

Anna Wall

ORGANISAATIOKULTTUURIN ILMENEMINEN URHEILUORGANISAATIOSSA

Yksilöiden kokemuksia organisaatiosta muuttujana tai
metaforana

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Joulukuu 2022
Ohjaaja: Riikka Tapaninaho

Tiivistelmä

Anna Wall: Organisaatiokulttuurin ilmeneminen urheiluorganisaatiossa – Yksilöiden kokemuksia organisaatiosta muuttujana tai metaforana

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppateiden tutkinto-ohjelma, Yrityksen johtaminen

Joulukuu 2022

Organisaatiokulttuurin tiedostaminen on tärkeää kaikille organisaation jäsenille. Organisaatiokulttuuria voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta, ja sen voidaan joissakin tapauksissa nähdä vaikuttavan esimerkiksi organisaation menestykseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella yhden urheiluorganisaation kulttuuria yksilöiden näkökulmasta. Organisaatiokulttuuria pyrittiin havainnoimaan erilaisten organisaatiokulttuurin ilmenemismuotojen kautta, ja tutkimuksessa oli tavoitteena löytää näkökulmia myös valitun Smircichin (1983) muuttuja- ja metaforanäkökulmien mukaisesti.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella menetelmällä. Tutkimus on empiirinen, eli teorian lisäksi tutkimukseen on myös kerätty aineistoa haastatteluilla. Tutkimuksen teoreettisessa osassa perehdytään organisaatiokulttuurin tutkimuksen erilaisiin teorioihin ja esitellään tarkemmin Smircichin (1983) teoria organisaatiokulttuurin muuttuja- ja metaforanäkökulmista. Empiirisessä osassa käydään läpi aineistoa ja sen analyysia. Haastattelut ovat puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea ammattuurheilijaa samasta urheiluorganisaatiosta. Aineiston analyysissa käytettiin teoriaohjaavaa analyysitapaa, jossa analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta teoriaa käytetään analyysissa apuna.

Aineiston analyysissa esille nousi monia organisaatiokulttuurin tutkimuksen teemoja: ilmapiiri, arvot, sankarit, tutut rutiinit ja toimintatavat, erilaiset tilat sekä yhtenäis- ja alakulttuurit. Aineiston analyysista saatiin myös viitteitä sekä muuttuja- että metaforanäkökulmista. Kaikilla haastateltavilla oli melko samantyyllisiä ajatuksia organisaatiosta ja sen kulttuurista, vaikka eroavaisuiksiakin yksilöiden kokemusten väliltä löytyi.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että organisaatiokulttuuri ilmeni tutkitussa urheiluorganisaatiossa monella tavalla ja myös teoriaosuudessa esiin tuodut asiat näkyivät hyvin kyseisessä organisaatiossa. Muuttujanäkökulma korostui tuloksissa hieman enemmän kuin metaforanäkökulma. Tämä saattaa ainakin osin selittyä sillä, että muuttujanäkökulma voi olla helpompi hahmottaa kuin metaforanäkökulma. Molemmat näkökulmat olivat kuitenkin esillä aineistossa. Tutkimuksessa pystyttiin vahvistamaan käsitystä siitä, että organisaatiokulttuuria voidaan tutkia urheilun kontekstissa yleisen organisaatiokulttuurikirjallisuuden avulla.

Tutkimuksessa perehdyttiin yhden urheiluorganisaation kulttuuriin yksilöiden näkökulmasta. Kaikki haastateltavat olivat organisaatiossa samassa roolissa, joten jatkossa tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa koskemaan myös muita henkilöitä, kuten organisaation johtoa.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, urheiluorganisaatio, organisaatio muuttujana, organisaatio metaforana

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Organisaatiokulttuuri urheilun kontekstissa	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset	5
1.4 Tutkimuksen eteneminen.....	7
2 KIRJALLISUUSKATSAUS	8
2.1 Organisaatiokulttuuri	8
2.2 Erilaisia teorioita organisaatiokulttuurin tutkimuksesta	9
2.3 Smircichin organisaatiokulttuuriteoria	9
2.3.1 Organisaatio muuttujana	11
2.3.2 Organisaatio metaforana	12
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KUVAUS	14
3.1 Tutkimuksen toteutus	14
3.2 Aineiston kerääminen	14
3.3. Aineiston analyysi	15
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	17
4.1 Organisaatiokulttuurin juuret ja tulevaisuus.....	17
4.2 Joukkueen ilmapiiri	18
4.3 Arvot.....	20
4.4 Organisaation sankarit	21
4.5 Muut esille nousseet teemat.....	22
4.6 Organisaatiokulttuurin näkeminen muuttujana	24
4.7 Organisaatiokulttuurin näkeminen metaforana	25
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	27
5.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	27
5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	29
LÄHTEET	31
LIITTEET	33
LIITE 1: Haastattelurunko.....	33

TAULUKOT JA KUVIOT

Kuvio 1.....	10
Kuvio 2.....	11
Taulukko 1.....	15
Taulukko 2.....	16

1 JOHDANTO

1.1 Organisaatiokulttuuri urheilun kontekstissa

Organisaatiokulttuuria on tutkittu vasta muutaman vuosikymmenen ajan. Ensimmäisiä organisaatiokulttuuriteorioita alettiin kehittää 1980-luvulla Yhdysvalloissa, kun teollisuudessa ilmeni tarve kehittää organisaatioita uudella tavalla uudistuneen kilpailutilanteen takia (Huhtala & Laakso, 2007, 14). Organisaatiokulttuurin tutkimus on keskittynyt pitkälti yrityksiin, joten tieteellinen keskustelu organisaatiokulttuureista urheilun kontekstissa on vielä alkutekijöissään (Kaiser, Engel & Kainer, 2009, 298).

Organisaatiokulttuuria on tutkittu esimerkiksi havainnoimalla organisaation symboleita, ammattikieltä, sankareita, riittejä, rituaaleja ja seremonioita (Smith, 2009, 491). Smircich (1983) on puolestaan tutkinut organisaatiokulttuuria jakamalla sen seuraavanlaisesti kahteen eri malliin: organisaatiokulttuuri voidaan nähdä organisaatiossa joko muuttujana tai metaforana. Organisaation näkeminen muuttujana tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on kulttuuri, jota voidaan hallita ja mitata. Organisaation näkeminen metaforana taas tarkoittaa sitä, että organisaatio on itsessään kulttuuri. Tällöin kulttuuria ei voida johtaa eikä mitata, koska se syntyy ihmisten toiminnan sivutuotteena.

Vaikka urheiluorganisaatioiden kulttuureita ei ole vielä tutkittu pitkään, joitakin tutkimuksia aiheesta kuitenkin löytyy. Aiemmissa tutkimuksissa on esimerkiksi todettu, että urheiluorganisaation kulttuuri ja organisaation tehokkuus ovat yhteydessä toisiinsa. Organisaation tehokkuutta on jopa pystytty ennustamaan organisaation kulttuurin pohjalta. (Zhang, 2009.) Urheiluorganisaatioissa on tyypillisesti ollut vallalla ajatus siitä, että kulttuuri on yksi organisaation muuttujista, joita pystytään muokkaamaan (Maitland, Hills & Rhind, 2015, 504). Urheiluorganisaation kulttuurin tietoista muokkaamista tehokkaammaksi on tutkittu esimerkiksi ammattimaisen rugbyjoukkueen kontekstissa (Cole & Martin, 2018).

Organisaatiokulttuurin tutkiminen urheiluorganisaatioiden kontekstissa on tärkeää. Esimerkiksi valmentajien on tärkeä tietää ja tunnistaa oman organisaationsa kulttuurin olemassaolo, jotta he pystyvät ymmärtämään, miten heidän valmennusmetodinsa toimivat tietyssä ympäristössä (Maitland, Hills & Rhind, 2014; Cresswell & Eklund, 2007). Organisaatiokulttuuri myös tarjoaa organisaatioon kuuluville henkilöille esimerkiksi jaetun ymmärryksen ja merkityksiä yhteisistä asioista (Maitland,

Hills & Rhind, 2014, 514). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa syvennyttään organisaatiokulttuurin tutkimiseen urheilun kontekstissa. Näin ymmärrys aiheesta laajenee ja organisaatiota johtavat henkilöt osaavat ottaa kulttuurin huomioon omassa toiminnassaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella yhden urheiluorganisaation kulttuuria yksilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen pääkysymys on:

- *Miten urheiluorganisaation kulttuuri ilmenee yksilön kokemusten valossa?*

Pääkysymykseen pyritään saamaan mahdollisimman kattava vastaus haastatteleamalla organisaatioon kuuluvia henkilöitä heidän omista kokemuksistaan organisaatiokulttuurista. Apuna käytetään alakysymyksiä:

- *Mistä asioista organisaatiokulttuuri koostuu?*
- *Minkälaisia ominaispiirteitä kyseisen organisaation kulttuurissa on havaittavissa?*
- *Miten kulttuuri sijoittuu, kun sitä tarkastellaan suhteessa Smircichin (1983) teoriaan?*

Organisaatiokulttuuria voidaan tutkia ja näkökulman mukaan mahdollisesti myös mitata eri tavoin, mutta tässä tutkimuksessa perehdytään kulttuurin näkemiseen kahden eri näkökulman mukaisesti. Tutkimuksessa pyritään pääosin tarkastelemaan sitä, nähdäänkö kulttuuri organisaatiossa muuttujana vai metaforana. Kokemuksia kerätään haastatteluiden avulla, ja empiirisen haastatteluaineiston tukena ja analysoinnissa käytetään teoriaa. Koska kulttuurin kokemista tutkitaan yksilöiden tasolla, on mahdollista ja jopa todennäköistä, että tuloksissa havaitaan myös eroja eri henkilöiden kokemusten välillä.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Tutkimuksessa keskeisiä pääkäsitteitä ovat organisaatiokulttuuri ja urheiluorganisaatio. Organisaatiokulttuurin määrittelemisessä pohjana käytetään Scheinin (2017) luomaa määritelmää. Hän on määritellyt dynaamisen organisaatiokulttuurin käsitteen, jota voidaan käyttää silloin, kun ei

tarkastella makrokulttuureita, esimerkiksi valtiota, vaan tarkastellaan pienempiä organisaatioita. Scheinin mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan:

Perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. (Schein, 2017, 5–6; Voutilainen, 2009, 11)

Organisaatio ja urheiluorganisaatio ovat niin yleisiä termejä, että niille on hankala löytää vakiintunutta tieteellistä määritelmää. Erilaisia määritelmiä on kuitenkin olemassa, ja tässä tutkimuksessa organisaatiolla tarkoitetaan ihmisten muodostamaa yhteistoimintaa, jonka päämääränä on saavuttaa yhteiset tavoitteet (Lämsä & Päivike, 2013, 9). Urheiluorganisaatio tarkoittaa tätä käsitystä, ja tässä tutkimuksessa urheiluorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka toimii urheilun toimialalla. Urheiluorganisaatioon voidaan ajatella sisältyvän laajasti sekä urheilujoukkue että organisaation hallinto, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan urheilujoukkuetta organisaationa. Organisaation hallinto rajataan tässä tapauksessa tarkastelun ulkopuolelle.

Tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat myös organisaatiokulttuuri muuttujana ja metaforana (Smircich, 1983). Organisaatiokulttuuri muuttujana tarkoittaa sitä, että kulttuuria voidaan mitata ja hallita. Sitä voidaan tarpeen mukaan myös muokata. Organisaatiokulttuuri metaforana tarkoittaa puolestaan sitä, että kulttuuria ei voida mitata eikä hallita, ja organisaatio on itsessään kulttuuri.

Kuten aiemmin todettiin, tutkimuksen näkökulma rajataan urheiluorganisaatioon ja nimenomaan urheilujoukkueeseen. Samalla oletetaan, että urheiluorganisaation kulttuuri voidaan rinnastaa muihin organisaatioihin. Joissakin tutkimuksissa on esitetty, että urheiluorganisaatiot eroavat muista organisaatioista (Maitland, Hills & Rhind, 2015, 512; Southall & Nagel, 2003). Tässä tutkimuksessa kuitenkin oletetaan, että urheiluorganisaatioiden kulttuuria voidaan tutkia samalla tavalla kuin muissa organisaatioissa. Maitlandin, Hillsin & Rhindin (2014, 508) mukaan suuressa osassa urheiluorganisaatiotutkimuksista on käytetty yleistä organisaatiokulttuurin määritelmää, joten sitä käytetään tässäkin tutkimuksessa.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa taustoitetaan tutkimusta ja avataan sen aihetta. Ensimmäisessä osassa kerrotaan urheiluorganisaatioiden ja organisaatiokulttuurin aikaisemmasta tutkimuksesta ja tämän tutkimuksen hyödyistä. Samassa osiossa myös määritellään keskeiset käsitteet ja rajataan aihe. Ensimmäisessä osassa myös käydään läpi tutkimuksen tavoite, päätutkimuskysymys sekä alatutkimuskysymykset.

Tutkimuksen toisessa osassa käydään läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus sekä perehdytään vielä tarkemmin organisaatiokulttuurin tutkimukseen ja syvennetään keskeisiä käsitteitä. Teoreettisessa viitekehyksessä esitetään muutamia vaihtoehtoisia määritelmiä organisaatiokulttuurille, mutta tutkielmassa organisaatiokulttuuria tarkastellaan Scheinin (2017) määritelmän mukaisesti. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään myös muutamia eri näkökulmia organisaatiokulttuurin tutkimuksesta. Tutkimuksen pääteorianä käytetään Smircichin (1983) organisaatiokulttuurin tutkimuksen mallia, jonka mukaisesti organisaatio voidaan nähdä joko muuttujana tai metaforana.

Kolmannessa osassa käsitellään tutkimusmenetelmiä ja esitellään empiirisen tutkimuksen avulla kerättyä aineistoa sekä sen analysointia. Kolmannessa luvussa perustellaan kvalitatiivisen tutkimuksen käyttö tutkimusmetodina ja esitellään lyhyesti tutkimuksessa käytetty puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastatteluista on koostettu taulukko, joka löytyy kolmannen luvun loppupuolelta. Tässä luvussa kuvataan myös aineiston analyysia, joka on toteutettu teoriaohjaavana sisällönanalyysina.

Neljännessä luvussa käydään läpi haastatteluissa esiin nousseita teemoja ja aineiston analyysista saatuja tutkimustuloksia. Nämä vedetään yhteen viidennessä luvussa. Viidennessä luvussa esitellään myös johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimusta ja esitetään aiheen jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurille ei ole vakiintunutta, yhtä tiettyä määritelmää, vaan käytössä on useita erilaisia vaihtoehtoja. Toisaalta määritelmät ovat hyvin lähellä toisiaan. Tämän tutkielman pohjana käytetään Scheinin (2017) määritelmää, jonka mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan:

Perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. (Schein, 2017, 5–6; Voutilainen, 2009, 11)

Esimerkiksi Sharitz ja Ott (1987, 373) määrittelevät organisaatiokulttuurin seuraavasti: ”... se on kulttuuri, joka on olemassa organisaatiossa ja sen voidaan ajatella olevan kuin yhteiskunnallinen kulttuuri. Se koostuu monista abstrakteista asioista kuten arvoista, uskomuksista, oletuksista, näkemyksistä, käyttäytymisnormeista, artefakteista ja käyttäytymismalleista.” Erilaisia määritelmiä yhteen vetämällä voidaankin yleistäen ajatella, että organisaatiokulttuuri on jonkinlainen jokaiselle organisaatiolle ominainen näkymätön toimintamalli, joka pitää sisällään monia ulottuvuuksia.

Scheinin (2017, 3–5) mukaan kulttuuri koostuu esimerkiksi organisaatiossa käytettävästä kielestä, ryhmän normeista ja arvoista, identiteetistä, jaetuista merkityksistä sekä symboleista. Morganin (1997, 138) mukaan kulttuuria voidaan ilmaista ”jaettuina arvoina, merkityksinä, uskomuksina sekä ymmärtämisenä ja käsittämisenä.” Kulttuuri ilmenee organisaatioissa sekä näkyvästi että näkymättömästi esimerkiksi logoissa, nimessä, virka-asuissa, toimitiloissa, rakennuksissa, arvoissa, uskomuksissa, myyteissä, asenteissa, toimintatavoissa sekä normeissa (Aaltio-Marjosola, 1992, 62–64). Organisaatiokulttuurin tutkimuksen yksi osa-alue on myös sankarit, jotka ovat ikään kuin roolimalleja muille organisaatiossa mukana oleville henkilöille (Lämsä & Päivike, 2013, 181).

Girginovin (2006) mukaan ei ole olemassa yksimielisyyttä siitä, miten organisaatiokulttuuri määritellään urheilussa. Joissakin tutkimuksissa on määritelty organisaatiokulttuurin käsite erikseen urheilun kontekstiin sopivaksi (Maitland, Hills & Rhind, 2014, 508; Scott, 1997; Doherty & Chelladurai, 1999). Suurimmassa osassa urheiluorganisaatiokulttuureita käsittelevistä tutkimuksista

kulttuuria on kuitenkin tutkittu käyttäen yleisiä organisaatiokulttuurin määritelmiä (Maitland, Hills & Rhind, 2014, 508).

2.2 Erilaisia teorioita organisaatiokulttuurin tutkimuksesta

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa erilaisia teorioita on kehitetty paljon. Organisaatiokulttuuria voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi Smircich (1983, 346) esittää, että organisaatiokulttuurin tutkimus keskittyy usein koko organisaation laajuiseen yhtenäiskulttuuriin, vaikka organisaation sisällä on todennäköisesti erilaisia ala- ja vastakulttuureita. Wilkinsin ja Ouchin (1983, 468) mukaan tällaiset, koko organisaation yhtenäiskulttuurit ovat jopa harvinaisia.

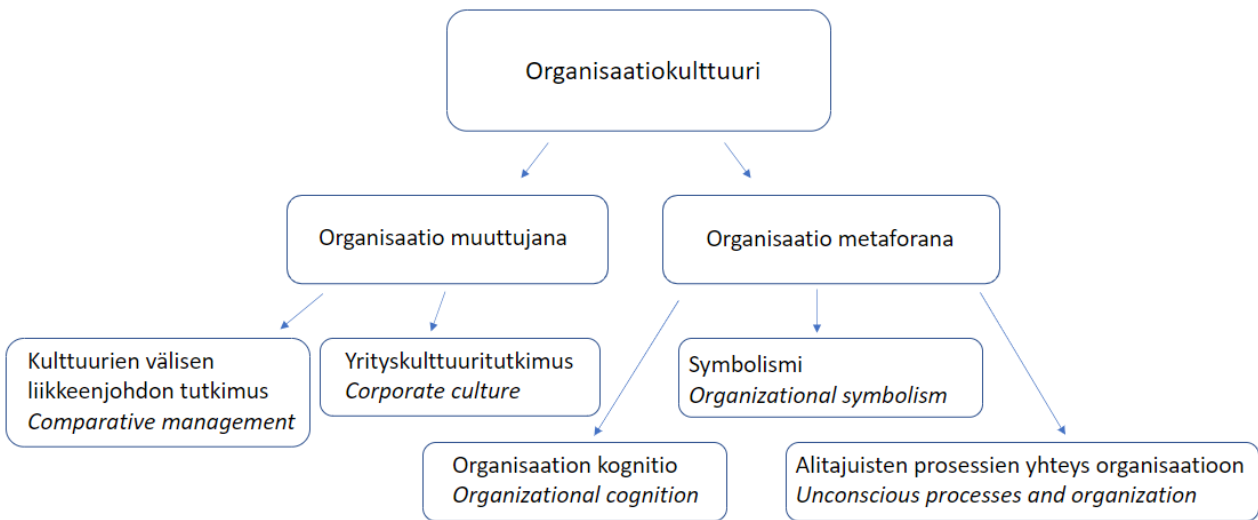
Martin (1992, 24) esittää kolme erilaista näkökulmaa, joiden avulla organisaation yhtenäis- ja alakulttuureita voidaan tutkia: integraatio (*integration*), differentaatio (*differentiation*) ja fragmentaatio (*fragmentation*)-näkökulmat. Integraatio-näkökulman mukaan kulttuuri on yhtenäinen ja koko organisaation laajuinen. Johtajat nähdään kulttuurin tuottajina ja muokkaajina. Differentaatio-näkökulmassa havaitaan, että organisaation yhtenäiskulttuurin alla on olemassa alakulttuureja. Ne voivat olla keskenään harmoniassa tai konfliktissa, mutta kaikilla alakulttuureilla on kuitenkin yhtenäinen käsitys organisaatiokulttuurista. Fragmentaatio-näkökulmassa keskitytään enemmän kulttuurien monitulkintaisuuteen. Tämän näkökulman mukaan kulttuurit eivät ole johdonmukaisia tai selkeitä kokonaisuuksia.

Schein (1987) taas on esittänyt, että organisaatiokulttuuria voidaan tutkia kolmella eri tasolla: artefakteina, arvoina sekä perusolettamuksina. Artefaktit ovat helposti havaittavissa olevia asioita, esimerkiksi yrityksen logo. Myös käyttäytymisartefaktit, kuten tapa puhutella muita organisaation jäseniä, kuuluvat tälle tasolle. Arvot kuuluvat organisaation toiselle, jo enemmän tiedostamisen tasolle. Kulttuurin syvin taso koostuu näkymättömistä perusoletuksista, jotka ohjaavat organisaation jäsenten käyttäytymistä.

2.3 Smircichin organisaatiokulttuuriteoria

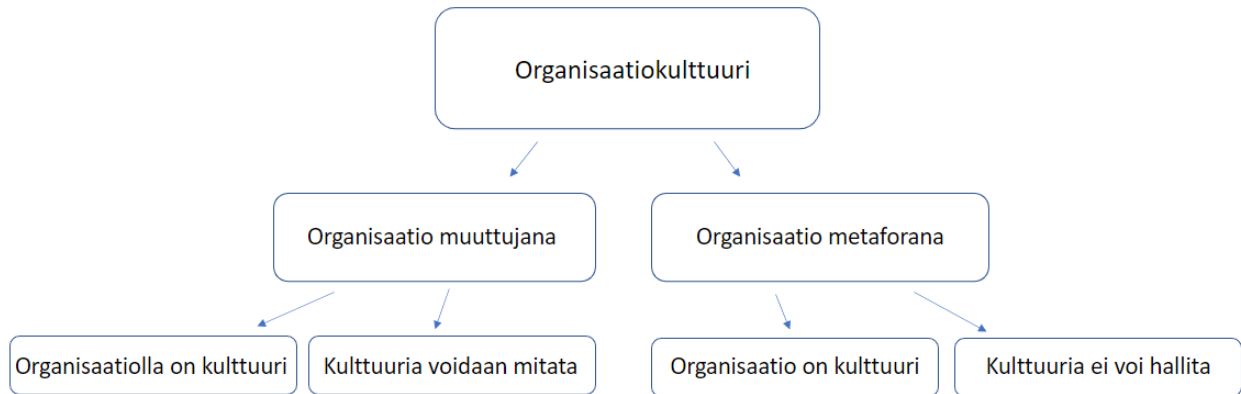
Organisaatiokulttuurin tutkimuksen kenttä on siis laaja, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan organisaation kulttuuria nimenomaan Smircichin (1983) kahtiajaon mukaisesti. Smircich (1983) esittelee viisi eri näkökulmaa, joiden mukaan organisaatiokulttuuria voidaan tutkia. Niitä ovat kulttuurien välisen liikkeenjohdon tutkimus (*comparative management*),

yrityskulttuuritutkimus (*corporate culture*), organisaation kognitio (*organizational cognition*), symbolismi (*organizational symbolism*) ja alitajuisten prosessien yhteys organisaatioon (*unconscious processes and organization*) (suomennos Aaltio-Marjosola, 1992, 36). Nämä voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, jotka ovat organisaatiokulttuuri muuttujana tai metaforana (kuvio 1). Kulttuurien välisen liikkeenjohdon tutkimus ja yrityskulttuuritutkimus kuuluvat näkökulmaan, jonka mukaan organisaatiokulttuuri nähdään muuttujana. Organisaation kognitio, symbolismi ja alitajuisten prosessien yhteys organisaatioon kuuluvat organisaatiokulttuurin näkemiseen metaforana.



Kuvio 1 *Organisaatiokulttuurin näkökulmat*
Smircich (1983)

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan vain päänäkökulmia eli organisaatiota muuttujana tai metaforana (kuvio 2). Organisaatio muuttujana tarkoittaa, että organisaatiolla on kulttuuri ja kulttuuria voidaan mitata ja hallita. Organisaatio metaforana tarkoittaa, että organisaatio itsessään on kulttuuri, eikä kulttuuria voi mitata tai hallita. (Smircich, 1983.)



Kuvio 2 *Organisaatiokulttuurin luokittelu*
Mukaillen Smircich (1983) ja Huhtala & Laakso (2007)

Nämä kaksi eri näkemystä voidaan tiivistetysti erottaa toisistaan sen mukaan, miten organisaation kulttuuri nähdään. Muuttujanäkökulman mukaisesti voidaan todeta, että organisaatiolla on kulttuuri (*organization has culture*) ja metaforanäkökulman mukaisesti taas organisaatio on kulttuuri (*organization is culture*) (Smircich, 1981). Seuraavaksi siirrytään näiden kahden näkökulman tarkempaan tarkasteluun.

2.3.1 Organisaatio muuttujana

Organisaatiokulttuuri muuttujana tarkoittaa Smircichin (1981) mukaan sitä, että organisaatiolla on kulttuuri (*organization has culture*). Organisaation kulttuuria voidaan mitata ja hallita. Kulttuuri on yksi osa kokonaisuutta, jonka mukaan ihmiset käyttäytyvät organisaatiossa. (Smircich, 1983.) Tämän näkökulman mukaan kulttuurin voidaan ajatella olevan yksi monista organisaation ominaisuuksista (Aaltio-Marjosolan, 1992, 37). Kulttuuria johtamalla voidaan esimerkiksi pyrkiä parantamaan yrityksen tuottavuutta.

Kun kulttuuri nähdään organisaatiossa muuttajana, ajatellaan, että kulttuuria voidaan muokata erilaisten tarpeiden mukaan. Usein tavoitteena on kehittää organisaatiolle vahva, laadullisesti oikeanlainen kulttuuri. (Huhtala & Laakso, 2007, 27.) Tämän suuntauksen mukaan ajatellaan, että vahvan kulttuurin olemassaolo on yhteydessä myös organisaation taloudelliseen menestykseen (Barley & Kunda, 1992, 382–383). Sharitz ja Ott (1987, 374) esittävät kuitenkin myös toisenlaisen lähestymiskulman vahvan kulttuurin olemassaoloon. Heidän mukaansa vahva organisaatiokulttuuri kontrolloi toimintaa organisaatiossa ja voi jopa estää organisaatiota muuttumasta, kun vanhat toimintamallit ovat liian vahvoja.

Organisaatiota pystytään siis johtamaan, ja sen seurauksena kulttuurin hallitsemiseen on kehitetty erilaisia johtamisen työkaluja. Muuttujanäkökulman mukaan ajatellaan, että kulttuurin johtaminen on merkitysten luomista ja hallintaa (Huhtala & Laakso, 2007, 27), jolloin kulttuurin johtaminen lähtee ihmisten johtamisesta. Vaikka kulttuurin muokkaaminen voi olla haastavaa ja aikaa vievää, Siehl ja Martin (1983, 53) esittävät, että johtajat voivat vähintäänkin vaikuttaa muutoksen suuntaan. Aaltio-Marjosolan (1992, 81) mukaan ”kulttuuria voidaan muuttaa kehittämällä uusia arvokokonaisuuksia ja erityisesti johdon filosofiaa, joka sitten viedään muuhun organisaatioon.” Organisaatiokulttuurin muokkaamisessa tulisi muistaa, että kulttuuriin voidaan vaikuttaa välillisesti. Esimerkiksi organisaation jäsenten arvomaailmaa ei voi muuttaa käskemällä, mutta välillisesti siihen saattaa olla mahdollista vaikuttaa esimerkiksi muuttamalla palkkausta, organisaatorakennetta tai organisaation symboliikkaa. (Aaltio-Marjosola, 1992, 83.)

Ongelmaksi tässä näkökulmassa voivat muodostua erilaiset ristiriidat, joita organisaatiossa voidaan kokea, kun kulttuuria pyritään hallinnoimaan ja muokkaamaan (Huhtala & Laakso, 2007, 27). Kun työntekijät ovat työskennelleet kauan tiettyjen käyttäytymismallien, rituaalien, normien ja muiden organisaatiokulttuurin tekijöiden mukaisesti, uusia toimintatapoja voi olla hankala hyväksyä nopeasti. Tämän seurauksena organisaation sisällä saattaa vallita muutostilanteessa kaksi kulttuuria, uusi ja vanha kulttuuri.

2.3.2 Organisaatio metaforana

Organisaatio metaforana tarkoittaa sitä, että jokaiselle organisaatiolle kehittyy sille ominainen kulttuuri, jota ei voi hallita tai mitata (Smircich, 1983). Huhtalan ja Laakson (2007, 21) mukaan ”kulttuuri nähdään organisaation ominaisuudeksi: kulttuuri on jotain sellaista, jota organisaatiolla on”. Kulttuurin näkeminen metaforana tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että organisaatio on kulttuuri (*organization is culture*) (Smircich, 1981). Tässä näkökulmassa ajatellaan, että kulttuuri muodostuu organisaatiossa ja kulttuuri ohjaa organisaatiota (Strati, 1998, 1381). Smircichin (1983, 9) mukaan organisaatiokulttuuri on tulosta ihmisten toiminnasta. Aaltio-Marjosola (1992, 38) tukee tätä väitettä ja hänen mukaansa ”organisaatiot ovat tältä näkökannalta katsoen järjestelmiä, jotka tulevat olemassaoleviksi kognitioiden kautta”. Toisin sanoen metaforanäkökulman mukaan ajatellaan, että kulttuuri ilmenee organisaatiossa esimerkiksi ihmisten ja heidän toimintansa kautta. Sitä ei siis voida tulkita kontekstista erillisenä.

Organisaation näkeminen metaforana tarkoittaa sitä, että kulttuuria ei voi hallita, johtaa tai mitata (Huhtala & Laakso, 2007, 27). Kulttuurin mittaaminen ei ole mahdollista, koska organisaatio itsessään muodostaa kulttuuria. Organisaatiokulttuurin tietoisien hallinnan haasteille on esitetty useita argumentteja (Trice & Beyer, 1984; Aaltio-Marjosola, 1992, 76): 1) Kulttuuria ei voida määrittää tarkasti, joten on vaikea tehdä muutoksia tietoisesti. 2) Kulttuurin muokkaaminen veisi niin paljon aikaa, että se ei olisi kannattavaa. 3) Kulttuuria ei voida tietoisesti hallita, koska se kehittyy organisaatioissa spontaanisti. 4) Pääkulttuurin alle on usein muodostunut erilaisia alakulttuureita, mikä tuottaisi hankaluuksia yhtenäiskulttuurin muokkaamisessa. 5) Kulttuuri myös luo jatkuvuutta ja suojaa elämän vaikeuksilta, joten ihmisten on luonnollista vastustaa muutosta. Smircichin (1983) metaforanäkökulman mukaan kulttuuri muuttuu ajan kuluessa organisaation kehittyessä. Kulttuurin muuttumisen voidaankin nähdä olevan ”uuden elämäntavan keksimistä” (Huhtala & Laakso, 2007, 27).

Huhtala ja Laakso (2007, 27) esittävät, että metaforanäkökulman mukaan organisaatiokulttuurin tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa organisaatiolle taloudellista hyötyä, vaan organisaatiota tutkitaan, jotta aiheesta saadaan lisätietoa ja ymmärrystä pystytään kasvattamaan. Organisaatiokulttuurin tiedostaminen ja olemassaolo on tärkeää organisaation toiminnan kannalta, mutta sitä ei pyritä tiedostamaan esimerkiksi paremman liikevaihdon tavoittelun takia.

Näistä kahdesta eri näkökulmasta organisaation näkeminen muuttujana on yleisempää (Smircich, 1983). Toisaalta muuttujanäkökulman mukaista organisaatiota voi olla helpompi tutkia ja arvioida, koska näkökulmaan kuuluu, että kulttuuria pystytään tutkimaan. Metaforanäkökulman mukaista kulttuuria ei pystytä mittaamaan tai hallinnoimaan, joten voi olla haastavampaa tunnistaa organisaatioita, joissa kulttuuri nähdään metaforamallin mukaisesti.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KUVAUS

3.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Shafritzin ja Otin (1987, 373) mukaan organisaatiotutkimuksen piirissä uskotaan, että määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ei ole erityisen soveltuva organisaatioiden tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2000, 152), joten kvalitatiivisen menetelmän käyttäminen palvelee tämän tutkimuksen tavoitteita.

Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen haastattelututkimus, koska tutkimuksessa halutaan ymmärtää aihetta laajasti yksilöiden omien kokemusten kautta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Eskolan ja Suorannan (1998, 85) mukaan puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastateltava saa vastata niihin omin sanoin. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei siis ole olemassa. Toisin sanoen puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien lisäkysymysten mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 77). Tällainen haastattelu sopii organisaatiokulttuurin tutkimiseen ja varsinkin tähän tutkimukseen, koska tutkimuksessa pyritään saamaan selville haastateltavien omia kokemuksia kulttuurista. Puolistrukturoitu teemahaastattelu ohjaa haastattelua oikeaan suuntaan, mutta jättää myös haastateltavalle tilaa kertoa kokemuksistaan ja saada näin oma äänensä kuuluviin.

3.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksessa on kerätty aineistoa haastattelemalla kolmea eri henkilöä. Haastattelujen tiedot on koottu taulukkoon 1. Henkilöt valittiin samasta urheiluorganisaatiosta, jotta heidän kokemuksiaan kyseisen organisaation kulttuurista pystytään vertailemaan ja mahdollisia eroja tai samankaltaisuuksia voidaan löytää. Kaikki haastateltavat ovat pääsarjatason ammattiurheilijoita, eli eri tasojen kokemukset urheiluorganisaation kulttuurista rajataan tässä tutkimuksessa pois. Kaikki haastatellut henkilöt kertoivat haastatteluhetkellä olleensa mukana kyseisessä pääsarjatason

joukkueessa noin 2–3 vuoden ajan. Kaikilla haastatelluilla oli kuitenkin jonkinlaista kokemusta organisaatiosta myös ennen pääsarjatason joukkueessa pelaamista.

Taulukko 1 Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto	Litteroidut sivut
H1	19.10.	21 min 30 s	9
H2	19.10.	42 min 16 s	14
H3	19.10.	22 min 53 s	9

Haastattelujen tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään yksilöiden kokemuksia urheiluorganisaation kulttuurista. Erityisesti pyrittiin selvittämään, kokevatko haastateltavat organisaatiokulttuurin muuttujana vai metaforana Smircichin (1983) teorian mukaisesti. Haastateltavat olivat vapaaehtoisia, eikä heiltä odotettu etukäteen valmistautumista kysymyksiin. Haastattelut toteutettiin kasvotusten paikan päällä kyseisen urheilujoukkueen tiloissa. Kaikki haastateltavat sekä myös tutkittava organisaatio pidetään tässä tutkimuksessa anonyymeina ja organisaatioon viitataan kirjaimella X.

3.3. Aineiston analyysi

Puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla kerätty aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoria toimii apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 81). Tuomen ja Sarajärven (2018, 82) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä tunnistetaan aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aineistoa voidaan kerätä melko vapaasti, ja teoriaan pohjautuvien asioiden rinnalle voidaan nostaa uusia teemoja, joita ei välttämättä ole teoriassa mainittu.

Haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen litteroitu aineisto luettiin läpi useaan kertaan. Haastattelut litteroitiin puhekielisinä, mutta joitakin asian ymmärtämistä vaikeuttavia täytesanoja karsittiin pois. Aineiston analyysissä käytettiin apuna teemoittelua. Teemoittelussa on kyse ”laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan” (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 79). Haastattelujen perusteella pyrittiin siis löytämään erilaisia teemoja, jotka toistuvat haastatteluissa tai ovat muuten merkittäviä tutkimuksen kannalta. Haastatteluja analysoitiin sekä erillisinä että yhdessä, koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää organisaatiokulttuurin kokemista yksilön kokemusten kautta. Haastatteluja kuitenkin myös verrattiin keskenään, jolloin aineistosta pystyttiin havaitsemaan samankaltaisuuksia, mutta toisaalta myös eroavaisuuksia yksilöiden kokemuksissa.

Teemoittelussa pääteemoiksi nousivat ilmapiiri, arvot sekä sankarit. Muita pienempiä esiin nousseita teemoja olivat tutut rutiinit ja toimintatavat, erilaiset tilat sekä yhtenäis- ja alakulttuurit. Teemoittelun jälkeen haastatteluissa esiin nousseita teemoja tarkasteltiin Smircichin (1983) organisaatiokulttuurinäkemys mukaisesti. Smircich (1983) jakaa organisaatiokulttuurin näkemisen muuttujaksi ja metaforaksi, ja näin aineistosta pyrittiin löytämään viitteitä molemmista näkökulmista. Muuttuja- ja metaforanäkökulmien teemoittelusta muodostettiin taulukko 2.

Taulukko 2 Keskeiset teemat muuttuja- ja metaforanäkökulmasta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Tietoinen kehittäminen	Yhteisten toimintatapojen kehittäminen	Muuttujanäkökulma	Organisaatiokulttuuri
Kahvitauot luomassa joukkuehenkeä			
Alkulämmittelyn kehittäminen			
Fysiikkatreenien omatoimisuus	Muutos toimintatavoissa		
Alkulämmittelyn omatoimisuus			
Mentaalivalmentaja	Kulttuuriin liittyvien asioiden läpikäynti		
Jaksopalaverit			
Aktiivinen kanssakäyminen joukkueen ja valmentajien välillä	Valmentajien rooli		
Joukkueen yhteinen tekeminen			
Asian esittäminen rakentavasti			
Jokainen pystyy vaikuttamaan yhteiseen toimintaan	Omat ja joukkueen mahdollisuudet vaikuttaa kulttuuriin		
Yhteisen toiminnan sivutuotteena luonnollisesti syntyvät toimintatavat	Kulttuurin tiedostamaton kehitys	Metaforanäkökulma	
Kulttuurin muokkaantuminen tiedostamattomasti johtajan mukaan	Valmentajien rooli		
Jokaisella tärkeä rooli osana joukkuetta	Pelaajien rooli kulttuurin muodostumisessa		
Kaikki pystyvät vaikuttamaan kulttuuriin olemalla omia itsejään			

Taulukossa 2 esitellään aineistosta esiin nousseiden muuttuja- ja metaforamallien mukaisten teemojen luokittelu. Yhdistävä luokka on organisaatiokulttuuri, ja se on jaettu kahteen yläluokkaan, muuttujanäkökulmaan ja metaforanäkökulmaan. Näistä on muodostettu kahdeksan alaluokkaa, jotka on vielä jaettu edelleen 15 pelkistettyyn ilmaukseen. Pelkistetyt ilmaukset kuvaavat sitä, miten alaluokkiin jaetut teemat näkyvät konkreettisesti joukkueen toiminnassa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset on jaoteltu teemoittain eri kappaleisiin. Tuloksissa käydään läpi tutkitun urheiluorganisaation kulttuuria yleisesti, joukkueen ilmapiiriä, arvoja, sankareita sekä muita haastatteluissa esille nousseita teemoja. Teemat muodostuivat haastatteluiden perusteella ja myös organisaatiokulttuuriteorit ohjasivat teemoittelua. Lopuksi tutkimustulokset esitellään Smircichin (1983) muuttuja- ja metaforanäkökulmien valossa.

4.1 Organisaatiokulttuurin juuret ja tulevaisuus

Kaikki haastatellut henkilöt olivat haastatteluhetkellä olleet mukana organisaation toiminnassa useampia vuosia, joten heillä voidaan ajatella olevan hyvä käsitys organisaation kulttuurista. Kaikissa haastatteluissa nousi esille se, että tutkittavalla urheiluseuralla on haastateltavien mielestä omanlaisensa kulttuuri.

Kyllä X:llä on niinku oma kulttuuri. (H1)

Organisaation katsottiin olevan vanha, perinteikäs ja historiallinen seura. Haastatteluissa pitkistä perinteistä esimerkiksi nostettiin se, että seuran huoltaja on ollut mukana toiminnassa 60-luvulta asti ja eri sukupolvet ovat muutenkin mukana organisaation arkisessa toiminnassa. Haastatteluissa myös korostui se, että organisaation koettiin tuovan vahvasti esiin omassa toiminnassaan paikkakuntaa, jolla seura vaikuttaa. Toisaalta aineistosta nousi esiin kyseisen urheiluorganisaation merkityksellinen rooli monen paikkakuntalaisen elämässä.

On ollut aika lailla pikkukaupungin semmonen tietynlainen ylpeys... Sitten semmoinen puhuttaa ja liikuttaa aika paljon ihmisiä... Että merkkää kyllä tosi monelle aika paljon. (H2)

Toisaalta seurassa ollaan myös tietoisia siitä, mihin tulevaisuudessa aiotaan. Haastateltavat luottivat siihen, että organisaatiossa halutaan kehittyä ja luoda koko ajan paremmat puitteet organisaation toiminnalle.

Koko ajan ollaan tietoisia, että mihin päin ollaan menossa ja miten halutaan koko ajan paremmaksi ja paremmaksi tätä organisaatiota. (H3)

Haastatteluiden perusteella voidaankin todeta, että kehittyessään organisaatio on onnistunut pitämään kiinni omasta historiastaan, ja organisaation pitkä historia on tärkeä osa koko organisaatiota sekä nykypäivänä että tulevaisuudessa.

4.2 Joukkueen ilmapiiri

Haastatteluissa toistuvana teemana nousi esiin joukkueessa vallitseva hyvä ilmapiiri. Se ilmeni haastatteluiden perusteella muun muassa siinä, että hallille on mukava mennä joka aamu, joukkueessa on mukana paljon mukavia ihmisiä, kaikki uskovat joukkueen sisäiseen yhteiseen hyvään tekemiseen, kaikilla on työrauha, ongelmia pyritään ratkomaan yhdessä, kaikkien kanssa tullaan hyvin toimeen ja mukana on paljon erilaisia persoonia, mikä tasapainottaa joukkuetta. Myös yhtenäisyys korostui joukkueen toiminnassa.

Meillä on nyt ollu tosi yhtenäinen tää joukkue. (H1)

Eroavaisuuksia haastatteluissa nousi esiin silloin, kun puhuttiin muutoksesta joukkueen ilmapiirissä. Kaksi kolmesta haastateltavista totesi, että viime vuosiin verrattuna joukkueen ilmapiirissä on tapahtunut muutos positiivisempaan ja rennompaan suuntaan. Tämän nähtiin omalta osaltaan vaikuttaneen myös joukkueen menestykseen.

Viime kauteen verrattuna tän kauden joukkueessa on parempi yhteishenki... Se näkyy tuloksissakin, että meillä on tosi hyvin menny pelit, viime kausi oli vähän vaikeempi. (H1)

Yksi haastatelluista henkilöistä kertoi, että selkeää muutosta joukkueen ilmapiirissä ei ole ollut havaittavissa. Suurena syynä tähän mainittiin johtavien pelaajien jääminen joukkueeseen.

Noi johtavammat pelaajat, osa on kyllä pysynyt tässä, että aika samanlaista on ollut. (H3)

Ilmapiirin muutoksessa esiin nousi se, että aikaisempina vuosina joukkueessa oli ollut mukana henkilöitä, jotka vaikuttivat koko joukkueen ilmapiiriin negatiivisesti. Näiden pelaajien poisjäänti joukkueesta oli vaikuttanut siihen, että joukkueen ilmapiirin koettiin parantuneen. Myös eri valmentajien rooli nostettiin haastatteluissa esille joukkueen ilmapiirin rakentumisessa.

Viime kaudella saatto olla muutama semmonen pelaaja, jotka oli vähän niinku silleen että ei oikeen ollu mukana siinä jutussa... Ja se näky joukkueen tekemisessäkin, että ei ollu yhtä tiivis se meidän joukkue viime kaudella mitä se on tällä kaudella ollu ja oli just semmosia muutama pelaaja viime kaudella, jotka vähän niinku vaikutti siihen negatiivisesti siihen joukkuehenkeen. Musta tuntuu, että tällä kaudella ei oo niitä ollenkaan että sen takia ollu parempi. (H1)

Hyvän ilmapiirin koettiin koostuvan erilaisista, konkreettisista ja abstrakteista asioista. Konkreettisia asioita, joita haastatteluissa nousi esiin, olivat esimerkiksi erilaiset joukkueen yhteiset tapahtumat, kuten saunaillat ja kalastuskilpailut, sauna pukuhuoneessa sekä se, että pelaajien paikkoja pukuhuoneessa vaihdetaan aina silloin tällöin, jotta tulee juteltua eri joukkuekavereille. Abstraktina asiana esiin nousi esimerkiksi yhteinen päämäärä.

Ei oo semmosia tavallaan yksilöitä joukkueessa vaan kaikki puhaltaa yhteen hiileen ja ollaan niinku yhdessä tässä. Että kukaan ei pelaa itelleen vaan kaikki pelaa joukkueelleen. (H1)

Joukkueen yhteinen alkulämmittelyrutiini nousi myös haastatteluissa esiin asiana, joka nostattaa joukkuehenkeä.

Me monesti tykätään mennä tohon alkulämmöillä pelaan futista tohon ulos. Että se on niinku semmonen hyvä erityinen juttu mitä ei varmaan monessa joukkueessa oo mutta sen varmaan huomaa tästä että se on vähän niinkun meidän juttu ja mä väitän, että se on kasvattanu meidän joukkuehenkeä. (H1)

Myös joukkueen yhteinen kahvitauko joka aamu ennen harjoitusta koettiin joukkuehenkeä kasvattavaksi asiaksi, ja se mainittiin eri haastatteluissa.

Meillä on tommonen juttu, että joka aamu ennen harjotusta niin meillä on semmonen viidentoista minuutin kahvittelutauko... Istutaan vaan ja juodaan kahvia... Se on kans suuri syy siihen miks meillä on hyvä joukkuehenki että musta tuntuu että se on kasvattanu sitä aika paljon. (H1)

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että joukkuehengen koetaan yleisesti lähtevän pelaajista ja joukkueen yhteisestä tekemisestä, vaikka myös valmentajilla koettiin olevan rooli joukkuehengen luomisessa. Kun kaikki ovat mukana toiminnassa ja antavat oman panoksensa joukkueen eteen, ilmapiiri kohenee.

4.3 Arvot

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen keskeinen aihealue, arvot, nousi esiin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Kaikkien haastateltavien vastauksissa mainittiin joukkueen luoma arvotaulu, johon on listattu pelillisiä arvoja.

Meiän piti tehdä semmonen joukkuearvot. Käytiin läpi, että kaikki saa sanoa siihen mitä haluaa, että sitten niitä kunnioitetaan. (H3)

Meillä on semmonen taulu kopissa pelillisistä arvoista... Siinä on just jotain jäähyttömyyttä ja kamppailua. (H1)

Koska sama asia nousi esiin kaikissa haastatteluissa, voidaan todeta, että joukkueen arvoja pidetään tärkeinä ja niihin kiinnitetään huomiota. Muita arvoja tai joukkueelle tärkeitä teemoja olivat esimerkiksi hyvä joukkuehenki, pelitapaan ja treenaamiseen sitoutuminen, joukkueelle pelaaminen, voittaminen, yhteisesti sovittujen asioiden kunnioittaminen, korkea työmoraali, logolle pelaaminen, kaverin auttaminen, toisen kunnioitus sekä se, että jokainen saa olla oma itsensä ja kaikki hyväksytään sellaisina kuin he ovat.

Arvot ovat joukkueen mukana päivittäisessä tekemisessä ja joukkueessa kiinnitetään huomiota siihen, että jokainen muistaa joukkueen yhteiset arvot sekä ymmärtää, mitä ne tarkoittavat.

Kyllä me yritetään niinku, että ei se vaan riitä, että kirjoitetaan siihen taululle niitä juttuja, että kyllä niitä pitää käsitelläkin sitten, että jokainen ymmärtää mitä ne tarkoittaa. Sitten jos joku vähän sakkaa, niin sitten me käydään se läpi, että hei muistaksä, että tää on täällä arvoissa, että ei nyt niinku päästetä tosta irti. (H3)

Koutsu voi painottaa, että hei tossa on meiän arvo, toi jäähyttömyys, että se ei nyt oikein toteutunu, että muistakaa siihen painottaa. (H1)

Toisaalta yhdessä haastattelussa nousi esiin, että arvot näkyvät joukkueen toiminnassa enemmänkin negatiivisessa mielessä. Haastattelussa mainittiin, että joukkueen arvot ovat perusarvoja, joita ihmisten välisessä toiminnassa muutenkin noudatetaan liittyen esimerkiksi toisen kunnioittamiseen. Kun jokainen noudattaa arvoja, ne eivät juuri näy toiminnassa, mutta jos niitä ei noudateta, siihen kiinnitetään huomiota.

Se [arvot] näkyy ehkä enemmän just siinä niin kun negatiivisessa mielessä silleen, että jos joku lipsuu niistä, niin sitten siitä kyllä muistutetaan. (H2)

Kaiken kaikkiaan arvojen voidaan nähdä olevan läsnä joukkueen päivittäisessä tekemisessä. Joukkueessa on yhdessä luotu arvot, joita jokainen on sitoutunut noudattamaan. Arvojen laiminlyöntiä ei ole juurikaan ollut havaittavissa, mutta mikäli sellainen tilanne huomataan, siihen myös puututaan.

4.4 Organisaation sankarit

Kaikissa haastatteluissa nostettiin esiin joukkueen vanhempia ja johtavampia pelaajia, joita kutsutaan organisaatiokulttuurin tutkimuksessa organisaation sankareiksi. Johtavaksi pelaajaksi esimerkkinä mainittiin joukkueen kapteeni, joka haastateltavien mukaan johtaa muuta joukkuetta esimerkillään. Kaikki haastatellut kokivat kuuluvansa joukkueen nuorimpaan päähän. Yhdessä haastattelussa vanhemmat pelaajat nähtiin lapsuuden esikuvina.

Nuorena... tietyllä tavalla ehkä vähän pelkäs vanhempia pelaajia ja sillee katto tosi ylöspäin. Että ei saatana mä oon nähnyt ton 10 vuotta sitten pelaamassa, ja nyt mä oon tässä niinku vieressä. (H2)

Haastatteluisa yhteisenä asiana mainittiin myös, että vanhemmilla ja kokeneemmilla pelaajilla on tärkeä rooli esimerkin näyttäjänä nuoremmille pelaajille.

Varsinkin niinku vähän kokeneemmilla pelaajilla niin niillä on vähän paremmat noi rutiinit tai tietyt jutut mitä ne tekee, niin niiltä on ollut aikaisemminkin hyvä kattoa vähän mallia että mitä niinku kannattaa tehdä ja mitä voisi ehkä ideoida ja kehittää ittelleen. (H2)

Ehkä noi vanhemmat äijät on vähän enemmän semmoisia, näyttää vähän esimerkkiä tälleen, että ite nyt yritän seurata perästä. (H3)

Joukkueen kokeneemmilla pelaajilla nähtiin olevan tärkeä rooli joukkueen ilmapiirin rakentumisessa. Toisaalta joukkueen vanhemmat pelaajat ovat myös usein niitä, jotka ovat esimerkiksi pukuhuoneessa enemmän äänessä ja tsemppaavat muuta joukkuetta.

Sitten on niinkun pelaajia, jotka on paljon äänessä kopissa ja tsemppaa ja kannustaa... Ne on monesti just vähän kokeneempia pelaajia keiltä se rooli hoituu. (H1)

Yleensä ne on ne vanhemmat äijät, ketä siellä [kopissa erätauoilla] puhuu. (H3)

Haastatteluiden perusteella on huomattavissa, että joukkueen johtavat pelaajat ovat usein vanhempia ja kokeneempia pelaajia. He ovat esikuvia tai organisaatiokulttuurin tutkimuksen sankareita nuoremmille pelaajille ja opastavat näitä esimerkillään. Nuorempien pelaajien puheessa ja käytöksessä on havaittavissa kunnioitusta kokeneempia pelaajia kohtaa, ja he kokevat, että voivat saada paljon oppia johtavilta pelaajilta. Toisaalta kokeneemmat pelaajat ovat nuorempien mielestä myös hyviä joukkuekavereita, joten heidän roolinsa ei rajoitu pelkästään esimerkkinä toimimiseen.

4.5 Muut esille nousseet teemat

Muita pienempiä haastatteluisa esille nousseita, organisaatiokulttuurin tutkimuksen kannalta keskeisiä aihealueita olivat tutut rutiinit ja toimintatavat, erilaiset tilat sekä yhtenäis- ja alakulttuurit. Jokainen haastateltava mainitsi, että esimerkiksi omat pelipäivän rutiinit ovat tärkeässä roolissa omassa toiminnassa. Myös koko joukkueen yhteiset rutiinit nostettiin esille. Yhteisenä rutiinina

mainittiin muun muassa treeni, joka toistuu aina pelien välisinä päivinä. Rutiinin toistumisen mainittiin tuovan tuttuutta ja hyvää fiilistä tekemiseen.

Eilen ollu peli ja tänään ns. välipäivä ja sitten huomenna peli taas, niin tänään esimerkiksi ... semmoinen yhteinen 20 minuuttia ja siksi se on aina se sama reeni niin tulee semmonen hyvä fiilis tai semmonen tuttu. (H2)

Erilaisten tilojen merkitys nousi myös esille kaikissa haastatteluissa. Fyysiset tilat on tunnistettu organisaatiokulttuurin tutkimuksessa vaikuttavaksi tekijäksi. Joissain haastatteluissa painotettiin enemmän tilojen hyvää kuntoa ja viihtyisyyttä, kun taas joissain kerrottiin enemmän tilojen välisistä eroista ja niiden vaikutuksista toimintatapoihin.

Ne [tilat] on vähän silleen eriarvoiset, joku lounge niin se on ehkä enemmän semmoinen just semmoinen olotila ja siellä voi kaikki olla sillain rennosti, ja ei välttämättä tarvi niinku ajatella niin paljon treenaamista... Sitten kopissa, niin ehkä enemmän on semmoinen, alkaa fokus tuleen siihen jälle ja reenaamiseen. Että niinku pian alkaa treeni ja sitten pitää olla silleen valmis. Että loungessa pystyy vielä oleen rennosti, mutta sitten kun menee koppiin niin sitten semmoinen tietty fokus, et taas pitää mennä täysiä. (H2)

Kaikissa haastatteluissa puhuttiin me-hengessä, ja koko joukkueen ajateltiin olevan yhtenäinen. Haastatteluissa toistuivat erilaiset ilmaukset, kuten ”meidän juttu” tai ”meidän joukkue”, jotka tuovat ilmi sen, että joukkueessa on hyvin vahva yhtenäiskulttuuri. Yhdessä haastattelussa nousi esille myös joukkueen alakulttuurit, tosin vain pienessä sivuroolissa.

Kyllä niinku tosi paljon hengataan yhdessä. Vähän pienemmissä porukoissa ehkä. Ei ainakaan mun tietääkseni kukaan ole sillain ulkopuolinen missään. (H3)

Haastatteluiden perusteella voidaankin todeta, että joukkueessa on vahva yhtenäiskulttuuri. Pieniä viitteitä oli havaittavissa myös alakulttuureiden muodostumisesta joukkueen sisällä. Nämä merkit olivat kuitenkin pienessä sivuroolissa, joten yleistäen voidaan sanoa, että yhtenäiskulttuuri on vahva ja alakulttuureita ei juurikaan ole syntynyt.

4.6 Organisaatiokulttuurin näkeminen muuttujana

Haastatteluissa oli havaittavissa viitteitä muuttujanäkökulman mukaiseen ajatteluun organisaatiokulttuurista. Teorian mukaisesti haastatteluissa nousi ilmi se, että joukkueen kulttuuria pyritään aktiivisesti kehittämään.

Yritetään kehittää tai, tai se on niinku se tarkoitus just. (H2)

Esimerkkinä tietoisesta kehittämisestä mainittiin muun muassa ennen treenejä pidettävä 15 minuutin kahvitauko, jolla pyritään kehittämään joukkueen kulttuuria. Toisaalta esiin nousi myös, että joukkueessa ei ole tarvetta kehittää esimerkiksi joukkuehenkeä, koska haastateltavien mielestä parannettavaa ei ole.

Varmaan jos ois niinkun huono joukkuehenki ja huomais että se ei toimi niin sit sitä pystyis kehittää. (H1)

Haastateltavat mainitsivat, että toimintatavat ovat pysyneet melko samoina, vaikkakin joitain yksittäisiä muuttuneita asioita nostettiin esiin. Kahdessa haastattelussa mainittiin esimerkiksi fysiikkaharjoitusten ja lämmittelyiden siirtyminen enemmän omatoimiseksi, mikä kertoo siitä, että toimintatapoja on jollain tavalla pyritty parantamaan ja kehittämään.

Muuttujanäkökulman mukaisesti haastatteluista nousi myös esiin se, että joukkueen kulttuuri tunnistetaan ja siihen liittyviä asioita käydään säännöllisesti läpi. Kaikissa haastatteluissa mainittiin esimerkiksi jaksopalaverit, joissa käsitellään aina joukkueen mentaalivalmentajan kanssa muun muassa arvoja ja muita kulttuuriin liittyviä teemoja. Kulttuurin olemassaolo on siis tunnistettu joukkueessa, ja sitä pyritään aktiivisesti ja säännöllisesti tuomaan kaikkien joukkueen pelaajien tietoisuuteen.

Haastatteluissa tuotiin myös esiin se, että valmentajat pyrkivät aktiivisesti kehittämään joukkueen ilmapiiriä ja kulttuuria. He tuovat joukkueeseen toimintatapoja, jotka esimerkiksi yhdistävät joukkuetta. Haastatellut kertoivat, että pelaajien ja valmentajien välinen kanssakäyminen on aktiivista, ja valmentajat pyrkivät tietoisesti vaikuttamaan joukkueen kulttuuriin.

Kyllä [pelaajien ja valmentajien välinen kanssakäyminen] on niinkun semmosta aktiivista. (H1)

Kaikki haastateltavat kokivat, että heillä ja muilla joukkueeseen kuuluvilla pelaajilla on mahdollisuus halutessaan vaikuttaa joukkueen toimintatapoihin ja sitä kautta myös kulttuuriin.

Oli tilanne mikä tahansa, niin koko ajan pystyy vaikuttamaan tilanteeseen... Kyllä siellä niinku jokainen pystyy, jos vaan haluaa vaikuttaa tilanteeseen. (H3)

Yhdessä haastattelussa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että mikäli haluaa vaikuttaa joukkueen toimintaan, oma asia täytyy osata perustella. Haastateltavat kokivat, että joukkueessa oli mukana poikkeuksellisen paljon henkilöitä, jotka osaavat antaa rakentavaa palautetta. Tällöin heillä on myös hyvä mahdollisuus vaikuttaa joukkueen toimintatapoihin.

Meillä on... fiksuja kavereita niin ne pystyy tuomaan asiat tosi silleen hyvin ja silleen hyvällä syyllä esille, että mitä niinku pitää kehittää ja miksi pitäisi kehittää tai miksi jotain asiaa ei voi tehdä. Ettei se ole vaan semmoista huutelua, että en mä nyt halua tehdä tälleen, vaan silleen että siinä on joku järki. (H2)

Kaikissa haastatteluissa nousi siis esiin muuttujanäkökulman mukaisia asioita. Haastateltavat kokivat, että kulttuuria pyritään aktiivisesti kehittämään ja johtajat eli valmentajat pyrkivät myös siihen. Toisaalta koko joukkueella on mahdollisuus vaikuttaa joukkueen toimintatapoihin, mikä koettiin positiivisena asiana.

4.7 Organisaatiokulttuurin näkeminen metaforana

Haastatteluissa joitakin asioita oli havaittavissa myös metaforanäkökulmaan liittyen. Vaikka toisaalta ajateltiin, että kulttuuria pyritään aktiivisesti kehittämään, yksi haastateltava mainitsi, että kaikissa asioissa ei aina ajatella tietoisesti kulttuurin ja toimintatapojen kehittämistä, vaan niitä syntyy toiminnan sivutuotteena myös luonnostaan.

Sit monesti just tommoset tapahtuu aika luonnostaan, että niitä ei mietitä, varmaan just niinkun vaikka se futispelijuttu niin ei meillä ollu mitään sovittua, että jossain vaiheessa vaan alettiin pelaan ja sit siitä tuli semmonen juttu. Että ei meillä oikein

mietitää etukäteen tai että miten vois kehittää. Ainakaan niinkun tällä hetkellä, kun kaikki tuntuu toimivan. (H1)

Haastattelussa nousi myös esiin, että valmentajatkään eivät välttämättä aina vaikuta tietoisesti kulttuuriin, vaan esimerkiksi hyvän ilmapiirin syntymiseen vaikuttavat usein myös tiedostamattomat asiat, kuten valmentajien luonne ja oma tyyli käyttäytyä ja johtaa joukkuetta. Kulttuurin voidaan ikään kuin nähdä muokkaantuvan sen mukaan, kuka joukkuetta johtaa, mutta osaltaan se on luonnollista, ihmisten välisestä kanssakäymisestä syntyvää muutosta, eli metaforanäkökulman mukaisesti sen voidaan nähdä olevan uuden elämäntavan keksimistä.

Eri valmentajat luo erilaisen ilmapiirin ja toiset arvostaa eri asioita kun toiset. (H3)

Yhdessä haastattelussa tuotiin ilmi, että jokaisella on tärkeä rooli osana joukkuetta, ja kaikki pystyvät vaikuttamaan joukkueeseen olemalla omia itsejään.

Olemalla vaan oma itteni niin mä tuon oman osani tähän joukkueeseen, että ei se oo niin vaikeeta. Musta tuntuu että kaikilla on tärkeä osa, että oli sitten ihan mikä tahansa rooli kentällä niin kaikilla on tärkeä rooli olla osa tätä joukkuetta ja kunhan vaan on oma ittensä niin se hoituu kyllä siltä osin se rooli aika hyvin. (H1)

Metaforanäkökulman mukaisesti voidaan siis sanoa, että kulttuuri syntyy joukkueessa myös ihmisten luonnollisen toiminnan sivutuotteena ilman, että siihen tulisi jatkuvasti kiinnittää joka vaiheessa huomiota.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella yhden urheiluorganisaation kulttuuria yksilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen pääkysymys oli: *Miten urheiluorganisaation kulttuuri ilmenee yksilön kokemusten valossa?* Pääkysymykseen pyrittiin vastaamaan kolmen apukysymyksen avulla: *Mistä asioista organisaatiokulttuuri koostuu? Minkälaisia ominaispiirteitä kyseisen organisaation kulttuurissa on havaittavissa? Miten kulttuuri sijoittuu, kun sitä tarkastellaan suhteessa Smircichin (1983) teoriaan?* Organisaatiokulttuurin tutkiminen urheiluorganisaation näkökulmasta on tärkeää, koska näitä yhdistävää tutkimusta ei vielä ole paljon. Organisaatiokulttuurin tiedostaminen on tärkeää kaikille organisaation jäsenille, kuten valmentajille. Laajentamalla tietämystään organisaatiosta ja sen kulttuurista he pystyvät esimerkiksi ymmärtämään, miten heidän valmennusmetodinsa toimivat tietyssä ympäristössä (Maitland, Hills & Rhind, 2014; Cresswell & Eklund, 2007). Toisaalta organisaatiokulttuurin tuntemus yhdistää organisaatioon kuuluvia henkilöitä ja tarjoaa heille esimerkiksi jaetun ymmärryksen ja merkityksiä yhteisistä asioista (Maitland, Hills & Rhind, 2014, 514).

5.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Vaikka haastatteluja tehtiin vain kolme, samat teemat alkoivat toistua jokaisessa haastattelussa. Haastatteluista oli löydettävissä paljon samankaltaisuuksia, mutta toisaalta myös eroavaisuuksia. Erot vastauksissa selittyvät osittain sillä, että yksilöt kokevat asioita eri tavalla ja huomiota kiinnitetään erilaisiin asioihin. Toisaalta myös organisaatiossa vietetty aika saattaa omalta osaltaan vaikuttaa siihen, kuinka tuttu organisaatio ja sen toimintatavat ovat. Varsinkin muutoksen havainnointi on haastavaa, mikäli organisaatiossa vietetty aika ei ole kovin pitkä.

Haastatteluissa nousi hyvin esiin erilaisia organisaatiokulttuuria ilmentäviä teemoja. Esimerkiksi Aaltio-Marjosola (1992, 62–64) on esittänyt sekä näkyviä että näkymättömiä teemoja, joissa organisaation kulttuuri ilmenee. Näitä ovat esimerkiksi nimi, toimitilat, toimintatavat sekä normit. Organisaatiokulttuuri ilmenee myös esimerkiksi organisaation arvoissa ja jaetuissa merkityksissä (Schein, 2017, 3–5). Myös organisaation sankarit ovat yksi organisaatiokulttuurin tutkimuksen osa-alue (Lämsä & Päivike, 2013, 181). Haastatteluissa näistä teemoista esiin nousivat erityisesti ilmapiiri, arvot ja sankarit. Haastatteluissa myös mainittiin rutiinit ja toimintatavat, erilaiset tilat ja

yhtenäiskulttuuri sekä alakulttuurit. Voidaan siis ajatella, että vaikka haastatteluja tehtiin vain kolme, organisaation kulttuurista saatiin kuitenkin melko kattava kuva.

Tutkimuksen tavoitteena oli perehtyä yhden urheiluorganisaation kulttuuriin ja verrata sitä Smircichin (1983) teoriaan organisaatiokulttuurin näkemisestä muuttujana tai metaforana. Molemmista näkökulmista löytyi haastatteluista viitteitä, mutta aineistosta oli haastavampi löytää metaforanäkökulman mukaisia ajatuksia. Muuttujanäkökulman mukaisesti aineiston analyysissä nousi esiin, että organisaation kulttuuri tunnustetaan ja sitä pyritään kehittämään, toimintatapoja muokataan ja jokainen organisaation jäsen pystyy halutessaan vaikuttamaan kulttuuriin ja esimerkiksi organisaation toimintatapoihin. Metaforanäkemys mukaisesti aineiston analyysissä taas nousi esiin, että toimintatapoja ei aina kehitetä tietoisesti, vaan muokkaus tapahtuu luonnollisesti muun toiminnan sivutuotteena. Organisaation jäsenten myös koettiin vaikuttavan organisaatiokulttuuriin olemalla omia itsejään, eli tietoista muokkaamista ja kehittämistä ei välttämättä tarvita, jotta kulttuuri kehittyisi.

Aineiston analyysin ja tulosten perusteella voidaankin todeta, että kyseisestä urheiluorganisaatiosta löytyi ajatuksia kumpaankin näkökulmaan, vaikka muuttujanäkökulma ehkä hieman korostui vastauksissa. Toisaalta kulttuurin näkemistä metaforana voi olla haastavampi hahmottaa, sillä tämän näkökulman mukaan kulttuuria ei voida mitata tai hallita. Haastateltavien on ehkä vaikeampi kuvailla kulttuuria, joka syntyy ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Henkilöt, jotka ovat siihen osallisia, eivät välttämättä edes tietoisesti ajattele asiaa. Muuttujanäkökulman mukaisia ajatuksia on luultavasti huomattavasti helpompi kertoa, sillä tämän näkökulman mukaan kulttuuri on organisaatiossa yksi tekijä muiden joukossa. Kulttuuria voidaan myös tämän näkökulman mukaan hallita ja analyytisesti erotella siinä havaittavia asioita.

Aaltio-Marjosolan (1992, 19–20) mukaan yhtä organisaatiota ei voida ”tyhjentävästi ja objektiivisesti pelkistää sen kulttuurikuvauksessa”. Ymmärrystä organisaatiosta voidaan kuitenkin lisätä tutkimalla organisaation kulttuuria. Tutkimuksessa nousi esiin monia teemoja, jotka auttavat ymmärtämään kyseisen urheiluorganisaation kulttuuria. Organisaatiokulttuurin käsite on kuitenkin niin laaja ja moniulotteinen, että tutkimusta samasta organisaatiosta tarvittaisiin lisää, jotta organisaatiokulttuurista voitaisiin saada kattava kuva.

Vaikka tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli kartoittaa kyseisen urheiluorganisaation kulttuuria ja verrata sitä Smircichin (1983) teoriaan organisaatiokulttuurin näkemisestä muuttujana tai

metaforana, oli mielenkiintoista myös huomata, että organisaatioon kuuluvat henkilöt olivat yleisesti todella tyytyväisiä joukkueen kulttuuriin ja toimintaan. Kaikissa haastatteluissa pyrittiin keskittymään yksilön kokemuksiin joukkueesta, ja silti haastattelut muistuttivat toisiaan hyvin paljon. Tutkimuksessa pystyttiin vahvistamaan näkemystä siitä, että urheiluorganisaation kulttuuria voidaan tutkia organisaatiokulttuurikirjallisuuden avulla, ja urheiluorganisaation tutkimiseen pätevät samanlaiset teemat kuin muuhunkin organisaatiokulttuurin tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa esille nousivat erityisesti ilmapiiri, arvot, sankarit, tutut rutiinit ja toimintatavat, erilaiset tilat sekä yhtenäis- ja alakulttuurit, mikä antaa osviittaa siitä, minkälaiset teemat ovat urheiluorganisaatiossa mahdollisesti tärkeitä.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Kun tarkastellaan tutkimusta ja sen tuloksia, tulee ottaa huomioon myös tutkimuksen rajoitteet. Kaikki haastatellut henkilöt olivat olleet mukana organisaation toiminnassa vasta muutaman vuoden ajan. Vaikka heillä voidaan ajatella olevan kattava kuva kyseisen organisaation toiminnasta, kauemmin organisaatiossa mukana ollut henkilö olisi voinut tuoda vielä uutta näkökulmaa kulttuurin tutkimiseen. Toisaalta nyt vastauksissa korostui esimerkiksi kokeneempien ja johtavampien pelaajien merkitys, mikä ei olisi varmaankaan korostunut, mikäli haastateltavat olisivat itse olleet kokeneempia.

Jotta organisaation kulttuurista olisi saatu kattavampi kuva, mukaan olisi voinut tuoda myös esimerkiksi valmentajien ja muiden johtotason henkilöiden näkökulmia. Nyt tutkimus jäi yksipuoliseksi, sillä mukana oli haastateltavia vain yhdestä ryhmästä. Myös haastatteluja tehtiin vain kolme. Mikäli tietoa olisi haluttu vielä syventää, haastatteluja olisi voinut tehdä enemmän ja eri tasoilta. Vaikka haastatteluja tehtiin vain kolme, voitiin huomata, että aineisto kylläntyi eli uutta tietoa aiheesta ei enää haastatteluissa juuri löytynyt (Eskola & Suoranta, 1998).

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä valitun urheiluorganisaation kulttuurista, minkä takia aineiston kerääminen toteutettiin puolistrukturoituina temahaastatteluina. Laadullinen tutkimus sopii tämän tyyllisen tutkimuksen tekemiseen, koska silloin haastateltavilla on mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään aiheesta. Toisaalta haastatteluja tehdessä tulee pitää mielessä, että haastateltavat saattavat esimerkiksi kaunistella tai piilotella joitain vastauksia, jolloin tieto ei

välttämättä ole täysin luotettavaa. Tutkimuksen keskiössä oli kuitenkin perehtyä yksilöiden kokemuksiin, joten tulosten yleistäminen laajempaan kontekstiin ei ole mielekäästä.

Tutkimuksessa nousi esille monia teemoja organisaation kulttuurista, mutta koska aihe on niin laaja, jatkotutkimusmahdollisuuksia löytyy paljon. Jatkossa aihetta voisi syventää vielä ottamalla mukaan haastateltavia organisaation eri tasoilta. Tutkimuksen perusteella olisi mielenkiintoista tutkia myös esimerkiksi valmentajien ja muiden organisaation johtohenkilöiden näkemyksiä organisaatiokulttuurista. Eri urheiluorganisaatioiden kulttuureita voisi esimerkiksi vertailla keskenään. Tärkeää olisi, että jatkossa organisaatiokulttuuria ja urheiluorganisaatioita yhdistävää tutkimusta tehtäisiin ylipäättään enemmän, jotta ymmärrystä aiheesta pystyttäisiin vielä laajentamaan.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. (1992). *Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina: Tutkimuksen mahdollisuuksia ja suuntia*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-168. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363–399.
- Cresswell, S. L. & Eklund, R. C. (2007). Athlete burnout and organizational culture: An English rugby replication. *International Journal of Sport Psychology*, 38(4), 365–387.
- Cole, J. & Martin, A. J. (2018). Developing a winning sport team culture: Organizational culture in theory and practice. *Sport in Society*, 21(8), 1204–1222.
- Doherty, A. J. & Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport Management*, 13(4), 280–297.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Girginov, V. (2006). Creating a corporate anti-doping culture: The role of Bulgarian sports governing bodies. *Sport in Society*, 9(2), 252–268.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita* (6. painos). Vantaa: Tammi.
- Huhtala, H. & Laakso, A. (2007). Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: Mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä jouluaaleissa? *Hallinnon tutkimus*, 26(2), 13–32.
- Lämsä, A-M., Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäytännön perusteet*. Helsinki: Edita.
- Kaiser, S., Engel, F. & Kainer, R. (2009). Structure-dimensional analysis—An experimental approach to culture in sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 9(3), 295–310.
- Maitland, A., Hills, L. A. & Rhind, D. J. (2015). Organisational culture in sport – A systematic review. *Sport Management Review*, 18, 501–516.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. London: Sage.
- Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. painos). Hoboken: Wiley.
- Scott, D. K. (1997). Managing organizational culture in intercollegiate athletic organizations. *Quest*, 49(4), 403–415.

- Shafritz, J. M. & Ott, J. S. (1987). *Classics of organization theory* (2. painos). Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Siehl, C. & Martin, J. (1983). Organizational culture and counterculture. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64.
- Smircich, L. (1981). *The concept of culture and organizational analysis*. Paper presented at the ICA/SCA conference on interpretive approaches to organizational communication. Alta, UT, July.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Smith, A. (2009). An exploration of counter-intuitive conceptual structures in organizational stories. *Journal of Sport Management*, 23(4), 483–510.
- Southall, R. M. & Nagel, M. S. (2003). Content analysis of athlete handbooks from selected NCAA division I-A athletic departments. *International Journal of Sport Management*, 4(3), 179–191.
- Strati, A. (1998). Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the sociology of knowledge. *Human Relations (New York)*, 51(11), 1379–1402.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1984). *Using rites to change corporate cultures*. Paper for the conference on “Managing corporate cultures”, University of Pittsburg, October 22–27, 1984.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Voutilainen, J. (2009). *Scheinin organisaatiokulttuurin teorian tutkiminen rajavartiolaitoksessa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Rajavartiolinja. Kandidaatin tutkielma.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468–481.
- Zhang, D. (2009). *The research on the organizational culture of competitive sport organization and its effect on the organizational effectiveness in China*. 2009 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management, 419–422.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

1. Tausta

- Kuinka pitkään olet ollut mukana koko organisaation toiminnassa?
 - i. Entä kyseisessä joukkueessa?
- Mikä on roolisi joukkueessa?
- Kuvaile joukkuetta työympäristönä

2. Organisaation kulttuuri yleisesti

- Millaista on olla urheilija kyseisessä joukkueessa?
- Millaisia kollegoita sinulla on?
- Millaisia valmentajia sinulla on?
- Minkälainen ilmapiiri joukkueessa on?
- Kuvaile joukkueen yhteistä toimintaa.
 - i. Millaiset asiat teille ovat joukkueena tärkeitä?
 - ii. Millaisia yhteisiä toimintatapoja joukkueessa on?
 - iii. Miten erilaiset toimintatavat ja rutiinit näkyvät päivittäisessä tekemisessä?
 - iv. Onko näissä ollut havaittavissa muutosta?
 - v. Miten yhteisiä toimintatapoja kehitetään vai kehitetäänkö niitä?
- Minkälaisia arvoja teillä on joukkueessa?
 - i. Miten arvot näkyvät toiminnassanne (kerro esimerkki)?
- Miten erilaiset tilat vaikuttavat joukkueen toimintaan?
- Käydäänkö joukkueen sisällä läpi tällaisia asioita? Miten?
- Miten kuvailisit joukkueen kulttuuria?

3. Syventäviä kysymyksiä

- Koetko, että pystyt vaikuttamaan joukkueen toimintaan? Miten?
- Miten joukkueoverisi vaikuttavat joukkueen toimintaan? (esimerkkejä)
- Miten kuvailisit valmentajianne?
 - i. Miten valmentajat toimivat joukkueen kanssa?
 - ii. Miten valmentajat pyrkivät johtamaan tai kehittämään joukkueen ilmapiiriä tai toimintaa? (esimerkki)
- Pyritäänkö joukkueen toimintaa johtamaan harjoitusten ja pelien ulkopuolella? Miten?
 - i. Miten joukkue on muuttunut vuosien varrella?

4. Lopetus

- Kertoisitko vielä loppuun, millainen joukkue olisi toimintaympäristönä ihanteellinen?
- Jäikö jotain kysymättä tai haluatko kertoa vielä jotain?