

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**ASiantuntijoiden käsityksiä suomalaisen
huippu-urheilun rakenteesta, strategiasta
ja dysfunktioista**

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2012
Ohjaaja: Risto Harisalo

Tommi Martikainen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu

Tekijä: MARTIKAINEN, TOMMI
Tutkielman nimi: Asiantuntijoiden käsityksiä suomalaisen huippu-urheilun rakenteesta, strategiasta ja dysfunktioista
Pro gradu –tutkielma: 81 sivua, 2 liitesivua
Aika: Lokakuu 2012
Avainsanat: huippu-urheilu, organisaatorakenne, strategia, sitouttaminen, olympiakomitea, Delfoi-metodi

Tämän tutkimuksen aihe on asiantuntijoiden käsityksiä suomalaisen huippu-urheilun rakenteesta, strategiasta ja dysfunktioista. Suomalainen huippu-urheilujärjestelmä on ollut viime vuodet keskellä muutosprosessia, jota on sekä kiitelty että kritisoitu useista syistä. Tämän empiirisen tutkimuksen tehtävänä on selvittää kuinka asiantuntijat käsittävät huippu-urheilun rakenteen ja strategian, sekä peilata näitä käsityksiä tutkimuksessa muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen empiirinen osuus on kvalitatiivinen, ja metodina käytetään sovellettua Delfoi-metodia. Tutkimuksen aineisto kerättiin 15 eri asiantuntijan keskusteluista, jotka pohjustettiin keskustelunavauksilla, jotka oli rakennettu teoreettisen viitekehyksen ohjaamana.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kolmen pääkäsitteen ympärille. Pääkäsitteen ovat rakenne, strategia ja vaikutukset. Tutkimuksen teoreettisessa osassa on siten muodostettu käsitys siitä, mitä strategia on, mitkä ovat mahdolliset erilaiset rakenteelliset vaihtoehdot ja lopuksi on käsitelty sitä, mitä mahdollisia vaikutuksia organisaatorakenteella on sen tuotoksiin. Kaikki käsitteet on valittu ja määritelty nimenomaan urheilun organisointia silmälläpitäen, ja ne muodostavat eräänlaisen työhypoteesin siitä, mitä asiantuntijoiden käsityksistä voi nousta esiin. Tutkimuksen analyysi on aineistolähtöinen, joten teoreettisen osuuden rooli on lähinnä tukeva.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa käsitellään tutkimusaineisto, eli Delfoi-metodilla käydyt keskustelut, peilattuna tutkimuksen kolmeen pääkäsitteeseen. Ensinnäkin on siis etsitty huippu-urheilun rakenteeseen viittaavia kommentteja ja toiseksi strategiaan viittaavia mielipiteitä. Kolmanneksi, keskustelussa on annettu mahdollisuus vapaaseen kommentointiin, jolla oli tarkoitus löytää keskustelusta mahdollisesti esiin nousevia hallinnollisia epäkohtia, eli dysfunktioita.

Tutkimuksen johtopäätöksissä esitetään tutkimusaineistosta tehtyjen löydösten perusteella keskeiset päätelmät, ja näiden perusteella uusi malli, jolla organisoida suomalaista huippu-urheilua. Tutkimuksen pääasiallinen löydös tutkimusaineistosta oli se, että suomalaisen urheilujärjestökentän ollessa heterogeeninen, nousee sitouttaminen keskeiseksi tekijäksi organisaatorakennetta muodostettaessa. Tutkimusten löydösten perusteella muodostettu yksinkertainen organisaatorakennekaavio osoittaa sen, että rakenteen tulisi sitouttaa huippu-urheilun organisaatiokentällä toimivia organisaatioita

ja muita sidosryhmiä. Sitouttamisen tulisi olla suhteessa yhteisesti määriteltyyn visioon suomalaisesta huippu-urheilusta, sekä selkeään missioon.

Näin ollen suomalaisen huippu-urheilun rakenteen tulisi myös rohkaista strategista sitoutumista erityisesti koko suomalaisen huippu-urheilun edistämiseen, eikä ainoastaan paikalliseen, oman lajiliiton menestyksen haalimiseen. Tähän on ehdotettu ratkaisuksi lajiliittojen yhteistyötä, mutta tutkimuksen löydösten perusteella vaihtoehdoksi nousee lajiliittojen horisontaalinen yhteistyö linkkihenkilöiden avulla, eikä niinkään lajiliittoja rakenteellisesti yhdistämällä.

SISÄLLYS

I JOHDANTO	5
II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	7
1 TUTKIMUKSEN PÄÄTEHTÄVÄ	7
2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	9
3 TUTKIMUKSEN NÄKÖKULMA	11
III TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	13
1 TUTKIMUKSEN PÄÄKÄSITTEET JA NIIDEN VÄLISET SUHTEET	13
2 STRATEGIA	15
2.1 Missio	18
2.2 Visio	19
2.3 Operationalisointi	20
2.4 Strateginen oppiminen	21
3 RAKENNE	22
3.1 Rakenneteorioiden rajaus	24
3.2 Divisioonarakenne	29
3.3 Adhokratia	30
3.4 Horisontaalinen organisaatio	30
3.5 Hybridirakenne	31
3.6 Koordinointimekanismit	32
3.7 Informaatiojärjestelmät	34
4 VAIKUTUKSET	34
4.1 Tehokkuus	37
4.2 Hiljainen tieto	38
4.3 Innovatiivisuuden esteet	38
IV TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY	40
1 TUTKIMUSKOHTTEEN KUVAUS	40
2 EMPIIRISEN AINEISTON KUVAUS	40
3 TUTKIMUSMETODIEN VALINTA	41
3.1 Tutkimusmenetelmävalinnat	41
3.2 Aineiston kerääminen	46
3.3 Aineiston käsittely ja analysointi	48
2 TUTKIMUSAINEISTON LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	50
V TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI	55
1 HUIPPU-URHEILUJÄRJESTELMÄN RAKENNE	55
1.1 Huippu-urheiluyksikkö	55
1.2 Näkemykset organisaatorakenteesta	58
2 HUIPPU-URHEILUN STRATEGIA	64
2.1 Huippu-urheilun strategiset vaatimukset: missio, visio sekä luottamus	64
3 HUIPPU-URHEILUN VAIKUTUKSET	66
3.1 Huippu-urheilun luonne rakenteen perustana	66
3.2 Huippu-urheilun rakenteen vaikutukset	68
VI JOHTOPÄÄTÖKSET	72
1 SITOUTTAMINEN	72
1.1 Strateginen sitouttaminen	72
1.2 Strateginen tiedonkulku sitouttamisen keinona	73
1.3 Vallan horisontaalinen hajauttaminen sitouttamisen keinona	74
2 ORGANISAATORAKENNE SITOUTTAMISEN VÄLINEENÄ	75
2.1 Huippu-urheilun organisaatorakenne	75
2.2 Lopuksi	77
LÄHDELUETTELO	79
LIITE 1 ALKUHAASTATTELURUNKO	82
LIITE 2 KESKUSTELUNAVAUS, 1. KIERROS	83

I JOHDANTO

Suomalainen huippu-urheilu toimii nykypäivänä varsin monimutkaisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Huippu-urheilun organisointi ja kehittäminen on sen vuoksi noussut yhä uudelleen kehityksen kohteeksi huippu-urheilun keskeisten toimijoiden, kuten Suomen Liikunnan ja Urheilun (SLU), Suomen Olympiakomitean ja opetusministeriön sekä lajiliittojen aloitteesta syntyneiden kehittämisprojektien ja asetettujen työryhmien yhä kasvavasta määrästä voidaan havaita. Tämä kehityssuuntaus seuraa urheilun yleismaailmallista kaupallistumista ja suurempien rahamäärien aiheuttamaa toiminnan ammattimaistumista, sekä organisoinnin että urheilunkin osalta.

Osaltaan toimintaympäristön rauhattomuuden aiheuttaa suomalaisen huippu-urheilun rahoituspohja, joka on edellä mainitun mukaisesti entistä vahvemmin sidoksissa markkinoihin, sillä ammattimaisen huippu-urheilun harjoittaminen vaatii yhä suurempia resursseja, joita valtiollisesti tuetulla ja vapaaehtoisvoimin aikaansaadulla järjestötoiminnalla ei ole mahdollista saada aikaan. Huippu-urheilun toimintaympäristö onkin tästä syystä huomattavan erilainen verrattuna puhtaasti amatööriurheiluun ja vapaaehtoistoimintaan perustuvaan aikakauteen, jolta tämän hetkisen huippu-urheilujärjestelmän perusteet juontavat juurensa. Nämä perusteet muodostuvat Kosken (2000, 10 - 11) mukaan useista sekä poliittisista että historiallisistakin syistä, kuten suomalaisen huippu-urheilujärjestelmän TUL:n ja SVUL:n ajoilta juontuvan kaksijakoisuuden vuoksi. Tämä aika on jättänyt jälkeensä useaan eri toimijaan jakautuneen, hajautuneen huippu-urheilujärjestelmän

Tämän vuoksi suomalainen huippu-urheilujärjestelmä vaikuttaa suhteellisen kykenemättömältä reagoimaan nykyisen toimintaympäristön alati muuttuviin vaateisiin. Tämä johtuu osin järjestelmän rakenteesta, jossa toimijat, opetusministeriö ja liikuntajärjestöt, ovat sijoittuneina samalle tasolle, mutta toimivat itsenäisesti. Tällöin muutosten koordinoinnin voi olettaa hidastuvan ja vaikeutuvan suhteessa täsmälliseen työnjakoon huippu-urheilun suhteen.

Tarve suomalaisen huippu-urheilujärjestelmän työnjaon uudelleenjärjestelylle on täten edellä kuvatun vuoksi selkeä. Huippu-urheilujärjestelmän totaaliseen yksinkertaistamiseen ja selkeyttämiseen on kuitenkin herätty vasta viime vuosina, ja tämän seurauksena opetusministeriö asetti marraskuussa 2008 suomalaista huippu-urheilu strategiaa valmistelevan työryhmän, jonka tehtävänä oli tehdä ehdotuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi. Eräs näistä ehdotuksista oli keskittää huippu-urheilu saman organisaation alaisuuteen, jolloin huippu-urheilun organisointi selkeytyisi huomattavissa määrin. Muutoksen toteutuessa suomalainen urheilujärjestelmä muotoutuisi täysin uudelleen, sillä ehdotuksen mukaan lajiliittojen rooli varsinaisena huippu-urheilujärjestelmän toimijana muuttuisi lähes tyystin. Tämä olisi toteutuessaan merkittävin yksittäinen muutos suomalaisen urheilujärjestelmän historiassa.

Huippu-urheilujärjestelmän nykytila organisatoriselta ja rakenteelliselta kannalta on vain vähän tutkittu alue. Sen vuoksi tutkimus tällä hetkellä vallitsevasta päätöksentekojärjestelmästä ja sen vaikutuksista huippu-urheilun tilaan ja tuloksellisuuteen on merkityksellinen, sillä urheilujärjestelmän uudelleenjärjestelyn toteutuessa suunnitellussa mittakaavassaan on tärkeää olla tietoinen tämän historiallisen muutoksen lähtökohdista organisaatioteoreettiselta kannalta arvioituna.

Huippu-urheiluun vaikuttavien päätöksentekomekanismien tarkastelu organisaatioteoreettisessa valossa muutosprosessin tukena auttaa tulevaisuudessa tarkastelemaan suomalaisen huippu-urheilun uudelleenaseoinnista koituvia seurauksia sekä arvioimaan niiden syitä. Tästä syystä organisaatorakenteen vaihtoehtojen tutkiminen on ehdottoman tärkeää.

II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

1 Tutkimuksen päätehtävä

Suomalaista urheilujärjestelmää on tutkittu kokonaisvaltaisesti organisatoriselta kannalta vain hyvin vähän. Järjestelmän eri osia, kuten liikuntaseurojen ja lajiliittojen toimintaa (mm. Koski 1990 & 1998) on kuitenkin tutkittu etenkin 1980- ja 1990-luvuilla kattavasti, mutta järjestelmän yhtenäinen tarkastelu puuttuu lähes kokonaan.

Myös urheilujohtamisen tarkastelu on ollut monipuolisen tutkimuksen kohteena, keskittyen usein johtamismallien replikoimiseen liike-elämästä. Tämän voidaan katsoa johtuneen jo 1980-luvun lopulla todetun kilpaurheilun vaatimustason jatkuvasta noususta, jonka seurauksena myös kilpaurheilun tuotantokustannukset ovat kasvaneet, ja sen vuoksi vaativat yhä suurempia taloudellisia resursseja (Heinilä 1986, 27-28). Kilpaurheilun kasvanut vaatimustaso on myös tuonut muassaan ammattimaista urheilutoimintaa, joten liike-elämästä noudetut ja kilpaurheiluun sovellettavat johtamismallit voidaan nähdä loogisena jatkumona yhä kasvavassa määrin ammattimaistuvassa urheilutoiminnassa.

Tutkimuksen keskittyminen urheilujärjestöjen johtamisen kehittämiseen voidaan kuitenkin nähdä kapea-alaisena, sillä johtamismallien kehittämisen ei yksin voida olettaa ratkaisevan koko huippu-urheilujärjestelmän organisointia. Tämä johtuu koko liikuntajärjestelmän monimutkaisuudesta ja –tasaisuudesta, kuten voidaan nähdä Kosken (2000, 6) esittämässä kansallisen liikuntajärjestelmän rakenteessa¹.

¹ Koski kuvaa suomalaista liikuntajärjestelmää kolmitasoiseksi:

- 1) Toimintaa organisoivat tahot
- 2) Ensimmäisen asteen ohjaavat tekijät
- 3) Toisen asteen ohjaavat tekijät

Liikuntajärjestelmä koostuu useista toimijoista, joiden vuorovaikutussuhteet ovat monimutkaiset ja ilmentyvät useiden sidosryhmien välillä (Koski 2000, 6).

Perusoletuksena tämän tutkimuksen päätehtävää määriteltäessä onkin ajatus, jonka mukaan organisaatiosuunnittelun, tässä tapauksessa organisaatorakenteen suunnittelun, on lähdettävä rakenteesta, sillä se on koko organisaation toiminnan perusta. Johtaminen on nähtävä toissijaisena seikkana organisaation toimivuuden kannalta, jos organisaation rakennetta ei ole suunniteltu tilanneyhteyteen eli organisaation strategiaan parametreihin ja toimintaympäristön sopivaksi. Toisin sanoen, ensi tulisi määritellä se syy, miksi organisaatio ylipäänsä on olemassa. Tilanneyhteyks- eli kontigenssiteorian perusolettamusten mukaan ei ole olemassa mitään yhtä ainoata, kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin soveltuvaa, parasta mahdollista organisaatorakennetta, eivätkä kaikki organisaatorakenteet ole yhtä hyviä tietyn tilanteen kannalta (ks. esim. Eloranta 1977).

Organisaation rakennetta suunniteltaessa tulisi siis ottaa huomioon tilanneyhteystekijät. Toisin sanoen, organisaation rakennetta suunniteltaessa tulee ottaa huomioon, että suunnittelijan ja organisaation toimijoiden sekä sidosryhmien tulisi olla tietoinen muuan muassa organisaation päämääristä, toimintalinjoista sekä toiminnoista (Eloranta 1977, 16).

Organisaatorakenteen merkitystä organisaation toimivuudelle ja tehokkuudelle huomioi tutkimustuloksissaan myös Edmondson (1999, 350 - 383), joka on tutkinut tiimien rakenteen ja toimintailmapiirin vaikutusta työtehoon ja oppimiseen, ja tuloksissaan havainnut niiden vaikutukset huomionarvoisiksi. Edmondsonin mukaan johtamisessa olisikin tarpeen kiinnittää huomiota entistä enemmän rakenteisiin ja toimintailmapiiriin.

Koska tutkimustieto suomalaisen huippu-urheilun rakenteesta kokonaisuutena on vähäistä, voidaan rakenteiden yhteyden vallitsevaan toimintaympäristöön olettaa olevan kokonaisuuden kannalta suunnittelemattomia, ja siten vain sattumavaraisesti tilanneyhteyteen soveltuvia. Suunnitelmallisuuden puutetta puoltaa myös Koski (2000, 10), joka kuvailee Suomen liikuntajärjestelmän kehityksen keskeiseksi piirteeksi sen instrumentaalista luonnetta, jolla pyrittiin edistämään erilaisia aatteita. Tämä kehityksen piirre on jättänyt jälkensä vielä nykyiseenkin urheilutoimintaan, jolloin ei voida ajatella, että urheilujärjestelmä, ja huippu-urheilu tämän järjestelmän osana, olisi rakentunut riittävän tehokkaaksi suhteessa muuttuneisiin, toimintaympäristön organisaatiolle asettamiin vaatimuksiin.

Organisaation rakenteen merkitystä koko organisaation tai organisoitavan toiminnan menestykselle voidaan siis edellä esitetyn perusteella pitää tärkeänä. Organisaation rakentaminen tehtäväänsä varten tulisi tehdä kontingenssiteoreettisista lähtökohdista.

Täten, edellä mainittujen seikkojen valossa, asetetaan tutkimuksen päätehtäväksi selvittää *kuinka suomalainen huippu-urheilun rakenne ja strategia olisi asiantuntijoiden käsitysten perusteella mahdollista organisoida?*

2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoite liittyy läheisesti tutkimuksen filosofisiin perusoletuksiin, jotka tutkijan olisi selvitettävä, vaikka tutkimus ei olisikaan luonteeltaan teoreettinen tai filosofinen. Filosofisia perusoletuksia voidaan myös kutsua tutkimuksen taustasitoumuksiksi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 123.)

Todellisuutta voidaan tulkita usein eri tavoin. Tämän vuoksi tutkimuksen tavoitteen toteutumisen voi nähdä edellyttävän tavoitteeseen sopivaa tiedonhankinnan kriteerien määrittelyä. Tässä tutkielmassa todellisuutta tarkastellaan Habermasin tiedonintressin kautta. Habermas jakaa tiedonintressin kolmeen eri luokkaan², joista tähän tutkielmaan soveltuvin on praktinen tiedonintressi.

Praktisen tiedonintressin hyödyntämistä voidaan perustella tutkijan näkemyksellä tutkittavasta kohteesta ja sen luonteesta. Koska organisaatio voidaan määritellä ihmisen kehittämäksi sosiaalisesti välineeksi, joka muuntuu omaan muotoonsa, vaikka onkin ihmisten luoma (Litterer 1973, 5), ja jota rakennetaan jatkuvasti ja jälleenrakennetaan

² Habermas jakaa tiedonintressin eli tiedonhankintaa koskevat vaatimukset kolmeen eri luokkaan, jotka ovat:

- 1) Tekninen tiedonintressi, joka ohjaa etenkin teknologian perustaksi sopivan informaation tuottamista, sillä se etsii ilmiöistä lainalaisuuksia.
- 2) Praktinen tiedonintressi, joka koskee yhteisölliseen elämäntapaan liittyvää viestintää.
- 3) Emansipatorinen tiedonintressi ohjaa pyrkimystä vapautua toimintaa ohjaavista vallan pakotteista. (Habermas 1968, ks. Pietarinen 2002, 63 - 64)

erilaisiin päämääriin pyrkimiseksi (Parsons 1951, ks. Eloranta 1977, 12), voidaan tutkimusotteeseen perustellusti valita kvalitatiivinen lähestymistapa, jota tarkastellaan epistemologisesta³ lähtökohdasta. Epistemologista lähtökohtaa voidaan perustella tutkijan näkemyksellä todellisuuden subjektiivisesta luonteesta, sillä organisaatioita sekä niiden suhdetta ympäristöönsä voidaan edellä kuvatun perusteella pitää luonteeltaan monimutkaisina, eikä todellisuuden objektivointi näin ollen ole mahdollista. Sen vuoksi tutkimuksen tavoitteena ei ole esittää yksiulotteista ratkaisua suomalaisen huippu-urheilun organisoinnin vaihtoehdoksi, vaan pyrkiä kartoittamaan asiantuntijoiden käsityksiä toimivasta organisaatorakenteesta.

Organisaatioiden abstraktin ja monimutkaisen luonteen vuoksi teknisen tiedonintressin hyödyntäminen ei siten ole tätä tutkimusta tehtäessä perusteltavissa. Todellisuuden subjektiivisen luonteen vuoksi organisaatioiden toimintaa tutkittaessa ei voida soveltaa luonnontieteissä tehtävää oletusta, jonka mukaan todellisuus on luonteeltaan objektiivinen, eikä täten hankkia eksaktisti mitattavaa tietoa. Yhteiskuntatieteissä tutkitaankin ilmiöitä, jotka ovat ihmisen valintojen seurauksia, eivätkä perustu luonnonilmiöihin. (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 32.)

Tämän tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on näistä tietoisista filosofisista lähtökohdista etsiä vaihtoehtoisia malleja, jolla suomalainen huippu-urheilutoiminta voidaan rakenteellisesti organisoida. Lisäksi tutkimuksen käytännön tavoite on tuottaa tutkimustietoa mahdollisuuksista organisoida suomalainen huippu-urheilu käytännön tasolla. Käytännön tasolle tutkimus suomalaisen huippu-urheilun organisoinnista voi tuoda uutta tietoa, koska asiantuntijoiden käsityksiä ei ole vastaavalla tavoin tutkittu valitsevassa tilanteessa.

³ Tutkimusmetodologian filosofiset valinnat voidaan jakaa:

- 1) Ontologiseen, jossa on kysymys todellisuuden luonteesta, sekä
- 2) Epistemologiseen, jossa on kysymys sitä, miten todellisuus koetaan, eli:
 - i) todellisuus on objektivoitavissa, tai
 - ii) todellisuus koostuu subjektiivisista käsityksistä (Harisalo ym. 2002, 32 - 33)

3 Tutkimuksen näkökulma

Tämän tutkimuksen näkökulmaksi on valittu huippu-urheiluorganisaatiossa toimivan asiantuntijan näkökulma. Näkökulman valintaa voi perustella tutkimuksen päätehtävällä, joka on selvittää mahdollisia tapoja organisoida suomalainen huippu-urheilu. Päätehtävän toteuttamiseksi tutkijan tulisikin tarkastella kohdetta holistisesti, sillä keskittyminen vain johdon tai työntekijän näkökulmaan saattaisi rajoittaa kokonaisuuden hahmottamista rakenteelliselta kannalta. Suomalaista urheilujärjestelmää on aiemmin tutkittu lähinnä holistisesta näkökulmasta (ks. Heinilä 1986, Koski & Heikkala 1998).

Oletus näkökulman rajoittuneisuudesta valittaessa näkökulma organisaation sisältä johtuu tahdosta muodostaa selkeä kuva suomalaisen huippu-urheilun organisoinnin mahdollisuuksista. Tämä tarkoittaa organisaatiovaihtoehtojen tarkastelua kokonaisuutena, jolloin esimerkiksi johdon tai työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltaessa muodostuu rajoittuneeksi. On kuitenkin huomattava se, että käytännössä tieto ja näkemys tutkittavaa kohdetta koskien löytyy nimenomaan urheilun organisaatiokentässä toimivien organisaatioiden sisältä.

Koska tässä tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella organisointia holistisena⁴ eli kokonaisvaltaisena ilmiönä koko organisaation näkökulmasta, saattaisi tarkastelun rajaaminen vain yhden ryhmän näkökulmaksi johtaa organisaatiomuutoksen tutkimiseen ainoastaan näkökulmaksi otetun ryhmän ympärillä, toisin sanoen tutkimuksen näkökulmasta tulisi kokonaisuuden osalta liian kapea-alainen: Toisaalta, kuten aiemmin on mainittu, tulee organisaatioita koskeva tieto hankkia niiltä asiantuntijoilta, joilla todellista tietoa toiminnasta on. Tämän tutkimuksen tarkoitus on määrittää huippu-urheilun organisointivaihtoehtoja tutkimalla organisoinnin mahdollisuuksia koko suomalaisen huippu-urheilutoiminnan kannalta, käyttäen keinona asiantuntijoiden käsityksiä ja näkemyksiä.

⁴ Holistisen organisaatiokäsityksen mukaan organisaatio on kokonaisuutena enemmän kuin osiensa summa (Heinilä 1986, 4). Tässä tutkielmassa holistisella tarkoitetaan kuitenkin kokonaisvaltaista näkemystä tutkittavasta kohteesta.

Tutkimuksen näkökulma ohjaa voimakkaasti esimerkiksi tutkimusaineiston keräämistä, ja vaikka näkökulmaksi on asetettu asiantuntijan näkökulma, on huomattava, että asiantuntijat on tarkoitus valita siten, että käsityksistä muodostuu holistinen kuva.

III TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

1 Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

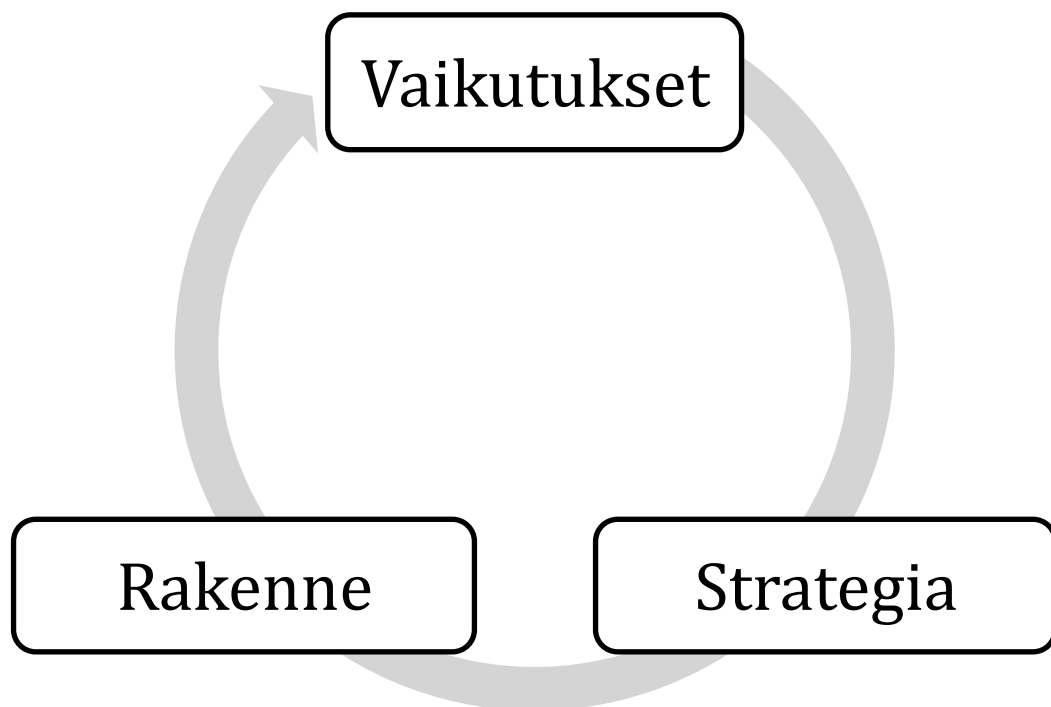
Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen pääkäsitteitä teoreettisen viitekehysten avulla. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on selittää ja kuvata tutkittavaa ilmiötä.

Teoreettisen viitekehysten muotoilua tutkimusta varten ei voida pitää yksinkertaisena tehtävänä, sillä viitekehysten muotoilua voidaan pitää kriittisen tärkeänä tutkimuksen kokonaisuuden suhteen. Teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt tutkimuksen pääkäsitteet vaikuttavat koko tutkimuksen etenemiseen ja suuntaan, sillä teoreettisen viitekehysten tarkoitus on käsitteellistää tutkimuksen kohde. Harisalon ym. mukaan vahva käsitteellistäminen tasoittaa tietä käytännön toimenpiteille (2002, 14). Käytännön toimenpiteeksi voidaan lukea esimerkiksi kyselylomakkeen muotoilu tutkimuksen empiiristä osiota varten. Siten, koska kyselylomakkeen tulee operationalisoida tutkimuksen käsitteet, voidaan käsitteiden määrittelyä pitää kriittisenä vaiheena tutkimusprosessissa.

Teoreettista viitekehystä muotoillessa kohdataan lukuisia määriä eri vaihtoehtoja, joten käsitteellistämisen ei siinäkään mielessä voi käsittää olevan yksinkertainen toimenpide. Teoreettisen viitekehysten muotoiluun monimutkaisuuteen vaikuttaa myös edellä esitetty tutkimusta voimakkaasti ohjaava vaikutus, kuten esimerkiksi käsitteellistämisen merkitys tulevia käytännön toimenpiteitä ajatellen. Voimakkaasti ohjaavan vaikutuksen tiedostaminen teoreettista viitekehystä määriteltäessä voi monimutkaistaa käsitteellisiä valintoja, sillä niiden mahdollisia vaikutuksia tutkimuksen tuloksiin voi tietyssä määrin ennustaa. Tämä voi johtaa käsitteellistämisen vaikeuteen käsitteiden vaikutuksen liiallisen ennako-arviointin vuoksi. Sen vuoksi on syytä tiedostaa, että tämän tutkimuksen pääkäsitteitä muodostettaessa niiden nähdään muodostavan työhypoteesin tutkimuksen lopputuloksesta. Tämä johtuu siitä, että olennaisten käsitteiden muodostaminen ja rajaus tutkimuksen päätehtävän, tarkoituksen ja näkökulman funktiona tulee käsittää eritoten tutkijan valintana, toisin sanoen valistuneena arvauksena.

Tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä on tarkoitus määrittää pääkäsitteet nominaalisesti. Nominaalista määrittelyä voidaan perustella siten vältettävän määriteltävien käsitteiden mahdollinen sivumerkitysten syntyminen (Harisalo ym. 2002, 17). Nominaalisen määrittelyn tarkoituksena tässä tutkimuksessa on pääkäsitteiden ja niiden keskinäisten suhteiden eksplisiittinen esittäminen.

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys (kuvio 1) rakentuu kolmen käsitteen ympärille. Käsitteet ovat strategia, rakenne ja niiden luomat vaikutukset.



Kuvio 1

Teoreettinen viitekehys ilmentää organisaation strategian ja toimintaympäristön suhteessa organisaation rakenteeseen. Organisaation toimintaympäristö ja siitä muodostettava strategia vaikuttavat organisaation rakenteen muodostamiseen vallitsevaan tilanteeseen sopivaksi. Teoreettinen viitekehys on muotoiltu Chandlerin rakenne seuraa strategiaa -maksimiin (Chandler 1990; Whittington 1993) mukaisesti. On kuitenkin huomioitava, että Whittington argumentoi päinvastaisesti; strategian on seurattava rakennetta (Whittington 1993, 113). Tässä tutkimuksessa huomioidaan sekä strategian että rakenteen vaikutukset toisiinsa, joskin on huomioitava realiteettina se,

että strategian syntyminen ilman rakennetta, toisin sanoen ilman organisaatiota, on mahdotonta.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa organisaation muodostamisen oletetaan alkavan nollopisteestä, singulariteetista, eikä rakentuvan jo olemassa olevan organisaation päälle. Näin ollen organisaation suunnittelussa päästään teoreettisesti parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun, sillä rakennevaihtoehtoja suunniteltaessa ei jouduta ottamaan huomioon jo olemassa olevia organisaatorakenteita sekä organisaation toimintaan osallistuvien yksilöiden vuorovaikutussuhteita eikä niiden mahdollisesti aiheuttamaa tarkastelijan objektiviteetin vaarantumista.

Teoreettisen viitekehyksen ajatuksena siten on parhaaseen mahdolliseen organisaatiomalliin pyrkiminen, käyttäen pohjana nimenomaan asiantuntijoiden näkemyksiä. Tämä vaatii yhtäältä objektiivista lähtökohtaa organisaation lähtötilanteen ja erilaisia rakentumis- ja muodostamispaineita aiheuttavien tekijöiden suhteen, ja toisaalta käytännön kautta rakentunutta ja jäsentynyttä käsitystä kohteena olevan organisaatiokentän toiminnasta.

2 Strategia

Organisaation strategian muodostamisen voidaan nähdä olevan tilanneyhteyteen sidonnainen prosessi. On erityisen merkityksellistä käsittää strategia nimenomaan muodostamisprosessina, eikä ainoastaan valintana valmiista strategisista vaihtoehdoista, kuten Whittington (1993, 25) korostaa. Strategian käsite on tämän tutkimuksen yhteydessä läheisesti sidoksissa systeemiseen strategian koulukuntaan⁵, jonka mukaan

⁵ Strategiakoulukunnat voidaan jakaa neljään:

1. *Klassinen* koulukunta, joka korostaa voiton maksimointia ja keskittyy sisäiseen suunnitteluun,
2. *prosessuaalinen* koulukunta, joka keskittyy sisäisiin poliittisiin ja kognitiivisiin tekijöihin,
3. *evolutionaarinen* koulukunta, joka keskittyy markkinoihin ja luonnolliseen valintaan strategiana sekä
4. *systeeminen* koulukunta, jonka mukaan strategia on sidoksissa organisaation toimintaympäristöön, sekä strategiaan vaikuttaviin sosiaalisiin tekijöihin. (Whittington 1993, 11 - 41)

organisaation strategia on sidoksissa sen ympäristöön sekä organisaation omaan kykyyn suunnitella tulevaa ja toimia sen mukaan. (Whittington 1993, 28 – 39.)

Tässä tutkimuksessa organisaation rakenteen muodostamisen teoriaa ohjaavat tilanneyhteysteoreettiset perusolettamukset. Strategia on tässä tutkimuksessa nähtävä etenkin aikaulottuvuuden kannalta, sillä sen voi katsoa olevan olennaista strategian sitomisessa tilanneyhteyteen.

Weiss (2007, 72) määrittelee organisaation strategian muodostamisen joukoksi tietoisia valintoja, joiden tulee ottaa huomioon organisaation eri osat ja niitä täydentävät tekijät, jotta resurssien puitteissa voidaan muodostaa tehokkain mahdollinen organisaatorakenne.

Eksplisiittisemmin strategian muodostamista kuvaa Bryson (2004, 6 - 7), joka kuvailee organisaation strategista suunnittelua suunnitelmalliseksi suoritukseksi, jonka tarkoituksena on määrittää organisaation perimmäiset tarkoitukset ja toiminnot. Tämä suoritus muokkaa organisaation osallistujien kuvaa organisaatiosta, sen tarkoituksesta ja sen toiminnan tarkoituksesta. Strategisen suunnittelun prosessin on siten tarkoitus määrittää organisaation nykyinen tila, tulevaisuuden tavoite sekä keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. (Bryson 2004, 6 – 7.)

Strategian muodostaminen tulisi kontingenssiteoreettisesta näkökulmasta nähdä myös jatkuvana prosessina. Otsroffin (1999, 176 - 177) mukaan jatkuva analyysi organisaation tilasta takaa organisaation toimijoille ajan tasalla olevan määritelmän organisaation tilasta. Organisaation strategista toimintaa tulisi siis katsoa, paitsi aloitteena organisaation rakenteen suunnitteluun tai uudistamiseen, myös jatkuvana organisaation ajantasaisuuden varmistajana. Muuttuvassa toimintaympäristössä strategian muodostaminen ei siten voi olla ainoastaan strategian määrittelyä organisaatiosuunnittelua aloitettaessa, vaan sen on oltava jatkuva prosessi. Tätä voidaan perustella toimintaympäristön monimutkaisuudella, jossa organisaation toiminnan suunnittelun tulee olla ajantasaisessa suhteessa toimintaympäristön muutoksiin. Myös Bryson (2004, 51) kuvaa organisaation strategisen prosessin kulkua jatkuvaksi prosessiksi, jonka tulee alkaa alusta, kun edellisen strategisen suunnittelun tuleman implementointi on ollut käynnissä jo jonkin aikaa. Organisaation ajantasaisuutta voidaan kutsua responsiivisuudeksi, eli organisaation kyvyksi mukautua vallitsevaan

tilanteeseen. Korkean responsiivisuuden voidaan tämän tutkimuksen yhteydessä katsoa tarkoittavan responsiivisuuden tavoittelua jo strategisessa asemoinnissa, eli siinä, kuinka pitkäksi strategisen suunnittelun sykli muodostuu.

Myös Lawrence ja Lorsch (1969, ks. Eloranta 1977, 20) määrittelevät organisaation erääksi vuorovaikutustyyppiä organisaatio-ympäristö-yhteyden. Sen mukaan organisaation strategialla ja sitä kautta rakenteella on tietty yhteys ympäristöön. Lisäksi Lawrence ja Lorsch korostavat organisaation rakenteen kykyä edistää ja ylläpitää organisaatio-ympäristö-yhteyksiä ympäristön muuttuessa (Eloranta 1977, 20).

Organisaation strategian voidaan siten edellä kuvatun perusteella nähdä muodostuvan kolmesta eri tekijästä: organisaation tehtäväkuvan muodostamisesta, näkemyksestä organisaation tehtävän toteuttamiseksi sekä organisaation päämääristä. Harisalo mainitseekin strategisen ajattelun kohdistuvan ensisijaisesti organisaation visioon, missioon ja päämääriin (2008, 240).

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä organisaation strategian muodostaminen edeltää sen rakenteen muodostamista, sillä strategian muodostaminen organisaation tehtäväkuvan, tehtävän toteuttamisen keinojen sekä päämäärän määrittäminen tapahtuu sidoksissa tilanneyhteyteen. Strategia tulee siis tässä tutkimuksessa käsittää nimenomaan tilanneyhteyteen sovellettuna käsitteenä, jolla ei ole strategiaa muodostettaessa rajoittavia organisaatiokulttuurisia tai rakenteellisia tekijöitä. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen aloitteena on todellinen ongelma, joka muodostuu olemassa olevan organisaatorakenteen vaikutuksesta käytettävissä olevien resurssien allokontiin. Tämän vuoksi organisaation strategian muodostaminen ennen rakenteen muodostamista on perusteltua, sillä rakenteen on oltava tarkoituksenmukainen organisaation tavoitteisiin nähden.

On kuitenkin huomioitava, että strategian määrittäminen ei ole käytännössä mahdollista ilman rajoittavia tekijöitä, sillä todellisuudessa toimintaa ohjaavat ja rajoittavat esimerkiksi taloudellisten resurssien rajallisuus, etenkin organisaation tehtävän toteuttamisen keinoja etsittäessä. Tässä tutkimuksessa tunnustetaan päätöksentekotoimintaa ohjaavien inhimillisten tekijöiden olemassaolo, jonka vuoksi strategian muotoilua käsiteltäessä luodaan nimenomaan ideaalimallia.

Strategian muotoilussa on myös huomattava eri organisaation eri tasojen kohtaamat ongelmat, sekä erityisesti niiden luonne. Organisaation ylätasolla eli strategisella tasolla saatetaan kohdata eri tasoisia ongelmia kuin organisaation operationaalisella tasolla. Tämän voi olettaa johtuvan yksinkertaisesti operationaalisen toiminnan tilanteesta, jossa organisaation strateginen suunta on jo määritelty ylemmillä tasoilla, toisin sanoen siihen ei tarvitse kiinnittää huomiota operationaalisen tason toiminnassa, vaan tehtävä on mahdollista yksinkertaistaa äärimmilleen, siten kuin se tilanteen salliessa on mahdollista. Eritasoiset ongelmat johtavat organisaation tilanteeseen, jossa strategian muodostus voi osoittautua problemaattiseksi, sillä toimintaa suunniteltaessa ei voida keskittyä ainoastaan organisaation yhden tason kohtaamiin ongelmiin, vaan strategian muodostamisen tulisi olla kokonaisvaltaista.

2.1 Missio

Organisaation mission määrittäminen on strategian muotoilun ensimmäinen vaihe. Mission määrittämistä voidaan pitää erittäin tärkeänä, sillä sen voidaan katsoa olevan perustana seuraaviin vaiheisiin, kuten vision muodostamiseen organisaation toiminnasta.

Organisaation mission määrittämisen mahdollistamiseksi on ensinnäkin määriteltävä organisaation toiminnan päämäärä; mitä tehtävää tai tarkoitusta varten se on olemassa? Bryson (2004, 102 - 103) kuvaa missiota organisaation toimia selittäväksi tekijäksi, joka antaa vastauksen siihen, miksi ja miten organisaation kuuluu tehtäviään hoitaa.

Tämän tutkimuksen kontekstissa on kuitenkin olennaista ottaa huomioon myös organisaatiota sitovat mandaatit. On siis tultava selville siitä, mitä toimia ja tehtäviä organisaatiota vaaditaan hoitamaan. Sitovilla mandateilla on tämän tutkimuksen yhteydessä käsitettävä muodolliset julkiseen rahoitukseen liittyvät mandaatit, sillä huippu-urheilu Suomessa on osin valtion rahoittamaa, joten on syytä nähdä rahoituksesta seuraavan myös velvoitteita, muutoinkin kuin urheilumenestyksen osalta. Tällaisia velvoitteita voivat olla esimerkiksi koulutuksen järjestäminen huippu-urheilijoille tai nuorten urheilijoiden tukeminen (Suomen Olympiakomitea 2010, 10).

Toisaalta, myöskään yksityisen rahoituksen roolia huippu-urheilulle mandaatteja luovana sidosryhmänä ei tule väheksyä tämän tutkimuksen käsitteitä eriteltäessä, sillä

vaikka yksityisen tahon luomia mandaatteja ei käsitetä sitoviksi samankaltaisesti kuin julkisen tahon, eritoten viranomaiskompetenssin puutteen vuoksi, on myös yksityisten sidosryhmien asettamat mandaatit nähtävä rahoittavan roolin vuoksi merkityksellisinä.

Organisaation mission määrittämiseen kuuluvat siis olennaisesti organisaation tehtävän sekä mandaattien määrittäminen.

2.2 Visio

Vision erittely organisaation strategiaa käsiteltäessä on perusteltua, sillä visio on käsitteenä usein käytetty huippu-urheilussa ja sen tulevaisuudensuunnitelmien eksplisiittisessä esittämisessä (ks. esim. Suomen Olympiakomitea 2002: 17, 21 - 27).

Strategiaan liittyvänä käsitteenä vision tulisi määrittää organisaation olemassaolo tiiviissä muodossa (Bryson, Gibson & Shaye 2001, ks. Bryson 2004, 226). Vision tulisi myös auttaa organisaation toimijoita ja sidosryhmiä ymmärtämään miten ja miksi asiat tulisi organisaatiossa toimittaa, auttaa toimijoita erottamaan toivotut teot ja seuraukset ei-toivotuista, lisätä toimijoiden ymmärrystä organisaation odotuksista heitä kohtaan sekä ohjata organisaation osallistujia kohti tulevaisuuteen vaikuttamista, eikä vain siihen ajautumista (Bryson 2004, 226 - 230).

Vision tarkoitus on toisin sanoen illustroida organisaation tarkoitusta myös organisaation sisällä. Vision voi nähdä edellä kuvatun valossa myös johtamisen ulottuvuutena, toisin sanoen keinona sitouttaa organisaation toimijoita organisaation tavoitteisiin ja sitä kautta tehtäviinsä. Organisaation menestys voi siten olla kiinni vision muodostamisesta organisaation strategiaa määriteltäessä. Koska vision tulisi luoda mielikuvia ja ymmärrystä sekä niiden seurauksena sitoumuksia organisaation osallistujille, voidaan vision muodostamisen nähdä olevan nykyään erittäin tärkeä vaihe organisaation strategian muodostamisessa ja siten kilpailuedun saavuttamisessa erottumalla.

Vision muodostamista ei kuitenkaan voida nähdä analogisena prosessina, kuten ei strategista suunnitteluakaan. Vision muodostamisen voi siten olettaa vaativan innovatiivisuutta strategian muotoilijoilta. Erityisen tehokkaana voidaan nähdä visionäärisyyden henkilöityminen: Whittington kuvailee visionäärisen johtajan henkilöksi, jolla on kapasiteettia tehdä vaikutus alaisiinsa visioillaan organisaatioista ja

siitä, mihin organisaatiot ovat seuraavaksi suuntaamassa (Whittington 1997, 44 - 45). Kyseisenlaista johtajuutta kutsutaankin usein karismaattiseksi johtajuudeksi erityisesti sen vaikuttavuuden vuoksi. Tällöin organisaation vision voi nähdä henkilöityvän sen johtajaan hyvin voimakkaasti.

Näin ollen vision käsittäminen organisaation toimijoiden keskuudessa johtamisen ja eritoten sitouttamisen keinona tulee käsittää olennaisena keinona organisaation toimintaa. Organisaatiovisiolla on myös mahdollista vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen organisaatiossa epäsuorasti: Brysonin (1995, 158) mukaan ihmiset ovat taipuvaisia käyttäytymään ja toimimaan organisaation yleisten käyttäytymisodotusten ja yleisen linjan mukaisesti ilman suoraan johtamista. Organisaatiovision muodostamisen voi siten nähdä vahvistavan organisaatiokulttuuria positiivisessa mielessä. Organisaatiokulttuurin positiivisen vahvistumisen yhdessä organisaatiovision kanssa voi siten kokonaisuutena olettaa rohkaisevan organisaation toimijoita tekemään harkitumpia ja organisaatiota hyödyttäviä ratkaisuja toiminnassaan ilman suoraa ohjausta.

2.3 Operationalisointi

Strategisen suunnittelun tai strategisen oppimisen prosessin perusteella muodostetun organisaation strategian tulisi olla operationalisoitavissa. Bryson nimittää tätä käsitettä julkisen tai voittoa tavoittelemattoman organisaation strategian muodostamisen yhteydessä implementaatioksi (2004, 33, 50 - 51), mutta on perustelua määritellä operationalisointi- käsite eritoten urheiluorganisaation tapauksessa. Tätä voidaan perustella sillä, että operationalisoinnissa on kyse organisaation eri tasojen kohtaamista ongelmista sekä niiden luonteesta. Operationaalisen tason kohtaamien ongelmien luonne voidaan käsittää erilaisena kuin strategisen huipun kohtaamien ongelmien luonne. Tämä johtaa voi johtaa täytäntöönpano-ongelmiin, kun kyse on operationaalisen tason tarpeista strategisen huipun määrittämän vision toteuttamiseksi.

Operationaalisen tason tarpeet strategian toteuttamiseksi tulee siis välittää operationaaliselta tasolta strategiselle huipulle. Tässä välittäjän roolissa toimii organisaation keskijohto, joka on avainasemassa tiedonvälittäjänä eri tasojen välillä. Operationalisoinnissa on siten tarpeen korostaa sen tulevan käsitetyksi nimenomaan kahdensuuntaisena prosessina, jonka onnistumisen voi nähdä perustuvan kognitiiviseen vuorovaikutukseen organisaation eri tasojen välillä.

Strategia on siis jalkautettava käytännön tasolle. Urheilun ollessa sekä mielikuvia että tunteita herättävää (Suomen Olympiakomitea 2002, 12 - 13), voi organisaation strategian ja tässä yhteydessä eritoten vision toteuttamisen nähdä monimutkaiseksi prosessiksi, johtuen huippu-urheilun luonteesta.

Bryson kuvaakin strategian implementointia tärkeäksi osaksi strategiaa, sillä vain suunnitelma ilman täytäntöönpanoa ei riitä muuttamaan organisaation todellisuutta haluttuun suuntaan. Organisaation on kohdennettava strategian toimeenpanemiseen tarpeeksi resursseja varmistaakseen menestyksekkään toimeenpanon. (2004, 50 – 51.)

2.4 Strateginen oppiminen

Strateginen oppiminen on oleellista määritellä tämän tutkimuksen yhteydessä, sillä strategisella ajattelulla tarkoitetaan nimenomaan jatkuvaa strategista prosessia, ei ainoastaan kerran toteutettavaa strategista suunnitelmaa. Strateginen suunnittelu tulee siten käsittää organisaation toiminnan ja johtamisen jatkumona.

Strategisen oppimisen käsite voidaan perustellusti kytkeä urheiluorganisaation toimintaan, sillä urheiluorganisaatiolta vaaditaan, etenkin operationaalisella tasolla ja keskijohdossa, nopeaa reagointia toimintaympäristön muutoksiin.

Mintzberg (2007, 352 - 357) määrittelee strategisen oppimisen käsitettä olennaisena osana väliaikaisrakenteellista organisaatiota eli adhokratiaa. Strategisen oppimisen käsitettä käytetään strategisen suunnittelun käsitteen sijaan, koska huippu-urheilun voidaan nähdä vaativan jatkuvaa oppimista, sillä jatkuva kilpailu vaatii kehitystä. Kehityksen vaatimus korostuu huippu-urheilun objektiivisesti mitattavassa tuotoksessa, toisin sanoen kilpailutuloksissa, etenkin korkean korkeaa teknologiaa hyödyntävissä urheilulajeissa. Lisäksi, jatkuvan oppimisen vaatimus nousee esiin huippu-urheilun pienistä marginaaleista, jotka kuitenkin erottavat erinomaiset tulokset keskinkertaisista, sekä vaativat yhä hienojakoisempia menetelmiä ja erikoisasiantuntijoita (Suomen Olympiakomitea 2002, 9 - 10).

Mintzberg (2007, 354) kuvaa adhokratian perusluonnetta organisaationa opportunistiseksi, kun sitä tarkastellaan toimintaympäristön muutoksiin reagoinnin yhteydessä. Adhokraattinen organisaatio ei toisin sanoen tarvitse yhtä kiinteää strategiaa kuin jokin toinen, vähemmän orgaaninen organisaatorakenne, sillä Mintzbergin

mukaan se adaptoituu toimintaympäristön muutoksiin nopeasti, vaikka strateginen suunnitelma olisi osoittautunut vääräksi (2007, 354).

3 Rakenne

Tässä luvussa on tarkoitus tämentää organisaation rakennetta käsitteenä. Organisaation rakenteen tarkoitukseksi voidaan nähdä organisaation suorituskyvyn optimointi. Organisaatorakenteen tarkoituksena on siis järjestää yhteistoiminta tavoitteen eteen mahdollisimman tehokkaasti.

Organisaation rakenteen määrittelyn käsitteenä tämän tutkimuksen kontekstissa voi kuitenkin nähdä olevan monimutkainen toimenpide. Tämä johtuu siitä, että organisaatorakenteella käsitetään yleisesti organisaation toimijoiden sijoittumista ja toimintaa toisiinsa nähden organisaation sisällä. Organisaatorakenne käsitetään siten tässä tutkimuksessa abstraktina, koska organisaation rakenteella tarkoitetaan nimenomaan ihmisten vuorovaikutussuhteita toisiinsa organisaation sisällä eikä ihmisten fyysistä sijoittumista toisiinsa nähden organisaation toiminnassa. Tämän vuoksi voidaan organisaation rakenteen määrittelyn katsoa olevan hankala prosessi, sillä organisaation todellisuudesta saatava tieto ei ole suoraan havaittavissa tai mitattavissa, vaan muodostuu organisaation toimijoiden suhteista toisiinsa, mikä tekee rakenteen täsmällisestä tulkinnasta subjektiivista.

Juuri organisaationrakenne -käsitteen abstraktiuden voidaan nähdä johtaneen hallinnollisen tieteenalan kirjallisuudessa organisaatiokuvauksiin, joissa on käytetty mielikuvia⁶ esimerkkinä havainnollistamaan organisaation olemusta, rakennetta ja sen vaikutuksia toimijoihinsa.

Organisaation rakennetta tämän tutkimuksen kontekstissa määriteltäessä tulee keskittyä Weissin (2007, 166) määrittelemiin organisaation rakennuspalikoihin ja eritoten sisäisen rakenteen informaatio- pääteemaan. Weiss kuvaa sisäisen rakenteen ja strategian suhdetta tärkeäksi palautekanavaksi, kun kyseessä on organisaatio, joka perustaa strategiansa henkilöstöressurssien ylivertauuteen. Lisäksi Weiss korostaa sisäisen

⁶ Ks. Morgan 2006

rakenteen vaatimusta pystyä käsittelemään ja ohjaamaan tietoa varmasti myös pitkällä aikavälillä. (Weiss 2007, 166 – 169.)

Rakenteen määritelmä tulee tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen puitteissa nähdä strategian jatkumona. Toisin sanoen, strategian vaikutus rakenteeseen on tässä tutkimuksessa ensisijainen organisaation rakenteellista organisointia tutkittaessa. Tämä oletus koskee kuitenkin vain tutkimusprosessin aloitustilannetta, eli rakennesuunnittelun ideaalimallia, eikä sitä siten voi pitää relevanttina koko organisaation olemassaoloaikaa, koska organisaation rakennevaihtoehdot on käsitettävä jatkuvuuden kannalta. Relevantisti rakenteen käsitettä kuvaavat Ostroff (1999, 176 - 177) ja Weiss (2007, 166 - 169) jatkuvana strategian ja rakenteen yhteisvaikutuksena sekä näkemyksen uudistamisesta organisaation sen hetkistä tilaa koskien.

Organisaation rakenteen muodostamisen haasteena monialaisessa ja suurelta osin tietointensiivisessä organisaatiossa voidaan nähdä muodollisten tiedonkulkujärjestelmien muodostaminen sekä erityisesti epävirallisen viestinnän⁷ kulun huomioonottaminen. Epävirallisen viestinnän huomioon ottaminen on erityisen tärkeää, sillä Mintzberg mainitsee epävirallisen viestinnän kulun täydentävän valta- ja säätelykanavia, sekä toisinaan kiertävän ne (Mintzberg 1990, 18).

Huippu-urheilulla on organisoitavana toimintana erityisiä piirteitä. Sen vuoksi huippu-urheilun rakenteen kannalta relevantit organisointivaihtoehdot on rajattava, sillä on olemassa rakennevaihtoehtoja, jotka voidaan teoreettisesti osoittaa sopimattomiksi huippu-urheilutoiminnan organisointiin. On kuitenkin tarpeellista perustella tiettyjen rakennemallien sopimattomuuden syytä, sillä rakenteen sopimattomuuden osoittamisen tuottama tieto auttaa ymmärtämään myös huippu-urheilun organisointiin soveltuvan rakenteen ominaisuuksia, ja auttaa siten rajaamaan rakenteellisia vaihtoehtoja.

Tarkastelun rajaus voidaan suorittaa huippu-urheilun organisoinnin tapauksessa tarkastelemalla toimintaympäristön luonnetta kuvion 2 avulla. Toimintaympäristö voidaan siten jakaa stabiili- ja dynaamisluonteiseen toimintaympäristöön, sekä organisaation kohtaamat ongelmat yksinkertaisiin ja monimutkaisiin ongelmiin.

⁷ Mintzberg 1990, 18 - 19

Vaikka tämän tutkimuksen ohjaava filosofinen tausta ja todellisuuden käsitys onkin aristoteelinen eli se korostaa todellisuuden subjektiivista luonnetta, on silti huomattava, että Mintzbergin mukaan rajoitettu määrä rakennemuotoja selittää suurimman osan niistä pyrkimyksistä, jotka saavat organisaatiot omaksumaan sellaisen rakennemuodon kuin ne omaksuvat (1990, 3). Toisin sanoen, organisaatioiden toiminnassa on mahdollista osoittaa tiettyjä lainalaisuuksia, ja täten määrittää erityisesti tilanteeseen sopimattomat rakennevaihtoehdot. Sopimattomien rakennevaihtoehtojen määrittäminen tarkentaa tutkimuksen fokusta kohti teoreettisesti olennaisia rakennemalleja.

<i>Dynaaminen toimintaympäristö</i>	Yksinkertainen rakenne	Projektiorganisaatio
<i>Staattinen toimintaympäristö</i>	Konebyrokratia	Ammattilaisbyrokratia
	<i>Yksinkertainen ongelman luonne</i>	<i>Monimutkainen ongelman luonne</i>

Kuvio 2, organisaation ympäristöt ja niihin sopivat rakenteet (Mintzberg 1990, 149 – 247, Burton & Obel 2004, 206 – 224)

On kuitenkin huomioitava, että organisaation kohtaamat eritasoiset ongelmat (kuvio 2) tuottavat hankaluuksia toimintaympäristön määrittämiseen. Tämän vuoksi myös toimintaympäristön luonteen arviointinäkökulma organisaation sisältä tulisi valita perustellusti. Valinnan problematiikkaa voidaan pitää selvänä; miltä organisaation tasolta toimintaympäristön luonne tulisi arvioida, kun toimintaympäristön luonteen arviointi on keskeistä organisaation rakenteen muodostamisen kannalta?

3.1 Rakenneteorioiden rajaus

Huippu-urheilutoiminnassa eri toimintaympäristön luonne eri tasojen välillä voidaan nähdä eroavaksi, joskin suhteellisen analogisesti määriteltäväksi, sillä huippu-urheilutoiminnan ensisijaisena tavoitteena voidaan nähdä parhaan mahdollisen

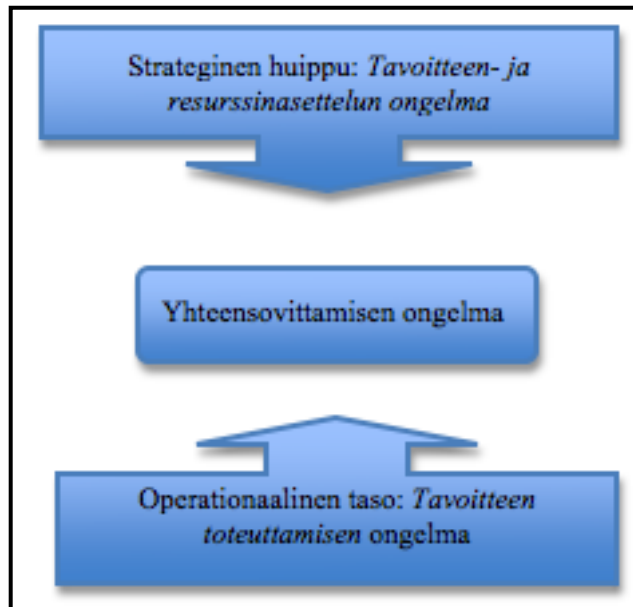
urheilumenestyksen saavuttaminen. Päätaavoite voi sisältää myös kasvatuksellisia sekä ideologisia vaikutuksia, kuten luvussa 1 on esitetty. Tämän perusteella huippu-urheilutoiminnan tavoitteen voi nähdä yksinkertaisena organisaation jokaisella tasolla.

Vaikka huippu-urheiluorganisaation tavoite voidaan nähdä yksinkertaisena, on kuitenkin huomattava, että tavoitteen saavuttamisen voi katsoa vaativan eri tasoilta erilaisia toimia. Esimerkiksi organisaation operationaalisen tason ei tarvitse toimia huippu-urheilutoiminnan rahoituksen hankkimiseksi, kun taas organisaation ylätasoon vastuulla on järjestää rahoitus huippu-urheilutoiminnalle.

Organisaation eri tasojen kohtaamisen eri luonteisten ongelmien vuoksi organisaation rakenteeseen vaikuttavan toimintaympäristön luonteen määrittely on mahdollista tehdä kuvion 3 mukaisesti. Kuvio 3 kuvaa organisaation ylätasolta tulevan tavoitepaineen ja alatasolta tulevan tavoitteen toteuttamisen vaikeuden kohtaamista organisaation keskijohdossa. Organisaation keskijohto⁸ viittaa huippu-urheiluorganisaation tapauksessa eri urheilulajien valmennus- tai lajipäälliköihin. Siten keskijohto on lähellä lajikohtaista toteuttamisen ongelmaa, sekä kohtaa myöskin organisaation ylätasolta tulevat tavoitteenasettelun ongelmat sekä resurssien allokatiosta muodostuvat toteuttamisen ongelmat. Tämän vuoksi onkin perusteltua tarkastella organisaation kohtaaman toimintaympäristön luonnetta, ja siten myös erilaisia rakennevaihtoehtoja, huippu-urheiluorganisaation keskijohdon näkökulmasta.

Tämä johtuu tutkimuksen pyrkimyksestä holistiseen arviointiin erilaisten organisaatorakenteiden soveltuvuuden suhteen.

⁸ Keskijohdon käsitettä ei Mintzbergin mukaan aina voida määrittellä täsmällisesti. Mintzbergin mukaan keskijohdolla tarkoitetaan useimmiten organisaation jäseniä, jotka eivät kuulu operatiiviselle tasolle tai strategiseen huippuun. (Mintzberg 1990, 10–13.)



Kuvio 3, keskijohdon kohtaamat ongelmat urheiluorganisaatiossa

Kuviossa 3 esitetty huippu-urheiluorganisaation keskijohdon ongelma kohdentaa organisaation toimintaympäristön arvioinnin keskijohdon tasolle. Organisaation kohtaaman toimintaympäristön sekä ongelman luonne määritetään siten keskijohdon näkökulmasta, sillä sen voi katsoa edustavan organisaation kohtaaman toimintaympäristön ja ongelman luonnetta kokonaisvaltaisesti. Tämä johtuu siitä, että keskijohto kohtaa organisaation toimintaympäristön ja tarkoituksen aikaansaamat käytännön ongelmat.

Keskijohdon rooli ylhäältä ja alhaalta tulevien odotusten sekä vaatimusten sovittajana korostuu etenkin urheiluorganisaatiossa, joka toimii useiden eri urheilulajien parissa. Tällainen on etenkin huippu-urheilun organisoinnista vastaava organisaatio. Keskijohdon roolin korostuminen aiheutuu siis eri urheilulajien vaatimasta asiantuntijuudesta, ja ylimmän johdon tiedonpuutteesta toteuttavaa tasoa koskien, jolloin keskijohdon kohtaama haaste voidaan nähdä kognitiivisen tiedonkulun ongelmana. Toisin sanoen, keskijohdon tehtävä on suurilta osin myös tiedonvälittämistä organisaatiotasolla sekä ylös- että alaspäin.

Keskijohdon kohtaamat organisaation sisäiset paineet aiheutuvat organisaation toimintaympäristöstä. Tämän perusteella organisaation kohtaamaa toimintaympäristöä ja ongelmaa kuvion 2 avulla arvioiden, voidaan osoittaa keskijohdon kohtaaman toimintaympäristön olevan dynaaminen sekä pääasiallisen ongelman monimutkainen.

Ongelman luonteen voi nähdä vaihtelevan toteuttamisen eri tasoilla, mutta pääasiallinen ongelma voidaan huippu-urheilun yhteydessä käsittää monimutkaiseksi.

Lisäksi, osa organisaation toiminnassa, etenkin alemmilla tasoilla, käsitellystä tiedosta voidaan luokitella hiljaiseksi tiedoksi, kun käytetään Nonakan & Takeuchin määritelmää, jonka mukaan hiljainen tieto on jaoteltavissa tekniseen, kognitiiviseen sekä sosiaaliseen hiljaiseen tietoon (1995, 8 – 11) .

Toimintaympäristön dynaamisuus voidaan perustella urheilumaailman muuttuvuudella sekä tavoitteiden saavuttamisen riippuvuudella hyvin pienistä tekijöistä. On siis huomattava, kuinka urheilumenestys voi vaatia suuren organisaation työpanoksen, mutta olla riippuvainen vain yhden yksilön onnistumisesta. Tämä voidaankin nähdä keskeisimpänä ongelmana huippu-urheilun organisoinnissa: viime kädessä urheiluorganisaation tuloksellisuus riippuu vain muutamista yksilöistä, joiden onnistuminen tiettyinä hetkinä voi saada aikaan ison, joko positiivisen tai negatiivisen vaikutuksen organisaatiolle. Tämän voi katsoa lisäävän operationaalisen tason toimintaympäristön dynaamisuutta ja siten myös keskijohtoon kohdistuvaa painetta toiminnan ohjaamiseksi ylhäältä annettavien resurssien avulla.

Lisäksi, operationaalisen tason kohtaaman ongelman luonne voi muuttua huomattavasti juuri toimintaympäristön dynaamisuudesta johtuen. Koska, kuten edellä on mainittu, organisaation menestyksellisyys voi yksinkertaistaen olla riippuvainen vain muutamista yksilöistä ja tietyistä hetkistä, on näiden avainyksilöiden suorituskyky kyettävä optimoimaan juuri tiettyinä hetkenä. Tämän valossa operationaalisen tason kohtaama ongelma voidaan nähdä monimutkaisena, etenkin kun kyse on tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavista keinoista, joista ei voi nähdä olevan täyttä varmuutta. Tämä johtuu avainyksilöiden merkityksestä organisaation menetykselle, ja etenkin siitä, että ihminen on psykofyysissosiaalinen kokonaisuus, joten avainyksilöä mahdollisesti kohtaavan ongelman laadusta ei voida nähdä saatavan varmuutta sikäli, kun ongelma koskee asiantuntijuuden vaatimusta ja ongelman luonteen selvittämistä etukäteen.

Toisin sanoen, etukäteen ei tiedetä varmasti, mitä asiantuntijoita tai minkälaista asiantuntijuutta kukin ongelma vaatii. Tämä korostuu etenkin urheiluorganisaation operationaalisella tasolla, jolla ongelmat voidaan niiden usein inhimillisen luonteen vuoksi luokitella subjektiivisiksi.

Toisaalta, strategiselta huipulta tuleva tavoitteenasettelu sekä toiminnan mahdollistava rahoitus luovat keskijohdolle toimintaympäristöä, joka ei ole luonteeltaan yhtä dynaaminen kuin operationaalisen tason kohtaama ympäristö. Strategisen huipun kohtaamaan toimintaympäristön luonne eroaa operationaalisen tason ympäristöstä sen abstraktimman olomuodon vuoksi. Toisin sanoen, strategisen huipun kohtaamat ongelmat vaikuttavat olevan luonteeltaan organisaatioiden yleisellä tasolla kohtaamia ongelmia, kuten rahoituksenhankkimispaine tai poliittinen tulosvastuupaine eri sidosryhmiltä, etenkin urheiluorganisaatioiden tapauksessa niiden monimutkaisen, sekä julkista että yksityistä rahoitusta hyödyntävän, rahoitusmallin vuoksi. Näiden paineiden voi katsoa olevan ennakoitavissa suuremmissa määrin kuin operationaalisella tasolla kohdattujen ongelmien, sillä strategisen huipun kohtaamien ongelmien aikajänne voidaan nähdä pääasiassa pidempänä kuin operationaalisella tasolla.

Strategisen huipun ongelmia ei kuitenkaan voi pitää luonteeltaan yksinkertaisina, eli Mintzbergin mukaan ne eivät ole yhden yksilön käsitettävissä (Mintzberg 1990, 157).

Strategisen huipun kohtaamien ongelmien vaikutus keskijohtoon on siten myös monimutkainen, mutta luonteeltaan abstraktimpi kuin operationaalisen tason aiheuttama vaikutus. Tämän voikin nähdä olevan etenkin huippu-urheiluorganisaatioiden rakentumisen problematiikan keskeinen tekijä.

Voidaankin siis sanoa, että keskijohdossa kohtaavat kaksi eri johtamissuuntausta: johtajuus⁹ ja asioiden johtaminen¹⁰, sekä etenkin niiden vaikutukset. Urheiluorganisaation keskijohdolle voikin näin ollen nähdä muodostuvan resurssien allokoinnista sekä niistä seuraavista käytännön valinnoista muodostuvia paineita.

Myös Nonaka & Takeuchi (1995, 125 – 130) korostavat keskijohdon organisaation keskijohdon roolia tietointensiivisessä organisaatiossa. Heidän mukaansa keskijohdon perinteisen ylhäältä – alas, tai sen käänteisen alhaalta – ylös –organisointimallin

⁹ Johtajuus on monimuotoinen vuorovaikutusprosessi johtajan ja johdettavien välillä. (Lämsä & Hautala 2008, 207, ks. myös Salminen 2002, 109)

¹⁰ Asiajohtajuus on toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa ja niihin liittyvää päätöksentekoa. (Lämsä & Hautala 2008, 207, ks. myös Salminen 2002, 109)

toiminnassa keskijohdon pieni rooli on selkeä rajoite organisaation toiminnassa ja kehittämisessä.

3.2 Divisioonarakenne

Divisioonarakenne, tai tulosityksikköorganisaatio¹¹, on tyypillinen rakenteen organisointimalli organisaatioille, joiden tuote- ja palveluntarjonta sekä maantieteellinen toiminta-alue ovat laajoja ja laajenemassa (Lämsä & Hautala 2008, 161). Divisioonarakennetta voidaan kutsua myös konsernihallinnoksi.

Divisioonarakenne eroaa perinteisestä organisaatorakenteesta siten, että se ei muodosta yhtenäistä rakennetta strategisesta huipusta alaspäin operatiiviseen ytimeen, vaan jokainen divisioona tai tulosityksikkö muodostaa oman, itsenäisen organisaatorakenteensa keskushallinnon alaisuudessa. Tulosityksiköiden jaottelun tulisi olla markkinaperusteinen. (Mintzberg 1990, 209 – 210.)

Divisioonamuoto korostaa keskijohdon roolia, sillä tulosityksiköiden johtajille on delegoitu suuri osa päätösvaltaa tulosityksikön suhteen. Tämä kuitenkin johtaa tulosityksiköiden päätäntävällän keskittymiseen sekä sen hajauttamisen mahdottomuuteen tulosityksiköissä. Päätäntävällän keskittämisen mahdottomuus johtuu keskushallinnon tarpeesta valvoa tulosityksiköitä; jos keskushallinto delegoisi kaiken valtansa tulosityksiköiden johtajille, tekisi se itsestään tarpeettoman. (Mintzberg 1990, 211.)

Tämän tutkimuksen kontekstissa olennaisinta Mintzbergin divisioonamuotoa edustaa konglomeraattimuoto, jossa divisioonat ovat riippumattomia keskusjohdosta sekä täysin liittymättömiä toisiinsa toimialojensa suhteen eli ovat puhtaita divisioonia (Mintzberg 1979, 412 - 414). Eri divisioonien toimialojen liittymättömyyden toisiinsa voi toisaalta nähdä heikentävän organisaation divisioonien tuottamaa keskinäistä synergia-etua¹²,

¹¹ Divisioonamuoto on suomennettu tulosityksikköorganisaatioksi teoksessa Organisaatiosuunnittelu (Mintzberg 1982, 209)

¹² Ansoff määrittelee synergian organisaatioissa tilaksi, joka tuottaa enemmän kuin osiensa summan (Ansoff 1965, 75)

mikäli toimialat ovat täysin toisistaan eriäviä. Huippu-urheilun organisointia pohdittaessa eri urheilulajien välisten synergia-etujen tavoittelu voidaan kuitenkin nähdä olennaisena tekijänä koko huippu-urheiluorganisaation menestyksen kannalta.

3.3 Adhokratia

Adhokratia, eli väliaikaisrakenteellinen organisaatio tai projekti-organisaatio, voidaan määritellä orgaaniseksi rakenteeksi, joka soveltuu monimutkaiseen toimintaympäristöön. Soveltuvuus monimutkaiseen toimintaympäristöön johtuu pääasiassa siitä, että adhokratia on kaikenlaisista byrokraattisista prosesseista vapaa, jolloin sen responviivisuus ympäristön muuttuviin vaatimuksiin on erinomainen. (Mintzberg 1979, 434.)

Projektiorganisaatio perustuu erikoistumiseen, ja tehtävän työn koordinointi keskinäiseen sopeutumiseen autoritaarisen tehtävänjaon sijaan. Projektiorganisaatiossa valta on siten asiantuntijoilla, jotka pääasiassa eivät suunnittele toimintaansa pitkällä aikajänteellä, vaan toimivat pikemminkin organisaation toiminnan suuntaviivojen mukaisesti. Strateginen asemoituminen ei siten kuulu projektiorganisaation luonteeseen, vaan strategian määrittäminen erityisesti kenttätasolla seuraa suoritettavan tehtävän mukaista linjaa. (Mintzberg 1979, 432, 442-444.)

3.4 Horisontaalinen organisaatio

Organisaatio voi olla jaettu yksiköihin myös toimintojensa suhteen. Tämän tutkimuksen yhteydessä on olennaista ymmärtää organisaation toimintojen eriytyneisyyden suhde toimintaympäristön monimutkaisuuteen ja dynaamisuuteen. Burnsien & Stalkerin mukaan organisaation korkea eriytymisen aste korreloi toimintaympäristön korkean eriytyneisyyden ja kompleksisuuden kanssa (1961, ks. Hall 1987, 67).

Hall kuvaa horisontaalisesti eriytynyttä organisaatiota samalla tavoin kuin edellä määriteltyä divisioonarakenteista organisaatiota, joka on jaettu selkeisiin osiin tietyin perustein (1987, 66 - 67). On kuitenkin huomattava, että horisontaalisesti eriytynyt organisaatio ei rakennu kuten divisiooniin jaettu organisaatio, jolla on keskushallinto, jonka alaisuudessa divisioonat toimivat. Horisontaalisella eriytyemisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa eritoten tehtäväperusteista työnjakoa, joka on organisoitu yhdeksi organisaatiokokonaisuudeksi.

Horisontaalisen eriyttämisen voi nähdä leventävän johtamisjännettä sitä enemmän, mitä pidemmälle toimintojen eriytyminen organisaatiossa viedään. Toisin sanoen, johtamisjänteen leveneminen johtaa vähäisempään kontrolliin ja suurempaan yksikkökohtaiseen autonomiaan. Pyrkimys päätäntävällän hajauttamiseen huippu-urheiluorganisaation sisällä tulee muodostaa strategisen suunnittelun aikana, sillä päätäntävällän voi nähdä olevan läheisesti sidoksissa rahoitukseen, etenkin huippu-urheiluorganisaatioiden toiminnassa. Tämä tulee ottaa huomioon huippu-urheiluorganisaatiossa eri urheilulajien itsenäisyyttä määriteltäessä.

Horisontaalista eriyttämistä suunnitellessa huomio on keskitettävä erityisesti strategisen huipun tarpeeseen ohjata eri urheilulajien rahoitusta ja sen allokointia eri urheilulajien sisällä. Toisin sanoen, kyse on joko päätäntävällän hajauttamisesta tai keskittämisestä organisaation sisällä, kun organisaatiota rakennetaan toimintoperustaisesti.

Horisontaalisesti eriytetyn organisaation yhteistoiminnan koordinointi tulee Mintzbergin mukaan järjestää asiantuntijoiden keskinäisen sopeutumisen avulla, eli antamalla valta asiantuntijoille, sijaitsivatpa asiantuntijat sitten missä vain organisaation osassa (1990, 108 - 109).

3.5 Hybridirakenne

Organisaatioiden eri rakennevaihtoehtoja on kuvattu puhtaassa muodossaan hallintotieteenalan kirjallisuudessa laajasti. Peltosen (2008, 38 - 41) mukaan organisaatiot esiintyvät harvoin missään puhtaassa rakennemuodossaan, joten on yleistä, että organisaatorakenne yhdistää yhtä tai useampaa rakennemallia, jolloin kunkin rakennetyypin parhaat ominaisuudet saadaan käyttöön. Hybridirakenteinen organisaatio hyödyntää sekä vertikaalista että horisontaalista hajauttamista, jolloin organisaation huippu on usein vertikaalisesti organisoitu ja operationaalinen taso, kuten päivittäistoiminnot, markkinointi ja asiakassuhteet, on järjestetty vertikaalisesti (Ostroff 1999, 136 – 137). Hybridirakenne yhdistää eri toimialoilla divisioonamaisesti toimivat tulosyksiköt horisontaalisesti, jolloin eri toimialojen tiedonvaihto paranee ja synergiaetuja syntyy toimialojen kesken niiden eriävyyksistä huolimatta.

Nonaka & Takeuchi (1995, 166 - 171) kuvaavat perinteisen, konemaisen byrokratian sekä adhokraattisten, joustavien väliaikaisrakenteiden synteesiä

hypertekstiorganisaation käsitteellä. Nonakan & Takeuchin mukaan hypertekstiorganisaatio muodostuu kolmesta eri päällekkäisrakenteesta: projektirakenteesta, liiketoimintorakenteesta sekä tietopohjarakenteesta. Nämä eri rakenteet ovat ryhmittyneet lomittain tarkasteltaessa organisaatiota horisontaalisen ja vertikaalisen ulottuvuuden lisäksi myös syvyysuunnassa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 166 – 171.)

Lomittainen organisointi antaa mahdollisuuden moniulotteiseen, osastojen poikkileikkaavaan projektitehtävänjakoon. Nonakaa & Takeuchia mukailien hypertekstiorganisaation vahvuus piilee siten oletuksessa, jonka mukaan byrokraattista organisointia tarvitaan toimintojen tehokkaaseen järjestämiseen ja ohjaamiseen. Tämän vuoksi hypertekstiorganisaatiomalli muodostuu lomittaisista byrokraattisista lomittaisista linjoista, jotka ovat kuitenkin yhteydessä toisiinsa joustavasti, muotoutuen tilapäisiksi tiimeiksi tarpeen niin sanellssa. Linjojen lomittaiset yhteydet toisiinsa muodostuvat keskijohdon toiminnasta tiimien vetäjinä, ja toiminnan koordinointi eri linjojen välillä muodostuneissa tiimeissä tapahtuu dialogin avulla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 130, 166 – 171.)

3.6 Koordinointimekanismit

Organisaatiossa suoritettu työ on koordinoitava, sillä organisaation toimijoiden yhteistoiminnan tavoitteen ei voi nähdä onnistuvan, mikäli sitä ei ole koordinoitu millään tavalla. Koordinointimekanismeja onkin hallintotieteen alalla määritelty laajasti (ks. Gailbraith 1995, Hall 1987, Mintzberg 1990, Eloranta 1977). Lisäksi, koordinointimekanismien puutteen tai sopimattomuuden yhdessä epäonnistuneen kommunikaation kanssa voi nähdä johtavan innovatiivisuuden estymiseen kompleksisessa toimintaympäristössä toimittaessa.

Koordinoinnin voi nähdä olevan paitsi yhteistoiminnan ohjaamista, myös sen valvontaa, jota voidaan toteuttaa erilaisista lähtökohdista. Elorannan mukaan koordinointi kokoaa yhteen sen, minkä työnjako pirstoaa (1977, 78). Lisäksi, Eloranta erittelee koordinoinnin tarkoituksen tehtävien suorittamisen johtamiseen sekä valvomiseen, rinnakkaisten töiden yhteensovittamiseen sekä organisoituun informaatiotoimintaan (1977, 79). Tämän määritelmän valossa urheiluorganisaation toiminnan koordinoinnin voi nähdä erityisen tärkeänä, sillä aiemmin mainitun hiljaisen tiedon (Nonaka &

Takeuchi 1995, 8 – 11) eri osa-alueiden ilmeneminen organisaation eri osa-alueilla voidaan nähdä vaikeuttavana tekijänä urheiluorganisaation toiminnan koordinoinnissa. Tämä voi nähdä johtuvat toiminnan eri osa-alueiden yhteisen tavoitteen ja sitä ohjaavan toiminnan yhteensovittamisen ongelmasta, joka nousee esiin, kun tavoitteeksi määritellään monitahoisempi tavoite kuin vain tiettyjen nominaalisten tavoitteiden täyttäminen.

Mintzberg kuvailee organisaatioiden viittä eri koordinointimekanismia¹³, jotka sopivat erilaisiin koordinoinnin lähtökohtiin. Näistä mekanismeista on kuitenkin löydettävissä useita samaan aikaan organisaatioissa käytettäviä tapoja. Mintzbergin mukaan useimmissa organisaatioissa on käytössä kaikki viisi koordinointimekanismia rinnakkain, sillä organisaatiot eivät selviydy ilman johtajia ja epävirallista viestintää (1990, 7).

Koordinointimenetelmien merkityksellisyyttä organisaation rakenteen luomisessa voidaan pitää huomattavana, sillä organisaation eri osien ja tehtävien riippuvuussuhteet toisiinsa nähden määrittelevät sen, kuinka koordinoitioingelma tulisi ratkaista (Eloranta 1977, 79 - 81). Eloranta kuvaa eri yksikköjen välisiä riippuvuustyyppjä¹⁴ kattavasti. Näistä riippuvuustyypeistä olennaisimpana voi tämän tutkimuksen kontekstissa nähdä

¹³ Mintzbergin viisi organisaation eri koordinointimekanismia:

1. Keskinäinen sopeutuminen
2. Suora ohjaus
3. Työprosessin standardointi
4. Työn tuotoksen standardointi
5. Taitojen standardointi (Mintzberg 1982, 3 - 8)

¹⁴ Eloranta kuvaa yhteen sovitettavien tehtävien välisiä riippuvuussuhteita seuraavasti:

1. Yhteistuotos-,
2. yhteispanos-,
3. sarja- sekä
4. molemminpuolinen riippuvuus (1977, 81 - 84)

yhteispanosriippuvuuden, joka sitoo organisaation kaikki yksiköt yhteiseen riippuvuuteen panoksista, joiden kokonaismäärä määräytyy organisaation kokonaismenestymisen mukaan (Eloranta 1977, 81). Huippu-urheiluorganisaation osin julkiseen rahoitukseen perustuvan rahoitusmallin huomioon ottaen yhteispanosriippuvuus voidaan nähdä olennaisena urheiluorganisaation yhteistoiminnan koordinoitimekanismeja suunniteltaessa.

On myös huomioitava, että koordinoitimekanismien tyypit voivat vaihdella organisaation eri tasoilla. Nonaka & Takeuchi luonnehtivat hypertekstiorganisaatiomallinsa yhteydessä organisaation eri osissa käytettäviä erilaisia koordinaatiomalleja organisaation pysyvässä rakenteessa toimivalla byrokraattisella työprosessin standardoinnilla. Tämän lisäksi Nonaka & Takeuchi kuvaavat saman organisaation sisällä lomittaisten rakenteiden väliaikaisrakenteellisissa tiimeissä vallitsevaa, dialogiin perustuvaa keskinäistä sopeutumista. (1995, 170 – 172.)

3.7 Informaatiojärjestelmät

Informaatiojärjestelmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä erityisesti tiedon kulkua organisaation sisällä, eikä niinkään teknisiä tietojärjestelmiä, joita organisaatio käyttää informaation välittämiseen toimijalta toiselle.

Informaatiojärjestelmät ovat läheisesti kytköksissä monialaisen organisaation toiminnan onnistumisessa. Mintzberg tyypittelee organisaatioiden toiminnan muodollisen määräysvallan kulkuun, säädelyjen toimintojen kulkuun, epävirallisen viestinnän kuluun, työkonstellaatiojärjestelmään sekä yksittäisen päätöksentekoprosessin kulkuun (1990, 19). Tämän valossa on perusteltua kiinnittää erityistä huomiota organisaation informaatiojärjestelmien muodostamiseen sekä niiden luontaiseen muodostumiseen, sekä ottaa ne huomioon organisaatiota muodostettaessa. On siis hyväksyttävä se, että organisaatioon muodostuu myös epävirallisia viestintäkanavia, jotka ovat organisaation johdon ulottumattomissa.

4 Vaikutukset

Vaikutukset – pääkäsitteen valintaa ja erittelyä voidaan perustella sillä, että vaikutukset ovat se päämäärä, johon erilaisilla strategioilla ja rakenteilla pyritään. On kuitenkin

huomattava, että vaikutukset tulee käsittää nimenomaan vaikutuksina organisaation toimintaan, ei niinkään suorina vaikutuksina organisaation tuotoksiin.

Strategian ja rakenteen vaikutukset organisaation toimintaan ja erityisesti sen tuotokseen käsitetään toisinaan lineaarisina kausaalisina ja ennustettavina. Strategia- ja rakennemuutosten vaikutusten voidaan kuitenkin katsoa olevan monimutkaisempia, etenkin koska organisaatiota ei tämän tutkimuksen puitteissa nähdä koneena. Tämä johtuu kohteena olevan organisaation toimialasta, jonka vuoksi organisaation voidaan keskijohdon työn suhteen katsoa olevan tietointensiivinen¹⁵. Tämän vuoksi organisaation tuotosta ei voida standardoida.

Siten, vaikka urheilusuoritus voidaan itsessään käsittää fyysisenä ja sen vuoksi suoraviivaisena suorituksena, on parhaan mahdollisen fyysisen suorituksen mahdollistaminen riippuvainen lukuisista eri tekijöistä, joiden selvittäminen saattaa vaatia aika ajoin positivistista logiikkaa. Fyysisen suorituksen mahdollistavien osatekijöiden määrä johtuu ihmisen monimutkaisesta kokonaisuudesta, jonka reagoitua erilaisiin ärsykkeisiin on vaikea ennustaa. On siten selvää, että huippu-urheilussa tarvitaan suuri määrä asiantuntijoita optimoimaan organisaation tuloksetekijöiden suorituskyky. Tämän vuoksi organisaation ei voida katsoa tuottavan standardoitua tuotosta ainoastaan tuotantotapaa tai strategiaa haluttuun suuntaan muokkaamalla. Tämä liittyy läheisesti toimintaympäristön luonteen ja sen vaikutuksen huomioonottamiseen organisaation toimintaa suunnitellessa.

Tässä tutkimuksessa organisaation strategian ja rakenteen vaikutukset tulee käsittää subjektiivisena kausaalisuuden ulottuvuutena. Toisin sanoen, vaikutuksia tulee tarkastella erityisesti strategian funktiona, kuten aiemmin mainittu, jolloin organisaation rakenne käsitetään keinona vaikutusten saavuttamiseen. Siten rakenne ei itsessään ole organisaation tavoite.

Organisaation strategian sekä rakenteen vaikutukset organisaation toimintaan ja olomuotoon ovat siten tämän tutkimuksen kontekstissa monimutkaisia määrittäviä.

¹⁵ Tietointensiivisen organisaation kilpailukykyyn voi katsoa perustuvan eritoten tietopääomaan (kirj.huom.)

Vaikutukset voidaan jakaa suunniteltuihin ja ei-suunniteltuihin vaikutuksiin, sekä organisaation tavoitteet näkyviin ja piileviin tarkoituksiin (Merton 1957, ks. Harisalo 2008, 133). Rakenteen ja strategian toivotut vaikutukset liittyvät organisaation potentiaalin saavuttamiseen (Weiss 2007, 1), kun toisaalta ei-suunnitellut vaikutukset voivat estää organisaation potentiaalin saavuttamisen.

Vaikutuksilla käsitetään tässä tutkimuksessa vaikutukset ennen kaikkea organisaation toimintaan, sillä huippu-urheilun tapauksessa, standardoidun tuotoksen ollessa mahdollon, tulee organisaation toiminnan muutosten arvioinnin olla ensisijainen mittari toimintamuutoksille. Siten, organisaation toiminnan tarkoituksena on määritellyn tavoitteen saavuttaminen, joten strategian ja rakenteen vaikutusten organisaation toimintaan tulisi liittyä tavoitteen saavuttamiseen.

Tavoitteen saavuttamisen määrittely on useissa tapauksissa konkreettista, ja fokus on mitattavan, eksaktin tavoitteen saavuttamisessa. Tämän tutkielman peruslogiikan mukaan organisaatiosuunnittelun lähtökohtina ovat oikea strategia ja rakenne tavoitteen saavuttamista ajatellen, joskin organisaation toiminnan halutut vaikutukset määräävät organisaation rakenteen ja strategian. Toisin sanoen, logiikka etenee teoreettisen viitekehyksen osoittamassa järjestyksessä. Tutkielman on siten tarkoitus muodostaa kuva organisaatorakenteesta, joka mahdollistaa strategisten linjausten mukaisten tavoitteiden saavuttamisen.

Organisaation rakentuminen konkreettisten tavoitteiden pohjalta voidaan nähdä ongelmana, sillä se tarjoaa ainoastaan yksiulotteisen mallin organisaation toimintaan ja vaikutusten tavoitteluun nähden. Yksiulotteisuus voi muodostua ongelmaksi, jos organisaation tavoitteet tarkentuvat tasolle, joka on luonteeltaan huomattavasti organisaation yleisestä toimintaympäristöstä poikkeava. Toisin sanoen, organisaation operationaaliset tavoitteet voivat sijoittua yksinkertaiseksi käsitettävään toimintaympäristöön, jolloin liiallinen keskittyminen eksakteihin tavoitteisiin voi osoittautua yksiulotteiseksi ratkaisuksi, jos organisaatio kohtaa toiminnassaan problematiikaltaan vaihtelevia tavoitteenasetteluja.

Käytännön esimerkkinä voidaan mainita yksittäinen urheilusuoritus, joka voi vaikuttaa petollisen yksinkertaiselta, mutta jota varten tarvittava valmistelu on monimutkaista, koska sen aikana voidaan kohdata niin psykologisia, eettisiä, fysiologisia ja teknisiä

ongelmia (ks. mm. Mero 2004, McNamee 2002, Suomen Olympiakomitea 2002, Närhi 1998). Monitasoisten toimintaympäristöjen haasteen voi siten nähdä piilevän organisaatiota koskevan problematiikan luonteen määrittelyssä, ja erityisesti ongelmaan liittyvien alaongelmien luonteen määrittelyssä ja sitä kautta tiedostamisessa.

Strategian ja rakenteen vaikutusten määrittämisen voidaan siis katsoa olevan problemaattista, etenkin jos organisaatio kohtaa eri tasoillaan useita eri luonteisia ongelmia.

4.1 Tehokkuus

Organisaatiomuutosten vaikutuksista olennaisimmaksi voidaan nähdä toiminnan tehokkuus, sillä organisaation toiminnan tarkoituksena on saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tavoitteita voidaan jaotella useisiin eri luokkiin, sekä niitä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Organisaation toiminnan lopullisen tuotoksen painoarvo on usein tarpeettoman suuri (Hersey, Blanchard & Johnson 1996, 150), etenkin kun kyseessä on voittoa tavoittelematon organisaatio, kuten urheiluorganisaatio. Siten on olennaista tarkastella tehokkuuden käsitettä laajemmasta näkökulmasta, kuten uuden tiedon muodostamisen näkökulmasta, koska uuden tiedon muodostaminen on olennaista organisaation tuloksellisen toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Tehokkuutena voidaan käsittää myös yhteiskunnallinen vaikuttavuus, ja erityisesti urheiluorganisaation tapauksessa liikuntaa liittyvien positiivisten mielikuvien luominen, joka johtaa liikunnan suosion lisääntymiseen ja parantaa siten kansanterveyttä. Tehokkuus on tämän johdosta ristiriitainen käsite, sillä tulokset eivät ole mitattavia muutoin kuin pitkällä aikavälillä, eikä niiden suoranaisia vaikutuksia kyetä erittelemään saatikka realisoimaan kenties koskaan.

Huippu-urheiluorganisaation tapauksessa toiminnan tavoitteenasettelussa tietyllä aikavälillä asetetut konkreettiset tavoitteet ovat myös eräs keskeisimmistä mittareista toiminnan tuloksellisuuden suhteen. Toisin sanoen, kuinka hyviä urheilutuloksia saavutetaan on urheiluorganisaatiolle olennainen tehokkuuden mittari.

4.2 Hiljainen tieto

Edellä käsitellyjä organisaatiomalleja yhdistää erityisesti informaation jakamisen korostaminen organisaation eri osien välillä. Aiemmin tässä työssä mainittu hiljainen tieto nouseekin avainasemaan, kun kyse on tiedon jakamisesta organisaation eri osien kesken, etenkin jos organisaatio on monialainen, kuten urheiluorganisaation tapauksessa voidaan katsoa olevan.

Hiljaisen tiedon käsittely on erityisen tärkeää siksi, että ennen käsityksen luomista hiljaisesta tiedosta, on ymmärrettävä mikä tekee tiedosta hiljaista. Collins (2010, 2 – 3) jakaa hiljaisen tiedon taustatekijöiden mukaan kolmeen: somaattiseen, suhteelliseen ja kollektiiviseen hiljaiseen tietoon. Collinsin typologian mukaan olennaisimpia hiljaisen tiedon tyyppejä tämän tutkimuksen kontekstissa ovat kaikki edellä mainitut hiljaisen tiedon tyypit, sillä niistä kaikkia voidaan nähdä esiintyvän urheiluorganisaatioiden yhteydessä.

Hiljaisesta tiedosta on keskustelu paljon nimenomaan urheilun parissa, sillä voidaan sanoa, että eri lajien välinen yhteistyö on vähäistä johtuen lajien perustavaa laatua olevasta erilaisuudesta. Täytyy kuitenkin muistaa, että ihminen kokonaisuutena on kaikkien lajien suorittamisen perusta, jolloin lajien välinen tiedonvaihto voisi tuottaa lisäarvoa.

4.3 Innovatiivisuuden esteet

Tehokkuuden käsitteeseen urheiluorganisaatiossa liittyy myös läheisesti innovatiivisuutta korostava organisaatiomalli. Innovatiivinen, luovasti toimiva organisaatio on erityisen tärkeä nimenomaan urheilumaailman kompleksisessa toimintaympäristössä, jossa uusiin, inhimillisiä ongelmia sisältäviin tilanteisiin etsitään uudenlaisia ratkaisuja nopealla aikataululla.

Parhaan mahdollisen organisaatorakenteen on tarkoitus olla sellainen, ettei se estä innovaation syntyä, vaan pikemminkin innovatiiviseen toimintaan kannustamisen tulisi olla yksi organisaatorakenteen ominaisuuksista kompleksisessa toimintaympäristössä. Innovatiivisuuden esteiden poistaminen onkin tämän tutkielman aiheen valossa eräs keskeinen lähtökohta uuden organisaatorakenteen tarkastelulle. Innovatiivisuuden

esteitä voivat muodostaa organisaation hierarkia, koordinaatio, kommunikointi, tai aineettoman pääoman muodostama este (Rajaniemi 2010, 69 – 196).

Vertikaalinen erikoistuminen voidaan nähdä ongelmana innovatiivisuutta ajatellen. Tämä johtuu erityisesti siitä, että erikoistuminen liian pieneen tehtäväalueeseen voi johtaa vertikaaliseen lokeroitumiseen (Rajaniemi 2010, 76).

Urheiluorganisaatioiden ollessa osin myös julkisesti rahoitettuja, voi julkinen sääntely ulottua myös urheiluorganisaation hallinnon toimintaan luomalla sille rajoitteita resurssien allokoinnin kautta.

IV TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

1 Tutkimuskohteen kuvaus

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteeksi sen otsikon mukaan suomalainen urheilujärjestelmä. Tutkimuksen kohdetta valittaessa on kuitenkin tarpeen täsmentää mitä urheilujärjestelmällä tarkalleen ottaen tarkoitetaan tiedonkeruuta käsiteltäessä. Empiirisessä osassa urheilujärjestelmä käsittää suomalaisen urheilukentän keskeisimmät järjestötasoiset toimijat. On kuitenkin painotettava, että tutkimukseen osallistujien identiteetin suojelemiseksi näitä nimenomaisia toimijoita ei tulla listaamaan. Urheilujärjestelmää määriteltäessä on kuitenkin tarpeen listata urheilutoimintakentän avainorganisaatioita, mutta tarkoitus ei kuitenkaan ole paljastaa ovatko tutkimukseen osallistuneet henkilöt näiden nimenomaisten organisaatioiden jäseniä.

Tutkimuskohde – tarkemmin määriteltynä – käsittää asiantuntijoita näissä avainorganisaatioissa. Heidän ammatillinen kompetenssinsa on arvioitu juuri tätä tutkimusta varten, ottaen huomioon sekä organisaatiotaustan että henkilökohtaisen kompetenssin. Tarkoitus on siis ollut valita ammattilaisia olennaisimmista suomalaisen urheilutoiminnan organisaatioista.

Tutkimuskohteena on täten urheilualan ammattilaisten joukko, joka työskentelee keskeisissä asiantuntijatehtävissä. Tämän johdosta he omaavat oletetusti selkeän näkemyksen urheilun keskeisten organisaatioiden nykytilasta sekä tulevaisuudesta.

2 Empiirisen aineiston kuvaus

Keskustelun käynnistämiseen käytettyjen avointen kysymysten muoto oli kaikille vastaajille samanlainen. Alkuhaastatteluilla määritellyt keskeiset seikat suomalaisessa urheiluhallinnossa muotoiltiin ensimmäisellä keskustelukierroksella neljäksi kysymykseksi, joita pohjustettiin kyseisten aiheiden lyhyellä kuvauksella, ikään kuin muistutukseksi käsiteltävästä aihealueesta.

Toisen kierroksen kysymykset muotoiltiin ensimmäisen kierroksen vastausten perusteella, tarkoituksena nostaa esiin tutkimuksen teorian kannalta keskeiset seikat. On

kuitenkin huomioitava, että eksploratiivisen tutkimuksen hengessä myös vapaata kommentointia aiheen tiimoilta rohkaistiin jokaisen kyselykierroksen ajan. Tämä johtuu siitä, että vapaa kommentointi kysymysten ulkopuolelta voi tuoda esiin uutta tietoa, jota kysymyksenasettelun seuraaminen suoraan ei olisi tuonut esiin.

Tutkimukseen valittiin yhteensä 15 henkilöä alan keskeisistä organisaatioista, mutta myös relevanteista tiedeyhteisöistä aiheen polarisoimiseksi. Näistä valituista henkilöistä tutkimukseen osallistui 13, joista kaksi pelkästään kahdelle ensimmäiselle kierrokselle aikatauluista tms. seikoista johtuen. Tutkimuksen vastausprosentti oli siten 86,66 %.

Tutkimukseen osallistujat ja heidän taustaorganisaationsa tullaan pitämään anonyymeina. Tämä on linjaus, joka tehtiin jo tutkimuksen taustoittamisvaiheessa kyseisen aihealueen suhteen havaitun pidättyväisyyden vuoksi. Tarkoituksena siis oli anonymiteetilla rohkaista keskeisiä asiantuntijoita kommentoimaan asiaa ja tuomaan näkemyksensä esille vapautuneesti, ilman auktoriteetin tuomia odotuksia, tai auktoriteetin puuttumisen luomia paineita.

3 Tutkimusmetodien valinta

3.1 Tutkimusmenetelmävalinnat

Tämän tutkimuksen ensisijaisena mielenkiinnon kohteena on määrittää se, mikä on tutkimuksen osallistujajoukon käsitys suomalaisen urheilujärjestelmän tilasta tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valossa. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä käytetään karkeasti jaoteltuna neljää eri lähestymistapaa riippuen tutkimuksen mielenkiinnosta. Nämä ovat kielen piirteiden tutkiminen, säännönmukaisuuksien keksiminen, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtäminen sekä reflektio. (Tesch 1992, ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 165.)

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon ei voida sanoa kohdistuvan suoranaisesti kielen piirteiden tutkimiseen. Edellä mainittujen säännönmukaisuuksien etsiminen sen sijaan kuvaa tarkemmin tutkimuksen tavoitetta, sillä tietystä perspektiivistä tarkasteluna tarkoituksena on löytää säännönmukaisuuksia osallistujajoukon käsityksistä luomalla niistä synteesi. On kuitenkin huomattava, että tätä ei voida pitää tutkimuksen ensisijaisena mielenkiinnon kohteena, vaan Teschin taulukossa (ks. Hirsjärvi et al. 2009) tämän tutkimuksen mielenkiinto liikkuu säännönmukaisuuksien etsimisen lisäksi

myös tekstin ja toiminnan merkityksen ymmärtämisessä sekä reflektiossa. Yksinkertainen yleistys vain yhteen Teschin typologian luokkaan olisi tämän tutkimuksen kontekstissa liikaa yksinkertaistamista, sillä tutkimuksessa voidaan nähdä olevan kaikkia näitä seikkoja. Lisäksi, kuten Hirsjärvi et al. mainitsee, voidaan kvalitatiivista tutkimusta verrata väripalettiin, jonka jokainen tutkija sekoittaa omalla ainutlaatuisella tavallaan luoden samalla omanlaisia metodejaan (2009, 165).

Koska tämän tutkimuksen intressi ei täytä selkeästi yhdenkään edellä kuvatun Teschin typologian tyyppin piirteitä, on tarpeen eritellä ko. typologiaa tarkemmin. Teschin typologiassa (ks. Hirsjärvi et al. 2009, 166) säännönmukaisuuksien etsiminen voidaan toteuttaa useilla eri tyypeillä, kuten tämän tutkimuksen suhteen olennaisella grounded-teorialla tai emansipatorisella tutkimuksella. Mikäli tutkimuksen intressi rajautuu tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämiseen, on tämän tutkimuksen suhteen olennaisin tyyppi Teschin typologiassa tapaustutkimus, sillä ainoana toisena relevanttina vaihtoehtona teemojen löytämisen suhteen on fenomenologia. Toisaalta, fenomenologia tutkii yksilön sen hetkellistä vuorovaikutusta suhteessa ympäristöön. Täten voidaan todeta, että fenomenologia ei kykene luomaan haluttua käsitystä niinkin pysyvästä systeemistä kuin urheiluhallinto.

Toisaalta, kuten Metsämuuronen (2006, 92) toteaa, on kaikki laadullinen tutkimus tapaustutkimusta. Sen vuoksi tämän tutkimuksen intressiä tulee vielä tarkentaa, sillä tapaustutkimuksen valinta olisi edellä mainitun Metsämuuronen loogikan mukaan ainoastaan strateginen valinta. Teschin taulukon (ks. Hirsjärvi et al. 2009, 266) mukaan Reflektiota käytettäessä tutkimuksesta tulisi heuristinen eli keksivä ja kokeileva, ja sen voidaan sanoa olevan varsin epäformaali menetelmä. Heuristinen metodi ei kuitenkaan luonteensa puolesta sovellu tähän tutkimukseen. Tästä johtuen, Teschin logiikkaa seuraten tämä tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus.

Koska kyseessä on tapaustutkimus, valittiin tutkimuksen aineistonkeruumetodiksi valittiin Delfoi – metodi. On tosin tarpeen huomauttaa, että metodi ei ole Delfoi-metodi esimerkiksi Kuusen (2003) tai Mannermaan (1999) kuvailemana, vaan näistä kuvauksista erityisesti näiden kuvauksien pohjalta sovellettu metodi. Voidaan myös sanoa, että käytetty metodi sisältää ominaisuuksia sekä kyselystä että Delfoi-metodille tyypillisestä paneelikeskustelusta.

Delfoi – metodin valintaa voi perustella metodin aiemmalla käytöllä erityisesti tulevaisuudentutkimuksessa, ja koska tässä tutkimuksessa tarkoituksena on kerätä uutta tietoa, voidaan metodivalintaa pitää sikäli perusteltuna. Myös metodin asiantuntijaperustaisuus ja argumentaatioon nojaava toteutus puolsivat nimenomaan tämän metodin valintaa. Seuraavassa metodia on kuvattu tarkemmin prosessina.

Delfoi-tutkimus aloitetaan relevantin aihealueen valinnalla. Tässä tutkimuksessa aihealueena on suomalainen huippu-urheilujärjestelmä. Delfoi-tutkimuksista on olemassa erilaisia muotoja, joista tässä tutkimuksessa käytetään, kuten edellä mainittu, sovellettua muotoa. Mannermaan (1999, 150) mukaan aluksi muotoillaan kysymyslomake, jossa epäselvät käsitteet ja ilmaukset pyritään eliminoimaan. Tässä kohtaa on huomioitava, erona Mannermaan kuvaukseen, että tämä tutkimus ei käyttänyt varsinaista kysymyslomaketta, vaan avoimia ja pohjustettuja kysymyksiä. Kysymysten muotoilu ja pohjustus tehtiin alkuhaastattelujen perusteella. Näitä alkuhaastatteluja on kuvattu lisää jäljempänä.

Kysymyslomakkeen, tässä tutkimuksessa avointen kysymysten, muotoilun jälkeen valitaan paneelikeskusteluun osallistuvat asiantuntijat, jonka jälkeen kysymykset lähetetään heille. Ensimmäiseltä keskustelukierrokselta saatujen vastausten mukaan muotoillaan toisen keskustelukierroksen kysymykset, jotka lähetetään jälleen kommentoitaviksi. Keskustelukierroksia voidaan Delfoi-metodissa toteuttaa useita. Eräässä Delfoi-metodin sovelluksessa vastauskierroksia jatkettiin niin kauan, kunnes konsensus löydettiin, eli vastausten poikkeavuus toisistaan oli vain hyvin pieni. (Mannermaa 1999, 150 – 151.)

Delfoi – metodi on Kuusen (2003, 206) mukaan suotuisa siksi, että koska paneelin osallistujat ovat täysin anonyymeja, nousevat heidän esittämänsä argumentit keskustelun ehdottomaan keskiöön. Tällä tavoin poistetaan henkilökohtaisten taustojen vaikutukset paneelikeskustelusta, ja tuotetaan runsaasti tietoa nimenomaan keskustelevan ja argumentoivan otteen kautta. Tämän tutkimuksen kontekstissa olennaisinta tutkimustietoa on nimenomaan keskustelun argumentaatio, eikä niinkään keskustelun varsinainen yhteenveto tai lopputulos. Tämä seikka eliminoi tutkijan mahdollisuuksia vaikuttaa, tietoisesti tai tiedostamattomasti, paneelikeskustelun lopputulokseen, ja on pääasiallinen perustelu juuri tällä tavoin sovelletun metodin käytölle.

Lisäksi metodivalintaa voidaan perustella myös tämän tutkimuksen taustaoletuksilla todellisuuden luonteesta, joka on abstraktien asioiden, kuten organisaatioiden kohdalla vahvasti sidoksissa siihen, miten todellisuus käsitetään. Toisin sanoen, organisaatioiden olemassaolo on niiden toimintaan osallistuvien ja niiden toiminnan vaikutuspiirissä olevien yksilöiden kokemuksista ja käsityksistä riippuvainen. Tämän vuoksi vapaasti mieleen nousevien käsitysten kartoittaminen organisaation toimintaan osallistuvilta, niiden toiminnan vaikutuspiirissä olevilta tai niiden toimintaa tutkivilta henkilöiltä on tämän tutkimusmetodin pääasiallinen tarkoitus. Metodivalinnan tarkoituksena on myös nostaa esiin mahdollisia epäkohtia tutkittavassa ilmiössä tai kohteessa.

Metodivalinnan perusteluna voidaan pitää myös sitä, että alkuhaastattelujen aikana ja niitä järjestettäessä oli intuitiivisesti aistittavissa varautuneisuutta tutkijaa ja ennen kaikkea tutkittavaa aihetta kohtaan.

Pääasiallinen aineistonkeruutapa oli sähköpostikysely. Sähköpostikysely valittiin, jotta otokseen saatiin edustavuutta kaikista olennaisista organisaatioista, jotka ovat kuitenkin maantieteellisesti niin erillään, että käytännön järjestelyt muilla tiedonkeruutavoilla olisivat osoittautuneet ylivoimaisiksi. Sähköinen viestintä mahdollistaakin suurienkin joukkojen osallistumisen tutkimukseen fyysisestä sijainnista huolimatta. Lisäksi sähköpostitse suoritettuna on suuri varmuus vastaajasta. Toisin sanoen, henkilökohtaisesta sähköpostista saadun vastauksen antajan on erittäin suurella varmuudella juuri kyseinen henkilö. Esimerkiksi kirjekyselyssä vastaavaa varmuutta ei ole (ks. Heikkilä 2008, 66). Tämä on erityisen tärkeää nimenomaan Delfoi-metodia käytettäessä, sillä kuten aiemmin on todettu, pohjautuu metodin käyttö vahvasti osallistujien asiantuntemukseen, joten koska osallistujat on valittu asiantuntemukseen pohjautuen, on varmuus heidän henkilöllisyydestään vastaustilanteessa olennainen asia tutkimuksen onnistumiselle.

Edellisten lisäksi sähköpostikysely on osallistujille huomattavasti kätevämpi kuin verkkopohjaiset kyselylomakkeet, sillä osallistuja voi yksinkertaisesti vastata vastaanottamaansa sähköpostiviestiin, ilman että uuteen verkkosovellukseen tarvitsee tutustua. Tämä on omiaan nostamaan tutkimuksen vastausprosenttia, sillä hektisessä elämänrytmissä pienetkin asiat saattavat ratkaista henkilön osallistumisen tai osallistumatta jättämisen.

Sähköpostitiedonkeruun eräänä haittapuolena mainittakoon vastaajien anonymiteetin epätäydellisyys, johtuen siitä, että tutkijalla on vastaajien sähköpostiosoitteet tiedossaan. Sen vuoksi myös vastaajien henkilöllisyys on erittäin helppo selvittää. Tämän seikan asettama vaatimus tutkijalle on kuitenkin triviaali, mikäli toiminnan eettiset perusteet ovat kunnossa. Tämä tarkoittaa sitä, että alkuperäinen aineisto kirjoitetaan ensinnäkin puhtaaksi siten, että sähköpostiosoitteet poistetaan vastauksien yhteydestä. Toisekseen osallistujien luottamus tutkijan lupaukseen anonymiteetista on säilytettävä pitämällä vastaajien henkilöllisyydet salassa sekä tämän tutkimuksen yhteydessä että tulevaisuudessa.

Tiedonkeruu toteutettiin kolmella keskustelukierroksella, joita ennen keskustelua pohjustettiin haastatteluilla, jotka suoritettiin neljän tutkimukseen osallistujan kanssa. Näistä haastatteluista pyrittiin iteroimaan keskeiset seikat, joiden avulla varsinainen paneelikeskustelu oli tarkoitus saattaa alulle. Haastattelun tarkoitus oli siten nostaa esiin ajankohtaisia ja konkreettisia tarkastelun kohteita urheiluhallinnon kentällä. Täten haastattelusta saatuja tuloksia pystyttiin käyttämään siten, että tämän tutkimuksen teoria jalkautettiin käytännön tasolle suhteessa tutkimukseen osallistujiin, jolloin käsitteiden määrittelyyn ei vaadittu suurta vaivaa, vaan tutkimuksen teoria pystyttiin soveltuvilta osin operationalisoimaan käyttämällä edellä mainittuja konkreettisia esimerkkejä. Näin toimimalla pyritään välttämään tulkinnanvaraisuudet ja epäselvien käsitteiden käyttö keskustelua käytäessä ja toisaalta kannustamaan vapaaseen aiheen kommentointiin ja diskurssiin.

Alkuhaastattelujen pohjalta muotoillun ensimmäisen kierroksen keskustelunavauksen jälkeen jokainen osallistunut vastaaja sai kommentoida asiaa vapaasti. Tämän jälkeen kaikista kierrokselta kertyneistä kommenteista tehtiin yhteenveto, joka pyrki ohjaamaan keskustelua lisäkommentteja kirvoittavaan suuntaan. Panelistit saivat kommentoida yhteenvetoa vapaasti, mutta tarkoitus oli jatkaa keskustelua yhteenvetodon ohjaamaan suuntaa edelleen vapaasti kommentoiden. Näitä kierroksia toteutettiin yhteensä kolme, sillä jo se tuotti runsaasti aineistoa. Vaikka kierroksia voisi jatkaa kunnes vastaukset olisivat linjassa toisensa kanssa, eli saavutettaisiin konsensus, toteutettiin tutkimuksessa kolme keskustelukierrosta. Tämä johtui kahdesta seikasta: ensinnäkin, koska tutkimuksen tarkoitus ei ollut tuottaa konsensusta käsiteltävänä olevasta aiheesta, vaan nimenomaan tuottaa runsaasti argumentaatiota, on konsensuksen haku nähtävä tarpeettomana.

Toisekseen, suuren keskustelukierrosmäärän käyminen olisi käytännössä ollut osallistujille liian työlästä ja aikavievää. Jo käytetty kolmen kierroksen malli aiheutti runsaasti keskustelun keskeyttäneitä, eli ainoastaan yhdelle tai kahdelle kierrokselle osallistuneita henkilöitä. Tätä voidaankin pitää käytetyn menetelmän selkeänä käytännön haittapuolena, sillä verrattuna avoimeen tai strukturoituun kyselylomakkeeseen se on aikaa ja keskittymistä vaativa tutkimukseen osallistujilta.

3.2 Aineiston kerääminen

Tutkimusaineisto kerättiin alkuun jäsentelemättömillä haastatteluilla, joilla pyrittiin määrittämään aihepiirin keskeiset mielenkiinnon kohteet. Alkuhaastattelut (liite 1) suoritettiin neljälle sattumanvaraisesti valitulle tutkimukseen osallistujien keskuudesta, ja ne suoritettiin puhelimitse. Näistä haastatteluista pyrittiin iteroimaan keskeiset seikat, joiden avulla varsinainen paneelikeskustelu oli tarkoitus saattaa alulle. Haastattelun tarkoitus oli siten nostaa esiin ajankohtaisia ja konkreettisia tarkastelun kohteita urheiluhallinnon kentällä. Täten haastattelusta saatuja tuloksia pystyttiin käyttämään siten, että tämän tutkimuksen teoria jalkautettiin käytännön tasolle suhteessa tutkimukseen osallistujiin, jolloin käsitteiden määrittelyyn ei vaadittu suurta vaivaa, vaan tutkimuksen teoria pystyttiin soveltuvilta osin operationalisoimaan käyttämällä edellä mainittuja konkreettisia esimerkkejä. Näin toimimalla pyritään välttämään tulkinnanvaraisuudet ja epäselvien käsitteiden käyttö keskustelua käytäessä ja toisaalta kannustamaan vapaaseen aiheen kommentointiin ja diskurssiin.

Alkuhaastatteluista saadun tiedon sekä teoreettisen viitekehyksen sisältämän työhypoteesin perusteella varsinaiset keskustelukierrokset jaettiin kolmeen eri teemaan. Teemat koskivat huippu-urheilun strategiaa, huippu-urheilun rakennetta sekä huippu-urheilun aikaansaamia vaikutuksia.

Alkuhaastattelujen pohjalta muotoillun ensimmäisen kierroksen keskustelunavauksen jälkeen jokainen osallistunut vastaaja sai kommentoida asiaa vapaasti. Tämän jälkeen kaikista kierrokselta kertyneistä kommenteista tehtiin yhteenveto, joka pyrki ohjaamaan keskustelua lisäkommentteja kirvoittavaan suuntaan. Panelistit saivat kommentoida yhteenvetoa vapaasti, mutta tarkoitus oli jatkaa keskustelua tutkimuksen viitekehyksen ohjaamaan suuntaan, mutta edelleen vapaasti kommentoiden. Kierroksia toteutettiin yhteensä kolme, sillä jo se tuotti runsaasti aineistoa. Vaikka kierroksia voisi jatkaa

kunnes vastaukset olisivat linjassa toisensa kanssa, eli saavutettaisiin konsensus, toteutettiin tutkimuksessa kolme keskustelukierrosta. Tämä johtui kahdesta seikasta: ensinnäkin, koska tutkimuksen tarkoitus ei ollut tuottaa konsensusta käsiteltävänä olevasta aiheesta, vaan nimenomaan tuottaa runsaasti argumentaatiota, on konsensuksen haku nähtävä tarpeettomana. Toisekseen, koska sovellettu versio Delfoi-metodista oli käytössä, tuottivat avoimet kysymykset runsaasti tietoa.

Lisäksi on mainittava tutkimuksen tavoite pyrkiä nostamaan esiin mahdollisia ja oletetusti olemassa olevia epäkohtia urheiluhallinnossa, jolloin vapaamuotoinen keskustelu Delfoi-metodia soveltaen tuottaisi nimenomaan paljon tietoa ihmisiä mahdollisesti vaivaavista epäkohdista.

Toisin sanoen, olennaista tutkimuksen tavoitteen puitteissa oli tarkastella sitä, mitkä nimenomaiset aiheet keskustelunavauksen jälkeen nousisivat pinnalle. Tarkoituksena oli siis sekä kerätä tietoa keskustelunavauksessa määritellyistä aiheista, että kiinnittää huomiota siihen, mitkä aiheet nousivat keskustelussa esiin ilman että vastaajia ohjattiin vastaamaan tai ottamaan kantaa juuri niihin.

Keskustelunavaus (liite 2) lähetettiin sähköpostitse tutkimukseen valitulle ryhmälle. Keskustelunavaus jokaisella kierroksella oli jokaiselle osallistujalle samanlainen. Sähköpostissa kerrottiin Pro Gradu –tutkimuksesta lyhyesti, esiteltiin tutkimusmetodi sekä annettiin ohjeet vastaamisessa etenemiseen.

Olennainen kriteeri ryhmään valikoitumisessa oli ammatillinen tausta suomalaisessa liikuntajärjestökentässä, tai muu ammatillinen sitoutuminen nimenomaan suomalaiseen urheilutoimintaan. Lisäksi, aineiston polarisoimiseksi, mukaan valittiin edustajia myös tiedeyhteisöstä. On myös huomautettava, että tutkimukseen osallistuvien valinnassa käytettiin tutkijan omasta perehtyneisyydestä kumpuavaa intuitiivista ja reflektioivaa otetta.

Tutkimukseen osallistujia ei anonymiteetin säilyttämisen vuoksi tulla erittelemään tämän tarkemmin, vaan otannan arvioinnissa on nojattava edellä mainittuihin tutkijan henkilökohtaisiin taustatekijöihin, ja yleisesti hyvän tieteellisen tutkimuksen vaatimaan objektiivisuuden pyrkimykseen. Tämän vuoksi aineistosta pyrittiin saamaan heterogeeninen, jotta edellä mainittu pyrkimys polarisoida keskustelua aiheesta toteutuisi. Heterogeenisuuden tavoite on olennaista myös siksi, että näillä keinoin

saatava tutkimustieto toisi esiin mahdollisesti eroavia näkökulmia ja voisi siten toimia lisätutkimuksen katalyyttina.

Ensimmäisen kierroksen keskustelunavauksen sisältämä sähköposti lähetettiin lokakuussa 2012, ja vastausaikaa siihen oli kaksi työpäivää. Ensimmäisen kierroksen synteesi ja toisen kierroksen keskustelunavaus lähetettiin tutkimuksen neljäntenä päivänä. Vastausaikaa toiseen kierrokseen oli neljä täyttä päivää. Tämän jälkeen synteesi toisesta kierroksesta lähetettiin osallistujille kolmatta ja viimeistä kierrosta varten, jolloin vastausaikaa oli kolme työpäivää. Tutkimuksen aikataulun kireys voidaan perustella tutkittavien ajan säästämällä, sekä ennen kaikkea sillä, että vastauksista saatiin tällä tavoin spontaaneja suuremmissa määrin kuin jos keskustelu olisi suoritettu väljemmällä aikataululla.

Kyselyn keskusteluvaiheeseen valittiin 16 henkilöä, joista ensimmäiselle kierrokselle osallistui 13. Ensimmäisen kierroksen vastausprosentti oli siten 81,2%. Toisen kierroksen keskustelunavaus lähetettiin ensimmäisen kierroksen 13 vastanneelle, joista toisen kierroksen keskusteluun osallistui 11 henkilöä, jolloin toisen kierroksen vastausprosentiksi muodostui 84,6%. Toisen kierroksen keskustelun synteesi lähetettiin toisella kierroksella vastanneille 11 henkilölle, joista viimeiselle kierrokselle osallistui 10 henkilöä, vastausprosentin ollessa siten 90,9%. Alkuperäiseen tutkimukseen valittujen määrään suhteessa tutkimuksen lopullinen vastausprosentti oli 62,5%.

Mikäli kyseessä olisi lomaketutkimus, voitaisiin vastausprosenttia pitää heikkona. Kuitenkin, koska kyse on nimenomaan asiantuntijuutta vaativasta tutkimuksesta, voidaan osallistumisprosenttia pitää suhteellisen hyvänä. Lisäksi on huomattava, että jokaisella kierroksella tuotettu tieto, eli tässä tapauksessa esitetty argumentaatio, on arvokasta, joten lopullisen vastausprosentin merkitystä ei voida pitää kovinkaan suurena, koska tietoa saatiin kuitenkin kerättyä 81,2%:lta tutkimukseen valituista.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston käsittely suoritettiin sisällönanalyysia käyttäen. Tuomen ja Sarajärven (2002, 95 – 98) mukaan sisällönanalyysi voidaan toteuttaa teoria- tai aineistolähtöisesti. He tarkentavat vielä, että teorialähtöistä sisällönanalyysia ohjaa jo olemassa oleva malli tai

teoria, kun taas aineistolähtöinen sisällönanalyysi rakentaa tutkimusta yksittäisistä havainnoista kohti yleistävämpää teoreettista mallia (2002, 97 – 98).

Teorialähtöinen analyysi liittyy siis nimenomaan jo olemassa olevan teorian hyväksikäyttöön sisällönanalyysissa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuitenkin nostaa esiin keskeisiä käsityksiä urheiluhallinnon tilasta, joten teoriapohjainen lähestymistapa ei sovellu tähän tutkimukseen. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että teorialähtöinen analyysin edellyttää deduktiivista päättelyä, eli tällöin päättelyssä edetään yleisestä teoriasta kohti yksittäistapausta (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-99). Sen vuoksi deduktiivinen analyysi ei sovellu tämän tutkimuksen tarkoituksiin. On tosin huomioitava, että tämän tutkimuksen päättely ei kuitenkaan ole täysin induktiivinen, sillä teoriaosuus on olemassa ja se tukee aineiston analyysia. Tällöin onkin kyse teoriasidonnaisesta analyysista, joka tarkoittaa, että päättely tehdään abduktiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99).

Alkuperäisen tutkimustavoitteen mukaisesti teoriasidonnainen analyysi induktiivisine logiikkoineen soveltuu tämän tutkimukseen paremmin, semminkin koska tavoitteena on nostaa esiin empiirisestä aineistosta esiin nousevia tutkimuskohdetta koskevia seikkoja. Induktiivisen logiikan edetessä yksittäisestä havainnosta yleiseen, voidaan logiikan käyttöä perustella juuri aineiston ohjaavalla asemalla. Toisin sanoen, koska tutkimuksen tavoite on luoda tätä tapausta ja aineistoa koskeva, teoria urheiluhallinnosta, voidaan induktiivista logiikkaa pitää tähän soveltuvana.

Toisaalta, on kuitenkin mainittava, että Tuomen ja Sarajärven (2002, 98) mukaan puhdas induktiivinen analyysi on käytännössä mahdoton, koska tutkijan havainnot aineistoista eivät ole puhtaasti objektiivisia mm. tutkijan käyttämien käsitteiden vuoksi. Toisaalta, on kuitenkin huomioitava, että päättely tapahtuu käytännössä induktiivisesti, eli edeten yksittäishavainnoista yleiseen ilmentymään. Päättelyn kutsumista induktiiviseksi puoltaa se, että ideaalimallia, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2008, 98) esittävät, ei ole käytännössä mahdollista saavuttaa.

Kolmella kierroksella kertyneen aineiston suuri määrä loi tarpeen pelkistää aineistoa, jotta tutkimuksen suhteen epäolennainen aines saatiin suodatettua siitä pois (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 111). Aineisto pelkistettiin siten vähintään yksittäisten virkkeiden mittaisiksi kokonaisuuksiksi, joista pystyttiin sitten erottelemaan tutkimuksen

kontekstissa olennaiset virkkeet tai pidemmät tekstinpätkät. Yksittäinen virke irrotettuna asiayhteydestään voi tosin vääristää tarkoitettua viestiä, mutta koska useimmat vastaajista olivat erotelleet vastauksensa siten, että ne oli kirjoitettu joko olennaisen keskustelunavauksen tai kierrosyhteenvedon yhteyteen, oli asiayhteys selkeä todeta. Tulkinnallisissa rajatapauksissa suurempi asiakokonaisuus on käsitelty ja esitetty analyysissa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen puitteissa kohdennettu keskustelu myös koodattiin teoreettisen viitekehyksen osoittamien pääkohtien mukaan. Täten keskustelussa etsittiin pääasiassa tietoa rakenteesta, strategiasta ja niiden vaikutuksista. Vastaukset koodattiin näistä lähtökohdista yksiköittäin analysoinnin selkeyttämiseksi. Koodauksen jälkeen vastauksen ryhmiteltiin koodauksen perusteella koskemaan kutakin tutkittavaa osa-aluetta. Tarkemmin sanottuna vastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä Tuomen ja Sarajärven (2002, 112) tarkoittamalla tavalla, jossa käsitellään pelkistettyjä ilmauksia ja muodostetaan niistä alaluokkia.

2 Tutkimusaineiston luotettavuuden arviointi

Tuomen ja Sarajärven (2009, 140) mukaan valideetti- ja reliabiliteettikäsitteen käytöstä laadullisessa tutkimuksessa on luovuttu, joten tämän tutkimus arvioidaan ainoastaan luotettavuuden näkökulmasta. Tämä johtuu edellä mainitun lisäksi myös siitä, että laadullista tutkimusta, siten nimenomaan tätä tutkimusta, pidetään pääasiassa sen hetkisenä kuvana tutkittavasta kohteesta, joten sen reliabiliteettia ja valideettia ei voida arvioida samoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi tulisikin tehdä kokonaisuutta arvioiden.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa asiantuntijoiden näkemyksiä suomalaisesta huippu-urheilujärjestelmästä, painottaen erityisesti heidän käsityksiään huippu-urheilun rakenteesta, strategiasta ja dysfunktioista. Tarkoituksena oli johtaa keskustelua näiden teemojen perusteella, mutta jättää kuitenkin mahdollisuus vapaalle kommentoinnille avoimeksi. Käytetty metodi oli sovellus Delfoi-metodista, ja tämän sovelluksen tarkoituksena oli hyödyntää tutkijan taustatietoa tutkittavasta ilmiöstä pohjustavan ja tutkimuksen tavoitteen suhteessa ohjaavan kysymyksenasettelun avulla.

Tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että kertyvä aineisto oli määrältään suuri, ja sen erotti haastatteluista litteroiduista aineistoista se, että osallistujat vastasivat erittäin

asiapitoisesti. Aineiston laatu suhteessa mielenkiinnon kohteena olleisiin seikkoihin oli erinomaisen hyvä, eikä tutkittava keskustelu irtautunut kauas aiotusta kontekstista. Lisäksi, vapaa kommentointi, jota tutkimuksessa rohkaistiin, oli myös määrällisesti ja laadullisesti riittävällä tasolla tutkimuksen mielenkiintoon nähden.

Laadullisessa tutkimuksessa olennainen aineiston saturaatiopiste (Hirsjärvi et. al., 2009, 182) saavutettiin toisella kierroksella, jonka aikana tutkimusongelman kannalta keskeiset seikat alkoivat toistua tutkimukseen osallistuvien kommenteissa. Hirsjärven et. al (2009, 182) mukaan saturaatiopisteajattelua seuraamalla tutkija ei kuitenkaan voi olla varma, etteikö tutkittavasta kohteesta nousisi esiin enää uutta, tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Tämä seikka on kuitenkin otettu huomioon tutkimuksessa rakentamalla sen toteutusta ohjaava ja tukeva teoreettinen viitekehys, jonka tuella aineistoa analysoidaan.

Tutkimuksen ollessa sovellettu Delfoi-metodista, tulee sen kulkua arvioida suhteessa sen käytännön toteutukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että metodologia käytettäessä tutkija osallistui – erityisesti tämän tutkimuksen tapauksessa – vahvasti ohjaten tutkimusaineistona käytyyn keskusteluun tekemällä yhteenvedon jokaisen keskustelukierroksen välillä. Tämä on osaltaan voinut vaikuttaa keskustelun kulkuun erityisen paljon sulkemalla keskustelijoilta vastausvaihtoehtoja, joista keskustelu olisi voinut ajautua uusien teemojen pariin. Tätä pyrittiin ehkäisemään rohkaisemalla vapaata, assosioivaa kommentointia koko keskustelun ajan. Toisaalta, hallinnollisia epäkohtia etsittäessä keskustelua ohjaava tutkija rajoittaa aina keskustelua tahtomattaan, sillä pääasiallinen tarkoitus oli kartoittaa asiantuntijoiden käsityksiä nimenomaan ennalta määritellyistä teemoista.

Tutkimukseen osallistunut asiantuntijajoukko oli määrältään riittävä, kuten aiemmin saturaatiopisteajattelua käsiteltäessä todettiin. Kenties keskeisin kysymys aineiston suhteen liittyy asiantuntijoiden valintaan, joka oli täysin tutkijan oman harkintakyvyn varassa. On syytä tiedostaa, että tämä tutkittavaan joukkoon liittynyt valinta on niin keskeinen tutkimusaineiston luotettavuuden suhteen, että toisenlaisella osallistujavalinnalla tutkimuksen aineisto olisi kenties oleellisilta osin täysin toisenlainen. Tämä seikka on siis keskeisin tutkimusaineiston luotettavuuden arviointiin vaikuttava seikka, ja tulisi ottaa huomioon myös tutkimuksen lopputulosta arvioitaessa.

Toisaalta, kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiassa muutoinkin, voidaan tutkimuksen aineistoa pitää relevanttina siinä suhteessa, että tutkimuksen tarkoitus on nimenomaan tutkia ja tulkita valittua asiantuntijajoukkoa. Asiantuntijajoukon koostumus valittiin tutkijan taustatietoa, koulutuksen ja kokemuksen tuomaa asiantuntijuutta sekä näiden ohjaamana intuitiota käyttäen. Yhtäältä, tarkoituksena oli saada osallistujia, joilla on käytännön kokemusten perusteella tietoa ja näkemyksiä tutkittavasta kohteesta. Toisaalta, tarkoituksena oli myös ottaa mukaan asiantuntijoita, joiden formaaliin tietovarantoon tutkittava kohde ei välttämättä kuulunut. Tämän oli tarkoitus polarisoida keskustelua, ja sitä kautta mahdollisesti vaikeuttaa saturaatiopisteen saavuttamista. Saturaatiopisteen saavuttamisen tahallista vaikeuttamista voi pitää relevanttina uuden tiedon ja eritoten uusien näkökulmien tuottamisen kannalta.

Uuden tiedon ja uusien näkökulmien tuottamisen voidaan nähdä olevan erityisen olennaista suhteessa siihen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, jota tutkimuksella toivotaan olevan. Tämä tarkoittaa toisin sanoen sitä, että tutkimuksen tavoitteena on myös tuottaa tietoa, joka voi tuoda näitä näkökulmia esille tavalla, joka ei olisi muuten mahdollista tietynlaisia eriäviä mielipiteitä omaaville. On tietenkin huomioitava tämän valinnan vaikutus tutkimusaineiston luotettavuuteen, minkä suhteen voidaankin sanoa tutkimuksen onnistuneen, sillä mielipiteiden polarisoituminen on selkeästi havaittavissa tutkimusaineistosta.

Tutkimusaineistoa käsiteltäessä tiettyjen mielipiteiden esiintyminen oltaisiin voitu myös kvantifioida, mutta sitä ei nähty tarpeelliseksi, koska jo edellä esitelty tutkimukseen osallistujien valinta vaikuttaa tutkimusaineistoon suuresti. Tämä on myös osa Delfoi-metodiin liittyvää tiedonkeruuta, eli keskustelua ohjattiin keskustelukierrosten välillä tekemällä yhteenvetoja, jotka fokusoivat keskustelua ja veivät sitä kohti konsensusta. Näin muodostettu konsensus voidaan kuitenkin nähdä keinotekoisena, sillä selkeät erimielisyydet jätettiin keskustelukierrosten yhteenvedoista pois, jotta aineiston keruu pysyisi tutkimuksen kannalta relevanteissa aiheissa. Toisaalta, mikäli osallistujan mielipiteet erosivat huomattavasti keskustelun yhteenvedossa esitetystä, toivat he sen selkeästi esiin seuraavalla keskustelukierroksella.

Päätöstä olla kvantifioimatta vastauksia puoltaa myös se, että keskustelussa ilmenneet mielipiteet olivat hyvin samansuuntaisia. Lisäksi, niiden ilmaisemiseen tutkimuksessa

pystyttiin käyttämään lainauksia vastauksista erottelemalla ne analyysia tehdessä erilaisin tunnistein, anonymiteettia kuitenkin vaarantamatta.

Kaikkiaan tutkimusaineiston luotettavuutta kokonaisuutena voidaan kuvailla hyväksi suhteessa tutkimuksen tarkoitukseen, joka oli kartoittaa asiantuntijoiden käsityksiä urheiluhallinnon eri osa-alueista. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa tulee kuitenkin muistaa, että tutkimus kartoittaa käsityksiä vain tutkittavasta kohteesta, eli tässä tapauksessa anonymista asiantuntijajoukosta. Kuten jo edellä on mainittu, on asiantuntijajoukon valinnalla erinomaisen suuri rooli tämän tutkimuksen lopputuloksen suhteen.

Se, kuinka hyvin tutkimuksen johtopäätökset ovat sidoksissa aineistoon, on myöskin tutkijan omien, eettisten valintojen takana. Koska koko aineistoa ei tulla julkaisemaan liitteenä tämän tutkimuksen yhteydessä, on olemassa riski, että tutkija suorittaa aineiston analyysin valikoivasti. Tulee kuitenkin muistaa, että todellisuutta, tässä tapauksessa tutkimuksen aineiston tulkintaa, voidaan pitää aina sosiaalisena konstruktiona, eli kuten tutkimuksen taustaoletuksissakin todetaan, todellisuutta ei voi objektivoida.

Siten aineiston analyysi on aina omanlaisensa, riippuen tutkijasta. Tässä tutkimuksessa johtopäätökset on kuitenkin pyritty perustelemaan selkeästi siten, että aineistosta on osoitettavissa se aines, josta johtopäätös on tehty, eli tämän tutkimuksen tapauksessa yleistetty induktiivisesti, kuten edellä on kuvailtu. Lisäksi muu, vähemmän konklusiivinen osa aineistosta eli aineistona käytetystä diskurssista on esitetty lainauksina empiirisen analyysin yhteydessä.

Suurin tutkimusaineiston luotettavuuteen vaikuttava on kuitenkin tutkimuskohteen valinta, eli toisin sanoen asiantuntijoiden valinta tutkimuksen keskustelua varten. Tätä seikkaa ei voida anonymiteetin vuoksi kuvailla tarkemmin muutoin kuin kuvailemalla osallistujien taustaorganisaatioita seuraavasti: Taustaorganisaatiot ovat huippu-urheiluun liittyvässä urheiluhallinnon kentässä toimivia organisaatioita, jotka osallistuvat urheilua hallinnoivaan toimintaan, ja ovat tämän tutkimuksen kontekstissa pääasiassa Suomen olympiakomitean sidosryhmiä. Olennaisinta on kuitenkin se, että organisaatiot ovat tekemisissä urheilun hallinnointiin liittyvän toiminnan kanssa, ja siten siellä toimivien henkilöiden voi nähdä omaavan käsityksen tämän tutkimuksen kannalta

tekijä on tutkimukseen osallistujien valinta, jonka problematiikkaa käsiteltiin aiemmin.
keskeisistä tekijöistä.

V TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI

1 Huippu-urheilujärjestelmän rakenne

1.1 Huippu-urheiluyksikkö

Tutkimuksen alkuhaastatteluja tehdessä esiin nousi vuonna 2012 alkuun saatettu huippu-urheiluyksikön perustaminen olympiakomitean alaisuuteen tai rinnalle. Huippu-urheiluyksikkö on siten olympiakomitean ohessa toimiva elin, joka organisoii nimenomaan huippu-urheilua. Huippu-urheiluyksikkö toteuttaa kolmea ohjelmaa: huippuvaiheen ohjelmaa, urheiluakatemia- ja osaamisohjelmaa. Tarkemmin, osaamisohjelma sisältää huippu-urheilun tutkimus-, kehittämis- ja koulutustoiminnan sekä valmentajuuden kehittämisen (Huippu-urheilun muutos 2012).

On olennaista huomata, että meneillään oleva huippu-urheiluyksikön rakentaminen nosti tämän nimenomaisen aiheen tämän tutkimuksen keskeiseksi seikaksi alkuhaastatteluja ja itse tutkimusaineiston keruuta tehdessä. Mikäli tutkimus olisi tehty ennen päätöstä huippu-urheiluyksiköstä, olisi keskeinen keskustelunaihe ollut mahdollisesti jokin toinen, ja itse tutkimusaineistoa kerryttävä keskustelu olisi voinut suuntautua toisin. Tämä olisi voinut johtaa avoimempaan ajatteluun pohdittaessa huippu-urheilun rakennetta.

Yhtäältä huippu-urheiluyksikkö otettiin vastaan pääasiassa varautunein käsityksin. Mitään erityisiä odotuksia toiminnan todellisista vaikutuksista ja muutoksista asiantuntijoiden kommentaareista ei käynyt ilmi, sillä toimintaa pidettiin pääasiassa mahdottomana arvioida ennakkoon.

Toisenlaista suhtautumista taas aiheutti itse huippu-urheiluyksikkö organisaatorakenteena ja –ratkaisuna. Huippu-urheiluyksikköä ratkaisuna kritisoitiin laajalti, mm. asettamalla kyseenalaiseksi sen muodostamiseksi johtanut huippu-urheilun muutosprosessi, ja erityisesti muutosprosessin aikaansaannoksien perusteet. Vaikuttaa siis siltä, että muutosprosessi ei ole ollut tarpeeksi avoin ulkopuolisille, erityisesti kun otetaan huomioon sen suurelta osin julkinen rahoitus.

Huippu-urheiluyksikön muodostumista kuvattiin muun muassa näin:

” Ongelman ydin tuntuu olevan se, että kun Niemisen ryhmän lähtökohtana oli toimintatapojen muutos yhdessä mukaan sitoutuvien lajiliittojen kanssa, niin liittoja ei oikeastaan ennen viime toukokuun puoltaväliä edes oltu tj-tasolla kuultu. Minulla on tunne, että enemmän kyseessä on retoriikka kuin todellinen muutos.” (A11)

Edellisessä kommentissa viitataan Risto Niemisen johtaman huippu-urheilutyöryhmän muistioon huippu-urheilun kehittämistä (ks. Huippu-urheilutyöryhmä 2010). Kommentin perusteella vaikuttaa siltä, että lajiliittoja sitouttava osallistuminen huippu-urheilun muutokseen ei ole edennyt ko. asiantuntijan mielestä kuten Huippu-urheilutyöryhmän raportissa on suositeltu ja kuvailtu.

Kyseessä ei ollut ainoa viittaus Opetusministeriön aiemmin tuottamaan tutkimusaineistoon, josta ilmenevät suositukset huippu-urheiluyksikön muodostamisen tapauksessa kommentoijan mukaan sivuutettiin. Tätä kuvaa seuraava kommentti:

”Heikkous on myös se, että kolme ohjelmaa on naulattu kiinni jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Näiden valintaa ei välttämättä ole riittävästi perusteltu saati kritisoitu. Niistä on muodostunut todellisuutta projektin edetessä.” (A3)

Komentissa viitataan huippu-urheiluyksikön kolmeen ohjelmaan, eli huippuvaiheen ohjelmaan, urheiluakatemia- ja osaamisohjelmaan (ks. Huippu-urheilun muutos 2012). Huippu-urheiluyksikön muodostamiseen johtanut prosessi ei siis kyseisten asiantuntijoiden mukaan ole vaikuttanut niin transparentilta ja osallistavalta, kuin huippu-urheilun muutos mahdollisesti edellyttäisi. Tätä ilmentää myös seuraavan asiantuntijan kommentti:

”Huippu-urheilun muutosprosessi on ollut valitettavasti farssi. Todennäköisesti sitä on vilpittömin mielin lähdetty viemään eteenpäin, mutta aito muutos on jäänyt taka-alalle. Lajiliittoja on yritetty sitouttaa hankkeeseen lisäresurssilupauksin, jolloin aito muutos urheilun perusrakenteissa on jäänyt taka-alalle.” (A7)

Useat asiantuntijat korostivat urheilun järjestökentän pirstaleisuutta ja ehdotonta tehottomuutta. Olennaisena ja keskeisenä seikkana nousi esille urheiluun liittyvien

toimijoiden voimakkaat luonteenpiirteet, joka tarkoittaa erityisesti voimakasta itsenäisyyden tai vastakohtaisesti riippuvuuden tunnetta.

”Lajiorganisaatioiden heterogeenisuus on ongelma. Jotkut pärjäävät paremmin (omasta mielestään) omillaan ja toiset tarvitsevat synergiaa ja solidaarisuutta.”
(A4)

Mutta. Iso mutta on sitten se, mitkä liitot ovat aidosti valmiita monilajiseen yhteistyöhön uuden huippu-urheiluyksikön fasilitoimana. Kuinka syvällä urheilun järjestöjen ja muiden toimijoiden toimintakulttuureissa kuitenkin on itse tekemisen - tai korkeintaan muutamien valittujen lajien kanssa yhdessä tekemisen - periaate? Kyetäänkö huippu-urheiluyksikölle todellisuudessa antamaan valta? (A3)

Nämä luonnehdinnat kuvaavat järjestökentän luonnetta heterogeeniseksi, jolloin yhteistyön tekeminen eri organisaatioiden kesken vaikuttaisi vaativan vahvaa ohjausta toimintaa rahoittavalta ja siten myös ohjaavalta taholta, kuten seuraavat kommentit ilmentävät:

”Ylhäältä alaspäin -mekanismi on hankala toteuttaa, jos lajiliitot tms. eivät helpolla suostu suunnitelman mukaiseen keskittämiseen ja ole toiminnassa aidosti aktiivisia.” (A4)

”Jos uudella Olympiakomitealla ei ole riittävästi valtaa ohjata ja tehdä valintoja mm. lajien välisestä priorisoinnista, niin mikään ei oikeasti muutu.”
(A10)

Asiantuntijoiden mielipiteistä heijastui kuitenkin vahva usko edellisessä kommentissa mainitun ”uuden Olympiakomitean” urheilun järjestökenttää eheyttävään vaikutukseen. Tarkemmin sanottuna se nähtiin ainoana varteenotettavana olemassa olevana mahdollisuutena järjestökentän eheyttämiseen. Uudella olympiakomitealla tarkoitetaan huippu-urheiluyksikköä ja sen mukanaan tuomaa uudenlaista työnjakoa, joka asiantuntijoiden mielestä mahdollistanee huippu-urheiluyksikön keskittymisen toiminnan operatiiviseen puoleen.

Asiantuntijat nostivat esiin myös vuorovaikutuksellisuuden. Vuorovaikutuksen käsitettiin nykyisellään olevan vähintäänkin haastavaa. Mielipiteissä painotettiin

kuitenkin vuorovaikutuksellisuuden olevan samalla tavoin heterogeenista kuin järjestökenttä muutoinkin. Seuraava kommentti tiivistää keskustelussa esiinnousseet mielipiteet vuorovaikutuksellisuudesta sekä käsitykset organisaation rakenteelle asettuvista vaatimuksista.

”Paljon puhutaan siitä, että ei pitäisi luoda rakenteita, vaan tuoda urheilija keskiöön. En voi ymmärtää, miten urheilija voi olla keskiössä, jos rakenteet eivät kannusta vuorovaikutuksellisiin ja monipuolisiin verkostoihin perustuviin toimintamalleihin. Muutoksessa luodaan ihmisistä ja henkilökemioista riippumatonta järjestelmää ja sen mielestäni voi turvata vain riittävän selvä rakenne, jossa eri toimijoiden vastuut, velvollisuudet ja roolit ovat selvät.” (A1)

Toiminnan koordinoinnin voidaan sanoa näin ollen nousseen erääksi keskeisistä kysymyksistä keskustelun kuluessa. Koordinointia käsitellään tarkemmin jäljempänä.

1.2 Näkemykset organisaatorakenteesta

Keskustelua hallinnut huippu-urheiluyksikkö vaikutti kaikkiaan kommentointiin suuresti, sillä nykyistä ja tulevaa tilaa reflektointiin suhteessa nykyisyyteen, eli tässä tapauksessa pian muodostettavaan huippu-urheiluyksikköön. Tästä johtuen tulee huomioida, että huippu-urheilun organisointia tarkasteltaessa kommentointi keskittyi pääasiassa huippu-urheiluyksikön arviointiin.

Kuitenkin näkemyksiä yleisesti koskien muunlaisia rakenteita kuin huippu-urheiluyksikköä, oli löydettävissä. Eräs keskeinen kommentoinnin aihe olikin huippu-urheilun muutostyössä keskeisenä piirteenä ja ominaisuutena pidetty monilajisuus (ks. Huippu-urheilun muutos 2012). Monilajisuudella tarkoitetaan pääasiassa eri lajien yhteistyötä soveltuvilta osin, sekä lisäksi erilaisia lajiryhmiä, joita lajin luonne selkeästi yhdistää. Tällaisia ovat esimerkiksi hiihtolajit, palloilulajit jne.

Monilajisuus nähtiin käytännössä toteutuvaksi joko huippu-urheiluyksikön kautta tai lajiliittojen keskinäisellä yhdistämisellä, tai tarkemmin horisontaalisella yhteistyöllä eri lajiliittojen välillä. Eräs asiantuntija korostaa kyseisenlaisen yhteistyö mahdollisuuksia, sekä esittää myös lajiliittojen keskinäisen yhdistämisen ja yhteistyön kannalta epäonnistuneen esimerkin:

”Lajiliittojen yhteistyötä kyetään tahtotilan niin löytyessä yhdistämään hallinnollisesti. Hyvänä esimerkkinä on yleisurheilu, jossa on toisistaan hyvin erilaisia lajeja saman katon alla. Vastakkaista suuntausta on edustanut hiihtoliitto, jossa eri lajiryhmän lähtivät muutama vuosi sitten erikoistumaan omiin yhdistyksiinsä. Lopputulos ei kummassakaan ole onnistunut, mutta väittäisin hiihtolajien hukkaavan enemmän energiaa hallintoon.” (A13)

Edellisen lisäksi mallia ja eritoten ajatuksia on haettu myös ulkomailta. Urheilujärjestelmän rakennetta verrattiin mm. naapurimaan Ruotsin malliin, kuten eräs asiantuntija seuraavassa esittää.

”Yksi näkökulma voisi olla Ruotsin mallin mukaan isommat lajiliitot. Järjestörakenne olisikin enemmän lajiryhmäliittoja kuin yksittäisen lajin liittoja. Tähän suuntaan on jo mentykin usean lajin osalta.” (A8)

Yhdessä tekemällä –asenne nousi myös selkeinä mielipiteinä esiin keskusteltaessa. Mielipiteet kuitenkin olivat selkeästi joko yhteishallinnollisten lajiliittojen tai vaihtoehtoisesti yhteinen tekeminen muutoin mahdollistamalla. Yhteistyön mahdollistamista painottaa mm. seuraava kommentti:

”Tekemällä yhdessä, voidaan saada enemmän hyviä käytäntöjä ja yhteistä tekemistä sekä vähentää päällekkäisiä toimintoja ja pyörien uudelleen keksimistä. Valmennuksen kannalta lajien välisen yhteistyön lisääminen tarkoittaa myös sitä, että huippuvalmentajat saavat toisiltaan vertaistukea ja osaamisen vaihdon käytäntöjä.. Valmennuksen kannalta lajien välisen yhteistyön lisääminen tarkoittaa myös sitä, että huippuvalmentajat saavat toisiltaan vertaistukea ja osaamisen vaihdon käytäntöjä.” (A3)

Toisaalta myös huippu-urheiluyksikön kaltainen organisointimalli sai kannatusta. Huippu-urheiluyksikkö nähtiinkin eräänlaisena linkkinä eri lajien välillä. Toisaalta esille tuotiin myös se, että Olympiakomitean rooli on ollut samanlainen, eikä se asiantuntijoiden mielestä ole pystynyt toimimaan linkkinä eri lajien välillä. Seuraava kommentti ilmentää selkeästi tätä käsitysmallia:

”Monilajisuuteen sinänsä en osaa ottaa kantaa. Olennaisempaa on se, että eri lajien edustajat löytävät toisensa vaikkapa huippu-urheiluyksikön kautta

yhteisten nimittäjien ympärille (joita on!) ja tekevät entistä enemmän yhteistyötä.” (A9)

Lajiliittorajojen hälventäminen horisontaalisesti sai paljon kannatusta, eli monilajisuus nähtiin pääasiassa positiivisena asiana, nimenomaan selkeinä lajiryhmäliittoina, eikä niinkään lajiliittoina tekemässä yhteistyötä linkkinä toimivan elimen kautta.

”Työnjakoa koskeva ehdotus, jossa lajiliittojen rajoja tarkasteltaisiin uudelleen, on mielenkiintoinen ja osin myös kannatettava. Eri lajiliittojen välinen, vallitseva kilpailuasetelma, voisi saada hälvennystä sillä, että toisilleen läheiset lajiliitot laittaisivat hynttyyt yhteen. Tällöin yhteisenä tavoitteena voisi todellakin olla suomalainen urheilumenestys eikä vain oman lajin suomalainen urheilumenestys. Lajien välinen, välillä tuskaisen raivokas edunvalvontatyö toisiaan vastaan voisi hälvetä lajiryhmäliitoissa.” (A3)

Toisaalta, sama asiantuntija tuo heti perään esiin vastakkaisen näkökulman tiiviistä lajiryhmäyhteistyöstä. Kokonaisuutena lajiryhmäyhteistyö nähtiin positiivisena, mutta liian tiivis yhteistyö nähtiin, kuten alla olevasta kommentista ilmenee, ongelmallisenä. Yhteistyön tiiviyyden määrittelemisessä nouseekin esiin määritelmän problematiikka, eli millä tasolla yhteistyö olisi rakentavaa, eikä resursseja molemmin puolin kuluttavaa.

”Entä onko esimerkiksi Hiihtoliiton esimerkki kovin kannustava, kun esim. maastohiihdon ja ampumahiihdon välinen yhteistyö ei näytä luonnistuvan? Lajiryhmäliitot ovat tavoitteena hyvä, mutta päämääränä ehkä turhan kunnianhimoinen. Ennemmin pitää kannustaa lajeja monilajiseen yhteistyöhön, josta ihan konkreettisenä esimerkkinä se, että esim. jalkapalloilijoille saataisiin lisää nopeutta yleisurheilun pikajuoksuvalmentajilta jne..” (A3)

Edellisen lisäksi huippu-urheiluyksikön synnyttämää hallinnollista tehottomuutta ja päällekkäisyyttä pelättiin syntyvän huippu-urheiluyksikön muodostamisen seurauksena.

”Mahdollisena kompastuskivenä tosiaan saattaa olla, että yksikköön luodaan lisää työtehtäviä/palkkauksia kykenemättä todellisuudessa hyödyntämään olemassa olevaa asiantuntemusta, olemassa olevissa organisaatioissa. Tuloksena olisi siis päällekkäisiä järjestelmiä ja työtehtäviä eri organisaatioissa

sekä lisää hierarkiaa. Juuri tästä syystä yksikön tulisi keskittyä toimintatapojen uudistamiseen.” (A3)

Niin kutsuttua byrokratisoitumista, eli hierarkian liiallista kasvua sekä monimutkaisten ja raskaiden rakenteiden muodostumista, pidettiin keskeisenä haasteena jo valmiiksi monimutkaisessa urheilun järjestökentässä. Seuraavassa ajatuksia tiivistävä kommentti koskien urheilujärjestelmän nykyistä rakennetta:

”Nykyinen on ehdottoman tehoton eikä vastaa ajan vaatimuksia. Valtava määrä energiaa ja resursseja kuluu järjestelmän pyörittämiseen. Toisaalta siihen on päädytty monen vuoden tuloksena eikä rakennetta voi purkaa yössä. Uudesta en osaa sanoa kuin, että edelleen liikaa tuijotetaan malleihin ja organisoitumiseen. Pitäisi puhua paljon enemmän substanssista. Vain todellinen osaaminen ratkaisee, ei teoreettinen kehys.” (A10)

Lisäksi edellinen kommentoija tuo esiin substanssin olennaisuuden. Tästä ei keskustelun perusteella pystynyt tekemään päätelmää koskien asiantuntijoiden mielestä olennaisinta lähtökohtaa, sillä mielipiteet jakautuivat selkeästi rakenteiden muodostamisen tai vastakohtaisesti substanssilähtöisen ajattelutavan kannalle.

Edelleen, suurimpana huolenaiheena näyttäisikin pysyvän rakenteiden raskaus ja sen jopa urheilun päämääriä estävä luonteenpiirre.

”Organisaatio ei ole itsetarkoitus, ratkaisevaa on sen kyky koota yhteen ohjelmien sisältöjä toteuttavia tahoja, tekijöitä ja resursseja sekä poistaa päällekkäisyyksiä, saada lisää tehokkuutta ja selkiyttää koko järjestelmää.” (A15)

”Huippu-urheiluyksikön perustaminen ei näytä ottavan mitään askelta tähän suuntaan, vaan näyttää pikemminkin uskovan hierarkisuuden toimivuuteen lajista riippumatta. Vaihtoehtoista toimintamallia en kuitenkaan osaa ideoida. Ja toisaalta, jos asioita meinaa parantaa, vaatii se aina jonkinlaisen muutoksen; jonkun sekin on uskallettava tehdä. Mielestäni lajien ominaispiirteet pitäisi siltikin ottaa paremmin huomioon.” (A2)

”Pahimmillaan uusi organisaatiomalli voi lisätä entisestään Suomen urheilun ja liikunnan hyvin sirpaleista ja byrokraattista järjestökenttää. Meneillään oleva

keskusjärjestöuudistus on hyvä askel eteenpäin. Lopputavoitteena tulee olla todellinen yhden keskusjärjestön malli, jossa myös OK, Paralympiakomitea, TUL, CIF... ovat mukana. Kyseisen keskusjärjestön tulisi kyetä auttamaan lajiliittoja ja niiden urheiluseuroja maakunnallisia ja paikallistasoja myöten.”

(A7)

Myös resurssien jakaminen nousi keskustelussa esiin. Käsitukset puolsivat näkemystä, jonka mukaan resurssien jakautuminen ei ole tasaista nykyisellään, mikä taas puolestaan oli omiaan luomaan epäilyksiä myös uuden rakenteen muassaan tuomasta kyvystä jakaa resursseja.

”Lienee hyvä ratkaisu sinällään, että voidaan asioida ”yhden palvelupisteen” kautta. Toisaalta nyt kun yksikköön aletaan palkkaamaan väkeä, mietin toisaalta kuinka byrokraattinen siitä tulee. Toivottavasti ei ! Hyvää on se että saamme asiantuntijoita ja osajia keskitettyä, kunhan kaikkea apua ei vie vain suuret liitot.” (A9)

Resurssien jakamisen lisäksi asiantuntijoiden kommentteista nousivat esiin urheilun järjestöpohjaisuuden aiheuttamat haasteet. Erityisesti poliittisten päätösten ja resurssien allokoinnin yhteensovittaminen nähtiin epäsopivana ja tehottomana toimintamallina. Nähtiin yleisesti, että resurssien jaon tulisi olla nykyistä tasapuolisempaa, eikä sen tulisi tapahtua strategisia linjauksia asettavien elinten taholta, vaan poliittisen päätökset ja operatiivinen toiminta tulisi erottaa toisistaan. Näin aihetta kommentoi seuraava asiantuntija:

”Erityispiirteenä on hyvin toivottava kehitys kohti ns. riippumattomuutta, ts. OK:n hallitus keskittyy strategiaan linjauksiin (ei kisavalintoihin ja/tai rahanjakoon) ja huippu-urheiluyksikkö keskittyy operatiivisiin seikkoihin (kuten kisavalintoihin). Tämä on linjassa sen kanssa, mitä pitäisi liikunnan järjestökentässä muutenkin huomasti parantaa: hallitukset ovat strategiaa toimijoita, palkkajohto hoitaa operatiivisen puolen. Nyt tilanne on päinvastainen hyvin monissa järjestöissä.” (A12)

Esiin nousi myös kysymys toiminnan ammattimaisuudesta. Järjestöpohjalla toimivat organisaatiot nähtiin osin tehottomina myös siksi, etteivät niissä toimivat yksilöt ole ammattilaisia kaikessa, mikä heidän toiminnalliseen kompetenssiinsa käytännössä

kuuluu. Seuraava kommentti kuvaa kattavasti sekä amatöörimäisen toiminnan problematiikan että asiantuntijan näkemyksen urheilun järjestökentän toiminnasta.

”Ehdottomasti on pyrittävä suuntaaman sitouttamistoimet (fyrkka jne.) operatiiviseen ja ”oikeaan” työhön pois järjestöorganisaatioiden ja valtasuhteiden kuluja nielevästä moolokin kidasta. Ammatilaisyksiköitä, joissa osataan ko. hommat parhaiten ja niitä ”vuokrataan” lajeille, tapahtumille jne. Miksi jokainen pikkuputka yrittää markkinoida, tuotekehittää jne. itse, jos käytettävissä olisi ammattiorganisaatio, joka hoitaa asian moninkertaisesti paremmin.” (A14)

Urheiluorganisaatioiden toimintaympäristö nousi myös keskustelun kuluessa useaan kertaan esille. Toimintaympäristön vaikutus rakenteeseen koettiin erityisen selvänä, mutta on otettava huomioon, että pääasiassa toimintaympäristön keskeiset vaikuttavat tekijät liittyivät kansainvälisen huippu-urheilun toimintakenttään. Kotimaisen toimintaympäristön ei sinällään nähty asettavan rajoitteita organisaatioiden muodostumiselle. Luonnollisesti myös kansallinen toimintaympäristö ja erityisesti jo olemassa olevien organisaatioiden luonne ovat osa tilanneyhteyttä luovista tekijöistä, joskin ne on nähtävä järjestelmän sisäpuolisina vaikuttajina.

”Lajiliittoyhteistyö on kannatettavaa kyllä. Strategiaa tekevien tasolla on kuitenkin hyvä muistaa, että lajiliitoilla on omat kv-organisaatiot, yhdistäminen ei ole aivan simppeli.” (A14)

”Toki pitää muistaa, että myös kansainvälisten kilpailujärjestelmien ja kv-organisaatioiden tulee tunnustaa nämä monilajiset liitot.” (A3)

”Juuri huippu-urheilussa lajirajoja on mahdoton häivyttää. Kansainvälisen toiminnan osalta esimerkiksi maailman ja maanosien lajiliitot eivät edes keskustele asioista muiden kuin kansallisten lajiliittojen kanssa.”(A7)

Nämä huomiot asettavat omat rajansa eri asiantuntijoiden ehdotuksille lajiliittojen yhdistämisistä. Tämän vuoksi voidaan sanoa, että käytännön tasolla lähes kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä, että lajiliittojen välinen yhteistyö on kannatettavaa ja hedelmällistä, mutta varsinaisia yhdistämisistä ei pääasiassa suosittu, nimenomaan edellä esitettyjen seikkojen vuoksi.

2 Huippu-urheilun strategia

2.1 Huippu-urheilun strategiset vaatimukset: missio, visio sekä luottamus

Edellisessä kappaleessa sivuttiin myös huippu-urheiluyksikön muodostamia haasteita, jotka edellyttävät strategisia linjauksia tulevan yksikön operatiivisen toiminnan. Huippu-urheilun strategiaa on linjattu Huippu-urheilutyöryhmän raportissa (2010). Asiantuntijat esittivät huolensa ensisijaisesti urheilun järjestökentän koherenssista. Koherenssin puute johtuu pääasiassa edellisessä luvussa havaitusta järjestökentän heterogeenisuudesta suhtautumisessa kunkin järjestön omaan kykyyn pärjätä urheilun ja huippu-urheilun maailmassa. Heterogeenisuus ilmenee myös järjestöjen suhtautumisessa toimintaa ohjaavaan tahoon, tässä tapauksessa Olympiakomiteaan. Eräs asiantuntija kiteyttää asian keskeiset seikat seuraavasti:

”Toimintatapojen uudistamisessa on tärkeää, että olemassa olevat toimijat kykenevät luottamaan toisiinsa ja niin horisontaalisesti tekemisen näkökulmasta kuin myös vertikaalisesti ohjauksen ja hallinnon näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että huippu-urheiluyksiköltä vaaditaan vahvaa johtamista ja kykyä saada osapuolet luottamaan toisiinsa.” (A1)

Luottamusta huippu-urheiluyksikön tarkoituksiperiin peräänkuulutettiin jokaisella keskustelukierroksella vapaan kommentoinnin osioissa. Huippu-urheiluyksikköön suhtauduttiin odottavalla kannalla sen roolin suhteen, ja korostettiin luottamuksen merkitystä sekä asiantuntijuuden että resurssienjaon osalta. Seuraava asiantuntija tiivistää keskustelussa esiinnousseet haasteet strategiselta kannalta seuraavasti:

”Haasteena on yhteys lajiliittoihin ja niiden huippu-urheilutoimintaan: kokevatko liitot uuden yksikön omakseen ennen kaikkea oman huippu-urheilutoimintansa edistämisen ja tukemisen kannalta? Onko yksikkö ”palveluroolissa” vai ”johtamisroolissa”, siis kuuntelee liittojen tarpeita vai ohjaa näitä? Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta ne edellyttävät toimivaa dialogia ja luottamusta eri tahojen välillä.” (A12)

Asiantuntijoiden mielestä eräs keskeinen strateginen vaatimus olisi näin ollen luottamuksen vahvistaminen. Eräs asiantuntija ei kokenut huippu-urheilun missiota ja

visiota merkitykselliseksi, vaan korosti käytännön sitouttamista ja luottamuksen vahvistamista.

”Visiot ja missiot ovat käytännössä sivuseikka. Sitouttaminen ja sitoutuminen ovat edelleen keskeisimpiä kysymyksiä.. Sen verran yhteinen eri toimijoille strategian, vision ja mission tulee olla, että kaikki huippu-urheilua koskevat ratkaisut eri tahoilla - kuten ministeriössä, huippu-urheiluyksikössä, lajiliitoissa, akatemioissa ja urheiluopistojen valmennuskeskuksissa - tehdään yhteisen näkymän ja suunnan perusteella. ” (A1)

”Tuossa sitouttamisessa on eri tasoja: Virkamies, järjestöjyrä, ammattivalmentaja, menestyvä yksilöurheilija jne. sitouttavat itsensä eri tavoin. Miten järjestelmä tukee näin heterogeenistä joukkoa?”(A14)

Edellinen kommentti illustroi järjestökentän horisontaalista leveyttä ja vertikaalista syvyyttä, ja myös siitä johtuvia eroja sitoutumisessa ja ajattelumalleissa. Keskustelun konsensus oli, että missio ja visio tulee tehdä koko järjestökentälle selväksi, sillä se on itsessään hyvä yhtenäiseen toimintaan sitouttamisen keino. Huippu-urheilumenestyksen saavuttamista ei kuitenkaan nähty kaikkia toimijoita yhdistävänä tekijänä, vaan sitoutuminen toiminnan eri tasoilla, kuten lajiliitoissa ja seuroissa, nähtiin selkeästi eri tasoiseksi. Problematiikka kärjistyi toiminnan keskittymiseen pääasiassa oman lajin tai oman seuran operatiivisten toimintojen varmistamiseen, eikä niinkään koko Suomen urheilumenestyksen tavoitteluun.

Seura- ja lajiliittotasolla menestystä luonnollisesti haetaan, mutta toiminnassa ei koettu olevan sellaista nationalistista hurmosta kuin 1900-luvun keskimmaisella viidellä vuosikymmenellä, jolloin urheilua käytettiin myös suuresti poliittisena instrumenttina. Kommenteista kävi myös ilmi, että toiminnan kaksijakoisuus menestystä haettaessa on suuri. Seuratasolla ei valtaosan mukaan tehdä toimintaa, kuten edellä mainittu, koko maan menestyksen hyväksi, vaan pyritään varmistamaan oma, paikallinen menestys.

Kaksijakoisuuden toinen puoli on kansainvälisen menestyksen tavoittelu, joka alkaa usein maajoukkueeseen ja kansainväliselle tasolle noustaessa. Seuran asettama fokus muuttuu yksilötasolla lajiliiton tai kattojärjestön asettamaksi. Se, onko seura-kattojärjestötasojen ajattelu- ja toimintatavoilla käytännön merkitystä menestystä haettaessa ei ilmennyt kommentteista.

Keskustelua kuitenkin polarisoi lajiliittojen toisenlainen näkemys asiasta. Erään lajiliiton edustaja kommentoi asiaa seuraavasti:

”Kyllähän nyt ollaan oltu aivan liian omissa oloissamme, yhdessä tekemällä (liittoumat ja kumppanuudet) uskon pääsevämme parempaan lopputulokseen. Se mitä lajiliittoina kaipaamme, on työntämisen ja ylhäältäpäin päämääröinnin sijaa tukea ja kumppanuutta. Toivottavasti osaltaan myös huippu-urheilussa ymmärrettäisiin, että urheilijalle on tärkeää ympärillä oleva yhteisö, jossa hän voi turvallisesti kehittyä ja kasvaa.” (A9)

On siis selvää, että suuri organisaatiokenttä, kuten suomalainen urheilujärjestelmä, sisältää vastakkaisia käsityksiä eri tasojen toiminnasta ja niihin liittyvistä motiiveista. Keskustelusta selkeästi vedettävä, kaikkia tasoja koskeva johtopäätös on, että luottamus ja sitouttaminen – ja niin olen myös sitoutuminen – nähdään vajavaiseksi nimenomaan jokaisella tasolla, olipa kyse sitten lajiliitoista tai seuroista.

3 Huippu-urheilun vaikutukset

3.1 Huippu-urheilun luonne rakenteen perustana

Huippu-urheilun vaikutukset nähtiin keskustelussa hyvin monisyisenä asiana. Huippu-urheilu koettiin yhtäältä yhteiskunnallisesti vaikuttavana ilmiönä, kun taas toisaalta se nähtiin ainoastaan viihteenä. Huippu-urheilun vaikutusten – ja siten yhteiskunnallisen aseman – määrittäminen nähtiin tärkeänä, jotta voidaan määrittää mihin huippu-urheilun rakenteella itse asiassa pyritään. Toisin sanoen, onko huippu-urheiluorganisaation tarkoituksena paras mahdollinen urheilumenestys, vai nähdäänkö asia holistisesti siten, että huippu-urheilumenestykseen johtavat toimenpiteet ovat myös osa yhteiskunnan kehittämistä.

Selkeää konsensusta tähän asiaan ei löytynyt, sillä käsitykset huippu-urheilun vaikutuksista olivat polarisoituneet. Huippu-urheilulla nähtiin toisaalta olevan yhteiskunnallisia vaikutuksia myös epäsuorasti. Tämä tarkoittaa sitä, että se nostaa urheilun asemaa yhteiskunnassa luomalla positiivisia mielikuvia, ja nostaa siten urheiluaktiivisuutta, joka taas puolestaan saa aikaan kansanterveydellisiä vaikutuksia, eli vaikuttaa suurella mittakaavassa elämäntapaan. Seuraavat kommentit ilmentävät tätä käsitystä:

”Valtion osoittama rahoitus huippu-urheilutoimintaan perustuu siihen, että huippu-urheilulla on itseisarvo. Toisaalta huippu-urheilulla on valtion näkökulmasta myös merkittävä välinearvo siksi, että huippu-urheilu - ja etenkin menestys - saa enemmän ihmisiä kiinnostumaan urheilusta ja liikunnasta. Hyvät esikuvat voivat saada lisää liikuntaa kunkin suomalaisen elämäntapaan, lapsesta aina seniori-ikäisiin asti. Toisin sanoen, huippu-urheilua rahoitetaan valtion budjetista veikkausvoittovaroista, koska huippu-urheilulla arvoa sinänsä, mutta sillä on myös vaikutuksia - ei pelkästään yksittäisen urheilijan mitalisaaliina, vaan tunteina ja niistä syntyvänä motivaationa.” (A5)

”Vaikutuksia ja vaikuttavuutta voidaan tarkastella tai mitata myös laajemmin yhteiskunnassa: sponsoroinnin, katsojalukujen, lehtien myynnin, työllisyysvaikutusten, liikuntavälineiden valmistamisen ja myynnin jne. kautta.” (A16)

Tuloksellisuus puolestaan on lähempänä sitä panos-tuotos -ajattelua, miten huippu-urheiluun osoitetut määrärahat tuottavat tulosta, eli menestystä, arvokisamitaleja, pistesijoja jne. Se kuinka laadukkaasti urheilijan polulle osoitettavat (kaikki lukuisat, joita myös huippu-urheilun muutos esittää) toimenpiteet tehdään, on toki yksi tarkkaan seurattava ja arvioitava kokonaisuus, mutta lopulta kansainvälinen menestys kuitenkin on viimekätinen mittari, kun arvioidaan huippu-urheiluun ja urheilijan polulle osoitettujen määrärahojen tuloksellisuutta.” (A12)

Asiantuntijoiden käsitysten toista ääripäätä edusti erään asiantuntijan näkemys huippu-urheilun yhä suuremmasta viihteellistymisestä.

”Huippu-urheilu on tulosurheilua. On monta sellaista lajia, joiden julkisuusvaikutus jää hyvinkin vähäiseksi, mutta itse urheilu on huippu-urheilua. Huippu-urheilu on vain yksi lähestymiskulma liikunnan ja urheilun maailmaan, mutta sen painoarvo on liian suuri, jos sen kuvitellaan vaikuttavan valtavasti laajemmin kuin se oikeasti vaikuttaa. Huippu-urheilu on generoitunut viihteeksi ja sen paikka tulisi ymmärtää siinä suhteessa.” (A5)

Nämä selkeästi vastakkaiset mielipiteet ilmentävät sitä kaksijakoisuutta, joka huippu-urheilun vaikutuksia ja vaikuttavuutta käsiteltäessä nousee esiin. Konsensuksen

muodostaminen tässä asiassa voidaan nähdä olennaisena seikkana, kun kyseessä on huippu-urheilun organisointi. Seuraavat kommentit ilmentävät sitä, mitä useiden asiantuntijoiden mielipiteistä oli pääteltävissä:

”Huippu-urheilu vaatii yhteiskunnallisen perustelun.” (A11)

”Huippu-urheilun kenttä on paljon laaja-alaisempi kuin valmennus + urheileminen. Sitä on rakennemuutoksessakin tarkasteltava kokonaisuutena.”
(A14)

Huippu-urheilun yhteiskunnallinen perustelu voidaan tosin käsittää useilla tavoin, joskin tässä tapauksessa se illustroi nimenomaan huippu-urheilun yhteiskunnallisia vaikutuksia kuten edellä on kuvattu. Täten, vaikka mielipiteet olivatkin suurilta osin kontrastissa toistensa kanssa, voidaan niiden takaa löytää vaatimus huippu-urheilun yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle.

Organisaatiosuunnittelun lähtökohtana huippu-urheilun yhteiskunnallinen vaikuttavuus asettaa vaatimukset erilaiseen kontekstiin, kuin jos lähtökohtana olisi pelkästään huippu-urheilun viihdearvo. Huippu-urheilun viihdearvo vaatisi selkeästi yksinkertaisemman organisaation, ja selkeänä sitouttamiskeinona toimisivat taloudelliset resurssit. Siten huippu-urheilun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vaatimus moninkertaistaa vaatimukset organisaationrakenteelle ja sen käytettävissä oleville keinoille, kuten asiantuntijoiden mielipiteiden kirjosta voi päätellä.

3.2 Huippu-urheilun rakenteen vaikutukset

Edellisessä alaluvussa käsiteltiin asiantuntijoiden näkemyksiä sille, mihin huippu-urheilun tulee vaikuttaa. Tässä luvussa tarkoitetaan sitä, miten asiantuntijat näkevät mahdolliset vaikuttamisen keinot joko konkreettisesta näkökulmasta tai vaihtoehtoisesti teoreettisesta näkökulmasta.

Pääasiassa kaikki huippu-urheilun organisoinnin parantamiseen liittyvät keinot sisälsivät myös yhteiskunnallisen vaikuttamisen kontekstissa olennaisia elementtejä. Eritoten urheilun taustalla toimiva tieteellinen yhteisö nähtiin olennaisena osana huippu-urheilun yhteiskunnallisia vaikutuksia.

Olenaisimpana organisaation rakenteeseen liittyvänä vaikutuksena esiin nousi kuitenkin tiedon käsittely, koski se sitten tiedon jakamista, siiloutumista tai hiljaisen tiedon hyväksikäyttöä. Tiedon jakamista koskeva kommentointi oli erinomaisen keskeisessä roolissa keskustelun edetessä, ja voidaankin sanoa, että tiedon jakaminen nousi organisaation toiminnassa keskeiseen asemaan. Seuraava kommentti koskien tiedon jakamista ja siten luottamusta (ks. kappale 5.1.2), osoittaa konkreettisesti sen ajatuksen, joka asiantuntijoiden mielestä lajiliittojen yhteistyötä ohjaa.

”Kuinka syvällä urheilun järjestöjen ja muiden toimijoiden toimintakulttuureissa kuitenkin on itse tekemisen - tai korkeintaan muutamien valittujen lajien kanssa yhdessä tekemisen - periaate?”(A3)

Tiedon siiloutuminen ja sen muodostama mahdollinen este innovatiivisuudelle miellettiin seuraavasti:

”Huippu-urheilussa on kyse motivaatiosta, lahjakkuudesta harjoitella ja valmennuksellisesta taidosta. Jos lajiliittorajat vaikeuttavat valmennuksellisen taidon leviämistä, niin silloin kyse on innovatiivisuuden puutteesta. Lajiliittorajat voivat pahimmassa tapauksessa vaikeuttaa lasten liikunnassa oman lajin etsintää.” (A13)

”Ennemmin (kuin luoda lajiryhmäliittoja, tutk. huom.) pitää kannustaa lajeja monilajiseen yhteistyöhön, josta ihan konkreettisenä esimerkkinä se, että esim. jalkapalloilijoille saataisiin lisää nopeutta yleisurheilun pikajuoksuvalmentajilta jne.” (A3)

Edellisessä kommentissa ilmentyy hyvin se ajattelutapa, joka asiantuntijoiden keskuudessa koettiin ehdottomasti relevanteimmaksi, eli päällekkäisten toiminnallisten päättelymallien vähentäminen horisontaalista yhteistyötä kehittämällä. Toisin sanoen asiantuntijoiden johtavana ajatuksena oli tehostaa urheiluorganisaatioiden toimintaa jakamalla tietoa horisontaalisesti, jolloin samankaltaisten lajien ei tarvitsisi käydä läpi samaa oppimisprosessia, joka on jo käyty samankaltaisen lajiliiton sisällä. Ajattelutapa ilmenee parhaiten edellä esitetystä kommentista.

Seuraava kommentti on jo tämän tutkimuksen yhteydessä aiemmin esitetty, mutta se liittyy olennaisesti myös asiantuntijoiden käsityksiin tiedon jakamisesta, joka nähdään

hyvänä keinona tehostaa toimintaa. Kommentti kuitenkin ilmentää myös nykytilannetta, joka vaikuttaa asiantuntijoiden mielestä olevan, kuten luvussa 5.1 ja 5.2 on esitetty, hyvin eriytynyt ja heterogeeninen.

”Pääpaino pitää olla lajikohtaisuudessa per laji, mutta eri lajien ja alojen asiantuntija-apu ja sparraus ei varmasti ole haitaksi. Meillä kaikilla on varmasti toisilta opittavaa ja hyödynnettävyyttä.. Kyllähän nyt ollaan oltu aivan liian omissa oloissamme, yhdessä tekemällä (liittoumat ja kumppanuudet) uskon pääsevämme parempaan lopputulokseen.” (A9)

Nykytilaa kuvaa hyvin seuraavan asiantuntijan kommentti urheilijanpolkujen toteuttamisesta. Kyseinen kommentti kuvaa myös hyvin huippu-urheilun eriytynyttä järjestökenttää, koskien sekä rakenteellista, strategista että vaikuttavaa ulottuvuutta.

”Esimerkiksi nyt vaikuttaa, että lajiliitot ovat tehneet omat urheilijapolkunsa toisistaan välittämättä vaikka nimenomaan yksi muutoksen kohteista on ollut ”siiloista” irrottautuminen. Miten tässä on oikeasti onnistuttu?” (A7)

Tiedon lokeroituminen vertikaalisiin siiloihin nähtiin siis yhteisenä nimittävänä tekijänä tämän hetkessä toimintaympäristössä. Hiljainen tieto ei sinällään käsitteenä noussut keskustelussa, mutta sen ilmentyminen siiloutumisena ja lajiliittojen ja seurojen heterogeenisuutena näyttää olevan asiantuntijoiden käsityksissä jokapäiväistä todellisuutta.

Lajien välinen yhteistyö nähtiin nimenomaan tehokkuuden edellytyksenä. Näin helpotettaisiin tiedon siiloutumista ja päällekkäisiä tutkimus- ja kehitysprosesseja. Näitä tekijöitä parantamalla myös huippu-urheilun yhteiskunnallinen vaikuttavuus sekä huippu-urheilun suorat tuotokset parantuisivat selkeästi. Huippu-urheiluun liittyvä suorituskyvyn parantaminen – tässä tapauksessa terveet elämäntavat ja terve yksilö kokonaisuutena – nähtiin tärkeänä tekijänä myös kansanterveydellisten vaikutusten aikaansaannissa. Tällaisesta prosessista kertyvä tutkimustieto hyödyttää suoraan huippu-urheilutoimintaa, mutta epäsuorasti myös koko kansanterveyttä.

Yllättävästi organisaation strateginen ketteryys, eli sen kyky muuttaa toimintaansa ja strategisia suuntauksiaan, ei tullut esille keskusteluissa, vaikka se oli odotettavissa. Organisaatorakenteen vaikutuksia yleiseen responsiivisuuteen pidettiin kylläkin

yleisesti erittäin olennaisina, mutta pääasiassa strateginen ketteryys ei noussut esiin lainkaan. Toisaalta, organisaatorakenteen keveyttä käsittelemällä viittaus oli myös suoraan ketteryyden käsitteeseen, sillä pääosin urheilun toimintaympäristö käsitettiin dynaamisena, jolloin rakenteen tulisi mukautua sen muutoksiin nopeassakin aikataulussa.

Asiantuntijoiden mukaan tällä hetkellä mukautuminen ei ole nopeaa, etenkin kun kyse on resurssien jaosta. Muutokset toimintapolitiikassa ja operatiivisessa toiminnassa eivät ole synkronissa toistensa kanssa, vaan saman yksikön hoitaessa resurssien jaon ja toimintapolitiikan linjaukset, muodostuu päätettävien asioiden määrä liian suureksi, ja se sijaitsee liian kaukana operatiivisesta tasosta. Tämä liiallisen keskittymisen ongelma nähtiin yhteisesti olennaisena tekijänä nykyisessä tilanteessa.

VI JOHTOPÄÄTÖKSET

1 Sitouttaminen

1.1 Strateginen sitouttaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa asiantuntijoiden käsityksiä huippu-urheilun rakenteesta, strategiasta sekä epäkohdista. Käsitykset rakenteesta ja strategiasta käsiteltiin empiirisessä osiossa, jossa myös huippu-urheilua koskevat epäkohdat nousivat esiin kriittisinä näkemyksinä nykytilasta tai parannusehdotuksina vallitseviin toimintamalleihin.

Keskeisin esiinnoussut haaste asiantuntijoiden mielestä oli kiistatta *heterogeenisen organisaatiokentän sitouttaminen* yhteiseen missioon ja visioon. Koettiin, että suomalaista urheilumenestystä tulisi hakea yhteisenä missiona, eikä keskittyä ainoastaan oman lajisiilon urheilumenestykseen.

Tämä nostaa esiin vaatimuksen sitouttavasta johtamisesta, ja kohdistaa vaatimuksen nimenomaan Suomen olympiakomiteaan sekä pian muodostettavaan huippu-urheiluyksikköön, jonka tulisi huomioida tämä esiin noussut sitouttavan johtamisen vaade toiminnassaan. Tämän tutkimuksen aineistosta noussutta *strategista sitouttamista* voi siten – tämän tutkimuksen aineiston perusteella – pitää olennaisena seikkana suunniteltaessa jatkotoimia huippu-urheiluyksikön toiminnan suhteen. Strateginen sitouttaminen tarkoittaa tässä tapauksessa sitouttamista strategisena toimena suhteessa tunnistettuihin haasteisiin toimintaympäristössä ja organisaatiokentässä. Lisäksi, strateginen sitouttaminen viittaa myös sitouttamista organisaation visioon ja missioon, eli suomalaisen huippu-urheilun vastaaviin. Lyhyesti strateginen sitouttaminen on strateginen ratkaisu kaikkien huippu-urheilun toimijoiden sitouttamiseksi suomalaisen huippu-urheilun edistämiseen.

Kuinka sitten sitouttaa hyvin heterogeeninen organisaatiokenttä suomalaisen huippu-urheilun yhteisiin tavoitteisiin? Eräs mahdollisuus sitouttamiseen nousi esiin asiantuntijoiden keskustelussa lajijyhteyden muodossa. Horisontaalinen lajijyhteytyö

voisi tarjota ratkaisun siihen, että ensinnäkin huippu-urheilutoiminta muuttuisi tehokkaammaksi ja toisekseen lajiyhteistyö voisi toimia sitouttavana keinona. Lajiyhteistyön sitouttava vaikutus johtuisi pääasiassa yhdessä toimimisen vaikutuksista.

Strategisen sitouttamisen tulee siis noudattaa suomalaisen huippu-urheilun visiota ja missiota. On olennaista, että sekä visio että missio jalkautetaan (ks. luku 3.2.3) operationaaliselle tasolle siten, että niihin voi samaistua kaikessa operatiivisessa toiminnassa. Toisin sanoen, urheiluorganisaatioihin olisi istutettava uusi, yhteistä tavoitetta ajava kulttuuri. Hofstede (1993, 21) kuvaa kulttuurin mielen ohjelmoinniksi, joka toimii nimenomaan kollektiivisella tasolla. Urheilun herättämä affektiivinen suhtautuminen tulisikin suunnata urheiluorganisaatioiden voimavaroiksi. Suomalaisen urheilutoiminnan tavoite on mahdollista viestiä kaikille organisaatioille siten, että ne ohjelmoidaan Hofsteden (1993, 21) kuvailemalla tavalla toimimaan myös koko suomalaisen urheilumenestyksen eteen.

Sitouttamiseen voidaan nähdä olevan myös muita keinoja, kuten mm. asiantuntijoiden näkemyksissä esiinnoussut resursseilla sitouttaminen. Se, voidaanko tämän kaltaista sitouttamista pitää kestäväenä ratkaisuna on lisätutkimusta vaativa asia. Voidaan kuitenkin olettaa, että organisaatioiden muodostuessa niissä toimivista ihmisistä, tulisi sitouttaminen lähtökohtaisesti tehdä inhimillisellä eikä niinkään instrumentaalisella tasolla.

1.2 Strateginen tiedonkulku sitouttamisen keinona

Luvussa 3.3.8 on lyhyesti luonnehdittu informaatiojärjestelmien luonnetta ja erityisesti sitä, kuinka organisaatioihin muodostuu myös epävirallisia viestintäkanavia. Näiden muodostumiseen tulisikin siten kiinnittää huomiota uuden huippu-urheiluyksikön toiminnassa. Tietoisuus näiden viestintäkanavien olemassaolosta auttaa kontrolloimaan organisaatiokentälle välitettävä informaatiota.

Olellista tämän tutkimuksen valossa on myös tiedon välittäminen, joka on eräs keskeisistä organisaatiokentän sitouttamisen keinoista. Tätä tukee myös Keskinen (2005, 81 – 82), joka listaa luottamusta vahvistavia johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksia, joista olennaisin tämän tutkimuksen kontekstissa on viestinnän täsmällisyys. Vaikkakin Keskinen listaa nimenomaan henkilöstöjohtamisen

ulottuvuuksia, on täsmällinen viestintä keskeinen vaatimus viestittäessä vertikaalisesti resursseja allokoivan tason päätöksistä. Täsmällisen viestinnän voi nähdä herättävän luottamusta, joka taas on toimii sitouttamisen keinona. Luottamusta sitouttamisen keinona käsitellään jäljempänä.

Tiedon välittäminen horisontaalisesti nähtiin vertikaalista viestintää selkeästi suurempana mahdollisuutena ja kehittämisen kohtana. Tämä tarkoittaa käytännössä lajiliittoyhteistyötä, joka mainittiin jo strategisen sitouttamisen yhteydessä. On siis huomattava, että strateginen sitouttaminen ja strateginen tiedonkulun parantaminen ovat toisistaan riippuvia tekijöitä tämän tutkimuksen kontekstissa, ja erityisesti tämän tutkimuksen aineiston perusteella.

1.3 Vallan horisontaalinen hajauttaminen sitouttamisen keinona

Tämän tutkimuksen aineistosta olennaisena seikkana esiin noussut vallan keskittyminen oli keskeisin suoranaisesti rakennetta koskeva johtopäätös. Asiantuntijoiden keskuudessa koettiin, että sekä strateginen että operatiivinen valta ovat keskittyneet liiaksi Olympiakomiteassa, ja siten huippu-urheiluyksikön toivottiin tuovan mahdollisuus vallan horisontaaliseen hajauttamiseen siten, että operatiivinen toiminta keskittyisi huippu-urheiluyksikölle ja strateginen ja poliittinen valta olympiakomitealle.

Vallan hajauttaminen resursseja allokoivalla tasolla tuo lisää läpinäkyvyyttä allokointiprosessiin, ja lisää siten luottamusta ja sitoutumista toimintaan. Tämä johtuu siitä, että huippu-urheiluyksikkö voidaan nähdä palveluasemassa ja erityisesti lähempänä operatiivista tasoa kuin olympiakomitea tähän asti. Lisäksi, kuten Mintzberg (1979, 182) mainitsee, vallan liiallinen keskittyminen voi aiheuttaa päätösten tekemisen vajavaisen informaation varassa.

Horisontaalista hajauttamista käsiteltiin aineistossa laajasti myös operatiivista tasoa koskien. Tämä tarkoitti lajirajojen ylittämistä eli toisin sanoen lajiliittojen yhdistämistä tai lajiliittoyhteistyötä. Lajiliittojen yhdistäminen sai kannatusta, mutta samalla aineistosta nousi esiin eräs toimintaympäristön asettama rajoite kansallisille lajiliitoille. Tämä rajoite muodostuu kansainvälisten lajiliittojen säännöistä ja toimintatavoista, joiden mukaan ne kommunikoivat vain kansallisen lajiliiton kanssa. Tämän vuoksi

lajiliittojen yhdistäminen toisi mukanaan suuria hallinnollisia ja viestinnällisiä haasteita kansainvälisten lajiliittojen kanssa toimiessa.

2 Organisaatorakenne sitouttamisen välineenä

2.1 Huippu-urheilun organisaatorakenne

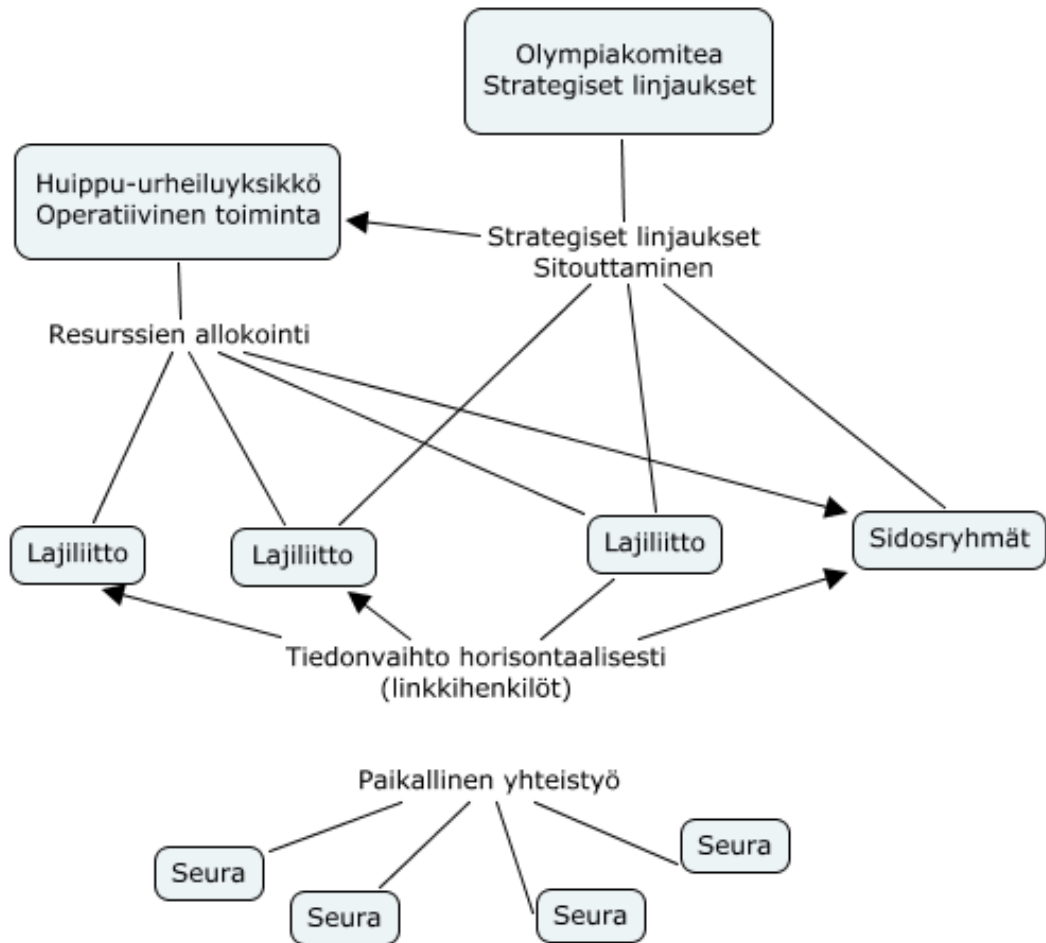
Jo olemassa oleva organisaatorakenne vaikuttaa aina tuleviin ratkaisuihin ja valintoihin toimintamallien suhteen. Tämä seikka nousi myös esiin aineistoa analysoitaessa, ja voidaankin sanoa, että tämä on hyvin pragmaattinen ajattelutapa, joka tulisi ottaa huomioon organisaatorakennetta suunniteltaessa. Luvussa 6.1 on käsitelty sitouttamista eri näkökulmista, jotka ovat linkittyneitä toisiinsa, ja jotka tulee ottaa huomioon organisaatorakennetta suunniteltaessa.

Huippu-urheiluyksikkö nähtiin asiantuntijoiden kannalta linkkinä eri lajiliittojen välillä. Luvussa 6.1.3 kuvailtua horisontaalista hajauttamista operatiivisella tasolla ei kuitenkaan voida toteuttaa ainoastaan käyttämällä yksittäistä linkkiä esimerkiksi tiedonvaihtoon sillä esimerkiksi lajiliittojen määrä on niin suuri, että yksi elin ei pystyisi käsittelemään ja välittämään niin suurta määrää tiedonsiirtoa, kuin mitä lajiliittojen välinen avoin kommunikointi vaatisi.

Tämän tutkimuksen aineistosta saadun tiedon perusteella voidaankin ehdottaa käytettäväksi horisontaalista kommunikaatiojärjestelmää, jossa lajiliittoja – ja erityisesti toisiaan lähellä olevia lajiliittoja – yhdistää jokaisessa organisaatiossa oleva linkki. Linkkinä voi toimia erityisesti yhteyshenkilö, joka hoitaa lajiliiton kommunikaatiota muihin lajiliittoihin tai sidosryhmiin, myös tulevaan huippu-urheiluyksikköön. Tällainen linkki tekisi, yhdessä selkeästi sisäistetyn organisaation vision ja mission kanssa, operatiivisen tason horisontaalisesta kommunikaatiosta normaalin käytännön.

Kuvio 3 ilmentää yksinkertaistaen sitä, mitä tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan päätellä suhteessa huippu-urheilun organisaatorakenteeseen. Kuvio 3 ilmentää erityisesti tiedotus- ja luottamussuhdetta, eikä niinkään hierarkkista käskyvaltasuhdetta. Horisontaalisesti kuvattu suhde ilmentää kunkin tason keskeistä toimintoa tämän tutkimuksen aineiston perusteella. Ylin käskyvalta on politiikkaa muotoilevalla ja strategiaa laativalla Olympiakomitealla. Seuraavana tasona toimii huippu-urheiluyksikkö, joka toimii pääasiassa resurssien allokoijana. Huomioitavaa

tässä on se, että resursseilla tarkoitetaan sekä taloudellisia että muita resursseja, kuten henkilöstö- tai tietoresursseja. Sitouttamisella tarkoitetaan nimenomaan strategisesti sitouttavaa toimintaa, jota on kuvailtu luvussa 6.1.



Kuvio 3. Suomalaisen huippu-urheilun rakenne ja sitouttamismekanismit.

Sikäli kuin suomalaista huippu-urheilua voi nykyisellään, tai kuviossa 3 kuvatussa organisaatorakenteessa, arvioida tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valossa, voidaan tämän tutkimuksen aineiston perusteella arvioida, että suomalainen huippu-urheilu tulisi organisoida kuten luvussa 3.3.5 esitetyssä hybridirakenteessa. Eroavaisuutena hybridirakenteeseen on se, että huippu-urheilujärjestelmän tapauksessa ei olla järjestelemässä uudelleen yhden organisaation toimintoja, vaan nimenomaan organisaatiokenttää. Sen vuoksi hybridirakenne on olennainen vaihtoehto, sillä se voi

määritelmänsä mukaan mukautua erilaiseksi organisaation – tai organisaationkentän – eri tasoilla.

On olennaista huomata kuvion yksinkertaisuus, sillä se esittää ainoastaan tässä tutkimuksessa käsitellyt näkökulmat ja urheilun organisaationkentän osat. Koko urheilutoiminnan organisaatiokenttä olisi samoin kuvattuna huomattavasti monimutkaisempi. Toisaalta, tämän tutkimuksen kontekstissa kuvaus on yksinkertaisenakin riittävä illustroimaan sitä johtavaa ajatusta, joka tutkimuksen aineistosta nousi esiin. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen aineistosta saadun tiedon perusteella organisaation rakenne ei ole yksi ja ainoa seikka, joka urheilujärjestelmässä tulisi korjata. Kuten aiemmin on esitetty, nousi aineistosta esiin sitouttaminen, jota kuviossa 3 esitetyssä organisaatiokaaviossa on tarkoitus korostaa eri keinoin. Näitä aineistosta esiin nousseita keinoja on eritelty luvuissa 6.1.1 – 6.1.3.

Keskeisimpänä johtopäätöksenä tämän tutkimuksen aineiston ja sen analysoinnin perusteella voidaan todeta, että huippu-urheilu tulisi organisoida siten, että sen rakenteet ja prosessit ohjaavat toimintaan osallistuvia sitoutumaan suomalaisen huippu-urheilun tavoitteisiin.

2.2 Lopuksi

Tämä tutkimusprosessi kesti kaikkiaan kolme vuotta. Se lähti ajatuksista ja havainnoista suomalaisen urheilujärjestelmän toiminnasta, joita urheilijana tein. Tutkimus oli välillä lepäämässä ja odottamassa parempaa aikaa suorittaa se, ja paljon ehti tapahtua huippu-urheilun muutosprosessin saralla sillä aikaa. Tutkimuksen perusajatus ei kuitenkaan muuttunut, ja loppujen lopuksi muutosprosessi tarjosi paljon tutkittavaa, vaikkei tämän tutkimuksen fokus ollutkaan nimenomaisesti siinä.

Tämän tutkimus auttoi ymmärtämään organisaatiorakennetta ja sen vaikutuksia syvällisesti. Tämä olikin päätarkoitus teoreettista osiota muotoillessa. Teoreettinen osuus toimi työhypoteesina, arvauksena siitä, mitä asiantuntijoiden mielipiteet tulisivat tuomaan esiin. Teoreettisen osion muotoilu opetti paljon, mutta itse empiirinen osuus osoittautui todelliseksi onnistumiseksi. On tutkijan onnea, kun aineistosta nousee esiin mahdollisesti aivan uusi näkökulma asiaan. Tämän tutkimuksen aineiston valossa niin näyttää käyneen, mutta kvalitatiivisen tutkimuksen yleistettävyyttä erityisesti

tapauksessa, kuten aineiston luotettavuuden arvioinnissa on käyty läpi, on yleistettävissä ainoastaan tähän nimenomaiseen tapaukseen ja aineistoon. Siten aineistovalinta rajoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä. On tosin todettava, että tutkittava organisaatiokenttä on niin laaja, että sitä ei kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin olisi edes mahdollista tutkia. Kvantitatiivinen tutkimus saattaisi puolestaan jättää pimentoon nimenomaan niitä epäkohtia, joita tämä tutkimus oli etsimässä.

Jatkotutkimusta aiheesta ei ole helppoa ehdottaa. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen suuntaa olisi vaikea valita, sillä aihe on niin laaja. Olennaisimpana jatkotutkimuksena olisi kenties kartoittaa samaa aihepiiriä kvantitatiivisin keinoin suuremmalta osallistujajoukolta. Tällöin tulisi kuitenkin jättää varaa vapaalle kommentoinnille, jotta mahdolliset epäkohdat saataisiin esiin. Näin menetellen keskustelua ei kuitenkaan saataisi syvennettyä, kuten tässä tutkimuksessa.

Jatkotutkimus siitä, kuinka sitoutumista voitaisiin vahvistaa nimenomaan suomalaisessa urheilujärjestökentässä, on kenties olennaisin tämän tutkimuksen aineiston perusteella tehtävä jatkotutkimusehdotus.

LÄHDELUETTELO

Ansoff, H.I. 1965. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.

Burton, Richard M. & Obel, Børge 2004. *Strategic organizational diagnosis and design*. Boston: Kluwer.

Bryson, John M. 2004, *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bryson, John M. 1995, *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Chandler, Alfred D., Jr. 1990. *Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Collins, Harry 2010. *Tacit and explicit knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.

Edmondson, A. 1999. *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly 44, 1999.

Eloranta, Kari T. 1977. *Johdatus organisaatiosuunnitteluun*. Helsinki: Gaudeamus.

Gailbraith, Jay R. 1995. *Designing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hall, Richard H. 1987. *Organizations: structures, processes & outcomes*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Harisalo, Risto 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press

Harisalo, Risto, Keski-Petäjä, Timo & Talkkari, Antti 2002. *Otin kynän kynsihini. Ohjeita tutkimuksen tekijöille*. Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden laitos. 2002 B 10. Tampere.

Heikkilä, Tarja. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heinilä, Kalevi 1986. *Liikuntaseura sosiaalisena organisaationa: tutkimusviitekehys*. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia; no. 38. Jyväskylä.

Hersey, Blanchard & Johnson 1996. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Hirsijärvi, Sirkka. Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsijärvi, Sirkka. Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hofstede, Geert. 1993. *Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi*. (suom.). Juva: WSOY.

Huippu-urheilun muutos. 2012. *WWW-sivut*. Saatavissa www.huippu-urheilunmuutos.fi/site/?lan=1&mode=tiedotteet&laji=1&tiedote_id=78. [viitattu 23.10.2012]

Huippu-urheilutyöryhmä. 2010. *Sanoista teoiksi. Huippu-urheilutyöryhmän ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi. Opetusministeriön julkaisuja ja selvityksiä 2010:13*. Saatavissa http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010/huippu_urheilu.html. [viitattu 24.10.2012]

Keskinen, Soili. 2005. *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.

Koski, Pasi. 2000. *Maailma muuttuu, muuttuvatko seurat*. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan kehittämiskeskus. Jyväskylä.

Koski, Pasi & Heikkala, Juha 1998. *Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos*. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia; no. 63/1998. Jyväskylä.

Koski, Pasi 1991. *Liikuntaseurojen organisatorinen toimivuus*. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia; no. 53. Jyväskylä.

Koski, Pasi 1990. *Liikuntaseurojen yhteistoiminnallisuus ja avoimuus*. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia; no. 51. Jyväskylä.

Kuusi, Osmo 2003 *Delfoi-menetelmä*. Teoksessa Matti Kamppinen, Osmo Kuusi & Sari Söderlund (toim.) *Tulevaisuudentutkimus*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Litterer, Joseph A. 1973. *The analysis of organizations*. New York: Wiley

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2008. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Publishing.

McNamee, M.J & Parry, S.J (toim.) 2002. *Ethics and Sport*. Elektroninen aineisto. New York: Routledge.

Mannermaa, Mika. 1999. *Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä*. Helsinki: WSOY.

Mero, Antti 2004. *Urheiluvalmennus: Kuormitusfysiologiset, ravintofysiologiset, biomekaaniset ja valmennusopilliset perusteet*. Lahti: VK-Kustannus.

Metsämuuronen, Jari. 2006. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Teoksessa Metsämuuronen Jari (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus.

- Mintzberg**, Henry 2007. *Toward a General Theory of Strategy Formation*. Teoksessa Mintzberg, Henry (toim.) *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. Oxford: Oxford University Press
- Mintzberg**, Henry 1990. *Organisaatiosuunnittelu* (suom.) *Structures in Fives*. Helsinki: Rastor.
- Mintzberg**, Henry 1979. *The Structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Morgan**, Gareth 2006. *Images of organizations*. Thousand Oaks (Calif.) : SAGE
- Nonaka**, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Närhi**, Ani & Frantsi, Päivi 1998. *Psyykinen valmennus – järkeä ja sydäntä*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Ostroff**, Frank 1999. *The horizontal organization: What the organization of the future looks like and delivers value to the customers*. New York: Oxford University Press.
- Peltonen**, Tuomo 2008. *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Pietarinen**, Juhani 2002. *Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä*. Teoksessa Karjalainen, Sakari, Launis, Veikko, Pelkonen, Risto & Pietarinen, Juhani (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus
- Rajaniemi**, Jani 2010. *Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä*. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 953. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print.
- Salminen**, Ari 2002. *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suomen Olympiakomitea** 2010. *Vuosikertomus 2010*. Helsinki: Suomen Olympiakomitea.
- Suomen Olympiakomitea** 2002. *Huippu-urheilu 2000-luvulla*. Helsinki: Suomen Olympiakomitea.
- Tuomi**, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi**, Jouni. & Sarajärvi, Anneli. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Weiss**, Marco 2007. *Efficient organizational design*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Whittington**, Richard 1997. *What is strategy – and does it matter?* Lontoo: International Thomson Business Press

LIITE 1 ALKUHAASTATTELURUNKO

1. Mikä on mielestäsi keskeisin puheenaihe/teema suomalaisessa urheiluhallinnossa tällä hetkellä?
2. Mikä on suomalaisen huippu-urheilun strategia?
3. Miten suomalaisen huippu-urheilun tuloksellisuutta voitaisiin parantaa?

LIITE 2 KESKUSTELUNAVAUS, 1. KIERROS

Huippu-urheilun muutosprosessi on ottanut ensimmäisen konkreettisen askeleen, eli huippu-urheiluyksikön perustamisen. Kuinka näet tämän asian hallinnollisen toimivuuden kannalta?

Olisiko jokin toinen organisaatiojärjestely toimivampi, eli voisiko lajirajojen häivyttämistä edistää muilla keinoin? Onko monilajisuus todella tulevaisuuden keskeinen toimintamalli, vai onko sille vaihtoehtoja? Miksi?

Entä mitä hyötyjä tai haittoja näet nykyisen tai uuden organisaatiomallin toiminnassa?