



Suomen Urheiluliiton puheenjohtaja Ilkka Kanerva ja Työväen Urheiluliiton puheenjohtaja Matti Ahde Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n perustamiskokouksessa.

Kuva: Urheilumuseo

# Kuinka johtajuus katosi urheiluliikkeestä

Suomalaisen urheiluliikkeen olemus muuttui perusteellisesti 1990-luvun rakennemuutoksessa. Samalla katosi johtajuus, joka on edelleen hukassa. Moneen kertaan on todettu, että jotain tarttis tehdä. Aivan ensiksi urheiluliikkeen olisi maltettava pysähtyä pohtimaan tarkoitustaan ja tavoitteitaan.

**S**UOMEN VALTAKUNNAN URHEILULIITON (SVUL) puheenjohtaja Jukka Uunila teki järjestönsä liittokokouksessa 1989 avauksen, joka johti suomalaisen urheiluliikkeen historian suurimpaan mullistukseen. Vaikutukset näkyvät edelleen. Uunilan mukaan kaksinkertaisen järjestörakenteen ylläpitäminen nieli runsaasti varoja, jotka olisi voitu käyttää suoraan liikunnan ja urheilun hyväksi (SVUL:n toimintakertomus 1989). Niinpä hän esitti yhdistämisneuvottelujen aloittamista SVUL:n ja Työväen Urheiluliiton (TUL) välillä. Avaus sysäsi liikkeelle prosessin, joka lopulta johti urheiluliikkeen perusteelliseen rakennemuutokseen.

Suomen talous romahti syvään lamaan 1990-luvun alussa. Yhteiskunta joutui säästökuurille, joka ulottui myös urheiluliikkeeseen. Valtiovalta painosti liikettä yhdistämään toimintojaan. Erimieliset urheilujärjestöt eivät muutokseen pystyneet ja niinpä Valtion liikuntaneuvos-

ton (VLN) puheenjohtaja Harri Holkeri ryhtyi ohjaamaan prosessia. Tähän päättyi vahvan johtajuuden kausi urheiluliikkeessä.

Holkeri kutsui kesäkuussa 1992 valtakunnalliset liikuntajärjestöt pyöreään pöydän kokoukseen keskustelemaan urheilun rakennemuutoksesta. Holkeri esitteli mallin, jonka mukaan oli tarkoitus toteuttaa tavoite yhdestä yhteisestä valtakunnallisesta, kaikkia liikuntajärjestöjä palvelevasta yhteisöstä. Vielä tässä vaiheessa esitys myötäili SVUL:n kantaa, mutta mitä pitemmälle prosessi eteni sitä kauemmaksi ajaututtiin Jukka Uunilan alkuperäisestä ajatuksesta. Prosessin aikana pyöreään pöydään kokoonnuttiin kolme kertaa. Kokousten välillä rakenneuudistusta vietiin eteenpäin useissa työryhmissä. Lopulta päästiin sopuun siitä, että uusi järjestö Suomen Liikunta ja Urheilu ry. (SLU) aloitti toimintansa 1.1.1994 (Hentilä 2018 käsikirjoitus).

## Julkinen valta otti ohjat

Marraskuussa tarkastetussa väitöskirjassani osoitin, kuinka urheiluliike menetti johtajuutensa muutosprosessissa ja kuinka se ei ole löytänyt sitä vielääkään. Urheiluliikkeen johtajuuden tilaa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, julkisen vallan suunnasta ja urheiluliikkeen suunnasta. Julkisen vallan toiminta oli rakennemuutoksessa hyvin ristiriitaista. Liikunta- ja urheiluliike oli toiminut satavuotisen historiansa ajan vapaina kansalaisjärjestöi-

nä ja vaalinut tarmokkaasti itsenäisyyttään. 1960-luvulta lähtien yhteiskunnan vaikutus ja taloudellinen ohjaus oli lisääntynyt, mutta liikkeen johtamiseen julkinen valta ei ollut puuttunut.

Puuttumattomuutta vakuutettiin edelleen 1990-luvulla. Talvella 1992 opetusministeri **Tytti Isohookana-Asunmaa** totesi eduskunnassa vastatessaan asiaa koskevaan suulliseen kysymykseen, että ei ole hallituksen tehtävä ottaa kantaa urheiluliikkeen toimintaan. Seuraavana vuonna toista pyöreän pöydän kokousta avatessaan ministeri korosti, että urheiluliikkeen rakenteiden ja toimintatapojen muuttaminen on liikkeen oma asia. Kolmannessa pyöreän pöydän kokouksessa opetusministeriön ylijohdaja **Harri Syväsalmi** puolestaan vakuutti, että muutosprosessissa vapaata kansalaistoimintaa ei loukata (Kulha 1995,76).

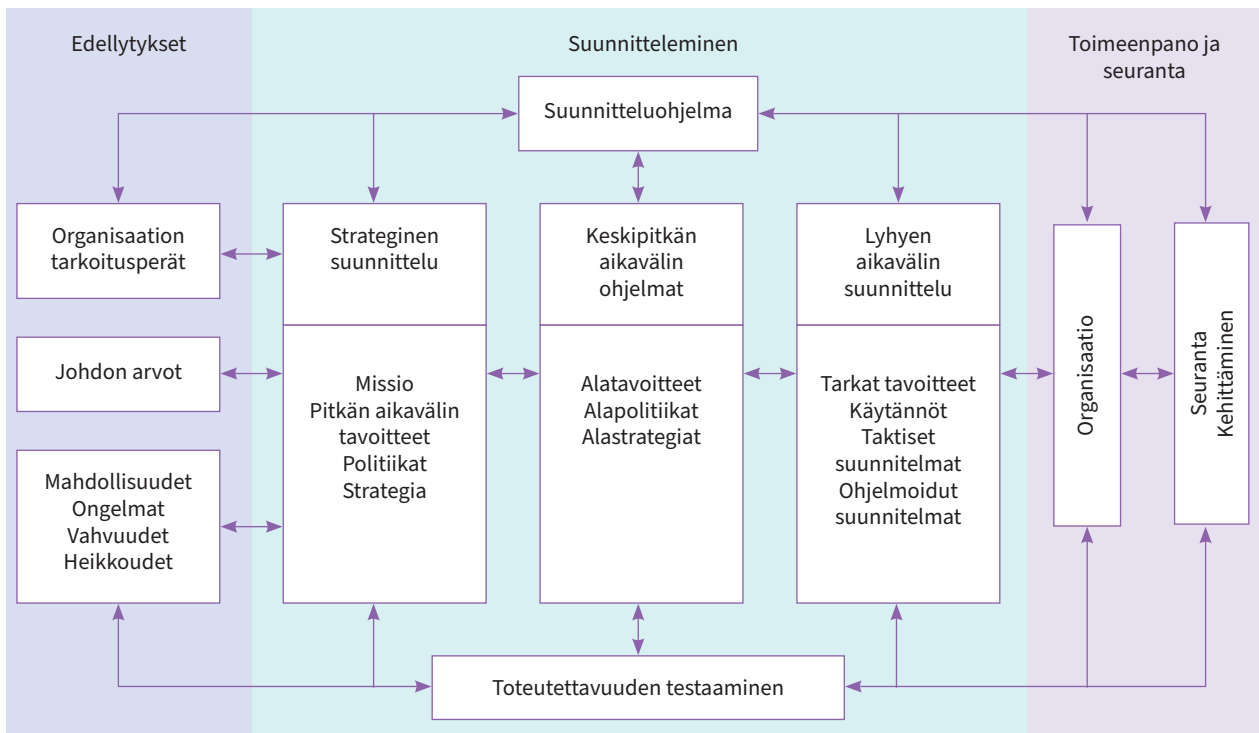
Vapaata kansalaistoimintaa loukattiin kuitenkin rasakalla kädellä. Painostus alkoi jo ennen varsinaisen uudistusprosessin alkua. Vuoden 1992 alussa valtakunnallisten urheilujärjestöjen tulosfoorumissa ministeri Isohookana-Asunmaa totesi, että voimavaroja kulutetaan hukkaan urheilujärjestöjen hallintorakenteiden ylläpidossa (Isohookana-Asunmaan puhe). Ennen ensimmäistä pyöreän pöydän kokousta ministeri ilmoitti, että valtion rahaa ei enää jaeta entiseen tapaan keskusjärjestöille. Myöhemmin hän uhkasi suoraan, että jos uutta keskusjärjestöä ei perusteta ilmoitettuun määräaikaan mennessä, hallitus ottaa ohjat käsiinsä ja jakaa urheilun valtionavun, noin 140 miljoonaa markkaa, uudella tavalla, suoraan seuroille (Kulha 1995, 58). Vielä prosessin loppusuoralla ministeri vaati, että SVUL täytyy jättää perustettavan järjestön ulkopuolelle. Niin sitten kävikin.

## Kiire, kiire, kiire – mutta mihin?

Julkisen vallan toimintaa rakenneuudistuksessa eivät ajaneet eteenpäin liikuntalähtöiset, vaan vahvasti julkisvaltalähtöiset päämäärät. Rakenneuudistuksessa oli kiire päästä pois vallitsevasta tilasta, johonkin uuteen tilaan, jota ei kuitenkaan tarkemmin pystytty määrittelemään. Rakenneuudistuksen tekijöiden toimintaa voi arvioida Steinerin mallin avulla. (Kuvio 1) Malli kuvaa vaativan organisaation muutosprosessin etenemistä ja kertoo, mihin asioihin prosessin eri vaiheissa tulee kiinnittää huomiota. Urheiluliikkeen rakenneuudistuksessa kaikki nämä asiat sivuutettiin tai ainakaan niistä ei pystytty rakentamaan loogista kokonaisuutta tavoitteellisen toiminnan perustaksi.

Johtamisen kannalta katsottuna rakenneuudistus epäonnistui täydellisesti. Epäonnistumisen syitä voi analysoida myös **John P. Kotterin** kahdeksan kohdan luettelon avulla. Kotterin mukaan organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytykset ovat seuraavat (Kotter 1996, 18):

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin



Kuvio 1. Steinerin malli (Näsi & Aunola 2004, 29)

Erityisesti julkinen valta piti muutosta välttämättömänä ja kiireellisenä. Osittain juuri kiireen vuoksi muut onnistumisen edellytykset eivät täyttyneet. Varsinaista, koko prosessia ohjaavaa tiimiä ei ollut, yhteistä visiota ei ollut eikä selkeää, toimintaa ohjaavaa strategiaa saatu laadituksi koskaan. Kun visiota ei ollut, ei siitä voitu myöskään viestittää eikä ohjata henkilöstöä senmukaiseen toimintaan. Toiminnasta ei voitu osoittaa mitään sellaisia onnistumisia, jotka olisivat ohjanneet muutosprosessia selkeästi johonkin tiettyyn suuntaan.

Sekä **Kotter** että organisaatiotutkija **Edgar H. Scheim** pitävät tärkeänä, että kun yrityksen tai järjestön toimintaan tehdään muutoksia, kulttuurin merkitystä ei saa unohtaa. Kulttuurin tunteminen auttaa tulkitsemaan organisaatiossa tapahtuvia ilmiöitä, määrittelemään asioiden tärkeysjärjestyksen ja ylipäättään hallitsemaan tapahutumia. **Scheim** pitää kulttuurin luomista ja sen johtamista niin merkittävänä toimintana, että asettaa sen johtajan tärkeimmäksi, jopa ainoaksi todella tärkeäksi tehtäväksi (Scheim 1980, 19–20). Urheilujärjestöihin oli vakiintunut vuosikymmenien aikana omat kulttuurit, joille ominaista oli vallan keskittyminen pyramidimallin mukaan. Nyt tästä mallista luovuttiin ja siirryttiin ns. helix-malliin, jossa vahvan keskusvallan korvasi heikko palveluorganisaatio. Näin raju kulttuurillinen muutos olisi vaatinut onnistuakseen paljon paremman valmistelun ja pitemmän siirtymäajan. Syntyi kulttuuriryhjiö, joka johdatti järjestöt yhteistyön lisääntymisen sijasta kilpailemaan keskenään vaikutusvallasta ja resursseista (Heikkala 1998, 140). Organisaatiokulttuurin merkitys näyttää olleen rakenneuudistuksen tekijöille täysin tuntematon asia.

### Johtajuus edelleen hukassa

Myös uudistuksen jälkeen julkisen vallan suhde urheilu-liikkeeseen muotoutui sen omista lähtökohdista. Yhdysvalloista ja Britanniaasta levisi muualle länsimaihin oppi uudesta julkisjohtamisesta (New Public Management, NPM) (Patomäki 2007, 29, 43), joka Suomessakin otettiin käyttöön. Tämä tarkoitti sitä, että valtionhallintoon sovellettiin liikemaaailman johtamismenetelmiä. Tehokkuutta haluttiin lisätä ja tämän varmistamiseksi otettiin käyttöön tulosohjaus.

Tulosohjauksen mukaan organisaation toiminnoille piti määrittää tarkat tavoitteet ja niiden saavuttamista oli mitattava ja arvioitava. Myös opetusministeriö siirtyi tulosohjaukseen ja ulotti käytännön urheiluliikkeeseen (Mäkinen 2012, 38). Liikunnalle ja urheilulle suunnatut avustukset tuli jakaa toiminnassa saavutettujen tulosten perusteella. Ongelmaksi kuitenkin muodostui mittareiden laatiminen, koska tavoiteltavat tulokset eivät useinkaan olleet määriteltävissä numeroina (Yliaska 214, 306). Monien urheilu-liikkeessä toimineiden mukaan opetusministeriö juoksutti järjestöjä väkisin keksimään yhteiskunnallisesti perusteltavia hankkeita, joita rahoitettiin, mutta jotka samalla veivät resursseja järjestöjen perustoiminnoilta.

SLU:lla ei ollut toisin kuin aikaisemmin SVUL:lla ja TUL:lla rahanjakotehtävää, joka olisi antanut sille taloudellista valtaa. Vuosituhannen alusta lähtien rahanjako ei enää lainsäädännöllisistä syistä ollut edes mahdollista. Opetus- ja kulttuuriministeri ohjaa varat suoraan eri järjestöille aina seuratasolle asti. Vuosittain yksittäisten avustusten määrä kohoaa noin 2000:een. Rahanjaollaan julkinen valta tosiasiallisesti puuttuu hyvin voimakkaasti urheilujärjestelmämme johtamiseen. On kiinnostavaa huomata, että rakenneuudistus ja rahanjakomenettelyn uudistaminen eivät lopulta olleetkaan vaihtoehtoja, vaan molemmat toteutuivat.

Johtajuuden katoamiseen vaikutti luonnollisesti myös urheiluväen oma toiminta. SLU:lle ei saatu määriteltyä selkeää tavoitetta eikä toimintaohjelmaa. Järjestön puheenjohtajaksi valittiin **Martin Saarikangas** ja toimitusjohtajaksi **Peter Tallberg**. He eivät saaneet johtamisotetta järjestönsä. Monet rakenneuudistuksessa mukanaolleet, kuten **Kalervo Kummola** ja **Esko Ranto** sekä SLU:ssa toimineet **Kirsti Partanen**, **Maija Innanen**, **Janne Ollikainen** ja erityisesti **Mauri Oksanen** ovat kertoneet, että niin järjestön perustaminen kuin sen alkuvuodetkin olivat yhtä kaaosta ilman minkäänlaista johtamista. Samaa on sanonut opetus- ja kulttuuriministeriön ylitarkastaja **Hannu Tolonen**. SLU ei saanut sellaista arvostusta, jonka se olisi tarvinnut koko urheilu-liikkeen palvelujärjestönä. Yhtenäisyyden sijasta koko urheiluliike pirstoutui entisestään ja ajautui tilaan, jota ei enää myöhemmin pystytty korjaamaan.

	Toiminta-ajatus	Visio	Arvot	Tavoitteet	Strategia
Taloudellinen näkökulma	Onko talouden rakenne kestävä?	Riittävätkö resurssit vision toteuttamiseen?	Talous suhteessa yhteiskuntavastuuseen?	Tavoitteiden suhde resursseihin?	Miten varmistamme tasapainoisen talouden?
Asiakasnäkökulma	Ketkä ovat asiakkaitamme, mitä he odottavat meiltä?	Vastaako visiomme asiakasnäkemyksiä?	Tuntevatko asiakkaamme arvomme?	Tyydyttävätkö tavoitteemme asiakkaitamme	Miten asiakkaat kokevat toimintamme?
Sisäinen näkökulma	Miten tavoitamme asiakkaamme?	Kokonaisvision ja osavisioiden yhteensopivuus?	Miten noudatamme arvojamme käytännössä?	Onko eri tasojen tavoitteet ymmärretty ja sisäistetty?	Selviääkö organisaatiomme tehtävistään?
Oppimisen ja kehittymisen näkökulma	Riittääkö osaamisemme?	Sisäistämmekö yhteisen vision?	Onko arvot jalkautettu yhteisöömme?	Toimimmeko käytännössä tavoitesuuntautuneesti?	Mitä on opittava visiomme toteuttamiseksi?

Kuvio 2. Kaplanin ja Nortonin malli yhdistettynä visiomatriisiin.

## Mistä johtajuus voisi löytyä?

2000-luvulle tultaessa SLU:n kyvyttömyys oli tunnustettu ja ongelmaan yritettiin hakea ratkaisuja. Työryhmät ja ulkopuoliset konsultit selvittivät kerta toisensa jälkeen 2000–2010-luvuilla urheiluliikkeen tilaa. Kaikki ovat raporteissaan todenneet, että liikkeestä puuttuu johtajuus. Vaikka ongelma on selvästi todettu, sitä ei ole pystytty korjaamaan. Ehkä ei ole kunnolla edes yritetty, vaan ongelma on kierretty tekemällä muutoksia rakenteisiin. Rakenteellisesti urheiluliike onkin selkiytynyt, mutta johtajuusongelmaa se ei ole poistanut. Kun useiden selvitysten mukaan selkeämpi johtajuus tehostaisi toimintoja, olisiko vielä tehtävä jotakin ongelman korjaamiseksi?

Johtajuuden etsimisessä olisi lähdeittävä liikkeelle perusteista. Esimerkiksi siitä, miksi urheiluliike on olemassa, mitkä ovat liikkeen ja sen eri osien tavoitteet, missä kontekstissa se toimii, mitkä ovat sen arvot, mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit, mitkä ovat liikkeen sidosryhmiä ja millaiset suhteet niihin on. Jotta koko urheiluliikettä voitaisiin johtaa, tai ohjata tai koordinoita, mitä termiä halutaankaan käyttää, täytyisi monitahoinen ja vaikeaselkoinen kokonaisuus pilkkoa pienemmiksi, paremmin ymmärrettäviksi osiksi. Apuna tässä pilkkomisessa voi käyttää kuviossa 2 esitettyä menetelmää. Siinä Kaplanin ja Nortonin malli on ristiintaulukoitu Suomessa kehitetyn visiomatriisin kanssa. Näin on saatu kysymyksiä, joihin annettujen vastausten pohjalta voi lähteä tarkemmin pohtimaan kokonaisuohjelmaa urheiluliikkeen kehittämiseksi.

### **Tapani Hautamäki, FT**

organisaatiovalmentaja

Flamo Oy

Sähköposti: [tapani.hautamaki@flamo.fi](mailto:tapani.hautamaki@flamo.fi)

## LISÄTIETOA

Tapani Hautamäki, *Menestyksen ja romahduksen tie: suomalainen urheilujohtaminen 1960-luvulta 2010-luvun lopulle*. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 206. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-3202-0/](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-3202-0/)

## LÄHTEET

- Heikkala, J.** 1998. Ajolähtö turvattomiin kotipesiin: liikunnan järjestökentän muutos 1990-luvun Suomessa. Tampere. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Hentilä, S.** 2018. Työväen Urheiluliiton 100-vuotishistoria. Käsikirjoitus.
- Isohookana-Asunmaa, T.** Puhe valtakunnallisten liikuntajärjestöjen pyöreän pöydän neuvottelussa 27.1.1993
- Kotter, J. P.** 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Alkuperäinen teos *Leading Change*. Helsinki. Oy Rastor Ab.
- Kulha, K. K.** 1995. Urheilujärjestöjen kujanjuoksu. Urheilun rakenneuudistus 1989–1993. Helsinki. Suomen Urheilumuseosäätiö, julkaisu n:o 14.
- Mäkinen, J.** 2012. Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys. Helsinki. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2012:6.
- Patomäki, H.** 2007. Uusliberalismi Suomessa. Lyhyt historia ja tulevaisuuden vaihtoehdot. Helsinki. WSOY.
- Scheim, E.H.** 1980. *Organizational psychology*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Yliaska, V.** 2014. Tehokkuuden toiveuni. Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle. Helsinki. Into Kustannus.
- SVUL:n toimintakertomus.** 1989.

## Kommentti:

# Urheilujohtamisen kokonaiskuvaa summentavat monet tekijät

**POHDIN TÄSSÄ KOMMENTTIPUHEENVUOROSSA Tapani Hautamäen** väitöskirjan *Menestyksen ja romahduksen tie. Suomalainen urheilujohtaminen 1960-luvulta 2010-luvun lopulle* antia suomalaisesta urheilujohtamisesta käytyyn ja käytävään keskusteluun. Osa tästä melko kiihtyneestäkin keskustelusta on liittynyt vuonna 2008 alkaneeseen urheilun muutosprosessiin, jonka lopputuloksena vietettiin vuorotellen urheilun keskusjärjestöjen hautajaisia, perustettiin uusia tai yhdisteltiin olemassa olevia. Osa loputtoman pitkästä muutosprosessista, joka ei ole kaikkien mielestä vielääkään päätöksessä, on laitettu heikon urheilujohtamisen syyksi. Myös epäselvä työnjako tai roolien ja resurssien hajaantuminen on koettu ongelmaksi erityisesti huippu-urheilukeskustelussa.

Yleensä ei ole savua ilman tulta. Hautamäki tarttuikin ei vain viime vuosikymmenen vaan vuosikymmenten tapahtumiin ja yhteiskunnallisiin muutoksiin ulottaen väitöskirjansa tarkastelujakson 1960-luvulta nykypäivään. Hän tarjoaa täyslaidallisen johtamisoppeja, strategiakarttoja, malleja ja kaavioita. Näitä ei todellakaan ole urheilujärjestöissä liikaa pohdittu, joten toivoisin järjestöjohtajien vilkaisevan edes yhtä. Väitöskirja tuottaakin tältä osin paljon uutta ajateltavaa.

Varsinainen tutkimusaihe, tai ongelma, kuten Hautamäki asian muotoilee, on valtakunnallisten urheilujärjestöjen johtaminen Suomessa 1960-luvulta nykypäivään. Johtamisella Hautamäki tarkoittaa ”järjestöjen johdossa, joko luottamushenkilöinä tai palkattuina työntekijöinä, toimivien henkilöiden tai päätöksentekojen sellaista päätöksentekoa, joka vaikuttaa asianomaisen järjestön toimintaan, kehittymiseen sekä sidosryhmäsuhteisiin.” Tutkimuksen kohteena on siten päätöksenteko ja ne asiat, jotka ovat vaikuttaneet – rajaavasti tai mahdollistavasti – päätöksentekijöiden toimintaan. Johtamista verrataan eri aikoina käytössä olleisiin johtamisparadigmoihin ja -oppeihin ja näkökulmassa painottuu vahvasti yritysjohtaminen.

Väitöskirjan pitkä tarkastelujakso, lähes 60 vuotta, sai minut miettimään, näyttäytyykö vuosikymmenten takainen urheilujohtaminen kirkkaammalta oikeasti, vai onko meillä vain parempi kyky ymmärtää menneisyyttä nykyisyyttä paremmin? Toisin sanoen, oliko urheilujohtaminen yksinkertaisempaa, neuvottelukumppaneita vähemmän, opetus- ja kulttuuriministeriö hallittavampi ja päätöksenteko urheilujärjestelmän sisällä suoraviivaisempaa. 1990-luvun alkuun asti keskustelijoita oli tasan kaksi: SVUL ja TUL, porvarit ja työväki ja heidän edusmiehensä.

Hautamäki tulkitsee ajanjakson kuitenkin vahvan urheilujohtamisen ajaksi, jolloin järjestöt systemaattisesti sovelsivat ja hyödynsivät johtamisparadigmoja ja omasivat strategisen ajattelukyvyyn. Näin varmasti on, mutta kuten moni muukaan, ei myöskään Hautamäki kovin tarkasti nimeä johtamisen paradigmaa, oppia tai suuntaa, jota nyt yleisesti sovellettaisiin yritysmaailmassa saatikka urheilujärjestelmässä. Hän hipaisee esimerkiksi nykyjohtamistutkimuksen käsitteistöä vuorovaikutusta, luottamusta ja verkostoja, mutta kompleksisuuden lisäksi ei etene kosketusta pidemmälle tai pohdi esimerkiksi valmentavaa johtamista tai jaettua johtamista.

Onko siis niin, ettei urheilujohtamiselle löydy sanoja, koska emme ole kyenneet yhteisesti vielä nimeämään nykyistä urheilujärjestelmäämme. Yleensä orgaani, jota yritetään johtaa, täytyy ensin tunnistaa ja piirtää sen ääriviivat, oli kyse sitten järjestöstä tai yrityksestä organisaationa, verkostosta, laajemmasta systeemistä tai jopa kansanliikkeestä. Ilmeisesti tätä keskustelua urheilujohtajien pitäisi hieman jatkojalostaa, niin epäselvältä tilanne Hautamäen väitöskirjan tulkintoja lukemalla vaikuttaa.

Tästä pääsenkin toiseen teemaan, jonka yhteyttä nykypäivän ”huonoon urheilujohtamiseen” ei ole pohdittu. Hautamäki käyttää väitöskirjassaan käsitettä *urheiluliike*. Hän toteaa, että se on ”monitasoinen ja kompleksinen järjestelmä valtakunnallisine kattojärjestöineen, aluejärjestöineen, lajiliittoineen ja urheiluseuroineen”. Jo 1990-luvun tutkijat kuitenkin totesivat, että urheiluliike oli ja meni SVUL:n konkurssin yhteydessä manan majoille. Toisin sanoen rakenne jäi, mutta kansanliikkeelle ominaiset piirteet hävisivät: edustuksellinen demokratia, seurat päätöksentekijöinä, keskusjärjestö jäsenten ja seurojen edunvalvojana kuten myös vertikaalinen yhteys alhaalta ylös. Syystä tai toisesta, urheiluliike käsitteenä kuitenkin elää ja voi hyvin.

Aloitin omankin väitöskirjatutkimukseni artikkelilla, jossa tarkastelin urheiluliikkeen ja valtion välistä sys-

teemistä kokonaisuutta. Jossain vaiheessa jäin kuitenkin pohtimaan, voiko sellaista käsitettä käyttää, jonka sisältöä ei oikeasti ole olemassa? Kun jotain käsitettä systemaattisesti toistetaan julkispuheessa, se vakiintuu. Vastaavasti jo käytetyt jäävät elämään, vaikkei niillä ole todellisuuden kanssa enää tekemistä. Toki käsite tutkimuksellisesti on eri asia, mutta kulloiseenkin viitekehykseen valittuna vaikuttaa oleellisesti tutkimuksen kokonaisuuteen.

Kysynkin, jos urheiluliikettä ei ole enää sanan varsinaisessa merkityksessä olemassa, voiko sitä silloin johtaa tai voiko johtamista arvioida? Pitäisikö puhua täsmällisemmin järjestöjohtamisesta, huippu-urheilujohtamisesta, Olympiakomitean johtamisesta tai urheilujärjestelmän johtamisesta? Järjestöjohtajien elämä ja urheilujohtaminen helpottuisivat huomattavasti, jos luopuisimme urheiluliike käsitteen käytöstä: yksittäisen organisaation johtaminen on monin verroin helpompaa kansanliikkeeseen verrattuna.

Kolmas mielenkiintoinen näkökulma väitöskirjassa on luonnollisesti urheilujohtamisen määrittely. Hautamäki pitää urheilujohtamista käytännön sovellutusten osalta konteksti- ja kulttuurisidonnaisena ja toteaa, että muutoin urheilujohtaminen ei eroa muusta johtamisesta. Perusteena on, että toimijoina ovat aina ihmiset, jotka johtavat ja ovat johdettavina. Näkökulma on mielenkiintoinen ja olisi ehdottomasti lisäkeskustelun arvoinen. Erityisesti siitä syystä, että urheilujärjestöissä on tällä hetkellä esimerkiksi runsain määrin luottamushenkilöinä yritysjohtajia ja ”ammattijohtajia”, jotka saavat kuukausipalkkansa johtamisesta. Näin on käynyt, koska järjestöt haluavat riiveihinsä vaikutusvaltaa, talousosaajia, strategiantahtajia ja erityisesti johtamistyön guruja.

Kysyä sopiikin, miten osaaminen näkyy laajemmin liikunta- ja urheilujärjestöjen toiminnassa tai edes urheilun keskusjärjestöjen toiminnassa? Urheilumenestysmittarilla mitattuna ei ainakaan kovin hyvin. Talousahdinkokin on suurelle osalle järjestöistä lähes jatkuvaa ja juustohöylä kuuluu järjestöjohtajan selviytymistyökalupakkiin valtion erityisavustushakulomakkeen lisäksi.

Paradoksi on jätävä, sillä juuri yritystoiminnan oppeja ryhdyttiin 1990-luvulta lähtien systemaattisesti tuomaan kansalaisjärjestöjen toimintaan ja toimintaideologiaan. Miten on siis mahdollista, että ostamisesta, myymisestä ja asiakkuuksista tuli urheilujärjestöjen valtavirtaa, mutta näitä oppeja käyttävien johtajien kädenjälki on heikosti tunnistettavissa urheilujärjestöjen toiminnan suunnittelussa, strategisessa ajattelussa, tiedolla johtamisessa ja tulosten mittaroinnissa? Siis siinä työssä, joka on yritysjohtajille arkea päivällä. Jotain tunnistamatonta urheilujohtamisesta on, eikä pelkästään johtamiskysymyksenä katsottuna.

**Kati Lehtonen, LitT**

erikoistutkija

LIKES-tutkimuskeskus, Jyväskylä

kati.lehtonen@likes.fi