

**SUOMALAISTEN  
LAJILIITTOJEN HUIPPU-URHEILUN  
JOHTAMISJÄRJESTELMÄ**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu  
Liikuntatieteellinen tiedekunta**

**Pro gradu -tutkielma**

**2019**

**Tekijä: Petra Pulkkila  
Oppiaine: Johtaminen &  
liikunnan yhteiskuntatieteet  
Ohjaaja: Antti Laine ja Elina Riivari**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Petra Pulkkila	
Työn nimi Suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmä	
Oppiaine Johtaminen & liikunnan yhteiskuntatieteet	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika syyskuu 2019	Sivumäärä 104
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tutkia millainen on suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmä. Lisäksi selvitettiin onko suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmissä eroavaisuuksia, ja jos on niin millaisia. Tutkimus toimi selvityksenä lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmän nykytilanteen ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi tulevaisuudessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui kolmesta osa-alueesta, jotka olivat johtamisjärjestelmä, huippu-urheilujohtaminen sekä suomalainen urheilujärjestelmä. Tutkimuksen aineiston muodostivat Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen (KIHU) lajiliittojen ja muiden liikuntaa edistävien järjestöjen seurantakortit sekä empiirisellä kyselytutkimuksella kerätty aineisto. Tutkittavaa ilmiötä mitattiin sähköisellä kyselylomakkeella pääasiassa Likert-asteikkolisilla väittämillä ja avoimilla kysymyksillä. Empiirinen aineisto kerättiin lajiliittojen (n=65) huippu-urheilujohtajilta (n=182), jotka vastasivat organisaation luottamus- ja operatiivisesta johtamisesta sekä urheilutoiminnan johtamisesta. Kyselyyn vastasi yhteensä 106 huippu-urheilujohtajaa 58 lajiliitosta. Aineisto analysointiin määrällisin menetelmin tilastollisesti kuvailevilla, yleisvaihtelu- ja riippuvuussuhde analyyseillä. Analyysin perustan muodosti johtamisjärjestelmän määritelmä huippu-urheilujohtajien työtehtävistä ja vastuualueista, yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta sekä päätöksenteosta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että lajiliittojen huippu-urheilujohtajat olivat keskimäärin tyytyväisiä käytössä olevaan johtamisjärjestelmään. Tutkimuksen avoimissa kysymyksissä vastaajat arvioivat, että johtamisjärjestelmän toimivuuteen vaikuttivat esimerkiksi lajiliiton taloudelliset ja henkilöstöresurssit. Huippu-urheilujohtamisjärjestelmän arvioiden eroavaisuuteen vaikutti merkittävimmin lajiliiton koko. Lisäksi johtamisjärjestelmän arvioiden eroavaisuuteen vaikuttivat vastaajan pääsiällinen työtehtävä lajiliitossa, työsuhde, korvaus ja työsuhteen pituus nykyisessä lajiliitossa. Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin sekä asetettuihin tutkimuskysymyksiin.</p>	
Asiasanat Huippu-urheilu, johtamisjärjestelmä, johtoryhmä, lajiliitto, urheilujohtaja	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## ABSTRACT

Author Petra Pulkkila	
Title The Elite Sport Management system in Finnish Sports Federations	
Subjects Management and leadership & Social Sciences of Sport	Type of study Master's Thesis
Date September 2019	Pages 104
Abstract The aim of this study was to examine the elite sports management system in Finnish sports federations. Additionally, it examined whether and what kind of differences existed in the elite sport management systems. The study aimed for understanding the current situation in order to develop Finnish management systems and elite sport in the future. The theoretical part of the thesis consisted three parts: management system, elite sport management and the Finnish sport system from the perspective of sports federations. The research material consisted data from the empirical survey and the secondary source data from Research Institute for Olympic Sport (KIHU). The empirical quantitative questionnaire measured the phenomenon mainly with Likert-scale statements and open-ended question. The empirical data was collected from the elite sport managers (n=182) in Finnish sports federations (n=65), who were responsible for the government, sport activity and operational management. 106 elite sport managers from 58 sports federations responded. The data was analysed with quantitative analysis using descriptive, variation and dependency analyses. The analysis was based on the definition of a management system in this study, which included sport managers task and responsibilities, cooperation and interaction and decision making. The results of the study showed that the elite sports managers of the sports federations rated the management system quite high. In other words, the sport managers were satisfied with the management system in use. In the open questions of the study, respondents estimated that the differences in sports federations financial and human resources effected the effectiveness of the management system. The elite sport management system was most influenced by the size of the sports federation. Additionally, the management system evaluation was influenced by the sport manager primary task in the federation, employment contract, compensation, and the length of employment in the current federation. The thesis succeeded in answering the research objectives and research questions.	
Key Term Elite sport, management system, sports federation, sport managers	
Repository University of Jyväskylä	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimustehtävä ja -kysymykset.....	9
1.3	Keskeiset käsitteet.....	10
1.3.1	Johtamisjärjestelmä.....	10
1.3.2	Urheilujohtaminen.....	11
1.3.3	Urheilujärjestelmä.....	12
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	12
2	JOHTAMISJÄRJESTELMÄ.....	14
2.1	Johtamisjärjestelmä ilmiönä.....	14
2.1.1	Johtaminen ja johtajuus.....	15
2.1.2	Strateginen johtaminen.....	16
2.1.3	Johtamisjärjestelmän malli.....	17
2.2	Työtehtävät ja vastualueet.....	18
2.3	Yhteistyö ja vuorovaikutus.....	19
2.4	Päätöksenteko.....	21
3	HUIPPU-URHEILUJOHTAMINEN.....	22
3.1	Urheilukulttuurin muutos.....	22
3.2	Huippu-urheilu.....	24
3.3	Urheilujohtamisen erityispiirteet.....	26
3.3.1	Huippu-urheilujohtaminen Suomessa.....	27
3.3.2	Strateginen johtaminen huippu-urheilussa.....	29
4	URHEILUJÄRJESTELMÄ.....	31
4.1	Urheilujärjestelmän organisaatiomuutokset.....	33
4.2	Lajiliitot osana urheilujärjestelmää.....	35
4.3	Lajiliitot osana huippu-urheiluverkostoa.....	38
4.4	Teoriaviitekehyksen synteesi.....	39
5	AINEISTO JA MENETELMÄT.....	41
5.1	Tutkimusstrategia ja aineistot.....	41
5.2	Kyselylomake.....	42
5.3	Tilastolliset analysointimenetelmät.....	44
5.4	Aineiston keruu ja vastaajien ominaispiirteet.....	48
5.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	52
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	56
6.1	Lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmä.....	56
6.1.1	Työtehtävät ja vastualueet.....	57
6.1.2	Yhteistyö ja vuorovaikutus.....	61
6.1.3	Päätöksenteko.....	66
6.2	Huippu-urheilun johtamisjärjestelmien erot.....	68

6.2.1	Lajiliiton koko ja johtamisjärjestelmä .....	69
6.2.2	Urheilujohtaja ja johtamisjärjestelmä .....	74
6.3	Johtamisjärjestelmän mallin synteesi.....	78
7	POHDINTA.....	80
7.1	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	80
7.2	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset .....	86
	LÄHTEET.....	89
	LIITE .....	96



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Suomalainen urheilujärjestelmä on muuttunut rakenteellisesti merkittävästi viime vuosikymmenien aikana. 1990-luvulla aloitettiin suomalaisen urheilujärjestelmän muutostyö, jonka seurauksena uudistettiin huippu-urheilurakenteita ja toimintatapoja sekä lakkautettiin liikunnan ja urheilun keskusjärjestöjä (ks. Lehtonen 2017; VLN 2012). Huippu-urheilun muutostyö sai osakseen paljon julkisuutta huippu-urheilun kasvaneiden menestystoiveiden sekä huippu-urheilun muutosryhmän (HuMu) toiminnan myötä (Lehtonen 2017, 1). Nämä suomalaisen urheilujärjestelmän muutokset yhdessä urheilukulttuurin muutoksien kanssa ovat heijastuneet myös huippu-urheilujohtamiseen lajiliitoissa esimerkiksi toiminnan ammattimaistumisena. Muutos on tuonut huippu-urheilun kentälle uuden ja vähän tutkitun näkökulman lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmästä, johon tässä tutkielmassa perehdytään.

Urheilujohtamisella tarkoitetaan liikunnan ja urheilun alalla tapahtuvaa johtamista. Se mielletään usein joko harrastuksenomaisena puuhasteluna tai tavoitteellisena johtamisena, jossa pätee samat lainalaisuudet kuin muiden organisaatioiden johtamisessa (ks. Kuorikoski 2016, 14; Slack 1998; Smith & Stewart 1999 12–13; Wolsey, Abrams & Mintens 2012, 8–10). Muiden organisaatioiden johtamiseen verrattuna, urheilujohtamisen haasteellisuutta korostaa se, että urheilu on usein taloudellisesti haastavaa tai kannattamatonta toimintaa, jota pyritään toteuttamaan liiketoiminnan lähtökohdista. Arto Kuuluvainen vertasi Yle aamu-tv:n haastattelussa urheiluseurojen toimintaa seuraavasti: ”urheiluseuralla voi olla nakkikioskin liikevaihto, mutta julkiset paineet kuin pörssiyhtiöllä” (Yle 2017). Vaikka lajiliittojen toiminta- ja rahoituskäytännöt poikkeavat merkittävästi urheiluseuroista, niin aiemmissä tutkimuksissa on korostunut vähäisten resurssien vaikutus urheiluorganisaatioiden johtamiseen ja johtamisjärjestelmän toimivuuteen (ks. esim. Harju 2004; Puhto 2008). Resurssien vähäisyys aiheuttaa haasteita useille lajiliittojen huippu-urheilujohtajille, jolloin heiltä odotetaan usein monialaista osaamista. Hyvällä urheilujohtajalla pitäisi olla vahva urheilun substanssiosaaminen sekä laaja-

alainen osaaminen eri johtamisen osa-alueista (ks. Harju 2004, 119; Laakso 2016, 164; Puhto 2008, 147). Urheilujohtajan pitäisi pystyä tasapainottelemaan vapaaehtoisuuden, ammattimaisuuden, julkisen sektorin ohjauksen ja liike-elämän lainalaisuuksien välillä (Koski & Heikkala 1998, 15–19).

Lajiliittojen asema osana suomalaista urheilujärjestelmää ja huippu-urheilua on merkittävä. Lajiliitot luovat lajeille ja sen jäseninä oleville seuroille toimintaedellytyksiä esimerkiksi seurojen keskuselimenä, aatteellisena järjestönä ja kansainvälisenä edustajana. Toisaalta lajiliittojen vastuulla on usein valmennustoiminnan kehittäminen, kilpailujen järjestäminen, maajoukkueiden kokoaminen sekä reilun pelin säännöistä ja eettisyydestä huolehtiminen. (Ks. Aarresola & Mäkinen 2012, 48; KIHU 2017; Koski & Heikkala 1998; Mäkinen ym. 2015; OPM 2004a.) Lajiliittojen huippu-urheilun johtamisessa on kuitenkin kirjavuutta esimerkiksi organisaatioiden erilaisesta koosta, resursseista ja tavoitteista johtuen. Lajiliittojen johtamisjärjestelmän tarkastelu voi antaa mahdollisuuksia esimerkiksi toiminnan tehostamiseksi ja yhtenäistämiseksi tilanteessa, jossa suomalaisen urheilujohtamisen kenttä on yhä jatkuvassa muutoksessa (ks. Lehtonen 2015).

Tämä tutkielma sai alkunsa urheilujärjestelmässä- ja kulttuurissa tapahtuneista muutoksista, jotka heijastuvat lajiliittojen johtamiseen ja johtajuuteen. Oman haasteensa lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmän tarkastelulle luo se, ettei käsitettä ole juurikaan käytetty urheilujohtamisen kontekstissa. Tutkimuksen kannalta haasteellista on johtamisjärjestelmän ja sen alakäsitteiden soveltaminen kolmannen sektorin lajiliittoihin, sillä perinteisesti käsitteitä on käytetty yksityisen sektorin organisaatiotutkimuksissa. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä vertailemaan eri maiden liikunnan ja urheilun johtamisjärjestelmiä (ks. Andersen, Houlihan & Rongland 2015; Andersen & Rongland 2012). Lisäksi aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa johtamisjärjestelmän käsitteellä saatetaan viitata myös käsitteen suppeampaan mittaamiseen perustuvaan määritelmään, josta tässä tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita (ks. Kaplan & Norton 2007). Johtajien ja johtoryhmien sekä toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tutkiminen on tärkeää, sillä useat tutkimukset ovat osoittaneet johtoryhmän olevan organisaation vaikuttavin ryhmä (ks. esim. Finkelstein 1992; Zorn & Thompson 2002, 253). Zorn ja Thompsonin (2002, 253) mukaan organisaatioiden johtaminen keskittyy enenevässä määrin yksilöiden sijasta johtoryhmään, jolloin johtoryhmän toimenkuvien, vuorovaikutuksen ja päätöksenteon tarkastelu antaa mahdollisuuden lajiliittojen johtamisjärjestelmän ymmärtämiselle.

Viime vuosina mediassa on käyty paljon keskustelua suomalaisesta urheilujohtamisesta, sen nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Ihmisillä ja organisaatioilla on kokemuksia niin hyvästä kuin huonosta urheilujohtamisesta, sillä johtajuus ja erityisesti sen puute on helposti havaittavissa eri organisaatioissa. Tämä asettaa urheilujohtamisen asemaan, jossa se on erityisen altis kritiikille. Tätä huolimatta ongelmallisempaa on kuitenkin vastata, miksi tietynlainen johtaminen toimii jossain ympäristössä ja ajassa, mutta toisessa ei. Urheilujohtamisen tutkimus on tärkeää urheilujärjestelmän ja urheilullisten tulosten kehittämisen kannalta. Vaikka urheilujohtamista on ajoittain syytetty siitä, että johtaminen on irtautunut liialti johtamisen kohteesta, niin toisaalta viime vuosina on



samalla yleistynyt urheilija keskiössä - ajattelutapa. Ajattelutavan mukaan johtamisen ytimessä on vahva ymmärrys urheilusta ja urheilijan elämästä eli johtamisen kohteesta. Jotta urheilija voi saavuttaa urheilussa parhaan mahdollisen tuloksen, tulee taustalla olevan koneiston eli johtamisjärjestelmän toimia oikein ja urheilullisia etuja silmällä pitäen. (Kuorikoski 2016, 11, 61.)

Huippu-urheilun organisaatioista ja johtajuudesta on olemassa vähän systemaattista tutkimusta Pohjoismaissa siitä huolimatta, että kansainvälisesti urheilujohtaminen tunnetaan omana tieteenalana (ks. Andersen & Ronglan 2012, 5). Urheilujohtamiseen keskittyneen keskustelun sekä aihetta käsittelevien tutkimusten määrä on kuitenkin ollut hieman kasvussa 2000-luvulla, mikä voisi viestiä kiinnostuksen heräämisestä ja uuden tutkimuksen tarpeesta. Suomalaisia lajiliittoja käsittelevä tutkimus on ollut vähäistä viime vuosien ja vuosikymmenien aikana. Koski ja Heikkala (1998) tarkastelivat suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutosta lajiliittojen professionalistumisen näkökulmasta. Laakso (2016) tutki suomalaista urheilujohtajien etenemistä urheilujohtamisen eliittien narratiivien kautta. Kuorikoski (2017) tarkasteli tutkimuksessaan urheilujohtamista tavoitteiden muodostumisen kautta. Lehtonen (2017) tutki suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän muutoksia vuosina 2008–2015. Lisäksi lajiliittojen roolia ja suomalaisen huippu-urheilun tilaa on viime vuosina tarkasteltu useissa eri työryhmissä (ks. OPM 2004a; Lämsä, Mäkinen, Nieminen & Paavolainen 2016; VLN 2012).

Pro gradu -tutkielman lähtökohtana oli tutkijan kiinnostus aihetta ja ilmiötä kohtaan sekä tutkimuksen mahdollisuus tuottaa uutta ja ajankohtaisesta tietoa jatkuvassa muutoksessa olevalle urheilujohtamisen kentälle. Tutkimus on myös jatkoa tutkijan urheilujohtamista käsittelevälle kandidaatin tutkielmalle. Tutkimuksen tekeminen antoi tutkijalle mahdollisuuden perehtyä suomalaiseen urheilujohtamiseen uudesta näkökulmasta. Huippu-urheilujohtaminen ja huippu-urheilun johtamisjärjestelmä ovat aiheena ajankohtaisia ja tärkeitä urheilujohtajuuden ainutlaatuisuuden ymmärtämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmiä. Tutkimus tuottaa uusia näkemyksiä ja merkityksiä lajiliitoille ja sen sidosryhmille huippu-urheilun johtamisjärjestelmän suunnittelemiseksi ja kehittämiseksi tulevaisuudessa.

## 1.2 Tutkimustehtävä ja -kysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tuottaa tietoa suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmän nykytilanteesta. Kyseessä oli empiirinen kvantitatiivinen tutkimus, jossa tarkasteltiin lajiliittojen huippu-urheilujohtajien arvioita ja kokemuksia kunkin lajiliiton johtamisjärjestelmästä. Lisäksi aineiston perusteella selvitettiin lajiliittojen johtamisjärjestelmien eroja ja yhtäläisyyksiä. Empiirisen analyysin keskiössä oli huippu-urheilujohtajien työtehtävät ja vastuualueet, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä päätöksenteko. Tutkimuskohteena olivat lajiliittojen huippu-urheilujohtajat, jotka vastaavat organisaation luottamus- ja operatiivisesta johtamisesta sekä huippu-urheilun joh-

tamisesta. Tutkimustehtävään vastataan kahden tutkimuskysymyksen avulla, jotka ovat:

1. Millainen on suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmä?
2. Onko suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmissä eroavaisuuksia? Jos on, millaisia?

Tutkimus on kaksoisgradu, jolloin pro gradu -tutkielman teoriaosuudessa perehdyttiin lajiliiton huippu-urheilun johtamisjärjestelmään sekä johtamiseen että liikunnan yhteiskuntatieteiden näkökulmista. Aloite tutkimuksen tekoon oli tutkijan, mutta se toteutettiin yhteistyössä Suomen Olympiakomitean (OK) Huippu-urheiluyksikön (HUY) kanssa. HUY avusti pro gradu -tutkielman aihealueen ja kohdejoukon määrittämisessä.

Tutkimuksessa selvitettiin lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmän nykytilannetta. Se pyrki myös luomaan uutta tietoa ja pohjaa tuleville lajiliittojen urheilujohtamisen ja johtamisjärjestelmän tarkasteluille, sillä suomalais-ta huippu-urheilujohtamista ja lajiliittojen johtamisjärjestelmää on tutkittu vähäisesti. Tämän tutkimuksen ajallinen viitekehys rajautui vuosiin 1993–2019. Ajallinen rajausta pohjautuu vuonna 1993 alkaneeseen liikuntajärjestöjen toimialanrakenteen muutokseen sekä Suomen Liikunnan ja Urheilun (SLU) perustamiseen (ks. Lehtonen 2017, 24; VLN 2012, 22). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui kolmesta osiosta: johtamisjärjestelmästä, huippu-urheilujohtamisesta sekä suomalaisen urheilujärjestelmän muutoksesta.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat johtamisjärjestelmä, urheilujohtaminen ja -johtaja sekä suomalainen urheilujärjestelmä. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen keskeiset käsitteet.

#### 1.3.1 Johtamisjärjestelmä

Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaation johtamista määrittävää mekanismia, joka pitää sisällään sekä johtamisen (*management*) että johtajuuden (*leadership*) osa-alueisiin liittyviä tekijöitä (ks. Kotter 1990, 7; Laamanen & Tinnilä 2009, 113; Lussier & Kimball 2014, 29; Yukl 2006, 24–25). Johtamisjärjestelmän käsitettä voidaan lähestyä joko ideologisesta tai menetelmällisestä näkökulmasta, jolloin se voidaan nähdä sekä ajattelutapana, eli organisaation perusfilosofiana, että johtamisprosessina tai jopa johtamistekniikkana (Kallinen-Kuisma 2006, 12; ks. myös Ansoff 1984, 172–179). Johtajuuden kannalta johtamisjärjestelmän käsite määrittyy inhimillisen vuorovaikutusprosessin kautta (Kallinen-Kuisma 2006, 12; ks. myös Lämsä & Päivike 2013, 206).

Johtamisjärjestelmä on organisaation strategiaa ja operatiivista toimintaa yhdistävä tekijä (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 118). Tässä tutkimuksessa

johtamisjärjestelmän käsitteellä tarkoitetaan sekä tiettyyn johtamisajatteluun tai -oppiin sisältyvää ideologiaa että siihen liittyviä hyvinkin tarkoin määriteltyjä toimintatapoja. Toimintatapojen käyttöönotto edellyttää organisaatiossa edellä mainittujen ideologioiden omaksumista. Johtamisjärjestelmää tarkastellaan tutkimuksessa sekä organisatorisesti että lajiliittojen sidosryhmien kautta. (Ks. Kaillinen-Kuisma 2006, 12–13.) Lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmää tutkitaan kolmen eri osa-alueen kautta, jotka ovat huippu-urheilujohtajien työtehtävät ja vastuualueet (Maciariello 2009, 35–36; ks. myös Drucker 2002, 107; Kaillinen-Kuisma 2006, 12), yhteistyö ja vuorovaikutus (Garud ja Kumaraswamy 2005; Niemelä ym. 2008, 118) sekä päätöksenteko (Neilimo 1998, 13–23; Niemelä ym. 2008, 156–157; Kallinen-Kuisma 2006, 12). Tarkemmin johtamisjärjestelmän käsitettä ja sen osa-alueita tarkastellaan luvussa kaksi.

### 1.3.2 Urheilujohtaminen

Urheilujohtamisen käsitteellä viitataan tässä tutkimuksessa liikunnan ja urheilun alalla tapahtuvaan johtamiseen ja vaikuttamiseen (ks. Laakso 2016, 15). Urheilujohtaminen on johtamisen alalaji, joka yhdistää kaksi tieteenalaa eli urheilu- ja johtamistieteet toisiinsa (Lussier & Kimball 2014, 5–6). Tutkimuskohteena urheilujohtaminen on osa laajempaa johtamis- ja organisaatiotutkimusta (Kuorikoski 2016, 14; Laakso, Sintonen & Takala 2016, 273). Urheilujohtajat käyttävät samoja johtamisteorioita ja tekniikoita kuin muiden toimialojen johtajat (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart 2015, 6). Toisaalta urheilujohtamisessa on tiettyjä uniikkeja erityispiirteitä, jotka ilmenevät esimerkiksi urheiluorganisaatioiden strategisessa ja henkilöstöjohtamisessa, organisaatorakenteessa ja -kulttuurissa. Lisäksi nämä erityispiirteet ilmenevät urheiluorganisaatioiden hallinnossa, talousjohtamisessa, markkinoinnissa ja suoritusten mittaamisessa. (Ks. Hoye ym. 2015, 6–7; Kuorikoski 2016, 14–15; Skinner, Edwards & Corbett 2015; Slack 1997; Smith & Stewart 1999, 12–13). Urheilutieteissä johtaminen voidaan hahmottaa erilliseksi osa-alueeksi, joka vaatii oman tutkimuskenttensä (Kuorikoski 2016, 16). Huippu-urheilujohtamisella viitataan tässä tutkimuksessa huippu-urheilun osa-alueella tapahtuvaan urheilujohtamiseen (ks. Laakso 2016, 15). Tarkemmin huippu-urheilujohtamiseen ja urheilujohtamisen erityispiirteisiin perehdytään luvussa kolme.

Urheilujohtajat toimivat johtamista edellyttävissä tehtävissä liikunnan tai urheilun alalla. Urheilujohtajat työskentelevät joko yksityisen, julkisen tai kolmannen sektorin operatiivisissa tai luottamustehtävissä. Urheilujohtajiksi voidaan määritellä myös ne henkilöt, joilla on jonkin muun aseman vuoksi merkittävä tai vaikutusvaltainen rooli liikunnan ja urheilun kentällä. (Ks. Laakso ym. 2016, 273–274.) Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita huippu-urheilujohtajista, jotka työskentelevät huippu-urheilun parissa lajiliittojen luottamus- ja operatiivisina johtajina sekä urheilutoiminnasta vastaavina johtajina. Lajiliittojen huippu-urheilujohtajiin viitataan myös käsitteellä urheilujohtaja ja johtoryhmä. Kyselylomakkeessa johtoryhmän käsitteen sijasta käytettiin käsitettä hallinnollinen ryhmä. Tutkimuksessa on päädytty käyttämään käsitettä johtoryhmä, sillä se toimii eräänlaisena yläkäsitteenä huippu-urheilujohtajien muodostamille ryhmille (vrt. Pennanen & Mikkola 2013).

### 1.3.3 Urheilujärjestelmä

Urheilujärjestelmällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa toiminnallista ja löyhäsidonnaista kokonaisuutta, johon kuuluu fyysisten rakenteiden lisäksi myös urheilun parissa toimivat organisaatiot sekä yksilöt ja näiden väliset suhteet. Urheilujärjestelmän kokonaisuutta muokkaavat urheilun perinteet sekä tarinat. (Kuorikoski 2016, 26.) Järjestelmän käsitteellä viitataan tiettyjen periaatteiden mukaan toimivaan toiminnalliseen kokonaisuuteen (Suomisanakirja 2018). Lämsä (2012b) täydentää järjestelmän käsitettä todeten sen olevan tarkoituksenmukainen kokoelma toisiinsa liittyviä komponentteja, jotka toimivat yhteistyössä jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Toisaalta Kuorikoskea (2016) mukailen järjestelmän tarkoituksenmukaisuutta on mahdollista kyseenalaistaa, sillä osittain sattumanvaraisten järjestelmien sisältä voi nousta useita tavoitteita, mutta niiden samansuuntaisuus ei ole itsestään selvää.

Suomalainen liikunta- ja urheilujärjestelmä pitää sisällään liikunnan kansalaisjärjestöt, yksityisen sektorin toimijat sekä julkisen sektorin valtakunnallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla (Lehtonen 2017, 12). Koski ja Heikkala (1998, 16) sisällyttävät liikunta- ja urheilujärjestelmän niin sanotuksi neljänneksi sektoriksi seurojen jäsenet, perheet ja kotitaloudet, jotka ovat aktiivisena osana järjestelmän toimintaa. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan suomalaista urheilujärjestelmää lajiliittojen näkökulmasta. Lisäksi tarkastelussa huomioidaan lajiliittojen sidosryhmistä OK:n HUY sekä huippu-urheiluverkosto. Tarkemmin suomalaisen urheilujärjestelmän rakenteisiin, muutoksiin ja lajiliittojen sidosryhmiin perehdytään luvussa neljä.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen luvuissa 2–4 käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Luvussa 2 tarkastellaan johtamisjärjestelmää johtamisen ja strategisen johtamisen käsitteiden kautta. Lisäksi luvussa esitellään johtamisjärjestelmän malli tässä tutkimuksessa. Luvussa kolme perehdytään suomalaisen urheilukulttuurin muutokseen ja huippu-urheilun asemaan Suomessa. Lisäksi tarkastellaan urheilujohtamisen erityispiirteitä. Luvussa neljä käsitellään puolestaan urheilujärjestelmän muutosta erityisesti suomalaisen urheilujärjestelmän ja lajiliittojen näkökulmasta. Teoreettisen osuuden päättää viitekehyksestä muodostettu synteesi, joka kokoaa yhteen tärkeimmät teoreettiset kohdat tutkimuksen tulososiota silmällä pitäen.

Teoreettisen viitekehysten jälkeen luvussa viisi käsitellään tutkimusstrategiaa, aineiston keruuta, vastaajien ominaispiirteitä sekä kyselylomakkeen suunnittelua. Lisäksi perehdytään tutkimuksen tilastollisiin analysointimenetelmiin ja luotettavuuteen. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Ensiksi tarkastellaan suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmää kokonaisuudessaan, jonka jälkeen perehdytään lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmien mahdollisiin eroihin. Luvun päättää johtamisjärjestelmän synteesi. Tutkielman viimeisessä luvussa (7) esitellään tutkimuksen

johtopäätökset ja pohditaan tutkimuksen tuloksia aiemman tutkimus- ja teoriakirjallisuuden valossa. Tutkielma päätetään tutkimuksen arviointiin sekä jatkotutkimusehdotuksiin.

## 2 JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

Tässä luvussa perehdytään ensin johtamisjärjestelmään ilmiönä sekä johtamisjärjestelmän määritelmään johtamisen ja johtajuuden sekä strategisen johtamisen käsitteiden kautta. Tämän jälkeen tarkastellaan johtamisjärjestelmän mallia. Lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmää hahmotetaan kolmen eri osa-alueen kautta, jotka ovat huippu-urheilujohtajien työtehtävät ja vastualueet, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä päätöksenteko.

### 2.1 Johtamisjärjestelmä ilmiönä

Menestyvän organisaation taustalla on yhteinen tavoite, tahtotila sekä keinot päämäärän toteuttamiseksi, jolloin organisaation suorituskyky perustuu sen johtamisjärjestelmään ja johtamiseen. Johtamisjärjestelmä tarjoaa organisaation toiminnalle kieli- ja käsitejärjestelmän sekä yhteisen ideologisen pohjan. Se edesauttaa tavoitteisiin pääsemistä tukemalla päätöksentekoa niin, että organisaation vahvuuksista syntyy toimiva kokonaisuus. (Kallinen-Kuisma 2006, 12; ks. myös Ansoff 1984, 15–16; Dunker 2002, 107.) Hyvä johtamisjärjestelmä myös parantaa yrityksen tehokkuutta esimerkiksi muodostamalla selkeän yhteyden organisaation strategisen tavoitteiden ja operatiivisen toiminnan välille (Niemi ym. 2008, 118). Toisin sanoen johtamisjärjestelmä on johdon työkalu ohjata organisaatiota kohti sille asetettuja tavoitteita. Johtamisjärjestelmän toimivuudesta kertovat käytännössä organisaation suorituskyky ja tulos, jotka viestivät myös mahdollisesti tarpeesta kehittää johtamisjärjestelmää (Maciariello 2009, 36, 39).

Ansoffin (1984, 186) mukaan johtoryhmän työskentelyä voidaan organisoida ja ohjata dynaamisilla järjestelmillä sekä pysyvillä rakenteilla. Dynaamiset järjestelmät ohjaavat tehtävien suoritus- ja -järjestystä, kun taas rakenne sisältää määritelmät tehtäville, vallalle ja vastuulle. Drucker (Maciariello 2009, 35–36 mukaan) hahmottaa johtamisjärjestelmän osana innovaatioprosessia ja organisaation odotettuja tuloksia. Johtamisjärjestelmä rakentuu yrityksen mission, strategian, tavoitejohtamisen, organisaatorakenteen ja työtehtävien va-

raan muodostaen systemaattisen kehyksen, jota voidaan käyttää organisaation liiketoiminnan teorian kehittämiseen ja validointiin. (Maciariello 2009, 35–36.) Garud ja Kumaraswamy (2005) määrittävät johtamisjärjestelmän puolestaan yrityksen resurssien kautta, jolloin johtamisjärjestelmään kuuluu kaikki ne resurssit, joita organisaatiolla on hallussaan, kuten henkilöstö, vuorovaikutusmallit, tiedon hallinta, rutiinit ja säännöt.

Mitronen (2002, 59, 409) tuo määritelmään rakenteiden, mittareiden ja menettelyjen lisäksi myös yrityksen arvot ja normit, jotka ohjaavat toimintaa ja antavat organisaation jäsenille merkityksen sekä hyväksyttävän käytöksen raamit ja säännöt. Myös Laamanen ja Tinnilä (2009) sekä Malkamäki (2017) määrittävät johtamisjärjestelmän kuvastavan yrityksen johtamisfilosofiaa tai ajattelutapaa, jonka tavoitteena on varmistaa yrityksen tuleva menestyminen. Heidän määritelmässään johtamisjärjestelmään kuuluu organisaatorakenteen, toimintamallien, tavoitteiden, menettelyjen sekä resurssien lisäksi myös eri osa-alueiden muodostama johtamiskulttuuri (Laamanen & Tinnilä 2009, 113; Malkamäki 2019, 56–58).

### 2.1.1 Johtaminen ja johtajuus

Johtamisen (*management*) käsitteellä viitataan tyypillisesti asia- ja prosessijohtamiseen, kun taas johtajuuden (*leadership*) käsitteellä tarkoitetaan usein ihmisten johtamista (Kotter 1990, 7; Lussier & Kimball 2014, 29; Pynnönen 2015, 22; Yukl 2013). Erityisesti englanninkielisessä kirjallisuudessa nämä kaksi käsitettä erotetaan usein toisistaan, vaikka niitä toisinaan käytetään myös toistensa synonyymeina. Toisaalta johtaminen ja johtajuus tulisi hahmottaa ensisijaisesti kokonaisuutena, joka käsittää vuorovaikutuksellisen suhteen niin asioiden kuin ihmisten johtamisen välillä (Pynnönen 2015, 22). Edellä mainitut käsitteet kytkeytyvät tiiviisti osaksi johtamisjärjestelmän käsitettä, joka pitää sisällään niin johtamisen kuin johtajuuden osa-alueet (ks. Kaillinen-Kuisma 2006, 12).

Johtamisella tarkoitetaan välineellisempää ja hallinnollisempaa johtamista sekä päätöksentekoa, kun taas johtajuudelle on tyypillistä monimuotoinen vuorovaikutusprosessi johtajan ja johdettavan välillä (Lussier & Kimball 2014, 29, 373–376; Lämsä & Päivike 2013, 207). Johtaminen on toimintaa, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Kotter 1990, 17–18; Seeck 2008, 18; Yukl 2013). Sen tarkoituksena on saada erilaiset ja usein eri asemissa toimivat vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan organisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä tavoitteiden saavuttamiseksi (Seeck 2008, 18). Johtajuus on puolestaan ihmisten välinen vaikuttamisprosessi, joka on arvo- ja valtalatautunutta. Johtajuudessa ihminen pyrkii saamaan toiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta yhteisöllä olisi mahdollisuus saavuttaa tavoitteet. (Lämsä & Päivike 2013, 206.) Johtaja pyrkii tuottamaan tarkoitusta organisaation toiminnalle esimerkiksi visioiden ja arvojen ääneen lausumisen kautta. Johtaja valitsee ja näyttää suunnan sekä motivoi ja inspiroi työntekijöitä eli toisin sanoen johtaja selkeyttää työntekijöiden yhteistä toimintaa, jotta organisaation yhteiset tavoitteet tulevat ymmärretyksi ja niihin sitoudutaan. (Ks. Yukl 2013.)

Johtamisen voidaan sanoa olevan kulttuuri- ja kontekstisidonnaista (ks. Drucker 2002, 21; Nivala 2006, 129; Slack 1998, 149; Takala 1994, 12). Kontingenssiteorian mukaan organisaation johtaminen on tilannesidonnainen prosessi, jossa ei ole yhtä oikeaa tapaa organisoida toimintaa tai johtamista. Ympäristön luonne ja olosuhteet määrittävät organisaation sisäisiä rakenteita sekä toimintatapoja. (Harisalo 2010, 39, 218–219.) Druckerin (2002, 21) mukaan johtaminen on tiukasti sidoksissa kulttuuriin, jolloin johtamiskäytänteet vaihtelevat eri puolilla maailmaa. Myös Nivala (2006, 129) painottaa eri johtamistapojen olevan yhteydessä toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu. Näin ollen huippu-urheilujohtamista tarkasteltaessa on hyvä huomioida huippu-urheilun kontekstin ja suomalaisen urheilujärjestelmän ja -kulttuurin vaikutus johtamiseen ja johtajuuteen, ja tarkastella niitä suhteessa toisiinsa. Vaikutussuhde johtamisen, kulttuurin ja kontekstin välillä on kaksisuuntainen, sillä johtaminen vaikuttaa johtamisympäristöön samalla kun toimintaympäristö sekä -kulttuuri vaikuttavat johtamistapoihin (Slack 1998, 149; Takala 1994, 12). Urheilujohtamisessa johtamisen kohteena on sekä ihmiset että asiat, jolloin tutkimuksessa käytetään johtamisen käsitettä sen laajassa merkityksessä. Johtamista urheilun kontekstissa tarkastellaan luvussa kolme.

### 2.1.2 Strateginen johtaminen

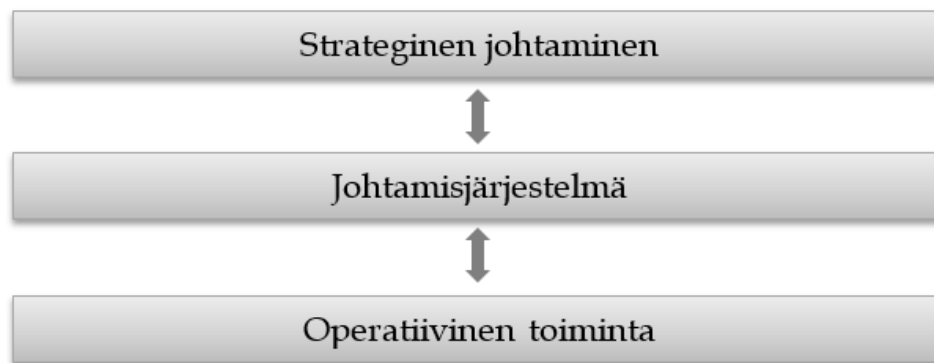
Strategialla tarkoitetaan usein kauaskantoista organisaation toimintasuunnitelmaa (Kamensky 2008, 19; Kauhanen 2000, 17). Strategiaa kuvataan myös johdonmukaisena toimintamallina ja tapana toimia yleisesti asetettujen päämäärien mukaisesti. Strateginen johtaminen pitää sisällään esimerkiksi toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn, soveltamisen ja arvioinnin sekä yrityksen mission. (Kauhanen 2000, 47.) Strategia määrittelee organisaation toiminnan laajuuden sekä luonteen siten, että se ottaa huomioon toimintaympäristön mahdollisuudet sekä uhat (Kamensky 2008, 19–20). Strategisen johtamisen päämääränä on muodostaa organisaatiolle kilpailuetu ottamalla huomioon organisaation taloudelliset sekä henkiset voimavarat. (Kauhanen 2000, 17.)

Olennainen osa organisaation strategista johtamista on organisaation arvojen, visioiden ja missioiden määrittäminen. Organisaation arvot ohjaavat organisaation vision ja mission asettamista. Missiolla tarkoitetaan organisaation toiminta-ajatusta ja päämäärää eli sitä, mihin organisaatio olemassaolollaan pyrkii (ks. Kauhanen 2000, 47). Visiot kuvaavat puolestaan ideaalia tilannetta, jonka organisaatio pyrkii saavuttamaan tietyssä ajassa tai ideaalitulossa (Kamensky 2008, 83; Karlöf & Lövingsson 2006, 74). Visio on näin ollen organisaation suunnitelma tulevaisuudesta, jolloin toimiva visio kuvaa toiminnan pitkän aikavälin pyrkimyksiä ja määrittää näin strategiatyön tavoitetaso organisaatiossa. Tarkemmin strategiseen johtamiseen urheilujohtamisen kontekstissa perehdytään luvussa kolme.

Tutkimuksessa tarkastellaan johtamisjärjestelmää strategisen toimeenpanon välineenä (ks. kuvio 1). Johtamisjärjestelmä ohjaa tavoitteiden asettamista sekä saavuttamista organisaation strategisella ja operatiivisella tasolla. (Malkamäki 2017, 56; Niemelä ym. 2008, 118–119.) Kamensky (2008, 310, 349, 355) määrittää johtamisjärjestelmän yhdeksi strategisen johtamisen osa-alueeksi, jonka pohjalta



organisaatio suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategista toimintaa. Tässä tutkimuksessa johtamisjärjestelmä hahmottuu Malkamäen (2017, 56) ja Niemelän ym. (2008, 118) näkemysten mukaisesti organisaation strategiaa ja operatiivista toimintaa yhdistäväksi tekijäksi.

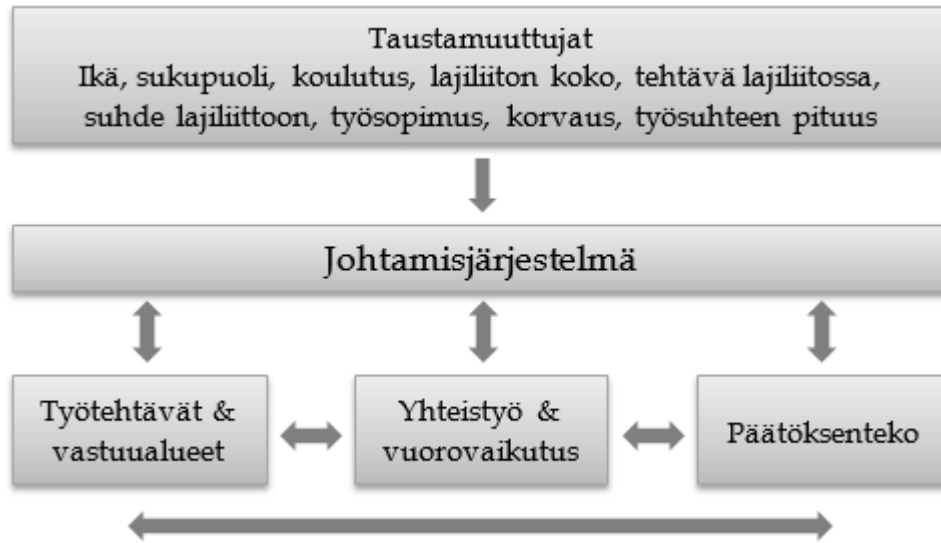


KUVIO 1 Johtamisjärjestelmä strategisen toteuttamisen tukena (Mukaillen: Niemelä ym. 2008, 118).

### 2.1.3 Johtamisjärjestelmän malli

Kuten johtamisjärjestelmän käsitteestä (ks. luku 1.3.1) sekä johtamisen ja johtajuuden ja strategisen johtamisen käsitteiden moniulotteisuudesta käy ilmi, niin johtamisjärjestelmän käsitteelle ja sen sisällölle on olemassa useampia määritelmiä. Jotkin käsitteet määrittävät johtamisjärjestelmän laajasti huomioiden lähes kaikki organisaatiossa olevat osa-alueet, kuten organisaatiokulttuurin, strategian ja henkilöstön osaamisen johtamisen (ks. Garud & Kumaraswamy 2005; Laamanen & Tinnilä 2009, 113–114; Mitronen 2002, 59, 409). Osa kirjallisuudesta korostaa puolestaan suppeampaa mittaamiseen perustuvaa määritelmää (ks. Kaplan & Norton 2007).

Lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmää tarkasteltiin johtamisjärjestelmän laajemman merkityksen kautta. Tarkasteltaviksi osa-alueiksi valikoituivat huippu-urheilujohtajien työtehtävät ja vastualueet, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä päätöksenteko. Tutkimuksessa on luotu johtamisjärjestelmän malli, joka hahmottaa johtamisjärjestelmän määritelmää näiden kolmen osa-alueen kautta (ks. kuvio 2). Nämä kolme osa-alueetta kokosivat yhteen tämän tutkimuksen tutkimustehtävän sekä -kysymykset ja aikaisemman teoreettisen tarkastelun johtamisjärjestelmän määritelmästä. Esimerkiksi Drucker (Marcariello 2009, 35–36; ks. myös Drucker 2002, 107), Neilimo (1998, 13–23) ja Niemelä ym. (2008, 118) määrittelevät organisaation jäsenten työtehtävät ja vastualueet osaksi johtamisjärjestelmää. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä johtamisjärjestelmässä tarkastelivat Garud ja Kumaraswamy (2005) sekä Niemelä ym. (2008, 118). Lisäksi Neilimo (1998, 13–23), Niemelä ym. (2008, 156–157) ja Kallinen-Kuisma (2006, 12) toivat esille päätöksenteon roolin osana organisaation johtamisjärjestelmää.



KUVIO 2 Johtamisjärjestelmän malli.

Johtamisjärjestelmän mallin mukaan kolme osa-aluetta ovat vuorovaikutuksellisessa suhteessa toistensa kanssa luoden lajiliitolle johtamisjärjestelmän. Lisäksi mallissa tarkastellaan huippu-urheilujohtajien taustamuuttujien vaikutusta lajiliittojen johtamisjärjestelmään, sillä esimerkiksi Garudin ja Kumaraswamyn (2005) sekä Malkamäen (2017, 56–58) mukaan organisaation henkilöstö vaikuttaa organisaation johtamisjärjestelmään. Tutkimukseen luotu malli sai vaikutteita Petersin ja Watermanin seitsemän S:n mallista, jonka mukaan organisaation menestysmahdollisuudet riippuvat johtamisjärjestelmän eri osa-alueiden yhdenmukaisesta toiminnasta. Mallissaan he myös hahmottivat vuorovaikutuksellisen suhteen organisaation johtamisjärjestelmän ja henkilöstön välille. (Niemelä ym. 2005, 134–135, 144.)

## 2.2 Työtehtävät ja vastuualueet

Työelämässä ryhmät ovat luonteeltaan tehtäväkeskeisiä eli niiden toiminta perustuu ennalta määritellyn tehtävän suorittamiseen (Frey & Sunwolf 2005). Ryhmän jäsenyys perustuu yksikön asemaan tai asiantuntijuuteen. Tehtäväkeskeiset ryhmät voivat olla tavoitteiltaan ja toiminnaltaan moninaisia, kuten lajiliittojen erilaiset johtoryhmät. Organisaation jäsenet voivat lisäksi työskennellä samanaikaisesti useissa eri ryhmissä, joissa tehtävät, tavoitteet ja vuorovaikutus eroavat toisistaan. (Ks. Pennanen & Mikkola 2013.) Erityisesti pienimmissä lajiliitoissa työntekijät voivat olla vastuussa useammasta eri osa-alueesta. Lisäksi johtoryhmien koko sekä muoto vaihtelevat merkittävästi lajiliitoittain niiden erilaisista resursseista johtuen.

Johtoryhmä on organisaatiota resursoiva ryhmä, jonka tavoitteena on tuottaa organisaatiolle erilaisia resursseja, kuten koordinointia, organisointia, kehittämistä, innovointia tai osaamista sekä vastata organisaation prosessien ylläpi-

dosta. Tehtävät voivat olla luonteeltaan sekä strategisia että toimeenpanevia. (Pennanen & Mikkola 2003, 230.) Yhdistyslain (503/1989) mukaisesti yhdistyksen hallituksella on laissa määriteltyjä velvollisuuksia ja vastuita. Yhdistyslaki ei kuitenkaan määrittele yhdistyksen johtoryhmän vastuita tai velvollisuuksia. Organisaation ja sen työntekijöiden toimintaa voidaan kuitenkin määritellä esimerkiksi organisaation sisäisessä kirjallisessa johtamisohjeistuksessa, joka voi pitää sisällään esimerkiksi määritelmiä organisaation arvoista, normeista, säännöistä ja toimintaohjeista. Lisäksi ohjeistuksissa tai ohjeissa voidaan määrittellä esimerkiksi henkilökunnan työtehtäviä ja vastuualueita.

Arturin (2005, 84) mukaan jokaisella organisaation työntekijällä tulisi olla määritelty toimenkuva. Toimenkuvalla viitataan tässä yhteydessä työntekijän työtehtäviin ja vastuualueisiin. Henkilöstön selkeät toimenkuvat tekevät organisaatiosta elinvoimaisen, kun työntekijöille on selvää, kuinka organisaation työtehtävät ja vastuut jakautuvat. Lisäksi työntekijän on helpompi vastata itseensä kohdistuviin odotuksiin ja työskennellä kohti yhteistä päämäärää, kun työtehtävät ja vastuualueet ovat ennalta määriteltyjä. (Swanson 2007, 135; Valvisto 2005, 60, 62–63.) Sekä Arthur (2006, 83) että Swanson (2007, 136) painottavat työtehtävien ja vastuualueiden tarkkaa, yksinkertaista ja selkeää määrittelyä. Organisaation johtamisohjeita ja työntekijöiden toimenkuvia tulee tarkastaa ajoittain, sillä esimerkiksi työtehtävät ja vastuualueet muuttuvat sitä mukaan, kun organisaatio kehittyy (ks. Arthur 2006, 87).

Työtehtävien ja vastuualueiden selkeä määrittely hyödyttää työntekijän lisäksi myös työnantajaa eli tässä tutkimuksessa lajiliittoa. Selkeät ja hyvin kirjoitetut toimenkuvat auttavat esimerkiksi näkemään kuinka tehtävät ovat jakautuneet ja onko organisaation toimenkuvissa päällekkäisyyksiä. (Ks. Helsilä 2009, 56.) Toisaalta toimenkuvien määrittelyä on kritisoitu muutamien eri perusteiden. Työtehtävien ja vastuualueiden tarkka määrittely voi muodostua organisaatiota jäykentäväksi ja yksilöiden luovuutta heikentäväksi tekijäksi. Kirjoitettuja toimenkuvia vastustavat henkilöt perustelevat väitettään myös sillä, että työtehtävien ja vastuualueiden kuuluu muokkautua tilanteiden ja ihmisten mukaan, jolloin työntekijöiden tulisi pyrkiä toiminnallaan kohti yhteistä tavoitetta, eikä vain suorittaa tiettyä ennalta määritettyä toimea. (Helsilä 2009, 56.) Kritiikki kyseenalaistaa Arthurin (2006) ja Swansonin (2007) näkemykset työtehtävien ja vastuualueiden tarkasta määrittelystä. Jälkimmäisen määritelmän mukaan toimenkuvassa tulisi määrittellä vain tärkeimmät ja yleisimmät tehtävät (ks. Helsilä 2009, 56–57). Myös Markkanen (1999, 19) korostaa konkreettisuuden ja realismin tärkeyttä toimenkuvien määrittelyssä, jolloin määrittelyssä tulisi keskittyä niihin tehtäviin, joita kyseisessä toimessa työskentelevä henkilö kohtaa päivittäin.

### 2.3 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Yhteistyö on käsitteenä ja ilmiönä varsin haastava ja monella tavalla ymmärretty. Eri tieteenaloilla (ml. liikkeenjohto, kasvatustiede, yhteiskuntatieteet) tehdyissä tutkimuksissa määritelmät ja operationalisointi vaihtelevat suuresti. (Ai-

ra 2012, 16.) Usein käsitteellä viitataan esimerkiksi yhdessä työskentelyyn, materiaalin ja tiedon jakamiseen, yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen, konflikti- ja ongelmanratkaisutapaan sekä pitkään jatkuneeseen vuorovaikutukseen (Lewis 2006, 200). Yhteistyö on myös kontekstisidonnainen ilmiö, jolloin konteksti ohjaa yhteistyön luonnetta ja muotoa (Keyton, Ford & Smith 2008, 383; Aira 2012, 16). Tällöin yhteistyö ja siihen läheisesti sidoksissa oleva vuorovaikutus voivat vaihdella henkilöstä ja ryhmästä toiseen, kuten myös yksilön ja ryhmän kokemukset siitä.

Mikä tahansa yhdessä työskentely ei ole yhteistyötä, vaan yhteistyö edellyttää yhteisten tavoitteiden olemassaoloa sekä tavoitteellista ja aktiivista työskentelyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet voivat joko olla ääneen määriteltäviä tai julkilausumattomia. Yhteistyö ei tapahdu itsestään, vaan se on lopulta vapaaehtoinen toimintatapa, joka edellyttää eri osapuolten panosta yhteistyöhön. (Aira 2012, 45.) Lewis (2006) korostaa yhteistyötä toimintana, joka edellyttää tasa-arvoista valta- ja arvosuhdetta yhteistyön osapuolten välillä. Yhteistyö on osapuolten rakentamaa ja omistamaa toimintaa, joka on epävirallista, vapaaehtoista ja jatkuvassa muutoksessa. Se on samalla prosessi, jossa on alku, keski-kohta ja loppu. Yhteistyön kesto vaihtelee esimerkiksi yhteistyön vaatimusten ja kollektiivisten sekä yksilöllisten tavoitteiden suhteen. (Aira 2012, 45; Lewis 2006, 200, 213–222.) Guo ja Acar (2005, 342–343) tarkastelivat yhteistyötä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot toimivat yhteistyössä ongelmien ratkaisemiseksi, resurssien jakamiseksi ja yhteisen päätöksenteon avulla.

Yhteistyö liittyy usein erottomasti viestintään ja ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen, jolloin vuorovaikutuksellisuuden käsite korostuu monissa yhteistyön määritelmässä. Aira (2012, 45) määrittelee vuorovaikutuksen ihmisten väliseksi merkityksen luomiseksi, neuvottelemiseksi, jakamiseksi ja vaihtamiseksi. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan kielellistä ja sanatonta viestintää, joka toteutuu yksilöiden, ryhmien ja yhteisöjen välisessä kanssakäymisessä (Pennanen & Mikkola 2013, 230). Sekä Aira (2012, 45) että Keyton ym. (2008) määrittelevät yhteistyön ryhmän jäsenten vuorovaikutukselliseksi prosessiksi ongelmien ratkaisemiseksi. Yhteistyö edellyttää ryhmän jäsenten välistä vuorovaikutusta samalla, kun vuorovaikutus luo, muokkaa ja ylläpitää yhteistyöprosessia. Yhteistyön lopputulos voi joko hyödyttää tai vahingoittaa yhteistyön osapuolia ja muita. (Keyton ym. 2008, 381.)

Toimivassa yhteistyöprosessissa onnistutaan tasapainoilemaan yhteistyön kontekstille ja prosesseille tyypillisten jännitteiden välillä niin, että prosessi ja siitä seuraavat tulokset ovat riittävän hyviä. Toimivalle yhteistyölle ei ole tutkimuksissa asetettu mitään selkeitä kriteereitä. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuutta voidaan kuitenkin tarkastella esimerkiksi osapuolten tyytyväisyyden ja asenteiden kautta, sillä toimivan yhteistyön ja vuorovaikutuksen on ajateltu heijastuvan tyytyväisyyteen. (Aira 2012, 49–50.) Tässä tutkimuksessa lajiliiton johtoryhmän yhteistyötä ja vuorovaikutusta tarkastellaan selkeyden, johdonmukaisuuden, avoimuuden, tehokkuuden ja tuen kautta (ks. esim. Aira 2012; Juholin 2006, 31, 75–76; Pennanen & Mikkola 2013, 236).

## 2.4 Päätöksenteko

Päätöksenteon on koettu olevan keskeinen osa johtoryhmän työtehtäviä (Zorn & Thompson 2002, 253). Päätöksenteko tapahtuu pääsääntöisesti säännöllisesti järjestettävissä kokouksissa (Lainema 2013, 184). Johtoryhmän toteuttama päätöksenteko ilmentää samalla ryhmän sisäisiä vuorovaikutuskäytänteitä, johon perehdyttiin aiemmassa luvussa. Organisaation päätökset muodostuvat vuorovaikutuksessa eri toimijoiden välillä eli sosiaalisten todellisuuksien merkityksentämässä (Hirokawa & Poole 1996, 6). Organisaation päätöksenteon tuloksellisuuden ja prosessien tarkastelu vaatii näin ollen ryhmän vuorovaikutuksen tarkastelua. Toisaalta kuitenkin esimerkiksi Jabs (2005, 255) on korostanut päätöksenteon perustuvan vuorovaikutuksen lisäksi myös organisaation sosiaaliin rakenteisiin eli niin sanottuihin tiedostamattomiin päätöksenteon kommunikaation sääntöihin.

Yksi käytetyimmistä ryhmien päätöksenteonprosessin lähestymistavoista on Gouran ja Hirokawan 1980-luvulla laatima funktionaalisen päätöksenteon teoria, joka tarjoaa pohjan laadukkaan päätöksenteon systemaattisuudelle. Teorian mukaan ryhmän vuorovaikutus on yhteydessä tehtävistä suoriutumiseen sekä ryhmän tekemiin päätöksiin ja ratkaisuihin. Gouran ja Hirokawan (2003, 29) mukaan ryhmän tuloksellisen päätöksenteon tulee ilmentää tiettyjä toiminnanfunktioita laadukkaan päätöksen syntymiseksi. Teorian neljä toiminnanfunktioita on esitetty alla. Näiden funktioiden ajallisella jäsentymisellä ei teorian mukaan ole merkitystä.

Neljä laadukkaan päätöksenteon toiminnanfunktioita:

1. ongelman yhteinen ymmärrys (ja tavoitteiden kriteerien asettelu)
2. ratkaisuvaihtoehtojen kehittäminen
3. vaihtoehtojen seurauksien kriittinen arviointi
4. päätöksenteko (Gouran & Hirokawa 2003, 29.)

Vaikka teoria on kohdannut olemassaolonsa aikana paljon kritiikkiä (ks. esim. Stohl & Holmes 1993, 601–614), niin myöhempi tutkimus on osoittanut sen soveltuvan päätöksenteon tilanteisiin, joissa päätösehdotuksia on olemassa ja vaihtoehtoista tulisi löytää paras ratkaisu (Beck 2008, 2). Stohl ja Holmes (1993, 601–614) sekä Zorn ja Thompson (2002, 262) ovat muistuttaneet, ettei teoria ota huomioon päätöksenteon historiallista ja institutionaalista kontekstia, missä päätöksentekoprosessi tapahtuu. Tutkimuksessa hyödynnetään Gouran ja Hirokawan teoriaa osana laajalti johtamisjärjestelmän selvitystä, sillä teoria kuvastaa hyvin sitä, kuinka tiivis vuorovaikutus tekee päätöksenteosta laadukkaampaa. Tämän lisäksi päätöksenteon funktionaalinen teoria mahdollistaa päätöksenteon eri vaiheiden tarkastelun osana päätöksentekoprosessia.

### 3 HUIPPU-URHEILUJOHTAMINEN

Luku aloitetaan perehtymällä suomalaisen urheilukulttuurin muutokseen sekä huippu-urheiluun. Tämän jälkeen tarkastellaan urheilujohtamisen erityispiirteitä sekä urheilujohtamista Suomessa. Luku päätetään strategisen johtamisen tarkasteluun huippu-urheilussa.

#### 3.1 Urheilukulttuurin muutos

Viime vuosisadan sekä vuosikymmenien yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet suomalaisen urheilukulttuurin kehitykseen sekä urheilujärjestelmän ja -organisaatioiden toimintaan. Urheilukulttuurin muutokseen mukautuminen on vaatinut monelta organisaatiolta uudenlaista osaamista, yrityselämän sääntöjen opettelua ja ennen kaikkea lisää työtä. Samalla esimerkiksi urheilun ammattimaistuminen, eriytyminen ja vaatimustasojen nousu ovat luoneet paineita urheilutoiminnan ja -johtamisen muutokselle (Laakso 2016, 11-12; Koski 2009, 128). Urheilukulttuurin muutosten tarkastelu luo hyvän viitekehyksen suomalaisen huippu-urheilujohtamisen tutkimukselle.

Yksi suomalaista urheilujärjestelmän muutosta vahvimmin leimaavista tekijöistä on urheilutoiminnan ammattimaistuminen, joka koskettaa niin urheilukulttuurin urheilullista kuin hallinnollista puolta (ks. Koski & Heikkala 1998, 200-203; Puhto 2009, 17). Urheilun ammattimaistuminen voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen puoleen. Laadullinen ammattimaistuminen tarkoittaa organisaation uusien toimintakulttuurien ja toimintamallien käyttöönottoa. Laadullisen ammattimaistumisen kehitystrendinä on ollut esimerkiksi yritysmaailmasta tuttujen mallien soveltaminen liikunnan järjestökenttään. Määrällinen ammattimaistuminen tarkoittaa puolestaan palkatun henkilöstön määrän kasvua. (Heikkala 2000, 12.)

Suomalaisen kulttuurin arvojen, aatteiden ja ihanteiden muutokset näkyvät urheilussa muun muassa amatööriurheilun ihanteen romahtamisena (Koski & Heikkala 1996, 10-11). Heinilä (1998) on esittänyt näkemyksen urheilun totaalistumisesta, jolla tarkoitetaan kilpaurheilun muutosta, jonka myötä yksilöi-

den välisestä kilpailusta on siirrytty monien järjestelmien ja urheilijoiden tukiryhmien väliseen kilpailuun. Kuten Kuorikoski (2017, 11) on viitannut niin, jotta yksilö voi urheilussa saavuttaa parhaan potentiaalinsa, tulee taustalla olevan johtamisjärjestelmän toimia oikein. Urheilun totaalistumisen myötä organisaatioiden pyrkimys rationaalisuuteen on kasvanut (Koski & Heikkala 1998, 25–26; ks. myös Heinilä 2018, 82). Tämä on johtanut urheiluorganisaatioiden toiminnan specialisaatioon eli eriytymiseen, standardisaatioon eli vakiintumiseen sekä sentralisaatioon eli päätösvallan keskittymiseen. (Koski & Heikkala 1998, 25–26). Kilpailu harrastajista, yhteistyökumppaneista ja vapaaehtoisista ovat lisänneet kasvuun ja laatuun panostamisen tarvetta.

1980-luvulta alkaneelta eriytyneen toiminnan aikakautena liikunta- ja urheiluorganisaatioiden määrä Suomessa on kasvanut merkittävästi (ks. Itkonen 1996, 226). Organisaatioiden määrän kasvu on yhteydessä liikunnan ja urheilun erikoistumiseen sekä eriytymiseen suomalaisessa urheilujärjestelmässä (Itkonen 1996, 226; Kokkonen 2013, 181–182; Koski 2009, 126). Toisaalta urheiluorganisaatioissa on tapahtunut sisäistä eriytymistä sekä toiminnan muuttumista projektimaiseksi (Kokkonen 2013, 201, 204). Lisääntyneiden urheilulajien sekä organisaatioiden määrän kasvu heijastuu urheilujärjestelmään kilpailuna harrastajista, yhteistyökumppaneista ja vapaaehtoisista (Itkonen 1996, 228; Puhto 2008, 17).

Suomalaisen urheilukulttuurin eriytymisestä johtuen johtamiskäytänteet erilaisten urheiluorganisaatioiden taustalla eroavat toisistaan. Organisoitu liikunta- ja urheilutoiminta on jakautunut Suomessa valtakunnalliseen, alueelliseen ja paikalliseen tasoon (Heikkala 2000, 120). Osa organisaatioista toimii perinteisen yhdistystoiminnan puitteissa, kun taas osa on hajauttanut hallintoaan tulostaviksi yksiköiksi tai jopa yhtiöiksi (Heikkala 2000, 120, ks. myös Itkonen 1996, 226–230). Tästä seuraten edustusurheilu sekä harraste- ja junioritoiminta ovat yhä useammin selkeästi toisistaan erotettua toimintaa (Kokkonen 2013, 204). Huippu-urheilun lisäksi myös osa muusta joukkueurheilusta on muodostanut ammattimaisen toiminnan yhteisön, joka tavoittelee voittoa ja tulosta (Soikkeli 2010, 32).

Urheilun kansalaistoiminnalla eli vapaaehtoisuuteen perustuvalla urheilutoiminnalla on pitkät perinteet suomalaisessa urheilukulttuurissa (Itkonen 2000, 18). Toisin kuin yleisesti oletetaan, kansalaistoimijoiden määrä parin viimeisen vuosikymmenen aikana on lisääntynyt. Kuitenkin urheiluorganisaatioiden määrän kasvusta ja toiminnan eriytymisestä johtuen vapaaehtoisten suhteellinen osuus on vähentynyt tai pysynyt ennallaan. (Puhto 2008, 31; Soikkeli 2010, 37.) Tämän lisäksi vapaaehtoisten sitoutuminen urheilun kansalaistoimintaan on heikentynyt ja tehtävät ovat muuttuneet projektimaisiksi (Puhto 2008, 30). Urheilun ammattimaistumisesta huolimatta käytännössä kaikki lajit tarvitsevat edelleen kansalaistoimijoita esimerkiksi juniorityön ja tapahtumien järjestämiseen, jolloin yksi suomalaisen urheilujohtamisen tulevaisuuden haasteista onkin vapaaehtoisten sitouttaminen osaksi urheilutoimintaa (ks. Kokkonen 2013, 251).

### 3.2 Huippu-urheilu

Huippu-urheilu on monimuotoinen ilmiö, jolle on haasteellista antaa yhtä kattavaa määritelmää. Huippu-urheilu muotoutuu ja elää ihmisten ja yhteisöjen muutoksen mukana, jonka seurauksena myös huippu-urheilun käsite on ollut jatkuvassa muutoksessa. 1900-luvun alkupuolella huippu-urheilun termi viittasi Suomessa lähinnä miespuolisiin kestävyysjuoksijoihin tarjoten kurinalaista, isänmaallista ja kasvatuksellista ihmiskuvaa. Pohjoismaissa huippu-urheilua on määritellyt pitkälti kansalliset perinteet sekä olympialiike. Myöhemmin käsitteeseen ovat kytkeytyneet ajatukset myös kansainvälisyydestä, ammattilaisuudesta ja julkisuudesta. Nykyaikaiseen huippu-urheiluun kytkeytyy vahvasti puolestaan esimerkiksi viihde ja kaupallisuus. (OPM 2004b, 11–12.)

Huippu-urheilun käsitettä käytettiin ensimmäistä kertaa Suomessa 1920-luvulla. Kuitenkin huippu-urheilun todellinen eriytyminen ja institutionalisoituminen alkoivat vasta toisen maailmansodan jälkeen. (Lämsä 2012a, 84.) Liikuntalain (2015, 3§) mukaan liikunta on ”kaikkea omaehtoista ja järjestettyä liikunta- ja urheilutoimintaa paitsi huippu-urheilua”. Huippu-urheilu on puolestaan ”kansallisesti merkittävää sekä kansainväliseen menestykseen tähtäävää urheilutoimintaa”. Suomen liikuntalaissa säädetään liikunnan lisäksi myös huippu-urheilun edistämisestä, valtiohallinnon ja kuntien vastuista, yhteistyöstä, valtion hallintoelimistä sekä valtion rahoituksesta liikunnan toimialalla. (Liikuntalaki 390/2015.) Tämän tulkinnan mukaan huippu-urheilu voidaan määrittellä muusta liikunta- ja urheilutoiminnasta eroavaksi toiminnaksi liikunnan toimialalla.

Huippu-urheilutyöryhmän muistiossa OK (OPM 2004a, 20) määrittää huippu-urheilun puolestaan seuraavasti:

Huippu-urheilulla tarkoitetaan aikuisten ja 16–18-vuotiaista alkaen myös nuorten maajoukkueitasoista toimintaa, jonka päämääränä on urheilijoiden menestyminen kansainvälisissä urheilutapahtumissa ja arvokilpailuissa, sekä kansainväliseen menestymiseen tähtäävää vammaisurheilua.

Tämän määritelmän mukaan Suomessa oli vuonna 2004 arviolta noin 2 000 huippu-urheilijaa, joista vammaishuippu-urheilijoita oli noin 200. Kilpa- ja huippu-urheilusta sai pääasiallisen elantonsa noin 1 000 urheilijaa. 14–18-vuotiaita SM-tasolla kilpailevia nuoria oli noin 15 000, joista eri ikäkausimaa-joukkueiden toimintaan osallistui lähes 3 000 urheilijaa. (OPM 2004a, 20.) Liikuntalaista (390/2015) poiketen OK:n huippu-urheilun määritelmä ei huomioi kansallisesti merkittävää urheilutoimintaa, kuten pesäpalloa, jonka toiminnan painopiste on kotimaisessa kilpailutoiminnassa. Tästä johtuen huippu-urheilu määritetään tässä tutkimuksessa edellä mainitun liikuntalain (390/2015) mukaisesti.

KIHU:n (2018, ks. taulukko 1) arvion mukaan vuonna 2017 Suomessa urheili yhteensä 1 380 ammattiuurheilijaa. Arvio pohjautuu Tapaturmavakuutuskeskuksen (TVK) ylläpitämään rekisteriin, johon seurat ilmoittivat ne urheilijat, jotka ansaitsivat urheilulla yli 11 190 euroa vuodessa. Rekisteri ei huomioinut niin sanottuja puoliammattilaisia, eli urheilijoita, jotka joko työskentelevät tai



opiskelevat urheilun ohella. He eivät kirjautuneet TVK:n rekisteriin alhaisten urheilutulojen vuoksi. Rekisterin ulkopuolelle jäävät myös ulkomailla urheilevat suomalaiset ammattiuurheilijat sekä yksilölajien urheilijat. Tapaturmavakuutusrekisterin mukaan suomalaisten ammattiuurheilijoiden lukumäärä koostuu pitkälti viiden joukkuelajin urheilijoista eli jääkiekon, jalkapallon, koripallon, pesäpallon ja lentopallon pelaajista. Naisammattilaisurheilijoita tästä joukosta on ainoastaan 1,6 prosenttia. (KIHU 2018.)

TAULUKKO 1 Ammattiuurheilijoiden lukumäärä Suomessa v. 2011-2017 (KIHU 2018).

Laji	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Jääkiekko	578	705	739	737	726	733	852
Jalkapallo	250	256	248	235	238	276	231
Koripallo	72	79	86	98	110	128	143
Pesäpallo	93	98	106	92	89	90	94
Lentopallo	30	33	43	50	57	63	58
Muu joukkuelaji						2	1
Yksilölaji	21	13	10	8	4	6	1
Yhteensä	1044	1184	1232	1220	1224	1298	1380

Yhteiskunnallisesti katsoen huippu-urheilun rooli on ollut merkittävä huippu-urheilijoiden pienestä määrästä huolimatta (Heinilä 2018, 9; Kantola 1988, 14; OPM 2004a). Koko Suomen itsenäisyyden ajan huippu-urheilu on toiminut niin suomalaisen identiteetin rakentajana kuin sotien jälkeisenä eheyttäjänä. Perinteinen käsitys huippu-urheilusta on rakentunut pitkälti olympiaurheilun ja arvokisamenestyksen varaan. Suomen asema yhtenä urheilun suurmaana oli pienen asukasluvuun nähden hyvin poikkeuksellinen 1900-luvun alkupuolella. (Lämsä 2012a, 83; OPM 2004a, 12.) 1900-luvun alun huippu-urheilu korosti erityisesti kurinalaista, isänmaallista ja kasvatuksellista ihmiskuvaa. Kuitenkin olympialiikkeen eheytyksen ja globalisaation myötä Suomen osuus kansainvälisestä urheilumenestyksestä on asettunut vastaamaan pienen valtion resurssija. Tämän lisäksi nykypäivän huippu-urheilussa on korostunut esimerkiksi kaupalliset ja viihteelliset arvot. (OPM 2004a, 12; 2004b, 12.)

Huippu-urheilulla on ollut keskeinen asema osana pohjoismaista hyvinvointivaltiota (Kantola 1988, 14; Lämsä 2012a, 84). Perinteinen asema osana liikunnan ja urheilun kansanliikettä on kuitenkin joutunut koetukselle kansainvälistymisen ja huippu-urheilun aseman korostumisen kautta. Kansallinen näkökulma on menettänyt merkitystään, kun taas kaupallinen, kansainvälinen ja mediakeskeinen suuntaus ovat valloittaneet huippu-urheilun alaa. Tämän myötä erot kansainvälisen huippu-urheilun ja kansallisen liikuntatoiminnan ja kilpaurheilun välillä ovat kasvaneet. (OPM 2004a, 13; 2004b, 8.) Huippu-urheilun yhteiskunnallisen roolin voidaan kuitenkin edelleen katsoa olevan merkittävä esimerkiksi sen suuresta julkisuus- ja markkinointiarvosta johtuen (Heinilä 2018, 15-16; Kantola 1988, 13). Vaikka huippu-urheilulla ei enää ole samanlaista merkitystä kansallisidentiteetin luojana niin voidaan sen edelleen nähdä olevan tärkeä osa suomalaista kulttuuria sekä kansallisidentiteettiä (OPM 2004a). Huippu-urheilulla on Suomessa myös kansantaloudellisia merkityksiä (OPM 2009). Yhteiskunnallista asemaa korostavat esimerkiksi nuorisovalmennuksen

ja kilpaurheilun korkean tason tavoitteet sekä lukuisat urheilulliset esikuvat yhteiskunnassa. Samalla korostuu myös urheilun eettisten lähtökohtien ja perusarvojen säilyvyys. (Kantola 1988, 13; OPM 2004a; 2009.) Huippu-urheilun tulevaa asemaa pohdittaessa on hyvä muistaa myös, että huippu-urheilun korkea yhteiskunnallinen arvostus on samalla perusedellytys sen jatkuvalla kehittymiselle tulevaisuudessa (ks. Kantola 1988).

### 3.3 Urheilujohtamisen erityispiirteet

Urheilumaailman muutoksesta johtuen alan tutkimuksissa urheilujohtamista tarkastellaan usein kahdesta erilaisesta näkökulmasta. Ensinnäkin urheilu nähdään ainutlaatuisena kulttuurisena instituutiona, johon sisältyy omia lainalaisuuksia, arvoja, normeja ja käytänteitä. Tämän näkemyksen mukaan perinteisten johtamismallien soveltaminen urheilujohtamiseen osoittautuu hankalaksi ja voi jopa johtaa huonoon johtamiseen sekä päätöksentekoon, joka murentaa urheilun rikasta historiaa, sosiaalista merkitystä ja emotionaalista yhteenkuuluvuutta. (Kuorikoski 2016, 14; Smith & Stewart 1999, 12–13; ks. myös Hoyer ym. 2015, 8.) Toisaalta urheilujohtaminen voidaan nähdä yhtenä johtamisen osaluona, johon voidaan soveltaa samoja menetelmiä ja työkaluja kuin muillekin aloille (Smith & Stewart 1999, 12–13).

Forster ym. (2006, Kuorikosken 2016, 15 mukaan) kyseenalaistavat urheilujohtamisen ja urheiluliiketoiminnan ainutlaatuisuuden. Heidän näkemyksensä mukaan liike-elämässä ja etenkin ammattuurheilussa on vallalla samat käsitteet arvon luomisesta, brändäyksestä, innovaatioista, uusien tulolähteiden etsinnästä ja markkinoiden laajentamisesta. Heidän mukaansa urheilu eroaa liike-elämästä vain lähinnä tulojen jakamisen, voittamiseen pyrkimisen ja tunteen kanavoimien suhteen. Forsterin ym. (2006) näkemyksen soveltaminen yleishyödyllisiin urheiluorganisaatioihin osoittautuu kuitenkin joltain osin haasteelliseksi. Näin ollen voidaan esittää urheilujohtamisen olevan enemmän muun liiketoiminnan johtamisen kaltaista taloudellista voittoa tavoittelevissa urheiluorganisaatioissa.

Slackin (1997) mukaan urheilu on ainutlaatuinen ala, joka tarvitsee omat lähestymistapansa. Urheilujohtamisen erityisyys perustuu hänen mukaansa urheilun luomalle sosiaaliselle arvolle, kun taas esimerkiksi liike-elämässä johtaminen saattaa korostaa yksinomaan vain taloudellisia arvoja (Slack 1997; ks. myös Smith & Stewart 1999, 13–21). Toisaalta Slackin argumentti on kyseenalaistettavissa siitä näkökulmasta, että myös yritysten oletetaan nykypäivänä kantavan yhteiskunnallista vastuuta, vaikka niiden taustalla ei olisi urheilun kaltaista kasvatuksellista ja elämyksellistä roolia (ks. Kuorikoski 2016, 15). Myös Skinnerin ym. (2014) mukaan urheilun maailma luo urheilujohtamiselle monia uusia ja uniikkeja ongelmia, joita ei samassa määrin koeta muiden alojen hallinnossa, liike-elämässä tai kolmannen sektorin järjestöissä.

Urheilujohtamisesta on tunnistettavissa erityispiirteitä, jotka erottavat urheilujohtamisen muusta liiketoiminnasta. Smith ja Stewart (1999) esittävät kymmenen urheilulle tyypillistä piirrettä. Näiden eroavaisuuksien tunnistami-

nen on tärkeää, jotta urheiluorganisaatioissa, kuten lajiliitoissa, voitaisiin kar-  
toittaa urheilujohtamiseen parhaiten sopiva johtamistyyli. Ensinnäkin urhei-  
luun liittyy irrationaalisia tunteita urheilujoukkueita, kilpailijoita ja urheilijoita  
kohtaan, jolloin kuluttamista määrittävät voimakkaat emootiot. Tällaisia tuntei-  
ta esiintyy harvemmin muilla toimialoilla, jolloin urheilujohtajan olisi hyvä kye-  
tä valjastamaan nämä tunteet organisaation hyväksi. Toiseksi urheiluun liittyy  
läheisesti tulosten mittausta. Muusta liiketoiminnasta poiketen urheilussa arvos-  
tetaan usein kilpailun voittoa yli taloudellisen tuoton, jolloin mestaruuden voit-  
taminen voi mennä talouden edelle. Lisäksi urheilussa kilpailun on pysyttävä  
tasaväkisenä, jotta joukkue, sarja tai urheilijat pysyvät kiinnostavina kuluttajan  
silmissä. Poikkeuksellista on myös tuotteen (ottelu tai kilpailu) laadun suuri  
vaihtelevuus, sillä muiden toimialojen markkinoilla laadun vaihtelevuus on  
usein selvästi pienempää kuin urheilussa. (Smith & Stewart 1999, 13–21; ks.  
myös Wolsey ym. 2012, 8–10.)

Urheilu on usein lyhytaikainen ja heterogeeninen kokemus, jonka täytyy  
toimia rajatun saatavuuden todellisuudessa esimerkiksi sarjojen ja kilpailujen  
ehdoin. Urheilulle tyypillistä on kuluttajien brändiuskollisuus sekä samaistu-  
misen tarve arvostamiinsa urheilijoihin. Fanit eivät urheilijan heikosta menes-  
tyksestä huolimatta ole halukkaita vaihtamaan ”tuotetta”. Lisäksi kuluttamista  
leimaa usein tavallista suurempi optimismi, jolloin kuluttajan usko oman suo-  
sikkiurheilijan tai -joukkueen menestyksestä on suuri. Monet organisaatiot  
ovatkin tunnistaneet kuluttajan voimakkaan samaistumisen ”tuotteeseen” ja  
käyttävät sitä hyödyksi markkinoinnissa. Viimeiseksi Smith ja Stewart tuovat  
esille urheiluorganisaatioiden konservatiivisuuden ja tapauskollisuuden. Urhei-  
luorganisaatiossa ollaan keskimääräistä vastahakoisempia sopeutumaan uusiin  
teknologioihin, mikäli se ei liity suorituksia parantavaan urheilutieteeseen.  
(Smith & Stewart 1999, 13–21; ks. myös Wolsey ym. 2012, 8–10.) Myös Heikka-  
lan (2014) mukaan johtamisen ja johtajuuden uusimpien virtauksien siirtäminen  
arjen toimintoihin on hidasta, vaikka muutos- ja kehitystarve tunnistetaan ja  
tunnustetaan. Toisaalta edellä esitetty käsitys uuden teknologian hyödyntämi-  
sestä lienee osittain vanhentunutta. Viime vuosina esimerkiksi jääkiekon SM-  
liigassa on otettu käyttöön älykiekkokärjestelmä ja jalkapallossa on hyödynnetty  
muun muassa maaliviivateknologiaa.

Wolsey ym. (2012) täydentävät edellä esitettyä listaa tuomalla esille muu-  
tampia muita urheilun erityispiirteitä. Perinteisessä johtamiskirjallisuudessa on  
kirjoitettu paljon tuotteiden johtamisesta. Kuitenkin urheilun voidaan nähdä  
olevan ensisijaisesti palvelu tai kokemus, mikä tekee sen johtamisesta ainutlaa-  
tuista. Toiseksi urheilujohtaminen tasapainottelee kasvavan kaupallisuuden ja  
ammattimaisuuden sekä voittoa tavoittelemattoman aspektin välillä. Urheilu-  
johtamisen monimutkaisuutta lisäävät esimerkiksi organisaatioiden lukuisat  
sidosryhmät sekä strategisen näkemyksen puute tarkoittaen menestyksen mit-  
taamista lyhyellä aikavälillä tai kapeakatseisesti. (Wolsey ym. 2012, 8–10.)

### 3.3.1 Huippu-urheilujohtaminen Suomessa

Urheiluorganisaatioiden ammattimaistumisen myötä ihmisten johtamiseen on  
tullut liike-elämästä tuttuja käytänteitä (Smith & Stewart 2009, 215). Ammatti-

maistuminen ja kaupallistuminen on herättänyt huolta perinteisen vapaaehtoisuuteen perustuvan suomalaisen urheilukulttuurin katoamisesta ja esimerkiksi kustannusten noususta. Toisaalta on kuitenkin hyvä muistaa, ettei työntekijöiden palkkaaminen urheiluorganisaatioihin, kuten pienimpiin lajiliittoihin, pois sulje suomalaista vapaaehtoisuuteen perustuvan urheilukulttuurin säilyvyyttä. Ammattimaistumisen tavoitteena on tuoda ammattimaisia käytäntöjä organisaation toimintaan ja hallintoon vastaamaan tämän päivän yhteiskunnallisiin haasteisiin sekä helpottamaan vapaaehtoisten työtaakkaa. (Ks. Puhto 2008, 146–149; Soikkeli 2010, 26–27.)

Suomalaisten huippu-urheilujohtajien selkeimmät haasteet liittyvät usein ajan ja resurssien puutteeseen. Työntekijöiden palkkaaminen vaatii resursseja, jolloin urheilujohtajasta saadut hyödyt pitää olla kuluja suuremmat (Puhto 2008, 9). Koska urheilussa on usein vähäiset resurssit verrattuna muuhun liiketoimintaan, työtehtävät kasaantuvat usein samoille henkilöille (ks. Harju 2004, 111; Puhto 2008, 147). Suurissa lajiliitoissa eri johtamisen osa-alueet voivat olla toisistaan eriytettyä toimintaa, mutta yhtä hyvin osa-alueet voivat olla saman henkilön vastuulla. Pienimmissä lajiliitoissa urheilujohtajan pitää pystyä kiinnittämään huomio eri johtamisen osa-alueisiin sekä pyrkiä tasapainottelemaan organisaation operatiivisten ja strategisten tavoitteiden välillä. (Ks. Harju 2004, 119.) Liian laaja työnkuva voi johtaa tilanteeseen, jossa ammattijohtajalla ei ole aikaa toiminnan kehittämiseksi tai muutosjohtamiselle, sillä suurin osa työajasta menee päivittäisten asioiden hoitamiseen. Toisaalta organisaation menestymisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää, ettei johtajan kaikki voimavarat myöskään keskity ainoastaan hallinnollisten asioiden johtamiseen, sillä päivittäinen käytännön johtaminen on organisaatiossa yhtä tärkeää. Lajiliittojen toiminta on operatiivisten johtajan lisäksi luottamusjohdon ja muun palkatun henkilöstön, kuten urheilutoiminnan johtajien, vastuulla. Toimiva johtoryhmä tarvitsee taustalleen aina sujuvaa kommunikaatiota, asiantuntijuutta ja vahvaa yhteistyöverkostoa. Lajiliittojen johtamisjärjestelmää ei näin ollen ole mielekäästä tarkastella vain operatiivisten johtajien kautta, vaan tarkastelussa on hyvä huomioida myös muu johtoryhmä sekä toimijoiden välinen suhde.

Jatkuvasta ammattimaistumisesta huolimatta merkittävä osa suomalaisesta urheilutoiminnasta pyörii edelleen vahvasti vapaaehtoisuuden pohjalla (Kuorikoski 2016, 19). Tällöin vapaaehtoisten johtaminen nousee tärkeäksi osa-alueeksi suomalaisessa urheilujohtamisessa luoden oman erityisvaatimuksen lajiliittojen johtamiselle ja johtajuudelle. Vapaaehtoisten johtamisessa on tärkeä huomioida vapaaehtoisten sitouttaminen, motivoiminen ja organisoiminen, kun taas palkattuun henkilöstöön voi soveltaa yleisiä työelämän johtamiskäytänteitä (ks. Nenonen 2013). Vapaaehtoisilta on vaikea vaatia yhtä ammattimaista, tehokasta ja laadukasta toimintaa kuin normaalissa työsuhteessa olevilta henkilöiltä (Harju 2004, 125; Nenonen 2013). Urheilujohtajan tulee pystyä luomaan toimintaa ihmisten omasta tahdosta, kun käytettävissä olevat ohjaus- ja sanktiokeinot ovat vähäisiä (Koski 1994, 46, 58). Yksi suomalaisen urheilujohtamisen tulevaisuuden haasteista onkin palkatun työvoiman sekä vapaaehtoisuudelta toimivien työntekijöiden suhteen ylläpitäminen (Koski 2009, 92; Laakso 2016, 11–12).

Aiemmissä tutkimuksissa on käsitelty myös johtamisosaamisen puutetta suomalaisessa urheilujohtamisessa (ks. Harju 2004; Laakso 2016). Laakson (2016,

155–159, 161–167) mukaan urheilun substanssiosaaminen ei ole riittävää nykyisessä urheilun kentässä, vaan urheilujohtajuus tarvitsee tuekseen myös johtamisen ammattilaisuutta ja johtamisen merkityksen tunnustamista. Urheilujohtajan tullessa urheilun sisäpuolelta on hyvin mahdollista, ettei hän hallitse riittävän hyvin urheilun taloudellisia, hallinnollisia ja kaupallisia аспекteja, mikä asettaa haasteita myös organisaation menestykselle sekä jatkuvuudelle pitkällä tähtäimellä (Harju 2004; Nenonen 2013). Toisaalta Heinilän (2018, 75) mukaan suomalaisessa huippu-urheilun johtamisessa korostuvat ensisijaisesti tehtävät, jotka tähtäävät välittömimmin urheilijoiden kilpailukyvyyn ja menestyksen varmistamiseen. Näistä tehtävistä keskisimmät ovat kilpailujärjestyksen ylläpitäminen, urheiluidentiteetin vahvistaminen sekä oikean kilpailuhengen ja reilun pelin vaatiminen.

Suomalaista urheilujohtamista tarkasteltaessa on hyvä pohtia myös vapaaehtoisten kykyä toimia urheilujohtajana. Vapaaehtoisen urheilujohtajan vahvuutena voidaan nähdä esimerkiksi vapaaehtoisen voimakas tunne sekä vahva sitoutuminen urheiluun (ks. Smith & Stewart 1999, 13–21; Wolsey ym. 2012, 8). Voimakkaasta tunnesitoutumisesta johtuen moni amatöörijohtaja on valmis uhraamaan paljon aikaa tärkeälle harrastukselle ja toiminnan sujuvuudelle. Amatöörijohtaja voi myös olla jonkin alan ammattilainen, mikä tuo laaja-alaista osaamista urheilutoiminnan johtamiseen. Ammattimaisuuden ja amatööriyden suhdetta pohdittaessa on kuitenkin hyvä korostaa, että mikäli ihmisillä ei ole aikaa tai tahtoa sitoutua vapaaehtoistoimintaan niin ammattimaisuus on tätä kautta luonnollinen ilmiö suomalaisessa urheilukulttuurissa. Pätevä ammattijohtaja voi samalla tarjota urheiluorganisaatiolle ainutlaatuista osaamista, jota hän on kerryttänyt esimerkiksi aikaisemman koulutuksen tai työkokemuksen kautta.

### 3.3.2 Strateginen johtaminen huippu-urheilussa

Toimintaympäristön muutos on voinut vaatia lajiliitoilta strategista muutostyötä, strategian luomista tai johtamisjärjestelmän käyttöönottoa (ks. Ansoff 1984, 32, 172–173). Smithin ja Stewartin (1999) mukaan likimain jokaisella menestyvällä urheiluorganisaatiolla tulee olla jonkin tasoinen strateginen suunnitelma. Toisaalta strategista johtamista toteutetaan urheiluorganisaatioissa hyvin vaihtelevin keinoin ja vaihtelevalla laajuudella (Smith & Stewart 1999, 22). Urheilujohtajien rooli strategisessa johtamisessa on suuri, sillä ensisijaisesti he toimivat organisaation rakenteen ja strategian määrittäjinä (Koski 1994, 58).

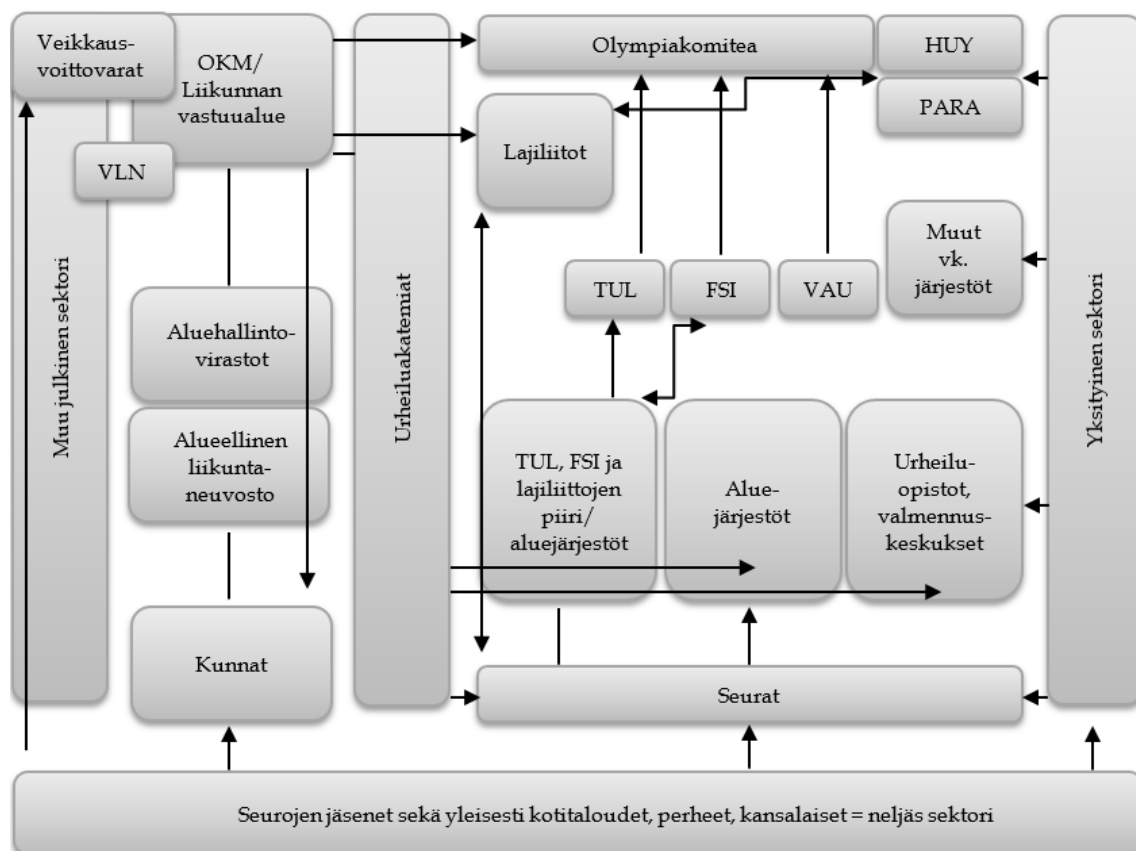
Yleishyödyllisten organisaatioiden tulosten arvioiminen ei kuitenkaan ole yhtä selkeää ja toisaalta ei myöskään yhtä yleistä, mikä voi asettaa haasteita organisaation strategiselle suunnittelulle ja tulosten mittaamiselle (ks. Karlöf 1996, 14). Toiminnan tavoitteiden tarkastelussa on samalla hyvä ymmärtää, kuinka urheilu eroaa muusta liiketoiminnasta, sillä usein urheiluliiketoiminnassa esimerkiksi arvostetaan kilpailullista voittoa yli taloudellisen tuoton (ks. Smith & Stewart 1999, 13–21). Näin ollen urheilun strategista onnistumista ja tavoitteiden toteutumista ei voi ammattimaistumisesta ja kaupallistumisesta huolimatta mitata pelkästään taloudellisin intressein, vaan huomioon pitää ottaa myös organisaation urheilulliset tavoitteet.

Siitä huolimatta, että strateginen suunnittelu soveltuu erityisesti taloudellista voittoa tavoitteleviin yrityksiin niin termin käyttö on yleistynyt myös vapaaehtoissektorin organisaatioissa (Karlöf & Lögvinsson 2006, 78). Usein ammattimaisesti toimivassa organisaatiossa oletetaan strategian sisältävän organisaation liiketoimintasuunnitelman, mission, visiot, tavoitteet, arvot, suorituksen mittaamisen ja analyysit (Smith & Stewart 1999, 23). Urheiluorganisaatiolle tyypillinen resurssien puute vaikuttaa toiminnan epävakauteen, jolloin organisaation voi olla vaikea laatia pitkän tähtäimen tavoitteita (ks. Karlöf 1996, 11; Wolsey ym. 2012, 8–10). Tämän lisäksi niin sanotussa suunnitelmataloudessa toimivien lajiliittojen tulee suunnitella toimintansa varoja jakavan yksikön ehdoilla, jolloin toiminnan luonne määrittyy osittain ulkopuolisen organisaation kautta (ks. Karlöf 2002, 15).

Tässä tutkimuksessa lajiliiton johtamisjärjestelmän nähdään asettuvat organisaation strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistäväksi tekijäksi (ks. luku 3.1.2). Organisaation missio eli toiminnan tarkoitus asettavat pohjan lajiliiton strategiatyölle. Lajiliittojen toiminnan tarkoituksiin perehdytään myöhemmin luvussa 4.2. Pitkään toimineiden urheiluorganisaatioiden haasteena voi olla esimerkiksi missioiden unohtuminen, jolloin organisaation toiminta etenee omalla painollaan ilman, että organisaatio joutuu miettimään syytä olemassa ololleen. Arvot puolestaan ohjaavat ihmisten toimintaa organisaatiossa. Vapaaehtoisuuteen perustuvien organisaatioiden arvopohdinta on todennäköisesti helpompaa kuin ammattimaisesti toimivien organisaatioiden, sillä vapaaehtoisuudessa arvot ovat ensisijaisesti toimintaa ohjaavia tekijöitä. (Ks. Harju 2004, 33, 37.)

## 4 URHEILUJÄRJESTELMÄ

Suomalainen urheilujärjestelmä hahmottuu tässä tutkielmassa yksityisen ja julkisen sektorin, kansalaisjärjestöjen eli kolmannen sektorin sekä neljännen sektorin muodostamaksi kokonaisuudeksi, jotka toimivat valtakunnallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla (ks. Koski & Heikkala 1998, 16; Lehtonen 2017, 12). Neljännen sektorin käsitteellä viitataan esimerkiksi seurojen jäseniin, kotitalouksiin, perheisiin ja kansalaisiin (ks. Lehtonen 2017, 16). Kuviossa kolme on kuvattu suomalaisen urheilujärjestelmän toimijoita ja toimijoiden välisiä suhteita.



KUVIO 3 Suomalainen urheilujärjestelmä (Mukaillen: Lehtonen 2017, 6).

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) vastaa liikuntapolitiikan yleisestä johdosta, yhteensovituksesta ja kehittämisestä sekä liikunnan yleisten edellytysten luomisesta valtionhallinnossa yhteistyössä kuntien, kansalaisjärjestöjen ja muiden liikunta-alan toimijoiden kanssa (Liikuntalaki 390/2015, 4 §; OKM 2018). Liikunnan vastuualueen tehtävänä on jakaa ja koordinoita veikkausvoittovaroja valtakunnallisille, alueellisille ja paikallisille liikuntajärjestöille sekä muille liikunnan yhteisöille (Lehtonen 2017, 17; OKM 2018). OKM:n asiantuntijaelimenä toimii valtioneuvoston asettama liikuntaneuvosto, joka käsittelee liikunnan kannalta laajakantoisia ja tärkeitä asioita sekä arvioi valtiohallinnon toimenpiteiden vaikutuksia liikunnan ja urheilun alueella. Lisäksi se tekee aloitteita ja esityksiä liikunnan kehittämiseksi ja antaa lausuntoja toimialansa liikuntamäärärahojen käytöstä. (Liikuntalaki 390/2015, 6 §; Lehtonen 2017, 18.)

Liikunnan aluehallinnosta vastaavat kuusi aluehallintovirastoa (AVI), joissa toimivat alueelliset asiantuntijaelimet eli liikuntaneuvostot (Liikuntalaki 390/2015, 7 §). Kuntien vastuulla on yleisten edellytysten luominen liikunnan paikallistasolla. Liikuntalain mukaisesti kuntien tulee tukea seuratoimintaa ja rakentaa ja ylläpitää liikuntapaikkoja sekä edistää terveyttä ja hyvinvointia eri kohderyhmät huomioiden. Kuntien rooli liikunnan paikallistason edellytysten luomiseksi on varsin autonominen, jolloin kuntien tavat luoda edellytyksiä liikunnalle vaihtelevat. (Liikuntalaki 390/2015, 5 §; Lehtonen 2017, 18.)

Liikuntajärjestöjen rooli osana suomalaista liikuntajärjestelmää on jakautunut valtakunnalliseen, alueelliseen ja paikalliseen tasoon. Vuonna 2016 valtionavustusta saavia liikuntajärjestöjä oli 123 kappaletta, joista suurin osa sijoittui keskusjärjestöjen alapuolelle valtakunnalliselle liikuntatasolle. Suurimpina yksittäisinä järjestöryhminä ovat suurimmat lajiliitot. Lajiliitot vastaavat oman lajin kansainvälisen kilpailujärjestelmän ylläpidosta sekä oman lajin maajoukkue toiminnasta (ks. luku 4.2). Lajiliittojen lisäksi avustuksia saa myös muut järjestöryhmittymät, kuten Suomen Työväen Urheiluliitto (TUL), Finlands Svenska Indrott (FSI), Suomen Vammaisurheilu- ja Liikuntaliitto (VAU) sekä Paralympiakomitea. (Lehtonen 2017, 19.)

Liikunnan ja urheilun alueellisella tasolla toimivat aluejärjestöt, urheiluopistot ja niiden yhteydessä olevat valmennuskeskukset. Urheiluakatemit toimivat puolestaan eri puolella Suomea lasten ja nuorten opiskelun ja urheilun yhdistämiseksi. Paikalliset urheiluseurat kokoavat yhteen julkisen, yksityisen, kolmannen ja neljännen sektorin toimijat. (Lehtonen 2017, 19.) Mäkisen ym. (2015) mukaan suomalaisten urheiluseurojen yhteenlaskettu jäsenmäärä on yli 1,1 miljoona. Seurat toteuttavat toimintaa myös muille kuin seuran jäsenille. Tämän lisäksi erityisesti pienissä kunnissa urheiluseurat ovat ottaneet omakseen myös kunnallisten liikuntapalvelujen tuottamisen ja liikuntapaikkojen kunnossapidon. Seurojen suhde lajiliittoihin on tiivis, sillä liitot pitävät yllä esimerkiksi jäsenyyssuhdetta ja kilpailujärjestelmiä. Seurat ovat lajiliittojen jäseniä, vaikkakin urheiluseuroja voisi nimittää ensisijaisesti keskusjärjestöjen toiminnan legitimointivälineeksi. (Lehtonen 2017, 19.)

Lehtonen (2017) hahmottaa suomalaisen urheilujärjestelmän sisäisen dynamiikan muodostuvan "alhaalta ylös" siten, että kunnat ja neljäs sektori (esim. kotitaloudet ja perheet) kannattelevat järjestelmää. Muu valtion liikuntahallinnon ulkopuolinen julkinen ja yksityinen sektori toimivat puolestaan ennemmin



suomalaisen urheilujärjestelmän mahdollistajana. Kokonaisuudessaan järjestelmä on kompleksinen, sillä resurssien ohjaus antaa valtiolle mahdollisuuden ohjata keskusjärjestöjen toimintaa ja olomuotoa, joka puolestaan vaikuttaa keskusjärjestöjen asemaan suhteessa muihin liikunnan kansalaisjärjestöihin. (Lehtonen 2017, 20–21.) Kuorikoski (2016, 49–52) kuvaa urheilujärjestelmän puolestaan löyhäsidonnaiseksi tarkoittaen, että järjestelmä rakentuu verkostoihin, monimuotoiseen vuorovaikutukseen ja eri yhteiskuntasektorien risteäviin toimintakäytänteisiin.

#### 4.1 Urheilujärjestelmän organisaatiomuutokset

Tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisen urheilujärjestelmän organisaatiomuutoksia 1990-luvulta tähän päivään (ks. luku 1.1). Organisaatiomuutoksia tarkasteltaessa on hyvä ymmärtää, että suomalaisen urheilujärjestelmän organisaatiomuutokset ja huippu-urheilun uudistustyö juontavat juurensa myös tätä ajanjaksoa pidemmälle.

1990-luvulla huippu-urheilun kehittämistä mieltäneitä työryhmiä oli viisi kappaletta. Työryhmät toimivat 2000-luvulle asti OK:n alaisina, jonka jälkeen ne siirtyivät OPM:n (myöh. OKM) koordinoimiksi. Muutosprosessin taustalla vaikutti vuonna 1993 alkanut liikuntajärjestöjen toimialarakenne sekä SLU:n perustaminen. (Lehtonen 2017, 24.) SLU asettui järjestökentän palvelu- ja edunvalvontaorganisaatioksi, ja sen jäseniksi liittyi kahdeksan (myöh. 15) alueorganisaatiota sekä kaikki valtakunnalliset liikuntaorganisaatiot. SLU:n rinnalle asettuivat Nuori Suomi ry, Kunto ry sekä Suomen OK vastaamaan lasten ja nuorten liikunnasta, harrasteliikunnasta ja huippu-urheilusta. (VLN 2012, 22.) Muutosprosessin myötä päättyi yli 70 vuotta kestänyt vahvojen keskusjärjestöjen, Suomen Valtakunnallisen Urheiluliiton (SVUL) ja TUL:n, aikakausi ja toimijoiden keskinäinen valtataistelu (ks. Lehtonen 2017, 24; VLN 2012, 22). SVUL:n ja TUL:n toiminta jatkui, mutta järjestöjen oikeisto–vasemmisto-akselin keskittymistä keskusjärjestöpolitiikasta siirryttiin hajautettuun liikuntapolitiikkaan, joka näkyi sekä liikunnan ja urheilun organisoitumisessa että resurssiohjauksessa (Lehtonen 2017, 24).

SLU:n myötä suomalainen järjestökenttä perustui matalaprofiilisiin edunvalvonta- ja palveluorganisaatioihin. Toimialajärjestöjen tehtävänä oli tuottaa palveluita oman toimialan liikuntajärjestöjen, kuten lajiliittojen käyttöön. (Koski & Heikkala 1998, 18, 151; VLN 2012, 22.) Enimmillään SLU:ssa oli 131 jäsenjärjestöä ja sen tavoitteena oli toimia eräänlaisena yhteistyöfoorumina (Heikkala 1998, 108; Lehtonen 2014, 5). Kuitenkin jo 1990-luvun analyysit osoittivat SLU:n laimeaksi kompromissiksi vahvojen keskusjärjestöjen SVUL:n ja TUL:n tilalle (Lehtonen 2017, 24; ks. myös Heikkala 1998; Koski & Heikkala 1998). Olemassaolon aikana SLU ei saavuttanut vahvaa asemaa järjestöjen edunvalvojana. Lisäksi sen jäsenjärjestöjen yhteistyö jäi heikoksi. (Lehtonen 2014; 2017, 24.)

Huippu-urheilun muutosta linjannut työryhmä aloitti toimintansa vuonna 2008, jonka tavoitteena oli Valtioneuvoston (VN) periaatepäätösten täytäntöönpano liikunnan edistämisen linjoista (OPM 2009). VN:n periaatepäätös käsitteli

esimerkiksi väestön hyvinvointia, liikunnan ja urheilun elinkaariajattelua sekä järjestelmän toimijoiden roolien uudelleen tarkastelua. Huippu-urheilun osalta periaatepäätös keskittyi erityisesti huippu-urheilun merkityksen tarkentumiseen sekä eri toimijoiden tehtävien selkiyttämiseen. (OPM 2009.) Työryhmän keskeinen ehdotus oli HuMu:n perustaminen. Muutosryhmän toiminnan rahoitti OKM. (Lehtonen 2017, 24–25.) HuMu:n tehtävänä oli löytää konkreettisia toimenpiteitä huippu-urheilun uudistamiseksi ja kehittämiseksi (OK 2012, Lämsä ym. 2016, 6 mukaan).

2010-luvulla käynnistyi kaksi liikunnan ja urheilun keskusorganisaatioihin liittyvää prosessia, toimialaprosessi ja huippu-urheilun muutosprosessi, jotka johtivat toimialarakenteesta luopumiseen (Lämsä ym. 2016, 5). Vuonna 2010 aloitettiin SLU:n johdolla rakenne ja toimintatapaselvitys (RTS), jonka tavoitteena oli selvittää esimerkiksi miten SLU-yhteisön rakenteita ja toimintatapoja tulisi kehittää. Jo vuoden 2011 lopusta alkoi keskustelu toimialaorganisaatioiden yhdistämisestä. (Lehtonen 2014; 2017, 25.) RTS-prosessin kanssa samaan aikaan ajoittui myös OK:n valtuuskunnan kokous, jossa päätettiin, ettei OK ole mukana tulevassa uudessa keskusjärjestössä (OK 2011, Lehtonen 2017, 25 mukaan). Kielteistä päätöstä perusteltiin OK:n halulla osallistua alkaneeseen huippu-urheilun muutosprosessiin (Lehtonen 2014). Muutos merkitsi samalla lajiliittojen itsenäistymistä ja vallan kasvua. Vaikka OK:sta tuli periaatteessa huippu-urheilun toimialaorganisaatio, niin ennen vuotta 2012 se ei halunnut ottaa kokonaisvastuuta suomalaisen huippu-urheilun johtamisesta ja kehittämisestä, sillä se halusi keskittyä pääasiassa olympiaurheilun tukemiseen. (Lämsä ym. 2016, 5; VLN 2012, 27.)

VN:n periaatepäätös sekä HuMu:n raportti urheilujärjestelmän uudistamisesta käynnistivät muutosprosessin suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän uudistamiseksi 2010-luvulla, jonka lopputuloksena perustettiin 18.6.2012 Valo (Valtakunnallinen ja liikunta- ja urheiluorganisaatio). Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto ja SLU siirsivät toimintansa uuteen järjestöön vuoden 2013 alussa ja lakkauttivat samalla toimintansa. (Lehtonen 2014; 2017 21–25.) Valon syntyprosessissa on havaittavissa paljon samoja piirteitä kuin SLU:n syntyprosessissa 1990-luvulla. Molempien järjestöjen perustamisprosessit käynnistyivät ylätasolta ja muutoksien taustalla olivat samat ajatukset päällekkäisten toimintojen poistamisesta ja yhteisöllisyyden parantamisesta liikuntajärjestökentässä. Toisaalta Valon syntyprosessi voidaan tulkita eräänlaisena jatkona SLU:n aloittamalle prosessille. (Ks. Kokkonen 2012, 136, 208.)

Vuonna 2012 HuMu sai valmiiksi loppuraporttinsa, jonka yhtenä keskeisenä linjana oli itsenäisen HUY:n perustaminen OK:n sisään. HUY aloitti toimintansa vuoden 2013 alussa. (Lehtonen 2017, 26; Lämsä ym. 2016, 7–8.) HUY:n tehtäväksi määriteltiin esimerkiksi huippu-urheiluverkoston johtaminen ja koordinointi sekä huippu-urheilumenestyksestä vastaaminen yhdessä lajiliittojen kanssa (ks. OK 2019a). Sittemmin huippu-urheilun muutostyö sai osakseen runsaasti julkisuutta esimerkiksi HuMu:n toiminnan ja huippu-urheilun kasva-neiden menestystoiveiden myötä (Lehtonen 2017, 1; ks. esim. Laine, Salasuo & Lappalainen 2016; Yle 2016).

Muutosprosessin seuraavana taitekohtana voidaan pitää kevättä 2014, jonka seurauksena Valosta ja OK:sta alettiin käyttää nimeä Valo-OK. Aiemmas-

ta organisaatiomuutoksesta poiketen OK sijoittui tällä kertaa muutosprosessin keskeiseksi toimijaksi (vrt. OK 2011, Lehtonen 2017, 25 mukaan). Rakenteiden uudistumisen taustalle voitiin hahmottaa esimerkiksi ministeriön päätös leikata avustuksia sekä syksyn 2013 Valon hallitusvalinnat. Toisaalta järjestöillä oli yhä omat hallitukset sekä osittain erilliset jäsenjärjestöt. (Lehtonen 2017, 26.) Kuitenkin vuoden 2017 alussa Valo ja OK yhdistyivät ja OK:sta tuli valtakunnallinen liikunta- ja aluejärjestö. Uusi OK vastaa huippu-urheilun lisäksi liikunnan ja muun fyysisen aktiivisuuden lisäämisestä sekä liikuntakulttuurin yhteiskunnallisen aseman vahvistamisesta. (OK 2019b.)

## 4.2 Lajiliitot osana urheilujärjestelmää

Lajiliitoilla on keskeinen rooli osana suomalaista urheilujärjestelmää. Heikkalan ja Kosken (1998) mukaan lajiliittojen perustehtävä on lajikulttuurin edistäminen. Lajikeskeisen näkökulman voidaan nähdä kumpuavan siitä, että liittojen toiminta-ajatus perustuu usein yhteen tai korkeintaan muutamaan toisiaan lähellä olevaan lajiin. (Koski & Heikkala 1998, 16, 76.) Lajiliitto on sen jäsenten eli jäsenseurojen tai laajemmin ajateltuna lajin parissa liikkuvien yhteenliittymä ja edustaja (OPM 2004a; Mäkinen ym. 2015). Lajiliittojen oman näkemyksen mukaan heidän ydintehtäviänsä ovat seurojen edunvalvonta sekä palvelu (Aarresola & Mäkinen 2012, 48). Toisaalta lajiliitot ovat kansainvälisten lajiliittojen jäseniä (OPM 2004a).

Kaikkia lajiliittoja perinteisesti yhdistäviä vastuualueita ovat olleet lajin kansallisen kilpailujärjestelmän ja huippu-urheilutoiminnan järjestäminen (Lehtonen 2017, 19). Aarresolan ja Mäkisen (2012, 45) mukaan lajiliitoilla on kansallinen monopoliasema oman lajin maajoukkuetoiminnan järjestäjänä, mikä samalla asettaa lajiliitot osavastuuseen suomalaisen huippu-urheilun kehittämisestä. Toisaalta, vaikka tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan lajiliittoja juuri huippu-urheilun näkökulmasta, on hyvä ymmärtää lajiliittojen toimialan ulottuvan tämän lisäksi myös lasten ja nuorten liikunnan ja urheilun sekä aikuisliikunnan alueille (ks. Mäkinen 2010).

Lajiliittojen toimintaa ohjaa ensisijaisesti liiton omat strategiset valinnat sekä säännöt. Tämän lisäksi liittojen toimintaan vaikuttaa kansallinen lainsäädäntö ja liikuntapolitiikka avustuskäytäntöineen sekä kansainvälisten lajiliittojen säännöt. Useimmat lajiliitot ovat saaneet alkunsa kansainvälisen kilpailutoiminnan kautta, jolloin niiden ensisijaisia päämääriä ovat lajin kansainväliseen kilpailutoimintaan osallistumisen organisointi sekä lajin edistäminen valtakunnallisesti. (Mäkinen ym. 2015.)

### *Perustiedot lajiliitoista*

Tässä luvussa tarkastellaan KIHU:n lajiliittojen ja muiden liikuntaa edistävien järjestöjen seurantakortteja. Vaikka seurantakortit esittävät myös muiden liikuntaa edistävien järjestöjen tietoja niin seurantakorttien tarkastelu rajattiin tutkimuksen kohderyhmän mukaisesti lajiliittoihin, joissa on huippu-

urheilutoimintaa. Seurantakortit toimivat pro gradu -tutkielman toisena aineistona empiirisellä kyselytutkimuksella kerätyn aineiston lisäksi. Seurantakorteista saatu tieto esitellään tässä vaiheessa tutkimusta, sillä niistä saatu tieto antaa lukijalle ymmärryksen suomalaisten lajiliittojen nykytilanteesta.

Seurantakorteissa keskitytään lajiliittojen toimintaa kuvaavien indikaattorien, tunnuslukujen ja valtionapukriteerien määrittämiseen ja kokoamiseen (KIHU 2017; Mäkinen ym. 2015). Aineistossa esitetään liikuntajärjestöjen taloudelliset ja toiminnalliset tiedot vuosilta 2005, 2009, 2012–2016. Tutkielmassa tarkasteltu aineisto on päivitetty 12.1.2017 eli aineistossa ei ole uusimpia tietoja vuosilta 2017–2019. Valmista aineistoa käytettiin tutkimuksessa harkiten. Tarkasteltaessa eri lajiliittojen seurantakortteja tutkijan tuli huomioida, että seurantakorteista puuttuu viime vuosien eli tämän hetkisen tilanteen tunnusluvut. Lisäksi vertailussa tuli huomioida esimerkiksi lajiliittojen yhdistymiset, jakautumiset sekä uusien lajiliittojen perustamiset. Aineistosta puuttui paljon tietoja, mikä teki eri lajiliittojen keskinäisestä vertailusta haasteellista. Tästä syystä seurantakorteista saatua tietoa käytettiin tutkimuksessa lähinnä lajiliittojen nykytilanteen kuvauksessa ja empiirisen aineiston tarkastelun tukena.

Seurantakortteihin on luokiteltu lajiliitot vuoden 2016 valtionavustuksen kokonaismäärän mukaan suurimmasta pienimpään (ryhmät 1–7). Lajiliittoja ja muita liikuntaa edistäviä järjestöjä aineistossa on yhteensä 96 kappaletta. Näistä tutkimuksen perusjoukoksi valikoitui 65 lajiliittoa, jotka sijoittuivat aineistossa valtioavustuksen perusteella ryhmiin 1–6. Perusjoukoksi valikoitiin lajiliitot, jotka saivat valtion toiminta-avustusta ja joissa oli huippu-urheilutoimintaa. Seurantakorteissa käytettyä luokittelua käytettiin myös tämän tutkimuksen perustana. Vastaaajien anonymiteetin säilyttämiseksi ja vertailtavuuden parantamiseksi seurantakorteissa olevat ryhmät luokiteltiin uudelleen suuremmiksi ryhmiksi. Ryhmät 1–2 muodostivat ryhmän 1 eli eniten valtionavustusta saavat lajiliitot. Selkeyden vuoksi näistä lajiliitoista käytetään tutkimuksessa käsitettä suuret lajiliitot. Ryhmät 3–4 luokiteltiin uudelleen ryhmään 2 eli keskikokoiset lajiliitot. Ryhmät 5–6 muodostivat ryhmän 3, josta käytetään nimitystä pienet lajiliitot. Tutkimuksen perusjoukon valtionavustusta, frekvenssejä ja prosentteja kuvataan taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Tutkimuksen lajiliittojen perusjoukon kuvaus (n=65) (ks. KIHU 2017).

Ryhmä	Nimitys	Valtion toiminta-avustus (€)	n	%
1	Suuret lajiliitot	2 095 000-300 000	24	37
2	Keskikokoiset lajiliitot	296 000-55 000	25	38
3	Pienet lajiliitot	50 000-5 000	16	24

Seurantakorteissa oli listattuna lajiliittojen (n=42) toiminnan tarkoitus (ks. taulukko 3). Toiminnan tarkoitukset luokiteltiin ja niistä laskettiin frekvenssit ja prosenttiosuudet sen perusteella, kuinka monta kertaa kukin toiminnan tarkoitus mainittiin seurantakorteissa. Toiminnan tarkoituksissa korostui erityisesti lajiliiton rooli lajin edistäjänä sekä seurojen ja harrastajien keskuselimenä ja muiden toimijoiden yhdyssiteenä. Lajiliitot edistivät myös kilpa- ja huippu-urheilua, liikuntaa, kuntoilua sekä harrastamista. Lisäksi aineistosta kävi ilmi lajiliittojen rooli eettisyyden, reilun pelin ja tasa-arvon asioissa. Aineistosta saa-

tu tieto oli yhtäläinen aikaisemman aiheesta julkaistun tiedon kanssa (ks. Aarresola & Mäkinen 2012, 45; Heikkala & Koski 1998, Lehtonen 2017; Mäkinen ym. 2015; OPM 2004a).

TAULUKKO 3 Liiton toiminnan tarkoitus (n=42) (KIHU 2017).

Liiton tarkoitus	n	%
Lajin edistäminen	37	88
Yhdysside, keskustelu	27	64
Kilpa- ja huippu-urheilu	20	48
Liikunta, kuntoilu ja harrastaminen	20	48
Reilu peli, eettisyys ja tasa-arvo	20	48
Kansainvälinen edustus	13	31
Opetus, koulutus, valmennus	11	26
Sääntöjen ja toiminnan valvonta	10	24
Aatteellinen järjestö	6	14
Liiton ohjeiden mukainen toiminta	5	12
Kilpailujen, tapahtumien ja leirien organisointi	3	7
Viestintä	1	2

Aineistossa esitettiin perusjoukon palkatun henkilöstön, hallituksen ja valmentajien lukumäärä hyvin epäsäännöllisesti, mistä syystä vertailtavuus tämän tutkimuksen empiirisen datan kanssa ei ole mahdollista. Taulukossa 4 on koottu lajiliittojen päätoimisten ja osa-aikaisten työntekijöiden sekä hallituksen ja lajiliiton palkkaamien ammattivalmentajien lukumäärät. Vain hallituksen lukumäärässä oli esitelty naisten ja miesten lukumäärät erikseen. Taulukossa on esitetty henkilötön lukumäärän vaihteluväli sekä laskettu näille keskiarvo ja keskihajonta.

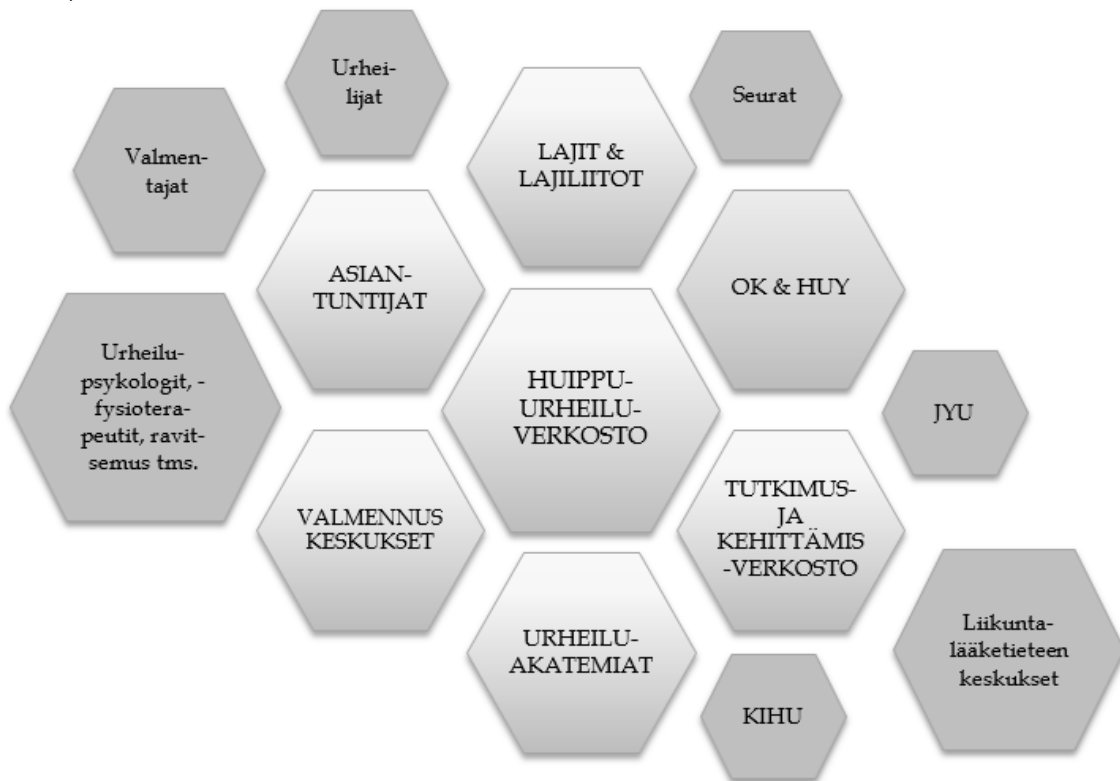
TAULUKKO 4 Perusjoukon työtehtävät ja tunnusluvut (ks. KIHU 2017).

Henkilöstö	n	Vaihteluväli	ka.	kh.
Päätoimiset	376	0–59	7,09	10,35
Osa-aikaiset	133	0–25	3,09	5,32
Hallitus yht.	702	4–15	8,56	1,9
Hallitus, miehet	508	0–12	6,20	2,37
Hallitus, naiset	194	0–8	2,22	1,77
Valmentajat	148	0–42	3,89	7,56

Seurantakorttien luvuista voidaan todeta, että tutkimuksen perusjoukko vaihtelee merkittävästi lajiliiton koon ja henkilöstön lukumäärän perusteella. Keskimäärin lajiliiton hallituksissa oli selvästi enemmän miehiä kuin naisia. Lajiliitot olivat nimenneet useita eri toiminnan tarkoituksia seurantakortteihin. Lisäksi aineistosta kävi ilmi esimerkiksi lajiliittojen jäsenseurojen määrä, lisenssit, taloudellinen tilanne, lajin urheilullinen menestys sekä liiton järjestämät koulutukset. Nämä rajattiin kuitenkin aineiston tarkastelusta pois, sillä näiden osaluokkien tarkastelu ei ollut tarpeellista tutkimustehtävän kannalta.

### 4.3 Lajiliitot osana huippu-urheiluverkostoa

Huippu-urheiluverkoston käsite vakiintui osaksi suomalaista urheilujärjestelmää huippu-urheiluyksikön ensimmäisenä toimintavuotena. Verkoston käsite viittaa kokonaisuuteen, joka käsittää urheilijan polkuun vaikuttavia tahoja sekä asiantuntijoita Suomessa. (Lämsä ym. 2016.) OK (2018) määritteli suomalaiseen huippu-urheiluverkostoon kuuluvaksi urheilijat, valmentajat, lajit, seurat, urheiluakatemioiden, valmennuskeskukset, liikuntalääketieteen keskuskeskukset sekä huippu-urheilun parissa toimivat asiantuntijat (ks. kuvio 4). Lehtonen (2017, 14) puolestaan kuvasi suomalaisen huippu-urheilujärjestelmän olevan OK:n, HUY:n, KIHU:n, urheiluakatemioiden sekä lajiliittojen ja urheiluopistojen muodostama kokonaisuus. HUY johtaa ja koordinoi suomalaista huippu-urheiluverkostoa. Kuviossa viisi on kuvattu huippu-urheiluverkoston keskeisiä toimijoita ja lajiliittojen asemaa osana huippu-urheiluverkostoa (ks. Lämsä ym. 2016).



KUVIO 4 Huippu-urheiluverkosto (Mukaiillen: Lämsä ym. 2016).

HuMu on hahmottanut verkostosta kuvan, jossa HUY on vastuussa verkoston toiminnan johtamisesta sekä yhteistyön puitteiden luomisesta. Vuodesta 2014 lähtien huippu-urheiluverkosto on kokoontunut kerran vuodessa verkostotahtumaan. Verkoston toiminnan taustalla on ajatus siitä, että yhteistyössä verkoston jäsenet voisivat löytää ydinosamisensa ja tätä kautta keskittää resurssit näiden toimintojen kehittämiseen, mikä puolestaan johtaisi kokonaisuuden parantumiseen. (Lämsä ym. 2016.)

Lajiliittojen huippu-urheilujohtamisen kannalta keskeistä on tarkastella HUY ja lajiliittojen välistä työnjakoa. Suomessa lajiliitot ovat vastanneet suvereenisti oman lajin kehittämisestä sekä kansainvälisestä menestyksestä viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajan. HUY on osallistunut aiempaa vahvemmin lajien huippu-urheilutoiminnan sparraukseen ja ohjaamiseen sen eri tasoilla. (Lämsä ym. 2016.) Toisaalta nykyisessä työnjaossa lajiliitoilla on kuitenkin edelleen vastuu lajin kehittämisestä ja kansainvälisestä menestyksestä (ks. Lämsä ym. 2016; Mäkinen ym. 2015; OK 2019a).

#### 4.4 Teoriaviitekehäksen synteesi

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui kolmesta osa-alueesta. Ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin johtamisjärjestelmän määritelmää johtamisen, johtajuuden sekä strategisen johtamisen kautta. Lisäksi luvussa muodostettiin johtamisjärjestelmän malli, joka piti sisällään kolme osa-aluetta: huippu-urheilujohtajien työtehtävät ja vastuualueet, johtoryhmän yhteistyö ja vuorovaikutus sekä päätöksenteko. Luotuun malliin palataan uudelleen tutkielman tuloksissa luvussa kuusi. Toisessa osiossa tarkasteltiin puolestaan huippu-urheilujohtamista suhteessa johtamisen ja johtajuuden sekä strategisen johtamisen teorioihin. Aiheeseen perehdyttiin suomalaisen urheilukulttuurin muutoksien ja suomalaisen huippu-urheilun aseman kautta. Kolmannessa osiossa esiteltiin suomalaista urheilujärjestelmää sekä siinä tapahtuneita organisaatiomuutoksia. Lisäksi perehdyttiin tutkimuskohteeseen eli urheilun lajiliittoihin sekä niiden rooliin osana suomalaista urheilujärjestelmää ja huippu-urheiluverkostoa.

Keskeistä tutkimuksen kannalta oli pohjustaa johtamisjärjestelmän määritelmää sekä siihen liittyviä käsitteitä ja käsitteiden suhteita toisiinsa, jotta saatiin mahdollisimman tarkka kuva johtamisjärjestelmän merkityksestä ja määritelmästä tässä tutkimuksessa. Johtamisjärjestelmälle on olemassa monia määritelmiä, eikä käsitteelle ole muodostunut tutkimuskirjallisuuden perusteella yhtä yhtenäistä määritelmää (ks. esim. Garud & Kumaraswamy 2005; Laamanen & Tinnilä 2009, 113; Malkamäki 2019, 56–58; Mitronen 2002, 59, 409). Lisäksi haasteita tuotti, ettei johtamisjärjestelmän käsitettä ole käytetty tässä muodossa aiemmin urheilujohtamisen kontekstia tutkittaessa (vrt. Andersen ym. 2015; Andersen & Rongland 2012).

Tutkimuksen kannalta oli tärkeää tarkastella urheilujohtamisen ja huippu-urheilujohtamisen suhdetta johtamisen teorioihin. Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella urheilujohtaminen hahmottuu joko yhdeksi johtamisen osa-alueeksi tai sitten täysin erilliseksi kulttuuriseksi instituutioksi, johon johtamismallien soveltaminen on haasteellista (ks. Kuorikoski 2016, 14; Slack 1997; Smith & Stewart 1999, 12-13). Tässä tutkimuksessa urheilujohtamista tarkasteltiin yhtenä johtamisen alalajina, joskin siinä nähdään olevan useita urheilujohtamiselle tyypillisiä ja ainutlaatuisia erityispiirteitä (ks. Skinner ym. 2014; Slack 1997; Smith & Stewart 1999, 13–21; Wolsey ym. 2012, 8–10).

Urheilun johtamisjärjestelmän ja johtajuuden kontekstin ymmärtämiseksi suomalaisen urheilujärjestelmään perehdyttiin luvussa kolme. Luvun tärkein anti oli tutkimuskohteeseen eli lajiliittoihin ja niiden toimintaympäristöön perehtyminen sekä tutkimuksen toisen aineiston eli KIHU:n (2017) seurantakorttien esittely.



## 5 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimuksessa käytettiin kahta aineistoa, joista toinen oli valmis aineisto ja toinen empiirisesti kerätty aineisto. Tässä luvussa perehdytään tämän tutkimuksen strategiaan, kyselylomakkeen suunnitteluun sekä tilastollisiin analysointimenetelmiin. Lisäksi tarkastellaan aineiston keruuta ja vastaajien ominaispiirteitä. Luku päätetään tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetin ja validiteetin tarkasteluun.

### 5.1 Tutkimusstrategia ja aineistot

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten valintojen kokonaisuutta, joka ohjaa tutkimuksen toteutusta. Tutkimuksen tarkoitus ja ongelmat suuntaavat puolestaan tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 132, 138–139.) Tämä tutkimus on luonteeltaan kuvaileva, koska tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla huippu-urheilujohtajien näkemyksiä ja kokemuksia lajiliittojen johtamisjärjestelmästä. Toisaalta tutkimus on myös selittävä, sillä tutkimuksen tarkoituksena on myös tutkia muuttujien välisiä suhteita toisiinsa ja selittää taustamuuttujien yhteyttä vastaajien arviointeihin. (Ks. Hirsjärvi ym. 2014, 138–139.)

Tutkimus on empiirinen tutkimus, jonka tutkimusote on määrällinen eli kvantitatiivinen. Empiirisessä tutkimuksessa pyritään yksittäistapausten pohjalta selvittämään yleisiä säännönmukaisuuksia ja lainalaisuuksia (Valli 2015, 16). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään ja analysoidaan numeerisesti, jolloin kysymysasettelu ja vastausvaihtoehdot tulee laatia objektiivisesti (Vilkkä 2007, 13). Ilmiöiden ja ominaisuuksien keskinäistä yhteyttä ja eroavaisuutta selitetään sanallisesti tutkimustulosten numeerisen tiedon pohjalta. Aineistossa on usein paljon vastaajia, ja tilastollisten analyysimenetelmien käytössä suositeltujen havaintoyksiköiden määrä on vähintään 100. (Hirsjärvi ym. 2014, 139–140; Vilkkä 2007 14, 17.) Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on niin sanottu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiiv-

visesti mitattavista asioista. Realistisen ontologian taustalla on loogiseksi positivismiksi nimetty suuntaus, joka korosti, että kaikki tieto on peräisin aistihavainnoista ja näihin perustuvasta loogisesta päättelystä. (Hirsjärvi ym. 2014, 139.)

Poikkileikkaustutkimuksessa aineisto kerätään vastaajilta yhtenä ajankohdantana. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ilmiön tai kohteen ominaisuuksien kuvaamisesta tietyssä ajankohtana. (Hirsjärvi ym. 2014, 178; Vastamäki & Valli 2018, 110.) Tavoitteena ei ole muutoksen tai sen taustalla olevien seikkojen ymmärtäminen tai selittäminen (Vastamäki & Valli 2018, 110). Survey-tutkimus pyrkii aineiston saadun tiedon avulla kuvailemaan, vertailemaan tai selittämään tutkittavaa ilmiötä. Tietoa kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. (Hirsjärvi ym. 2014, 134; Soininen 1995 79–80.) Survey-tutkimusta on kohdannut kritiikkiä esimerkiksi todellisuuden yksinkertaistamisesta ja aineiston kaavamaisuudesta. Lisäksi kausaalisuhteiden tarkastelu survey-tutkimuksella on haastavaa. (Soininen 1995, 80; Vastamäki & Valli 2018, 110.)

Kvantitatiivinen tutkimusote sekä survey-tutkimus sopivat tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksessa pyritään kuvailemaan mahdollisimman tarkasti lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmiä sekä tarkastelemaan löytykö lajiliittojen johtamisjärjestelmistä eroavaisuuksia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmien nykytilannetta, jolloin tutkimuksen tavoitteena ei ole tarkastella siinä tapahtuneita muutoksia.

Empiirisesti kerätyn aineiston lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä sekundaariaineiston eli valmiin aineiston kautta (ks. Hirsjärvi ym. 2014, 186). Tutkimuksessa käytetty valmis aineisto on KIHU:n tuottama tilastorekisteri lajiliitoista ja muista liikuntaa edistävästä järjestöistä (ks. 4.2.1). Samaa aineistoa aiemmin ovat käyttäneet myös esimerkiksi Mäkinen ym. (2015). Tutkimuksessa käytetty valmis aineisto on empiirisesti kerätyn aineiston tavoin kvantitatiivinen. Aineistoa on kerätty vuosilta 2005–2016, jolloin kyseessä on pitkittäistutkimus. Pitkittäistutkimuksen tavoitteena on seurata tutkittavan ilmiön kehittymistä tai muutosta ajankohdasta toiseen (Hirsjärvi ym. 2014, 177–178). Aineistoa tarkastellaan kuitenkin tässä tutkimuksessa poikittaistutkimuksen tavoin, sillä tarkastelun kohteena on sekundääriaineiston uusimmat tiedot vuodelta 2016.

## 5.2 Kyselylomake

Tutkimuksen kyselylomake (liite 1) muodostui neljästä osiosta, joissa mitattiin taustamuuttujia, johtoryhmän työtehtäviä ja vastuualueita, yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä päätöksentekoa. Kyselylomake toteutettiin Webropol 3.0 kyselytyökalulla. Taustamuuttujat-osiossa vastaajilta kysyttiin ikä, sukupuoli, korkein koulutus, lajiliitto, pääasiallinen tehtävä lajiliitossa, suhde lajiliittoon, työsopimus, korvaus sekä työsuhteen pituus nykyisessä tehtävässä ja lajiliitossa. Kysymysten laatimisessa hyödynnettiin QPS Nordic-käsikirjaa (Elo 2001) sekä aikaisempia tutkimuksia suomalaisista lajiliitoista (ks. esim. Koski & Heikkala

1998). Kysymyksiä muokattiin lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmän kontekstiin sopiviksi.

Kyselylomakkeen toisessa osiossa käsiteltiin huippu-urheilujohtajien työtehtäviä ja vastuualueita kahdeksassa kysymyksessä. Ensimmäisenä vastaajia pyydettiin arvioimaan 13 ennalta määritellyn työtehtävän yleisyyttä, esimerkiksi esimiestyöskentely ja hallinnolliset tehtävät. Vastaajille annettiin myös mahdollisuus kirjata avoimiin kohtiin kolme listassa mainitsematonta työtehtävää. Vastausvaihtoehtona kaikkiin kohtiin oli 5-portainen Likert-asteikko (1=ei koskaan, 2=melko harvoin, 3=jonkin verran, 4=melko paljon, 5=erittäin paljon). Työtehtävät oli otettu soveltaen Kosken ja Heikkalan (1998) tutkimuksesta. Apuna urheilujohtajien tehtävien määrittelyssä käytettiin myös muita lajiliittoja ja urheilujohtamista käsitteleviä tutkimuksia ja taustakirjallisuutta (ks. esim. Kuorikoski 2016; Lussier & Kimball 2014; Nenonen 2013; Puhto 2008). Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan johtoryhmän työtehtäviä ja vastuualueita neljän mielipideväittämän avulla, esimerkiksi ”Omat työtehtäväni ja vastuualueeni on määritelty selkeästi lajiliitossa”. Vastausvaihtoehtona kaikkiin väittämiin oli 5-portainen Likert-asteikko (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en samaa, en eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kysymysten muotoilussa käytettiin soveltaen apuna QPS Nordic-käsikirjaa (Elo 2001) sekä Harjun (2004), Kosken ja Heikkalan (1998) sekä Pennasen ja Mikkolan (2013) aiempia tutkimuksia. Johtamisohjeistusta käsittelevissä kysymyksissä vastaajia pyydettiin ensiksi kertomaan, onko lajiliitossa käytössä kirjallinen johtamisohjeistus vai ei. Mikäli johtamisohjeistusta ei ollut käytössä vastaajan lajiliitossa niin hänet ohjattiin kyselyn seuraavaan osioon. Muussa tapauksessa vastaajalle esitettiin väite ”lajiliiton johtamisohjeistus on toimiva”. Vastausvaihtoehtona oli edellä mainittu 5-portainen Likert-asteikko. Johtamisohjeistusta käsittelevät kysymykset ovat tutkijan laatimia. Kysymysten laatimisessa huomioitiin kuitenkin tutkimuksen taustakirjallisuus ja aiemmat tutkimukset aiheesta (ks. esim. Artur 2005; Helsilä 2009; Swanson 2007). Osion avoimien kysymysten tavoitteena oli saada tukea ja perusteluja vastaajien arvioihin johtoryhmän työtehtävistä ja vastuualueista.

Kyselylomakkeen kolmas osio käsitteli johtoryhmän yhteistyötä ja vuorovaikutusta viiden kysymyksen avulla. Ensimmäiseksi vastaajille esitettiin kuusi väittämää johtoryhmän yhteistyötä ja vuorovaikutuksesta, esimerkiksi ”saan tarvittaessa tukea ja apua työhöni lähiesimieheltäni”. Kaikkiin väittämiin oli vastausvaihtoehtona edellä mainittu 5-portainen Likert-asteikko. Kysymykset perustuivat QPS Nordic-käsikirjaan (Elo 2001) sekä aiempaan yhteistyötä ja vuorovaikutusta käsittelevään kirjallisuuteen (ks. esim. Aira 2012; Juholin 2006; Pennanen & Mikkola 2013). OK:n HUY:n ja huippu-urheiluverkoston yhteistyötä käsittelevät kysymykset ovat tutkijan laatimia. Jälleen avoimien kysymysten tavoitteena oli saada tukea perusteluja vastaajien arvioon yhteistyöstä HUY:n ja huippu-urheiluverkoston kanssa.

Kyselylomakkeen viimeinen osio käsitteli johtoryhmän päätöksentekoa kolmessa kysymyksessä. Ensimmäisenä vastaajilta tiedusteltiin, osallistuiko hän johtoryhmän päätöksentekoon. Mikäli vastaaja ei osallistunut päätöksentekoon, hänet ohjattiin kyselyn loppuun. Ensimmäisenä johtoryhmän päätöksentekoa mitattiin neljän väittämän avulla, esimerkiksi ”johtoryhmä jäsenillä on yhtäläi-

nen mahdollisuus osallistua päätöksentekoprosessiin”. Vastausvaihtoehtona oli 5-portainen Likert-asteikko (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en samaa, en eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kolme ensimmäistä kysymystä perustui Gouran ja Hirokawan (2003, 29) laadukkaan päätöksenteon neljään toiminnanfunktioon. Neljäs kysymys perustui QPS Nordic-käsikirjaan (Elo 2001). Viimeinen johtoryhmän päätöksentekoa tarkasteleva avoin kysymys oli tutkijan laatima. Avoimen kysymyksen tavoitteena oli selvittää kenellä on vastuu hallinnollisen ryhmän päätöksenteosta lajiliitoissa. Lisäksi kyselyn lopussa oli avoin kysymys, jossa vastaajalle annettiin mahdollisuus kommentoida tutkimusta.

### 5.3 Tilastolliset analysointimenetelmät

Vastauksia analysoitiin tilastollisin menetelmin. Analysoinnissa käytettiin SPSS Straistics 24-ohjelmaa. Aluksi taustamuuttujista muodostettiin ryhmiä. Vastaa- jien anonymiteetin säilyttämiseksi urheilujohtajien taustamuuttujista muodos- tettiin ryhmiä, joissa oli vähintään kymmenen vastaajaa. Nämä ryhmät yhden- mukaistettiin, jotta ryhmien vertailu olisi mahdollista. Tutkimuksen tilastolli- nen analyysi aloitettiin tarkastelemalla aineistosta ilmiöiden määrää, yleisyyttä, jakautumista ja jäsentymistä luokkiin. Vastaa- jien piirteitä kuvailtiin frekvens- sien ja niistä muodostettujen prosenttien avulla. Lisäksi vastauksia tutkittiin keskiarvojen ja keskihajonnan avulla.

Koska tutkimuksen aineistolla eikä tilastollisilla analysointimenetelmillä ole mahdollista tarkastella muuttujien syy-seuraussuhteita, niin syitä ja selityk- siä ilmiöiden taustalle pyrittiin löytämään tutkimuksen teoriaosuudesta, urhei- lujohtajien avoimista vastauksista sekä aiemmista tutkimuksista (ks. luku 7).

#### *Summamuuttujat*

Ennen tilastollisen analyysin aloittamista aineistosta muodostettiin summa- muuttujat tutkimuksen päämuuttujille eli johtoryhmän työtehtäville ja vastuu- alueille, yhteistyölle ja vuorovaikutukselle sekä päätöksenteolle. Lisäksi sum- mamuuttuja muodostettiin HUY:n ja huippu-urheiluverkoston yhteistyötä mit- taavista kysymyksistä, pois lukien avoimet kysymykset. Viimeiseksi mittarin kaikista mielipidettä mittaavista väittämistä muodostettiin oma summamuuttu- ja mittaamaa lajiliiton johtamisjärjestelmää kokonaisuudessaan. Tutkimuksessa käytetyt mittarit koostuivat useista Likert-asteikollisista väittämistä, joista koot- tiin summamuuttujat tulosten analysointia varten. Arvot laskettiin jokaisen ky- selyyn vastanneen keskiarvoista, jolloin 5-portaisen Likert-asteikollisen mittarin väittämistä koottu summamuuttuja voi saada mitä tahansa arvoja välillä 1–5 (ks. Metsämuuronen 2005, 507–508). Väittämät voivat olla joko positiivisesti tai negatiivisesti koodattuja tarkoittaen, että väittäjä ”täysin samaa mieltä” tar- koittaa toisessa väittämässä suurta mitattavan muuttujan arvoa ja toisessa pien- tä (Metsämuuronen 2005, 507–508). Tästä syystä tutkimuksen yksi negatiivisesti koodattu väittäjä käännettiin ennen summamuuttujan muodostamista, jotta

kaikkien väittämien arvot osoittivat samalla tavalla niistä koottavan summamuuttujan suuruuden (ks. Metsämuuronen 2005, 507–508). Lisäksi HUY:n ja -verkoston yhteistyön toimivuutta mittaavasta summamuuttujasta jätettiin tarkastelun ulkopuolelle yksi vastausvaihtoehto ”ei yhteistyötä”. Vaihtoehto jätettiin summamuuttujan ulkopuolelle, jotta summamuuttujan keskiarvo ja -hajonta ilmaisivat vastaajien todellisen arvion yhteistyön toimivuudesta. Summamuuttujien luotettavuutta tarkasteltiin Cronbachin alpha -kertoimella, johon perehdytään tarkemmin tämän luvun lopussa.

#### *Jakaumien normalisuus*

Jotta tutkimuksessa voitiin tarkastella taustamuuttujien vaikutuksia päämuuttujiin, tuli tutkimuksessa ensiksi selvittää sopiiko tutkimukseen paremmin parametriset vai parametrittomat testit eli ovatko tutkimuksen muuttujat normaalisti jakautuneita. Jakaumien normalisuutta tarkastettiin Kolmogorov–Smirnov -testillä päämuuttujien summamuuttujista. Kolmogorov–Smirnov -testi soveltui jakauman normalisuuden tarkasteluun, sillä kaikissa summamuuttujissa havainnot oli yli 50. (Ks. Nummenmaa 2004, 142–144.) Kaikissa neljässä summamuuttujassa normaali jakautuneisuus hylättiin. Kuitenkin koska suurissa otoksissa Kolmogorov–Smirnov -testi on erittäin herkkä hylkäämään jakaumien normalisuusodotuksen (Metsämuuronen 2005, 594), niin jakaumien normalisuutta tutkittiin vielä histogrammi- ja Q-Q-kuviolla sekä tarkastelemalla Sweknis ja Kurtosis -lukuja. Summamuuttujien histogrammikuviot olivat normaalijakauman kaltaisia ja Q-Q-kuvion havainnot olivat lähellä suoraa melkein jokaisessa summamuuttujassa. Myös Skewness ja Kurtosis luvut jäivät suurimmassa osassa alle yhden, joten summamuuttujien jakaumat olivat lähellä normaalijakaumaa. Tästä syystä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään parametrisia testejä, t-testiä ja yksisuuntaista varianssianalyysiä ryhmien keskiarvojen vertailussa.

#### *Korrelaatio*

Muuttujien välinen korrelaatio tarkoittaa suoraa lineaarista yhteyttä muuttujien välillä (Metsämuuronen 2005, 544). Tausta- ja päämuuttujien välisiä korrelaatioita tutkittiin Spearmanin korrelaatiokertoimella. Menetelmä sopii vähintään järjestysasteikollisten muuttujille, kun taas välimatka-asteikollisille (esim. Likert-asteikko) muuttujille sopii Pearsonin korrelaatiokerroin (ks. Metsämuuronen 2005, 544). Vaikka Pearsonin korrelaatiokerroin olisi sopinut päämuuttujien korrelaatioiden tarkasteluun, niin tutkimuksessa päädyttiin käyttämään Spearmanin korrelaatiokerrointa. Tällöin päämuuttujien ja niiden osa-alueiden riippuvuuksien tarkastelussa voitiin huomioida mittariston kaksi järjestysasteikollista osa-aluetta. Korrelaatiokerroin voi saada arvoja -1-+1 välillä (Metsämuuronen 2005, 345–346). Jos korrelaatio on voimakasta, niin kerroin on lähellä ykköstä ja jos korrelaatio on heikko, niin se on lähellä nollaa. Etumerkki ilmaisee korrelaation suunnan. Korrelaatiota pidetään erittäin korkeana, jos se saa arvon 0,8–1 ja korkeana (\*\*\*), jos kerroin on 0,6–0,8 (\*\*). Korrelaatio on melko korkea, kun sen arvo on 0,4–0,6 (\*). (Metsämuuronen 2005, 345–346.) Korre-

laation merkitsevyyttä kuvataan tässä tutkimuksessa p-arvoa kuvaavilla tähdillä. Spearmanin korrelaatiokertoimella tarkasteltiin urheilujohtajien taustamuuttujien välisiä yhteyksiä. Lisäksi korrelaatiokertoimella tarkasteltiin urheilujohtajien taustamuuttujien ja päämuuttujien välisiä suhteita ja lyhyesti myös päämuuttujan osa-alueiden välisiä korrelaatioita. Taustamuuttujat myöhempiin tilastollisiin analyyseihin valittiin sillä perusteella, että ne korreloivat vähintään yhden päämuuttujan kanssa.

### *Ristiintaulukointi*

Ristiintaulukoinnin avulla voidaan tarkastella kahden tai useamman muuttujan välisiä riippuvuuksia (Metsämuuronen 2005, 332; Vilka 2007, 120, 129). Sen avulla voidaan saada tietoa siitä, että jotkin asiat vaikuttavat toisiinsa (Vilka 2007, 120, 129). Khiin neliö ( $\chi^2$ ) -testillä on ristiintaulukoinnin pohjalta mahdollista tarkastella johtuuko muuttujien välinen ero sattumasta, vai onko ero todellinen.  $\chi^2$ -testi mittaa muuttujien välistä riippumattomuutta. (Metsämuuronen 2005, 333–335; Valli 2015, 104.) Testissä tarkastellaan kuinka paljon odotetut ja havaitut frekvenssit eroavat toisistaan. Mikäli erot ovat riittävän suuret, voidaan todeta, etteivät havaitut erot todennäköisesti johdu ainoastaan sattumasta, vaan ne ovat löydettävissä myös perusjoukosta. (KvantiMOT 2019.)  $\chi^2$ -testin p-arvon ollessa alle 0,05 voidaan todeta erojen olevan tilastollisesti merkitseviä tarkoittaen, että virheen päätelmä on alle viisi prosenttia (KvantiMOT 2019; Metsämuuronen 2005, 333–335). Ristiintaulukoinnilla ei kuitenkaan ole mahdollisuutta havaita muuttujien syy-seuraussuhteita (Vilka 2007, 120, 129). Testi kertoo vain, kuinka todennäköistä on, että tutkimuksen otoksessa havaitut erot ilmenevät myös perusjoukossa. Lisäksi huomioitavaa on, että jos tutkimuksen otoskoko on hyvin suuri, niin on todennäköistä, että tilastollisesti merkitseviä  $\chi^2$ -testituloksia saa, jos muuttujien välillä on pienikin riippuvuus. (KvantiMOT 2019.) Ristiintaulukointia ja Khiin neliö -testiä käytettiin tutkimuksessa urheilujohtajien taustamuuttujien riippuvuuksien tarkasteluun. Lisäksi ristiintaulukoinnilla tarkasteltiin lajiliiton koon ja johtamisohjeistuksen sekä HUY:n ja huippu-urheiluverkoston välisiä riippuvuuksia. Viimeisempänä ristiintaulukointia käytettiin, kun tarkasteltiin riippuvuutta urheilujohtajan työsopimuksen ja päätöksentekoon osallistumisen välillä.

### *Varianssianalyysi*

Taustamuuttujien yhteyttä lajiliittojen johtamisjärjestelmään ja sen osa-alueisiin tarkasteltiin tutkimuksessa t-testillä ja yksisuuntaisella varianssianalyysillä (OneWay ANOVA). T-testiä käytettiin, kun haluttiin selvittää kahden riippumattoman luokan vaikutusta riippuvaan muuttujaan. Yksisuuntaista varianssianalyysiä käytettiin puolestaan silloin, kun riippumattomia luokkia oli enemmän kuin kaksi. (Ks. Metsämuuronen 2005, 272, 548.) Tässä tutkimuksessa t-testin avulla selvitettiin kahden eri ryhmän keskiarvojen välisiä eroavaisuuksia (Metsämuuronen 2005, 548). Testiä hyödynnettiin tutkimuksessa esimerkiksi vertailtaessa naisten ja miesten iän keskiarvoja. Lisäksi t-testiä käytettiin, kun tarkasteltiin urheilujohtajan korvauksen yhteyttä hänen työtehtäviinsä lajiliitos-

sa. Jotta t-testi voidaan tehdä, tulee kyseessä olla vähintään välimatka-asteikollinen, mutta mieluiten järjestysasteikollinen muuttuja. Lisäksi jakauman tulee olla normaali. T-testin tulokset saattavat olla epätarkkoja, jos otoskoko on pieni, alle 30. (Ks. Metsämuuronen 2005, 548.)

Yksisuuntaisella varianssianalyysillä voidaan puolestaan selvittää, eroavatko useamman kuin kahden ryhmän keskiarvot toisistaan (Metsämuuronen 2005, 272). Yksisuuntaisella varianssianalyysillä on kolme oletusta, joiden tulisi toteutua ennen varsinaista analyysiä. Havaintojen tulee olla toisistaan riippumattomia ja kunkin ryhmän populaatio tulee olla normaalisti jakautunut. Lisäksi ryhmien varianssien tulee olla suurin piirtein yhtä suuret. (Metsämuuronen 2005, 727–728.) Tutkimuksessa tilastollista merkitsevyyttä tutkittiin 5 prosentin ( $p < 0,05$ ) riskitasolla. Testiä käytettiin Likert-asteikolla mitattavien muuttujien tulkintaan, jotka eivät olleet toisistaan riippuvaisia ja populaatio oli melko normaalisti jakautunut. Kyselytutkimuksen perusteella ei ole myöskään syytä olettaa, että vastaajien arviot riippuvat toisistaan. Ryhmiteltävät muuttujat saavat yksisuuntaisessa varianssianalyysissä F-testisuureen, jonka p-arvo kertoo, onko ryhmien välillä tilastollisesti merkitsevää eroa. Etan neliö ( $\eta^2$ ) kuvastaa puolestaan sitä, kuinka suuri osa selitettävän muuttujan vaihtelusta selittyy tilastollisesti merkitsevällä muuttujalla. (Ks. Metsämuuronen 2005, 732–733.) Jos muuttujien välillä on tilastollinen eroavaisuus, tarkastellaan jatkotestillä mitkä ryhmät eroavat toisistaan merkitsevästi. Tilastollisten eroavaisuuksien tarkasteluun käytettiin tässä tutkimuksessa Bonferroni-menetelmää, kun muuttujia oli vähintään kolme ryhmää sekä t-testiä kahden muuttujien ryhmille. (Ks. Metsämuuronen 2005, 735.) Yksisuuntaista varianssianalyysia käytettiin tässä tutkimuksessa tarkasteltaessa urheilujohtajan lajiliiton koon vaikutusta vastaajan keskiarvoihin urheilujohtajan työtehtävistä ja johtoryhmän yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta. Varianssianalyysia käytettiin myös, kun tarkasteltiin urheilujohtajan pääasiallisen tehtävän sekä työsuhteen yhteyttä urheilujohtajan työtehtäviin lajiliitossa. Viimeiseksi yksisuuntaisella varianssianalyysillä tarkasteltiin yhteyttä johtoryhmän työtehtävien ja vastuualueiden sekä urheilujohtajan nykyisen lajiliiton työsuhteen pituuden välillä.

### *Avoimien kysymysten analyysi*

Kyselylomakkeella lajiliittojen johtamisjärjestelmää pyrittiin kartoittamaan seitsemän avoimen kysymyksen avulla. Avoimien kysymyksen tarkoituksena oli saada perusteluja, näkemyksiä ja tukea kyselylomakkeen tuloksiin. Vastaukset toimivat lähinnä muun kerätyn datan tukena. Avoimia vastauksia käsiteltiin tutkimuksessa tilastollisin menetelmin. Vastaukset luokiteltiin ryhmiin ja niistä laskettiin frekvenssi- ja prosenttiosuudet sillä perusteella, kuinka monessa vastauksessa kukin teema nousi esille. Yhdessä vastauksessa saattoi esiintyä useampia teemoja, joista jokainen huomioitiin omana teemana tilastollisessa analyysissä.

## 5.4 Aineiston keruu ja vastaajien ominaispiirteet

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen empiirisen aineiston keräämistä sekä perusjoukon ominaispiirteitä empiirisestä aineistosta saadun tiedon perusteella. Sekundääriaineiston kuvailuun perehdyttiin aiemmin luvussa 4.2.

Empiirisen tutkimuksen perusjoukon muodostivat lajiliittojen huippu-urheilujohtajat eli johtoryhmä. Huippu-urheilujohtajilla viitataan tässä tutkimuksessa johtajiin, jotka vastaavat lajiliiton luottamus- ja operatiivisesta johtamisesta sekä urheilutoiminnan johtamisesta. Huippu-urheilujohtajien työtehtävät ja nimikkeet vaihtelivat lajiliitoittain. Osassa lajiliitoissa sama työntekijä saattoi olla vastuussa useasta eri osa-alueesta. Puolestaan osassa lajiliitoissa samalla osa-alueella saattoi työskennellä useampi urheilujohtaja. Tämä oli erityisen yleistä tilanteissa, joissa lajiliitto edusti useampia lajeja. Tällaisissa tilanteissa kyselylomake lähetettiin molemmille urheilujohtajille. Tutkimuksen perusjoukko valikoitui sekundaariaineiston eli KIHU:n seurantakorttien mukaisesti lajiliitoiksi, joissa on huippu-urheilutoimintaa ja jotka saavat valtion toiminta-avustusta (ks. KIHU 2017). Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät sekundaariaineistosta muut liikuntaa edistävät järjestöt sekä lajiliitot, jotka eivät saaneet valtion toiminta-avustusta.

Aineisto kerättiin standardoidulla kyselyllä huhtikuussa 2019. Kyselyn keruussa käytettiin sähköistä kyselylomaketta, joka lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Kyselylomakkeen yhteydessä vastaajille toimitettiin kyselyn saatekirje sekä tietosuojailmoitus. Kaiken kaikkiaan kysely lähetettiin yhteensä 182 huippu-urheilujohtajalle, jotka työskentelivät 65 eri lajiliitossa. Kyselyyn vastasi yhteensä 106 urheilujohtajaa, jotka työskentelivät 58 lajiliitossa. Tutkimus tavoitti yhteensä 89 prosenttia lajiliitoista. Urheilujohtajien kokonaisvastausprosentiksi muodostui 58 prosenttia, jota voidaan pitää hyvänä.

Tutkimukseen osallistuneiden lajiliittojen ja urheilujohtajien jakauma lajiliiton koon perusteella on esitetty taulukossa 5. Taulukossa on esitetty kunkin lajiliittoryhmän (lajiliiton koko) vastanneiden lajiliittojen frekvenssit ja prosenttiosuudet. Lisäksi taulukossa on esitettyä tutkimukseen vastanneiden lukumäärä ja prosenttiosuus lajiliittoryhmittäin. Yksi vastaaja ei kertonut lajiliittoaan, jolloin tätä vastausta ei voitu luokitella lajiliiton koon perusteella.

TAULUKKO 5 Tutkimukseen osallistuneiden lajiliittojen (n=58) ja vastanneiden urheilujohtajien (n=105) osuudet ryhmiteltynä lajiliiton koon perusteella.

Ryhmä	Nimitys	n (lajiliitot)	% (lajiliitot)	n (vastaajat)	% (vastaajat)
1	Suuret lajiliitot	23	40	45	42
2	Keskikokoiset lajiliitot	23	40	46	44
3	Pienet lajiliitot	12	20	14	13
Yhteensä		58	100	105	99

Taulukosta 5 käy ilmi tutkimukseen osallistuneiden epätasainen jakauma, kun jakaumaa tarkastellaan lajiliiton koon perusteella. Kysely onnistui tavoittamaan puolet vähemmän pieniä (20%) lajiliittoja kuin suuria (40%) tai keskikokoisia (40%) lajiliittoja. Kun jakaumaa vertaa lajiliittojen perusjoukon kuvaukseen (ks.



taulukko 2), voidaan havaita, että kysely saavutti suurista lajiliitoista 96 prosenttia, keskikokoisista 93 prosenttia ja pienistä lajiliitoista vain 75 prosenttia. Näin ollen kyselyyn vastanneista urheilujohtajista selvä enemmistö työskenteli joko keskikokoisissa (44%) tai suurissa (42%) lajiliitoissa. Vastaajista vain 13 prosenttia työskenteli pienissä lajiliitoissa. Kyselyyn vastanneiden epätasaisesta jakautumisesta johtuen tilastolliseen analyysiin lajiliiton koon perusteella tulee suhtautua harkiten. Taulukossa 6 on esitetty tutkimukseen osallistuneiden urheilujohtajien taustamuuttujien jakauma frekvenssein ja prosenttiosuuksin.

TAULUKKO 6 Vastaajien taustamuuttujat (n=61-106).

Taustamuuttujat	n	%
<b>Ikä (n=106)</b>		
-39	19	18
40-49	33	31
50-59	41	39
60-	11	10
<i>Puuttava tieto</i>	2	2
<b>Sukupuoli (n=106)</b>		
Mies	78	74
Nainen	26	25
<i>Puuttava tieto</i>	2	2
<b>Koulutus (n=106)</b>		
Peruskoulu, toisen asteen tutkinto tai muu	30	28
Korkeakoulututkinto	74	70
<i>Puuttava tieto</i>	2	2
<b>Pääasiallinen tehtävä lajiliitossa (n=106)</b>		
Luottamusjohtaminen	39	37
Operatiivinen johtaminen	35	33
Urheilutoiminnan johtaminen	32	30
<b>Suhde lajiliittoon (n=106)</b>		
Kokoaikainen työntekijä	57	54
Osa-aikainen työntekijä tai muu	10	9
En ole työsuhteessa lajiliittoon	39	37
<b>Työsopimus (n=61)</b>		
Toistaiseksi voimassa oleva	51	84
Määräaikainen	10	16
<b>Saatko korvausta työstäsi? (n=106)</b>		
Kyllä, olen palkkasuhteessa tai saan korvausta	65	61
En	41	39
<b>Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä lajiliitossa? (n=106)</b>		
Alle 5 vuotta	46	43
6-10 vuotta	29	27
11-15 vuotta	11	10
Yli 16 vuotta	20	19
<b>Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässä? (n=106)</b>		
Alle 1 vuotta	11	10
1-5 vuotta	65	61
6-10 vuotta	15	14
Yli 11 vuotta	15	14

Taustamuuttujien välisiä korrelaatioita tarkasteltiin Spearmanin korrelaatioker-toimella, jonka tulokset on esitetty taulukossa 7. Taustamuuttujat, jotka korre-loivat keskenään, valikoituivat tarkempaan tarkasteluun tutkimuksen vastaa-jien ominaispiirteiden kuvailussa.

TAULUKKO 7 Spearmanin korrelaatiokertoimet tutkimuksen taustamuuttujista.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Ikä									
2. Sukupuoli	-,190 ,054								
3. Korkein koulutus	-,035 ,727	,152 ,120							
4. Lajiliiton koko	-,024 ,811	-,044 ,659	-,202* ,038						
5. Pääasiallinen tehtävä	-,233* ,017	-,057 ,559	-,274** ,004	-,229* ,019					
6. Suhde liittoon	,169 ,086	-,073 ,460	,124 ,206	,364** ,000	-,742** ,000				
7. Työsopimus	-,250 ,054	-,190 ,142	-,227 ,079	,041 ,757	,390** ,002	,240 ,062			
8. Korvaus	,220* ,025	-,033 ,737	,167 ,088	,221* ,024	-,804** ,000	,924** ,000	.		
9. Nykyinen lajiliitto	,233* ,017	-,205* ,035	-,087 ,374	,080 ,420	-,013 ,892	-,064 ,516	-,247 ,055	-,050 ,611	
10. Nykyinen tehtävä	,162 ,099	,002 ,982	-,070 ,478	,155 ,113	-,066 ,503	-,041 ,673	-,330** ,009	-,042 ,666	,549** ,000

\* Korrelaatio <0,05, \*\* Korrelaatio <0,01, . = korrelaatiota ei voida laskea.

Vastaajien (n=106) keski-ikä oli 48-vuotta (keskihajonta 9,4). Vastaajat jaettiin iän perusteella neljään luokkaan: alle 39-vuotiaat, 40–49-vuotiaat, 50–59-vuotiaat ja yli 60-vuotiaat. Vastaajista lähes puolet (49%) oli yli 50-vuotiaita. Lisäksi selvä enemmistö vastaajista oli miehiä (78%). Tutkimukseen osallistu-neiden miesten (n=79) keski-ikä oli 49-vuotta, kun taas naisten (n=26) 45-vuotta. Miesten ja naisten epätasaisesta jakautumisesta johtuen mahdollisia sukupuol-ten välisiä eroja tulee tarkastella tutkimuksessa harkiten. Toisaalta sukupuolten epätasainen jakautuminen tutkimuksessa kertoo siitä, että naiset ovat vähem-mistö lajiliittojen huippu-urheilun johtoryhmissä (ks. taulukko 4). Perusjoukos-ta (n=182) viidennes (20%) oli naisia. Perusjoukosta kyselyyn vastasi siis hie-man enemmän naisia kuin miehiä.

Vastaajista 70 prosentilla korkein koulutus oli korkeakoulututkinto. 30 prosenttia vastaajista kertoi korkeimman tutkinnon olevan peruskoulu, toisen asteen tutkinto tai joku muu. Suurissa lajiliitoissa oli eniten korkeakoulututkin-non suorittaneita urheilujohtajia, kun taas keskikokoisten lajiliittojen urheilu-johtajilla oli eniten peruskoulun, toisen asteen tai muun koulutuksen tutkintoja ( $\chi^2(4) = 12,724, p = ,013$ ).

Vastaajien pääasiallinen tehtävä lajiliitoissa jakautui melko tasaisesti, jol-loin reilu kolmannes (37%) toimi luottamusjohtajina sekä vajaa kolmannes ope-ratiivisina johtajina (33%) tai urheilutoiminnasta vastaavina johtajina (30%). Vastaajan pääasiallinen tehtävä lajiliitossa korreloi vastaajan iän, koulutuksen ja lajiliiton koon kanssa (ks. taulukko 7). Urheilutoiminnan johtajat olivat keski-määrin nuorempia kuin muut tutkimukseen osallistuneet urheilujohtajat. Luot-tamusjohtajat olivat puolestaan muita urheilujohtajia keskimäärin vanhempia.

Kaikista urheilujohtajista urheilutoiminnan johtajilla oli vähiten korkeakoulututkintoja, kun taas luottamusjohtajat olivat muita urheilujohtajia keskimäärin korkeammin koulutettuja ( $\chi^2(4) = 11,866$ ,  $p = ,018$ ). Pienten lajiliittojen vastaajista suurin osa (57%) työskenteli lajiliiton luottamusjohtajina, kun taas muissa lajiliitoissa vastaajat olivat jakautuneet tasaisemmin eri työtehtäville. Khiin neliö -testillä ei kuitenkaan havaittu riippuvuutta muuttujien välillä (vrt. taulukko 7).

Hieman yli puolet (57%) vastaajista työskenteli lajiliitossa kokoaikaisena työntekijänä. Osa-aikainen tai muu työsuhde lajiliittoon oli vain 10 prosentilla vastaajista. Loput vastaajista eivät olleet työsuhteessa lajiliittoon (39%). Korrelaatiokertoimella havaittiin, että vastaajan suhde lajiliittoon korreloi voimakkaasti vastaajan lajiliiton koon ja työtehtävän kanssa (ks. taulukko 7). Suurissa lajiliitoissa oli keskimäärin enemmän kokoaikaisia työntekijöitä kuin keskisuurissa tai pienissä lajiliitoissa ( $\chi^2(4) = 19,628$ ,  $p = ,001$ ). Tulosta selittänee, että suurimmassa lajiliitossa on keskimäärin enemmän taloudellisia resursseja työntekijöiden palkkaamiseen. Lisäksi vastaajan pääsiällinen tehtävä oli riippuvainen vastaajan työ- tai luottamussuhteesta lajiliittoon ( $\chi^2(4) = 80,615$ ,  $p = ,000$ ), jolloin selvä enemmistö operatiivista johtajista (89%) ja urheilutoiminnan johtajista (81%) oli kokoaikaisia työntekijöitä. Luottamusjohtajista 90 prosenttia ei ollut työsuhteessa lajiliittoon. Tulosta voidaan pitää varsin oletettavana, sillä perinteisesti luottamusjohtajan tehtävä nähdään työsuhteen sijasta luottamustoimena.

Enemmistöllä (84%) työsuhteessa olevista vastaajista ( $n=61$ ) oli toistaiseksi voimassa oleva työsopimus lajiliittoon. Korrelaatiokertoimella havaittiin, että vastaajan työsopimus korreloi sekä vastaajan koulutuksen että pääsiällisen tehtävän kanssa (ks. taulukko 7). Korkeakoulututkinnon suorittaneilla (82%) oli enemmän toistaiseksi voimassa olevia työsopimuksia kuin toisen asteen tutkinnon suorittaneilla (70%). Khiin neliö -testillä ei kuitenkaan havaittu riippuvuutta näiden muuttujien välillä (vrt. taulukko 7). Sen sijaan ristiintaulukoinnilla havaittiin riippuvuus vastaajan pääsiällisen tehtävän ja työsopimuksen välillä ( $\chi^2(2) = 9,374$ ,  $p = ,009$ ). Suurimmalla osalla operatiivista johtajista (97%) oli toistaiseksi voimassa oleva työsopimus, kun taas urheilutoiminnan johtajilla toistaiseksi voimassa oleva työsopimus oli 68 prosentilla.

Urheilujohtajista yli puolet (61%) oli joko palkkasuhteessa tai sai muuta korvausta työstään. Loput vastaajat (39%) eivät saaneet palkkaa tai korvausta. Korrelaatiokertoimella havaittiin, että urheilujohtajan korvaus korreloi vastaajan iän, lajiliiton koon, pääsiällisen tehtävän ja työsuhteen kanssa (ks. taulukko 7). Ikäluokista alle 39-vuotiaat saivat useimmiten palkkaa tai korvausta lajiliitolta, kun taas yli 60-vuotiaat vastaajat kertoivat useimmiten, etteivät saa korvausta työstä. Sen sijaan havaittiin, että suurissa (50%) ja keskikokoisissa (41%) lajiliitoissa oli enemmän palkkaa tai korvausta saavia työntekijöitä kuin pienissä lajiliitoissa (9%). Khiin neliö -testillä ei kuitenkaan havaittu riippuvuutta näiden muuttujien välillä (vrt. taulukko 7). Tulos selittyyneen jälleen sillä, että suurissa lajiliitoissa on keskimääräistä enemmän resursseja työntekijöiden palkkaamiseen. Sen lisäksi vastaajan tehtävä lajiliitossa oli yhteydessä urheilujohtajan korvaukseen ( $\chi^2(2) = 89,891$ ,  $p = ,000$ ). Operatiivista johtajista 97 prosenttia ja urheilutoiminnan johtajista 94 prosenttia sai palkkaa tai korvausta lajiliitosta. Luottamusjohtajista taas 97 prosenttia ei saanut palkkaa tai korvausta työstään.

Lajiliitolta palkkaa tai korvausta saavilla urheilujohtajilla oli pääsääntöisesti myös kokoaikainen työsopimus lajiliittoon (88%), kun taas ei työsuhteessa olevat vastaajat eivät usein saaneet korvausta työstään (93%) ( $\chi^2(2)= 96,038$ ,  $p= ,000$ ).

Lopuksi vastaajilta ( $n=106$ ) tiedusteltiin, kuinka kauan he olivat työskennelleet nykyisessä liitossa ja tehtävässä. Työsuhteen vaihteluväli nykyiseen liittoon oli 0–38 ja nykyiseen tehtävään 0–24. Keskiarvoltaan vastaajat olivat työskennelleet nykyisessä liitossa 9 vuotta (keskihajonta 1,14) ja tehtävässä 5 vuotta (keskihajonta 0,85). Nykyisen liiton vastaukset luokiteltiin luokkiin: alle 5 vuotta, 6–10 vuotta, 11–15 vuotta ja yli 16 vuotta. Nykyisen tehtävän vastaukset luokiteltiin puolestaan: alle 1 vuotta, 1–5 vuotta, 6–10 vuotta ja yli 11 vuotta. Vastaajan iällä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys siihen, kuinka kauan vastaaja oli toiminut nykyisessä liitossa ( $\chi^2(9)= 17,199$ ,  $p= ,046$ ) ja tehtävässä ( $\chi^2(9)= 18,334$ ,  $p= ,031$ ). Vanhemmat vastaajat olivat toimineet nykyisessä liitossa ja tehtävässä keskimäärin pidempään kuin nuoremmat vastaajat. Lisäksi havaittiin, että miesten työ- tai luottamussuhteet lajiliittoon olivat keskimäärin pidempiä kuin naisten ( $\chi^2(6)= 13,851$ ,  $p= ,031$ ). Vastaajat, joilla oli toistaiseksi voimassa oleva työsuhde lajiliittoon, olivat toimineet nykyisessä tehtävässä keskimäärin pidempään kuin määräaikaisessa työsopimuksessa olevat vastaajat ( $\chi^2(3)= 9,038$ ,  $p= ,029$ ).

Vastaajan taustatiedoista käy ilmi, että otos edustaa hyvin tutkimuksen perusjoukkoa, joskin muutamien taustamuuttujien epätasaisesta jakautumisesta johtuen muuttujien vertailuun tulee suhtautua harkiten. Taustamuuttujien väliset riippuvuussuhteet olivat melko odotettavia, jolloin havaitut riippuvuudet olivat selitettävissä esimerkiksi työ- tai luottamustehtävien luonteella ja lajiliit-tojen erilaisilla resursseilla.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Luvussa tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Tämän tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin onnistumiseen sekä tutkimuksen eettisiin seikkoihin perehdytään uudelleen luvussa 7.2. Reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden (Metsämuuronen 2005, 57, 64-65; Vilka 2007, 153).

### *Validiteetti*

Tutkimuksen validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä eli sitä voidaanko tutkimuksen tulokset yleistää koskemaan laajempaa joukkoa. (Metsämuuronen 2005, 57.) Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty suomalaisista urheilun lajiliitoista, jolloin muuttujista esimerkiksi johtoryhmän yhteistyö ja päätöksenteko ovat varsin kontekstisidonnaisia. Yhteistyö ja päätöksenteko saattavat olla hyvin erilaista eri organisaatioissa ja eri maissa. Tämä vähentää tutkimuksen yleistettävyyttä muiden maiden tai toimialojen organisaatioihin. Toisaalta tutkimus kat-

taa hyvin suomalaiset lajiliitot, sillä mukana on varsin kattava otos huippu-urheilun parissa toimivia lajiliittoja.

Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan, että mittaako tutkimus sitä asiaa, jota tutkimuksessa on tarkoitus mitata (Metsämuuronen 2005, 57; Vilkka 2007, 150). Lisäksi sisäisen validiteetin tarkastelussa on myös huomioitava, että tutkimuksessa käytettävät käsitteet sopivat yhteen valittujen teorioiden kanssa ja mittausten tulee mitata näitä käsitteitä. Mahdolliset mittausvirheet tulee pyrkiä huomioimaan ja eliminoida niiden olemassaolo, jos mahdollista. (Metsämuuronen 2005, 57, 65, 109–110.)

Tässä tutkimuksessa validiutta voi heikentää itse laadittu kyselytutkimus. Mittarista saattoi puuttua jotain oleellisia asioita tai siinä saattoi esiintyä tutkimuksen kannalta tarpeettomia osa-alueita. Lisäksi koska johtamisjärjestelmän ja sen ulottuvuuksiin liittyvät termit olivat hypoteettisia, niin tuli käsitteet operationalisoida eli niille annettiin mitattavissa olevia määritelmiä (ks. Metsämuuronen 2005, 44–45, 102). Käsitteiden operationalisoinnin onnistuminen on tärkeää, sillä se on yhteydessä mittarin luotettavuuteen. Samalla on pidettävä mielessä, että jos käsitteiden muokkaaminen mittariksi epäonnistuu, niin tutkimuksessa mitataan väärää asiaa. Lisäksi kehitetyllä mittarilla ei välttämättä tavoiteta tutkittavan ilmiön todellista luonnetta, sillä niiden avulla voidaan selvittää vain se, joka on mittareiden avulla mitattavissa. (Metsämuuronen 2005, 45, 102–103.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä ja yksiselitteinen. Kaikille vastaajille lähetettiin samanlaiset ohjeet kyselylomakkeen vastaamiseen sähköpostitse, mikä parantaa tutkimuksen ulkoista validiteettia. Vastaajille avattiin kyselyssä mahdollisia haastavia tai moniselitteisiä käsitteitä kuten hallinnollinen ryhmä (myöh. johtoryhmä) ja johtamisohjeistus. Vastausten tulokinnan subjektiivisuus myös lisääntyy ilman valmiita arviointiohjeita. Toisaalta kyselylomakkeen muotoilussa ja rakentamisessa hyödynnettiin soveltaen aikaisempia tutkimuksia sekä luotiin aiemman teorian pohjalta johtamisjärjestelmän malli kyselylomakkeen tueksi. Tämän tutkimuksen mittarin validiteettia edisti kyselylomakkeen esitestaus ennen varsinaista aineiston hankintaa (ks. Vilkka 2007, 153).

Tutkimuksen validiteettia lisäsi, että jokaista tutkimuksen päämuuttujaa mitattiin usealla väittämällä. Väittämistä koottu summamuuttuja kuvaa tutkitavaa ilmiötä kattavammin kuin yhden väittämän muuttuja.

### *Reliabiliteetti*

Tutkimuksen reliabiliteetti kertoo tutkimuksen toistettavuudesta eli saadaanko sama tulos, jos tutkimus toistetaan monta kertaa samanlailla (Metsämuuronen 2009, 65–66; Vilkka 2007, 149). Tutkimuksen reliabiliteetin arviointi kohdistuu tutkimuksen toteutuksen tarkkuuteen sekä mittaukseen liittyviin tekijöihin (Vilkka 2007, 149). Tämän tutkimuksen tarkkuutta parantaa se, että kysely onnistui tavoittamaan melko hyvin perusjoukkoa edustavan otoksen. Toisaalta reliabiliteettia heikentää pieni otoskoko. Myös hankitun aineiston huolellinen kokoaminen ja syöttäminen taulukkolaskentaohjelmaan lisäsivät tutkimuksen tarkkuutta.

Aineistonhankintamenetelmänä kyselyyn liittyy sekä tutkimuksen luotettavuutta parantavia että heikentäviä tekijöitä. Kyselyssä jokaiselle tutkittavalle esitetään samat kysymykset samassa muodossa ja järjestyksessä ilman tutkijan verbaalisen tai nonverbaalisen viestinnän vaikutusta (Valli 2015, 44; Vilkka 2007, 28). Kyselytutkimuksessa esimerkiksi tutkijan eleet, ilmeet ja puheen rytmivät eivät vaikuta vastauksiin. Toisaalta kyselyn haasteena voi olla, että vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin, vastaa epätarkasti tai jättää vastaamatta osaan kysymyksistä. Tällöin ongelmana on, että mittari ei mittaa sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata. (Valli 2019, 81; 2015, 45, 139; Vilkka 2007, 152–153.) Tätä ongelmaa pyrittiin välttämään kyselylomakkeen esitestauksella ja sen perusteella tehdyillä korjauksilla.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan mitata kolmella tavalla: tekemällä rinnakkaismittaus, toistomittaus tai mittaamalla sisäistä yhtenevyyttä (Metsämuuronen 2005, 124–129). Tämän tutkimuksen mittareiden osioiden sisäistä konsistenssia eli yhtenevyyttä mitattiin Cronbachin alpha -kertoimella (ks. Metsämuuronen 2005, 129). Cronbachin alpha -kertoimessa tarkastellaan aineiston sisäistä yhtenevyyttä laskemalla summamuuttujan kaikkien mahdollisten puolitusten korrelaatioiden keskiarvo. Kerroin kertoo saadaanko samasta otoksesta sama tulos, jos mittaus toistetaan. Lisäksi useampiulotteisissa mittareissa se kertoo erotteleeko mittari ulottuvuuden luotettavasti. Jotta tutkimuksen reliabiliteetti olisi hyvä, tulisi alphan olla yli 0,60. Mitä korkeampi on alphan arvo, niin sitä luotettavampana tutkimuksessa käytettyä mittaria voidaan pitää ja sitä luotettavammin summamuuttujien voidaan olettaa mittaavan taustalla olevia tekijöitä. (Metsämuuronen 2005, 66–67, 69, 456.)

Taulukossa 8 on tarkasteltu tutkimuksen päämuuttujien summamuuttujien keskiarvoja ja keskihajontaa. Lisäksi on laskettu Cronbachin alfat. Arvoista huomataan, että mittarit ovat olleet hyviä ja niiden voidaan olettaa mittaavan tutkittavaa asiaa. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä urheilujohtajien vastaukset olivat johdonmukaisia.

TAULUKKO 8 Summamuuttujien Cronbachin alfat ja keskiarvot.

Summamuuttuja	Väittämien lkm	Vaihteluväli	Cronbachin alpha	ka.	kh.
Urheilujohtajan työtehtävät	13	1-5	0,747	3,43	0,59
Johtoryhmän työtehtävät ja vastualueet	4	1-5	0,685	3,70	0,77
Johtoryhmän yhteistyö ja vuorovaikutus	6	1-5	0,834	3,92	0,73
Johtoryhmän päätöksenteko	4	1-5	0,775	4,17	0,74

Tutkimuksen systemaattiset virheet voivat johtaa tuloksia harhaan ja heikentää tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Systemaattisia virheitä voi aiheuttaa esimerkiksi asioiden kaunistelu ja vähättely, kato tai vastaaminen oletetun "oikean" vastauksen mukaisesti. (Vilkka 2007, 153.) Tässä tutkimuksessa systemaattisia virheitä saattoi tulla, sillä tutkimuksen aihe ja vastaajan yksilöivät tekijät olivat osin arkaluontoisia. Systemaattisia virheitä pyrittiin välttämään antamalla vastaajalle mahdollisuus valita vastausvaihtoehto "en halua vastata".

Lisäksi vastausten todenmukaisuutta edisti vastaajien anonymiteetin varmistaminen.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymyksien mukaisesti. Ensiksi tarkastellaan millainen on suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmä empiirisestä aineistosta saatujen tietojen valossa. Tämän jälkeen selvitetään onko suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmissä eroavaisuuksia, ja jos on niin millaisia. Tarkastelun pohjana käytetään tutkimukselle luotua mallia johtamisjärjestelmän kolmesta osa-alueesta eli johtoryhmän työtehtävistä ja vastuualueista, yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta sekä päätöksenteosta. Luku päätetään johtamisjärjestelmän ja siitä luodun mallin synteisiin.

### 6.1 Lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmä

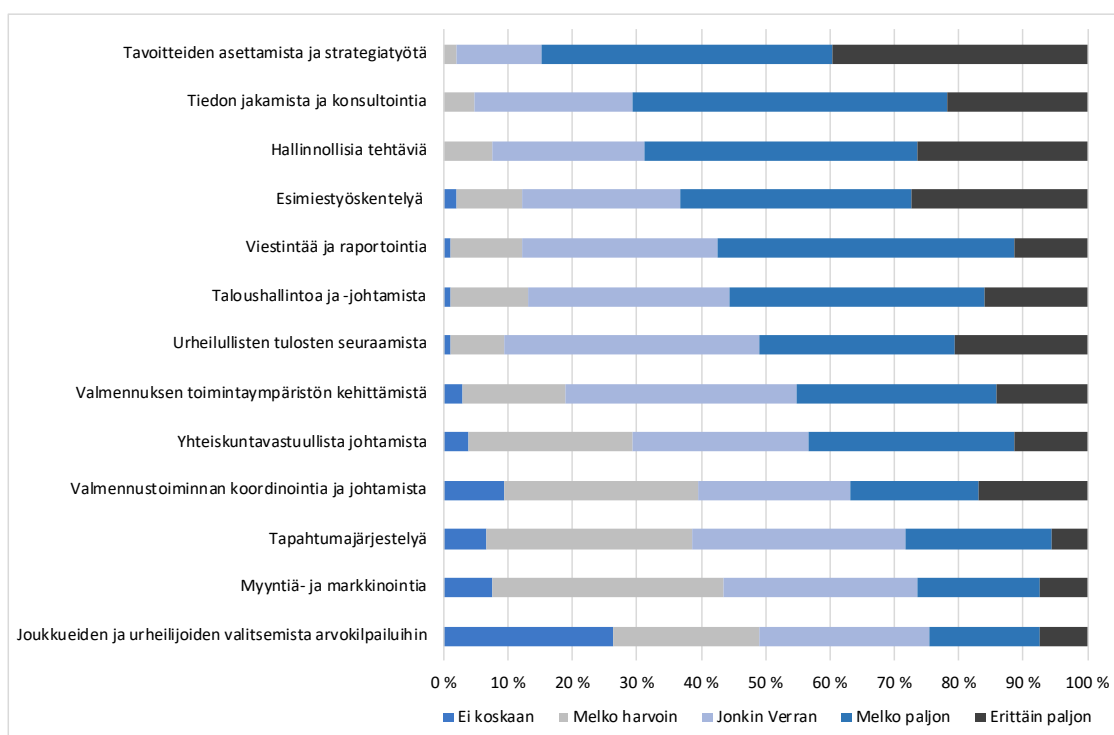
Tämän tutkimuksen tilastollinen analyysi aloitetaan tarkastelemalla lajiliiton urheilujohtajien työtehtäviä sekä johtoryhmän työtehtäviä ja vastuualueita. Lisäksi selvitetään onko lajiliitoissa käytössä johtamisohjeistusta, ja jos on niin mitä niissä säädetään ja millainen merkitys johtamisohjeella on urheilujohtajille. Tämän jälkeen luvussa tarkastellaan lajiliiton johtoryhmän sisäistä sekä ulkoista yhteistyötä HUY:n ja huippu-urheiluverkoston kanssa. Luku päätetään johtoryhmän päätöksenteon tarkasteluun.

Tutkimuksen kaikista urheilujohtajan mielipidettä mittaavien mittareiden summamuuttujan keskiarvoksi muodostui 3,76 (keskihajonta 0,43). Tämän perusteella voidaan todeta, että urheilujohtajien kokemukset lajiliittojen johtamisjärjestelmistä olivat pääsääntöisesti melko positiivisia, sillä vastaukset sijoittuivat 5-portaisen asteikon puolivälin korkeammalle puolelle. Summamuuttujan keskihajonta oli myös melko pieni, mikä kertoo siitä, että urheilujohtajat arvioivat lajiliittojen johtamisjärjestelmiä samankaltaisesti.



### 6.1.1 Työtehtävät ja vastualueet

Urheilujohtajien työtehtävien ja vastualueiden tarkastelu aloitettiin selvittämällä urheilujohtajien työtehtäviä lajiliitoissa. Vastuksista (n=106) kävi ilmi, että urheilujohtajien viisi yleisintä työtehtävää olivat tavoitteiden asettaminen ja strategiatyö, tiedon jakaminen ja konsultointi, hallinnolliset tehtävät, esimiestyöskentely sekä viestintä ja raportointi. Mittaristossa olleista työtehtävistä urheilujohtajilla oli vähiten joukkueiden ja urheilijoiden valitsemista arvokilpailuihin, myynti- ja markkinointia, tapahtumajärjestelyä, valmennustoiminnan koordinoimista ja johtamista sekä yhteiskuntavastuullista johtamista. (Ks. kuvio 5.) Lisäksi urheilujohtajille annettiin mahdollisuus kertoa muista mahdollisista työtehtävistä, joita mittaristossa ei mainittu. Avoimet vastaukset olivat kuitenkin hajautuneita, jolloin niistä ei noussut esille selkeitä teemoja.



KUVIO 5 Lajiliittojen urheilujohtajien työtehtävät (n=106).

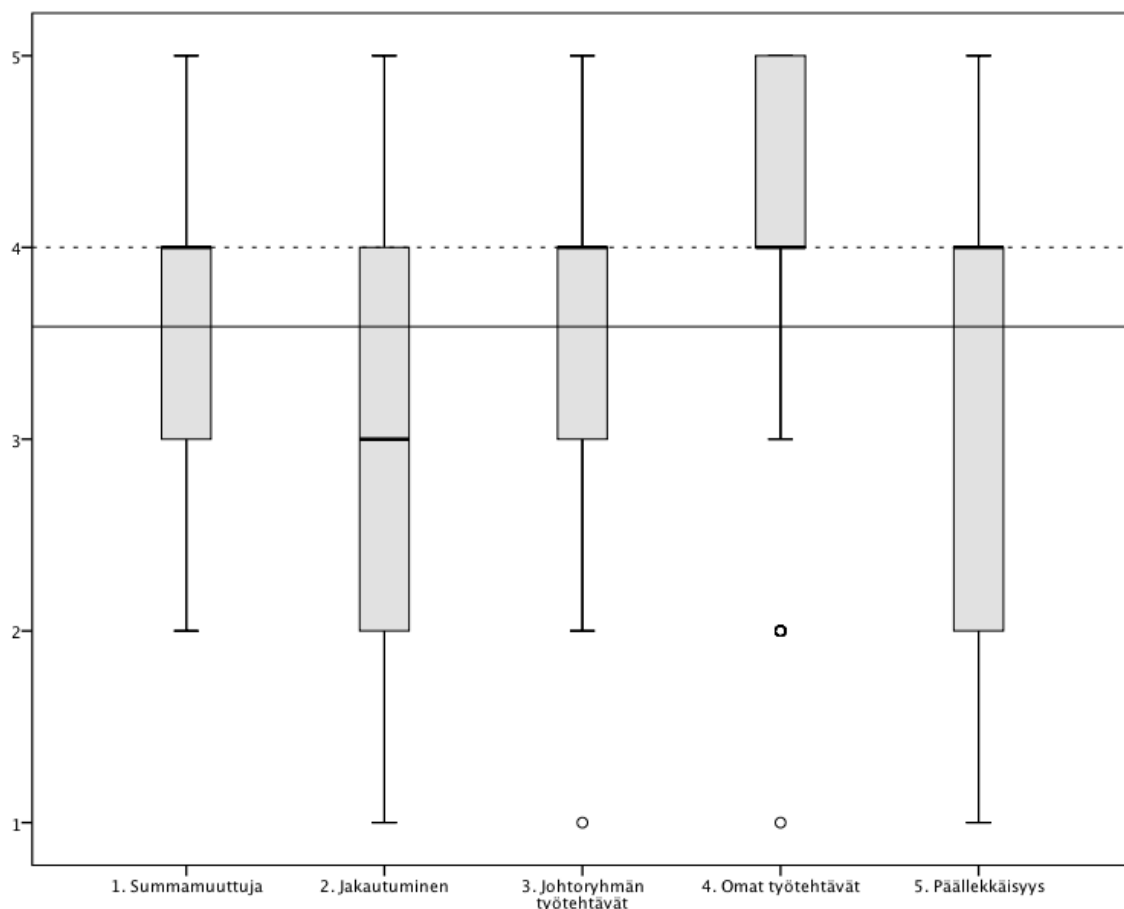
Urheilujohtajat arvioivat lajiliiton johtoryhmän työtehtäviä ja vastualueita neljän osa-alueen kautta (ks. taulukko 9). Kun muuttujan yksi kielteinen mielipideväittäjä uudelleen koodattiin samansuuntaiseksi muiden väittämien kanssa niin havaittiin, että urheilujohtajien arviot johtoryhmän työtehtävät ja vastualueet hieman keskiarvoa korkeammin. Johtoryhmän työtehtävien ja vastualueiden summamuuttuja oli 3,70 (keskihajonta 0,77). Taulukossa 9 on esitetty muuttujien keskiarvot ja -hajonnat.

TAULUKKO 9 Vastaajien arvioiden keskiarvot ja keskihajonta johtoryhmän työtehtävistä ja vastuualueista (n=106).

Väittäjä	ka.	kh.
1. Summamuuttuja työtehtävistä ja vastuualueista.	3,70	0,77
2. Johtoryhmän työtehtävät ja vastuualueet ovat jakautuneet tasaisesti organisaation sisällä.	3,12	1,14
3. Johtoryhmän työtehtävät ja vastuualueet on määritelty selkeästi.	3,69	0,95
4. Omat työtehtävät ja vastuualueet on määritelty selkeästi lajiliitossa.	4,11	1,03
5. Johtoryhmän työtehtävissä on päällekkäisyyksiä.	3,31	1,03

Urheilujohtajat (n=106) arvioivat, että heidän omat työtehtävät ja vastuualueet oli määritelty selkeästi lajiliitossa (keskiarvo 4,11, keskihajonta 1,03). Suurin osa vastaajista (82%) oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Eri mieltä oli 12 prosenttia vastaajista. Sen sijaan hieman pienempi osa (70%) vastaajista arvioi, että lajiliiton johtoryhmän työtehtävät ja vastuualueet oli määritelty selkeästi. Lähes saman verran vastaajia oli joko täysin samaa mieltä (16%), jokseenkin eri mieltä (15%) tai ei samaa, eikä eri mieltä (14%) väittämän kanssa. Urheilujohtajien vastausten keskiarvo oli 3,69 (keskihajonta 0,95) eli he arvioivat työtehtävien ja vastuualueiden selkeää määrittelyä hieman keskiarvoa korkeammin. Urheilujohtajien vastaukset olivat selvästi hajaantuneempia omien työtehtävien määrittelyssä kuin johtoryhmän työtehtävien määrittelyssä. Sen sijaan vastaajat olivat keskimäärin tyytyväisempiä omien työtehtävien kuin johtoryhmän työtehtävien määrittelyyn lajiliitossa.

Vastaajista lähes puolet (48%) oli sitä mieltä, että johtoryhmän työtehtävät ja vastuualueet olivat jakautuneet tasaisesti lajiliitossa. Toisaalta 38 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten keskiarvo oli 3,12 (keskihajonta 1,14) eli keskiarvoltaan urheilujohtajien arviot olivat neutraaleja. Lopuksi vastaajilta tiedusteltiin onko johtoryhmän työtehtävissä päällekkäisyyttä. Noin puolet (51%) vastaajista arvioi, ettei johtoryhmän työtehtävissä ole päällekkäisyyksiä, kun taas 28 prosenttia vastaajista arvioi johtoryhmän työtehtävissä olevan päällekkäisyyksiä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,31 (keskihajonta 1,03). Urheilujohtajien arvioiden jakautuminen työtehtävistä ja vastuualueista on esitetty kuviossa 6.



--- Mediaani, ---- Keskiarvo

1. Summamuuttuja johtoryhmän työtehtävistä ja vastuualueista.
2. Johtoryhmän työtehtävät ja vastuualueet ovat jakautuneet tasaisesti organisaation sisällä.
3. Johtoryhmän työtehtävät ja vastuualueet on määritelty selkeästi.
4. Omat työtehtävät ja vastuualueet on määritelty selkeästi lajiliitossa.
5. Johtoryhmän työtehtävissä on päällekkäisyyksiä.

KUVIO 6 Lajiliiton johtoryhmän arvio työtehtävistä ja vastuualueista (n=106).

Kaiken kaikkiaan urheilujohtajat arvioivat johtoryhmän työtehtäviä ja vastuualueita hieman keskiarvoa korkeammin. Tyytyväisimpiä urheilujohtajat olivat omien työtehtävien ja vastuualueiden määrittelyyn lajiliitossa (ka. 4,11, kh. 1,03). Heikoimmin urheilujohtajat arvioivat puolestaan johtoryhmän tehtävien ja vastuualueiden tasaisen jakautumisen organisaatiossa (ka. 3,12, kh. 1,14). Toisaalta samaisen kohdan keskihajonta oli muuttujien suurinta tarkoittaen, että urheilujohtajien arviot työtehtävien ja vastuualueiden jakautumisesta olivat eniten hajautuneita.

Seuraavaksi urheilujohtajilta kysyttiin, mikä lajiliittojen työtehtävissä ja vastuualueissa toimii ja mikä ei toimi. Avoimeen kysymykseen vastasi 70 prosenttia urheilujohtajista (n=73). Vastauksista löytyi selviä teemoja, joskin vastaukset olivat samalla melko hajautuneita. Yli puolet (59%) vastaajista mainitsi, että lajiliittojen työtehtävien ja vastuualueiden toimivuuden taustalla oli selkeä työnjako. Vastaajista yli neljännes (26%) mainitsi, että lajiliitossa toimi hyvin

jonkin tietyn osa-alueen, kuten markkinoinnin, johtamisen tai hallituksen työnjako ja vastuualueet. Nämä arviot eri osa-alueiden toimivuudesta olivat jakautuneet siten, ettei mikään yksittäinen lajiliiton osa-alue noussut esille vastauksissa. Lisäksi urheilujohtajien vastauksista nousi esille yhteistyö, liiton toiminnan ja osa-alueiden tarkka määrittely, työn itsenäisyys sekä työntekijöiden ammattitaito. Muutamissa vastauksissa mainittiin myös toimiva kommunikaatio ja työntekijöiden sitoutuminen työhön.

Toisaalta 29 prosenttia urheilujohtajista (n=73) mainitsi avoimissa vastauksissa lajiliiton puutteelliset henkilöstöresurssit, joka ilmeni vastaajien mukaan esimerkiksi liian suurina vastuualueina ja työn kuormittavuutena. Seuraavaksi eniten vastaajat mainitsivat työnjakoon liittyviä haasteita. Urheilujohtajista 27 prosenttia arvioi työtehtävien ja vastuualueiden määrittelemisessä olevan haasteita. 18 prosenttia vastaajista arvioi, että lajiliiton työtehtävissä ja vastuualueissa oli haasteellista eri toimijoiden yhteistyö, eri osa-alueiden yhteensovitus ja toisaalta sovittujen vastuualueiden ylitys. Näiden lisäksi avoimissa vastauksissa korostui taloudellisten resurssien vaikutus lajiliiton työtehtävien ja vastuualueiden toimivuuteen sekä puutteet lajiliiton suunnitelmallisuudessa, tavoitteellisuudessa tai strategisessa työskentelyssä. Lisäksi vastauksista mainittiin lajiliittojen tiettyjen osa-alueiden toimimattomuus sekä vapaaehtoisten ja palkallisten työntekijöiden välinen suhde tai vapaaehtoisten sitoutuminen. Muutama vastaaja korosti myös sidosryhmätyöskentelyyn, viestintään sekä koulutukseen ja perehdytykseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttivat lajiliiton työtehtävien ja vastuualueiden toimimattomuuteen.

### *Johtamisohjeistus*

Vastaajista hieman yli puolet (54%) kertoi, ettei lajiliitossa ole käytössä kirjallista johtamisohjeistusta. Urheilujohtajat arvioivat lajiliitoissa tällä hetkellä käytössä olevan johtamisohjeistuksen melko toimivaksi. Ohjeistuksessa säädettiin usein lajiliiton henkilökunnan työtehtävistä ja vastuualueista sekä lajiliiton säännöistä, toimintaohjeista ja tarkoituksista. Vastaajien näkemyksen mukaan johtamisohjeistus loi suuntaviivoja henkilökunnan ja lajiliiton toiminnalle toimien samalla johdon työkaluna.

Vastaajat (46%), joiden lajiliitoissa oli kirjallinen johtamisohjeistus, arvioivat sen hieman keskiarvoa korkeammaksi, sillä mielipideväittämän keskiarvoksi muodostui 3,8 (keskihajonta 0,74). 78 prosenttia vastaajista kertoi olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa "lajiliiton johtamisohjeistus on toimiva". Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 8 prosenttia vastaajista, kun taas ei samaa, eikä eri mieltä oli 14 prosenttia.

Avoimeen kysymykseen vastanneet urheilujohtajat (n=39) kuvailivat lajiliitossa käytössä olevaa ohjeistusta samankaltaisesti. Yli puolessa (66%) vastauksista mainittiin, että kirjallisessa johtamisohjeistuksessa säädettiin lajiliiton henkilökunnan ja/tai vapaaehtoisten rooleista, vastuista ja työjärjestyksestä. Lisäksi vajaassa puolessa (45%) vastauksista mainittiin, että johtamisohjeistuksessa käsiteltiin lajiliiton sääntöjä, toimintaohjeita ja -käytänteitä. Lähes joka viides (18%) vastaaja mainitsi lajiliiton strategian tai toimintasuunnitelman sisältävän lajiliiton johtamisohjeistukseen. Lisäksi johtamisohjeissa määriteltiin

lajiliiton arvoja ja normeja sekä lajiliiton vuosikelloa ja aikatauluja. Muutama vastaaja toi ilmi myös johtamisohjeistuksessa esiintyvät puutteet. Tällaisia teemoja olivat muun muassa tarkempi kuvaus lajiliiton prosesseista, toimintasääntöjen uudistaminen sekä vastuiden selkiyttäminen.

Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin johtamisohjeistuksen merkitystä vastaajan työssä. Avoimeen kysymykseen vastasi 36 prosenttia urheilujohtajista (n=38). Lähes puolessa (42%) vastauksista mainittiin, että johtamisohjeen merkitys vastaajan työssä oli luoda ohjeita toiminnalle esimerkiksi työnjaon ja toimintatapojen muodossa. Yli joka viides (26%) vastaaja mainitsi, että johtamisohjeistus toimii hänen oman työn tai lajiliiton toiminnan pohjana ja eräänlaisena työkaluna toiminnalle. Lisäksi johtamisohjeistus toimi hallinnollisen ryhmän johtamisen tukena, tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa. Johtamisohjeistuksen avulla vastaajat kokivat myös, että asiat hoituivat lajiliitossa sovitusti. Noin kolmanneksessa (34%) vastauksessa korostui, että vastaaja koki johtamisohjeistuksella olevan melko suuri tai suuri merkitys hänen työssään, kun taas noin kymmenes (11%) vastaaja mainitsi, ettei johtamisohjeistuksella ole suurempaa merkitystä. Näiden vastausten taustalla oli usein, että henkilö oli työskennellyt organisaatiossa pitkään, eikä kokenut tarvitsevansa johtamisohjeistusta työn tueksi tai lajiliitto oli niin pieni, ettei johtamisohjeistusta koettu kovinkaan tarpeelliseksi. Muutamassa vastauksessa myös pohdittiin, että johtamisohjeistuksen toimivuus vaatii lajiliitolta jatkuvaa kehitystä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Vastaajien vähäisestä (n=38-39) määrästä johtuen on haasteellista tehdä suoranaisia johtopäätöksiä johtamisohjeistuksen sisällöstä tai merkityksestä lajiliitossa. Toisaalta vastaukset kuitenkin antavat kuvaa lajiliittojen johtamisohjeistuksesta, ja samalla viestivät siitä, että mahdollisen johtamisohjeistuksen kehittäminen voisi olla tarpeen lajiliitoissa, joissa johtamisohjeistusta ei ole käytössä. Lajiliitoista, joissa johtamisohjeistus oli käytössä, niin selvä enemmistö (78%) koki johtamisohjeistuksen jokseenkin tai erittäin toimivaksi. Urheilujohtajien vastauksien perusteella voidaankin todeta, että lajiliittojen johtamisohjeistuksissa säädetään hyvin erilaisista asioista, joskin aineistosta havaittiin myös yhdistäviä teemoja, kuten työntekijöiden roolit ja vastuut sekä lajiliiton toimintaohjeet ja strategia. Johtamisohjeistuksen nähdään toimivan ensisijaisesti urheilujohtajien työn ja lajiliiton toiminnan tukena.

### **6.1.2 Yhteistyö ja vuorovaikutus**

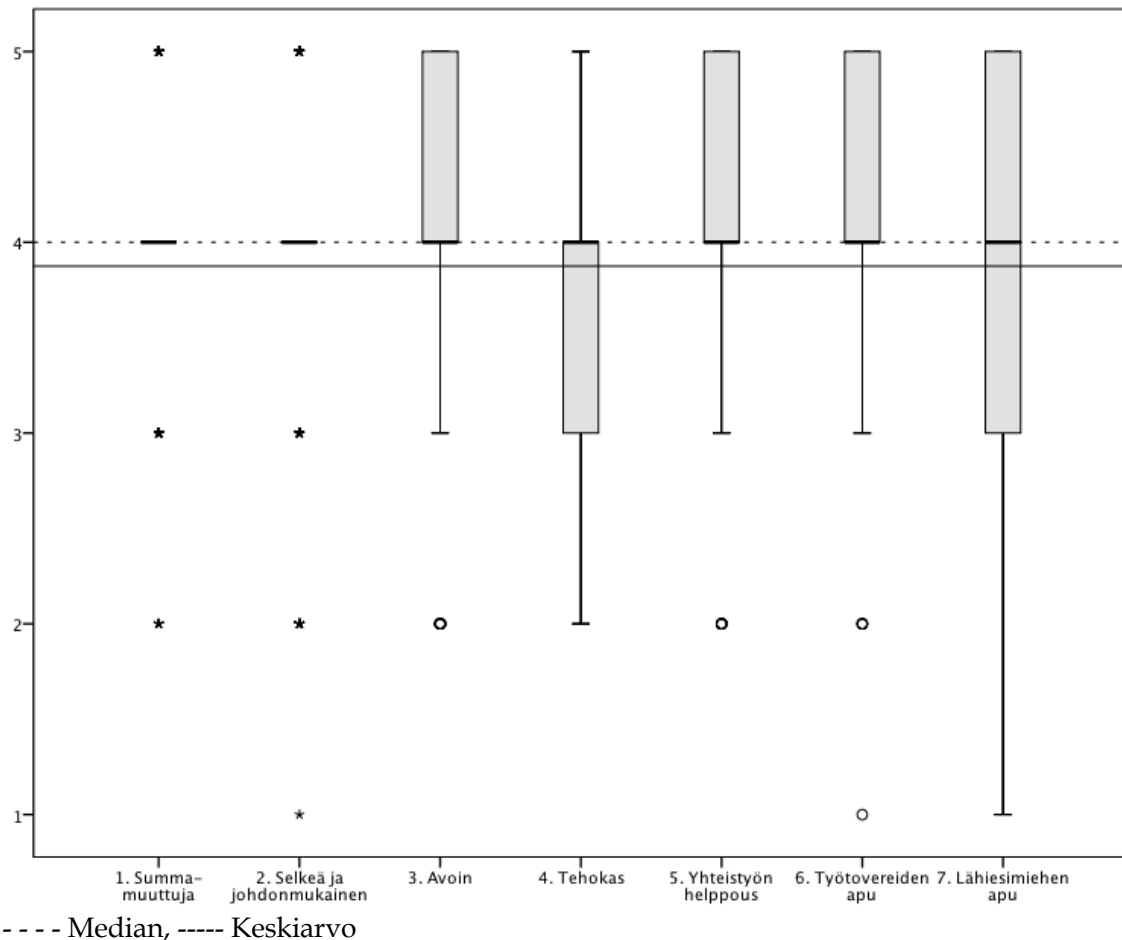
Lajiliiton johtoryhmän yhteistyön ja vuorovaikutusta tarkasteltiin kuuden osa-alueen kautta (ks. taulukko 10). Tulokset osoittivat, että urheilujohtajat arvioivat johtoryhmän yhteistyön ja vuorovaikutuksen keskiarvoa korkeammin, jolloin päämuuttujan osa-alueiden summamuuttujaksi muodostui 3,92 (keskihajonta 0,73). Taulukossa 10 on esitetty muuttujien keskiarvot ja -hajonnat.

TAULUKKO 10 Vastaajien arvioiden keskiarvot ja keskihajonta työtehtävistä ja vastuualueista (n=106).

Väittäjä	ka.	kh.
1. Summamuuttuja yhteistyötä ja vuorovaikutuksesta.	3,92	0,73
2. Yhteistyö ja vuorovaikutus on selkeää ja johdonmukaista.	3,75	0,90
3. Yhteistyö ja vuorovaikutus on avointa.	3,98	0,83
4. Yhteistyö ja vuorovaikutus on tehokasta.	3,44	0,93
5. Minun on helppo tehdä yhteistyötä johtoryhmän kanssa.	4,25	0,87
6. Saan tarvittaessa apua ja tukea työhöni työtovereilta.	4,12	0,85
7. Saan tarvittaessa apua ja tukea työhöni lähiesimieheltä.	3,66	1,07

Urheilujohtajista 75 prosenttia arvioi, että hallinnollisen ryhmän yhteistyö ja vuorovaikutus on selkeää ja johdonmukaista. Vastaajista 14 prosenttia oli eri mieltä väittämän kanssa ja joka kymmenes (10%) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,75 (keskihajonta 0,90). Hieman suurempi osa (80%) vastaajista koki, että johtoryhmän yhteistyö ja vuorovaikutus on avointa. Ei samaa, eikä eri mieltä oli 12 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli lähes joka kymmenes (8%). Mielipideväittämän keskiarvoksi muodostui 3,98 (keskihajonta 0,83). Lisäksi vastaajista hieman yli puolet (57%) koki, että johtoryhmän yhteistyö ja vuorovaikutus on tehokasta. Kuitenkin jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli noin viidennes (22%) vastaajista. Lähes saman verran (21%) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,44 (keskihajonta 0,93).

Vastaajat kokivat, että heidän oli helppo tehdä yhteistyötä hallinnollisen ryhmän kanssa. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 85 prosenttia vastaajista. Lähes saman verran vastaajia ei ollut samaa, eikä eri mieltä (8%) tai oli jokseenkin eri mieltä (7%). Urheilujohtajien vastausten keskiarvo oli 4,25 (keskihajonta 0,87). Urheilujohtajat arvioivat samankaltaisesti työtovereiden apua ja tukea työhön, jolloin 82 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa: "saan tarvittaessa tukea ja apua työhöni työtovereilta". Eri mieltä väittämän kanssa oli 5 prosenttia vastaajista ja ei samaa, eikä eri mieltä reilu kymmenes (13%) vastaajista. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,12 (keskihajonta 0,85). Hieman neutraalimmin vastaajat arvioivat lähiesimiehen apua ja tukea. Kuitenkin väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli yli puolet (53%) vastaajista. Ei samaa, eikä eri mieltä oli noin kolmannes (34%) ja eri mieltä oli 12 prosenttia. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,66 (keskihajonta 1,07). Urheilujohtajien arvioiden jakautuminen työtehtävistä ja vastuualueista on esitetty kuviossa 7.



1. Summamuuuttuja johtoryhmän yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta.
2. Yhteistyö ja vuorovaikutus on selkeää ja johdonmukaista.
3. Yhteistyö ja vuorovaikutus on avointa.
4. Yhteistyö ja vuorovaikutus on tehokasta.
5. Minun on helppo tehdä yhteistyötä johtoryhmän kanssa.
6. Saan tarvittaessa apua ja tukea työhöni työtovereilta.
7. Saan tarvittaessa apua ja tukea työhöni lähiesimieheltä.

KUVIO 7 Urheilujohtajien arvio johtoryhmän yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vastaajat arvioivat lajiliiton johtoryhmän yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivaksi. Urheilujohtajat olivat keskimäärin hieman tyytyväisempiä johtoryhmän yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen (ka. 3,92, kh. 0,73) kuin työtehtäviin ja vastuualueisiin (ka. 3,7, kh. 0,77). Ero summamuuttujien keskiarvojen välillä oli kuitenkin melko pieni.

Yhteistyötä ja vuorovaikutusta mittaavista muuttujista urheilujohtajat arvioivat korkeimmin kohdan: ”minun on helppo tehdä yhteistyötä johtoryhmän kanssa” (ka. 4,25, kh. 0,87). Johtoryhmän työtehtävien ja vastuualueiden mittarin tavoin urheilujohtajat olivat tyytyväisimpiä väittämään, joka koski välittömimmin urheilujohtajan omaa toimintaa lajiliitossa. Keskiarvoltaan heikoimmin vastaajat arvioivat puolestaan lähiesimiehen avun ja tuen (ka. 3,66, kh. 1,07), joskin tämäkin arvio oli hieman keskimääräistä korkeampi.

*Yhteistyö HUY:n ja huippu-urheiluverkoston kanssa*

Seuraavaksi urheilujohtajia pyydettiin arvioimaan lajiliiton yhteistyötä HUY:n ja huippu-urheiluverkoston kanssa. Keskimäärin vastaajat olivat tyytyväisiä yhteistyön toimivuuteen ja arvioivat molempien sidosryhmien yhteistyötä samankaltaisesti. HUY:n ja huippu-urheiluverkoston toimivuuden mittarin summamuuttujaksi muodostui 3,84 (keskihajonta 0,79) eli urheilujohtajat arvioivat lajiliiton sidosryhmäyhteistyötä hieman keskiarvoa korkeammin.

Reilu puolet (52%) vastaajista oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa: "Yhteistyö HUY:n kanssa on selkeää ja helppoa". Vastaajista noin kymmenes (11%) valitsi vaihtoehdon ei samaa, eikä eri mieltä. Puolestaan jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä väittämän kanssa oli 14 prosenttia vastaajista. Lisäksi vastaajista lähes viidennes (18%) kertoi, ettei lajiliitolla ole yhteistyötä HUY:n kanssa. Vastauksien keskiarvoksi muodostui 3,68 (keskihajonta 1,05).

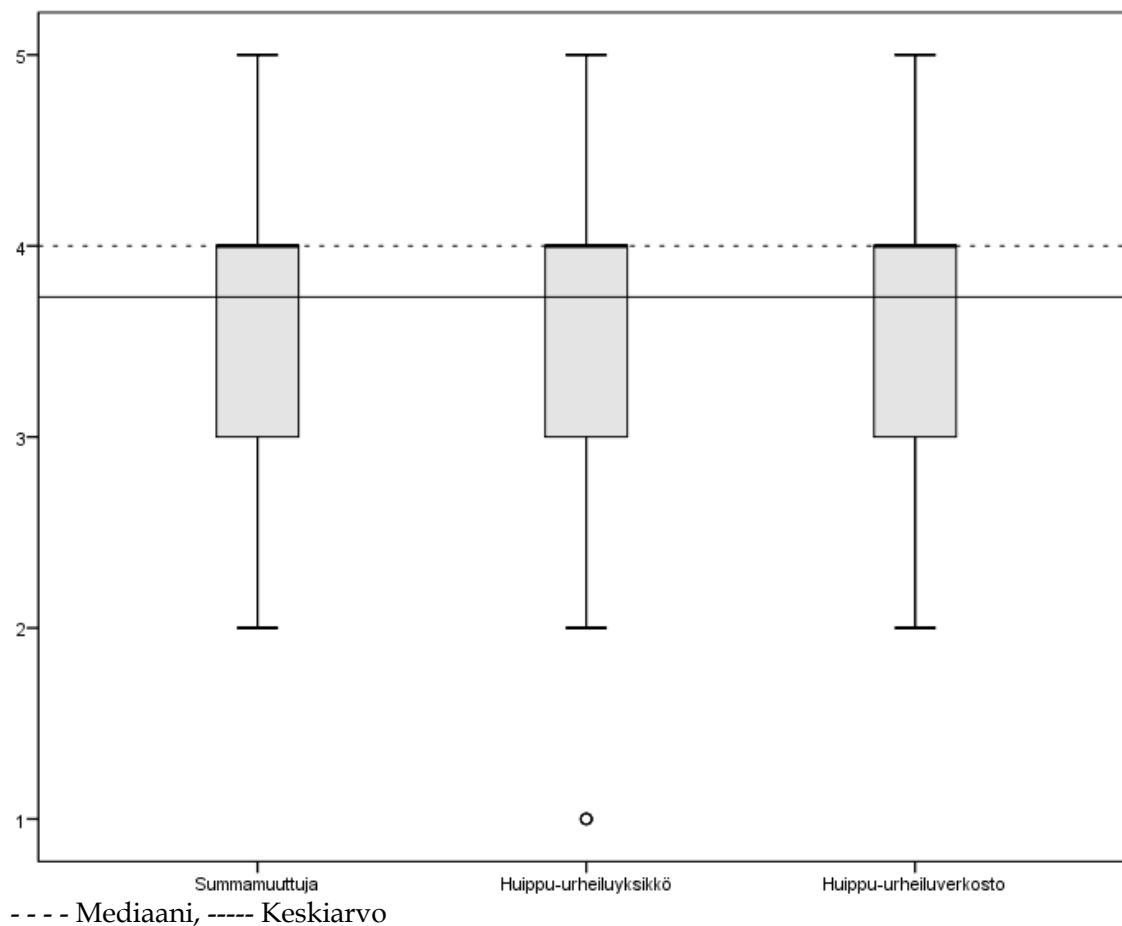
Urheilujohtajista 77 prosenttia (n=82) perusteli arviotaan avoimella vastauksella. Yli kolmannes (37%) urheilujohtajista mainitsi perusteluissaan lajiliiton ja HUY:n yhteistyön toimivan hyvin. 17 prosentissa vastauksista kerrottiin, että yhteistyö HUY:n kanssa oli parantunut tai paranemassa. Toisaalta lähes yhtä monessa (16%) vastauksessa mainittiin, että yhteistyö toimijoiden välillä on vähäistä. Vastaajat (16%) kokivat HUY:n työnjaon, vastuut ja ohjeistukset paikoitellen epäselviksi, minkä koettiin vaikuttavan yhteistyön sujuvuuteen. Vastauksista nousi esille myös muutamia pienempiä teemoja (3–6%), kuten lajiliiton huoli siitä, ettei HUY ole kiinnostunut lajiliiton asioista ja kuinka lajien epätasa-arvoisuus vaikeuttaa yhteistyön sujuvuutta. Toimijoiden välinen kommunikaatio sai sekä kiitosta että kritiikkiä. Kommunikaatiota parantavana tekijänä nähtiin yhteistyön avoimuus ja luottamuksellisuus, mutta kommunikaatiota heikensi toimijoiden välinen luottamuspula.

Vastaajista 63 prosenttia oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa: "Yhteistyö huippu-urheiluverkoston kanssa on selkeää ja helppoa". Lähes viidennes vastaajista (17%) ei ollut samaa, eikä eri mieltä väittämän kanssa. Jokseenkin eri mieltä oli 8 prosenttia urheilujohtajista. Noin joka kymmenes (11%) vastaaja kertoi, ettei lajiliitolla ole yhteistyötä huippu-urheiluverkoston kanssa. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,71 (keskihajonta 0,77).

Urheilujohtajista 67 prosenttia (n=71) perusteli vastaustaan avoimella vastauksella. Lähes kolmannes (30%) perusteli vastaustaan mainitsemalla lajiliiton ja huippu-urheiluverkoston yhteistyön toimivan hyvin. Sen sijaan 18 prosentissa vastauksista mainittiin toimijoiden yhteistyön olevan vähäistä, haasteellista tai puutteellista. Lähes yhtä monessa (15%) vastauksessa mainittiin yhteistyön olevan jokseenkin hyvää, mutta sitä tulisi laajentaa tai kehittää. Pienempinä teemoina (3–8%) vastauksista nousi esille, että urheilujohtajat kokivat lajiliiton onnistuneen rakentamaan toimivan yhteistyöverkoston, joka oli löytänyt yhteisen päämäärän. Toisaalta verkoston laajuuden takia osa vastaajista koki sen toiminnassa olevan haasteita esimerkiksi roolien epäselvyydestä johtuen. Aiemman kohdan tavoin vastauksista kävi ilmi vastaajien kokemus lajien epätasa-arvoisuudesta ja sen vaikutuksesta toimijoiden yhteistyöhön. Toisaalta vastaajat arvioivat, että yhteistyö huippu-urheiluverkoston kanssa oli alkamassa tai



muuttumassa. Nämä vastaukset korostivat samalla kommunikaation ja yhteydenpidon merkitystä. Kuviossa 8 on esitetty urheilujohtajien arvioiden jakautuminen yhteistyöstä HUY:n ja huippu-urheiluverkoston kanssa.



KUVIO 8 Yhteistyö HUY:n ja huippu-urheiluverkoston kanssa.

Yleisesti urheilujohtajat olivat melko tyytyväisiä lajiliiton yhteistyöhön HUY:n ja huippu-urheiluverkoston kanssa. Urheilujohtajat arvioivat sidosryhmäyhteistyötä samankaltaisesti, joskin keskihajonta HUY:n (ka. 3,68, kh. 1,05) mittarissa oli hieman suurempi kuin huippu-urheiluverkoston (ka. 3,71, kh. 0,77) mittarissa. Urheilujohtajien perustelut yhteistyön arviolle oli niin ikään hajautuneita, eikä vastauksista noussut esille monia selkeitä teemoja. Vastausten vähäisestä määrästä ja hajanaisuudesta johtuen on haasteellista tehdä suoranaisia johtopäätöksiä HUY:n ja huippu-urheiluverkoston yhteistyöstä. Lisäksi moni vastaaja oli päätenyt perustelemaan vastausta varsin lyhyesti esimerkiksi toteamalla yhteistyön olevan hyvää. Toisaalta vastaukset kuitenkin antavat kuvaa lajiliitton sidosryhmäyhteistyöstä. Vastaukset toivat esille urheilujohtajien tyytyväisyyden sidosryhmäyhteistyöhön, kun taas osaltaan niissä käsiteltiin yhteistyön puutteita tai kehityskohteita.

### 6.1.3 Päätöksenteko

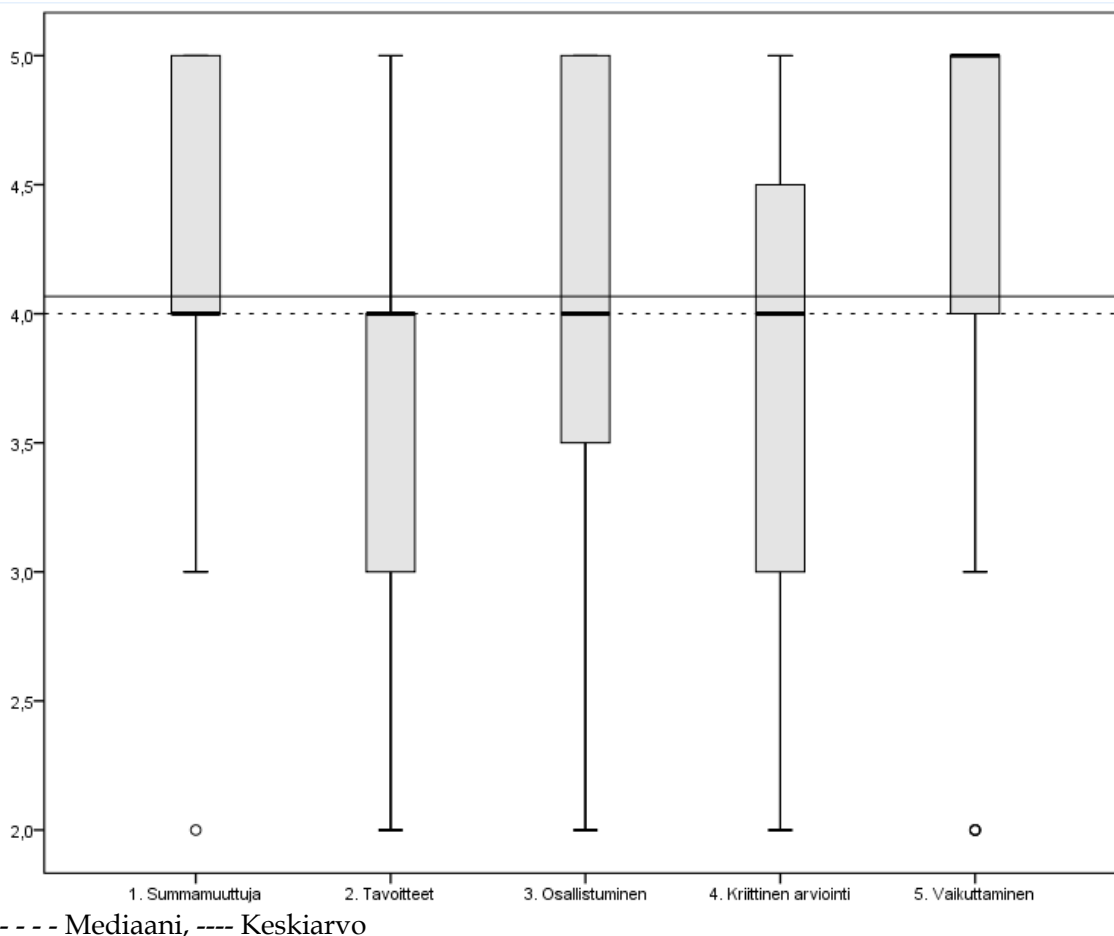
Kyselyyn vastanneista huippu-urheilujohtajista suurin osa (87%) osallistui johtoryhmän päätöksentekoon. Päätöksentekoon osallistuvat urheilujohtajat arvioivat johtoryhmän päätöksentekoprosessia selvästi keskiarvoa korkeammin, sillä summamuuttujan keskiarvoksi muodostui 4,17 (keskihajonta 0,74). Taulukossa 11 on esitetty muuttujien keskiarvot ja -hajonnat.

TAULUKKO 11 Vastaajien arvioiden keskiarvot ja keskihajonta johtoryhmän päätöksenteosta (n=106).

Väittämä	ka.	kh.
1. Summamuuttuja johtoryhmän päätöksenteosta.	4,17	0,74
2. Johtoryhmän päätöksenteon tilanteissa eri osapuolilla on kaikilla yhtenäinen kuva päätöksenteon tavoitteista.	3,76	0,82
3. Johtoryhmän jäsenillä on yhtäläinen mahdollisuus osallistua päätöksentekoprosessiin.	4,01	0,96
4. Johtoryhmä arvioi päätöksiä kriittisesti ja esittää vaihtoehtoja.	3,80	0,98
5. Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin.	4,59	0,73

Vastaajista 75 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että johtoryhmän päätöksenteon tilanteissa eri osapuolilla on yhteinen kuva päätöksenteon tavoitteista. Väittämän kanssa ei samaa, eikä eri mieltä oli 15 prosenttia vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli noin joka kymmenes (11%). Väittämän vastauksen keskiarvo oli 3,76 (keskihajonta 0,82). Lisäksi urheilujohtajat kokivat, että heillä oli yhtäläinen mahdollisuus osallistua päätöksentekoprosessiin, sillä 75 prosenttia vastaajista oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Tässäkin kohdassa 15 prosenttia vastaajista ei ollut samaa, eikä eri mieltä. Puolestaan jokseenkin eri mieltä oli joka kymmenes (10%) vastaaja. Vastauksien keskiarvoksi muodostui 4,01 (keskihajonta 0,96). Urheilujohtajat arvioivat siis hieman korkeammin johtoryhmän mahdollisuuden osallistua päätöksentekoprosessiin kuin eri osapuolten yhteisen näkemyksen päätöksenteon tavoitteista.

Urheilujohtajat arvioivat, että johtoryhmä arvioi päätöksiä kriittisesti ja esittää vaihtoehtoja. Väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 70 prosenttia urheilujohtajista. Vastaajista 16 prosenttia ei ollut samaa, eikä eri mieltä väittämän kanssa, kun taas lähes saman verran (14%) oli jokseenkin eri mieltä. Vastauksien keskiarvo oli 3,8 (keskihajonta 0,98). Lopuksi johtoryhmän päätöksentekoa tarkasteltiin vielä yhdellä väittämällä: "Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin". Vastaajista lähes kaikki (93%) oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Lähes saman verran urheilujohtajia oli joko ei samaa, eikä eri mieltä (4%) tai jokseenkin eri mieltä (3%) väittämän kanssa. Vastauksien keskiarvoksi muodostui 4,59 (keskihajonta 0,73), mikä tarkoittaa, että suurin osa vastaajista oli erittäin tyytyväinen oman työn vaikutusmahdollisuuksiin. Kuviossa 9 on esitetty urheilujohtajien arvioiden jakautuminen johtoryhmän päätöksenteosta.



1. Summamuuttuja johtoryhmän päätöksenteosta.
2. Johtoryhmän päätöksenteon tilanteissa eri osapuolilla on kaikilla yhtenäinen kuva päätöksenteon tavoitteista.
3. Johtoryhmän jäsenillä on yhtäläinen mahdollisuus osallistua päätöksentekoprosessiin.
4. Johtoryhmä arvioi päätöksiä kriittisesti ja esittää vaihtoehtoja.
5. Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin.

KUVIO 9 Johtoryhmän päätöksenteko (n=106).

Päätöksentekoa koskevista vastauksista käy ilmi, että urheilujohtajat, jotka osallistuivat johtoryhmän päätöksentekoon, olivat yleisesti varsin tyytyväisiä johtoryhmän päätöksentekoprosessiin sekä sen osa-alueisiin. Tyytyväisimpiä urheilujohtajat olivat mahdollisuuteen vaikuttaa oman työn kannalta tärkeisiin päätöksiin (ka. 4,59, kh. 0,73). Edellisten päämuuttujien tavoin urheilujohtajat arvioivat korkeimmin muuttujan, joka koski välittömimmin hänen omaa työskentelyään lajiliitossa. Heikoimmin urheilujohtajat puolestaan arvioivat sen, että johtoryhmällä on päätöksenteon tilanteissa yhtenäinen kuva päätöksenteon tavoitteista (ka. 3,76, kh. 0,82), joskin erot muuttujan osa-alueiden välillä olivat kohtalaisen pieniä. Mikäli tutkimuksen kolmen päämuuttujan summamuuttujaa vertaillaan keskenään, niin havaitaan, että keskiarvoltaan urheilujohtajat olivat tyytyväisimpiä johtoryhmän päätöksentekoon (ka. 4,17, kh. 0,74), kun taas heikoimmin urheilujohtajat arvioivat johtoryhmän työtehtävät ja vastuualueet (ka. 3,70, kh. 0,77) (ks. taulukko 8).

Päätöksentekoa koskevaan avoimeen kysymykseen vastasi 75 prosenttia urheilujohtajista (n=79). Johtoryhmän päätöksenteosta oli vastuussa ensisijaisesti hallituksen puheenjohtaja ja hallitus sekä toiminnanjohtaja. Lähes puolessa (41%) vastauksista mainittiin, että hallitus vastaa johtoryhmän päätöksenteosta. Lähes yhtä monessa vastauksessa mainittiin, että vastuu johtoryhmän päätöksenteosta on toiminnanjohtajalla (37%) ja/tai hallituksen puheenjohtajalla (34%). Vastauksissa korostui erityisesti näiden tahojen yhteistyö sekä sisäisen työnjaon tärkeys, joita on käsitelty myös aiemmissa luvuissa. Toisaalta 14 prosentissa vastauksista mainittiin, että urheilutoiminnan vastuu kuului liiton urheilutoiminnan johtajalle, valmennuspäällikölle tai -johtajalle. Edellä mainittujen lisäksi avoimissa vastauksissa korostui myös pienempiä teemoja (< 10% vastauksista), jotka esimerkiksi painottivat johtoryhmän päätöksenteon vastuun jakautuvan lajiliiton sisäisten sopimusten ja työnjaon mukaisesti tai kunkin osa-alueen asiantuntijalle. Muutamissa vastauksissa mainittiin myös lajiliiton johtokunta, valiokunta, lajiliiton jäsenet, pääsihteeri sekä erinäiset työryhmät. Toisaalta muutamasta vastauksesta kävi ilmi vastuuhenkilön nimeämisen vaikeus, jonka nähtiin juontavan lajiliiton jaettuun vastuuseen tai vastuuhenkilön nimeämättömyyteen.

## 6.2 Huippu-urheilun johtamisjärjestelmien erot

Lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmien mahdollisten erojen tarkastelu aloitettiin tutkimalla muuttujien välisiä korrelaatioita, jolloin jokaiselle muuttujaparille laskettiin korrelaatiokertoimet. Taulukossa 12 on esitetty tutkimuksen taustamuuttujien korrelaatiot tutkimuksen päämuuttujiin. Korrelaatioanalyysillä havaittiin, että taustamuuttujista lajiliiton koko, urheilujohtajan työtehtävä ja -suhde korreloivat tutkimuksen päämuuttujien kanssa. Lisäksi korreloivat urheilujohtajan korvaus ja työsuhteen pituus nykyisessä lajiliitossa. Tilastollisesti merkitsevät taustamuuttujat valikoituivat tarkempaan tarkasteluun huippu-urheilun johtamisjärjestelmien mahdollisten erojen tarkastelussa.

TAULUKKO 12 Spearmanin korrelaatiokertoimet tutkimuksen tausta- ja päämuuttujista.

	Ikä	SP	Koulutus	Liiton koko	Tehtävä	Työ-suhde	Työ-sopimus	Korvaus	Nyk. liitto	Nyk. tehtävä
<b>Työtehtävät ja vastualueet</b>										
1. Urheilujohtajan työtehtävät	,060	,119	-,143	-,044	,226*	-,305**	,104	-,346**	,124	,051
	,548	,226	,143	,659	,020	,001	,425	,000	,204	,604
2. Johtoryhmän työtehtävät	,049	,152	,091	-,365**	-,104	-,020	-,237	,036	-,214*	-,005
	,620	,120	,352	,000	,290	,836	,066	,711	,028	,957
3. Johtamisohjeistus	,111	-,050	,118	-,299**	-,019	-,016	-,230	,080	,063	,117
	,261	,610	,229	,002	,846	,874	,074	,418	,519	,232
4. Johtamisohjeistus arvio	-,071	,065	-,250	-,063	-,117	-,093	,291	-,054	,171	,235
	,628	,659	,083	,668	,423	,524	,133	,710	,241	,104
<b>Yhteistyö ja vuorovaikutus</b>										
5. Johtoryhmän yhteistyö	,011	,061	-,010	-,360**	,043	-,103	-,154	-,117	-,120	,033
	,911	,534	,922	,000	,659	,293	,237	,231	,221	,740
6. HUV, huippu-urheiluverkosto	,002	,047	-,016	-,315**	,057	,001	,022	,001	,037	,081
	,988	,666	,881	,003	,602	,996	,874	,996	,732	,459
<b>Päätöksenteko</b>										
7. Päätöksenteko	-,104	-,014	-,089	,048	-,030	-,014	-,257*	-,033	-,077	-,053
	,295	,885	,364	,626	,757	,884	,045	,733	,434	,588
8. Johtoryhmän päätöksenteko	,034	,167	-,068	-,071	-,137	,139	-,156	,109	-,126	-,022
	,750	,111	,520	,503	,193	,186	,261	,303	,232	,834

\* Korrelaatio <0,05, \*\* Korrelaatio <0,01

1. Summamuuttuja urheilujohtajan työtehtävistä (n=106).
2. Summamuuttuja johtoryhmän työtehtävistä ja vastuualueista (n=106).
3. Kirjallinen johtamisohjeistus lajiliitossa (n=106).
4. Urheilujohtajien arvio lajiliiton kirjallisesta johtamisohjeistuksesta (n=49).
5. Summamuuttuja johtoryhmän yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta (n=106).
6. Summamuuttuja lajiliiton yhteistyöstä HUY:n ja -verkoston kanssa (n=106).
8. Urheilujohtajan osallistuminen johtoryhmän päätöksentekoon (n=106).
9. Summamuuttuja johtoryhmän päätöksenteosta (n=92).

### 6.2.1 Lajiliiton koko ja johtamisjärjestelmä

Korrelaatioanalyysin avulla (ks. taulukko 12) havaittiin, että urheilujohtajan lajiliiton koko korreloi tilastollisesti merkitsevästi johtoryhmän työtehtävien ja vastuualueiden, yhteistyön sekä HUY:n ja huippu-urheiluverkoston summamuuttujan kanssa. Lisäksi korrelaatio havaittiin lajiliiton koon ja johtamisohjeistuksen olemassaolon välillä.

Lajiliiton koon vaikutusta urheilujohtajien arvioon johtoryhmän työtehtävistä ja vastuualueista tarkasteltiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Varianssianalyysillä havaittiin, että eri kokoisten lajiliittojen urheilujohtajien arviot johtoryhmän työtehtävien ja vastuualueiden tasaisesta jakautumisesta sekä selkeästä määrittelystä poikkesivat toisistaan. Muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty taulukossa 13. Erikokoisten lajiliittojen urheilujohtajien arvioiden välinen tilastollinen eroavaisuus havaittiin kohdassa: "lajiliiton johtoryhmän työtehtävät ja vastualueet ovat jakautuneet tasaisesti organisaation sisällä" ( $F(2) = 6,62$ ,  $p = ,002$ ). Yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan lajiliiton koko selittää 11,5 prosenttia mielipideväittämän arviosta ( $\eta^2 = ,115$ ). Keskiarvojen vertailulla havaittiin, että suurten lajiliittojen urheilujohtajat (ka. 3,57, kh. 0,93) olivat keskimäärin tyytyväisempiä työtehtävien ja vastuualueiden jakautumiseen lajiliitossa kuin keskikokoisten (ka. 2,81, kh. 1,23) ja pienten lajiliit-

tojen (ka. 2,71, kh. 1,07) urheilujohtajat. Lisäksi keskihajonta suurten lajiliittojen urheilujohtajien vastauksissa oli pienintä.

Tilastollinen merkitsevä eroavaisuus havaittiin myös suurten ja keskikokoisten lajiliittojen urheilujohtajien arvioiden välillä kohdassa: "Lajiliiton johtoryhmän työtehtävät ja vastuualueet on määritelty selkeästi" ( $F(2) = 6,77$ ,  $p = ,002$ ). Etan neliö sai arvon 0,117, joka voidaan tulkita siten, että 11,7 prosenttia vastaajan mielipideväittämän arviosta voidaan selittää johtuvan taustamuuttujan, eli lajiliiton koon, vaihtelusta. Tyytyväisimpiä lajiliiton johtoryhmän työtehtävien ja vastuualueiden määrittelyyn olivat suurimpien lajiliittojen urheilujohtajat (ka. 4,07, kh. 0,82), kun taas heikoimmin työtehtävien ja vastuualueiden määrittelyn arvioivat keskikokoisten lajiliittojen urheilujohtajat (ka. 3,40; kh. 1,01). Pienten lajiliittojen urheilujohtajien vastaukset eivät eronneet merkittävästi keskikokoisista lajiliitoista, sillä vastausten keskiarvoksi muodostui 3,43 (keskihajonta 0,76), joskin keskihajonta oli pienempi kuin keskikokoisilla lajiliitoilla.

TAULUKKO 13 Lajiliiton koko ja johtoryhmän työtehtävät ja vastuualueet (n=105).

	ka.	kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut*
<b>Tasainen jakautuminen</b>			6,62	,002	,115	2, 3 < 1
Suuret lajiliitot	3,57	0,93				
Keskikokoiset lajiliitot	2,81	1,23				
Pienet lajiliitot	2,71	1,07				
<b>Selkeä määrittely</b>			6,77	,002	,117	2 < 1
Suuret lajiliitot	4,07	0,82				
Keskikokoiset lajiliitot	3,40	1,01				
Pienet lajiliitot	3,43	0,76				

\* Bonferronin testi

Lajiliiton koko vaikutti niin ikään johtamisohjeistuksen yleisyyteen lajiliitossa siten, että pienissä lajiliitoissa oli käytössä kirjallinen johtamisohjeistus merkittävästi harvemmin kuin keskikokoisissa tai suurissa lajiliitoissa ( $\chi^2(2) = 11,586$ ,  $p = ,003$ ). Suurissa lajiliitoissa kirjallinen johtamisohjeistus oli 59 prosentissa, kun taas keskikokoisissa se oli 45 prosentissa. Pienissä lajiliitoissa johtamisohjeistus oli vain 7 prosentissa. (Ks. taulukko 14.)

TAULUKKO 14 Lajiliiton koko ja kirjallinen johtamisohjeistus (n=105).

	Onko lajiliitossa käytössä johtamisohjeistusta?	
	Kyllä	Ei
Suuret lajiliitot	59%	41%
Keskikokoiset lajiliitot	45%	55%
Pienet lajiliitot	7%	93%

Urheilujohtajien lajiliiton koko korreloi tilastollisesti merkitsevästi johtoryhmän yhteistyön ja vuorovaikutuksen summamuuttujan kanssa (ks. taulukko 12). Yksisuuntaisella varianssianalyysillä havaittiin, että eri kokoisten lajiliittojen urheilujohtajien arviot yhteistyön selkeydestä ja johdonmukaisuudesta sekä tehokkuudesta poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Lisäksi havaittiin, että eri kokoisten lajiliittojen urheilujohtajien arviot erosivat tilastollisesti

merkitsevästi kohdassa lähiesimiehen apu ja tuki. Muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty taulukossa 15.

Bonferroni-menetelmällä havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero suurten ja keskikokoisten lajiliittojen urheilujohtajien välillä kohdassa: "Yhteistyö ja vuorovaikutus on selkeää ja johdonmukaista" ( $F(2)= 5,95, p= ,004$ ). Etan neliö sai arvon 0,105, joka voidaan tulkita siten, että 10,5 prosenttia vastaajan päämuuttujan arviosta voidaan selittää johtuvan taustamuuttujan, eli lajiliiton koon, vaihtelulla. Positiivisimmin selkeyden ja johdonmukaisuuden arvioivat suurten lajiliittojen urheilujohtajat, joiden vastausten keskiarvoksi muodostui 4,07 (keskihajonta 0,76). Keskikokoisten lajiliittojen urheilujohtajien keskiarvo oli puolestaan 3,45 (keskihajonta 0,97) ja pienten lajiliittojen 3,71 (keskihajonta 0,73).

Suurten ja keskikokoisten lajiliittojen vastausten keskiarvot erosivat tilastollisesti merkitsevästi kohdassa: "Yhteistyö ja vuorovaikutus on tehokasta" ( $F(2)= 4,19, p= ,018$ ). Etan neliö sai arvon 0,076, jota voidaan pitää melko pieneenä. Tyytyväisimpiä lajiliiton johtoryhmän yhteistyön ja vuorovaikutuksen tehokkuuteen olivat jälleen suurten lajiliittojen urheilujohtajat, joiden vastausten keskiarvo oli 3,75 (keskihajonta 0,78). Keskikokoisten lajiliittojen urheilujohtajien keskiarvo oli 3,27 (keskihajonta 0,99). Heikoimmin lajiliiton yhteistyön ja vuorovaikutuksen tehokkuuden arvioivat pienten lajiliittojen urheilujohtajat (ka. 3,17, kh. 0,86), joskin heidänkin vastauksensa sijoittuivat hieman keskiarvoa korkeammalle.

Viimeinen tilastollisesti merkitsevä eroavaisuus suurten ja keskikokoisten lajiliittojen välillä havaittiin kohdassa: "Lajiliiton johtoryhmän työtehtävät ja vastualueet on määritelty selkeästi" ( $F(2)= 4,53, p= ,013$ ). Etan neliö sai arvon 0,082, jota voidaan pitää melko matalana. Jälleen kerran tyytyväisimpiä lähiesimiehen apuun ja tukeen olivat suurimpien lajiliittojen urheilujohtajat, joiden vastausten keskiarvo oli 4,00 (0,98). Edellisen kohdan tavoin heikoimmin lähiesimiehen avun ja tuen arvioivat pienten lajiliittojen urheilujohtajat (ka. 3,29; kh. 1,07). Keskikokoisten lajiliittojen urheilujohtajien arvio lähiesimiehen avusta ja tuesta sijoittui suurten ja pienten lajiliittojen väliin, sillä keskiarvoksi muodostui 3,43 (keskihajonta 0,98).

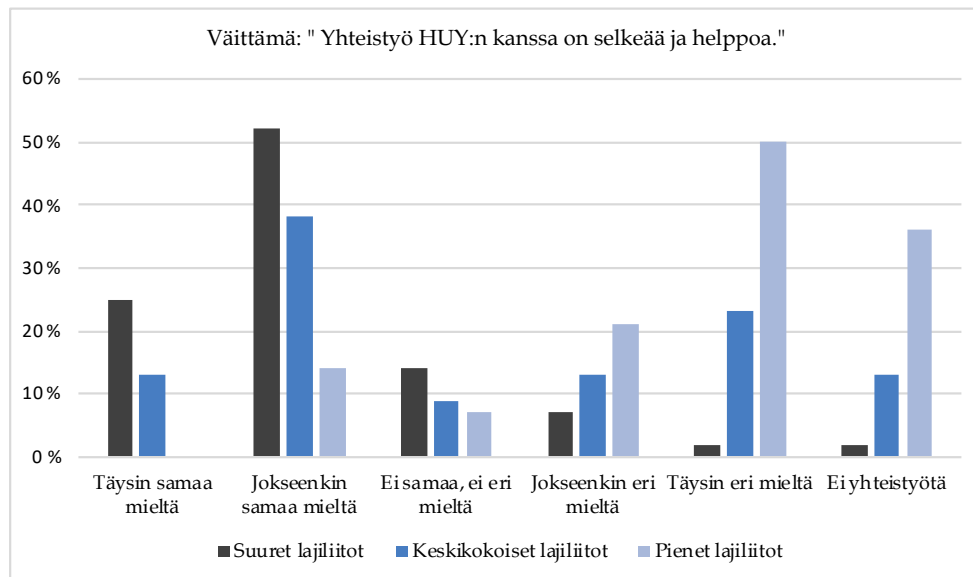
TAULUKKO 15 Lajiliiton koko ja johtoryhmän yhteistyö ja vuorovaikutus (n=105).

	ka.	kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut*
<b>Selkeä ja johdonmukainen</b>			5,95	,004	,105	2 < 1
1.Suuret lajiliitot	4,07	0,76				
2.Keskikokoiset lajiliitot	3,45	0,97				
3.Pienet lajiliitot	3,71	0,73				
<b>Tehokas</b>			4,19	,018	,076	2 < 1
1.Suuret lajiliitot	3,75	0,78				
2.Keskikokoiset lajiliitot	3,28	0,99				
3.Pienet lajiliitot	3,14	0,86				
<b>Lähiesimiehen apu ja tuki</b>			4,53	,013	,082	2 < 1
1.Suuret lajiliitot	4,00	0,98				
2.Keskikokoiset lajiliitot	3,43	1,06				
3.Pienet lajiliitot	3,29	1,07				

\* Bonferronin testi

Viimeiseksi tarkasteltiin vastaajan lajiliiton koon yhteyttä vastaajan arvioon yhteistyöstä HUY:n ja huippu-urheiluverkoston kanssa. Ristiintaulukoinnilla havaittiin, että suuret lajiliitot arvioivat pieniä ja keskisuuria lajiliittoja useammin, että yhteistyö HUY:n kanssa on toimivaa ( $\chi^2(10) = 28,637, p = ,001$ ). Suurten lajiliittojen urheilujohtajista puolet (50%) koki yhteistyön HUY:n kanssa jokseenkin tai erittäin toimivaksi, kun taas keskikokoisten lajiliittojen urheilujohtajista samaa mieltä oli 41 prosenttia ja pienten lajiliittojen urheilujohtajista 14 prosenttia. Ristiintaulukointi osoitti myös, että yhteistyö HUY:n kanssa on selvästi yleisempää suuremmissa lajiliitoissa, sillä pienten lajiliittojen urheilujohtajista yli puolet (51%) kertoi, ettei lajiliitolla ole yhteistyötä HUY:n kanssa. Vastaava summa keskikokoisissa lajiliitoissa oli 23 prosenttia ja suurissa 2 prosenttia. (Ks. kuvio 10.)

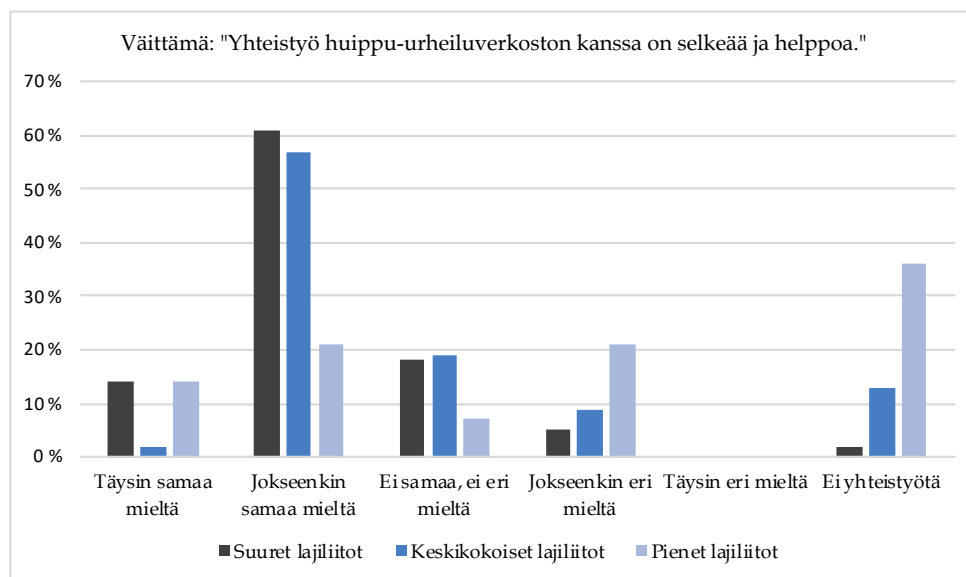
KUVIO 10 Lajiliiton koko ja yhteistyö HUY:n kanssa (n=105).



Samansuuntaisia trendejä havaittiin myös vastaajan lajiliiton koon yhteydestä yhteistyön toimivuuden arvioon huippu-urheiluverkoston kanssa ( $\chi^2(8) = 22,417, p = ,004$ ). Suurten lajiliittojen urheilujohtajista 71 prosenttia koki yhteistyön huippu-urheiluverkoston kanssa jokseenkin tai erittäin toimivaksi, kun taas keskikokoisten lajiliittojen urheilujohtajista samaa mieltä oli reilu puolet (59%) ja pienten lajiliittojen urheilujohtajista 35 prosenttia. Lisäksi edellisen kohdan tavoin havaittiin, että yhteistyö suuremmissa lajiliitoissa on selvästi yleisempää, sillä pienten lajiliittojen urheilujohtajista reilu kolmannes (36%) kertoi, ettei lajiliitolla ole yhteistyötä huippu-urheiluverkoston kanssa. Vastaava luku keskikokoisissa lajiliitoissa oli 13 prosenttia ja suurissa 2 prosenttia. (Ks. kuvio 11.)



KUVIO 11 Lajiliiton koko ja yhteistyö huippu-urheiluverkoston kanssa (n=105).



Suurien lajiiltojen urheilujohtajat olivat keskimäärin tyytyväisempiä yhteistyön toimivuuteen HUY:n ja huippu-urheiluverkoston kanssa. Samaten havaittiin, että pienimmillä lajiiltoilla on selvästi vähemmän sidosryhmäyhteistyötä HUY:n ja huippu-urheiluverkoston kanssa kuin suurilla lajiiltoilla. Keskikokoiset lajiitot sijoittuivat suurten ja pienten lajiiltojen väliin yhteistyön toimivuutta tai olemassa oloa mitattaessa. (Ks. kuvio 10–11.)

Tuloksista voidaan havaita, että urheilujohtajan lajiiltojen koko vaikutti tilastollisesti merkitsevästi hänen arvioonsa johtoryhmän työtehtävistä ja vastuualueista sekä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta. Lisäksi havaittiin urheilujohtajan lajiiltojen koon vaikutus johtamisohjeistuksen olemassaoloon sekä yhteistyöhön HUY:n ja huippu-urheiluverkoston kanssa. Tilastollisessa analyysissä huomattiin, että erityisesti suurten lajiiltojen urheilujohtajien vastaukset poikkesivat pienten lajiiltojen urheilujohtajien vastauksista siten, että suurten lajiiltojen urheilujohtajat olivat keskimäärin tyytyväisempiä edellä mainittuihin osa-alueisiin kuin pienten lajiiltojen urheilujohtajat. Keskikokoisten lajiiltojen urheilujohtajien vastaukset sijoittuivat pääsääntöisesti suurten ja pienten lajiiltojen urheilujohtajien väliin.

Päämuuttujien ja urheilujohtajan lajiiltojen tarkastelussa on kuitenkin tärkeä muistaa eri kokoisten lajiiltojen jakautuminen tässä tutkimuksessa. Suurien ja keskikokoisten lajiiltojen urheilujohtajat olivat tutkimuksessa paremmin edustettuina kuin pienten lajiiltojen urheilujohtajat (ks. taulukko 5). Vaikka tutkimustulokset antavat viitteitä eri kokoisten lajiiltojen urheilujohtajien johtamisjärjestelmien arvioinnin eroista, niin tästä huolimatta tuloksia tulee tarkastella harkiten.

## 6.2.2 Urheilujohtaja ja johtamisjärjestelmä

Seuraavaksi tarkastellaan urheilujohtajan taustamuuttujien vaikutusta hänen arvioonsa johtamisjärjestelmästä. Korrelaatioanalyysillä (ks. taulukko 9) havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhteys urheilujohtajan pääasiallisen tehtävän, työsuhteen, korvauksen sekä urheilujohtajien työtehtävien summamuuttujan kanssa. Urheilujohtajan työsopimus vaikutti puolestaan tilastollisesti merkitsevästi hänen päätöksentekoon osallistumiseen. Viimeiseksi havaittiin, että urheilujohtajan työsuhteen pituus lajiliitossa vaikutti tilastollisesti merkitseväksi vastaajan arvioon johtoryhmän työtehtävistä ja vastuualueista.

### *Urheilujohtajan pääasiallinen tehtävä ja työtehtävät lajiliitossa*

Urheilujohtajan työtehtävissä oli tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja luottamus-, -operatiivisten ja urheilutoiminnan johtajien välillä. Taulukossa 16 esitellään eri työtehtävien keskiarvo ja keskihajonta urheilujohtajan pääasiallisen työtehtävän perusteella. Taulukossa on esitetty ne tehtävät, joista löytyi tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia urheilujohtajien välille. Varianssianalyysin perusteella tarkasteltaviksi työtehtäviksi valikoituivat esimiestyöskentely ( $F(2)=8,36$ ,  $p=,000$ ), hallinnolliset tehtävät ( $F(2)=12,64$ ,  $p=,000$ ), joukkueiden ja urheilijoiden valitseminen arvokilpailuihin ( $F(2)=17,66$ ,  $p=,000$ ), urheilullisten tulosten seuraaminen ( $F(2)=7,74$ ,  $p=,001$ ), valmennuksen toimintaympäristön kehittäminen ( $F(2)=35,34$ ,  $p=,000$ ), viestintä ja raportointi ( $F(2)=1,63$ ,  $p=,000$ ) sekä yhteiskuntavastuullinen johtaminen ( $F(2)=21,12$ ,  $p=,000$ ). Muuttujien keskiarvot vaihtelivat välillä 1,97–4,4. Vastausten keskihajonta oli suurinta kohdissa joukkueiden ja urheilijoiden valitseminen arvokilpailuihin, urheilullisten tulosten seuraaminen ja esimiestyöskentely.

TAULUKKO 16 Urheilujohtajan pääasiallinen työtehtävä ja yleisimmät työtehtävät (n=106).

Muuttuja	ka.	kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut*
<b>Esimiestyöskentely</b>			8,36	,000	,140	1, 3 < 2
1.Luottamusjohtaja	3,38	0,78				
2.Operatiivinen johtaja	4,29	0,99				
3.Urheilutoiminnan johtaja	3,66	1,03				
<b>Hallinnolliset tehtävät</b>			12,64	,000	,197	1, 3 < 2
1.Luottamusjohtaja	3,46	0,82				
2.Operatiivinen johtaja	4,40	0,65				
3.Urheilutoiminnan johtaja	3,81	0,93				
<b>Joukkueiden ja urheilijoiden valitseminen arvokilpailuihin</b>			17,66	,000	,225	1, 2 < 3
1.Luottamusjohtaja	2,33	1,03				
2.Operatiivinen johtaja	1,97	1,10				
3.Urheilutoiminnan johtaja	3,50	1,16				
<b>Urheilullisten tulosten seuraaminen</b>			7,74	,001	,131	1, 2 < 3
1.Luottamusjohtaja	3,44	0,88				
2.Operatiivinen johtaja	3,34	0,84				
3.Urheilutoiminnan johtaja	4,13	0,94				
<b>Valmennuksen toimintaympäristön kehittäminen</b>			35,34	,000	,407	1, 2 < 3
1.Luottamusjohtaja	3,05	0,76				
2.Operatiivinen johtaja	2,86	0,91				
3.Urheilutoiminnan johtaja	4,34	0,65				
<b>Viestintä ja raportointi</b>			11,63	,000	,184	1, 3 < 2
1.Luottamusjohtaja	3,26	0,85				
2.Operatiivinen johtaja	4,09	0,70				
3.Urheilutoiminnan johtaja	3,34	0,83				
<b>Yhteiskuntavastuullinen johtaminen</b>			21,12	,000	,291	3 < 1, 2
1.Luottamusjohtaja	3,41	0,99				
2.Operatiivinen johtaja	3,77	0,84				
3.Urheilutoiminnan johtaja	2,38	0,87				

\* Bonferronin testi

Taulukossa 16 on esitetty myös muuttujien Etan neliöt, jotka saivat arvoja välillä 0,131–0,407. Luvut voidaan tulkita niin, että urheilujohtajan pääasiallisella työtehtävällä voidaan selittää 13–40 prosenttia urheilujohtajien työtehtävien vaihtelusta, mitä voidaan pitää melko korkeana. Toisin sanoen voidaan todeta, että urheilujohtajan pääasiallinen työtehtävä vaikuttaa voimakkaasti urheilujohtajan yleisiin työtehtäviin organisaatiossa. Eniten esimiestyöskentelyä (ka. 4,29, kh. 0,99) ja hallinnollisia tehtäviä (ka. 4,40, kh. 0,65) oli lajiliiton operatiivisilla johtajilla. Urheilutoiminnan johtajilla (ka. 3,50, kh. 1,16) oli selvästi enemmän joukkueiden ja urheilijoiden valitsemista arvokilpailuihin kuin operatiivisilla johtajilla (ka. 1,97, kh. 1,10). Lisäksi urheilullisten tulosten seuraamista sekä valmennuksen toimintaympäristön kehittämistä oli eniten urheilutoiminnan johtajilla (ka. 4,13, kh. 0,94) ja vähiten operatiivisilla johtajilla (ka. 3,34, kh. 0,84). Viestinnässä ja raportoinnissa löytyi myös tilastollisia eroavaisuuksia eri ryhmien välillä. Operatiivisilla johtajilla oli eniten viestintää ja raportointia (ka. 4,09, kh. 0,70), kun taas luottamusjohtajilla vastaavasti vähiten (ka. 3,26, kh. 0,85). Yhteiskuntavastuullista johtamista oli johtoryhmän työtehtävissä vähiten

urheilutoiminnan johtajilla (ka. 2,38, kh. 0,87) ja eniten operatiivisilla johtajilla (ka. 3,77, kh. 0,84).

#### *Urheilujohtajan työsuhde ja työtehtävät lajiliitossa*

Urheilujohtajan työtehtävissä oli tilastollisesti merkitseviä eroja sen perusteella millainen työsuhde hänellä oli lajiliittoon. Taulukossa 17 esitellään eri työtehtävien keskiarvot ja keskihajonta urheilujohtajan työsopimuksen perusteella. Taulukossa on esitetty ne tehtävät, joista löytyi tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia urheilujohtajien välillä. Varianssianalyysin perusteella tarkasteltaviksi työtehtäviksi valikoituivat esimiestyöskentely ( $F(2)= 5,92$ ,  $p= ,004$ ), hallinnolliset tehtävät ( $F(2)= 12,85$ ,  $p= ,000$ ), valmennustoiminnan koordinointi ja johtaminen ( $F(2)= 3,25$ ,  $p= ,043$ ) sekä viestintä ja raportointi ( $F(2)= 3,29$ ,  $p= ,012$ ). Muuttujien keskiarvot vaihtelivat välillä 2,67–4,19. Vastausten keskihajonta oli suurinta kohdissa valmennustoiminnan koordinointi ja johtaminen sekä esimiestyöskentely.

TAULUKKO 17 Urheilujohtajan työsuhde ja työtehtävät lajiliitossa (n=106).

	ka.	kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut
<b>Esimiestyöskentely</b>			5,92	,004	,103	3 < 1
1. Kokoaikainen	4,02	1,01				
2. Osa-aikainen tai muu	4,00	1,25				
3. Ei työsuhdetta	3,33	0,87				
<b>Hallinnolliset tehtävät</b>			12,85	,000	,200	3 < 1, 2
1. Kokoaikainen	4,19	0,77				
2. Osa-aikainen tai muu	4,10	0,99				
3. Ei työsuhdetta	3,36	0,81				
<b>Valmennustoiminnan koordinointi ja johtaminen</b>			3,25	,043	,059	3 < 1
1. Kokoaikainen	3,32	1,34				
2. Osa-aikainen tai muu	3,00	1,49				
3. Ei työsuhdetta	2,67	0,96				
<b>Viestintä ja raportointi</b>			3,29	,012	,082	3 < 1
1. Kokoaikainen	3,74	0,84				
2. Osa-aikainen tai muu	3,80	1,14				
3. Ei työsuhdetta	3,23	0,77				

\* Bonferronin testi

Taulukossa 17 on esitetty myös muuttujien Etan neliöt, jotka saivat arvoja välillä 0,059–0,200. Luvut voidaan tulkita niin, että urheilujohtajan työsuhdeella voidaan selittää noin 6–20 prosenttia urheilujohtajien työtehtävien vaihtelusta. Toisin sanoen voidaan todeta, että urheilujohtajan työsuhde vaikuttaa urheilujohtajan työtehtäviin lajiliitossa. Urheilujohtajilla, joilla oli kokoaikainen työsopimus lajiliittoon arvioivat, että heillä oli muita urheilujohtajia enemmän esimiestyöskentelyä (ka. 4,02, kh. 1,01), hallinnollisia tehtäviä (ka. 4,19, kh. 0,77) sekä valmennustoiminnan koordinointia ja johtamista (ka. 3,32, kh. 1,34). Sen sijaan urheilujohtajilla, joilla oli osa-aikainen tai muu työsopimus, oli eniten viestintää ja raportointia (ka. 3,80, kh. 1,14). Vähiten edellä mainittuja työtehtäviä oli urheilujohtajilla, joilla ei ollut työsuhdetta lajiliittoon (ks. taulukko 17).

### *Urheilujohtajan korvaus ja työtehtävät lajiliitossa*

Urheilujohtajien työtehtävissä oli tilastollisesti merkitseviä eroja sen perusteella, saiko vastaaja palkkaa, korvausta tai ei korvausta lajiliitosta. Taulukossa 18 on esitetty eri työtehtävien keskiarvo ja keskihajonta urheilujohtajan korvauksen perusteella. Taulukossa on esitetty ne tehtävät, joista löytyi tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia, jolloin tarkasteltaviksi työtehtäviksi valikoituivat esimiestyöskentely ( $t(104)= 3,09$ ,  $p= ,003$ ), hallinnolliset tehtävät ( $t(104)= 4,94$ ,  $p= ,000$ ), tapahtumajärjestely ( $t(104)= 2,48$ ,  $p= ,015$ ), valmennuksen toimintaympäristön kehittäminen ( $t(104)= 2,10$ ,  $p= ,038$ ), valmennustoiminta koordinointi ja johtaminen ( $t(104)= 3,32$ ,  $p= ,001$ ) sekä viestintä ja raportointi ( $t(104)= 3,30$ ,  $p= ,001$ ). Muuttujien keskiarvot vaihtelivat välillä 2,56–4,18. Vastausten keskihajonta oli suurinta kohdissa esimiestyöskentely, valmennustoiminnan koordinointi ja johtaminen sekä valmennuksen toimintaympäristön kehittäminen.

TAULUKKO 18 Urheilujohtajan työtehtävät ja korvaus (n=106).

	ka.	kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut
<b>Esimiestyöskentely</b>			,520	,003	,084	2 < 1
1. Palkka tai korvaus	4,00	1,08				
2. Ei korvausta	3,39	0,83				
<b>Hallinnolliset tehtävät</b>			,208	,000	,190	2 < 1
1. Palkka tai korvaus	4,18	0,81				
2. Ei korvausta	3,39	0,89				
<b>Tapahtumajärjestely</b>			,008	,015	,056	2 < 1
1. Palkka tai korvaus	3,08	1,01				
2. Ei korvausta	2,59	0,97				
<b>Valmennuksen toimintaympäristön kehittäminen</b>			8,60	,038	,041	2 < 1
1. Palkka tai korvaus	3,54	1,31				
2. Ei korvausta	3,12	0,81				
<b>Valmennustoiminnan koordinointi ja johtaminen</b>			13,62	,001	,096	2 < 1
1. Palkka tai korvaus	3,35	1,35				
2. Ei korvausta	2,56	0,90				
<b>Viestintä ja raportointi</b>			,191	,001	,095	2 < 1
1. Palkka tai korvaus	3,77	0,86				
2. Ei korvausta	3,22	0,79				

Taulukossa 18 on esitetty myös muuttujien Etan neliöt, jotka saivat arvoja välillä 0,041–0,190. Luvut voidaan tulkita niin, että urheilujohtajan pääasiallisella työtehtävällä voidaan selittää noin 4–19 prosenttia urheilujohtajien työtehtävien vaihtelusta. Taulukosta havaitaan myös, että palkkasuhteessa olevilla tai korvausta saavilla urheilujohtajilla on keskimäärin enemmän edellä mainittuja työtehtäviä kuin urheilujohtajilla, jotka eivät saa korvausta.

### *Urheilujohtajan työsopimus ja päätöksenteko*

Ristiintaulukoinnilla ja Khiin neliö -testillä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä riippuvuus urheilujohtajan päätöksentekoon osallistumisen ja työsopimuksen välillä ( $\chi^2(1)= 4,040$ ,  $p=,044$ ). Urheilujohtajista, joilla oli toistaiseksi

voimassa oleva työsopimus, johtoryhmän päätöksentekoon osallistui 92 prosenttia vastaajista. Määräaikaisella työsopimuksella työskentelevistä urheilujohtajista johtoryhmän päätöksentekoon osallistui 70 prosenttia. Edellisen kohdan tavoin tulosten tulkinnassa tulee ottaa huomioon se, että kysymykseen ei ohjattu vastaamaan suurinta osaa (90%) luottamusjohtajista (ks. luku 5.4).

*Urheilujohtajan työsuhteen pituus nykyisessä liitossa ja johtoryhmän työtehtävät ja vastuualueet*

Yksisuuntaisella varianssianalyysillä havaittiin, että urheilujohtajan työsuhteen pituus nykyiseen lajiliittoon vaikutti tilastollisesti merkitsevästi hänen arvioonsa johtoryhmän työtehtävien ja vastuualueiden selkeästä määrittelystä ( $F(3)=3,401$ ,  $p=,021$ ). Etan neliö sai arvon 0,091, joka on suhteellisen pieni luku. Havaittiin, että urheilujohtajista alle 5 vuotta nykyisessä lajiliitossa työskennelleet arvioivat lajiliiton johtoryhmän työtehtävien ja vastuualueiden määrittelyn kaikista korkeimmin (ka. 3,98, kh. 0,80). Alle 5 vuotta lajiliitossa työskennelleistä urheilujohtajista 81 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa "Lajiliiton johtoryhmän työtehtävät ja vastuualueet on määritelty selkeästi". Tyytymättömmimpiä olivat puolestaan urheilujohtajat, jotka olivat työskennelleet lajiliitossa 6–10 vuotta, jolloin heistä väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 58 prosenttia, joskin keskihajonta (ka. 3,31, kh. 1,14) oli samaisessa ryhmässä suurinta. Urheilujohtajan työsuhteen pituus ja arvio mielipideväitännästä ei edennyt lineaarisesti, sillä toisiksi positiivisimmin johtoryhmän työtehtävien ja vastuualueiden määrittelyn arvioivat puolestaan lajiliitossa pisimpään olleet urheilujohtajat (ka. 3,69, kh. 0,87). (Ks. taulukko 19.)

TAULUKKO 19 Työsuhde nykyisessä lajiliitossa ja johtoryhmän työtehtävät ja vastuualueet (n=106).

	ka.	kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut*
<b>Työtehtävien ja vastuualueiden selkeä määrittely</b>			3,40	,021	,091	2 < 1
1. Alle 5 vuotta	3,98	0,80				
2. 6–10 vuotta	3,31	1,14				
3. 11–15 vuotta	3,45	0,82				
4. Yli 16 vuotta	3,69	0,87				

\* Bonferronin testi

### 6.3 Johtamisjärjestelmän mallin synteesi

Pro gradu -tutkielman tulososio muodostui tutkimuskysymysten mukaisesti kahdesta osiosta (ks. luku 1.2). Tutkimuksen tulokset osoittivat, että urheilujohtajat arvioivat lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmiä keskimäärin positiivisesti. Johtamisjärjestelmän osa-alueista urheilujohtajat olivat keskimäärin hieman tyytyväisempiä johtoryhmän päätöksentekoon kuin johtoryhmän työtehtäviin ja vastuualueisiin tai yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Keskiarvoltaan heikoimmin vastaajat arvioivat johtoryhmän työtehtävien ja vastuualu-

eiden osa-aluetta. Erot johtamisjärjestelmän osa-alueiden välillä olivat kuitenkin melko pieniä. Lisäksi vastaajat arvioivat kutakin osa-aluetta keskiarvoa korkeammin. (Ks. luku 6.)

Taulukko 20 havainnollistaa pro gradu -tutkielman keskeisiä tuloksia urheilujohtajien taustamuuttujien vaikutuksesta lajiliittojen johtamisjärjestelmän arvioon. Tutkimuksen tilastollisesta analyysistä kävi ilmi, että vastaajien taustamuuttujista kuusi korreloi tutkimuksen päämuuttujien kanssa. Merkittävimmin johtamisjärjestelmän arvioon vaikutti urheilujohtajan lajiliiton koko. Urheilujohtajan lajiliiton koko vaikutti hänen arvioonsa johtoryhmän työtehtävistä ja vastuualueista, johtamisohjeistuksesta, johtoryhmän yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta sekä HUY:n ja huippu-urheiluverkoston yhteistyöstä. Lajiliiton koko vaikutti johtamisjärjestelmän osa-alueista kaikkiin muihin paitsi päätöksenteon osa-alueeseen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että urheilujohtajan pääsiallisella tehtävällä, korvauksella, työsuhteella ja sen pituudella nykyiseen lajiliittoon oli kylläkin tilastollisesti merkitsevä yhteys ainoastaan yhteen johtamisjärjestelmän osa-alueeseen. Havaittiin, että urheilujohtajan työtehtävä, työsuhde ja korvaus vaikuttivat tilastollisesti merkitsevästi hänen arvioonsa huippu-urheilujohtajan työtehtävistä. Urheilujohtajan työsopimuksella havaittiin puolestaan tilastollisesti merkitsevä yhteys päätöksentekoon osallistumisen kanssa. Lopuksi havaittiin, että urheilujohtajan työsuhteen pituus nykyiseen lajiliittoon vaikutti tilastollisesti merkitsevästi hänen arvioon johtoryhmän työtehtävistä ja vastuualueista. Urheilujohtajan iällä, sukupuolella, koulutuksella tai työsuhteen pituudella nykyisessä tehtävässä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä urheilujohtajan arvioon lajiliiton johtamisjärjestelmästä.

TAULUKKO 20 Yhteenvedo urheilujohtajien taustatekijöiden vaikutuksesta lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmien arvioon.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
<b>Työtehtävät ja vastualueet</b>										
Urheilujohtajan työtehtävät					X	X		X		
Johtoryhmän työtehtävät				X					X	
Johtamisohjeistus				X						
Johtamisohjeistus arvio										
<b>Yhteistyö ja vuorovaikutus</b>										
Johtoryhmän yhteistyö				X						
HUV, huippu-urheiluverkosto				X						
<b>Päätöksenteko</b>										
Päätöksenteko							X			
Johtoryhmän päätöksenteko										

Selitykset: 1= ikä, 2= sukupuoli, 3= korkein koulutus, 4= lajiliiton koko, 5= pääsiallinen tehtävä lajiliitossa, 6= työsuhde, 7= työsopimus, 8= korvaus, 9= työsuhteen pituus nykyisessä lajiliitossa, 10= työsuhteen pituus nykyisessä tehtävässä.

## 7 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tutkittiin millainen on suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmä. Lisäksi selvitettiin, oliko lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmissä eroavaisuuksia, ja jos oli niin millaisia? Kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimuksien perusteella ilmiöiden välisistä suhteista muodostettiin johtamisjärjestelmän malli, jota tutkittiin suomalaisissa huippu-urheilun lajiliitoissa. Johtamisjärjestelmän osa-alueiksi tarkentuivat johtoryhmän työtehtävät ja vastuualueet, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä päätöksenteko. Lisäksi kiinnostuksen kohteena oli, kuinka huippu-urheilujohtajien taustamuuttajat vaikuttivat tutkimuksen päämuuttujiin. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja aineistona käytettiin sekä valmista että empiirisesti kyselylomakkeella kerättyä aineistoa. Aineiston keräämisessä käytetyt mittarit pohjautuivat samoihin teorioihin kuin tutkimuksen teoreettinen malli. Lisäksi apuna käytettiin aiempaa tutkimusta urheilujohtamisen ja huippu-urheilun alalta. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilujohtajat, jotka vastasivat lajiliittojen luottamus-, operatiivisesta ja urheilutoiminnan johtamisesta. Tuloksia analysoitiin tilastollisin menetelmin.

### 7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

#### *Lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmä*

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että urheilujohtajien yleisimmät työtehtävät lajiliitoissa olivat tavoitteiden asettaminen ja strategiatyö, tiedon jakaminen ja konsultointi sekä hallinnolliset tehtävät. Johtoryhmän työtehtävien ja vastuualueiden osa-alueella urheilujohtajat arvioivat korkeimmin omien työtehtävien ja vastuualueiden määrittelyyn lajiliitossa. Heikoimmin urheilujohtajat puolestaan arvioivat johtoryhmän työtehtävien ja vastuualueiden tasaisen jakautumisen organisaation sisällä. Urheilujohtajien avoimista vastauksista nousi esille samoja teemoja kuin työtehtäviin ja vastuualueisiin liittyvässä teoriaosuudessa. Vastaajat arvioivat, että johtoryhmän työtehtävien ja vastuualueiden toimivuu-



den taustalla vaikuttivat esimerkiksi johtoryhmän selkeä työnjako tai jonkin tietyn osa-alueen hyvä toimivuus lajiliitossa. Vastavuoroisesti urheilujohtajat kokivat, että työtehtävien ja vastuualueiden epätarkka määrittely heikensi niiden toimivuutta. Näkemykset tukivat esimerkiksi Arthurin (2006, 84), Swansonin (2007, 135) ja Valviston (2005, 60, 62–63) aiempia tutkimuksia siitä, että työntekijöiden toimenkuvien selkeä määrittely ja työnjako auttavat sekä yksilöä että organisaatiota kohti sille asetettuja tavoitteita. Toisaalta huomattavaa on, ettei yksikään vastaaja tuonut esille näkemystä, joka olisi tukenut Helsilän (2009, 56) esittämää kritiikkiä työtehtävien ja vastuualueiden liian tarkasta määrittelystä ja tämän yhteydestä organisaatorakenteeseen ja työntekijän luovuuteen. Urheilujohtajien vastauksista korostui lisäksi myös huoli lajiliittojen puutteellisista henkilöstöresursseista, joka ilmeni esimerkiksi liian suurina vastuualueina ja työn kuormittavuutena. Vastaukset tukivat Puhdon (2008, 9, 147) aiemmin esittämää näkemystä siitä, että resurssien puute on yksi tämän päivän suomalaisen urheilujohtamisen haasteista, joka vaikuttaa esimerkiksi työn kuormittavuuteen sekä työssä jaksamiseen.

Johtoryhmän työtehtävien ja vastuualueiden määrittelyssä voi auttaa esimerkiksi lajiliiton sisäinen johtamisohjeistus. Tutkimus osoitti, että noin puolessa vastaajien lajiliitoissa oli käytössä kirjallinen johtamisohjeistus. Urheilujohtajat, joiden lajiliitoissa oli käytössä johtamisohjeistus, kokivat sen pääsääntöisesti toimivaksi. Siinä säädettiin esimerkiksi lajiliiton henkilökunnan ja/tai vapaaehtoisten rooleista ja vastuista, lajiliiton säännöistä, toimintaohjeista sekä strategiasta ja toimintasuunnitelmasta. Urheilujohtajat kokivat, että lajiliiton johtamisohjeistus loi ohjeita työskentelylle toimien hänen oman työnsä tai lajiliiton toiminnan pohjana auttaen esimerkiksi tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa. Vastaajat kokivat, että johtamisohjeistuksen avulla asiat hoituivat sovitusti lajiliitossa. Samankaltaisia tuloksia aiemmin ovat raportoineet esimerkiksi Swanson (2007, 135) ja Valvisto (2005, 60, 62–63) joiden mukaan ennalta määritellyt selkeät toimenkuvat ja -tavat voivat auttaa työntekijää, urheilujohtajaa, vastaamaan helpommin häneen kohdistuviin odotuksiin. Urheilujohtajien vastauksista kävi myös ilmi ajatus, että johtamisohjeistuksen toimivuus vaatii lajiliitolta jatkuvaa kehitystä muuttuvassa toimintaympäristössä. Myös Arthurin (2006, 67) mukaan muuttuva toimintaympäristö ja organisaation jatkuva kehitys mukauttavat organisaation johtamista ja työntekijöiden toimenkuvia, minkä takia näiden ajoittainen tarkastaminen on perusteltua.

Vastaajat olivat keskimäärin melko tyytyväisiä hallinnollisen ryhmän yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Korkeimmin urheilujohtajat arvioivat väittämän ”minun on helppo tehdä yhteistyötä johtoryhmän kanssa” ja heikoimmaksi he arvioivat johtoryhmän yhteistyön ja vuorovaikutuksen tehokkuuden. Sisäisen yhteistyön lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin johtoryhmän kokemuksia yhteistyöstä HUY:n sekä huippu-urheiluverkoston kanssa. Yhteistyön ollessa kontekstisidonnainen ilmiö (ks. Aira 2012, 16) voidaan lajiliiton johtoryhmän yhteistyötä ja vuorovaikutusta pyrkiä ymmärtämään paremmin tarkastelemalla sen yhteistyötä lähimpien sidosryhmien kanssa. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että ne lajiliitot, jotka tekivät yhteistyötä HUY:n ja huippu-urheiluverkoston kanssa, kokivat yhteistyön pääsääntöisesti toimivaksi. Keskimäärin vastaajat arvioivat yhteistyön huippu-urheiluverkoston kanssa hieman

positiivisemmin kuin HUY:n kanssa. Yhteistyön toimivuuden taustalla nähtiin olevan ensisijaisesti hyvä kommunikaatio, avoimuus ja luottamus. Vastaukset tukivat esimerkiksi Keytonin ym. (2008, 381–382) näkemystä siitä, että kommunikaatio on tärkeä osa toimivaa yhteistyötä. Osa vastaajista kertoi myös lajiliiton onnistuneen rakentamaan toimivan yhteistyöverkoston, joka oli löytänyt yhteisen päämäärän. Airan (2012, 45) mukaan yhteinen päämäärä tai tavoitteet ovat tärkeä osa yhteistyötä. Toisaalta verkoston laajuuden takia osa vastaajista koki sen toiminnassa olevan haasteita esimerkiksi roolien epäselvyydestä johtuen. Lisäksi yhteistyötä vaikeuttaviksi tekijöiksi mainittiin yhteistyön vähäisyys, kommunikaatio-ongelmat (ks. Aira 2012, 45) ja lajien epätasa-arvoisuus. Osa urheilujohtajista mainitsi myös positiivisen kokemuksen meneillään olevasta muutoksesta ja sen vaikutuksesta sidosryhmäyhteistyöhön.

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista huippu-urheilujohtajista koki osallistuvansa johtoryhmän päätöksentekoon. Urheilujohtajat arvioivat johtoryhmän päätöksentekoa positiivisesti. Johtoryhmän päätöksenteossa vastaajat arvioivat korkeimmin väittämän ”Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin”. Heikoimmaksi urheilujohtajat puolestaan arvioivat johtoryhmän yhteisen kuvan päätöksenteon tavoitteista. Vaikka tämän kyselyn tulokset maa-laavat varsin positiivista kuvaa lajiliittojen hallinnollisen ryhmän päätöksenteosta, niin Mäkisen ym. (2015, 10) mukaan liikuntapoliittinen päätöksenteko ja sen valmistelu ovat monimutkaistuneet. Suomalaiseen liikuntapoliittiseen päätöksentekoon vaikuttavat lajiliittojen lisäksi esimerkiksi asiantuntijat, muut etujärjestöt, hallitusohjelma, johto- ja työryhmät, ministerit ja virkamiehet. Verkostomaisen hallintokulttuurin myötä päätöksenteko on hajautunut ja toisaalta tullut moniäänisemmäksi. Samalla päätöksenteko on tullut poliittisista sykleistä riippuvaiseksi. Tämän myötä esimerkiksi toimintaympäristön pitkäjänteinen kehittäminen ja toimijoiden vastuunjako on vaikeutunut. Päätöksenteon moniäänisyys näkyi myös tässä tutkimuksessa, kun vastaajilta tiedusteltiin, kuka on vastuussa johtoryhmän päätöksenteosta. Vastausten perusteella päätöksenteosta vastasivat pääsääntöisesti hallitus, toiminnanjohtaja ja/tai hallituksen puheenjohtaja. Toisaalta tutkimuksessa kävi ilmi, että lajiliitoissa on käytössä myös laaja kirjo erilaisia päätöksenteon malleja. Vaikka vastauksissa ei suoraan esitetty perusteluja päätöksentekomalleille niin tuloksien perusteella voidaan todeta, että lajiliitot kokivat nämä erilaiset mallit pääsääntöisesti toimiviksi.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että urheilujohtajat olivat tyytyväisiä lajiliittojen nykyisiin huippu-urheilun johtamisjärjestelmiin ja he arvioivat johtamisjärjestelmiä positiivisessa valossa. Tutkimuksen päämuuttujien osa-alueiden vertailussa havaittiin, että urheilujohtajat olivat keskimäärin tyytyväisimpiä johtoryhmän päätöksentekoon, kun taas heikoimmaksi urheilujohtajat arvioivat johtoryhmän työtehtäviä ja vastuualueita käsittelevän osa-alueen. Johtamisjärjestelmän eri osa-alueiden keskiarvojen erot olivat kuitenkin verrattain pieniä ja vastausten keskihajonta samankaltainen. Lajiliittojen johtamisjärjestelmän vähäinen kritiikki voi tyytyväisyyden lisäksi viestiä esimerkiksi tutkimuksen systemaattisista virheistä, jotka voivat johtaa tuloksia harhaan tai heikentää tutkimuksen luotettavuutta (ks. luku 5.5). Systemaattisia virheitä voisi olla esimerkiksi vastaaminen oletetun ”oikean”

vastauksen mukaisesti, asioiden vähättely, liioittelu tai kaunistelu (ks. Vilkkä 2007, 153).

#### *Lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmän erot*

Tutkimuksen toisessa tutkimuskysymyksessä keskityttiin tarkastelemaan, onko suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmissä eroavaisuuksia, ja jos on niin millaisia. Vastaajien taustamuuttujista urheilujohtajan lajiliiton koko vaikutti eniten vastaajan arvioon lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmästä. Sen lisäksi havaittiin, että urheilujohtajan pääsiällinen työtehtävä, korvaus, työsuhde ja työsuhteen pituus nykyiseen lajiliittoon vaikuttivat hänen arvioonsa johtamisjärjestelmästä. Taustamuuttujien vaikutuksen arvioinnissa täytyy huomioida, että joidenkin taustamuuttujien selitysprosentit jäivät melko pieniksi. Lisäksi koska edellä mainituista muuttujista vain lajiliiton koko ja työsopimus vaikuttivat useamman päämuuttujan taustalla niin tästäkin syytä taustamuuttujien vaikutukseen tulee suhtautua harkiten. Seuraavaksi esitellään keskeisimmät johtopäätökset suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilujärjestelmien eroavaisuuksista.

Lajiliittojen johtamisjärjestelmien erojen tarkastelun kiinnostavin osa-alue oli ehdottomasti urheilujohtajan lajiliiton koko. Tutkimuksessa havaittiin, että suurten lajiliittojen urheilujohtajat olivat keskimäärin pienten ja keskikokoisten lajiliittojen urheilujohtajia tyytyväisempiä johtoryhmän työtehtävien ja vastuualueiden jakautumiseen sekä selkeään määrittelyyn. Varianssianalyysillä ei ole mahdollista selvittää ilmiöiden syy-seuraussuhteita. Aikaisemman tutkimustiedon valossa voidaan kuitenkin pohtia tuloksen yhteyttä esimerkiksi eri kokoisten lajiliittojen resursseihin. Muun muassa Harju (2004, 111) ja Puhto (2008, 147) ovat maininneet vähäisten resurssien vaikutuksen organisaation työtehtävien ja vastuualueiden kasautumiseen ja muodostumiseen. Keskisuurissa ja pienissä lajiliitoissa on keskimäärin vähemmän työntekijöitä kuin suurissa lajiliitoissa (ks. KIHU 2017). Lisäksi joidenkin lajiliittojen toiminta perustuu yhä puhtaasti vapaaehtoisuuteen (vrt. taulukko 4). On siis mahdollista, että eri kokoisten lajiliittojen tilastolliset eroavaisuudet johtuvat muun muassa siitä, että pienten ja keskisuurten lajiliittojen pienemmistä resursseista johtuen (ks. KIHU 2017) urheilujohtajat kokevat suurten lajiliittojen urheilujohtajia useammin, että työtehtävät eivät ole jakautuneet täysin tasaisesti lajiliiton johtoryhmän kesken (ks. Harju 2004, 111).

Pienissä lajiliitoissa oli käytössä kirjallinen johtamisohjeistus merkittävästi harvemmin kuin suurissa tai keskikokoisissa lajiliitoissa. Ristiintaulukoinnilla ei ole mahdollista havaita ilmiöiden syy-seuraussuhteita, mutta jälleen voidaan pohtia tuloksen mahdollista yhteyttä esimerkiksi lajiliittojen resursseihin, ammattimaistumiseen ja johtamisosaamiseen. Urheilun ammattimaistumisen myötä lajiliitoissa on omaksuttu yritysmaailmasta tuttuja toimintakulttuureja ja -malleja (ks. Heikkala 2000, 12; Smith & Stewart 2009, 215), kuten organisaatioiden johtamisohjeistus. Toisaalta voidaan olettaa, että suuremmissa lajiliitoissa on keskimäärin enemmän ammattijohtajia kuin pienimmässä lajiliitoissa (ks. taulukko 4). On siis mahdollista, että ammattijohtajat ovat omaksuneet vapaaehtoisia urheilujohtajia useammin yritysmaailmasta tuttuja käytänteitä ja tuo-

neet johtamisohjeistuksen osaksi lajiliittojen johtamista. Toisaalta kyse voi olla myös esimerkiksi lajiliittojen erilaisista henkilöstöresursseista. Pienten lajiliittojen urheilujohtajilla ei välttämättä ole yhtä paljon aikaa toiminnan kehittämiseksi, sillä heidän päivittäinen työaikansa voi keskittyä vahvasti lajiliiton operatiivisen toiminnan pyörittämiseen (ks. Harju 2001, 111, 119).

Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että suurten lajiliittojen urheilujohtajat olivat pienten lajiliittojen urheilujohtajia tyytyväisempiä johtoryhmän yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen seuraavilla kolmella osa-alueella: yhteistyön ja vuorovaikutuksen selkeys ja johdonmukaisuus, tehokkuus sekä lähiesimiehen apu ja tuki. Keskikokoisten lajiliittojen urheilujohtajien vastaukset sijoittuivat suurten ja pienten lajiliittojen urheilujohtajien vastausten välille. Tutkimuksen tulokset myös osoittivat, että suurten lajiliittojen urheilujohtajat olivat keskimäärin tyytyväisempiä yhteistyön toimivuuteen HUY:n ja huippu-urheiluverkoston kanssa. Samaten havaittiin, että pienimmillä lajiliitoilla on selvästi vähemmän sidosryhmäyhteistyötä kuin suurilla lajiliitoilla. Keskikokoiset lajiliitot sijoittuivat jälleen suurten ja pienten lajiliittojen väliin sidosryhmäyhteistyön toimivuutta tai olemassa oloa mitattaessa. Tulokseen voivat vaikuttaa esimerkiksi OK:n valinnat tuettavista lajeista sekä pienten lajien ja lajiliittojen vaikeus päästä osaksi suurempaa huippu-urheiluyhteistyötä. Tätä näkökulmaa tukevat esimerkiksi aiemmin tutkimuksessa (ks. luku 6.1.2) esitetyt avoimet vastaukset, jossa urheilujohtajat ilmaisivat lajien epätasa-arvoisuuden vaikeuttavan sen sidosryhmäyhteistyötä.

Tutkimus toi tietoa urheilujohtajan taustatietojen vaikutuksesta hänen arvioonsa lajiliittojen johtamisjärjestelmän osa-alueista. Havaittiin, että urheilujohtajan pääasiallinen työtehtävä (luottamus-, operatiivinen vai urheilutoiminnan johtaja) vaikutti hänen työtehtäviinsä lajiliitossa. Osa lajiliiton työtehtävistä oli keskittynyt voimakkaammin tietyistä osa-alueista vastaavalle urheilujohtajalle. Tuloksien voi perustella esimerkiksi urheilujohtajien työtehtävien ja vastualueiden selkeällä määrittelyllä. Urheilujohtajien erilaiset tehtävät perustuvat urheilujohtajan ammattitaitoon ja asiantuntijuuteen (ks. Pennanen & Mikko-la 2013). Aiemmat tulokset johtoryhmän työtehtävien ja vastualueiden arviosta tukevat tätä tulkintaa, sillä urheilujohtajat kokivat lajiliiton johtoryhmän tehtävien ja vastualueiden oleva jokseenkin selkeästi määriteltyjä ja jakautuneen tasaisesti lajiliiton sisällä. Lisäksi johtoryhmän työtehtävissä ei raportoitu olevan merkittäviä päällekkäisyyksiä, mikä voi selittää urheilujohtajien erilaiset työkuvat ja tämän testin tuloksen. Koska jokaisesta työtehtävästä, kuten tavoitteiden asettamisesta ja strategiatyöstä sekä tiedon jakamisesta ja konsultoinnista, ei havaittu tilastollisia eroavaisuuksia, niin voidaan olettaa näiden työtehtävien olevan sellaisia, jota usealla urheilujohtajalla on pääasiallisesta työtehtävästä riippumatta.

Urheilujohtajan työsuhde (kokoaikainen, osa-aikainen tai muu, ei työsuhdetta) vaikutti hänen arvioonsa yleisistä työtehtävistä lajiliitossa. Havaittiin, että vastaajilla, joilla oli kokoaikainen työsopimus, oli keskimäärin enemmän esimiestyöskentelyä, hallinnollisia tehtäviä sekä valmennuksen koordinointia ja johtamista. Viestintää ja raportointia oli puolestaan eniten urheilujohtajilla, joilla oli osa-aikainen tai muu työsopimus lajiliittoon. Vähiten edellä mainittuja työtehtäviä oli urheilujohtajilla, joilla ei ollut työsuhdetta lajiliittoon. Havaittua

tulosta voidaan perustella esimerkiksi urheilujohtajan pääasiallisen työtehtävän vaikutuksella hänen työsuhteeseen ja yleisiin työtehtäviin lajiliitossa. Ensinnäkin suurimmalla osalla operatiivista ja urheilutoiminnan johtajista oli kokoaikainen työsuhde lajiliittoon, kun taas luottamusjohtajista suurimmalla osalla ei ollut työsuhdetta lajiliittoon (ks. luku 5.4). Aiemmin tutkimuksessa havaittiin, että edellä mainitut työtehtävät olivat yleisimpiä lajiliittojen operatiivisille tai urheilutoiminnan johtajille. Sen sijaan luottamusjohtajat olivat arvioineet, että heillä oli kutakin työtehtävää keskimäärin vähemmän kuin muulla johtoryhmällä. (Ks. taulukko 16.) Näin ollen tulokseen voi vaikuttaa aiemmin havaittu urheilujohtajan pääasiallisen työtehtävän yhteys hänen työtehtäviinsä lajiliitossa.

Lisäksi havaittiin, että urheilujohtajan korvaus lajiliitossa oli yhteydessä hänen yleisimpiin työtehtäviinsä. Tuloksen taustalle voidaan hahmottaa esimerkiksi seuraavia syitä. Ensinnäkin aiemmin tutkimuksessa (ks. luku 5.4) havaittiin, että luottamusjohtajista suurin osa ei saanut korvausta työstään, kun taas operatiivisista johtajista palkkasuhteessa oli lähes kaikki. Kun luottamusjohtajien yleisimpiä työtehtäviä vertaa esimerkiksi operatiivisten johtajien työtehtäviin, havaitaan, että operatiiviset johtajat olivat arvioineet, että heillä on kutakin työtehtävää pääsääntöisesti enemmän kuin luottamusjohtajilla (ks. taulukko 16). Tulokseen voi täten vaikuttaa aiemmin havaittu urheilujohtajan pääasiallisen työtehtävän yhteys hänen työtehtäviinsä lajiliitossa. Toiseksi voidaan pohtia vapaaehtoisuuteen perustuvan urheilujohtajuuden yhteyttä työtehtäviin. On esimerkiksi mahdollista, että vapaaehtoiset toimijat ovat arvioineet, että heillä on vähemmän kutakin työtehtävää, sillä työn vapaaehtoisuudesta johtuen heillä ei ole usein yhtä paljon aikaa työtehtävien tekemiseen kuin esimerkiksi päätoimisella ammattijohtajalla. Toisaalta työtehtävien määrä ja vastuu samankin organisaation sisällä voi vaihdella sen perusteella onko työntekijä palkkasuhteessa, saako hän korvausta vai ei.

Tutkimuksessa myös havaittiin, että urheilujohtajat, joilla oli toistaiseksi voimassa oleva työ sopimus, osallistuivat useammin johtoryhmän päätöksentekoon kuin määräaikaisella työ sopimuksella olevat urheilujohtajat. Edelliset kohdat huomioiden voidaankin siis esittää, että johtoryhmän päätöksentekoon osallistuminen on yleisempää lajiliiton operatiivisilla johtajilla kuin urheilutoiminnan johtajilla. Viimeiseksi tutkimuksessa havaittiin, että lajiliitossa vähiten ja pisimpään työskennelleet urheilujohtajat olivat keskimäärin tyytyväisimpiä johtoryhmän työtehtäviin ja vastuualueisiin. Koska muuttujien välillä ei havaittu selkeää lineaarista yhteyttä, vaan keskiarvot vaikuttivat olevan toisiinsa epälinearisessa suhteessa niin voidaan esittää kyseessä olleen mahdollisesti sattuma. Tätä väitettä voisi tukea se, että muuttujaparin Etan neliö sai arvon 0,09, joka on suhteellisen pieni luku. Luku voidaan tulkita niin, että urheilujohtajan työsuhteen pituudella nykyiseen lajiliittoon, voidaan selittää vain 9 prosenttia vastaajien suhtautumisen vaihtelusta edellä esitettyyn mielipideväittämään. Lisäksi yksisuuntaisella varianssianalyysillä ei havaittu keskiarvojen eroja muissa johtoryhmän työtehtäviä ja vastuualueita tarkastelevissa mielipideväittämässä.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneet huippu-urheilujohtajat muodostivat varsin ho-

mogeenisen joukon, jolloin lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmien välille ei löydetty monia eroavaisuuksia. Urheilujohtajan lajiliiton koko vaikutti kuitenkin monilta osin merkittävästi hänen arvioonsa johtamisjärjestelmästä. Suurten lajiliittojen urheilujohtajat olivat keskimäärin tyytyväisempiä johtamisjärjestelmän eri osa-alueisiin kuin pienten lajiliittojen urheilujohtajat. Keskikokoisten lajiliittojen urheilujohtajien vastaukset sijoittuivat pääsääntöisesti pienten ja suurten lajiliittojen urheilujohtajien vastauksien väliin. Eri kokoisten lajiliittojen urheilujohtajien eroavien vastausten taustalle hahmotettiin esimerkiksi lajiliittojen erilaiset taloudelliset ja henkilöstöresurssit (ks. esim. Harju 2004; Puhto 2008) sekä lajiliittojen ammattimaistuminen (ks. esim. Laakso 2016; Koski & Heikkala 1998; Puhto 2009) ja johtamisosaaminen (ks. esim. Laakso 2016; Nenonen 2013). Sen lisäksi tutkimuksen tulokset osoittivat, että urheilujohtajan pääsiällinen työtehtävä, työsopimus, korvaus ja työsuhteen pituus nykyiseen lajiliittoon vaikuttivat hänen arvioonsa johtamisjärjestelmästä. Havaittuja tuloksia perusteltiin esimerkiksi urheilujohtajan työsopimusta ja -suhdetta koskevilla tekijöillä, eivätkä nämä tulokset tarjonneet yllätyksiä. Mielenkiintoista oli myös huomata, ettei vastaajan ikä, koulutus, sukupuoli tai aika nykyisessä tehtävässä vaikuttaneet laisinkaan hänen arvioonsa lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmästä. Muidenkin muuttujien osa-alueilta, pois lukien liiton koko, vaikutussuhteet jäivät varsin heikoiksi. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan siis todeta, että taustamuuttujista huolimatta urheilujohtajat arvioivat lajiliittojen johtamisjärjestelmää samankaltaisesti.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmää tarkasteltiin tässä tutkimuksessa tutkijan luoman mallin perusteella, joka kokosi yhteen tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ja aikaisemman teoreettisen tarkastelun johtamisjärjestelmän käsitteestä. Johtamisjärjestelmän malli sai vaikutteita Petersin & Watermanin seitsemän S:n mallista. Mallin mukaan organisaation menestysmahdollisuudet riippuvat johtamisjärjestelmän eri osa-alueiden yhdenmukaisesti toiminnasta. (Ks. Niemelä 2005, 134–165.) Mallissa esitettiin, että urheilujohtajien taustamuuttujat vaikuttivat lajiliiton johtamisjärjestelmään (ks. esim. Garud & Kumaraswamy 2005; Malkamäki 2017, 56–58; Niemelä ym. 2005, 134–165, 144). Tutkimuksessa havaittiin, että urheilujohtajien taustamuuttujat vaikuttivat tilastollisesti merkitsevästi hänen arvioonsa lajiliiton huippu-urheilun johtamisjärjestelmästä. Lisäksi taustamuuttujien korrelaatioita havaittiin jokaisessa johtamisjärjestelmän osa-alueessa (ks. taulukko 19). Tämän perusteella voidaan esittää, että tutkimukseen luotu lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmän malli onnistui kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Malli toimi tarkastelun pohjalla hyvin ja muodosti selkeän, mutta toisaalta laajan pohjan kyselylomakkeelle ja tutkimuksen teoreettiselle tarkastelulle.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda yleiskatsaus lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmän nykytilaan. Johtamisjärjestelmän käsitteen laajuudesta johtuen tutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta perehtyä tarkemmin

yksittäisen osa-alueen taustoihin ja tästä syystä lajiliiton johtamisjärjestelmän tarkastelu saattoi jäädä paikoitellen ohueksi. Yhteen osa-alueeseen keskittyminen voisi antaa arvokasta tietoa siitä, kuinka johtamisjärjestelmää tulisi tulevaisuudessa kehittää. Toisaalta kiinnostavaa olisi myös selvittää vaikuttavatko eri johtamisjärjestelmän osa-alueet toisiinsa, ja jos vaikuttavat niin miten. Johtamisjärjestelmän osa-alueiden ja niiden välisen yhteyden tutkiminen voisi syventää ymmärrystä lajiliittojen johtamisjärjestelmästä ja urheilujohtamisesta.

Yksi tutkimuksen haasteista liittyi tutkimuksen metodologiseen valintaan, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää suomalaisten lajiliittojen johtamisjärjestelmää, jolloin kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttö tutkimuksessa olisi voinut olla perusteltua. Kvalitatiivinen tutkimus olisi voinut antaa syvemmän ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä, mutta toisaalta resurssien takia haastattelututkimuksella ei olisi voitu tutkia niin suurta luokkaa yleisen näkökulman hahmottamiseksi kuin tavoitteena oli. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmiä, niin tutkimuksessa päädyttiin kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Metodologisessa ristiriidassa piileekin samalla yksi tutkimuksen jatkotutkimusehdotus. Jatkossa suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmää voitaisiin tarkastella laadullisin menetelmin. Olisi mielenkiintoista saada syvempi ymmärrys siitä, miten vastaajat kokevat lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmän ja millaiseksi he sen sanoittaisivat.

Valmiin ja testatun mittarin käyttäminen tutkimuksessa olisi saattanut syventää aiheen tarkastelua ja parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Itse laaditun mittarin käyttäminen oli kuitenkin perusteltua, koska esimerkiksi aikaisemmat johtamisjärjestelmän mittarit eivät soveltuneet tähän tutkimukseen. Vaikka kyselylomake testattiin ennen aineistonkeruuta niin muutamaan kysymykseen jäi yksittäisten palautteiden perusteella vielä tarkennettavaa, mistä syystä vastaajan saattoi olla haasteellista vastata osaan kysymyksistä. Kyselyn olisi voinut muotoilla esimerkiksi siten, että eri osa-alueista vastaaville henkilöille olisi toimitettu oma versio kyselylomakkeesta. Toisaalta tämä olisi heikentänyt urheilujohtajien vastausten vertailtavuutta. Lisäksi jo heti tutkimuksen alussa tiedostettiin lajiliittojen erilaiset toimintaympäristöt. Lajiliittojen urheilujohtajien vastuulla saattoi esimerkiksi olla useampi osa-alue myös huippu-urheilujohtamisen ulkopuolelta. Tällöin haasteeksi muodostui urheilujohtajan kyky vastata kyselyyn lajiliiton huippu-urheilujohtamisen tai tietyn työtehtävän näkökulmasta.

Tutkimuksen aiheen arkaluontoisuuden takia tutkimuksessa piti kiinnittää huomiota hyviin tutkimuskäytänteisiin sekä tutkimuksen eettisyyteen. Tutkimuksen kohdejoukko oli pieni ( $n=106$ ) ja tästä syystä vastaajat olisi voinut olla helposti tunnistettavissa. Vastaajien anonymiteetin säilyttämisessä onnistuttiin kuitenkin hyvin, sillä vastaajista muodostettiin tarpeeksi suuria luokkia. Tunnistettavuuteen liittyvistä syistä tutkimuksessa ei esimerkiksi käytetty apuna vastaajien avoimien kysymyksien lainauksia.

Tutkimuksen tulokset antavat katsauksen suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmään. Tutkimuksen yleistettävyyttä muihin johtoryhmiin heikentää suomalaisten urheilun lajiliittojen konteksti. Toisaalta tutkimuksessa onnistuttiin tavoittamaan varsin kattava otos suomalaisten lajiliitto-

jen huippu-urheilujohtajia, joten voidaan olettaa, että tulokset ovat yleistettävissä niiden urheilun lajiliittojen johtamisjärjestelmiin ja huippu-urheilujohtajiin, jotka eivät tähän tutkimukseen osallistuneet.

Tutkimuksen perusteella on vaikea sanoa, onko tavoiteltavaa tai edes toivottavaa kehittää kaikkiin lajiliittoihin yhtäläistä johtamisjärjestelmän mallia. Osaltaan tulosten perusteella voidaan todeta, että yhtäläinen johtamisjärjestelmän malli voisi parantaa esimerkiksi lajiliittojen sidosryhmäyhteistyötä, kun lajiliittojen toimijoilla olisi esimerkiksi parempi tietämys toisen organisaation toimijoista ja toimintamalleista. Erilaisten toimijoiden yhteistyön kehittyminen voisi puolestaan kehittää suomalaista urheilujärjestelmää. Toisaalta kuten Zorn ja Thompson (2002, 260) ovat todenneet, niin johtoryhmän tekemät strategiset päätökset ovat ainutlaatuisia. Näin ollen, vaikka johtoryhmän tutkiminen antaa tärkeän kuvan lajiliiton toiminnasta verrattuna muihin ryhmiin ja tiimeihin, samalla sen ainutlaatuiset ominaisuudet ovat johtoryhmän tutkimuksen haaste, sillä yleistäminen muihin ryhmiin on ongelmallista (ks. Zorn & Thompson 2002, 206). Kuten Kuorikoski (2016, 11) on aiemmin todennut, jotta urheilija voi saavuttaa urheilussa parhaan mahdollisen tuloksen, tulee sen taustalla olevan johtamisjärjestelmän toimia oikein ja urheilullisia etuja silmällä pitäen. Tämä tutkimus avaa suomalaisen urheilujohtamisen kentälle ainutlaatuisen näkökulman johtamisjärjestelmästä, jota ei aiemmin vastaavasta näkökulmasta ole tutkittu. Urheilujohtamisen ja johtamisjärjestelmän tutkiminen tarjoavat parhaimmillaan mahdollisuuden kehittää suomalaista urheilujohtamista ja johtamisjärjestelmää sekä sitä kautta myös urheilullisia tuloksia.



## LÄHTEET

- Aarresola, O. & Mäkinen, J. 2012. Liikuntajärjestöjen tulosohtaus. Teoksessa J. Mäkinen (toim.) Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:6, 38–49. Viitattu 10.2.2019. <http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/98/Jarjestoraportti.pdf>.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 179.
- Andersen, S. S. & Ronglan, L. T. 2012. Nordic elite sport in Nordic countries: perspectives and challenges. In S. S. Andersen & L. T. Ronglan (ed.) Nordic elite sport, same ambitions - different tracks. Norway: Universitetsforlaget, 11–24.
- Andersen, S. S., Houlihan, B. & Ronglan, L. T. 2015. Managing elite sport systems, research and practice. London: Routledge.
- Ansoff, H. I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Helsinki: Otava.
- Arthur, D. 2006. Recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees. 4th ed. New York, NY: AMACOM.
- Auvinen, T. 2017. Johtaminen ja tarinankerronta organisaatioissa digitaalisessa vallankumouksessa. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 22 (2), 36–46. Viitattu 20.7.2019. [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol22\\_no2\\_pages\\_36-46.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol22_no2_pages_36-46.pdf).
- Drucker, P. F. 2002. Druckerin parhaat. Peter Druckerin keskeiset ajatukset - 60 vuotta johtamistutkimusta ja tietoa. Juva: WSOY.
- Elo, A.-L. 2001. QPS Nordic-käsikirja: Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Finkelstein, S. 1992. Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 35 (3), 505–538. Viitattu 10.9.2019. <https://doi.org/10.5465/256485>.
- Frey, L. R. & Sunwolf. 2005. The communication perspective on group life. In S. A. Wheelan (ed.) *The Handbook of Group Research and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 159–186.
- Garud, R. & Kumaraswamy, A. 2005. Vicious and Virtuous Circles in the Management of Knowledge: the Case of Infosys Technologies. *MIS Quarterly* 29 (1), 9–33. Viitattu 19.12.2018. <https://doi.org/10.2307/25148666>.
- Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. 2003. Effective Decision Making and Problem Solving in Groups: A Functional Perspective. In R. Y. Hirokawa, R. S. Cathcart, L. A. Samovar & L. D. Henman (ed.) *Small Group Communication. Theory & Practice*. 8th ed. Oxford: Oxford University Press, 27–38.
- Guo, C. & Acar, M. 2005. Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives. *Nonprofit and voluntary Sector Quarterly* 34 (3), 340–361. Viitattu 4.5.2019. <https://doi.org/10.1177/0899764005275411>.

- Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. 3. painos. Tampere: Tampere University Press.
- Harju, A. 2004. Järjestöjen kehittäminen. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.
- Heikkala, J. 1998. Ajolähtö turvattomiin kotipesiin. Liikunnan järjestökentän muutos 1900-luvun Suomessa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 641.
- Heikkala, J. 2000. Liikunnan järjestökentän muutokset ja toimintaympäristö. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski (toim.) Liikunnan kansalaistoiminta - muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Julkaisu nro 152. Liikuntatieteellinen seura, 119-134.
- Heikkala, J. 2014. Tulevaisuusnavigaattori 1.0. VALO:n julkaisu 2014. Helsinki. Viitattu 30.7.2019.  
<https://docplayer.fi/1340284Tulevaisuusnavigaattori.html>.
- Heinilä, K. 1998. Social factors affecting sports and recreation. In P. Vuolle (ed.) Sport in Social Context by Kalevi Heinilä. Commemorative Book in Honour of Professor Kalevi Heinilä. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 45-88.
- Heinilä, K. 2018. Minne menet Suomen urheilu? Kilpavarustelusta kestävään kehitykseen. Helsinki: Into.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Helsinki: Otava.
- Hirokawa, R. Y. & Poole, M. S. 1996. Communication and group decision making. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M. & Stewart, B. 2015. Sport management principles and applications. New York, NY: Routledge.
- Itkonen, H. 1996. Kenttien kutsu: tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Tampere: Gaudeamus.
- Jabs, L. B. 2005. Communicative rules and organizational decision making. Journal of Business Communication 42 (3), 265-288. Viitattu 4.5.2019.  
<https://doi.org/10.1177/0021943605277008>
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uud. painos. Helsinki: Infor.
- Kallinen-Kuisma, M. 2006. Johtamisjärjestelmän käyttöönotto johdon kuvailemana. Case: Tulosjohtaminen Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kantola, H. 1988. Liikuntakulttuuri yhteiskunnan osa-alueena. Teoksessa H. Kantola (toim.) Suomalainen valmennusoppi 1. Jyväskylä: Suomen Olympiakomitea, 12-14.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2007. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review 85 (7), 150-161. Viitattu 14.5.2019.  
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=25358567&site=ehost-live>.
- Karlöf B. 1996. Strategia - suunnitelmasta toteutukseen. Helsinki: WSOY.

- Karlöf, B. & Lövingsson H. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita.
- Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Keyton, J., Ford, D. & Smith, F. 2008. A Mesolevel Communicative Model of Collaboration. *Communication Theory* 18 (3), 376–406. Viitattu 4.5.2019. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2008.00327.x>.
- KIHU. 2017. Lajiliittojen seurantakortit. Julkaisematon.
- KIHU. 2018. Ammattiurheilujoiden määrä tasaisessa kasvussa. Viitattu 10.1.2019. <https://www.kihu.fi/arviointi-ja-seuranta/ammattiurheilijoiden-maara-tasaisessa-kasvussa/>.
- Kokkonen, J. 2013. Liikunta hyvinvointivaltiossa: suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia nro 2. Keuruu: Otava.
- Koski P. 1994. Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylän yliopisto. *Studies in Sport, Physical Education and Health* 35.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos: lajiliitot professionaalistumisen prosessina. Jyväskylän yliopisto. *Liikunnan sosiaalitieteiden laitoksen tutkimuksia* 63/1998.
- Koski, P. 2009. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. SLU-julkaisusarja 7/09. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu.
- Kotter, J. P. 1990. Johtajuus menestystekijänä. 2. painos. Espoo: Weilin + Göös.
- Kuorikoski, T. 2016. Kohti resonoivaa urheilujohtamista: tavoitteen muodostuminen urheilun kentässä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. *Acta Univesitatis Lappeerantaensis* 771.
- KvantiMOT. 2019. Ristiintaulukointi. Viitattu 4.7.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>.
- Laakso, N. 2016. Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia: Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien? Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä University School of Business and Economics 166.
- Laakso, N., Sintonen, T. & Takala, T. 2016. Kentältä kokemuksen kautta huipulle: narratiivinen tutkimus suomalaisten urheilujohtajien etenemisestä liikunnan ja urheiluhallinnon ylimpään johtoon. *Hallinnon tutkimus* 35 (4), 273–286. Viitattu 4.5.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201808213896>.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet - Terms and concepts in business process management. 4. uud. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Laine, A., Salasuo, M., & Lappalainen, T. 2016. Urheilupomojen harhapolku: Huippu-urheilun muutoryhmä tuhlassi - näin kohuraportti syntyi. Viitattu 23.9.2019. <https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/urheilupomojen-harhapolku-huippu-urheilun-muutosryhma-tuhlassi-nain-kohuraportti-syntyi/>.
- Lainema, K. 2013. Managerial Interactions - Discussion Practices in Management Meetings. Turun Yliopisto. Publications of Turku School of Economics, Series A.

- Lehtonen, K. 2014. Onks yhteistä todellisuutta? Liikuntajärjestöjen rakenneuudistus 2009–2012. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 283.
- Lehtonen, K. 2017. Muuttuvat rakenteet - staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 331.
- Lewis, L. 2006. Collaborative Interaction: Review of Communication Scholarship and a Research Agenda. *Annals of the International Communication Association* 30 (1), 197–247. Viitattu 4.5.2019. <https://doi.org/10.1080/23808985.2006.11679058>
- Liikuntalaki. 390/2015. Viitattu 12.3.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>
- Lizzio, A. & Wilson, K. 2009. Student participation in university governance: The role conceptions and sense of efficacy of student representatives on departmental committees. *Studies in Higher Education* 34 (1), 69–84. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/03075070802602000>.
- Lussier, R. N. & Kimball, D. C. 2014. *Applied sport management skills*. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Lämsä, A.-M. & Päivike, T. 2013. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Lämsä, J. 2012a. Finnish Elite Sports - from class-based tension to pluralist complexity. In S. S. Andersen & L. T. Ronglan (ed.) *Nordic Elite Sport. Same Ambitions, Different Tracks*. Copenhagen Business School Press, 83–108.
- Lämsä, J. 2012b. Suomalaisen liikunnan ja urheilun rakenteet. KIHU, Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Viitattu 4.12.2018. <https://docplayer.fi/16688652-Suomalaisen-liikunnan-ja-urheilun-rakenteet.html>.
- Lämsä, J., Mäkinen, J., Nieminen, M. & Paavolainen, L. 2016. Huippu-urheiluverkoston ja -yksikön sisäinen arviointi. KIHU:n julkaisusarja nro 55. Viitattu 19.6.2019. [https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/Sisainen\\_arviointi\\_raportti\\_julkaisusarja.pdf](https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/Sisainen_arviointi_raportti_julkaisusarja.pdf)
- Maciariello, J. 2009. *Marketing and innovation in Drucker Management System*. Springer. *Academy of Marketing Science* 37 (1), 35–43. Viitattu 19.12.2018. <https://link-springer-com.ezproxy.jyu.fi/article/10.1007%2Fs11747-008-0098-9>.
- Malkamäki, K. 2017. *Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus - Tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta*. Itä-Suomen yliopisto. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies* 145.
- Markkanen, M. 1999. *Etsi, arvioi, valitse. Onnistunut rekrytointi*. Juva: WSOY.
- Metsämuuronen, J. 2009. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 4. laitos. Helsinki: International Methelp.

- Mitronen, L. 2002. Hybridiorganisaation johtaminen - tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 877.
- Mäkinen, J., Lämsä, J., Aarresola, O., Frantsi, J., Vihinen, T., Laine, K., Lehtonen, K. & Saari, A. 2015. Liikuntajärjestöjen arvioinnin kehittäminen ja lajiliittokysely. KIHU:n julkaisusarja nro 50. Viitattu 19.6.2019. <https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/julkaisusarja50.pdf>.
- Neilimo, K. 1998. Strategiaprosessin kehittäminen maakuntatasolla - case Pirkanmaa. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätö.
- Nenonen, J. 2013. Urheilujohtamisen koulutustarveselvitys. Painopisteet kansallisessa sekä kansainvälisessä urheilujohtamisen yliopistokoulutuksessa. Joensuu: University of Eastern Finland.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otava, 129-140.
- Nummenmaa, L. 2004. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.
- OK (Olympiakomitea). 2018. Huippu-urheiluverkosto. Viitattu 3.12.2018. <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/huippu-urheiluyksikko/huippu-urheiluverkosto/>.
- OK (Olympiakomitea). 2019a. Huippu-urheiluyksikkö. Viitattu 23.9.2019. <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/huippu-urheiluyksikko/>.
- OK (Olympiakomitea). 2019b. Strategia ja toimintasuunnitelma. Viitattu 3.7.2018. <https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/suomen-olympiakomitea-ry/strategia-ja-toimintasuunnitelma>.
- OKM (opetus- ja kulttuuriministeriö). 2018. Linjaukset ja kehittäminen. Viitattu 3.12.2018. <https://minedu.fi/liikunta/linjaukset>.
- OPM (opetusministeriö). 2004a. Huippu-urheilutyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:22. Helsinki: Opetusministeriö, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto. Viitattu 12.3.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-442-787-7>.
- OPM (opetusministeriö). 2004b. Huippu-urheilu pohjoismaissa. Selvitys Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan liikuntapolitiikasta, huippu-urheilujärjestelmästä sekä urheilun rahoituksesta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:21. Helsinki: Opetusministeriö. Viitattu 12.3.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-442-785-0>.
- OPM (opetusministeriö). 2009. Valtioneuvoston periaatepäätös liikunnan edistämisen linjoista. Opetusministeriön julkaisuja 2009:17. Viitattu 13.3.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-485-708-6>.
- Pennanen, E. & Mikkola, L. 2013. Vuorovaikutus hallinnollisissa ryhmissä. Hallinnon Tutkimus 32 (3), 229-242. Viitattu 19.12.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201801091114>.

- Puhto, R. 2008. Ammattijohtajuus urheiluseurassa: Tutkimus ammattimaisesti johdetuista urheiluseuroista ja ammattijohtamisen haasteista. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Pynnönen, A. 2015. Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyssejä huonosta johtamisesta. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in Business and Economics 159.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Skinner, J., Edwards, A. & Corbett, B. 2015. Research Methods for Sport Management. London: Roudledge.
- Slack, T. 1997. Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Smith, A. & Stewart, B. 1999. Sports management: a guide to professional practice. St Leonards: Allen & Unwin.
- Soikkeli, T. 2010. Yleisurheilun ammattijohtajien kokemuksia seurajohtamisesta - unelmia ja toimistohommia. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma.
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:43.
- Stohl, C. & Holmes, M. E. 1993. Functional perspective for bona fide groups. In S. A. Deetz (ed.) Communication yearbook 16. Beverly Hills, CA: Sage, 601-614.
- Suomisanakirja. 2018. Viitattu 3.12.2018. <https://www.suomisanakirja.fi/>.
- Swanson, R. 2007. Analysis for Improving Performance. 2nd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Takala, T. 1994. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Atena.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. 2018. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 103-127.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Vastamäki, J. & Valli, R. 2018. Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa R. Valli, & E. Aaros (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 129-141.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- VLN (Valtion Liikuntaneuvosto). 2012. Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:6. Viitattu 10.1.2019. <http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/98/Jarjestoraportti.pdf>.
- Wolsey, C., Minten, S. & Abrams, J. 2012. Human Resource Management in the Sport and Leisure Industry. New York, NY: Routledge.
- Yhdistyslaki. 503/1989. Viitattu 5.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>
- Yle. 2016. Huippu-urheilun hyvät veljet – näin paljastuvat vanhat tavat junailta urheilurahaa. Viitattu 23.9.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-8929053>.

- Yle. 2017. Ylen aamu-tv: Suomalaisten urheiluseurojen sisäpiirissä. Viitattu 15.11.2018. <https://areena.yle.fi/1-4085987>.
- Yukl, G. 2013. *Leadership in Organizations*. 8. painos. Boston: Pearson.
- Zorn, T. E. & Thompson, G. H. 2002. Communication in top management teams. In L. R. Frey (ed.) *New directions in group communication*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 253–272.

## LIITE

### LIITE 1 Kyselylomake

---



#### SUOMALAISTEN LAJILITTOJEN HUIPPU-URHEILUN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

Arvoisa vastaanottaja!

Olen liikunnan yhteiskuntatieteiden ja johtamisen maisteriopiskelija Jyväskylän yliopistosta. Teen maisterin tutkintoon liittyvää pro gradu -tutkielmaa suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmästä. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Suomen Olympiakomitean Huippu-urheiluyksikön kanssa ja se on tärkeä johtamisjärjestelmän kartoittamiseksi ja kehittämiseksi.

Tutkimusaineisto kerätään kyselylomakkeella. Kyselyn kohderyhmä koostuu huippu-urheilujohtajista, jotka vastaavat lajiin hallinnollisesta, operatiivisesta ja urheilutoiminnan johtamisesta. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja ehdottoman luottamuksellista. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja vain tutkimuksen tekijällä on mahdollisuus tarkastella yksittäisiä vastauksia. Tulokset raportoidaan niin etteivät lajiin ja vastaajat ole tunnistettavissa. Vastaaminen vie aikaa noin 10-15 minuuttia.

Pyydän teitä vastaamaan kyselyyn 8.3.2019 mennessä.

Vastaa ilmielin mahdollisiin kysymyksiin tutkimuksesta. Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin:

Petra Pulkkilä  
Jyväskylän yliopisto  
Liikuntatieteellinen tiedekunta ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu  
045 1331051  
petra.pulkkila@gmail.com

Ohjaajat:  
Antti Laine, Liikunnan yhteiskuntatieteet, Liikuntatieteellinen tiedekunta. 040 8053958, antti.laine@jyu.fi  
Elina Riivari, Johtaminen, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. 040 8054527. elina.riivari@jyu.fi

Olympiakomitean Huippu-urheiluyksikkö:  
Leena Paavolainen, 040 0229652, leena.paavolainen@olympiakomitea.fi

**Suostumus tieteelliseen tutkimukseen**



Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmästä.

Olen perehtynyt tutkimusta koskevaan tiedotteeseen (tietosuojailmoitus) ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen aikana ja syytä ilmoittamatta, keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tai peruuttaa suostumukseni tutkimukseen. Tutkimuksen keskeyttämisestä tai suostumuksen peruuttamisesta ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Olen tutustunut tietosuojailmoituksessa kerrottuihin rekisteröidyn oikeuksiin ja rajoituksiin.

Valitsemalla kyllä hyväksyn tietojeni käytön tietosuojailmoituksessa kuvattuun tutkimukseen.

**1. Vahvistan, että osallistun tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkittavaksi sekä annan luvan edellä kerrottuihin asioihin. \***

Kyllä

#### **Taustatiedot**

**2. Ikä \***

---

---

---

---

---

**3. Sukupuoli \***

- Mies
- Nainen
- Kolmas sukupuoli / Muu
- En halua vastata

**4. Mikä on korkein koulutuksesi? \***

- Peruskoulu
- Toisen asteen tutkinto
- Korkeakoulututkinto
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_
- En halua vastata

**5. Lajiliitto \***

---

---

---

---

**6. Pääasiallinen tehtäväsi lajiliitossa \***

- Luottamusjohtaminen, esim. hallituksen puheenjohtaja
- Operatiivinen johtaminen, esim. toiminnanjohtaja
- Urheilutoiminnan johtaminen, esim. valmennuspäällikkö, päävalmentaja

**7. Suhde lajiliittoon \***

- Kokoaikainen työntekijä
- Osa-aikainen työntekijä
- En ole työsuhhteessa lajiliittoon
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_
- En halua vastata

**8. Työsopimus \***

- Toistaiseksi voimassa oleva
- Määräaikainen
- En halua vastata

**9. Saatto korvausta työstäsi? \***

- Kyllä, olen palkkasuhteessa
- Kyllä, saan korvausta
- En
- En halua vastata

**10. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä lajiliitossa? \***

---



---



---



---

**11. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässä? \***

---



---



---



---

**Työtehtävät ja vastualueet**

**12. Arvioi minkä verran työssäsi on seuraavia tehtäviä**

	Ei koskaan	Melko harvoin	Jonkin Verran	Melko paljon	Erittäin paljon
Esimiestyöskentelyä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnollisia tehtäviä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joukkueiden ja urheilijoiden valitsemista arvokilpailuihin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myynti- ja markkinointia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloushallintoa ja -johtamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapahtumajärjestelyä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei koskaan	Melko harvoin	Jonkin Verran	Melko paljon	Erittäin paljon
Tavoitteiden asettamista ja strategiatyötä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon jakamista ja konsultointia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urheilullisten tulosten seuraamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennuksen toimintaympäristön kehittämistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennustoiminnan koordinointia ja johtamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintää ja raportointia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiskuntavastuullista johtamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muita, mitä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muita, mitä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muita, mitä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 13. Arvioi hallinnollisen ryhmän työtehtäviä ja vastuualueita \*

Hallinnollisella ryhmällä tarkoitetaan tutkimuksessa lajiliittojen huippu-urheilujohtajia eli lajiliittojen luottamus- ja operatiivisia johtajia sekä urheilutoiminnasta vastaavia johtajia.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, en eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Lajiliiton hallinnollisen ryhmän työtehtävät ja vastuualueet ovat jakautuneet tasaisesti organisaation sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lajiliiton hallinnollisen ryhmän työtehtävät ja vastuualueet on määritelty selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omat työtehtäväni ja vastuualueeni on määritelty selkeästi lajiliitossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnollisen ryhmän työtehtävissä on päällekkäisyyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 14. Mikä lajiliiton työtehtävissä ja vastuualueissa on toimivaa?

---



---



---

---

---

**15. Mikä lajiliiton työtehtävissä ja vastuualueissa ei toimi?**

---

---

---

---

**16. Onko lajiliitossa on käytössä johtamisohteistusta? \***

Johtamisohteistuksella tarkoitetaan kirjallista ohteistusta tai sääntöjä lajiliiton johtamisesta.

- Ei  
 Kyllä

**17. Esitä näkemyksesi väittämään:**

**Lajiliiton johtamisohteistus on toimiva \***

- Täysin eri mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä  
 En samaa, en eri mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä

**18. Kuvaile käytössä olevaa johtamisohteistusta lyhyesti, esim. keskeiset sisällöt**

---

---

---

---

**19. Mikä on johtamisohteistuksen merkitys työssäsi?**

---

---

---



---



---

### Yhteistyö ja vuorovaikutus

#### 20. Arvioi lajiliiton hallinnollisen ryhmän yhteistyötä ja vuorovaikutusta \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, en eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yhteistyö ja vuorovaikutus on selkeää ja johdonmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö ja vuorovaikutus on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö ja vuorovaikutus on tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo tehdä yhteistyötä hallinnollisen ryhmän kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa tukea ja apua työhöni työtovereiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa tukea ja apua työhöni lähiesimiehiltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 21. Esitä näkemyksesi väittämään:

##### Yhteistyö Olympiakomitean Huippu-urheiluyksikön kanssa on selkeää ja helppoa \*

Valitse kohta "Ei yhteistyötä", jos lajiliitolla ei ole yhteistyötä Olympiakomitean Huippu-urheiluyksikön kanssa.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa, ei eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei yhteistyötä

#### 22. Perustele näkemyksesi lyhyesti

---

---

---

---

---

**23. Esitä näkemyksesi väittämään:****Yhteistyö huippu-urheiluverkoston kanssa on selkeää ja helppoa \***

Huippu-urheiluverkostolla tarkoitetaan huippu-urheilun parissa toimivia urheilijoita, valmentajia, lajiliittoja, seuroja, urheiluakatemiaita, valmennus- ja liikuntalääketieteellisiä keskuksia sekä asiantuntijoita.

Valitse kohta "Ei yhteistyötä", jos lajiliitolla ei ole yhteistyötä huippu-urheiluverkoston kanssa.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa, ei eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei yhteistyötä

**24. Perustele näkemyksesi lyhyesti**

---

---

---

---

---

**Päätöksenteko****25. Osallistutko hallinnollisen ryhmän päätöksentekoon? \***

Hallinnollisella ryhmällä tarkoitetaan tutkimuksessa lajiliittojen huippu-urheilujohtajia eli lajiliittojen luottamus- ja operatiivisia johtajia sekä urheilutoiminnasta vastaavia johtajia.

- En
- Kyllä

**26. Arvioi hallinnollisen ryhmän päätöksentekoa \***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, en eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Hallinnollisen ryhmän päätöksenteon tilanteissa eri osapuolilla on kaikilla yhtenäinen kuva päätöksenteon tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnollisen ryhmän jäsenillä on yhtäläinen mahdollisuus osallistua päätöksentekoprosessiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnollinen ryhmä arvioi päätöksiä kriittisesti ja esittää vaihtoehtoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**27. Kenellä on vastuu hallinnollisen ryhmän päätöksenteosta?**

---



---



---



---



---

**28. Haluaisitko vielä sanoa jotain lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmään tai tähän tutkimukseen liittyen?**

---



---



---



---



---