SUURTEN URHEILUTAPAHTUMIEN JOHTAJAT JA JOHTAMINEN

Näkökulmana projektijohtaminen

Pro gradu -tutkielma

Karoliina Rautakorpi
Liikuntasuunnittelu ja -hallinto
5.9.2000

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Liikunnan sosiaalitieteiden laitos/liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta

RAUTAKORPI, KAROLIINA

Suurten urheilutapahtumien johtajat ja johtaminen. Projektijohtamisen näkökulmasta.

Pro gradu -tutkielma, 96 s., 21 liitesivua
Liikuntasuunnittelu- ja hallinto
2000

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen aiheena oli suurten urheilutapahtumien johtajat ja johtaminen, jota käsiteltiin projektijohtamiseen perustuen. Tutkimuksen pääongelmana oli miten ja minkälaiset ihmiset johtavat suuria urheilutapahtumia Suomessa. Alaongelmina selvitettiin, mitkä ovat johtajien tärkeimmät tehtävät ja ominaisuudet tapahtuman johtamisessa yleensä ja tapahtumaprojektin eri vaiheissa, mikä rooli johtajilla on ja miten eri johtamistyylejä ilmenee projektin eri vaiheissa sekä onko tapahtumien koolla ja toistuvuudella vaikutusta tapahtumien johtajiin ja johtamiseen. Tämän lisäksi saatuja tuloksia verrattiin aikaisempiin, lähinnä Paul Emeryn (1997) tekemään kansainväliseen tutkimukseen suurten urheilutapahtumien johtamisesta.

Tutkimukseen osallistui vuosien 1995-1999 kesän välisenä aikana järjestettyjen suurten urheilutapahtumien operationaaliset johtajat. Tapahtumiksi otettiin kaikki aikuisten arvokilpailut sekä suurimmat massatapahtumat ja suurimmat SM-kilpailut sekä joitain suuria Maailman Cup -kilpailuja.

Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa: ensimmäisessä tutkimusosassa kyselylomake lähetettiin yhteensä 76 tutkittavalle operationaaliselle johtajalle. Lomakkeen palautti 45 vastaajaa. Tällä osiolla pyrittiin keräämään tietoa johtajista. Toinen osa tehtiin haastatteluna seitsemälle valitulle koehenkilölle. Tämän osion tarkoituksena oli selvittää suurten urheilutapahtumien johtamista ja johtamisprosessia.

Tapahtumia järjestetään edelleen Suomessa vapaaehtoisten voimin. Suuri osa vastaajista toimi tapahtumassa palkattomana. Alaan liittyvää koulutusta johtajilla on hyvin vähän, vaikkakin heillä on suuren kokemusmäärän tuomaa taitoa. Projektijohtamisen kaikissa osa-alueissa: suunnittelussa, organisoinnissa, kontrolloinnissa, arvioinnissa ja johtamisessa oli kaikissa havaittavissa puutteita. Tehostamalla näitä toimintoja olisi mahdollisuus saavuttaa asetetut päämäärät ja tavoitteet paremmin. Vastauksista kävi ilmi, että johtajilta vaaditaan hyvin monipuolista osaamista ja että työ on hyvin vaativaa ja haasteellista. Johtamisen osalta ilmeni, että johtaminen pitää osata sopeuttaa ihmisiin ja tilanteisiin. Yhdellä johtamistyylillä ei selviä läpi koko tapahtuman. Vastaukset olivat hyvin saman suuntaisia ja samoja asioita pidettiin tärkeinä, joten käytännön toteuttamisen hallinta synnyttää eroja johtajien välillä. Vastaukset olivat lisäksi hyvin samansuuntaisia aiemmin ulkomailla tehtyjen tutkimusten vastausten kanssa.

- asiasanat: urheilutapahtuma, projekti, projektijohtaminen, johtaminen, johtaja

SISÄLTÖ

JOHDANTO **5**

1. TUTKIMUKSIA URHEILUTAPAHTUMISTA **7**

2. TUTKIMUKSEN TÄRKEIMMÄT KÄSITTEET **9**
2.1. PROJEKTI 9
2.2. SUURI URHEILUTAPAHTUMA 10
2.3. JOHTAJAT JA JOHTAMINEN 13

3. PROJEKTIN TUNNUSPIIRTEITÄ **17**
3.1. PROJEKTIN ELÄMÄNKAARI 17
3.2. PROJEKTIN SUUNNITTELU 20
3.3. PROJEKTIN ORGANISOINTI 23
3.4. URHEILUTAPAHTUMIEN TOTEUTTAMINEN 25
3.5. PROJEKTIN KONTROLLOINTI 26
3.6. PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN JA ARVIOINTI 26

4. PROJEKTIN JOHTAMINEN **27**
4.1. PROJEKTIN JOHTAJA 28
4.2. PROJEKTIRYHMÄN JOHTAMINEN 31

5. JOHTAMISEN TEOREETTINEN PERUSTA **33**
5.1. JOHTAMISTYYLEJÄ, -TEORIOITA JA –MALLEJA 34
5.1.1. Johtamisen perusmallit 34
5.1.2. Tavoitejohtaminen (Management by Objectives, MOB) 35
5.1.3. Laatujohtaminen 36
5.1.4 Tiimijohtaminen 37
5.2. JOHTAMISTEORIAT JA -MALLIT PROJEKTISSA 39

6. TUTKIMUSONGELMAT **40**

7. TUTKIMUSMENETELMÄT 41
7.1. KYSELULOMAKSEOSA 42
7.1.1. Kohdejoukko 42
7.1.2. Aineistonkeruumenetelmät 42
7.1.3. Tutkimuksen luotettavuudesta 43
7.2. HAASTATTELUOSA 44
7.2.1. Haastattelun kohdejoukko 45
7.2.2. Aineiston analysointimenetelmät 45
7.2.3. Aineiston luotettavuudesta 46

8. TULOKSET 48
8.1. URHEILUTAPAHTUMAT JA NIIDEN JOHTAJAT 48
8.1.1. Taustatietoa tapahtumista 48
8.1.2. Taustatietoa johtajista 52
8.1.3. Johtajan valinta 55
8.1.4. Johtajan ominaisuudet ja tehtävät 59
8.2. URHEILUTAPAHTUMIEN JOHTAMISPROSESSI 65
8.2.1. Tapahtuman suunnittelu 65
8.2.2. Tapahtuman organisointi 67
8.2.3. Tapahtuman kontrollointi 69
8.2.4. Tapahtuma 71
8.2.5. Tapahtuman arviointi 72
8.2.6. Tärkeimmät opetukset ja asiat tapahtumassa 74
8.2.7. Muutokset ja tulevaisuus 75

9. TULOSTEN ANALYSOINTI 77
9.1. TAPAHTUMAT 77
9.1. JOHTAJAT 78
9.2. JOHTAMINEN 80

POHDINTA 85

LÄHTEET
LIITTEET

JOHDANTO

Erilaisten tapahtumien määrä on kasvanut länsimaissa erittäin paljon 1990-luvulla (Hall 1992, 17). Urheilun arvokilpailut ja monet muut liikuntatapahtumat ovat muuttuneet suuriksi megatapahtumiksi konsertteineen ja muine oheisohjelmineen. Kilpailijoiden ja työntekijöiden määrä on lisääntynyt huomattavasti. Lisäksi taloudelliset panokset ja julkisuusarvo ovat moninkertaistuneet. Suurten tapahtumien hallinta on vaikeutunut eikä se enää onnistu ellei järjestäjillä ole tarvittavaa ammattitaitoa.

Jokainen tapahtuma on erilainen ja ainutlaatuinen, mutta tapahtumien järjestämisessä, olivat ne suuria tai pieniä, löytyy paljon yhtäläisyyksiä. Liikuntatapahtumien järjestämisessä ja johtamisessa tulevat esiin projektijohtamisen periaatteet enemmän kuin perusorganisaation johtamisperiaatteet (Emery & Elvin 1997, 9; Emery 1997; Hall 1992; Lanki 1998 ja Mäkelä & Stenlund 1995, 54-56). Paul Emery (1997) totesi työssään, että projektijohtaminen on melko hyvin kehittynyt johtamisen ala toisin kuin urheilutapahtumien johtaminen. Työssään hän yhdisti nämä kaksi aluetta ja hänen tutkimukseensa nojaten myös tässä työssä projektijohtaminen muodostaa kehyksen tapahtuman johtajan ja johtamisen tutkimukselle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Suomessa järjestettyjen suurten urheilutapahtumien johtajien persoonallisia ominaisuuksia ja taustatietoja sekä heidän tärkeimpiä tehtäviä tapahtuman järjestämisessä sekä tapaa jolla he tapahtumia johtavat. Saatuja tuloksia on tarkoitus verrata aikaisempiin kansainvälisiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Urheilutapahtumia lähestytään projektijohtamisen näkökulmasta, mikä tarkoittaa sitä, että tapahtuma jaetaan projektin elämänkaaren erivaiheisiin: ennen tapahtumaa, tapahtuman aikana ja tapahtuman jälkeen (suunnittelu, organisointi, johtaminen ja arviointi) tapahtuviin osiin. Projektijohtaminen on hyvin tekninen johtamisteoria, eikä siihen liittyvässä kirjallisuudessa juurikaan käsitellä johtamisen filosofisia ulottuvuuksia, vaikka niiden tärkeyttä korostetaankin. Siksi tässä tutkimuksessa esitellään myös joukko erilaisia filosofisia teorioita, joista on pyritty poimimaan projektien eli tässä tutkimuksessa suurten urheilutapahtumien johtamiseen soveltuvia osia.

Johdannon jälkeisessä kappaleessa käsitellään aikaisempia tutkimuksia ja näin valotetaan taustaa ja esitellään lähtökohdat tälle tutkimukselle. Urheilutapahtumia ei juurikaan ole Suomessa tutkittu eikä ulkomailtakaan suuria määriä tutkimuksia löydy. Kirjallisuus pohjautuukin pitkälti yleiseen projektijohtamisen kirjallisuuteen.

Toisessa kappaleessa määritellään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, jotka ovat projekti, suuri urheilutapahtuma, johtaja ja johtaminen. Kolmannesta kappaleesta löytyy projektijohtamisen periaatteet ja määrittely sille, minkälainen kokonaisuus on projekti, tässä tapauksessa suuri urheilutapahtuma. Tässä kappaleessa selvitetään se ympäristö, joissa johtaja toimii ja ne elementit, joista hänen tehtävät koostuvat. Neljännessä kappaleessa keskitytään erityisesti projektin toiminnoista johtamiseen; tämän tutkimuksen pääalueeseen. Koska tutkimuksessa nimenomaan keskitytään johtajiin ja johtamiseen projekteissa, käsitellään viidennessä kappaleessa erilaisia johtamisteorioita, joiden esiintymistä projektin ihmisten johtamisessa selvitetään. Projektijohtamista käsittelevissä tutkimuksissa ihmisten johtaminen on jäänyt melko vähälle.

Kuudes kappale sisältää tutkimusongelmat. Pääongelmana selvitetään miten ja minkälaiset ihmiset johtavat suuria urheilutapahtumia. Seitsemäs kappale kertoo kahden käytetyn tutkimusmenetelmän käytöstä. Kahdeksannesta kappaleesta löytyvät tutkimuksen tulokset, yhdeksännestä kappaleesta saatuja tuloksia analysoidaan ja viimeisessä Pohdinta kappaleessa esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

1. TUTKIMUKSIA URHEILUTAPAHTUMISTA

Tutkimuksensa johdannossa Emery (1997) ihmettelee kansainvälisten tutkimusten vähäistä määrää ottaen huomioon kuinka kauan tapahtumia on järjestetty ja kuinka vaativia projekteja näistä on tullut. Suomessa ei myöskään liikuntatapahtumia tai niiden johtamista ole juurikaan tutkittu. Liikuntajohtamista ja -johtajia on sen sijaan tutkittu paljonkin, esimerkiksi Jyväskylän yliopiston liikunnansosiaalitieteiden laitoksella on tehty seuraavanlaisia pro gradu -tutkielmia: Lanki ja Lämsä (1993) ovat tutkineet suomalaisia liikuntajohtajia kansainvälisissä liikuntaorganisaatioissa, Peltoniemi (1994) on tutkinut vapaa-aikajohtajien johtamiskykyä ja toimintatapoja ja Karimäki (1996) on lähestynyt aihetta järjestöjohtajien arvojen ja arvostusten näkökulmasta. Liikunta- ja urheilutapahtumia on puolestaan tutkittu lähinnä taloudellisista näkökulmista. (ks. mm. Puronaho 1997,299-303, Dobson, Gratton ja Holliday 1997, 74-80, Hamilton 1997, 121-130, Emery ja Elvin 1997, 6-25, Nyerges 1997, 254-259). Tapahtumia on lisäksi tutkittu seuraavista näkökulmista. Coutret ja Tribou (1996, 368-377) tutkivat case tutkimuksena vesihiihdon MM-kilpailujen järjestämistä sponsoroinnin näkökulmasta. Waser (1996, 378-385) pohtii tutkimuksessaan "Urheilu taiteena vai busineksena? Ammattilaisurheilun ristiriita" televisio oikeuksien tulevaisuuden näkymiä. Klisinski, Marciszewska ja Augustyn (1996, 364-367) tutkivat urheilijoiden mielipiteitä suorituspaikkoihin liittyvissä asioissa. Lisäksi tapahtumia on käsitelty laajemmassa yhteydessä osana vapaa-aikaa ja turismia koskevissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa (Hall 1992).

Tämän työn kannalta merkittävin on Paul Emeryn vuonna 1997 tekemä MBA-työ, jossa on tutkittu maailmanlaajuisesti tärkeimpien urheilutapahtumien järjestämistä. Hän on lähestynyt tutkimuksessaan tapahtumia melko laajasta näkökulmasta. Pääpaino hänellä on ollut tapahtuman suunnittelu- ja arviointivaiheissa, mutta tutkimuksessa on käsitelty myös toteutusvaihetta sekä tapahtumien johtajia ja heidän rooliaan. Emeryn tarkoituksena oli arvioida suurimpien urheilutapahtumien järjestelyä maailmanlaajuisesti sekä koota tapahtumien järjestämiseen liittyvää yleisen johtamisen ja projektijohtamisen kirjallisuutta yhteen. Päätavoitteena tutkimuksessa oli selvittää johtamista suunnittelun, kontrolloinnin ja arvioinnin tasolla suurissa urheilutapahtumissa. (Emery 1997.)

Emeryn (1997) tutkimuksessa vastausprosentti oli melko alhainen, mutta tuloksia voidaan pitää silti luotettavina, sillä vastaajat edustivat kohdejoukkoa hyvin. Käytännössä tärkeimmät tulokset osoittivat 1) tapahtumien suunnittelun olevan liian vähäistä, 2) ajan hallinnan olevan melko huonoa ja 3) arviointitekniikoita käytettävän puutteellisesti. Johtajista erityisesti hyvin kokeneet arvostivat enemmän ihmisten johtamistaitoja kuin teknisiä taitoja ja he korostivat myös epämuodollista verkostoa. Tulevaisuuden näkymissä korostuivat ihmiset sekä urheilun, rahan ja kasvavan median suhteet. (Emery 1997.) Koska tapahtumia ja niiden järjestämistä ei ole juurikaan tutkittu, nojataan tässä työssä pitkälti Emeryn tutkimukseen, ja saatuja tuloksia verrataan hänen saamiinsa tuloksiin. Emeryn tutkimuksen lisäksi tärkeinä lähteinä käytetään Hallin (1992), Wattin (1992) ja Torkildsenin (1994) kirjoittamia teoksia tapahtumien järjestämisestä.

Etenkin suurten lajien arvokisat ovat kasvaneet ja muuttuneet järjestelyiltään monimutkaiseksi. Taloudelliset panokset ovat myös kasvaneet. Suuret tapahtumat ovat näkyvä osa urheilua, mutta silti niitä on tutkittu vähän. Aikaisemmissa tutkimuksissa juuri talouteen liittyviä asioita on tutkittu, koska taloudellisella voitolla on haluttu perustella päättäjille tapahtumien järjestämisen kannattavuutta. Tapahtumien itseisarvoa tulisi kuitenkin korostaa taloudellisten arvojen sijaan, mutta on selvää, että taloudellinen tulos on parempi, jos tiedetään kuinka tapahtumia tulisi järjestää. Urheilutapahtumien järjestämistä ei Suomessa ole vielä juurikaan tutkittu, mutta säilyttääkseen hyvän maineensa kiristyvässä kansainvälisessä kilpailussa ja vaatimustason kasvaessa, tulisi urheilutapahtumien järjestäminenkin ottaa tieteellisen tutkimuksen piiriin. Suuri urheilutapahtuma on erittäin monimutkainen kokonaisuus, jonka eri osa-alueista voisi tehdä paljon erilaisia tutkimuksia. Koska tämä tutkimus on Suomessa ensimmäisiä, käsitellään tapahtumia ja niiden johtamista melko laajasti.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on perustellusti todettu, että urheilutapahtumat ovat projekteja (Emery & Elvin 1997, 9; Emery 1997; Hall 1992; Lanki 1998 ja Mäkelä & Stenlund 1995, 54-56), joten myös tässä tutkimuksessa projektijohtaminen on lähtökohtana. Aikaisemmassa kirjallisuudessa on projektijohtamisen ja tapahtumien johtamisen osalta keskitytty melko pitkälle juuri tekniseen johtamiseen. Tässä tutkimuksessa pyritään teknisen puolen lisäksi selvittämään enemmän ihmisten johtamista. Aikaisemmissa tutkimuksissa korostetaan ihmisten johtamisen oleellisuutta

ja tärkeyttä onnistumisen kannalta, mutta ei juurikaan kuvata sitä, miten ihmisiä projektissa ja tapahtumissa pitäisi johtaa.

2. TUTKIMUKSEN TÄRKEIMMÄT KÄSITTEET

Tässä kappaleessa määritellään tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet ja niiden käyttö. Tärkeimpiä termejä tutkimuksessa ovat projekti, suuri urheilutapahtuma, johtaja ja johtaminen.

2.1. PROJEKTI

Tämän työn tärkeimpiä käsitteitä on projekti, sillä liikuntatapahtumia ja niiden johtamista käsitellään tässä työssä projektin näkökulmasta. Projektien johtamisesta on kirjoitettu lukuisia teoksia, joita voidaan soveltaa myös urheilutapahtumien toteuttamiseen. Emery (1997) kuitenkin muistuttaa, että projekteja käsittelevä kirjallisuus on lähtöisin rakennusprojekteista tai muista hyvin konkreettisista projekteista, kun taas tapahtuman järjestämisprojektissa tuote on palvelun luonteinen (Emery 1997, 13). Projektijohtamisesta on siis sovellettava projektin luonteen, tässä tapauksessa urheilutapahtuman mukaan.

Projekti on varta vasten muodostetun organisaation määrätarkoitusta varten toteuttama ainutkertainen hanke, jonka laajuus- ja laatutavoitteet sekä aika- ja kustannuspanokset ovat ennalta määritelty (Standardisoimisliitto 1987, 9). Sellin (1997) mukaan projekti on kertaluontoista toimintaa, jossa tehtävä ja tavoite ovat tarkkaan määritelty. Projektin kesto ja resurssien käyttö ovat rajallisia ja sitä toteutetaan projektitoiminnalle ominaisella systematiikalla (Sell 1977, 12.)

Projektin hallinnalla (project management) on useita samansuuntaisia määritelmiä. Arkikielessä projektin hallinta tarkoittaa samaa kuin projektin johtaminen, mutta tarkemmin määriteltynä se on laajempi termi, joka pitää sisällään projektin johtamisen. Projektin hallintaan kuuluu seuraavia asioita: suunnittelu, päätöksenteko, toimeenpano, ohjaus, tehtävien koordinointi, valvonta, suunnan näyttäminen ja ihmisten johtaminen

(Ruuska 1994, 14). Projektilla katsotaan olevan kolme ulottuvuutta: raha, aika ja tulos (laatu) (Pelin 1990, 15). Brinerin, Geddesin ja Haustingssin (1990) mukaan nämä ulottuvuudet ovat projektin ympäristö, jonka mukaan urheilutapahtuman onnistumista myös arvioidaan (Briner, Geddes & Haustings 1990, 12).

Tässä tutkimuksessa projektin eli urheilutapahtuman määrittelyyn on otettu elementtejä edellisistä määritelmistä. Tutkimuksessa projekti nähdään varta vasten muodostetun organisaation tietyn päämäärän saavuttamiseksi suorittamaa kertaluontoista ja ainutkertaista toimintaa, joka poikkeaa jokapäiväisestä rutiinista. Projektissa tehtävät ja tavoitteet ovat määritelty, sen kesto on rajallinen ja sillä on selkeä alku ja loppu. Myös resurssien käyttö ovat rajallisia. Projektin toimintaympäristön muodostavat seuraavat elementit: raha, aika ja laatu.

Riihelä (1997) on koonnut toimittamaansa kirjaan useiden eri henkilöiden hiukan persoonallisempiakin määritelmiä projektille. Dennis Lockin määrittelee projektin seuraavasti: "Projektin pääasiallinen tunnuspiirre on sen uutuus. Se on askel tuntemattomaan, tulvillaan riskiä ja epävarmuutta. Kaksi projektia eivät koskaan ole täysin samanlaisia ja jopa toistettu projekti eroaa sen edeltäjästä kaupallisesti, hallinnollisesti tai fyysisesti." (Riihelä 1997, 10,14.) Tässä tutkimuksessa on mukana tapahtumia, joita järjestetään vuosittain toistuvasti, mutta näitäkin tapahtumia voidaan pitää edelliseen määritelmään perustuen projekteina, sillä tapahtuman taloudelliset resurssit voivat olla erilaiset samoin järjestävät ihmiset ovat voineet vaihtua. Joka tapauksessa järjestettävä ympäristö ja yhteiskunta ovat varmasti muuttunut vuodessa, joten tapahtumat eivät ole koskaan identtisiä ja näin nämäkin tapahtumat sopivat aiemmin esitettyyn määritelmään.

2.2. SUURI URHEILUTAPAHTUMA

Sekä Emery että Torkildsen ovat tulleet siihen tulokseen, että urheilutapahtumia on vaikea määritellä tarkasti (Emery 1997, 13 ja Torkildsen 1994, 7.05) Tapahtuma on kerran tai pitkällä aikavälillä toistuvasti järjestettävä päättyvä toiminta tai sarja toimintoja normaalin jokapäiväisen rutiinin ulkopuolelta. Tapahtumat ovat ainutlaatuisia, käyttävät tehokkaasti resursseja ja niissä ilmenee suurempi riski ja

mahdollisuudet suhteessa jokapäiväiseen toimintaa. Emeryn mielestä suuret urheilutapahtumat ovat yksi vaikeimmin järjestettävistä projekteista. (Emery 1997, 12.) Torkildsenin (1994) mukaan tapahtumilla on seuraavanlaisia ominaisuuksia. Urheilutapahtumat ovat ainutlaatuisia tiettyyn aikaan, jota ei voi muuttaa, sidottuja tapahtumia, jolla on selvä alku ja loppu. Tapahtumaa varten on perustettu organisaatio ja tapahtumilla on suuret riskit ja suuret mahdollisuudet. (Torkildsen 1994, 7.05)

Näistä Emeryn ja Torkildsenin määritelmistä käy selkeästi ilmi, että urheilutapahtumien määritelmät ovat hyvin saman kaltaisia kuin projektien määritelmät, joten urheilutapahtumia voidaan perustellusti pitää projekteina. Siksi tässä kappaleessa pyritäänkin määrittämään lähinnä sitä, mikä tekee tapahtumasta suuren urheilutapahtuman. Emeryn (1997) tutkimuksessa, joka käsitteli suuria kansainvälisiä tapahtumia (major sportsevents), tapahtumien koko vaihteli ihmismäärän (osallistujat, katsojat, työntekijät ja media) mukaan 5 400:sta 15 005 900:aan. Suurimman yksittäisen ryhmän muodostivat tapahtumissa katsojat. (Emery 1997, 55.)

Vanni (1986) määrittelee tutkimuksessaan urheilutapahtumien kokoluokan yleisömäärän perusteella. Yleisöllä tarkoitetaan niitä kuluttajia, jotka tulevat seuraamaan urheilutapahtumaa paikan päälle. (Vanni 1986, 33-34.)

yleisömäärä	tapahtuman koko
alle 1000	pieni
1000-5000	keskisuuri
5001-10000	suuri
yli 10000	erittäin suuri

Vannin luokituksen mukaan valtaosa Suomessa järjestettävistä tapahtumista ovat pieniä tai keskisuuria (Vanni 1987, 34). Kaikkia urheilutapahtuma ei voi kuitenkaan luokitella katsojien määrän perusteella. Nuorille järjestettävissä suurtapahtumissa samoin kuin massaliikuntatapahtumissa ei juurikaan katsojia ole, mutta osallistujamäärät ovat suuria. Vähäisistä katsojista ja medianäkyvyydestä huolimatta näitäkin tapahtumia voidaan pitää suurina.

Suomen Kuntourheiluliiton Kuntotapahtumat 1999 lehdestä käy ilmi 283:n vuonna 1998 järjestetyn kuntourheilutapahtuman osallistujamäärät, jotka jakaantuivat seuraavasti:

osallistujien määrä	tapahtumien määrä
<500	225
500-1000	26
1000-2000	15
2000-5000	11
5000-10000	5
>10000	1
Yhteensä	283

Vanni (1986) on käyttänyt tutkimuksessaan myös seuraavaa tapaa luokitella tapahtumia:

1) Kansainväliset urheilutapahtumat: kansainväliset arvokilpailut, muut kansainväliset suurtapahtumat ja muut kansainväliset tapahtumat
2) Kansalliset urheilutapahtumat: kansalliset arvokilpailut, muut kansalliset suurtapahtumat ja muut kansalliset tapahtumat
3) Alueelliset urheilutapahtumat
4) Paikalliset urheilutapahtumat. (Vanni 1986, 63-65.)

Kansainvälisiä arvokilpailuja ovat olympiakisat, eri lajien maailman- ja Euroopan mestaruuskilpailut sekä niihin rinnastettavat suurtapahtumat kuten formuloiden MM-osakilpailut. Muita kansainvälisiä suurtapahtumia ovat esimerkiksi yleisurheilun Grad Prix, Wimbledonin tennisturnaus ja jalkapallon Mestareiden liiga. Kyseisten tapahtumien huomioarvo on tiedotusvälineissä suuri. Lisäksi urheilijat arvostavat niitä, vaikka niillä ei ole virallisten arvokilpailujen luonnetta. Muita kansainvälisiä urheilutapahtumia järjestetään lukematon määrä kaikkialla maailmassa ja kaikissa lajeissa. Niiden huomioarvo, näkyvyys tiedotusvälineissä sekä arvostus urheilijoiden keskuudessa vaihtelee suuresti. (Vanni 1986, 64.)

Emery (1997) rajasi tutkimuksessaan suuret urheilutapahtumat niin, että kilpailu oli lajiliiton hyväksymä mestaruuskilpailu ja keräsivät yli 1 000 katsojaa tai tapahtuma, joka herättää laajaa kansallista ja kansainvälistä mediakiinnostusta ja keräsi yli 1 000 katsojaa (Emery 1997, 17).

Tähän tutkimukseen valittiin urheilutapahtumia, jotka ovat kyseisen lajin kansainvälisiä arvokilpailuja (EM- ja MM-kilpailuja), muita suuria tapahtumia, jotka keräävät suuren määrän sekä kotimaisia että ulkomaisia osallistujia sekä katsojia että median edustajia. Tapahtumat eivät siis välttämättä yllä Vannin yleisömäärityksen mukaan edes suuriin tapahtumiin, mutta kansainvälisiltä arvokilpailuilta ja muilta kansainvälisiltä suurtapahtumilta odotetaan järjestelyjen osalta erittäin korkeaa laatua. Tästä syystä tapahtuman oletetaan olevan järjestelyiltään ammattimainen ja statukseltaan tapahtuma luokitellaan kansainvälisiin arvokilpailuihin. Tutkimuksessa pääpaino on kansainvälisissä tapahtumissa, mutta mukana on myös suurimpia kansallisia arvokilpailuja sekä suurtapahtumia. Tähän tutkimukseen on otettu kerran vuodessa tai harvemmin järjestettäviä toistuvia tapahtumia, mutta sitä useammin järjestettäviä tapahtumia esimerkiksi jalkapallo-otteluita niin seura kuin maajoukkuetasolla ei olla otettu. Ne ovat organisaation rutiininomaista päivittäistä toimintaa ja tapahtumien luonne ja käytännön järjestäminen poikkeavat projektijohtamisesta. Näillä tapahtumilla ei ole erillistä tapahtumaa varten perustettua organisaatiota. Lisäksi tapahtuman toistuvat niin usein, että niiden järjestäminen tapahtuu päällekkäin eikä selvää alkua ja loppua ole havaittavissa.

Suurella urheilutapahtumalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa myös suuria massatapahtumia, joita tapahtuman luonteen puolesta voitaisiin ennemmin kutsua suuriksi liikuntatapahtumiksi. Termiä urheilutapahtuma voi pitää vakiintuneempana käsitteenä ja molempien termien käyttö hankaloittaisi ja sekoittaisi tutkimuksen ymmärrettävyyttä. Siksi tässä tutkimuksessa käytetään vain urheilutapahtuma termiä.

2.3 JOHTAJAT JA JOHTAMINEN

Tutkimus keskittyy pääasiallisesti kilpailujen operationaalisten johtajien tehtäviin ja persoonallisuuden piirteisiin sekä suurten urheilutapahtumien johtamiseen. Siksi on tärkeää, että myös nämä johtamiseen liittyvät termit selvitetään. Rautavaara (1983) on määritellyt tärkeimpiä johtamiseen liittyviä käsitteitä seuraavalla tavalla:

Johtajuus= johtajana oleminen, johtajan asema, johtamisjärjestelmä. Johtajuus tarkoittaa myös ns. esimiesasemaa. Johtajuus perustuu joko viralliseen johtajaksi nimittämiseen tai sosiaalisen organisaation sisäisiin vaikutus- ja valtasuhteisiin.

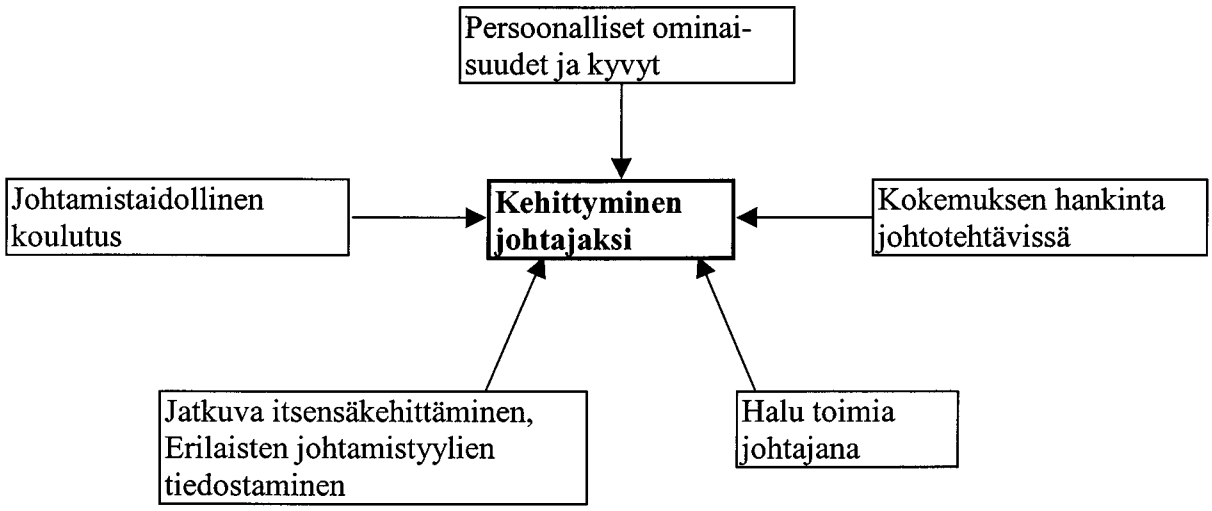
Johtaja= yleisnimitys henkilöstä, joka toimensa tai sosiaalisen asemansa perusteella johtaa jonkin ryhmän (esim. työryhmän) toimintaa. (Rautavaara 1983, 29-30.)

Peltosen ja Ruohotien (1991) mukaan johtaminen on johtajan toimenpiteitä, joilla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Johtaminen on myös vuorovaikutusta johtajan ja hänen alaistensa välillä sekä tavoitteellista toimintaa. (Peltonen ja Ruohotien 1991, 150.) Sessoms ja Stevenson (ks. Peltoniemi 1994) puolestaan määrittelevät johtajuuden keinoksi saada ihmiset toimimaan tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta tavoitteisiin päästään tarvitaan johtajia, alaisia ja tavoitteita. (Peltoniemi 1994, 4.)

Johtajia ja johtamista tarkasteltaessa on tärkeää tehdä ero liikkeen johtamiseen (management) ja esimiehenä toimimisen (leadership) välillä (Hokkanen, Skyttä ja Strömberg 1996, 121). Ruuska (1994) jaotteli management ja leadership tekniikoiden eroja projektin hallinnan kannalta seuraavasti. Management taidot on opittavissa, ne ovat kovia tekniikoita (hard techniques), joita mitataan objektiivisilla mittareilla. Leadership taidot puolestaan liittyvät persoonaan ja ovat näin ollen paljon vaikeammin opeteltavissa. Nämä tekniikat ovat pehmeämpiä (soft techniques) ja niitä arvioidaan subjektiivisilla mittareilla. (Ruuska 1994, 16.) Tässä tutkimuksessa käsitellään muita tutkimuksia enemmän ihmisten johtamiseen (leadership) liittyviä asioita, jotta urheilutapahtumien johtamista kokonaisuutena saataisiin käsiteltyä. Kirjallisuudesta ei löydy selkeää valintaa sille, mikä filosofisista leadership teorioista sopisi suoraan urheilutapahtumien järjestämiseen. Toisin kuin kirjallisuudesta löytyy selkeät perustelut sille, että teknisenä johtamisena projektijohtaminen on perusteltu ja suositeltu tapa tapahtumien järjestämiselle.

Johtajista on tehty tuhansia empiirisiä tutkimuksia. Tästä huolimatta ei ole syntynyt selkeää ja kiistatonta käsitystä siitä, mikä erottaa hyvät johtajat huonoista. (Bennis & Nanus 1986, 11.) Yhteenvetona johtajatutkimuksista on todettu, että hyvien ja menestyvien johtajien ainoa yhteinen piirre on erilaisuus (Peltonen ym. 1991 166).

Johtajan perusvalmiudet voidaan kuitenkin laajasti määritellä seuraavasti: johtamistaidolliset valmiudet ja kyvyt, sosiaaliset valmiudet ja teknis-hallinnolliset valmiudet (Rautavaara 1976, 44). Näiden valmiuksien hyvään hallintaan voidaan katsoa hyvän johtamisen perustuvan myös suurissa urheilutapahtumissa. Kaikista tutkimuksissa tunnistetuista johtamistaitoon vaikuttavista tekijöistä älykkyys on selvästi keskeisellä sijalla (Margerison 1983, 5). Kuviossa 1 esitetään hiukan laajemmin kuin Rautavaaran määrityksessä, niitä asioita ja ominaisuuksia, joita Peltosen (1991) mukaan vaaditaan, että voisi kehittyä hyväksi johtajaksi.



KUVIO 1. Hyväksi johtajaksi kehittyminen (Peltosta mukaillen 1991, 42)

Rautavaara ym. (1991) sekä Hokkanen ym. (1996) esittävät teoksissaan Lewin, Lippitin ja Whiten Ohion yliopistossa laatiman listan enemmän tai vähemmän yhteisistä ominaisuuksista kaikille johtajille ja johtajuustilanteille:

1) Aloitteisuus. Kyky keksiä ja luoda uusia ideoita sekä taito edistää aloitteiden tekoa johdettavan ryhmän keskuudessa
2) Kokoava vaikutus ryhmään. Kyky luoda ja ylläpitää luontevia suhteita johtajan ja ryhmän välillä; kyky pitää ryhmä koossa

3) Edustaminen (sekä ulos- että sisäänpäin). Johtaja on ryhmänsä tai yhteisönsä keskeisin symboli
4) Integrointi (yhdentäminen). Kyky edistää hyvän ryhmähengen syntymistä, ryhmän jäsenten yhteenkuuluvuutta sekä vähentää ryhmän sisäisiä jännitystiloja
5) Organisointi. Kyky hahmotella toiminnan ja työn tarkoitus, sen suoritustapa ja määrätä sitä tekevien yksilöiden ja ryhmien väliset suhteet ja rooli
6) Ryhmän hallinta (dominointi) sanan myönteisessä mielessä
7) Viestintä (kommunikointi). Tiedottaminen, informointi, alaisten pitäminen ajan ja tilanteen tasalla
8) Kiittäminen ja moittiminen (kannustaminen ja rankaiseminen)
9) Tuottaminen (produsointi) sanan laajassa merkityksessä. Kyky asettaa päämääriä ja suoritusstandardeja ryhmien tai yksilöiden toiminnalle. (Rautavaara ym. 1991 , 43-45 ja Hokkanen ym. 1996, 132-134)

Watt on lisännyt näihin ominaisuuksiin ongelmien ratkaisemisen ja suunnittelun (Watt 1992, 11). Tällaisten ominaisuusluetteloiden tieteellistä arvoa ollaan kyseenalaistettu, mutta niitä kuitenkin käytetäänkin monissa yhteyksissä. Puhuttaessa johtajista, joko positiivisessa tai negatiivisessa sävyssä, ei juuri voi käyttää muuta mittapuuta kuin juuri näitä ominaisuussanoja tai kuvailla heidän saavutuksiaan, ja tällöinkin jälleen vain sanojen avulla. (Peltonen ym. 1991, 45.)

Kaikkia niitä tehtäviä, jotka kuuluvat eriasteisille ja erilaisissa asemissa toimiville johtajille on mahdotonta määritellä. Ne on määritettävä jokaista tapausta varten erikseen. Tähän pyritään organisaatiopiirrosten ja -selitysten, toimenkuvausten, vastuualuekuvausten ja ohjesääntöjen avulla. Näin syntyvät johtajien roolit. (Rautavaara 1983, 50-51.) Projektin johtajan tehtävät poikkeavat jossain määrin tavallisen perusorganisaation johtajan tehtävistä. Samoin johtajan rooli urheilutapahtumien kaltaisissa projekteissa on hiukan erilainen. Tässä tutkimuksessa johtajat olivat suurten urheilutapahtumien korkeimmassa operationaalisessa asemassa toimivia henkilöitä. Heillä oli käytännön vastuu tapahtumasta ja he johtivat aktiivisesti muuta

projektiryhmää. Projektin johtamista ja johtajia käsitellään myöhemmin omassa kappaleessa.

3. PROJEKTIN TUNNUSPIIRTEITÄ

Tässä kappaleessa kuvaillaan urheilutapahtumaprojektia yleisesti ja niitä osia, joihin projekti voidaan jakaa. Tapahtuma muodostuu osaprosesseista, joiden tuntemus on tärkeää, jotta ymmärretään se moniulotteinen kokonaisuus, jossa johtaja toimii. Kuten aikaisemmin on jo todettu liikuntatapahtumien järjestämisessä ja johtamisessa tulevat esiin projektin periaatteet enemmän kuin perusorganisaation johtamisperiaatteet (Emery & Elvin 1997, 9; Emery 1997; Hall 1992; Lanki 1998 ja Mäkelä & Stenlund 1995, 54-56). Projektityöskentely sai Sellin (1977) mukaan alkunsa laajoista tehtäväkokonaisuuksista, joiden hallitseminen ilman erityistekniikoita oli vaikeaa tai mahdotonta (Sell 1977, 22). Urheilutapahtumiin sisältyy suuri määrä erillisiä tehtäviä, joiden oikea ajoitus on koko projektin kannalta ensiarvoisen tärkeää. Jos yksi tehtävä myöhästyy saattaa se aiheuttaa koko projektin myöhästymisen.

Tapahtumiin liittyy aina ongelmia ja myöskin riskejä. Useissa tapauksissa, kun riskit tunnistetaan ne lakkaavat olemasta riskejä ja muuttuvat hallittavaksi ongelmiksi. Yleisimmät riskit projekteissa ovat aikataulun pettäminen, kustannusten riistäytyminen käsistä ja projektin tavoitteiden jääminen saavuttamatta. (Tervo 1993, 20-21.)

3.1. PROJEKTIN ELÄMÄNKAARI

"Johdon on annettava projektille tavoitteet, organisoitava resurssit ja valvottava projektia. Vasta selkeä organisaatio, suunnitelmallisuus ja määrämuotoinen seuranta tekevät projektista projektin." toteaa Pelin (1990, 16). Hän jakaa projektin ohjausprosessiin (aloitus-, suunnittelu-, toimeenpano- ja valvontavaihe ja päättämisvaihe) ja toteutusprosessiin (toiminta, joka tähtää välittömästi projektin tuloksen syntymiseen) (Pelin 1990, 23; Ruuska 1994, 9) Wattin (1992) mukaan onnistuneen tapahtuman järjestämiseen tarvitaan: hyvää ja vahvaa johtamista, ymmärrystä muuttua, selvät tavoitteet ja päämäärät, erinomaista kommunikaatiota,

hyvää riskinottotaitoa, määrätietoista päätöksentekoa, sitoutuneita ihmisiä, paljon hyvää onnea, sitoutuneisuutta palvelemaan osallistujia ja asiakkaita, tehokasta ajankäyttöä, karismaattisia persoonia, hyvää motivaatiota, paljon vapaaehtoisia ja poliittista tukea. (Watt 1992, 9.)

Kuviossa 2 esitetään työn viitekehys ja niitä alueita, joita tässä työssä käsitellään, sekä hahmotetaan minkälainen suhde keskeisillä käsitteillä on toisiinsa. Tapahtuma on jaoteltu päävaiheisiin ja edelleen pilkottu tarkempiin osiin. Kuviossa esitetään myös erilaisten toimintojen sijoittumista kokonaisuuteen. Tässä tutkimuksessa keskitytään johtajaan ja johtamiseen. Muut toiminnot ovat enemmän teknistä osaa johtamisesta.

SUURI URHEILUTAPAHTUMA = PROJEKTI					
PÄÄVAIHEET	ENNEN TAPAHTUMAA			TAPAHTUMA	TAPAHTUMAN JÄLKEEN
Projektin vaiheet	a) Idea, aloitus	b) Mahd. haku-prosessi	c) Tarkka suunnittelu, valmistelu	a) Toteutus	a) palaute
Yleisen johtamis-prosessin vaiheet	<- suunnittelu ->----------				
	-- <- organisointi ->				
	<- **johtaminen** ->				
	<- arviointi ->				
	<- kontrollointi ->				

TAPAHTUMAN JOHTAJA

- Tehtävät
- Persoonalliset ominaisuudet
- Tapa johtaa

KUVIO 2. Tutkimuksen viitekehys Emeryä (1997, 26) mukaillen.

Hall (1992) selvittää viitekehyksessä esiintyviä tapahtuman järjestämisen päätoimintoja seuraavasti:

1) Suunnittelu =tapahtuman kehittäminen, tavoitteiden asettaminen ja strategian muodostaminen sille, miten tavoitteisiin päästään.
2) Organisointi =tiettyjen tehtävien määrittäminen, joita tarvitaan toteuttaakseen suunnitelman.
3) Johtaminen =työntekijöiden motivointi (myös vapaaehtoiset), ohjaaminen ja kommunikointi velvollisuuksista, jotka on hoidettava.
4) Kontrollointi= toimintojen sopeuttaminen ja tarkkailu, niin että tapahtuma kehittyy tavoitteiden suuntaisesti. (Hall 1992,101.)

Kestner (1996) on toimittanut käsikirjamaisen teoksen, jossa neuvotaan käytännönläheisesti tapahtuman järjestäjiä. Kirja on tehty lähinnä pienten tapahtumien järjestämiseen, mutta samat perusasiat tulevat esiin suuremmissakin tapahtumissa (Kestner 1996; Hall 1992, 101). Tapahtuman johtaja on lopullisesti vastuussa kaikkien näiden osa-alueiden toimivuudesta, mutta mitä suurempi tapahtuma sitä vähemmän hän itse käytännössä näitä tehtäviä hoitaa. Lyhyesti esitettynä urheilutapahtumissa ja niiden suunnittelussa tulisi ottaa huomioon ja käsitellä seuraavia aihealueita:

- talous sekä muiden hallinnollisten asioiden hoito
- mahdolliset lajiliittojen sääntöjen määräykset ja vaikutukset
- riski- ja hätätilanteiden huomiointi
- aikataulut sekä itse kilpailuun, että koko tapahtumaprojektiin
- suorituspaikat ja tarvittava materiaali (varusteet, vaatteet ja muut tarvikkeet)
- palvelut sekä kilpailijoille että yleisölle (ruokailu, kuljetus ja majoitus)
- markkinointi ja suhteet julkisuuteen
- työntekijät: palkatut ja vapaaehtoiset sekä koko organisaatio informaation kulku
- tapahtuman arviointi. (Kestneriä 1996 mukaillen.)

Moniin suuriin urheilutapahtumiin kuuluu myös hakuprosessi. Tapahtuman järjestämisoikeudet kuuluvat esim. MM- ja EM-kilpailuissa kansainväliselle lajiliitolle ja ne myönnetään kansalliselle liitolle, joka puolestaan myöntää ne järjestävälle organisaatiolle. Parhaassa tapauksessa järjestäjät joutuvat siis ensin kamppailemaan

päästäkseen maansa liiton viralliseksi hakijaksi ja vielä tämän jälkeen saadakseen kilpailut todella järjestettäväkseen.

3.2. PROJEKTIN SUUNNITTELU

Standardoimisliiton (1987) mukaan projektisuunnittelu on valmistautumista projektin toteuttamiseen keräämällä tarpeelliset tiedot ja valitsemalla niiden pohjalta sopivimmat toimintavaihtoehdot. Projektisuunnitelma puolestaan on toimintaohjelma, johon kuuluvat yksityiskohtaiset tavoitteet ja sitovat aikataulut sekä kuvaus projektiorganisaatiosta. (Standardoimisliiton 1987, 19-20.) Watt (1992) pitää nimen omaan suunnittelua urheilutapahtuman järjestämisen funktioista tärkeimpänä (Watt 1992, 14). Mäkelän ja Stenlundin (1995) mukaan projektin suunnittelussa luodaan perusta koko projektin aikaiselle johtamistyölle. Se on työn ja sen tekemisen suunnittelua, mutta myös toimeenpanon johtamisen valmistelua. Syntyvä projektisuunnitelma on usein aloituspäätöksen ja valvonnan perusdokumentti. Vanha totuus, jos epäonnistut suunnittelussa, suunnittelet epäonnistumista, pitää hyvin paikkansa myös suurten urheilutapahtumien kohdalla. Tapahtuman suunnittelun aikana on oleellista varmistaa, että kaikki tärkeimmät vastuuhenkilöt tietävät, mistä projektissa on kyse ja kuinka se on tarkoitus suorittaa. Parhaiten tämä tapahtuu osallistuvalla suunnittelulla. (Mäkelä ja Stenlund 1995, 160, 212-213.)

Urheilutapahtuman onnistumista ei voi taata. Useat eri tekijät vaikuttavat onnistumiseen ja joskus riskejä on otettava. Menestykseen vaikuttavat mm. kyseinen laji, järjestäjien kyky, yleisön tunnelma, tapahtumapaikka, sää, markkinointi jne. Huolellisella ennakkosuunnittelulla voidaan kuitenkin vaikuttaa onnistumiseen ratkaisevasti. (Torkildsen 1994, 7.09.) Koskaan projekti ei suju 100 prosenttisesti suunnitelmien mukaan, mutta kun projekti on hyvin suunniteltu, ongelmiin on huomattavasti helpompi reagoida (Randolph & Posner 1988, 10). Tapahtuman suunnitteluprosessi ei ole suora linja, joka etenee A:sta Ö:hön käyden läpi jokaisen vaiheen, vaan useita toimintoja tehdään samanaikaisesti ja niihin joudutaan palaamaan vielä uudelleen (Torkildsen 1994, 7.13).

Projektitoiminnan keskeisiä ideoita ja etuja on nimen omaan sen suunnitelmallisuus. Suunnittelun yhteydessä havaitaan potentiaalisia ongelmia. Näille etsitään ratkaisuja ja tarvittaessa kehitetään suunnitelmaa. Suunnittelu on siis monimuotoinen tapahtuma, jossa tarkastellaan erilaisten tekijöiden vaikutuksia ja tehdään päätöksiä. Lopputuloksena tulisi olla urheilutapahtuman realistinen toimintasuunnitelma. Johtoryhmän hyväksymä projektisuunnitelma muodostaa projektiryhmän toimeksiannon ja kuvaa myös valtuudet. (Pelin 1990, 67-69.) Projektia suunnitellessa on syytä pitää mielessä seuraavat kysymykset: mitä tehdään, milloin tehdään, mitä se maksaa, kuka sen tekee ja missä (Burstein & Stasiowski 1982, 21).

Suunnitteluvaiheessa tapahtumille tulee asettaa päämäärät ja tavoitteet. Näiden asettaminen on hyvin tärkeää tapahtuman toiminnan kannalta. Selkeät päämäärät ja tavoitteet auttavat kokonaisuuden näkemisessä. Näin tapahtuman järjestäjillä on selvä käsitys siitä, mitä tehdään ja miksi. Päämäärillä tarkoitetaan niitä lopullisia taloudellisia ja laadullisia päämääriä, joita tapahtumalla pyritään saavuttamaan. Tavoitteilla tarkoitetaan strategiaan sidottuja konkreettisia välietappeja päämääriin pyrittäessä.(Kettunen 1987, 171.) Yksi tärkeimpiä elementtejä onnistumisen kannalta on tarkkaan määritelty strategia, joka tyydyttää niin järjestäjien, osallistujien kuin yleisönkin odotukset (Hall, 1997, 100). Strategialla tarkoitetaan laajoja yleisiä toimintalinjoja päämäärien saavuttamiseksi (Kettunen 1987, 171). Lanki (1998) nimeää seuraavia asioita urheilutapahtuman järjestäjien päämääriksi: hyvä operationaalinen tulos (hyvä laatu, tyytyväiset urheilijat ja yleisö), tyytyväiset sponsorit (hyvä näkyvyys), hyvä taloudellinen tulos ja toimiva organisaatio, joka johtaa hyvään tulokseen. Emeryn tutkimuksesta kävi ilmi, että lajin edistäminen ja taloudellisen voiton saavuttaminen olivat tapahtumien järjestäjien tärkeimpiä päämääriä (Emeryn 1997, 58).

Emeryn (1997) tutkimuksesta selvisi, että 64% johtajista ilmoitti asettaneensa päämäärät ja tavoitteet, mutta vain harvat todella toteuttivat ne. Päämäärinä ja tavoitteina pidettiin yksinkertaisia toteamuksia kuten "15 000 katsojaa" tai "päästä taloudellisesti omilleen". Vain kolmella vastaajalla oli esittää yksityiskohtainen suunnitelma päämääristä ja tavoitteista sekä keinoista niihin pääsemiseksi. Erilaisten suunnittelutekniikoiden käyttö oli myös melko vähäistä. Vähäistä käyttöä perusteltiin pitkällä kokemuksella. Kaikkein eniten käytetyt suunnittelumenetelmät olivat

taloussuunnitelma ja markkinointisuunnitelma. Vain 40% vastaajista ilmoitti, että suunnitelma tapahtuman toteutettavuudesta oli suoritettu. (Emery 1997, 72-74.)

Windows -ympäristöön on saatavissa useita projektin suunnitteluun tarkoitettuja apuvälineitä esimerkiksi Microsoft Project ja PMW (Project Manager Workbench). Ohjelmistot ovat helppoja käyttää ja tulostuksetkin ovat nykyisin tasokkaita (Liite 1.). Näillä suunnitteluvälineillä Ruuska (1994) katsoo olevan kaksi tehtävää; ensinnäkin projektipäällikkö säästyy rutiininomaiselta, mutta työläältä työmääräarvioiden selvittämiseltä. Samoin tietojen vienti helpottuu, koska ohjelma hälyttää automaattisesti ylikuormitustilanteissa. Toiseksi, kun tehtävä on kerran viety järjestelmän, on niiden ylläpito ja muuttaminen vaivatonta ja suunnitelman uusi versio on nopeasti tulostettavissa. Tavallinen taulukkolaskentaohjelmisto (Excel) soveltuu myös projektin suunnitteluun ja seurantaan (Ruuska 1994,150).

Suunnitteluprosessi on edelleen ajatustasolla täsmälleen yhtä vaativa käytettiin ohjelmia apuna tai ei. Suunnittelun apuvälineet eivät tuota yhtään parempaa tietoa kuin niihin syötetään. "Soopaa sisään, soopaa ulos" pätee tässäkin tapauksessa. (Ruuska 1990, 150-151.) Gowans näkee ohjelmilla olevan erittäin paljon vahvuuksia, mutta myöskin heikkouksia. Esimerkiksi työntekijöiden haluttomuus ohjelman käyttämiseen vie pohjan ohjelman tehokkaalta ja tarkoituksenmukaiselta käyttämiseltä. (Gowans 1996.) Emeryn (1997) tutkimuksessa suurin osa vastaajista oli tietoisia projektin johtamismenetelmistä. Heistä 72% ilmoitti käyttäneensä kyseisiä tekniikoita. (Emeryn 1997, 73.)

Tapahtumien järjestämistä helpottava yksinkertainen apuväline on tarkistuslista, jonka käyttö on suositeltavaa. Tapahtumat ovat erilaisia, joten kaikkiin tapahtumiin tulee luoda oma lista, mutta tietyt samat ominaisuudet toistuvat kuitenkin ja niiden pohjalta voi laatia yksityiskohtaisemman listan. Seuraavat 6 pääaluetta tulisi sisältyä listoihin: 1. Suorituspaikka, 2. Työntekijät, 3. Hallinto ja talous, 4. Tarvittavat tavarat ja varusteet, 5. Media ja muu julkisuus, 6. Oheispalvelut (Torkildsen 1994, 7.21). Tutkimuksen liitteenä 2 on Torkildsenin laatima tarkastuslista.

3.3. PROJEKTIN ORGANISOINTI

Projektin organisoinnilla tarkoitetaan toteuttavien yksiköiden, henkilöiden ja toimintojen järjestämistä sekä tehtävien ja resurssien jakamista. Organisoinnin tuloksena syntyy projektiorganisaatio, joka on yksilöiden ja henkilöiden sekä näiden välisten viestintä- ja ohjausreittien muodostama järjestelmä. (Standardoimisliitto 1987, 15.) Johtajan täytyy ymmärtää organisaatioita, jotta hän voi kehittää toimivan organisaation. Joka organisaatiossa on virallinen ja epävirallinen puoli, joka johtajan pitää ottaa huomioon. Näiden ei tarvitse olla ristiriidassa keskenään ja johtajan tulisikin pyrkiä yhteensovittamiseen. Organisaatio muodostaa kehyksen, missä yksilöt voivat työskennellä yhdessä saavuttaakseen päämäärät, joita he eivät voisi saavuttaa yksin. Organisaation tulisi synnyttää synergiayhtälö: 1+1=3 eli ryhmän tulokset ovat enemmän kuin osiensa summa. (Watt 1992, 25-26.) Lyhyesti sanottuna onnistuakseen tapahtuman organisointi tarvitsee hyviä yksilöitä, jotka toimivat hyvissä tiimeissä.

Organisaation rakenne ja koko riippuvat urheilutapahtuman luonteesta. Rakenne pitäisi kuitenkin pyrkiä pitämään mahdollisimman yksinkertaisena. Suurissa urheilutapahtumissa voi olla paljon ihmisiä ja monimutkaisia organisaatioita komiteoineen sekä ulkoa ostettuja palveluja. On tärkeää, että kaikki mukana olijat tietävät mihin he itse sijoittuvat tapahtuman organisaatiossa. Mahdollisten kaavioiden määrä on lähes loputon. (Watt, 1992, 26.) Tutkimuksen liitteenä 3-5 on esimerkkejä joidenkin suurten urheilutapahtumien organisaatiokaavioista.

Pelinin (1990) mukaan henkilöt ovat mukana projektiorganisaatiossa määräajan ja henkilömäärä vaihtelee tapahtuman aikana. Projektin alkuvaiheessa on mukana muutama avainresurssi, suunnitteluvaiheessa resurssimäärä kasvaa voimakkaasti ja on huipussaan itse tapahtuman toteuttamisvaiheessa. Päättämisvaiheessa ja lopullisessa analyysivaiheessa resurssimäärä putoaa jyrkästi. Koska tapahtumat ovat kooltaan ja luonteeltaan hyvinkin erilaisia, myös organisaatiossa painottuvat eri seikat. Projektipäällikön onnistumisen avainasioita on toimivan projektiryhmän organisointi. On varmistettava sekä resurssien riittävyys ja oikea ammattitaito että hyvä yhteistyöilmapiiri ryhmän jäsenten kesken. (Pelin 1990, 43-45.)

Pelin (1990) jaottelee projektiorganisaation rakenteen ja heidän tehtävänsä seuraavalla tavalla. Projektin asettaja (esimerkiksi liitto) tekee päätöksen projektin käynnistämisestä ja toimii projektin rahoittajana ja nimeää projektin johtoryhmän. *Projektin johtoryhmä* (valvontaryhmä) edustaa projektin asettajaa ja on projektin suhteen korkein päättävä elin. Johtoryhmä nimeää projektipäällikön ja hyväksyy hänen tekemän projektisuunnitelman (Pelin 1990, 43-45). Ruuskan (1994) mukaan projektipäällikkö on aina johtoryhmän jäsen. Valvonnan ohella johtoryhmän tärkein tehtävä on tukea projektipäällikköä projektin tavoitteiden saavuttamisessa. (Ruuska 1994, 82.) Toiminnan tehokkuuden kannalta johtoryhmän koko on pidettävä niin pienenä kuin mahdollista. Jäseniksi valituilla tulee olla aikaa ja halua toimia johtoryhmässä. (Tervo 1993, 14.) Projektin onnistumisen kannalta on oleellista, että osallistuvat henkilöt voivat käyttää tehokkaasti kykyjään. Henkilöiden parhaita puoli hyödynnetään ja heikkouksia vältetään.

- *Projektipäällikkö* on kokonaisvastuussa projektin johtamisesta. Hän muodostaa projektiorganisaation, johtaa projektisuunnitelman laatimista sekä vastaa tehtävien toimeenpanosta ja valvonnasta. Projektipäällikön tehtävänä on toimia projektin "toimitusjohtajana" johtoryhmän alaisuudessa ja projektiryhmän esimiehenä (Tervo 1993, 15). Projektipäällikköä käsitellään myöhemmin omassa kappaleessa, koska tutkimus kohdistuu nimen omaan häneen.
- *Projektisihteeri* toimii projektipäällikön oikeana kätenä ja huolehtii suuressa projektissa osasta projektipäällikölle kuuluvista tehtävistä.
- *Projektiryhmä* on ryhmä, joka toteuttaa projektin (Standardoimisliitto 1987, 17). Laajat projektit jaetaan edelleen osaprojekteihin. Kullakin oasprojektipäälliköllä on tällöin omalla alueellaan samat tehtävät kuin projektipäälliköllä. (Pelin 1990, 43-45.)

Emeryn (1997) tutkimuksen mukaan kaikilla tapahtumilla oli erilainen rakenne vastaaman kyseisen tapahtuman tarpeita. Urheilutapahtumat ovat rakenteeltaan melko monimutkaisia, koska tapahtumilla on erittäin paljon erilaisia sidosryhmiä. Tyypillistä organisaatioiden rakenteelle oli, että niissä esiintyi seuraavanlaisia ryhmittelyitä: hallinto, talous/rahoitus, media, protokolla ja seremoniat, palvelut ja tekninen puoli. (Emery 1997, 61.)

3.4. URHEILUTAPAHTUMAN TOTEUTTAMINEN

Tapahtuma tulisi järjestää tyylikkäästi, ammattitaitoisesti ja kekseliäästi. Sen pitäisi olla unohtumaton, oikeista, positiivisista syistä. Alun ja etenkin lopun tulisi olla onnistunut, koska se jää viimeisenä mieleen. Työntekijät täytyy saada motivoitua loppuun asti. Vapaaehtoisten kannalta kiittäminen on ensisijaisen tärkeä motivointikeino, jotta he tuntevat itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi. (Torkildsen 1994, 7.14.) Emeryn (1997) mielestä onnistunut tapahtuma tyydyttää kaikkien sidosryhmien odotukset ja on unohtumaton kokemus, jossa sidosryhmät haluavat olla mukana uudelleenkin (Emery 1997, 32). Tapahtuman onnistumisen kannalta Torkildsen korostaa erityisesti informaation kulun tärkeyttä (Torkildsen 1994, 7.10).

Tapahtuman johtajan tulisi olla tapahtuman aikana täysin vapaa tehtävistä, että hän pystyy kontrolloimaan kokonaisuutta ja toimimaan mahdollisten ongelmien ja kriisitilanteiden selvittämisessä. Samalla hän voi pitää yllä positiivista ja rohkaisevaa ilmapiiriä sekä työntekijöille että vieraille. (Torkildsen 1994, 7.14.) Itse tapahtumilla on taipumus sujua hyvin, mutta kuten Hall (1992) toteaa suurissa tapahtumissa tapahtuman järjestäminen ei ole vaikein ja haastavin asia, vaan muu tapahtumaan liittyvien asioiden hoitaminen esim. majoitus, ruokailu, kuljetus ja muut oheisohjelma (Hall 1992, 2).

Emeryn (1997) tutkimuksessa haastateltavien mielestä tapahtuman aikana tärkeimmät tehtävät ovat tapahtuman konkreettinen puitteiden luominen, tervetulleeksi toivottaminen, kilpailijoiden ohjaaminen, urheilu/oheistapahtumien toteutus, median ohjaaminen ja oheispalveluiden johtaminen. Hän selvitti tutkimuksessaan myös suurten urheilutapahtumien järjestäjien mielipidettä siitä, mitkä olivat tärkeimpiä asioita tapahtuman onnistumiset kannalta. Vastauksissa useimmiten tulivat esille talouden ja sponsoroinnin onnistuminen, työntekijöiden, etenkin vapaaehtoisten, johtaminen, tehokas kommunikointi ja yhteistyö, tapahtuman mainostaminen ja yksityiskohtaiset suunnitelmat/sopimukset. Suurimmat pelkotekijät olivat sää, ulkopuoliset kontrolloimattomat vaikutteet, median kiinnostuksen puute ja muiden tapahtumien aiheuttama kilpailu. (Emery 1997, 64 & 77.)

3.5. PROJEKTIN KONTROLLOINTI

Projektin kontrollointi (=ohjaus, project control) on kokonaisuus, joka muodostuu projektisuunnittelusta, suunnitelman toteutumisen seurannasta ja seurannan vaatimista toimenpiteistä (Standardoimisliitto 1987, 20). Kontrolloinnilla sopeutetaan ja tarkkaillaan toimintoja, niin että tapahtuma kehittyy tavoitteiden suuntaisesti. Kontrollointi on pitkälti resurssien seuraamista: ihmisten (human resource management), materiaalien, talouden ja informaation kontrollia. (Hall, 1992, 110.)

Kontrolloinnilla ei tarkoiteta ihmisten manipulointia tai "kyttäystä" vaan se on enemmänkin tarkoitettu systeemin ja resurssien seurantaan. Kontrollointi on johtamisen osa, jonka avulla seurataan tapahtuuko se, mitä on suunniteltu tapahtuvan. Kontrollointisysteemi on luotava jo suunnitteluvaiheessa, jotta tavoitteet ja seuranta ovat yhteneviä. (Watt, 1992, 13.) Toiminnan tulisi Sellin (1977) mielestä olla mahdollisimman suuressa määrin ennaltaehkäisevää. Sen sijaan, että arvostellaan jo toteutettuja tuloksia, tulisi pääpainon olla suunnitelman kriittisessä läpikäynnissä. Kontrolloinnin ensisijaisena kohteena tulisi olla sisällön valvonta. Aikatauluissa ja resurssisuunnitelmissa pysyminen korostuu helposti liikaa valvonnassa. Projektipäällikön tulisi kontrolloida projektin edistymistä jatkuvasti. Pääasiallisen valvontamenetelmän muodostaa tehtävien vastuuhenkilöiden kanssa tapahtuva yhteydenpito. (Sell 1977, 89-90,99.)

3.6. PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN JA ARVIOINTI

Urheilutapahtuma ei lopu vielä silloin, kun viimeiset palkinnot on jaettu ja katsojat ovat lähteneet kotiin. Jäljellä on vielä lopullinen arviointi ja projektin virallinen päättäminen. Sellin (1977) mukaan päätösvaiheessa projektin henkilöstö on saatava irrottautumaan projektiin liittyvistä tehtävistä. Etenkin projektipäällikölle tämä on käytännössä osoittautunut vaikeaksi (Sell 1977, 111). Pelinin (1990) mukaan projektipäällikkö laatii loppuraportin ja esittää johtoryhmälle projektin päättämistä. Projektin johtoryhmä tarkistaa projektin tuloksen ja tavoitteiden toteutumisen. (Pelin 1990, 236.) Emeryn (1997) tutkimuksessa vastaajien mielestä tapahtuman jälkeisen vaiheen tärkeimmät

tehtävät ovat pöydän putsaaminen, talouden laskeminen, arviointi ja raportointi sekä kaikkien osallisten kiittäminen. (Emery 1997,64.)

Arviointi on yksi usein unohdettu elementti tapahtumien järjestämisessä. On kuitenkin erittäin tärkeää selvittää, onko järjestäjä onnistunut saavuttamaan tapahtumalle asetetut tavoitteet. Menetelmänä voi käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä. Etenkin, jos organisaatio tai tapahtuman asettaja järjestää tapahtumia toistuvasti, arviointi on ensisijaisen tärkeää. Arviointi on kontrollointitoiminnon jatkoa. Kontrollointia tehdään koko tapahtuman läpi ja samoin myös arviointia tulisi tehdä jo heti projektin alusta lähtien. Tuloksia hyväksikäytettäessä on syytä muistaa, ettei samat asiat päde välttämättä 10 vuoden kuluttua tai toisessa ympäristössä. (Hall 1992, 113.)

Emery ja Elvin (1997) kritisoivat koko liikuntayhteisöä (tutkijat ja kilpailujenjärjestäjät ym.) siitä, ettei suuria liikuntatapahtumia ole tutkittu ja arvioitu kunnolla. Heidän mielestään tapahtumien johtamista yleensäkin tulisikin opettaa enemmän liikunnanopiskelijoille. Esimerkiksi Montrealin olympialaisten 1976 taloudelliset virheet toistettiin 15 vuotta myöhemmin World Student Games'eissä Sheffieldissä. (Emery & Elvin 1997, 9-22.) Useissa yliopistoissa järjestetään jo kursseja tapahtumien järjestämisestä ja Yhdysvalloissa voi jo joissain yliopistoissa valita pääaineekseen tapahtumien järjestämisen (Event Management) (George Washington University 30.10.1999; University of Dayton 30.10.1999).

4. PROJEKTIN JOHTAMINEN

Edellisessä kappaleessa käytiin läpi projektin eli tässä tutkimuksessa suuren urheilutapahtuman osa-alueita ja toimintoja. Projektin johtaminen on tämän tutkimuksen toiminnoista keskeisin ja tästä syystä tätä toimintoa käsitellään tarkemmin tässä kappaleessa.

4.1 PROJEKTIN JOHTAJA

Projektipäällikön asema on ratkaiseva projektin toteuttamisessa. Hänen pitää olla hallinnon johtaja, suunnittelija, tiedon koordinoija, esiintymisen ammattilainen, johtamisen konsultti, persoonallisuus, energinen, päätöksen tekijä ja hyvä kriisitilanteiden johtaja. Hänellä tulee olla hyvä huumorintaju ja hyvä tuntemus alasta ja ehkä kaikkein tärkeintä hänen tulee osata toimia erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa asioissa. (Watt 1992, 6.)

Päätös projektin vetäjän valinnasta on usein vaikea, sillä kokeneita projektipäälliköitä on harvassa. Projektipäällikön taitoalueet voidaan jakaa lyhyesti seuraaviin: projektin alan tunteminen, projektihallinnan tunteminen ja ihmisten johtamistaidot (esim. motivointi, kannustaminen ja neuvottelutaito) (Pelin 1990, 59-60). Valittaessa pidetään usein tärkeimpänä kriteerinä toimialatuntemusta, urheilutapahtumassa lajituntemusta. Projektipäällikön ei välttämättä kuitenkaan tarvitse olla kohdealueen asiantuntija. Kuitenkin hänellä tulee olla tai hänen tulee hankkia riittävä tuntemus kyseisen tapahtuman lajista tai lajeista. Tärkeintä kuitenkin on, että hän on asiantuntija projektin johtamisessa. (Ruuska 1994, 86-87.) Projektipäällikön tulee hallita sekä tekninen että inhimillinen osaaminen, joista inhimillinen osaaminen on vaikeammin opittavissa. Projektipäälliköksi valittavalla tulee olla perusmielenkiinto johtamiseen sekä halu ottaa vastuuta ja kestää paineita ja stressiä. Jos ryhmän ihmisten väliset suhteet toimivat hyvin ja ryhmä on motivoitunut, voidaan projektin tavoitteet saavuttaa melko hyvin, vaikka ohjausjärjestelmässä olisi puutteita. Jos taas yhteispeli ei suju, ei paraskaan ohjausjärjestelmä auta saavuttamaan projektin tavoitteita. (Pelin 1990 59-60, 241-249.)

Projektin hallintataito kehittyy paljolti kokemuksen kautta. Tapahtumissa ilmaantuu ongelmia ja muutoksia, joihin on löydettävä ratkaisut. Kokenut projektipäällikkö kykenee suurelta osin jo ennakolta ehkäisemään ongelmia. Hyviltä projektipäälliköiltä kannattaakin ajankäytön painopiste siirtää projektin johtamiseen ja kuormittaa heitä vähemmän projektin yksityiskohtien hoitamisella. Projektipäälliköllä on oltava aktiivinen ote asioiden hoitoon, sillä hän vastaa siitä, että projekti etenee. Projektipäällikön on ensisijaisesti ratkaistava ongelmat itse. (Pelin 1990, 59-60.)

Projektipäällikön toimintaa arvioidaan paljolti sen mukaan, miten projektille asetetut tavoitteet saavutetaan. Projektipäällikön ensimmäinen tehtävä organisoinnin ohella on laatia projektisuunnitelma. Johtoryhmän hyväksymä projektisuunnitelma muodostaa projektipäällikön toimeksiannon ja valtakirjan. Projektipäälliköltä vaaditaan yleiset esimiesominaisuudet. Projektipäällikön tulisi olla asenteeltaan tulosorientoitunut. Näin keskitytään tavoitteisiin ja keskeisiin asioihin ja vältetään näpertely pikkuasioiden parissa. Tavoitteellinen ajattelutapa viedään myös projektiryhmään. Tähän kuuluu keskeisenä osana suunnitelmallisuus ja toteutuksen ryhdikäs ohjaus. (Pelin 1990 43-45, 59-60.)

Barnes (1990) on laatinut kyselytutkimuksen perusteella listan projektipäällikön tärkeimmistä ominaisuuksista ja osaamisalueista:

1) Projektityön luonteen ymmärtäminen
2) Viestintä
3) Päätöksentekokyky
4) Muutosten hallinta
5) Suunnittelu- ja aikatautulekniikat
6) Kustannusten arviointi- ja seurantamenetelmät.

Ongelmien ratkaiseminen liittyy läheisesti kriisijohtamiseen, se on kykyä ratkaista ongelmat ennen kuin niistä tulee kriisejä (Watt 1992, 12). Lisäksi ne, jotka eivät ole mukana projektissa epäilevät usein sen onnistumista. Projektitoiminnan dynaaminen luonne vaatii projektipäälliköltä luovuutta ja sellaista lähestymistapaa, jossa linjaorganisaation kaavamaisuudet unohdetaan. (Young 1993, 14-15.) Wattin (1992) mielestä ei ole mahdollista korostaa liikaa, kuinka ensisijaisen tärkeää urheilutapahtumalle on tehokkaan, karismaattisen johtajan löytäminen. Onnistuminen ei ole mahdollista ilman hyvää kapteenia. (Watt 1992, 18.)

Projektipäällikön on kyettävä hallitsemaan monimutkaisia kokonaisuuksia, mutta pitää asiat mahdollisimman yksinkertaisina, ettei muutenkin monimutkaista projektia sekoiteta lisää. Hänen on oltava kärsivällinen selittämään ja motivoimaan, mutta toisaalta kärsimätön hitauteen ja virheisiin. (Mäkelä & Stenlund 1995, 125.) Torkildsenin (1994) mielestä tapahtumat tarvitsevat onnistuakseen koordinaattoria,

jonka tehtävä on kaikkein tärkein. Tapahtumissa tarvitaan myös erityistä täsmällisyyttä, aikarajoja ja nopeita päätöksiä, tässä se eroaa normaalista jokapäiväisestä rutiinista. Tiukka johtaminen, kulkukaavioiden käyttö ja tarkastuslistojen käyttö auttavat määräaikojen saavuttamisessa. (Torkildsenin 1994, 7.06.)

Emeryn (1997) tutkimuksessa kysely lähetettiin ympäri maailmaa suuriin tapahtumiin ja vastaajina olivat tapahtumien johtotehtävissä olevat henkilöt. Vastaajat olivat henkilöitä, joiden tittelissä esiintyi sana johtaja tai päällikkö. Nämä korkeimman tason johtajat olivat pääasiassa miehiä, lukuun ottamatta suuria vain naisille tarkoitettuja tapahtumia. Lähes kaikki vastaajat tällä tasolla totesivat heidän päätehtävänsä olevan muiden koordinointi. Seuraavalla tasolla, jossa oli esimerkiksi PR- ja markkinointipäälliköitä, naisten määrä kasvoi. Kokonaisuudessaan vastaajista eli johtavassa asemassa suurissa urheilutapahtumissa ympäri maailman 78% oli miehiä ja 59% oli yli 40-vuotiaita. (Emeryn 1997, 68.)

Koulutukseltaan selvä enemmistö oli Emeryn (1997) tutkimuksen mukaan koulutettu keskitasoa paremmin (63%). Keskiastetta korkeammin koulutetuista 73% oli opiskellut liikunnan ja/tai hallinnon alalla. Muita tapahtumiin liittyviä kursseja ei oltu juurikaan käyty; 70% ei ollut käynyt mitään kursseja. Aikaisempaa kokemusta tapahtumien järjestämisestä sitä vastoin vastaajilla oli paljon. Vastanneista 66%:lla oli kokemusta useammasta kuin viidestä tapahtumasta. Useimmat näistä tapahtumista olivat lisäksi hyvin suuria ja tasokkaita. Tapahtumien johtavassa asemassa olevat henkilöt pitivät koordinointitaitoja kaikkein tärkeimpinä taitoina, mutta hallinnointi, markkinointi, johtamis- ja ihmissuhde taidot nähtiin myös erittäin tärkeiksi. (Emery 1997, 69, 72.)

Projektipäällikön perustehtävä on Sellin (1977) mukaan olla vastuussa projektin toteuttamisesta ohjausryhmän tekemiin päätöksiin perustuen sekä hyväksymien suunnitelmien mukaisesti. Ohjausryhmä määrittelee projektipäällikön toimintavaltuudet. Kaikki urheilutapahtumat ovat erilaisia samoin kaikkien projektijohtajienkin tehtävät ovat erilaisia. (Sell 1977, 46.) On kuitenkin olemassa tiettyjä yhteisiä piirteitä, joita löytyy kaikista projekteista, mutta ei välttämättä perusorganisaatiosta (Briner ym. 1990). Pelin (1990) mukaan näitä tehtäviä ovat:

- laatia projektisuunnitelma
- käynnistää projektiryhmän työskentely ja ohjata ryhmää
- johtaa projektin toimeenpanoa ja tehtävien antoa sekä valvoa työn edistämistä
- varustaa projektiryhmä tarvittavilla tiedoilla ja koulutuksella
- huolehtia projektin dokumentoinnista ja arkistoinnista
- laatia projektin loppuraportti ja suorittaa projektin päättäminen. (Pelin 1990, 48.)

Ruuskan (1994) mukaan projektipäällikkö on projektin operatiivinen johtaja, joka hoitaa projektin päivittäisjohtamisen. Hänen tehtävänsä on saavuttaa asetetut tavoitteet annetuilla resursseilla. (Ruuska 1994, 86.) Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään niitä tehtäviä, joita suurten urheilutapahtumien johtajilla on.

4.2. PROJEKTIRYHMÄN JOHTAMINEN

Projektijohtaminen on johtamistapa, joka käyttää keskeisenä keinonaan kertaluonteisten tehtävien toteuttamista projektina (Standardoimisliitto 1987, 20). Ruuska (1994) jakaa projektin hallinnan ja johtamisen samoin kuin yleisestikin johtamisen management- ja leadership-tekniikoihin. Kovat (management) tekniikat on hallittava, mutta ne eivät yksin riitä. Menestyksellisessä projektissa molempia tekniikoita on osattava käyttää. (Ruuska 1994, 15-16). Projektin hallinta ja johtaminen nähdään vieläkin liian usein lähinnä teknisenä tehtävänä, vaikka esimerkiksi Barnesin (1990) mukaan projektin tärkein yksittäinen tekijä on ihmisten johtaminen (leadership). Mikäli tällä alueella on ongelmia ei projektille voi ennustaa kovin valoisaa tulevaisuutta. (Barnes 1990, 12.)

Projektiorganisaatiolle on luonteenomaista johtaminen tavoitteiden ja poikkeamien avulla, joustavuus sekä tilapäisyys (Ruuska 1994, 9). Tapahtuman johtaminen on kertaluontoista, arvaamatonta ja tavallisesta jatkuvasta johtamisesta poikkeavaa (Hall 1992, 100). Tapahtuman johtamisen tulisi olla integroitua, joustavaa ja dynaamista (Hall 1997, 101). Mäkelän ja Stenlundin (1995) projektin vetämisen periaatteet ovat seuraavat:

1) Suunnittele strategisesti ja samalla operatiivisesti.
2) Tunnista projektin intressiryhmät ja niiden tarpeet.

3) Rakenna projektiryhmä tehokkaaksi tiimiksi.
4) Valmistaudu häiriöihin ja konflikteihin.
5) Konkretisoi liittymät ja keskity niihin.
6) Kuuntele heikkoja singnaaleja ja valmistaudu odottamattomaan.
7) Pidä yllä visiota ja kuuntele intuitiota.
8) Sovella tilanteenmukaista johtamistyyliä.
9) Ole valmis uudelleen suunnitteluun.
10) Ole suora ja rehellinen. (Mäkelä & Stenlund 1995, 126.)

Wattin (1992) mielestä johtajan täytyy pystyä johtamaan itseään, ennen kuin hän voi tulla hyväksi muiden johtajaksi. Itsensä johtamisen tärkeimmät asiat ovat itsensä tunteminen johtajana, niin että ymmärtää kuinka toimii ja kuinka muut sinut näkevät, selkeiden päämäärät ja asioiden oikea tärkeysjärjestys ja hyvän henkilökohtaisen organisoinnin varmistaminen. (Watt 1992, 20.)

Tapahtumassa on Ruuskan (1994) mukaan virallinen ja epävirallinen puoli. On tärkeää, että johtaja toimii molemmilla puolilla. Hänen on osattava olla sekä ystävällinen että tiukka johtaja, silloin kun tilanne niin vaatii Joskus voi olla tärkeää ottaa tiukasti ohjat käsiin, mutta useimmiten rohkaiseminen ja kannustaminen auttavat selviämään tiukastakin tilanteesta. Johtajan pitää palkita ja myöskin rankaista työntekijöitä silloin, kun siihen on aihetta. Aikaisemmin on jo todettu, että projektipäällikön on hallittava ihmissuhdetaidot. Projektipäällikkö delegoi toteutusvastuuta edelleen projektiryhmälle; hän ei tee itse, vaan teettää. (Ruuska 1994, 83-93.) Ruuska (1994, 85) on Brineriä ym. (1990) mukaillen esittänyt projektipäällikön eri ulottuvuudet, joista monet ovat juuri ihmissuhteisiin liittyviä. Urheilutapahtumien rakenteet ovat usein hyvin monimutkaisia ja näitä ulottuvuuksia on havaittavissa myös selvästi urheilutapahtumien rakenteissa ja johtajan tehtävissä .

1) Projektipäällikön suhde johtoryhmään ja organisaatioon (looking upwards).
2) Projektipäällikön suhde loppukäyttäjään ja asiakkaaseen (looking outwards).
3) Projektipäällikön persoona ja johtamismenetelmät (looking inwards)
4) Projektipäällikön suhde projektiryhmään (looking downwards)
5) Projektin suunnittelu (looking forwards)
6) Projektin etenemisen seuranta (looking backwards)

Luettelossa on nähtävissä joukko suhteita, jotka liittyvät projektin eri sidos- ja intressiryhmien hallintaan, elinkaaren hallintaan ja sisäisen toimivuuden ja tehokkuuden hallintaan. Projektipäällikkö voidaan nähdä integraattorina, joka kytkee yhteen tapahtuman eri vaiheet ja tehtävät. Hän huolehtii sidosryhmien ajantasalla pitämisestä sekä projektiryhmän toiminnasta. Projektipäällikön on oltava selvillä eri sidosryhmien odotuksista ja otettava ne huomioon toiminnassaan. (Briner 1990; Ruuska 1994, 85.)

Johtaminen on vaikuttamista toisiin, niin että he työskentelevät saavuttaakseen tietyt tavoitteet. Urheilutapahtuman johtamisessa tämä tarkoittaa, että johtaja johtaa, jos hän voi vaikuttaa järjestävän organisaation jäseniin ohjatakseen heidän pyrkimyksiään saavuttaa tapahtumalle asetetut tavoitteet ja päämäärät. Tapahtuman johtamisessa tärkeitä käsitteitä ovat motivointi, ryhmätyöskentely ja kommunikointi. Tapahtumalla on paljon eri sidosryhmiä joiden tarpeet tulisi tyydyttää, joten ihmisten johtamistaidot ovat erittäin tärkeitä. (Hall 1992, 109.) Johtajan pitää pitää työntekijät ja vapaaehtoiset motivoituna koko tapahtuman ajan. Työntekijöiden sitoutumista ei tulisi pitää itsestäänselvyytenä vaan motivaation korkeana pitämisen eteen on tehtävä töitä. (Watt 1992, 13.)

5. JOHTAMISEN TEOREETTINEN PERUSTA

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin projektien ja urheilutapahtumien johtamista käytännöllisemmästä näkökulmasta. Tässä kappaleessa esitellään taustalla olevia erilaisia johtamistyylejä, -malleja ja –teorioita. Näistä malleista pyritään löytämään urheilutapahtumiin soveltuvia osia. Urheilutapahtumiin ja projektijohtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta ei juurikaan löydy ajatuksia tapahtumien filosofisesta johtamisesta vaikka sen tärkeyttä korostetaankin. Käsittely on perustunut lähinnä hyvin yksinkertaisiin yksiulotteisiin malleihin, kuten kappaleesta Johtamistyylit, -mallit ja -teoriat projektissa, käy ilmi. Malleissa painotetaan usein yhtä elementtiä kuten laatua tai tavoitteita. Urheilutapahtumissa ei ole syytä nostaa mitään elementtiä niin selvästi yli muiden, että vain yksi johtamisfilosofia valittaisiin.

5.1 JOHTAMISTYYLEJÄ, -MALLEJA JA –TEORIOITA

Aluksi tässä kappaleessa käsitellään vanhempia perusmalleja, joihin myös uudemmat johtamisen filosofiset mallit perustuvat. Näistä uudemmista teorioista on pyritty löytämään niitä piirteitä, joita voitaisiin soveltaa suurten urheilutapahtumien ihmisten johtamiseen.

5.1.1 Johtamisen perusmallit

Rautavaara (1983) esittelee kaikkein yleispiirteisimmän, mutta silti sitkeimmin säilyneen Kurt Lewin yksiulotteisen johtamismallin, jossa kuvataan kolmea erityyppistä johtamistapaa. Nämä tavat ovat 1) Autoritaarinen eli johtajakeskeinen johtaminen, 2) Demokraattinen eli ryhmäkeskeinen johtaminen ja 3) "Laissez faire" eli "antaa mennä" johtaminen. (Rautavaara 1983, 95.) Tämän mallin lisäksi on olemassa muitakin yksinkertaisia malleja, joita kutsutaan yksiulotteisiksi malleiksi näistä tunnetuimpia ovat *Tannenbaumin malli* (Rautavaara 1983, 97) ja *Likertin malli* (Likert 1967).

Kaksiulotteiset mallit tarjoavat enemmän vaihtoehtoja johtamiselle kuin yksinkertaiset mallit. Tällainen on muun muassa *Ohio State -malli* (Rautavaara 1983, 100.) Kaksidimensionaalisten mallien joukkoon kuuluu myös Blaken ja Moutonin *johtamisruudukko* (managerial grid), joka on Suomessa käytetyin kaksiulotteinen malli. Heidän johtamisulottuvuutensa ovat huomion kiinnittäminen tulokseen ja huomion kiinnittäminen ihmisiin. (Hokkanen ym. 1990, 157)

Yksi- ja kaksiulotteisten mallien lisäksi on kehitetty vielä kolmiulotteisia malleja. Kolmiulotteisissa malleissa on mukana vielä kolmas akseli, jolloin on mahdollista muodostaa lukematon määrä erilaisia johtamistyylejä (Hokkanen 1996, 157). Reddin (1983) on kehittänyt tunnetuimman kolmiulotteisen mallin: *Reddinin 3-D-mallin*, joka muodostuu seuraavista kolmesta ulottuvuudesta: 1) työtehtäviin suuntautuminen, 2) ihmissuhteisiin suuntautuminen ja 3) tehokkuus. Näiden ulottuvuuksien avulla Reddin kuvaa neljää tehokasta ja neljää vähemmän tehokasta johtamistyyliä. (Reddin, 1983.)

5.1.2 Tavoitejohtaminen (Management by Objectives, MOB)

Hokkanen ym. (1996) toteaa, että menestyvän johtamisen tulee olla ihmiskeskeistä, joten johtajan on hallittava ryhmänjohtaminen ja ryhmätyöskentely. Tärkein periaate tavoitejohtamisessa on tavoitteellinen, suunnitelmallinen toiminta ja henkilökohtainen vastuu. Kaikki työ ja toiminta perustuu tavoitteisiin. Tavoite on aikaan sidottu tahtotila, jonka esimies ja suorittaja ovat yhdessä suunnitellusti määritelleet, ottaen huomioon tehtävän vaatimukset ja käytettävissä olevat resurssit. (Hokkanen ym. 1996, 179.)

Humblen (1976), tavoitejohtamisen luojan, mukaan olipa käytännön toteutus organisaatiossa yksityiskohdiltaan millainen hyvänsä, sisältää tavoitejohtaminen aina seuraavat neljä päävaihetta:

1) Selkeään tavoiteasetteluun ja tavoitehierarkiaan perustuva liiketoiminnan suunnittelu
2) Yksilön tavoitteiden määrittely
3) Yksilön ja organisaation tavoitteiden integrointi
4) Tulosten tarkastelu perusteluksi seuraavan kauden suunnittelua varten. (Humble 1976, 11-12.)

Tavoitejohtaminen on järjestelmä, tapa työskennellä systemaattisesti. Koko organisaatiossa tulisi olla selvästi sovitut yhteiset tavoitteet. Tiedon kulku on erittäin tärkeää. Organisaatiossa tulisi olla valvontasysteemi, joka välittömästi ilmoittaa suunnitelman toteutumisen tai poikkeamat. (Hokkanen 1996, 180-185.) Koska tavoitejohtaminen on nimenomaan johtamistapa, sen soveltaminen organisaatiossa edellyttää tavallisesti johtamiseen liittyvien tietojen, taitojen sekä myös asenteiden kehittämistä. (Humble 1976, 14)

Tavoitejohtaminen perustuu olettamukseen, jonka mukaan motivoivia tavoitteita ovat vain sellaiset tavoitteet, joiden asettamiseen työstä vastuussa oleva henkilö on itse osallistunut. Esimiehen rooli tavoitejohtamisessa on ennen kaikkea motivoivaa työympäristöä kehittävä ja tukea antava. Esimiehen ja alaisten välisessä viestinnässä huomio kiinnittyy työpanoksen laadun ja määrän sijasta tavoitteisiin ja toiminnan

tuloksiin. Olennaista tavoitejohtamiselle on juuri tulosorientoituneen ajattelutavan korostuminen. (Humble 1976, 10-11.)

Monet tavoitejohtamisen periaatteet sopivat hyvin liikuntatapahtumien johtamiseen, sillä tapahtumissa kuten muissakin projekteissa tavoitteet ja niiden saavuttaminen ovat keskeisellä sialla. Työntekijöiden omatoiminen työskentely ja sujuva ryhmätyöskentely sekä viestintä ovat keskeisessä asemassa urheilutapahtumissa. Tämä malli korostaa ihmiskeskeisyyttä, jonka merkitystä urheilutapahtumiin liittyvässä kirjallisuudessa myös korostetaan.

5.1.3 Laatujohtaminen

Viime vuosikymmenien voimakkaimmin leviävä malli on ollut TQC-ajatuksista kehitelty laatujohtaminen (TQM = Total Quality Management), joka korostaa kokonaisvaltaista laatuajattelua (Hokkanen ym. 1996, 159). Toiminnan laatu vaikuttaa ratkaisevasti palvelujen laatuun. Laadukasta toimintaa saadaan aikaiseksi laadukkaan yhteistyön ja johtamisen kautta. TQM pohjaa myönteiseen ihmiskäsitykseen; jos olosuhteet luodaan suotuisiksi, ihminen haluaa toteuttaa jatkuvaa parantamista käyttäen osaamistaan. Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on palvelun keskeisin kriteeri. Laadukas palvelu syntyy organisaation kaikkien ihmisten työn tuloksena. (Hokkanen ym. 1996, 199.)

TQM:n filosofia keskittyy muutaman pääperiaatteen ympärille: keskittyminen asiakkaan tyytyväisyyteen, jatkuvan ja pitkäaikaisen parannuksen tavoitteleminen ja koko organisaation mukanaolon varmistaminen laadun parantamisessa. Laatujohtaminen ei ole sopiva ainoastaan yrityksille vaan myös muille organisaatioille kuten yhdistyksille ja julkiselle sektorille. TQM ja muut laadulliset johtamismallit ovat syrjäyttämässä perinteiset määrälliset mallit kuten tavoitejohtaminen (MBO). Mittaaminen ja arviointi ovat tärkeitä TQM:ssä. Ajatuksena on: "Jos se voidaan tehdä, se voidaan mitata. Jos se voidaan mitata, sitä voidaan parantaa." (Ricci, 1994, 547-550) Liikunta- ja urheilutapahtumissa kuten muissakin projekteissa aika, raha ja laatu ovat projektin ulottuvuudet. Näistä raha ja aika ovat määrällisiä ulottuvuuksia. Laatu vaatii toisenlaista lähestymistapaa. Laatu on nousemassa entistä tärkeämmäksi kilpailuvaltiksi tapahtumien järjestäjille kiristyvässä kilpailussa. Laatu lähtee ihmisistä, joten oikeiden

ihmisten löytäminen ja heidän hyvä johtaminen heijastuu suoraan tapahtuman onnistumiseen.

Samoin kun tulosjohtamisesta, myös laatujohtamisen soveltamisesta Suomeen on huonoja kokemuksia, koska niitä yritettiin istuttaa suomalaisiin yrityksiin suoraan japanilaisen mallin mukaisesti. Hokkanen ym. (1996, 200) muistuttaa, että ei TQM enempää kuin mikään muukaan malli ratkaise johtamisen ongelmaa. Mallit voivat vain auttaa ymmärtämään paremmin ja tarjoavat kehittämisen välineitä. Tulosten aikaansaanti onnistuu vain alaisten avulla. Välineet eivät automaattisesti paranna tuloksia. Niiden oikea soveltaminen on tärkeää. (Hokkanen ym. 1996, 200.)

5.1.4 Tiimijohtaminen

Tiimijohtamisen soveltaminen on myös mahdollista suurten urheilutapahtumien johtamisessa. Oikeiden henkilöiden löytäminen ja yhteistyö ovat ensi sijaisen tärkeitä onnistuneen tapahtuman aikaansaamiseksi. Tapahtuman organisaation muodostamisessa voi hyväksikäyttää tiimijohtamisen periaatteita. Johtajan avainkykyjä ovat ihmissuhdetaidot. Tiimijohtajan on entistä selkeämmin muututtava managerista leaderiksi. Tiimiorganisaation johtaja huolehtii tiimin ja sen ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta. Hänen tehtäviä ovat tiimin tukeminen, opettaminen, suunnittelu ja koordinointi ja resurssien kohdentaminen. (Alanne 1997, 15.) Tiimijohtaminen kuitenkin vaatii johtamista. Vaikka ryhmät toimivat itseohjautuvasti, vaatii tiimiorganisaatio henkilön, joka selkeästi johtaa toimintaa ja jonka kädessä asioiden valvonta on. Tiimijohtajan on määritettävä selkeät ja kunnianhimoiset tavoitteet. Tiimijohtaminen ei kumoa johtajuutta, vaan johtajan on itsessään muututtava ja sisäistettävä tiimiajattelu. Jos ryhmän toiminta näyttää lipsuvan, on johtajan osattava palauttaa se takaisin oikeille raiteille. (Alanen 1997, 15-16.)

Kun toimivat tiimit on saavutettu, ei ole tarkoitus, että ne etenevät kuin junat. Organisaatiot oppivat hyppäyksittäin ja niiden toiminta etenee aaltomaisesti. Tiimejä on hallittava päivittäisessä työskentelyssä ja niiden kehitystä on seurattava. Tiimejä on johdettava jatkuvasti oikeaan suuntaan. (Alanne 1997, 16.)

Katzenbachin ja Smithin (1995) mukaan tiimi on pieni joukko ihmisiä, jolla on toisiaan täydentäviä kykyjä, sitoutuminen yhteiseen tehtävään, suoritustavoitteet ja työsuunnitelma, jonka suhteen kukin kokee keskinäistä tilivelvollisuutta. Tiimin jäsenillä tulee olla samanlainen käsitys toistensa rooleista ryhmässä. Tiimejä muodostettaessa ei jäsenten valintaperusteena tule pitää esimerkiksi samanlaista persoonaa, usein ei myöskään samanlaista koulutusta. Tiimin jäsenten tulisi täydentää ominaisuuksiltaan toisiaan. (Hokkanen ym. 1996, 197.)

5.2. JOHTAMISTYYLIT, -MALLIT JA -TEORIAT PROJEKTISSA

Torkildsen pitää tapahtumissa tehtäväorientoitumisen vuoksi autoritaarisempaa johtamistyyliä hyvänä etenkin loppupuolella, jolloin tapahtumat muuttuvat usein hyvin hektisiksi (Torkildsen 1994, 7.06). Ruuska (1994) on puolestaan sitä mieltä, että projektin johtamisessa, niin kuin muussakin johtamisessa ei ole olemassa yhtä parasta tyyliä johtaa, vaan kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopiva. Projektissa johtamistyylin valinta riippuu sekä työryhmän rakenteesta että projektin vaiheesta. Hänen mielestään voidaan kuitenkin sanoa, että tietyt tyylit sopivat keskimääräistä paremmin projektijohtamiseen. Projektin johtaminen muodolliseen tai autoritääriseen valtuutukseen perustuen on mahdotonta. Johtamistyyli on pystyttävä valitsemaan tilanteen mukaan, sillä kaavamaisuus johtaa projektissa väistämättä vaikeuksiin. (Ruuska 1994, 90-91; Heiskanen 1984, 234.)

Johtamistavat ja työskentelymenetelmät on valittava niin, että ne parhaiten edistävät tavoitteiden saavuttamista. Projektipäälliköltä edellytetään osallistuvaa johtamistyyliä, joka edistää luovuutta ja perustuu avoimeen viestintään. Projektin johtamisessa ei voi soveltaa suoraan samoja tekniikoita kuin perinteisessä linjaorganisaatiossa. Projektipäällikön täytyy käyttää huomattavasti ihmisläheisempää johtamistapaa. Hänen täytyy olla jatkuvasti projektiryhmän tavoitettavissa. Johtamisen inhimillisten tekijöiden korostunut merkitys tekee projektista johtamisteoreettisesti oman erityisosaamista ja ammattitaitoa vaativan alueen. (Ruuska 1994, 88.)

Watt (1992) käsittelee tapahtuman johtamistapoja seuraavasti. Hänen jakaa johtamisen (kuten jo aikaisemmin todettu) diktatuuri, autoritaria, demokratia, konsensus ja laissez

faire -tyyleihin. Wattin mielestä ainoa tapa joka on tapahtumassa täysin epäsopiva on laissez faire (antaa mennä), koska ilman selkeää johtajaa tapahtuma epäonnistuu varmasti. Myöskään diktaattorinen tyyli ei tuota hyvää tulosta, varsinkin jos mukana on vapaaehtoisia. Johtamistyylit tapahtumassa on hyvin voimakkaasti sidoksissa tilanteeseen. Positiivinen demokraattinen johtaminen on useimmiten tapahtumissa toimivin tapa. (Watt 1992, 18.)

Mäkelän ja Stenlundin (1995) mukaan projektitoiminnan johtamisessa kannattaa käyttää hyväksi tunnustettuja laatujohtamisen periaatteita. Keskeisimmät niistä ovat seuraavat:

- Luo yhteinen visio ja päämäärä. Kehittyminen on mahdollista vain riittävän pitkällä jänteellä ja etenemällä systemaattisesti.
- Määrittele tavoitteet asiakkaan kumppanina.
- Laatu ei ole itsetarkoitus, vaan parannusten tulee johtaa projektin menestykseen.
- Yksinkertaista parannukseen tähtääviä ajatuksia. Projekti itsessään on jo tarpeeksi mutkikas.
- Paranna jatkuvasti hankkimalla palautetta
- Luo tiimejä, ei organisaatioita jatkuvan parannuksen lähteiksi. Kunkin tulee voida vaikuttaa niihin asioihin, jotka vaikuttavat oman työn laatuun.
- Mittaa ja raportoi paljonko parannusta syntyy. (Mäkelä ja Stenlund 1995, 80-81.)

Kaikkein konkreettisimman johtamismallin tarjoaa Ruuska (1994), jonka mielestä johtamistyylejä tulisi soveltaa projektissa seuraavasti. Projektin alussa on tärkeää, että johtaja saa ryhmän sitoutumaan tavoitteisiin, joten myyvä ja sitouttava tyyli on yleensä luontevin. Kun suunnitelmat on tehty on aika ryhtyä töihin organisoimalla projekti ja jakamalla tehtävät. Tämä vaihe vaatii tehtäväsuuntautunutta, hallitsevaa johtamistyyliä. Kun työt ovat käynnistyneet ja kaikki ryhmän jäsenet ovat selvillä tavoitteista ja odotuksista, joita heihin kohdistuu, projektipäällikön tehtävä on kannustaa ja motivoida. Projektin edetessä vastaan tulee erilaisia ongelmia. Tällöin projektipäällikön on käytettävä aikaa ryhmän kanssa keskusteluun ja kuunteluun. Hänen on rohkaistava ja annettava neuvoja. Tämän jälkeen päästään yleensä seesteiseen vaiheeseen, jossa kukin tietää tehtävänsä ja luottaa itseensä. Tässä vaiheessa projektipäällikkö voi vetäytyä taka-alalle valvomaan, että kaikki sujuu. Usein projektin lähestyessä loppua tulee kiire ja pieni paniikki voi iskeä. Aikaa on vähän ja paljon asioita on vielä kesken. Tällöin

projektipäällikön on otettava ohjat käsiin ja runnottava projekti vaikka väkisin määränpäähän. Tämä vaihe voi vaatia hyvinkin tiukkaa ja hallitsevaa johtamistyyliä. Projektit ovat erilaisia ja yllättäviä, joten kuvattu etenemistapa on viitteellinen. Kriisitilanteet vaativat aina määrätietoisempaa johtamista, kuin seesteisemmät jaksot. On kuitenkin tärkeää muistaa, ettei yhdellä ja samalla johtamistyylillä selviä. (Ruuska 1994, 91.)

6. TUTKIMUSONGELMAT

Tämän tutkimuksen pääongelmana on:

- Miten ja minkälaiset ihmiset johtavat suuria urheilutapahtumia Suomessa?

Alaongelmina selvitetään seuraavia asioita:

- Mitkä ovat johtajien tärkeimmät tehtävät ja ominaisuudet tapahtumassa?
- Mikä rooli johtajilla on tapahtumaprojektin eri vaiheissa?
- Miten eri johtamistyylejä ilmenee projektin eri vaiheissa?
- Mitkä ovat tapahtumien taustatiedot (henkilömäärät, talous, ajallinen kesto)?
- Onko tapahtumien koolla ja toistuvuudella vaikutusta tapahtumien johtajin ja johtamiseen?
- Mitkä ovat yhtäläisyydet ja erot verrattuna aiemmin saatuihin kansainvälisiin tuloksiin?

Tutkimus suoritettiin kaksiosaisena. Ensimmäisessä osassa selvitetään kyselylomakkeella (Liite 6) määrällisentutkimuksen keinoin tapahtumien johtajien profiilia ja ominaisuuksia. Toisessa osassa selvitetään puolistrukturoidulla haastattelulla (Liite 7) laadullisin keinoin tapahtuman johtajien tärkeimpiä tehtäviä ja ominaisuuksia tapahtuman erivaiheissa sekä johtamistyylien toteutumista projektissa. Tutkimuksen kohdejoukkona ovat kaikki 1995-1999 Suomessa jo järjestettyjen suurten urheilu- ja liikuntatapahtumien operationaaliset johtajat. Kriteerinä tutkimuksen koehenkilöksi valinnalle on ollut se, että vastaaja on toiminut korkeimpana operationaalisena henkilönä eli vastannut tapahtuman käytännön järjestelyistä.

Kyselylomakkeen ja haastattelun kysymykset mukailivat pitkälti Emeryn (1997) tutkimuksen kysymyksiä (Liite 8), koska se on ainoa varsinainen samasta aiheesta tehty tutkimus ja tämän tutkimuksen tuloksiin pitkälti vertailua suoritettiin. Emeryn tutkimuksen päätarkoitus oli suorittaa kansainvälinen tutkimus suurten urheilutapahtumien johtamiskäytännöistä. Tarkemmin tutkimuksessa pyrittiin selvittämään suurten urheilutapahtumien tunnuspiirteitä ja arvioimaan suunnittelun ja arvioinnin prosesseja. Tutkimuksessa selvitettiin tapahtumien johtajien kyvykkyyttä ja profiilia sekä tärkeimpiä asioita tapahtumien järjestämisessä. Lisäksi pyrittiin selvittämään avainasioita tulevaisuudessa. Emery painottaa tutkimuksessaan hiukan eri asioita kuin omassa tutkimuksessani käsittelen. Hänen tutkimuksensa on myöskin laajempi kuin omani, mutta tutkimuksissa on löydettävissä vastaukset pitkälti samoihin kysymyksiin ja näin tässä tutkimuksessa kuvailun lisäksi myös vertailu on mahdollista. (Emery 1997.)

7. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksessa käytettiin kahta eri menetelmää, joista toinen oli kvalitatiivinen ja toinen kvantitatiivinen. Metodologisesti kahden eri menetelmän käyttöä on kyseenalaistettu muun muassa siitä syystä, että eri tutkimusmenetelmät perustuvat erilaisiin ihmiskäsityksiin, eikä niitä tästä syystä voisi käyttää samassa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, 71-72). Tässä tutkimuksessa päätettiin kuitenkin käyttää näitä menetelmiä, koska käytännön näkökulmasta tutkimuksen kohteista; johtajista ja johtamisesta saa parhaiten mielestäni tietoa eri menetelmillä. Vain yhtä menetelmää käyttämällä aineisto toisesta tutkimuksen kohteesta olisi jäänyt puutteelliseksi.

Ensimmäinen osa pyrki luomaan kuvaa siitä, minkälaiset henkilöt toimivat Suomessa suurten urheilutapahtumien johtajana. Lisäksi selvitettiin niitä ominaisuuksia, joita heillä on ja heidän mielestään hyvillä urheilutapahtumien johtajilla tulisi olla. Tutkimuksessa selvitettiin myös taustatietoa tapahtumista henkilömäärän, talouden ja tapahtuman keston osalta. Näin pyrittiin määrittelemään tapahtumien kokoa ja luonnetta. Näitä asioita selvitettiin postikyselyllä. Toinen osa käsitteli johtajan toimenkuvaa ja tehtäviä tapahtumassa sekä johtamismenetelmiä. Menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Molemmista osioista saatuja tuloksia verrattiin aikaisemmin tehtyjen kansainvälisten urheilutapahtumien tutkimusten tuloksiin.

7.1. KYSELYLOMAKEOSA

Ensimmäinen osa suoritettiin kyselylomakkeella ja sen tarkoitus oli selvittää, minkälaisia ovat Suomessa järjestettyjen suurten urheilutapahtuman johtajat (esim. ikä, sukupuoli, koulutus ja kokemus) ja mitä he pitävät johtajien tärkeimpinä ominaisuuksina ja tehtävinä suurissa liikunta- ja urheilutapahtumissa. Lisäksi kyselyllä selvitettiin tapahtumien taustatietoja.

7.1.1. Kohdejoukko

Tutkimusjoukon kokoamisen lähtökohtana oli pyrkimys saada mahdollisimman suuri joukko henkilöitä, jotta tulosten tilastollinen analysointi olisi mielekästä. Tutkimukseen päätettiin rajata tapahtumat vuodesta 1995 vuoteen 1999, sillä vanhempien tapahtumien muistaminen voisi olla tutkittaville vaikeaa. Vuoden 1999 tapahtumista otettiin mukaan sellaiset tapahtumat, joiden koko projektin arvioitiin jo olevan saatu päätökseen. Tapahtumat poimittiin Suomen Tietotoimiston tapahtumakalentereista vuosilta 1995-1999 sekä Suomen Kuntourheiluliiton Kuntotapahtumat 1999 julkaisusta. Tapahtumista valittiin kaikki kansainväliset arvokilpailut (EM- ja MM-kilpailut), suuret nuorisotapahtumat sekä kuntourheilutapahtumista ne, joiden osallistuja määrä oli vuonna 1998 ollut enemmän kuin 5 000 sekä toistuvasti tai satunnaisesti järjestettäviä maailman-cup kilpailuja. Lisäksi mukaan otettiin muutamia suurimpien lajien SM-kilpailuja kuten yleisurheilun Kalevan Kisat, koska näiden tapahtumien katsottiin vastaavan järjestelyjen vaativuuden sekä tapahtuman suuruuden osalta monien pienempien lajien kansainvälisiä kilpailuja. Tapahtumien operationaalisten johtajien nimiä ja yhteystietoja pyrittiin saamaan sähköpostin avulla lajiliitoista. Useat liitot toimittivatkin nimet ja yhteystiedot ripeästi, mutta muutamista liitoista ei tietoja saatu edes henkilökohtaisista käynneistä huolimatta. Joistain liitoista oli saatavilla vain järjestäneen seuran yhteystiedot. Yhteensä kyselylomakkeet lähetettiin 76 henkilölle.

7.1.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen kyselylomake lähetettiin kesäkuun 4. päivä 1999 postitse kaikille 76:lle tutkittavalle. Vastaukset pyydettiin lähettämään takaisin kesäkuun 18.päivään mennessä. Vastausajan lyhyydellä pyrittiin siihen, että kyselyyn vastattaisiin heti, eikä

siirrettäisi myöhemmäksi, varsinkin kun lomakausi oli alkamassa. Kyselyyn vastasi 30. kesäkuuta mennessä 33 henkilöä eli vastausprosentti oli tässä vaiheessa 43%. Vastaamatta jättäneille lähetettiin muistutuskirje 9. päivä heinäkuuta. Muistutuskirjeen jälkeen vastauksia odotettiin 16. päivään elokuuta asti. Tällöin takaisin oli saatu 45 vastausta, joten tutkimuksen lopulliseksi vastausprosentiksi tuli 59. Vastauksista kahta ei hyväksytty, koska toisessa tapauksessa selvästi väärä henkilö oli vastannut lomakkeeseen ja toisessa tapauksessa kilpailut oli peruutettu ja kysymyksistä vain muutamiin oli vastattu. Lisäksi puhelimitse tuli ilmoituksia, että kyseinen henkilö oli muuttanut ulkomaille tai kotimaassa muualle, eikä yhteystietoja ollut. Yksi kyselyn saaneista ei puhunut suomea ja häntä varten ei lomaketta ryhdytty kääntämään muille kielille.

Kyselylomakkeen avulla pyrittiin selvittämään suurten urheilutapahtumien johtajien taustatietoja sekä niitä ominaisuuksia, joita he katsovat itsellään olevan sekä niitä, joita heidän mielestään tapahtumien johtajat tarvitsevat. Johtajien kykyjä ja ominaisuuksia mitattiin lähinnä Likert-asteikon avulla (esim. 1 = ei merkitystä ... 5 = erittäin merkittävä). Vaihtoehdoissa oli myös kohta 6 En osaa sanoa, jotka poistettiin, ennen keskiarvojen laskemista. Likertin-asteikko haluttiin säilyttää laskettavien vastausten osalta viisikohtaisena, koska parittomaan määrään jää vastaajille neutraali vaihtoehto.

Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmaa käyttäen. Päämenetelminä käytettiin suoria jakaumia ja ristiintaulukointia sekä Pearsonin korrelaatiokerrointa. Tilastollisilla menetelmillä tutkittaessa tuloksia pyritään yleistämään koko perusjoukkoon. Tässä tutkimuksessa koko perusjoukko oli tutkimuskohteena, joten yleistettävyyden ongelmaa ei siltä osin ole. Tutkimuksen perusjoukko kokonaisuudessaan oli melko pieni, mikä heikentää tilastollisten tulosten luotettavuutta.

7.1.3. Tutkimuksen luotettavuudesta

Reliaabelius ja validius muodostavat yhdessä mittarien kokonaisluotettavuuden. Validiudella tarkoitetaan mittarissa olevaa virhettä, joka toistuu samanlaisena kerta toisensa jälkeen. Reliaabeliudella puolestaan tarkoitetaan satunnaisvirheitä eli tapaa, jolla mittaustulos poikkeaa muuttujan todellisesta arvosta. Nämä virheet vaihtelevat satunnaisesti havainnosta toiseen. Validius määritellään yleensä mittarin kyvyksi mitata

täsmälleen sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan. Näin ollen huono reliaabelius alentaa myös mittarin kokonaisvalidiutta, mutta ei päinvastoin. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 89.) Alkula ym. (1994, 129) toteavat, että pysyvien tosiasioiden mittausten reliaabelius on tavallisesti hyvä (0,8-0,9) eli tiedoissa on satunnaisvirhettä 10-20 prosenttia. Yksittäisten asennekysymysten reliaabelius on sen sijaan usein varsin huono (0,3-0,4) eli tiedoissa on virhettä 60-70 prosenttia.

Kyselylomakkeen runkona käytettiin Emeryn kyselylomaketta, joka on tehty kansainväliseen tutkimukseen suurista urheilutapahtumista. Emeryn kokemuksia kysymysten onnistumisesta ja epäonnistumisesta käytettiin hyväksi tämän tutkimuksen kysymysten laadinnassa. Hänen tuloksiinsa perustui pitkälti tutkimuksen yhtenä tarkoituksena mainittu vertailu ja myös tästä syystä on luonnollista, että tutkimuksissa selvitettiin suurelta osin samoja asioita. Emeryn kyselylomake oli melko pitkä ja monia tämän tutkimuksen kannalta epäoleellisia kysymyksiä jätettiin pois. Joitain kysymyksiä käytettiin soveltaen Suomalainen liikuntaseura -tutkimuksen puheenjohtajille tehdyn kyselyn pohjalta, niin että ne sopivat liikunta- ja urheilutapahtumien operationaalisille johtajille.

Tutkimuksessa tutkimusjoukon koko oli melko pieni (N=43), joten yksittäisten tapausten merkitys saattoi nousta suureksi ja näin tilastollista luotettavuutta ei tässä tutkimuksessa voida pitää keskeisenä reliaabeliuden ja validiuden mittana. Tapahtuman vastaajat arvioivat kyselyssä itseään ja omaa toimintaansa, siksi kysymys vastaajien subjektiivisuudesta voidaan nostaa keskeiseksi asiaksi mietittäessä tutkimuksen luotettavuutta.

7.2. HAASTATTELUOSA

Tutkimuksen toinen osa suoritettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Tarkoituksena oli selvittää tapahtuman johtamisprosessia tapahtuman elämänkaaren eri vaiheissa sekä niitä tehtäviä, joita johtajat kokivat heillä olevan näissä vaiheissa sekä myöskin heidän mielipidettään siitä, mitkä persoonalliset ominaisuudet he kokivat tärkeiksi eri vaiheissa. Vastaajat arvioivat myös projektin eri osa-alueiden onnistumista. Ennen kaikkea pyrittiin selvittämään ihmisten johtamista, koska siihen aikaisimmissa

tutkimuksissa on kiinnitetty vähän huomiota. Keskustelunomainen tietojenhankintamenetelmä on Hirsjärven ja Hurmeen (1991) mukaan sopiva silloin, kun kartoitetaan uusia ilmiöitä ja halutaan pureutua syvällisesti ihmisten toimintaan ja ajatusmaailmaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 200-203.)

7.2.1 Haastattelun kohdejoukko

Tutkimuksen tapahtumat jaettiin seuraaviin kuuteen ryhmään: 1) suuret kansainväliset arvokilpailut, 2) pienet kansainväliset arvokilpailut, 3) toistuvasti järjestettävät kilpailutapahtumat kuten maailman-cup ja Grad Prix kilpailut, 4) toistuvasti järjestettävät massatapahtumat, 5) suuret kansalliset mestaruuskilpailut ja 6) suuret nuorisotapahtumat. Näistä ryhmistä valittiin maantieteellisesti sopivat haastateltavat niin, että jokaisesta ryhmästä valittiin yksinkertaisella satunnaisotannalla kaksi haastateltavaa. Suurista kansallisista mestaruuskilpailuista ja suurista nuorisotapahtumista valittiin vain yksi kummastakin ryhmästä tapahtumien vähäisen määrän vuoksi. Näin haastateltavien lukumääräksi tuli yhteensä 10. Haastatteluja suoritettiin kuitenkin vain 7, koska kahden haastateltavan kanssa aikatauluja ei saatu sopimaan ja yhtä haastateltavaa ei tavoitettu lainkaan. Heidän tilalleen ei otettu uusia haastateltavia, koska haastatteluja alettiin analysoida haastattelujen ollessa kesken ja havaittiin saturaation jo tapahtuvan eli vastaukset alkoivat toistaa samoja kaavoja. Tästä syystä ei katsottu tarpeelliseksi enää entisestään venyttää jo muutenkin pitkäksi venynyttä tutkimusaikaa. Haastatellut henkilöt edustivat kattavasti kyseisiä ryhmiä.

7.2.2 Aineiston analysointimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi alkaa jo tiedonkeruun aikana, vaikka lopullinen analyysi tapahtuukin vasta tutkimuksen loppuvaiheessa. Analyysiprosessille on tyypillistä sen syklisyys: aineiston keruu, analyysi ja tulkinta tapahtuvat rinnakkaisina, ei peräkkäisinä työvaiheina. Keskeisintä analyysissä on tulkinta, joka tarkoittaa merkitysten löytämistä erilaisten luokittelujen avulla järjestettyyn tutkimusaineistoon. Laadullisen aineiston lopullinen analyysi edellyttää, että tutkijalla on käytettävissä analyysinsä tueksi myös teoreettisia käsitteitä ja näkökulmia. (Lonkila 1993, 5.) Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja siten tuottaa uutta tietoa. Analyysillä pyritään aineistoa tiivistämään kadottamatta silti sen

sisältämää informaatiota; päinvastoin pyritään informaatioarvon lisäämiseen luomalla hajanaiseen aineistoon selkeyttä ja mielekkyyttä. (Eskola ja Suoranta 1998, 138.)

Joudumme aina tyytymään todellisuuteen sellaisena, kun se tulkitsemisen ja ymmärtämisen prosesseissa ilmenee. Kieli ei ole, sosiaalisen todellisuuden neutraali heijastaja. Kieli on sosiaalisen todellisuuden tuote samalla, kun se itse tuottaa todellisuutta. Perinteisissä laadullisten aineistojen analyysitavoissa aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja samanlaisuutta. Uudemmissa analyysitavoissa keskitytään aineiston eroihin ja moninaisuuteen. Tällöin aineiston analyysi on väistämättä tarkempaa ja siten aineistolähtöisempää kuin ennen. (Eskola ja Suoranta 1998, 139-141.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin ja vastaukset litteroitiin hiukan pelkistäen. Tämän jälkeen niitä teemoittelun ja tyypittelyn keinoja käyttäen analysoitiin. Haastatteluvaiheessa kirjoitin lisäksi muistiin oleelliset ja keskeiset asiat, joten alkeellinen analyysi alkoi jo tässä vaiheessa. Haastattelurunko oli valmiiksi rakennettu teemoittain, joten tämän luokittelumenetelmän käyttö oli helppoa. Tyypittelyllä pyrittiin löytämään aineistosta eroja ja yhtäläisyyksiä ja löytämään johtamisen prosessin kulku vastauksista.

7.2.3 Aineiston luotettavuudesta

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan laadullisessa tutkimuksessa aivan samoin kuin kaikissa muissakin tutkimuksissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on koko tutkimusprosessia koskeva kysymys. Luotettavuutta on pyrittävä määrittelemään kvalitatiiviseen tutkimukseen kehitettyjen reliabiliteetti ja validiteetti käsitteiden avulla. (Heiskanen 1984, 234.) Haastattelussa haastateltava tekee oman tulkintansa, tutkija siitä toisen asteen tulkinnan käsitellessään aineistoa ja kolmannen tulkinnan muokatessaan raporttiaan. Teksti on siis aina versio tai eräs näkökulma aiheeseen. (Eskola ja Suoranta 1998, 142-143.)

Perinteinen objektiivisuus luotettavuuden kriteerinä siinä mielessä, että tutkija olisi täysin ulkopuolisena tarkkailijana, ei sovellu kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tutkijan taustasitoumuksiin perustuva subjektiivisuus, jolla laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan tutkittavan ja tutkijan vuorovaikutusta, on aina mukana. Se on samalla

myös tutkimuksen voima. Tutkijan oma aktiivisuus on välttämätöntä riittävän ja totuudellisen informaation saamiseksi. (Syrjälä ym. 1995, 100-103; Eskola ja Suoranta 1998, 252.)

Koska tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden määrä on pieni, ei tutkimuksessa voida pyrkiä tilastollisiin yleistettävyyksiin, mihin ei laadullisessa tutkimuksessa yleensäkään pyritä. Sen sijaan pyritään yleisyyteen eli tuloksia pyritään käsittelemään teoreettisella, universaalikäsitteiden tasolla. Näin ollen tutkimuksen merkitys perustuu siihen, että johtopäätöksillä on teoreettista yleistettävyyttä, eivätkä ne vain kuvaa vaan myöskin selittävät käsityksiä. (Syrjälä ym. 1995, 100-103.)

Syrjälän ym. (1995) mukaan laadullisen aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen luotettavuus perustuu kahteen asiaan: ensinäkin aineiston ja johtopäätösten tulee vastata tutkittavan ajatuksia (aitous) ja samalla niiden tulee liittyä tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin (relevanssi). Laadullisen tiedon luotettavuudessa on siis pitkälti kyse tulkintojen validiteetista. Aineiston kohdalla se merkitsee ennen muuta aitoutta. Aineisto on aito, kun tutkimushenkilöt ilmaisivat itseään samasta asiasta kuin tutkija oletti. Toiseksi aineiston on oltava relevanttia tutkimusongelmien takana olevien teorioiden suhteen. Johtopäätökset ovat puolestaan valideja silloin, kun ne vastaavat sitä, mitä tutkittavatkin tarkoittivat. Laadullisen tutkimuksen aitoutta arvioidaan siis aitouden ja relevanssin tasolla. Tutkimus täyttää aitouden kriteerin, mikäli aineiston hankinnassa vallitsee intersubjektiivinen luottamus ja yhteisymmärrys tutkijan ja tutkittavan välillä. Relevanssi toteutuu, mikäli tutkija pitää teoreettiset lähtökohtansa johdonmukaisesti mielessä. (Syrjälän ym. 1995.)

Ennen pro gradu –työtäni olin tehnyt hyvin vähän tieteellisiä haastatteluja, joten taidot haastattelujen tekemisessä olivat kehittymättömät. Myös kokemattomuus aineistojen analysoinnissa voi johtaa luotettavuuden heikkenemiseen. Validiuden ongelma tuli esiin muutamissa muiden ihmisten johtamiseen liittyvissä kysymyksissä, jossa vastaajat eivät vastanneet suoranaisesti heille esitettyyn kysymykseen.

8. TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tärkeimmät tulokset jaoteltuna kyselylomakeosion ja haastatteluosion tuloksiin. Tulosten tarkempi analysointi on suoritettu seuraavassa kappaleessa 9.

8.1 URHEILUTAPAHTUMAT JA NIIDEN JOHTAJAT

Kyselylomakkeella haettiin tietoa johtajien taustoista sekä ominaisuuksista ja tehtävistä. Tapahtumiin liittyvillä kysymyksillä selvitettiin tapahtumien ominaisuuksia, niin että johtamisympäristöä olisi helpompi hahmottaa. Suuri osa kysymyksistä tehtiin Likertin-asteikolla mitattaviksi. Näistä vastauksista on poistettu vaihtoehdon En osaa sanoa vastanneet ja tämän jälkeen laskettu vastausten keskiarvoja.

8.1.1 Taustatietoa tapahtumista

Tutkimuksen tapahtumien koko vaihteli erittäin suuresti kaikilla mittareilla mitattuna. Tapahtumaan liittyneiden ihmisten määrä yhteenlaskettuna urheilijat, katsojat, media sekä palkatut ja vapaaehtoiset työntekijät oli suurimmillaan 531 670 henkilöä ja pienimmillään 320 henkilöä (taulukko 1). Tapahtumista kaksi oli selvästi henkilöiden yhteismäärässä suurempia kuin muut (531 670 ja 357 470), kolmanneksi suurin tapahtuma oli jo selvästi pienempi yhteismäärällä 68 106 henkilöä. Emeryn (1997) tutkimuksessa tapahtumat olivat henkilömäärältään selvästi suurempia pienimmän arvon ollessa 5 400. Suurin henkilömäärä nousi jopa 15 005 900 keskiarvon ollessa 52 900. (Emeryn 1997, 55.)

Palkattuja henkilöitä oli tapahtumissa hyvin vähän. Keskiarvoa nostaa voimakkaasti yksi tapahtuma, jossa palkattuja työntekijöitä oli 85. Seuraavaksi suurin palkattujen työntekijöiden määrä oli 20. Tapahtumista 1/3 järjestettiin täysin ilman palkattuja työntekijöitä. Suomessa suuria urheilutapahtumia järjestetään siis edelleen pääasiallisesti vapaaehtoisten voimin. Katsojat muodostivat suurimman yksittäisen ryhmän ja juuri heidän osallistuminen tai puuttuminen vaikutti henkilömäärän osalta tapahtuman suuruuteen. Poikkeuksena olivat suuret massatapahtumat, joissa suurin osallistujamäärä oli 11 500 . Näissä tapahtumissa yleensä katsojien määrä oli pieni.

TAULUKKO 1. Tapahtumiin osallistuneiden henkilöiden määrät jaoteltuina keskiarvoihin sekä vastausten pienimpiin ja suurimpiin arvoihin

Osallistujat	Keskiarvo Henkilöistä	Pienin henkilömäärä	Suurin henkilömäärä
Osallistuneet urheilijat	1 819	8	11 500
Katsojat paikanpäällä	34 580	100	530 000
Median edustajat	150	5	1 000
Palkatut työntekijät	5	0	85
Vapaaehtoiset työntekijät	598	16	6 200
Kokonaishenkilömäärä	36 363	320	531 670

Tapahtuman talouteen liittyviin kysymyksiin vastasi vain 35 kyselyyn osallistuneista. Näistä vastauksista kävi kuitenkin selvästi ilmi, että tapahtumien taloudessakin oli suuria eroja. Tapahtumien taloudellinen tulos vaihteli 300 000 markan tappiosta yli 44 miljoonan markan voittoon (taulukko 2). Tapahtumista 12 % päätyi 0 tulokseen ja 10% päätyi tappiolliseen tulokseen. Tulot vaihtelivat 55 600 markan ja 99,7 miljoonan markan välillä ja menot puolestaan olivat pienimmillään 30 000 ja suurimmillaan 55 miljoonaa. Emeryn (1997) tutkimuksessa voittoa tuotti 47% tapahtumista ja tappiota 35%. Myös vaihtelut olivat suurempia parhaan voiton ollessa noin 50 miljoonaa Suomen markkaa ja pahimman tappion noin 6 Mmk.

TAULUKKO 2. Tapahtuman tulot, menot ja voitto/tappio esitettynä kaikkien vastausten keskiarvona sekä vastausten pienin ja suurin arvo

Taloudellinen tunnusluku	Keskiarvo	Pienin arvo	Suurin arvo
Tapahtuman tulot	5 185 400	55 000	99 700 000
Tapahtuman menot	3 542 700	30 000	55 000 000
Tapahtuman voitto/tappio	1 695 700	-300 000	44 700 000

Myös tapahtumien ajallinen kesto vaihteli suuresti 25 päivästä 1 582 päivään (4 vuotta 4 kuukautta). Tapahtuman ajankäytön osalta on huomattava, että osa vastaajista teki töitä

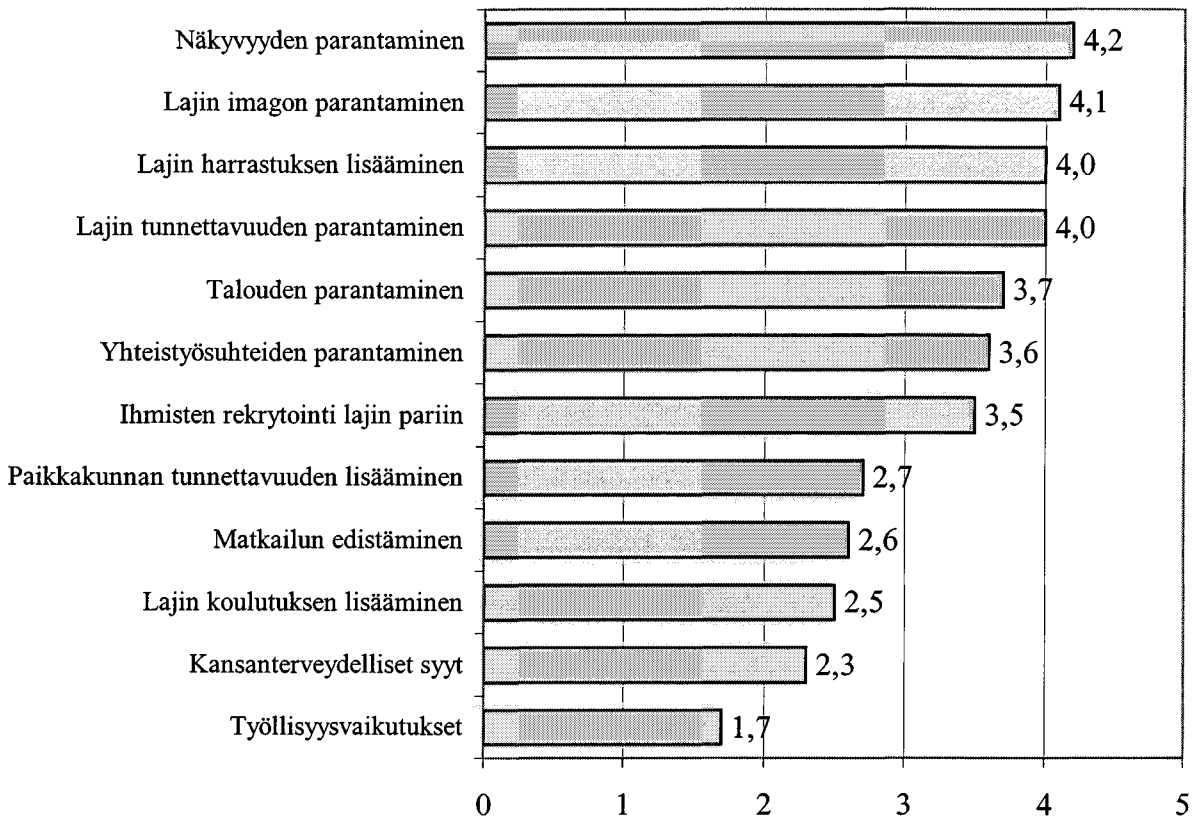
tapahtumassa kokopäiväisesti ja osa oman työnsä ohella. Vastauksista kävi kuitenkin selkeästi ilmi, että itse tapahtuman osuus käytetystä ajasta oli hyvin vähäinen (1%). Eniten aikaa käytettiin tapahtumaa edeltäviin valmisteluihin (90% ajasta). Tapahtuman jälkeisiin toimenpiteisiin käytettiin 9 prosenttia kokonaisajasta.

Edellä mainittujen henkilöiden kokonaismäärän ja liikevaihdon perusteella tapahtumat jaettiin tässä tutkimuksessa neljään eri ryhmään: pieni, keskisuuri, suuri ja erittäin suuri tapahtuma (taulukko 3). Tätä jakoa käytettiin myöhemmin tutkimuksessa selittävänä muuttujana. Tapahtuman henkilömäärän ja liikevaihdon välillä on havaittavissa erittäin voimakas korrelaatio (0.887), joten suurin osa tapahtumista oli automaattisesti samassa luokassa niin henkilömäärän kuin liikevaihdon perusteella. Raja tapauksissa pääpaino jaottelussa oli tapahtuman henkilöiden määrässä, koska sitä voidaan pitää kokoluokkaa määritellessä tärkeämpänä elementtinä. Tapahtumista 42% oli toistuvasti saman organisaation järjestämiä ja 58% puolestaan ainutkertaisia tapahtumia.

TAULUKKO 3. Tutkimuksen tapahtumat jaoteltuna kokonsa mukaisesti

Tapahtuman koko	F	%
Pieni	9	21
Keskisuuri	15	36
Suuri	13	31
Erittäin suuri	5	12
Yhteensä	42	100

Tärkeimpänä yksittäisenä syynä tapahtuman järjestämiseen mainittiin näkyvyyden parantaminen (4.2). Myös lajin imagon parantaminen sai yli neljän pisteen arvosanan. Pienimmän keskiarvon (1.7) sai työllisyysvaikutus. Annettujen vaihtoehtojen lisäksi erittäin tärkeänä syynä pidettiin järjestämiskunniaa ja perinteitä. Yhdessä tapahtumassa järjestämisvuorot vaihtuivat maalta toiselle säännöllisesti ja nyt oli Suomen vuoro. Omien urheilijoiden motivointi mainittiin myös muissa syissä erittäin tärkeäksi syyksi järjestää urheilutapahtuma.



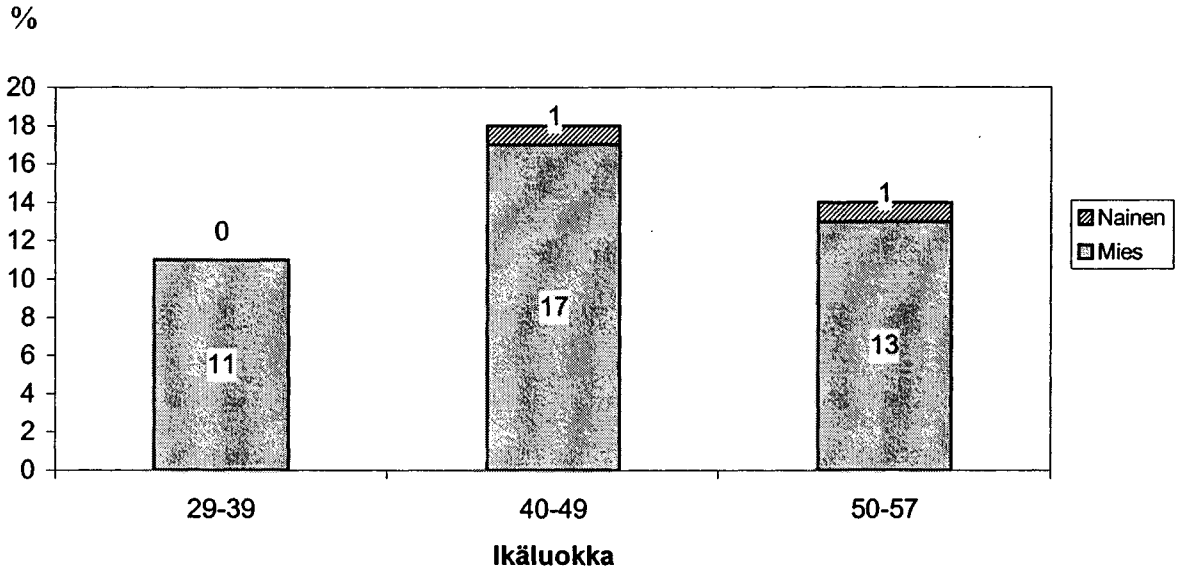
KUVIO 3. Organisaatioiden tärkeimmät syyt tapahtuman järjestämiseen kaikkien vastaajien keskiarvoina (1=ei tärkeä-5=erittäin tärkeä)

Tapahtuman koolla oli havaittavissa selvä yhteys talouden parantamiseen. Keskiarvo oli pienissä tapahtumissa 2.3 ja nousi sieltä erittäin suurien tapahtumien 4.8 arvoon (keskisuuret 4.1 ja suuret 3.9). Myös yhteistyösuhteiden luomisessa ja matkailun edistämisessä oli havaittavissa selkeä keskiarvon nousu pienistä tapahtumista erittäin suuriin tapahtumiin. Tapahtumien toistuvuuden osalta ainoa merkittävä ero oli lajin imagon parantamisessa, jossa ainutkertaiset tapahtumat saivat keskiarvon 3.8 ja toistuvat 4.5.

8.1.2 Taustatietoa johtajista

Myös suurten urheilutapahtumien johtajat, kuten urheilujohtajat yleensäkin, ovat pääasiallisesti miehiä. Tutkimuksen tulokset ovat näin yhteneviä aikaisempien liikuntajohtajatutkimusten tulosten kanssa (Olin & Saukkonen 1991, 16; Lanki & Lämsä 1993, 31; Karimäki 1996, 46 ja Emery 1997, 68) Tähän tutkimukseen vastanneista vain 2 oli naisia. Heistä toinen sijoittui iältään 40-49-vuotiaiden luokkaan ja toinen 50-57-vuotiaiden luokkaan (kuvio 4). Koko kohdejoukossa oli 4 naista, joten suurten urheilutapahtumien operationaalisen johtajan paikat ovat hyvin miesvaltaisia. Naiset toimivat johtavissa tehtävissä pääasiassa naisten tapahtumissa sekä massatapahtumissa.

Tutkittavat olivat iältään 29-57-vuotiaita. Suurin ikäluokka oli 40-49 -vuotiaat, joita vastanneissa oli 42%. Alle 40-vuotiaita johtajia tutkimuksessa oli 26% ja 50-57-vuotiaita oli 33% .



KUVIO 4. Tapahtuman vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma

Nimikkeistä yleisin oli kilpailun johtaja (33%). Pääsihteerejä oli 30% vastanneista. Kaikkiaan tapahtumien operationaaliset johtajat olivat tapahtumassa 11 eri tittelillä. Tutkimuksen saatekirjeissä samoin kun lajiliitoille kohdistetuissa kyselyissä painotettiin nimenomaan, että tutkimukseen halutaan tapahtuman korkeimmat operationaaliset johtajat. On tietenkin mahdollista, ettei kyselyyn ole vastannut juuri tämä henkilö ja myös tästä syystä tittelit voivat vaihdella.

Suurten urheilutapahtumien johtajat ovat melko korkeasti koulutettuja. Korkeakoulututkinnon oli suorittanut 49% vastanneista. Tämän lisäksi 7%:lla vastanneista oli korkeakouluopintoja. Opistotason koulutus oli 30%:lla ja muiden koulutus oli joko ammattikoulu tai perus/kansakoulu. Kyselyssä oli luokkina myös keskikoulu ja ylioppilas, mutta näihin luokkiin ei sijoittunut yhtään henkilöä. Suoritetuista opinnoista talouden ja kaupanalan opinnot sekä teknilliset opinnot olivat yleisimpiä (taulukko 4). Liikunta-alan koulutus oli vastaajista vain kahdella.

TAULUKKO 4. Suurten urheilutapahtumien johtajien koulutustausta tieteenaloittain

Tieteenala	F	%
Talous/kauppa	9	24
Tekninen	9	24
Sotilaallinen	4	11
Humanistinen	2	5
Liikunta	2	5
Matemaattis-luonnontieteellinen	2	5
Oikeustieteellinen	2	5
Muu*	7	19
Yhteensä	37	100

*Luokkaan muut on sijoitettu merikapteeni, liikenne lentäjä, hammaslääkäri, maa- ja metsätaloustieteellinen, pelastusopisto, yhteiskuntatieteellinen ja teologia.

Liikunta- ja urheilutapahtumiin liittyvään koulutukseen ei juurikaan oltu osallistuttu. Vastaajista 58% ei ollut osallistunut lainkaan liikuntatapahtumien järjestämiseen liittyvään koulutukseen tai kursseille. Yhdelle kurssille oli osallistunut 35% vastanneista ja kahdella kurssilla käyneitä oli 8%. Kurssit olivat pääasiallisesti lajiliittojen järjestämiä kursseja tapahtumien järjestäjille ja toimitsijoille.

Kuten jo aiemmin todettu suuri osa (43%) johtajista toimi tapahtumassa vapaaehtoisena. Vastaajista 31% ansaitsi alle ja 26% yli 15 000 mk kuukaudessa. Palkkaa saavistakin monet olivat liiton henkilökuntaa, jotka hoitivat tapahtuman johtamista muiden töiden ohessa. Tapahtuman koon ja palkkauksen välillä oli havaittavissa voimakas korrelaatio (.568).

Vastaajista 18 (43%) oli toiminut aikaisemmin palkattuna urheilutapahtumissa. Keskimäärin he olivat toimineet palkattuina kolmesti. Vapaaehtoisena toimimisesta johtajilla oli erittäin paljon kokemusta. Vain kolme vastaajista ilmoittivat, etteivät he ole toimineet lainkaan vapaaehtoisena suurissa urheilutapahtumissa. Tapahtumissa vapaaehtoisena toimimiskertojen keskiarvo oli 67 kertaa.

Vastaajista 51% ei toimi tällä hetkellä lainkaan liikunta-alalla. Saman tapahtuman eli toistuvasti järjestettävän tapahtuman palveluksessa toimii vastaajista edelleen lähes 10%. Liikunta-alalla, mutta eri tehtävissä toimii tällä hetkellä 39%. Tapahtumien johtajat toimivat myös nykyisessä työssään johtavissa asemissa. Vastanneista toimitus/toiminnanjohtajana tai pääsihteerinä eli korkeimmassa operationaalisessa asemassa toimi 41%. Projektijohtajana tai -päällikkönä toimi 10% ja muuna johtajana tai päällikkönä toimi yhteensä 19% vastaajista. Loput 30% toimii muissa tehtävissä.

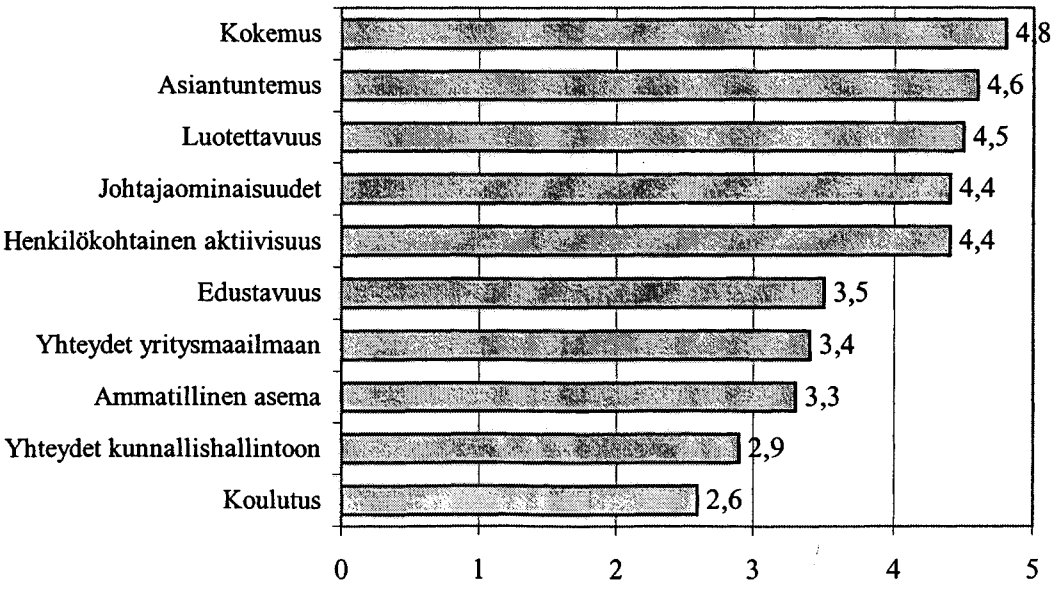
Johtajat kokivat tuntevansa kyseisen tapahtuman lajin tai lajit erittäin hyvin. Vastanneista 77% ilmoitti tuntevansa lajin erittäin hyvin ja loput 23% melko hyvin. He olivat myös lähes poikkeuksetta harrastaneet lajia, jonka kilpailuista oli kyse, jollain tasolla (taulukko 5). Vain kaksi vastaajaa ilmoittivat, etteivät ole lainkaan harrastaneet tapahtuman lajia. Suurin joukko (33%) vastanneista oli harrastanut lajia kansallisella tasolla.

TAULUKKO 5. Suurten urheilutapahtumien johtajien kyseisen tapahtuman lajin harrastustaso

Harrastustaso	f	%
Kansainvälisellä tasolla	7	16
Kansallisella tasolla	14	33
Piirikunnallisella tasolla	5	12
Vain harrastus tasolla	8	19
En ole harrastanut	2	5
Harrastan edelleen	7	16
Yhteensä	43	100

9.1.3 Johtajan valinta

Syyt, jonka vuoksi vastaajat uskoivat, että heidät valittiin tapahtuman johtajaksi selviävät seuraavasta kuviosta 5. Kaikkein merkittävimmäksi syyksi valintansa kannalta johtajat arvioivat kokemuksen (4.8). Asiantuntemuksen ja luotettavuuden katsottiin



KUVIO 5. Oletetut syyt valintaan johtajaksi kaikkien vastaajien keskiarvon mukaan (1=ei merkitystä – 5=erittäin merkittävä)

myös olevan merkittäviä tekijöitä. Vähiten he arvioivat merkitystä olleen heidän koulutuksellaan ja yhteyksillä kunnallishallintoon.

Haastateltavien arvioita heidän valintaansa vaikuttaviin tekijöihin verrattiin tapahtuman kokoon. Haluttiin selvittää oliko tapahtuman koolla vaikutusta siihen, minkä tyyppisiä ominaisuuksia johtajaa valittaessa arvostettiin. Tuloksista selvisi, että tapahtuman koko vaikutti monen tekijän osalta merkittävästi niihin syihin, joihin johtajat uskoivat heidän valintansa perustuvan. Tulokset selviävät taulukosta 6.

Mitä suuremmasta tapahtumasta oli kyse sitä enemmän johtajat kokivat, että heidän ammatillisella asemalla ja yhteyksillä yritysmaailmaan oli merkitystä. Yhteyksissä kunnallishallintoon oli havaittavissa samansuuntainen nousu kuin yhteyksissä yritysmaailmaan, mutta ei niin voimakkaana. Henkilökohtainen aktiivisuus johtajan toimeen pyrkimiseksi puolestaan laski suurempiin tapahtumiin mentäessä samoin arviot luotettavuudesta ja johtajaominaisuuksista. Kaikkein pienimissä tapahtumissa koulutuksen merkitystä pidettiin pienimpänä; muissa koko luokissa sen vaikutus arvioitiin tasaisesti melko alhaiseksi.

TAULUKKO 6. Oletetut syyt valintaan johtajaksi keskiarvoina jaoteltuna tapahtuman koon mukaan (1=ei merkitystä-5=erittäin merkittävää)

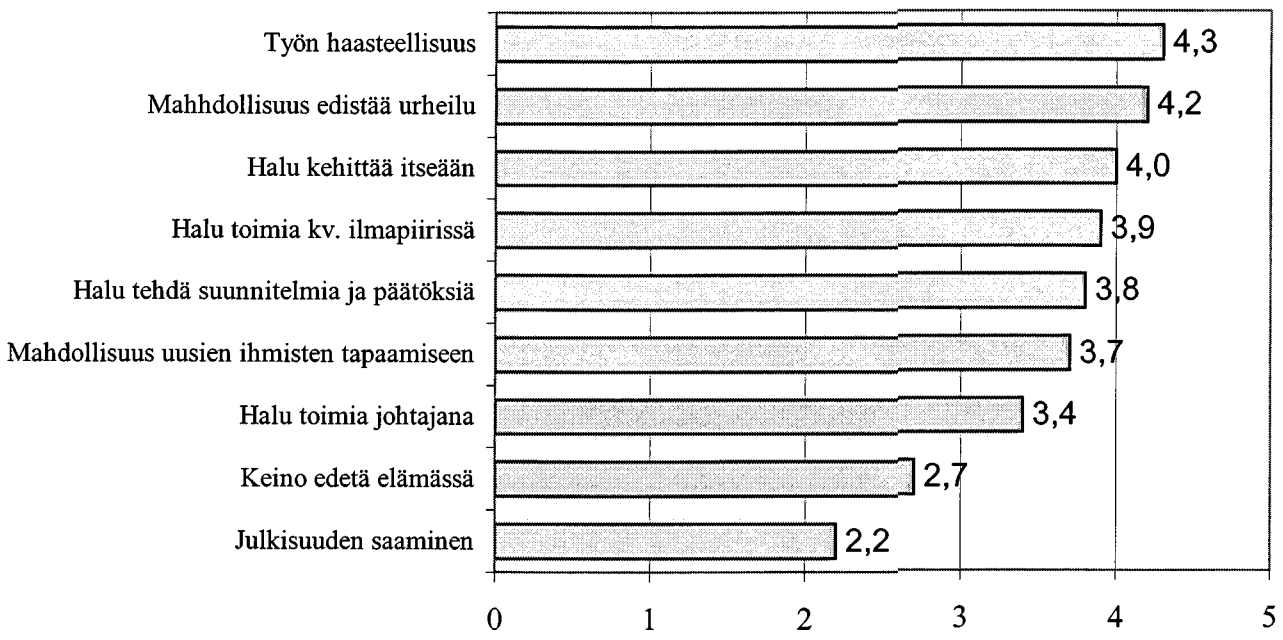
	Tapahtuman koko luokiteltuna			
Tekijät	Pieni	Keskisuuri	Suuri	Erittäin suuri
Ammatillinen asema	2.3	3.1	3.5	4.8
Kokemus	4.8	4.7	4.8	4.8
Koulutus	2.2	2.9	2.9	2.8
Henkilökohtainen aktiivisuus	4.8	4.4	4.5	3.5
Luotettavuus	4.7	4.5	4.6	4.0
Johtajaominaisuudet	4.6	4.6	4.3	4.0
Edustavuus	3.7	3.9	3.2	3.8
Asiantuntemus	4.9	4.4	4.8	5.0
Yhteydet yritysmaailmaan	2.3	3.6	3.6	4.5
Yhteydet kunnallishallintoon	2.4	2.9	3.0	3.3

Johtajien valintaansa vaikuttaneiden syiden arvioita verrattiin myös tapahtuman toistuvuuteen, josta myöskin löytyi selkeitä eroja. Ammatillisella asemalla, koulutuksella ja yhteyksillä yritysmaailmaan uskottiin olevan merkitystä toistuvissa tapahtumissa enemmän kuin ainutkertaisissa tapahtumissa. Toistuvien tapahtumien johtajat saivat yhtä kohtaa lukuun ottamatta korkeamman keskiarvon kaikissa vastauksissa kuin ainutkertaisten tapahtumien johtajat.

TAULUKKO 7. Oletetut syyt valintaan johtajaksi keskiarvoina jaoteltuna järjestys kertojen (ainutlaatuinen, toistuva) mukaan (1=ei merkitystä-5=erittäin merkittävää)

	Tapahtuman toistuvuus	
Tekijä	Ainutkertainen	Toistuva
Ammatillinen asema	3.0	3.6
Kokemus	4.7	4.9
Koulutus	2.4	3.2
Henkilökohtainen aktiivisuus	4.2	4.7
Luotettavuus	4.4	4.7
Johtajaominaisuudet	4.4	4.6
Edustavuus	3.4	3.9
Asiantuntemus	4.5	4.9
Yhteydet yritysmaailmaan	3.1	3.9
Yhteydet kunnallishallintoon	2.9	2.8

Syyt, miksi vastaajat itse halusivat toimia tapahtumien johtajana selviävät kuviosta 6. Tärkeimpänä tekijänä pidettiin työn haasteellisuutta (4.3). Keskiarvot jäivät tässä kysymyksessä selvästi alemmaksi kuin muissa kysymyksissä. Vähiten merkitystä johtajien haluun toimia tehtävässään oli julkisuuden saamisella (2.2).



KUVIO 6. Syyt johtajien haluun toimia johtajana kaikkien vastausten keskiarvot (1=ei merkitystä-5=erittäin merkittävää)

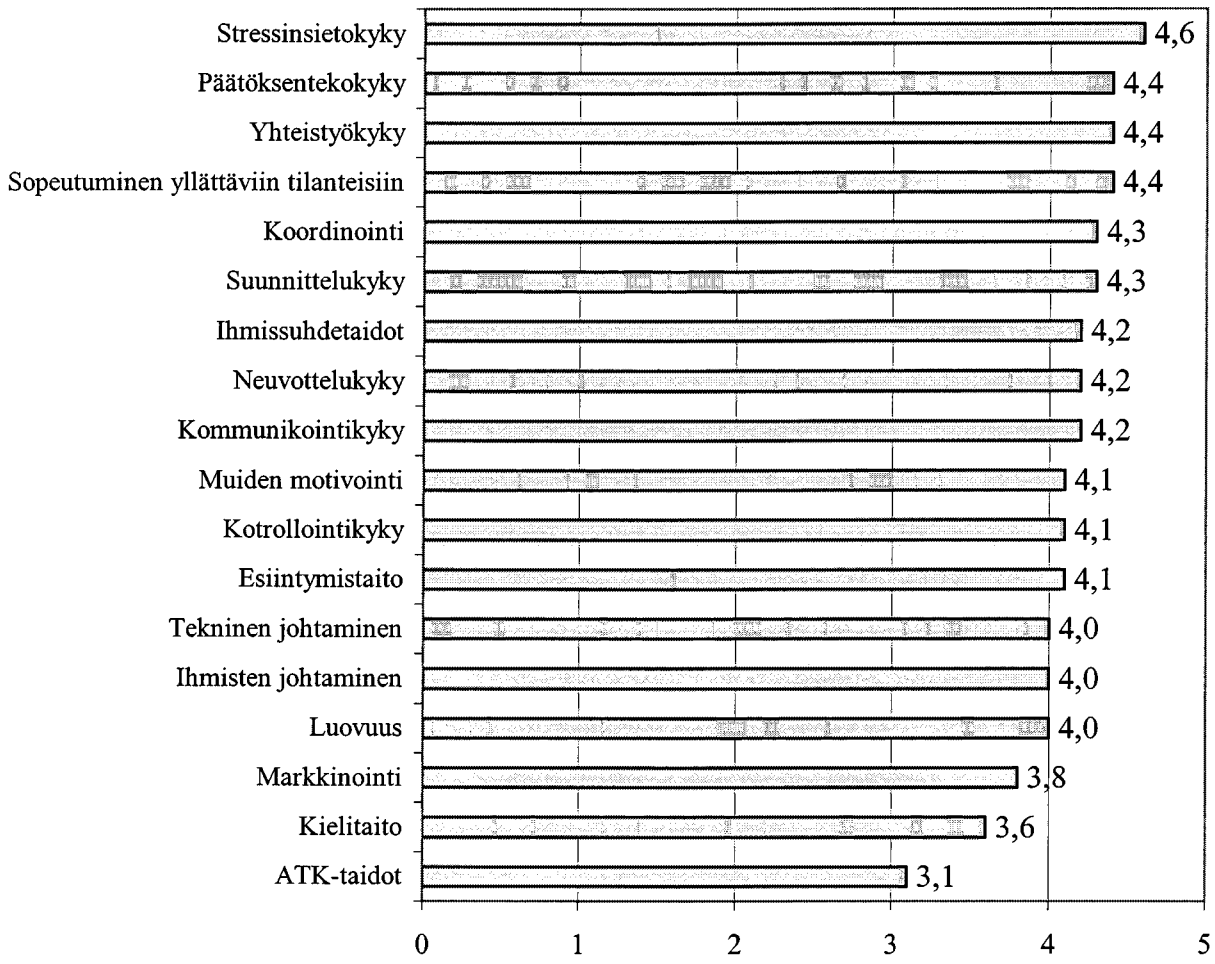
Selviä yhteyksiä tapahtuman koon ja syiden, miksi vastaajat halusivat toimia johtajana, välillä löytyi vain julkisuuden saamisen ja keino edetä elämässä vastausten välillä. Molemmat syyt kasvoivat siirryttäessä pienimmistä tapahtumista suurimpiin. Vaihtelu tapahtumien toistuvuuden ja syiden, miksi vastaajat halusivat toimia johtajana, välillä vaihtelivat suuresti kuten seuraavasta taulukosta 8 on nähtävissä. Suurimmat erot oli havaittavissa halun toimia johtajana ja keino edetä elämässä syiden välillä. Myös kaikissa muissa syissä erot olivat selviä, niin että toistuvissa tapahtumissa kaikkia näitä syitä arvostettiin enemmän kuin ainutkertaisissa tapahtumissa.

TAULUKKO 8. Syyt johtajien haluun toimia johtajana keskiarvoina jaoteltuna järjestys kertojen (ainutlaatuinen, toistuva) mukaan (1=ei merkitystä-5=erittäin merkittävää)

	Tapahtuman toistuvuus	
Tekijät	Ainutkertainen	Toistuva
Työn haasteellisuus	4.1	4.7
Mahdollisuus edistä urheilua	4.0	4.5
Halu kehittää itseään	3.7	4.5
Halu tehdä suunnitelmia ja päätöksiä	3.4	4.3
Halu toimia kansainvälisessä ilmapiirissä	3.5	4.2
Mahdollisuus uusien ihmisten tapaamiseen ja ystävystymiseen	3.4	4.1
Halu toimia johtajana	2.8	3.9
Keino edetä elämässä	2.4	3.5
Julkisuuden saaminen	2.0	2.5

8.1.4 Johtajan ominaisuudet ja tehtävät

Johtajien itse arviointi heidän omista taidoistaan urheilutapahtumien johtajana eri osa-alueilla selviää seuraavasta kuviosta 7. Keskiarvoltaan parhaimpana ominaisuutenaan johtajat pitivät stressinsietokykyä (keskiarvolla 4.6). Seuraavaksi parhaana pidettiin päätöksentekokykyä, yhteistyökykyä ja kykyä sopeutua yllättäviin tilanteisiin. Kaikkiaan vastauksista käy ilmi, että tapahtuman johtajat pitivät itseään melko kyvykkäinä monilla osa-alueilla. ATK-taidot olivat johtajien mielestä kaikkein heikoimmin heillä halussa.



KUVIO 7. Johtajien omien taitojen arvioinnin keskiarvo eri osa-alueilla (1=ei merkitystä-5=erittäin merkittävää)

Tapahtuman koon mukaan luokiteltuna tapahtuman johtajien arviot vaihtelivat melko suuresti. Oletus siitä, että erittäin suurten tapahtumien johtajat pitäisivät itseään kyvykkäimpinä ei pidä paikkaansa. Viidessä eri ominaisuudessa he arvioivat itsensä keskiarvolla huonoimmaksi. Tosin myös viidessä luokassa he arvioivat itsensä muihin verrattuna parhaaksi. Erittäin merkittävä ero oli havaittavissa johtajien markkinointikyvyn arvioinnissa. Lineaarisuus pienimmästä tapahtumasta suurimpaan oli selvästi havaittavissa.

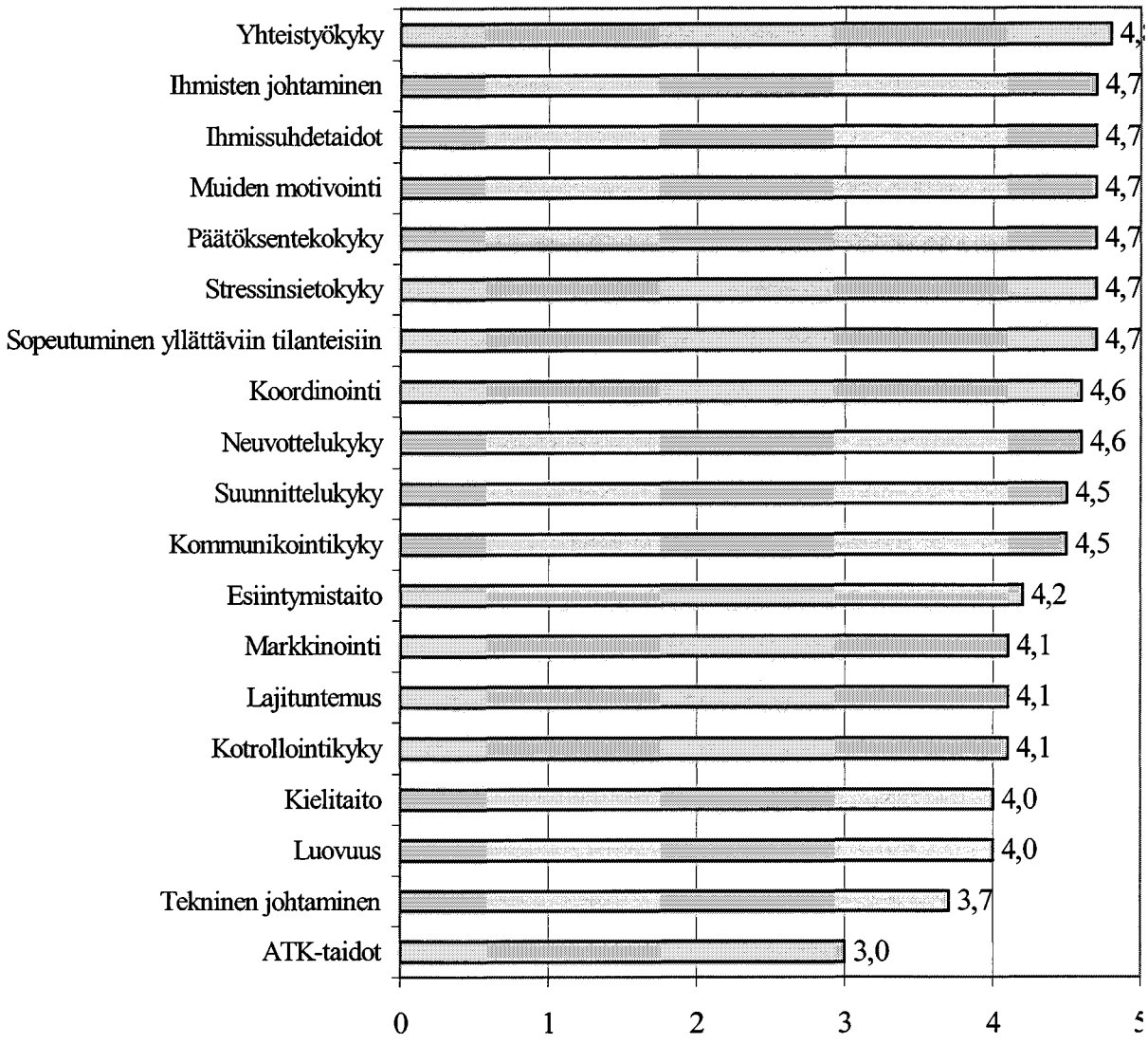
Kun tapahtumat jaettiin niiden järjestämisen toistuvuuden mukaan ainutkertaisiin ja toistuviin tapahtumiin ja sitä tarkasteltiin johtajien omien taitojen arvioinnin kannalta merkittävä ero havaittiin vain markkinoinnin osalta (toistuvat 4.1 ja ainutkertaiset 3.5).

TAULUKKO 9. Vastaajien omien taitojen arviointi keskiarvoina jaoteltuna tapahtuman koon mukaan (1=ei merkitystä-5=erittäin merkittävää)

	Tapahtuman koko luokiteltuna			
Osa-alueet	Pieni	Keskisuuri	Suuri	Erittäin suuri
Tekninen johtaminen	4.2	3.7	4.1	3.8
Koordinointi	4.6	4.2	4.2	4.2
Markkinointi	3.1	3.9	3.9	4.6
Ihmisten johtaminen	4.0	4.0	4.0	3.8
Ihmissuhde taidot	4.2	4.3	4.2	4.0
Muiden motivointi	4.1	4.1	4.2	4.0
ATK-taidot	3.6	2.7	3.3	2.6
Kielitaito	3.7	3.5	3.4	4.2
Luovuus	4.0	3.7	4.2	4.0
Neuvottelukyky	4.1	4.0	4.3	4.4
Suunnittelukyky	4.7	4.1	4.5	4.0
Kommunikointikyky	4.0	4.2	4.2	4.2
Päätöksentekokyky	4.4	4.1	4.6	4.4
Kontrollointikyky	4.2	4.0	4.3	4.0
Yhteistyökyky	4.3	4.4	4.4	4.6
Esiintymistaito	4.0	4.0	4.0	4.6
Stressin sietokyky	4.3	4.6	4.8	4.6
Sopeutuminen yllättäviin tilanteisiin	4.7	4.1	4.6	4.6

Suurin keskiarvo johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia arvioitaessa tuli yhteistyökyvylle, mutta erittäin monet muutkin taidot saivat hyvin korkeita arvoja. Tästä käy hyvin ilmi, se kuinka monipuolisia taitoja tapahtuman johtajalta tarvitaan. Ainoana alle neljän keskiarvon alle jäivät ATK-taidot sekä tekninen johtamistaito. Emeryn (1997, 72)

tutkimuksesta kävi ilmi sama suuntaus; kaikki annetut vaihtoehdot keräsivät korkeita pisteitä ainoastaan informaatioteknologianhallintakyky sai muita alemman arvosanan. Hänen tutkimuksessaan merkittävimmäksi nousi koordinointikyky, mutta monet muutkin ominaisuudet saivat hyvin lähelle saman keskiarvon.



KUVIO 8. Johtajien tärkeimmät ominaisuudet keskiarvoina urheilutapahtumien järjestämisessä (1=ei merkitystä-5=erittäin merkittävää)

Kun tapahtuman kokoa verrattiin niihin ominaisuuksiin, joita vastaajat pitivät johtajille tärkeinä, merkittäviä eroja esiintyi vain markkinoinnin osalta. Pienten tapahtumien

johtajien keskiarvoksi tuli 3.8, melko suurten ja suurten 4.2 ja erittäin suurten 4.6. Toinen tekijä, jossa oli havaittavissa yhteys tapahtuman kokoon oli lajituntemuksen arvostaminen. Pienempien tapahtumien johtajat pitivät lajituntemusta tärkeimpänä (keskiarvolla 4.4). Melko suuret ja suuret arvostivat sitä hiukan vähemmän arvolla 4.0 ja erittäin suurten tapahtumien johtajat tuli pienimmän arvon 3.8.

Suuria eroja ei myöskään ollut havaittavissa, kun tärkeitä taitoja verrattiin tapahtuman toistuvuuteen. Markkinointitaidot tulivat myös tässä esiin, niin että toistuvien tapahtumien johtajat pitivät niitä tärkeämpinä. Tässä vastauksessa myöskin toistuvien tapahtumien johtajat saivat kaikissa vastauksissa korkeamman keskiarvon kuin ainutkertaisten tapahtumien johtajat.

Lähinnä tulosten reliabiliteetin mittauksen vuoksi selvitettiin omien taitojen arvioinnin ja johtajien tärkeiden ominaisuuksien välistä korrelaatiota. Useissa ominaisuuksissa oli havaittavissa erittäin suurta korrelaatiota, mutta seitsemässä ominaisuudessa 18 kysytystä ei ollut havaittavissa korrelaatiota, joten voidaan olettaa, että vastaajat eivät ole ainakaan suoraan pitäneet niitä ominaisuuksia tärkeimpänä, joita heillä itsellään on.

Ihmisten johtamiskykyä pidettiin tärkeimpänä johtajan persoonallisena ominaisuutena, kun vastaajia pyydettiin ilmoittamaan mielestään tapahtuman johtajan kolme tärkeintä persoonallista ominaisuutta tärkeysjärjestyksessä (taulukko 10). Kysymys analysoitiin siten, että jokaisesta ensimmäisestä sijasta sai kolme pistettä, toisesta sijasta kaksi pistettä ja kolmannesta sijasta yhden pisteen. Taulukosta käy myös ilmi monta ensimmäistä mainintaa kyseinen ominaisuus oli saanut. Taulukossa olevien ominaisuuksien lisäksi useampia mainintoja saivat luotettavuus, luovuus, rauhallisuus, markkinointikyky, pitkäjänteisyys ja ihmissuhdetaidot. Kaikkiaan 33 persoonallista ominaisuutta mainittiin.

TAULUKKO 10. Tapahtuman johtajan tärkeimmät persoonalliset ominaisuudet (10 eniten mainittua)

Persoonalliset ominaisuudet	Pisteet yhteensä	Ensimmäiset sijat
Ihmisten johtamiskyky	35	8
Päätöksentekokyky	21	4
Koordinointikyky	21	3
Yhteistyökyky	17	3
Muiden motivointikyky	13	2
Suunnittelukyky	12	3
Stressinsietokyky	10	0
Tekninen johtamiskyky	9	3
Kokonaisuuden hallintakyky	9	2
Neuvottelukyky	9	1

TAULUKKO 11. Tapahtuman johtajan tärkeimmät tehtävät koko projektin aikana (10 eniten mainittua)

Tärkeimmät tehtävät	Pisteet yhteensä	Ensimmäiset sijat
Suunnitteleminen	34	10
Ihmisten johtaminen	23	4
Motivointi	21	0
Talouden hallinta	19	4
Kokonaisuuden hallinta	18	5
Organisaation muodostaminen	18	4
Koordinointi	13	3
Päätöksenteko	13	0
Organisointi	12	2
Yhteistyö sidosryhmien kanssa	11	2

Lisäksi mainittiin markkinointi, tekninen johtaminen, kontrollointi sekä delegointi. Kaikkiaan 22 eri tehtävää oli mainittu.

Tutkimuksessa tehtiin myös ristiintaulukointeja johtajan iän, kokemuksen, koulutuksen ja palkkauksen suhteen. Mikään näistä ei antanut niin merkittäviä tuloksi, että niitä olisi tässä tutkimuksessa syytä pohtia enempää.

8.2. URHEILUTAPAHTUMIEN JOHTAMISPROSESSI

Yleislinjoiltaan vastaukset olivat pitkälti samansuuntaisia ja myös yhtenäisiä aiheesta tehtyjen aikaisempien ulkomaalasten tutkimusten kanssa. Mentäessä tarkempiin yksityiskohtiin eroavaisuuksiakin löytyi tapahtumien järjestämisessä. Tutkimuksen tulosten perusteella selvisi, että kaikki kilpailujen järjestäjät eivät tehneet mitään tietoista valintaa tapahtuman järjestämisestä tietyllä tavalla vaan päätökset tehdä asiat perustuivat "maalaisjärkeen". Monet haastattelun aiheista olivat laaja-alaisia ja vastauksiin tuli paljon toisiaan täydentäviä vastauksia, mutta ei juurikaan keskenään ristiriitaisia vastauksia.

8.2.1 Tapahtuman suunnittelu

Johtajan tärkeimpinä tehtävinä suunnitteluvaiheessa mainittiin useita yleisesti jo lomakeosiossa esille tulleita tapahtuman johtajan tehtäviä kuten delegointi, koordinointi ja organisointi. Näiden lisäksi sisäinen sitouttaminen ja sidosryhmien mukaan saaminen koettiin tärkeäksi juuri suunnitteluvaiheessa, samoin tavoitteiden asettaminen. Toistuvissa tapahtumissa niiden asioiden läpikäyminen, jotka kenties kaipaisivat parantamista edellisestä vuodesta, koettiin tärkeäksi.

Yksittäisten tarkkaan nimettyjen tehtävien lisäksi esiin nousi kokonaisuuden suunnittelun ja hahmottamisen tärkeys sekä muiden suunnitelmien istuttaminen kokonaisuuksiin. Monissa lähteissä, jotka koskivat lähinnä yleistä projektinjohtamista mainittiin projektisuunnitelma, mutta se ei tullut esiin kenenkään tähän tutkimukseen osallistuneen vastauksissa (Standardoimisliitto 1987, 19-20, Mäkelä ja Stenlund 1995, 160 & Pelin 1990, 67-69).

"Ensimmäisenä hahmotat vision itsellesi siitä, mitä haluat tai mitä se tapahtuma tulee olemaan. Vision jälkeen rupeat rakentamaan sitä toimenpidetasolle."

Johtajan tärkeimpiin ominaisuuksiin tuli myös pitkä lista erilaisia yleisesti johtamiseen ja tapahtumienjohtamiseen liittyviä ominaisuuksia. Kyky luoda visio siitä, minkälaiseksi haluaa tapahtuman muodostuvan oli erityisesti suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä. Kuten aikaisemmassakin tutkimuksessa on havaittu (Watt 1992, 6 ja Ruuska 1994, 86) johtajaksi kaivataan karismaattista monilahjakkuutta.

"Tällaiset tapahtumat henkilöityy aika paljon eli silloin kontaktit, niitä pitää olla paljon, koska tämä perustuu hyvin paljon markkinointiin, niin kokemus on myöskin tärkeä tässä ja tietysti oletetaan, että tässä on aika karismaattinen johtaja."

Kuten Mäkelä ja Stenlund (1995) toteavat, projektisuunnittelun aikana on oleellista varmistaa, että kaikki tärkeimmät vastuuhenkilöt tietävät, mistä projektissa on kyse ja kuinka se on tarkoitus suorittaa. He toteavat tämän tapahtuvan parhaiten osallistuvalla suunnittelulla (Mäkelä ja Stenlund 1995, 212-213). Vastauksissa olikin havaittavissa osallistuvan suunnittelun piirteitä: *"Keskinäistä asioiden kypsyttelyä... Keskustellessa muiden kanssa kahden kesken tai ryhmissä muodostuu käsitys minkälaisen vision haluaa."* Kaikissa tapahtumissa ei näin kuitenkaan ollut, vaan suunnittelua ja päätöksiä tehtiin hyvin pienen ryhmän kesken.

Vastauksissa oli myös havaittavissa tavoitejohtamisen piirteitä tavoitteiden korostumisen osalta: *"jokaisen kanssa täytyy käydä visio läpi ja visiosta poikivat asiat, niin että jokaisessa paikassa kaikki ne halutut viestit tai tavat toimia täsmää. Minä teen niin, että kun meillä on palaveri, me kerrataan kaikkein tärkeimmät asiat, että mitä me ollaan tekemässä mihin me ollaan menossa ja miksi me ollaan tekemässä näin."*

Tiimijohtamista käytettiin tapahtumien järjestämisessä joko tietoisesti tai tiedostamatta. Sana tiimi esiintyi haastattelussa eri tilanteissa ja kohdissa. *"Se on sillä tavalla ihan tiimityötä, että käydään lukuisia palavereja ja kokouksia..."*

Vastauksissa todettiin johtamisen olevan vaihtelevaa ja riippuvan henkilöistä; erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista johtamista. Puhtaasti vapaaehtoisorganisaation johtaja totesi, että johtaminen on välillä paimentamista. Asiat eivät saa jäädä roikkumaan vaikka

vapaaehtoiset niitä hoitavatkin. Vapaaehtoisorganisaation johtaja totesi johtamisen olevan laajaa yhteydenpitoa ja jossain määrin rutiininomaista asian jankuttamista.

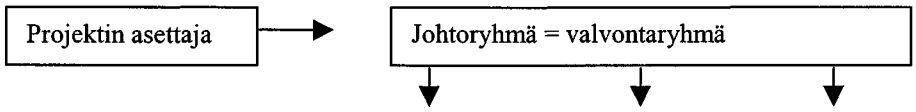
Vastaajien arviot tapahtuman suunnittelun onnistumisesta vaihtelivat 3½ ja 4 välillä, kun vastaajia pyydettiin antamaan arvosana suunnittelusta asteikolla 1-5. Virheenä mainittiin liiallisten vapauksien antaminen, mutta toisessa vastauksessa mainittiin, että ydinryhmä olisi voinut olla suurempi ja että vastuuta olisi voinut jakaa enemmän. Näin ollen tasapainon löytäminen vastuunjakamisen ja tiukasti pienellä ryhmällä pitämisen välillä olisi löydettävä. Erään vastaajan mielestä mentiin jo liiankin yksityiskohtaiseen suunnitteluun. Etenkin toistuvissa tapahtumissa koettiin uusien asioiden tekeminen vaikeaksi, kun tekeminen on niin totutuissa uomissa. Uusien asioiden tuominen tapahtumiin on vaikeaa, mutta tapahtuman uusiutuminen, todettiin tärkeäksi. Vastauksista kävi selvästi ilmi, että johtajat olivat halukkaita kehittämään uusia asioita, mutta se vaatii paljon myös työntekijöiltä, joiden pitäisi aina sopeutua uuteen.

Projektijohtamisen tietokoneohjelmien osalta vastaajat olivat tietoisia ohjelmista, mutta eivät käyttäneet niitä, koska heillä ei ollut ohjelmia käytössä tai he eivät osanneet käyttää niitä. He kokivat, että saadakseen ohjelmasta parhaan hyödyn irti, aikaa olisi mennyt liian paljon sen opettelemiseen. Muutamat vastaajista olivat hankkineet ohjelman tapahtuman jälkeen, mutta hekään eivät käyttäisi suoraan mitään valmista ohjelmaa vaan soveltaen. Yleisesti tietokoneohjelmia pidettiin hyvänä ideana sovellettuna.

8.2.2 Tapahtuman organisointi

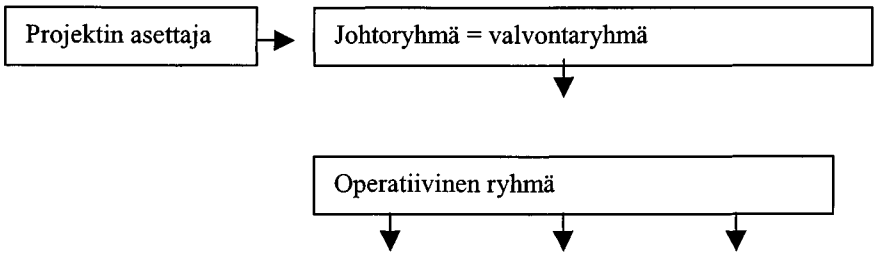
Kuten Pelin (1990) toteaa projektipäällikön onnistumisen avainasioita on toimivan projektiryhmän organisointi (Pelin 1990, 43-45). Vastausten perusteella tapahtuman tärkeimpien ihmisten palkkaaminen tapahtui pääasiallisesti kahdella tavalla. Liiton tai muun tapahtuman omistajan korkeinta päätösvaltaa käyttävä elin valitsi tapahtuman operationaalisen johtajan ja johtaja sai itse valita muut henkilöt. Toinen tapa oli, että tapahtuman omistajat nimesivät kaikki tärkeimmässä asemassa olevat henkilöt. Edellä mainittujen tapojen lisäksi oli havaittavissa myös eräänlaista sekamuotoa, missä johtaja valitsi osan ja tapahtuman omistaja osan.

Organisaatiorakenteissa oli samoin havaittavissa perusidealtaan kahta erilaista mallia. Ensimmäinen malli oli ikään kuin yksiportainen malli, jossa tapahtuman johtoryhmä tai muulla vastaavalla nimityksellä kulkevan ryhmän jälkeen tulivat suoraan käytännön toteuttajat.



KUVIO 9. Yksiportainen tapahtuman organisointimalli

Yleisempi malli oli kuitenkin kaksiportainen malli, jossa tapahtumalla oli erillinen valvova elin järjestelytoimikunnan yläpuolella.



KUVIO 10. Kaksiportainen tapahtuman organisointimalli

Organisaatioiden mallit ja nimitystavat noudattivat perusrakenteeltaan pitkälti kirjallisuudessakin esiintyvää mallia. Samat ihmiset järjestävät tapahtumia ainutkertaisten tapahtumien osalta vanhoja kaavoja käytetään ja valinnat perustuvat siihen, että näin tehtiin viimeksikin. Joissain tapahtumissa oli useampia omistajia, joiden tahto tuli ottaa huomioon. Kun johtajat pääsivät itse nimittämään henkilöitä tapahtumaan, nimitykset tehtiin henkilöiden ammattitaidon perusteella.

"Liitossa on niin pitkälle mennyt nokkimisjärjestys, että siellä tavallaan oli aika nopeasti selvää, ketkä mitäkin tehtävää tulee hoitamaan."

8.2.3 Tapahtuman kontrollointi

Taloudesta vastasi henkilö, joka oli järjestelytoimikunnan (tai muun vastaavan elimen) jäsenenä. Hän raportoi ja seurasi budjettia. Johtajat olivat myös itse aktiivisesti seurannassa mukana. Talouden kontrollointi oli kaikkein luonnollisinta ja itsestään selvintä. *"Ongelma oli kun liiton rahat oli mukana. Koko liiton rahavarat oli sidottu, joten talouden kanssa oltiin tarkkana."* Ongelmiakin talouden kontrolloinnin osalta oli ollut: *"Viimeksi mokattiin vähän siinä, että luotettiin liikaa suullisiin raportteihin siitä, että talous pysyy kulujen puolelta kunnossa ja perseelleen meni. Seuraavaan otetaan tiukempi ote."*

Ajan kontrollointitavat olivat myös kaikilla vastaajilla hyvin samanlaisia. Janalle oli laitettu tarkastuspisteitä, joista kävi ilmi mihin mennessä mitäkin piti olla tehty. *"Ennakkovalmistelut saatiin tehtyä aikataulussa ja mitä lähemmäksi tapahtuma tuli, sitä tiukemmaksi meni. Loppuvaiheessa olisi pitänyt olla enemmän vapaaehtoisia aikaisemmin mukana. Me tehtiin liian pienellä porukalla."* Onnistuminen ja epäonnistuminen riippuivat siitä, kuinka hyvin oli osattu suunnitella ja arvioida asioita ja niihin kuluvaa aikaa. Em. vastauksesta käy hyvin ilmi projektin keskeisin ongelma; ajan loppuminen kesken.

Laadun määrittely ja kontrollointi vaihtelivat tapahtumissa suuresti. Laatu ei ole niin selkeä ja helposti kontrolloitava elementti kuin aika ja talous. Eräässä tapahtumassa laadun kehittämisessä oli päästy niin pitkälle, että laadulle määriteltiin normit ja yritettiin ylittää tietty raja kaikissa toiminnoissa. Myös talouden todettiin kontrolloivan laatua. *"Siitä ne keskustelut aina tulikin, että kuinka laadukkaasti tehdään käytännön asiat."* Ko. tapahtumassa lisättiin rahoitusta laadun saavuttamiseksi. Toistuvissa tapahtumissa edellisten vuosien kokemusta käytettiin laadunmäärittelyssä apuna. Kontrolloinnin todettiin perustuvan pitkälti kokemukseen ja laadun suhteen pyrittiin vähintään samaan kuin viimevuonna.

Tapahtumissa, joissa laatuun oli selvästi panostettu, lähdettiin liikkeelle perusasioista. Jos aikaa ja mahdollisuuksia jäi, alettiin laatuun panostaa enemmän. Vip-palveluihin ja tiettyihin valittuihin tärkeisiin toimintoihin panostettiin heti alusta lähtien. Muutamista vastauksista puolestaan kävi selvästi ilmi, että laatunäkökulmaa ei oltu juurikaan

mietitty: *"Laatu oli ennen muuta sitä, että jokainen pisti parastaan." "Sen jälkeen kun se porukka oli valittu sitä hommaa tekemään, niin se oli melkein niin kun otettava se mikä tulee ja kannustettava tekemään se oma osuutensa kunnolla."*

"Olet sitä, miltä näytät."

Watt (1992, 13) toteaa, ettei kontrolloinnilla tarkoiteta ihmisten manipulointia tai "kyttäystä". Kontrollointi on enemmänkin tarkoitettu systeemin ja resurssien seurantaan. Kontrolloinnin avulla seurataan tapahtuuko se, mitä on suunniteltu tapahtuvan. (Watt, 1992, 13.) *"Sun kontrollointi ei saa olla epäilyksiä asettavaa, alainen ei saa tuntea itseään epäluottamuksen arvoiseksi, mutta silti sun pitää kontrolloida niitä niin paljon, että ne tuntee että niistä ollaan kiinnostuneita."*

"Kannustamalla, että ihmiset kertoo, mitä ne haluavat tehdä tai mitä ne on ajatellut tehdä." Tästä vastauksesta käy ilmi, että kontrollointia pyritään suuntaamaan tulevaisuuteen eikä mahdollisiin jo tehtyihin virheisiin. Kuten Sell (1977) toteaa kontrolloinnin tulisi olla mahdollisimman suuressa määrin ennaltaehkäisevää (Sell 1977, 89-90).

Vastauksista selviää erilaiset tavat suhtautua kontrolloinnissa löydettyihin ongelmiin: *"Jos ei asiat etene, niin aletaan miettiä yhdessä, mitä pitäisi tehdä." "Pitää johdot käsissä, niin että voi puuttua heti, jos asiat eivät suju."* Vastauksissa korostuu viestinnän tärkeys kontrolloinnissa; johtajan tulee tietää mitä järjestelyissä tapahtuu. Tavat, joilla reagoidaan, jos asiat eivät ole menneet eteenpäin antavat kuvaa siitä, kuinka muita johdettiin. Eräs vastaaja kertoi, että hänen kontrollointinsa oli satunnaista kyselyä. Tämäkin vastaus ilmentää, että kaikki suuret kilpailut eivät ole järjestetty kovin ammattimaisesti.

Johtajan tehtävä kontrolloinnissa on seurata, haastatella, kannustaa ja antaa myönteistä palautetta. Hänen tulee jämäkästi seurata, että kaikki mahdollinen käydään läpi. Kontrollointi koettiin hyvin vaativaksi tehtäväksi tapahtumassa, jossa on paljon ihmisiä hajallaan suurella alueella. Käytännössä kontrollointia toteutettiin kokouksissa ja palavereissa. *"Johtajan ei välttämättä tarvitse osallistua jokaiseen päätökseen, mutta hänen tulee olla hyvin informoitu etu- ja jälkikäteen missä mennään."*

Johtajien omat käsitykset arvioinnista vaihtelivat 3 ja 4 ½ välillä, asteikolla 1-5. Virheinä mainittiin liikojen vapauksien antaminen erityisesti johdolle ja se, että oli paljon asioita, joista pääsihteeri ei tiennyt. Toisaalta lopputulos oli kaikissa tapauksissa hyvä, mutta johtajat myönsivät, että huonostikin olisi voinut käydä. Arvioissaan korkeampien arvosanojen antajat totesivat, että koko ajan tiedettiin missä mennään.

8.2.4 Tapahtuma

Johtajan tulisi olla tapahtuman aikana täysin vapaa tehtävistä, jotta hän pystyy kontrolloimaan kokonaisuutta ja toimimaan mahdollisten ongelmien ja kriisitilanteiden selvittämisessä. Samalla hän voi pitää yllä positiivista ja rohkaisevaa ilmapiiriä sekä työntekijöille että vieraille. (Torkildsen 1994, 7.14.) Tähän tutkimukseen osallistuneet vahvistivat Torkildsenin näkemystä. Näiden asioiden lisäksi mainittiin, että johtajan tulisi hoitaa viestintää ja talouden ylläpitoa sekä olla itse esimerkkinä ja hoitaa oman sektorinsa mahdollisimman hyvin. *"Olla sellainen pankki, josta voi nappia painamalla saada vastauksen kaikkiin kysymyksiin."* Pitkäkestoisessa tapahtumassa johtajan tulisi erityisesti varmistaa, että kaikki tulee hoidettua ja taisteluhenki säilyy loppuun asti.

Johtajan täytyy tapahtumaprojektissa ottaa kaikki ihmiset yksilöllisesti huomioon. Johtamistavan todettiin olevan ihmistyypistä kiinni. *"Käy kiittelemässä ja rauhoittelemassa, jotkut käyttäytyy hektisessä tilanteessa paineenalaisen näköisestikin ja on hermona, heitä tulee rauhoittaa ja antaa tukea ja kysellä, että tarvitseeko joku apua...Joittenkin lähelle ei kannata mennä lainkaan, ne kokee että puututaan."* Pienemmissä tapahtumissa johtajilla on paremmat mahdollisuudet olla henkilökohtaisesti tekemisissä kaikkien työntekijöiden, myös vapaaehtoisten kanssa. Eräs vastaajista totesikin *"Pyrin pitämään huolta siitä, että työntekijöillä on työkalut ja työolosuhteet kunnossa, motivoimaan sitä kautta, arvostamaan jokaista alaista ihan tavalliseen talkoohenkilöön asti, kannustamaan alaisia tekemään ratkaisuja itse."*

Johtajat totesivat, että projektin tässä vaiheessa työ ohjasi työntekijöitä. *"Kun on hyvä porukka, sitoutunut ja motivoitunut, niin ei sitä tarvitse sillä tavalla enää johtaa. He tietävät tasan tarkkaan tehtävät."* Käytännössä muiden johtaminen tapahtui palavereissa, joissa puhallettiin henkeä ja tehtiin viimehetken tarkistuksia. Tapahtuman

pituudella oli vaikutusta johtamiseen. Samoin tapahtuman levittäytyminen laajalle alueelle vaikutti johtamistapoihin, sillä johtaja ei itse voi olla kaikkialla. Kiittämisen tärkeyttä korostettiin kaikissa vastauksissa. Vapaaehtoisten kannalta kiittäminen on ensisijaisen tärkeää, että he tuntevat itsensä tärkeiksi ja työnsä arvostetuksi.

"5, tapahtuma onnistui osittain, jopa yli tavoitteiden. Yleensä talkooväki on poltettu loppuun, mutta nyt oli henkilökohtaisena tavoitteena, että talkooväki jäisi kaipaamaan tapahtumaa ja siinä tunsin onnistuneeni."

"3. Johtuen kaikista ulkopuolisista asioista, me jäätiin taloudellisesti tavoitteista, mutta toisaalta tapahtumana oli ihan ok."

"5. Ihmisillä jotka olivat mukana, oli todella hauskaa. Ei varmaan jäänyt huonoja muistoja kenellekään."

"Aika lähellä 5. Kaikkihan ei ole meistä kiinni vaan siinä on yhtenä suurena tekijänä sää ja se suosi meidän tapahtumaa."

Tapahtumat onnistuivat johtajien mielestä erittäin hyvin. Vain yksi arvioi tapahtuman menneen hiukan heikommin. Syyt tähän olivat järjestäjien ulottumattomissa olevat asiat. Esimerkiksi ulkoilmatapahtumissa säällä, on merkittävä osuus tapahtuman onnistumiseen. Vaikutuspiirissään oleviin asioihin hyvä johtaja pystyy vaikuttamaan kunnollisella suunnittelulla. Tavoissa päästä onnistuneeseen lopputulokseen voi olla kuitenkin paljon vaihtelua. On saatettu joutua tekemään töitä yökaudet tai ylittämään budjetti rankasti. *"Eihän se lopputuloksessa näkynyt, mutta se olisi voinut helpottaa joitain asioita ja jossain olisi säästetty kustannuksia."*

8.2.5 Tapahtuman arviointi

Olennaisena pidettiin talouden arviota ja muuta lukujen tuomaa faktaa. Järjestäjien omien arvioiden teko oli kaikkein tavallisin tapa arvioida tapahtumia. Tyypillisin tapa oli koota muistioita ja raportteja yhteen eri osa-alueiden vastuuhenkilöiltä. Palautetta kerättiin myös julkisuudesta. Osallistujille suoritettiin myös palautekyselyitä, mutta tämä oli selvästi harvinaisempaa. Yleisöltä tulevaa palautetta kerättiin myös tapahtuman

jälkeen tulleesta sähköpostista ja muusta palautteesta. Eräs tapahtuma oli myös ympäristöohjelman pilottihankkeena, joten myös hiukan erilaista arviointia suoritettiin. Erilaisia arviointeja eri kohderyhmille suoritettiin melko paljon, mutta kattavia kaikkia ryhmiä käsittäviä arviointeja ei juuri tehty.

Arviointien hyödyntämistapoina mainittiin raportin luovuttaminen kansainväliselle lajiliitolle ja seuraaville järjestäjille. Toistuvissa tapahtumissa vanhoja arviointeja käytettiin, kun tapahtumaa alettiin järjestämään uudelleen. Edelliskerran virheistä pyrittiin ottamaan oppia. Johtajien antamat arviot kyseisestä tapahtuman vaiheesta vaihtelivat 3-4 asteikolla 1-5. Tämä oli johtajien mielestä selvästi huonoiten suoritettu osa-alue. He eivät pitäneet arvioita tarpeeksi syvällisinä ja laajoina. Samanlaisia tuloksia saatu myös muissa tutkimuksissa. Syyt tähän ovat selkeitä ja käyvät ilmi tämänkin tutkimuksen vastauksista.

"Yksinkertaisesti oli siinä vaiheessa jo tyydytty, että ei haluttu aloittaa kritiikkiä niin kovin raskaana enää... Ei siitä tapahtumasta jäänyt kun positiivisia kokemuksia kaikki ulkomaalaiset ja muut kehu. Ei sitten haluttu näitten tiettyjen ihmisten gloorioita lähteä järkyttämään millään tavalla."

"Materiaalia kyllä kerättiin, mutta sen jalostaminen jäi kesken. Siihen oli sillä lailla vaikeaa löytää kipinää ensinnäkään kun ei ollut näkyvissä, että milloin sitä tietoa konkreettisesti tarvittaisiin ja siinä kohtaan iski taisteluväsymys,"

Johtajan tärkeänä tehtävänä pidettiin tiedon kokoamista ja loppuraportin laatimista. Kiittäminen tuli esille hyvin monissa vastauksissa, mutta myös negatiivisen palautteen antaminen. Monet totesivat, että pitää olla hiukan tiukkana ja vaatia arviota, jota ei tule helposti varsinkaan vapaaehtoisessa organisaatiossa. Myös arvioinnin totuudenmukaisuutta ja oikeisiin faktoihin perustumista korostettiin hyvin monissa vastauksissa. Tätä pidettiin tärkeänä, vaikka tapahtuma olisi mennyt huonomminkin.

"Yleensä ihmiset, jotka toteuttavat tapahtumaa, eivät ole syypäitä siihen, että tavoitteisiin ei päästä vaan tavoitteisiin pääsemättömyys johtuu mielestäni johdosta ja ennakkoon tehtävistä asioista. Mielestäni tällaisissa tapauksissa pitää aina silti muistaa kiittää työntekijöitä."

8.2.6 Tärkeimmät opetukset ja asiat tapahtumassa

Tapahtuman järjestämisestä opitut asiat olivat hyvin vaihtelevia. Useammassa vastauksessa korostettiin selkeän vision merkitystä ja sitä, että tapahtumaa pitää määrätietoisesti ja rohkeasti viedä eteenpäin kohti päämääriä aikatauluissa pysyen. Lisäksi pitää vielä valvoa, että näin todella tapahtuu. Monet tapahtuman opetukset liittyivät ihmisiin, erityisesti vapaaehtoisiin. Todettiin, että heidän pitäisi antaa käyttää enemmän omaa järkeä, mutta heidän valintaan olisi hyvä päästä itse mukaan. Todettiin, että jos henkilöstöjohtamiseen investoidaan, se varmasti maksaa itsensä takaisin. Eräässä tapahtumassa ihmistyövoimaa olisi tarvittu enemmän ja aikaisemmin.

Talouteen liittyviä seikkoja mainittiin useissa vastauksissa. Vastaajat totesivat, että tärkeissä asioissa ei rahasta kannata tinkiä, koska se kostautuu. Toiminnan kannalta tärkeiden päätösten lykkäämistä ei myöskään kannata tehdä mahdollisten muutamien markkojen säästön vuoksi.

"Myyntityötä pitää tehdä. Sitä ei koskaan usko, kuinka paljon sitä pitää tehdä."
"Kaikki suunnitelmat pitää tehdä vakavissaan, eli mitään kulisseja ei pidä tehdä."

Tärkeimpinä asioina koko tapahtuman onnistumisen kannalta mainittiin seuraavia tekijöitä: 1) hyvä visio ja suunnitelmat, joiden toteuttaminen käytännössä innostuneiden, motivoituneiden ja osaavien ammattilaisten kautta onnistuu, 2) vision täytyy olla yhtenevä asiakkaiden halujen kanssa ja 3) viestinnän on onnistuttava tukemaan katsojien mielenkiintoa. Sisäinen tiedottaminen ja kriittisten päätösten tekeminen ajoissa mainittiin myös onnistuneen tapahtuman aikaansaamisen keinoksi. Talous ja muut resurssit mainittiin myös oleellisina asioina onnistuneen tapahtuman aikaansaamiseksi.

Tapahtuman järjestämisen kannalta vaikeimmissa asioissa mainittiin monia ihmisiin liittyviä seikkoja: oikeiden ihmisten löytäminen oikeille paikoille, ihmisten saanti innostumaan kovatöisistä tapahtumista ja vahvojen persoonien johtaminen. Johtajan pitää pystyä kontrolloimaan omaa jaksamista ja pystyä itse uusiutumaan. Vapaaehtoisessa organisaatiossa vaikeudeksi koettiin menestystekijöiden lanseeraaminen seurajohtajille, koska he eivät tahdo uskoa, mitkä ovat ongelmia.

Talouteen ja sen kurissa pitoon liittyviä seikkoja mainittiin myös vaikeina asioina. Taloudellinen tilanne vaikutti siihen, onko mahdollista käyttää ammattilaisia vai joudutaanko tapahtuma toteuttamaan talkoohengellä. Yhteistyökumppaneiden löytäminen koettiin myös vaikeaksi. Muina vaikeina asioina mainittiin suunnitelmien tekeminen, aikataulussa pysyminen, riittävä huolellisuus, koska tapahtuma koostuu niin monista asioista, riskien hallinta ja uuden löytäminen, koska tuotteessa pitäisi olla aina jotain uutta, joka kiinnostaisi ihmisiä.

8.2.7 Muutokset ja tulevaisuus

Johtajat olivat tyytyväisiä tapahtumiensa suuriin linjoihin ja totesivat, että muutokset olisivat melko pieniä. Vastausten perusteella johtajat olisivat tehneet muutoksia seuraaviin asioihin: 1) Vastuuhenkilöiden tarkan vastuualueen määrittämisen kanssa oli ollut ongelmia, joten tarkoin määriteltyyn vastuuseen kiinnitettäisiin huomiota. Vastuun jakaminen olisi voinut olla laajempaa, mutta toisaalta mitä isommaksi johtoryhmä (tai muu vastaava) laajenee, sitä vaikeammaksi tulee työnjohdolliset ongelmat. 2) Henkilöresursseja pitäisi lisätä aikaisemmin. 3) Tapahtumanorganisoinnin osalta tehtäisiin myös joitain muutoksia. Eräässä tapahtumassa todettiin johtamisjärjestelmän olleen liian monimutkainen ja sitä aiottiinkin yksinkertaistaa ensi vuodeksi. Eräs vastaajista haluaisi itse päästä nimeämään keskeiset luottamushenkilöt. 4) Taloudesta todettiin, että se olisi hyvä olla kunnossa, kun lähdetään järjestämään tapahtumaa, ettei koko ajan tarvitsisi hankkia rahoitusta samanaikaisesti. Taloudelliset tavoitteet olisi hyvä olla jo saavutettu, kun itse tapahtuma pyörähtää käyntiin. Eräässä tapahtumassa sponsorien hankintaan ja tiedottamisen lisäämiseen olisi voitu lisätä resursseja. Heillä olisi ollut kapasiteettia toteuttaa tilaisuuksia, mutta heillä ei ollut kapasiteettia hankkia sellaisia suhteita. 5) Kontrollia olisi muutamissa tapahtumissa ollut syytä tiukentaa ja tarttua jämäkämmin asioihin silloin kun on nähtävissä, että joku asia ei ehkä olekaan kunnossa vaikka niin väitetään. Johtaja totesi, että olisi pitänyt vaatia todella konkreettisesti näyttöä, että asia on hoidettu. Informaation kontrollointi mainittiin myös muutosten listalla; tulisi tarkemmin miettiä, mitä kerrotaan milloinkin ja kenelle. Yleensäkin olisi voinut varmistaa yhtäaikaisen laajemman informaation kulun.

Vastauksissa todettiin, että valtavasti lisää tapahtumia on jo syntynyt ja syntyy tulevaisuudessakin. Tapahtumien oheisohjelmien mukaantulo ja niiden korostuminen tulivat esiin useissa vastauksissa. Tapahtuman ydintä ja perusfilosofiaa kuitenkin korostettiin ja oheisohjelmien korostumiseen suhtauduttiin toisaalta myös hiukan kriittisesti. Oikean kuluttajaryhmän löytäminen juuri tälle kyseiselle tapahtumalle ja sen ryhmän tarpeiden tunnistaminen koettiin tulevaisuuden haasteeksi suuressa tarjonnassa. Vastauksissa peräänkuulutettiin myös perinteistä urheiluhenkeä.

"Meidät on pois pilattu erilaisilla megatapahtumilla ja isoilla areenoilla."

"...tapahtuman täytyy olla jännittävä ja seksikäs sillä tavalla, että siinä on kutinaa ja että se koskettaa niitä ihmisiä joita sinne halutaan ja toisaalta niitä ihmisiä, jotka ei ole lähtenyt, niin niitä jää harmittamaan."

"Kertaluonteisissa tapahtumissa iloinen rakkaudesta urheiluun fiilari pitäisi löytää takaisin. Ne on liian kylmiä nyt."

Monissa vastauksissa korostettiin talouden merkitystä tulevaisuudessa. Sponsorien näkyvyys ja tärkeys korostuu edelleen samoin kilpailu niistä kovenee. Sekä sponsorien että tavallisen yleisön viihtyvyyden arvioitiin korostuvan entisestään. Lisäksi arveltiin, että suomalaisille suurten massatapahtumien järjestäminen tulee entistä vaikeammaksi, koska niiden järjestämiseen tarvitaan niin suuria summia rahaa, ettei pienellä maalla ole niihin varaa. Taloutta vaikeuttaa entisestään Suomessa perinteisten vapaaehtoisten motivoinnin ja hankkimisen vaikeutuminen. Seuratyön tekeminen seuran hyväksi ei enää riitä ihmisille, vaan heidän pitää saada jotain myös itselleen.

Median roolin arveltiin entisestään korostuvan internetin ja muun tietotekniikan muodossa. Medialla arvioitiin muutenkin olevan suurta merkitystä siten, että heidän mukanaolo ratkaisee pitkälti, minkä kokoluokan tapahtumasta on kyse. Television mukanaolo tai puuttuminen vaikuttaa suuresti tapahtumaan, sillä ihmisillä on niin paljon valinnan varaa vapaa-ajan vietossa ja eri urheilulajeissakin. Lieveilmiöt kuten esimerkiksi kansainvälisen politiikan kietoutuminen urheiluun, joita ei vastaajan mielestä voi enää sanoa edes lieveilmiöiksi, tulevat myös korostumaan.

9. TULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä kappaleessa analysoidaan tutkimuksessa saatujen tulosten tärkeimpiä löydöksiä sekä verrataan niitä Emeryn tutkimuksen tuloksiin.

9.1 TAPAHTUMAT

Tapahtumat olivat hyvin erilaisia ja eri kokoisia. Vaikka tutkimukseen valittiin suuret tapahtumat vuoden 1995 jälkeen, todella suuria tapahtumia tänä aikana järjestettiin vain viisi. Jopa MM-arvolla olleet tapahtumat olivat hämmästyttävän pieniä. MM-arvo ei siis tee tapahtumasta automaattisesti suurta.

Talouteen liittyviä asioita on vaikea tutkia luottamuksellisuuden vuoksi. Saaduista tuloksista kävi kuitenkin selvästi ilmi, että taloudellinen tulos vaihteli suuresti. Tapahtumien järjestämisen yhtenä perusteluna käytetään usein mahdollisuutta taloudellisiin voittoihin, mutta näin tapahtuu hyvin harvoissa tapahtumissa. Kun katsotaan järjestäjien tavoitteenasettelua ei taloudellisen voiton saaminen ole ollutkaan niin tärkeänä tavoitteena. Vain kaikkein suurimmissa tapahtumissa tavoiteltiin voimakkaasti taloudellista voittoa toisin kuin Emeryn (1997, 58) tutkimuksessa, jossa talouden parantaminen mainittiin toiseksi tärkeimmäksi syyksi lajin edistämisen jälkeen, joskin myös monia muita syitä tuli esiin. Tässä tutkimuksessa ei havaittu suurta eroa tapahtuman koon tai toistuvuuden vaikutuksesta järjestämissyihin, mutta Emery (1997) totesi omassa tutkimuksessaan organisaatiotyypin, tapahtuman luonteen, tapahtuma paikan ja sijainnin vaikuttavan tapahtuman järjestämisen motiiveihin (Emeryn 1997, 58).

Johtajat olivat tulosten mukaan hyvin kokeneita ja heillä varmasti on realistinen käsitys tapahtumiensa mahdollisuuksista talouden parantamisessa. Tapahtumien tavoitteidenasettelua ja tavoitteiden toteutumisesta ja tätä kautta tapahtumien onnistumista olisi voinut tutkia enemmän. Tästä tutkimuksesta kävi kuitenkin selvästi ilmi, että lajin markkinointiin liittyvät asiat olivat tärkeimpiä syitä tapahtumien järjestämiseen. Lajin näkyvyyden, imagon ja tunnettavuuden parantaminen sekä harrastajien lisääminen olivat tärkeimpiä tavoitteita. Arvioinnissa järjestäjät voisivatkin

kysellä tapahtuman ulkopuolisilta ihmisiltä ennen ja jälkeen tapahtumaa lajista ja selvittää näin oliko heidän tavoitteensa lajin tunnettavuuden ja imagon parantumisen suhteen toteutuneet. Jos nämä asiat olivat syynä tapahtuman järjestämiseen, olisi luonnollista olettaa, että oltaisiin myös kiinnostuneita selvittää onnistuttiinko siinä. Vastauksista voi päätellä, ettei tapahtumien arviointi ole keskittynyt oikeisiin asioihin ja ettei tavoitteiden asettelua ole ollut loppuun asti harkittua.

9.2. JOHTAJAT

Sukupuoleltaan urheilutapahtumien johtajat olivat odotetusti miehiä, kuten aikaisemmistakin tutkimuksista käy ilmi. Kaksi vastannutta naista toimi kumpikin massatapahtumien johtajina. Naiset toimivat johtajina pääasiassa naisten tapahtumissa sekä massatapahtumissa kuten myös Emery (1997, 68) tutkimuksessaan toteaa. Kilpaurheilu mielletään edelleenkin hyvin miehiseksi ja näin ollen on hyvin odotettua, että miehet myös johtavat tärkeimpiä ja suurimpia huippu-urheilutapahtumia. Tapahtumien johtajien ikärakenteessa ei myöskään ollut mitään yllättävää. Emeryn tutkimuksen ikärakenne oli hiukan nuorempaa suuriman ikäryhmän ollessa hänenkin tutkimuksessaan 40-49–vuotiaat. Tätä selittänee se, että vastaajat olivat muissakin kuin vain kaikkein korkeimmassa asemassa. Hänen tutkimuksessaan naisten määrä oli suurempi. Tätä selittynee myös se, että tutkimukseen osallistui muitakin kuin korkeimmassa operationaalisessa asemassa olleita johtajia. Naiset toimivat markkinointi-, media- ja PR –johtajien/päälliköiden tehtävissä ja kuten Emerykin tutkimuksessaan toteaa, nämä tehtävät saattavatkin kiinnostaa naisia enemmän kuin korkeimman operationaalisen johtajan tehtävät. Emeryn tutkimukseen vastanneet naiset olivat ikärakenteeltaan miehiä nuorempia, joten tulevaisuudessa he saattavat nousta johtajan tehtävään.

Langen ja Lämsän (1993) tutkimuksessa kansainvälisissä johtotehtävissä toimivilla 74%:lla oli korkeakoulututkinto (Lanki & Lämsä 1993, 78). Emeryn (1997) kansainvälisen urheilutapahtumien johtajista 63%:lla oli korkeakoulututkinto (Emeryn 1997, 95). Tässä tutkimuksessa 49% oli yliopistotutkinto ja lisäksi 7% oli opintoja yliopistosta. Koulutuksella ei vastaajien mielestä ollut suurta merkitystä tapahtumien järjestämisessä. Tieteenaloittain koulutus vaihteli myös hyvin paljon. Vastaajista 43%

toimi vapaaehtoisena eli heille tämä oli vain harrastus, joten ammatillista koulutusta ei kenties tästäkään syystä katsottu tärkeäksi. Kokemusta johtajilla sen sijaan oli hyvin paljon ja he itsekin uskovat sen vaikuttaneen eniten heidän valintaansa johtajiksi. Samoin kuin asiantuntemuksen, johon voi liittää lajituntemuksen, jonka johtajat katsoivat itsellään olevan todella hyvän.

Emeryn (1997) tutkimuksessa liikunnan ja/tai hallinnon koulutus oli vastaajista 73 prosentilla. Hän viittaa tutkimuksessaan aiemmin 1980-1990 –luvuilla tehtyihin englantilaisiin tutkimuksiin, joista käy ilmi, että liikunta-alan johtajien koulutustaso ja liikunta-alan koulutuksen osuus on menneistä ajoista kasvanut huomattavasti. Emery kuitenkin toteaa, että vaikka kehityksessä on oikea suunta, ei urheilutapahtumien järjestämistä vielä opeteta tarpeeksi liikunnanopiskelijoille, jotta he valmistuessaan olisivat saaneet tarpeellisen koulutuksen tapahtumien järjestämiseen. Emeryn tutkimuksessa vastaajat eivät olleet juurikaan osallistuneet opintojensa lisäksi muuhun kolutukseen (70% ei mitään). Hän kuitenkin uskoo, että tapahtumien opetus tulee lisääntymään, sillä mennyt ja vielä jonkin verran nykyinen tapa, opetella asiat kantapään kautta ei tule onnistumaan enää tulevaisuudessa. (Emery 1997, 96.)

Tutkimuksessa ristiintaulukoitiin tapahtuman koon ja toistuvuuden suhteen. Monissa kysymyksissä havaittiin, ettei merkittäviä eroja ollut, mutta johtajien arviot heidän valinnastaan vaihtelivat suuresti tapahtuman koon mukaan. Merkittävästi asiaan vaikuttaa varmasti se, että mentäessä suuriin ja erittäin suuriin tapahtumiin johtajat olivat palkattuja, kun taas pienissä he toimivat vapaaehtoisina. Suurissa tapahtumissa, jossa sponsoroinnin ja markkinoinnin merkitys kasvaa, pidettiin yhteyksiä yritysmaailmaan tärkeinä. Pienempien tapahtumien johtajat pitivät lajituntemusta tärkeämpänä kuin suurten tapahtumien. Tätä selittänee se, että mentäessä suurempiin tapahtumiin johtajat keskittyvät kokonaisuuden hallintaan ja ovat vähemmän tekemisissä käytännön työn kanssa.

Tapahtumien toistuvuudella ja syillä joiden johtajat uskoivat vaikuttaneensa heidän valintaansa oli yhteys. Toistuvat tapahtumat ovat useammin niitä tapahtumia, joissa johtajat ovat palkallisena tapahtumassa, joten se heijastuu vastauksissa. Esimerkiksi koulutuksen merkitystä pidettiin selvästi tärkeämpänä toistuvissa tapahtumissa. Toistuvien tapahtumien johtajat saivat kaikissa vaihtoehdoissa korkeamman arvon kuin

ainutkertaisten tapahtumien johtajat, kun kyseessä oli syyt valintaan johtajaksi, syyt, miksi he itse halusivat toimia johtajana ja tärkeimmät ominaisuudet johtajalle.

Tärkeimpänä yksittäisenä syynä, miksi johtajat halusivat toimia tapahtumissa, oli työn haasteellisuus. Työn haasteellisuus heijastuu myös siihen, että hyvin suurta määrää ominaisuuksia pidettiin erittäin tärkeänä johtajalle. Verrattaessa näitä ominaisuuksia Emeryn tutkimukseen käy ilmi, että samoja johtajan ominaisuuksia arvostettiin. Myös hänen tutkimuksessaan monet asiat saivat korkeita lähekkäin olevia arvoja, joten merkittäviä eroja tuloksissa ei ollut.

Johtajien arvioidessa omia kykyjään korrelaatio tärkeimpien ominaisuuksien vastausten kanssa oli selvä. Omat taidot noudattelivat linjoiltaan samoja arvosanoja, mutta olivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta muutamaa kymmenystä alhaisempia. Oletus siitä, että erittäin suurten tapahtumien johtajat pitäisivät itseään kyvykkäimpinä kuin pienten tapahtumien johtajat, ei pidä paikkaansa. Tähän varmasti vaikuttaa vaatimustason nousu mentäessä suurempiin tapahtumiin sekä kenties suurempi itsekriittisyys erittäin suurten tapahtumien johtajilla. Selvästi tärkeimpänä tehtävänä pidettiin suunnittelemista, kun johtajat saivat nimetä itse tapahtuman johtajan tärkeimmät ominaisuudet. Nämä valinnat kohdistuivat myös jo esillä olleisiin asioihin talouden ja kokonaisuuden hallinnan lisäksi. Varsinaisesti ristiriitoja kokonaistulosten välillä ei ilmennyt, mutta yksittäisten vastaajien vastauksista näitä saattoi löytyä.

9.3. JOHTAMINEN

Tapahtumien johtamisprosessia ja johtamista selvitettiin haastattelun avulla. Haastateltavat olivat avoimia ja vaikuttivat halukkailta osallistumaan tutkimukseen. He vastasivat runsassanaisesti ja näin analysoitavaa materiaalia kertyi paljon. Tässä kappaleessa analysoidaan aiemmin kappaleessa 8.2. saatuja tuloksia.

Suunnitteluvaiheen tärkeimmäksi tehtäväksi, muiden yleisesti mainittujen tehtävien lisäksi, nousi sisäinen sitouttaminen ja sidosryhmien mukaan saanti. Lisäksi kykyä luoda visio ja nähdä kokonaisuus, pidettiin tärkeänä suunnitteluvaiheen ominaisuutena. Minkälainen tämä visio sitten on ja miten loppuun asti se on mietitty ja kuinka sen

toteuttamisessa onnistutaan, ratkaisee lopulta pitkälti koko tapahtuman onnistumisen. Niin tässä kuin Emerynkin (1997) tutkimuksessa tapahtumien suunnittelua pidettiin onnistuneena, joitain tapahtumia jopa yli suunniteltuina. Mutta siitä huolimatta molemmissa tutkimuksissa havaittiin ongelmia, jotka olisi voitu kenties välttää paremmalla suunnittelulla.

Monissa lähteissä, jotka koskivat lähinnä yleistä projektinjohtamista mainittiin projektisuunnitelma erittäin tärkeänä asiana, mutta se ei tullut esiin kenenkään tähän tutkimukseen osallistuneen vastauksissa (Standardoimisliitto 1987, 19-20, Mäkelä ja Stenlund 1995, 160 & Pelin 1990, 67-69). Tämä ero johtuu kenties siitä, että kirjallisuudessa käsiteltiin projekteja yleensä tai hyvin konkreettisia rakennusprojekteja, joissa oikea-aikainen toiminta ja resurssien riittävyys korostuvat vielä selvemmin kuin urheilutapahtumissa. Jonkinlaisia kirjattujakin suunnitelmia tapahtumistakin löytyy, mutta niitä ei nostettu samalla tavalla keskeiseksi kuin kirjallisuudessa.

Organisaation muodostamisessa ei mitään tiukkaa protokollaa henkilöiden valintaan ollut päätetty. Tärkein kriteeri henkilöiden valinnalle tulisi olla heidän ammattitaitonsa ja toimivan organisaation saavuttamiseksi ryhmän jäsenten tulisi täydentää toisiaan. Tapahtumilla oli omanlaisensa juuri siihen tapahtumaan ja niihin tarpeisiin muodostettu organisaatio, mutta perusidealtaan ne olivat samanlaisia. Emery (1997) totesi tutkimuksessaan, että edellä mainittujen asioiden lisäksi tapahtumien rakenteet olivat hyvin monimutkaisia. Organisaatiokaavioissa esiintyviä ryhmiä olivat muun muassa hallinto, talous, markkinointi, seremoniat, palvelut ja tekniikka. Erilaiset ostetut palvelut esimerkiksi mainostoimistojen käyttö lisäsi organisaatioiden mutkikkuutta. (Emery 1997, 85).

Talouden osalta kontrollointi oli hyvin saman laista ja itsestään selvää sekä yhtenevää aikaisempien tutkimusten kanssa.. Talouden tärkeys ja keskeisyys tuli tutkimuksessa hyvin esille, joten myös sen kontrollointi oli selkeää. Talouden hallinnan lisäksi projektijohtamisen keskeisin ongelma on ajan loppuminen kesken. Mikäli tapahtumaa ei ole suunniteltu ja organisoitu toteutettavaksi kunnolla, lopussa tulee kiire. On myös syytä huomioida, että suunnittelun tulisi kohdistua oikeisiin asioihin. Erään tutkimukseen vastanneen mielestä heidän tapahtumansa oli jopa ylisuunniteltu, mutta silti heille tuli lopussa kiire. Toistuvissa tapahtumissa ajan käytön suunnittelu on

helpompaa, koska tuntuma siitä, mitä pitäisi olla tehtynä milloinkin on tullut muiden vuosien varrella. Kolmas tapahtuman kontrolloitava elementti on laatu, joka osoittautui näistä kolmesta elementistä vähiten huomiota osakseen saaneeksi. Laatukeskustelut ovat varsin uusia asioita ja vain harvoista vastauksista kävi ilmi, että todellista laadun kehittämistä tai valvomista itsenäisenä kokonaisuutena olisi mietitty tai mittareita kontrollointiin kehitetty.

Vastauksista heijastui etteivät kaikki johtajat ymmärrä kontrolloinnin merkitystä. Sitä pidetään edelleen ihmisten kyttäämisenä. Näin kontrollointiin liittyvät vastaukset heijastivat myös johtajien ammattimaisuutta. Kontrollointi on ehkä vaikeimpia ja arvioinnin jälkeen laiminlyödyimpiä osia projektissa. Emeryn (1997) suurten kansainvälisten urheilutapahtumien tutkimukseen osallistuneista jopa 65% oli sitä mieltä, että tapahtumaa ylikontrolloitiin. Vastaajat kertoivat kontrolloineensa tapahtumaa suunnitelmien ja päämäärien avulla sekä jatkuvan tarkkailun ja kommunikaation avulla. Toisin kuin tässä tutkimuksessa Emery (1997) toteaa omassaan talouden ja laadun olleen hyvin kontrolloidun, mutta ajankäytön huonosti. Hänen tutkimuksestaan kävi ilmi, että monet järjestäjät ilmoittivat erittäin pitkistä työpäivistä ja epämääräisistä tavoista hallita ajankäyttöä. (Emery 1997, 74.)

Itse tapahtuman aikana johtajan tulee olla vapaa tehtävistä, että hän voi tarttua ongelmiin, jos niitä ilmenee. Tämä tuli esiin kaikissa vastauksissa samoin kiittämisen tärkeys. Itse tapahtumat olivat johtajien mielestä hyvin onnistuneita. Yleisestikin itse tapahtumilla on tapana sujua melko hyvin, mutta tavoissa päästä onnistuneeseen tapahtumaan on paljon vaihtelua. On saatettu joutua tekemään töitä yökaudet tai ylittämään selvästi asetettu budjetti. Koko projektin onnistumista arvioidessa ei siis voida katsoa vain itse tapahtuman onnistumista. Laatu myöskin ihmisten johtamisessa on tärkeää. Vaikka itse tapahtumaa olisikin ollut onnistunut, mutta työntekijät niin vapaaehtoiset kuin palkatutkin olisi ajettu aivan loppuun ja kaikille heille jäisi huono maku tapahtumaprojektia voidaan pitää jokseenkin epäonnistuneena.

Erilaisia arviointeja eri kohderyhmille suoritettiin melko paljon, mutta kattavia kaikkia ryhmiä käsittäviä arviointeja ei juuri tehty. Kuten aikaisemminkin todettiin arvioinnin tulisi kohdistua tapahtuman katsojalukujen ja taloudellisen tuloksen laskemisen lisäksi myös asetettujen tavoitteiden saavuttamisen onnistumiseen. Tämä luonnollisesti

tarkoittaa sitä, että todelliset ja harkitut tavoitteet on asetettu. Monissa vastauksissa korostettiin totuudessa pysymistä tapahtuman arvioinnissa. Ilmeisesti houkutuksia tai paineita tulosten parantamiselle on ollut. Tapahtumilla on usein runsaasti eri sidosryhmiä kuten sponsorit ja julkinen hallinto. Kenties heille on kiusaus esittää paranneltuja tuloksia, että he olisivat mukana myös tulevaisuudessakin. Tässä kuten Emeryn (1997) tutkimuksessa selvisi, että vaikka johtajat ilmoittivatkin arviointinsa olleen annettujen omien arvosanojen valossa melko hyvää, se todellisuudessa oli melko puutteellista ja keskittyi lähinnä lukujen selvittämiseen. (Emery 1997, 76.) Tässä tutkimuksessa vastaajat kyllä itsekin myönsivät, että tällä osa-alueella oli eniten parannettavaa.

Vastauksissa oli näkyvissä merkkejä erilaisista johtamistyyleistä, mutta mitään yhtä selvää tyylin valintaa ei ollut havaittavissa. Kontrollointitavat ehkä parhaiten antoivat viitteitä myös johtamistavasta. Johtamisen osalta tulokset vastasivat pitkälti Ruuskan (1994) ajatuksia. Tapahtuman johtaminen riippuu tilanteista ja ihmisistä. Erilaisissa tilanteissa sovellettiin erialaisia menetelmiä, samoin erilaiset ihmiset vaativat erilaisia menetelmiä. Suuri urheilutapahtuma on niin monimutkainen kokonaisuus, ettei sen johtamisesta selviä yhdellä tavalla, eikä tutkimuksesta ilmennyt, että kukaan vastaajista olisi siihen pyrkinytkään. (Ruuskan 1994, 91.)

Tärkeimmät asiat tapahtumissa ovat vastaajien mielestä kokonaisuuden hallinta, ihmiset, talous ja markkinointi. Emeryn (1997) tutkimukseen verrattuna median merkitystä ei korostettu niin voimakkaasti, joskin myös sen tärkeys tuotiin esiin (Emery 1997, 101.) Tulevaisuuden osalta tapahtumien oheisohjelmien mukaantulo ja niiden korostuminen tulivat esiin useissa vastauksissa. Tapahtuman ydintä ja perusfilosofiaa kuitenkin korostettiin ja oheisohjelmiin suhtauduttiin toisaalta myös hiukan kriittisesti. Oikean kuluttajaryhmän löytäminen juuri tälle kyseiselle tapahtumalle ja sen ryhmän tarpeiden tunnistaminen koettiin tulevaisuuden haasteeksi Talouden merkityksen arvioitiin edelleen korostuvan tulevaisuudessa, mikä herättää kysymyksen siitä kuinka paljon talous voi vielä nykyisestä korostua?

Emeryn (1997) tutkimuksen vastaajat arvioivat hyvin samansuuntaisten asioiden korostuvan tulevaisuudessa. Sponsoreiden ja median merkityksen uskottiin korostuvan. Erityisesti televisiotekniikan kehityksen merkitys tuli selvemmin esiin kuin minun

tutkimukseni vastauksissa. Samoin turvallisuuteen liittyvät tekijät nousivat kansainvälisissä vastauksissa selvemmin esiin kuin suomalaisissa, mutta varmasti pidemmällä aikavälillä myös Suomessa turvallisuuteen liittyvät asiat tulevat korostumaan. Emeryn vertailututkimuksessa suurimmat pelkotekijät olivat sää, ulkopuoliset kontrolloimattomat vaikutteet, median kiinnostuksen puute ja muiden tapahtumien aiheuttama kilpailu. (Emery 1997, 64, 77 ja 102.)

Johtajat arvioivat sponsoreiden, talouden ja oheisohjelmien merkityksen korostuvan entisestään, mutta silti he peräänkuuluttavat vanhanajan rehtiä urheiluhenkeä ja paluuta perusasioihin. Tämä ristiriita on yllättävä, sillä juuri johtajathan päättävät oheisohjelmista ja Vip- palveluista. Ideologia ja toiminta ei näytä käyvän käsikädessä. Emery (1997) tosin toteaa omassa tutkimuksessaan, että vastaajat uskovat niiden tapahtumien menestyvän, jossa urheilu pidetään tärkeimpänä asiana.

POHDINTA

Tämän tutkimuksen aiheina olivat suurten urheilutapahtumien johtajat ja johtaminen. Teoreettinen pohja perustui projektijohtamisen periaatteisiin. Päätarkoitus oli selvittää miten ja minkälaiset ihmiset johtavat suuria urheilutapahtumia Suomessa. Tutkimuksessa painotettiin ihmisten johtamiseen liittyvä seikkoja, koska aiempi tapahtumien ja projektien johtamiseen liittyvä kirjallisuus on selvästi tekniseen johtamiseen painottuvaa. Tuloksia verrattiin Paul Emeryn vuonna 1997 tekemään kansainväliseen tutkimukseen suurten urheilutapahtumien järjestämisestä. Työssä käytettiin kahta eri menetelmää karkeasti jaoteltuna niin, että kyselylomakkeella haettiin vastauksia tapahtuman johtajiin liittyvissä kysymyksissä ja johtamisprosessia lähestyttiin laadullisen haastattelututkimuksen keinoin.

Kahdella eri menetelmällä kerätty aineisto oli hyvin laaja ja vielä tutkimusaineiston keräämisvaiheenkin jälkeen aineistoa jouduttiin rajaamaan tiukemmin ja näin käsiteltävää aineistoa pienentämään. Tästä syystä monia tärkeitä asioita käsiteltiin melko pinnallisesti. Toisaalta urheilutapahtumia ei Suomessa juurikaan ole tutkittu, joten siltä osin laajuus oli perusteltua. Jatkoa ajatellen pienempien osien syvällisempi tarkastelu olisi varmasti antoisaa. Tämä tutkimus tarjoaa hyvän pohjan suurten urheilutapahtumien jatkotarkastelulle. Tutkimus on hyvin käytännönläheinen ja tarjoaa mielestäni hyviä ohjeita käytännössä urheilutapahtumien järjestäjille. Tätä kuvastaa myös se, että kaikki vastaajat olivat kiinnostuneista saamaan tulokset.

Tutkimusongelmien ratkaiseminen onnistui mielestäni melko hyvin. Eri johtamistyylien löytäminen tapahtuman eri vaiheista oli kuitenkin melko vaikeaa. Vastauksista ei käynyt ilmi toivottuja asioita. Kysymystä olisi voinut syventää ja tarkentaa jatkokysymyksillä, mutta vasta analysointivaiheessa huomasin, miten huonosti vastauksesta sai irti varsinaisesti sitä, mitä haluttiin selvittää. Mahdollisesti case-tyyppisellä tutkimuksella observoimalla johtajan käytännön työtä olisi saatu paremmin selville niitä todellisia johtamistyylejä ja teorioita niiden takana. Yleistettävyyden ongelmaa ei tutkimuksen kyselylomakeosiossa ole koska kysely tehtiin kaikille tutkimuskohteen henkilöille. Tosin vastausprosentti jäi melko alhaiseksi ja pienen aineiston tilastollinen analyysi on hiukan epäluotettavaa. Laadullisen haastatteluosion osalta yleistettävyys ei olekaan

tavoitteena. Haastatteluosion avulla on pyritty selvittämään yksittäisiä johtamisprosesseja, joiden eroista ja yhtäläisyyksistä olen tehnyt omat päätelmäni.

Molemmilla menetelmillä saadut tulokset olivat keskenään hyvin saman suuntaisia ja myös yhtenäisiä aikaisemmin tehtyjen ulkomaalaisten tutkimusten kanssa. Samanlaisia asioita arvostettiin kaikissa tutkimuksissa samoin samoja ominaisuuksia. Alan kirjallisuus on myös yhtenevää saatujen tulosten kanssa. Erot tapahtumien ja johtajien välillä tulevat siten esiin siinä vaiheessa, kun siirrytään sanoista tekoihin. Se, mitä he suunnittelevat ja minkälaisia visioita he luovat ja kuinka sen käytännössä toteuttavat, tuovat vasta esiin johtajien erot. Johtajat osaavat sanoa, että suunnittelu on tärkeää ja oleellista, mutta kuinka he todella sen käytännössä hallitsevat, on ratkaiseva asia onnistumisessa. Siksi kenties case tyyppinen seurantatutkimus olisi menetelmänä hedelmällisempi. Tutkija voisi itse todeta tapahtumien kulun sen sijaan, että hänen täytyy tyytyä johtajan itsensä kertomukseen ja arvioihin asiasta. Tämä johtaa miettimään vastaajien objektiivisuutta itseään koskevien vastausten suhteen. Esimerkiksi selvitettäessä johtajien taitoja kysymykset olivat siinä järjestyksessä, että ensin kysyttiin johtajien tärkeimpiä ominaisuuksia sitten omia kykyjä. Vaikuttaako tämä niin, että he arvioivat omia taitojaankin verrattuna siihen, mitä he pitävät tärkeimpänä. Toisaalta vastauksissa erot eri vaihtoehtojen välillä olivat hyvin pieniä ja vastaajien vähäinen määrä edelleen huonontaa tulosten luotettavuutta.

Tutkimuksen tulosten perusteella tyypillistä suomalaista suuren urheilutapahtuman operationaalista johtajaa voisi kuvailla seuraavalla tavalla. Hän on 45-vuotias mies. Hänellä on akateeminen loppututkinto tekniseltä tai talouden/kaupan alalta. Urheilutapahtuman johtajana hän toimii palkattomana eli tapahtuman johtaminen on hänelle harrastus. Siviiliammatissaan hän toimii myös johtavassa asemassa. Kyseisen tapahtuman lajin hän tuntee erittäin hyvin ja on sitä myös itse harrastanut. Urheilutapahtumiin liittyviä kursseja hän ei juurikaan ole käynyt, mutta kokemusta liikuntatapahtumien järjestämisestä hänellä on paljon.

Verrattuna Emeryn (1997) tuloksiin voi todeta, että hänen muodostama johtajan profiili on hyvin samansuuntainen, mutta vastaajien ammatillinen tutkinto oli pääsääntöisesti liikunnan ja/tai hallinnon alalta. Vastaajat olivat kaikki myös palkattuja, koska tämä oli ehtona tutkimusjoukkoon kuulumiselle, joten voidaan todeta, että ammattimaisuus on

siinä mielessä pidemmällä. Ammatin ollessa kyseessä varmasti myös koulutuksen merkitys kasvaa ja siksi Emeryn tutkimuksessa useammalla oli juuri tähän tehtävään sopiva koulutus. Tässä tutkimuksessa jouduttiin ottamaan hiukan pienempiäkin tapahtumia mukaan kuin mitä aluksi oli suunniteltu, jotta saatiin tutkimusjoukko laajemmaksi. Suomessa on vasta aloitettu urheilutapahtumiin liittyvä koulutus kun taas Englannissa on jo pidempään järjestetty yliopistoissa tapahtumiin liittyvää koulutusta.

Naisten asema urheilutapahtumien korkeimmissa johtotehtävissä on edelleen heikko. Emeryn tutkimuksessa tosin todettiin, että naisia oli seuraavassa portaassa jo jonkin verran ja että he olivat miehiä nuorempia, joten tulevaisuudessa he saattavat nousta myös korkeimpaan asemaan. Minun tutkimuksesta ei selviä naisten osuus kuin korkeimmassa operationaalisessa asemassa olevien osalta. Johtajat ovat usein itse olleet lajin harrastajia ja nousseet näin ikään kuin harrastuksensa myötä tapahtumien järjestäjiksi. Pienten tapahtumien johtajat arvostivat lajituntemusta selvästi enemmän kuin suurten tapahtumien johtajat. Pienissä tapahtumissa johtaja tekee itse paljon enemmän käytännön asioita ja on lähemmässä yhteydessä itse tapahtumaan, kun taas suurten tapahtumien johtajilla on enemmän alaisia hoitamassa yksityiskohtia ja he keskittyvät kokonaisuuksien hallintaan. Näin heidän työnsä ei suuresti poikkea toisistaan oli kyseessä minkä lajin tapahtuma tahansa. Lajituntemus varmasti helpottaa työtä, mutta se ei kuitenkaan ole se kaikkein tärkein ominaisuus ja tästä syystä tehtävään voisi hakea muidenkin lajien parista tapahtumien järjestämisen ammattilaisia. Näitä ammattilaisia on ikävä kyllä hankala löytää koska kokemus näyttää olevan vielä tälläkin hetkellä tapa, jolla johtajat taitonsa hankkii. Kokemusta ei missään nimessä pidä aliarvioida, mutta koulutuksella kehitystä hyväksi urheilutapahtuman johtajaksi voitaisiin nopeuttaa.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että johtajalla on paljon tärkeitä tehtäviä ja häneltä vaaditaan lukuisia ominaisuuksia tärkeimpinä yhteistyö-, ihmisten johtamis-, muiden motivointi-, päätöksenteko-, stressinsieto-, koordinointi- ja sopeutumiskyky. Suuren urheilutapahtuman johtajan tehtävä on vaativa. Muiden motivointi ja johtaminen sekä suunnitelmien tekeminen ovat johtajan tärkeimpiä tehtäviä läpi koko tapahtuman. Organisoinnissa on oleellista löytää oikeat ihmiset tekemään oikeita asioita ja luoda toimiva viestintä järjestelmä. Kuten jo aiemmin todettiin eri johtamistyylien löytäminen

tapahtumien johtamisesta oli vaikeaa. Selvää kuitenkin on, että yhdellä tyylillä ei selviä ja että johtamistyyli tulee valita tilanteen mukaan.

Arviointi ja kontrollointi ovat asioita, joita ilmankin tapahtuma kenties onnistuu, mutta näiden asioiden avulla olisi johtajilla helppo kehittää tapahtumista vielä parempia ja varmistaa onnistuminen niin, että se tapahtuu hallitusti eikä tuurilla. Suunnitteluvaiheeseen sisällytetty kontrollointisuunnitelma auttaa johtajaa pysymään suunnitelmissa ja havaitsemaan ongelmat. Kontrolloinnin pääpainon tulisikin olla suunnittelun kriittisessä arvioinnissa. Emeryn (1997) vertailututkimuksessa suurimmat pelkotekijät olivat sää, ulkopuoliset kontrolloimattomat vaikutteet, median kiinnostuksen puute ja muiden tapahtumien aiheuttama kilpailu. (Emery 1997, 64 & 77.) Vastauksista käy hyvin ilmi se, että perusteellisella suunnittelulla voidaan eliminoida sisäiset tekijät näin suurimmiksi riskitekijöiksi jäävät ulkoiset järjestäjien ulottumissa olevat tekijät.

Arvioinnilla puolestaan saadaan selville kuinka tapahtuman järjestämisessä onnistuttiin ja saavutettiinko asetetut tavoitteet. Monilla sidosryhmillä olisivat varmasti nykyistä enemmän kiinnostusta ja käyttöä paremmin suoritetuille arvioinneille. Jos sama organisaatio ja henkilö järjestää toistuvasti tapahtumia, tehokas ja hyvin suoritettu arviointi varmasti helpottaisi tulevaa työtä. Tavoitteiden asettelun ja toteutumisen selvittämisessä olisi varmasti riittävästi aineksia kokonaiseen pro gradu -työhönkin. Tapahtumien peruselementeistä ajan hallinnassa oli havaittavissa ongelmia myös tässä tutkimuksessa, mutta se ei tullut yhtä voimakkaasti esille kuin Emeryn tutkimuksessa. Syynä parempaan ajankontrolliin voisi olla suomalainen luonnostaan järjestelmällinen tapa toimia ja ehkä meille taas laadun suhteen ei vielä olla edetty tarpeeksi pitkälle, joskin pidemmälle vietyä laatuajattelua oli havaittavissa yritysten järjestämissä tapahtumissa.

Tapahtumien koko vaihteli paljon vaikka tutkimukseen pyrittiin hakemaan suuria tapahtumia. Tapahtumien koolla oli vaikutusta tapahtumien johtajiin ja johtamiseen, kun kyseessä olivat syyt, miksi johtajat uskoivat heidän tulleen valituksi tehtäväänsä. Tämä selittynee sillä, että suuremmissa tapahtumissa johtajat toimivat palkattuina, joten heidän valinnassaan nousivat toisenlaiset kriteerit esiin kuin pienemmissä tapahtumissa. Tapahtuman koolla oli merkitystä johtajien tärkeinä pitämien ominaisuuksien osalta

markkinoinnissa, jossa suurten tapahtumien johtajat arvioivat sen pienten tapahtumien johtajia huomattavasti tärkeämmäksi. Syihin johtajan omaan haluun toimia johtajana vaikutti myös tapahtuman koko. Luonnollisesti suurempi tapahtuma tuo toisenlaisia haasteita kuin pieni tapahtuma. Omien taitojen arvioinnissa oli myös havaittavissa eroavaisuutta koon suhteen.

Toistuvissa tapahtumissa johtajat saivat kaikissa vastauksissa korkeammat arvot, kun selvitettiin syitä, miksi johtajat uskoivat heidän tultua valituksi johtajaksi ja haluun toimia johtajana. Toistuvat tapahtumat olivat useammin palkallisten johtajien järjestämiä ja luonnollisesti toistuva palkallinen työ luo toisenlaisia haasteita. Ainutkertaisiin palkattomiin tapahtumiin ajaudutaan helposti aktiivisena seuratyöntekijänä ja kenties tästä syystä ainutkertaisten tapahtumien johtajat eivät kokeneet tiettyjen eriteltyjen syiden vaikuttaneet heidän päätymiseensä johtajaksi. Tutkimuksessa tehtiin myös ristiintaulukointeja johtajan iän, kokemuksen, koulutuksen ja palkkauksen suhteen. Mikään näistä ei antanut niin merkittäviä tuloksi, että niitä olisi tässä tutkimuksessa syytä pohtia enempää. Jatkossa kuitenkin myös näitä johtajan taustasta riippuvia tekijöitä olisi mielenkiintoista tutkia.

Tutkittaessa syitä tapahtuman järjestämiseen Emery (1997, 58) totesi tutkimuksessaan, että talouden parantaminen mainittiin toiseksi tärkeimmäksi syyksi tapahtuman järjestämiseen lajin edistämisen jälkeen, joskin myös monia muita syitä tuli esiin. Tämä herätti ihmetystä Emeryssä. Onko urheilu menossa yhä enenevässä määrin vain yhdeksi osaksi viihdeteollisuutta? Suuret tapahtumat keräävät sponsorit ja median huomion ja kasvavat suuremmiksi, mikä johtaa siihen, että pienet tapahtumat ovat vielä suuremmissa vaikeuksissa. Ne eivät tuota rahaa ja jos tämä nousee pääasiaksi urheilutapahtumien järjestämiselle, pienet lajit ovat vaikeuksissa. Mielestäni kuitenkaan oman tutkimuksen perusteella Suomessa ei vielä tilanne ole näin paha, mutta Emeryn tutkimus osoittaa, että maailmalla siihen suuntaan ollaan menossa ja onhan usein niin, että Suomessa tullaan hiukan perässä samanlaisiin ratkaisuihin. Ammattimaistuminen luo ongelmia Suomessa myös siltä osin, että ihmiset eivät enää halua tulla vapaaehtoiseksi työntekijäksi tapahtumaan, jonka tarkoitus on tuottaa pörssiyhtiölle miljoonanmarkan voitot. Suomen kaltaisessa maassa tapahtumien järjestäminen ilman vapaaehtoisia ei kuitenkaan ole helppoa ja jos kaikki työntekijät joudutaan palkkaamaan, suurten voittojen saavuttaminen on vaikeaa.

Suuret urheilutapahtumat kasvavat jatkuvasti suuremmiksi ja suuremmiksi. Samalla kasvavat myös riskit ja tapahtumien johtamisen vaatimustaso. Kilpailu lajien ja tapahtumien kesken tulee kiristymään entisestään. Tapahtumat eivät enää taistele yleisöstä toisten tapahtumien kanssa vaan myös muun viihdeteollisuuden kanssa. Hyväksi johtajaksi ja onnistuneiden tapahtumien järjestäjäksi kasvetaan jatkossakin kokemuksen kautta, mutta ammattimaistuminen on selvästi ulkomailla edennyt pidemmälle ja näin tulee Suomessakin tapahtumaan. Arvokilpailuja ei enää tulevaisuudessa tulla johtamaan harrastuksena vaan ammattina. Ilman, että tapahtumia tutkitaan kunnolla ja niiden johtajana toimivat osaavat ammatti-ihmiset, ei niiden hallinta ja kehittäminen ole enää mahdollista.

LÄHTEET

Alanne, C. 1997. Tunnuslukuohjattu tiimijohtaminen. Haaga Instituutti. Ammattikorkeakoulu. Helsinki: Haaga yhtymä

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.

Augustyn, M., Klisinski, J. & Marciszewska, B. 1996. The place of sporting event as a component of marketing-mix in sport. Teoksessa C. Pigeassou & R. Ferguson (toim.) Fourth European Congress on Sport Management. Montpellier: European Association for Sport Management. 364-367.

Barnes, G. 1990. Take a lead. Effective Project Management. New York, London: Van Nostrand Reinhold; Chapman and Hall.

Battle, C.H. 1994. Organizing the Olympic Games. Teoksessa M. Marchioni (toim.) Second European Congress on Sport Management. Firenze: European Association for Sport Management, 37-42.

Bennis W. & Nanus B. 1986. Johtajat ja johtajuus. Ekonomia-sarja, Tampere: Weilin+Göös. 11.

Briner W., Geddes M. & Haustings C. 1990. Project leadership. Aldershot: Gower.

Burstein D. & Stasiowski F. 1982. Project management for the design professional, A handbook for architects, engeneers and interior designers. New York: Whitney Library of design. 21

Coutret, J & Tribou, G. 1996. The organisation of an event by a sports federation: the example of the world water skiing championships in 1995. Teoksessa C. Pigeassou & R. Ferguson (toim.) Fourth European Congress on Sport Management. Montpellier: European Association for Sport Management, 368-377.

Dobson, N., Gratton C. & Holliday, S. 1997. Football Came Home: The Economic Impact of Euro '96. Teoksessa I. Davies & E. Wolstencroft (toim.) Fifth European Congress on Sport Management. Glasgow: European Association for Sport Management, 74-80

Dreger J.B. 1992. Project management effective scheduling. New York, London: Van Nostrand Reinhold; Chapman and Hall.

Emery, P. & Elvin, I. 1997. A role for professional sport management. The XXIII Snickers World Cross Country Championships. European Journal for Sport Management 4, 6-25.

Emery, P. 1997. The management of major sports events. Durham University. Julkaisematon.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Gowans P. 1996 Event Management. Luento. Northumbrian yliopisto, Newcastle 5.12. 1996.

Hall, C.M. 1992.Hallmark Tourist Events. Impacts, Management and Planning. London:Belhaven Press.

Hamilton, L. 1997. Sports events and place marketing: A means for generating tourism in Victoria, Australia. Teoksessa I. Davies & E. Wolstencroft (toim.) Fifth European Congress on Sport Management. Glasgow: European Association for Sport Management, 121-130.

Heiskanen, H. 1984. Johtamistyyli. Johtamisen käsikirja 2. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1991) Teemahaastattelu. 5. Painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hokkanen, S., Skyttä, O. & Strömberg, O. 1996. Johtamistaito. 2. painos. Jyväskylä: Paino Porras Oy.

Karimäki, A. 1996. Liikunnan järjestöjohtajien arvot ja arvostukset. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1995. Tiimit ja tuloksekas yritys, Ekonomia -sarja, Suomen Ekonomiliitto. Helsinki: Weilin+Göös.

Kestner, J. (toim.) 1996. Event management for sportdirectors. Champaign: Human Kinetics Publishers, Inc.

Kettunen, K. 1987. Yritys ja yhteiskunta. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Kuntotapahtumat 1999. 1998. Suomen Kuntourheiluliitto Ry. Valkeakoski Suomen Kuntourheiluliitto.

Lanki, T.1998. Luento 18.3.1998 Jyväskylän yliopisto.

Lanki, T. & Lämsä, J. 1993. Suomelainen liikuntajohtaja kansainvälisessä liikuntaorganisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Likert, R. 1967. New Patters of Management. New York: McGraw-Hill.

Lonkila, M. (1993) Tietokoneavusteinen kvalitatiivinen analyysi. Lisensiaattityö. Helsingin yliopiston sosiologian laitos.

Margerison, C. 1983. Johtamistyylin arviointi ja valinta. Helsinki: Rastor-Julkaisut.

Mäkelä, P. & Stenlund, H. 1995. Projektijohtaminen, toiminnanohjaus verkostotaloudessa. Helsinki: Hakapaino Oy.

Nyerges, M. 1997. Marketing strategy oh highest level competition: An exact sponsor's package concerning the European championships in athletics, Budapest, Hungary. Teoksessa I. Davies & E. Wolstencroft (toim.) Fifth European Congress on Sport Management. Glasgow: European Association for Sport Management, 254-259.

Olin, K & Saukkonen, O. 1991. Liikunta-alan koulutustutkimus 1989. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Pelin, R. 1990. Projektin suunnittelu ja ohjaus, käsikirja. Hämeenlinna: Weilin+Göös.

Peltonen, M & Ruohotie, P.1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.

Peltoniemi, P. 1994. Vapaa-aikajohtajien johtamiskyvyt ja toimintatavat. Jyväskylän yliopisto. Liikunnansosiaalitieteiden laitos. Pro Gradu -tutkielma.

Puronaho, K. 1997. Sport tourism and the economic impacts of the 1000 Lakes Rally.Teoksessa I. Davies & E. Wolstencroft (toim.) Fifth European Congress on Sport Management. Glasgow: European Association for Sport Management, 299-303.

Randolph, W.A. & Posner, B.Z. 1988. Effective Project planning & management. Getting the job done. London: Prentice Hall. 10.

Rautavaara, A. 1983. Yhteistyö ja luottamus, johtamisen perusteita. 14.painos. Imatra: Ylä-Vuoksi Oy.

Reddin, W.J. 1983. Liikeenjohdollinen tehokkuus. Tilanneherkkyys, Tyylijoustavuus, Tilannejohtamistaito, 3-D. W.J. Reddin and Associates, KolmeDee Oy.

Ricci, G. 1994. Total Quality Management in Sport and Fitness Organisation. Change and Revolution with Quality Concept. Teoksessa M. Marchioni (toim.) Second European Congress on Sport Management. Firenze: European Association for Sport Management, 547-558.

Riihelä, S. (toim.) 1997. Projektiajatuksia. Oulun Yliopisto. Rakentamistalouden laboratorion julkaisu n:o 101. 10-14.

Ruuska, K. 1994. Projekti hallinta. Jyväskylä: Gummerus.

Santalainen, T. 1991. Resurssijohtaminen, visioita muutokseen ja tulokseen. 2. painos. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Santalainen, T., Voutilainen, E. & Porenne, P. 1988. Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. 2.painos. Espoo: Weiling+Göös.

Sell, M. 1977. Projektin ohjaus. Tietojenkäsittelyliiton julkaisu no 31. Salo: SASApaino.

Sessoms, H.D. & Stevenson, J.L. 1981. Leadership and group dynamics in recration services. Boston: Allyn and Bacon.

Stenlund, H. 1996. Projektijohtamisen perusteet. Helsinki: Edita Oy.

Suomen standardisoimisliitto SFS. 1987. Projektitoimintasanasto. Helsinki: kirjoittaja.

Syrjälä,L., Ahonen,S., Syrjäläinen,E. & Saari,S.(1995) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä; Rauma: Kirjapaino West Point.

Syrjälä,L. & Numminen,M. (1988) Tapaustutkimus kasvatustieteissä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden
tiedekunnan tutkimuksia 51. Oulun yliopisto. Oulu.

Tervo, T. (toim.) 1993. Projektikäsikirja. Teknillinen korkeakoulu, hallintoviraston julkaisuja 1993/4. Otaniemi.

Torkildsen, G. 1987. Leisure and recreation management. 2nd edition. E. & F.N.Spon.

Torkildsen, G. 1994. Torkildsen's guide to leisure management. Longman Group UK Ltd. 7.03-7.22.

Vanni, M. 1986. Yritysten ja urheiluorganisaatioiden yhteistyö osana yritysten markkinointikommunikaatioprosessia. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja tuotantotalouden laitos. Pro Gradu -tutkielma.

Waser, A. M. 1996. Sport as art or economics? The contradictions of professional sport. Teoksessa C. Pigeassou & R. Ferguson (toim.) Fourth European Congress on Sport Management. Montpellier: European Association for Sport Management, 378-385.

Watt, D.C.1992. Leisure & Tourism Events Management & Organization. Longman Group UK Ltd.

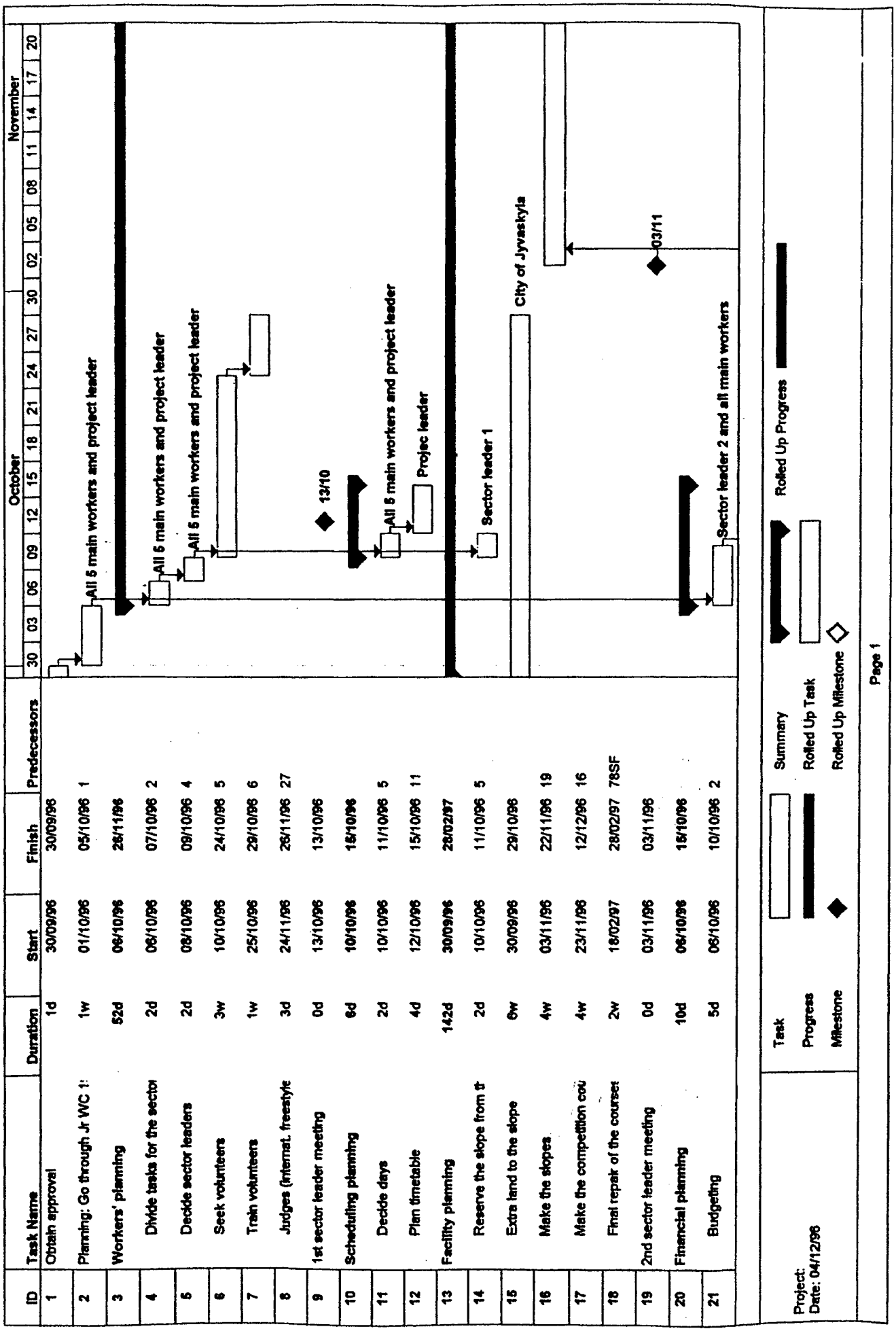
Young T.L. 1993. Leading Projects. London: The Industrial Society. 14-15.

George Washington University www.gwu.edu/~emp/index.html, 30.10.1999

University of Dayton www.udayton.edu/~smc/profs.htm, 30.10.1999

Liite 1: Näyte projektijohtamiseen suunniteltujen tietokoneohjelmien tulosteista

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
1	Obtain approval	1d	30/09/96	30/09/96	
2	Planning: Go through Jr WC 1:	1w	01/10/96	05/10/96	1
3	Workers' planning	52d	06/10/96	26/11/96	
4	Divide tasks for the sector	2d	06/10/96	07/10/96	2
5	Decide sector leaders	2d	08/10/96	09/10/96	4
6	Seek volunteers	3w	10/10/96	24/10/96	5
7	Train volunteers	1w	25/10/96	29/10/96	6
8	Judges (internat. freestyle	3d	24/11/96	26/11/96	27
9	1st sector leader meeting	0d	13/10/96	13/10/96	
10	Scheduling planning	6d	10/10/96	15/10/96	
11	Decide days	2d	10/10/96	11/10/96	5
12	Plan timetable	4d	12/10/96	15/10/96	11
13	Facility planning	142d	30/09/96	28/02/97	
14	Reserve the slope from tr	2d	10/10/96	11/10/96	5
15	Extra land to the slope	6w	30/09/96	29/10/96	
16	Make the slopes	4w	03/11/96	22/11/96	19
17	Make the competition cou	4w	23/11/96	12/12/96	16
18	Final repair of the course	2w	16/02/97	28/02/97	78SF
19	2nd sector leader meeting	0d	03/11/96	03/11/96	
20	Financial planning	10d	06/10/96	15/10/96	
21	Budgeting	5d	06/10/96	10/10/96	2



Liite 2: Torkildsenin (1994) tarkastuslistamalli

EVENT PLANNING CHECKLISTS

Facilities for events [✓]

1. Access – check driveway, gates, paths, widths of doorways etc [✓]
2. Alternative areas, eg wet weather [ ]
3. Car parks – on and off site [ ]
4. Changing rooms [ ]
5. Control points [ ]
6. Disabled access [ ]
7. Exhibition areas [ ]
8. Event accommodation and space layout to scale [ ]
9. First aid and medical rooms [ ]
10. Flooring suitability and covering [ ]
11. Hospitality boxes [ ]
11. Lavatories [ ]
12. Loading bays [ ]
13. Lost property room [ ]
14. Offices [ ]
15. Officials' rooms [ ]
16. Performers' rooms [ ]
17. Playing areas and dimensions [ ]
18. Poster sites [ ]
19. Press boxes [ ]
20. Ramps [ ]
21. Power points [ ]
22. Reception areas [ ]
23. Rehearsal space [ ]
24. Safety – eg alarms, fire hoses, floor and roof loadings [ ]
25. Sales points [ ]
26. Seating layout [ ]
27. Security rooms [ ]
28. Service/delivery points [ ]
29. Signposting [ ]
30. Site restrictions eg overhead obstructions, pillars [ ]
31. Social areas, bar and catering [ ]
32. Sponsors' boxes [ ]
33. Storage and security of valuable goods [ ]
34. VIP lounges [ ]
35. Warm-up/practice areas [ ]

Staff and personnel [✓]

(Full time, part time, casual, voluntary)

36. Administrative [ ]
37. Announcers [ ]
38. Attendants [ ]
39. Barmen [ ]
40. Car park attendants [ ]
41. Cashiers [ ]
42. Caterers [ ]
43. Cleaners [ ]
44. Cloakroom attendants [ ]
45. Doctor/medical staff [ ]
46. Electricians [ ]
47. Hosts [ ]
48. Interpretation [ ]
49. Maintenance personnel [ ]
50. Master of Ceremonies [ ]
51. Officials [ ]
52. Patrols [ ]
53. Receptionists [ ]
54. Safety, eg lifeguards [ ]
55. Security guards [ ]
56. Stewards [ ]
57. Technicians [ ]
58. Telephonists [ ]
59. Traders/exhibitors [ ]
60. Traffic control [ ]
61. Ushers [ ]
62. Volunteer helpers [ ]

Administration, documentation and finance [✓]

63. Accounts and auditing [ ]
64. Admission [ ]
65. Appeals/fund raising, grants, lotteries [ ]
66. Arrival/departure [ ]
67. Box office [ ]
68. Budget and estimates [ ]
69. Cashflow/security/change [ ]
70. Cleaning costs [ ]
71. Committees [ ]
72. Contracts [ ]
73. Concessions/franchise [ ]
74. Copyright [ ]
75. Credit card transactions [ ]
76. Documentation and name tags [ ]
77. Donations – to and from [ ]
78. Fees [ ]
79. Hire charges [ ]
80. Identification/passes [ ]
81. Insurance – accident, third party, weather, equipment, theft [ ]
82. Invitations [ ]
83. Legal, eg contract of hire [ ]
84. Licencing – extension, spectators, entertainment [ ]
85. Organisation structure [ ]
86. Postage [ ]
87. Printing [ ]
88. Programmes – printing and sales [ ]
89. Reception [ ]
90. Rentals [ ]
91. Repair costs [ ]
92. Sales [ ]
93. Seating arrangements [ ]
94. Signs and maps [ ]
95. Stationery [ ]
96. Stock control [ ]
97. Sunday trading [ ]
98. Tickets – pricing, printing, sales & complementary discounts [ ]

(jatkuu)

TORKILDSEN'S GUIDES TO LEISURE MANAGEMENT

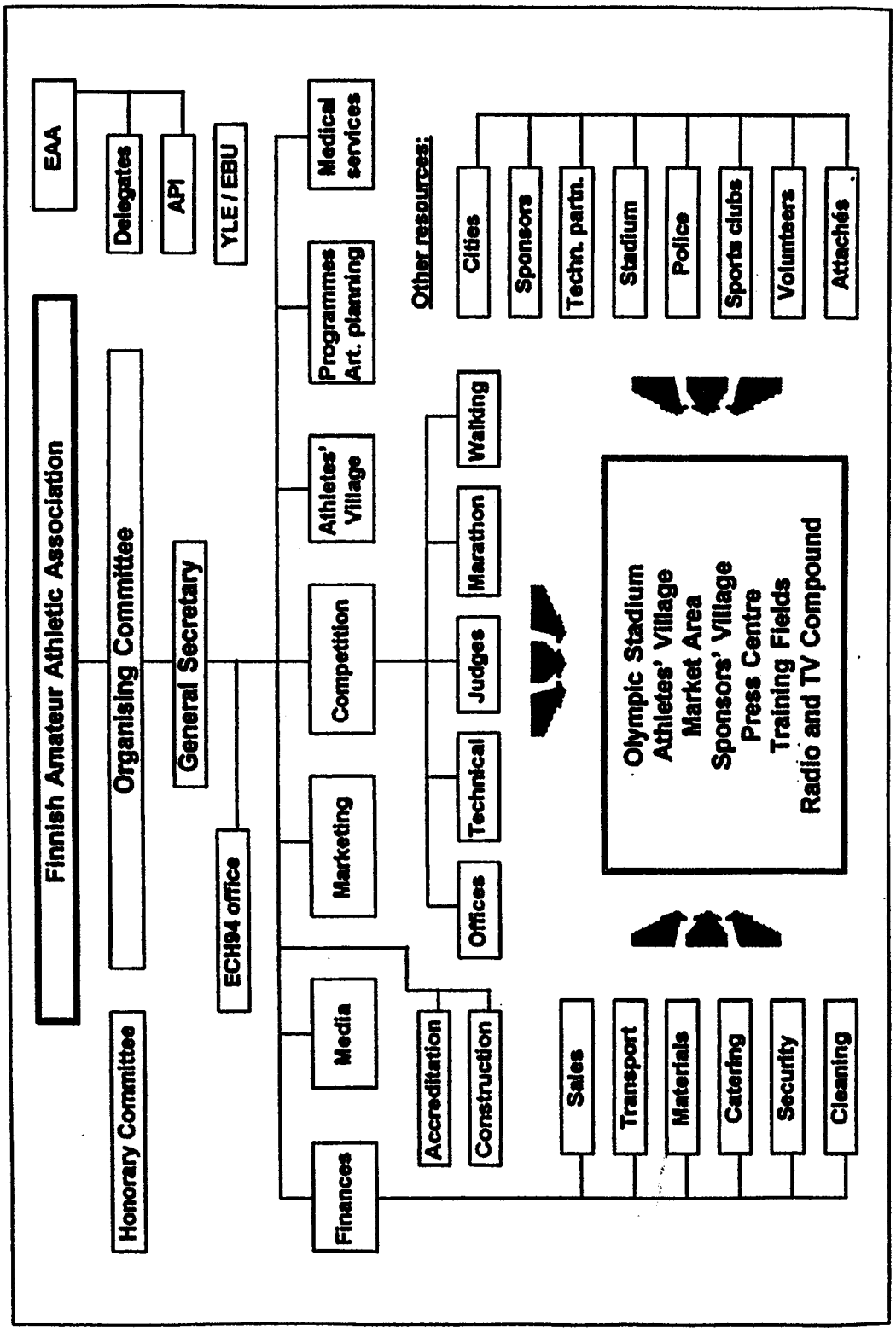
Equipment [✓]

99. Acoustics [ ]
100. Audio/visual [ ]
101. Chairs and tables [ ]
102. Communications – bleep system, two-way radio [ ]
103. Decoration/decor/floral [ ]
104. Directional signs [ ]
105 Disco [ ]
106. Display boards [ ]
107. Fencing/barriers [ ]
108. Flags [ ]
109. Heating [ ]
110. Hire of equipment [ ]
111. Lectern [ ]
112. Lighting – stage, TV, generator, emergency [ ]
113. Litter Bins [ ]
114. Marquees [ ]
115. Projection equipment – film, slide, overhead [ ]
116. Public address – records, tapes, national anthems, fanfares [ ]
117. Rostrum/dais [ ]
118. Scoreboards [ ]
119. Signs, eg 'No Smoking' [ ]
120. Spectator stands [ ]
121. Staging [ ]
122. Timing System equipment [ ]
123. Uniforms for staff; protective clothing [ ]

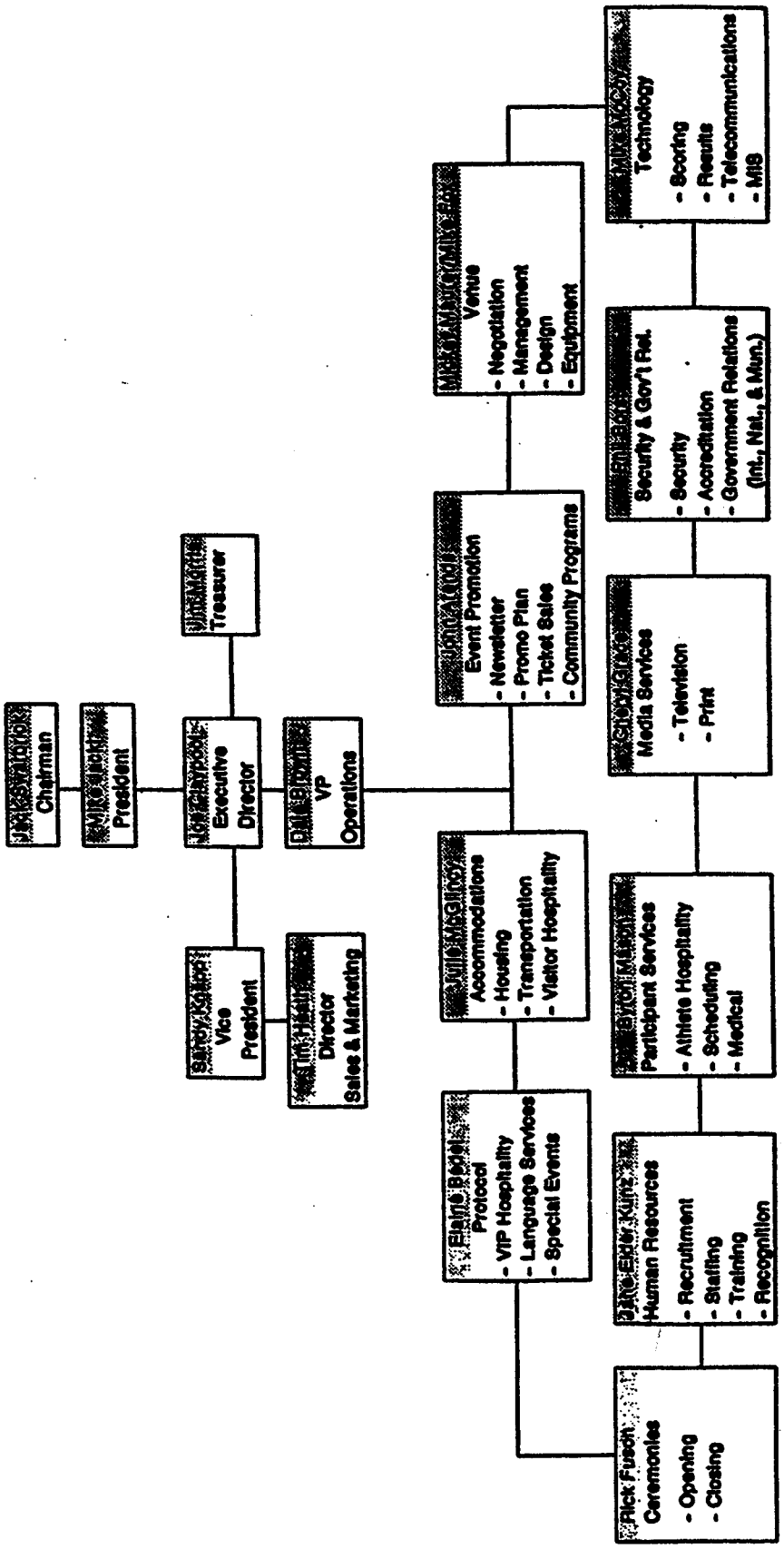
Presentation and media [✓]

124. Advertising [ ]
125. Appeals [ ]
126. Artwork [ ]
127. Badges [ ]
128. Banners [ ]
129. Ceremonies [ ]
130. Civic Officials [ ]
131. Commentators/announcers [ ]
132. Dress rehearsal [ ]
133. Entertainment, including licensing [ ]
134. Films/photography [ ]
135. Interpreters [ ]
136. Logo and stationery [ ]
137. Marketing [ ]
138. Merchandising, eg T-shirts [ ]
139. Newsletter [ ]
140. Music and music licence and Performing Rights [ ]
141. Posters, leaflets [ ]
142. Presentation – programme, timetable of events [ ]
143. Press and press releases [ ]
144. Prizes/medals/cups and engraving [ ]
145. Protocol [ ]
146. Publicity [ ]
147. Public relations [ ]
148. Radio [ ]
149. Receptions [ ]
150. Souvenirs [ ]
151. Sponsorship/patronage [ ]
152. Theme/logo/image [ ]
153. TV/Video taping event [ ]
154. VIPs [ ]

Liite 3: Vuoden 1994 Helsingissä järjestettyjen yleisurheilun EM-kilpailujen organisaatio kaavio

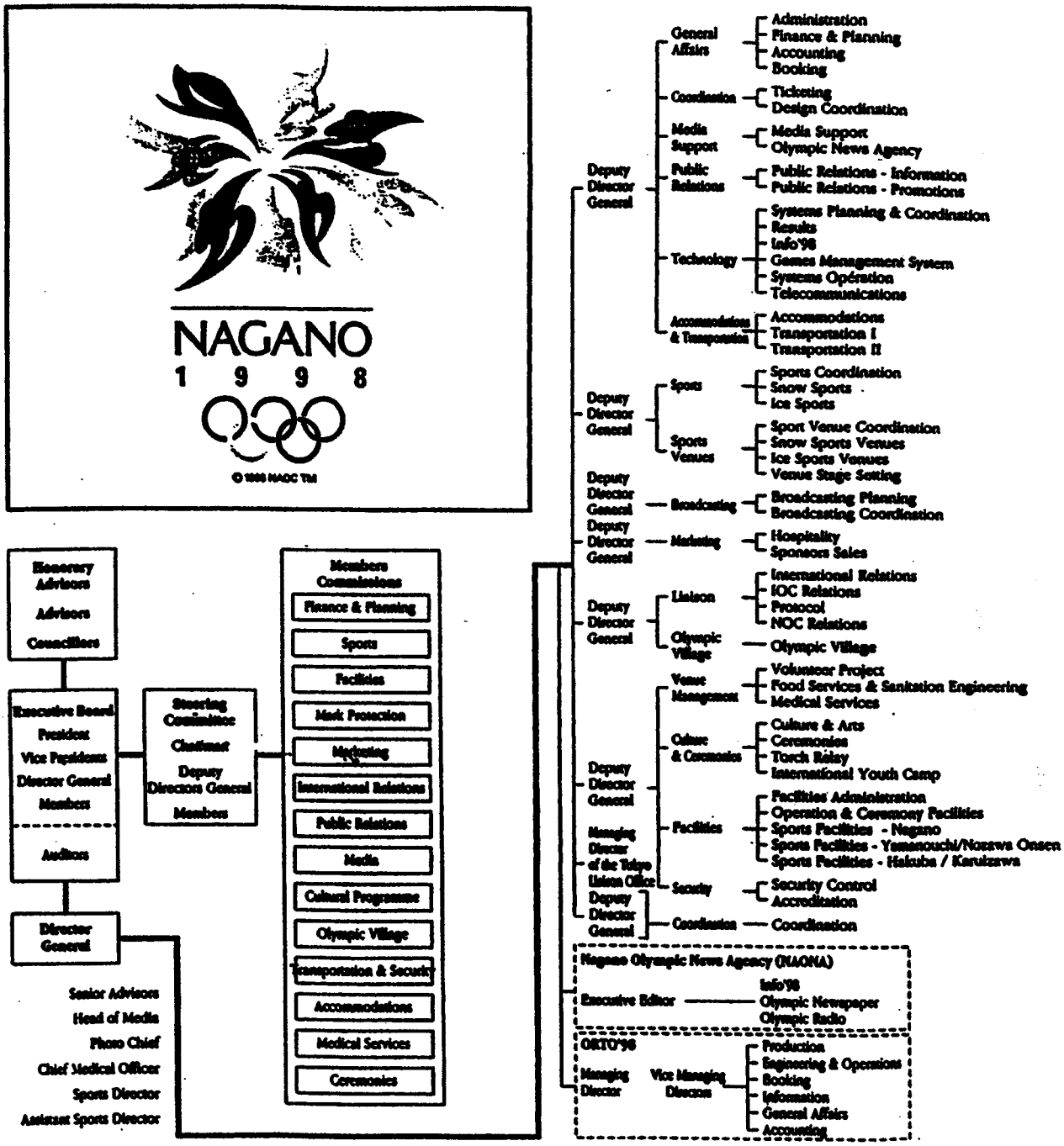


Liite 4: Vuoden 1991 Yhdysvalloissa järjestettyjen voimistelun MM-kilpailujen organisaatio kaavio



Liite 5: Vuoden 1998 Japanissa järjestettyjen olympialaisten organisaatio kaavio

Organizational chart of the Organizing Committee for the XVIII Olympic Winter Games in Nagano (NAOC)*



Excerpted from the Official Guide to the Olympic Winter Games in Nagano.

Liite 6: Saatekirje kyselylomakkeeseen, kyselylomake ja muistutuskirje

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

LIIKUNNAN
SOSIAALITIETEIDEN LAITOS

ARVOISA VASTAAJA!

Teen pro gradu -tutkielmaani Jyväskylän yliopiston liikunnan sosiaalitieteiden laitokselle aiheesta Suurten urheilutapahtumien johtajat ja johtaminen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tapahtumien operationaalisten johtajien taustatietoja, persoonallisia ominaisuuksia ja toimenkuvaa. Tutkimukseen on valittu Suomessa 1995 vuoden jälkeen järjestettyjen suurten urheilu- ja liikuntatapahtumien operationaaliset johtajat. Kyseinen ryhmä on melko pieni, joten Teidän vastauksenne koskien _____ tapahtumaa on ensiarvoisen tärkeä. Tutkimus suoritetaan kaksi osaisena. Ensimmäinen osa tehdään kyselylomakkeella kaikille valituille henkilöille ja toinen osa haastatteluna 10 valitulle henkilölle. Työn ohjaajana toimii Kari Puronaho.

Toivomme, että vastaatte oheisen lomakkeen kysymyksiin mahdollisimman huolellisesti ja palautatte sen vastauskuoressa (postimaksu maksettu) 18.6.1999 mennessä. Vastauksenne käsitellään täysin luottamuksellisesti. Mikäli haluatte tutkimuksen tuloksista lyhennelmän, olkaa ystävällinen ja täyttäkää yhteystietonne alla olevaan lomakkeeseen ja liittäkää se palautuskuoreen.

YHTEISTYÖHALUKKUUDESTA KIITTÄEN!

Karoliina Rautakorpi
Liik.tiet.yo
(puh. 050-5321 734)
Jyväskylän yliopisto

Haluan tulokset postitse ☐, sähköpostilla ☐

Nimi_____

Osoite_____

Sähköposti_____

Postiosoite:
PL 35 (L)
40351 Jyväskylä
Käyntiosoite:
Keskussairaalantie 4

Puhelin:
*(014) 260 1211
Toimisto:
(014) 260 2030
(014) 260 2032
Telefax:
(014) 260 2031

SUURTEN URHEILUTAPAHTUMIEN JOHTAJAT JA JOHTAMINEN
KYSELYLOMAKE

Mikäli kyseessä on toistuvasti saman organisaation järjestämä tapahtuma, täyttäkää kaikki nämä tiedot viimeisen kokonaan järjestetyn tapahtuman pohjalta.

TAPAHTUMAN TAUSTATIETOA

1. Onko kyseessä

1	toistuvasti saman organisaation järjestämä tapahtuma
2	ainutkertainen tapahtuma

2. Kuka omistaa tapahtuman järjestämisoikeudet? _____

3. Mikä oli tapahtumaan osallistuneiden henkilöiden määrä?

Urheilijat	_____
Katsojat	_____
Media	_____
Palkatut työntekijät	_____
Vapaaehtoiset työntekijät	_____
YHTEENSÄ	_____

4. Mikä/mitkä olivat organisaation tärkeimmät syyt tapahtuman järjestämiseen?

	ei tärkeä				erittäin tärkeä	ei osaa sanoa
Lajin tunnettavuuden parantaminen	1	2	3	4	5	6
Lajin imagon parantaminen	1	2	3	4	5	6
Talouden parantaminen	1	2	3	4	5	6
Yhteistyösuhteiden luominen	1	2	3	4	5	6
Näkyvyyden parantaminen	1	2	3	4	5	6
Matkailun edistäminen	1	2	3	4	5	6
Paikkakunnan tunnettavuuden lisäys	1	2	3	4	5	6
Kansanterveydelliset syyt	1	2	3	4	5	6
Lajin harrastuksen lisääminen	1	2	3	4	5	6
Työllisyys vaikutukset	1	2	3	4	5	6
Lajin koulutuksen lisääminen	1	2	3	4	5	6
Ihmisten rekrytointi lajin pariin	1	2	3	4	5	6
Muu syy_____	1	2	3	4	5	6

5. Mikä oli tapahtuman taloudellinen tulos?

Tulot	_____
Menot	_____
Voitto/Tappio	_____

JOHTAJA

6. Sukupuolenne?

1	nainen
2	mies

7. Ikänne tapahtuman aikana? _____ vuotta

8. Millä nimikkeellä olitte tapahtumassa?_____

9. Ammatillinen koulutus? (Merkitse vain 1 vaihtoehto)

1	Peruskoulu/kansakoulu
2	Keskikoulu
3	Ylioppilas
4	Ammattikoulu, mikä_____
5	Opistotutkinto, mikä_____
6	Korkeakouluopintoja, ala_____
7	Korkeakoulututkinto, mikä_____

10. Miten mielestänne seuraavat tekijät vaikuttivat valintaanne tapahtuman operationaaliseksi johtajaksi?

	erittäin vähän				erittäin paljon	ei osaa sanoa
Ammatillinen asema	1	2	3	4	5	6
Kokemus	1	2	3	4	5	6
Koulutus	1	2	3	4	5	6
Henkilökohtainen aktiivisuus	1	2	3	4	5	6
Luotettavuus	1	2	3	4	5	6
Johtajaominaisuudet	1	2	3	4	5	6
Edustavuus	1	2	3	4	5	6
Asiantuntemus	1	2	3	4	5	6
Yhteydet yritysmaailmaan	1	2	3	4	5	6
Yhteydet kunnallishallintoon	1	2	3	4	5	6
Muu, mikä?_____	1	2	3	4	5	6

11. Oletteko osallistuneet urheilutapahtumiin liittyvään koulutukseen ja/tai kurssille? (esim. lajiliittojen järjestämä) Mainitkaa kurssin nimi, järjestäjä ja kesto.

_____
_____
_____
_____

12. Kuinka pitkään olitte palkattuna kyseiseen tapahtumaan?_____

13. Mikä oli koko tapahtumaprojektin kesto päivinä ja kuinka se jakautui projektin päävaiheisiin (mikäli toistuva tapahtuma edellinen kokonaan järjestetty tapahtuma)?

Ennen tapahtumaa	_____
Itse tapahtuman kesto	_____
Tapahtuman jälkeen	_____
Projektin kesto yhteensä	_____

14. Mikä oli teidän keskimääräinen kuukausipalkkanne kyseisessä tapahtumassa?

1	<5 000 mk/kuussa
2	5 000-10 000
3	10 001-15 000
4	15 001-20 000
5	20 001-30 000
6	30 001-35 000
7	>35 000

15. Oletteko toimineet aikaisemmin palkattuna työntekijänä urheilutapahtumissa?

1	kyllä
2	ei

Mikäli kyllä, ilmoittakaa tapahtuma ja toimenkuvanne. (Mikäli kyseessä on toistuvasti järjestettävä tapahtuma, merkitkää kaikki aikaisemmat saman tapahtuman järjestämiskokemukset sekä muut mahdolliset kokemukset.)

Tapahtuma Toimenkuva

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

16. Oletteko toimineet aikaisemmin myöskin vapaaehtoisena työntekijänä urheilutapahtumissa?

1 kyllä Mikäli kyllä kuinka monta kertaa? _____ kpl
2 ei

17. Arvioikaa, miten seuraavat tekijät vaikuttivat haluunne toimia urheilutapahtuman johtajana?

	ei merkitystä				erittäin merkittävä	ei osaa sanoa
Mahdollisuus edistää urheilua	1	2	3	4	5	6
Halu tehdä suunnitelmia ja päätöksiä	1	2	3	4	5	6
Työn haasteellisuus	1	2	3	4	5	6
Halu kehittää itseään	1	2	3	4	5	6
Keino edetä elämässä	1	2	3	4	5	6
Halu toimia johtajana	1	2	3	4	5	6
Mahdollisuus uusien ihmisten tapaamiseen ja ystävystymiseen	1	2	3	4	5	6
Julkisuuden saaminen	1	2	3	4	5	6
Halu toimia kansainvälisessä ilmapiirissä	1	2	3	4	5	6
Muu, mikä?_____	1	2	3	4	5	6

18. Kuinka arvioisitte omaa taitoanne urheilutapahtumien johtajana seuraavien osa-alueiden osalta?

	erittäin heikko				erittäin hyvä	ei osaa sanoa
Tekninen johtaminen	1	2	3	4	5	6
Koordinointi	1	2	3	4	5	6
Markkinointi	1	2	3	4	5	6
Ihmisten johtaminen	1	2	3	4	5	6
Ihmissuhdetaidot	1	2	3	4	5	6
Muiden motivointi	1	2	3	4	5	6
ATK-taidot	1	2	3	4	5	6
Kielitaito	1	2	3	4	5	6
Luovuus	1	2	3	4	5	6
Neuvottelukyky	1	2	3	4	5	6
Suunnittelukyky	1	2	3	4	5	6
Kommunikointikyky	1	2	3	4	5	6
Päätöksentekokyky	1	2	3	4	5	6
Kontrollointikyky	1	2	3	4	5	6
Yhteistyökyky	1	2	3	4	5	6
Esiintymistaito	1	2	3	4	5	6
Stressinsietokyky	1	2	3	4	5	6
Sopeutuminen yllättäviin tilanteisiin	1	2	3	4	5	6

19. Kuinka hyvin arvioitte tuntevanne kyseisen tapahtuman lajin/lajit?

Erittäin huonosti			Erittäin hyvin	
1	2	3	4	5

20. Oletteko harrastaneet/harrastatteko kyseistä lajia?

1 Kansainvälisellä tasolla
2 Kansallisella tasolla
3 Piirikunnallisella tasolla
4 Vain harrastus tasolla
5 En ole harrastanut
6 Harrastan edelleen_____ tasolla

21. Mikä on nykyinen työpaikkanne?_____
Nykyinen tehtävänne/toimi_____

22. Arvioikaa seuraavien taitojen tarpeellisuutta urheilutapahtumien johtajille?

	ei tarpeellisia				erittäin tarpeellisia	ei osaa sanoa
Tekninen johtaminen	1	2	3	4	5	6
Koordinointi	1	2	3	4	5	6
Markkinointi	1	2	3	4	5	6
Ihmisten johtaminen	1	2	3	4	5	6
Ihmissuhdetaidot	1	2	3	4	5	6
Muiden motivointi	1	2	3	4	5	6
ATK-taidot	1	2	3	4	5	6
Lajituntemus	1	2	3	4	5	6
Kielitaito	1	2	3	4	5	6
Luovuus	1	2	3	4	5	6
Neuvottelukyky	1	2	3	4	5	6
Suunnittelukyky	1	2	3	4	5	6
Kommunikointikyky	1	2	3	4	5	6
Päätöksentekokyky	1	2	3	4	5	6
Kontrollointikyky	1	2	3	4	5	6
Yhteistyökyky	1	2	3	4	5	6
Esiintymistaito	1	2	3	4	5	6
Stressinsietokyky	1	2	3	4	5	6
Sopeutuminen yllättäviin tilanteisiin	1	2	3	4	5	6

23. Mainitkaa mielestänne 3 tärkeintä tapahtuman johtajan persoonallista ominaisuutta tärkeysjärjestyksessä niin, että tärkein on ensimmäisenä.

1._____
2._____
3._____

24. Mainitkaa mielestänne 3 tärkeintä tapahtuman johtajan tehtävää koko projektin aikana tärkeysjärjestyksessä niin, että tärkein on ensimmäisenä.

1._____
2._____
3._____

KIITOKSIA YHTEISTYÖSTÄ!

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

LIIKUNNAN
SOSIAALITIETEIDEN LAITOS

8.7.1999

ARVOISA VASTAAJA!

Teille on lähetetty 4.6.1999 Suurten urheilutapahtumien johtajat ja johtaminen –tutkimuksen kyselylomake. Emme valitettavasti ole saaneet vastaustanne. Tutkimuksen tutkimusjoukko on hyvin pieni, joten kaikki vastaukset ovat ensiarvoisen tärkeitä. Toivoisimme, että täyttäisitte lomakkeen ja lähettäisitte sen kyselyn mukana tulleessa vastauskuoressa (postimaksu maksettu) mahdollisimman pian. Mikäli olette jo palauttaneet kyseisen kyselylomakkeen, tämä muistutus on aiheeton.

Karoliina Rautakorpi
Liik.tiet.yo
(puh. 050-5321 734)
Jyväskylän yliopisto

Postiosoite:
PL 35
40351 Jyväskylä
Käyntiosoite:
Kalevankatu 8

Puhelin:
*(014) 601 211
Toimisto:
(014) 602 030
(014) 602 032
Telefax:
(014) 602 031

Liite 7: Tutkimuksen haastattelurunko

HAASTATTELU

TAPAHTUMAN SUUNNITTELU

1. Mitkä ovat mielestänne johtajan tärkeimmät tehtävät suunnittelu vaiheessa?

2. Mitkä ovat mielestänne johtajan tärkeimmät ominaisuudet suunnittelu vaiheessa?

3. Kuinka johdat muita projektiryhmän jäseniä suunnitteluvaiheessa?

4. Miten arvioisit tapahtuman kokonaissuunnittelua?

epäonnistunut			erittäin onnistunut	
1	2	3	4	5

TAPAHTUMAN ORGANISOINTI

5. Kuka valitsi muut projektiryhmän jäsenet organisaatioon?
   Millä perusteella?

6. Piirrä organisaatio kaavio (erillinen paperi)

TAPAHTUMAN KONTROLLOINTI

7. Kuinka taloutta kontrolloitiin projektin aikana?

8. Kuinka yleistä ajankäyttöä kontrolloitiin projektin aikana?

9. Kuinka laatua kontrolloitiin projektin aikana?

10. Mitkä ovat mielestänne johtajan tärkeimmät tehtävät tapahtuman kontrolloinnissa?

11. Kuinka muita projektiryhmän jäseniä kontrolloitiin?

12. Miten arvioisit tapahtuman kontrollointia?

Epäonnistunut			Erittäin onnistunut	
1	2	3	4	5

TAPAHTUMA

13. Mitkä ovat mielestänne johtajan tärkeimmät tehtävät tapahtuman aikana?

14. Miten muita työntekijöitä johdettiin?

15. Miten tapahtuma onnistui?

epäonnistunut				onnistunut
1	2	3	4	5

TAPAHTUMAN ARVIOINTI

16. A) Toteutettiinko tapahtuman arviointia?

1 kyllä
2 ei

B) Jos kyllä, mitä arvioitiin? Miten?

C) Miten arvioisit tapahtuman arviointia?

epäonnistunut				onnistunut
1	2	3	4	5

D) Johtajan tärkeimmät tehtävät tapahtuman arviointi vaiheessa?

17. Mitkä olivat mielestäsi kolme tärkeintä opetusta tapahtumasta?

1._____
2._____
3._____

18. A) Oletteko tietoisia projektijohtamisen tietokoneohjelmista (esim. ProjectManagemen Softwear)?

1 kyllä
2 ei

B) Jos kyllä, käytettiinkö niitä kyseisessä tapahtumassa?

1 kyllä
2 ei

C) Jos kyllä, mitä käytettiin?

D) Jos ei, miksi?

TAPAHTUMIEN JOHTAMINEN

19. Mitkä olivat mielestäsi kolme tärkeintä asiaa koko tapahtuman onnistumisen kannalta?

1. _____
2. _____
3. _____

20. Mitkä olivat mielestäsi kolme vaikeinta asiaa yleisesti tapahtuman järjestämisessä?

1. _____
2. _____
3. _____

21. Mitä tekisit toisin?

22. Mitkä asiat ovat tärkeitä ja korostuvat tulevaisuudessa tapahtumien johtamisessa?

Liite 8: Emeryn (1997) vertailututkimuksen kyselylomake

EVENT MANAGEMENT QUESTIONNAIRE

PLEASE complete this questionnaire with reference to the most recent major sports event (see covering letter definition) that you have managed.

EVENT CHARACTERISTICS

GENERAL

1) What was the title and duration of this event ? .....

.....

2) When and where was the event held ?.....

.....

3) Who owned the event, and who was the major decision maker ? .....

.....

4) Please give a brief history/description of the event (e.g. inaugural year/trends etc.)

.....

.....

.....

.....

5) Please indicate the number of persons (excluding organisers) typically involved in the event

Participants	
Spectators	
Media	
Other	
TOTAL	

6) Were participants principally :-

Local	Regional	National	International - Please state how many countries were involved.

ORGANISATION

7) Which organisation do you represent ? Name:.....

Commercial Sector	Public Sector	Voluntary Sector	Other - Please specify.

UNIVERSITY OF NORTHUMBRIA

8) Please rate your organisation's main purpose(s), in hosting this event.

	Not Important			⇒			Very Important
Economic Development	1	2	3	4	5	6	7
Stimulate Tourism	1	2	3	4	5	6	7
Heighten Profile of the Area	1	2	3	4	5	6	7
Health & Fitness Promotion	1	2	3	4	5	6	7
Increase Facility Usage	1	2	3	4	5	6	7
.....	1	2	3	4	5	6	7

9) In diagrammatic form, please highlight the organisational structure used to manage the event :-

External
Relationships

.....

Internal
Relationships

10) Please summarise your organisation's general management of the event, by completing the following table :-

	1) PRE-EVENT	2) EVENT	3) POST-EVENT
Approximate Dates	Start - Finish -	Start - Finish -	Start - Finish -
Resource Usage (Relative to total project)	% Financial Cost - % Human Resource - % Time -	% Financial Cost - % Human Resource - % Time -	% Financial Cost - % Human Resource - % Time -
Please list typical sub-stages involved (e.g. bidding process etc.)	* * * *	* * * *	* * * *

11) What was the approximate income, expenditure and event profit, as related to your organisation ?
Income.....Expenditure.....Profit/(Loss).....

UNIVERSITY OF NORTHUMBRIA

12) How would you describe the event, in terms of the following characteristics (Please circle one number per category) :-

	Low			Average			High
Level of Benefit							
Economic Development	1	2	3	4	5	6	7
Stimulate Tourism	1	2	3	4	5	6	7
Heighten Profile of the Area	1	2	3	4	5	6	7
Health & Fitness	1	2	3	4	5	6	7
Promotion	1	2	3	4	5	6	7
Increase Facility Usage	1	2	3	4	5	6	7
.....	1	2	3	4	5	6	7
Level of Investment	1	2	3	4	5	6	7
Level of Risk	1	2	3	4	5	6	7
Level of Innovation	1	2	3	4	5	6	7
Level of Complexity	1	2	3	4	5	6	7

13) Did the majority of spectators watch the event in a purpose built sports facility ? Yes/No

14) Was spectator entry principally free ? Yes/No

EVENT ORGANISER CHARACTERISTICS

15) Please indicate your ;

Gender - Male/Female Age - <25 / 25-29 / 30-34 / 35-39 / 40-44 / 45-49 / ≥50
Nationality - .....

16) What was your event title and your main responsibilities ?

.....
.....
.....
.....

17) What is your background ?

Academic Qualifications		Other Relevant Event Training		Previous Event Experience	
Level	Subject Matter	Course	Organising Body	Event	Size (Numbers)

18) Are you presently a member of any professional bodies ? Yes/No
If Yes - which ? .....

UNIVERSITY OF NORTHUMBRIA

19) Please rate how you would describe your experience of managing major sports events.

Low			Average			High
1	2	3	4	5	6	7

20) Please rate the importance of the following skills for organising a major sports event.

Skills	Importance						
	Non-essential						Essential
1) Administration	1	2	3	4	5	6	7
2) Coordination	1	2	3	4	5	6	7
3) Marketing	1	2	3	4	5	6	7
4) Interpersonal	1	2	3	4	5	6	7
5) Leadership	1	2	3	4	5	6	7
6) Information Technology	1	2	3	4	5	6	7
7)	1	2	3	4	5	6	7
8)	1	2	3	4	5	6	7
9)	1	2	3	4	5	6	7
10)	1	2	3	4	5	6	7

EVENT PLANNING

21) Did you establish aims/objectives for the event ? Yes/No
If YES, could you please attach a copy of them when returning this questionnaire.

22) Please circle the following techniques that were used in managing your event. If any of them were written down, please record your opinion of the level of detail included in the plan ?

Technique	Usage	Formalised (i.e. written down)	Depth of Formalisation						
			Basic			⇔			Detailed
Feasibility Study	Yes/No	Yes/No	1	2	3	4	5	6	7
Bidding Plan	Yes/No	Yes/No	1	2	3	4	5	6	7
Master Plan	Yes/No	Yes/No	1	2	3	4	5	6	7
Marketing Plan	Yes/No	Yes/No	1	2	3	4	5	6	7
Financial Plan	Yes/No	Yes/No	1	2	3	4	5	6	7
Human Resource Plan	Yes/No	Yes/No	1	2	3	4	5	6	7
Time Plan	Yes/No	Yes/No	1	2	3	4	5	6	7
Technical Plan	Yes/No	Yes/No	1	2	3	4	5	6	7
Crowd Control Plan	Yes/No	Yes/No	1	2	3	4	5	6	7
Crisis Management Plan	Yes/No	Yes/No	1	2	3	4	5	6	7
Other	Yes/No	Yes/No	1	2	3	4	5	6	7
Other	Yes/No	Yes/No	1	2	3	4	5	6	7
Other	Yes/No	Yes/No	1	2	3	4	5	6	7
Other	Yes/No	Yes/No	1	2	3	4	5	6	7

23) Are you aware of project management techniques ? Yes/No
If YES, were they used ? Yes/No
If you are aware of them, but decided not to use them, are there any specific reasons why they were not used ? .....

24) In retrospect, please rate how you would describe the overall planning of the event :-

Under			Average			Over
1	2	3	4	5	6	7

EVENT CONTROL

25) How did you control the quality of the outcomes throughout the event ?

.....

.....

26) How did you control finance throughout the event ?

.....

.....

27) How did you control usage of time throughout the event ?

.....

.....

28) In retrospect, please rate how you would describe the overall control of the event :-

Under			Average			Over
1	2	3	4	5	6	7

EVENT EVALUATION

29) Did you carry out any pre-event evaluations ? Yes/No
If YES, what was measured and how ? .....

.....

.....

30) Did you carry out any event evaluations ? Yes/No
If YES, what was measured and how ? .....

.....

.....

31) Did you carry out any post-event evaluations ? Yes/No
If YES, what was measured and how ? .....

.....

.....

32) What do you consider are the three most important lessons learnt from hosting this event ?
a).....
b).....
c).....

33) In retrospect, please rate how you would describe the overall evaluation of this event :-

Under			Average			Over
1	2	3	4	5	6	7

UNIVERSITY OF NORTHUMBRIA

EVENT MANAGEMENT ISSUES

34) What do you consider were the three most important 'critical success factors' in managing this event ?

a).....

b).....

c).....

35) What do you consider were the three most worrying concerns/constraints in managing this event ?

a).....

b).....

c).....

36) Do you use computers in managing sports events ? Yes/No

If YES, please specify what hardware and software you use.....

.....

.....

.....

THE FUTURE

37) What likely trends do you envisage in the future management of major sports events ?

.....

.....

.....

.....

.....

38) Are some mega sports events, such as the Olympic Games, actually unmanageable ? Please feel free to comment, offering possible solutions where appropriate.

.....

.....

.....

.....

.....

THANK YOU very much for participating in this study. Should you wish to receive further information on the results of this research, please attach your business card to this questionnaire.

UNIVERSITY OF NORTHUMBRIA