

# “EI SITÄ ILMAN ENÄÄ OIKEASTAAN VOISI OLLA”: HAASTATELUTUTKIMUS AKTIIVISESTI LIKKUVIEN JOHTAJIEN LIIKUNTASUHTEESTA

**Harri Raisio**, HTT, dosentti, Vaasan yliopisto. Yliopistonranta 10, 65200 Vaasa. P. 029 449 8589. Sähköposti: harri.raisio@uwasa.fi (yhteyshenkilö). **Tero Kuorikoski**, FT, Liikuntakeskus Pajulahti. **Tero Rantala**, TkT, LUT-yliopisto. **Mikko Rask**, FT, dosentti, Helsingin yliopisto.

## TIIVISTELMÄ

**Raisio, H., Kuorikoski, T., Rantala, T. & Rask, M. 2022. “Ei sitä ilman enää oikeastaan voisi olla”: Haastattelututkimus aktiivisesti liikkuvien johtajien liikuntasuhteesta. Liikunta & Tiede 59 (1), 86–94.**

Johtamistyön on kuvattu muuttuneen entistä intensiivisemmäksi ja vaativammaksi, jolloin johtajien aktiivinen liikuntausta on nostettu esiin yhtenä johtamistyöhön mahdollisesti huojennusta tuottavana tekijänä. On kuitenkin vielä vähän tutkittua tietoa siitä, miten liikunnalliset johtajat kokevat liikuntataustansa vaikutukset johtamistyöhön ja erityisesti siitä, miten he tasapainoilevat harmonisen ja pakkomielteisen intohimoisen liikuntasuhteen välillä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sitä, miten liikunnalliset johtajat määrittelevät suhteensa liikuntaan, millaisia resursseja liikuntaharrastusten nähdään tuottavan johtajille ja millaisia haasteita johtajat kokevat liikunnallisina johtajina toimimisessa. Tutkimukseen haastateltiin talven ja kevään 2021 aikana kahtakymmentä liikunnallista ylimmän tason johtajaa. Moninaisuutta pyrittiin saavuttamaan sukupuolen, lajitaustan sekä edustetun sektorin osalta. Tutkimusaineisto analysoitiin käytämällä abduktiivista, teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Haastattelujen perusteella liikunta näyttäytyi yhtenä keskeisenä osa-alueena liikunnallisten johtajien elämässä. Haastatellut toivat esille niin liikunnan itseisarvoa kuin myös liikunnan välineellistä arvoa eli liikunnan johtajille tuottamia fyysisiä, affektiivisia, kognitiivisia ja sosiaalisia resursseja. Haastateltujen johtajien liikuntasuhteessa oli piirteitä niin harmonisen intohimoisesta kuin myös pakkomielteisen intohimoisesta liikuntasuhteesta. Liikunnan aiheuttamat negatiiviset ilmiöt ja haasteet koettiin kuitenkin huomattavasti vähäisempinä, joskin poikkeuksetta jokainen haastateltu tiedosti niiden olemassaolon. Haastatellut olivat myös löytäneet useita keinoja liikunnan kalibroimiseksi myönteiseksi osaksi elämän kokonaisuutta.

*Asiasanat: johtaja, liikunta, liikuntasuhde, intohimo, hyvinvointi, eetos*

## ABSTRACT

**Raisio, H., Kuorikoski, T., Rantala, T. & Rask, M. 2022. “I couldn’t really live without it”: An interview study on the physical activity relationship of sporty leaders. Liikunta & Tiede 59 (1), 86–94.**

Managerial work has been described as becoming more intense and demanding, with the active exercise background of leaders being highlighted as one of the potentially relieving factors. However, there is still little research on how physically active leaders perceive the effects of their physical activity on managerial work, and in particular, how they balance with the harmonious and obsessive relationship towards physical exercise.

The purpose of this study was to find out how sporty leaders define their physical activity relationship, what kind of resources physical activity is seen to produce for leaders, and what kind of challenges do such leaders experience. During the winter and spring 2021, twenty physically active senior leaders were interviewed for the study. Diversity was sought in terms of gender, form of exercise and sector represented. The data were analyzed using abductive, theory-guided content analysis.

Based on the interviews, exercise appeared to be one of the key areas in the lives of physically active leaders. The interviewees highlighted both the intrinsic and extrinsic or instrumental value of physical activity, i.e., the physical, affective, cognitive, and social resources that physical activity brings to leaders. The physical activity relationship of the interviewed leaders had features of both a harmoniously passionate and an obsessively passionate physical activity relationship. However, the negative phenomena and challenges caused by exercise were perceived to be by far the least, although without exception every leader was aware of their existence. The interviewees had also found several ways to calibrate physical exercise as a positive part of life as a whole.

*Keywords: leader, physical exercise, physical activity relationship, passion, well-being, ethos*

## JOHDANTO

Liikunnan terveyshyödyt ovat moninaiset (ks. Vuori 2014; Calderwood ym. 2021). Liikunnalla on osoitettu olevan merkitystä useiden sairauksien ehkäisyssä, hoidossa ja kuntoutuksessa. Sillä on myös merkittävä rooli ihmisen toimintakyvyn säilyttämisessä ja parantamisessa. Lisäksi liikunta voi vaikuttaa myönteisesti ihmisen mielialaan ja mielenterveyteen. Nämä liikunnan terveyshyödyt ovat merkittäviä myös johtajille.

Liikunnan merkitystä johtamistyön kontekstissa korostaa se, että johtamisen on jo pitkään kuvattu muuttuneen entistä intensiivisemmäksi (esim. Neck & Cooper 2000; Quick ym. 2000; Limbach & Sonnenburg 2015; Reitz ym. 2020). Tällä viitataan muun muassa työpäivän pituuteen, kokousten määrään, jatkuvan tarkkailun ja arvostelun kohteena olemiseen, johtajien kokemaan korkeaan paineeseen sekä stressiin ja ylipäätään toimintaympäristön kompleksisuuteen sekä epävarmuuteen (ks. myös Vartiainen & Raisio 2020). Liikunnan nähdään vaikuttavan siihen, että johtajat pystyisivät paremmin kohtaamaan johtamistyöhön liittyvät korkeat vaatimukset (Neck ym. 2000). Fyysisesti hyväkuntoisilla johtajilla olisi esimerkiksi korkea resilienssikyvykykyys (Lovelace, Manz & Alves 2007).

Liikunnan aikaansaamat hyödyt ovat kuitenkin osittain riippuvaisia siitä, miten liikunnalliset johtajat kykenevät tasapainottelemaan myönteisen, harmonisen intohimoisien liikuntasuhteen ja negatiivisen, pakkomielleisen intohimoisien liikuntasuhteen välillä (ks. Clohessy, Whelan & Paradis 2021). Pahimmillaan pakkomielleinen, liian intohimoinen liikuntasuhde voi johtaa resilienssin kehittymisen sijaan esimerkiksi johtajan loppuunpalamiseen ja merkittäviin negatiivisiin seuraamuksiin elämän muille osa-alueille (ks. Valleur & Houffort 2019).

Liikunnan potentiaalisista hyödyistä (ja mahdollisista haasteista) huolimatta on liikunnallisia johtajia tutkittu vielä suhteellisen vähän – varsinkin Suomessa. Tässä tutkimuksessa teemaa käsitellään johtajien itsensä kokemana. Tavoitteena on syvällinen laadullinen analyysi aktiivisesti liikkuvien johtajien liikuntasuhteesta. Tutkimukseen haastateltiin kahtakymmentä liikunnallista ylimmän tason johtajaa (toimitusjohtaja, ministeri ym.). Tutkimuskysymyksinä ovat: 1. *Miten liikunnalliset johtajat määrittelevät suhteensa liikuntaan?* 2. *Millaisia resursseja liikuntaharrastusten nähdään tuottavan johtajille?* 3. *Millaisia haasteita johtajat kokevat liikunnallina johtajina toimisessa?*

Liikuntasuhteella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Vantajan ym. (2017, 14) tavoin ”suhtautumis- ja kiinnittymistapojen kokonaisuutta, jonka kautta yksilö kohtaa liikunnan sosiaalisen maailman ja sen kulttuuriset merkitykset” (ks. myös Liimakka, Jallinoja & Hankonen 2013; Rovio ym. 2013). Kosken (2008) esittämistä liikuntasuhteen neljästä osa-alueesta tämä tutkimus painottuu tarkastelemaan erityisesti johtajien omakohtaista liikunta-aktiivisuutta (personal physical activity). Tarkastelu sivuaa myös liikuntaan liittyvää kulutuskäyttäytymistä sekä varsinkin liikuntaan liittyvien merkitysten ja oppien soveltamista muilla elämäntapa-alueilla (the consumption of the meanings of physical activity). Liikunnan tuottamisen osa-alueita (the production of physical activities) käsitellään tutkimushankkeen muissa artikkeleissa. Liikunnan seuraaminen (following of physical culture) on puolestaan rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

## TUTKIMUKSEN TAUSTA

Liikunnallisia johtajia käsittelevää kirjallisuutta on alkanut ilmestyä 2000-luvun alusta lähtien. Ensimmäisissä artikkeleissa argumentointi perustui enemmänkin aiempaan yleisemmän tason tutkimukseen sekä tunnettuja liikunnallisia johtajia koskevaan anekdoottiseen aineistoon (Neck & Cooper 2000; Neck ym. 2000; Loehr & Schwartz 2001). Artikkeleissa liikunnan hyödyt nähtiin laaja-alaisesti – hyvä fyysinen kunto ei olisi tärkeää vain johtajalle itselleen, vaan välillisesti myös johtajan edustamalle organisaatiolle ja organisaation työntekijöille.

Aihepiirin määrällinen tutkimus on kehittynyt vähitellen. Esimerkiksi McDowell-Larsen, Kearney ja Campbell (2002) pyrkivät osoittamaan yhteyden aktiiviliikunnan ja yritysjohtajien suorituskäytön välillä. Tutkimus tuotti alustavia tuloksia siitä, että aktiivisen liikuntataustan omaavien johtajien suoriutumista arvioitaisiin positiivisemmin verrattuna niihin johtajiin, jotka eivät omaa aktiivista liikuntataustaa. Kausalliteetin osalta tulosten arviointi osoittautui haasteelliseksi. Oletuksena on kuitenkin se, että liikunta tuottaisi johtajille erilaisia resursseja, kuten *fyysisiä* (esim. kunto, parantunut terveys ja uni), *affektiivisiä* (esim. itsetunto ja henkinen kriisinkestävyys) ja *kognitiivisia* resursseja (esim. tarkkaavaisuus ja muisti), joita he voisivat käyttää suorituskäytönsä parantamiseen (ks. Calderwood ym. 2021).

Limbach ja Sonnenburg (2015) tutkivat puolestaan sitä, vaikuttaako yritysten toimitusjohtajien fyysinen kunto yritysten arvoon. Tutkimus tuottaman alustavan näytön perusteella tämä vaikutus olisi olemassa, ja että se olisi positiivinen. Vastaavasti Dong ym. (2019) havaitsivat, että hallitusten puheenjohtajien aiempi urheilutausta vaikutti myönteisesti yritysten suorituskäyttöön. Vaikuttavina tekijöinä näissä tutkimuksissa nousivat esille liikunta- ja urheilutaustan myönteiset vaikutukset muun muassa johtajien ryhmätyöskentelytaitoihin, stressinsietokykyyn ja paineen alla toimimiseen sekä kognitiiviseen toimintakykyyn. Myös Burtonin, Hooblerin ja Scheuerin (2012) tulokset tukevat ajatusta siitä, että liikunta toimisi eräänlaisena puskurina johtajan kokeman stressin tuottamille kielteisille vaikutuksille.

Siinä missä määrällinen tutkimus on pyrkinyt osoittamaan liikunnan ja johtamistyön positiivisia kytköksiä, on teeman laadullisessa tutkimuksessa ollut kriittisempi ote. Liikunnallisuuden korostumisen on nähty johtavan esimerkiksi siihen, että johtajan keholle asetettaisiin liiallisia vaatimuksia, jolloin liikunnallista ihannetta vastaamattomat henkilöt suljetaisiin johtamistyön ulkopuolelle. Lisäksi on tuotu esille, että liikunnallisuuteen liittyvän maskuliinisuuden ihanteen korostuminen ylläpitäisi johtamisen sukupuolittuneita stereotyyppioita. (Meriläinen, Tienari & Valtonen 2015; Johansson, Tienari & Valtonen 2017; Bardon, Brown, & Puyou 2021; ks. myös Ghin 2019.) Negatiivisena vaikutuksena voi näyttäytyä myös johtajan korostunut innostus edistää työntekijöiden liikunnallista elämäntapaa. Tämä voi johtaa työntekijöiden lanistumiseen ja ylipäätään kokemukseen siitä, että johtaja tunkeutuu liiaksi heidän elämäntapaansa ja valinnanvapauteensa (Thanem 2013; Johansson & Edwards 2021).

Yksi relevantti teema liikunnallisia johtajia käsitellessä onkin se, missä menee raja negatiiviseksi ja positiiviseksi koetun liikuntasuhteen välillä. Negatiiviseksi liikuntasuhteeksi voi tulkita paitsi sen, että johtaja alkaa arvottaa ihmisiä sen perusteella, missä määrin he harrastavat liikuntaa ja pitävät

itsestään huolta (ks. Johansson, Tienari & Valtonen 2017), myös sen, että johtaja alkaa suhtautua liikuntaan pakkomielleisesti. Liikuntaan liittyvä *pakkomielleinen intohimo* (obsessive passion) tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että johtaja tuntee syyllisyyttä silloin, jos ei pääse liikkumaan sovitusti ja esimerkiksi jatkaa liikuntaa sairastumisista tai loukkaantumisista huolimatta ja priorisoi liikunnan perheeseen tai työhön liittyvien tärkeiden tapahtumien edelle. Pakkomielleiseen intohimoon liittyy usein myös se, että liikuntamotivaatio syntyy arvostuksen tavoittelusta. (Costas, Blagoev & Kärreman 2016; Ghin 2019; Vallerand & Houliort 2019; Clohessy, Whelan & Paradis 2021.) Kyse on tällöin ulkoisesta motivaatiosta eli liikuntaa motivoi ulkoiset palkkiot – tässä tapauksessa muiden osoittama arvostus liikunnallista johtajaa kohtaan (ks. Calderwood ym. 2021).

Positiivisessa, *harmonisessa liikuntasuhteessa* (harmonious passion) kyse on siitä, että liikuntaan kohdistettu intohimo ei ole pakonomaista, vaan liikkujia on kykenevä lopettamaan liikunta-aktiiviteetin milloin tahansa. Liikunta on joustavaa ja sopusoinnussa elämän muiden osa-alueiden kanssa (ks. Vallerand & Houliort 2019; Clohessy, Whelan & Paradis 2021.) Motivaatio liikuntaan on tulkittavissa tällöin enemmänkin sisäsyntyiseksi (ks. Calderwood ym. 2021). Johtaja ei myöskään vaadi tällöin liikunnallisuuden osalta muilta samaa kuin itseltään (esim. Maravelias 2015). On kuitenkin syytä huomoida, että liikuntaan kohdistettu pakkomielleinen ja harmoninen intohimo eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne usein ilmenevät intohimoisessa liikkujassa rinnakkaisesti (Clohessy, Whelan & Paradis 2021).

Harmonisen ja pakkomielleisen liikuntasuhteen tarkastelu kytkeytyy myös erilaisiin eetoksiin. Esimerkiksi Hämäläinen (2008) määrittelee urheilijoita ja valmentajia urheilun maailmassa käsittelevässä väitöstutkimuksessaan työn, menestyksen, virtuositeetin, hauskuuden ja huolenpidon eetokset (ks. myös Tiihonen 2014). *Työn eetoksessa* urheilun ytimen muodostaa kova työ ja raataminen. Urheilija saa nautintoa rankasta ja kurinalaisesta harjoittelusta, ja harjoittelusta itsessään voi muodostua jopa tärkeämpi asia kuin menestyksestä. Harjoittelu tapahtuu ääri rajoilla ja pakkolepo esimerkiksi sairastumisesta johtuen on urheilijalle järkytys. *Menestyksen eetoksessa* menestyksestä muodostuu kaiken urheilun tavoite. Parhaansa tekeminen ei riitä, vaan urheilijan tulee voittaa. Epäonnistuminen puolestaan tuottaa häpeää.

*Virtuositeetin eetoksessa* urheillaan urheilun itsensä vuoksi eli tavoitteena ei ole kasvaa urheilun myötä johonkin itseään suurempaan. Tavoitteena on pikemminkin oppia urheilemaan eli oppia jokin asia mahdollisimman täydellisesti. *Hauskuuden eetoksessa* harjoittelu on mukavaa ja hauskaa. Toiminnan ytimessä ovat ystävät ja yhdessä tekeminen. Harjoitteluympäristö on turvallinen ja epäonnistumisen salliva. *Huolenpidon eetoksessa* korostuu puolestaan urheilussa syntyvät perheenkaltaiset yhteisöt sekä läheinen ihmissuhde urheilijan ja valmentajan välillä. (Hämäläinen 2008.)

## TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Tämä artikkeli on osa laajempaa Urheiluopistosäätiön rahoittamaa (2021–2022) *Liikunnalliset johtajat kompleksisessa toimintaympäristössä* -tutkimushanketta. Hankkeessa analysoidaan aktiiviliikunnan koettuja vaikutuksia johtajien suorituskykyyn ja välillisesti johdettuihin organisaatioihin ja työyhteisöihin sekä myös laajempaan yhteiskuntaan. Tässä artikkelissa tarkastelu rajataan johtajan liikuntasuh-

teeseen. Tulevissa artikkeleissa tarkastelu ulotetaan selvemmin liikunnan koettuihin vaikutuksiin organisaatioissa ja yhteiskunnassa.

Hankkeessa toteutettiin talven ja kevään 2021 aikana kaksikymmentä puolistrukturoitua haastattelua. Haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa (ks. Campbell ym. 2020). Tarkoitus oli löytää haastateltavia, jotka toimivat (tai ovat äskettäin toimineet) ylimmän tason johtotehtävissä ja joilla on aktiivinen liikuntatausta. Moninaisuutta pyrittiin saavuttamaan sukupuolen, lajitaustan sekä edustetun sektorin (julkinen, yksityinen ja kolmas sektori) osalta.

Haastateltujen korkean aseman vuoksi haastattelut voidaan tulkita eliittihaastatteluiksi (ks. Empson 2018). Haastateltujen tausta kuvataan seuraavaksi sillä tarkkuudella, kuin se on mahdollista heidän anonymiteettinsä säilyttämiseksi. Haastatelluista kaikki paitsi yksi olivat toimineet urallaan johtajana organisaation ylimmällä tasolla (ns. toimitusjohtajataso). Titeleinä heillä oli muun muassa toimitusjohtaja, ministeri, kunnanjohtaja ja rehtori (korkeakoulu). Haastatelluista seitsemän toimi tai oli äskettäin toiminut johtotehtävissä julkisella sektorilla, 12 yksityisellä sektorilla ja yksi kolmannella sektorilla. Edustetuista organisaatioista yksi oli henkilöstön määrän perusteella luokiteltuna kooltaan pieni (< 50 työntekijää). Organisaatioista seitsemän oli keskisuuria (50–249) ja 12 suuria (250–). Suurista organisaatioista seitsemässä oli yli tuhat työntekijää. Näistä kahdessa oli hieman alle tai yli 10 000 työntekijää.

Miehiä haastatelluista oli 11 ja naisia 9. Haastatelluista nuorin oli 43-vuotias ja vanhin 64-vuotias (keski-ikä 51 vuotta). Haastatellut harrastivat liikuntaa hyvin monipuolisesti. Kuuden haastatellun tämänhetkiseksi päälaajaksi oli tulkittavissa triathlon. Kolme haastateltua harrasti joogaa/meditaatiota, ja samoin kolme juoksua. Kahden haastatellun päälaaji oli golf. Kuuden haastatellun osalta päälaajaksi oli tulkittavissa joko hiihto, suunnistus, sulkapallo, pariakrobatia, jääkiekko tai painonnosto. Täydentävinä lajeina haastatelluilla korostuivat erityisesti jooga ja painonnosto/kuntosali. Haastateltujen liikuntataustaa kuvataan tarkemmin tulostulussa.

Haastattelut sisälsivät kolme osiota. Ensimmäinen osio käsiteli haastateltavan liikuntataustaa ja -suhdetta. Toisessa osiossa kysyttiin haastateltavan suhteesta johtamistyöhön sekä liikuntataustan vaikutuksista johtajan urapolkuun, johtamistyylisiin ja työssä suoriutumiseen. Kolmannen osion kysymykset liittyivät organisaatio- ja yhteiskuntatason vaikutuksiin. Haastattelut toteutettiin, koronakriisistä johtuen ja yhtä haastattelua lukuun ottamatta, etäyhteyden (pääosin Zoom) välityksellä. Haastattelut olivat kestoltaan 29 minuutista 76 minuuttiin. Haastateltujen keskimääräinen kesto oli 54 minuuttia. Kaikki haastattelut litteroitiin. Litteroitua aineistoa syntyi yhteensä 369 tekstisivua (Times New Roman 12p, riviväli 1,5).

Aineisto analysoitiin käyttämällä abduktiivista, teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, joka korostaa teorian ja empirian välistä vuorovaikutteista suhdetta (ks. Graneheim, Lindgren & Lundman 2017). Analyysi alkoi aineistoon tutustumisella, jolloin aineistoa luettiin läpi useaan kertaan. Tämän jälkeen aineistoa alettiin koodata hyödyntämällä NVivo-ohjelmaa. Alaluokat muodostettiin aineistolähtöisesti. Ylä- ja pääluokat muodostuivat läheisemmässä suhteessa aiempaan tutkimukseen. Esimerkiksi alaluokat *tarkkaavaisuus*, *ajattelun vapautuminen* ja *tavoitteenasettelu* muodostivat yläluokan *kognitiiviset resurssit*. Yläluokat *kognitiiviset resurssit*, *affektiiviset resurssit*, *fyysiset resurssit* ja *sosiaaliset resurssit* (induktiivi-

sesti noussut yläluokka) muodostivat puolestaan pääluokan *liikunnan tuottamat resurssit*.

Vastaavasti alaluokat *ikäntyminen, valmennus, hyvinvointiteknologia, liikuntalajien monipuolisuus ja suojarakenteet* muodostivat yläluokan *liikuntaan malttia tuovat tekijät*. Yläluokat *liikuntaan malttia tuovat tekijät ja tasapainoilua elämän muiden osa-alueiden välillä edistävät tekijät* muodostivat puolestaan pääluokan *liikuntasuhteen harmonisuutta edistävät tekijät*. Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan analyysiprosessi oli luonteeltaan iteratiivinen. Artikkelin kirjoittajat toimivat prosessin eri vaiheissa ”kriittisinä ystävinä” (critical friends) (ks. Sparkes & Smith 2014), kannustaen toisiaan pohtimaan tuloksille vaihtoehtoisia näkökulmia ja tulkintoja.

## TULOKSET

Analyysin tulokset esitetään seuraavaksi neljässä alaluvussa. Ensimmäisessä alaluku kuvaa haastateltujen liikuntasuhdetta yleisellä tasolla. Toinen alaluku keskittyy puolestaan tarkastelemaan niitä resursseja, joita liikunnalliset johtajat kokevat saavansa liikuntaharrastuksistaan. Näiden kahden alaluvun tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miksi johtajat liikkuvat. Kolmannessa ja neljännessä alaluvussa tarkastellaan puolestaan kriittisen linssin läpi haastateltujen johtajien tasapainoilua harmonisen ja pakkomielleisen intohimaisen liikuntasuhteen välillä. Tarkoituksena on erityisesti lisätä ymmärrystä liikuntasuhteen harmonisuutta edistävästä tekijöistä. Tulosten esittämisessä hyödynnetään anonymisoituja suoria lainauksia (H1–H20).

### Suhde liikuntaan

Haastatelluilla johtajilla oli pääosin pitkä ja monipuolinen historia aktiivisina liikkujina. He olivat jo lapsuudessaan ja nuoruudessaan liikkuneet ja urheilleet eri tasoilla ja kokeilleet useita eri lajeja. Haastatellut kuvasivatkin, miten liikunta oli jo pienestä pitäen ollut osa heidän elämänsä: ”*No mä olen ollut aina liikunnallinen*” (H12), ”*[V]oi sanoa, että koko elämänsä on monipuolisesti liikkunut*” (H3). Yhtenä taustatekijänä lapsuuden ja nuoruuden liikunnallisuudelle nousi esille oman perheen liikunnallisuus. Vain kolmen haastatellun voi tulkita olleen aktiiviliikunnan osalta jossakin määrin ”*myöhäisherännäinen*” (H15) eli löytäneen intohimoa herättävän liikuntaharrastuksen vasta myöhemmin elämässään.

Nykyisin liikunta oli haastatelluille johtajille lähes päivittäistä. He harrastivat liikuntaa keskimäärin 7–12 tuntia viikossa. Kahden haastatellun (jooga, pariakrobatia) liikuntamäärä kohosi yli 20 viikkotuntiin. Tämänhetkisen tavoitteellisuuden ja kilpailuhenkisyiden osalta haastateltujen näkemykset vaihtelivat. Joillakin hyvin aktiivista kilpaurheilun tai liikuntavaihetta on seurannut eräänlainen suvantovaihe. Tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteellisuuden ja kilpailuhenkisyiden merkitys on vähentynyt ja painopiste on siirtynyt enemmänkin omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen: ”*Nyt on kiitollinen siitä, että on oppinut tämmöisen toisenlaisen urheilusta tai liikunnasta nauttimisen*” (H4).

Suurimmalle osalle haastatelluista liikuntaan liittyi kuitenkin edelleen tavoitteellisuutta ja jonkinasteista kilpailuhenkisuutta. Osalla kyse oli urheilukisojen voittamisesta, muut kilpailivat enemmänkin itsensä kanssa: ”*[S]e tavoitteellisuus on ehkä ollut semmoista enemmän itsensä voittamista kuin, että kilpailisin kauheasti muita vastaan*” (H20). Tavoitteellisuuteen liittyi myös lajikohtaisia eroavaisuuksia. Erityisesti joo-

ga ja pariakrobatia näyttäytyivät lajeina, joissa selvien tulostavoitteiden sijaan muut asiat, kuten estetiikka tai henkisyys, olisivat keskiössä.

Tavoitteellisuuteen liittyvistä eroavaisuuksista huolimatta näkivät kaikki haastatellut johtajat liikunnan tärkeänä osana elämäänsä ja jopa identiteettikysymyksenä. Liikuntaa kuvattiin esimerkiksi yhtä luonnollisena asiana elämää kuin syöminen ja niin integroituneena elämiseen, ettei sitä enää edes erikseen ajattele. Useimmalle kyse oli suoranaista elämäntavasta:

”*Ja pienestä pitäen, [urheilu] on jollain tavalla jo niin vahva osa itseä, että ei sitä ilman enää oikeastaan voisi olla.*” (H8)

”*Varmasti parhaiten omaa liikuntaharrastusta kuvaa sana elämäntapa. Eli se on hyvin luonnollinen osa päiväarkea, minun elämää, hyvinvointia.*” (H3)

”*Sehän on elämäntapa. [Jooga] ei ole harrastus sillä tavalla, että se on, sille on osoitettu joitakin tunteja päivässä. Vaan se on muuttanut mun elämää täysin.*” (H1)

Haastatellut johtajat tekivät lisäksi eroa liikkujan identiteetin ja urheilijan identiteetin välillä. Muutama haastateltu esimerkiksi toi eksplisiittisesti esille sitä, että heiltä puuttui hyvin aktiivisesta liikuntataustastaan ja kilpailuihin osallistumisesta huolimatta varsinainen urheilijan identiteetti, ja että he omasivat pikemminkin aktiiviliikkujan identiteetin: ”*En todellakaan voi kutsua olevani mikään triathlonisti*” (H9), ”*[E]n ole missään nimessä mikään urheilija*” (H6).

Haastatellut pohtivat myös liikkujan/urheilijan identiteetin ja johtajan identiteetin välistä suhdetta. Kaksi johtajaa totesi esimerkiksi omaavansa nykyisessä elämäntilanteessaan vahvemman liikkujan/urheilijan identiteetin kuin johtajan identiteetin. Toisaalta yksi haastateltu toi esille sitä, miten johtaja voidaan ulkopuolelta käsin – esimerkiksi median toimesta – määrittää yksipuolisesti urheilun kautta: ”*[O]n niin kuin stereotypisoitu jollain tavalla ex-urheilijaksi, vaikka mun [ura] nyt on kaikkea muuta kuin urheilua*” (H16). Moni haastateltu kuitenkin korosti sitä, miten liikkujan/urheilijan ja johtajan identiteetti ovat heillä yhteenkietoutuneita. Ihminen nähtiin kaikkine eri osa-alueineen yhdeksi kokonaisuudeksi, josta ei voisi erottaa yksittäisiä palasia.

### Liikunnan tuottamat resurssit

#### Fyysiset resurssit

Yksi keskeinen tekijä haastateltujen johtajien liikkumisen taustalla oli halu pysyä terveenä ja hyvinvoivana nyt ja tulevaisuudessa. Liikkuminen nähtiin varsinkin vastapainona istumistyön negatiivisille vaikutuksille, joita korona-ajan koettiin entisestään lisänneen: ”*Mä en oikein voi edes kuvitella sitä tilannetta, että jos mä en liikkuisi tai joogaaisi, et kuin puuroa mun pää olisi tai kuin kipeä mä olisin joka paikasta tästä mahdollisesta istumisesta*” (H5). Liikunnan merkitystä kytkettiin myös johtajien ikään. Osa haastateltavista viittasi siihen, ettei ikääntymisen myötä esimerkiksi enää palautuisi työpäivästä samaan tapaan kuin aiemmin. Liikunnan ja hyvän peruskunnon nähtiin tällöin auttavan (iästä riippumatta) jaksamaan paremmin niin arjessa kuin myös työssä. Liikunnan koettiin lisäksi tuottavan erityisesti ikääntyvälle johtajalle eräänlaista ”*sairastumisresilienssiä*” (H6) – hyvä peruskunto auttaisi selviämään paremmin mahdollisista sairastumisista.

Myös toimintaympäristön muutoksen nähtiin korostavan terveyden ja hyvän peruskunnon merkitystä: ”*Siis mä luulen, että eihän tätä enää jaksa, jos et sä ole kunnossa*” (H14). Nykyistä työelämää kuvattiin vaativaksi ja työelämän tahtia

kovaksi. Esimerkiksi tiukasti aika- ja tila- ja voimavarojen ulkomaan työmatkaa aikaeroineen verrattiin fyysisiltä vaatimuksiltaan jopa urheilusuorituksiin. Myös toimintaympäristön kompleksisuuden ja siihen liittyvän muutosnopeuden kasvun, johtamisen reaaliaikaisuuden sekä globaalin yhteenkietoutuneisuuden nähtiin vaikuttaneen siihen, että johtajilta edellytetään yhä enemmän fyysistä ja henkistä vahvuutta: ”[Kompleksisuuden kasvu] johtaa siihen just, että yhä enemmän pitää olla niin fyysisesti kuin psyykkisesti mahdollisimman hyvässä kunnossa ja ymmärtää se ja löytää ne keinot, millä se palautuu, ettei se pala loppuun, ettei sun suorituskyky heikkene johtajana” (H10).

### Affektiiviset resurssit

Liikunnalla koettiin olevan fyysisen hyvinvoinnin lisäksi merkittäviä vaikutuksia myös psyykkiseen hyvinvointiin. Liikunnan nähtiin erityisesti edistävän henkistä jaksamista ja lisäävän henkistä vireyttä. Liikuntaa kuvattiin tällöin muun muassa henkireikäneä, stressin purkamiskeinona ja tapana ”nollata ne aivot” (H18) – liikunta tarjosi haastateluille johtajille elämään muutakin sisältöä kuin työn, auttaen ainakin hetkeksi unohtamaan työasiat. Tärkeää henkiseläilyä hyvinvoinnille koettiin olevan myös liikunnan tuottama ilo:

”[K]aikki mitä ollaan puhuttu kuulostaa aika sillä tapaa laskelmoivalta, että pitää elää tietyllä tavalla, jotta pystyy antamaan parhaansa töissä ja niin edespäin. Sitten voisi ruveta kysymään, että missä se kaikki hauskuus on. Mutta sitten jos ajattelee taas muuten suhdetta liikuntaan, niin mun mielestä on se aika iso ilon lähde.” (H17)

Osalle haastatelluista liikuntaan liittyvää hyvää oloa lisäsi entisestäään liikuntaympäristön kauneus ja viihtyisyys: ”Golfkentät ovat kuin puutarhoja, siis hienosti hoidettuja puutarhoja, toinen toistaan kauniimpia, niin kyllähän se mieli lepää” (H12). Liikunnan henkistä puolta kytkettiin osittain myös yksin liikkumiseen. Johtamistyö nähtiin sosiaalisena joukkuelajina, jolloin liikunta vastaavasti tarjoaisi johtajille omaa aikaa. Haastatellut korostivatkin esimerkiksi sitä, että liikunta on ”tietynlainen hetki olla yksin ja rauhoittua ja rentoutua” (H10). Osaltaan tämän vuoksi haastatellut johtajat kertoivat valinneensa liikuntamuodokseen nimenomaan yksilölajeja.

Liikunnalla koettiin olevan myönteisiä vaikutuksia myös johtajien itseluottamukseen. Haastatellut kuvasivat, miten hyvässä fyysisessä kunnossa oleminen tai kykeneminen esimerkiksi haastaviin jooga-asentoihin tuotti henkistä vahvuutta, minäpystyvyyttä ja jopa rohkeutta: ”Siitä on tullut oikeasti semmoista niin kuin rohkeutta ja pystyvyyden tunnetta, koska siis jos sä nelikymppisenä opit seisomaan käsilläsi, mitä sä et ole tehnyt koskaan [...]” (H5). Lisäksi liikunnan nähtiin kasvattavan johtajien henkistä kriisinsietokykyä. Varsinkin kilpaurheilutaustan omaavat haastatellut kuvasivat sitä, miten vaativa harjoittelu ja kilpaileminen ovat kasvattaneet heidän sitkeyttänsä, venymisherkkkyyttänsä ja kykyä sietää pettymyksiä: ”Urheilussa oppii siihen, että turpiin tulee mennen tullen ja palatessa, mutta ei muuta kuin ylös vaan ja uudestaan. Jollain tavalla mä mietin, et tämä on semmoinen ominaisuus, mikä yhdistää tosi paljon näitä paljon liikkuvia ihmisiä” (H8).

### Kognitiiviset resurssit

Vaikka liikunnan nähtiin yhtäältä auttavan johtajia hetkeksi unohtamaan työasiat, auttoi liikunta heitä toisaalta myös vapauttamaan – liikemeditaation hengessä – ajatteluaan työkäyttöön eli järjestelemään ajatuksiaan ja ratkomaan mieles-

sään olevia työhön liittyviä ongelmia. Liikunta ihanteellisesti lisäisi tällöin ajattelun selkeyttä ja kehittäisi ideointikykyä: ”Ja kyllä mä olen mun kaikki parhaat ideat saanut siellä lenkkipolulla, sen voin kyllä ihan suoraan sanoa” (H4), ”Mä olen monia isoja päätöksiä tehnyt juostessa, tai monet asiat on mulle valjennut juostessa tai pyöräillessä” (H17).

Liikunnan koettiin myös lisäävän tarkkaavaisuutta ja keskittymiskykyä. Tämä nähtiin esimerkiksi parempana kykyinä keskittyä olennaiseen. Vastaavasti liikunta edesauttaisi myös tavoitteenasettelua. Tämä näkökulma korostui erityisesti kilpaurheilutaustan omaavien haastateltujen vastauksissa. Tavoitteenasettelu, ja siihen liittyvä mitattavuus, nähtiin liikunnassa ja varsinkin urheilussa keskeisenä piirteenä, mikä heijastuu osaltaan myös johtamistyöhön: ”[P]itä olla aina joku [tavoite] jota kohti on menossa, niin se on kyllä tullut urheilusta.” (H4).

### Sosiaaliset resurssit

Vaikka haastatellut harrastivat pääosin yksilölajeja ja nauttivat yksin liikkumisesta, liittyi heidän liikuntaharrastuksiinsa myös merkittäviä sosiaalisia piirteitä ja näihin kytkeytyviä sosiaalisia resursseja. Ensinnäkin liikunnan nähtiin lisäävän avarakatseisuutta: ”Niin ehkä se lisää sitä avarakatseisuutta myöskin, että sulla on [liikuntaharrastuksissa] sitä eri ikäistä ja eri taustoista tulevaa populaaria, koska muuten aika helppoa on samankaltaistensa joukossa” (H11). Haastatellut johtajat kertoivatkin, miten he olivat liikuntaharrastustensa kautta oppineet tuntemaan laajasti erilaisia ihmisiä – ihmisiä, joita he todennäköisesti eivät muutoin olisi tulleet koskaan tavanneeksi. Tämän koettiin lisänneen kykyä toisten kohtaamiseen ja kasvattaneen ”tuntosarvia ottaa eri ihmisten erilaisuutta huomioon” (H15).

Liikunnan nähtiin edistävän vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä myös johtajien omassa viiteryhmässä. Esimerkiksi osalle haastatelluista oli triathlonin myötä auennut uusia johtamistyön kannalta relevantteja verkostoja. Näissä nähtiin kuitenkin tärkeäksi se, että liikunta tulee aina ensin: ”Siellä ei tarvitse pelätä joutuvansa aggressiivisen myynnin kohteeksi tai jotain vastaavaa sitten näissä kuvioissa” (H17). Työtilanteissa jaettu kiinnostus liikuntaan ja urheiluun taasen edisti toisiin johtajiin tutustumista ja hyvän keskusteluilmapiirin sekä luottamuksellisen suhteen rakentamista: ”Niin kyllähän se on sellainen, et vaikka meillä on tosi vaikeita asioita pöydällä, niin kuitenkin, kun me aloitetaan urheilulla, niin me saadaan semmoinen hyvä filis” (H16). Kaksi naispuolista haastateltua pohti lisäksi myös sitä, että meriitin omaaminen urheilupuolelta olisi auttanut heitä tulemaan helpommin hyväksytyiksi ja arvostetuiksi miesvaltaisilla toimialoilla.

### Harmonisuuden ja pakkomielleisyyden häilyvä raja

Tutkimusaineistosta nousi esille harmonisen ja pakkomielleisen intohimon välinen häilyvä raja, jolla haastatellut johtajat tasapainoivat: ”Mä haluaisin sanoa, että se [suhde liikuntaan] on maltillinen ja terveellinen, mutta ehkä sitten loppupelissä se on intohimoinen ja osittain vähän pakkomielleinenkin – elämäntapa” (H7). Tämä näkyi esimerkiksi siinä, miten haastatellut laaja-alaisesti kuvasivat sen seurauksia, jos eivät syystä tai toisesta pääse liikkumaan suunnitellusti. Liikkumattomuuden nähtiin aiheuttavan muun muassa ärtyneisyyttä, levottomuutta, ahdistusta, ”tunkkaisuutta” ja löysän olon tunnetta. Liikkumattomuus kytkeytyi erityisesti henkiseen pahoinvointiin:

”Ja jos flunssan tai jonkun muun takia ei pysty liikkumaan, niin kyllä siinä tulee levottomuus ja vähän semmoinen paha olo kasvaa koko ajan.” (H6)

”[K]yllä mä voin olla toki liikkumatta hetken aikaa elämästä, mutta sanotaan, että kyllä mä varmaan jollain tavalla henkisesti sairastun, jos mä en liiku.” (H8)

Liikkumattomuus aiheutti haastatelluille myös jossakin määrin huonoa omatuntoa ja stressiä. Tämä on näkynyt esimerkiksi tilanteissa, joissa haastatellut johtajat eivät ole päässeet tekemään kalenteriin merkittyjä treenejään esimerkiksi töihin liittyvistä aikatauluasteista johtuen. Pahimmillaan tästä koettiin syntyvän ”moraalinen krapula” (H2). Yhdeksi liikkuvan johtajan haasteeksi voikin muodostua se, että muilla elämän osa-alueilla toimiessa ajatukset ovat välillä liiallisesti omassa liikuntalajissa: ”[...] että siellä metsähommissa ollessa, niin oli koko ajan vähän semmoinen tunne että no, tänäänhan olisi pitänyt olla cycling tempo Z2-treeni” (H17). Toisaalta myönteisenä seikkana liikunnan nähtiin toimivan eräänlaisena ilmapuntarina. Liikuntakertojen poisjäänti voi havahduttaa johtajan siihen, että töissä on liian kova kiire, joten tilanne tulee rauhoittaa, jotta aikaa jää omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen.

Haastatellut johtajat tunnistivat vaaran siitä, että liikunnasta saattaisi tulla liian pakkomielleistä. Pakkomielteisyyden puolelle liikunnan nähtiin menevän erityisesti niissä tilanteissa, joissa tavoitteellisuus tai kilpailuhenkisyys menisi oman hyvinvoinnin edelle: ”Et on se ylikunnon vaara koko ajan. Et kyllä se on semmoista, se on vähän niin kuin yli-innokasta ja joskus myös pakkomielleistä siinä mielessä” (H2), ”Eli jos lähdetään kovassa työtilanteessa harjoittelemaan ikään kuin ammattilaisen määrin ja tehoin, niin silloin vaarana on se, että tapahtuu jonkinnäköinen loppuunpalaminen” (H7). Liikunnan pakkomielleisyys näyttäytyi haastateltujen mukaan esimerkiksi kykenemättömyytenä pitää lepopäivää tai kevyempi treeni silloin, kun niille on tarve, tai pakonomaisena tarpeena tehdä päivällä tekemättä jäänyt treeni vielä myöhään illalla, jopa työllillisen jälkeen.

Vaikka haastatellut johtajat vaativat liikunnan osalta itseltään paljon, tämä näytti kuitenkin rajoittuvan pääasiassa vain johtajaan itseensä. Pikemminkin haastatellut halusivat häivyttää ajattelua siitä, että kaikkien tulisi toimia samalla tavalla. Aiemman tutkimuksen ja osittain mediankin luoma kuva liikunnallisista johtajista ylisuorittajina nähtiinkin vaarallisenä. Tällaisen stereotypisoinnin koettiin vain luovan vastakkainasettelua ihmisten välillä. Haastatellut johtajat kertoivat esimerkiksi siitä, kuinka he pyrkivät olemaan tekemättä sosiaaliseen mediaan liikuntaan liittyviä suorituskeskeisiä päivityksiä tai kuinka he jopa lyövät leikiksi oman liikunnallisuutensa. Haastatellut korostivatkin sitä, etteivät he halua olla omalta osaltaan edistämässä liiallisen suorituskeskeistä liikuntakulttuuria:

”Enkä halua, että johtamastani organisaatiosta tulee sellainen organisaatio, että neontrikoot täällä vaan loistaa ja olet johtajana ikään kuin kelpuutettu vain siinä tapauksessa, kun rasvaprosentti on jotakin alle. En halua myöskään sellaista kulttuuria kyllä olla rakentamassa, vaan nimenomaan sen toimintakyvyn ja hyvinvoinnin näkökulmasta.” (H5)

Vaikka haastatellut johtajat arvostivatkin liikunnallisuutta ihmisessä, oli suhtautuminen muiden liikuntaan siis maltillisempaa kuin omaan liikuntaan. Haastatellut toivat esille sen tärkeyttä, että kukin löytäisi itselleen sopivan lajin ja että kaikenlainen liikunta nähtäisiin hyödylliseksi: ”Mutta sen liikunnan ei tarvitse olla tavoitteellista tai Lycrat päällä, vaan se

voi olla semmoista, joka tuntuu [itselle] mielekkäältä” (H7). Yhtä lailla haastatellut painottivat sitä, että liikunnallisuuden edistäminen ei saisi mennä tuputtamisen puolelle ja että pitäisi muistaa, että liikunta ei ole kuitenkaan ainoa harrastusvaihtoehto: ”[P]itää muistaa, että eri ihmiset arvostavat eri asioita ja kaikkien pitää muistaa kunnioittaa toisiaan. Että se tapa, jolla mä toimin, ei suinkaan ole ainoa oikea, vaan on erilaisia tapoja toimia” (H17).

### Liikuntasuhteen harmonisuutta edistäviä tekijöitä

Johtajat kuvasivat haastateluissaan monia sellaisia tekijöitä, joilla voi tulkita olevan vaikutusta harmonisen liikuntasuhteen kehittymiseen. Nämä tekijät jakautuivat kahteen luokkaan sen mukaisesti, edistävätkö ne tasapainoilua elämän muiden osa-alueiden välillä vai tuovatko ne liikuntaan malttia. Erityisesti perheen ja ystävien rooli korostui yhtenä tasapainoilua edistäjänä. Johtajat toivat laajasti esille sitä, miten liikunnallisuus on osa heidän koko perhettään, mikä taasen edisti perhe-elämän ja liikunnan yhdistämistä. Tämä koski myös ystäviä eli osa johtajista oli yhdistänyt ystävien tapaamisen ja liikunnan toisiinsa. Esimerkiksi yksi haastateltu kertoi, miten hänen ystäväpiirissään illanistujaiset oli pyritty korvaamaan muun muassa pyörälenkeillä. Tätä elämän eri osa-alueiden yhdistämistä kuvattiin seuraavasti:

”[...] kun ottaa sitten vielä vaimon kanssa pitkän kävelyn lauantaina ja sunnuntaina, tulee vähän sieltä automaattisesti se pohja ja samalla tulee tätä sosiaalista ja perhe-elämää hoidettua siinä samalla.” (H6)

”Tämä on mennyt jotenkin helposti, koska koko perhe urheilee. Meillä on ikään kuin se, me yhdessä tehdään ja tavaltaan lapset on kasvaneet siihen. Sehän helpottaa sitä sen vapaa-ajan sovittamista.” (H8)

”Mutta, että siinä [liikunnassa] on tämmöinen sosiaalinen aspekti myöskin, ja sitten toisaalta ei pelkäästään perheen sisällä, vaan sitten ystävien kanssa.” (H20)

Myös aikatauluttaminen nousi esiin keskeisenä tasapainoilua edistävänä tekijänä ja haastateltujen johtajien yhtenä vahvuusalueena. Elämä on pyritty tällöin aikatauluttamaan kalenteriin siten, että liikunnalle löytyy aikaa ja jopa siten, ettei liikuntaan mennyt aika olisi varsinaisesti keneltäkään pois. Yksi keino tähän oli sijoittaa arkipäivinä tapahtuva liikunta aikaiseen aamuun. Aamuliikunta koettiinkin luontaisena tapana liikkua: ”Mä oikeastaan rakastan niitä aamutreenejä siinä mielessä, että se hyvä olo jää koko päiväksi” (H9). Vastaavasti joukkuelajien harrastaminen koettiin haastavaksi, koska niissä arjen rytmittäminen muodostuisi hankalammaksi ja joutuisi sitoutumaan yhteiseen aikatauluun: ”Joukkuelajit, niin kuin esimerkiksi vaikka joukkueessa pyöräily, niin ne tuppavat olemaan siten, että niitä pitää sitten järjestellä silloin, kun muille ihmisille sopii” (H19). Johtajat kuvasivat haastateluissaan lisäksi sitä, miten he ovat yhdistäneet työn ja liikunnan, esimerkiksi kävelypalaverien muodossa. Liikunta oli myös osa työmatkoja – esimerkiksi juoksulenki toimi hyvänä tapana tutustua uuteen kaupunkiin.

Malttia haasteltujen johtajien liikuntaharrastuksiin toi muun muassa ikääntyminen. Haastatellut kuvasivat sitä, miten ikävuosien kertyminen on lisännyt huomiota lihahuoltoon ja palautumiseen: ”Ja tuo on ehkä semmoinen asia, jonka kanssa mitä vanhemmaksi tulee, niin sitä viisaammaksi tulee, eliikkä nyt on oppinut ohjelmoimaan ne lepopäivät ja pitämään ne” (H19). Myös valmentajien merkitystä tuotiin esille. Valmentaja nähtiin tasapainottavana voimana, joka tuo treeneihin järjestyttävää ja ehkäisee loppuunpalamista ja ylikuor-



mitustilaan joutumista: ”Mutta nyt on hyvin silleen laadukasta valmennusta taustalla, että silleen valmentaja haluaa aika paljon lihashuoltoa ja kevyempää treeniä joukkoon” (H11). Myös erilaisten hyvinvointitekniikoiden koettiin muistuttavan intohimoisesti liikkuvaa johtajaa välillä hellittämään sekä nukkumaan enemmän.

Eräänlaista malttia haastateltujen johtajien liikuntaan toi myös liikuntalajien monipuolisuus. Haastatellut tiedostivat monipuolisuuden vähentävän loukkaantumiskäsitteitä. Varsinkin pelkkään juoksuun panostamisen nähtiin johtavan helposti loukkaantumisiin. Tällöin esimerkiksi painonnostolla koettiin olevan tärkeä rooli lihaskunnon sekä liikkuvuuden parantamisessa. Joogan ja avantouinnin nähtiin puolestaan edesauttavan palautumista. Varsinkin triathlonin hyvänä puolena nähtiin se, että se mahdollistaa monipuolisen harjoittelun: ”[Triathlonia varten harjoitella], niin mulla ei ole kertaakaan ollut minkäänlaisia rasitusta. Tämä johtuu sen liikunnan monipuolisuudesta, jossa päivittäiset vaihtelut uinnin, pyöräilyn, juoksun ja voimaharjoittelun välillä antavat sellaisen aika hyvän tasapainon” (H7).

Haastatellut tunnistivat itsessään myös tietynlaisia malttia tuovia suojarakenteita. Esimerkiksi yksi johtaja totesi mitä todennäköisemmin pitävänsä triathlonista, mutta työn vaativuuden ja stressaavuuden vuoksi haluaa kuitenkin liikunnalta jotain muuta kuin lisää kierroksia ja adrenaliinia: ”Ja kyllä mä olen tietoisesti hakenut lajeja [golf ja jooga], jotka rauhoittavat” (H12). Vastaavasti toinen haastateltu johtaja koki, että ei ole uskaltanut ottaa askelta esimerkiksi joogan tai golfin suuntaan, koska pelkää innostuvansa näistä liikaa: ”[M]ä en oo uskaltanut ottaa mailaa käteen, koska mä pelkään, että mä en pääse irti siitä” (H6).

## POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Suhteessa teemaan liittyvään aiempaan tutkimukseen (esim. Thanem 2013; Meriläinen, Tienari & Valtonen 2015; Johansson, Tienari & Valtonen 2017; Johansson & Edwards 2021; Bardon, Brown, & Puyou 2021), voi tässä tutkimuksessa nähdä muodostuneen tasapainoisempi näkemys liikunnallisten johtajien liikuntasuhteesta. Haastellut toivat avoimesti esille niin liikuntasuhteeseensa liittyviä myönteisiä asioita kuin myös kokemiaan vaikeuksia. Haastateltujen perusteella liikunta näyttöytyi odotetusti yhtenä keskeisenä osa-alueena liikunnallisten johtajien elämässä. Ensisijaisesti haastatteluisa nousi esille liikunnan *itseisarvo* – liikunta on liikunnallisille johtajille elämäntapa ja ilon lähde. Haastateltavat toivat kuitenkin esille myös liikunnan merkittävää *väliteollista* arvoa eli liikunnan johtajille tuottamia fyysisiä, affektiivisia, kognitiivisia ja sosiaalisia resursseja.

Johtajien liikuntasuhteessa oli piirteitä niin harmonisen intohimoisesta kuin myös pakkomielleisen intohimoisesta liikuntasuhteesta (ks. Clohessy, Whelan & Paradis 2021). Liikuntasuhteen voi kuitenkin tulkita kallistuvan vahvemmin harmonisen liikuntasuhteen puolelle. Tätä kuvastaa esimerkiksi se, että johtajien motivaatio liikuntaan oli pääasiassa sisäsyntyistä, he eivät vaatineet muilta liikunnan osalta samaa kuin itseltään ja kykenivät, yhden haastatellun sanoin, ”kalibroimaan” liikunnan osaksi elämän kokonaisuutta. Liikunta näyttöytyi tällöin rikastavana elämäntapana, mutta samalla vallitsi ymmärrys siitä, että monella muullakin tapaa voi elää hyvin. Harmonian puolesta puhuu myös se, että johtajat kykenivät reflektomaan liikuntasuhdettaan realistisessa valos-

sa kyeten tunnistamaan ja sanoittamaan omassa toiminnassaan pakonomaisia piirteitä.

Haastatteluisa esiin nousseet, liikunnan aiheuttamat negatiiviset ilmiöt ja haasteet koettiin positiivisiin ja harmonisiin suhteisiin verrattuna huomattavasti vähäisempinä, joskin poikkeuksesta jokainen vastaaja tiedosti niiden olemassaolon (vrt. Bardon, Brown & Puyou 2021). Liikunnallisena johtajana toimimisen näkökulmasta tarkasteltuna liikunnan aiheuttamat haasteet rajoittuivat ja henkilöityivät vahvasti johtajiin itseensä, ja niiden koettiin olevan itse aiheutettuja. Liikunnallisena johtajana toimimisen haasteet eivät siten haastateltujen näkemysten mukaan ole ulkoa tulevia, esimerkiksi organisaatioiden kulttuurista heijastuvia tekijöitä, vaan enemmän omaan tasapainoon ja kuormitukseen liittyviä haasteita. Koska liikunnan osana haastateltujen työtä ja arkea pääsääntöisesti koetaan lisäävän fyysisiä, affektiivisia, kognitiivisia ja sosiaalisia resursseja, pyrkivät johtajat niiden avulla selviämään myös hetkellisesti poikkeuksellisen kuormittavista ja stressaavista tilanteista. Tällöin vastaan voi tulla hetkiä, jolloin tasapainon löytäminen palautumisen ja jaksamisen välillä on vaikeaa – liikunta ei hetkellisesti tarjoa resursseja työssä jaksamiseen vaan enemmän kuluttaa niitä.

Haastatteluisa tuli esille myös piirteitä kaikista Hämäläisen (2008) kuvaamista eetoksista. Työn etos ei näyttöytynyt vallitsevana eestötyyppinä. Jossain määrin sitä ilmeni, mikä näkyi johtajien suhteellisen suurissa harjoitusmäärissä, olkoonkin että vaihteluväli oli iso. Harjoittelemaan lähdetään säännöllisesti, koska johtajat näkevät liikunnan aikaan saaman hyvän. Kuitenkaan puurtamisen tai ponnistelun itsearvoisuus ei erityisemmin korostunut. Osaltaan tähän saattoi vaikuttaa se, että haastatellut korkeassa asemassa olevat johtajat olivat saavuttaneet kypsän aikuisen iän. Herää kysymys, näyttöisikö esimerkiksi alle 40-vuotiaiden liikunnallisten johtajien liikuntasuhde armottomammalta.

Menestyksen etos jakoi johtajia. Enemmistölle menestys liikunnassa kilpailuiden tai ennätysten muodossa ei ollut keskeisimpiä tekijöitä, vaikka poikkeuksia oli. Enemmän kyse oli kilpailusta itseään vastaan tai liikunnan mukanaan tuomista myönteisistä vaikutuksista. Moni liikunnallinen johtaja omasi kilpa- tai jopa huippu-urheilutaustan. Näissäkin tapauksissa menestyksen eetoksen rooli oli usein pienentynyt. Tietty kilpailullisuus oli jäänyt muistoksi, mutta se ei määrittänyt nykyhetkessä kaikkea tekemistä.

Virtuositeetti nousee helposti jalustalle tietyllä tapaa jalona eetosena, mutta se ei johtajien liikuntasuhteen kuvauksissa noussut erityisen voimakkaana esiin. Eniten se nousi esiin taitoa tai ilmaisullisuutta vaativia lajeja harrastavien johtajien kuvauksissa. Tällöin jonkin tietyn liikkeen tai taidon omaksuminen itsessään tuotti iloa ja minäpystyvyyden kokemusta. Toki usean johtajan kuvaukset liikuntaan kasvamisesta sisälsivät viittauksia virtuositeettiin. Esimerkiksi jo lapsuudessa tai nuoruudessa oli koettu liikunnan kautta pätevyden tunnetta ja iloa itse oppimisesta ja suorituksesta.

Vaikka liikunnalliset johtajat ovat työelämässä suorittajia korkealla tasolla, tuli heidän liikuntasuhteessaan vahvasti esiin hauskuuden etos. Liikuntaan liittyi sosiaalinen ulottuvuus ja sitä tehtiin usein yhdessä perheen tai ystävien kanssa. Tällöin lähdetään yhdessä johonkin liikuntatapahtumaan, mennään jollekin salille, jossa on yhteisö – usein erilainen ja heterogeenisempi kuin työyhteisö. Toisinaan liikkuminen tarjosi mahdollisuuden yksinoloon ja omaan aikaan. Tällöinkin hauskuus tuli esiin, ei niinkään sosiaalisen aspektin muo-

dossa, vaan liikkeen tuoman ilon myötä yhteyden saamisesta kehollisuuden kokemukseen.

Huolenpidon eetosta ilmeni erityisesti yhteisöllisyyden ulottuvuuden myötä. Sitä ilmeni myös jossain määrin esimerkkinä toimimisen myötä, ikään kuin ”hyvä kiertoon” -ajatuksella eri tasoilla omasta perhepiiristä organisaatioon ja yhteiskuntaan. Tässä artikkelissa fokuksessa oli johtajan oma liikuntasuhde, jolloin liikunta näyttäytyi johtajille välineenä omasta mielestä ja kehosta huolehtimiseen.

Tietystä kategorisuudesta huolimatta urheilusuhteen kuvaukseen käytetty eetosmallinnus toimi hyvin pyrittäessä lisäämään ymmärrystä liikkuvien johtajien liikuntasuhteesta. Liikunnallisten johtajien liikuntasuhde ei ollut jonkin tietyn yhden eetoksen ilmentymä, vaan ennemminkin sitä kuvaisi eetospiirakka, jossa erilaiset eetokset tulevat esiin yhteen kioutuneina ja enemmän tai vähemmän vahvoina sekä tiedostettuina. Useimmin isoimman siivun sai hauskuuden eetos, mikä on sopusoinnussa sen tutkimuslöydöksen kanssa, että johtajien suhdetta liikuntaan kuvaa ilo, sisäsyntyinen motivaatio ja pääosin harmoninen passio. Puurtaminen, pyrkimys menestykseen hinnalla millä hyvänsä ja pakkomielteisyys eivät painottuneet yhtä vahvasti.

Tutkimusasetelman ja siitä johdetun artikkelin keskittyminen rajattuun kohdejoukkoon voidaan yllä kuvatun perusteella nähdä kokonaisuuden valossa sekä vahvuutena, että tekijänä, joka on otettava huomioon tulosten yleistettävyyden osalta. Sillä, että tutkimusasetelma rakentui käsittämään rajattua kohdejoukkoa, pystyttiin saamaan syvällisempi ymmärrys tarkasteltavan joukon näkemyksistä. Osaltaan tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää myös kohdejoukon keskuudessa kiinnostavan kokonaisuuden ja tutkimusasetelman rakentamista; tutkimukseen tavoitellusta kohderyhmästä suurin osa suostui haastateltavaksi. Lisäksi haastatellut edustivat eri lajeja ja sektoreita, sukupuolijakauman mensesä lähes tasan. Tästä huolimatta tutkimuksen tuloksia yleistettäessä on hyvä muistaa, että tutkimus on tietoisesti kohdennettu liikunnallisiin johtajiin.

Yleisten tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti ja hyvää tutkimustapaa noudattaen tutkimuksen aineistoa on käsitelty luottamuksellisesti ja sen käsittelyyn ja analysointiin ovat osallistuneet vain tämän artikkelin kirjoittajat, jotka ovat myös toteuttaneet tutkimushaastatteluja. Aineistoon ja sen analysointiin ei ole ollut pääsyä ulkopuolisilla tutkijoilla. Tämän lisäksi tutkittavan kohdejoukon yksityisyyttä on kunnioitettu ja suojattu käsittelemällä aineistoa ja julkaisemalla tuloksia anonyymisti. Tutkimuksessa on myös pyritty kuvaamaan tutkittua ilmiötä liikunnallisten johtajien liikuntasuhteesta kokonaisvaltaisesti huomioiden sen positiivisia ja negatiivisia puolia – ja perustellusti kyseenalaistamaan mediassa esillä olevaa myyttiä ”sankarijohtajuudesta”. Haastateltavia on haastatellutilanteessa kohdeltu tasa-arvoisesti, esittämällä haastateltaville samat kysymykset sukupuolesta, lajitaustasta tai organisaatiosta riippumatta.

Mahdollista jatkotutkimusta hahmotellessa on syytä kysyä, mikä vaikutus liikunnallisen johtajan liikuntasuhteella on hänen ympärillään niin organisaatiotasolla kuin laajemminkin. Tähän jatkotutkimusaihioon kirjoittavat tulevat pureutumaan tulevissa tutkimushankkeen artikkeleissa. Edelleen voi kysyä, miten liikuntasuhde elää ja miten se muovautuu suhteessa johtajana kasvamisen prosessiin. Yksi mahdollinen tutkimusaihe on myös se, onko olemassa jonkinlaista ideaalista mallia liikkuvien johtajien tasapainoisesta liikun-

tasuhteesta, ja miten erilaiset liikuntasuhde-eetosmallit tähän kytkeytyvät.

Työelämässä jaksaminen on kansallisen tason kysymys, johon yhdeksi lääkkeeksi tarjotaan usein parempaa johtamista. Artikkelit tuo lisän tähän keskusteluun. Jos on viitteitä siitä, että aktiivinen liikunta antaa monella saralla johtajalle valmiuksia ja pääomaa toimia parempana versiona itseltään suhteessa johtamiinsa organisaatioihin ja työntekijöihin, on relevanttia pureutua jatkossakin siihen, millaisen liikuntasuhteen kautta paremmat valmiudet syntyvät.

*Haluamme osoittaa kiitokset kaikille tutkimukseen osallistuneille johtajille. Haluamme myös kiittää Urheiluopistosäätiötä tämän tutkimuksen rahoittamisesta.*

## LÄHTEET

- Bardon, T., Brown, A. D. & Puyou, F.-R.** 2021. Citius, altius, fortius: Managers' quest for heroic leader identities. *Organization*, online first. <https://doi.org/10.1177%2F13505084211030644> (11.1.2022)
- Burton, J.P., Hoobler, J.M. & Scheuer, M.L.** 2012. Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology* 27, 271–279.
- Calderwood, C., ten Brummelhuis, L. L., Patel, A. S., Watkins, T., Gabriel, A. S. & Rosen, C. C.** 2021. Employee physical activity: A multidisciplinary integrative review. *Journal of Management* 47 (1), 144–170.
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D. & Walker, K.** 2020. Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing* 25 (8), 652–661.
- Clohesy, T., Whelan, E. & Paradis, K. F.** 2021. Does passion for physical activity spillover into performance at work? Examining the direct and indirect effects of passion and life satisfaction on organisational performance and innovativeness. *International Journal of Sport and Exercise Psychology* 19 (5), 794–814.
- Costas, J., Blagoev, B. & Kärreman, D.** 2016. The arena of the professional body: Sport, autonomy and ambition in professional service firms. *Scandinavian Journal of Management* 32 (1), 10–19.
- Dong, Y., Duan, T., Hou, W. & Liu, Y.** 2019. Athletes in boardrooms: Evidence from the world. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money* 59, 165–183.
- Empson, L.** 2018. Elite interviewing in professional organizations. *Journal of Professions and Organization* 5 (1), 58–69.
- Ghin P.P.** 2019. The sick body: Conceptualizing the experience of illness in senior leadership. Teoksessa: M. Fotaki & A. Pullen (toim.) *Diversity, affect and embodiment in organizing*. Cham: Palgrave Macmillan, 91–110.
- Graneheim, U. H., Lindgren, B. M. & Lundman, B.** 2017. Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today* 56, 29–34.
- Hämäläinen, K.** 2008. Urheilija ja valmentaja urheilun maailmassa: Eetokset, ihanteet ja kasvatus urheilijoiden tarinoissa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Johansson, J., Tienari, J. & Valtonen, A.** 2017. The body, identity and gender in managerial athleticism. *Human Relations* 70 (9), 1141–1167.
- Johansson, J. & Edwards, M.** 2021. Exploring caring leadership through a feminist ethic of care: The case of a sporty CEO. *Leadership* 17 (3), 318–335.
- Koski, P.** 2008. Physical activity relationship (PAR). *International Review for the Sociology of Sport* 43 (2), 151–163.
- Liimakka, S., Jallinoja, P. & Hankonen, N.** 2013. Liikutaan ja/vai hengailaan? Liikunta ja kaverit ammatillisessa oppilaitoksessa



opiskelevien nuorten elämäntilanteissa. *Liikunta & Tiede* 50 (6), 32–39.

**Limbach, P. & Sonnenburg, F.** 2015. Does CEO fitness matter? CFR Working Paper, No. 14–12 [rev.3]. Cologne: University of Cologne, Centre for Financial Research (CFR). <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/123715/1/841379122.pdf> (11.1.2022)

**Loehr, J. & Schwartz, T.** 2001. The making of a corporate athlete. *Harvard Business Review* 79 (1), 120–128.

**Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C.** 2007. Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review* 17 (4), 374–387.

**Maravelias, C.** 2015. 'Best in class' – Healthy employees, athletic executives and functionally disabled jobseekers. *Scandinavian Journal of Management* 31 (2), 279–287.

**McDowell-Larsen, S.L., Kearney, L. & Campbell, D.** 2002. Fitness and leadership: is there a relationship? Regular exercise correlates with higher leadership ratings in senior level executives. *Journal of Managerial Psychology* 17 (4), 316–324.

**Meriläinen, S., Tienari, J. & Valtonen, A.** 2015. Headhunters and the 'ideal' executive body. *Organization* 22 (1), 3–22

**Neck, C. & Cooper, K. H.** 2000. The fit executive: Exercise and diet guidelines for enhancing performance. *The Academy of Management Executive* 14 (2), 72–83.

**Neck, C., Mitchell, T.L., Manz, C., Cooper, K. & Thompson, E.** 2000. Observations – Fit to lead: Is fitness the key to effective executive leadership? *Journal of Managerial Psychology* 15 (8), 833–841.

**Quick, J., Gavin, J., Cooper, C., Quick, J. & Gilbert, R.** 2000. Executive health: Building strength, managing risks. *The Academy of Management Executive* 14 (2), 34–46.

**Reitz, M., Waller, L., Chaskalson, M., Olivier, S. & Rupprecht, S.** 2020. Developing leaders through mindfulness practice. *Journal of Management Development* 39, 223–239.

**Rovio, E., Saaranen-Kauppinen, A., Pirkkalainen, M. & Lautamatti, L.** 2013. Mikä sienirihmasto siellä alla piilekään? Toimintatutkimukseen osallistuneen perheenäidin liikuntasuhde osana identiteettiä. *Liikunta & Tiede* 50 (1), 67–74.

**Sparkes, A.C. & Smith, B.** 2014. *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. Lontoo: Routledge.

**Thanem, T.** 2013. More passion than the job requires? Monstrously transgressive leadership in the promotion of health at work. *Leadership* 9 (3), 396–415.

**Tiihonen, A.** 2014. Liikuntakulttuurin käsitteet muuttuvat ja muuttavat. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2014:6. Helsinki: Valtion liikuntaneuvosto.

**Vallerand, R. J. & Houffort, N.** 2019. *Passion for work: Theory, research, and applications*. New York: Oxford University Press.

**Vanttaja, M., Tähtinen, J., Zacheus, T. & Koski, P.** 2017. Liikkumattomuuden jäljillä: Pitkittäistutkimus vähän liikuntaa harrastavien nuorten liikuntasuhteesta ja liikunta-aktiivisuuden muutoksista. Verkköjulkaisuja 115. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura: Helsinki. [https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/liikkumattomuuden\\_jaljilla\\_verkko.pdf](https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/liikkumattomuuden_jaljilla_verkko.pdf) (11.1.2022)

**Vartiainen, P. & Raisio, H.** (toim.) 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.

**Vuori, I.** 2014. Liikunnan vaikutustapa. Teoksessa M. Fogelholm, I. Vuori & T. Vasankari (toim.) *Terveysliikunta*. Helsinki: Duodecim, 12–19.

## LIIKUNTA & TIEDE: VERTAISARVIOINTIPROSESSIN PÄÄPIIRTEET

Liikunta & Tiede -lehden tutkimusartikkelien toimitusryhmä voi hylätä tekstin, pyytää muutoksia ennen sen lähettämistä arvioitavaksi tai aloittaa arviointiprosessin. Liikunta & Tiede käyttää kahta arvioitsijaa. Arvioitsijaehdokas saa käyttöönsä käsikirjoituksen tiivistelmän. Tehtävään suostuva arvioitsija saa koko artikkelitekstin ja arviointilomakkeet. Toinen arvioitsija pyydetään yleensä aiheeseen liittyvältä liikuntatieteen alalta ja toinen emotieteestä.

Arvioitavaksi lähetään nimetön käsikirjoitus. Jos arvioitsija tunnistaa kirjoittajan, tästä on kerrottava toimittajalle. Asiantuntijan tulee kieltäytyä tehtävästä, jos hänellä on ilmeinen eturistiriita käsikirjoituksen sisällön ja/tai kirjoittajan kanssa tai sidonnaisuuksia kirjoittajaan.

Lausunnot antavat toimitusryhmälle asiantuntijankäytön käsikirjoituksen julkaisukelpoisuudesta. Niiden odotetaan myös auttavan kirjoittajaa jatkotyöstössä. Tekstiä voi esittää julkaistavaksi sellaisenaan, pienin muutoksin, huomattavien muutoksin tai hylättäväksi. Kirjoittaja saa lausunnot käyttöönsä.

Asiantuntijalausunto kirjoitetaan asiallisesti, kannustavasti ja perustellen. Toimitusryhmän sihteeri pehmentää tarvittaessa lausuntoa tai poistaa arvioitsijan paljastavia kohtia. Hyvä arvio ottaa kantaa siihen, tuottaako käsikirjoitus uutta tietoa, tunteeko kirjoittaja riittävästi aihepiirinsä tutkimusta ja toimivatko metodologiset ratkaisut. Oleellista on lausua, toimii-ko teksti rakenteellisesti, ja täytyykö johdannossa luvattu.

Jos asiantuntija näkee lähteissä tai niiden käytössä puutteita, hänen odotetaan nimeävän artikkeleita oleellisesti täydentävät teokset ja uudet lähteet. Jos käsikirjoitus on vahvasti päällekkäinen aiemmin julkaistun aineiston kanssa, tästä on ilmoitettava. Myös plagiarismiepäilyistä sekä sitaattien tai lähteiden merkinnän puutteista on kerrottava.

Toimitusryhmä laatii pääkorjaustarpeet sisältävän lausuntoyhteenvedon. Kirjoittaja vastaa palautteeseen omassa lausunnossaan. Kaikkia muutoksia ei ole tarpeen tehdä, mutta ratkaisut on perusteltava. Lausunnon ja muokatun käsikirjoituksen pohjalta arvioitsija ottaa kantaa tekstin julkaisukelpoisuuteen. Lopullisen päätöksen tekee toimitusryhmä.

Kirjoittaja pidetään jatkuvasti ajan tasalla. Hän saa tiedon artikkelin vastaanottamisesta toimitukseen, arvioinnin aloittamisesta, arviointilausunnoista ja julkaisupäätöksestä. Toimittaja lähettää kirjoittajalle ennen taittoa viimeistelyohjeet. Kirjoittaja saa taittovedoksen luettavakseen. Valmis artikkeli ilmestyy Liikunta & Tiede -lehdessä ja pdf-muodossa LTS:n verkkosivuilla.

Vertaisarviointiprosessi kokonaisuudessaan: [www.lts.fi/liikunta-tiede/vertaisarvioidut-tutkimusartikkelit/vertaisarviointiprosessi.html](http://www.lts.fi/liikunta-tiede/vertaisarvioidut-tutkimusartikkelit/vertaisarviointiprosessi.html)