

# JOHTAJUUDEN SIIRTOVAIKUTUS URHEILU- JA KOULUMAAILMAN VÄLILLÄ

SEPPO PULKKINEN

Yhteysthenkilö: Seppo Pulkkinen, Samulinranta 27, 40520 Jyväskylä.  
Puh. 040-589 0664. Sähköposti: seppo.pulkkinen@jkl.fi

## TIIVISTELMÄ

**Pulkkinen S. 2011. Johtajuuden siirtovaikutus urheilu- ja koulumaailman välillä. Liikunta & Tiede 48 (6), 55–62.**

■ Tämän tutkimuksen tehtävänä oli tutkia johtajuuden siirtovaikutusta urheilu- ja koulumaailmassa. Tarkastelin johtajuuteen mahdollisesti liittyvää siirtovaikutusta huippu-urheiluvalmentajataustaisten rehtoreiden kokemusten kautta. Tutkimukseni lähtökohtana oli oletus, jonka mukaan edellä mainittujen toimintaympäristöjen välillä on johtajuuteen liittyvää siirtovaikutusta, jonka avulla voidaan johtajuutta kehittää molemmissa toimintaympäristöissä niin, että siitä on hyötyä sekä rehtorin että valmentajan työssä. Tutkimus on fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen kuuluva laadullinen tutkimus.

Totesin koulu- ja urheilumaailman johtamisen välillä olevan siirtovaikutusta. Tutkin siirtovaikutusta neljästä näkökulmasta: 1) kaksisuuntainen siirtovaikutus, 2) siirtovaikutus urheilumaailmasta kouluun, 3) siirtovaikutus koulumaailmasta urheiluun ja 4) johtajuuden elementit, jotka eivät ole siirrettävissä. Kaksisuuntainen siirtovaikutus tarkoittaa sellaisia johtajuuden elementtejä, jotka ovat siirrettävissä maailmasta toiseen. Ne ovat samanlaisia tai samantyyppisiä molemmissa tutkimuksen kohteena olevissa toimintaympäristöissä, mutta niiden tulkinta ja käyttö ovat erityyppisiä. Muodostin niistä viisi teemakokonaisuutta: 1) oikeudenmukainen ihmisyyys, 2) työilmapiiri, 3) suunnittelu, 4) sitoutuminen ja 5) verkostoituminen. Siirtovaikutuksen löytäminen urheilumaailmasta koulumaailmaan oli haastatelluille helppoa, koska heidän mielestään siirrettäviä asioita on runsaasti ja pitkän valmentajauran tuoma kokemus auttoi näkemään niitä. Siirtovaikutuksesta muodostin 11 teemakokonaisuutta: 1) Aika ja sen kunnioittaminen, 2) päätöksentekokyky, 3) yhteistyö tiedotusvälineiden kanssa, 4) omien virheiden sietokyky, 5) paineensietokyky, 6) määrätietoisuus, 7) organisointikyky, 8) kapteenijärjestelmä, 9) itseluottamus, 10) luottamus ja 11) luovuus.

Koulumaailman siirtovaikutuksesta urheilumaailmaan löysin neljä teemakokonaisuutta: 1) moniammatillisuus, 2) kokonaisuuden ymmärtäminen, 3) selkeys ja 4) auktoriteetti. Koulu- ja urheilumaailmassa on myös sellaisia johtajuuden elementtejä, jotka toimivat vain omassa maailmassaan ja niiden siirtäminen toiseen kontekstiin näyttää aiheuttavan vain ongelmia. Johtajuuden elementeistä, jotka eivät ole siirrettävissä urheilumaailmasta koulumaailmaan muodostin viisi teemakokonaisuutta: 1) johtamisen kovuus, 2) pelinomainen tilannejohtaminen, 3) kontekstiin liittyvät lait, asetukset ja sopimukset, 4) palkkiojärjestelmä ja 5) johtajuuden aikajana. Johtajuuden elementeistä, jotka toimivat koulumaailmassa, mutta eivät urheilumaailmassa, muodostin kolme teemakokonaisuutta: 1) päätöksentekoprosessi, 2) lait, asetukset ja sopimukset sekä 3) huonon suorituksen hyväksyminen.

Fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusotteeseen perustuen pyrin tutkimustulosten tulkintaan ja ymmärtämiseen. Tarkoitukseni oli selvittää löytyykö tuloksista laajempia ja tarkemmin johtajuuden siirtovaikutusta kuvaavia kokonaisuuksia. Analyysin perusteella

## ABSTRACT

**Pulkkinen S. 2011. Leadership Transference between the Sports World and the School World. Liikunta & Tiede 48 (6), 55–62.**

■ The aim of this study is to look into leadership transference between the two worlds of sport and school. Leadership and the possible transference related to it were examined through the experiences of principals with top coach backgrounds. The starting point of my study is the assumption that these two worlds have leadership transference which allows developing leadership so that work both as a principal and as a coach benefit from the transference. The study is a qualitative study based on the hermeneutic phenomenology research tradition. I have studied leadership and transference related to it from a coach's and a principal's point of view.

Research has shown that there is transference between the sports and school world. I have studied transference from four different perspectives: 1) bidirectional transference, 2) transference from sport world to school world, 3) transference from school world to sport world and 4) leadership elements that are nontransferable. Bidirectional transference means such leadership elements that can be transferred from one world to another. They are similar or of the same type in both worlds of the study, but their interpretation and use differ from each other. They formed five thematic entities: 1) fair humanity, 2) work atmosphere, 3) planning, 4) commitment and 5) networking. Finding transference from the sports world to the school world was easy for the interviewees because they had all been coaches before starting to work as principals. In addition, they all have a long career in coaching; some of them are still coaching while working as principals. I formed 11 thematic entities from this transference: 1) time and respect for time, 2) decision-making skills, 3) co-operation with the media 4) tolerance of own faults, 5) pressure tolerance, 6) devotion to a set purpose, 7) organizing skills, 8) captain system, 9) self-confidence, 10) confidence and 11) creativity.

Transference from school world to sports world consisted of four thematic entities: 1) multi-professionalism, 2) understanding the big picture, 3) clarity and 4) authority. There are also such elements in the school and sports worlds that are applicable only in their own world and transferring them to another world may cause problems. The leadership elements that cannot be transferred from the sports world to the school world formed five thematic entities: 1) harshness of leading, 2) game-like situational leadership, 3) context specific laws, statutes and agreements, 4) compensation system and 5) timeline of leadership. The leadership elements that were applicable to the school world but not to the sports world formed three thematic entities: 1) decision-making process, 2) context specific laws, statutes and agreements and 3) accepting poor performance.

Based on the hermeneutic phenomenology research tradition I aimed at interpreting and understanding the research results. My aim was to find out if the results would reveal larger entities and such entities that would describe the leadership transference more specifi-

muodostin viisi johtajuuden siirtovaikutusta kuvaavaa kategoriaa, joita kutsun kohteena olevien maailmojen johtajuuden siirtovaikutukseksi. Kategoriat ovat: 1) ihmiskeskeisyys, 2) syklistisyys, 3) tehtävälajien laajuus, 4) muutoksen sieto ja 5) johtamiskäyttäytymisen. Kategoriat tuovat esiin sellaisia johtajuuden siirtovaikutukseen liittyviä kokonaisuuksia, joiden tiedostaminen ja hyödyntäminen voivat kehittää johtajuutta molemmissa toimintaympäristöissä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että urheilu- ja koulumaailman johtajuudessa on elementtejä, jotka ovat siirrettävissä myös laajemmin nykyajassa toimivaan johtajuuteen, jossa ihminen on tärkein elementti.

*Avainsanat: Koulumaailma, urheilumaailma, huippu-urheilu, rehtori, valmentaja, johtajuus, siirtovaikutus*

## JOHDANTO

Valmentamista on tutkittu paljon, mutta tutkimus on keskittynyt pääasiassa fysiologiseen puoleen. Valmentajuuden tutkimus, erityisesti Suomessa, on ollut vähäisempää. Jyri Puhakaisen (1995) väitöskirja ”Kohti ihmisen valmentamista” suuntasi tutkimusta myös kohti valmentajan johtamisjärjestelmiä. Siirtyminen autoritäärisestä johtamisesta demokraattiseen johtamistapaan tapahtui vähitellen, eikä Puhakaisen vaikutusta tähän voida pitää merkityksellisenä (Hämäläinen 2003, 5; Hämäläinen 2008, 16). Tämän tutkimuksen keskeinen tekijä on *johtajuus*. Sitä on tutkittu paljon ja siihen liittyviä ilmiöitä ja elementtejä on esioletuksen mukaan paljon. Tämä on tutkimukseni rikkaus, mutta samalla myös haaste. Raasumaa (2010, 28) määrittelee johtajuuden olevan toimintaan liittyvä käsite, jossa johtaminen on jonkin toiminnan merkityksellisyys esiin nostamista ja merkityksellisyyskokemista (vrt. Juuti 1992, 9–11). Pirneksen (2006, 14–20) mukaan johtaminen voidaan mieltää käyttäytymiseksi, jossa esimiesasemassa oleva henkilö pyrkii vaikuttamaan hänen vastuullaan oleviin yksilöihin ja ryhmiin toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näissä määritelmässä esiintyi kolme valmentajan johtajuuteen liittyvää termiä: toiminta, merkityksellisyys ja vaikuttaminen. Nämä termit liittyvät myös koulumaailmaan.

Tutkimukseni keskeinen termi *siirtovaikutus* yhdistää kaksi maailmaa (toimintaympäristöä) toisiinsa. Tämän tutkimuksen tehtävänä oli tutkia johtajuuden siirtovaikutusta urheilu- ja koulumaailmassa. Siirtovaikutus liittyy yksilön kykyyn laajentaa yhdessä asiayhteydessä opittua tietoa muihin asiayhteyksiin. Se perustuu muistiin, havaintoihin ja johtopäätöksiin. Siirtovaikutusta on tutkittu pitkään. Edvard L. Thorndikeä pidetään ensimmäisenä siirtovaikutuksen tutkijana. Jo vuonna 1913 hän totesi, että alkuperäisen ja myöhemmän oppimisen välinen siirtovaikutus perustuu siihen, että opittavat asiat sisältävät samankaltaisia elementtejä, jotka sopivat yhteen. Tämä käsitys tuli tunnetuksi identtisten elementtien teoriana. (Bransford et al. 2004, 65–66; Judd 1936, 21; Thorndike 1913.) Identtisten elementtien teoria on kehitetty ja uudistettu, mutta idea samankaltaisten elementtien siirtämisestä on säilynyt.

Liikunnassa siirtovaikutuksella tarkoitetaan opittujen tietojen ja taitojen siirtämistä joko toiseen samanlaiseen tilanteeseen tai niiden soveltamista erilaisessa tilanteessa (Numminen & Laakso 2001, 27–28). Siirtovaikutuksen hyödyntäminen on yksi opetuksen ja valmennuksen peruspilareita urheilumaailmassa. Useissa liikuntatieteellisissä tutkimuksissa (esim. Lumela 2003; Vanttinen & Blomqvist 2003; Griffin, Mitchell & Oslin 1997; Mitchell, Griffin & Oslin 1994)

Based on my interpretation of the results I formed five categories that describe the leadership transference between the two worlds. I call these five categories the leadership transference between the worlds of the study. The categories are: 1) Orientation towards people (Anthropocentrism) 2) Cyclicity, 3) Extensiveness of position, 4) Change tolerance and 5) Leadership behavior. The categories bring out such leadership transference entities that can, if fully understood and utilized, be elemental in developing leadership in both worlds. Based on the results of this study, it can be stated that leadership in the sport and school worlds contains such elements that can be generally transferred also more extensively to modern leadership where the human being is the most valuable element.

*Keywords: school world, sports world, top sports, principal, coach, leadership, transference*

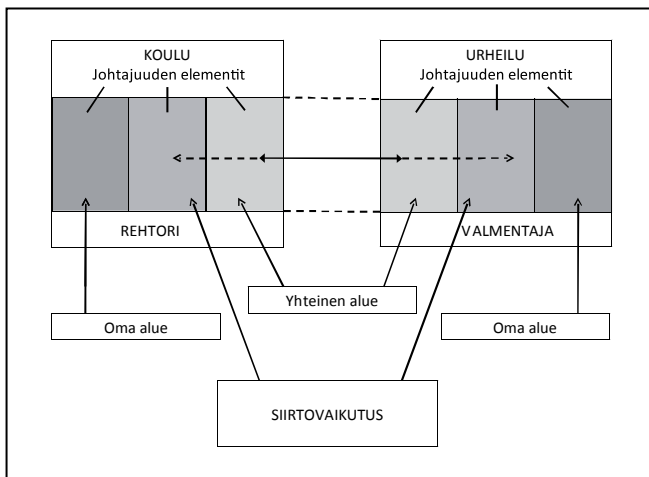
on todettu, että samantyyppisissä peleissä pelikäsityksen siirtovaikutus on suuri. Esimerkiksi jalkapallossa oppimista auttavat muiden maailmien pelaamisesta saadut kokemukset. Samaan maailman ryhmään kuuluvien pelien perustaktiikka on samanlaista, vaikka taitotekijät ovat erilaiset.

Johtajuuteen mahdollisesti liittyvää siirtovaikutusta tarkastelin huippu-urheiluvalmentajataustaisten rehtoreiden kokemusten kautta. Heillä tarkoitin henkilöitä, jotka ovat toimineet tai toimivat edelleen joukkuelajien valmentajina huipputasolla. Huipputasoksi määrittelen toimimisen ylimmän sarjatason, esimerkiksi SM-sarjan, SM-liigan tai maajoukkueen valmentajana. Rehtorina heidän tulee olla toiminut joko peruskoulussa tai lukiossa. Molempien toimintojen on pitänyt olla pitkäkestoista, vähintään kolme vuotta.

Tutkimukseni lähtökohdaksi oli oletus, jonka mukaan näillä kahdella maailmalla on erityisesti johtajuuteen liittyviä yhteisiä tekijöitä. Urheilumaailman ja koulumaailman yhteneväisyyttä rehtorin ja valmentajan työssä ei ole tutkittu Suomessa. Sitä on sivuttu joissakin rehtoritutkimuksissa, esimerkiksi Kurki (1993, 17), jossa hän rinnastaa rehtorin ammatin valmentajan ammattiin. Mustonen (2003, 186) rinnastaa rehtorin roolin jalkapallokentän liberoon, mikä kuvaa jossain määrin urheilu- ja koulumaailman samankaltaisuutta myös johtajan roolissa. Mahlamäki-Kultasen (1998) tutkimus ammatillisten oppilaitosten rehtoreista pedagogisena kehittäjinä sisältää havainnot rehtoreista kapteeni, joukkueenjohtaja ja valmentaja metaforina sekä muutamina muina urheilumaailmaan liittyvinä vertauksina, mutta syvempää yhteyttä urheilumaailmaan ei ole tehty. Varsinaisesti rehtorin ja valmentajan työn samankaltaisuutta ja mahdollista johtajuuteen liittyvää yhteyttä ei ole tutkittu. Tämä tutkimus poistaa tätä puutetta.

Käytän tutkimuksessani termiä *maailma*. Se on puhekielessä yleisesti koulusta ja urheilusta käytetty termi, jonka avulla kuvaan sitä laajaa kokonaisuutta, joka liittyy sekä kouluun että urheiluun. Tämän tutkimuksen maailmat rajaavat käsittämään johtajuuden rehtorin ja valmentajan näkökulmasta. Kuviossa 1 oleva viitekehys tuo esiin paitsi siirtovaikutuksen myös johtajuuden keskeisen roolin molemmissa maailmoissa. Ne muodostavat tämän tutkimuksen ytimen.

Haen tutkimuksellani vastausta seuraaviin *tutkimuskysymyksiin*: Mitä johtajuuden elementtejä voidaan siirtää a) urheilumaailmasta koulumaailmaan, b) koulumaailmasta urheilumaailmaan ja c) mitä elementtejä ei voida siirtää maailmasta toiseen?



KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys

## TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETLMÄT

Tämä tutkimus on fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen kuuluva laadullinen tutkimus. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne on osa laajempaa hermeneuttista perinnettä (Tuomi & Sarajarvi 2002, 34–35). Hermeneutiikalla tarkoitetaan teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Sen pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuskohde mahdollisimman perusteellisesti. Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on elämisaailma, ihmisen suhde omaan elämäntodellisuuteensa. Siinä kokemuksellisuus tai elämyksellisyys on ihmisen maailmasuhteen perusmuoto (Kansanen 2004, 13; Laine, 2001, 29.)

Fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkittavien merkitysmaailma on tutkijalle entuudestaan tuttu ja, että tutkija yleensä elää tutkittavassa kulttuuripiirissä. Asioiden ymmärtäminen ilman tätä esituttuutta saattaisi olla tutkijalle lähes mahdotonta. (Laine 2001, 26–31.) Oma kokemuksellisuuteni näkyy siinä, että olen elänyt ja elän edelleen molemmissa tutkimukseni kohteena olevissa maailmoissa. Valmentajakokemusta minulla on yhteensä 35 vuotta, joista 25 vuotta lentopallo- ja 10 vuotta salibandyvalmentajana. Rehtorina olen työskennellyt 12 vuotta ja liikunnanopettajana 16 vuotta. Olen itse paitsi tämän tutkimuksen tekijä myös huippu-urheiluvallmentajataustainen rehtori.

Huippu-urheiluvallmentajataustaisista rehtoreista valitsin ne, jotka täyttivät seuraavat neljä kriteeriä: 1) on toiminut valmentajana joukkueurheilussa pääsarjatasolla tai maajoukkueessa, 2) valmentajavuosia pääsarjatasolla tai maajoukkueessa tuli olla vähintään kolme, 3) on toiminut rehtorina peruskoulussa tai lukiossa ja 4) koulutytvuo-sia esimiestehtävissä tuli olla vähintään kolme.

Haastattelin tutkimustani varten kymmenen edellä mainitut kriteerit täyttävää huippu-urheiluvallmentajataustaista rehtoria. He edustivat useita eri lajeja ja osa heistä oli toiminut sekä seura- että maajoukkuevalmentajina. Joillakin oli kokemusta myös useammasta eri lajista. Valmennusvuosia haastatelluilla oli 9–30 vuotta. Kaikki haastateltavat olivat miehiä. Heidän ikäjakautensa vaihteluväli oli 40–60 vuotta. Tutkimukseni on kokemusten tutkimista ja valitsin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun. Haastattelumenetelmänä käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua. (Lichtman 2006, 116–127; Patton 2002, 339–427; Silverman 2002, 83–118; Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–38.)

Aineiston analyysimenetelmäksi valitsin laadullisen sisällönanalyysin. Noudatin analysoinnissani Milesin ja Hubermanin (1984) mallin

mukaista kolmivaiheista prosessia. Ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi eli pelkistäminen. Tässä tiivistin aineistoni sekä pilkoin sen pienempiin osiin. Toinen vaihe on aineiston klusterointi eli ryhmittely. Siinä kävin läpi alkuperäisestä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset ja etsin niistä samankaltaisuuksia tai eroavuuksia kuvaavia käsitteitä. Ryhmittelin ja yhdistin samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset teemoiksi. Tässä vaiheessa käytin apunani temaattisen analyysin tarjoamaa lähestymistapaa (Braun & Clarke 2006). Kolmas vaihe on abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Siinä liitin aineistoni soveltuviin teoreettisiin käsitteisiin. Näin pystyin muodostamaan tutkimusaineistostani sitä kuvaavat teemat, joita nimitin teemakokonaisuuksiksi. Oma analysointiani varten lisäsin abstrahointiin yhden vaiheen: teemakokonaisuuksien ja tieteenteorian vuoropuhelun. Tämä mahdollisti fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusperinteeseen kuuluvan ihmisen kokemusmaailman ja teorian välisen vuoropuhelun (vrt. Laine 2001).

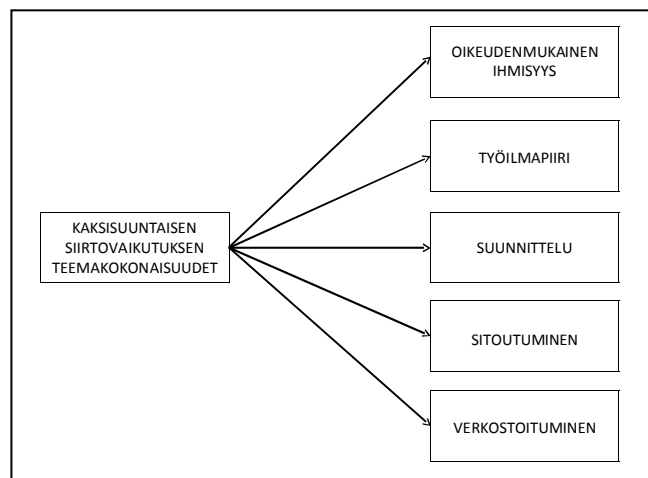
Tuomen ja Sarajarven (2002, 112) mukaan laadullisessa sisällönanalyysissä tulee määrittää analysointiyksikkö. Analysointiyksikön määrittäminen ohjaa tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Tässä tutkimuksessa analysointiyksikkönä oli ajatuskokonaisuus. (Patton 2002, 429–534; Silverman 2002, 167–192).

## TUTKIMUSTULOKSET

Koulu- ja urheilumaailman johtamisen välillä, voidaan todeta olevan siirtovaikutusta. Selvitän sitä neljästä näkökulmasta: 1) kaksisuuntainen siirtovaikutus, 2) siirtovaikutus urheilumaailmasta koulumaailmaan, 3) siirtovaikutus koulumaailmasta urheilumaailmaan ja 4) johtajuuden elementit, jotka eivät ole siirrettävissä.

*Kaksisuuntainen siirtovaikutus* tarkoittaa sellaisia johtajuuden elementtejä, jotka ovat siirrettävissä maailmasta toiseen. Ne ovat samantyyppisiä molemmissa tutkimuksen kohteena olevissa maailmoissa, mutta niiden tulkinta ja käyttö ovat erityyppisiä. Analysointini perusteella löysin viisi teemakokonaisuutta, jotka on esitelty kuviossa 2.

*Oikeudenmukainen ihmisyy* -teemakokonaisuus muodostuu ihmiseen, erilaisiin ihmisiin, oikeudenmukaiseen kohteluun, ihmisarvoon ja näiden asioiden ympärille muodostuvaan kokonaisuuteen. Tärkeänä seikkana pidettiin toisen ihmisen hyväksymistä – hänen mielipiteidensä kuuntelemista ja arvostamista, vaikka olisi itse eri mieltä. Toisen nolaaminen ja nöyryyttäminen eivät kuulu hyvän johtajan



KUVIO 2. Kaksisuuntaisen siirtovaikutuksen teemakokonaisuudet

tunnusmerkkeihin kummassakaan maailmassa.

*Työilmapiirin* merkitys on haastateltavien mielestä kiistaton. Positiivisen työilmapiirin luomisen tavat ovat sellaisia, joita voidaan hyödyntää myös toisessa maailmassa. Hyvän työilmapiirin luomiseen liittyy kolme tekijää: 1) motivoiminen, 2) positiivisuus ja 3) sopiva huumori. *Suunnittelua* tarvitaan molemmissa maailmoissa. Koulumaailmassa opetus suunnitelma on keskeinen koulun toimintaa ohjaava asiakirja. Urheilumaailmassa opetus suunnitelmaa vastaa valmennussuunnitelma. Suunnittelu ja sen huomioiminen johtajuudessa on erityisesti arjen toimintaan vaikuttava tekijä. Suunnittelussa on neljä aikaan sidottua yhteistä tasoa: 1) oppitunnin suunnittelu; urheilumaailmassa yksittäisen harjoituksen suunnittelu, 2) lukuvuoden jaksojen suunnittelu; urheilumaailmassa urheiluvuoteen sisältyvien harjoituskausien suunnittelu, 3) lukuvuoden suunnittelu; urheilumaailmassa sarjakauden suunnittelu ja 4) pidemmän aikavälin suunnittelu. *Sitoutumiseen* liittyvät sekä kehittäminen että kehittyminen. Niiden edellytyksenä pidettiin sitoutumista ja sen katsottiin olevan edellytys muutoksen aikaansaamiseen. Valmentajarehtrit liittyivät sitoutumiseen myös termin sitouttaminen. *Verkostoituminen* koettiin tärkeäksi henkisessä jaksamisessa ja verkostojen merkitys suureksi johtamisen yksinäisyyden poistamisen näkökulmasta. Verkostojen laajentamista useaan eri suuntaan pidettiin tärkeänä. Se mahdollistaa laajemman katsantokannan ja erilaisia näkökulmia.

Siirtovaikutuksen löytäminen *urheilumaailmasta koulumaailmaan* ei ollut vaikeaa, koska haastateltujen mielestä siirrettäviä asioita oli runsaasti ja pitkän valmentajauran tuoma kokemus auttoi näkemään niitä. Analysointini jälkeen muodostin 11 teemakokonaisuutta, jotka kuvaavat niitä johtajuuden elementtejä, joilla on suurin siirtovaikutus koulumaailmaan. Nämä teemakokonaisuudet on kuvattu kuviossa 3.

*Aika ja sen kunnioittaminen* tuli esiin kaikkien ryhmän jäsenten kunnioittamisessa, joka on onnistuneen ryhmätoiminnan edellytys. Syy ajan kunnioittamiseen urheilumaailmassa johtuu siitä, että aika on koko ajan ”kortilla”, niin peleissä kuin harjoituksissa. Haastateltujen mukaan ajan luisuttelijoita, ns. aikavarkaita, on koulumaailmassa paljon, myös rehtoreissa. Aikavarkaalla tarkoitan henkilöä, joka varastaa itselleen aikaa esimerkiksi myöhästymisillä, ylipitkillä puheenvuoroilla kokouksissa, saman asian toistamisella, jonka edellinen oli sanonut (vrt. Rasila & Pitkonen 2008, 6–15). Ajan kunnioittaminen on myös toisten kunnioittamista. Aika on ainutlaatuinen resurssi, jota ei saa tuhlatu turhaan (vrt. Drucker 2006, 26). Päätöksentekoon liittyvät asiat: *päätöksentekokyky*, *päätöksenteon nopeus* ja *päätöksenteo erilaisissa tilanteissa* ovat rehtorin työn tärkeitä elementtejä. Rehtorin

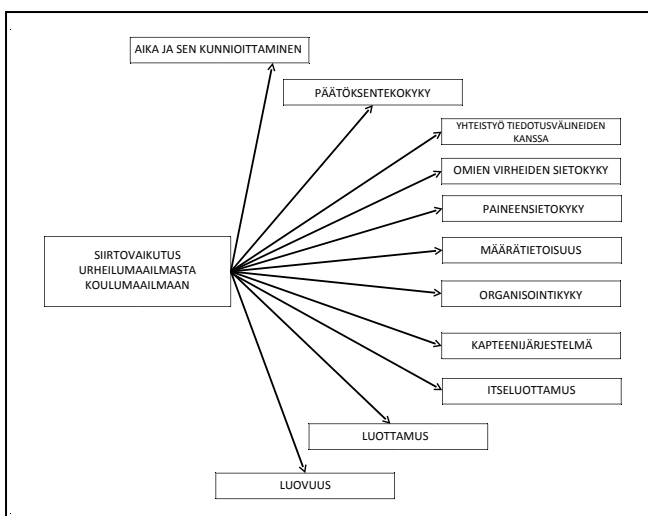
työn muuttuessa yhä enemmän valmentajan työn omaiseksi, sirpalemaiseksi ja hektiseksi, tulee urheilumaailmaan kuuluvasta nopeasta päätöksentekokyvystä myös koulumaailmassa yhä tärkeämpi tekijä.

Haastateltavien kokemusten mukaan valmentajaksi kasvaminen yksi seikka on omien virheiden hyväksyminen. Sen siirtäminen koulumaailmaan auttaa myös rehtoria kehittymään omassa työssään. Erityisesti asiantuntijaorganisaation johtamisessa oman rajallisuuden tiedostaminen on tärkeää ja edellytys onnistuneelle johtamiselle (vrt. Hänninen 2009, 87–88; Ahonen 2008, 147). *Yhteistyö tiedotusvälineiden kanssa* koettiin helpoksi. Valmentajauran kautta yhteistyöstä tiedotusvälineiden ja sen alueen toimijoiden kanssa on syntynyt luonteva toimintakulttuuri. Urheilumaailmassa opitusta *paineensiedosta* on kiistaton hyöty myös johtajuudelle koulumaailmassa. Paineensietokyvyn hallintaa osoittaa rauhallinen reagointi erilaisiin, nopeasti ja yllättäenkin tuleviin tunnepurkauksiin. Paineen alla työskentelyä pidettiin asiana, joilla on positiivinen vaikutus rehtorin työhön. Paineen alla työskentelyä pidetään urheilumaailmassa usein liikkeellepanevana voimana. Toinen paineen alla työskentelyyn liittyvä asia on stressin sietokyky. *Määrätietoisuus* vaatii sekä suunnittelua että suunnitelmallisuutta. Ne koettiin urheiluun liittyvinä sisäsyn-tyisinä ominaisuuksina, jotka auttavat myös rehtorin työssä. Määrätietoisuus on yksi urheilumaailman yleiskäsitteistä, jonka merkitys on laaja ja liittyy vahvasti johtajuuteen sekä johtajana toimimiseen. *Organisointikykyä* pidettiin asiana, joka auttaa rehtoria myös koulumaailmassa. Erityisesti kokonaisuuden hahmottamisen ja pienten asioiden huomioimisen merkitys on lähtöisin urheilumaailmasta. Urheilun toimintaympäristö on opettanut myös suurempien ryhmien organisointia sekä ymmärtämään muiden valmennustapahtumaan osallistuvien toimijoiden osuuden. Urheilumaailmassa *kapteenijärjestelmän* toimivuus on tärkeä (vrt. Nikander 2007, 97).

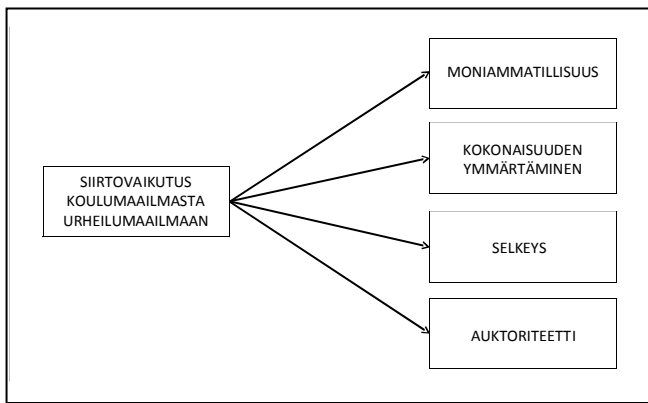
Kapteenistoa verrattiin suoraan koulun johtoryhmiin. Tässä tutkimuksessa haastatellut ovat siirtäneet kapteenijärjestelmän lähes sellaisenaan koulumaailmaan tai siitä on otettu elementtejä koulun johtamisen apuvälineeksi. Rehtorin uran alkuvaiheet ovat usein ratkaisevat toiminnan jatkoon kannalta. Selviytymiseen alun epävarmuudesta ja jännityksestä olivat haastateltavat todenneet saaneensa apua kokemuksistaan urheilumaailmassa. *Itseluottamus* urheilumaailmasta oli siirtynyt koulumaailmaan. Itseluottamuksen kanssa samaan aihepiiriin kuuluva asia on *luottamus* myös muihin kuin vain itseensä. Tämän koettiin olevan yksi urheilumaailman tekijöistä, joka on siirrettävissä koulun toimintaympäristöön. Luottamus tuli esiin kahdelta eri kannalta, luottamukseen oman yhteisön sisällä ja luottamukseen yhteisön ulkopuolisiin tahoihin. Luottamuksen aikaansaamiseen vaikuttaa neljä tekijää: 1) johtajan tehtävä luottamuksen rakentajana, 2) luottamus toisiin, 3) avoimuus ja 4) vastuunanto. Valmentajarehtoreiden mukaan urheilumaailma opettaa *luovuuteen*. Luovuutta voidaan pitää elämän perusenergiana, normaalina olotilana sekä voimaa antavana elämän ydinenergiana, jonka avulla pystytään selviämään haastavista ja nopeasti muuttuvista tilanteista (vrt. Best & Thomas 2007, 36; Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 146). Rehtori ja valmentaja ovat mahdollisuuksien luoja. Heidän tehtävänä on pyrkiä luomaan mahdollisuuksia myös rajallisilla resursseilla ja asettamaan itsensä joskus mahdottomilta tuntuvien haasteiden eteen.

Siirtovaikutuksen löytäminen *koulumaailmasta urheilumaailmaan* oli vaikeaa, koska haastateltujen mielestä siirrettäviä asioita oli vähän eivätkä he olleet pohtineet asiaa aikaisemmin näin päin. Haastateltutilanne sai kuitenkin haastateltavat ajattelemaan asiaa myös tästä näkökulmasta ja se tuotti neljä teemakokonaisuutta, jotka on kuvattu kuviossa 4.

Aikaisemman, varsinkin urheilun toimintaympäristössä tutun, yhteen henkilöön kohdistuvan työtaakan jakajiksi on tullut paljon eri ammattiryhmiä. Näin on paitsi urheilussa myös koulussa. Sinne on syntynyt kokonaan uusia ammattiryhmiä. Tämä on pakottanut rehtorin työskentelemään koulussa olevien eri ammattiryhmien lisäksi yhä



**KUVIO 3. Siirtovaikutus urheilumaailmasta koulu- maailmaan**



**KUVIO 4. Siirtovaikutus koulumaailmasta urheilumaailmaan**

useamman eri sidosryhmän kanssa. Se on myös muuttanut rehtorin johtamiskäsitystä enemmän yhteistyöjohtamisen suuntaan. Rehtorin työn muuttuminen *moniammatillisuuden* suuntaan on tämän tutkimuksen mukaan vaikuttanut myös huippu-urheiluvalmentajataustaisten rehtoreiden työskentelyyn valmentajana. Koulumaailmassa opitut työskentelytavat eri ammattiryhmien kanssa ovat siirtäneet moniammatillisen työskentelytavan myös urheilumaailmaan.

Opetussuunnitelmatyöhön liittyy olennaisesti *kokonaisuuden ymmärtäminen* ja sen hahmottaminen. Kouluorganisaatioissa toiminta on pysyvämpää ja pitkäkestoisempaa urheilumaailmaan verrattuna. Myös kokonaisuuden hahmottaminen koulun toimintaympäristössä on urheilumaailmaa helpompaa. Urheilukontekstissa yhden yksittäisen tuloksen merkitys saattaa aiheuttaa liian nopealla reagoinnilla koko kokonaisuuden muuttamisen. Usein liian pikainen reagointi johtaa vielä suurempaan vahinkoon kuin vain yhteen yksittäiseen heikkoon tulokseen (vrt. Heino 2000). *Selkeys* -teemakokonaisuuteen liittyvät asiat koskevat toiminnan selkeyttä kolmesta eri näkökulmasta: 1) asioiden esitystavan selkeys, siihen liittyvä asioiden perustelu ja ymmärryksen vienti pelaajille, 2) oman johtamistavan tarkastelu ja sen selkeys sekä 3) oman käyttäytymisen ja siihen liittyvän moraalisen selkeyden, samoin kehuminen ja haukkumisen käyttö.

Lähes kaikilla haastatelluilla termit: *auktoriteetti* ja *karisma* sekä näihin läheisesti liittyvä termi *uskottavuus* esiintyvät jossain vaiheessa haastattelua. *Auktoriteetti* johtajuuden elementtinä on sellainen, jota valmentajarehtorit eivät kokeneet luoneensa itse, vaan he totesivat sen tulleen muiden antamana ominaisuutena. Itseluottamus tulee valmentajan ja rehtorin sisältä henkilökohtaisena, itse saavutettuna asiana, sitä vastoin auktoriteetti ja karisma tulevat ulkoa, muiden antamana ominaisuutena. Yhteinen piirre kaikilla haastatelluilla oli, että auktoriteettia ja karismaa ei pidetty varsinaisina kunniamainintoina, joihin tietoisesti pyrittäisiin.

Koulu- ja urheilumaailmassa on myös sellaisia johtajuuden elementtejä, jotka toimivat vain omassa maailmassaan. Johtajuuden elementteistä, jotka eivät ole siirrettävissä urheilumaailmasta koulumaailmaan oli muodostettavissa viisi teemakokonaisuutta: 1) johtamisen kovuus, 2) pelinomainen tilannejohtaminen, 3) lait, asetukset ja sopimukset, 4) palkkiojärjestelmä ja 5) johtajuuden aikajana

*Johtamisen kovuudella* tarkoitetaan tässä yhteydessä johtamismenetelmien kovuutta ja urheilumaailmaan liittyvää ”prässäämistä”, joka on tiettyyn rajaan saakka hyväksyttävää. Johtamisen kovuuteen kuuluu sellainen kielenkäyttö, jota ei voi koulumaailmassa käyttää. Voimakas kielenkäyttö liittyy yleensä palautteen antoon, joko pelaajalle tai tuomarille. Kuvaan hektistä, nopeaan ”selkäytimestä lähtevään” reagointiin perustuvaa johtamista termillä *pelinomainen tilannejohtaminen*. Se kuvaa sitä ympäristöä, mistä tämän tyyppinen johtaminen on saanut alkunsa. Tällaisten nopeiden tilanteiden johtaminen on

yhteydessä sekä edellä mainittuun johtamisen kovuuteen että tilanteeseen liittyvään koulumaailmaan soveltumattomaan kielenkäyttöön. Erityisesti pelitilanteissa on valmentajan toimittava nopeasti ja tehtävä päätöksiä nopeasti.

*Lait, asetukset ja sopimukset* -teemakokonaisuuteen kuuluvista asioista työsuhdeturva poikkeaa urheilu- ja koulumaailman välillä paljon. Koulumaailmassa työsuhdeturva on paitsi ammattijärjestöjen välisin sopimuksin myös tarkasti lakien ja asetusten perusteella säädelty (vrt. Lahtinen & Lankinen 2009). Urheilumaailmassa vastaavat asiat ovat selvästi vähemmän säädeltyjä, vaikka niihin liittyvät määräykset tiukentuvat jatkuvasti. Urheilun vapaaehtoisuus antaa valmentajalle mahdollisuuden erottaa pelaaja joukkueesta lähes mistä syystä hyvänsä. Usein syynä ovat henkilökohtaiset erimielisyydet ja niistä johtuvat riidat. Tämä ei ole mahdollista koulumaailmassa. Palkkiokäytänteet poikkeavat näissä maailmoissa, kuten edellä mainittu työsuhdeturvakin. Urheilumaailma ei tunne palkkataulukkoita. Tämä mahdollistaa oman palkkiojärjestelmänsä. Vapaa palkkapolitiikka aiheuttaa myös valmentajalle sellaisia tilanteita, joita rehtori ei koulumaailmassa voi käyttää.

Urheilun ja koulun toimintaympäristöissä esimies-/alaisuhde voi poiketa kestoltaan hyvin paljon. Urheilu-ura on lyhyempi kuin opettajan ura. Pelaaja-/valmentajasuhte saattaa lyhyimmillään kestää yhden ottelun tai harjoituksen ja erittäin harvoin suhte kestää yli 10 vuotta. Koulumaailmassa rehtori-opettajasuhte voi olla jopa vuosikymmenien mittainen. Kuvaan tätä termillä *johtajuuden aikajana*. Se ei ole suoranaisesti sellainen johtajuuden elementti, jota ei koulukontekstissa voisi käyttää. Katson sen kuitenkin kuuluvan tutkimukseen tähän osaan, sillä se asettaa johtajuudelle urheilumaailmassa sellaisia vaatimuksia, joita ei voi koulumaailmassa toteuttaa. Suurimpana syynä tähän on se, että vaihtuvuus urheilujoukkueessa on paljon nopeampaa ja suurempaa kuin koulumaailmassa. Valmentaja kohtaa uransa aikana enemmän johdettavia kuin rehtori pitkänkään uran aikana. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät toimet, kuten arvio henkilön persoonasta, on tehtävä urheilumaailmassa lyhyemmällä aikavälillä. Rehtorille asettaa haasteen se, että hän ei voi aina itse valita opettajakuntaansa ja hän tulee kuitenkin työskentelemään heidän kanssaan kauan.

Sellaisten johtajuuden elementtien löytäminen, jotka *toimivat koulumaailmassa, mutta eivät urheilumaailmassa*, oli vaikeaa. Pohdinnan jälkeen haastateltavat mainitsivat tekijöitä, joista muodostin kolme teemakokonaisuutta: 1) päätöksentekoprosessi, 2) lait, asetukset ja sopimukset sekä 3) huonon suorituksen hyväksyminen.

Koulumaailmaa säätelevät lait ja asetukset sekä muut määräykset. Tämä tekee päätöksentekojärjestelmästä kankeamman kuin urheilumaailmassa. *Päätöksentekoprosessi* on tarkasti säädelty, yleensä monivaiheinen ja aikaa vievä. (vrt. Lahtinen & Lankinen 2009.) Virkaehtosopimusten noudattaminen on lain rehtorille asettama velvollisuus. Lisäksi jo edellä mainitut *lait, asetukset ja sopimukset* muodostavat oman kokonaisuutensa. Nämä koulumaailman realiteetit pakottavat rehtorin toimimaan toisin kuin valmentajan urheilumaailmassa. Henkilöjohtamisessa ei voi käyttää samoja menetelmiä. Haastateltavat toivat *huonon suorituksen hyväksymisen* elementtinä, jota ei voi siirtää koulumaailmasta urheilumaailmaan. Urheilussa valmentaja ei voi hyväksyä huonoa suoritusta. Sen hyväksyminen vaatii huippu-urheiluvalmentajataustaiselta rehtorilta hyvää itsetuntoa ja asian tiedostamista. Koulumaailmassa keskeneräisyyden, vaillinaisuuden tunteen ja kompromissien kanssa on tultava toimeen. Tämä saattaa aiheuttaa nykyisessä tulosjohtamisen ja tuotteistamisen täydellisyyttä tavoittelevassa ajassa paineita johtajalle.

## TEEMAKOKONAISSUUKSISTA JOHDETUT KATEGORIAT

Tutkimukseni lähtökohtana oli oletus, jonka mukaan urheilu- ja koulumaailmalla on erityisesti johtajuuteen liittyviä yhteisiä tekijöitä. Nämä löytämäni tekijät kuvasin edellisessä luvussa. Fenomenologishermeneuttiseen tutkimusotteeseen liittyy myös tutkimustulosten tulkinta ja ymmärtäminen (vrt. Varto 1992, 59). Tätä tarkoitusta varten tein vielä yhden uuden analyysin, jonka tarkoituksena oli selvittää löytyykö edellä kuvaamistani tuloksista laajempia ja tarkemmin johtajuuden siirtovaikutusta kuvaavia kokonaisuuksia. Kokosin tutkimukseni päätulokset ja analyysissäni noudatin aiemmin kuvaamani Milesin ja Hubermanin (1984) sisällön analyysin etenemisen mallia. Tämän perusteella muodostin viisi kategoriata, joita kutsun kohteena olevien maailmojen johtajuuden siirtovaikutukseksi, jotka on esitetty kuviossa 5. Kategoriat ja niihin liittyvät tekijät tuovat esiin sellaisia johtajuuden siirtovaikutukseen liittyviä kokonaisuuksia, joiden tiedostaminen ja löytyneen tiedon hyödyntäminen voivat kehittää johtajuutta molemmissa maailmoissa.

*Ihmiskeskeisyys* kuvaa haastateltujen johtamisotetta ja -filosofiaa. Huippu-urheiluvalmentajataustaiset rehtorit korostavat inhimillisen toiminnan merkitystä johtamisessaan huolimatta heidän pitkästä valmentajaurastaan kilpaurheilun kovassa ja joskus armottomassa maailmassa. Ihmiskeskeisyys ja siihen liittyvä inhimillinen toiminta on yksi keskeinen johtajuuden välistä siirtovaikutusta kuvaava ulottuvuus. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta olevan tärkeää, että johtajan kovan pinnan alta löytyy kuitenkin inhimillinen ihminen, joka hallitsee ihmisten kanssa toimimisen myös johtajana.

*Syklisyys* kuvaa johtajan työn luonnetta ja sitä syklistä, joka hallitsee molempia maailmoja. Molemmissa organisaatioissa noudatetaan vuosittaista kiertoa. Kouluvuoden kierron määrää lukuvuosi ja urheiluvuoden kierron määrää vastaavasti sarjakausi. Tähän liittyy useisiin eri tilanteisiin kuuluva hektisyys. Syklisyys vaatii vahvaa tilannejohtamisen taitoa, jonka merkitys jokaisessa syklistä ja niihin liittyvissä johtamistoimenpiteissä ovat avainasemassa.

*Tehtävälueiden laajuus* kuvaa sitä muuttuvaa maailmaa, jossa sekä valmentaja että rehtori toimivat tällä hetkellä. Se tuo esiin ne uudet alueet, jotka on huomioitava molempien tutkimuksen kohteena olevien maailmojen johtajuudessa. Mäkelän (2007, 190–194) johtopäätös identifioida yhteistyöverkoston johtaminen omaksi tehtävälueekseen rehtorin työssä sopii myös tähän tutkimukseen. Tein tutkimuksen aineiston perusteella samansuuntaiset havainnot valmentajan työstä, kuin Mäkelä löysi rehtorin työstä. *Muutoksen sieto* liittyy muutoksen johtamiseen. Se mielletään sellaisena ominaisu-

tena, jota haastatellut pitävät omaa johtajuuttaan helpottavana taitona, joka on siirtynyt urheilumaailmasta koulumaailmaan. Urheilun toimintaympäristössä muutos on jatkuvasti läsnä tavalla tai toisella. Valmentajarehtorit korostavat selkeitä, yksinkertaisia toimintatapoja muutostilanteissa ja heidän tehtävänään tulee olla myönteisen ilmapiirin aikaansaaminen, jotta edellytykset muutokselle olisivat suotuisat ja opettajien olisi siten helpompi sitoutua muutokseen. Urheiluvallmentajataustaiset rehtorit sietävät hyvin muutosta ja siihen liittyviä haasteita. He mieltävät itsensä vahvaksi muutoksen ja sen toteuttamisen osajiksi. He eivät koe muutostoimintaa vaikeana, vaan haastavana vahvasti motivaatiota tuottavana osana johtamisen arkea ja perustaitoa, joka on siirtynyt urheilumaailman johtamisesta koulumaailmaan.

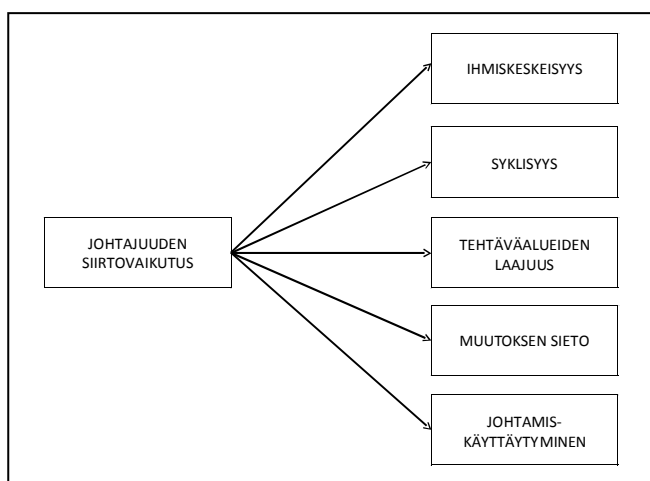
*Johtamiskäyttäytyminen* sisältää sellaisia tekijöitä, joista on hyötyä molemmissa tämän tutkimuksen kohteena olevissa toimintaympäristöissä. Aineistosta nousee esiin kasvatuksellinen johtaminen, josta voidaan myös käyttää käsitettä valmennuksellinen johtaminen. Tämentyminen johtamiskäyttäytyminen on seurausta haastateltujen vahvasta valmentajataustasta ja siitä syntyneestä siirtovaikutuksesta johtamistapaan rehtorin työssä. Tämän tutkimuksen mukaan haastateltavat ovat löytäneet itselleen sellaisen johtamiskäyttäytymistavan mikä on heille luontainen ja toimii molemmissa maailmoissa. Se on antanut heille hyvän itsetunnon ja itsevarmuuden, mutta säilyttänyt samalla terveen nöyryyden sekä ymmärryksen oman tiedon rajallisuudesta. Molemmissa tutkimuksen maailmoissa johtajan käyttäytyminen perustuu ihmisten huomioimiseen ja johtamiseen heidän avullaan. Siirtovaikutuksen avulla voidaan oppia tilannejohtamisen taitoja ja käyttäytyä eri tilanteissa sen vaatimalla tavalla. Tätä voidaan kutsua myös urheiluterminillä *pelinluku*.

## POHDINTA

Tämä tutkimus on tehty kokeneiden ja pitkään tutkimuksen kohteena olevissa kahdessa maailmassa toimineiden huippu-urheiluvalmentajataustaisten rehtoreiden näkemyksistä. Arkielämän tuntemus ja siitä saadut kokemukset näkyvät tutkimuksen tuloksissa ja niistä johdetuissa johtajuuden siirtovaikutusta kuvaavissa kategorioissa. Urheilumaailmassa saatu kokemus on pääasiallisesti selittävä tekijä sille seikalle, että viidestä johtajuuden siirtovaikutusta kuvaavasta kategoriasta kolme, ihmiskeskeisyys, muutoksen sieto ja johtamiskäyttäytyminen, keskittyvät ihmisten huomioimiseen johtajuudessa. Kahdessa muussakin kategoriassa, syklisyys ja tehtävälueiden laajuus, ihmisten välinen toiminta on keskeistä.

Valmentajan rooli on muuttunut parin viimeisen vuosikymmenen aikana ihmisjohtamisen ja tiimityön suuntaan (vrt. Puhakainen 1995; Smoll & Smith, 1989). Tämä lähestymistapa ei ole jäänyt vain keskustelun tasolle, vaan valmennuskulttuuri on muuttunut vähitellen. Erityisesti joukkueurheilussa muutos on ollut nopeaa, valmennustiimit ovat nykyään arkipäivää ja aikaisempi yhden henkilön ympärille keskittynyt valmennustoiminta on taaksejäänyttä aikaa ainakin huipputasolla. Nikander (2007, 93) totesi joukkueen valmentamisen olevan sekä joukkueen että yksittäisen pelaajan valmentamista. Hänen mukaansa pelaajille on hyvä antaa mahdollisuus vaikuttaa asioihin esimerkiksi osallistamalla pelitaktiikan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Tämä ei tarkoita sitä, että pelaajat laativat taktiikan yksin, vaan se tehdään yhdessä valmentajien kanssa. Monella aikuispelaajalla on pitkä peliura takanaan ja hän omaa runsaasti pelitoiminnan käytännön ammattitaitoa. Tämä ammattitaito voidaan saada tällä tavalla koko joukkueen hyödyksi.

Nikanderin (2007, 93) esiintuoma kokeneiden pelaajien ottamisen mukaan valmennustoiminnan suunnitteluun kuvaa samalla sitä muutosta, joka valmennuskulttuurissa on tapahtunut. Valmentajan johtajuus on muuttunut ja muutos on merkinnyt johtamisalueen



KUVIO 5. Johtajuuden siirtovaikutusta kuvaavat kategoriat

laajenemista painopisteen siirtyessä yhä enemmän kokonaisuuden hallintaan. Sekä ihmisten että eri organisaatioiden toiminnan tunteminen on yhä keskeisempää. Joiltakin, lähinnä johtamiskäyttäjyksiin liittyviltä, osilta koko järjestelmä on kääntynyt ylösalaisin aikaisempien vuosikymmenten toimintaan verrattuna. Johtaminen voi olla kaksisuuntaista, se voi olla sekä perinteistä ylhäältä alas *top-down* että alhaalta ylös *bottom-up* -periaatteeseen pohjautuvaa tilanteen mukaisista johtajuudesta, joka tuo mukanaan motivaatiota ja lisää sitoutumista (vrt. Björk & Gurley 2003).

Tämän tutkimuksen mukaan nykyaikaisen valmennuksen elementtien siirtyminen rehtorien johtamistapaan on osaltaan vaikuttanut siihen, että tiimityö ja jaettu johtajuus ovat muodostuneet koulujen keskeisiksi toimintatavoiksi. Valmentajataustaiset rehtorit ovat kokeneet urheilumaailman ihmisiin keskittyvän johtajuuden toimivan myös koulumaailmassa. Tuloksissa korostui oikeanlaisen työajan merkitys koulumaailmassa apulaisrehtoreiden ja urheilumaailmassa muiden valmentajien kanssa sekä jaettuun johtajuuteen perustuvan tiimityön hyödyntäminen. Tiimityön onnistumisen edellytys on oikeanlainen kokoonpano. Sekä rehtori että valmentajan tärkeimmän tiimin, rehtori- ja valmentajatiimin, muodostamisessa on tärkeää muistaa Edwardsin (2005, 118) esiintuoma onnistuneen tiimitoiminnan edellytys: *Surround Yourself with Good People*.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä molemmissa tutkimuksen maailmoissa tiedostamalla se tosiasia, että aika muuttuu ja johtajuuden tulee seurata aikaa ja muuttua sen mukana. Ihmiskeskeisyyden, ihmisistä lähtevän voimavaran ja muutoksessa elämisen valjastaminen tulevan johtajasukupolven käyttöön tulee olemaan toimivan johtajuuden edellytys. Tässä tutkimuksessa haastatellut rehtorit ovat tehneet pitkän uran sekä huippu-urheilun että koulu- ja urheilun saralla. Tutkimukseni ”kaksoiskansalaiset” ovat olleet koko elämänsä tekemisissä nuorten ja nuorten aikuisten kanssa. Pidän sitä sellaisena tekijänä, joka on suunnannut heidän johtajuuttaan kehittämään ihmiskeskeiseen suuntaan, sietämään muutosta ja muuttamaan johtamiskäyttäjyksiään ajan vaatimusten mukaisiksi ja elämään ajassa. Työskentely eteenpäin katsovan ikäluokan kanssa on opettanut myös johtajaa katsomaan samaan suuntaan ja kehittämään johtajuuttaan samaan suuntaan kokemuksen antamalla eväillä.

Olen elänyt tutkimissani maailmoissa koko elämäni ja tehnyt tutkimukseni paitsi tutkijana myös samaan aikaan työskentelevänä

rehtorina, joka on mukana aktiivisessa valmennustyössä liigavalmentajana. Ilman omaa kokemustani sekä rehtorin että valmentajan työstä tulosten analysointi ja johtopäätösten teko olisi jäänyt vaille tutkittavan ilmiön syvempää tarkastelua ja painottunut vain aineiston varassa tapahtuvaan tarkasteluun (vrt. Turpeinen 2009). Tämä lähtökohta asettaa tutkimuksen luotettavuudelle omat haasteensa. Oma tarkastelukulmaani on helpottanut Eskolan ja Suorannan (2003, 210–212) esiin tuoma suhtautuminen omaan subjektiviteettiin. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen. Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Tynjälän (1991, 391) mukaan tutkijan tulee olla tietoinen omasta subjektiviteetistään ja kirjoittaa se auki. Nikander (2007, 105) totesi laadullisen tutkimuksen mahdollistavan tiedon saamisen sellaisista asioista, jotka jäisivät tutkimatta käyttämällä toisia menetelmiä. Uskon pystyneeni toteuttamaan tätä mahdollisuutta toimimalla objektiivisena tutkijana ja katsomalla kriittisesti näistä kolmesta roolistani valmentajan ja rehtorin toimintaa.

Tämän tutkimuksen aineisto nosti esiin ajatuksia jatkotutkimuksiksi. Tämä tutkimus rajattiin käsittelemään johtajuuden siirtovaihtelusta valmentajan ja rehtorin näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut käsitellä näiden maailmojen johtajuutta laajemmassa mittakaavassa. Aineiston analyysi nosti kuitenkin esiin elementin, jonka kaikki haastateltavat mainitsivat jollain tavoin useassa eri yhteydessä. Kyseinen elementti on urheilujohtaminen. Tämän ilmiön esiintuomisen halu ja voimakkuus toi pohdittavaksi tämän alueen perusteellisemman tutkimuksen tarpeen. Urheilujohtajuus, lähinnä seurojen ja liittojen johtaminen koettiin heikkoina lenkinä eikä siihen luotettu. Tutkimustiedon avulla olisi mahdollista löytää ne ongelmat, joihin puuttamalla voitaisiin aloittaa luottamuksen rakentaminen.

Huomioimatta ei voi jättää sitä, että kaikki tutkimuksessa haastatellut valmentajarehtorit olivat miehiä, koska en etsinnästäni huolimatta löytänyt yhtään haastatelluille asettamiani kriteereitä täyttävää naisrehtoria. Naisrehtoreiden lukumäärä on kasvussa (Opetushallitus 2006). Urheilu- ja valmentajamaailmassa tulisi miettiä pitäisikö sama suuntaus näkyä myös valmentajissa? (vrt. Aalto-Nevalainen 2011) Eräänä jatkotutkimusaiheena voisi olla selvittää niitä syitä, miksi naisvalmentajien määrä huipputasolla on pieni erityisesti joukkueläjeissa.

#### LÄHTEET:

- Aalto-Nevalainen, P.** 2011. Korot kopisevat liikunnan johtoportaan yhä useammin. *Liikunta & Tiede* 48(5), 48–53.
- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K.** 2005. *Syty ja Sytytä*. Valmentajan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, H.** 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajidentiteetti. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylän Studies in Education, Psychology and Social Research 352. Väitöskirja
- Best, B. & Thomas, W.** 2007. *Everything You Need to Know About Teaching but Are too Busy to Ask*. London: Continuum.
- Björk, L. & Gurley, K.** 2003. *Superintendents as Transformative Leaders: Creating Schools as Learning Communities and as Communities of Learners*. *Journal of Thought* 38, (4), 37–78.
- Bransford, J., Brown, A., Cocking, R., Donovan, M. & Pellerrino, J. (toim.)** 2004. *Miten opimme: Aivot, mieli, kokemus ja koulu*. Helsinki: WSOY
- Braun, V. & Clarke, V.** 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (4), 77–101.
- Drucker, P.** 2006. *The Effective Executive*. New York: Harper Collins Publishers
- Edwards, H.** You Play to Win the Game. *Leadership Lessons for Success on and off the Field*. New York: McGraw-Hill.
- Eskola, J. & Suoranta, J.** 2003 *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere:

Vastapaino.

- Griffin, L., Mitchell, S. & Oslin, J.** 1997. *Teaching sport concepts and skills: A tactical games approach*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Heino, S.**, 2000. Valmentautumisen psykologia. Illoisemmin, rohkeammin, keskittyneemmin! Lahti: VK-kustannus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H.** 2001. *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hänninen, R.** 2009. Hyvän elementit ammatillisen koulutuksen johtajuudessa ja rehtorin työssä. Oma kustanne. Väitöskirja
- Hämäläinen, K.** 2003. Enemmän kuin valmentaja? Valmentaja urheilijoiden kirjoituksissa. Jyväskylän yliopisto. Liikuntapedagogiikan lisensiaattityö.
- Hämäläinen, K.** 2008. Urheilija ja valmentaja urheilun maailmassa. Eetokset, ihanteet ja kasvatus urheilijoiden tarinoissa. Jyväskylän yliopisto: *Studies in Sport, Physical Education and Health* 127. Väitöskirja.
- Judd, C. H.** 1936. *Education as the Cultivation of Higher Mental Processes*. New York: Macmillan.
- Juuti, P.** 1992. *Yrittäjäkulttuurin murros*. Aavaranta-sarja. Oitmäki: Aavaranta Oy.
- Kakkuri-Knuutila, M-L.** 2002. Käsitteenmuodostus. Teoksessa M-L. Kakkuri-Knuutila (toim.) *Argumentti ja kritiikki*. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. Helsinki: Gaudeamus, 328–387.

- Kakkuri-Knuutila, M-L, & Heinlahti, K.** 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Kansanen, P.** 2004. Johdantoa kasvatustieteellisissä tutkimuksissa käytettävien tutkimusmenetelmien systematiikkaan. Teoksessa P. Kansanen & K. Uusikylä (toim.) Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät. Jyväskylä: PS-kustannus, 9–22.
- Kurki, L.** 1993. Pedagoginen johtajuus. Tampereen yliopisto: Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos julkaisu no 28. Väitöskirja
- Lahtinen, M., & Lankinen, T.** 2009. Koulutuksen lainsäädäntö käytännössä. Helsinki: Tietosanoma.
- Laine, T.** 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–43.
- Lichtman, M.** 2006. Qualitative research in education. A user's guide. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Lumela, P.** 2003. Pallopielen perusteita. Teoksessa P. Heikinaro-Johansson, T. Huovinen & L. Kytökorpi (toim.) Näkökulmia liikuntapedagogiikkaan. Helsinki: WSOY, 184–200.
- Mahlamäki-Kultanen, S.** 1998. Myyntitykki vai tyhjä tynnyri? Ammatillisen oppilaitoksen rehtori pedagogisena kehittäjänä. Acta Universitatis Tamperensis 599. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M.** 1984. Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods. Beverly Hills, CA: Sage Publications Inc.
- Mitchell, S., Griffin, L. & Oslin, J.** 1994. Tactical awareness as a developmentally appropriate focus for the teaching of games in elementary and secondary physical education. The physical educator 51 (1), 21–28.
- Mustonen, K.** 2003. Mihin rehtoria tarvitaan? Rehtorin tehtävät ja niiden toteuttaminen Pohjois-Savon yleissivistävissä kouluissa. Oulun yliopisto: Acta Universitatis Ouluensis E 63. Väitöskirja
- Mäkelä, A.** 2007. Mitä rehtorit todella tekevät. Etnografinen tapaustutkimus johtamisesta ja rehtorin tehtävistä peruskoulussa. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä studies in education, psychology and social research 316. Väitöskirja
- Nikander, A.** 2007. Tehtäväsuuntautuneen motivaatioilmaston edistäminen miesten jalkapallojoukkueen valmennuksessa. Jyväskylän yliopisto: Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 203. Väitöskirja
- Numminen, P. & Laakso, L.** 2001. Liikunnan opetusprosessin A, B, C. Jyväskylän yliopisto: Liikuntakasvatuksen julkaisuja 5.
- Opetushallitus.** 2006. OPH:n tilastoraportti: Opettajien kelpoisuus parantunut.
- Patton, M. Q.** 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Pirnes, U.** 2006. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Puhakainen, J.** 1995. Kohti ihmisen valmentamista. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja
- Raasumaa, V.** 2010. Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 383. Väitöskirja.
- Rasila, M. & Pitkonen, M.** 2008. Aikavarkaat kuriin. Helsinki: Yrityskirjat.
- Silverman, D.** 2002. Doing Qualitative Research. A Practical Handbook. London: Sage Publications Inc.
- Smoll, F.L. & Smith, R.E.** 1989. Leadership Behaviors in Sport: A Theoretical Model and Research Paradigm. Journal of Applied Social Psychology 19 (18), 1522-1551.
- Thorndike, E. L.** 1913. Educational Psychology, Vol. 2. The Psychology of Learning, New York: Columbia University. Teachers College.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A.** 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Turpeinen, V.** 2009. Keittiömestarin huippuosaaminen mestarien itsensä kertomana. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 100. Väitöskirja
- Tynjälä, P.** 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 5–6 (22), 387–398.
- Varto, J.** 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vänttinen, T. & Blomqvist, M.** 2003. Kolmen eritasoisen ryhmän pelianalyysi kahdessa jalkapallon pienpelissä. Liikunta & Tiede 5–6, 60–65.