohtajaksi. Hänestä tulee Valittu. Tämä Greimasin aktanttimallilla analysoitu kohta vahvistaa Pyyteettömän kertomuksesta tekemäni tulkinnan ajautumiskertomuksesta. Pyyteetön ei tunnista pyrkineensä tehtäviin, vaan pikemminkin kerronta tuottaa ajautumista kuvaavaa lausumaa, joka selittyy ulkopuolisten henkilöiden ratkaisevalla vaikutuksella kertomuksen käännekohtissa.

Mul ei oo ollu semmosta hirveätä pyrkyä, se on vaan menny niinku luonnostaan, että jos joku on ollu liian vaikeeta, niin sit mä en oo ryhtyny siihen. (Pyyteetön)

Pyyteetön arvioi, että hänet valittiin puheenjohtajaksi ahkeruutensa ja lajin hyväksi tekemänsä työn ansiosta. Seuraavassa sitaatissa kuvastuu modaalista varovaisuutta ja epävarmuutta valinnan taustalla vaikuttaneista tekijöistä sekä

oman toimijuuden vähättelyä, joiden voidaan katsoa muodostavan heikkoa toimijuutta.

Sitte tää puheenjohtajuuskuvio, että se vaan meni ja varmaan sil tavalla, et ei nyt varmaan ollu pyrkyä, mut ehkä mä tein sitte sillä tavalla asioita hyvin ja olin ahkera ja että, sitte ihmiset valitsivat. (Pyyteetön)

Pyyteetömälle hänen saamansa laaja taustatuki ja kannustus olivat hyvin merkittäviä tekijöitä, loivat uskoa itseen ja omaan tekemiseen. Ehdokkaaksi asettuminen on Pyyteetömän mielestä hyvin merkittävä ratkaisu hänen luottamus-toimiuurallaan etenemisen ja nykyisten tehtävien kannalta. Ratkaisu ei ollut helppo, ja siihen liittyi myös henkilökohtaista epävarmuutta omista kyvyistä ja pohdintaa muiden mielipiteistä.

Tietysti se oli, ryhtyä ison liiton puheenjohtajaks, oli varmasti niinku iso päätös ja vähän semmonen vaikeekin mulle, koska siellä kuitenkin mä en tienny, et oonks mä nyt yhtään parempi, tai että miten tää toinen ihminen ajattelee, mut sittehän me käytiin keskustelut, ja näin. Mut, jos mä en ois sillo ryhtynyt siihen ni varmasti, en ois sitte niinku näissä positioissa nyt sitten niinku kansallisesti. (Pyyteetön)

Pyyteetömän kertomus tuottaa vahvaa ja heikoa toimijuutta (ks. Veijola 1997). Vahva toimijuus ilmenee siinä, että hän on itse tehnyt tietoiset päätökset lähteä mukaan eri tehtäviin tai asettua niihin ehdolle. Omien kykyjen riittävyden sekä toisten mielipiteiden pohdinta sekä kerronnassa esiintyvät modaalista varovaisuutta ja epävarmuutta kuvastavat kohdat ilmentävät kuitenkin heikkoa toimijuutta.

Pyyteetön nostaa esiin useassa kohdassa puolison ja koko perheen tuen hyvin merkittävänä tekijänä luottamusjohtouralla etenemisessään. Perheen tuki ja erityisesti puolison osallisuus ja ymmärrys ovat olleet uran mahdollistavia tekijöitä (ks. Heikkinen, Lämsä & Hiillos 2014). Hän ei olisi pystynyt toteuttamaan luottamusjohtouransa ilman perheeltä saamaansa taustatukea.

On ollu hirveen tärkeitä, että se koti on ollu ja puoliso sellanen, joka on päinvastoin kannustanu, ymmärtäny tän mun mission, ja tota antanu sillä tavalla niinku tilaa ja osallistunu niin, et on pystytty järjestämään. (---) Kylhän perhe on ja läheiset on kaikkein tärkein asia, mutta että et jotenkin se, että mitenkä niinku minkälaisen responsin saa niinku lapsilta ja mieheltä ni sehän on ollu niinku hirveen tärkeä. (Pyyteetön)

Pyyteetömälle myös oma siviilityö on ollut luottamustoiminnan mahdollistaja. Luottamusjohtajana toimiminen vaatii oman elämän johtamista, jotta kykenee hoitamaan luottamustoimet siviilityön ja perheen arjesta huolehtimisen lomassa. Pyyteetön laskee käyttävänsä 130 päivää vuodessa urheilun luottamustoimiin, joka on yli neljä kuukautta palkatonta työtä urheilun hyväksi. Tämä vahvistaa tekemääni tulkintaa hänen ”pyyteettömyydestään” toimintaa kohtaan.

Meil on tää yritys ja on oman itsensä herra ni myöski tää nää mun hommat. Jos mä olisin opettaja esimerkiks, ni sehän ois ihan hirvittävän vaikeeta (Pyyteetön)

Pyyteetön legitimoit itsensä urheilujohdon eliittiin johtamisosaamisen ja kykyjensä, kuten visionäärisyyden ja *leadershipin* avulla, sekä omien persoonallisten ominaisuuksiensa, kuten innokkuuden, ahkeruuden ja määrätietoisuuden kautta. Pyyteetön legitimoit itsensä myös ajan tuoman kokemuksen ja luottamusjohtamiseen oppimisen ja siinä kehittymisen avulla.

Se oli mun niinku ehdottomasti semmonen korkeekoulu johtamisessa myöskin se seuran johtaminen siis mä opin siinä eniten varmaan ku missään muussa. (---) Jos ajattelee omaa persoonaa, niin kyl mä ajattelisin, että mä oon kuitenkin aika hyvä ihmisten johtaja: innostunu ja innostava ehkä [naurahdus] myöskin, en ehkä niin hirveen tuota analyyttinen, siis tämmönen niinku jos asioita ajattelee, mut että mul on niinku kuitenkin semmonen niinku kyky visionäärisyyteen, joka must on hurjan tärkeä puheenjohtajalle. Et sun ei pidäkään niinku hallita kaikkia nippeleitä, aina-kaan liitossa, jossa on niin paljon ammattilaisia tekemässä sitä työtä. Et tämmönen visiostrategiajohtaminen ja sit ehkä se niinku se leadership. (Pyyteetön)

Pyyteetön näkee puheenjohtajan roolin enemmän visioijana, ihmisten johtajana sekä strategisen johtamisen hallitsijana kuin organisaation asioiden johtamiseen keskittyvänä henkilönä. Pyyteetön mielestä luottamusjohtajan on tehtävässä onnistuakseen hallittava johtamistaidot sekä tunnettava liikunta ja urheilukulttuuria, lajisuostanssia sekä ympäröivät verkostot. Pyyteetön korostaa johtamisosaamisen merkitystä luottamusjohtajan tehtävässä.

Et sä hallitset suomalaisen liikunnan ja urheilun, sen kulttuurin ja ne verkostot ja ne ihmiset. Ja sitähan syntyy sitte, vaan sen kokemuksen [myötä], sitä on hirvittävän vaikea opetella, et syntyy verkostoja, ja et tota sä voit niinku luontevasti toimia siinä kontekstissa mikä on. Mut kyl mä ajattelisin, että johtamistaidot on ihan hurjan tärkeitä tässä luottamustehtävässäkin. (Pyyteetön)

Miksi urheilujohtajaksi? -kysymykseen Pyyteetön nostaa päällimmäiseksi vastaukseksi kokemansa motivaation. Hän kertoi jo aiemmin motivaation syntyvän mukana olevista ihanista ihmisistä sekä siitä, kun huomaa asioiden etenevän ja kehittyvän. Pyyteetön pohtii, että *täytyyhän* hänenkin jotakin luottamustoimintaan saada, joka palkitsee ja motivoi jatkamaan.

Tuntuu, että kyl tässä nyt sitä tietoo ja taitooki on ni, et se motivaatio varmasti on ollu sit se viime kädessä määräävin tekijä. Ja totta kai ajattelee, että et kyllä tässä joku sellanen win-win-periaate kuitenkin on, että täytyyhän munkin täst siis sillä tavalla saada, ei rahaa eikä mainetta, mut, että henkisesti jotakin. (Pyyteetön)

Kertomuksessa nousee esiin, kuinka perheellinen pohtii uravalintojensa vaikutusta omaan kokonaiselämäänsä sekä perheeseensä (ks. Greenhouse & Powell 2006; Lämsä & Hiillos 2008). Pyyteetön kertoo etsivänsä päätöksilleen perusteita, arvioivansa uusia tehtäviä, uran käännekohtia kolmen kysymyksen kautta: Ensimmäiseksi elämän kokonaiskuvion, oman työn sekä perheen näkökulmasta. Toisena seikkana Pyyteetön pohtii, onko hänellä tehtävään vaadittua osaamista, sekä kolmantena, onko hänellä sisältä päin määrittyvää halua ja taitoa tehtävää kohtaan. Vastaukset näihin kolmeen kysymykseen ohjaavat hänen päätöksentekoaan.

Tottakai jokaiseen hommaan, kun ottaa niinku, et asetunko ehdolle seuran puheenjohtajaks, tai alueen puheenjohtajaks, tai liittoon johonki tehtäviin, nin mä en tiä ne kriittiset pisteet tai asiat on liittyny kyllä ihan sit siihen, et pystynks mä niinku händään tän tehtävän kautta sitten oman työn kautta, perheen. Ja sitte tietysti toinen kysymys, jonka aina asettaa, että kykenenkö, et onks niinku kompetenssia siihen tehtävään, mikä on tarjolla. (---) Ja kolmas, et haluunks mä tähän, et onks mulla se motivaatio, hinku ikään kuin ja tahto tähän ja kiinnostaaks tää mua. (Pyyteetön)

5.1.7 Uranuurtajan sattumakertomus

Niin, se on kummallinen juttu, et miten nyt sillä lail käviki. (Uranuurtaja)

Uranuurtaja aloitti kilpaurheilun jo lapsena ja saavutti aikuisiällä pitkän, lajissaan ainutlaatuisen kansainvälisen huippu-urheilu-uran. Amatöörivuosiensa jälkeen hän siirtyi ammattilaisuurheilijaksi ja työskenteli ulkomailla usean vuoden ajan. Urheilija-aika muodostaa merkittävän osan kertomuksesta niin ajallisesti kuin sisällöllisestikin. Haastateltu urheilujohtaja on lajinsa uranuurtajia Suomessa, minkä perusteella annoin kertomusnimen *Uranuurtaja*. Hänellä on korkeakoulututkinto, ja hän on siviiliammattiltaan johtamisalan konsultti. Kuten Uranuurtaja alussa olevassa sitaattissa toteaa, siirtyminen urheilujohtajuuden pariin tuli hänelle yllätyksenä. Tulkitsen kertomuksen sattumakertomukseksi.

Uranuurtaja kuvailee aina olleensa kiinnostunut urheilemisesta, mutta urheilujohtajuutta hän ei ollut aiemmin osannut ajatella. Merkittävin hetki eliittuurheilujohtajauralla etenemisen kertomuksessa on se, kun häntä tultiin pyytämään lajiliiton puheenjohtajaksi aivan yllättäen. Uranuurtajan omasta aktiivisesta urasta oli jo kulunut muutamia vuosia, hän oli palannut kotimaahan ja perustanut perheen. Vaikka Uranuurtaja koki olleensa kylläntynyt lajiinsa ammattilaisuusiensa jälkeen, niin hänellä oli edelleen pieni kosketus lajiin seuratoiminnan kautta. Hän pyrki omalla panoksellaan herättämään innostusta ja eloa lajin, joka *oli kokonaan kadonnut tästä maasta*. Uranuurtaja ei tiedostanut tai tunnistanut, että hänellä olisi ollut kiinnostusta lajiliiton puheenjohtajaksi. Kerronnassa kuvastuu tässä kohdissa vielä tiedottomuutta omasta modaalisesta ominaisuudesta, halusta, koska Uranuurtaja ei kertoman mukaan ollut pohtinut asiaa. Hän ei ollut varautunut siihen, että häntä tullaan pyytämään lajiliiton puheenjohtajaksi. Hän tunnustaa tunteneensa *huonoa omaatuntoa* lajia kohtaan, joka oli antanut hänelle niin paljon. Tämän velvollisuudentunnon seurauksena hän oli ilmaissut mahdollisuuden olla käytettävissä jonkinlaisena apuna, jos sellaiseen olisi tarvetta.

Muutama vuosi sitten oli niinku mennyt siitä omasta lopettamisesta ja jotenki oli ihan täynnä, et ei jotenkin aatellu et tätä (lajiliiton puheenjohtajuutta) haluaa ollenkaan. (---) Sit mä olin yksii SM:jä katsomassa, saanu kutsun sinne ja siin oli sit sitä meidän tuttu porukkaa ja itse asiassa sitte meidän koulutuspäällikkö, joka oli ollu sillo aikoinaan meidän seurassa oli ollu valmentajana, ja tunnettiin se sillai hyvin, ja sit se vaan sano, et hei, että nyt on paha tilanne - tai itse asiassa mä sanoin sille vaan jotenkin, et jos ny jotaki apuu tarttette, ni kylhän nyt voin jossakin olla niinku vähän mukana, et jos on semmost jotaki mis mä voisin auttaa. No sitte se katto mua sillai seuraavana päivänä tää [henkilö], ni sit se tuli mun luokse, et kuule me tarttetaan puheenjohtajaa, et lähe puheenjohtajaks. Mä sanoin et öööhööö [naurua] emmä nyt. Mä ajattelin jotain semmost pientä voisin niinku ikään ku vähäsen olla, et ku täs on vähän huono omatunto, et en ihan kokonaan katoa, tai et voisinhan mä jotakin tehdä. (Uranuurtaja)

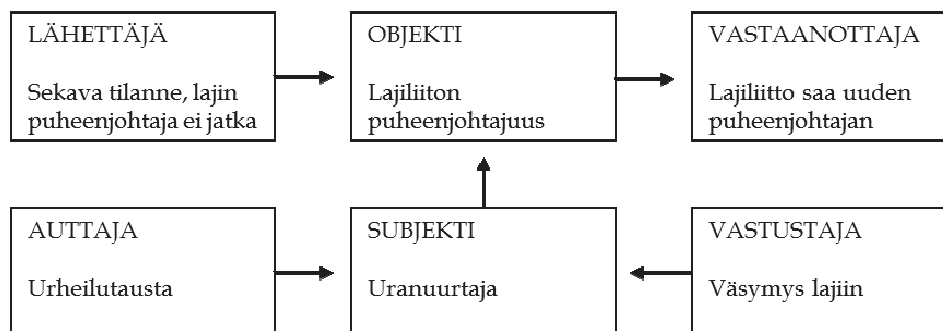
Pyyntö lajiliiton puheenjohtajaksi tuli Uranuurtajalle yllätyksenä, kuten lausahdus *öööhööö, emmä nyt* kuvaa. Lajiliitolla oli *paha tilanne*, sen silloinen puheenjohtaja oli ilmoittanut luopuvansa tehtävästä ja liitto tarvitsi nopeasti uuden vetäjän. Uranuurtaja ei tiennyt mitä tehdä. Pyyntö jäi kuitenkin Uranuurtajan mieleen ja velvoitteen tunne vastata myöntävästi voimistui, koska häntä oltiin tultu *pyytämään* tehtävään. Laji-ihmiset lähestyivät häntä uudelleen ryhmänä ja esittivät pyynnön uudelleen. Tämä voimisti entisestään Uranuurtajan kokemaa täytymisen ja velvoitteen modaaliteettia. Uranuurtajan täytyi lyhyessä ajassa tehdä päätös, asettuisiko hän ehdolle lajiliiton puheenjohtajaksi.

Et oltiin syksyllä, se oli sillai niin että periaattees tyyliin huomenna [naurua] pitäis alkaa, tai se ei ollu ihan niin nopeesti, mut aika nopeesti kuitenkin paris viikossa, ois sitte se liittokokous, jossa valittiin. Ja sit mä mietin. Mä ajattelin, ku tullaan noin selvästi [pyytämään]. Siin oli sitte semmonen delegaatio, joka sitä niinku tosissaan pohti ja niiko tuli pyytää. Mä aattelin, että ei hän voi oikeestaan kieltäytyy, siis ku tää porukka tulee ja pyytää. Sit kuitenkin tää laji on antanu niin paljon, ni et mitä nyt täs teen. Et en voi sanoo eikään, no sit mä sanoin, no okei. No siitä se sit lähti. (Uranuurtaja)

Uranuurtaja koki neuvottomuutta tilanteessa. Hän tunsu epätietoisuutta omasta tahdostaan ja halustaan tehtävää kohtaan, jota sanat *et mitä nyt täs teen* kuvastavat. Uranuurtaja suostui ehdolle ja hänet valittiin. Hänestä tuli Valittu.

Uranuurtajan päätös muodostui ulkoa päin tapahtuneen motivoinnin seurauksena (eksotaktisesti), mikä ilmenee Uranuurtajan kokemana täytymisenä, velvollisuutena. Päätös asettua puheenjohtajaehdokkaaksi oli hänen itsensä tekemä, mutta ulkoa päin määritetty. Uranuurtaja ei nähnyt itsellään olevan vaihtoehtoja, hän koki, ettei voinut kieltäytyäkään, koska tultiin pyytämään. Motiiviksi rakentui hänen lajia kohtaan kokemansa huonon omantunnon kautta syntynyt velvollisuudentunto antaa lajille takaisin, joka kuvastaa tässä kohdin heikkoa toimijuutta.

Pyyntö ja valinta puheenjohtajaksi olivat Uranuurtajan ensiaskel, tai voisi kuvailla harppaus urheilujohtajuuteen - suoraan lajiliiton puheenjohtajaksi (kuvio 9).



KUVIO 9 Aktanttimalli 8 kuvaava Uranuurtajan etenemistä lajiliiton puheenjohtajaksi.

Aktanttimallilla analysoituna kertomuksessa nähdään, kuinka lähettäjä-aktanttina näyttäytyy lajin sekava tilanne: liitto on vailla tulevaa puheenjohtajaa. Tehtävään pyytäjät kertovat vallitsevasta tilanteesta ja varustavat subjektin velvoitteella, täytymisen modaaliteetilla – ratkaista lajiliiton ongelma asettumalla ehdolle. Subjekti-aktantti (Uranuurtaja) kokee velvoitteen tavoitella objektia, lajiliiton puheenjohtajuutta. Auttaja-aktanttina tarinassa esiintyy subjektin oma vahva lajitausta. Vastustajaa tarinassa ei esiinny, mutta toisaalta kertomuksen alussa mainitun väsymyksen lajia kohtaan voisi tulkita hienoisena vastustajana. Vastaanottaja-aktanttina on lajiliitto, joka saa uuden tarvittavilla tiedoilla, taidoilla ja kompetenssilla varustetun puheenjohtajan. Subjekti ottaa velvoitettuna tehtävän vastaan, ja hänet lähetetään tehtävään. (Ks. Korhonen & Oksanen 1997, 58–59; Sintonen 1999, 194–195; Sulkunen & Törrönen 1997, 83.)

Uranuurtaja korostaa kerronnassaan, ettei hänellä ollut pyrkimystä lajiliiton puheenjohtajaksi. Nyt puheenjohtajana toimiessaan hän pohtii, milloin tulisi hetki, että hän on tehnyt oman osansa, jotta hän voisi *puhtaalla omallatunnolla* siirtyä syrjään. Ajallinen motiivi toimia puheenjohtajana on riippuvainen tunteesta, siitä milloin hän kokee, että velvollisuus on täytetty. Tuntemisen modaliiteetti perustuu omien tunteiden kokemiseen ja niiden tunnistamiseen. Tässä kohdin kerrontaa kuvastuu edelleen toiminnan motivointi ulkoa päin määrittävänä täytymisen modaaliteettina ja odotus tunteesta, milloin velvollisuus lajia kohtaan on suoritettu.

Emmä mitenkään niinku tähän hakeutunu (naurua). Et jotenki täs miettii sitä koko ajan, no oonks mä, koskas mä oon niinku tehny riittävästi, et mä saan nyt lähtee et mul on niinku omatunto puhdas et mä oon antanu lajille sit oman panokseni. (Uranuurtaja)

Uranuurtaja on aina ollut kiinnostunut urheilemisesta, mutta urheilujohtamisen hän kuvaa tulleen mukaan sattumalta, mikä vahvistaa kertomuksesta tekemääni tulkintaa sattumakertomuksena. Kerronnan edetessä Uranuurtaja tulee yhä tietoisemmaksi toimijaksi myös urheilujohtajana: hän löytää itsestään tarvittavat ominaisuudet, mikä on merkityksellistä, koska siinä ilmenee modaaliteetin muutos. Alun ulkoa päin (eksotaktinen) määritetyt modaalisuudet velvollisuus ja täytyminen, muuttuvat kerronnan edetessä sisältä päin (endotaktisesti) kumpuavaksi motivaatioksi. Kerronnan edetessä on huomattavissa tiedon ja osaamisen kautta muutosta kiinnostukseksi ja vaikutusmahdollisuuksien kautta rakentuvaksi tahdoksi vaikuttaa. Uranuurtajan toimijuus vahvistuu. Uranuurtaja hahmottaa itseään tietoisena toimijana: hän tiedostaa, mitä haluaa. Tämä kertoo subjektin kehitymisestä puheenjohtajuustehtävän aikana. Kiinnostus urheilujohtajuuteen herää, koska nyt hänellä on asema, jossa hänellä on mahdollisuus vaikuttaa ja käyttää kokemuksen kautta karttunutta tietoaan lajiliiton toimintaan.

Mää oon ollu kiinnostunu siit urheilemisesta enemmän, ku siis tää johtaminenhan on tullu sitte sattumalta täs mukaan. Ja sitte se tietenki on kyllä sillä lailla alkanu kiinnostaa sitte, koska on sit huomannu että ku on tienny, et on ollu paljon niitä asioita, jotka itteä on ärsyttäny. , Et sit ku mä siihen [lajiliiton puheenjohtajaksi] ajattelin lähtee, ni mul oli niinku selvä se, et tää fokus pitää kyl olla, että et mä niinku sitä mä

oon kritisoinu niin paljon ja nyt mulle ikäänku sanotaan, et no fiksa se sitte [naurua]. (---) Mut tietty mun taustan vuoks, ku tää on niinku mun oma laji, ni mä tiedän, mikä tää polku on ja mä tiedän, et ja ehkä se motiiviki, minkä takii mä oon tullu tähän, ni on se, että voi antaa jotakin lajille takas, jota on itse saanu. Ni sit siin ollaa semmosel asenteella et kädet savessa tehdään. (Uranuurtaja)

Uranuurtaja legitimoi itsensä lajiliiton puheenjohtajan tehtävään pitkän urheilujauran aikana karttuneella kokemuksellisella tiedolla: hän tuntee lajin ja tietää, mitä huippu-urheilu-ura on ja mitä se vaatii. Uranuurtaja asemoi itsensä myös siviiliammattinsa johtamisalan konsulttityön kautta, joka on hänen mukaansa hyvin pitkälti samansuuntaista kuin luottamusjohtajanakin toimiminen – auttaa näkemään toiminnan oikea suunta. Kertomuksen lopussa Uranuurtajan toimijuus näyttää vahvana, tietävänä johtajana ja urakertomuksen näkökulmasta kertomuksesta löytyy älykkään uran piirteitä.

Mä toimin johtamisen konsulttina täl hetkellä yrityksissä, ni kylhän ne niinku periaattees on ihan samat, et sun pitää saada ne ihmiset innostumaan ja näyttää niille suuntaa tietyl lailla mihin sä oot menossa. Siis todellakin johtajan tehtävä on näyttää suunta ja tavallaan työstää sen porukan kanssa se tiukka fokus, et kaikki tietää mitä täs ollaan tekemässä. (Uranuurtaja)

5.2 Poliitikko

Nimesin yhden urheilujohtajatyypin *poliitikoksi*. Nimi viittaa urheilujohtajatyypin keskeisimpään piirteeseen: urheilujohtaja on ammattipoliitikko. Vaikka tämän tutkimuksen aineistossa ammattipoliitikkoja on vain yksi, niin tällä urheilujohtajatyypillä on suomalaisessa liikunnassa ja urheilussa paikkansa. Erityisesti keskusjärjestöjen ja lajiliittojen hallitusten puheenjohtajuudet ovat perinteisesti kiinnostaneet poliitikkoja.

5.2.1 Terveystoiminnan ajautumiskertomus

Tää urheilupuoli, se on mun harrastus. Et niinku millä tahansa muillaki ihmisillä ni voi olla harrastus, mulla se harrastus on vaa järjestötoiminta. (Terveystoiminnan ajautumiskertomus)

Terveystoiminnan ura eliittuurheilujohtajaksi on rakentunut kunnallispoliittisesta luottamustoimesta piirijärjestön kautta valtakunnallisiin liikunta- ja urheilujärjestöjen luottamustehtäviin. Terveystoiminnan ajautumiskertomus toimi haastatteluhetkellä kansallisella tasolla puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan tehtävissä sekä kansainvälisen liiton varapuheenjohtajana. Nimesin urheilujohtajan *Terveystoiminnan ajautumiskertomukseksi*, koska terveystoiminnan ajautuminen nousee kertomuksessa merkittäväksi toimimisen motiiviksi ja hän identifioi itsensä liikunta- ja urheilujohtoon sen kautta. Ulkopuolisilla henkilöillä on keskeinen eliittuurheilujohtajaksi etenemisen juonikulkua rakentava rooli kertomuksessa – ura kehittyi rakenteellisesti edeten. Heillä on uralle sysäävä, edesauttava ja ohjaava vaikutus Terveystoiminnan ajautumiskertomuksen uralla, minkä perusteella tulkitin kertomuksen ajautumiskertomukseksi.

Terveydenedistäjä harrasti lapsena monipuolisesti liikuntaa ja urheilua, ja tämän myötä seuratoiminta tuli tutuksi. Hänen isoäitinsä oli paikallisen seuran aktiivi ja suvun lapsenlapsetkin liitettiin seuran jäseneksi perinteiden mukaisesti. Erityisesti lapsuusajan urheiluseuratoiminnasta vahvasti on jäänyt mieleen leiritoiminta.

Terveydenedistäjän kunnallispoliittisen uran alkuaikoina häntä pyydettiin edustamansa liikunta- ja urheilujärjestön piirin puheenjohtajaksi. Tämä oli hänen ensimmäinen tehtävänsä liikunnan ja urheilun luottamusjohdossa.

Sit ku oli lähteny politiikkaan mukaan kunnallisvaaleissa ja [kaupungin nimi] kaupungis oli tämmönen organisaatio, että lautakunnista liikunta, nuoriso ja kulttuuri oli yhdessä. Ja mä oon tehny nuorisopuolel töitä aikanani, ni se jotenkin sitte osu niin, että mä rupesin vetää sitä lautakuntaa, jonka alaisuuteen sit kuulu myöskin tää liikunta, ja siinä kohtaa ne pyyti mut sit [järjestön nimi] piirin puheenjohtajaks. Et sillei mä oon tullu niinku ehkä sen kunnallisuottamustoimen kautta sitten tähän niinku tähän järjestöpuolen johtaviin tehtäviin. Ja sitten meni vaan aika nopeesti sillee eteenpäin, et sit siirtyi tänne valtakunnan tasolle. (Terveydenedistäjä)

Terveydenedistäjän ura eteni vauhdilla. Hän nousi kunnallisen luottamustoimen kautta liikuntajärjestön johtotehtäviin ja kansanedustajaksi valinnan myötä kohosi pian valtakunnalliselle tasolle myös liikunnan ja urheilun luottamusjohdtoon. Terveydenedistäjän käyttämä *ehkä*-termi osoittaa kuitenkin varovaisuutta, jopa epätietoisuutta hänen arvioidessaan uraansa edistäviä tekijöitä. Tämä ilmentää modaaliteoreettisessa tarkastelussa heikkoa toimijuutta, subjektin epävarmuutta vaikuttaneista tekijöistä.

Merkittävimmiksi hetkiksi, käännekohdiksi urheilujohtajaurallaan Terveydenedistäjä nostaa valituksi tulemiset: hetket, jolloin hän on edennyt uralaan seuraavalle tasolle. Terveydenedistäjän kerronnassa ilmenee, kuinka uran nopea eteneminen ja nykyiset luottamusjohtajan tehtävät (puheenjohtajuus ja varapuheenjohtajuudet) ovat tulleet hänelle yllätyksenä. Muutamia vuosia aiemmin hän ei olisi osannut nähdä kyseisiä johtotehtäviä osuvan omalle kohdalleen. Myös uralla etenemisen helppous kiteytyy lauseessa: *Et ne on ollu semmosii, jotka on niinku tullu sen mukaa, ku on avautunu ovia, ni sit on vaa päässy niinku seuraavist kattoo vähän eteenpäin.* Terveydenedistäjä kuvaa urheilujohtajana etenemisen toimijuuttaan tulemisen, siirtymisen, pääsemisen ja hyppäämisen avulla.

No kyl nää valinnat niinkun, että pääsee aina niinku seuraavalle asteelle, tai tasolle hyppäämään, ni ne on kyl ollu niinku semmosia [merkityksellisimpiä]. Siitä kohtaa, ku must tuli [liiton nimi] puheenjohtaja tai [järjestön nimi] varapuheenjohtaja tai sit [nimi] varapuheenjohtaja, ni ne on ollu oikeesti kaikki semmosia paikkoja, mihin mä en ollu aikasemmin, siis muutamia vuosia aikasemmin, jos joku ois mult kysyny, ni mul ei ois ollu minkäänäköstä ajatusta. Et ne on ollu semmosii, jotka on niinku tullu sen mukaa, ku on avautunu ovia, ni sit on vaa päässy niinku seuraavist kattoo vähän eteenpäin. Ja onneks, siis eihän se johdu minusta tai ainakaan kovin suurelta osin, vaan se johtuu, mun mielest siitä, et ihmiset on luottanu ja nähny, että on niinku jotain annettavaa, tai niinku mahdollisuus sit edustaa siel. (Terveydenedistäjä)

Tässä kohtaa Terveydenedistäjä vähättelee oman toimijuutensa osuutta ja ponnasta etenemisessään sanomalla: *eihän se johdu minusta, ainakaan kovin suurelta osin.* Terveydenedistäjä kokee toimijuutensa arvioinnin pikemminkin ulkopuo-

lelta määritetyksi, ulkopuolisten ihmisten arvioon perustuvaksi, mikä voidaan tulkita ulkoa päin määrittyväksi modaalisuudeksi. Kerronnassaan Terveysten-edistäjä ulkoistaa toimijuutensa: subjektin oleminen ja tekeminen perustuvat ulkopuoliseen arvioon kyvyistä ja osaamisesta. Tulkintani mukaan tässä kohtaa ilmenee myös poliitikon identiteetti: ulkopuoliset (äänestäjät) arvioivat poliitikon asemaa ja poliitikko pyrkii tekemään työnsä mahdollisimman hyvin, jolloin äänestäjät mahdollisesti valitsevat poliitikon tehtävään uudelleen.

Terveydenedistäjä legitimoii itsensä tehtäviin haluamisen sekä aktiivisuuden ja kiinnostuksen kautta, jotka kuvaavat sisältäpäin määrittyneitä modaalisuutta. Lisäksi sitoutuminen, panostus ja ajan ja voimavarojen suuntaaminen tehtäviin ilmentävät hänen motivaatiotaan ja päämääräsuuntautuneisuuttaan. Näillä perusteluilla Terveydenedistäjä rakentaa omia henkilökohtaisia valmiuksiaan toimia liikunta- ja urheilualan johtotehtävissä ja pohtii, tai toivoo, niiden olevan ne vaikuttavimmat ominaisuudet. Tässä kuvastuu taustalla myös halun modaalisuus, joukkoon kuulumisen ja siellä olemisen haluna (ks. Probyn 1996).

Mä luulen, et kyl se, no ehkä tää on mun myöskin toive mitä ajatteli ite (nauraa), mut et oikeesti se, että on halunnu olla ja on niinku ollu aktiivinen, et on niinku ollu kiinnostunu siihen mihin lähtee, satsannu siihen aikaa ja voimavaroja niinku kaikkennäköseen työryhmyöskentelyyn ja taustaselvityksiin ja kaikkee muuta semmosta, mitkä niinku antaa sille sit pohjaa niinku niissä varsinaisis paikois olemiseen. Et se on varmaan semmonen yks mikä on, ja toivottavasti on, vaikuttanu kaikkein eniten. (Terveydenedistäjä)

Kertomuksessa on kuitenkin useassa kohdassa löydettävissä modaalista epävarmuutta. *Luulen, ehkä ja toive* -sanat kertovat, ettei hän tiedosta varmaksi, mitkä tekijät tai ominaisuudet ovat tarkkaan ottaen vaikuttaneet urheilujohtajauralla etenemiseen

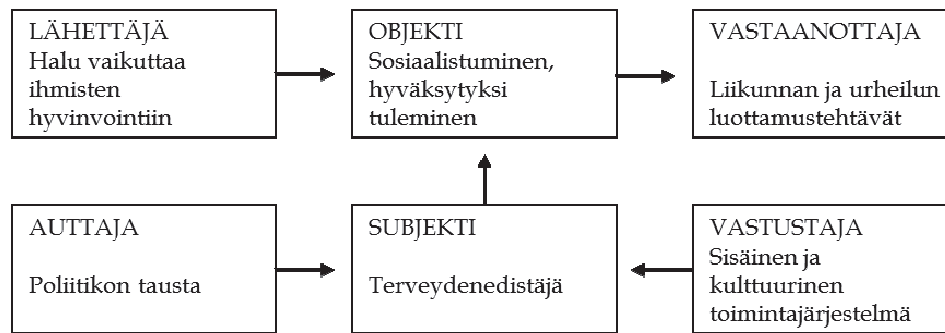
Terveydenedistäjän kertomuksesta löytyy merkkejä ympäristön sosiaalisesta paineesta. Hän on kokenut asemansa kyseenalaistamista ja epäilyksiä pätevydestään, koska hänellä on erilainen tausta urheilujohtajana. Terveydenedistäjältä puuttuu (huippu-)urheilutausta, hänellä ei ole ”luonnollista polkua” urheilujohtajaksi (seuratasolta piirin kautta kansallisiin ja jopa kansainvälisiin tehtäviin), eikä hän edusta lajiliittoa vaan yleisjärjestöä. Hän painottaakin edustavansa järjestöjohdossa enemmän kunto- ja terveysliikunnan osa-alueita. Terveydenedistäjä arvioi, että vahvana perusteena legitimoitua suomalaisen urheilujohtoon pidetään yleisesti yksilön huippu-urheilu-uraa (ks. Heikkala & Vuolle 1990, 136). Tässä kohdoin tulee esiin suomalaisessa liikunnassa ja urheilussa vaikuttava sisäinen ja kulttuurinen toimintajärjestelmä, jolla on omat arvonsa ja norminsa. Yleinen käytäntö on ollut, että urheilun sisältä noustaan johtajaksi ja näin saavutetaan hyväksyty ja legitiimi asema, jota kenttä sosiaalisesti ja kulttuurisesti edellyttää.

Mut et kyllähän sitte varmaan semmosia, niinkun kysymyksiä ja epäilyjä niin on tietenki minuunkin liittyen, joka on ihan ymmärrettävää niinku on aina. Yks on tietenki se, että niinku mul ei oo huippu-urheilutaustaa itelläni, et joittenkin mielestä se ois niinku hyvä peruste ymmärtää urheilusta et jos on huippu-urheillu itte, niinku maailmanmestaruuskilpailuissa, tai muissa tämmösissä. Mä taas enemmän ajattelen, et

mä edustan sitä kunto- ja terveystoimintaa. Mut se nyt ei oo täl hetkel mun mielest estäny omalta osaltani tätä. Ja sit varmaan se näkökulma siitä, että kun edustaa [liiton nimi] ni joillekin ihmisille se on vähän semmonen hankala paikka, et ei edusta mitään lajiliittoa. Et niinku joihinkin, jos mä nyt ajattelen vaikka sitä [järjestön nimi] tai muuta, ni jotkut näkee niin, että ne ois tärkeempiä, et siel ois eri lajien edustajia kuin, että siel ois tämmönen yleisjärjestön edustaja. Mut, kuten sanottu, ei se nyt oo tähän menness estäny sitä, ettenkö mä sielläkin olis. (Terveydenedistäjä)

Kulttuurin vaatimien osatekijöiden puuttuminen ei kuitenkaan ole *estänyt* Terveydenedistäjää urheilujohtajuusuralla etenemisessä. Tällä toteamuksella hän vahvistaa toimijuuttaan ja hakee oikeutusta asemaansa liikunnan ja urheilun johtotehtävissä.

Greimasin (1980) aktanttimalli (kuvio 10) osoittaa Terveydenedistäjän kertomuksen välittämän todellisuuden arvoja ja normeja, mikä on hyväksyttyä ja jopa vaadittua. Malli avaa pintatasoa syvempiä kerronnan merkityksiä. Tätä voidaan tarkastella myös legitimoitumiskertomuksena liikunnan ja urheilun luottamusjohtoon. (Ks. Sintonen 1999, 158.)



KUVIO 10 Aktanttimalli 9 kuvaa Terveydenedistäjän urheilujohtajaksi legitimoitumisprosessia.

Lähetäjä-aktanttina on subjektin halu vaikuttaa liikunta- ja urheilualan luottamustehtävien kautta ihmisten hyvinvointiin (toiminnan motiivi). Objekti-aktanttina ilmenee laajemmin tarkasteltuna subjektin tavoite sosiaalistua urheilujohtoon, hyväksytyksi tuleminen, profiloitumalla kunto- ja terveystoiminnan edustajana. Auttaja-aktanttina tarinassa identifioituu poliittinen tausta, asema kansanedustajana. Vastustajana tarinassa on vallitseva sisäinen ja kulttuurinen toimintajärjestelmä, jolla on omat arvonsa ja norminsa. Tämä konkretisoituu kertomuksessa epäilijöinä ja kyseenalaistajina, jotka epäilevät subjektin kykyjä ja kompetenssia toimia urheilujohtajana, koska häneltä puuttuu yleisesti hyväksytyt ja sosiaalisesti ja kulttuurisesti vaaditut urheilujohtajan ominaisuudet. Subjektin luottamustehtävät ovat kertomuksen vastaanottaja-aktantin roolissa.

Kertomusta voidaan tarkastella myös legitimoitumiskertomuksena, jossa on pyrkimys legitimoitua, tulla hyväksytyksi ja sosiaalistua urheilujohtajaksi substanssin ulkopuolelta, politiikasta tulevana henkilönä. Poliittikka edustaa jo osaltaan sisäänpääsyä, legitimoitumista urheilujohtoon, koska onhan liikunnan ja urheilun järjestöjohtossa perinteisesti aina ollut mukana poliitikkoja, mutta

se ei tuo suoraan kentän sosiaalista ja kulttuurista hyväksyntää. Kuten Terveydenedistäjän kertomuksessa tulee ilmi, urheilujohtajaksi legitimoitumista ja hyväksymistä mitataan tiettyihin substanssin sisältä tulevin odotuksiin ja vaatimuksiin pohjautuen.

Terveydenedistäjä etsii toiminnalleen ja etenemiselleen perusteluita myös taustastaan. Hän nostaa urheiluseuratoimijuuden lisäksi työnsä terveydenedistämisen parissa (ennen poliittista uraa) yhdeksi mahdollisesti urheilujohtajaurallaan edesauttaneeksi tekijäksi. Tehtävässä karttunut tietämys liikunnan tärkeydestä ja merkityksestä on myös yksi Terveydenedistäjän perusteluista olla mukana harrastuksenaan näin vahvasti liikunnan ja urheilun järjestötoiminnassa oman poliittisen uransa ohessa. Yleisesti hyväksytyjen urheilujohtajainnaisuuksien puute (urheilun sisältä) voi lisätä tarvetta legitimoitua terveysliikunnan kautta, sen näkökulman edustajana.

Ni tää meidän kolmen kimppa tehtiin sitä niinku kokonaisvaltasta terveydenedistämistä, missä oli sitte ravitsemusta ja mielenterveyttä ja ni liikunta on ollu koko ajan siellä. Mä tein sitä toistakyt vuotta. Et se on varmaan se toinen syy, et sen lisäksi sit on itte ollu vähän niinku urheiluseuratoiminnassa, mut en johtoasemis, ni sitte tän työn kautta se liikunnan tärkeys ja merkitys ni sen takii se varmaan tää jatko meni sillee sujuvasti. (Terveydenedistäjä)

Terveydenedistäjä legitimoii itsensä urheilujohtoon vahvimmin kuitenkin politiikan kautta. Hän on vakuuttunut, että hänen poliittinen asemansa, aluksi kunnallispolitiikassa ja nyt kansanedustajana, on vaikuttanut myönteisesti hänen etenemiseensä urheilujohtajana. Erityisesti asema kansanedustajana on edistänyt uralla. Terveydenedistäjä arvioi, että hänen poliittisesta asemastaan hyötyvät myös ne järjestöt ja organisaatiot, joiden johtajistoon hän kuuluu. Tämä selittää järjestöjen osoittamaa kiinnostusta saada poliitikkoja mukaan hallituksiinsa.

En voi olla epäilemättä, ettei tää vaikuttas tää mun poliittinen elämä, et on ollu niinku kaupunginvaltuutettuna, se on tietysti lautakunta, joka antaa mandaattia, ja niinku ja sitte täs kansanedustajana. Ni se, että se yhteys tähän eduskuntataloon on tietenki semmonen, mikä vaikuttaa. Et katotaan [myönteisesti], tiedän vaikkapa, ainaki olen kommentteja saanu, että se on hyvä, että on joku yhteys suoraan siihen lainsäädäntötyöhön, mitä sit tääl [eduskunnassa] tehdään. (Terveydenedistäjä)

Haastattelussa esittämäni ”*Miksi urheilujohtajaksi?*”-kysymys syventää mukana olon motiiveja. Lähtökohtana Terveydenedistäjällä on saada olla mukana vaikuttamassa ihmisten hyvinvointiin liikunta- ja urheilujärjestötoiminnan kautta. Hän myöntää ihmisten hyvinvoinnin olevan keskiössä myös hänen työssään kansanedustajana. Sisältäpäin määrittävä modaaliteetti, haluaminen, kuvastaa tässä kohdin Terveydenedistäjän sisäistä motivaatiota, joka kertoo tekemiseen kohdistuvasta vahvasta toimijuudesta.

No kyl se varmaan se iso näkemys siitä, että et saa olla tekemässä sitä työtä, et ihmisten hyvinvointi paranis, et se on niinku tää tausta-ajatus. Et joskin se omas työssä ei oo pelkästään tietyst liikuntaan liittyvä tai urheiluun liittyvä, mut et kyl se syy minkä takii mä oon täl puolella – liikuntapuolella - ni kyl se liittyy siihen. Et haluu itte sen

urheilun merkityksen niinku nähä täs ihmisten elämässä ja hyvinvoinnissa. Se on varmaan niinku se yks tai siis se suurin selittävä asia siihen. (Terveydenedistäjä)

Tulkitsin Terveydenedistäjän eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomuksen ajautumiskertomukseksi. Kertomuksen käännekohdissa tulee esiin muutamien ulkopuolisten henkilöiden selvä vaikutus niin urheilujohtajuuteen siirtymisessä kuin uralla etenemisessäkin. He ovat kannustaneet ja rohkaisseet Terveydenedistäjää hakeutumaan ja asettumaan ehdolle tehtäviin ja näin edesauttaneet uran muodostumisessa.

Terveydenedistäjän kerronnassa kuvastuu paikoin heikko toimijuus. Hänellä ei ole varmuutta siitä, mitkä tekijät tai ominaisuudet ovat tarkkaan ottaen vaikuttaneet hänen urheilujohtajauralla etenemiseensä, ja tämä ilmenee modaalilaisena epävarmuutena. Hän kokee toimijuutensa arvioinnin ulkopuolelta määrittäväksi, ulkopuolisten ihmisten arvioon perustuvaksi ja siten ulkoistaa urheilujohtajatoimijuutensa. Subjektin olemisen ja tekemisen määrittäminen perustuu ulkopuoliseen arvioon kyvyistä ja osaamisesta. Nämä kuvastavat vahvemmin ulkoa päin ohjautuvaa ajautumista kuin sisältä päin määrittynyttä pyrkimystä tehtäviin. Tavoitteena on sosiaalistua ja kuulua joukkoon, vaikkakin Terveydenedistäjältä puuttuvat yleisesti hyväksytyt ja vaaditut urheilujohtajan ominaisuudet. Haluttavaa kertomuksessa ei ole pelkkä toiminta vaan myös yhteisöön kuuluminen ja sen hyväksynnän saaminen (Korhonen ja Oksanen 1997, 64).

Kertomuksessa tulee esiin myös ammattipoliitikon sekä liikunta- ja urheilumaailman välinen molemminpuolinen hyötyasetelma, joka voidaan tulkita yhdeksi motiiviksi alan luottamusjohtotehtäviin. Terveydenedistäjän mukaansa suomalainen liikunta ja urheilu on myönteinen asia, joka yhdistää paljon kansalaisia ja on näin ollen luonnollinen toiminnan kenttä myös poliitikoille. Poliitikot ovat haluttuja järjestöjen johtotehtäviin heidän vaikutusvaltansa vuoksi, josta järjestöt puolestaan hyötyvät. Poliitiikan sekä liikunnan ja urheilun välillä voidaan nähdä vallitsevan paikoin symbioottinen suhde, jossa on kyse jopa vastavuoroisesta etujen jakamisesta. Urheilun ja politiikan välinen keskinäinen suhde on perinteisesti ollut mielipiteitä jakava aihealue: politiikka ei ole urheiluun itseensä kuuluva tekijä, mutta politiikkaa ei voi urheilusta kuitenkaan koonaan irrottaa (Heikkala & Vuolle 1990, 118–128; ks. myös Heikkala 1994, 230).

Mä luulen se selkein ja helpoin selitys on siihen se että, kun suurimmalla osalla suomalaisista ihmisistä on jotain urheiluun kytköksiä, et ku meil yhekskyt prosenttia ilmoittaa, et ne harrastaa jotai tai on harrastanu tai kuulunu seuroihin, ni se on aika luonteva. Ja sit varmaa suurimmalla osalla, jos mä aattelen niinku niin päin et poliitikkona, et minkä takia sitte on jossakin mukana, ni sehän on kuitenkin erittäin hyvä kytkös tämmöseen positiiviseen mukavaan niinku urheiluun ja sit toisaalta kytkös aika isoon joukkoon ihmisiä. Ja sit taas toisinpäin, et mitä se tarkoittaa niille järjestöille, ni kyl täs varmaan se ehkä se suurin syy on se että on tärkeetä järjestölle, että niil on johtajana puheenjohtajana semmonen hahmo, jolla on vaikutusvaltaa. Kenellä sit on enemmän, kellä vähemmän, ja sille näkyvyyttä, että kun ne on jossakin niinku yhteyksissä, ni on niinku mahdollisuus käyttää sitä äänivaltaa järjestön puolesta. Mä luulen, et se on se syy. (Terveydenedistäjä)

Terveydenedistäjä arvioi, että poliittisen aseman lisäksi hänelle on ollut hyötyä sukupuolestaan. Hän ei usko naiseuden koskaan olleen ainoa tekijä valintojen taustalla, mutta uskoo sen vaikuttaneen positiivisesti – tarjonneen vaihtoehdon – urheilujohtajuuden miesvaltaisella alalla (ks. myös Aalto-Nevalainen 2011). Terveydenedistäjä on ensimmäinen naispuoleinen puheenjohtaja edustamansa liikunta- ja urheilujärjestön historiassa.

Kyl mä luulen, et joku väli tässä mun ketjussa helpottu siitä, et mä olin nainen. Et se ei oo ollu varmaan koskaan se syy, mut se että kyl se on katottu hyvällä. Et on niinku tullu johonki paikkaan vaihtoehdoks nainen. (Terveydenedistäjä)

Erityisen voimakkaasti hän tuntee oman poliittisen asemansa ja sukupuolensa myönteisen vaikutuksen urheilujohtajuuden kansainvälisillä areenoilla. Terveydenedistäjän kokemus poikkeaa urheilujohtajuudessa yleisesti vallitsevasta sukupuolisidonnaisuudesta: korkea-arvoisia kansainvälisiä urheilujohdon tehtäviä dominoivat miehet; naisia on harvassa, jos ollenkaan. (Ks. Aalto 2003.)

Siellä kohtaa must tuntuu, et vaikutti. Mä muistan, vaan sen kokouksen missä näit valintoja tehtiin silloin toista vuotta sitte. Ni se, et on kansanedustaja, joka edustaa isoo jäsenjärjestöä, ja on nainen, ni siin oli niinku tämmönen kokonaisuus, millä oli merkitystä. (---) Ku menee tonne kansainväliselle kentälle, ni siel sä oot useimmiten yksin. (Terveydenedistäjä)

Terveydenedistäjä on joutunut pohtimaan sukupuoltaan myös uralla estävänä tekijänä. Suomessa urheilujohtajuus on perinteisesti ollut aina hyvin miesvaltainen ja hänen arvionsa mukaan naisen on ollut aiemmin jopa mahdoton tulla valituksi urheilujohtajuuden huipulle.

Sitte tää, mä mietin tätä naisnäkökulmaa, koska joskus tiedän, et se on aikasemmin ollu ihan itse asiassa ylitsepääsemätön este, olla niinku naisena urheilujohtajana Suomessa. Ja sen takii niit on ollu aika vähän, paitsi tietysti ihan naislajeissa, mut et muuten. Ni et ei se nyt oo ainakaan vielä tullu esteeks, mut emmä usko, et no kootaan. (Terveydenedistäjä)

Terveydenedistäjä, kuten kaksi muutakin tutkimukseen haastatelluista neljästä naisurheilujohtajasta, korostaa perheen, erityisesti puolison merkitystä uran mahdollistajana. Hän kokee, että puoliso ja ympäröivä perhe isovanhempineen ovat olleet merkittävässä roolissa vanhemmuuden sekä poliittisen ja urheilujohtajuusuran yhdistämisessä (ks. Välimäki, Lämsä & Hiillos 2009).

Mut sitte se meidän perheen rooli on kyl ollu enemmän se, että se on ollu tässä kaikessa mahdollistajana ja tukena. (Terveydenedistäjä)

5.3 Sportti

Sportit (4 kpl) toimivat suomalaisen liikunnan ja urheilun operatiivisissa johtotehtävissä. Haastatellut Sportit edustavat kolmea liikunnan ja urheilun toimin-

tasektoria: julkista (1), yksityistä (1) sekä kolmatta sektoria (2). Kolmella Sportilla on liikunta-alan koulutus joko Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisestä tiedekunnasta tai Helsingin yliopiston voimistelulaitokselta ja yhdellä on muu korkeakoulututkinto.

Sportti on harrastanut lapsuudestaan saakka urheilua, ja jokaisella Sportilla on kilpaurheilutausta. Sporttien kertomuksissa kuvastuu vahva suhde urheiluun (vrt. Koski 2000; 2004). Sportit ovat hakeutuneet alalle töihin oman kilpaurheilu-uransa jälkeen ja kokevat alan jopa kutsumuksenaan. Sportit kuvailivat suhdettaan urheiluun tunnesanoin – tunteen, sydämen sekä intohimon kautta. Myös muiden urheilujohtajatyyppeiden kerronnassa löytyy erilaisia määrittelyjä ja ilmaisia, jotka kertovat kutsumuksellisuudesta tai tunteiden kokemisesta urheilua kohtaan.

Sporteilta löytyy ajautumis-, pyrkimys- ja sattumakertomuksia.

5.3.1 Kehäketun pyrkimyskertomus

Tää on helkkarin kliffaa tää urheilun tekeminen. (Kehäkettu)

Kehäketulla on kansallisen tason kilpaurheilijan tausta. Hän alkoi noin 15-vuotiaana valmentaa kotikuntansa kouluilla nuorempia urheilijoita oman urheilu-uransa ohessa. Tämän hän sanoo olleen ensimmäinen merkityksellinen hetki urheilujohtajaksi etenemisen uralla – ura ja kasvu *urheiluputkessa* alkoivat. Kertomuksessa muodostuu yksilön omista tietoisista valinnoista rakentuva (vrt. Proteuksen ura), määrätietoinen ja urasuuntautunut juonikulku, jossa kuvastuu uran monimuotoisuutta ja monisuuntaisuutta. Tulkitsen Kehäketun kertomuksen pyrkimyskertomukseksi.

Kehäketulla on pitkä ja kokemusrikas ura urheilussa. Hän kertoo haastattelussa erästä lehtikirjoituksesta, jossa häntä kutsuttiin ”kokeneeksi kehäketuksi”. Tämä kuvaa mielestäni osuvasti kertomuksen subjektia, joten valitsin *Kehäketun* kertomusnimeksi.

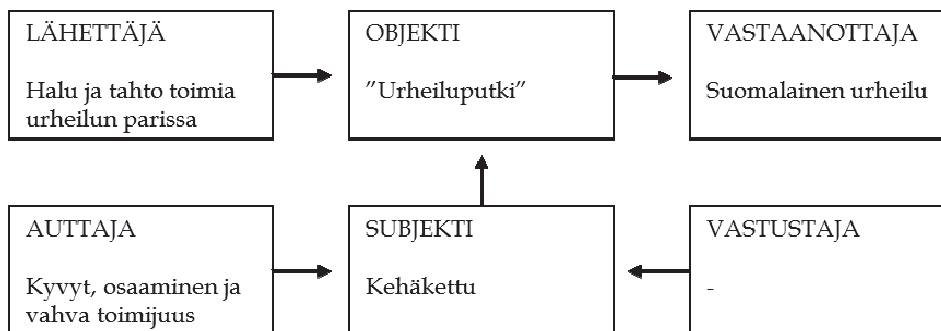
Kehäketun kertomuksen toinen merkityksellinen hetki oli aikuisuuden kynnyksellä: opiskelupaikan pohdinta. Kehäkettu koki ainoaksi vaihtoehdokseen hakea Jyväskylän yliopiston liikuntatieteelliseen tiedekuntaan opiskelemaan liikunnanopettajaksi. Hän ei edes harkinnut mitään muuta, ja tämä oli tietoinen valinta. Kehäketun kerronnassaan käyttämät termit *ei muuta näkymää* ja *selvä kuva* kertovat hänen vahvasta tulevaisuuden visiostaan. Hänellä oli selkeä tietoisuus omasta halustaan tulla liikunnanopettajaksi. Valmentajaohjaajana toimiminen ja haku liikuntatieteelliseen tiedekuntaan tukivat Kehäketun päämäärätietoista etenemistä oman halun mukaisesti. Kerronnassa ilmenevät jo alkumetreiltä saakka haluamisen ja tietämisen modaaliteetit, jotka kuvastavat vahvaa toimijuutta. Kehäkettu on tietoinen omasta toimijuudestaan ja hän kuvastuu tahtovana: Kehäkettu tahtoo edetä urheiluputkessa. (Ks. Korhonen & Oksanen 1997, 63–65; Sulkunen & Törrönen 1997, 89–90.)

Ja se alko jotenki siit [ohjaamisesta ja valmentamisesta] se kasvu, ja sit mä tiesin, et mul ei mulla niinku mitää muuta tota näkymää, että must tulee jumppamaikka. Se oli niinku jännä, niinku liitty siihen jotenki niinku selvä kuva. Mä en pyrkiny mihin-

kään muuhun, mä menin ylioppilaskirjotusten jälkeen armeijaan ja tiesin, et mä pääsen Liikunnalle. Et mä yritän vaik niin monta kertaa, et mä pääsen sinne ja sit mä menin liikunnalle. (Kehäkettu)

Kehäketulla oli vahva usko kykyihinsä ja hän tiesi, että hän pääsee *Liikunnalle*. Tässä kohtaa kuvastuu tietoisuus omista kyvyistä ja osaamisen modaliteetti sekä vahva sisäisesti määrittävä motivaatio. Hän oli valmis yrittämään liikuntatieteelliseen niin monta kertaa, että pääsee sisälle, mikä kuvastaa vahvaa tahottomisen modaliteettia. Vahva toimijuus ja osaamisen modaliteetti ilmenee uskostaan hänen kykyihinsä. Kehäkettu tunnistaa halunsa ja osaamisensa. Kehäketun kerronnassa kuvastuu alusta lähtien vahva sisäinen halu ja motivaatio urheilualaa kohtaan sekä tahto ja pyrkimys toimia alalla, joiden perusteella nimesin tämän pyrkimyskertomukseksi.

Kertomuksen alkuosa on jo kokonaistulkinnan kannalta merkityksellinen: siinä aukeavat keskeiset modaliteetit, Kehäketun tietoinen halu ja pyrkimys (tahto) edetä urallaan urheilun parissa - *urheiluputkessa*. Aktanttimallin (kuvio 11) avaama syvärakenne tuo esiin yksilötason pyrkimyksen.



KUVIO 11 Aktanttimalli 10 kuvaa Kehäketun halua toimia urheilun parissa.

Kehäkettu sijoittuu tarinassa kolmeen aktanttirooliin: subjektin, lähettäjän ja auttajan rooleihin. Kehäkettu (subjekti) kuvastuu haluavana ja osaavana, tietoisena toimijuudestaan, omista kyvyistään ja taidoistaan tavoitellessaan objektia eli uraa, toimimista urheilun parissa. Vahva toimijuus, tieto omista kyvyistä ja osaamisesta sekä periksiantamattomuus kuvastuvat auttaja-aktantin roolissa.

Lähettäjä-aktanttina on Kehäketun (subjektin) sisäinen halu ja motivaatio, tahto toimia alalla sekä tunne, rakkaus urheilua (objektia) kohtaan. Tahto ilmentää subjektin ja objektin välistä suhdetta ja vahvistaa subjektin roolia. Tarinassa kuvastuva vahva toimijuus vahvistaa myös subjektin mahdollisuuksia saavuttaa objekti. Lähettäjä-aktantin vastinparina olevana vastaanottajana on suomalainen urheilu, joka saa sisäisesti motivoituneen, urallaan kehittyvän urheilujohtajan. Lähettäjän ja vastaanottajan välinen suhde kuvastaa tarinassa subjektin motivaatiota: tahtoa ja pyrkimystä toimia urheilun parissa. Vastustaja kertomuksessa ei ilmene, mikä osaltaan kertoo subjektin vahvasta toimijuudesta ja päättävyydestä, periksiantamattomuudesta.

Opiskelijien loppupuolella (auskultoinnin syksynä) Kehäketulle kuitenkin selkeytyy ajatus, ettei hän haluakaan liikunnanopettajaksi. Tämä havainto on Kehäketun pyrkimyskertomuksen kolmas merkityksellinen hetki, jonka seurauksena tapahtuu muutos omassa ympäristössä (ks. Törrönen 1995, 45). Tätä muutosta voisi kutsua tarkemmin suunnan tarkistamiseksi: ura urheiluputkessa jatkuu mutta erilaisissa tehtävissä. Hän hakee töihin liikunnan ja urheilun järjestökentälle.

Auskultoinnin syksynä ni jossakin vaihees mä tajusin, et ei, et ei tää oo sun duunis, et sä opetat loppuikäs poikia pelaamaan koripalloo tai jalkapalloo tai muuta, et jotain muuta. Ja mä hakeuduin, yhtäkkiä sit tuli paikka auki tääl järjestömaailmas. Se oli semmonen [järjestön nimi]organisaatio, joka haki toiminnanjohtajaa ja mä hain sitä ja kävin haastattelussa ja pääsin. Mä tein sen auskultoinnin loppuun, mut sinä talvena mä aloitin jo tammikuussa täällä siis urheilujärjestöissä työni ja sillä polulla mä oon. (Kehäkettu)

Kehäkettu sai hakemansa työpaikan, minkä voi tulkita olevan käänteentekevä hetki kertomuksessa. Hän siirtyi toiselle polulle, jolla oli edelleen haastatteluhetkellä. Kehäkettu suoritti liikuntatieteellisessä tutkintonsa loppuun ja aloitti työt järjestössä.

Kehäketun ura on sisältänyt monenlaisia johtotehtäviä suomalaisen urheilun parissa. Uralla eteneminen on rakentunut tietoisista valinnoista: hän on päämäärätietoisesti hakeutunut aina seuraaviin tehtäviin. Kerran hän kertoo hakeutuneensa töihin urheilujärjestelmän ulkopuolelle ja kuvaa olleensa jälkeensä *pirun tyytyväinen*, että hävisi paikan toiselle hakijalle.

Kehäkettu pitää urallaan erityisen hienona sitä, että on saanut olla monenlaisissa tehtävissä, kokea ja nähdä urheilua sisältä päin useasta eri suunnasta. Kuten hän itse määrittelee, hän on kulkenut niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti urheilun sisällä, ura on ollut *urheiluputkessa seilaamista ristiin rastiin*. Pitkä ja monipuolinen ura urheilun parissa on kerryttänyt kokemusta ja osaamista, pääomaa, joka on antanut pohjaa toimia urheilujohtajana. Kehäketun mukaan hänellä on ajan ja kokemuksen tuomaa kokemuksellista tietoa siitä, mitä urheilun johtaminen oikeasti on. Syvällä tuntemuksella, ajan ja kokemuksen tuomalla tietämyksellä hän legitimoit itsensä eliittuurheilujohtajaksi. Kerronnassa korostuvat osaaminen ja tietäminen, sisäisesti (endotaktisesti) määrittyvät modaalisuudet, jotka kuvastavat hänellä olevaa urheilun sisällä hankittua kykyä ja kompetenssia toimia urheilujohtajana. Tässäkin kuvastuu Kehäketun vahva toimijuus.

Se on ollu niinku ihan selkee tietonen valinta [ura] ja sen kautta niinku se, (---) ni se osaaminen pitkälti lähtee siitä, et sul on niinku kokemus ja aika syvä tuntemus siitä, että mitä tää urheilun johtaminen oikeesti on. (Kehäkettu)

Toimijuus rakentuu Kehäketun kertomuksessa sisäisen tunteen, haluamisen ja tahtomisen kautta osaamiseksi sekä tietämiseksi. Modaalisuuden kautta tarkasteltuna Kehäkettu tuo esiin omia uran aikana hankittuja henkilökohtaisia tietojaa ja taitojaan, kykyjään ja osaamistaan. Kehäkettu arvioi itseään asiantuntija-

kokemusjohtajana, jolle on ajan myötä kertynyt *senioriteettiä* – kokemuksen tuomaa alan syvää tuntemusta.

Kertomuksessa tunne korostuu yhtenä uralla etenemisen kantavana voimana. Kehäkettu pitää tunnetta, tietynlaista rakkautta urheilua ja omaa työtään kohtaan jopa edellytyksenä urheilualalla työskentelyyn. Hänen mielestään on ehdottoman tärkeää, että urheilujohtajalla tai urheilun parissa työskentelevällä on tunne mukana ja hän uskoo, että se vaikuttaa työssä onnistumiseen.

Se lähtökohta, josta mä lähen, on se tietynlainen rakkaus urheiluun, siihen omaan tekemiseen. Et leipäpappina siihen tullaan, jostakin koulutuksen saaneena ja hakee työpaikkaa kymmenien eri työpaikkojen joukosta ja sit sattuu pääsemään tänne, ni ei oo hyvät lähtökohdat. Vaan kyl siinä se, siis rakkaus siihen omaan tekemiseen. Se on rakkaus urheiluun, mut yhtä lailla se on sitte rakkaus koripalloon tai lentopalloon, tai siis siihen omaan juttuun, ni kyl sul täytyy olla tunne siin mukana. Kyl se on must, se on ihan ehdottoman, ehdottoman tärkeä. (Kehäkettu)

Kehäkettu pitääkin urheilujohtajuutta vahvasti kutsumusammattina. Hänen mielestään työssä onnistuakseen urheilujohtajan on tultava urheilun sisältä, hallittava substanssi, useimmiten jonkin urheilulajin kautta. Kehäkettu konkretisoi omassa kerronnassaan suomalaisessa liikunnassa ja urheilussa vallitsevan sisäisen ja kulttuurisen toimintajärjestelmän. Työssä onnistuminen, hyvänä urheilujohtajana toimiminen edellyttää urheilun sisältä tuloa, sen kautta sosiaalisuutta ja kasvamista. Näin voidaan saavuttaa hyväksyty ja legitiimi asema, jota kenttä sosiaalisesti ja kulttuurisesti edellyttää. Tämä ilmenee jopa työssä onnistumisen vaatimuksena.

Mul on vähän semmonen näkemys, et ollakses menestyvä urheilujohtaja, siis mä nyt tarkotan tässä sitä päätyökseen tekevää urheilujohtajaa, joka on lajiliiton toiminnanjohtaja tai koulutuspäällikkö tai vastaava tai mis tahansa, ni se on kyl vähän semmonen mä sanoisin, et se on pitkälle kutsumusammatti. Sä et niinku, täs on aika vaikee niinku pärjätä, jos sä tuut kouluttautuneena esimes kaupalliselta alalta, joka saattaa natsata siihen yritysjohtamiseen, ja sit sä tuut ulkoo tähän maailmaan, ja alat toimia, ni jos ei sul oo tässä sydän täysillä mukana, ni se homma ei se ei niinku pelitä. (--)

Täs on niinku nähny monia kollegoita eri vaiheissa, ni tota kyl siin jollain tavalla siis se tavallaan se kutsumus, se tulee monella se tulee sen lajin kautta, et sä tunnet sen lajin perinkotaisin. Et sä tuut lajiliiton toiminnanjohtajaks, no sun täytyy tuntee se laji ja sen lajin kulttuuri ja ihmiset tai muuten sulla menis aika kauan perehtymiseen et sä pääset niinku kiinni siitä. Ei sen nyt tarvii olla ihan uskovaista, joka suhteessa kaikkien, mut että et kyl siinä jonkunlainen tämmönen kiinnekohta itte siihen substanssiin mitä sä tuut vetämään, ni se vaatii ja sen takia mä sanon vähän kutsumusammattiks sitä kyllä sen kautta. (Kehäkettu)

Kehäketun näkemys kutsumuksesta ja tunteesta urheilua kohtaan voidaan tulkita kuvastavan yleisesti ymmärrettyä, alalla oletuksena olevaa tilaa. Kutsumus liitetään usein henkilökohtaiseen tuntemiseen, jo varhain heränneeseen haluun sitoutua johonkin, tässä tapauksessa urheiluun (vrt. Sääntti 2007). Voidaanko yksilöllisestä kokemuksesta katsoa muodostuneen työssä onnistumisen kulttuurinen vaatimus?

Kehäketun eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomuksessa halusta ja tahdosta, rakkaudesta urheilua kohtaan muodostuu juonellinen kertomus nuo-

ruuden ohjaajakokemuksista haastatteluhetkellä käsillä oleviin eläkkeelle lähdön tunnelmiin.

Ja sit niinku fiksu exiitti, ni must se on ihan hyvä juttu [naurahdus]. (Kehäkettu)

5.3.2 Tunnollisen sattumakertomus

Tavallaan sitten sattumaa, että oisinko mä sitten, jos en olisi siihen silloin hommaan päässy, niin voi olla, etten olisi urheilujohtaja lainkaan, että mä tekisin jotain ihan muuta. (Tunnollinen)

Tunnollinen harrasti useita lajeja, kunnes hän 17-vuotiaana jätti muut lajit ja jatkoi peliuraansa joukkuepelissä saavuttaen menestystä nuorten kansallisella tasolla. Tunnollinen perustelee lajivalintaansa sillä, että hän oli *kasvanut* siihen laji tuntui *omimmalta*. Tunnollinen on myös luonut lähes 30 vuotta kestäneen uransa tämän joukkuelajin parissa kansallisissa sekä kansainvälisissä johtotehtävissä. Tunnollisen motiivit hakeutua alun perin töihin urheilujohtamisen pariin olivat oma urheilijatausta sekä rakkaus urheiluun.

Tunnollisen kerronnassa korostuu läpi tarinan työmoraalin sekä työn tekemisen arvo. Hän kuvailee jo nuoruudessaan harjoitelleensa tosissaan ja paljon, mikä kuvastaa sisältäpäin määrittynyttä motivaatiota ja tekemisen modaaliteettia. Näiden perusteella nimesin kertomuksen subjektin (urheilujohtajan) *Tunnolliseksi*. Sattumilla, yllättäen tapahtuneilla asioilla, on kertomuksen juonikulkua määrittävä merkitys, ja nämä tapahtumat luovat pohjan sattumakertomus-tulkinnalleni. Kertomuksessa kuvastuu Proteuksen urakäsitykselle ominaisia piirteitä yksilön omien arvojen kautta, mutta kertomuksen loppupuolella korostuvat myös älykkäälle urakäsitykselle ominaiset piirteet, kuten ammatin monipuolinen tieto ja taito sekä verkostojen ja suhteiden merkitys.

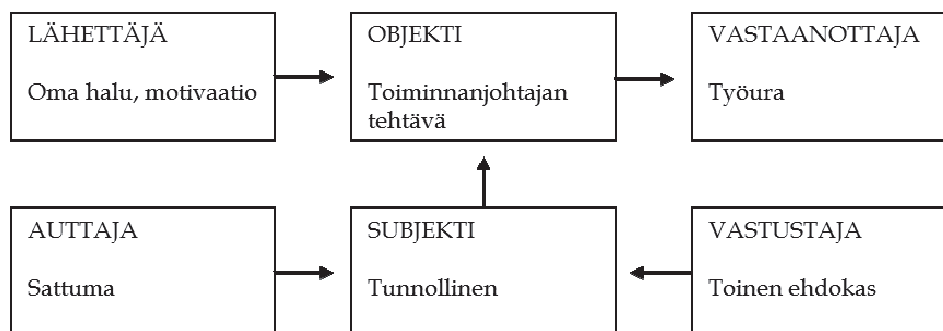
Tunnollinen nostaa ensimmäiseksi merkittäväksi ja kertomuksen kokonaistulkinnan kannalta käännteentekeväksi hetkeksi hakeutumisensa töihin liikunta- ja urheilualalle. Hän opiskeli tuolloin yliopistossa toista alaa, jolla *ei ollut mitään tekemistä urheilun kanssa*. Tunnollinen oli opiskelujensa ohessa töissä koulukodin opettajana, kun hän huomasi ilmoituksen, jossa haettiin erään lajiliiton (ei hänen harrastamansa laji) piirin toiminnanjohtajaa. Tunnollinen haki paikkaa. Hakuprosessin aikana hän huomasi, että hänellä oli jostakin syystä tukijoi-ta takanaan. Tunnollinen otaksuu, että syy hänen, lähes tuntemattoman ehdokkaan saamaan yllättävään tukeen oli se, että toisena hakijana, niin kutsuttuna pääehdokkaana, oli kaupungissa tunnettu, vahva ja kokenut urheilujohtaja, jota kaikki eivät halunneet tehtävään. Hallituksen äänet menivät tasan näiden kahden ehdokkaan kesken. Liiton sääntöjen mukaisesti valintaprosessi huipentui lopulta kolikonheittoon, jonka Tunnollinen hävisi. Kolikonheitossa voittanut kokenut urheilujohtaja suuttui menettelytavasta, jolla tuli valituksi, ja vetäytyi. Näin Tunnollinen aloitti uransa urheilun parissa.

Kävi sitten niin, että se meni äänestykseen mun ja hänen välillä siinä kokouksessa, jossa toiminnanjohtaja valittiin. Rahan heitto ja mä hävisin sen, mutta sitten tämä kaveri otti siitä niin paljon nokkiinsa, että kun häntä valitaan rahan heitolla, niin hän kieltäytyi ja musta tuli [toiminnanjohtaja]. Tavallaan sitten sattumaa, että oisinko mä

sitten, jos en olisi siihen silloin hommaan päässy, niin voi olla, etten olisi urheilujohtaja lainkaan, että mä tekisin jotain ihan muuta. Se on mennyt tällai, että kyllä näissä asioissa aina on sattumalla, vai mitä se sitten lieneekään, mutta että... se on oikeeseen aikaan, kun sopivan paikan saa, niin siihen sitten ehkä jämähtää. (Tunnollinen)

Tunnollinen pitää *sattumana*, että hänelle tämän kolikonheiton seurauksena avautui ura urheilujohtajana. Hän pitää täysin mahdollisena myös sitä, ettei hän olisi nyt urheilun johtotehtävissä, jos hän ei olisi saanut silloin hakemaansa toiminnanjohtajan tehtävää. Tunnollinen kiteyttääkin, että sattumalla on sijansa, joka saattaa määrittää jopa tulevan työuran.

Pintatasolla tämä kertoo urheilujohtajatehtävän hakuprosessista ja johtajapaikan saamisesta sattuman seurauksena (kolikonheiton seurauksena toisen hakijan tehtävästä kieltäytyminen). Tapahtumilla on muutakin merkitystä urheilujohtajaksi etenemisen kannalta, mikä ilmenee aktanttimallilla (kuvio 12). Tässä kertomuksessa ilmenee sattuman merkitys urheilujohtajaksi etenemisessä niin yksilön kannalta kuin myös kulttuurisesti tarkasteltuna, koska sattumakerromukset ovat yksi urheilujohtajaksi etenemisen tapa. Sattuma edustaa ratkaisevaa tekijää, joka avaa subjektille sisäänpääsyn urheilujohtajuuden maailmaan.



KUVIO 12 Aktanttimalli 11 kuvaa Tunnollisen urheilujohtajaksi etenemisen vaihetta.

Tunnollisella on kaksi aktanttiroolia, subjekti ja lähettäjä. Lähettäjänä esiintyy Tunnollisen sisäinen halu (hän haki paikkaa omasta tahdostaan) sekä motivaatio tehtävään, joka on syntynyt omasta urheilijataustasta ja ”rakkaudesta urheiluun”. Objekti-aktanttina on toiminnanjohtajan tehtävä, jonka laajemmin tarkasteltuna voidaan nähdä edustavan siirtymistä urheilujohtajan uralle (vastaanottaja). Auttaja-aktanttina on sattuma. Subjekti ja subjektin tulevaisuuden urasuunta on alisteinen kolikonheitosta alkaneelle sattumaprosessille: Vastaehdokas suuttuu valintatavasta ja kieltäytyy tehtävästä. Tämä avaa Tunnolliselle ovet urheilujohtajuuden maailmaan. Subjekti siis saavuttaa objektin viime kädessä sattuman seurauksena. Myös yllättävät taustatukijat esiintyvät kertomuksessa eräänlaisessa auttajan roolissa auttaessaan Tunnollisen tasaväkiseen tulokseen äänestyksessä. Vastustajana esiintyy vastaehdokas, kokenut urheilujohtaja. Tämä sattumakerromus osoittaa lähettäjän ja vastaanottajan (Tunnollisen

tuleva työura urheilujohtamisen parissa) välisen suhteen, jonka toteutumisessa auttaja-aktantin (sattuman) rooli on keskeinen.

Tunnollinen siirtyy muutaman vuoden kuluttua töihin harrastamansa lajin lajiliittoon. Siellä hän etenee urallaan päällikkötason tehtävissä, kunnes tapahtuu toinen merkityksellinen hetki uralla, joka sisältää jälleen yllättävän traagisen tapahtuman. Tunnollinen oli puoli vuotta aiemmin ylennetty jo toiseen päällikkötason tehtävään, kun lajiliiton silloinen toimitusjohtaja yllättäen kuoli. Tunnollinen nimitettiin virkaatekeväksi toimitusjohtajaksi. Merkittäväksi tapahtuman tekee sekin, että Tunnollinen oli vielä iältään nuori suuren lajiliiton toimitusjohtajaksi. Hän arvioi pystyneensä työllään organisaation sisällä osoittamaan omaa kyvykkyyttään ja vakuuttamaan valitsijat osaamisellaan. Tässä kohtaa nousevat esiin Tunnollisen kerronnassa ominaiset osaamisen ja kyvykkyyden modaaliteetit.

Mä olin ehdin olla vain puoli vuotta toimistopäällikkönä, kun hän kuoli. Käänteentekevää oli se... mä olin kuitenkin hyvin nuori, mä olin 30, vähä päälle, niin liittohallituksella oli silloin, ne teki musta vt. toimitusjohtajan, mutta niillä oli tavallaan kova miettiminen, että ottaako ne noin nuoren kaverin. Niillä oli kova miettiminen, mutta mä tuln siitä organisaatiosta, että mulla oli sillain taustaa ja varmaan olin vakuuttanut omalla osaamisellani, mutta se oli iso kynnys, että otetaanko niin ison organisaation, [laji]liiton toimitusjohtajaksi tämmönen nuori kaveri, jolla ei nyt sitten ole semmoista referenssiä. Varmaan se oli semmonen käänteentekevä, kun ne päätti ottaa niin tavallaan itse nousi urheilujohtajana eri tasolle. Siitä alkoi erilainen ura. (Tunnollinen)

Valinta suuren lajiliiton toimitusjohtajaksi on Tunnollisen urheilujohtamisuralla käänteentekevä: hän nousee urheilujohtajana uudelle *tasolle* ja *alkaa erilainen ura*. Työnkuva muuttuu suorittavaa työtä tekevistä alemman tason päälliköistä esmiehen rooliin, tehtävään, joka sisältää uudenlaisia haasteita.

Tietysti se [työnkuva] on tässä vuosien varrella vaihtunut paljon. Jos nyt ajattelee sillä tavalla silloin, kun aloitti tätä ja opetteli urheilujohtamisen työtä, se oli sellaista pienten asioiden kanssa näpräämistä, että tavallaan sellainen strateginen näkemys, ei sellaista oikein ollut. Että siinä mentiin asiapää edellä niin kuin ihan päivittäistehtävien kanssa. Vuosien saatossa sitä on sitten oppinut näkemään, ehkä silloin oli se että halusi itte tehdä vähän kaikkea. Ei ollut varmaan se delegointikyky ihan parhaimmillaan. Toisaalta, nyt kun miettii jälkikäteen, niin hyvä se varmaan niin oli, että silloin oppi kaikkia semmosia asioita, joista on ollut hirvittävästi hyötyä ja se on lisännyt näkemystä sitten myöhemmin. Tavallaan myöhemmin on sitten tullut se strateginen ajattelu mukaan ja isompia kokonaisuuksia osaa katsoa. Ja ennen kaikkea oppinut ymmärtämään sen, että kuinka tärkeää se delegoiminen on ja kuinka tärkeää on ymmärtää se, pitää hyväksyä se, että on parempia ihmisiä, kuin itte. Ja silloin, jos saa niitä ihmisiä ympärilleen, niin saa parhaan tuloksen aikaseksi ja saa itte kunniaakin, jos on hyviä ihmisiä ympärillä. (Tunnollinen)

Tunnollisen kerronnassa korostuvat työmoraali sekä halun ja osaamisen modaalisuus kertomusta rakentavina elementteinä (ks. Veijola 1997). Kerronnassa toimijuus rakentuu sattumien, kasvun ja oppimisen kautta osaamiseksi. Tunnollinen kuvastuu vahvana toimijana läpi tarinan. Hän kuvailee itseään ensisijaisesti luotettavana, ammattitaitoisena asijahtajana sekä asiantuntijajohtajana. Hänelle on aina ollut tärkeää työn tekemisen taso, ja hän pitää *kunnia-asiana* sitä, että on osannut työnsä.

Tietysti mä oon pitänyt niin kuin kunnia-asiana, ettei kukaan ole koskaan päässyt sanomaan, etten osaa jotain asiaa, mitä oon työkseni tehnyt. Siitä se ei ole kiinni. Mutta sanotaan, että jos mut ottaa, niin tietää mitä saa. Että, jos hakee sen tyyppistä henkilöä, niin sen mä nyt uskon. (Tunnollinen)

Tunnollinen toimi Suomessa järjestettävien MM-kisojen pääsihteerinä, kun kansainvälinen lajiliitto pyysi häntä merkittävään kansainväliseen lajihohtajan tehtävään. Tämän Tunnollinen kuvailee olleen hänen uransa *merkittävin hetki, ikään kuin kunnianosoitus*: hänen osaamisensa ja työntekemisen tasonsa huomioitiin kansainvälisesti. Tämä vahvisti hänen varmuuttaan omista kyvyistään ja osaamisestaan. Muutto ulkomaille, siirtyminen uuteen työympäristöön ja siihen sopeutuminen olivat kaiken kaikkiaan suuri muutos. Tässä tehtävässä Tunnollinen on tiettävästi korkeimmassa asemassa päätoimisena urheiluhohtajana (palkattuna työntekijänä) toiminut suomalainen. Kansainvälisen tehtävän myötä hän kokee saaneensa laajempaa perspektiiviä urheiluhohtajuuteen.

Kansainvälistä urheiluhohtajan tehtävää värittivät eri maiden väliset kulttuurierot erityisesti työn tekemisen tavoissa, ja tämä aiheutti Tunnolliselle välillä ongelmallisia tilanteita. Tunnollinen päätti, *otti asenteen*, että tehtävästi tulee selviytyä onnistuneesti. Tässä kohtaa kerrontaa ilmenee ympäristöstä johtuvaa täytymistä, jopa pakkoa. Näiden ulkoa päin (eksotaktisesti) määrittyvien tekijöiden seurauksena Tunnollinen joutui muuttamaan johtajuuttaan, koska tahtoi onnistua tehtävässä. Kerronta kuvaa, kuinka subjekti oppii tietämään, millaisia ominaisuuksia häneltä vaaditaan uudessa ympäristössä selviytyäkseen ja kehittyä tilanteen vaatimalla tavalla. Tahto ilmenee ulkoisen tilanteen aikaansaamana vahvana sisältä päin kumpuavana modaaliteettina, joka syntyy hänellä olevien ominaisuuksien, kuten työmoraalin kautta. (Ks. Korhonen & Oksanen 1997, 63–65.)

Ei voinut hyväksyä sitä, että ois mahdollisuutta epäonnistua. Siellä mä otin semmosen asenteen, ettei ole mahdollista epäonnistua, vaan se juttu pitää hoitaa. Ja siellä tehtiin sitten tiettyjä ratkaisuja, radikaaleja muutoksia välissä, että se juttu onnistui. Ja siellä mä jouduin tavallaan ehkä muuttan siitä, en mä persoonaani muuttanut, mutta toimintatapaani. (Tunnollinen)

Kansainvälisen urheiluhohtajatehtävän jälkeen Tunnollista pyydetään hakemaan urheilun yksityiseltä sektorilta oman lajinsa parista toimitusjohtajan paikkaa, johon hänet valitaan. Tässä tehtävässä Tunnollinen oli haastatteluhetkellä.

5.3.3 Kansanmiehen sattumakertomus

No, se on tietysti monen, monen sattuman summa [eteneminen urheiluhohtajaksi]. (Kansanmies)

Kansanmies on entinen maajoukkue-tason urheilija ja koulutukseltaan liikunnanopettaja. Haastatteluhetkellä hän toimi erään kaupungin liikuntajohtajana. Kansanmies kiteyttää etenemisensä eliittuurheiluhohtajaksi *monen sattuman summaksi*. Nimesin kertomuksen subjektin Kansanmieheksi, koska kertomuk-

nessa tulee esiin, kuinka hän tunnettuna urheilijana oli ”kaiken kansan tuntema”, ja hänet on valittu myös selvällä äänimäärällä kansanedustajaksi eduskuntaan.

Kansanmies harrasti lapsena ja nuorena useita lajeja. Kouluaikana hän ajautui ulkoa päin ohjatusti erään joukkuelajin pariin. Vaikka lajivalinta tapahtui ulkoa päin määritellysti, Kansanmies toteaa, ettei ole valintaa katunut. Hän saavutti pitkän ja menestyksekkään urheilu-uran. Pitkäaikaisena seurajoukkueen ja maajoukkueen kapteenina Kansanmies kertoo oppineensa hoitamaan asioita, osallistumaan yhteiskunnalliseen toimintaan (ks. Vuolle 1977). Hän koki roolin miellyttävänä. Kapteenina toimiminen sekä joukkueiden asioiden hoitaminen kuvastavat hänen jo silloin omaksumaansa johtajaroolia. Urheilu-uransa aikana hän perusti perheen, opiskeli liikunnanopettajaksi ja teki liikunnanopettajan töitä.

Sit tuli yhdeksäntoista vuotta pelattua liigassa ja kaksoist vuotta maajoukkueessa ja sitä kautta tietysti sitte niinku oppi tämmösen yhteiskunnallisen [toiminnan], et mä olin seurajoukkueen kapteeni toistakyt vuotta ja maajoukkueen kapteeniki useeman vuoden, jollon tietysti niinkun sit tuli tämmönen [johtohahmo] tavallaan, että mä olin se, joka laitettiin hoitamaan asioita. Ja se oli mukavaa ja ja nautittavaa ja siinä kohdassa sitte tietysti tuli perhe ja lapset ja muuta elämää. Mä olin liikunnanopettaja koulussa (Kansanmies)

Ensimmäinen käänteentekevä hetki Kansanmiehen eliittuurheilujohtajaksi etenemisen uralla oli se, kun hän sai sairauslomansa aikana yllättäen puhelun, jossa häntä pyydettiin mukaan valtakunnan tason politiikkaan. Hän kuvaa olleensa hyvin yllätynyt ja jopa huvittunut pyynnöstä. Kysyjä pyysi pohtimaan asiaa rauhassa, ja Kansanmies huomasi kiinnostuksensa tehtävää kohtaan heräävän. Saadakseen ulkopuolista näkemystä asiaan hän soitti kolmelle luottoystävälleen ja kysyi heidän mielipidettään ja neuvoaan tilanteeseen (vrt. Feng 2005). Ystävät kannattivat varauksetta hänen ehdokkuuttaan. Kansanmies oli hämentynyt tilanteesta.

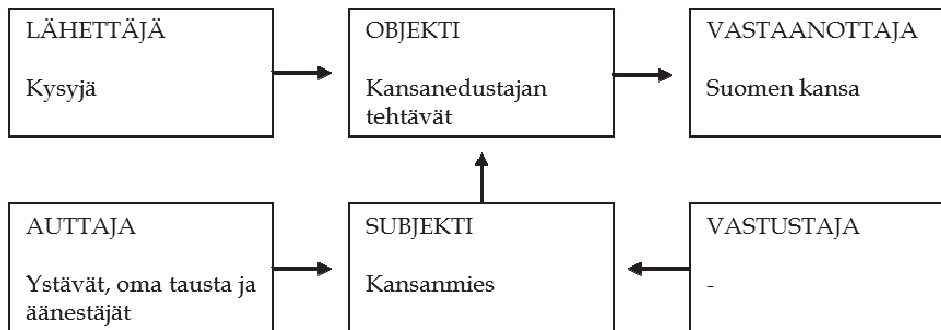
Sinä keväänä, sitte ku mä istuin kotona [jalka kipsissä] ja sitte tota mulle soitettiin, ja kysyttiin, et haluisinks mä lähtee eduskuntavaaliehdokkaaks. Ni mähän repesin nau meta ihon totaalisesti. Mä sanoin, et oot sä nyt onks aamulääkitys kohdallaan kysyin kysyjältä. (---) Sit mä soitin kolmelle sellaselle luotetulle henkilölle (---) ja mun suureks hämmästykseks ne kaikki sano et totta kai ja mä olin ihan puulla päähän lyöty. (Kansanmies)

Huippu-urheilijoita kysytään usein mukaan politiikkaan (Heikkala & Vuolle 1990, 136). Kansanmies ei halunnut suostua ehdokkaaksi aivan suin päin, vaan tahtoi tietää mahdollisuuksistaan enemmän. Kolme läheistä ystävää analysoi läpimenon mahdollisuuksia, loi strategiaa ja teki kampanjasuunnitelman. Kansanmies valittiin kansanedustajaksi. Näin hän siirtyi huippu-urheilusta täysin uuteen ja tuntemattomaan maailmaan, politiikkaan.

Mähän pääsin sitte tota hyvinki selkeesti läpi, että hyvällä äänimäärällä. Mä olin vähän niinku Liisa Ihmemaassa, mul oli jo sopimus ja mä pelasin viel seuraavan kauden. (Kansanmies)

Pyyntö kansanedustajaehdokkaaksi oli ulkoa päin asetettu, mikä kertoo ulkoa päin synnytetystä motivaatiosta, joka pikkuhiljaa muuttuu sisältä päin suuntautuvaksi haluiksi tehtävään. Kansanmies teki itse päätöksen asettua ehdokkaaksi, mikä kertoo vahvasta toimijuudesta.

Analysoin Greimasin (1980) aktanttimallilla (kuvio 13) tilanteen, jossa Kansanmiestä, kaikkien tuntemaa urheilijaa pyydetään mukaan politiikkaan, kansanedustajaksi. Tapahtumat kertovat urheilujohtajaksi etenemisen tarkastelun kannalta muutakin: urheilussa menestyttä saavuttanut sankari arvioidaan kansan silmissä päteväksi heidän asioistaan päättäväksi poliitikoksi. Tapahtumat avaavat pohdintaan myös puolueiden tarpeet saada ääniä tunnetun urheilupersoonan ehdokkuudella.



KUVIO 13 Aktanttimalli 12 kuvaa Kansanmiehen kansanedustajaksi etenemistä.

Subjekti-aktanttina olevaa tunnettua urheilijaa, Kansanmiestä, pyydetään kansanedustajaehdokkaaksi. Objektina kertomuksessa on kansanedustajan työ eduskunnassa, jota subjekti lähtee tavoittelemaan. Subjekti saavuttaa objektin: Kansanmies valitaan eduskuntaan selvällä äänimäärällä. Lähettäjä-aktanttina toimii ulkopuolinen kysyjä, joka arvioi Kansanmiehellä olevan ominaisuuksia toimia poliitikkona ja ulkoa päin motivoi subjektin tavoittelemaan objektia. Kertomuksessa ei tule ilmi, mitkä kysyjän taustat ja motiivit ovat. Auttaja-aktantin paikalla esiintyvät ystävät, jotka kannustavat Kansanmiestä ja valavat häneen uskoa kykyihinsä ja kompetenssiinsa toimia kansanedustajana. Kansanmiehen tausta urheilijana, urheilusankarin rooli ilmenee kertomuksessa mahdollistajana. Tämän roolin kautta hänellä on vaadittavat ominaisuudet kansan silmissä heidän asioistaan päättäväksi poliitikoksi, hänhän on valmiiksi tunnettu. Myös äänestäjät ovat auttaja-aktantin roolissa äänestämällä subjektin eduskuntaan. Vastustajia tarinan tässä kohdassa ei ilmene. Vastaanottaja-aktantin kohdalla Kansanmies legitimoituu poliitikoksi, Suomen kansa saa urheilijapoliitikon.

Kansanmies kertoo usein pohtineensa, minkälaista hänen elämänsä olisi ollut, jos asiat olisivat edenneet toisin. Tässä kuvastuu elämän etenemisen ja tehtyjen uravalintojen syvempää pohdintaa.

Mä oon monta kertaa miettinyt, että oisinko mä ollu onnellisempi ihminen elämässä, jos mä oisin jääny sinne liikunnanopettajaksi. (Kansanmies)

Kansanmiehen kertomus nostaa esille sen, kuinka urheilussa menestystä saavuttanut urheilusankari legitimoituu urheilu-urallaan myös poliitikoksi. Poliitikassa hän koki omimmakseen olla mukana liikunta-asioiden parissa ja näin *ajautui* urheilukerhon puheenjohtajaksi. Hän toimi myös liikunta-asioista päättävän asiantuntijaelimen puheenjohtajana, mitä pitää avartavana kokemuksena. Tehtävässä hän oppi tuntemaan liikunta- ja urheilukenttää entistä laajalaisemmin.

No siellä [eduskunnassa] tota aika nyt luontevaa oli sitten et, mä ensiks ajauduin tietysti legendaariseen eduskunnan urheilukerhoon, jonka puheenjohtaja must tuli melkein saman tien, onneks ennen epäselvyyksiä [naurahdus], jonka puheenjohtaja mä olin toistakyt vuotta, jossa niinku tuli sit tämmönen laaja [verkosto]. Ja sitä kautta sitte, must tuli yheksänkyluvun alussa [asiantuntijaelimen nimi] puheenjohtaja, jota mä olin sitte seittemän vai kaheksan vuotta, jollon mulle tuli sit niinku tämmönen iso niinku ikkuna siihen, että mitä se on. (---) Se [asiantuntijaelin] oli mulle rakas, rakas lapsi ja sitä kautta mä tietysti tutustuin [henkilöihin ja organisaatioihin]. (Kansanmies)

Useampien kansanedustajavuosien jälkeen Kansanmies tuns saaneensa tarpeekseen eduskuntatyöstä ja sen laajasta, ei aina niin kiinnostavasta tehtäväkentästä. Tämä kertoo hiipuneesta sisäisestä motivaatiosta ja jo orastavasta valmiudesta siirtyä toisenlaisiin tehtäviin. Kansanmiehen uran toinen käänne-tekevähetki oli se, kun hän huomasi yllättävän uutisen, jossa kerrottiin erään kaupungin liikuntajohtajan ilmoittaneen eroavansa tehtävästään. Kansanmies kertoo pohtineensa, että tässä olisi hänelle mieluinen työ. Kansanmies tuns mielenkiintonsa tehtävää kohtaan kasvavan ajan kuluessa yhä enemmän.

Yllättäen liikuntajohtaja ilmotti erostaan. Mä muistan viel paikan, mä olin eduskunnan saunassa niinku alkuillasta ja me katottiin teksti-TV:tä ja siel sanottiin, et [henkilön nimi] eroaa. Ja mä aattelin, et tos ois sellanen. Et mä olin jossain määrin tuskastunu siel eduskunnassa [työskentelyyn]. (---) No sitte ku mä olin aikani miettiny sitä ilmoitusta, jonka näin teksti-TV:n ruudulla, et [kaupungin nimi] liikuntajohtajan paikka on auki ja se rupes mua kiehtoo päivä päivältä enemmän. (Kansanmies)

Tässä tilanteessa Kansanmies kysyi jälleen muutaman ystävänsä mielipidettä uuden työtehtävän hakemisesta. Osa ystäivistä oli hyvin yllättyneitä, *aika kauhuissaan*, koska Kansanmiehen poliittisen uran tulevaisuus näytti edelleen varsin vakaalta. Halu uutta tehtävää kohtaan kasvoi ja hän päätti hakea tehtävään. Kansanmies valittiin liikuntajohtajaksi värikkäiden vaiheiden jälkeen. Mitä värikkäät vaiheet sisältävät, sitä Kansanmies ei tarkemmin avaa kerronnassaan.

Ja tota niin mä sit päätin hakea ja tuln sitte värikkäiden vaiheiden jälkeen valituksi. (Kansanmies)
 Joo. No mitä mieltä oot ollu jälkeenpäin tästä? (Haastattelija)
 Siis ihan loistava. (---) Kyl mä lähen yheksänä päivänä yheksästä niin tyytyväisenä töihin, et siis mä tiedän, et mä teen sitä, mitä mä osaan. (Kansanmies)

Kansanmies pitää nykyisestä työstään ja kokee sen omakseen. Hän pystyy työsäään hyödyntämään aiemmin hankittuja tietojaan ja taitojaan alalla, josta hän on aidosti kiinnostunut. Hän tietää tekevänsä sitä, mitä osaa. Kansanmies tuo tässä kohtaa esiin osaamisen modaaliteetin (ks. Korhonen & Oksanen 1997; Sintonen 1999, 194–195; Sulkunen & Törrönen 1997). Hän tietää, että hänellä on hankittuja kykyjä ja kompetenssia tehtävään. Oman huippu-urheilu-uran, alan koulutuksen ja poliittisen uran aikana kertynyt pääoma (ks. Pekkala 2011) yhdistyy tietona ja osaamisena. Näiden avulla hän legitimoit itsensä tehtävään, ja tässä kohtaa kerronnassa kuvastuu vahva toimijuus. Kansanmiehen sisäinen motivaatio, haluaminen ja tahtominen, sisältä päin määrittyvät modaliteetit ohjasivat häntä hakemaan liikuntajohtajan tehtävää, vaikka ystävien mielipide olisi kannustanut jatkamaan poliittisella uralla.

Kansanmiehen ura on rakentunut huippu-urheilu-uran, liikunta-alan koulutuksen ja liikunnanopettajan työn sekä politiikan kautta liikuntajohtajaksi. Kuitenkin hän kokee itse uransa *monen sattuman summaksi*. Ratkaiseva hetki eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomuksessa on se, kun hän huomaa uutisen liikuntajohtajan erosta. Tämä tieto tulee hänelle yllättäen ja sattumalta samaan aikaan, kun Kansanmies pohtii omaa tulevaisuuden suuntaansa (on valmis muutokseen). Tämän perusteella sekä hänen omaan tulkintaansa nojautuen (monen sattuman summa) tulkitsen tämän *sattumakertomukseksi*. Yllättävänä hänelle tuli myös pyyntö hakeutua kansanedustajaksi, jolla hän meritoituu tulevaan tehtäväänsä.

Läpi Kansanmiehen kerronnan kuvastuvat tunteet. Tunteiden merkitys päätöksiin vaikuttavana tekijänä on myös aistittavissa haastattelussa. Tunteet ovat sisältä päin määrittyviä modaalisia rakenteita, jotka kuvastavat mielentilaa (Sulkunen & Törrönen 1997, 92). Kansanmies kertoo myös johtavansa tunteella. Hän arvioi tämän niin vahvuutenaan kuin heikkoutenaankin. Hän kiteyttää, että tunteella johtaminen tuo mukanaan oikeudenmukaisuuden, *heikommilta ei voi ottaa*.

5.3.4 Verkostoitujan ajautumiskertomus

Ketään muita tähän ei saatu, nin tota sit mua kysyttiin, ja mä sitte hullu lähdin tähän sillo. (---) Et miks mä tulin [työtehtävään], emmä tiedä. Siihen nyt ei varmaan mitään järjellistä syytä oo. (Verkostoituja)

Verkostoitujalla on laaja-alainen tausta liikunnan ja urheilun parissa. Hän on entinen kilpaurheilija ja toiminut valmentajana sekä työskennellyt eri organisaatioissa liikunnan ja urheilun järjestökentällä. Koulutukseltaan hän on liikuntatieteiden maisteri, ja hän on toiminut liikunnanopettajana kaikilla kouluasteilla. Verkostoituja-kertomusnimi juontaa juurensa hänen laajalle levinneeseen toimintakenttäänsä. Hän on haastatteluhetken operatiivisen johtajan tehtäväänsään verkostoitunut tehokkaasti myös liikunnan ja urheilun ulkopuolelle.

Verkostoituja itse luonnehtii uraansa eliittuurheilujohtajana osaltaan sattumaksi, mutta tulkitsen tämän ajautumiskertomukseksi. Verkostoitujan kertomuksessa ulkopuolisilla henkilöillä on ilmeinen merkitys kertomuksen kään-

nekohtissa. Lisäksi Verkostoituja kokee epätietoisuutta modaalisuudestaan, motiiveistaan ja syistä, joiden vuoksi suostui johtajan tehtävään.

Ensimmäisenä hyvin ratkaisevana tekijänä urallaan hän pitää pääsyään opiskelemaan liikuntatieteelliseen tiedekuntaan, joka määrittää hänen tulevaisuuden alansa. Toisena opiskeluvaihtoehtona hän oli ajatellut aivan toisenlaista alaa, jonka koki läheiseksi ja mielenkiintoiseksi. Liikuntatieteelliseen tiedekuntaan oli tunnetusti vaikea päästä, ja sillä oli *kuningaspaikan* leima. Saatuaan tiedon opiskelupaikastaan hän päätti heti, että se oli *Liikunta*. Verkostoituja kertoo usein pohtineensa, ettei vielä silloin aavistanutkaan, kuinka paljon Liikunnalle pääsy määrittäisi hänen tulevaa elämänsä. Silloin valikoitui tuleva työura, ja hän löysi myös tulevan puolisonsa Liikunnalta.

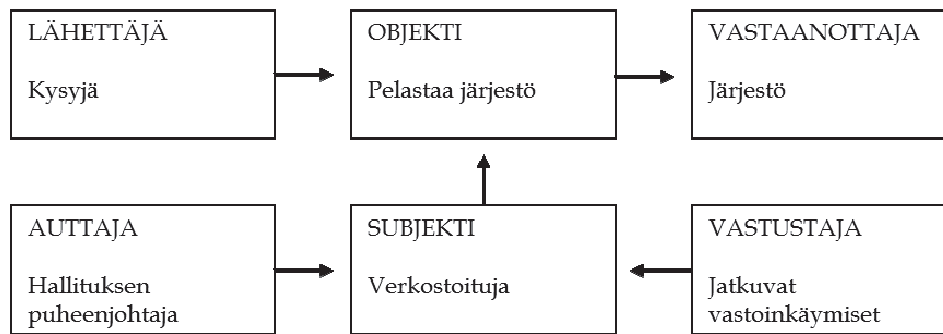
Liikunnalle oli kauheen vaikea päästä sillo ja sit jotenkin pidettiin semmosena niinku kuningaspaikkana (---) ja no sit mä pääsin sinne sisälle ja sit mä en miettiny hetkeäkää. Mä oon monta kertaa jälkikäteen miettiny, että siis se eka päivä Jyväskyläs, ku mä menin opiskelee, ni sit mä valitsin sekä tulevan urani, et mä tapasin vaimoni siellä ensimmäist kertaa. Ja silloin varmaa sinä päivänä, niinku en oikeen ajatellu, kuinka hirveen paljon se itse asiassa ratkas mun koko elämästä. (Verkostoituja)

Toisena ratkaisevana tekijänä urallaan Verkostoituja pitää siirtymistään töihin liikunnan ja urheilun järjestöpuolelle. Hän toimi liikunnanopettajana, kun eräs tuttava kysyi hänen halukkuuttaan siirtyä liikunta- ja urheilujärjestöön töihin. Verkostoituja ei kokenut sen hetkistä liikunnanopettajan paikkaa omakseen ja suostui uuteen tehtävään. Tämä ratkaiseva hetki ohjasi hänet järjestömaailmaan, jossa hänen uransa on sen jälkeen rakentunut.

Haastatteluhetken työtehtäväänsä hän kuvailee opettavaisena ja kasvattavana. Tehtävään haettiin pitkään uutta toiminnanjohtajaa, sillä paikka oli erityisen haastava järjestön huonosta kokonaistilanteesta johtuen. Verkostoitujaa pyydettiin tehtävään, ja pitkän pohdinnan jälkeen hän suostui. Tämä on kertomuksen kolmas ratkaiseva tekijä. Verkostoituja ei osaa eritellä syitä siihen, miksi suostui ja otti tehtävän vastaan. Työ on ollut ajoittain hyvin raskasta, mutta myös hyvin kehittävä.

Niinku mä sanoin, ni tätä sattumaaha oli se, et ku tähän ei kukaan muu... Ketään muita tähän ei saatu, nin tota sit mua kysyttiin, ja mä sitte hullu lähdin tähän sillo. (-- -) Et miks mä tulin [työtehtävään] emmä tiedä. Siihen nyt ei varmaan mitään järjellistä syytä oo, mutta tota tähän haettiin aika pitkään ja täs oli aika isoja haasteita silloin oli tää talo oli aika huonos kunnos talous oli tosi vaikees kunnos ja niin edelleen. Se ei ollu kauheen houkuttelevaa (---) Mä tunsin aika hyvin tän ja tota mut et varmaan sillai, et jos mä oisin kolme vuotta, siis sen jälkeen, ku mä tähän tulin, et jos mä oisin sillo kun mä tulin, jos mä oisin tienny, mitä se on, ni en mä ois koskaan lähteny. Mutta nyt täytyy sanoa, että et, jos mä nyt niinku silloin ku lähdin, tietäsin saman mitä nyt, ni sit varmaan lähtisin taas. Että tota nyt tilanne on paljon muuttunu ja onhan tää ollu kauhee, aivan hirvee kasvunpaikka myöski. (Verkostoituja)

Aktanttimalli (kuvio 14) osoittaa, kuinka kertomuksen tässä kohdin (Verkostoituja siirtyy huonossa kunnossa olevan järjestön toiminnanjohtajaksi ja toimii tehtävässä) on tunnistettavissa perinteisissä saduissa esiintyvä juonirakenne, jossa sankari saa tehtävän (ks. Sintonen 1999, 194–195; Sulkunen & Törrönen 1997, 77).



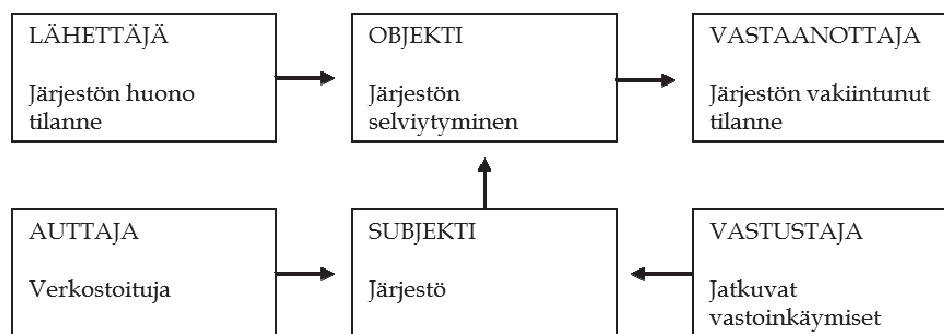
KUVIO 14 Aktanttimalli 13 kuvaa Verkostoitujan tehtävää pelastaa järjestö.

Aktanttimallilla analysoituna kertomuksessa nähdään, kuinka subjekti (Verkostoituja) saa lähettäjä-aktanttina esiintyvältä kysyjältä tehtävän pelastaa järjestö. Lähettäjä saa varustettua subjektin ulkoa päin määrittävällä motivaatiolla, joka synnyttää halua mutta myös velvoitteen, täytymisen modaliteetin pelastaa järjestö. Subjekti ottaa tehtävän vastaan ja hänet lähetetään tehtävään. (Ks. Korhonen & Oksanen 1997, 58–59; Sintonen 1999, 194–195; Sulkunen & Törrönen 1997, 83.) Objekti-aktanttina on huonossa kunnossa oleva järjestö, jota subjekti lähtee pelastamaan. Auttajaksi kertomuksessa identifioituu järjestöön valittu uusi, *mieleltömän hyöä* puheenjohtaja. Subjekti kohtaa paljon vastoinkäymisiä, *mustia aikoja*, joista hän selviytyy asiansa osaavan, pätevän puheenjohtajan avustuksella. Vastoinkäymiset ovat subjektin vastustaja. Vastaanottajana on pelastettu järjestö: subjekti ja hänen auttajansa onnistuvat saamassaan tehtävässä.

Tarkasteltaessa subjektin ja objektin välistä suhdetta juonen edetessä nähdään modaalisuuden muutos. Verkostoituja saa tehtävän pelastaa huonossa kunnossa oleva järjestö, jolloin motivaatio tehtävään asetetaan aluksi ulkopuoliselta taholta (lähettäjä). Subjekti suostuu tehtävään, mutta ei löydä syitä tähän. Tässä kohtaa voidaan tulkita subjektin epä tietoisuutta motiiveista ja vaikuttamista päätöksen takana. Subjekti kuitenkin motivoituu tarpeeksi järjestön pelastamiseen, koska se on arvokasta toimintaa (ks. Sintonen 1999, 195). Subjektilla on siis halu ja velvollisuus suoriutua annetusta tehtävästä. Motivaatio rakentuu niin sisäisestä halusta kuin ulkoisesti muodostuvasta velvollisuudesta, täytymisestä. Järjestö on subjektille jo ennestään tuttu (sisäinen motivaatio) ja Verkostoituja pohtii: *kuka muukaan ei tätä voi sen kummemmin hoitaa*, mikä paljastaa velvollisuuden, täytymisen onnistua tehtävässä. Subjektin ja objektin välistä suhdetta tarkasteltaessa tarinassa kuvastuu myös pakkoa onnistua tehtävässä. Modaalisuuden kautta tarkasteltuna haluaminen ja velvollisuus määrittävät subjektin olemista, antavat toiminnalle merkityksen. Auttaja-aktanttina esiintyvän tehtävässä erinomaisen puheenjohtajan rooli korostuu subjektin tekemistä tarkasteltaessa: tehtävässä onnistumiseen tarvittavat subjektin ominaisuudet osaaminen ja kykeneminen vahvistuvat puheenjohtajan myötä.

Tarinakohdan lopussa voidaan arvioida subjektin toiminnan onnistumista: järjestö pelastuu (vastaanottaja). Subjekti suorittaa tehtävän omasta halustaan sekä velvollisuudentunnosta ja hänellä on tehtävään vaadittavat taidot, osaaminen ja kykeneminen. Verkostoituja kuvaa aikaansa järjestön toiminnanjohtajana todelliseksi kasvun paikaksi. Annetussa tehtävässä suoriutuminen onnistuneesti on tuonut hänelle tyydytyksen, palkkion.

Aktanttimallin (kuvio 15) avulla voidaan analysoida kertomusta tarkastelemalla lähettäjä-aktanttina järjestön huonoa tilannetta. Tämä osoittaa juonirakenteen sisältämiä arvoja, jotka korostavat Verkostoitujan henkilökohtaista uhrautumista järjestön pelastamiseksi.



KUVIO 15 Aktanttimalli 14 kuvaa Verkostoitujan henkilökohtaista roolia järjestön pelastamisprosessissa.

Lähettäjä-aktanttina on järjestön vaikea tilanne. Järjestö kuvastuu kertomuksen subjektina, joka pyrkii pelastumaan (objekti-aktantti) mutta ei kykene siihen ilman auttajan apua. Auttaja-aktanttina on Verkostoituja, joka lähtee auttamaan subjektia tavoittamaan objektin. Auttajan motivaatio rakentuu niin sisäisestä halusta kuin ulkoisesti muodostuvasta velvollisuudesta, täytymisestä. Auttajan roolissa kertomuksessa on myös pätevä hallituksen puheenjohtaja, joka osaltaan auttaa, vahvistaa subjektin ominaisuuksia osaamista ja kykenemistä, onnistua tehtävässään. Vastustaja-aktanttina esiintyvät järjestön jatkuvat vastoinkäymiset. Verkostoituja (auttaja) joutuu kamppailemaan aina vain uusia ja uusia vastoinkäymisiä kohtaan, jotka koettelevat auttajan voimia suoriutua tehtävässä. Lopuksi vastaanottajana on järjestö, joka pelastuu auttajan ansiosta ja jatkaa toimintaa. Järjestö roolittaa tässä aktanttimallissa kolmea aktanttiasemaa: lähettäjä, subjektia sekä vastaanottajaa.

Verkostoitujan tuntemukset kertomuksen tässä kohtaa vaihtelevat laidasta laitaan. Kertoessaan pääsihteerin työtehtävän alkujaoista puheessa korostuu haluaminen ja tahtominen, sisältä päin (endotaktisesti) määrittävät modaalisuudet pelastaa järjestö, joka oli jo entuudestaan tuttu Verkostoitujalle. Toisaalta on tulkittavissa myös täytymistä, velvollisuutta jaksaa jatkaa tehtävässä, vaikkakin alkujat olivat Verkostoitujan mukaan erityisen vaikeita. Nämä asettavat subjektin erilaiseen modaaliseen asemaan. Hän viittaa kerronnassaan jopa

omaan jaksamiseen ja selviytymiseen. Hän uskoo, että työssä jaksamisen viimeisin keino oli antaa itselle lupa luovuttaa, jos tuntuu, että *lähtee henki*. Tämä kertoo uhrautumisesta järjestön hyväksi.

Se eka vuosi tässä oli kyl aika, se oli todella painajaismainen. Siinä itse asiassa sit varmaan sit se lopullinen selvityskeino oli se, että mul oli kuitenkin koko aika takarivos ajatus, et kylhän täst voi sit poisikin lähtee, jos tai voi hypätä pois jos rupee niinku tuntuu, et lähtee henki ennen, et tota mut ne oli kyl mustia aikoja. (Verkostoituja)

Tässä kohtaa subjekti kuvastuu tahtovana ja täytyvänä. Sisältä päin määrittyvä modaalisuus, tahtominen ajaa Verkostoitujaa tekemään työtä järjestön pelastamiseksi ja osoittamaan itselleen, että pystyy siihen. Täytyminen on ulkoa päin määrittyvä modaliteetti, joka osoittaa, että Verkostoitujan täytyi jaksaa *painajaismaiset, mustat ajat*, koska kukaan muukaan ei niitä *voi sen kummemmin hoitaa*.

Verkostoituja summaa kerronnassaan kolme tekijää, joiden hän uskoo vaikuttaneen uralla etenemiseen. Yhtenä tekijänä hän pitää tuuria, *tsägää*. Verkostoituja kokee, että hänellä on ollut tsägää koko ajan niin työelämässä kuin muillakin elämänoilla. Tämän hän uskoo juontuvan monen asian yhteisvaikutuksesta: hänen luonteestaan, tavastaan tehdä ja toimia sekä toisista ihmisistä. Erityisesti Verkostoituja korostaa toisten ihmisten, viisaiden työkavereiden vaikutusta ja ansioita hänen urallaan ja kehittymisessään. Tässä kohtaa tulee esiin subjektin suhde häntä ympäröivään sosiaaliseen rakenteeseen, joka koostuu itsestä, toisista toimijoista sekä heidän keskinäisestä vaikutuksestaan ja suhteestaan. Hyvänä esimerkkinä tsägästä ja toisen ihmisen vaikutuksesta Verkostoituja pitää sitä, kun hän sai *mielettömän hyvän* puheenjohtajan työparikseen pääsihteerin tehtävässä.

Niin se oli varmaa yks sitte, sattu tulemaan mielettömän hyvä puheenjohtaja. (---) nin tota mut se on vaan esimerkki siitä tsägästä. (---) Ja sitte vastaavia tyyppejä ollu niinku uran aikana hirveen paljon, niinku semmosia, joista on tuntunu, et on saanu kauheesti apua. Et yksinhän ei täs ois mitään mahdollisuuksia. (Verkostoituja)

Toisena urheilujohtajauralla vaikuttavana tekijänä Verkostoituja pitää kattavaa uraansa liikunnan ja urheilun parissa. Kertomuksessa on rajattomalle urakäsitteelle ominaisia piirteitä. Verkostoituja on kyennyt hyödyntämään aiempaa kokemusta ja luonut rohkeasti moniulotteisen uran. Monipuoliset tehtävät ovat kerryttäneet laaja-alaista kokemusta ja näkemystä substanssista – hän on nähnyt ja kokenut liikuntakulttuurin ääripäät lasten liikunnasta huippu-urheiluun. Näillä substanssitekijöillä hän legitimoit itsensä eliittuurheilujohtoon. Verkostoituja ynnääkin, että liikuntakulttuuri kokonaisuudessaan on hänelle tärkeä asia.

Kolmantena tekijänä Verkostoituja mainitsee johtamisen merkityksen ja oman johtamisfilosofiansa pitkäaikaisen pohtimisen. Erityisen tärkeää on ollut oppia ymmärtämään johtamiskulttuurissa tapahtuvaa muutosta sekä sisäistää ja löytää omin tapa johtaa. Läpi Verkostoitujan tarinan korostuu oppisen ja ymmärtämisen merkitys. Oman oppimistavan oivaltaminen nuoruudessa oli Verkostoitujalle hyvin oleellinen hetki elämässä, jolla on ollut suuri merkitys läpi elämän. Se on auttanut tunnistamaan ja tiedostamaan omat vahvuudet ja

heikkoudet. Verkostoitujalle on hyvin keskeistä ymmärtää ja sisäistää asiat ennen päätöksentekoa.

Mä teen päätökset sit, kun mä ymmärrän asian. Et mä en voi tehdä päätöstä, jos mä en ymmärrä asiaa. (---) jos on isompi asia, ni sit mun pitää ymmärtää se ja mikä logiikka siel on. (Verkostoituja)

Vahvuutenaan Verkostoituja pitää taustaansa, jonka myötä hänelle on kertynyt substanssitetämystä. Toisena vahvuutenaan hän mainitsee laaja-alaisen verkostoitumisen liikunta- ja urheilualan ulkopuolelle, joka mahdollistui pääsihteerin tehtävän myötä. Tämä on tuonut ajatteluun laaja-alaisuutta: tietämystä muilta aloilta, perspektiiviä sekä avarakatseisuutta. Tämän verkostoitumisen myötä karttuneella tiedon ominaisuudella, sisältöosaamisella, Verkostoituja myös legitimoiti itsensä eliittuurheilujohtoon. Hän kokee sisällöllisen tietämyksensä olevan vahvaa ja uskoo pystyvänsä tuomaan jotain myös muiden hyödyksi. Tässä kohdin kuvastuu vahva toimijuus sekä sisältä päin määrittävä tiedon ja osaamisen modaalisuus.

Se varmaan missä tota oma vahvuus on, on siis se tausta mistä mä tuun. Et mä oon niinku tän sisällön osalta niin monesta suunnasta katonu ammatikseni tätä ja sit vielä kaheksan yhdeksän vuotta tähän päälle, jollon mä oon niinku saanu aika paljon verkottuu ulospäin. (---) Et tietää, et sisällöllisesti on yleensä hirveen vahvoilla ja se on tietysti kauheen helppo mennä moneen paikkaan ja sillon voi ehkä myöskin aatella että pystyy tuomaa sitte jotaki asioita. (Verkostoituja)

Verkostoituja tiedostaa vahvuutensa, osaamisensa ja tietämyksensä urheilujohtajana. Hän kuitenkin uskoo, ettei häntä pidetä urheilujohtajan perustyyppinä, ”urheilujohtajamuottiin” asettavana. Usein johtajilta odotetaan tietynlaisia piirteitä ja ominaisuuksia alan tai sukupuolen vuoksi. (Ks. Lämsä & Sintonen 2001.)

Mä tiedän sen, et tota mä tiedän nii paljon asioita, joit on menossa ja sit mä tiedän, et ihmiset ei tiedä sitä tai varsinkaa media ei tiedä. Se vähän niinku turhauttaa välillä. (Verkostoituja)

Verkostoitujan eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomuksessa ulkopuolisilla henkilöillä on selvä vaikutus kertomuksen juonikulkuun. Verkostoitujan siirtyminen liikunnanopettajan töistä järjestötoimintaan tapahtui ulkopuolisen henkilön sysäyksestä, minkä ansiosta Verkostoituja siirtyi toisiin tehtäviin. Toisen ajautumista kuvaava piirre on siirtyminen vaikeassa tilanteessa olevaan järjestöön toiminnanjohtajaksi, koska hän ei osaa itsekään tunnistaa motiivejaan tehtävään. Tätä tukevat lausahdukset: *Ei varmaan mitään järjellistä syytä oo tai mä sit hullu lähdin tähän*. Nämä selittävät subjektin epätietoisuutta modaalisuudesta, motiiveistaan ja syistä, joiden vuoksi suostui hankalaan tehtävään. Näiden edellä olevien perusteluiden pohjalta olen tehnyt tulkintani ajautumiskertomuksesta.

Toimijuus rakentuu kertomuksessa kokemusten, oppimisen ja ymmärtämisen kautta tietämiseksi. Vahvaa toimijuutta osoittavat urheilujohtajan tekemät päätökset uralla etenemisessä sekä hankittujen kykyjen ja kompetenssin,

vahvuuksien selvä tiedostaminen. Verkostoitujalle on tärkeää toimia omien arvojen ja tunteen mukaisesti.

5.4 Byrokraatti

Neljäs urheilujohtajatyyppe *Byrokraatti* toimii valtionhallinnon liikunta- ja urheilualan tehtävissä. Kaikilla neljällä Byrokraatilla on aiempaa työkokemusta järjestötoiminnasta, jonka voidaan katsoa olevan työssä onnistumisen vaatimus. Myös kansainvälisyys on kahden Byrokraatin kertomuksessa tärkeä elementti. Poliittinen ohjaus vaikuttaa keskeisesti valtionhallinnon työssä. Byrokraateilta löytyi pyrkimyskertomuksia (2/4) sekä ajautumiskertomuksia (2/4).

5.4.1 Joukkueenjohtajan ajautumiskertomus

Mä olin lentopallossa passari ja koripallossa takamies, et kai sekin jotain kertoo, siis eräässä mielessä niinku pelinjohtotehtävissä siis kentälläkin. (Joukkueenjohtaja)

Kertomuksessa kuvastuu luontaista johtajuutta. Erityisellä lämmöllä urheilujohtaja muistelee aikaansa urheilijoiden *joukkueenjohtajana*, jonka mukaan nimesin hänet. Joukkueenjohtaja on toiminut johtajana useissa kansallisissa sekä kansainvälisissä työ- ja luottamustehtävissä. Kertomuksessa tehtäviin kysyjät ja pyytäjät näyttävät merkittävänä juonikulkua rakentavina tekijöinä, mistä muodostuu tulkintani ajatumiskertomuksesta. Joukkueenjohtaja toimi haastatteluhetkellä liikunta- ja urheilualan valtionhallinnon johtotehtävissä, ja hänellä on korkeakoulututkinto.

Lapsena Joukkueenjohtaja oli hyvin aktiivinen liikkua, pihapelit ja -leikit olivat hänen arkeaan. Urheiluseuratoimintaan Joukkueenjohtaja liittyi 11-vuotiaana ja harrasti useita lajeja kotikaupunkinsa paikallisseurassa. Hän kuvailee koko kouluajan olleen *ihan yhtä liikuntaa, sitä oli paljon*. Lapsuudesta saakka kummunnut sisäinen ”palo” ja into urheilua kohtaan sekä halu urheilla ovat ominaisuudet, jotka Joukkueenjohtaja kokee merkityksellisinä tekijöinä eliittuurheilujohtajaksi etenemisessään.

Opiskeluaikana Joukkueenjohtajan aktiivinen urheiluelämä jatkui ja hän oli aktiivisesti mukana monessa lajissa.

Leikkimieliset kilpailut, joissa tosissaan kilpailtiin eri lajeissa. Siinä oli sähly, ja oli koripallo, oli lentopallo ja oli pesäpallo, jalkapallo, et ainakin näihin lajeihin mä osallistuin aktiivisesti. Siinä meni kyllä vuosikello aika mukavasti, joka vuodenaikalla oli joku skaba ja oma porukka, jonka kans pelattiin. (Joukkueenjohtaja)

Joukkueenjohtaja uskoo, että silloinen aktiivinen urheiluelämä *oli varmaan se syy, et mua tultiin pyytämään* ylioppilaskunnan hallitukseen urheiluasioista vastaavaksi hallituksen jäseneksi. Hän suostui tehtävään ja, kuten hän itse kuvaa, *siihen sitten lähdin*. Luottamustehtävässä hän eteni valtakunnalliselle liittotasolle, jolloin mukaan tulivat myös kansainväliset asiat. Tämä oli alku Joukkueenjohta-

jan kansainvälisille tehtäville, jotka kasvavat kertomuksessa hyvin merkittävään rooliin.

Luottamustehtävistä Joukkueenjohtaja siirtyi töihin liikuntajärkeistöön – konkreettisesti urheilujohtajan tehtäviin 24-vuotiaana. Hän oli useita kertoja joukkueenjohtajana opiskelijoiden universiadeissa, joka oli hänelle hyvin mieluisa tehtävä ja merkityksellistä aikaa. Hän halusi olla urheilijoiden apuna ja käytettävissä muutoinkin kuin joukkueenjohtajan tehtävissä, niin hierojana tai vain kuuntelijana, jos se oli tarpeen.

Mä olin monta kertaa universiadeissa ja et sillen mä niinku tein sitä niinku ehkä mun luonteeni ja mun vaistoni ja mitä se sit onkaan, niin mä tykkäsin siitä hirveesti. Mä hieroin tietysti ku on köyhä liitto ei ollu varaa fysioterapeuttiläheteille, niin kyllä mulla oli aina hunajantuoksuinen hennahierontavoidepurkki mukana. Mä oon kyllä hieronut lukusia, kymmeniä ja kymmeniä urheilijoita satoja kertoja, ett tota se oli sil-lai, että ihan konkreettisesti sai käärii hihat ja olla siinä hommassa. (---) Et hieroin sillon, ku niitä kolotti, ja kuuntelin sillon, ku niillä oli koti-ikävä, ja olin hiljaa sillon, kun ne toivo hiljasuutta, ja puhuin sillon ku ne toivo rohkasua. (Joukkueenjohtaja)

Tässä kuvastuvat Joukkueenjohtajan henkilökohtaiset valmiudet toimia joukkueenjohtajan tehtävässä, vaikka hän oli aloittaessaan vielä nuori. Johtajuus kuvastuu kerronnassa luontaisena roolina: hän pohtii omien ominaisuuksiensa kautta toimimistaan joukkueenjohtajan tehtävissä. Joukkueenjohtaja halusi antaa vielä enemmän itsestään kuin mitä tehtäviin kuului. Tämä viestii modaalisti tarkasteltuna sisäistä halua ja tahtoa sekä pyrkimystä hyvään johtajuuteen. Luontainen johtajuus tuli esiin jo opiskeluaajan urheiluvuosilta: *Mä olin lentopallossa passari ja koripallossa takamies, et kai sekin jotain kertoo.*

Hänen tapaansa hoitaa joukkueenjohtajuutta kiinnitettiin huomiota laajemminkin. Hänelle soitettiin ja *pyydettiin* mukaan tulossa olevien MM-kisojen järjestelyihin. Ulkopuolelta oli arvioitu, että Joukkueenjohtajan toiminta täytti hyvän johtajuuden vaatimukset. Hän vastasi pyyntöön myöntävästi, koska halusi olla mukana, mikä kertoo sisäisestä motivaatiosta. Joukkueenjohtaja sai itse valita tehtävänsä, ja hän valitsi *empimättä kisakylän*. Näin hänestä tuli MM-kisojen kisakyläpäällikkö 30-vuotiaana. Koko prosessi ja kisat olivat hyvin antoisia ja rikas kokemus, ja niiden päätyttyä hän tunsu kokeneensa ja saaneensa kaiken, mitä urheilu voisi antaa. Tämä ilmaus kertoo voimakkaasta, jopa täytymyksen tunteesta, sen astisen uran huipentumasta.

Se oli huikea kokemus ja elämys sekä sen tekeminen, että sen kokeminen. --- niin sen MM-kisan jälkeen jotenkin oli semmonen olo, että mä oon tästä urheilusta varmaan saanu kaiken. (Joukkueenjohtaja)

MM-kisojen jälkeen Joukkueenjohtaja palasi virkavapaaltaan töihin liikuntaliittoon. Jälleen hän sai puhelinoiton, jossa kysyttiin kiinnostusta siirtyä julkisen sektorin puolelle nuorisotoimenjohtajaksi. Joukkueenjohtaja ilmoitti olevansa kiinnostunut, ja hänet valittiin tehtävään, jossa hän toimi usean vuoden ajan. Nuorisotoimenjohtajan tehtävästä Joukkueenjohtaja siirtyi yksityiselle sektorille, toimitusjohtajaksi yritykseen, joka toimi välillisesti urheilun parissa. Tätä aikaa Joukkueenjohtaja kuvaa mielenkiintoisena ja uskoo, että olisi jatkanut toimessa

pidempäänkin, mutta sitten hän sai jälleen puhelinsoiton. Nyt Joukkueenjohtajalta kysyttiin kiinnostusta valtionhallinnon väliaikaiseen päällikön tehtävään. Hän pyysi viikon harkinta-aikaa, jonka aikana teki päätöksen ja ilmoitti, että tehtävä kiinnostaa. Hänet valittiin tehtävään, joka on hyvin merkittävä käännekohta kertomuksessa – *tavallaan sillä tiellä olen edelleen*.

Kertomuksen edetessä urheilujohtajuus muuttuu alkuaikojen joukkueenjohtotehtävien konkreettisesta urheilujohtajuudesta muiden urheilujohtajien kanssa toimivaan keskustelu- ja neuvottelukumppanuuteen, alan palveleminen.

Valtionhallinnon päällikön tehtävässä Joukkueenjohtajan vastuulle kuului paljon kansainvälisiä asioita, koska Suomella oli keskeinen asema Euroopan Unionissa. Joukkueenjohtaja oli mukana useissa kansainvälisissä kokouksissa ja toimi monissa tehtävissä. Näiden tapahtumien seurauksena Joukkueenjohtajalta ja silloiselta ministeriltä kysyttiin, olisiko Joukkueenjohtaja käytettävissä merkittävään kansainväliseen tehtävään, johon hän siirtyi ja *jälleen yksi asia johti toiseen*. Lainaus kiteyttää kuvaavasti Joukkueenjohtajan etenemisen eliittuurheilujohtajaksi. Ura on rakentunut tehtäviin pyytämisten ja kysymisten kautta: aiemmat työtehtävät ovat johdattaneet seuraavaan.

Aikanaan alkoi ylioppilaskunnan siitä ravintolapöydästä, että lähtisitkö sää hallitukseen, ku mä olin jollakin tauolla, jostakin pelistä ennen ku seuraava peli alko. Se on ollu varmasti yks ja tää opiskelijoiden liikuntaliitto, ja sit sitä kautta tuli [laji] MM-kisat. Näin voi sanoa ilman muuta, sitä kautta tapahtu seuraava, ja sitä kautta tapahtu seuraavaa. Et jos en mä ois ollu [kaupungin nimi] nuorisotoimenjohtaja urheilutaustaisena, niin tuskin mua ois pyydetty [valtionhallinnon osaston nimi] väliaikaseks osastopäälliköks. Näin voi sanoa ilman muuta, et sitä kautta tapahtu seuraava ja sitä kautta tapahtu seuraavaa. (Joukkueenjohtaja)

Merkityksellisinä käännekohtina eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomuksessa Joukkueenjohtaja pitää pyyntöjä tehtäviin, konkreettisesti saamiaan puhelinsoittoja. Nämä ovat olleet hyvin merkittävässä roolissa uran rakentumisessa ja vaikuttaneet uran suuntaan. Pyyntöt ovat kertomusta rakentavia elementtejä, jotka muodostavat jatkumon. Joukkueenjohtaja ei halua pitää pyyntöjä tehtäviin sattumina. Kertomuksessa kuvastuu samoja elementtejä kuin Valituksi tulemisessa: ulkopuolisten ratkaiseva merkitys uralla etenemisessä. Ulkopuoliset henkilöt arvioivat subjektin kykyjä ja kompetenssia ja pyytävät häntä tehtäviin. Joukkueenjohtaja on edellisissä työtehtävissään hankkinut pääomaa, kompetenssia ja osaamista: kykyjä, joita on vaadittu seuraavissa tehtävissä. Joukkueenjohtajan mielestä keskeistä ja merkittävää hänen urallaan on ollut myös se, että hän on osannut tarttua tilaisuuteen ja siirtynyt tehtäviin. Kerronnassa kuvastuu vahva sisäisesti määrittynyt toimijuus: hän on pohtinut valintojaan ja päätökset ovat olleet oma tietoinen valinta. Hänellä on ollut myös valinnan mahdollisuuksia.

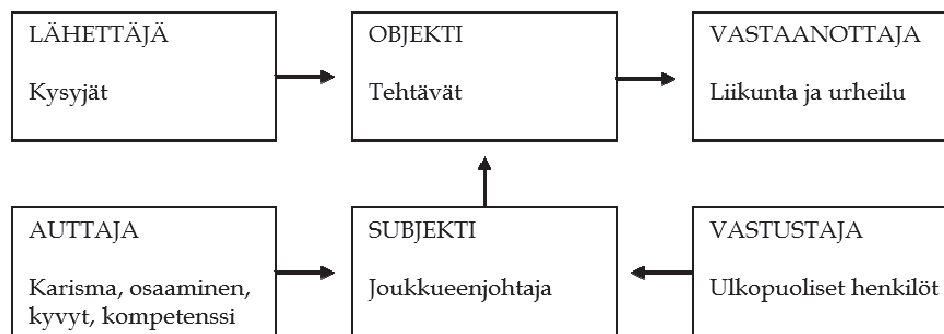
Kyl ne on varmaan nää pyyntöt ja puhelinsoitot [merkitykselliset tekijät]. (---) Mut sillon ku muhun on otettu yhteyttä ja pyydetty, niin sillon mä olen ymmärtänyt vastata myönteisesti ja tota kyl ne on, en haluais sanoa et se olis sattumaa, et varmaan jollakin on ollut joku käsitys, kun on kysytty, pyydetty (---) Ja niinku sanottu, et sil-

lonku mä oon pyrkinyt, niin se on melkein poikkeuksetta jäänyt niinku sit toteutumatta. Et nää on sit tapahtunut tällä tavalla. (Joukkueenjohtaja)

Joukkueenjohtaja ei ole varsinaisesti *pyrkinyt* tehtäviinsä. Pyrkiminen esiintyy kertomuksessa paremminkin tuloksettoman toiminnan roolissa. Joukkueenjohtaja kertoo, että hän on urallaan myös pyrkinyt muihin tehtäviin, mutta nämä pyrkimykset eivät ole tuottaneet toivottua tulosta.

Joukkueenjohtajan kertomuksessa on kasvukertomuksen aineksia. Hän on kasvanut ja kehittynyt tehtäviensä myötä. Tulkintani mukaan kertomuksessa nousee kuitenkin kasvun elementtejä vahvempana uralla ajautuminen, koska kysyjät/pyytäjät esiintyvät juonikulkua määrittävinä. Sysäys tehtäviin on aina tullut ulkoa päin.

Edellä olevien perustelujen pohjalta tulkitsem Joukkueenjohtajan kertomuksen ajautumiskertomukseksi, jota Joukkueenjohtajan käyttämä modaali-teetti *ajoi* sekä ilmaukset *siihen sitten lähdin*, *nää on sit tapahtunut tällä tavalla* sekä *jälleen yksi asia johti toiseen* vahvistavat. Aktanttimallilla (kuvio 16) analysoidessa nähdään kysyjien vaikutus Joukkueenjohtajan ajautumiskertomuksessa.



KUVIO 16 Aktanttimalli 15 kuvaava Joukkueenjohtajan urheilujohtajaksi etenemistä.

Lähtäjänä kertomuksessa esiintyvät kysyjät, positiivisesti esiintyvät ulkopuoliset henkilöt, jotka pyytävät subjektia (Joukkueenjohtajaa) tehtäviin. Objekti-aktanttina esiintyvät ne työtehtävät, joita subjekti tavoittelee lähettäjien aluksi ulkoa päin tapahtuneen motivoinnin seurauksena. Subjekti kuvastuu kertomuksessa sisäisesti motivoituneena, vahvana toimijana: hän on itse tehnyt päätökset siirtyä uusiin tehtäviin ja haluaa toimia alalla. Auttajana ilmenee sekä karisma että osaaminen. Joukkueenjohtajan luontainen kyky johtajuuteen sekä hänen luonteenpiirteensä ja ominaisuutensa muodostavat karismaattisen yhtälön. Osaaminen on karttunut edellisten tehtävien myötä. Hän on hankkinut kompetenssia ja osaamista, kykyjä, joiden ansiosta häntä on pyydetty uusiin tehtäviin. Hänellä on tarvittavia ominaisuuksia, pääomaa, joita seuraavissa tehtävissä on vaadittu. Vastustajana ilmenee tapaus, joka varjostaa subjektin uraa usean vuoden ajan. Tapauksen taustalla ovat vaikuttaneet kertomuksessa negatiivisesti esiintyvät ulkopuoliset henkilöt, jotka pyrkivät tahraamaan subjektin

maineen ja uskottavuuden. Vastaanottajana on suomalainen liikunta ja urheilu, johon subjekti vaikuttaa laaja-alaisesti nykyisen tehtävän kautta.

Kertomuksessa on karismaattisen johtajuuden piirteitä: Joukkueenjohtaja näyttäytyy ympäristölleen karismaattisena johtajana (ks. Ollila 2010; Takala 2013; Weber 1978). Hänen toimintansa osoittaa sitoutumista ja luottamusta. Toimintaympäristö on luottanut häneen, josta kertoo se, että häntä on usein pyydetty tehtäviin. Myös ympäristö on hyötynyt Joukkueenjohtajan karismasta. Hänellä on kykyä, luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia toimia ihmisten kanssa, johtajana, vaivattomasti ja luontevasti. Hän tietää asemansa vastuut ja velvoitteet, mutta kuten kertomuksen alussa tuli ilmi, hän haluaa olla myös avuksi ja antaa itsestään vielä enemmän kuin tehtävään kuuluu. Kertomuksessa nousevat tärkeään rooliin myös arvot, kuten eettisyys ja halu toimia oikein (ks. Heiskanen & Salo 2007). Joskus vastustajat pyrkivät aikaansaamaan säröjä hyvänä ja karismaattisena pidettyyn johtajaan. Kuten aktanttimallissa tuli esiin, Joukkueenjohtajan kertomuksessa on tapaus, jossa heidän tarkoituksenaan oli rapauttaa Joukkueenjohtajan mainetta (ks. Takala 2013, 47).

Kansainvälisyys on Joukkueenjohtajan kertomuksessa keskeisessä roolissa. Kansainvälisten liikunnan ja urheilun johtotehtävien kautta hän legitimoituu yhdeksi kansainvälisesti merkittävimmistä suomalaisista urheilujohtajista. Joukkueenjohtaja kokee, että alku kansainvälisiin tehtäviin oli osittain *sattumaa*, mutta uskoo, että taustalla on vaikuttanut myös oma *luonne, joka siihen ajoi*. Tämä kertoo, että kansainvälisyys on hänelle jotakin sisäistä ja luontaista, jota myös ilmaus *kuin kala vedessä* kuvastaa. Joukkueenjohtaja omaa laajat verkostot ja pitää työssään tärkeänä sosiaalisia suhteita ja niiden hoitamista. Kertomuksessa kuvastuu älykkään uran elementtejä. Modaalianalyttisesti tarkasteltuna Joukkueenjohtajalla on sisäisesti määrittyvä halu ja tahto, kiinnostus toimia kansainvälisissä tehtävissä, ja kerronnassa kansainvälisyys kuvastuu osana hänen identiteettiään. Hänen mielestään kansainvälisyys on *hirvittävästi tärkeä osa tätä urheilua* ja myös kiinteä osa urheilua.

Mä olin 24-vuotiaana ensimmäistä kertaa joukkueenjohtaja suuressa kansainvälisessä arvokisas ja siitä sit jatku se joukkueenjohtaminen ja niitä oli enemmän ku kymmenen. Et se oli varmaan niinku osin sattumaa, mut osin tietysti myös henkilökohtanen luonne, joka siihen ajoi. (---) Mä olen kansainvälisessä toiminnassa voi kai käyttää "kuin kala vedessä". (Joukkueenjohtaja)

Kertomuksen loppupuolella korostuu kansainvälisyyden lisäksi arvopohjan sekä eettisyyden merkitys urheilussa: elementit, jotka ovat olleet keskeisessä roolissa hänen kansainvälisissä tehtävissään. Joukkueenjohtaja vaatiikin suomalaisilta urheilujohtajilta laaja-alaisempaa liikuntapoliittista näkemystä sekä syvempää tietämystä liikuntakulttuurista kokonaisuudessaan, substanssin entistä laajempaa sisäistämistä ja ymmärtämistä. Nyt urheilujohtajat ovat Joukkueenjohtajan mielestä liiaksi keskittyneet vain omaan perustehtäväänsä ja tarkastelemaan alaa kapea-alaisesti.

Mä toivosin, et niinku nämä tietäisi keskimäärästä vähän enemmän. Kyllä me tompeleita ollaan tavattu ihan tarpeeksi, saat senkin kirjottaa, et jolla ei ole tirintarin käsitystä liikuntakulttuurin koko kuvasta. Et täytyy vähintäänkin olla kohtuullinen kuva

oman lajin lisäksi liikuntakulttuurista ja niistä asioista, joita liikuntakulttuurissa sekä kansallisesti että kansainvälisesti liikkuu. (---) Et mä toivosin semmoista laajempaa liikuntapoliittista näkemystä. (Joukkueenjohtaja)

Joukkueenjohtajan mukaan yksi suomalaisen urheilujohtamisen erityispiirteistä on hänen omien sanojensa mukaan *mettäläisyys*. Suomessa ei ole tarpeeksi kansainvälisellä tasolla toimivia, osaavia, kielitaitoisia ja kansainvälistä kokemusta omaavia urheilujohtajia. Suomalainen urheilujohtajuus ei voi enää tuudittautua lintukotoajatteluun.

Kyllä me ollaan siis hivenen liian mettäläisiä. (---) Meillä on vieläkin aivan liian vähän kansainvälisiä, kielitaitoisia, kansainvälistä kokemusta omaavia ja kansainvälisillä foorumeilla pärjääviä urheilujohtajia. Se on ihan varma. (Joukkueenjohtaja)

Toinen Joukkueenjohtajan mukaan urheilujohtajuutta leimaava tekijä myös kansainvälisesti on sukupuoli. Urheilujohtajuus on hyvin miesvaltainen ala ja naisia on liian vähän. Suomessa asiat ovat hänen mukaansa tässä suhteessa jopa hivenen paremmin kuin kansainvälisesti tarkasteltuna. Nyt on jo nähtävissä, että liikunnan ja urheilun alalla naiset ovat koulutetumpia ja kielitaitoisempia kuin miehet (ks. Aalto-Nevalainen 2011; 2014).

Urheilujohtajuudessa tärkeä lähtökohta Joukkueenjohtajan mielestä ovat oikeat motiivit: rakkaus urheilua kohtaan ja halu tehdä hyvää, yhteistä hyvää. Hänen mukaansa myös arvopohja, eettiset valinnat sekä toiminnan läpinäkyvyys ja aito demokratia ovat hyvin tärkeitä tekijöitä alan toimintatavoissa. Näiden suhteen Joukkueenjohtaja kokee, että ala ei ole kyennyt päivittämään toimintatapojaan nykypäivään.

Me ollaan jotenkin jämähdetty jonnekin toiselle vuosikymmenelle, et me ei oo päästy eteenpäin siihen, kun nykyaika edellyttäis. (Joukkueenjohtaja)

Joukkueenjohtajan johtajuus rakentuu kertomuksen alun pelikenttien passarin ja takamiehen rooleista konkreettiseen urheilujohtajuuteen, joukkueenjohtajan tehtäviin. Siinä johtajuus kuvastuu urheilijoita palvelevana, itsestään antavana johtajana, hän oli *valmis tekemään kaikkensa niiden [urheilijoiden] eteen*. Oman johtajuuden arviointi kertoo hänen kyvystään arvioida omaa toimijuuttaan johtajan tehtävissä, hänen johtajuusidentiteettiään – hän pyrkii toteuttamaan omalta osaltaan mielikuvaa hyvästä johtajuudesta. Modaalisesti tarkasteltuna tämä kuvastaa henkilökohtaisia valmiuksia, kykyä johtajuuteen. Kertomuksen edessä johtajuus muuttuu rajatummasta tehtäväkentästä kokonaisuudessaan liikunnan ja urheilun alaa palvelevaksi. Siinä subjekti kuvastuu määrätietoisena, asioita kansainvälisestä perspektiivistä tarkastelevana kokeneena ja kyvykkäänä johtajana, joka vaatii hyvää johtajuutta, substanssin laaja-alaista tuntemusta sekä johtamisosaamista myös muilta. Pyrkimys hyvään johtajuuteen on kertomuksessa keskeisenä, läpileikkaavana elementtinä. Kerronnassa kuvastuu myös sisäinen motivaatio ja tunne, rakkaus urheilua kohtaan, joka heijastuu myös hänen johtajuuskerronnassaan.

5.4.2 Suunnannäyttäjän ajautumiskertomus

Se ei oo tietysti ollu mikään määrätietone polku, vaan sattumien summa, niinku elämä yleensä on. (Suunnannäyttäjä)

Suunnannäyttäjän ura on rakentunut järjestötoiminnan kautta hierarkkisesti edeten valtionhallintoon päälliköksi, josta hän oli haastatteluhetkellä juuri siirtynyt eläkkeelle. Hänellä on pioneerin rooli, koska hänet on nimitetty merkittävään urheilujohtamisen tehtäviin ensimmäisenä naisena. Tämän perusteella nimesin hänet *Suunnannäyttäjäksi*. Kertomuksen juonikulussa ulkopuoliset henkilöt nousevat merkittävään, jopa uran suuntautumisen kannalta ratkaisevaan rooliin, johon pohjautuen tulkitseen Suunnannäyttäjän kertomuksen hänen omasta tulkinnastaan poiketen ajautumiskertomukseksi.

Suunnannäyttäjä harrasti liikuntaa jo lapsuudessaan ja kertoo aina olleensa *kauheen innostunu liikunnasta ja urheilusta itte pienest pitäen*. Toinen tärkeä lapsuuden harrastus hänelle oli partiotoiminta, jossa hän oli ystävänsä kanssa hyvin aktiivinen: he perustivat nuorena jopa oman lippukunnan. Suunnannäyttäjä pitääkin partiouraansa ensimmäisenä johtamiskokemuksenaan, joka opetti organisointikykyä ja vastuullisuutta.

Ehkä niinku sellanen johtamiseen ensimmäinen kouluttava askel on ollu se partio. (Suunnannäyttäjä)

Suunnannäyttäjä valmistui yliopistosta haaveenaan urheilutoimittajan ammatti. Ensiaskel urheilujohtajan uralle oli se, kun hän näkemänsä lehti-ilmoituksen perusteella haki työpaikkaa. Suunnannäyttäjä kokee tapahtuman sattumana ja hämmästykseseen hänet valittiin tehtävään. Suunnannäyttäjä korostaa keronnassaan useassa kohdassa sattumien osuutta uransa rakentumisessa: hänen mielestään hänen etenemisensä eliittuurheilujohtajaksi ei ole ollut määrätietoinen polku, vaan sattumien summa.

Mä luulen, et yks askel, joka kans oli ihan sattuma, et kun mä valmistuin, ni mä ihan lehti-ilmoituksen perusteella hain [organisaation nimi] sosiaalishteeriks. Se virka perustettiin silloin ja yllätyksekseni tulin valituksi siihen. (Suunnannäyttäjä)

Hänen työtehtäviinsä sosiaalishteerinä kuuluivat muiden tehtävien ohessa myös liikunta-asiat. Suunnannäyttäjä kertoo lähteneensä mukaan erääseen liittokokouksen, jossa hänet valittiin, Suunnannäyttäjän mielestä jälleen sattumalta, valtakunnallisen liiton hallitukseen. Tämä oli hänen ensimmäinen valtakunnallinen luottamustehtävänsä. Suunnannäyttäjä mainitsee tämän olleen yksi merkittävimmistä hetkistä hänen urheilujohtajaksi etenemisen urallaan. Hän kuvaillee uransa liikunnan ja urheilun parissa lähteneen nimenomaan tästä hetkestä.

Ja sitte rupesin hoitaa myös jonkin verran niitä liikunta-asioita ja sattumalta tulin lähteneeks [nimi-]liiton liittokokoukseen ja sattumalta tulin valituksi [nimi]liiton hallitukseen. (---) Et se oli se ensimmäinen, et siitä sen voi sanoo, et se niinku varsinaisesti alko, et jos joku polku on alkanu, ni on alkanu. (Suunnannäyttäjä)

Muutaman vuoden kuluttua alalla vaikuttava henkilö kehotti Suunnannäyttäjää hakemaan liikuntatieteellisellä alalla avoinna olevaa tehtävää, joka sisälsi myös kansainvälisiä asioita. Suunnannäyttäjä kieltäytyi aluksi, koska koki, ettei hänellä ollut liikunta-alalle oikeanlaista taustaa. Lopulta hän kuitenkin haki tehtävään tuttavien yllyttämänä ja hänet valittiin. Ulkopuolisella henkilöllä oli siis merkittävä rooli tehtävään hakeutumisessa.

[Henkilön nimi] kerto mulle, et siel on haussa tiedotussihteeri, jonka tehtäviin kuuluu myös kansainväliset asiat. Että hae. Mä sanoin, et enhän mä nyt voi mitään liikuntatieteellistä hakea, et eihän mul oo mitään niinku siihen liittyvää [taustaa]. Mutta se sai mut usutettuu hakee ja mut valittiin sit sinne. (Suunnannäyttäjää)

Tässä kohtaa kertomusta tulee selvästi esiin ulkoa päin määritetty (eksotaktinen) osaamisen modaaliteetti, josta on heikompia viitteitä aiemmin kertomuksessa. Ulkopuolinen henkilö (työkaveri) on vakuuttunut Suunnannäyttäjän kompetenssista ja kyvyistä tehtävään, vaikkakin Suunnannäyttäjä itse kokee, ettei hänellä ole riittäviä liikuntatieteelliseen tehtävään tarvittavia ominaisuuksia. Suunnannäyttäjää kuvastuu tässä kohtaa epä tietoisena omista kyvyistään ja kompetenssistaan. Työkaveri saa kuitenkin Suunnannäyttäjän varustettua riittävän voimakkaalla ulkoa päin määritetyllä motivaatiolla niin, että Suunnannäyttäjää hakee tehtävää.

Uudessa työtehtävässä Suunnannäyttäjää sai entistä laajempaa näkemystä liikunnan kentästä. Tiedotussihteerin tehtävässään hän auttoi myös valtionhallinnon organisaatiota kansainvälisten tehtävien hoidossa ja toimi Suomen edustajana kansainvälisissä kokouksissa. Näiden kautta Suunnannäyttäjää tutustui valtionhallinnossa työskentelevään henkilöön, joka kehotti häntä hakemaan siellä avoinna olevaa virkaa. Suunnannäyttäjää haki, ja hänet nimitettiin tehtävään.

Nää nyt on semmosia [tilanteita], jotka on vieny mut tälle polulle. (Suunnannäyttäjää)

Kertomuksen olisi voinut nimetä Suunnannäyttäjän alussa tekemän tulkinnan mukaan sattumakertomukseksi. Ulkopuoliset henkilöt ovat kuitenkin merkittävässä roolissa, ja heidän vaikutuksensa on ratkaiseva kertomuksen juonikulun etenemiseen. Tämän perusteella tulkitsem Suunnannäyttäjän kertomuksen olevan vahvimmin ajautumiskertomus. Edellä olleessa lainauksessa Suunnannäyttäjän käyttämä *vienyt*-modaaliteetti vahvistaa kertomuksesta tekemääni tulkintaa. Viemisen voidaan katsoa olevan ulkoa päin ohjattua, ulkopuolisten tekijöiden tai henkilöiden vaikutuksesta tapahtunutta etenemistä.

Kerronnassa tapahtuu käänne, joka nostaa tarkasteluun johtajana kehittymisen kertomuksen. Tämä nousee merkittävään asemaan kokonaiskertomuksen loppupuolella. Suunnannäyttäjän mielestä hyvin ratkaiseva hetki hänen loppu-uraansa ajatellen oli tilanne, jossa hänen ylin esimiehensä (ministeri) pyysi häntä siirtymään päällikön tehtäviin toiselle hallinnonalalle. Tämän tehtävän vastaanottaminen oli Suunnannäyttäjälle vakava paikka, koska se tarkoitti

ti siirtymistä pois liikunnan ja urheilun alalta, jonka Suunnannäyttäjä kokee yhä olevan itselleen merkittävä: *Sydän sano, et tää on mun juttu.*

Se ei ollu mikään oma-alotteinen haku, vaan ministeri yksinkertaisesti pyysi mua, et voisinks mä ajatella, et mä hoitasin niitä. Et hän toivo, että hän katso, et siel ei asiat ollu ihan kunnossa ja ne sano, et sinne tarvitaan semmost niinku johtamista siihen, sille sektorille. Ja sillo mä sanoin, että oli vaikee päätös, mut jos ministeri pyytää ni aika vaikee myös sanoo ei, ja sit mä sanoin, et ookoo. (Suunnannäyttäjä)

Tässä kohtaa tarinaa Suunnannäyttäjä kuvastuu velvoitettuna suorittamaan annettua tehtävää. Hän kokee, että ei (oikein) voi kieltäytyä tehtävästä, kun ylin esimies (ministeri) pyytää. Suunnannäyttäjä kuvailee tämän olleen yksi uran kriittisistä pisteistä. Motivaatio tehtävään on ulkoa päin määrittyynyt (eksotaktinen) ja modaalisuutena kuvastuu velvollisuus (ks. Sintonen 1999, 194–195). Tässä kohdin on nähtävissä kuitenkin vahvaa toimijuutta. Suostuessaan tehtävään Suunnannäyttäjä ilmoittaa esimiehelleen, että jos hänen tavoittelemansa liikuntaan ja urheiluun liittyvä tehtävä tulisi jossakin vaiheessa avoimeksi, niin hän aikoo silloin hakea sitä. Suunnannäyttäjä kuvastuu tahtovana. Ja näin tapahtuu: muutaman vuoden kuluttua mainittu tehtävä tulee hakuun, Suunnannäyttäjä hakee sitä ja hänet nimitetään tehtävään.

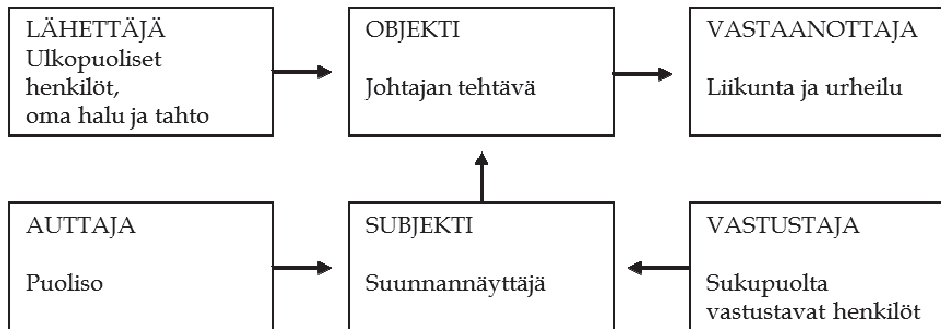
Ja sit mä sanoin, et ookoo. Mut et mä kerron jo nyt, että jos joskus tulee hakuun [yksikön nimi] päällikön paikka, niin mä aion hakee sitä, et tietää. (Suunnannäyttäjä)

Toisen hallintoalan johtamiskokemus nousee Suunnannäyttäjän kertomuksessa merkittäväksi vaiheeksi subjektin johtajana kehittymisessä (Sutinen 2012). Suunnannäyttäjä sai hallinnollisen johtamistehtävän myötä uskoa ja kompetenssia. Tästä syntyy osaamisen modaalisuutta vahvistava kokemus. Suunnannäyttäjä kertoo sen olleen hänelle *iso, iso muutos*. Kertomus sisältää tässä kohtaa kasvattavan elementin: vaikean, jopa velvoitteena koettu tehtävä tuo palkkioksi valmiuksia, osaamisen ja kompetenssin, joiden avulla hän saavuttaa lopulta tavoittelemansa tehtävän. Suunnannäyttäjä uskoo, ettei hän olisi saanut halua- maansa tehtävää ilman hallinnollista johtamiskokemusta.

Mä luulen, et jos mä en ois lähteny sinne, ni mä en ois koskaan tullu, mua ei ois koskaan valittu yksikön päälliköks, koska mul ei ois ollu sit sellasta hallinnollista johtamiskokemusta, et on ollu kyl aika ratkaseva. (Suunnannäyttäjä)

Kerronnasta voidaan erottaa muutama keskeinen jakso tarkasteltaessa Suunnannäyttäjän kokonaiskertomusta johtajana kehittymisen näkökulmasta. Näissä kohdissa kerronta syvenee, kuvaus on tiheää ja sisältää merkityksellisiä vaiheita ja tapahtumia. Nämä jäsentävät ja yhtenäistävät kertomuksen juonen. Subjektin kehittyminen ja ura liikunnan ja urheilun maailmassa vahvistuu.

Suunnannäyttäjän kertomuksesta tulee aktanttimallin (kuvio 17) avulla analysoiden esiin myös tapahtumien muita, pintatason kerrontaa syvempiä merkityksiä: arvoja ja kulttuurisia toimintatapoja. Tässä ilmenee johtajana kehittyminen, jossa sukupuolella on merkitystä.



KUVIO 17 Aktanttimalli 16 kuvaa Suunnannäyttäjän etenemistä johtajan tehtäviin.

Objekti-aktantin (valtionhallinnon johtajan tehtävä) saavuttaminen edellyttää subjektilta (Suunnannäyttävä) johtajana kehittymistä – vaadittavien ominaisuuksien ja kompetenssin saavuttamista. Se vaatii myös toimintatavan muutosta: naisena subjektin on kyettävä osoittamaan jatkuvaa asiantuntemusta ja osaamista. Kertomuksen juoni rakentuu siten, että johtamiskokemus täydentyy kertomuksen edetessä, kokemuksen puute poistuu ja tavoite täyttyy. Suunnannäyttävä saa tavoittelemansa tehtävän – subjekti saavuttaa objektin.

Läheittäjinä ovat kertomuksessa merkittävään rooliin nousevat ulkopuoliset henkilöt, kuten myös oma halu, tahto tehtävään. Ulkopuoliset henkilöt kannustavat tai pyytävät subjektia hakeutumaan tehtäviin (ajatamiskertomus) ja valavat häneen uskoa kykyihinsä ja kompetensseihinsa. Läheittäjät ovat asettaneet subjektin tehtäviin, jotka Suunnannäyttäjän mukaan *on vieny mut tälle polulle*. Yksi läheittäjistä (ministeri) varustaa subjektin myös velvoitteella pyytäänsään hoitamaan toisen hallinnon alan tehtävää. Tässä tehtävässä subjekti saavuttaa johtamiskokemusta, osaamista, joka on merkittävä tekijä objektin saavuttamisen kannalta. Auttaja-aktanttina kertomuksessa on oma puoliso, joka tukee, kannustaa ja hoitaa perhettä ja kotia – on uralla etenemisen mahdollistaja. Kertomuksessa vastustajina esiintyvät henkilöt yrittävät estää subjektia uralla etenemisessä ja pyrkivät määrittämään sukupuolen kautta, kuka on hyväksytty ja oikeutettu urheilujohtajaksi. Vastaanottajana on loppujen lopuksi valtionhallinnon päällikön tehtävä, johon subjekti on osaava ja kyvykäs.

Suunnannäyttäjän kertomuksesta on löydettävissä valmistava osa, pääosa ja vahvistava osa (ks. Greimas 1980; Korhonen & Oksanen, 1997, 59; Sintonen 1999, 203–204; Sulkunen & Törrönen 1997, 83). Valmistavassa osassa läheittäjät motivoivat, rohkaisevat subjektia (eksotaktisesti) hakeutumaan tehtäviin ja varustavat hänet siten tarvittavalla halulla ja kyvyillä. Pääosa sisältää kamppailua vastustajien kanssa ja subjektia koetellaan, mutta erityisesti subjekti kehittyi ja toimijuus vahvistuu pääosan aikana. Hän saa tarvittavat ominaisuudet, kyvyt ja kompetenssin ja oppii vaadittavat toimintatavat selviytyäkseen. Vahvistavassa osassa aktanttien toiminta ja asema arvioidaan: subjekti palkitaan, valitaan ha-

luomaansa tehtävään ja vastustajat häviävät (nainen valitaan urheilujohdon eliittiin).

Suunnannäyttäjää pitää johtajana kehittymisessään (ks. Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014) erityisen tärkeänä myös hänen merkittävää kansainvälistä tehtäväänsä. Siinä hän toimi hyvin erilaisten kulttuurien ja erilaisista taustoista tulevien hallitusten edustajien kanssa – se opetti erilaisuuden johtamista.

Siinä oppi niinku hirvittävän paljon sellasta, koska pitää rakentaa koko ajan sellasta niinku pienimmän pahan tulosta, et kaikki on jollakin tavalla tyytyväisiä ja kukaan ei kuitenkaan saa sitä mitä ensisijaisesti haluaa. (---)se oli niinku tärkeä kasvamisen vaihe itselleni just siinä että oppi näkemään miten niinku erilaisuutta erällä tavalla voi myös johtaa. (Suunnannäyttäjää)

Tässä tulee esille, kuinka johtajana kehittyminen edellyttää, että yksilö saa määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti mahdollisuuksia kehittyä erilaisissa organisaatioissa, erilaisissa johtamistehtävissä sekä erilaisten ihmisten kanssa. Nämä johtamiskokemukset kehittävät niin ammatillista kasvua kuin käsitystä työstä ja ihmisenä olemisesta. (Ks. Sutinen 2012, 157–164.) Kertomuksessa kuvastuu älykkään uran piirteitä. Sisällöllisen osaamisen hallinnan ja kehittämisen lisäksi Suunnannäyttäjää tietää miksi, miten ja keiden kanssa hän voi toteuttaa uraansa.

Merkittävimmäksi mahdollistajaksi urheilujohtajaksi etenemisen urallaan Suunnannäyttäjää nostaa puolisonsa. Suunnannäyttäjää kokee hyvin tärkeäksi sen, että hän on kyennyt sovittamaan yhteen työelämän ja oman henkilökohtaisen, kaksilapsisen perheen elämänsä. Suunnannäyttäjän mielestä hänen uransa, joka on sisältänyt työtehtävien lisäksi lukuisia luottamustehtäviä, kunnallispolitiikassa vaikuttamista sekä kansainvälisiä tehtäviä, ei olisi ollut mahdollinen ilman puolison tukea ja kannustusta. (Ks. Välimäki, Lämsä & Hiillos 2014.)

Et siis mä sanoisin, että en mä ois ikinä voinu tehdä mitään tämmöstä, jos mul ei ois semmonen mies, joka ei ois koko ajan tukeni. (---) Tän kaiken niinku rumban pyörittäminen, ni sehä ei ois ollu mahdollista, jos ei mul ois ollu koko ajan semmonen mies, et ilman muuta sä jaksat, et kyl mä hoidan ja näin. Että hän kyl sitte kotona on tehny sitte enemmän, ku oman osuutensa kyllä. (Suunnannäyttäjää)

Kertomuksen alusta saakka kuvastuu subjektin tahto vaikuttaa. Suunnannäyttäjää osallistuu opiskeluaikoinaan aktiivisesti yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, kuten ajalle oli silloin ominaista. Hänellä on myös merkittävä, pitkäaikainen ura kunnallispolitiikassa, joka alkaa liikuntalautakunnan jäsenenä edeten kaupunginvaltuuston varapuheenjohtajan tehtäviin. Näiden lisäksi hän on ollut lukuisissa muissa luottamustehtävissä.

Kertomuksen loppuosa rakentuu subjektiksi kasvamisen ympärille – Suunnannäyttäjää saavuttaa tarvittavat ominaisuudet tarinan edetessä (ks. Korhonen & Oksanen 1997, 63–65). Kertomuksen alkupuolella Suunnannäyttäjää pitää valintojaan ja etenemistään sattumina, mikä kuvastaa hänen epä tietoisuuttaan omista kyvyistään ja kompetensistaan. Suunnannäyttäjää kasvaa tietoiseksi omasta osaamisestaan ja siitä, mitä haluaa. Kertomuksen alun eksotaktinen modaalisuus, joka ilmenee ulkoa päin (lähettäjien rooli) määritettynä ja arvioituna osaamisena ja kyvykkyytenä muuttuu kertomuksen edetessä endo-

taktiseksi, subjektin tiedostetuksi osaamiseksi ja tahtomiseksi. Suunnannäyttäjät muuttuu epätietoisena omista kyvyistään olevasta subjektista tahtovaksi, osavaksi ja omista kyvyistään tietoiseksi subjektiksi.

Suunnannäyttäjän kertomuksessa nousee esiin sukupuolen vaikutus urheilujohtajaksi etenemisessä: sukupuoli näyttäytyy jopa vastustajana, nainen vastaan mies -näkökulmasta. Suunnannäyttäjät kertoo, kuinka hän on joutunut kuulemaan ja kokemaan nöyryytyksiä ja vähättelyä sukupuolensa vuoksi, kommentteja, jotka ovat jääneet *syvälle selkäyttimeen*. Kokemistaan tapauksista Suunnannäyttäjät kertoo esimerkkinä kuulemansa kannanoton koskien valintaprosessia, jossa hän oli mukana: *Ei sitä [Suunnannäyttäjää] voi siihen valita, et eihän sen kanssa voi mennä edes saunaan*. Nainen yleistetään sukupuolen vuoksi tehtävään sopimattomaksi (ks. Lämsä 2003, 34–35; Kanter 1977), sukupuoli arvioidaan tehtävään soveltuvuuden esteeksi. Suunnannäyttäjää on myös yritetty estää asettumasta ehdolle merkittävään kansainväliseen tehtävään varapuheenjohtajaksi, jotta vastapuolen edustajat saisivat miesehdokkaansa läpi. Suunnannäyttäjät valittiin kansainvälisen järjestön komitean puheenjohtajaksi ensimmäisenä naisena järjestön historiassa.

Mä muistan, kun mä olin ehdolla ensin [kansainvälisen komitean nimi] varapuheenjohtajaks, nin kuinka jotku miehet yritti mua epätoivosesti estää asettumasta ehdolle saadakseen yhden suosikkimiehensä siihen. Et siin on ollu tämmöstä nais-mies-näkökulmaa varsinki jossain kansainvälisel tasol, jossa alun alkaen ei ollu naisia käytännöllisest ollenkaa. (Suunnannäyttäjät)

Suunnannäyttäjän valinnasta kansainvälisen komitean puheenjohtajaksi sekä etenemisestä liikunta-asioista päättävän yksikön päälliköksi ensimmäisenä naisena voidaan käyttää käsitettä lasikaton murtaminen (ks. Morrison, White & Van Velsor 1987). Liikunnassa ja urheilussa lasikattoilmiö kuvastuu voimakkaampana ja naisten osuus liikunnan ja urheilun johtoasemissa on vähäinen, jopa pienempi kuin muilla aloilla (Aalto 2003, 151, 161, 166; Heinilä 1977). Kansainväliset urheilujohtajuuden areenat ovat vahvasti sukupuolijaottuneet: naisia on edelleen hyvin vähän, jos lainkaan.

Suunnannäyttäjän mielestä naiselta vaaditaan ahkeruutta, hänen täytyy kyetä osoittamaan joka tilanteessa asiantuntevuutta ja osaamista, jotta uskottavuus miesten silmissä syntyy (ks. Lämsä & Hiillos 2008; Lämsä & Sintonen 2001). Vastustajat on kyettävä ja osattava voittaa.

On niinku joutunu sillä tavalla niinku oppimaan luovimaan niinku naisena näis verkostoissa ja toimimaan niinku sillä tavalla että sun uskottavuus myös miesten silmissä syntyy ja sehän ei oo mitään muuta ku kovaa työtä. Sun täytyy vaan koko ajan olla niinku asiantunteva ja tämmönen, et sun on aina niinku perusteltava ja tehtävä ne taustatyöt tosi hyvin ehkä enää ei niin samalla tavalla mut se on ollu aika raaka se maailma aikasemmin. (---) Et en mä tiedä muuta, ku et se on ollu kovaa työtä ja sun pitää koko ajan niinku osottaa asiallisuutta kaikessa. Voihan olla hauskaa ja kaikkee kivaa tehty yhdessä ja muuta, mut et koko ajan se perusjuttu on se, että sä et saa lipsuu siinä osaamisessas. Sun on niinku näytettävä se. Et kyl mä oon aina kotiläksyt tehny aika hyvin, siis sillo, kun on ollu tämmösiä vaikuttamisen paikkoja. (Suunnannäyttäjät)

Suunnannäyttäjän kertomuksessa lasikatto miehiseen urheilujohtajuuden maailmaan murtuu useamman kerran. Haastatteluhetkellä hän tarkasteli uraansa jo eläkepäivistään nauttien, kuitenkin vaikuttaen liikunnan kentällä edelleen luottamustehtäviensä kautta.

5.4.3 Taustavaikuttajan pyrkimyskertomus

Kun se tilaisuus tuli, niin emmä sitä jättäny käyttämättä. (Taustavaikuttaja)

Nimesin urheilujohtajan *Taustavaikuttajaksi*, koska hän oli haastatteluhetken työtehtävässään merkittävä taustavaikuttaja suomalaisessa liikunnassa ja urheilussa ja kerronnassaan hän myös kuvaa itseään taustavaikuttajana. Hän ynnää aluksi eliittuurheilujohtajaksi etenemisensä tapahtuneen osin sattuman kautta. Kerronnassa ei kuitenkaan tule esiin sellaisia selkeitä tapahtumia, jotka tukisivat tätä tulkintaa niin, että olisin nimennyt tämän sattumakertomukseksi. Kerronnassa on puolestaan ilmaisuja ja lausumia, jotka kuvastavat omasta tahdosta ja halusta, sisäisestä motivaatiosta ohjautuvaa uralla etenemistä. (Ks. Korhonen & Oksanen 1997, 63–65.) Kertomuksessa nousee esiin tavoitteellinen halu, tahto, kehittää itseään ja osaamistaan, jotta saa mahdollisuuden vaikuttaa liikunta- ja urheilukulttuuriin. Taustavaikuttajan eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomuksessa kuvastuva pyrkimys tehdä työ mahdollisimman hyvin, saada vaikutusvaltaa, arvostusta ja luottamusta ja siten edetä uralla ovat elementtejä, joiden pohjalta tulkitsemisen kertomuksen olevan Taustavaikuttajan tekemästä sattumatulkinnaasta poiketen pyrkimyskertomus.

Taustavaikuttajalla on junioriurheilijatausta. Liikunta ja urheilu on ollut hänen elämässään mukana aina *enemmän ja vähemmän*, ja hän on seurannut urheilua hyvin monipuolisesti koko elämänsä ajan. Taustavaikuttajan ura on rakentunut kansalaisjärjestöjen kautta liikunta- ja urheilualalle hierarkkisesti eteneviin valtionhallinnon tehtäviin. Kertomuksessa kuvastuu urasuunnittelua. Taustavaikuttaja rakentaa kerronnan tiiviisti työminänsä ja -tehtäviensä ympärille, se sisältää vähän tapahtumia muista elämänalueista tai omakohtaisia tunteuksia.

Taustavaikuttajan eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomuksessa nousee kaksi uralla keskeisesti vaikuttavaa tekijää: työssä oppiminen sekä aiempi kokemus kansalaisjärjestötoiminnasta. Taustavaikuttaja kokee, että pitkään organisaatiossa jo olleena hän on työssä oppimisen kautta saanut uusia tehtäviä ja vastuuta – edennyt urallaan. Taustavaikuttajan kerronnassaan käyttämä käsite 'työssä oppiminen' kuvastaa yksilötasolla työkontekstissa tapahtuvaa henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä, oppimista, josta on palkittu uralla etenemisenä. (Tikkamäki 2006, 32–33; Tulkki & Honkanen 1998, 41–43; ks. myös Varila & Rekola 2003, 17.)

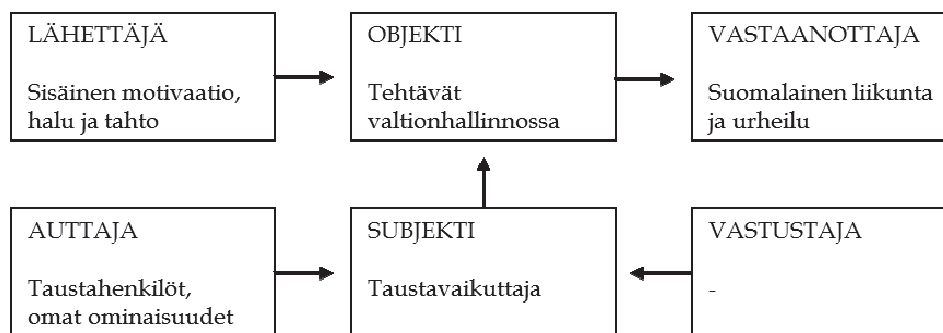
Toisena vaikuttavana tekijänä Taustavaikuttaja pitää aiempaa työkokemustaan kansalaisjärjestöissä. Tämän myötä hänellä on olemassa oleva verkosto sekä kokemusta ja näkemystä järjestöjen toimintatavoista ja lainalaisuuksista. Hän osaa toimia järjestökentällä odotetulla tavalla. Tässä kohtaa kertomuksessa kuvastuvat osaamisen ja kykenemisen modaaliteetit. Järjestötaustallaan Tausta-

vaikuttaja myös legitimoit itsensä kyvykkäänä ja tietävänä liikunnan ja urheilun kentälle valtionhallinnon tehtävään.

Tietysti se taustakokemus siitä, että on ollu kansalaisjärjestöissä, ei niinkään liikuntajärjestöis, mut kansalaisjärjestöissä töissä johtavis asemissa, ni se on tuonu sen näkemys ja myös sen tietyllä tapaa sen toimintaverkoston. (---) Eräällä tavalla ollu helppo sit tulla siihen kokonaisuuteen mukaan, kun tietää, miten järjestöjen lainalaisuus toimimisen osalta on. (Taustavaikuttaja)

Taustavaikuttajan mielestä oikeanlaisten toimintatapojen ja työn tekemisen myötä hän on saavuttanut luottamuksen, joka on lisännyt mahdollisuuksia vaikuttaa. Vaikuttamisen lisääntyminen kuvastuu konkreettisesti siten, että Taustavaikuttajan mielipiteitä kuunnellaan paremmin ja hän saa näkemyksiään eteenpäin.

Kun tarkastellaan Taustavaikuttajan pyrkimyskertomusta kokonaisuudessaan aktanttimallilla (kuvio 18), nähdään juonen rakentuvan subjektin ja objektin väliselle suhteelle. Tässä kertomuksessa vahvin merkityssuhde kuvastuu subjektin halusta ja tahdosta objektia kohtaan. (Ks. Sulkunen & Törrönen 1997, 76–78.)



KUVIO 18 Aktanttimalli 17 kuvaa Taustavaikuttajan tahtoa valtionhallinnon tehtäviin.

Taustavaikuttajan (subjektin) sisäinen motivaatio, halu tehtävään ja tahto vaikuttaa ilmenevät kertomuksen lähettäjä-aktantin roolissa. Tämä vahvistaa subjektin roolia, kerronnassa kuvastuvaa vahvaa toimijuutta – tahtoa ja pyrkimystä. Taustavaikuttaja edustaa kahta aktanttiroolia: subjektia ja lähettäjä. Tämä vahvistaa subjektin pyrkimystä saavuttaa objekti. Lähettäjä-aktantin vastinparina olevana vastaanottajana on suomalainen liikunta- ja urheilukulttuuri. Lähettäjän ja vastaanottajan välinen suhde kuvastaa subjektin motivaatiota: halua kehittää liikunta- ja urheilukulttuurin toimintatapoja sekä uudistaa suomalaista urheilua.

Taustavaikuttaja (subjekti) tavoittelee objekti-aktanttina olevia valtionhallinnon tehtäviä. Subjektin saavuttaessa objektin toiminta voi alkaa. Objekti-aktanttina olevat tehtävät valtionhallinnossa muuttuvat kertomuksen edetessä uralla etenemiseksi. Uralla etenemisen myötä subjekti varustetaan lisääntyvällä vaikutusvallalla.

Työn tekemisen ja työssä oppimisen myötä Taustavaikuttajan ansaitsema arvostus ja luottamus palkitaan. Auttaja-aktantin roolissa olevat nimettöminä pysyvät henkilöt vaikuttavat uralla etenemisessä. Myös subjektin ominaisuudet (järjestötuntemus, tieto ja osaaminen) ilmenevät kertomuksessa uralla etenemisen edesauttajana. Subjektilla on tehtävään vaadittavat kyvyt ja kompetenssi. Näin Taustavaikuttaja asemoi ja legitimoii itsensä kyvykkääksi toimimaan liikunnan ja urheilun järjestötoiminnassa. Tästä voidaan tulkita, että valtionhallinnon tehtävässä järjestötuntemus on merkittävä, jopa työssä onnistumisen kannalta vaadittava ominaisuus. Yksittäisiä aktantteja tarkasteltaessa voidaan sanoa, että lähettäjän ja auttajan roolissa ilmenevät (subjektin) ominaisuudet ovat subjektille alisteisia ja siten vahvistavat subjektin roolia. Kertomus rakentuu uralla etenemisen ympärille ilman takaiskuja tai vastoinkäymisiä, joita kerronnassa ei ilmene. Vastustaja-aktanttia kerronnassa ei esiinny.

Erityisesti suomalaisen liikunnan ja urheilun maailmassa Taustavaikuttaja pitää järjestöjen toimintatapojen tuntemusta ja niiden sisäistämistä hyvin merkittävänä tekijänä johtajuudessa. Mukana on erilaisia toimijoita päätoimisista vapaaehtoisiin (ks. Kim & Bang 2012) sekä lisäksi myös urheilijat, joilla on vahva tahto oman toimintansa kehittämiseksi. Toimijoiden monimuotoisuus onkin yksi urheilujohtajuuden keskeisimmistä haasteista (Chelladurai 2005, 368), koska erilaisia toimijoita tulee johtaa eri tavoin (vrt. palkalliset työntekijät ja vapaaehtoiset) ja heidän johtamisensa oikein on hyvin tärkeä osa urheilujohtajuutta. Taustavaikuttajan mielestä suoraan yritysmaailmasta tulevat perinteiset johtamismallit eivät yleisesti ottaen toimi liikunnan ja urheilun järjestökentällä.

Se on monelle, voisko sanoa tuolt yritysmaailmasta tulevalle, niin tää urheilujärjestöjen toimintalogiikka on hyvin vieras, ja se johtamismalli, jota kenties yrityspuolelta yritetään tuoda, ni kyl se on monesti tuhoontuomittu, ihan sen takia, että et tässä on niin monta erilaista toimijaa. (Taustavaikuttaja)

Siirtymistään liikunnan ja urheilun pariin Taustavaikuttaja kuvailee sanomalla: *kun se tilaisuus tuli, niin emmä sitä jättäny käyttämättä*. Tässä kohtaa ilmenee Taustavaikuttajan sisäinen motivaatio – halu tehtävää kohtaan ja tahto toimia. Hänen mielestään tehtävässä on ulottuvuutta ja kehittämismahdollisuuksia, jotka antavat mahdollisuuden vaikuttaa liikuntakulttuuriin ja sen toimintatapoihin. Taustavaikuttaja pyrkii omalta osaltaan modernisoimaan liikunta- ja urheilukulttuuria, koska muut toimijat eivät hänen mielestään ole siihen pystyneet. Druckerin (2011) mukaan järjestöillä on vaarana muuttua sisäänpäin käänntyviksi: enää ei keskitytä toiminnan tarkoitukseen vaan organisaatiosta itseltään voi muodostua toiminnan tarkoitus ja hallinto saa liian suuren merkityksen.

Et kuitenkin niinku eräällä tavalla lainausmerkeissä se Radiokadun syndrooma on siinä, että et ovet on ollu hyvin voimakkaasti kiinni samanaikaisesti, kun luottamushenkilöitä on ollu hyvin paljon niinkun yhteiskunnallisia vaikuttajia, niin ne toimintatavat ei kuitenkaan ole johtanut siihen, että et tääl Radiokadulla olis niinku lähdetty modernisoimaan niitä toimintamalleja. (Taustavaikuttaja)

Tärkeimmäksi vaiheeksi urheilujohtamisurallaan Taustavaikuttaja pitää toimimistaan keskeisessä asemassa liikunnan ja urheilun merkittävässä asiantuntijaelimessä. Tämän tehtävän kautta hän kuvaa *päässeensä sisään*. Taustavaikuttajalle tulee työtehtäviä, joiden kautta hän saa olla yhä enemmän mukana kehittämässä vallitsevaa järjestelmää. Tämä aika tuo osaamis pääomaa, jota Taustavaikuttaja on pystynyt myöhemmissä työtehtävissään hyödyntämään. Kerronnassa kuvastuu osaamisen ja tietämisen modaliteetit. Tässä kohtaa konkretisoituu Taustavaikuttajan kertomuksen alussa mainitsema työssä oppiminen uralla vaikuttavana tekijänä.

Kerronnassa kuvastuu vahva toimijuus läpi tarinan. Alussa Taustavaikuttaja legitimoii itsensä kansalaisjärjestötaustallaan ja myöhemmin työssä oppimisen myötä kehittyen eliittuurheilujohtajaksi. Taustavaikuttajan kerronnan modaalisuuksista ilmenee, että hän on tietoinen ominaisuuksistaan: havainnut osaamisensa karttumisen ja kehittymisprosessinsa ja kyennyt käyttämään sitä hyödykseen uralla etenemisessä (ks. Sintonen 1999, 195). Hän pitää oman osaamisensa kehittämistä keskeisenä tekijänä valitussa roolissaan – asiantuntijuuteen perustuvassa johtajuudessa.

Et kun on niinkun itse tehny sen päätöksen siinä, et enemmän haluaa olla täällä taustavaikuttajana, kuin sitten siinä suorassa linjassa ainakin toistaseks, niin tota silloin se ehkä kysymys on siitä, et sen oman osaamisen kehittäminen on silloin se keskeinen asia. (Taustavaikuttaja)

Taustavaikuttajalla on vahva sisäinen motivaatio, halu kehittää ja vaikuttaa liikunnan ja urheilun toimintakulttuuriin, joka on kertomuksen juonikulkua rakentava elementti, kertomuksen punainen lanka. Taustavaikuttaja kertookin motiivikseen urheilujohtamistyössä liikunta- ja urheilukulttuurin toimintatapojen laaja-alaisen kehittämisen. Toisena motivoivana tekijänä hän nostaa halun uudistaa, olla mukana luomassa suomalaisesta urheilusta ”brändiä”, joka näyttäytyisi osaavana, tavoitteellisena sekä menestyvänä.

5.4.4 Aikaansaajan pyrkimyskertomus

Totta kai, ku tässä on, ni siihen on halunnu. (Aikaansaaja)

Aikaansaaja luonnehtii itseään innokkaaksi kilpaurheilumieheksi. Hän on urheillut koko ikänsä ja haastattelun aikana hän kertoo pelaavansa edelleen aktiivisesti ikämiesten SM-sarjatasolla. Aikaansaaja on toiminut urheilussa myös kansainvälisellä tasolla erotuomarin tehtävissä. Nimesin urheilujohtajan *Aikaansaajaksi*, koska kerronnassa on eläkkeelle lähdön tunnelmissa oman työn tulosten, aikaansaannosten pohdintaa.

Työuransa Aikaansaaja aloitti erityisopettajana. Muutaman vuoden jälkeen hän siirtyi järjestötoiminnan puolelle, jossa ura eteni erilaisissa johtotehtävissä muutamissa organisaatioissa. Aikaansaajan järjestötoiminta-aikaa värittää poliittisuus, joka on silloiselle ajalle ominaista. Poliitikko ja poliittisten ratkaisujen vaikutukset kuvastuvat läpi eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomuksen. Järjestötoiminnasta Aikaansaaja hakeutuu valtionhallintoon liikunta- ja urhei-

lualan tehtäviin, jossa hän on pitkän uransa aikana toiminut virkamiehenä sekä johtajana (asema haastatteluhetkellä). Aikaansaaja siirtyi eläkkeelle haastattelua seuraavana vuonna. Hän on itse hakeutunut ja pyrkinyt haluamiinsa tehtäviin, joten tulkitsin tämän pyrkimyskertomukseksi.

Aikaansaajan kertomuksesta nousee kolme merkityksellistä vaihetta eliittuurheilujohtajaksi etenemisen uralla. Ensimmäinen on työ erityisopettajana, jonka aikana Aikaansaaja kuvaa *saaneensa otetta tähän yhteiskuntaan*. Erityisopettajan työssä näkyvät yhteiskunnan muutokset ja niiden vaikutukset lapsiin ja nuoriin sekä heidän perheisiinsä. Aikaansaaja kuvaa erityisopettaja-aikaansa mielenkiintoisena kokemuksena.

Toisena merkityksellisenä vaiheena Aikaansaaja nostaa siirtymisensä töihin liikuntajärjestöjen kampanjatoimistoon. Tämän työn kautta hän löysi kilpaurheilukiinnostuksensa rinnalle kipinän kuntoliikunnan (terveysliikunnan) edistämiseen. Työ kampanjatoimistossa oli monella tavoin opettavaista ja idea rikasta aikaa, jolla oli hyvin merkittävä vaikutus tulevaa uraa ajatellen. Aikaansaaja kokee saavuttaneensa uransa tärkeimmät aikaansaannokset juuri terveysliikunnan saralla.

Se oli musta kyllä tosi niinku semmosta opettavaista ja se on helpottanu nimenomaan siltä osin, koska mä kuitenkin tärkeimmän osan elämästäni tärkeimmät ehkä ne teot (---) mitä mä oon saanu aikaan, ni liittyy tänne terveysliikunnan puolelle ja niinku sieltä sain sen kipinän ja ne ideat pitkälti, että millä tavalla siellä siihen aikaan vietiin asioita ja myös ne virheet mitä siellä tehtiin. Niitä ei lähdetty toistamaan. (Aikaansaaja)

Kolmantena merkittävänä vaiheena eliittuurheilujohtajaksi etenemisen uralla Aikaansaaja pitää hakeutumistaan valtionhallinnon organisaatioon. Valintaprosessi ja päätöksen odottaminen kesti useita kuukausia, joka oli Aikaansaajalle henkisesti raskasta aikaa ja yksi uran kriittisistä pisteistä. Hän halusi tehtävään. Tässä kohtaa kerrontaa kuvastuu Aikaansaajan halu ja sisäinen motivaatio tehtävään. Hänet valittiin ja hänen asemansa sekä tarkastelukulmansa suomalaisen liikunnan ja urheilun kenttään muuttui – hän siirtyi vaikuttavalle näköalapaikalle.

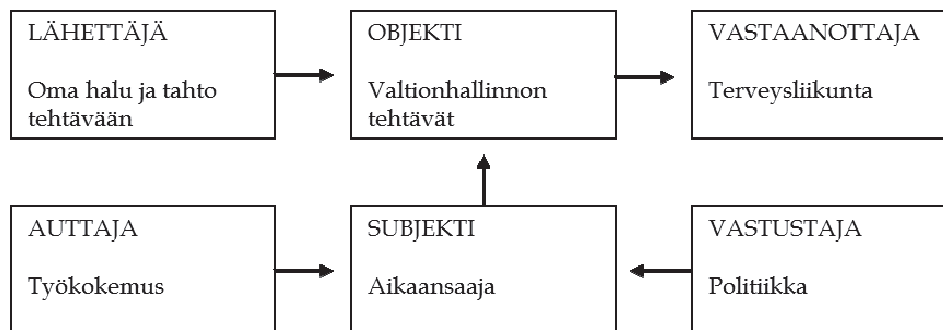
Täältä taas sitten jännästi näkee sitten, että se etäisyys, se näkökulma muuttuu voimakkaasti, ja kun nähdään, että miten resurssiohjauksella hoidetaan tätä asiaa. Se on ihan kerrassaan erilaista ja sitten näkee tän myös tämän raadollisuuden siinä, millä tavalla pyritään vaikuttamaan virkamiehiin, jotta rahaa saataisiin, ku on rahanjakajana. Ja se on tietysti kehittäny aika paljon. (Aikaansaaja)

Aikaansaaja on virkamiehenä ja yksikön johtajana vaikuttanut laaja-alaisesti suomalaiseen liikunta- ja urheilukulttuuriin. Aikaansaaja kokee, että hänellä on ollut mahdollisuus olla mukana itselleen tärkeiden asioiden kehittämisessä. Tämä tuntuu Aikaansaajan mukaan hyvältä: hän on pystynyt omalla panoksellaan vaikuttamaan asioiden etenemiseen ja saanut aikaan muutosta. Tässä kohtaa kerrontaa kuvastuvat osaamisen ja voimisen modaliteetit. Osaaminen ilmentää kykyä, eli hankittuja ominaisuuksia ja kompetenssia, sekä taitoa ja si-

säistä motivaatiota. Rakenteet mahdollistivat hänelle pystyvyyden saada aikaan muutosta.

Meillä on mahdollisuus toimia niinku viittasin tossa aikasemminkin, siten ku meil ei oo tätä keskuvirastotoimintaa, tääl on pystyny myös saamaan [aikaan] isoja asioita, joilla pystyy niinku muuttamaan asioita. (Aikaansaaja)

Aikaansaajan pyrkimyskertomuksesta on aktanttimallilla (kuvio 19) tarkasteltaessa huomattavissa, että juoni rakentuu subjektin ja objektin väliselle suhteelle. Siinä kuvastuu subjektin vahva motivaatio (halu) ja kiinnostus objektia (valtionhallinnon tehtävät) kohtaan. Subjektilla on pyrkimys saavuttaa objekti. Mallinnan kertomuskohdan aktanttimallin avulla seuraavasti:



KUVIO 19 Aktanttimalli 18 kuvaa Aikaansaajan tahtoa valtionhallinnon tehtäviin.

Aikaansaajan (subjekti) rooli kuvastuu kertomuksessa vahvana toimijana – hänellä on halua, tahtoa ja pyrkimystä saavuttaa objekti. Subjektin sisäinen motivaatio, halu tehtävään ja tahto vaikuttaa ovat lähettäjä-aktanttin roolissa. Toiminta lähtee omasta tahdosta, täten Aikaansaajalla on kaksi aktanttiroolia: subjekti ja lähettäjä. Tämä vahvistaa kertomuksessa subjektin pyrkimystä saavuttaa objekti. Vastaanottajana kertomuksessa on suomalainen liikunta- ja urheilukulttuuri, erityisesti terveysliikunta, jonka subjekti kokee itselleen tärkeäksi osa-alueeksi. Lähettäjän ja vastaanottajan välinen suhde kuvastaa kertomuksessa subjektin sisäistä motivaatiota, toiminnan suuntaa. Subjektilla on halua liikunta- ja urheilukulttuurin monialaiseen kehittämiseen ja asioiden muuttamiseen. Subjektin saavuttaessa objektin hänelle aukeaa mahdollisuus vaikuttaa aivan eri tavoin kuin aiemmin urallaan. Kertomuksen edetessä objekti-aktanttina näyttäytyy ura, eteneminen valtionhallinnollisissa (pyrkimystarina).

Auttajana on aiempi työkokemus, joka on tuonut subjektille kykyä, kompetenssia ja kokemuksellista tietoa. Nämä ovat tekijöitä, jotka kuvastuvat kertomuksessa auttajina uralla etenemisessä. Subjektilla on tehtävään vaadittavat kyvyt ja kompetenssi. Nämä edellä mainitut ominaisuudet myös legitimoivat Aikaansaajan kyvykkääksi liikunnan ja urheilun kehittämistyöhön. Aikaansaajan, kuten Taustavaikuttajankin kertomuksessa todentuu, että valtionhallinnon tehtävässä järjestötuntemus ja kokemus ovat merkittäviä, jopa työssä onnistu-

miseen vaadittavia ominaisuuksia. Vastustaja-aktanttina esiintyvät taustalla vaikuttaneet, uralla etenemistä vaikeuttaneet tekijät, kuten politiikka ja organisaation poliittiset *suhdannevaihtelut*. Aktantteja tarkasteltaessa on havaittavissa, että lähettäjä ja auttajana kuvastuvat (subjektin) ominaisuudet ovat subjektille alisteisia ja vahvistavat subjektin roolia tarinassa.

Johtajana Aikaansaaja kuvailee itseään tasapuolisena, oikeudenmukaisena toimintaan suuntautuvana johtajana. Aikaansaaja legitimoituu kertomuksessa eliittiturheilujohtoon työtaustansa, pitkän uran tuoman kokemuksensa sekä aikaansaannoksiensa kautta.

Aikaansaaja kuvastuu haluavana. Aikaansaajalla on sisältäpäin kumpuava (endotaktinen) motivaatio ja halu tehtävää kohtaan sekä tahtoa kehittää ja muuttaa asioita. Toimijuus rakentuu kertomuksen edetessä kiinnostuksen, oppimisen ja haluamisen kautta osaamiseksi ja kykenemiseksi – vahvaksi toimijuudeksi. Subjekti kuvastuu myös velvoitettuna sopeutumaan organisaation toimintatapaan, jossa politiikka ja poliittinen ohjaus vaikuttavat.

Tääl on tullu näitä suhdanteiden vaihteluita, joissa on usein politiikka mukana, tai sitten on tämä tasa-arvo mukana, tai tän tyyppisii asioita. Kun on haluttu viedä asioita sillä tavalla eteenpäin, et yhteiskunta ja ympäristö ympärillä muuttuu. (Aikaansaaja)

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli narratiivisen tutkimusmenetelmän avulla tarkastella, millaista tulkintaa urheilujohtajat tuottivat ja millaisia merkityksiä he loivat etenemisestään urheilujohdon eliittiin. Tutkimuksen kohdejoukko rajattiin koskemaan suomalaisen liikunnan ja urheilun ylintä johtoa.

Tutkimus tuo sisällöllisesti ja metodologisesti uuden näkökulman urheilujohtajia koskevaan tutkimuskenttään myös kansainvälisesti. Suomessa urheilujohtajia koskevia tieteellisiä tutkimuksia on vähän (esim. Heinilä & Kiviaho 1968; 1970) ja kansainvälisesti tarkasteltuna narratiivisin menetelmin toteutettuja urheilujohtajiin keskittyviä tutkimuksia on raportoitu niukasti (esim. Edwards, Skinner & Gilbert 2004; Inglis, Danylchuk & Pastore 2000).

Tutkimuksen empiirisenä aineistona olivat 16 urheilujohtajien narratiivista haastattelua, joissa he kertoivat etenemisestään urheilujohdon eliittiin. Lähtökohtana oli tarkastella urheilujohtajien kertomuksia, heidän yksilöllistä tapansa jäsentää etenemistään urheilujohdon eliittiin sekä siihen sisältyviä käännekohtia ja merkityksellisiä tilanteita.

Tutkimuksen analyysi oli aineistolähtöinen. Analyysimenetelminä käytettiin Greimasin aktanttimallia sekä modaalisuuksien ja toimijuuden tarkastelua, joiden avulla tutkittiin, mitä kertomukset sisältävät ja millaisia tulkintoja ja merkityksiä aineistosta oli löydettävissä. Tutkimuksessa tarkasteltiin, kuinka todellisuus rakentuu kertomuksissa.

Urheilujohtajien haastattelujen pohjalta konstruointiin juonellisia, tapahtumiltaan loogisesti ja kronologisesti eteneviä kertomuksia. Aineistoa tarkasteltiin niin yksilöllisinä ja ainutlaatuisina kertomuksina kuin myös laajempaa kulttuurista ja sosiaalista todellisuutta kuvaavina kertomuksina. Yksilötason tarkastelussa keskityttiin selvittämään, miten urheilujohtajat kerronnassaan omakohtaisesti kokevat, jäsentävät ja luovat merkityksiä uralla etenemiselleen ja siihen vaikuttaville tekijöille. Yleisemmällä tasolla kertomukset heijastavat myös ympäröivää kulttuurista sidosta, sosiaalista todellisuutta sekä yhteiskunnallisia tekijöitä. Kertomukset välittävät tietoa liikunta- ja urheilukulttuurin sisältämän sosiaalisen ja kulttuurisen toimintajärjestelmän arvoista, normeista ja vallitsevista käytänteistä.

Urheilujohtajaksi etenemisen kertomuksia voidaan tarkastella myös ura-tutkimuksen näkökulmasta, vaikka tämä tutkimus ei asetaudu perinteisen ura-tutkimuksen piiriin. Tutkimuksen aineistossa on havaittavissa erilaisia uralla etenemistä ohjaavia ja taustalla vaikuttavia, niin edistäviä kuin estäviäkin tekijöitä. Tutkimus osoittaa, että urat ovat yksilöllisiä ja monimuotoisia ja urheilujohdon ylimpään johtoon etenemisen muodot ja vaikuttavat tekijät ovat moninaisia. Etenemiseen vaikuttavista tekijöistä on havaittavissa niin yksilölähtöisiä kuin organisaatio- ja kulttuurisia tekijöitä. Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on se, miten urheilujohtajat omakohtaisesti kertovat etenemisensä urheilujohdon eliittiin muodostuneen ja mitkä tekijät heidän mukaansa ovat siihen vaikuttaneet.

Tässä tutkimuksessa ura käsitetään yksilön näkökulmasta käsin määrittyväksi, perinteistä uramäärittelyä laajemmaksi käsitteeksi koskien sekä operatiivisena että luottamusjohtana toimivien henkilöiden omaa tulkintaa etenemisestään urheilujohdon ylimpään johtoon. Johtamisuria tarkastellaan yksilön oman subjektiivisen kokemusmaailman ja sen jäsentämisen tapojen kautta (vrt. subjektiivinen ura). Toisin sanoen tarkastellaan sitä, miten haastateltavat kokevat ja jäsentävät etenemistään ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Luottamusjohtajaurat kuvastuvat henkilökohtaisina projekteina, joissa korostuvat omiin arvoihin perustuvat valinnat sekä taustalla vaikuttava valinnanmahdollisuus. Operatiivisten johtajien kerronnassa tulee esiin myös eri suunnista ja tasoilta tulevat toiminnan haasteet. Ura merkityksellistyy urheilujohtajien kertomuksissa monin eri tavoin henkilökohtaisista lähtökohdista käsin. Vaikka tässä tutkimuksessa kaikki urheilujohtajien kertomukset etenevät kohti päämäärää, urheilujohdon eliittiä, niin urat eivät rakennu ainostaan hierarkkisesti ylöspäin etenevänä jatkumona, vaan moninaisina, erilaisista tilanteista ja tapahtumista rakentuvina kudelmina.

Kertomukset kuvastuvat erilaisina urakertomuksina. Urat kuvastuvat moninaisina, mikä tukee käsitystä uusien uramuotojen olemassaolosta. Tieteellisissä tutkimuksissa käytetään muun muassa käsitteitä Proteuksen ura, rajaton ura ja älykäs ura kuvaamaan urien erilaisuutta. Tämän tutkimuksen kertomuksissa korostuivat niin yksilön johtamat, omiin arvoihin perustuvat valinnat (vrt. Proteuksen ura) kuin myös älykkäälle uralle ominaiset sisällöllisen osaamisen hallinta ja kehittäminen, sekä sosiaalisen pääoman elementit, kuten verkostojen ja sosiaalisten suhteiden merkitys ja niiden taidokas käyttö.

Urheilujohtajien uria ja etenemiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu vähän. Urheilujohtajiin kohdistuva tutkimus on tärkeää, koska he ovat keskeisessä asemassa liikunnan ja urheilun kentässä ja koska uratutkimuksen kautta saadaan uutta tietoa tulevia johdon rekrytointitilanteita varten. Tulee myös tunnistaa erilaisten työurien vaikutus ja merkitys valintatilanteissa sekä se, mitkä tekijät ovat tässä ajassa keskeisiä ja merkityksellisiä johtotehtävissä.

6.1 Urheilujohtajien ja kertomusten tyypittely

Urheilujohtajien kertomukset tyypiteltiin sisällöllisten taustatekijöiden, teemojen sekä kertomusten juonien perusteella. Tutkimuksen aineistosta hahmottui neljä urheilujohtajatyyppeä: *Valittu* (7 kpl), *Poliitikko* (1 kpl), *Sportti* (4 kpl) sekä *Byrokraatti* (4 kpl).

Urheilujohtajien kertomuksista oli löydettävissä neljä urheilujohtoon etenemisen kertomustyyppiä, jotka nimettiin *kasvukertomukseksi*, *ajautumiskertomukseksi*, *sattumakertomukseksi* ja *pyrkimyskertomukseksi*. Kasvukertomuksessa keskeisenä tekijänä on yksilön kasvu ja kehittyminen liikunnan ja urheilun parissa lapsuudesta ja nuoruudesta saakka. Kasvukertomus näyttäytyy tässä tutkimuksessa kulttuurisena normi- tai mallikertomuksena (Sarbin & Kitsuse 1994, 11), hegemonisessa asemassa olevana. Ajautumiskertomuksessa ulkopuolisilla tekijöillä on merkittävä ohjaava vaikutus alalle siirtymiseen sekä urheilujohtajauran etenemiseen ja sen suuntaan. Sattumakertomuksessa yllättävä tapahtuma on keskeinen käännekohta, jonka seurauksena yksilö siirtyy alalle ja/tai etenee kohti urheilujohdon eliittiä. Pyrkimyskertomuksessa yksilöllä on vahva halu ja tahto toimia liikunnan ja urheilun parissa: urheilujohtajaksi pyritään, hakeudutaan ja uraa rakennetaan määrätietoisesti ja urasuuntautuneesti. Pyrkimyskertomus ilmenee tutkimuksessa päämääräsuuntautuneena, progressiivisesti etenevänä kertomuksena (ks. Gergen & Gergen 1986) kohti urheilujohdon eliittiä. Kertomustyyppiä voidaan pitää ajautumiskertomuksen vastaparina, koska tässä yksilöllä kuvastuu vahva oma, sisäinen halu ja tahto toimia alalla ja edetä uralla eteenpäin.

6.1.1 Valittu

Valitun määrittelevä piirre on se, että yksilöä on pyydetty hakeutumaan tai asettumaan ehdolle hierarkkisesti korkea-arvoiseen liikunnan ja urheilun luottamusjohdon tehtävään. Tehtävään valinnan myötä yksilöstä tulee Valittu. Valitut ovat useimmiten ”urheilun sisältä” tulevia, alalla jo valmiiksi tunnettuja nimiä, mikä kertoo siitä, että yksilö on toimintakulttuurin sisällä saavuttanut legitimoidun aseman, jossa hänet arvioidaan kyvykkääksi ja osaavaksi urheilujohdon eliittiin.

Valittujen kertomuksista oli hahmotettavissa kolme eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomustyyppiä. Yli puolella Valituista (4/7) kertomus ilmeni kasvukertomuksena, joiden lisäksi oli kaksi ajautumiskertomusta sekä yksi sattumakertomus. Valittujen kertomuksista ei määritelmän mukaisesti hahmottunut yhtään pyrkimyskertomusta. Yhdenkään Valitun kerronnassa eteneminen urheilujohdon eliittiin ei muodostunut omaan pyrkimykseen perustuvana päämäärätietoisena valintana. Joissakin haastatteluissa Valitut jopa mainitsivat, ettei heillä ollut omaehtoista pyrkimystä tehtävään. Ulkopuoliset henkilöt nousivat merkittävään rooliin Valittujen etenemiskertomuksissa juuri tehtävään pyytämisen kautta.

Valittujen kertomuksissa kuvastuu tyypillisen sankarikertomuksen piirteitä (ks. esim. Propp 1975): liikunnassa ja urheilussa vallitsee jokin epäkohta tai ongelmallinen tilanne, jonka vuoksi urheilujohtajaa pyydetään tehtävään. Valittu näyttäytyy sankariroolissa.

Valittujen kertomuksissa motivaatiot tehtävään vaihtelevat sisäisestä halusta ja tahdosta ulkoisesti määrittynneeseen veloitteen tunteeseen. Osa Valituista kuvasi suhdettaan urheilua kohtaan erilaisin tunneilmaisuin. Tämä kertoo alan ominaispiirteistä: liikunnassa ja urheilussa toimiminen on tunteisiin vetoavaa, mikä muodostuu motivaatiotekijäksi. Tunteiden kuvaaminen ei ole tavanomainen piirre johtajuuspuheessa.

6.1.2 Poliitikko

Suomalaisen liikunnan ja urheilun luottamusjohdossa urheilujohtajatyyppejä Poliitikko on tuttu näky. Tätä urheilujohtajatyyppejä määrittävä tekijä on ammattipoliitikon tausta. Tutkimukseen osallistuneista yksi oli ammattipoliitikko, mutta myös muutamilla muilla urheilujohtajilla oli aiempaa taustaa poliittikkona toimimisesta. Poliittikkotaustaiset henkilöt ovat vaikuttaneet erityisesti keskusjärjestöjen ja lajiliittojen hallitusten puheenjohtajina, joten tällä urheilujohtajatyypillä on suomalaisessa liikunnassa ja urheilussa jo pitkät perinteet.

Poliitikon etenemiskertomus hahmottui ajautumiskertomukseksi. Kertomuksessa ilmenee vahva ulkopuolisten henkilöiden vaikutus alalle siirtymisessä ja siellä etenemisessä. Poliitikoksi tyypitelty Terveydenedistäjä hakee kertomuksessaan taustastaan ja motiiveistaan selitystä etenemiselleen ja perusteluita toiminnalleen eliittiurheilujohtajan asemassa. Hän kykenee legitimoimaan itsensä kuitenkin vahvimmin juuri politiikan kautta. Terveydenedistäjä uskoo ja myöntää poliittisen aseman – erityisesti kansanedustajana toimimisen – vaikuttaneen myönteisesti hänen etenemiseensä urheilujohtajana.

6.1.3 Sportti

Sportti toimii liikunnan ja urheilun operatiivisissa johtotehtävissä. Sportille on ominaista oma kilpaurheilutausta – hän tulee urheilun sisältä – ja urasuuntautuneisuus alan työtehtäviin. Usealla Sportilla on liikunta-alan yliopistokoulutus. Heillä on halua ja tahtoa toimia liikunnan ja urheilun parissa, ja Sporttien kertomuksissa heijastuu vahva suhde urheiluun. Sporttien kertomuksista hahmotui ajautumis- (1 kpl), sattuma- (2 kpl) sekä pyrkimyskertomuksia (1 kpl).

Sporttien, kuten myös Valittujen kerronnassa nousee esille tunteen kokeminen sekä kutsumus alaa tai lajin parissa toimimista kohtaan. Nämä ilmenevät myös yhtenä alalle suuntautumisen sekä siellä toimimisen motiivina. Sporttien kertomuksissa kuvastuvan tunteen, rakkauden ja intohimon urheilua sekä myös omaa työtä kohtaan arvioitiin olevan johtajuuteen vaikuttava tekijä urheilualalla. Sitä pidettiin jopa työssä onnistumisen lähtökohtana.

6.1.4 Byrokraatti

Byrokraattien kertomuksissa kuvastuu selvästi poliittisten suhdanteiden vaikutus sekä valtionhallinnollisissa tehtävissä vaikuttava poliittinen ohjaus. Kertomustyypit jakautuivat Byrokraateilla tasan pyrkimys- (2 kpl) ja ajautumiskertomuksiin (2 kpl). Byrokraattien pyrkimyskertomuksissa kuvastuu halu ja tahto valtionhallinnon tehtäviin, joka kiteytyy kuvaannollisesti Aikaansaajan lausahuksessa: ”ku tässä on, niin siihen on halunnut”. Byrokraattien ajautumiskertomuksissa taas kuvastuu ulkopuolisten henkilöiden ratkaiseva merkitys uralle ohjaavana ja siellä etenemiseen vaikuttavana tekijänä. Ura on rakentunut tehtäviin pyytämisten ja kysymisten kautta, ja aiemmat työtehtävät ovat johdattaneet, kehittäneet ja legitimoineet seuraavaan.

Byrokraattien motiiveina toimia valtionhallinnollisissa tehtävissä ovat halu vaikuttaa yhteiskunnallisesti sekä myös aseman myötä saavutettu vaikutusvalta, joka lisääntyy uralla edetessä. Byrokraatti-urheilujohtajatyypillä ilmenee valtaelementin vaikutus uralla etenemiseen vaikuttavana tekijänä. Kertomuksissa kansalaistoiminnan ja järjestökentän toimintatapojen tuntemus kuvastuu keskeisenä tekijänä, jopa työssä onnistumisen edellytyksenä. Liikunta- ja urheilujärjestöjen toiminta perustuu vahvasti kansalaistoimintaan, jonka vuoksi yhteiskunnallisesti laaja-alaisesti toimivilta byrokraateilta vaaditaan tämän toimintakulttuurin tuntemusta.

6.1.5 Tyypittely aineiston kuvaajana

Tyypittelyn tarkoituksena oli jaotella aineistoa samankaltaisuutta sisältäviksi ryhmiä. Urheilujohtajatyypit ryhmiteltiin taustatekijöiden, kertomuksissa esiintyvien teemojen ja sisältöjen yhtäläisyyksien pohjalta. Kertomustyypit hahmottuivat kerronnan juonikulun – merkityksellisten tilanteiden ja käännekohtien – sekä niissä esiintyvien toimijuuden ja modaalisuuksien perusteella. Tarkasteltiin, millaisten tilanteiden ja tapahtumien kautta ura urheilujohdon eliittiin on muodostunut ja millaisen juonen urheilujohtajat kertomuksiinsa rakentavat. Tyypittelyn avulla on ollut mahdollista tyypillistää, luoda tiivistettyä kuvaa tyyppien sisältämistä kertomuksista, mutta myös esittää kokonaiskuvaa aineistosta ja sen moninaisuudesta.

Tyypit muotoutuivat pikkuhiljaa aineiston käsittelyn ja analysoinnin myötä. Neljä urheilujohtaja- ja neljä kertomustyyppiä hahmottuivat selvinä, mutta vaativat pitkän ajan ja aineiston sisällön hyvän tuntemuksen. Yksittäisissä kertomuksissa joidenkin kohdalla kertomustyyppi hahmottui helpommin tapahtumien, juonikulun sekä toimijuus- ja modaalisuustarkastelun kautta, mutta muutamat kertomukset vaativat tarkempaa analyysia ja pohdintaa, jos esimerkiksi kerronta sisälsi selviä viitteitä kahdesta eri kertomustyyppistä.

6.2 Toimijuus urheilujohtajien kerronnassa

Toimijuuden tarkastelun kautta selvitettiin, millaista ja minkä asteista toimijuutta – käyttäen vahvan ja heikon toimijuuden määritelmää – urheilujohtajat kerronnassaan tuottivat. Toimijuutta tarkasteltiin kertomuksissa ilmenevien modaalisuuksien avulla eli tutkittiin sitä, kuinka urheilujohtajat tulkitisivat kerronnassaan omaa toimijuuttaan: kykyjään vaikuttaa omaan toimintaansa, valinnan mahdollisuuksiinsa päätöksentekotilanteissa sekä valintojen toteutumisessa (Gordon 2005).

Toimijuutta tarkasteltaessa kertomuksissa kuvastui yhteiskunnallinen ja kulttuurinen todellisuus. Tämän tutkimuksen aineiston pohjalta voidaan todeta, että liikunta- ja urheilukulttuurissa vaikuttavat sosiaaliset ja kulttuuriset rakenteet, sidokset ja lainalaisuudet heijastuvat toimijuuskerronnassa (vrt. Giddens 1984). Ne vaikuttavat yksilön oman toimijuuden kokemiseen, kuvaamiseen ja itsensä asemointiin kulttuurissa.

Urheilujohtajien kerronnassa ilmeni vahvaa toimijuutta silloin, kun modaalisuus kuvastui sisältä päin määrittävänä ja urheilujohtaja itsenäisenä toimijana – urheilujohtajuusuraa ja etenemistä koskevat valintapäätökset olivat oma tietoinen valinta. Yksilöllä oli valinnan mahdollisuuksia, joten olemista ja tekemistä, omaa elämää koskevat päätöksenteot perustuivat yksilön haluun ja tahtoon. Vahvan toimijuuden kerronnassa urheilujohtaja määrittelee itsensä osavana ja tietävänä: hän tietää, mitä urheilujohtaminen on, ja kokee osaavansa ja omaavansa vaadittavat kyvyt ja kompetenssit tehtävään. Hän on legitimoitunut urheilun sisällä. Myös ajallinen ulottuvuus eli se, kuinka pitkään yksilö on jo toiminut liikunnan ja urheilun johtotehtävissä, ja sen myötä karttunut tietämys ja kokemuksellisuus kulttuurin sisällä vahvistavat toimijuuskerrontaa ja sen jäsenystapoja.

Kerronnassa vahvaa toimijuutta rakennetaan myös laaja-alaisen ja monipuolisen substanssin tuntemuksen ja erilaisissa tehtävissä toimimisen kautta. Huippu-urheilu-ura ja arvokisamenestys vahvistivat toimijuuden kokemista ja kertomista. Myös yksilön muut taustatekijät, kuten alan korkeakoulutus ja ammattijohtajuus heijastuivat kerronnassa toimijuuden astetta vahvistaen. Liikunta-alan yliopistotutkinto asemoi toimijan tilaa liikunta- ja urheilukulttuurissa. Kauppakorkeakoulutus tai ammattijohtajana toimiminen vahvistivat näkemyksiä omista kyvyistä toimia johtotehtävissä.

Kertomustyypeistä Pyrkimyskertomuksissa kuvastui selkeimmin vahva toimijuuskerronta. Yksilöllä oli omaa sisäisesti määrittynyttä halua ja tahtoa pyrkiä ja hakeutua alalle – uraa rakennettiin määrätietoisesti ja urasuuntautuneesti. Kasvukertomuksissa urheilujohtaja kasvoi ja kehittyi kerronnan edetessä ja saavutti kertomuksen kuvailemassa maailmassa vaadittavia ominaisuuksia. Tämä kehitysprosessi heijastuu kerronnassa myös toimijuuden vahvistumisena. Kertomuksen alkupuolella heikomman toimijuuden asteet muuttuvat kehityksen myötä kertomuksen loppupuolella esiintyvään määrätietoiseen,

vahvaan toimijuuteen. Samankaltaista toimijuuden muutosta heikosta vahvaksi on löydettävissä myös sattumakertomuksista.

Heikossa toimijuudessa kerronnan modaalisuudet kuvastuivat ulkoapäin määrittäneinä: ulkopuoliset tekijät (henkilöt tai tilanteet) määrittivät kertomuksessa yksilön toimintaa, päätöksentekoa ja valinnan mahdollisuuksia. Kerronnassa koettu velvoite toimia tai ulkopuolelta määritetty motiivi toimintaa kohtaan muodostivat heikkoa toimijuutta. Heikkoa toimijuuskerrontaa kuvastui myös silloin, kun yksilö esiintyi kertomuksessa paikoitellen jopa passiivisena tai hänellä oli epätietoisuutta omista kyvyistään ja taidoistaan, mitä Ajautumiskertomuksissa ilmeni.

Ajautumiskertomuksissa esiintyvää modaalisuutta ei kuitenkaan voi suoralta kädeltä liittää heikkoa tai passiivista toimijuutta tuottavaksi, vaan tulkinta vaatii tarkkuutta. Kertomuksista olikin löydettävissä huomion arvoista samanaikaisesti esiintyvää ristiriitaisuutta modaalisuuskerronnassa ja toimijuuden tuottamisessa. Esimerkiksi Partiolaisen kertomuksessa toimijuus kuvastuu osin passiivisena (itsestä riippumaton ajautuminen urheilujohtajuuteen), mutta kerronnassa ilmenee toisaalta myös vahva, kyvykäs ja osaava johtamisen ammattilainen, joka tietää mitä tahtoo ja mitä täytyy tehdä ja miten toimia. Partiolaisella johtamisen ammattilaisuuden kautta rakentuva toimijuus ilmenee kerronnassa vahvana, jopa niin vahvana, että hän saa sen avulla aikaan toimintatapojen muutosta kertomusta ympäröivässä maailmassa.

6.3 Urheilujohdon eliittiin etenemisessä vaikuttavat tekijät

Urheilujohtajien yksilöllisistä kertomuksista oli löydettävissä neljä urheilujohdon eliittiin etenemisessä keskeisesti vaikuttavaa tekijää. Nämä neljä tekijää tulivat kertomusten analyysiprosessin myötä näkyviksi ja nousivat muiden osaluokkien yläpuolelle suurempina kokonaisuuksina. Ja ne ovat kiinnostavia juuri urheilujohtamisen näkökulmasta. Rooli urheilun sisällä kuvastuu legitimoivana ja vallitsevana, jopa normiksi muodostuneena käytäntönä. Poliitikko koetaan edistävänä, mutta myös etenemistä estävänä tekijänä sekä ristiriitaisia näkemyksiä herättävänä elementtinä liikunnan ja urheilun kentässä. Johtamisosaamisen merkitys kuvastuu urheilujohdon eliitissä silmiinpistävänä tekijänä: vaikka johtamisosaamista pidettiin merkittävänä ominaisuutena ylimmissä johdotehtävissä, nousee johtamisosaaminen eliittiin legitimoivaksi tekijäksi vain muutaman urheilujohtajan kertomuksessa. Sukupuoli tuli näkyväksi naisten kertomuksissa: se koettiin sekä uralla edistäväksi mutta myös estäväksi tekijäksi. Miesten kertomuksissa sukupuoli ei tullut esiin.

Rooli urheilun sisällä

Aiempi pitkäaikainen kokemus tai tunnettu rooli urheilun piirissä näyttäytyy tämän tutkimuksen valossa vahvimmin legitimoivana väylänä suomalaisen liikunnan ja urheilun johtotehtäviin. Sen voidaan katsoa olevan jopa edellytys

urheilujohdon eliitissä toimimiselle. Vallitseva, jopa normiksi muodostunut käytäntö on, että urheilun sisältä nousee johtajaksi.

Urheilujohtajuuden legitimoiva rooli urheilun sisällä voi rakentua monin tavoin. Se voi olla luonnollinen polku urheilujohtajaksi, jolla tarkoitetaan liikunnan ja urheilun luottamusjohtajauran muodostumista rakenteellisesti edeten. Myös huippu-urheilu-ura sekä arvokisavoitto voivat antaa yksilölle hyväksytyn ja legitimiin aseman, jota kenttä sosiaalisesti ja kulttuurisesti edellyttää. Tämä kuvastaa liikunnassa ja urheilussa vaikuttavaa sosiaalista ja kulttuurista toimintajärjestelmää omine arvoineen ja normeineen. Kuitenkin liikunnan ja urheilun kenttä toimii viime kädessä urheilujohtajan legitimoitumisen määrittäjänä.

Ura urheilujohdon eliittiin pitää sisällään usein pitkäaikaista ja jo monipuolista taustakokemusta. Erilaisten roolien kautta on karttunut kulttuuristen toimintatapojen ja erityispiirteiden tuntemus – sosiaalistuminen alaan ja sen käytänteisiin.

Kulttuurissa vallitseviin normeihin ja odotuksiin pyritään tukeutumaan omaa kertomusta rakennettaessa. Muutamissa tämän tutkimuksen kertomuksissa tuli esiin pyrkimys etsiä perusteluja ja nojautua urheilun sisältä tulemisen normiin: hakea taustoista odotusarvon mukaista oikeutusta esimerkiksi omien lapsuus- ja nuoruusajan urheiluharrastusten kautta, jos ei odotuksen mukaisia lähtökohtia muutoin ollut. Normin avulla urheilujohtajan on mahdollista legitimoitua luontevammin ja siten myös helpommin kulttuurin hyväksymänä tehtävään.

Urheilulajin syvä tuntemus sekä suomalaisen liikunta- ja urheilualan erityispiirteiden, kuten toimintatapojen ja lainalaisuuksien ymmärtäminen ja hallinta, nousivat esille tämän tutkimuksen aineistossa urheilujohtajan työssä onnistumisen edellytyksinä, osin jopa kulttuurisina vaatimuksina. Vastaavia tuloksia on löydettävissä myös muiden maiden urheilujohtamiskulttuureista: urheiluun liittyvät tekijät ovat merkittävässä roolissa urheilualan johtamisessa (Swanson & Kent 2014).

Aina ei kuitenkaan urheilun sisältäkään tuleva henkilö välttämättä mukaudu tyypillisen urheilujohtajan perusmuottiin, kuten tämän tutkimuksen aineistosta Verkostoitujan kertomus tuo esiin. Tästä voidaan päätellä, että johtajilta odotetaan tietynlaisia kulttuurisia rooliomaisuuksia (vrt. Lämsä & Sintonen 2001) myös liikunnan ja urheilun alalla, jossa korostuu usein esimerkiksi maskuliinisena pidettyjä ominaisuuksia.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että urheilun sisältä tuleminen näyttäytyy kulttuurisesti normitettuna edellytyksenä, odotusarvona liikunnan ja urheilun johtotehtäviin. Sosiaalisen ja kulttuurisen hyväksynnän saavuttamiseksi urheilujohtajaksi eteneminen näyttäytyy yksilöllisistä vaihteluista ja hienoisesta liikkumavarasta huolimatta kulttuurisesti rajattuna.

Politiikka

Liikunta ja urheilu on osa suomalaista yhteiskuntaa ja jo sen vuoksi politiikka on aina liittynyt liikuntaan ja urheiluun. Myös urheilujohtajuuden taustoihin kytkeytyy poliittista toimintaa. Historiallisista syistä erityisesti järjestösektorilla politiikka on ollut keskeisessä roolissa, ja politiikan vaikutteet ovatkin värittäneet suomalaista liikunnan ja urheilun järjestötoimintaa lähes sen alkuaajoista lähtien. Tämä historian aikaansaama poliittisuus ja poliittinen jakautuminen liikunnassa ja urheilussa heijastui – kylläkin eri tavoin – myös joidenkin urheilujohtajien kertomuksien taustalla.

Politiikka kuvastuu tämän tutkimuksen aineistossa ristiriitaisena elementtinä – se koetaan sekä etenemistä edistävänä että estävänä tekijänä. Muutamat haastateltavat kokivat, että politiikka ei kuulu osaksi liikuntaa ja urheilua: politiikka ja alan politisoituminen nähtiin negatiivisena, alaa valtaavana ilmiönä. Osa puolestaan näki politiikan jopa hyötytekijänä ja luontevana osana liikunta- ja urheilukulttuuria. Tämän tutkimuksen aineisto heijastaa samaa ilmiötä, josta Heikkala ja Vuolle (1990) ovat todenneet, että vaikka politiikka ei suoranaisesti kuulu urheiluun, niin politiikkaa ei voi urheilusta kokonaan irrottaakaan. Liikunnan ja urheilun ja politiikan välinen keskinäinen suhde on perinteisesti ollut mielipiteitä jakava aihealue.

Tässä tutkimuksessa politiikka edustaa yhtä sisäänpääsyväylää liikunnan ja urheilun johtoon. Liikunnan ja urheilun järjestöjohdossa poliitikoilla on jo pitkät perinteet, erityisesti miespuolisilla ammattipoliitikoilla. Vaikka politiikkaa pidetään yhtenä urheilujohtajaksi legitimoitumisen väylänä, pelkkä ammattipoliitikon tausta ei kuitenkaan tuo suoraan kentän sosiaalista ja kulttuurista hyväksyntää. Terveydenedistäjän kertomuksessa tulee esiin, kuinka liikunnan ja urheilun sosiaalisessa todellisuudessa urheilujohtajaksi legitimoitumista ja hyväksymistä mitataan tietyin substanssiin, kulttuurin sisältä tuleviin odotuksiin ja vaatimuksiin pohjautuen. Tämän tutkimuksen aineiston mukaan poliittinen asema, erityisesti merkittävissä poliittisissa tehtävissä, kuten kansanedustajana (myös aiemmin) toimiminen vaikuttaa myönteisesti urheilujohtajauralla niin operatiivisiin kuin luottamusjohdollisiin tehtäviin etenemisessä.

Tutkimuksessa ilmenee politiikan ja liikunnan ja urheilun luottamustehtävien välillä vallitseva molemminpuolinen hyötyasetelma. Liikunta ja urheilu on poliitikoille luonteva kenttä toimia, ja toisaalta poliitikot ovat haluttuja järjestöjen johtotehtäviin vaikutusvaltansa vuoksi, josta järjestöjen on puolestaan mahdollisuus hyötyä. Ammattipoliitikon poliittisesta asemasta ja sen myötä tulevasta vaikutusvallasta hyötyvät ne järjestöt ja organisaatiot, joiden johtajistoon poliitikko kuuluu. Tämä selittää myös liikunta- ja urheilujärjestöjen osoittamaa kiinnostusta saada poliitikkoja mukaan hallituksiinsa. Vastavuoroisesti poliitikot näkevät suomalaisen liikunnan ja urheilun myönteisenä asiana, joka tavoittaa paljon kansalaisia ja on näin ollen poliitikoille luonnollinen ja hyödyllinen toimintakenttä. Poliitiikan sekä liikunnan ja urheilun välillä vallitsee paikoin symbioottinen suhde, jossa on kyse jopa vastavuoroisesta etujen jakamisesta.

Politiikan ja liikunnan ja urheilun välillä on kahdensuuntaista liikettä: kuten jo todettu, poliitikot haluavat mukaan liikunnan ja urheilun johtopaikoille,

mutta myös urheilijoille portit avautuvat politiikkaan oman urheilumenetyksen ja sen myötä saavutetun tunnettuuden myötä. Useinhan huippu-urheilijoita kosiskellaan mukaan politiikkaan urheilu-uransa jälkeen. Poliittisilla puolueilla on omat tarpeensa ja motiivinsa saada kansalaisten ääniä menestyneen ja laajasti tunnetun, usein positiivisessa valossa näyttäytyvän urheilupersoonan myötä. Tämänkin tutkimuksen kertomuksissa konkretisoituu, kuinka urheilussa menestystä saavuttanut urheilusankari legitimoituu poliitikoksi. Myös nykyisessä, keväällä 2015 valitussa eduskunnassa vaikuttaa urheilun parissa tunnetuksi tulleita ja menestystä saavuttaneita kansanedustajia.

Tutkimukseen osallistuneista 16 urheilujohtajasta kaksi kertoi olleensa mukana kunnallispolitiikassa ja kolme toimi haastatteluhetkellä tai oli aiemmin toiminut kansanedustajana.

Johtamisosaaminen

Tässä tutkimuksessa johtamisosaamisen merkitys nousi mielenkiintoiseen rooliin. Erityisen merkille pantavaa ja yllättävääkin oli se, että vain muutamat urheilujohtajat – he, jotka ovat johtamisen ammattilaisia ja toimivat liikunnan ja urheilun kentässä luottamusjohtajina ja muutama operatiivisena johtajana – korostivat johtamisen ammattilaisuutta, johtamisosaamista merkittävänä ja tärkeänä ominaisuutena ylimmissä liikunnan ja urheilun johtamistehtävissä. Vain näillä muutamilla urheilujohtajilla johtamisosaaminen tuli kertomuksessa esiin eliittiin legitimoivana tekijänä. Tutkijat (esim. Chelladurai 1992; 2005; Slack 1996; Swanson & Kent 2014) korostavat johtamiseen liittyviä ominaisuuksia, kuten osaamista, tietoa ja asiantuntemusta tärkeinä tekijöinä urheilujohtajuudessa.

Muiden urheilujohtajien kertomuksissa johtamisosaaminen ei näkynyt juurikaan. Urheilujohtajien uralla etenemisessä ei painotettu johtamisen ammattilaisuutta saati pidetty johtamisosaamista kulttuurisena vaateena urheilujohdon tehtäviin. Erityisen silmiinpistävän ryhmän muodostivat liikunta-alan koulutuksen saaneet, operatiivisissa johtotehtävissä toimivat urheilujohtajat, joiden kerronnasta johtamisen ammattilaisuuden pohdinta puuttui lähes kokonaan. Näyttää siltä, että pikemminkin liikunnan ja urheilun substanssiosaaminen tai oma aiempi urheilu-ura on tyypillisempi urheilujohtajaksi legitimoiva tekijä kuin johtamisosaaminen. Kulttuurissa ei arvoteta johtamisen ammattilaisuutta riittävänä legitimoitumisen välineenä urheilujohdon eliittiin, vaan kulttuurisena odotusarvona korostuu voimakkaammin substanssin hallinta ja tuntemus jopa johtamisosaamisen kustannuksella.

Kertomukset heijastavat alalla vallitsevaa johtajuuskäsitystä. Useat urheilujohtajat eivät tuottaneet itseään johtajina, vaan rajatulla liikunnan ja urheilun alalla toimivina toimijoina, vaikuttajina. Tämän tutkimuksen mukaan alan johtajuuskäsitys kuvastuu heikkona: johtajaidentiteetti ei tule kertomuksissa esille ja kertomuksissa johtajuus jää varjoon kontekstin keskeisen aseman ja substanssiosaamisen merkityksen korostuessa.

Kulttuurissa vallitsee vahva tietyntyypin etenemismallin normi ja odote. Tämän tutkimuksen aineistossa erityisesti Partiolaisen kertomuksessa tulevat esiin normista poikkeavan etenemisen aiheuttamat haasteet. Hänen ammat-

tijohtajuuden ominaisuutensa ei riittänyt kompensoimaan luonnollisen polun vaillinaisuutta. Hänhän hyppäsi mukaan suoraan lajiliittotoimintaan, kuten Partiolainen itse kuvaa, *suuresta tyhjyydestä*.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että suomalainen urheilujohtajuus tarvitsee johtamisen ammattilaisuutta ja johtamisosaamisen merkityksen tunnustamista. Urheilujohtajien arvioidaan useimmiten olevan urheilun ammattilaisia, ei riittävästi johtamisen ammattilaisia. Esimerkiksi Partiolaisen silmiin suomalainen urheilujohtajuus kuvastuu ”amatöörimäisenä”, ja Joukkueenjohtaja peräänkuuluttaa urheilujohtajilta ”laaja-alaisempaa kokonaisnäkemystä ja kansainvälistymistä”.

Sukupuoli

Tässä tutkimuksessa nais- ja miesurheilujohtajien kertomuksissa uralla etene- miseen vaikuttavista tekijöistä erottavaksi tekijäksi nousivat kokemukset suku- puoleen liittyen. Muutoin naisten ja miesten kokemukset urheilujohdon eliittiin etenemiseen vaikuttavista tekijöistä olivat yksilöllisistä eroista ja vaihteluista huolimatta samantapaisia (vrt. esim. Lyness & Thompson 2000).

Sukupuoli tuli esiin naisten kertomuksissa: naissukupuoli kuvastui ker- tomuksissa mielenkiintoisesti sekä uralla myönteisesti vaikuttavana että myös kielteisesti vaikuttavana tekijänä. Miesten kertomuksissa sukupuolta ei tuotu esiin uralla vaikuttavana tai ohjaavana tekijänä, vaan miesten kertomukset ku- vastuivat sukupuolineutraaleina.

Naisjohtajat uskoivat, että heidän sukupuolellaan on joissakin valintatilan- teissa voinut ollut positiivinen vaikutus miesvaltaisella alalla. Mutta toisaalta Suunnannäyttäjän kertomus sisälsi tapauksia, joissa sukupuoli tuli esiin etene- miseen kielteisesti vaikuttavana tekijänä. Hänet oli muun muassa arvioitu miespuoleisten henkilöiden taholta sukupuolensa vuoksi tehtävään sopimat- tomaksi – sukupuoli näyttäytyi tehtävään soveltuvuuden esteenä.

Muutamit naisurheilujohtajat kokivat, että liikunnan ja urheilun johta- miskontekstissa naisilta vaaditaan uralla onnistuakseen enemmän ahkeruutta ja kovaa työtä – jatkuvaa uskottavuuden ja asiantuntemuksen osoittamista. Myös Lämsän ja Hiihllöksen (2008) tutkimuksissa naisjohtajat kokivat kovemman työn- teon ja ahkeruuden keinoksi menestyä uralla miehisessä johtamisen maailmassa (vrt. Jamieson 1995). Naisjohtajilla on Lämsän (2011) mukaan taipumusta en- nemminkin sopeutua miehiseksi koettuun johtamisen maailmaan kuin kyseen- alaistaa vallitsevia käytäntöjä.

Tutkimukseen haastatelluista naisurheilujohtajista kolme neljästä koki puolison sekä kannustavan että konkreettisen tuen hyvin merkityksellisenä vaikuttajana urallaan. Myös muissa tutkimuksissa (esim. Heikkinen 2015) puo- lisolla on todettu olevan merkittävä rooli ja vaikutus uraa koskevissa päätöksis- sä. Naisurheilujohtajat kokivat perheen ja erityisesti puolison oman urheilujoh- tajuusuransa mahdollistajana. Kodinhoitoon ja lasten huolenpitoon ja kasvatuk- seen paljon osallistuvan puolison arvioitiin olevan jopa ehdoton edellytys oman uran luomiselle, oli kyse sitten luottamusjohtajan urasta ja/tai siviilityöurasta.

Kolmen naisurheilujohtajan kertomuksissa kuvastui heidän kokemansa vastuu kodista ja lapsista.

Miesten kerronnassa puolison tai perheen vaikutus uralla etenemiseen vaikuttavana tai ohjaavana tekijänä ei juurikaan tullut esiin. Muutama vanhempi urheilujohtaja pohti kerronnassaan aiemman uranluomisen ja työelämään keskittymisen vaikutuksia perheeseen ja omiin lapsiin. Nyt vanhemmiten, uran loppuvaiheessa he kertoivat pohtineensa uudestaan omien lasten kanssa elämisen tärkeyttä, kun ovat saaneet seurata omien lastenlastensa elämää. Kehäkettu kertomuksessaan toteaa, että *omat lapset jäi kyl paljon vähemmälle aikanaan*, jonka tuloksena hän myöntää, että silloin olisi pitänyt panostaa enemmän kotiin kuin oman uran luomiseen. (Vrt. Lähteenmäki 1995.)

Urheilujohto on varsin miesvaltainen ala. Alan maskuliinisuudesta huolimatta tässä tutkimuksessa noin puolet miesurheilujohtajista toi kerronnassaan esiin tunteet, rakkauden tai intohimon urheilua kohtaan. Tunnetta urheilua kohtaan pidettiin myös yhtenä tärkeänä urheilujohtajuuden ominaisuutena. Tunteet, niistä puhuminen ja tunteiden liittäminen johtamiseen ovat piirteitä, joita kuvataan feminiinisinä (ks. Eagly & Carli 2003; Kark 2004). Johtajilla sekä maskuliinisten että feminiinisten piirteiden omaksumista pidetään toivottavina ominaisuuksina (vrt. Gartzia & van Engen 2012).

Tutkimuksessa tulee esille, että suomalaisen liikunnan ja urheilun johtoon kaivataan lisää naisia ja kentän katsotaan hyötyvän johdon monimuotoisuudesta sukupuolinäkökulmasta tarkasteltuna. Tässä tutkimuksessa naisten osuus haastatelluista urheilujohtajista oli neljä kuudestatoista, eli 25 prosenttia. Tutkimuksen kertomuksissa ilmenee, että kansalliset ja kansainväliset urheilujohdantamisen areenat ovat vahvasti sukupuolijaottuneet – naisia on urheilujohtajina edelleen hyvin vähän, jos laisinkaan – jonka perusteella voidaan todeta, että alan miesvaltaisuus ei ole muuttunut sitten 1970-luvun (vrt. Heinilä 1977).

Naisten määrän lisääntyminen johtopaikoilla niin operatiivisessa kuin luottamusjohdossakin voisi uudistaa toimintatapakulttuuria ja avartaa näkemyksiä. Myönteisiä tuloksia johdon sukupuolidiversiteetistä on saatu esimerkiksi yritysmaailmaan keskittyneissä tutkimuksissa (ks. esim. Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007; Miller & Triana 2009).

Johtajien urien ja niihin vaikuttavien tekijöiden tarkempi tutkiminen liikunnan ja urheilun alalla molempien sukupuolten näkökulmasta olisi tärkeää. Uratutkimus on paljolti keskittynyt naisten urien tarkasteluun, mutta myös miesten urien tutkiminen ja niihin vaikuttavien tekijöiden tarkempi selvittäminen antaisi lisää tietoa ja ymmärrystä urakehityksen tukemiseksi liikunnan ja urheilun alalla esimerkiksi uran ja perheen yhteensovittamisen näkökulmasta.

6.4 Kertomukset kulttuurin kuvaajina

Kulttuureilla on omat ”myyttiset perustarinansa” (Hänninen 2000, 51). Urheilujohtajien kertomukset välittävät kulttuurin ja sosiaalisen todellisuuden arvoja ja normeja: mikä on hyväksyttyä ja ei-hyväksyttyä tai mikä on kulttuurisesti ta-

vanomaista tai poikkeavaa. Aineiston pohjalta on hahmotettavissa suomalaisen liikunnan ja urheilun urheilujohtajaksi etenemisen peruskertomus ja siinä toistuvia tekijöitä. Tyypillisestä kulttuurisesta peruskertomuksesta poikkeavat kertomukset vaativat rajojen rikkomista niin suhteessa omiin kuin kulttuurissakin vallitseviin odotuksiin. Kertomukselliset mallit ohjaavat toimintaa sekä liittävätkin yksilöllisiin kertomuksiin vallitsevia kulttuurisia odotusarvoja. Yksilöllisten, kulttuurisista normeista poikkeavien legitimoitumisväylien mahdollisuus näyttää tämän tutkimuksen perusteella olevan suomalaisessa liikunnassa ja urheilussa vähäinen.

Urheilujohtajien uralla etenemisessä Kasvukertomus näyttäytyy kulttuurisena normi- tai mallikertomuksena, johon muita kertomustyyppisiä verrataan. Muiden kertomustyyppien avulla paljastuu kuitenkin normikertomusten vallitseva kulttuurinen ylivoima ja odotusarvo. Useassa kertomuksessa urheilujohtajat hakivat legitimoitumisensa tehtävään juuri urheilun sisältä tulemisen kautta, joka kertoo kulttuurisesta vaatimuksesta. Kertomuksissa, joissa yksilöllä ei ollut odotuksen mukaista normitaustaa, pyrittiin etsimään perusteluita liikunta- ja urheiluharrastamisen tai muuten alaan liittyvien toimintojen kautta. Toimintakulttuurin sisällä normitettu, hyväksytyin, jopa varsin itsestään selvänä esitetty etenemisen kertomusmalli ”myyttinen peruskertomus” muodostuu rakenteellisesti etenevän luonnollisen polun kautta tai yksilön huippu-urheilu-uran ja arvokisavoiton saattamana. Tämä rajoittaa muiden, erilaisten kertomusmallien hyväksyntää. Suomalaisen liikunnan ja urheilun johtoon legitimoitumisen valikko on varsin suppea.

Liikunta- ja urheilukulttuurissa normista poikkeava kertomus vaatii perusteluita ja todistelua kyvyistä ja kompetenssista toimia urheilujohdon eliitissä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että nämä epätyypilliset (ks. Hänninen 2000, 51) kertomukset täydentävät ymmärrystä ja laajentavat kulttuuristen kertomusmallien valikkoa. Yhtäläiset, norminmukaiset kertomukset sekä kulttuurisissa ilmenevä voimakas odotus tiettyyn kertomusmalliin sijoittautumisesta kaaventavat kertomusten yksilöllistä variaatiota (Hänninen 2000, 79). Normista poikkeavat kertomukset voivat toimia kulttuurisen toimintajärjestelmän haastajina, kertomusmallivarannon monipuolistajina ja saada siten aikaan ympäröivässä todellisuudessa ilmenevien vaatimusrajojen uudelleen arviointia, jopa toimintatapojen muutosta.

6.5 Urheilun sisältä johtajaksi - se ei yksin enää riitä

Tämän tutkimuksen mukaan suomalaisen liikunnan ja urheilun ylimpään johtoon edetään yksilöllisten taustojen ja tapahtumien kautta. Etenemisen tavat sekä uraa edistävät ja estävät tekijät ovat moninaisia. Tässä tutkimuksessa ei ollut löydettävissä systemaattista, johdonmukaisesti rakentuvaa ja urakehitystä tukevaa kertomusmallia, vaan pikemminkin kirjava joukko erilaisia, vaihtelevia tekijöitä sisältäviä etenemistä kuvaavia kertomuksia.

Yleiseksi tekijäksi tutkimuksessa kuvastui kuitenkin urheilun sisältä eteneminen, joka näyttäytyy tämän tutkimuksen valossa vahvimmin legitimoivana väylänä suomalaisen liikunnan ja urheilun johtotehtäviin. Sen arvioitiin olevan jopa edellytys urheilujohdon eliitissä toimimiselle.

Suomalaisen liikunnan ja urheilun sosiaalisen todellisuuden arvot, normit ja toimintatavat heijastuvat kertomuksissa selvästi etenemiseen vaikuttavina tekijöinä. Johtopäätöksenä voidaan kuitenkin sanoa, että urheilujohdon eliittiin etenemiseen vaikuttavien tekijöiden heterogeenisyys ja sattumanvaraisuus vaikuttaa myös alan johtamisen kehitykseen.

Suomalaisen liikunnan ja urheilun kenttä rakentuu pitkälti asiantuntijaorganisaatioista. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että liikunnalla ja urheilulla katsotaan olevan erityistä merkitystä johtamisen luonteeseen, mitä puoltavat myös kansainvälisten tutkijoiden näkemykset (esim. Fink 2013). Työssä onnistuakseen urheilujohtajan on ymmärrettävä ja tunnettava alansa sisällöllisesti – sen lainalaisuudet ja toimintatavat. Todellisuudessa näyttää siltä, että legitimaatio, oikeutus johtajuuteen tulee liikunnan ja urheilun sisältä ja sen kautta. Tämä sisäinen legitimaatio tukee osaltaan hyvää johtajuutta: alan syvä tuntemus ja ymmärtäminen edesauttavat hyvän johtajuuden toteutumista liikunnassa ja urheilussa.

Vallitseva, jopa normiksi muodostunut käytäntö on, että urheilun sisältä edetään johtajaksi. Mutta tämän tutkimuksen mukaan se ei yksin enää riitä. Aineistossa tuodaan esiin, että liikunnan ja urheilun kautta tuleva sisäinen legitimointi ei päteviä johtamisen osaajaksi – urheilujohtajan on oltava myös johtamisen ammattilainen. Tosiasia on, että urheilun sisältä johtajaksi tulevat tuntevat kenttää, mikä tukee hyvän johtajuuden toteutumista, mutta korkeammalle johtamisosaamiselle katsotaan olevan tarve suomalaisen urheilujohtajuuden kehittämiseksi. Johtamisen ammattilaisuuden puute rapauttaa urheilujohtamisen kestävää kertomusta.

Tutkimuksen perusteella on nähtävissä tarve myös erilaisille tavoille edetä urheilujohdon huipulle. Yhteiskunnalliset ja toimintaympäristön muutokset heijastuvat väistämättä liikunta- ja urheilukulttuuriimme ja sen johtamiseen. Liikunnassa ja urheilussa on siirrytty kansainvälistymisen, toiminnan ammattimaistumisen sekä kaupallistumisen myötä aiemmin vallinneesta vapaaehtois-pohjaisesta, amatöörimäisestä aikakaudesta ammattimaisempaan ja rationaalisempaan aikaan, joka asettaa uusia, entisestään kovenevia haasteita ja vaatimuksia myös urheilujohdolle. (Ks. esim. Koski & Heikkala 2006; Shilbury & Ferkins 2011.) Suomalaisen urheilujohtamisen osaamisen tason kehittämisen kannalta olisi hyvä käydä keskusteluja ja pohdintoja siitä, minkälaisia urheilujohtajia suomalainen liikunta ja urheilu tarvitsevat ja mitkä etenemisen muodot tukisivat parhaiten suomalaisen urheilujohtajuuden kehittymistä. Tämä tutkimus sekä Kosken ja Heikkalan (2006) tutkimus osoittavat, että osa urheilujohtajista on ajautunut tehtäviin vahingossa tai joutunut tehtäviin olosuhteiden pakosta. Uusien ja monipuolisempien etenemisen tapojen ja väylien kautta on mahdollista saada mukaan laaja-alaisempaa osaamista ja uudenlaisia johtajatyyppejä.

6.6 Narratiivisen tutkimuksen mahdollisuudet ja rajoitukset

Narratiivisuus tutkimusmenetelmänä avaa tässä tutkimuksessa mahdollisuuden ymmärtää urheilujohdon eliittiin etenemisen tapoja ja dynamiikkaa. Narratiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ihmisille merkityksellisistä ja heidän tärkeinä pitämistään asioista. Urheilujohtajien yksilölliset kertomukset välittävät merkityksiä, joiden kautta he määrittävät itseään, omaa asemaansa sekä kertomuksia ympäröivää maailmaa. Kertomukset mahdollistavat itsen ja kertomukseen liittyvien toisten henkilöiden sekä myös sosiaalisen todellisuuden määrittelyn sosiaalisesti – diskursiivisesti (ks. Sintonen 1999, 255).

Urheilujohtajien kertomuksia voidaan käyttää myös yleisemmän, kulttuurisen tason tulkinnan välineinä: ne heijastavat kulttuurisia merkitysrakenteita ja kertomusmalleja, jotka kuvastavat myös yksilöllisen kokemuksen ja kulttuuristen kertomusmallien välistä suhdetta (ks. Hänninen 2000, 78). Kertomuksissa välittyy ympäröivää maailmaa ja sen sosiaalista ja kulttuurista todellisuutta kuvaavaa ainesta. Myös kulttuurilla on merkittävä vaikutus yksilön rakentaessa merkityksiä elämästään (Bruner 2001) eli tässä tutkimuksessa tutkittavasta ilmiöstä.

Tähän tutkimukseen osallistuneiden 16 urheilujohtajan joukko on varsin edustavan kokoinen otos: tutkimukseen osallistuneet henkilöt kattavat suuren osan suomalaisen urheilujohdon eliitistä. Arvioin kohdejoukon koon ja tutkimusaineiston sisällön palvelevan verrattain hyvin tutkimustehtävää. Tutkimuksen kohdejoukon koko suhteessa olemassa olevaan urheilujohdon eliitin kokoon vahvistaa yksilökertomuksissa välittyvän yleisen sosiaalisen ja kulttuurisen todellisuuden kuvausta. Yksittäiset kertomukset piirtävät kuvaa yleisestä. Narratiivisen tutkimuksen, kuten yleensäkin laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole tuottaa toistettavaa tai yleistettävää tietoa. Tutkimus ei ole sellaisenaan toistettavissa, koska haastattelutilanteet ovat ainutlaatuisia ja -kertaisia kontekstisidonnaisia vuorovaikutustilanteita. Tutkimustuloksia ei myöskään voida eikä ole tarkoituskaan yleistää kuvaamaan johdon ylintä tasoa kaikilta aloilta, vaan tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää nimenomaan urheilujohdon eliittiin etenemistä.

Narratiivinen tutkimusote mahdollistaa kertojalle väylän reflektoida ja tulkita elämäänsä – luoda asioille merkityksiä kertomuksissaan omin tavoin. Narratiivisen tutkimuksen aineisto on parhaimmillaan rikasta, ennalta määrittelemätöntä henkilökohtaista kerrontaa, jolle ollaan avoimia, kuten tässä aineistolähtöisessä tutkimuksessa. Narratiivisen tutkimuksen menetelmällistä arvoa onkin perusteltu sillä, että se mahdollistaa tutkittavien oman äänen esille tulon ja antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa tutkittavasta ilmiöstä omin sanoin. On kuitenkin luonnollista, että tutkimuksessa on samalla myös tutkijan tulkinta ja ääni vahvasti läsnä ja esillä. Tämän vuoksi erityisen tärkeään asemaan narratiivisessa tutkimuksessa nousee tutkijan eettinen toiminta: ihmisten yksilöllisiä elämäkokemuksia tulee käsitellä ja tulkita kunnioittaen. (Olen käsitellyt tutkimuksen toteutukseen liittyviä luotettavuuskysymyksiä tarkemmin

luvussa 4.4.) Narratiivisen tutkimuksen moniulotteisuus näkyi tässä tutkimuksessa myös siten, että menetelmän avulla tuli esille urheilujohtajien emotionaalinen taso: urheilujohtajat kuvasivat tunnesanoin ja ilmauksin suhdettaan urheiluun. Tunneilmaisun, feminiinisenä kuvatus pürteen liittäminen perin maskuliinisenä pidettyyn johtamiseen katsotaan olevan jopa toivottava pürre johtajalla.

Narratiivisen tutkimuksen keinoin voidaan tutkia ja tulkita ihmisen toimintaa (Sarbin 1986) ja saada lisäymmärrystä, kuten tässä tutkimuksessa urheilujohtajien eliittiin etenemisen rakentumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä yksilön, toimijan näkökulmasta käsin. Narratiivit toimivat merkittävänä väliinena ihmisten toiminnan (MacIntyre 1981) sekä myös kulttuuristen vaikutusten ymmärtämisessä. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmällisten työkalujen, kuten aktanttimalin avulla oli mahdollisuus saada esiin kertomuksien sisältämän pintatason läpäiseviä syvempiä ulottuvuuksia ja merkityksiä. Aktanttimali toi esiin myös kertomuksia ympäröivässä maailmassa kuvastuvia hyväksytyinä ja ei-hyväksytyinä pidettyjä arvoja ja normeja, sekä myös juonirakenteessa paljastuvia toimintaan sisältyviä arvoja.

Tässä tutkimuksessa käytetyt narratiiviset menetelmät mahdollistivat urheilujohtajien eliittiin etenemisen moniulotteisen tarkastelun ja ymmärryksen syventämisen kielen avulla toimijan näkökulmasta käsin. Narratiivinen tutkimusmenetelmä mahdollisti sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa luodut sosiaalista todellisuutta kuvaavat kertomukset, joita voitiin tarkastella osana todellista elämää. Kertoessaan omasta urheilujohtajan urastaan haastateltavat tulivat ääneen pohtineeksi etenemistään, siihen sisältyviä tilanteita ja tapahtumia ja uralla etenemiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämä kertomuksen konstruointi vuorovaikutustilanteessa voi nostaa haastateltavan tietoisuuteen sellaisiakin asioita, joita hän ei olisi muulla menetelmällä ehkä tullut raportoineeksi.

Kansainvälisesti tarkasteltuna määrälliset tutkimustavat dominoivat edelleen urheilujohtamisen tieteenalaa ja narratiivinen lähestymistapa sijoittuu vielä marginaaliin. Narratiivisuuden käyttöä onkin peräänkuulutettu myös osaksi urheilujohtamisen alan tutkimuksia. Tämä tutkimus vastaa omalta osaltaan tähän odotukseen ja osoittaa, että narratiivisen tutkimusmenetelmän käytettävyys ja sen tarjoamat mahdollisuudet soveltuvat osaksi urheilujohtamisen ilmiöiden sekä myös uratutkimuksen menetelmällistä valikkoa, vaikka tämä tutkimus ei tavanomaisen uratutkimuksen piiriin kuulukaan.

Myös uratutkimuksissa on keskitytty paljolti kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmin tarkastelemaan uria mitattavissa olevien tekijöiden avulla. Tutkimus osoittaa, että narratiivinen menetelmä soveltuu tarkastelemaan eri tavoin johtajien uralla etenemistä perinteisistä menetelmistä poiketen - moniulotteisena ilmiönä. Narratiivisten tutkimuksien avulla voidaan täydentää ja syventää määrällisin menetelmin saatavaa tietoa, ja näin rakentunut laaja-alaisempi tieto auttaa syventämään ymmärrystä johtamisurista eri aloilla ja tarkastelemaan avoimemmin myös urakäsittien määritelmää.

Tässä tutkimuksessa kertomukset esiintyvät elämän tulkinnan muotona. Elämäkerrallisten kertomusten myötä saadaan esimerkkejä, tietoa ja ymmärrys-

tä urheilujohdon eliittiin etenemiseen vaikuttavista ja ohjaavista yksilöllisistä sekä kulttuurisista tekijöistä ja mekanismeista. Tämä tieto voi auttaa tulevia urheilujohtajia refleктоimaan, tiedostamaan ja tunnistamaan omalla urallaan ja etenemiseensä vaikuttavia tilanteita ja tekijöitä. Kerronnallisuus urheilujohtajien uria ja etenemistä tarkastelevana menetelmänä on yksi mahdollisuus saada henkilökohtaista, toimijan näkökulmasta tuotettua tietoa, joka kertoo myös sosiaalista ja kulttuurista todellisuutta.

Narratiivisten menetelmien käyttö on ollut tämän tutkimuksen mahdollistaja mutta myös rajoittaja. Ainutlaatuinen aineisto on kerätty sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa, haastattelussa, jossa tutkittavat ovat refleктоineet ja tulkinneet etenemistään urheilujohdon eliittiin. Joillakin haastatelluista urheilujohtajista kertomus on voinut olla jo valmiiksi rakentuneena oman elämän osakerptomuksena, kun taas toisilla kertomus on saattanut hahmottua ja rakentua vasta haastattelutilanteessa. On myös huomioitava, että aineiston sisältöön on mahdollisesti vaikuttanut se, mitä haastateltavat ovat halunneet kertoa tai jättää pimentoon. Lähtökohtainen oletus on, että tutkittavat kertovat elämästään totuudenmukaisesti, tutkimusaineisto on heidän sen hetkinen todellisuuskuvauksensa, joka voi kuitenkin ajan saatossa ja eri tilannekonteksteissa muuttua muotoaan ja tulkintasisältöään (Mishler 2004).

Narratiivinen tutkimus on laaja-alainen ja monimuotoinen, se mahdollistaa paljon, mutta siinä on myös rajallisuutensa. Narratiivisten menetelmien avulla tai niiden kautta ei voida saada vastauksia kaikkiin kysymyksiin, koska aineisto on subjektiivista, toimijan tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Esimerkiksi urheilujohtajia valitsevien henkilöiden näkökulman esille saaminen vaatisi oman tutkimuksensa.

Urheilujohtajien uralla etenemisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden laaja-alaisempi tutkimus on tarpeen tämän tutkimuksen pohjalta saadun tiedon tueksi. Urheilujohtajien etenemistä olisi kiinnostavaa tutkia ylimmän johdon, eliitin ohella myös muilla tasoilla. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia myös kontekstin ja siellä tapahtuneiden muutosten vaikutuksia urheilujohtamisen alaan.

Määrällisin tutkimusmenetelmin, laajemmalla otoksella on mahdollista saada selvyyttä liikunnan ja urheilun johtotehtävissä toimivien henkilöiden taustatekijöistä, kuten koulutustaustasta sekä heidän uransa rakentumisen vaiheista. Isommalla otoksella, myös muilta tasoilta kuin ylimmästä johdosta ja erilaisin menetelmin toteutettu tutkimus antaisi laajempaa kuvaa urheilujohdon todellisuudesta. Myös urakehitykseen pureutuva tutkimus narratiivisin menetelmin antaa mahdollisuuksia ilmiön monipuoliselle tarkastelulle niin urheilujohtajuuden osalta kuin myös muilla aloilla.

Tämän tutkimuksen aineiston avulla on ollut mahdollista tarkastella kertomuksia ympäröivää maailmaa: urheilujohdon eliittiin etenemisen tapoja ja mekanismeja ja siten saada tietoa toimintatapojen kehittämiseksi. Suomalaisen urheilujohtamisen alalla on hyvä pohtia, millaisia urheilujohtajia suomalaisen liikunnan ja urheilun johdossa tarvitaan. Millaisten mekanismien ja tekijöiden avulla voidaan tukea ja kehittää urheilujohtajien urasuunnittelua ja urakehitystä sekä hahmottaa ja ymmärtää ympäröivää maailmaa ja siinä vaikuttavia teki-

jöitä entistä paremmin? Tutkimuksen avulla tulevat näkyviksi yksilölliset ja kulttuuriset vaikuttajat, joiden kautta on mahdollista tiedostaa ja tunnistaa sekä jopa uudistaa urheilujohtajaksi etenemisen tapoja. On myös hyvä pohtia uusia ja erilaisia urheilujohtajaksi etenemisen väyliä ja siten tulevaisuudessa rikastaa kulttuurista kertomusmallivalikkoa. Tulevaisuudessa on tärkeää kiinnittää huomiota tulevien urheilujohtajien uran suunnitelmalliseen rakentumiseen ja urakehityksen tukemiseen niin yksilöllisten tekijöiden kuin kulttuuristen rakenteiden kautta.

Katson tutkimuksen annin olevan käytännön hyödyksi sekä tulevien urheilujohtajien koulutuksen että tulevien ja nykyisten urheilujohtajien urakehityksen näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimus tuo näkyväksi liikunta- ja urheilukulttuurin sosiaalista todellisuutta, johon tulevat urheilujohtajat suuntaavat, sekä siellä vallitsevia arvoja, normeja ja käytänteitä. Tutkimus avaa kertomuksellista mallivalikkoa ja sitä, miten ympäröivä todellisuus kuvastuu kertomuksissa. Tieto luo pohjaa omien valintojen pohtimiseen urasuunnittelun ja urakehityksen näkökulmasta sekä tuo koulutukseen lisäymmärrystä suomalaisen urheilujohtajuusmaailman erityispiirteistä. Tämä tutkimus on myös yksi esimerkki narratiivisten tutkimusmenetelmien käytöstä tulevien opinnäytetöiden ja tutkimuksien tekijöille.

Lopuksi voin todeta narratiivisen tutkimusmenetelmän olevan käytännöllinen ja hyvin soveltuva, jopa antoisa laadullinen tutkimusmenetelmä urheilujohtajien etenemistä tarkastelemaan tutkimukseen. Tutkimusprosessi on kartuttanut ymmärrystäni narratiivisuudesta, tavasta tarkastella maailmaa kertomusten kautta. Tutkimusmatkani varrella huomasin, että olen tietämättäni aiemmin ollut jo "narratikko". Olen enemmän tuntenut kiinnostusta ihmisten kohtaamiin, heidän elämäkokemuksiinsa ja näkemyksiinsä kuin kasvottomia massoja kuvaaviin määrällisiin numeroihin ja tuloksiin. Tutkimus on entisestään kasvattanut kiinnostustani ihmisiä ja heidän elämäntarinoitaan kohtaan.

Tämä tutkimusprosessi on ennen kaikkea antanut minulle mahdollisuuden syventää ymmärrystäni suomalaisesta urheilujohtajuudesta. Erityisen hienoa on ollut se, että minulla on ollut mahdollisuus yhdistää kaksi sydäntäni lähellä olevaa tieteenalaa ja tutkia ilmiötä, josta olen aidosti kiinnostunut. Olen saanut hetkeksi uppoutua tutkimuksen teon maailmaan, sen haasteisiin ja koulukeroihin, mutta myös niin opettavaiseen antiin.

SUMMARY

The purpose of this narrative PhD study was to explore sport managers' narratives on how they became sport managers and what kind of contents and meanings sport managers give in their stories. The specific research questions were:

1. How has becoming the sport manager been constructed in these 16 sport manager stories/narratives: what kinds of background actions and events do the stories contain?
2. What kinds of sport manager types and story types can be found in these stories?
3. What kinds of agency can be found in sport managers' telling and how do the sport managers legitimize themselves into the sport management elite?

In addition, one aim of this study was to examine how the narrative method can be applied to sport management studies.

Background

In Finland, very few sport management studies have been performed (e.g. Heinilä & Kiviaho 1968; 1970; Koski & Heikkala 1998; 2006). Therefore, there is a gap in the field of sport management research in Finland. Internationally, there are only a few studies concerning sport management in which the narrative method has been used (see e.g. Edwards, Skinner & Gilbert 2004; Hoerber & Frisby 2001; Inglis, Danylchuk & Pastore 2000), and none in Finland.

There has been international discussion about the need to use different kinds of approaches and methodologies in sport management research. Thus far, sport management research has been quite strongly dominated by quantitative methods: consequently, fresh approaches are needed (Rinehart 2005; Skinner & Edwards 2005).

Compared to traditional quantitative methods, narrative research can provide different kinds of answers and give a deeper knowledge about experiences of sport managers. The narrative method examines how lives are lived into existence and how people endow their lives with meaning across time (e.g. Gergen & Gergen 1986).

The core of narrative methods is the analysis of stories. Narrative research focuses on individuals' lives, how they experience them, and on the meanings that they give to their stories, in their telling. In this study, the narrative approach was taken throughout.

Data and analysis

This qualitative, narrative study begun in 2009, and in 2010 the interviews of 16 Finnish sport managers from the top of Finnish sport management – i.e. the elite – were conducted. The interviewees were carefully selected. These sport

managers were operational and governmental managers (chairman of the board) at three different organizational levels: the administration, the private (i.e. business) and the tertiary sector (e.g. associations). Twelve of them were male and four female, aged between 45–73 years. The 16 sport managers who were interviewed form quite a representative sample in Finland as there is quite a small group of top level / elite sport managers in this country.

The collected data consisted of over 420 transcribed pages of text. The data was analyzed multi-methodologically. The interviews were read very thoroughly several times, one at a time, in order to categorise, to thematise and to classify the data using mind-maps, for instance. Further analysis was done by using Greimas' actantial model (Greimas 1966). With the help of the actantial model it is possible to delve deeper than what the plain telling simply shows, since the model reveals values as well as legitimate and unwritten rules. Thus, Greimas' actantial model works as a systematic tool in the analysis process.

By exploring these interviews, the purpose was to find out the turning points and how sport managers recounted and described the actions and events in their pathways. How did they describe their motivations to become and to be elite sport managers? What actions and events did the stories contain and how did the interviewees place themselves and other players in the stories?

Finally, exploring sport managers' interviews empirically, 16 individual, unique narrative stories were constructed. In particular, attention was paid to what the stories contained and how the interviewees told their stories in their own words. The modalities were also examined. The modalities were used as an analytical tool of agency – both types and degrees (strong or weak) of agency – that the sport managers constructed in their stories. Strong agency means that the sport manager made him/herself the decisions to become a sport manager, which were based on wanting and capability, and that he/she had freedom of choice. Weak agency, on the other hand, means that there was a strong external impact (persons or events), which had an influence on the sport manager's decisions to become a sport manager. In weak agency individuals, will and knowledge about his/hers own capability was uncertain.

Results

The data of this study revealed four sport manager types: The Chosen, The Politician, The Sportsman and The Bureaucrat. On the basis of the stories' plots, actions and events, four different story types were also perceived: the story of growth, the story of drifting, the story of aspiration and the story of coincidence. At the individual level, these sport managers' stories illustrated how the sport managers' careers were constructed, but they also reflected social reality and the wider sociocultural context of Finnish sport management.

In the sport managers' stories, there were four factors that had played a central role in their pathways to become an elite sport manager. A role within sports seemed legitimising and dominant, even a norm. Politics appeared to have worked both for and against their progress to become an elite sport manager and, thus, aroused controversial feelings. Management and leadership

skills were considered important in higher leadership positions but only a few of the interviewees legitimised themselves to their positions through them. Gender stood out in women's stories: it was regarded both as a helping and hindering factor in their careers. Hence, becoming a top sport manager is a multifaceted phenomenon and there are different individual factors that affect and direct their pathways.

Several of the current sport managers have a background in sport, but no background in professional management. It is notable that sport managers legitimize themselves more often through sport than through management expertise. According to this study the good and believable sport manager ought to have their background in sport. It seems that management skills or background in professional management were not so important. Only the professional management experts highlighted the need of management skills and management know-how.

Conclusions

Based on these narratives, the Finnish sport manager ought to come from within sports. Which on the other hand is true: the good sport manager has to understand and internalize the substance, i.e. the field of Finnish sports and athletics and its meanings, principles and implications. However, that alone is not sufficient anymore. The sport manager must also have good management skills to succeed as a sport manager. Unfortunately, sport management does not seem to be a very highly appreciated field at present. According to this study, Finnish sport would benefit from a change toward more professional management.

In Finland, as well as internationally, sport is undergoing a major change, and also sport managers will face new challenges and changes. Since many of the present managers are soon retiring, Finnish sport management has to recruit a new generation of potential managers ready to learn and develop to become future sport managers. We now have an opportunity to unite the new generation's management knowledge with the tacit knowledge of the long-time sport managers. The field of sport management is a particularly challenging environment for a manager because of its special nature which differs from other fields of management quite significantly. It is vital to have more research-based information about characteristics in sport management in this period of transition.

The present study shows that, despite the limitations of narrative research, it is a fruitful method for sport management studies. Qualitative research and a narrative approach can provide different perspectives and also give a deeper and better understanding of the individual's experiences. Through the narrative approach, sport management researchers and practitioners also have an opportunity to gain knowledge and understanding from personal experience narratives, as well as autobiographical career spans. The narrative method can help us towards better understanding of the complex field of sport management.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. 2000. Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Counselling Today* 12 (4), 146–158.
- Aalto, P. 2003. Naiset liikuntajohtajina. Teoksessa A.-M. Lämsä (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisu N:o 137/2003, 151–178.
- Aalto-Nevalainen, P. 2011. Korot kopisevat liikunnan johtoportaan yhä useammin. *Liikunta & Tiede* 48 (5), 48–53.
- Aalto-Nevalainen, P. 2014. Sport manager's career success: Evidence of differences between men and women. IWG Women and Sport -conference presentation 13.6.2014.
- Aaltonen, T. & Leimumäki, A. 2010. Kokemus ja kerronnallisuus – kaksi luentaa. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 119–152.
- Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. *Kutsumusjohtaja*. Helsinki: Talentum.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. (4. painos) Tampere: Vastapaino.
- Amis, J. & Silk, M. 2005. Rupture: Promoting critical and innovative approaches to the study of sport management. *Journal of Sport Management* 19, 355–366.
- Andrews, M. 2008. Never the last word: Revisiting data. In M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou (Eds) *Doing narrative research*. London: Sage, 86–101.
- Aristoteles 1997. *Retoriikka*. Runousoppi. Suomentaja Paavo Hohti. Helsinki: Gaudeamus. (Alkuteos julkaistu 300-luvulla eaa).
- Arthur, M. B., Claman, P. H. & DeFillippi, R. J. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive* 9 (4), 7–20.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. 1989. Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds) *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 7–25.
- Asian Association for Sport Management 2013. [Viitattu 23.1.2013] Saatavana <URL:<http://www.aasmasia.com/>>
- Asian Association for Sport Management 2013. [Viitattu 23.1.2013] Saatavana <URL:http://www.aasmasia.com/about_us.html>
- Atkinson, R. 1998. The life story interview. *Qualitative Research Methods*, Vol. 44. Thousand Oaks: Sage.
- Atkinson, P. & Delamont, S. 2006. Editor's introduction: Narratives, lives, performances. In P. Atkinson & S. Delamont (Eds) *Narrative perspectives*. Volume 1. London: Sage, xi-xix.

- Auvinen, T. 2013. Narratiivinen johtajuus. Tutkielmia johtajuuden tarinankerro-
non tutkimuksesta ja käytännöstä. Jyväskylä Studies in Business and
Economics 119. Jyväskylän yliopisto.
- Auvinen, T., Mangeloja, E. & Sintonen, T. 2010. Is narrative a content of eco-
nomics and business administration? An essay about why Homo eco-
nomicus is actually Homo narrans: From realistic to narrative paradigm.
Annual Review of Management and Organizational Inquiry 6 (1), 1–13.
- Auvinen, T., Mangeloja, E. & Sintonen, T. 2011. Kohti narratiivista taloustiedet-
tä. Yksilöiden ja yhteiskuntien kertomukset. *Kansantaloustieteellinen Ai-
kakauskirja* 107 (3), 291–298.
- Baker, R. E. & Esherrick, C. 2013. Fundamentals of sport management. Human
kinetics' fundamentals of sport and exercise science series. Champaign:
Human Kinetics.
- Baruch, Y. & Peirerl, M. 2000. Career management practices: An empirical sur-
vey and implications. *Human Resource Management* 39 (4), 347–366.
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to
share the vision. *Organizational Dynamics* 18 (3), 19–31.
- Bass, B. M. 1997. Does the transactional – transformational leadership paradigm
transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*
52 (2), 130–139.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. 2006. Transformational leadership (2nd ed.) New Jer-
sey: Lawrence Erlbaum.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. 1985. Leaders: The strategies for taking charge. New
York: Harper & Row.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 2009. Todellisuuden sosiologinen rakentuminen.
Tiedonsosiologinen tutkielma. Suomentaja ja toimittaja Vesa Raiskila. Hel-
sinki: Gaudeamus.
- Berman, S., Down, J. & Hill, C. W. L. 2002. Tacit knowledge as a source of com-
petitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of
Management Journal* 45, 13–31.
- Bower, G. G. & Hums, M. A. 2013. The Impact of Title IX on career opportuni-
ties in intercollegiate athletic administration. *Journal of Intercollegiate
Sport* 6, 213–230.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. 2006. The interplay of boundaryless and protean care-
ers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior* 69
(1), 4–18.
- Brockmeier, J. & Harré, R. 2001. Narrative: Problems and promises of an alter-
native paradigm. In J. Brockmeier & D. Carbaugh (Eds) *Narrative and
identity. Studies in autobiography, self and culture*. Philadelphia: Benja-
min, 39–58.
- Brown, M. T., Rascher, D. A., Nagel, M. S. & McEvoy, C. D. 2010. Financial
management in the sport industry. Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Bruner, J. 1985. Actual minds, possible worlds. Cambridge: Harvard University
Press.

- Bruner, J. 1991. The narrative construction of reality. *Critical Inquiry* 18 (1), 1-21.
- Bruner, J. 2001. Self-making and world-making. In J. Brockmeier & D. Carbaugh (Eds) *Narrative and identity. Studies in autobiography, self and culture*. Philadelphia: Benjamin, 25-37.
- Bruner, J. 2006. Life as narrative. In P. Atkinson & S. Delamont (Eds) *Narrative methods. Volume I. Narrative perspectives*. London: Sage, 99-116.
- Carli, L. L. & Eagly, A. H. 2001. Gender, hierarchy and leadership: An introduction. *Journal of Social Issues* 57 (4), 629-636.
- Chalip, L. 2006. Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management* 20, 1-21.
- Chase, S. E. 1995. Taking narrative seriously: Consequences for method and theory in interview studies. In R. Josselson & A. Lieblich (Eds) *Interpreting experience. The narrative study of lives*. Thousand Oaks: Sage, 1-26.
- Chelladurai, P. 1992. Sport management: opportunities and obstacles. *Journal of Sport Management* 6, 215-219.
- Chelladurai, P. 2005a. *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective* (2nd ed.) Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Chelladurai, P. 2005b. Sport management: scope and career opportunities. In B.L. Parkhouse (ed.) *The management of sport. Its foundations and applications* (4th ed.) New York: McGraw-Hill.
- Cohen, L. & Mallon M. 2001. My brilliant career? Using stories as a methodological tool in careers research. *International Studies of Management & Organizations* 31 (3), 46-68.
- Cohan, S. & Shires, L. M. 1993. *Telling stories. A theoretical analysis of narrative fiction*. New York: Routledge.
- Cole, B. M. 2015. Lessons from a marital arts dojo: A prolonged process model of high-context communication. *Academy of Management Journal* 58 (2), 567-591.
- Corley, K. G. & Gioia, D. A. 2011. Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review* 36, 12-32.
- Costa, C. A. 2005. The status and future of sport management: A delphi study. *Journal of Sport Management* 19, 117-142.
- Crosset, T. W. & Hums, M. A. 2009. History of sport management. In L. P. Masteralexis, C. A. Barr & M. A. Hums (Eds) *Principles and practice of sport management* (3rd ed.) Sudbury: Jones and Bartlett Publishers, 3-22.
- Cuneen, J. & Parks, J. B. 1997. Should we serve sport management practice or sport management education? A response to Weese's perspective. *Journal of Sport Management* 11, 125-132.
- Cunningham, G. B. 2013. Theory and theory development in sport management. *Sport Management Review* 16, 1-4.
- Dawson, A. & Phillipis, P. 2013. Coach career development: Who is responsible? *Sport Management Review* 16, 477-487.

- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2005. The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds) *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.) Thousand Oaks: Sage, 1–32.
- DeSensi, J. T., Kelley, D. R., Blanton, M. D. & Beitel, P. A. 1990. Sport management curricular evaluation and assessment: A multi-faceted approach. *Journal of Sport Management* 4 (1), 31–58.
- Doherty, A. 2013. Investing in sport management: The value of good theory. *Sport Management Review* 16, 5–11.
- Drucker, P. F. 2011. *Managing the non-profit organization. Practices and principles*. New York: Routledge.
- Dutton, J. E. 2003. Breathing life into organizational studies. *Journal of Management Inquiry* 12, 5–19.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. 2003. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly* 14, 807–834.
- Edwards, A. & Skinner, J. 2009. *Qualitative research in sport management*. Oxford: Elsevier.
- Edwards, A., Skinner, J. & Gilbert, K. 2004. Sport management: Varying directions towards the narrative. *Kinesiology* 36 (2), 220–232.
- Eitzen, D. S. & Sage, G. H. 1997. *Sociology of North American sport* (3rd ed.) Dubuque: Brown & Benchmark.
- Ekonen, M. 2014. Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*, 148.
- Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Juva: Bookwell, 179–203.
- Eskola, J. 2011. Miten selvitä hengissä laadullisen aineiston analyysistä? Luento Jyväskylän yliopistossa 2.2.2011.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- European Association of Sport Management [Viitattu 23.1.2013]. Saatavilla: <URL: <http://www.easm.net/>>
- European Association of Sport Management [Viitattu 23.1.2013]. Saatavilla: <URL:http://www.easm.net/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=159>
- European Union 2001. [Viitattu 10.1.2013]. Saatavilla <URL: <http://www.sport-development.info/index.php/browse-all-documents/87-council-of-europe-2001-the-european-sports-charterrevised-brussels-council-of-europe>>
- Feng, J. 2005. Patterns of career involvement of elite chinese athletes. *LIKES – Research Reports on Sport and Health* 169.
- Ferkins, L., Shilbury, D. & McDonald, G. 2005. The role of the board in building strategic capability: Towards an intergrated model of sport governance research. *Sport Management Review* 8 (3), 195–225.

- Fink, J. S. 2013. Theory development in sport management: My experience and other considerations. *Sport Management Review* 16, 17–21.
- Fink, J. S., Pastore, D. L. & Riemer, H. 2003. Managing employee diversity: Perceived practices and organizational outcomes in NCAA division III athletic departments. *Sport Management Review* 6, 147–168.
- Fitzgerald, M. P., Sagaria, M. A. D. & Nelson, B. 1994. Career patterns of athletic directors: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Sport Management* 8, 14–26.
- Fludernik, M. 1996. *Towards a 'natural' narratology*. London: Routledge.
- Frantsi, T. 2009. Ikääntyvä johtaja tienhaarassa. Ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 75.
- Freeman, M. 2003. Identity and difference in narrative inquiry: A commentary on the articles by Erica Burman, Michelle Crossley, Ian Parker and Shelley Sclater. *Narrative Inquiry* 13 (2), 331–346.
- Frisby, W. 2005. The good, the bad, and the ugly: Critical sport management research. *Journal of Sport Management* 19, 1–12.
- Foucault, M. 1980. *Power/Knowledge. Selected interviews and other writings, 1972–1977*. New York: Pantheon.
- Gartzia, L. & van Engen, M. 2012. Are (male) leaders “feminine” enough? Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management: An International Journal* 27 (5), 296–314.
- Gephart, R. P. 2004. From the editors: Qualitative research and The Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal* 47 (4), 454–462.
- Gergen, M. M. & Gergen, K. J. 1986. Narrative form and the construction of psychological science. In T. R. Sarbin (Eds) *Narrative psychology. The storied nature of human conduct*. New York: Praeger Publishers, 22–44.
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gillentine, A., Crow, R. B. & Harris, J. 2009. Introduction to the sport industry. In A. Gillentine & R. B. Crow (Eds) *Foundations of sport management* (2nd ed.) Morgantown: FIT.
- Gordon, T. 2005. Toimijuuden käsitteen dilemma. Teoksessa A. Meurman-Solin & I. Pyysiäinen. *Ihmistieteet tänään*. Helsinki: Gaudeamus, 114–130.
- Grappendorh, H., Lough, N. & Griffin, J. 2004. Profiles and career patterns of female NCAA Division I athletic directors. *International Journal of Sport Management* 5 (3), 243–261.
- Gready, P. 2008. The public life of narratives: ethics, politics, methods. In M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou (Eds) *Doing narrative research*. London: Sage, 137–150.
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. 2006. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review* 31 (1), 72–92.

- Greenhill, J., Auld, C., Cuskelly, G. & Hooper, S. 2009. The impact of organizational factors on career pathways for female coaches. *Sport Management Review* 12, 229–240.
- Greimas, A. J. 1980. *Strukturaalista semantiikkaa*. Suomentaja Eero Tarasti. Tampere: Tammer-Paino. (Alkuteos julkaistu 1966).
- Gunz, H. & Peiperl, M. 2007. Introduction. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds) *Handbook of career studies*. Los Angeles: Sage, 1–10.
- Hall, D. T. 1976. *Careers in organizations*. Pacific Palisades: Goodyear.
- Hall, D. T. 2004. The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior* 65 (1), 1–13.
- Hardin, M. & Whiteside, E. E. 2009. The power of “small stories”: Narratives and notions of gender equality in conversations about sport. *Sociology of Sport Journal* 26 (2), 255–276.
- Heikkala, J. 1994. Huippu-urheilu, kansainvälisyys ja kansallinen identiteetti. Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu. Tieteellinen katsaus. *Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja* 90, 227–231.
- Heikkala, J. 1998. Ajolähtö turvattomiin kotipesiin. Liikunnan järjestökentän muutos 1990-luvun Suomessa. *Acta Universitatis Tamperensis*.
- Heikkala, J. & Vuolle, P. 1990. Suomalaisen huippu-urheilijan maailmankuvasta ja huippu-urheilun ideologiasta. Filosofis-painotteinen ja diskurssi-analyttinen peruskuvauus. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia No 50.
- Heikkinen, H. L. T. 2010. Narratiivinen tutkimus. Todellisuus kertomuksena. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Juva: Bookwell, 143–159.
- Heikkinen, S. 2015. (In)significant others: the role of the spouse in women and men managers’ careers in Finland. University of Jyväskylä. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 158.
- Heikkinen, S., Lämsä, A.-M. & Hiillos, M. 2014. Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal of Management* 30, 27–39.
- Heinilä, K. (toim.) 1977. *Nainen suomalaisessa urheilukulttuurissa*. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitoksen tutkimuksia 15.
- Heinilä, K. 1979. The value orientations of Finnish sport leaders. *International Review of Sport Sociology* 14 (3–4), 59–74.
- Heinilä, K. 1984. Liikuntakulttuurin haasteet. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitos. *Katsauksia ja katsantoja* 3/1984.
- Heinilä, K. 1989. The sport club as a social organization in Finland. *International Review for the Sociology of Sport* 24 (3), 225–248.
- Heinilä, K. 1998. Sport in social context by Kalevi Heinilä. In P. Vuolle (ed.) *Commemorative book in honour of Professor Kalevi Heinilä*. University of Jyväskylä.
- Heinilä, K. & Kiviaho, P. 1968. Suomalaisen urheilujohtajan muotokuva. Jyväskylän yliopisto. *Kasvatustieteiden tutkimuslaitos* 48/1968.

- Heinilä, K. & Kiviaho, P. 1970. Urheilujohtajien urheiluaatteet. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitos 55/1970.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Herman, D. 2011. Basic elements of narrative. Chichester: Wiley.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2005. Tutki ja kirjoita (11. painos) Helsinki: Tammi.
- Hoeber, L. & Frisby, W. 2001. Gender equity for athletes: Rewriting the narrative for this organizational value. *European Sport Management Quarterly* 1 (3), 179–209.
- Hogg, M. A., Martin, R. & Weeden K. 2003. Leader-member relations and social identity. In D. van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds) *Leadership and power. Identity processes in groups and organizations*. London: Sage, 18–33.
- Hollander, E. P. & Offermann, L. R. 1990. Power and leadership in organizations: Relationship in transition. *American Psychologist* 45 (2), 179–189.
- Hoye, R. 2006. Leadership within Australian voluntary sport organization boards. *Nonprofit Management and Leadership* 16 (3), 297–313.
- Huhtinen, A.-M. 2006. Sotilasjohtamisen käytännöt ja tiedon intressi. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otava, 204–225.
- Husu, L., Hearn, J., Lämsä A.-M. & Vanhala, S. 2011. Introduction/Johdanto. In L. Husu, J. Hearn, A.-M. Lämsä & S. Vanhala (Eds) *Women, management and leadership – Naiset ja johtajuus*. Hanken School of Economics. Research Reports 72.
- Hyden, M. 2008. Narrating sensitive topics. In M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou (Eds) *Doing narrative research*. London: Sage, 121–136.
- Hyvärinen, M. 2010. Haastattelukertomuksen analyysi. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 90–118.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 189–222.
- Hänninen, V. 2000. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. *Acta Universitatis Tamperensis*.
- Hänninen, V. 2004. A model of narrative circulation. *Narrative Inquiry* 14 (1), 69–85.
- Inglis, S. 1994. Exploring volunteer board member and executive director needs: Importance and fulfilment. *Journal of Applied Recreation Research* 19 (3), 171–189.
- Inglis, S., Danylchuk, K. E. & Pastore, D. L. 2000. Multiple realities of women's work experiences in coaching and athletic management. *Women in Sport & Physical Activity Journal* 9 (2), 1–26.

- Irvin, R. L. & Ryan, T. D. 2013. Get real: Using engagement with practice to advance theory transfer and production. *Sport Management Review* 16, 12–16.
- Jamieson, K. H. 1995. *Beyond the double bind: women and leadership*. New York: Oxford University Press.
- Juuti, P. 2006. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*. Keuruu: Otava, 226–239.
- Jyrkämä, J. 2007. Toimijuus ja toimijatilanteet – aineksia ikääntymisen arjen tutkimiseen. Teoksessa M. Seppänen, M. Karisto & T. Kröger (toim.) *Vanhuus ja sosiaalityö. Sosiaalityö avuttomuuden ja toimijuuden välissä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kark, R. 2004. The transformational leader: who is s(he)? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management* 17 (2), 160–176.
- Kellerman, B. 2012. *The end of leadership*. New York: HarperCollins.
- Kerr, G. & Marshall, D. 2007. Shifting the culture: Implications for female coaches. *Canadian Journal for Women in Coaching Online*, 7(4).
- Kets de Vries, M. 2001. *The leadership mystique*. London: Prentice Hall.
- Khapova, S. N., Arthur, M. B. & Wilderom, C. P. M. 2007. The subjective career in the knowledge economy. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds) *Handbook of career studies*. Thousand Oaks: Sage, 114–130.
- Kiedel, R. W. 1987. Team sport models as a generic organizational framework. *Human Relations*, 40 (9), 591–612.
- Kikulis, L. M. 2000. Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management* 14 (4), 293–320.
- Kim, M. & Bang, H. 2012. Volunteer management in sport. In L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet & P. Downward (Eds) *Routledge Handbook of Sport Management*. Abingdon: Routledge, 159–177.
- Kerwin, S., MacLean, J. & Bell-Laroche, D. 2014. The mediating influence of management by values in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management* 28, 646–656.
- Kjeldsen, E. K. M. 1990. Sport Management careers: A descriptive analysis. *Journal of Sport Management* 1, 129–145.
- Kokkonen, J. 2013. Liikuntaa hyvinvointivaltiossa. Suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria. Suomen Urheilumuseosäitiön tutkimuksia n:o 2. Keuruu: Otava.
- Korhonen, I. & Oksanen, K. 1997. Kertomuksen semiotikkaa. Teoksessa P. Sulkinen & J. Törrönen (toim.) *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*. Tampere: Gaudeamus, 54–71.
- Koski, P. 2000. Liikunta kansalaisaktiivisuutena. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski (toim.) *Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot*. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152, 40–55.

- Koski, P. 2004. Liikuntasuhde – liikunnan kohtaaminen kulttuurisesti rakentuvana sosiaalisena maailmana. Teoksessa K. Ilmanen (toim.) *Pelit ja kentät. Kirjoituksia liikunnasta ja urheilusta*. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia 3/2004, 189–208.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitoksen tutkimuksia 63/1998.
- Koski, P. & Heikkala, J. 2006. Liikuntajärjestöjen johtaminen. SLU-raportit.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. Naisjohtoiset yritykset muita kannattavampia? EVA analyysi No. 3. Helsinki: ETLA.
- Kotter, J. P. 1990. What leaders really do. *Harvard Business Review* 68 (3), 103–111.
- Kuhn, T. S. 1996. *The structure of scientific revolutions* (3rd ed.) Chicago: The University of Chicago Press.
- Labov, W. 2006. Some further steps in narrative analysis. In P. Atkinson & S. Delamont (Eds) *Narrative methods. Volume I. Narrative perspectives*. London: Sage, 75–98.
- Labov, W. & Waletzky, J. 2006 [1997]. Narrative analysis: Oral versions of personal experience. In P. Atkinson & S. Delamont (Eds) *Narrative methods. Volume I. Narrative perspectives*. London: Sage, 1–40.
- Lehtonen, K. 2015. Suomalaisen urheiluliikkeen muutosprosessi systeemiteoreettisesti tulkittuna. *Hallinnon Tutkimus* 34 (4), 326–340.
- Lyness, K. S. & Thompson, D. E. 2000. Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology* 85 (1), 86–101.
- Lähteenmäki, S. 1995. "Mitä kuuluu – kuka käskee?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-1:1995.
- Lämsä, A.-M. 2003. Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Teoksessa A.-M. Lämsä (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 137/2003, 25–46.
- Lämsä, A.-M. 2011. Mikä edistää naisten johtamisuria? In L. Husu, J. Hearn, A.-M. Lämsä & S. Vanhala (Eds) *Women, management and leadership – naiset ja johtajuus*. Hanken School of Economics. Research Reports 72, 47–59.
- Lämsä, A.-M. & Hiillos, M. 2008. Career counselling for women managers at mid-career. Developing an autobiographical approach. *Gender in Management: An International Journal* 23 (6), 395–408.
- Lämsä, A.-M. & Sintonen T. 2001. A discursive approach to understanding women leaders in working life. *Journal of Business Ethics* 34 (3-4), 255–267.
- MacIntyre, A. 1981. *After virtue. A study in moral theory*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.

- Mallon, M. & Cohen L. 2001. Time for a change? Women's accounts of the move from organizational careers to self-employment. *British Journal of Management* 12, 217-230.
- Miller, T. & Triana, M. D. C. 2009. Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity - firm performance relationship. *Journal of Management Studies* 46 (5), 755-786.
- Mills, C. W. 1956. *The power elite*. New York: Oxford University Press.
- Mishler, E. G. 1986a. The analysis of interview-narratives. In T. R. Sarbin (ed.) *Narrative psychology. The storied nature of human conduct*. New York: Praeger, 233-255.
- Mishler, E. G. 1986b. *Research interviewing. Context and narrative*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mishler, E. G. 2004. Historians of the self: Restoring lives, revising identities. *Research in Human Development* 1 (1&2), 101-121.
- Moore, C., Gunz, H. & Hall, D. T. 2007. Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds) *Handbook of career studies*. Thousand Oaks: Sage, 13-38.
- Morgan G. 1998. *Images of organization. The executive edition*. Thousand Oaks: Sage.
- Morrison, A. M. & Von Glinow, M. A. 1990. Women and minorities in management. *American Psychologist* 45 (2), 200-208.
- Morrison, A. M., White, R. P. & Van Velsor, E. 1987. *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading: Addison-Wesley.
- Mykkänen, J. 2010. Isäksi tulon tarinat, tunteet ja toimijuus. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 382.
- Nikander, P. 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, käntäminen ja validiteetti. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 432-445.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otava, 129-140.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge -creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- North American Association of Sport Management [Viitattu 23.1.2013] Saatavilla: <URL: <http://www.nassm.com/InfoAbout/NASSM/History>>
- Olafson, G. A. 1990. Research design in sport management: What's missing, what's needed? *Journal of Sport Management* 4, 103-120.
- Olafson, G. A. 1995. Sport management research: Ordered change. *Journal of Sport Management* 9, 338-345.
- Ollila, M.-R. 2010. *Johtajan parempi elämä*. Helsinki: Talentum.
- Parent, M. M., MacDonald, D. & Goulet, G. 2014. The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Sport Management Review* 17, 205-218.

- Parkhouse, B. L. & Pitts, B. 2005. History of sport management. In B. L. Parkhouse (ed.) *The management of sport: Its foundation and application*. (4th ed.) New York: McGraw-Hill.
- Parks, J. B. 1992. Scholarship: The other bottom line in sport management. *Journal of Sport Management* 6, 220–229.
- Parks, J. B. & Olafson, G. A. 1987. Sport management and a new journal. *Journal of Sport Management* 1 (1), 1–3.
- Parks, J. B., Quarterman, J. & Thibault, L. 2007. *Contemporary sport management* (3rd ed.) Champaign: Human Kinetics.
- Parsons, T. 1960. *Structure and process in modern societies*. New York: Free Press.
- Pastore, D. L. 2003. A different lens to view mentoring in sport management. *Journal of Sport Management* 17 (1), 1–12.
- Patterson, W. 2008. Narratives of events: Labovian narrative analysis and its limitations. In M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou (Eds) *Doing narrative research*. London: Sage, 22–40.
- Pekkala, A. 2011. Mestaruus pääomana. Huippu-urheilun tuottama pääoma yrittäjäksi ryhtymisen kannalta. *Jyväskylän Studies in Business and Economics* 107.
- Pfahl, M. E. 2012. Key concepts and critical issues. In M. Li, E. W. MacIntosh & G. A. Bravo (Eds) *International Sport Management*. Champaign: Human Kinetics, 3–29.
- Phoenix, A. 2008. Analysing narrative contexts. In M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou (Eds) *Doing narrative research*. London: Sage, 64–77.
- Pitts, B. G. 2001. Sport management at the millennium: A defining moment. *Journal of Sport Management* 15, 1–9.
- Pitts, B. G., Fielding, L. W. & Miller, L. K. 1994. Industry segmentation theory and the sport industry: Developing an sport industry segmentation model. *Sport Marketing Quarterly* 3 (1), 15–24.
- Pitts, B. G. & Stotlar, D. K. 2002. *Fundamentals of Sport Marketing* (2nd ed.) Morgantown: Fitness Information Technology.
- Polanyi, M. 2009. *The tacit dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
- Polkinghorne, D. E. 1988. *Narrative knowing and the human sciences*. Albany: State University of New York Press.
- Polkinghorne, D. E. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. In J. A. Hatch & R. Wisniewski (Eds) *Life history and narrative*. London: Farmer Press, 5–23.
- Poppo, L. & Weigelt, K. 2000. A test of the resource-based model using baseball free agents. *Journal of Economics and Management Strategy* 9 (4), 585–614.
- Probyn, E. 1996. *Outside belongings*. New York: Routledge.
- Propp, V. 1975. *Morphology of the folktale*. Austin: University of Texas Press.
- Puttonen, T. 2011. Naisten johtamisuria estävät tekijät. In L. Husu, J. Hearn, A.-M. Lämsä & S. Vanhala (Eds) *Women, management and leadership – naiset ja johtajuus*. Hanken School of Economics. Research Reports 72, 60–73.

- Ridgeway, C. L. 2003. Status characteristics and leadership. In D. van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds) *Leadership and power. Identity processes in groups and organizations*. London: Sage, 65–78.
- Riessman, C. K. 1993. *Narrative analysis. Qualitative research methods series 30*. Newbury Park: Sage.
- Riessman, C. K. 2002. Analysis of personal narratives. In J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Eds) *Handbook of interview research. Context & method*. Thousand Oaks: Sage, 695–710.
- Riessman, C. K. 2008. *Narrative methods for the human sciences*. Thousand Oaks: Sage.
- Rimmon-Kenan, S. 1991. *Kertomuksen poetiikka*. Tampere: Tammer-Paino.
- Rinehart, R. E. 2005. “Experiencing” sport management: The use of personal narrative in sport management studies. *Journal of Sport Management* 19, 497–522.
- Rudd, A. & Johnson, R. B. 2010. A call for more mixed methods in sport management research. *Sport Management Review* 13, 14–24.
- Ruostetsaari, I. 1992. *Vallan ytimessä. Tutkimus suomalaisesta valtaeliitistä*. Tampere: Tammer-Paino.
- Ruostetsaari, I. 2003. *Valta muutoksessa*. Vantaa: WSOY.
- Ruostetsaari, I. 2014. *Vallan sisäpiirissä. Suomalaisen eliittirakenteen muutos*. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 424–431.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 22–56.
- Sagas, M. & Cunningham, G. B. 2004. Does having “the right stuff” matter? Gender differences in the determinants of career success among intercollegiate athletic administrators. *Sex Roles* 50 (5/6), 411–421.
- Sarbin, T. R. 1986. The narrative as a root metaphor for psychology. In T. R. Sarbin (ed.) *Narrative psychology. The storied nature of human conduct*. New York: Praeger, 3–21.
- Sarbin, T. R. & Kitsuse, J. I. 1994. A prologue to constructing the social. In T. R. Sarbin & J. I. Kitsuse (Eds) *Constructing the social*. London: Sage, 1–18.
- Schein, E. H. 1978. *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley.
- Schleifer, R. 1987. *A. J. Greimas and the nature of meaning: Linguistics, semiotics and discourse theory*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Schultz, J. & Auld, C. 2006. Perceptions of role ambiguity by chairpersons and executive directors in Queensland sporting organisations. *Sport Management Review* 9 (2), 183–201.

- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sheridan, A. & Milgate, G. 2003. "She says, he says": Women's and men's views of the composition of boards. *Women in Management Review* 18 (3), 147-154.
- Shilbury, D. 2001. Examining board member roles, functions and influence. A study of Victorian sporting organisations. *International Journal of Sport Management* 2 (4), 253-281.
- Shilbury, D. & Ferkins, L. 2011. Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure* 16, 108-127.
- Sintonen, T. 1999. Etninen identiteetti ja narratiivisuus. Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina. Jyväskylä: SoPhi.
- Siren, J. 2009. Pienen suuresta johtajasta suuren pieneksi johtajaksi. Organisaatioiden integraation johtajan identiteettitarina. TuKKK A-18:2009.
- Skinner, J. & Edwards A. 2005. Intensive pathways: Fresh visions of sport management research. *Journal of Sport Management* 19, 404-421.
- Slack, T. 1996. From the locker room to the board room: Changing the domain of sport management. *Journal of Sport Management* 10, 97-105.
- Slack, T. 1998. Is there anything unique about sport management? *European Journal of Sport Management* 5 (2), 21-29.
- Smart, D. L. & Wolfe, R. A. 2003. The contribution of leadership and human resources to organizational success: An empirical assessment of performance in Major League Baseball. *European Sport Management Quarterly* 3 (3), 165-168.
- Smith, B. & Sparkes, A. 2007. Sport, spinal cord injury, and body narratives: A qualitative project. *Health Psychology Update* 16 (3), 26-33.
- Sparkes, A. & Smith, B. 2011. Inhabiting different bodies over time: Narrative and pedagogical challenges. *Sport, Education & Society* 16 (3), 357-370.
- Spilerman, S. 1977. Careers, labor market structure, and socioeconomic achievement. *American Journal of Sociology* 83, 551-593.
- Sport Management Society of Australia and New Zealand [Viitattu 23.1.2013] Saatavilla: <URL: <http://www.smaanz.org/>>
- Squire, C. 2008. Experience-centred and culturally-oriented approaches to narrative. In M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou (Eds) *Doing narrative research*. London: Sage, 41-63.
- Squire, C., Andrews, M. & Tamboukou, M. 2008. Introduction: What is narrative research? In M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou (Eds) *Doing narrative research*. London: Sage, 1-21.
- Sulkunen, P. 1997. Todellisuuden ymmärrettävyys ja diskurssianalyysin rajat. Teoksessa P. Sulkunen & J. Törrönen (toim.) *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*. Tampere: Gaudeamus, 13-53.
- Sulkunen, P. & Törrönen, J. 1997. Arvot ja modaalisuus sosiaalisen todellisuuden rakentamisessa. Teoksessa P. Sulkunen & J. Törrönen (toim.) *Semioot-*

- tisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys. Tampere: Gaudeamus, 72–95.
- Sullivan, S. E. 1999. The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management* 25 (3), 457–484.
- Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. 2006. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior* 69, 19–29.
- Swanson, S. & Kent, A. 2014. The complexity of leading in sport: Examining the role of domain expertise in assessing leader credibility and prototypicality. *Journal of Sport Management* 28, 81–93.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Säntti, J. 2007. Pellon pientareelta akateemisiin sfääreihin. Opettajuuden rakentuminen ja muuttuminen sotienjälkeisessä Suomessa opettajien omaelämäkertojen valossa. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuksia – Research in Educational Sciences 31.
- Takala, T. A. 1994. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Keuruu: Atena.
- Takala, T. 2013. Tutkimuksia karismasta eri konteksteissaan. Rovaniemen yliopisto. *Acta Universitatis Lapponiensis* 251.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. 1986. The new new product development game. *Harvard Business Review* 64 (1), 137–146.
- Tamboukou, M. 2008. A Foucauldian approach to narratives. In M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou (Eds) *Doing narrative research*. London: Sage, 102–120.
- Tarasti, E. 1992. Johdatusta semiotiikkaan. Esseitä taiteen ja kulttuurin merkkijärjestelmistä. Helsinki: Gaudeamus.
- Taylor, F. W. 1914. Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet. Suomentaja Jalmari Kekkonen. Hämeenlinna: Karisto.
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Tampere University Press.
- Tulkki, P. & Honkanen, P. 1998. Valta oppimisen kentällä. Teoksessa H. Silvennoinen & P. Tulkki (toim.) *Elinikäinen oppiminen*. Tampere: Gaudeamus, 25–60.
- Turner, J. C. 2005. Explaining the nature of power: A three-process theory. *European Journal of Social Psychology* 35 (1), 1–22.
- Turner, J. H. & Stets, J. E. 2005. *The sociology of emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Törrönen, J. 1995. Puhetta viinasta – kuohua yhteiskunnasta. Tekstin arvojen ja todellisuuskuvien jäljillä. *Tiedotustutkimus* 4, 43–60.
- Törrönen, J. 1999. Juomisen vapaus ja vastuu: sosiosemiotittainen analyysi alkoholipoliittisesta liberalismista maallikkoajattelussa. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia N:o 234.
- Törrönen, J. 2000. The passionate text. The pending narrative as a macrostructure of persuasion. *Social Semiotics* 10 (1), 81–98.
- Vanhala, S. 2005. Huono omatunto: naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla. *Työ ja ihminen* 19 (2), 199–214.

- Vanhala, S. 2011. Career orientations of women middle managers. In L. Husu, J. Hearn, A.-M. Lämsä & S. Vanhala (Eds) *Women, management and leadership – naiset ja johtajuus*. Hanken School of Economics. Research Reports 72, 30–37.
- Van Knippenberg, D. 2011. Advancing theory in organizational psychology. *Organizational Psychology Review* 1, 3–8.
- Van Maanen, J. 1977. (ed.) *Organizational careers: some new perspectives*. New York: Wiley.
- Varila, J. & Rekola, H. 2003. Mitä on työssä oppiminen. Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia, N:o 83.
- Veijola, S. 1997. Modaalaisia suhteita pelissä ja keskustelussa. Teoksessa P. Sulkinen & J. Törrönen (toim.) *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*. Tampere: Gaudeamus, 129–152.
- Virkki, T. 2004. *Vihan voima. Toimijuus ja muutos vihakertomuksissa*. Jyväskylä: Atena.
- Vroman, K., Warner, R. & Chamberlain, K. 2009. Now let me tell you in my own words: narratives of acute and chronic low back pain. *Disability & Rehabilitation* 31 (12), 976–987.
- Vuolle, P. 1977. Suomalaisen huippu-urheilijan elämänura. Perustietoja vuosina 1956–1972 huipulla olleiden suomalaisten urheilijoiden urheilu-urasta, sosiaalisesta taustasta, koulutuksesta, ammatista ja yhteiskunnallisesta osallistumisesta. *Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja* 17.
- Vuori, I. 2013. Liikunta, kunto ja terveys. Teoksessa I. Vuori, S. Taimela & U. Kujala (toim.) *Liikuntalääketiede*. Helsinki: Duodecim.
- Välimäki, S., Lämsä, A.-M. & Hiillos, M. 2009. The spouse of the female manager: Role and influence on the woman's career. *Gender in management: An International Journal* 24 (8), 596–614.
- Walsh, J. P. 2011. Embracing the sacred in our secular scholarly world. *Academy of Management Review* 36, 215–234.
- Weber, M. 1978. *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. In G. Roth & C. Wittich (Eds). Volume I: Part I and Part II. Los Angeles: University of California Press.
- Weese, W. J. 1995. If we're not serving practitioners, then we're not serving sport management. *Journal of Sport Management* 9 (3), 237–243.
- Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., Dukerich, J. M., Crown Core, D., Dickson, K. E. & Simmons Jourdan, J. 2005. Sport and organizational studies. Exploring synergy. *Journal of Management Inquiry* 14 (2), 182–210.
- Wren, D. A. & Bedeian, A. G. 2009. *The evolution of management thought*. (6th ed.) Hoboken: Wiley.
- Wright, P. M., Smart, D. L. & McMahan, G. C. 1995. Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal* 38 (4), 1052–1074.

- Yukl, G. 1989. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management* 15 (2), 251-289.
- Yukl, G. 2006. *Leadership in organizations*. (6th ed.) New Jersey: Pearson.
- Zeigler, E. F. 1987. Sport management: past, present, future. *Journal of Sport Management* 1, 4-24.

LIITTEET

Liite 1

Haastattelupyynnö väitöskirjatutkimusta varten (osa 1)

Hyvä vastaanottaja,

Olen LitM, KK Nina Laakso. Toimin Liikunnan ja kansanterveyden edistämisen säätiön (LIKES) tutkijana Jyväskylässä. Valmistelen kauppatieteiden väitöskirjaani "Urheilujohtajien narratiivit" Jyväskylän yliopiston kauppatieteiden tiedekuntaan. Väitöskirjani tarkoituksena on tarkastella merkittävässä asemassa olevien suomalaisten urheilujohtajien kokemuksia siitä, kuinka tullaan urheilujohtajaksi sekä urheilujohtajana toimimisesta. Väitöskirjan kohdejoukko koostuu 15 korkeassa asemassa olevasta suomalaisesta urheilujohtajasta.

Tulokset julkaistaan väitöskirjana suunnitelman mukaisesti vuonna 2013. Tutkimuksen tuloksien avulla saadaan tietoa urheilujohtamisesta ja tuloksia käytetään suomalaisen liikunnan ja urheilun johtamisen kehittämiseksi.

Tiedustelen ystävällisesti mahdollisuutta tulla haastattelemaan Teitä väitöskirjaani varten kevään aikana. Haastattelut kestävät arviolta 1 - 1,5 tuntia. Väitöskirjatyössä noudatan ehdottomasti tieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita ja aineisto ei tule missään vaiheessa muiden kuin tutkijan käyttöön.

Helmi-maaliskuussa 2010 väitöskirjaa varten on haastateltu australialaisia sekä singaporelaisia urheilujohtajia. Väitöskirjatyössä on tarkoitus verrata näiden maiden urheilujohtajien sekä suomalaisten urheilujohtajien kokemuksia.

Ohjaajani, professori Tuomo Takala (tuomo.takala@econ.jyu.fi) sekä yksikön johtaja YTT Kaarlo Laine Linet-yksikkö/LIKES (kaarlo.laine@likes.fi) varmistavat tarvittaessa väitöskirjatyön oikeellisuuden ja antavat mielellään lisätietoja tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Toivon myönteistä suhtautumista pyyntööni ja vastausta mahdollisimman pian.

Ystävällisin terveisin,
Nina Laakso

Liite 2

Haastattelupyyntö väitöskirjatutkimusta varten (osa 2)

Hei,

Lähetin teille alla olevan viestin aiemmin koskien haastattelupyyntöä väitöskirjatutkimustani varten. Toivon teidän vastaavan haastattelupyyntööni mahdollisimman pian, koska asemanne puolesta kuulutte merkittävässä asemassa oleviin urheilujohtajiin.

Osallistumisenne tutkimukseen on tärkeää, jotta väitöskirjatutkimukseni kohdejoukko edustaa kattavasti suomalaisen liikunnan ja urheilun merkittävässä johtotehtävissä olevia urheilujohtajia.

Ystävällisin terveisin,
Nina Laakso

Liite 3

Urheilujohtajien haastattelurunko

Kerro nykyisestä tehtävästäsi /-tehtävistäsi suomalaisen liikunnan ja urheilun johdossa.

Kauanko olet ollut mukana liikunnan / urheilun johtotehtävissä ja millaisissa?

Miten kuvailet urheilujohtamista, "arkea urheilujohtamisen ympärillä"?

Millaista on olla urheilujohtaja?

Millaisena urheilujohtajana näet itsesi?

Mitkä tekijät ovat tärkeitä/merkityksellisiä?

Mitkä ovat henkilökohtaisella tasolla merkityksellisimpiä saavutuksia urheilujohtajana?

Kerro omin sanoin (elämäntarinallisesti, lapsuudesta ja nuoruudesta lähtien) "Kuinka sinusta on tullut urheilujohtaja?"

Miksi sinusta on tullut urheilujohtaja?

Mitkä tekijät, tilanteet ovat olleet erityisiä/käänteentekeviä tällä matkalla?

Entä ihmiset?

Mitkä tekijät/tilanteet ovat edistäneet matkalla etenemistä?

Mitkä ovat olleet kriittisiä vaiheita, estäneet/vaikeuttaneet matkalla etenemistä?

Miksi olet halunnut urheilujohtajaksi?

Mitkä tekijät ovat synnyttäneet halun tulla urheilujohtajaksi?

Milloin se tapahtui?

Miten koet johtajuutesi?

Mitä erityispiirteitä urheilujohtaminen mielestäsi edellyttää johtajuudelta?

Mitä on urheilujohtajan valta?

Millaista valtaa koet käyttäväsi?

Sosiogrammi:

Urheilujohtajana toimimisen kannalta tärkeimmät yhteistyötahot? (nimeä 3-5 organisaatiota ja henkilöä)

Tulevaisuus: Millaisena näet tulevaisuutesi?

Liite 4

Sähköposti urheilujohtajille: oma kertomusosuus luettavaksi

Hei,

Haastattelin teitä vuonna 2010 urheilujohtajia koskevaa väitöskirjatutkimustani varten. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakouluun tehtävä tutkimukseni on nyt viimeistelyvaiheessa ja suunnitelmana on julkaista se vuoden 2015 aikana. Väitöstutkimuksen tämänhetkinen työnimi on Eliittuurheilujohtajaksi etenemisen kertomukset.

Lähetän tässä teille luettavaksi tutkimusraportistani teidän kertomusosuuden sekä empiriaosuuden alkuluvut, joiden avulla saatte kuvaa aineiston analyysistä ja tuloksista.

Toivon teidän lukevan kertomusosuutenne kahden viikon kuluessa (2.4. mennessä). Jos tekstissä on esimerkiksi jokin asiavirhe tai jotakin yksityis-/arkaluontoista asiaa, jota ette halua julkaistavan, niin ottakaa minuun yhteyttä. Tällöin voimme ottaa asian huomioon ennen julkaisua. Tekstiosuuteenne tulee vielä joitakin pieniä oikolukuvaiheen muutoksia, tekstin hiomista ym., mutta pääosin kertomusteksti julkaistaan tässä muodossa.

Tutkimuksessa haastateltavien henkilöllisyyttä ei tuoda esille. On kuitenkin mahdollista, että joku lukija voi yhdistää tutkimusaineistosta nousevia tapahtumia ja tilanteita tutkimuksen kertojaan, koska suomalaisen urheilujohtajien eliitti on yleisesti tunnettu ja melko pieni joukko ihmisiä. Kuulen mielelläni myös muita kommentteja ja vastaan kysymyksiinne. Toivoisin teidän lähettävän minulle kiittauksen tämän sähköpostiviestin vastaanottamisesta.

Ystävällisin terveisin,
Nina Laakso