

Juuso Kevari

Suomalaisissa palloilulajeissa tarvitaan tiedolla johtamista – Tiedolla johtamisen kehittämismalli urheilujohtajille palloilulajeihin

Opinnäytetyö YAMK

Liikunta-alan kehittäminen ja johtaminen

Syksy 2024



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Kevari Juuso

Työn nimi: Suomalaisissa palloilulajeissa tarvitaan tiedolla johtamista – Tiedolla johtamisen kehittämismalli urheilujohtajille palloilulajeihin

Tutkintonimike: Liikunta-alan johtaminen ja kehittäminen YAMK

Asiasanat: Tiedolla johtaminen, Urheilujohtaminen, tavoitteiden asettelu, onnistumisen mittaaminen

Suomalaisissa palloilulajeissa tarvitaan tiedolla johtamista – Tiedolla johtamisen kehittämismalli urheilujohtajille palloilulajeihin on Kajaanin Ylemmän korkeakoulun tutkimuksellinen kehitystyö. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehitystyö, jossa teoreettisena viitekehyksenä on tiedolla johtaminen. Kehitystyön tavoitteena oli luoda kehityssuunnitelma suomalaisen urheilujohtamiseen tiedolla johtamisen työkaluja. Tutkimuksellisessa kehitystyössä tutkimuksen tulokset osoittavat tarpeen kehitystyölle.

Aiempien tutkimusten perusteella Suomessa on paljon kouluttamattomia urheilujohtajia, joiden urapolku on johtanut nykyiseen työhön muiden kuin näyttöjen perusteella, kuten menestyksekkään urheilu-uran ansiosta. Suomalaiset urheiluseurat ovat voimakkaasti vapaaehtoisten varassa, ja tästä syystä seurojen tulisi olla laadukkaasti johdettuja.

Suomalaisilla seuroilla on vahva monitasoisuuden leima, jossa yhteiskunnan painottamat arvot näkyvät vahvasti. Seurojen päämääräinen tarkoitus ei ole urheilu tai kilpaurheiluun tähtääminen. Suomalaiset lajiliitot ja olympiakomitea tukevat vahvasti liikuntaa, mikä näkyy myös kilpaurheilussa negatiivisella tavalla. Suomalaisten seurojen visiot, tarkoitukset ja tavoitteet ovat pääsääntöisesti ei-urheilullisia.

Tutkimus osoittaa, että aiempien tutkimusten väittämät pitävät paikkansa suomalaisessa urheilussa. Tulokset osoittavat ison arvomaailman ristiriidan huippu-urheilun ja yhteiskunnan arvojen välillä. Tutkimuksen mukaan urheilujohtajat eivät omaa huippu-urheilu-uraa tai ylempää korkeakoulututkintoa johtamisesta. Tutkimuksen ja lähdekirjallisuuden mukaan korkeasti koulutetut johtajat puuttuvat suomalaisista seuroista.

Tutkimukseen osallistuneilla seuroilla mittarit eivät ole linjassa huippu-urheilun kanssa. Mittareiden ja tavoitteiden asettelu on ollut heikkoa. Mittareiden suhteuttaminen on tutkimuksen mukaan ollut vahvasti yhteiskuntavastuullista ja sosiaalista. Mittareiden toteuttaminen tutkimuksen seuroissa on enemmän harrastamiseen liittyvää.

Kehitystyössä on selkeitä esimerkkejä siitä, kuinka toimintaa tulisi johtaa tiedolla, mitä tiedolla johtaminen on ja miten seurassa tulisi asettaa tavoitteita, joissa keskiössä on huippu-urheilu.

Abstract

Author(s): Kevari Juuso

Title of the Publication:

Degree Title: Master of Sports Management and Development (YAMK)

Keywords: Data-Driven Leadership, Sports Management, Goal Setting, Measuring Success

“In Finnish sports, data-driven leadership is needed – The development model for data-driven leadership for sports managers in team sports” is the result of a research-based development project at Kajaani University of Applied Sciences. The thesis is a research-based development project where the theoretical framework is data-driven leadership. The goal of the development work was to create a development plan for Finnish sports management using data-driven leadership tools. The results of the research-based development project indicate the need for this work.

According to previous research, there are many untrained sports managers in Finland, whose career paths have led to their current roles due to factors other than qualifications, such as a successful sports career. Finnish sports clubs rely heavily on volunteers, which is why these clubs should be well-managed.

Finnish clubs are strongly characterized by a multi-level structure, in which societal values are prominently reflected. The primary purpose of the clubs is not sports or competitive sports. Finnish sports federations and the Olympic Committee strongly support physical activity, which also affects competitive sports in a negative way. The visions, purposes, and goals of Finnish clubs are generally non-sporting.

The study shows that the claims made by previous research hold true in Finnish sports. The results demonstrate a significant value conflict between elite sports and societal values. According to the research, sports managers do not have an elite sports career or an advanced university degree in management. Based on the research and the literature, highly educated leaders are lacking in Finnish sports clubs.

The participating clubs' performance indicators are not aligned with elite sports. The setting of indicators and goals has been weak. According to the research, the benchmarks have been strongly focused on social responsibility and community aspects. The implementation of the indicators in the studied clubs is more related to recreational activities.

The development work provides clear examples of how operations should be managed using data, what data-driven leadership entails, and how clubs should set goals with a focus on elite sports.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksellinen kehitystyö.....	1
1.2	Kehitystyö perustuu tutkimukseen	2
1.3	Tutkimuksen tavoitteet	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	4
2	Tieto syntyy prosessin kautta	6
2.1	Tieto koostuu monesta eri osasata	6
2.2	Tiedon lajit.....	7
2.3	Tiedolla johtaminen	9
2.4	Mittareiden merkitys tiedolla johtamisessa.....	10
2.5	Mittarit tulee valita strategian mukaan	11
2.6	Huippu-urheilussa tiedolla johtaminen on avainasemassa menestymiseen	12
2.7	Tiedolla johtamisessa on myös omat ongelmat.....	15
3	Urheilujohtaminen	17
3.1	Urheilun ja liikunnan muutokset ovat luoneet uudet tarpeet urheilujohtamiseen .	18
3.2	Suomessa seurat ovat suurimmalta osin yhdistyksiä.....	19
3.3	Suomalaisessa urheilujohtamisessa on osaamisessa puutteita.....	20
4	Tiedolla johtaminen palloilulajeissa	22
4.1	Jääkiekkoliiton strategia	23
4.2	Palloliiton strategia 2020–2024.....	24
5	Metodologia	26
5.1	Tutkimuskohteet	27
5.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus.....	28
5.3	Tutkimuksen aikataulut	29
5.4	Tutkimuksellisessa kehitystyössä keskiössä on tiedolla johtamisen kehittäminen ..	30
6	Tutkimustulokset	31
6.1	Johtotehtävissä toimivien henkilöiden koulutustasot ja kokemus huippu-urheilusta	31
6.1.1	Vastaajien taustatiedot.....	33

6.2	Tutkimuksen seurojen visiot, missiot, mittarit ja tavoitteet	37
6.2.1	Seurojen visiot	37
6.2.2	Seurojen missiot	38
6.2.3	Seurojen tavoitteet ja mittarit	38
6.3	Valmennuspäälliköiden mittarit	42
6.3.1	Valmentajien onnistumisen mittarit.....	43
6.3.2	Valmennuspäälliköiden ja urheilujohtajien mittarit omalle onnistumiselle	44
6.4	Seurassa toimivien johtajien työnkuvat ovat laajoja ja vaativat paljon erityisosaamista.....	46
6.5	Tiedolla johtaminen seuroissa	47
6.6	Yhteenveto	48
6.7	Jääkiekkoliiton ja seurojen tavoitteet eivät kohtaa urheilussa	50
6.8	Palloliiton ja seurojen tavoitteet ovat olleet samansuuntaisia.....	51
7	Kuinka seuroja tulisi johtaa tiedolla	52
7.1	Työpajan ja keskusteluiden yhteenveto.....	52
7.1.1	Kuinka tiedolla johtaminen tulisi tehdä seuroissa työpajan mukaan.....	53
7.2	Strategian ja organisaation on mahdollistettava huippu-urheilu	54
7.3	Urheilujohtamisessa tiedolla johtamisen lähtökohtana ovat oikeat mittarit	57
7.4	Erilaisia mittareita joiden avulla urheilua johdetaan arkitasolla.....	60
7.5	Huippu-urheiluun tähtäävän toiminnan KPI-mittareiden luominen esimerkin kautta	62
7.6	Pelisuoritusanalyysit ovat isoja kokonaisuuksia ja ne vaativat paljon dataa	64
7.7	Urheilujohtaminen on johtamista, jossa tulokset merkitsevät.....	65
7.8	Erilaiset kyselyt ja keskustelut ovat myös tiedolla johtamista	67
7.9	Yhteenveto kehityssuunnitelmasta.....	69
8	Johtopäätökset	71
9	Pohdinta	73
9.1	Kuinka huippu-urheilun tiedolla johtamisen tutkimusta tulisi jatkaa	74
9.2	Oma osaamisen kehittyminen.....	75
	Lähteet	76

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen ja kehityssuunnitelman tavoitteena on luoda suomalaiselle urheilujohtamiselle tietoa, kuinka urheilutoimintaa tulisi johtaa tiedolla. Tiedolla johtaminen on merkityksellinen osa menestyvää organisaatiota. Urheilussa tiedolla johtamista ei ole hirveästi tutkittu, joten tässä opinnäytetyössä osaltaan kuvataan tiedolla johtamisen tilaa suomalaisissa palloilulajeissa.

Tutkimuksellisessa kehitystoiminnassa erityispiirteenä on tiedonkeruu (tutkimus), analyysi (tutkimustulokset), johtopäätökset ja kehitystyö. Kun tutkimuksellista kehitystyötä tehdään, on tärkeä ymmärtää, että tutkimus on kehittämistä varten. Tiedolla johtaminen on isossa kuvassa erinomainen aihe ja tutkimusmetodologia on nimenomaan valittu nykyisten suomalaisessa urheilussa olevien trendien mukaan. Suomalaisessa urheilukulttuurissa on tällä hetkellä vahva usko tiedolla johtamiseen. Se, mitä suomalaiset urheiluseurat ajattelevat tiedolla johtamisesta, on suuri kysymys. (Toikko, T & Rantanen, T, 2009, 157)

1.1 Tutkimuksellinen kehitystyö

Tässä opinnäytetyössä on tutkimuksen perusteella tehty malli tiedolla johtamiseen. Siinä korostuu ennen kaikkea kehittäminen ja se menee etusijalle (Toikko, T & Rantanen, T, 2009, 116). Tutkimuksessa on päämääränä kehittää suomalaista urheilujohtamista. Tutkimukseen pyritään saamaan kohderyhmä, jolla on hippu-urheiluun tähtäävää toimintaa. Tutkimuksen tuloksia pyritään hyödyntämään tarpeen mukaan, ei tutkimuksen mukaan. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa on asioita, joita hyödynnetään sen mukaan mitä tulokset osoittavat. Toisin sanoen, kehitystyötä ei ole voinut määrittellä ennen tulosten analysointia. Tällöin kyselyn tulokset on ensiksi analysoitava ja tämän jälkeen tarkastellaan isoa kuvaa. (Toikko, T & Rantanen, T, 2009, 22).

Tutkimuksen ja kehitystyön on tarkoitus luoda uusia näkemyksiä suomalaiselle urheilujohtamiselle, jossa kyseenalaistetaan tämän hetken urheilujohtamista. Tutkimustyössä pyritään löytämään tämän hetken seurojen käsitykset seurojen tavoitteista, visioista, missioista ja seurojen tiedolla johtamista. Tutkimustyön pohjalta tehdään analyysi saadun tiedon pohjalta. Tutkimus on määrällinen sekä laadullinen, joten tässä tapauksessa on tärkeää määrittellä kohderyhmä, jolle tutkimus tehdään, sillä tuloksilla ei ole merkitystä, mikäli tutkimuskohteena on väärä ryhmä. Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat luotettavuuden kriteerit. Kehitystyön tekijän on pystyttävä määrittelemään mitä tiedolla johtaminen on. Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä eli

tässä tutkimuksessa sitä, että tuloksien ja päätelmien välillä on yhteys. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Toistettavuudessa tarkastellaan, että jos sama tutkimus toistetaan toisen tutkijan tekemänä niin tulos olisi saman suuntainen. (Toikko, T & Rantanen, T, 2009, s.122)

Koko opinnäytetyössä on kriittinen lähestymistapa, sillä tutkimuksen pohjalta tavoitteena on muutos. (Toikko, T & Rantanen, T, 2009, s.163) Muutoksen avulla pyritään kehittämään suomalaista urheilujohtamista, jonka seurauksena pyritään saamaan laadukasta johtamista. Kriittisen lähestymistavan merkitys korostuu, koska suomalaista urheilujohtamista ei ole tutkittu paljoa. Kehitystehtävänä on luoda malliesimerkki siitä, kuinka johdetaan tiedolla huippu-urheiluun tähtäävässä toiminnassa.

Tämän tutkimuksen tiedon tuoton perusteena ovat nykyiset trendit sekä nykyiset suuntaukset suomalaisessa urheilussa. Tiedon tuotolla pyritään luomaan uusia pysyviä rakenteita sekä käytäntöjä. Kehittämistyön kannalta on merkityksellistä, että isot tahot suomalaisessa urheilussa ottavat kehitystyön ideat käytäntöön. (Toikko, T & Rantanen, T, 2009, s.163)

1.2 Kehitystyö perustuu tutkimukseen

Tutkimuksen kannalta on merkityksellistä kerätä oikeanlaista dataa. Data perustuu suomalaisiin huippu-urheilun junioriseuroihin. Tämä määritelmä täyttyy jääkiekon puolella B-nuorten SM-sarjapaikalla ja jalkapallon puolella Huuhkaja- ja Helmaripolun seurojen kautta. Kehittämistoiminnan kautta on tärkeä kerätä laajoja aineistoja, jossa on paljon erilaista dataa. Pääaineistona toimii tutkimuksessa toiminnanjohtajien vastaukset. Useimmissa seuroissa toiminnanjohtaja on henkilö, joka johtaa seuran päivittäistä toimintaa. Toissijaista aineistoa ovat urheilutoimenjohtajien, valmennuspäälliköiden sekä junioripäälliköiden vastaukset. Tutkimuksen tiedonkeruu on toteutettu monessa eri vaiheessa, jossa jokaisessa on oma merkityksensä. Tärkein vaihe on ollut toiminnanjohtajien datan kerääminen. (Toikko, T & Rantanen, T, 2009, s.117–119)

Aineiston eli datan keräämisessä tarkasteltiin tutkimuksen vakuuttavuutta. Tutkimuksessa korostuu johdonmukaisuus ja läpinäkyvyys. Tutkimuksen vakuuttavuus on korkealla, sillä tutkimuksessa näkyy johdonmukainen kyselylomake, jossa jokaiselle ryhmälle on asetettu omat kysymykset, jolloin kyselyssä ei voi sattua virheitä. Luotettavuutta puoltaa myös tutkimuksen vastaukset, jotka ovat samankaltaisia keskenään (Toikko, T & Rantanen, T, 2009, s.123–124)

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka monella seuralla on huippu-urheiluun tähtäävät visiot, strategiset valinnat, tavoitteet ja mittarit. Lisäksi tutkimuksen avulla kehitetään huippu-urheilun tiedolla johtamista valituissa palloilulajeissa. Tutkimuksen kysymyksillä on vahva yhteys Jääkiekkoliiton ja Palloliiton tavoitteisiin sekä strategioihin. Työssä selvitetään miten lajiliittojen tavoitteet näkyvät seurojen arjessa ja miten suomalaisessa urheilussa mitataan onnistumista.

Tutkimuskysymykset ovat johdettu huippu-urheilun tavoitteiden mukaan. Olympiakomitea on vuonna 2022 esittänyt hallitukselle, että huippu-urheilun tavoitteet lisätään liikuntalakiin seuraavalla tavalla: *”Huippu-urheilulla tarkoitetaan kansallisesti merkittävää sekä kansainväliseen menestykseen tähtäävää tavoitteellista urheilutoimintaa; huippu-urheilua edistetään muun muassa tukemalla urheilijoiden valmentautumista sekä kehittämällä valmennusosaamista, kaksoisurapolkuja, huippu-urheilun koordinaatiota, huippu-urheilun tutkimus- ja innovaatiotoimintaa, huippu-urheilun rahoitusta, kilpailu- ja harjoitteluolosuhteita sekä tukemalla kansainvälisten urheilutapahtumien järjestämistä.”* (Suomen Olympiakomitea, 2022)

Lisäksi tutkimukseen on lisätty myös Jääkiekkoliiton (2022) ja Palloliiton (2019) strategian mukaisia tavoitteita, esimerkiksi osaava seurajohto. Tästä on johdettu kysymyksiä seurojen johtotehtävissä toimivien ihmisten koulutustasosta ja kokemuksesta huippu-urheilusta.

Suomalaisessa urheilussa puhutaan paljon tällä hetkellä liikunnan ja liikunnallisuuden lisäämisestä ja samaa aikaan kilpailusta on negatiivinen käsitys yhteiskunnan näkökulmasta, kuten Michelsen K-E ym. (2022) kertovat selvityksessä suomalaisesta huippu-urheilusta. Suomalaisessa urheilussa keskustellaan paljon huippu-urheilun asemasta ja sen arvomaailmaa mietitään pehmeiden arvojen kautta, jossa urheilijan pitää voida hyvin. Muutostyöryhmä (2022) on todennut, että urheilumaailma muuttuu entistä raadollisemmaksi, jolloin urheilijan henkinen kestävyys nousee uuteen valoon. Tämä on merkityksellistä seurojen strategioiden ja visioiden vuoksi. Monella urheiluseuralla on paljon yhteiskunnallisia ja eettisiä arvoja, joiden toinen ääripää on kova ja raadollinen kilpailu. Yhä useammalla seuralla on paine vastata yhteiskunnan tämän hetken arvokeskusteluun, jolloin ongelmaksi tulee urheiluseurojen kompromissien tekeminen. Yhä useamman urheiluseuran tulisi siis valita oma rooli suomalaisessa liikunnassa ja urheilussa. Usein nämä kompromissit aiheuttavat ongelmia huippu-urheiluun tähtäävässä toiminnassa. (Michelsen K-E ym. 2022)

Huippu-urheilun pitää olla yhteisön ja seuran päätös, jolloin avoimuus näkyy kaikessa tekemisessä. Tällöin seuran valintoja ja puhetta ei voi tuomita, jolloin suomalainen avoimuuteen uskova yhteiskunta ei tuomitse seuraa, joka kertoo tavoitteistaan ja toimintamalleista julkisesti. Tavoitteiden merkitys on suuri, sillä ne määrittävät urheiluseuran missiosta ja visiosta. Suomalaisessa urheilussa ei löydy montaa seuraa, jossa sanotaan rohkeasti, että tavoitteena on huippu-urheilu. HJK on poikkeuksellinen seura suomalaisessa urheilussa, jossa mainitaan visiona olla ”pohjoismainen huippuseura”. Tämän kaltaisia visioita nähdään liian vähän, sillä huippu-urheilun työryhmän (2022) esityksessä kävi ilmi, että suomalaiset ovat tippuneet huippu-urheilun kyydistä, juuri yhteiskunnasta tulevan paineen vuoksi. Päätöksiä tehdään liian usein ei-urheilullisista syistä. (Jokisipilä, M. 2022)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu neljästä isommasta pääkohdasta. Ensimmäinen osio on johdanto ja tutkimuksen taustatiedot, jossa tarkastellaan tutkimuksen viitekehystä. Toinen osio on tutkimusosio, jossa esitellään tulokset ja niiden yhteenvedo. Kolmas osio on tutkimuksen yhteenvedo ja tutkimustulosten analyysi. Neljäs osio on tutkimuksen kehitystyö, jossa esitellään työpajan nostoja ja tutkimuksessa tuotettava kehittämissuunnitelma.

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin Huuhkaja- ja Helmariliigan seuroille sekä jääkiekon B-ikäisten joukkueille, joilla on poikien SM-sarjajoukkue. Kysely on muotoiltu seuraavien alaryhmien mukaan, jolloin jokaiselle kyselyjoukkolle tulee omat kysymykset.

1. Toiminnanjohtaja
2. Valmennuspäällikkö / Junioripäällikkö/Urheilutoimenjohtaja tai muu urheilusta vastaava henkilö

Koulutustason ja kokemuksen kysymys perustuu koulutustason merkitykseen. Koulutustasojen määrittelyssä on tärkeää ymmärtää, että korkeasti koulutetut ovat lähtökohtaisesti sopivia henkilöitä johtotehtäviin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2019)

Kysymykset, jotka liittyvät henkilöiden työnkuviin ovat merkityksellisiä siitä näkökulmasta, että voidaan selvittää tekevätkö ihmiset oikeita asioita, joilla viedään suomalaista urheilua eteenpäin. Tutkimuksessa on myös oleellista selvittää miten seurojen tavoitteet, mittarit, visio ja missio ovat

suhteessa toisiinsa, jolloin myös saamme selvyden siitä, miten mittarit ja tavoitteet näkyvät arjessa.

Seuran strategian kannalta merkityksellisimmät asiat tulisi liittyä urheilullisiin asioihin, eikä yhteiskunnallisiin asioihin. Nykypäivän seura- ja urheilumaailmassa Suomessa pyritään vaikuttamaan enemmän yhteiskunnallisiin asioihin kuin urheiluun. (Michelsen K-E, 2022)

Kehitystyö tapahtui työpajassa, jossa oli osallisena urheilujohtamisen ja urheilun asiantuntijoita. Työpajassa keskustelussa pyrittiin miettimään kehitystyön kannalta tärkeitä asioita. Työpajan ja tutkimuksen pohjalta on tehty malli, joka on tiedolla johtamisen kehittämismalli huippu-urheiluun tähtäävään toimintaan palloilulajien näkökulmasta.

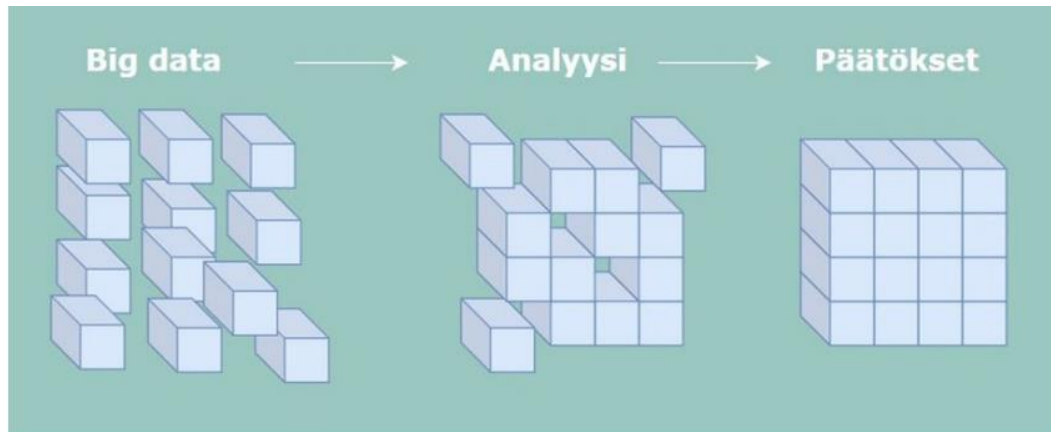
2 Tieto syntyy prosessin kautta

Tiedon ja datan rooli työssä on keskiössä, sillä tutkimustyön pohjana on tiedolla johtaminen. Jotta tiedolla voi johtaa on ymmärrettävä tiedon ja datan merkitys. Tiedolla johtaminen on noussut vahvasti keskiöön suomalaisissa palloilulajeissa. Tietoa pitää sisällään erilaisia datan osia, joita yhdistelmällä saadaan tietoa. Nykyisin yhä useammat organisaatiot johtavat toimintaa tiedolla ja sen vuoksi tietoa on lähdetty tutkimaan. Tieto on monimutkainen ja kompleksinen asia, joten tiedon muodostaminen vaatii kolme eri vaihetta. Tieto koostuu datasta, joka muodostuu informaatioksi ja informaatio muuttuu tiedoksi, kun näitä edellä mainittuja tiedon osia lähdetään tulkitsemaan (Nonaka & Takeuchi, 1995). On myös näkökulmia, jossa korkeammalla tiedon tasolla on älykkyys, viisaus ja totuus (Thierauf, 2001). Tiedon osista kehittyä koko aika vahvempaa ja tällöin ihminen pystyy oppimaan, kun oikeat tasot täydentävät toisiaan.

2.1 Tieto koostuu monesta eri osasata

Data on hyvin usein erilaisia tunnuslukuja, tapahtumia ja tiedon osia, jotka eivät suoraan ole merkityksellisiä. Datan merkitys on kumminkin isossa kuvassa kaiken pohja tiedolle. Dataa pitää osata tulkita ja analysoida, sillä data ei pidä sisällään minkäänlaista tietoa. (Davenport, Prusk, 1998, 2) Urheilussa data on esimerkiksi tilastoja syöttämisestä tai laukauksien määrästä. Erilaiset kyselyiden tulokset ovat dataa ilman analyysia.

Data muuttuu informaatioksi, kun dataa aloitetaan analysoimaan ja tulkitsemaan. Informaatio pitää datan koonnin ja analyysin ilman päätelmiä. Data on siis muutettu analyysin avulla ymmärrettävämpään muotoon. Informaatiossa tunnuspiirteinä ovat analyysin tulos ja selkeä tulos mitä on tapahtunut. (Davenport, Prusk, 1998, 3–4) Urheilussa informaatio on pelianalyysi tai vastaava analyysi, jossa data on tiivistetty ja analysoitu. Kuva 1 kertoo, kuinka datan palat on ensin analyysin avulla kerätty kasaan. Aukot kasassa kertovat, että analyysi ei kerro vastausta, vaan se tulee liittää omaan ympäristöön ja kontekstiin, jotta analyysistä saadaan tietoa, jonka mukaan päätöksiä tehdään. Kuva kertoo hyvin, että analyysin jälkeen on tyhjiä tiloja datan jäljiltä, jonka jälkeen analyysia täydennetään oman ammattitaidon mukaisesti johtopäätöksillä.



Kuva 1, (Weckström, J, 2024)

Tieto syntyy datan ja informaation pohjalta. Toisin sanoen tieto on saatavilla laadukkaan analyysin pohjalta. Tiedon syntyminen vaatii kokemusta, vanhaa tietoa, osaamista ja informaatiota. Yleisesti ottaen uusi informaatio pitää yhdistää vanhaan tietoon, jonka seurauksena syntyy uutta tai kehittyvää tietoa. Tiedon syntyminen vaatii aina kokemuksia, asiantuntijan näkemystä ja vuorovaikutusta informaatioon. Tieto siis perustuu uuteen informaatioon, aikaisempaan tietoon ja ihmisen kokemukseen asiasta. (Davenport, Prusk, 1998, 4–5) Yleisesti ottaen jonkin alan asiantuntija pystyy luomaan tietoa informaation pohjalta. Asiantuntijuuteen vaikuttaa kokemus ja koulutus.

Muut tiedon tasot ovat älykkyys, viisaus ja totuus. Niihin on selkeästi enemmän erilaisia määritelmiä, mutta niistäkin löytyy samankaltaisuuksia. Thierauf (2001) ja Sydänmaanlakka (2012) määrittelevät näitä samansuuntaisesti ja älykkyys on tietotaitoa tehdä oikeanlaisia ratkaisuja tiedon pohjalta. Viisaus on vastaavasti tietoa, joka on sisäistettyä tietoa, jonka avulla voi arvostella ja opastaa muita.

2.2 Tiedon lajit

Organisaatioiden päätösten tulisi perustua tietoon. Päätöksen tekoa helpottaa, kun yhteisössä ymmärretään tieto mitä kyseisessä yhteisössä on saatavilla. Organisaation sisällä olevaa tietoa on tarkasteltu monen erilaisen näkemyksen kautta ja sitä on vaikea määritellä vain yhdellä tavalla. Tieto organisaatiossa voidaan jakaa usealla eri ryhmittelyllä, mutta tyypillisin jako on käsitteellinen ja hiljainen tieto (Nonaka, 1994). Organisaation tietoon on lisätty myös useita tiedon osa-

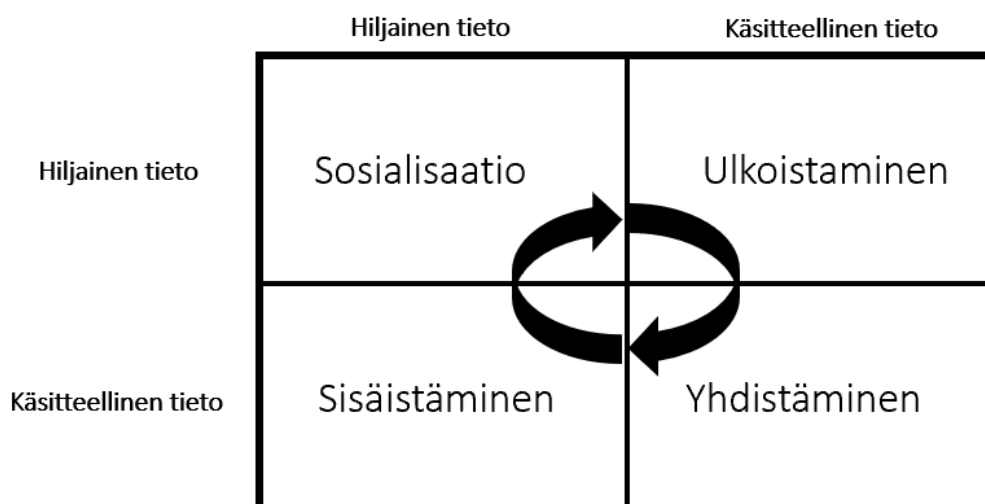
alueita, joista mainitsemisen arvoinen on Choon (2000) kulttuurillinen tieto, joka on niin sanottu kolmas suunta tiedolle.

Käsiteellinen tieto on tarkkaa ja määriteltyä tietoa, joka ilmenee dokumentteina, jotka pitävät sisällään esimerkiksi numeroita. Tämmöistä tietoa on yleensä erilaiset kirjalliset ohjeistukset. (Nonaka & Konno, 1998, 42.) Käsiteellinen tieto on hyvin perattu data, joka on analysoitu ja analyysi on tallennettu.

Hiljainen tieto on nimensä mukaisesti tietoa, joka on ihmisellä ja yhteisöllä sisällä tietona, joka liikkuu ihmiseltä ihmiselle ilman minkäänlaista dokumentointia. Hiljaisessa tiedossa piilee usein toimintakulttuuriin ja toimintamalleihin liittyviä asioita. Hiljainen tieto on subjektiivista ja usein myös erilaisia kokemuksia (Nokana, 1994, 16). Esimerkiksi tietyt tavat toimia ja niin sanotut erilaiset toimintatavat ovat hiljaista tietoa, jota on sovellettu alkuperäisestä toimintatavasta ilman mitään perustelua.

Virtalahti (2006) on esittänyt tutkimuksessaan, että hiljaisella tiedolla on kuusi erilaista ulottuvuutta. Kehollisuuden ulottuvuudessa korostuu aistien merkitystoiminnassa. Intuiitiivisuuden ulottuvuudessa toiminnot tehdään nimensä mukaisesti vaistojen kautta eli ennakoidaan tilanteita vaistojen avulla. Kokemuksellisuuden ulottuvuudessa korostuu päätöksenteko erilaisissa ongelmissa, jossa tietoa sovelletaan aikaisempia tapahtumia. Sosiaalisuuden ulottuvuudessa erilaisista kokemuksista ihmisten kanssakäynteissä kuten asiakaspalvelutilanteet tai kommunikoinnit tuottavat malleja ja tietoa toimintaan. Kulttuurisuuden ulottuvuudessa on kieli, jolla rakennetaan merkitystä. Kontekstisidonnainen ulottuvuus on vahvasti sidoksissa kulttuuriin ja siihen mitä tapahtuu. (Virtainlahti, 2006)

SECI-malli on hyvä esimerkki, kuinka uuden hiljaisen tiedon luominen toimii organisaatiossa. SECI-mallissa on neljä eri vaihetta, jossa hiljainen kulkee kehää ja tieto ”kehittyy” ja ”parantuu” eri vaiheissa. 1) Sosialisaatiossa tietoa jaetaan usein huomaamatta ja silloin tietoa siirtyy henkilöltä toiselle. Tässä vaiheessa hiljainen tieto on nopeasti kahden tai useamman henkilön hiljaista tietoa. 2) Ulkoistamisessa tietoa tulee ulos esimerkiksi dokumentoimalla, jolloin se tulee muiden nähtäville. 3) Yhdistäminen, jolloin vanha tieto liitetään uuteen. Viimeisessä vaiheessa tieto muuttuu taas hiljaiseen tietoon, jonka asiantuntija on pystynyt ymmärtämään (Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995)



Kuva 2: Mukailema Nonaka, I., & Takeuchi 1995 tiedon kiertokulusta

2.3 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen on tietoperusteista päätöksentekoa, jossa tehdään päätös parhaalla mahdollisella tiedolla, joka on käytössä. Tietoa voidaan Aaresolan (2023) mukaan jakaa neljään erilaiseen lajiin. Lajit muistuttavat jokaisen henkilön lajin mukaan paljon toisia, mutta tässä jaossa puhutaan enemmän arkisanoilla. Lajit ovat tutkimustieto (tutkittua tietoa), organisaatitietoa (hiljaista tietoa), sidosryhmiltä saatua tietoa ja asiantuntijoiden oman käsityksen muodostamaa tietoa. (Aaresola, 2023)

Tiedolla johtaminen on iso osa johtamista, mutta se ei ole koko kuva johtamisesta. Johtamisessa on merkityksellistä ihmisten johtaminen ja arkielämän perusasiat kuten arvot ja kohtaamiset. Tiedolla johtamisessa on merkityksellistä hyödyntää saatavilla olevaa dataa omaan ympäristöön, jossa korostuu kulttuuri ja ymmärrys ympäristöstä. Tiedolla johtaminen on siis merkittävä osa johtamista, jonka avulla pyritään helpottaa päätöksentekoa. (Hautala, 2023)

Kun mietitään miten organisaatio voi hyödyntää tiedolla johtamista, voisi ottaa esimerkin Simonista (1978), jonka ajatusmallissa tietoa käytetään päätöksenteon tarpeen havaitsemiseen, vaihtoehtojen ja toimintamallien hahmottamiseen sekä toimintamallien valitsemiseen. Päätös on onnistunut, jos tulokset osoittautuvat pitkällä aikavälillä oikeaksi. (Simon, 1978) Simon on myös havainnut, että päätöksenteko on moninainen ratkaisu, johon vaikuttaa useampi asia, jolloin tietoa pitää tarkastella useammasta näkökulmasta. Tiedolla johtamisessa merkitsee myös suuresti resurssiperusteinen ajattelu, jossa tieto on osa ratkaisua ja se on resurssi onnistumiseen.

Tiedolla johtamisen tehokkuus riippuu pitkälti siitä, miten tietoa voidaan käyttää sen saatavuuden jälkeen. Eli mitä nopeammin organisaatio käyttää saavutettua tietoa ja tekee toimintaan korjausliikkeet, sitä nopeammin tulokset syntyvät ja tiedolla on suurempi arvo toiminnan kannalta. (Hackathorn, 2004) Tiedolla johtaminen pitää suhteuttaa ympäristöön, jossa organisaatio operoi. Ilman ymmärrystä ympäristöstä on vaikea suhteuttaa toimintaa. Esimerkiksi tiedetään, että urheilussa koulutettujen valmentajien määrä nostaa laatua, mutta jos seuralla ei ole varaa tähän, on ratkaisu pitkällä aikavälillä huono ja epäkannattava. Tiedolla johtaminen on työkaluna erinomainen, kun sen osaa tuoda oikeanlaiseen ympäristöön sekä osaksi päätöksentekoa.

Baskervillen sekä Dulipovicin (2006) tarkastelun mukaan tiedolla johtaminen on rakennettu strategisen johtamisen, organisaation käyttäytymistutkimuksen, organisaatiokulttuurin, tietotaloustieteen, organisaatorakenteen tutkimuksen ja tekoälyn pohjalle. Näiden asioiden yhdistäminen luo tiedolla johtamisen ja sen nykypäivän uskottavuuden. (Baskerville & Dulipovici, 2006) Kun tarkastelemme tiedolla johtamista nykypäivänä, monet kokevat sen olevan uusi muotitapa johtaa, mutta se on hyvin pätevä tapa. Erityisesti Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-malli on hyvä esimerkki, kuinka tiedolla johtaminen on pätevä toimintatapa nykypäivänä johtamisessa.

2.4 Mittareiden merkitys tiedolla johtamisessa

Mittarit liittyvät vahvasti suorituskykyyn ja suorituskyky vastaavasti liittyy tavoitteelliseen toimintaan, jossa on tavoitteita, mihin taas saatuja tuloksia verrataan. Suorituskyky on siis mitattua toimintaa ja se luo datan, jota pitää analysoida ja liittää oikeaan kontekstiin. Suorituskyvynmittaamisella on hyötyjä isommassa kuvassa. Sen avulla voidaan tehdä tehokasta suunnittelua kerätyn datan avulla. Suorituskyvynmittaamisen avulla toimintaympäristön puutteisiin on helpompi puuttua, jos seuranta on systemaattista. (Laamanen, 2005, S.19–24)

Suorituskykymittareiden tulee olla harkiten valittuja, joilla osoitetaan organisaation suorituskyky. Nämä mittarit osoittavat organisaation tärkeimmät asiat, joihin päätöksenteko perustuu (Nelimo, Uusi-Rauva, 2005). Organisaatio tarvitsee tulosten näkökulmasta tietoa, jotta strateginen päätöksenteko olisi laadukasta. On myös tärkeää, että päätöksessä on huomioitu kaikki saatavilla ollut tieto. Jotta tiedolla johtaminen mittareiden kautta on mahdollista, on ymmärrettävä niiden tärkeitä ominaisuuksia. Laitinen (2003) on esittänyt, että mittareilla on viisi tärkeää ominaisuutta: 1) relevanttius eli tiedon on oltava merkityksellistä päätöksenteon kannalta, 2) edullisuus eli tiedon saaminen on oltava sopivan ”hintaista” organisaation resursseihin nähden, 3) validiteetti eli mittarin on pystyttävä pysymään todenmukaisena 4) reliabiliteetti eli mittarin on pystyttävä tuottamaan todenmukaista dataa ajankohdasta riippumatta, 5) uskottavuus eli mittarin tulee olla looginen ja paikkansa pitävä. (Laitinen, 2003, s.145–147)

Urheiluun mittari voisi olla suorituskykypyramidin tapainen, jonka tavoitteena on tuoda visio käytäntöön ylhäältä alaspäin. Suorituskykypyramidi on neljätasoinen malli, jossa alemman tason tavoitteet johtavat kohti organisaation päätavoitetta ja visiota. (Laitinen, 2003, s.385)

2.5 Mittarit tulee valita strategian mukaan

Urheiluseurassa tulisi olla laadukas strategia omalle toiminnalleen. Kamenskyn (2010) mukaan strategia on organisaation tavoitteiden saavuttamismalli. Tämä tarkoittaa sitä, että strategia on monen tekijän summa, jolla tavoitteet saavutetaan. Strategiassa on paljon vuorovaikutusta eri tekijöiden välillä, jolloin strategiassa joudutaan huomioimaan eri muuttujia. Jotta strategia olisi toimiva sitä tulee johtaa. Nykypäivän strateginen johtaminen on strategista vuorovaikutusjohtamista eli tämä tarkoittaa, että johtamisessa tulee huomioida muuttuvat tekijät sisäisesti, että ulkoisesti sekä ymmärtää nykypäivän muutoksia. (Kamensky, 2010, 16–19)

Jotta toiminta voi olla tehokasta ja onnistunutta, toiminnalle on valittava mittarit, jotka mittaavat kokonaisvaltaisesti suorituskykyä. Suorituskyvyn mittaaminen on iso kokonaisuus, jossa on monta eri ulottuvuutta ja tasoa. Mittareiden tulee olla yhdensuuntaisia, jossa mitataan strategian mukaista tavoitetta isossa kokonaisuudessa. Mittareiden tulee johtaa isossa kuvassa tavoitteeseen, jolloin mittaaminen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteissa antaa samansuuntaista tietoa. (Laitinen 2003, 367–374)

Mittareiden suunnittelussa tulee ottaa mukaan mahdollisimman laajasti ihmiset, jotka toimivat arjessa ja ne ihmiset joihin mittarit liittyvät. Lönnqvist (2006) ja muut kertovat kirjassaan ”Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä” että, suunnittelutyön työstäminen henkilöstön kanssa helpottaa mittariston toteuttamista. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen, 2006, 105)

Urheilussa mittareiden tulee liittyä tehtyyn eli mittareiden on oltava diagnostinen mittareita. Urheilussa mittareita tulee käyttää myös interaktiivisesti, jolloin tarkoituksena on tehdä ennusteita. Kun nämä mittarit yhdistetään, saadaan aikaa tehokkuutta, jonka perusteella saadaan muutettua toimintoja ja resursseja tehokkaammiksi. Tuloksia ja analyysseja on helpompi tehdä, kun mittaristoa seuraa aktiivisesti. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen, 2006, 123–129)

Tiedolla johtamisessa on tärkeää saada juuri oikeanlaisia mittareita, jolloin päätöksentekoon liittyvät asiat ovat oikeassa suhteessa tavoitteisiin. Mittareiden tulee myös olla selkeästi luettavia, jolloin niiden muodolla on merkitys. Mittareiden tulee olla strategian mukaisia, jotta ne mittaavat oikealaista toimintaa, mittareiden tulee olla helposti toteutettavissa, ymmärrettävissä ja niitä on oltava helppo käyttää, jotta ne pysyvät arjessa mukana. Mittareiden tulee antaa oikeanlaista tietoa helposti ja yksinkertaisesti, ilman pitkiä analyysseja. Niiden on myös oltava punainen lanka kohti tavoitetta, jotta ne eivät ole irrallisia strategiasta. Oikein asetetut mittarit auttavat kehittämään toimintaa oikeaan suuntaan. (Hudson, Smart & Bourne 2001, 1101)

2.6 Huippu-urheilussa tiedolla johtaminen on avainasemassa menestymiseen

Tiedolla johtamisessa on merkityksellistä löytää oikeat menestystekijät, joiden avulla tiedolla johtamisesta saadaan laadukasta. (Lehner & Haas, 2010) Suurimmat menestystekijät tiedolla johtamisessa ovat organisaatiokulttuuri, järjestelmänäkökulma, henkilöstöasenteet, osaaminen ja koulutus sekä toimivaorganisointi. Organisaatiokulttuuri näkyy esimerkiksi urheilussa systemaattisessa toiminnassa, joka on normaali malli. Järjestelmänäkökulmassa korostuu järjestelmien helppokäyttöisyys ja osuvuus, jolloin järjestelmän tuoma tieto on merkityksellistä oikealle organisaatiolle. Henkilöstöasenteiden tulee olla oikeanlaisia sekä avoimia, jolloin heillä on oikeanlainen motivaatio. Osaaminen ja koulutus näkyy henkilöiden kyvyssä johtaa tiedolla ja analysoida tietoa. Toimivaorganisointi puolestaan pitää sisällään, että oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita, jolloin resurssien käyttö on oikeanlaista. Toiminnan tulee myös olla tavoitteellista ja siinä on oltava yhteys käytäntöön. (Hämäläinen, 2022) Lehner ja Haas (2010) ovat tehneet tutkimuksen,

jossa ovat jakaneet johtamisen menestystekijät kolmeen eri ylätasoon, josta ovat luoneet 13 eri kohtaa menestystekijöiksi. Kattegoria tarkoittaa mihin ryhmään tekijä kuuluu, menestystekijä tarkoittaa mihin tasoon viitataan ja kuvaus kertoo käytännön mallin. Alla oleva taulukko kertoo menestystekijöistä, jotka ovat organisaation menestymiselle kriittisiä. Kun alla olevat menestystekijät varmistaa organisaatiossa, tiedolla johtamisella on laadukkaat lähtökohdat. Esimerkit on laitetu urheilun kontekstiin mukailemalla alkuperäistä tekstiä.

Taulukko 1 Tiedolla johtamisen menestystekijät mukaelma urheilu esimerkein (Lehner & Haas, 2010)

	Kategoria	Menestystekijä	Kuvaus käytännöstä urheilussa
1	Ihmiset	Johto	Johdon tehtävä urheiluseurassa ja organisaatiossa on luoda resurssit, jotta toiminta on mahdollista. Urheilussa tämä näkyy esimerkiksi valmentajien ja asiantuntijoiden kautta.
2	Ihmiset	Persoonallisuus	Ihmisten pitää olla tarpeeksi avoimia ja valmiita relevantille tiedolle, jota organisaatiossa saadaan. Useat seurat uskovat oman toiminnan olevan oikein ja sulkeutuvat toiselle näkökannalle.
3	Koko organisaatio	Henkilöstön kehitys	Henkilöstön pitää olla riittävän koulutettua ja ymmärtää tiedolla johtamisen merkitys. Tiedolla johtaminen vaatii myös usein teknisiä taitoja ja kykyä ymmärtää erilaista dataa.
4	Koko organisaatio	Metaviestintä	Tiedolla johtamisen tavoitteet tulee olla selkeät ja jokaisella organisaatiossa tulee olla tieto, miksi tiedolla johtamista tehdään.
5	Koko organisaatio	Tavoitteellisuus	Mittareiden ja tavoitteiden tulee olla linjassa organisaation suunnan kanssa. Esimerkiksi tyytyväisyyden mittaaminen valmentamiseen vanhemmilta huippu-urheilussa ei ole merkityksellistä, jos tulokset osoittavat seurojen tuottavan urheilijoita.

6	Koko organisaatio	Prosessi	Organisaation pitää pystyä määrittämään oikea prosessi suhteessa tiedolla johtamiseen.
7	Koko organisaatio	Delegointi	On tärkeää luoda ihmisille tehtävät ja vastuut tiedolla johtamisessa, jolloin oikeat ihmiset tekevät niitä tehtäviä, joita pystyvät. Esimerkiksi urheilun kattojärjestelmän tasolla, huippu-urheiluun tähtäävässä toiminnassa ei voi olla ihminen johtamassa, jolla arvot ovat liikunnan lisäämisessä.
8	Koko organisaatio	Motivaatio	Henkilöstöä on motivoitava, jotta he tekevät ja ostavat tiedolla johtamisen, mikä tarkoittaa, että tulosten ja tekemisen on tuotettava hyödyllistä tulosta.
9	Koko organisaatio	Verkosto	Yhteisön on luotava verkosto, jossa tiedolla johtaminen menee käytäntöön ja se alkaa vaikuttamaan toimintaan.
10	Koko organisaatio	Organisaatiokulttuuri	Kulttuurin on tuettava tiedolla johtamisen käytännön läheisyyttä ja etenkin tulosten jakoa. Esimerkiksi fyysisen valmentajan tulee nostaa koko organisaatiolle ongelmat fyysisestä näkökulmasta, jolloin organisaatio ottaa tämän käyttöön.
11	Tekninen	Integraatio	Toiminnan pitää olla järjestelmissä jo valmiiksi, jotta mittaaminen ja dokumentointi olisi mahdollisimman yksinkertaista. Esimerkiksi laukaisutilastointi on useimmissa palloilulajeissa automaationa saatavilla, jolloin tämä tieto tulee automaattisesti ilman suuria ponnisteluja.
12	Tekninen	Järjestelmä	Järjestelmän tulee olla tarpeeksi yksinkertaista, jotta ajankäyttö on järkevää. Eli datan on pystyttävä tuottamaan tietoa, jota hyödynnetään.

13	Tekninen	Sisältö	Laadun tulee olla laadukasta. Esimerkiksi urheilussa paikannusdatan on oltava yli 95 % oikeaa, jotta tiedot ovat laadukkaita.
----	----------	---------	---

2.7 Tiedolla johtamisessa on myös omat ongelmat

Tiedolla johtamisessa on isot riskit, sillä datan määrä on nyky-yhteiskunnassa valtava. Esimerkkinä päätöksen teko tiedon perusteella, jota ei osata suhteuttaa omaan ympäristöön jossa päätöksiä tehdään.

On tilanteita, joissa tietynlainen tieto on harhaanjohtavaa, kun sen suhteuttaa omaan ympäristöön. Esimerkiksi tietynlaiset asiakaskäyttäytymiset ja kulttuuriin liittyvät asiat voivat toimia tutkitusti eri maissa ja kaupungeissa. Esimerkiksi tietystä ympäristössä tutkittu tieto voi olla ristiriidassa omassa ympäristössä tutkittuun tietoon. Datan ja tiedon jalostaminen oikealaiseksi on monesti haastavaa ja se vaatii korkean tason asiantuntijuutta, jotta se saadaan organisaatiossa oikealaiseksi. Tiedon kulkeminen valtavassa datamäärässä luo myös ison haasteen, jolloin suuren datan antama tieto ei ole merkityksellistä tietoa, jolloin tiedon merkitys katoaa. (Sydänmaalakka, 2012)

Zack (2001) on jakanut tiedolla johtamisen ongelmat viitekehysellä, jossa on neljä ongelmaa. Ongelmat ovat monimutkaisuus, epävarmuus, epäselvyys ja monitulkinnallisuus. Monimutkaisuus on liiallista tietoa, jota on vaikea yhdistää tulevaan. Epävarmuus on asioiden puutetta ja epävarmuutta voidaan vähentää laadukkaalla tulkinnalla ja analyysillä. Epäselvyys on asioiden epämääräistä dataa ja "tietoa". Epäselvää tietoa on yleensä hiljaista tietoa, joka tulisi konkretisoida näkyväksi tiedoksi, jotta sitä voidaan tarkastella paremmin.

Kun mietitään päätöksentekoa tiedon pohjalta, voi ongelmana olla esimerkiksi tieto, jota ei pystytä hyödyntämään tarpeeksi hyvin. Hellström ja Ikäheimo ovat tutkineet päätöksentekoa ja ovat löytäneet ongelmia, kun tietoa on yritetty hyödyntää päätöksenteossa. Kiireellisessä päätöksenteossa ei ole voitu analysoida kaikkea tarpeeksi laadukkaasti, jolloin päätös ei ole tehty kaikesta tiedossa olevasta tiedosta johdettuna. Myös tiedonhakua käytetään useasti vain vahvistaakseen omaa käsitystä, jolloin ongelmana on sulkeutunut ajatusmalli. Ongelmana voi olla myös tiedon yksipuolisuus, jolloin saatavilla olevaa tietoa ei kyseenalaisteta sekä digitalisaation käyttämättömyys, kuten työkalut joilla analyysit tehdään. Liiallisessa tiedossa on myös usein ongelmat, joissa

mennään ääripäästä ääripäähän, jolloin luetaan tietoa joka ei ole relevanttia tai tietoa, joka on ristiriidassa todellisuudesta mittauksen vääristymän vuoksi. Kun tietoa on paljon, korostuu tiedonlukutaito ja tällöin pitää osata ymmärtää mikä on laadukasta ja luotettavaa tietoa. Myös tiedot ja tutkimukset kilpailevat keskenään, jolloin tietoa voi olla vaikea löytää. (Hellström, Ikävalko, 2017)

Tiedolla johtamisessa on varmistettava koko tiedolla johtamisen prosessin laatu. Laadussa olennaista on datan laatu, määrä, saatavuus, käytettävyys ja ennen kaikkea hyödynnettävyys arjessa. Tiedolla johtamisen tärkein vaihe on käytäntöön saaminen, jossa menestystekijät ovat avainasemassa. Jokaisen henkilön kriittisyys tietoon on myös oltava tarpeeksi korkealla, jotta tiedon tulkinta olisi mahdollisimman hyvää.

3 Urheilujohtaminen

Johtamisessa on kyse ongelmanratkaisusta sekä organisoinnista. Johtamisen tarkoituksena on luoda rakenteita sekä toimintamalleja, joita organisaatiossa toteutetaan. Hyvässä johtamisessa ollaan nykyhetkessä ja sen tarkoituksena on luoda mallit arjelle, joiden mukaan toimitaan nykyisyydessä. Johtamisessa on keskiössä tavoitteiden asettelut ja suunnitelmat niiden toteuttamiseen. Johtajuus on ihmisten johtamista sekä motivoimista, jossa tarkoituksena on luoda myönteinen ja hyvä ilmapiiri työnteolle. (Kotter, 2001, s86)

Urheilujohtaminen poikkeaa vahvasti muusta johtamisesta, sillä urheilussa on paljon erilaisia piirteitä, joita ei esiinny välttämättä muiden alojen johtamisessa esimerkiksi urheilun arvojen takia. Urheilussa on paljon sosiaalista arvoa, kuten esimerkiksi seuran arvot, historia ja tarkoitus (Slack, 1998). Samaan aikaan useat eri tutkijat näkevät, että urheilussa on samoja piirteitä kuin muissakin aloissa. Näitä asioita ovat perinteisen johtamisen työkalut kuten resurssointi, henkilöstön johtaminen sekä erilaiset analyysit (Smith, Stewart 2009). Mitä sosiaalisiin arvoihin tulee, niin nykypäivän trendi ja vastuullisuuskysymykset koskevat myös suuryrityksiä, jotka joutuvat miettimään paljon yhteiskuntavastuullisia asioita.

Stewart ja Smith (1999) ovat luoneet mallin, jossa heidän mukaansa urheilulla on kymmenen erilaista piirrettä, joiden vuoksi urheilujohtamiseen tarvitaan erityiskykyä ja erilaisia malleja. 1) Urheilussa on vahva tunne, joka on ulkoa tuleva tunne sekä intohimo. Sen merkitys on erityisen suuri, joka voi vaikuttaa logiikkaan vastaisiin päätöksiin. Esimerkiksi kaikkia päätöksiä ei voida perustella rahalla. 2) Urheilussa tulosta mitataan pääsääntöisesti menestymällä ja yleensä tässä sivutuotteena syntyy liiketaloudellista tulosta. Toisin sanoen, normaaleihin yritysten päätavoitteisiin kuuluu menestyminen ja onnistuminen liike-elämän mittareilla, mutta urheilussa on merkityksellistä menestyä kilpailussa. 3) Urheilussa on paljon ennalta arvaamattomia asioita, joita ei voi ennustaa, jolloin laatu on vaihtelevaa. Tässä on suuri ero perinteiseen yritystoimintaan. 4) Urheilussa tarvitaan kilpailun tasapainoa ja tasavertaisia seuroja. Kilpailevat seurat antavat kilpailullisen paineen, jolloin toiminta kehittyy ja samalla urheilu pysyy mielenkiintoisena. 5) Urheiluseurat pyrkivät kilpailusta huolimatta ajamaan samaa asiaa ja tekevät yhteistyötä laadun kehittymisen kannalta. Monesti seurat ajavat lajin etua yhteisedun mukaisesti, josta hyvä esimerkki on HJK:n tarjoama stadionin ratkaisu Gnistanille vuonna 2024, kun heidän stadioninsa paloi kesken kauden. (Pilvinen, 2024) 6) Urheiluseuroilla on historia sekä oma brändi ja sen avulla seuroilla on vahvoja persoonia ja henkilöitä mukana toiminnassa, jotka ovat uskollisia seuroille sen menestyksestä riippumatta. Tämän vuoksi perinteiden ja uskollisuuden arvostaminen on urheiluseuroissa

erityisen tärkeää. 7) Seurojen pelaajat sekä urheilijat toimivat suurina esikuvina nuorille ja ovat siinä mielessä organisaation kannalta merkityksellisempiä kuin monessa muussa ”normaalissa yrityksessä”. Esikuvat ovat usein sponsoritoiminnan ja kannattajuuden näkökulmasta tärkeitä. Myös pelkästään seura voi toimia tärkeänä asiana sen paikallisen näkyvyyden vuoksi. 8) Urheilussa on myös paljon niin sanottua sokeaa uskomista ja uskoa paremmasta, vaikka sitä ei ole välttämättä tulossa. Tämän vuoksi on ymmärrettävä, että paremman toiminnan osittaminen on tärkeää. 9) Teknologian ja uudistumisen vastahakoisuus. 10) Urheilussa kilpailut ja ohjelmat ovat vahvasti sijoitettu tietyille kausille ja niiden merkitys on ”yritystoiminnan” kannalta erityisen tärkeä ymmärtää talouden näkökulmasta, sillä sesonkiajat eli pelikauden tuomat tulot ovat vahvasti sidoksissa toimintaan. (Stewart, Smith, 1999)

Urheilujohtamisessa on siis kyse johtamisesta, jossa ihmiset eivät aina ajattele loogisesti vaan useat henkilöt ovat suurella tunteella ja intohimolla mukana, jolloin todellisuus voi olla toista mitä ihmiset ajattelevat. Urheilujohtamisessa on kyse tavoitteiden seuraamisesta ja tulosten saavuttamisesta mahdollisimman tehokkaasti. Kalervo Kummola on nostanut asian esiin Paasin haastattelussa (2018), että hyvällä urheilujohtajalla tulee olla intohimoa ja halua urheilujohtajan työhön, jolla voidaan korvata puuttuvaa kokemusta oppimishalulla. Hän myös nostaa asian esille, että Suomessa palkataan usein henkilöitä, joilla ei ole kokemusta ja ymmärrystä urheilusta, jolloin todennäköisesti mennään pieleen valinnassa. Intohimon puute ja ymmärrys lajikulttuurista voi viedä pohjan toiminnalta. (Paasi, 20.3.2018)

3.1 Urheilun ja liikunnan muutokset ovat luoneet uudet tarpeet urheilujohtamiseen

Urheilujohtamisella on paljon erilaisia tarpeita, sillä urheilussa on eritason toimijoita, kuten yksityisen sektorin, julkisen sektorin ja kolmannen sektorin toimijat. Kolmanteen sektoriin kuuluvat lajiliitot ja valtakunnalliset järjestöt kuten Olympiakomitea. Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio ja kunnat. Yksityiseen sektoriin kuuluvat seurat, kuten tässä tutkimuksessa kyselyyn vastanneet urheiluseurat.

Urheiluseurojen tehtävät ovat muuttuneet samaan aikaan kuin lajiliittojen strategiat sekä Olympiakomitean rooli. Urheiluseuroissa joudutaan miettimään liikunnan ja yhteiskuntavastuun roolia, kun seurataan nykypäivän keskustelua. Urheilussa taas kuljetaan vahvemmin suuntaa, jossa kilpailu kansainvälisellä tasolla kovenee. (Beamish, R, Ritchie I. 2006) Kilpailullisuudesta ja siihen liittyvästä keskustelusta on tullut niin sanottu mörkö ja sen asemaa on kyseenalaistettu kuten Kati

Lehtonen totesi Urheiluhullut ohjelmassa (2018). Tämän vuoksi urheilujohtamiseen on tullut paljon uudenlaisia ongelmia, kuten kuinka yhteiskunta pidetään tyytyväisenä kilpailuun tähtäävässä toiminnassa. Lehmuskallio nosti haastattelussa myös saman asian esille, että seurat ovat joutuneet kamppailemaan paljon yhteiskuntavastuun ja muiden nykypäivän yhteiskunnan tuomien vaatimusten vuoksi tilastaan huippu-urheiluun. Myös huippu-urheilun muutostyöryhmä oli nostanut tämän ongelmalliseksi omassa raportissaan (2022). (Beamish, R, Ritchie I. 2006)

Raimo Sarajärvi (2024) kertoi puhelinhaastattelussa näkevänsä huippu-urheilun myös tärkeänä yhteiskuntavastuun osa-alueena. Huippu-urheilun merkitys on suuri, sillä se luo paljon esikuvia ja erilaisia idoleja normaaliliikkuville. Huippu-urheilu on siis todella suuri motivoiva voimavara harrastamisessa. (Beamish, R, Ritchie I. 2006)

Urheilussa varainhankinta osaaminen ja kaupallistaminen on luonut paljon uusia tarpeita urheilujohtamiseen. Urheilussa toimitaan rajallisin resurssein ja tämän vuoksi lisärahoituksen hankkiminen on seuralle elintärkeää. (Steir & schneider 1999) Vuonna 2024 hallitus on pohtinut, että liikunnan ja urheilun kohdalla leikkaukset tulisivat olemaan suuret, joten juuri varainhankinnan osaamisen kehittäminen on tärkeää. Myös Lehmuskallio (2024) nosti haastattelussaan esille, että suomessa monet järjestöt ja yhdistykset ovat saaneet rahoituksen ulkopuoliselta taholta, mutta 2024 vuonna Suomessa taloudellinen tila on ollut heikko, joten nyt urheilujohtajilta vaaditaan myös erityisesti varainhankinta osaamista.

3.2 Suomessa seurat ovat suurimmalta osin yhdistyksiä

Suomessa urheiluseurat ovat lähtökohtaisesti rekisteröityjä yhdistyksiä, joiden edustusjoukkueet ovat osakeyhtiöitä. Urheiluseuran toiminta on lähtökohtaisesti yleishyödyllistä toimintaa, jolloin se tarkoittaa, että seurat ovat voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä. Eli heidän toimintansa on verovapaata. Seurojen jäsen- ja toimintamaksut ovat verovapaita kuten myös erilaiset avustukset ja lahjoitukset. Tästä syystä rekisteröityjen yhdistysten pitää toimia yhdistyslain mukaan. (Perälä & Perälä, 2006)

Urheiluseurat voidaan jakaa kahteen isoon kategoriaan: voittoa tavoitteleviin urheiluseuroihin, joiden tarkoituksena on saada asiakkaita, joita ei oteta mukaan päätöksentekoprosesseihin sekä voittoa tavoittelemattomiin urheiluseuroihin, jotka ovat vastaavasti jäseniään varten, jolloin ne ovat yleensä vapaaehtoisien järjestöjä ja heidän tavoitteenansa on tuottaa hyötyä jäsenille.

Yleensä tämmöisissä seuroissa päätöksenteko on osallistavaa ja vapaaehtoista toimintaa. (Bauer, Feiler & Rossi, 2020)

Yleisesti ottaen isommat seurat ovat ammattimaisempia ja itsenäisempi kuin pienet seurat, jolloin heidän kulurakenteensa mahdollistaa ammattitaitoisempaa ja palkattuun henkilöstöön. (Bauer, Feiler & Rossi, 2020)

Kun urheiluseurat ovat voittoa tavoittelemattomia yhdytyksiä, on tärkeää muistaa yhdistyksen ero osakeyhtiöön, jossa maksetaan osinkoja ja tavoitteena on saada tulosta ja voittoa. Kun yhdistyksen hallituksia mietitään, sinne haluavat ihmiset ovat usein vapaaehtoisia ja heiltä ei löydy välttämättä oikeanlaista osaamista, intohimoa ja asiantuntijuutta. Kun vertaa osakeyhtiöiden hallituksiin, on hallituksissa henkilöitä, jotka hyötyvät yrityksistä taloudellisesti, jolloin omistajat vaativat vahvempaa osaamista yhtiön taustalla ja organisaatiossa. Kun vertaa seurajohtamista ja yritysjohtamista, huomataan tässä isoja eroja.

Bryson on tuonut voittoatavoittelemattoman järjestön johtamiseen omia malleja. Tämmöisen organisaation tulee rakentaa malleja ja työkaluja johtajalle, jotta urheiluseura voi toimia tarvittavalla laadulla. Bryson on nostanut erityisen tärkeäksi systemaattisen päätöksentekomallin. Tämä tarkoittaa, että organisaatio pystyy tekemään oman analyysin ja liittämään toiminnan omaan strategiaan. Bryson nostaa esille prosessien luotettavuuden ja oikeanlaisen strategian. Kun voittoa tavoittelematon yhdistys toimii, on sen pystyttävä mittaamaan onnistumiset tavoitteiden kautta, koska taloudellinen tuotto ei ole mahdollista. (Bryson, 2010, 18)

3.3 Suomalaisessa urheilujohtamisessa on osaamisessa puutteita

Suomalaisesta urheilusta puuttuu johtajuus. Johtajuus on usein jaettua ja niin on myös vastuu. Suomalaisessa urheilussa on paljon erilaisia työryhmiä, asiantuntijoita, päälliköitä sekä erilaisia verkostoja, jotka johtavat toimintaa. Suomalaisessa urheilussa on usein vastuun jakaminen ja selkeyttäminen ollut ongelmallinen ilmiö jo vuosikymmenen ajan. (Kuorikoski, 2016)

Suuri puute johtamisessa on myös ammattiosaamisessa ja monipuolisuudessa, sillä yleisesti ottaen suomalaiset urheilujohtajat omaavat ison työnkuvan, jossa vaaditaan monialaista osaamista. Suomessa urheilujohtajalta vaaditaan paljon laji- ja urheiluosaamista sekä laajan johtamisosa-

misen eri aloilta. (Laakso, 2016) Kuten Stewart ja Smith (1999) ovat todenneet, on johtajan moniosaaminen keskiössä johtamisessa. Koulutuksen tarkoitus on tuottaa ihmiselle asiantuntijataitoja, Suomessa tosin ei ole erillistä ja laadukasta urheilujohtamisenkoulutusta. (Paasi, 20.3.2018)

Suomalaisessa urheilussa ei ole selkeää koulutuspolkua johtamiseen. Suomessa puhutaan paljon liikuntajohtamisesta, joka eroaa paljon urheilujohtamisesta, joka on monimuotoisempi kuin ymmärretään. Henrik Dettman ja Kati Lehtonen ovat nostaneet isoksi puutteeksi urheilujohtamisen kyvykkyyden. On myös huomattu, että Suomessa arvokisamitali tai edustuspaikka arvokisoissa tuo henkilöille korkeatasoisen työpaikan, vaikka kompetenssia tähän tehtävään ei olisi. Monet urheilu-uran päättäneet henkilöt pääsevät liian helposti tehtäviin, joihin heidän ei pitäisi päästä. Suomessa entiset urheilijat ovat päässeet Lehtosen arkihavaintojen mukaan helposti tehtäviin, jossa vaaditaan tietynlaista osaamista, jota ei suoraan urheilusta voi saada. Kati Lehtonen nostaa Urheiluhullut-ohjelmassa, että koulutuksella on suuri merkitys johtamisen valmiuksiin, mutta monesti ongelman voi olla muun osaamisen kuten lajin ymmärtämisen puute. Esimerkiksi bisnesmaailmasta tulee useita johtajia urheiluun, jotka vain käyvät toteamassa, että eivät pärjänneetkään siinä. (Paasi, 20.3.2018)

Kati Lehtonen nostaa esille, että Suomessa seurat ovat monella tapaa liian moniulotteisia, jolloin johtaminen seuroissa on haastavaa. Dettman puolestaan nostaa esiin, että seuroissa on usein henkilöitä luottamustehtävissä ja asemissa, jossa heidän ei pitäisi johtaa huippu-urheiluun tähtävää toimintaa. (Paasi, 20.3.2018)

Suomalaisessa urheilussa on usein samat henkilöt, jotka päättävät ja luovat toisilleen hallituspaikkoja, jolloin voidaan puhua staattisista verkostoista, jotka ovat muuttumattomia. Tällaisia tilanteita on ollut urheiluliittojen historiassa useita, kuten Kati Lehtonen nosti asian esiin. Lehmuskallio nosti myös puhelinhaastattelussa staattisen verkoston olevan ongelmallinen johtamistilanteissa, jolloin päätökset ja johtajat ei valita ammatillisten perusteiden mukaan, vaan turvallisuuden luomisesta omalle asemalle. (Paasi, 20.3.2018 ja Lehmuskallio, 17.4.2024)

4 Tiedolla johtaminen palloilulajeissa

Urheilussa tiedon hyödyntämisessä on pitkä historia, josta parhaat esimerkit ovat baseballista, jossa joukkueet ovat koottu perustuen erilaiseen dataan. Tunnetuin esimerkki on niin sanottu moneyball-ajattelu, jossa joukkue koottiin ajatuksella, että hinta-laatusuhde olisi mahdollisimman korkea tuottamaan juoksuja (Uw Extended Campus, 2016). Suomalaisessa urheilussa Palloliitto (2019) ja Olympiakomitea (2023) ovat todenneet, että suomalaisessa urheilussa tarvitaan tiedolla johtamista ja ovat pyrkineet lisäämään sen laatua. Olympiakomitea on luonut Suomi-sport-palvelun tätä varten ja Palloliitto on luonut omat prosessinsa yhdessä Eerikkilän kanssa.

Tiedolla johtaminen urheilussa perustuu dataan, mutta urheilun erikoisuutena on data määrä, jota kerätään yhdestä urheilusuorituksesta. Urheilussa datan määrä kasvaa ja sen avulla pyritään tekemään erilaisia ratkaisuja ja strategisia valintoja, ennen kaikkea suorituskyvyn parantamisen näkökulmasta. Tosin asiantuntijan tulkinta ja datan hyödyntämisen taito osaamiseen vaikuttaa vahvasti suorituskyvyn parantumiseen ja kehittymiseen. (Abeza, ym. 2022)

Myös Watanabe (2021) toteaa omassa tutkimuksessa, että tiedolla johtaminen ja dataan perustuva päätöksen teko on merkityksellistä urheilujohtamisessa, jolloin datan ja analytiikan merkitys korostuu päätöksenteon tukena. Yleisesti ottaen kehittyvät ja menestyvät seurat käyttävät dataa päätöksen teon tukena. Tästä esimerkkinä ovat FC Midtjylland ja Brentford FC, jotka käyttävät toiminnan perustana laadukasta pelaajarekrytointia ja -kauppaa. Seurat analysoivat ja pyrkivät hankkimaan pelaajia, joilla on korkea potentiaali ja tekevän myynneillä voittoa. Seuroilla on siis selkeä malli, miten he tekevät toiminnastaan laadukkaampaa. (Csipkes, ym. 2022) Lisäksi seurojen toiminnassa on vahvasti mukana ollut omistaja Matthew Benham, joka on tunnettu datan hyödyntämisestään jo vuosien ajan. Esimerkiksi molemmissa seuroissa on käytetty analyysien pohjalta erikoistilannevalmentajaa, koska seuroilla oli erikoistilannepelaamisessa kehitettävää. Molemmat seurat keräsivät ensin dataa pelaamisesta ja harjoittelusta, jonka jälkeen data on purettu ja johtamista on alettu tekemään datan tuoman tiedon avulla. (Arastey, 2018)

Lähdekirjallisuuden perusteella on huomattava, että urheilussa on paljon erilaisia tapoja, johtaa toimintaa, mutta urheilussa keskiössä on menestyminen ja voittaminen. Tästä syystä on todettava, että urheilun nykypäivä on rakentunut tiedon ja datan pohjalle. Urheilussa pyritään saamaan etuja, jotta menestyminen olisi parempaa.

Työn kannalta on merkittävää tarkastella lajiliittojen strategiaa, joista selviää työn kannalta merkittävimmät taustatiedot. Jääkiekko- ja Palloliiton seurojen pitäisi olla samassa suunnassa lajiliittojen kanssa. Kattojärjestöjen strategian näkyminen huippu-urheilussa on merkittävä tekijä kehittymisen kannalta.

4.1 Jääkiekkoliiton strategia

Suomen Jääkiekkoliiton strategia on vuosille 2022–2026 eli strategiakausi on kesken tämän työn tekovaiheessa. Suomi-kiekon perustehtävä on seuraava ”Liikutamme suomea kaukalossa ja sen ulkopuolella. Se tuo tunnetta ja sisältöä ihmisten arkeen. Jääkiekko yhdistää suomalaisia. Jääkiekko on koko suomen liikuttaja ja se tuo kansanterveydellistä arvoa. Jääkiekko tuo taloudellista arvoa ja sen tarkoituksena on olla yhdistävä tekijä ihmisille ja yrityksille.”

Suomi-kiekon päämäärä on lajitoimijamäärän kasvattaminen, huippupelaajien kasvattaminen, lasten ja nuorten laaja-alainen kasvattaminen, jääkiekon kansainvälisen kasvun tukeminen ja jääkiekon voimavarojen kasvattaminen.

Jääkiekossa arvot ovat kunnioitus, yhteisöllisyys, hauskuus ja erinomaisuuden tavoittelu. Kunnioitus näkyy vastuullisessa toiminnassa kaukalossa ja sen ulkopuolella. Kunnioitus näkyy sanoissa ja teoissa, jossa kunnioitus näkyy sisäänrakennettuna mallina. Yhteisöllisyys näkyy kaikessa toiminnassa kaukalossa ja sen ulkopuolella. Jääkiekon suurin voimavara piilee yhteisöllisyydessä, vaikka siinä kilpaillaan muita vastaan. Tämä esimerkki on suoraan Smithin ja Stewartin (1999) esimerkissä, mitä erikoispiireiteitä urheilussa on. Jääkiekon hauskuus näkyy kaikessa toiminnassa, jääkiekossa on aina hauskuus läsnä ja se pitää pelaajat mukana. Erinomaisuuden tavoittelu näkyy halussa olla parhaita, jossa työnteko on läsnä arjessa.

Jääkiekkoliiton strategiset painospisteet ja tavoitteet ovat elinikäisen harrastamisen polku, maailman paras pelaajapolku sekä uudistumisen ja yhteisöllisyyden polku. Elinikäisen harrastamisen poluntavoitteena on kasvattaa pelipassimääriä suhteessa väestönkehitykseen, jääkiekon elinvoimaisuus kaikilla kahdeksalla jääkiekkoalueella. Maailman paras pelaajapolku pitää sisällään menestyvän maajoukkutoiminnan, jossa naiset, miehet ja nuoret menestyviä jääkiekossa sekä NHL-varausten määrän säilymisen tai kasvamisen. Uudistumisen ja yhteisöllisyyden polku pitää sisällään tavoitteena olla Suomen kiinnostavin ja arvostetuin urheilulaji sekä seurojen toiminnan laadun olevan suomalaisen urheilun kärkeä. (Suomen Jääkiekkoliitto, 2022)

4.2 Palloliiton strategia 2020–2024

Palloliiton strategia on oleellinen osa suomalaista jalkapalloa ja sen johtamista. Suomen Palloliitto on avainasemassa suomalaisen jalkapallon suunnalle. Vuosille 2020–2024 strategiassa on annettu missioksi jalkapalloa jokaiselle ja visioksi olla 2030 menestyvä jalkapallomaa ja hyvinvoinnin kasvattaja. (Suomen Palloliitto, 2019) Juuri tutkimuksen aikana Palloliitto on julkaissut uuden strategian vuosille 2025-2028.

Palloliitto on valinnut strategian eri painopisteitä vuosille 2020-2024, joista ensimmäinen on *”Urheilijana kasvaminen toiminnan lähtökohtana, jossa ensimmäisenä tavoitteena on ”Koulutettu ja osaava valmentaja jokaisella”* jossa projektit ovat *”Kehitämme lasten valmennuksen ydintaitoja seuraympäristössä”* ja *”Tuemme tavoitteellisten valmentajien jatkuvaa oppimista”*. Toinen tavoite on *”Laadukasta arkea tukevat toimintaympäristöt seuroissa”*, jossa projektit ovat *”Tuemme urheilijana kasvamista yhdessä vanhempien kanssa”*, *”Sujuvoitamme urheilun ja koulun yhteensovittamista”*, *”Rakennamme 16–20-vuotiaiden akatemiaympäristöjä”* ja *”Vahvistamme toiminnan laatua tyttöjen puolella”*. Kolmas tavoite on: *”Huippujalkapallon kehittymistä edistävä maajoukkuetoiminta.”*, jossa projektit ovat *”Tiivistämme alue- ja maajoukkuetoiminnan yhteistyötä seurojen kanssa.”* ja *”Laajennamme kansainvälisiin vaatimuksiin valmistavaa maajoukkuetoimintaa.”* ja neljäs tavoite on *”Pelaajakehityksen tarpeita palvelevat kilpailut”*, jossa projektit ovat *”Kehitämme edelleen kilpailuja pelaajien kehittymisen ja harrastamisen tarpeisiin”* ja *”Edistämme erotuomarien rekrytointia ja mukana pitämistä kaikilla alueilla”*. Urheilijana kasvaminen toiminnan lähtökohtana on tavoitteena varsin iso ja otsikon alla on paljon pieniä tavoitteita, jotka eivät suoraan ole Palloliiton alla mahdollisia. Valmennuksen kehittäminen on yleisesti ollut trendikäs toiminta suomalaisessa urheilussa, mutta konkreettiset projektit huippu-urheiluun tähtäävässä toiminnassa ovat vähäisiä.

Palloliitolla on myös toinen strateginen painopiste *”Tavoitteellisesti johdetut verkottuneet seurat”*, jossa ensimmäinen tavoite on *”Osaava seurajohto”*, jossa projektit ovat *”Vahvistamme seurojen systemaattista ja pitkäjänteistä urheilujohtamista”*, *”Kehitämme toiminnanjohtajien ja puheenjohtajien johtamisosaamista”* ja *”Lisäämme laatujärjestelmätöön prosessimaisuutta ja urheilulähtöisyyttä”*. Toinen tavoite on *”Laadukkaat pelaajapolut seurayhteisönä”*, jossa projektina on *”Edistämme seurojen profiloitumista ja pelaajakehitysyhteistyötä.”* ja kolmas tavoite on *”Seurojen arvostettu rooli paikallisyhteisöissään”*, jossa projektit ovat *”Kehitämme seurojen kunta- ja yritys yhteistyötä”*, *”Vahvistamme seurakulttuuria ja kykyä pitää ihmiset eri rooleissa mukana”* ja

"Toimeenpanemme jalkapallon ja futsalin vastuullisuusohjelman". Palloliitto on avannut "tavoitteellisesti johdetut verkottuneet seuravat" valintaa siten, että seurajohdolla tulee olla selkeä näkemys siitä mitä seura on, mitä se ei ole ja mitä se tavoittelee. Näiden kysymysten kautta myös tutkimuksen kysymykset on aseteltu. Huippu-urheiluun tähtävään toiminnan valinnat tulee olla linjassa siihen, mitä arki on ja mitä asioita seurassa päätetään. Ilman selkeää strategiaa ja tavoitteita on vaikea todentaa onnistumista. (Suomen Palloliitto, 2019)

Palloliiton kolmas strateginen painopiste on *"Suurin laji kentällä ja sen ulkopuolella"*, jossa ensimmäinen tavoite on *"Kasvatavat pelaajamäärät"*, jossa projektit ovat: *"Kasvatamme ja ylläpidämme joukkue toiminnan pelaajamääriä" ja "Kasvatamme seuravetoista harrastetoimintaa uusissa kohderyhmissä"*. Toinen tavoite on *"Jalkapalloyhteisöä vahvistava viestintä"*, jossa projektit ovat *"Teemme kohderyhmäkohtaista, kiinnostavaa ja vuorovaikutteista viestintä"*. Kolmas tavoite on *Olosuhteiltaan vetovoimainen ja kaupallisesti kiinnostava laji*, jossa projektit ovat *"Kasvatamme huippujalkapallon kaupallista arvoa" ja "Edistämme stadionrakentamista ja kehitämme yleisökokemusta"*. Pelaajamäärien ja kulttuurin lisääminen on tavoitteena varsin kuvaava suomalaisessa yhteiskunnassa. Tavoitteet ovat vahvasti harrastamista ja liikkumattomuuden ehkäisyyn liittyviä tavoitteita, joissa ei tavoitella huippu-urheilua.

Neljäs painopiste on *"Kehittyvä seurojen Palloliitto"*, jossa ensimmäinen tavoite on *"Käyttäjävälittävät digitaaliset palvelut"*, jossa projektit ovat *"Parannamme Palloliiton perusjärjestelmien ja verkkopalvelujen käytettävyyttä" ja "Rakennamme seurojen avaintoimijoita palvelevan oppimis- ja tukiympäristön"*. Toinen tavoite on *"analytiikka ja tutkimustieto päätöksenteon tukena"*, jossa projektit ovat *"Edistämme datan tuottamista ja jakamista erityisesti pelaajakehityksessä" ja "Kehitämme Palloliiton kykyä tuottaa tietoa jalkapalloyhteisön käyttöön"*. Kolmas tavoite on *"Seurojen tarpeisiin vastaava organisaatio"*, jossa projektina on *"organisaatio Kehitämme Palloliiton osaamista ja toimintatapoja seurojen muuttuviin tarpeisiin"*. Palloliiton kehittyminen organisaationa on ollut merkityksellinen osa Palloliiton strategiaa, jossa se on pyrkinyt kehittämään oman henkilöstön toiminnanlaatua, jonka pitäisi konkretisoida yhteistyössä seurojen kanssa. (Suomen Palloliitto, 2019) Toisin sanoen suomalaisten seurojen pitäisi kehittyä, samalla kun Palloliitto saa kehitettyä omaa henkilöstöä. Rekrytoinnin merkitys on siis tässä erityisen suuri. Mikäli Palloliitto rekrytoi osaavia henkilöitä johtamaan strategian mukaista toimintaa seurojen kehityksessä, on mahdollisuus onnistua suurempi. Salojärvi (2013) on nostanut rekrytoinnin merkityksen suureksi yrityksen kannalta. Kun rekrytointi on tehty onnistuneesti, vaikutukset ovat pitkäkestoisia. Vastaavasti epäonnistunut rekrytointi ei vie tavoitteita eteenpäin.

5 Metodologia

Tässä luvussa käsitellään kehitystyön metodologiaa. Luvussa käy ilmi, miten tutkimus on toteutettu ja kuinka tutkimuksen tuloksia hyödynnetään kehitystyön kannalta. Myös tutkimuksen suurimmat ja tärkeimmät kysymykset on eritelty tässä luvussa. Työssä on käytetty kyselymetodologiaa, jonka tavoitteena on ollut selvittää tiedolla johtamisen tila suomalaisessa palloilussa. Tutkimuksen kysymykset on johdettu Palloliiton ja Jääkiekkoliiton strategiasta. Tutkimuksen avaintekijät ovat mittarit ja tavoitteet, jotka ovat vahvasti esillä kyselyn kysymyksissä ja suurin osa kysymyksistä on avoimia, joissa sovelletaan laadullista analyysia (Alasuutari, P. 2011). Tämä tarkoittaa, että työ on tutkimuksellinen kehitystyö, jossa käytetään sekä laadullista, että määrällistä analyysia. (Vilkka, H. 2021) (Heikkilä, T. 2014. s26)

Tutkimukseen kyselyyn otetaan vain Suomen parhaat palloiluseurat, joiden määritelmänä on Palloliiton HH-polun tason 1–3 seurat ja jääkiekossa nuorten SM-sarjaseurat eli nämä kriteerit muodostavat tutkimuksen perusjoukon. Kaikki perusjoukon seurat ovat mukana tutkimuksessa.

Tutkimuksen aineiston keruussa toteutetaan monimetodista tutkimusstrategiaa, jossa on avoimia kysymyksiä, joita tulkitaan määrällisesti (Vilkka, H. 2021). Tutkimuksessa yhdistellään määrällistä ja laadullista tutkimusta, jolloin aineiston tulkinta on monipuolisempaa ja tuloksia voi hyödyntää paremmin kehityssuunnitelmassa (Puusa, A. ym. 2020). Tutkimusstrategiaan on päädytty, koska tutkija on joutunut luomaan uutta materiaalia ja samalla myös tekemään poikkeuksellisen tutkimuksen suomalaisessa urheilujohtamisessa. Monimetodisen tutkimusmenetelmässä on integroitutaso, jossa laadullista menetelmää hyödynnetään määrällisessä tutkimuksessa, jotta saadaan käsitys siitä, mikä on seurojen suurin ongelma tällä hetkellä. Jos laadullista analyysia ja määrällistä analyysia ei yhdistetä, puuttuu kehityssuunnitelmasta oleellista ja merkityksellistä tietoa. Puusa (2022) on maininnut teoksessaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tuovan lisäarvoa tutkimukselle, kuten tässäkin kyselyssä. Monimetodinen strategia on edes auttanut ymmärtämään kyselyn tuloksia. (Puusa, A. ym. 2020)

Ennen määrällistä tutkimusta on pystyttävä analysoimaan avoimet kysymykset, jotta ne voidaan jakaa tietyn aihealueen alle. Tämä työläs tapa tutkia oli valittu, koska seurojen tavoitteita ja mitareita ei ole pystytty määrittämään ennen tutkimusta. Kysely pyrkii kuvaamaan ennen kaikkea tiedolla johtamisen nykytilan niin Palloliiton kuin Jääkiekkoliiton seurojen osalta. Lisäksi kehitystyöhön kerätään työpajalla ideoita sekä ajatuksia urheilujohtamisesta, joita analysoidaan laadul-

lisella tavalla. Tutkimuksessa on käytetty kyselylomaketta, jota on pohdittu tieteellisestä näkökulmasta, jonka pohjana on pidetty ”Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita”. (Tähtinen, J. ym. 2020)

Kehitystyössä hyödynnetään kyselyn tuloksia lajiliittojen huippuosaaajien kanssa. Kehitystyössä on vahvasti esillä ajatukset, jossa puhutaan huippu-urheiluun tähtäävästä toiminnasta ja ennen kaikkea kuinka suomalaiset seurat voisivat kehittää toimintaa tiedolla johtamisen avulla. Kyselyn jälkeen toteutettiin ideariih - työpaja kyselyn tutkimustuloksiin perustuen, työpajassa osallistuivat urheilujohtamisen ammattilaisia ja asiantuntijoita. Asiantuntijat, jotka osallistuivat työpajaan ovat huippuosaaajia, joiden näkökulma tuo tutkimustuloksiin ja siitä tehtävään kehitystyöhön paljon lisäarvoa. Työpajan toteutus tapa oli brainstorming toteutus. Tässä tavassa piirteinä ovat pohdinta, avoin keskustelu ja ideoiden luominen. Työpajan sisällöt mukailevat Vilkan (2021) kuvaama työpajaprosessia, jossa keskiössä on ideariih-ajatusmalli. Tässä mallissa tavoitteena on saada keskustelu, joka luo ajatuksia ja erilaisia ideoita, kuinka esimerkiksi urheilussa tiedolla johtaminen voisi tapahtua ja mitä seurojen tulisi kehittää. Tapahtumassa on tärkeä kirjata erilaisia nostoja sekä ideoita, joita saadaan työpajan aikana.

Tulokset esitellään taulukoissa ja erilaisissa pylväsdiagrammeissa. Taulukot ja pylväsdiagrammit ovat hyvä tapa esittää määrällisen tutkimuksen tuloksia. Koska taulukoissa on myös laadullisen tutkimuksen vuoksi paljon tekstiä, on taulukoiden sijainti liitteissä. Pylväsdiagrammit ovat selkeämmin esiteltävissä, koska lomakkeen kysymykset ovat olleet lähtökohtaisesti suljettuja kysymyksiä. Tutkimuksen avoimiin kysymyksiin tehtiin teema-analyysi, jolloin aineistoon saatiin säännönmukaisuuksia ja näin tutkimus voitiin toteuttaa määrällisenä ja laadullisena.

5.1 Tutkimuskohteet

Tutkimuskohteena oli jääkiekosta B-nuorten SM-sarjaseurat ja jalkapallosta Huuhkaja- ja Helmaripolun seurat tasoilta 3–5. Kahteen lajiin päätyminen perustui lajien kansainvälisyydestä ja suomalaisesta lajiprofiilista, jossa molemmat lajit ovat suhteessa kansainvälisiin toimintoihin samalla tasolla. Myös suurin piirtein katsojaluvut ovat toistensa kaltaisia. Tutkimusta suunniteltaessa mukana ajatuksen tasolla oli myös pesäpallo ja koripallo. Pesäpallon suhteen ongelmaksi nousi kansainvälisen kilpailun puuttuminen ja koripallon kohdalla erimielisyydet siitä, mikä on huippusarjan määritelmä Suomessa. Tutkimuksessa pääsarjataso määritelmä korkein sarjataso ja Koripalloliiton mielipide oli, että kaksi korkeinta sarjatasoa olisi huippusarjoja.

5.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka monella seuralla on huippu-urheiluun tähtäävät viisiot, strategiset valinnat, tavoitteet ja mittarit. Tutkimuksen kysymyksillä on vahva yhteys Jääkiekkoliiton ja Palloliiton tavoitteisiin sekä strategioihin.

Tutkimusongelmina olivat seuraavat kysymykset:

- 1) Mikä on palloiluseuroissa johtotehtävissä toimivien henkilöiden koulutustaso ja kokemus huippu-urheilusta?
- 2) Mitkä ovat tutkimukseen valittujen palloilulajien seurojen tavoitteet ja mittarit?
- 3) Miten valmennuspäälliköt ja urheilujohtajat mittaavat omaa onnistumista?
- 4) Miten valmennuspäälliköt ja urheilujohtajat mittaavat valmentajien onnistumista?

Kyselyn ja työpajan tulosten perusteella rakennettiin kehityssuunnitelma. Kehittämistyön lähtökohdaksi oli kehittää suomalaisten palloilulajien seurojen tiedolla johtamista ja tuottaa kehittämismalli tiedolla johtamiseen.

Tutkimus on kaksivaiheinen, jossa ensimmäinen vaihe toteutettiin kyselymenetelmällä, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon seuroja, jotka täyttävät huippuseuramääritelmän jääkiekossa ja jalkapallossa. Tällä haluttiin varmistaa vain, että isot seurat vastaavat kyselyyn ja pienemmät eivät, jolloin huippu-urheiluun tähtäävä toiminta olisi mahdollisimman suurta ennakkoon ajatellen. Kysely toteutettiin nettikyselyllä ja kaikki tutkimuskysymykset (taulukko 10) olivat laitettu tutkimuspatteristoon. Patteriston rakentamisessa hyödynnettiin Palloliiton ja Jääkiekkoliiton strategioita. Kyselylomakkeessa käytettiin strukturoitua mallia, jossa kysymykset tuli kohderyhmille samassa järjestyksessä. Ennen virallista tutkimusta tutkimuslomake testattiin muutamien urheilualan ammattilaisten toimesta, jotka kertoivat mielipiteen kyselylomakkeesta. Tämän jälkeen kysely aloitettiin huhtikuussa 2024 ja se loppui toukokuussa 2024. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon vastauksia. Rajattu kohderyhmä on myös mahdollistanut yleistettävyyden, sillä kyselyyn vastanneet seurat ovat samankaltaisia. (Vilka, H. 2021). Tutkimuksen toisessa vaiheessa varsinainen kehittäminen toteutettiin aivoriihi-työpajan avulla. Työpajan tarkka eteneminen pääteemoineen on kuvattu luvussa 7.1.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kyselyn osalta reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti on korkealla, sillä tutkimuskysymyksiin on vastattu

usein samalla tavalla, joka tarkoittaa, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla. Lisäksi tutkimuksen lähdekirjallisuudessa on paljon samoja noston, mitä tuloksissa on ollut. Tutkimuksen terminologia ja käsitteistö on ollut johdonmukaista, joten se puoltaa korkean validiteetin puolesta (Vilka, H. 2021). Myös tutkimusjoukon tarkka määrittely puoltaa korkeaa validiteettiä (Heikkilä, T. 2014, s27). Reliabiliteetti eli luotettavuus on myös korkea, sillä tutkimustulosten ja vastausten laatu on korkealla. Kun tutkimustulokset oli analysoitu, ne tarkistettiin tarpeeksi monta kertaa, jolloin tulokset tulivat kaksi kertaa samana.

Kysely lähetettiin tutkijan keräämiin sähköpostiosoitteisiin ja näitä kyselypyyntöjä lähti yhteensä neljä kertaa. Suurin osa vastaajista vastasi kahden ensimmäisen kierroksen aikana. Tutkimuksen aikana tuloksia seurattiin ja tutkimuksen vastauksista poistettiin mahdollisesti seuraan viittaavat tiedot ja vastaukset muutettiin anonymiseksi. Tutkija ei paljasta seuroja, joista vastaukset tulivat.

Tutkimuksen anonymiteetti on vahva, sillä tutkimuksessa ei julkaista nimiä eikä seuroja, joista vastaukset tulivat. On myös tärkeää, että kaikkia vastauksia ei julkaista, sillä seurat voivat nähdä toisen vastauksista kuka on vastannut. Mikäli vastauksia on julkaistu, ne on muutettu anonymiksi, jotta kukaan ei voi tunnistaa vastaajia. (Vilka, H. 2021)

Laadullisen menetelmän eli aivoriihityöpajan tulosten luotettavuutta arvioidaan erilaisten näkökulmien puolesta kuten tulosten siirrettävyyden näkökulmasta. Jossa pitää pohtia onko tulokset siirrettävissä käytännön ympäristöön sekä vastaako osallistujien vastaukset tutkijan käsitystä vastauksista. Lisäksi työpajan tulkintoja voidaan arvioida vahvistuvuuden kautta. Tällöin aineisto voidaan vahvistaa ammattilaisten näkemyksillä.

5.3 Tutkimuksen aikataulut

Tutkimuksen aikataulun pohjana toimii Hakalan (2022) Hyvä, parempi, valmis: Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Aiheen valinta ja rajaus alkoi joulukuussa 2023, jolloin työhön alkoi kartoitus mitä lajeja tulisi ottaa mukaan. Hyvin nopeasti kävi ilmi, että vain suurimmat lajit oli hyvä ottaa mukaan. Sisällön suunnittelu alkoi joulukuussa 2023, jonka jälkeen tutkimussuunnitelman tekeminen alkoi. Aineiston ja teoriapohjan hankkiminen alkoi tammikuussa 2024, jolloin alkoi myös työn kysymysten laatiminen. Tutkimusmenetelmät olivat varsin selvät jo varhaisessa vaiheessa. Aineiston hankintamenetelmät ja luvat saatiin kuntoon huhtikuussa 2024, jonka jälkeen tutkimus lähetettiin eteenpäin seuroihin. Tutkimuksen aikana teoriapohjaa kehitettiin ja lisättiin

tiedolla johtamisen taustaa. Koko työn kirjoittaminen on alkanut 2023 joulukuussa, jolloin työn tekijällä alkoi hahmottua omalla logiikalla varustettu ajatus opinnäytetyöstä. Omalaatuisella tavalla rakennettu opinnäytetyö on rakennettu siis vuoden 2023 joulukuun ja vuoden 2024 lokakuun välillä. Työssä järjestettiin vuoden 2024 syyskuussa työpaja, jossa kehitystyöntekijä keräsi nostoja urheilujohtamisen ammattilaisilta. Työ valmistui lokakuussa vuonna 2024, vaikka tavoitteena oli 2024 syyskuun alku.

5.4 Tutkimuksellisessa kehitystyössä keskiössä on tiedolla johtamisen kehittäminen

Kehitystyön pohjana toimii kysely, joka antaa suunnan kehittämislle. Kyselyn tulosten perusteella työpajassa käytiin keskustelua eri lajiliittojen henkilöiden kanssa siitä, miten he näkevät suomalaisen urheilujohtamisen, mitä ajatuksia tulokset nostavat ja mitä he kokevat tärkeäksi. Keskusteluissa nousi esille tiedolla johtamisen merkitys ja sama asia nousee lajiliittojen strategioissa. Kehitystyössä on vahvasti esillä mittareiden ja tavoitteiden asettelu. Kehitystyössä huomioidaan suomalaisen urheilun nykytila, tutkimuksen tulokset ja teoriapohjan antamat tiedot tiedolla johtamisesta ja huippu-urheiluun tähtäävästä toiminnasta.

Kehitystyö perustuu vahvasti yhteiskehittämiseen eri asiantuntijoiden kanssa. Tuloksien analysoinnin jälkeen käytiin keskustelua eri huippuosajien kanssa siitä, miten suomalaista urheilujohtamista tulisi kehittää tiedolla johtamisen näkökulmasta peilaten tutkimustuloksiin. Työpajassa idjaajana toimi kyselyn tekijä ja hän johti työpajaa tarkalla suunnitelmalla. Työpajassa tulokset kerätiin Forms-lomakkeen kautta, jota myös hyödynnettiin myöhemmin muiden asiantuntijoiden kanssa. Työpajan sisällöt mukailevat Vilkan (2021) kuvaama työpajaprosessia, jossa keskiössä on ideariihij-ajatusmalli.

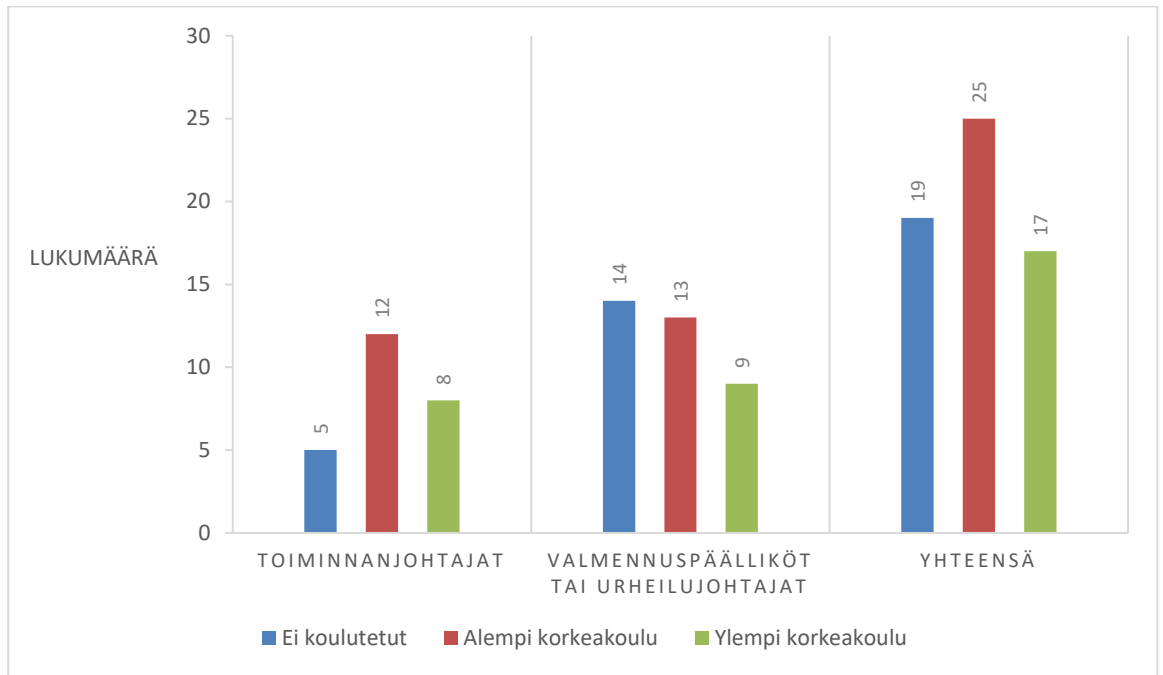
6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön kyselyn tuloksia, jotka toimivat kehittämisen perustana. Kyselyyn vastasi 61 eri henkilöä, josta 30 oli valmennuspäälliköitä, kuusi oli urheilutoimenjohtajia ja 25 oli toiminnanjohtajia. Tutkimuskysely lähetettiin 49 eri seuraan ja niiden 103 henkilölle. Yhdeksällä seuralla ei ollut toiminnanjohtajaa. Tutkimuksessa oli jääkiekkoseuroja 19 ja jalkapalloseuroja 30. Tavoitteena oli 75 % vastausprosentti, mutta tutkimuksessa saavutettiin toiminnanjohtajissa 51 % vastausprosentti ja urheilujohtajissa saavutettiin 71 % vastausprosentti eli yhteensä tämä on 66 %.

Jääkiekossa vastaajia oli huomattavasti vähemmän, johon voi olla syynä kyselyn ajankohta sekä muutokset useassa jääkiekko-organisaatiossa. Jääkiekossa vastauksia tuli yhteensä kahdeksalta toiminnanjohtajalta sekä yhdeksältä valmennuspäälliköltä. Jalkapallossa vastauksia tuli 17 toiminnanjohtajalta ja 27 valmennuspäälliköltä tai urheilutoimenjohtajalta.

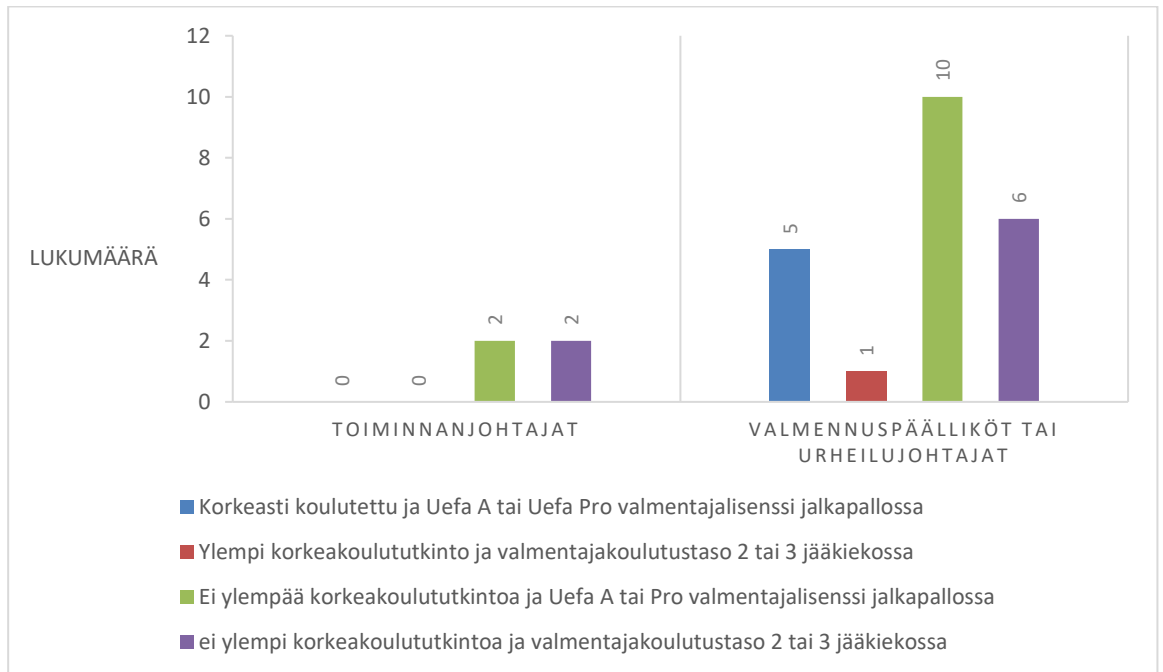
6.1 Johtotehtävissä toimivien henkilöiden koulutustasot ja kokemus huippu-urheilusta

Osallistuneissa seuroissa oli yhteensä 17 korkeasti koulutettua (Kuva 3) henkilöä johtotehtävissä, joka on 28 % kyselyyn osallistuneista henkilöistä. Tutkimuksessa oli vähän korkeasti koulutettuja johtajia ja se on linjassa normaaliin, minkä Kati Lehtonen nosti esille Paasin haastattelussa (2018) kouluttamattomien ihmisten määrässä urheilussa. Alempi korkeakoulututkinto ei ole johtamistehtävän koulutustaso.



Kuva 3. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien koulutustasot (n=61)

Tutkimukseen osallistuneista viidellä on jalkapallossa Uefa A tutkinto sekä on korkeasti koulutettu johtamiseen. Vastaavasti jääkiekossa löytyi vain yksi henkilö, jolla oli tason 2 tai 3 valmentajali-senssi sekä korkeakoulututkinto johtamisesta (Kuva 4). Prosentteina tämä on molemmista la-jeista yhteensä vain 10 %.



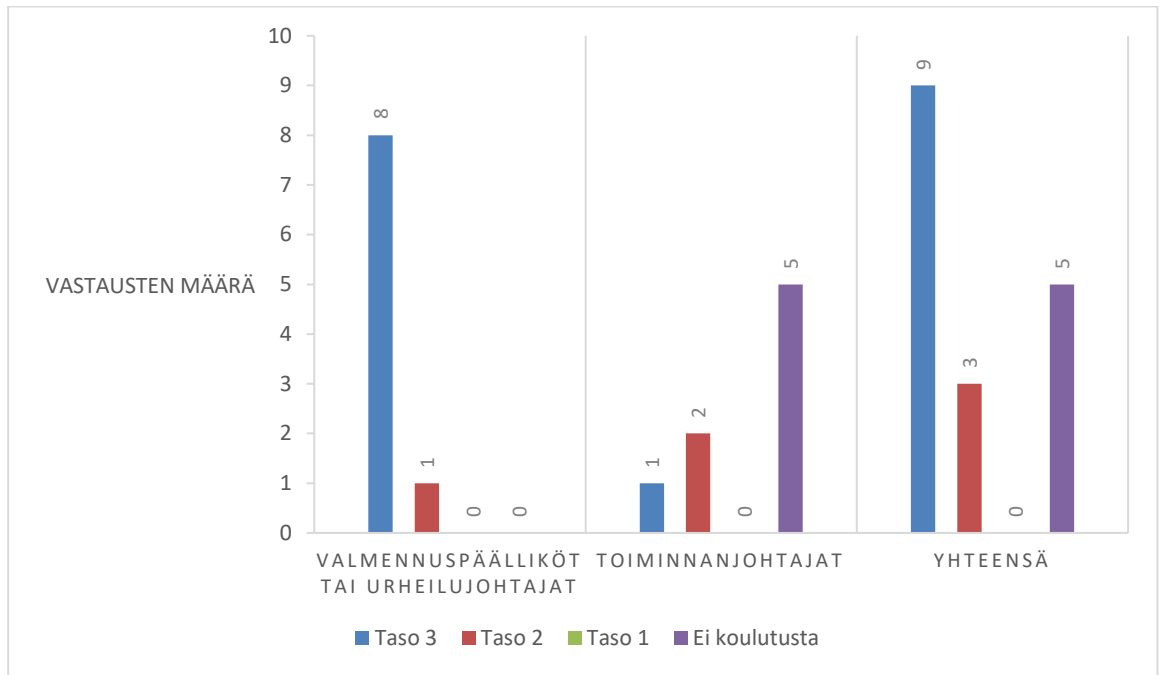
Kuva 4, Tutkimukseen osallistuneiden korkeimpien valmentajalisenssien omaavien henkilöiden akateeminen koulutustaso (n=26)

Tutkimuksessa löytyi ainoastaan jalkapallon puolelta kaksi henkilöä, jolla on valmentajalisenssi korkeimmalla tai toiseksi korkeimmalla tasolla, akateemisesti korkeasti koulutettu ja kokemus huippu-urheilusta yli viisi vuotta. Jääkiekon puolella ei tällaisella taustalla olevia henkilöitä löydy tutkimuksessa.

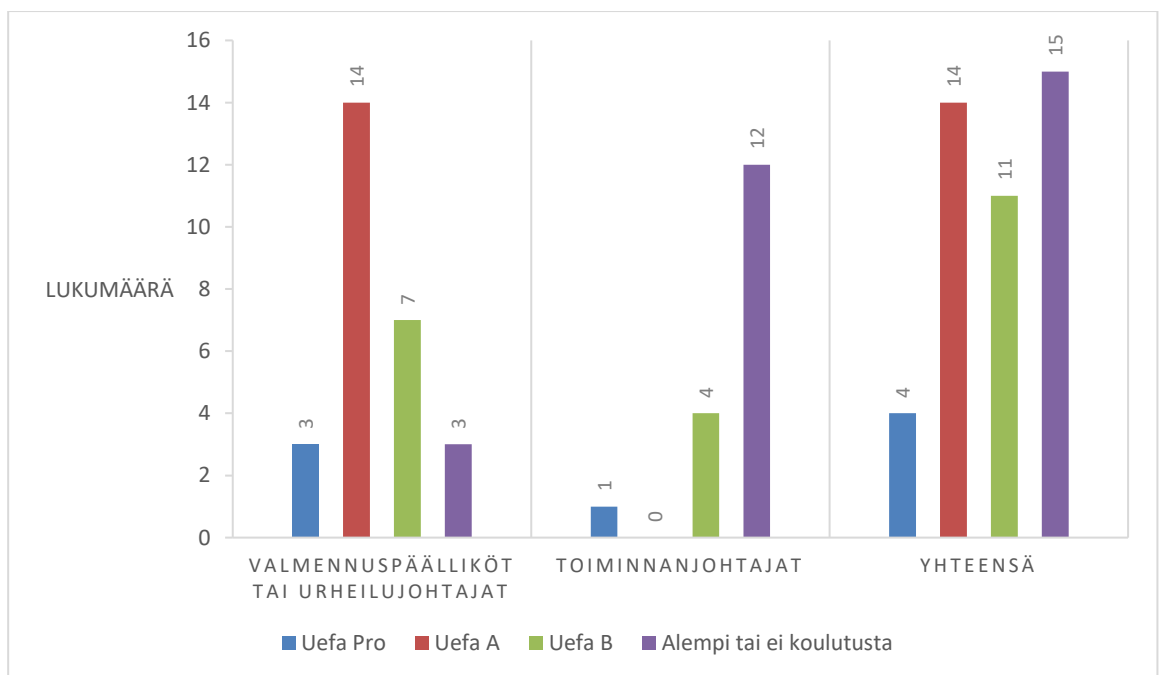
Tutkimuksessa oli seitsemän henkilöä, jolla oli sekä ylempi korkeakoulu tutkinto että kokemusta huippu-urheilusta. Jääkiekossa oli yksi henkilö ja jalkapallossa kuusi.

6.1.1 Vastaajien taustatiedot

Valmentajien lajivalmennuskoulutuksissa on suuria eroja jääkiekon ja jalkapallon välillä. Jääkiekossa on selkeästi enemmän prosentuaalisesti korkeimmalla mahdollisella valmentajakoulutustasolla kuin jalkapallossa. Jääkiekossa se on 88 % (Kuva 5) ja jalkapallossa se on 11 % (Kuva 6) Tosin jalkapallossa vastaajina (27 vastaajaa) on huomattavasti enemmän valmennuspäälliköitä tai urheilujohtajia mitä jääkiekossa (9 vastaajaa). Tutkimuksen yhteystietojen etsimisen yhteydessä näkyi, että jääkiekossa on enemmän ikäluokkavalmentajia mitä jalkapallossa. Jalkapallossa vastaavasti oli huomattavasti enemmän valmennuspäällikkönimikkeillä toimivia henkilöitä.

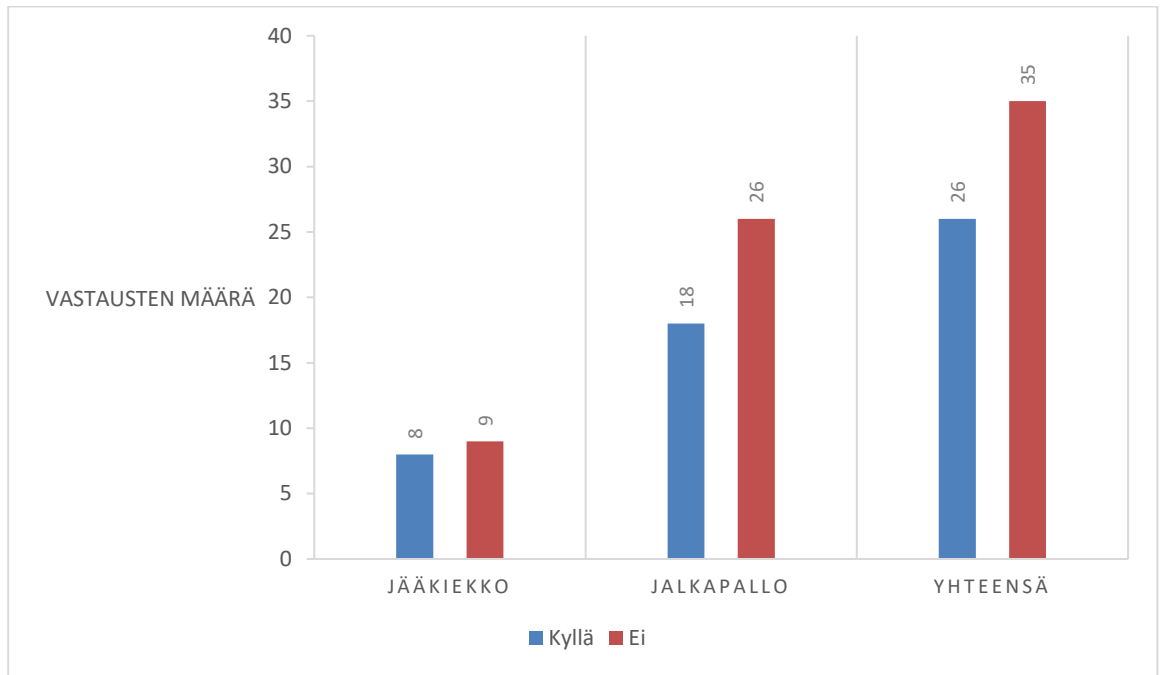


Kuva 5. Tutkimuksen jääkiekossa toimivien henkilöiden koulutustasot jääkiekossa (n=17)



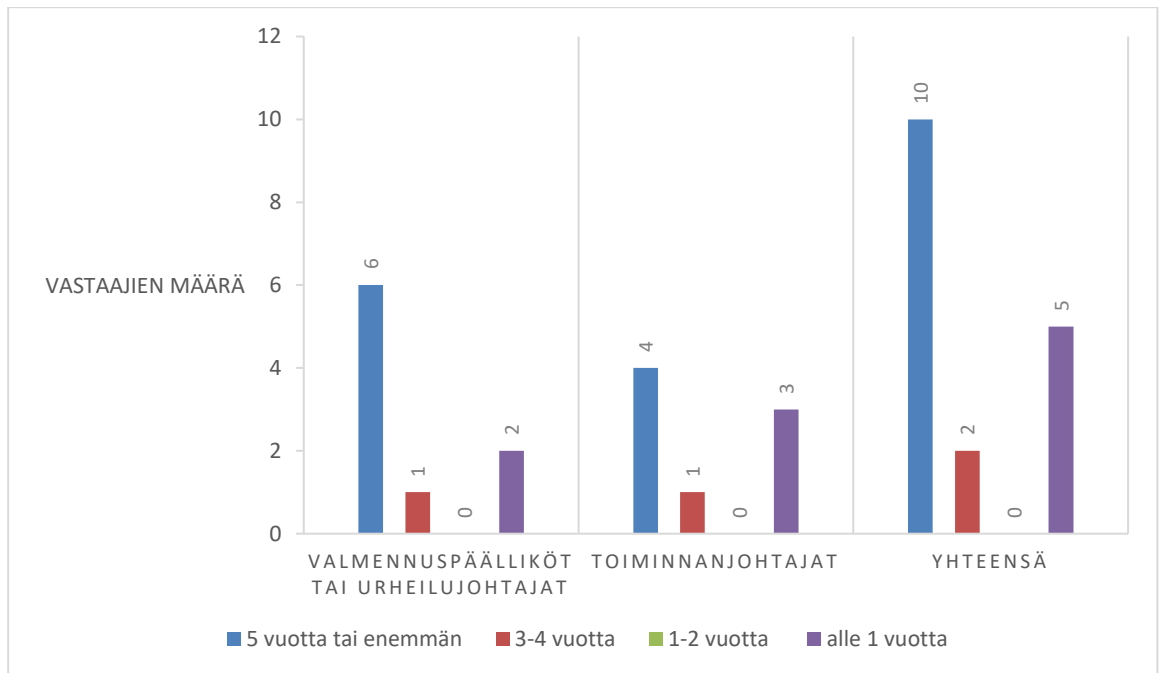
Kuva 6. Tutkimuksen jalkapallossa toimivien henkilöiden koulutustasot jalkapallossa (n=44)

Lajiliitot ja urheiluopistot järjestävät erilaisia erikoisvalmentajan koulutuksia, joissa yhtenä aiheena on urheilujohtaminen. Tutkimukseen osallistuneista yli puolet eivät olleet suorittaneet urheilujohtamisen erikoistutkintoa (Kuva 7).

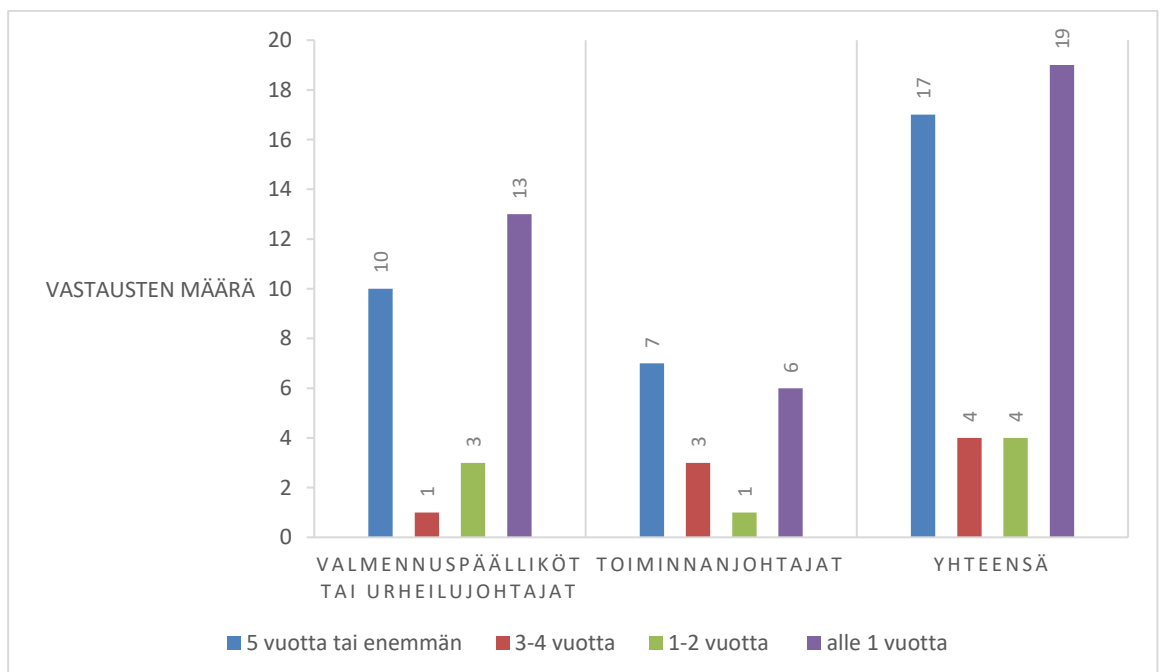


Kuva 7. Tutkimuksen osallistuneiden erikoistutkinnot urheilujohtamiseen (n=61)

Jotta huippu-urheilua voi johtaa, on ymmärrettävä mitä huippu-urheilu on. Kokemukset johtajana, pelaajana tai valmentajana ovat merkityksellisiä, jotta johtajalla on kosketuspintaa käytännössä asiasta. Huippu-urheilun tunteminen edesauttaa arkisia asioita, mutta se ei takaa vielä hyvää johtajaa. (Paasi 2018) (Stewart & Smith, 2009) Tutkimuksen mukaan jääkiekossa on suhteessa enemmän henkilöitä, joilta löytyy huippu-urheilu kokemusta (Kuva 8) kuin jalkapallossa (Kuva 9).



Kuva 8. Tutkimukseen osallistuneiden jääkiekossa mukana olevien ihmisten kokemus huippu-urheilusta vuosina (n=17)



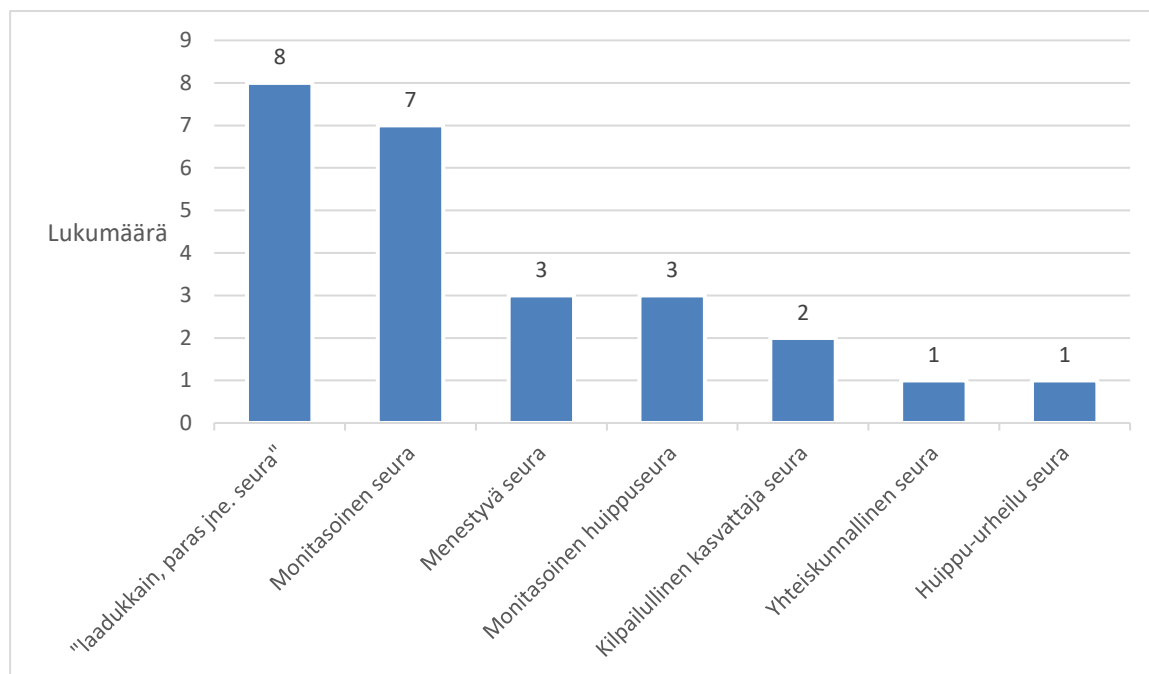
Kuva 9. Tutkimukseen osallistuneiden jalkapallossa mukana olevien ihmisten kokemus huippu-urheilusta vuosina (n=44)

6.2 Tutkimuksen seurojen visiot, missiot, mittarit ja tavoitteet

Tiedolla johtamisessa on tärkeä määritellä mitä toiminta on ja mitä toiminnalla tavoitellaan. Toiminnan tavoitteet tulisi näkyä seurojen strategioissa. Sivulla 18 ja 19 on mainittu urheiluseurojen ristiriitaisesta tilanteesta suomalaisessa yhteiskunnassa, jossa seurojen odotetaan vastaavan erilaisiin yhteiskunnallisiin asioihin ja liikkumattomuuteen. Tämä näkyy vahvasti seurojen visioissa, missioissa ja tavoitteissa. Seurojen visioon, missioon, tavoitteisiin ja mittareihin vastasi toiminnanjohtajat. Valmentajien onnistumiseen ja valmennuspäällikön mittareihin vastasi valmennuspäällikkö tai urheilujohtaja.

6.2.1 Seurojen visiot

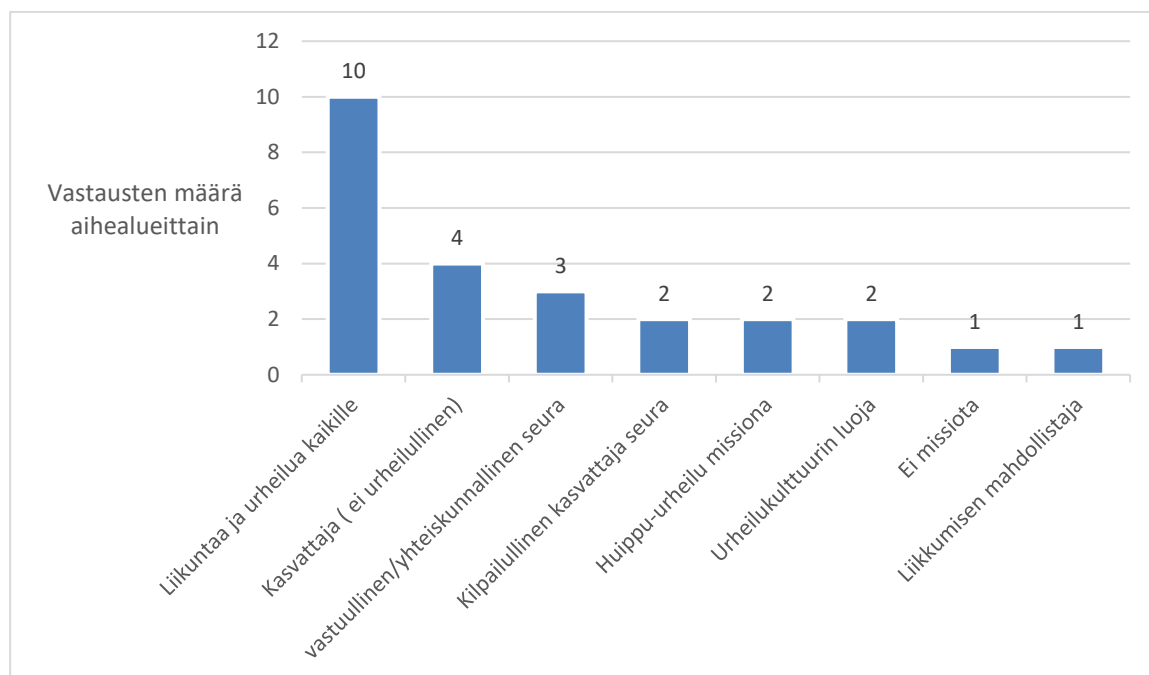
Seurojen visioissa näkyy vahvasti yhteiskunnallinen paine sekä yhteiskunnan arvot, jossa huippu-urheilu ei ole tarpeeksi merkityksellinen asia, kuten huippu-urheilun muutos työryhmän raportissa (2022) on mainittu. (Beamish, R, Ritchie I. 2006) Tutkimuksessa on kuusi seuraa, jossa on urheilullinen visio, joka liittyy huippu-urheiluun tai kilpailuun (Kuva 10).



Kuva 10. Tutkimuksen seurojen visiot (n=25), toiminnanjohtajat vastaajina

6.2.2 Seurojen missiot

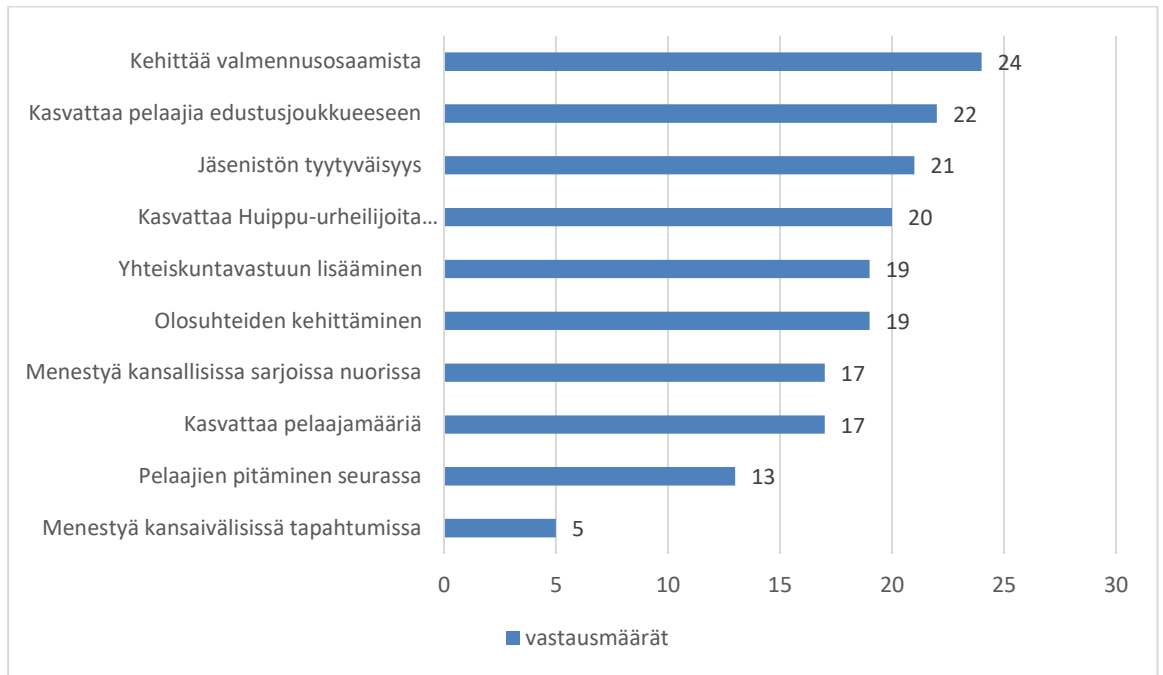
Seurojen missiot (Kuva 11) ovat vahvasti sidoksissa visioon ja näissä missiot vahvistavat, että suomalaiset hippu-urheiluun tähtäävät seurat ovat lähtökohtaisesti liikuttajia, jotka eivät ole lähtökohtaisesti huippu-urheiluseuroja vaan heidän viestinsä on vahvasti olla liikuttaja ja kasvattaja. Missiot ja visiot ovat vahvasti samankaltaisia ja näissä korostuu monitasoisuus, harrastaminen ja massojen liikuttaminen.



Kuva 11. Tutkimuksen seurojen missiot (n=25), toiminnanjohtajat vastaajina

6.2.3 Seurojen tavoitteet ja mittarit

Tutkimuksessa kysyttiin mitkä ovat seurojen strategisia tavoitteita ja painopisteitä. Ensin tutkimuksessa kysyttiin valmiiden vaihtoehtojen myötä mitkä seuraavista asioista ovat asioita, joita seura tavoittelee. Kuva 12 osoittaa, että seuroilla on tavoitteita kasvattaa huippu-urheilijoita, mutta niitä ei korosteta vapaisissa vastauksissa (Taulukko 3), kuten esimerkiksi valmentajan osaamisen kehittämistä.



Kuva 12. Tutkimuksen seurojen tavoitteet suljetuissa vastauksissa, toiminnanjohtajat vastaajina

Tutkimuksen vapaat vastaukset antoivat varsin poikkeavia vastauksia, sillä liitteissä olevassa taulukosta 3 näkee avoimien kysymysten vastaukset aihealueittain. Liitteiden taulukossa 2 näkyy lisäus merkittävimmistä tavoitteista avoimien kysymysten kautta, jolloin vastaukset osoittivat varsin suurta eroa kuvaan 12. Näissä vastauksissa oli hyvin paljon epämääräisiä tavoitteita, jotka eivät ole mitattavissa. Avoimissa kysymyksissä oli selkeästi monitasoisempia vastauksia ja ne viittasivat selkeästi olevan linjassa missioihin ja visioihin, jossa korostui usealla seuralla monitasoinen toiminta ja harrastaminen. Huippu-urheiluun tähtäävän toiminnan tavoitteet puuttuivat, kuten jo seurojen visiot ja missiot osoittivat. Tutkimuksessa korostuu myös suomalaisen urheilun ongelmakohta eli seurakulttuurin korostamisen puute. Kun vertaamme tavoitteita, jotka liittyvät urheilulliseen tavoitteeseen ja vahvasti sosiaaliseen tai yhteiskuntavastuullisiin tavoitteisiin, niin lueumat ovat varsin karua luettavaa. 28 tavoitetta liittyy harrastamiseen tai sosiaaliseen toimintaan ja vastaavasti 22 tavoitetta liittyy kilpailuun tai pelaajakehitykseen. Muita vastauksia oli 21, jotka olivat rajapinnassa esimerkiksi valmennuksen kehittäminen, joka on vahvasti sidoksissa harrastamiseen ja kilpailuun. Tämä tarkoittaa, että seuroilla on 71 tavoitetta, josta 28 tavoitetta liittyy ainoastaan kilpailuun.

Seurojen tavoitteet olivat epämääräisiä ja epätarkkoja, jossa oli paljon vaihtelevuutta ja tulkinanvaraa. Tavoitteissa ilmeni vahvasti yhteiskuntavastuullinen paine kuten seuraavassa vastauksessa:

”Seuran tarkoituksena on tuottaa parempia urheilijoita/ihmisiä, joilla on kyky toimia ja toteuttaa korkeimmalla tasolla ja voittaa niin urheilussa kuin elämässä. Seura luo turvallisen, tasavertaisen ja terveellisen ympäristön jokaiselle harrastajalle tavoitteidensa saavuttamiseksi. Kasvatamme vastuullisia urheilijoita/ihmisiä tulevaisuuteen.” Tämä vastaus osoittaa, että seurojen on vaikea asettaa pelkästään huippu-urheiluun tähtääviä tavoitteita, sillä yhteiskunnan paine nostaa kynystä olla rohkeasti huippu-urheilua tavoitteleva seura.

Muita esimerkkejä seurojen vastauksista:

”1. Seura liikuttaa suurta määrää lapsia ja nuoria 2. Seura innostaa oppimaan ja kehittymään 3. Seuraan ovat kaikki tervetulleita mukavaan ja turvalliseen toimintaympäristöön.”

Kun vertaa seurojen tavoitteita (taulukko 2) ja mittareita (taulukko 3) niistä puuttuu johdonmukaisuus. Seuroilla on vähän mittareita, joissa mitataan menestymistä tai seuran urheilullista onnistumista yksilötasolla (taulukko 2, 3, 4 ja 5). Seurojen mittareista puuttuu Olympiakomitean ja Palloliiton laatujärjestelmät, joilla mitataan seuran tasoa kokonaisuudessa (taulukko 3). Seurat eivät ole nähneet laatujärjestelmän tai tähtiseurastatuksen olevan heille merkityksellinen, sillä vain yhteensä kolme seuraa 25:tä on kokenut nämä merkittäviksi mittareiksi. Lukema on varsin pieni, kun ottaa huomioon työmäärän ja henkilöstön, joka toimii näiden järjestelmien ympärillä, sillä nämä ovat olleet lajiliittojen tavoitteita.

25 seuralla on yhteensä 106 mittaria, joista 42 liittyy harrastamiseen tai muihin sosiaalisiin asioihin, kilpailullisia tai pelaajakehitysmittareita on 44 ja 20 muita mittareita. Lisäksi tutkimuksessa oli neljä vastausta, joissa mittari oli epäselvä tai vastaus oli semmoinen, ettei voinut päätellä mitä kyseisellä ”mittarilla” mitataan. (Taulukko 3)

Seurojen mittareissa näkyy myös puutteita, joilla mitataan omien kasvattien määrää omassa seurassa. Suomalaisissa seuroissa ei arvosteta omien kasvattien määrää suhteessa pelaajistoon. (Taulukot 2, 3, 4 ja 5)

Talouden merkitys suomalaisessa urheilussa on suuri. Tästä huolimatta vastauksissa ei korostu taloudellinen tulos tai kestävä talous. Nykytilanteessa Suomen seurojen tulisi kiinnittää enemmän huomioita talouteen ja erityisesti pitkänaikavälin kestävään talouteen. Nykyiset valtion tukimallit vähentävät seurojen tuloja, sillä rahaa urheiluun ja liikuntaan ei tule enää kuten aikaisemmin on tullut. Tämä tarkoittaa, että seurojen tulisi rakentaa omia kestäviä malleja, joilla rahoittaa toimintaa, jossa vapaaehtoiset vähenevät ja olosuhteiden käyttökustannukset lisääntyvät.

Seuraavat vastaukset ovat otettu suoraan kyselystä ja ne ovat olleet mittareita, jotka ovat isossa kuvassa huippu-urheiluun tähtääviä ja samalla muutamia mittareita, joissa pidetään huoli harrastajista. Mittarit ovat laadullisia ja määrällisiä.

1. Esimerkki mittareista, jotka johtavat huippu-urheiluun tähtäävään toimintaan

- *Yksi seuran kasvatti nousee miehissä/naisissa joka toinen vuosi pääsarjaan.*
- *Edustusjoukkueiden otteluiden pelatuista minuuteista 70 % on omien kasvattien pelaamia*
- *Päätoimisten valmentajien määrä - omat kasvatit - käyneet seuran valmennuspolun*
- *Pelaajamäärä – 1000 rekisteröityä, 1500 harrastajaa*
- *Nuorissa B-SM-sarjat tytöissä ja pojissa*
- *Yhteisöllisyys - toimijoiden vietetyt vuodet seurassa*

2. Esimerkki mittareista, jotka johtavat huippu-urheiluun tähtäävään toimintaan

Huippu-urheilijat & pelaajat edariin

- 1) *NHL-varauksien määrä*
- 2) *Maajoukkuepelaajien määrä eri ikäkausimaajoukkueissa*
- 3) *Pohjola-leiripelaajien määrä*
- 4) *Joukkueiden menestyminen sarjoissa*
- 5) *Omien pelaajien määrä U20 ja Liiga-joukkueessa.*
- 6) *Kuinka paljon pelaajia seurasta on lähtenyt ammattilaissarjoihin (Liiga, Mestis + ulkomaat)*

Valmennusosaamisen mittarit

- 7) *Koulutuksien määrä, osallistujaseuranta, minkä tasoisia koulutuksia valmentajillamme on (siiviili + lajikoulutus)*
- 8) *Onko kaikilla vastuvalmentajille tehty henkilökohtainen kehityssuunnitelma*
- 9) *Harjoitustapahtumien- ja ottelutapahtumien arviointi*

10) Suunnitelmallisuus ja seuran linjan mukainen harjoittelu

Jäsenistön tyytyväisyys

11) Vuosittaiset palautekyselyt

12) Lopettamiskyselyt

13) Jäsenpito (liittyy enemmän kuin lopettaa)

Seuraavat mittarit olivat vastauksesta, jossa mittarit osoittavat seuran olevan enemmän harrastajaseura, jossa ei ole tavoitteena huippu-urheilu. Vastaukset ovat anonymisoitu, jotta vastaajaa ei voi päätellä.

1. Esimerkki vastauksesta, jossa ei mitata huippu-urheilua isossa kuvassa:

- Pelaajamäärät*
- Omien kasvattien määrä edustusjoukkueessa*
- Valmentajien koulutustaso*
- Vastuu lasten liikuttamisesta ja myös vähävaraisten perheiden lasten huomioimisesta.*
- Tyytyväisyyskyselyt*

2. Esimerkki vastauksesta, jossa ei mitata huippu-urheiluun tähtäävää toimintaa isossa kuvassa:

- A. Palautekyselyjen (vanhempien, valmentajien ja pelaajien kyselyt) pistekeskisarvon parantaminen*
- B. Jäsenmäärän kasvu*
- C. Tähtiseura-statuksen säilyttäminen*

6.3 Valmennuspäälliköiden mittarit

Tutkimukseen osallistuneiden valmennuspäälliköiden ja urheilujohtajien vastaukset osoittavat, että valmennuspäälliköillä ja urheilujohtajilla on hyvin erilaisia tapoja mitata onnistumisia (Tau-

lukko 3). Tutkimus osoittaa, että harva valmennuspäällikkö tai urheilujohtaja arvioi toimintaa yksilöiden kehittymisen tai pelaajatuotannon kautta (Taulukko 3 ja 4). Valmentajien arvioinnissa ei ollut juuri yhteistä nimittäjää vaan useat valmennuspäälliköt ovat luoneet enemmän kollektiivisia ja joukkueen toimintaan liittyviä mittareita.

Merkittävä ero löytyy myös toiminnanjohtajien (taulukko 3) ja urheilupuolenjohtajien (Taulukko 4) vastausten välillä. Toiminnanjohtajat ajattelevat paljon mittareita, jotka eivät ole pelaajakehityksellisiä tai kilpailuun liittyviä. Tämä on iso ongelma, jos mietimme urheilun ja kilpaurheilun merkitystä yhteiskunnassa. Raimo Sarajärvi nosti haastattelussaan esille, että kilpaurheilun ja huippu-urheilun pitäisi olla yhteiskunnallisesti merkittävä asia ja sen tarkoituksena on luoda positiivisia esikuvia nuorille. Tämä ajatus ei näy tutkimuksen tuloksissa isossa kuvassa.

6.3.1 Valmentajien onnistumisen mittarit

Valmennuspäälliköillä on liian vähän mittareita (Taulukko 4 ja 5), joilla mitataan pelaajakehitystä konkreettisesti. Tutkimuksessa pelaajakehityksen vastaukset olivat usein hyvin yksinkertaisia vastauksia kuten ”*pelaajakehitys*”, joka ei vastauksena kerro juuri mitään. Vastauksissa oli muutamia nostoja, jossa pelaajia mitattiin yksittäisinä, mutta suurin osa valmentajien onnistumisesta mitataan kollektiivisilla mittareilla. On myös varsin outoa, että valmentajan onnistumista mitataan koulutuksilla, jonne valmentajat lähetetään. Koulutuksen tarkoituksena on lisätä valmentajan osaamista ja tällöin laatu kasvaa. (Taulukko 4 ja 5)

Seuraavissa esimerkeissä on esimerkkimittareita ja -vastauksia valmentajien onnistumisen mittareista, joita tutkimuksessa vastattiin. Seuraavat vastaukset kertovat isossa kuvassa ongelmat, joita mittareissa on. Valmentajia mitataan mittareilla, jotka eivät todenna valmentajien onnistumista kauden aikana. Esimerkivastaukset 1 ja 2 ovat esimerkkejä, joissa mittarit eivät kuvaa onnistumista pelaajakehityksen tai tulosten perusteella. Lisäksi ongelmana on, että kilpaurheilussa seuran pitäisi itse pystyä määrittelemään valmentajatasot sekä osaaminen. On hyvin vaikea nähdä kansainvälisissä olosuhteissa vanhemmille lähteviä tyytyväisyyskyselyitä. Lisäksi koulutus-taso on enemmän seurasta kiinni, kuinka paljon koulutuksia on ja kuinka paljon on mahdollista kouluttaa valmentajia SPL:n koulutuksissa.

Esimerkivastaus 1:

”Palloliiton harjoittelun ja otteluseurantamallien tulokset, pelaajien tyytyväisyys, valmennustiimin keskimääräinen koulutustaso SPL koulutuksissa.”

Esimerkkivastaus 2:

”- Kuinka laadullisesti valmentajat pysyvät laatimassani kausisuunnitelmassa.

- Kuinka valmentajat ovat suoriutuneet valmentajakoulutuksista.

- Kausikyselyillä pelaajille sekä vanhemmille, koskien valmennuksen sekä joukkueen toimintaa.”

Esimerkkivastaukset 3 ja 4 ovat esimerkkejä laadukkaista mittareista, mitä valmennuspäälliköt ja urheilujohtajat asettavat valmentajille.

Esimerkkivastaus 3

”1. Joukkueiden pelaajamateriaalin kehitys (testauspatteristo fyysisistä ominaisuuksista ja lajitaidoista)

2. Otteluiden pelilliset mittarit ja tulokset (Wisesport ja Veo)

3. Pelaajien kokonaisliikunnan määrä (Webropol kyselyt)”

Esimerkkivastaus 4:

”Pelaajienkehitys yksilöllisesti, Joukkueen pelillinen tapa/menestys, Arvopohjainentoiminta, Pohjola-leirille päässeiden pelaajien määrä, Maajoukkue edustukset, NHL varaukset ja pelaajat, ammattilaispelaajien määrät”

6.3.2 Valmennuspäälliköiden ja urheilujohtajien mittarit omalle onnistumiselle

Esimerkki vastaukset 1, 2 ja 3 ovat heikkoja vastauksia, jotka eivät kerro huippu-urheiluun tähtäävän toiminnan mittareista, ja osoittavat myös monen valmennuspäällikön ja urheilujohtajan puutteet johtamisen tasolla. Kysymyksenä oli, miten mitataan valmennuspäällikön tai urheilujohtajan onnistumista.

Esimerkki 1:

”Valmentajien saaminen koulutuksiin, valmennustiimien harmoninen työskentely, saada joukkueille hyvät valmennustiimit.”

Esimerkki 2:

”Pelaajatytyväisyys, Työhyvinvointi henkilöstöllä, Valmennuskoulutuksen suhdeluku pelaajamäärään, Palloliiton harjoittelu ja otteluseurantamallien tulokset”

Esimerkki 3:

”päätoimisten tyytyväisyys”

Esimerkkivastaukset 4, 5 ja 6 ovat esimerkkejä tilanteesta, jossa valmennuspäälliköille ja urheilujohtajille ei ole asetettu tavoitteita, mikä on esimerkiksi seuraus heikosta strategiasta tai ylemmän tason johtamisesta. Monella valmennuspäälliköllä oli mittarit määrittelemättä.

Esimerkki 4:

”Työ on heikosti mittaroitua ja tuntuu, että määrittelyä tapahtuu enemmän fiilispohjalta kuin selkeisiin tavoitteisiin tai mittareihin liittyen. Lisäksi johdan enemmän itse itseäni.”

Esimerkki 5:

”En tiedä.”

Esimerkki 6:

”Tähän toivoisin seuran ottavan kantaa - ei tietoa”

Esimerkit 7 ja 8 ovat esimerkkejä, kuinka valmennuspäälliköllä ja urheilujohtajalla on selvä tehtävänkuva ja mittarit omalle onnistumiselle. Näiden mittareiden avulla voidaan seurata huippu-urheiluun tähtäävää toimintaa. Esimerkki 9 on taas hyvin raaka, mutta tarkka onnistumisen mittari.

Esimerkki 7:

”Juniorimaajoukkuepelaajien määrä, sarjapaikat korkeimmilla sarjatasoilla, pelaajamäärä toiminnassa, valmentajien koulutustasot, pelaajien nousu edustusjoukkueeseen ja myynnit.”

Esimerkki 8:

”Valmennuslinjan jalkautuminen arkeen. (Laadun checklist). Seuran lapsiurheiluvaiheen omien kasvattien nimeäminen nuorisourheiluvaiheen Akatemiajoukkueisiin ja nuorten maajoukkueisiin. Valmentajien sopimusten pituudet.”

Esimerkki 9:

”eri ikäluokkien maajoukkuepelaajien lukumäärällä, NHL-varauksilla”

6.4 Seurassa toimivien johtajien työnkuvat ovat laajoja ja vaativat paljon erityisosaamista

Toiminnanjohtajien vastauksissa esiintyi varsin selkeästi talousjohtaminen, henkilöstöjohtaminen sekä toiminnan ja strategian kehittäminen. Huolestuttavan vähän toiminnanjohtajat kokivat rekrytinnin merkitykselliseksi, sillä henkilöstön rekrytoinnit ovat seurojen kannalta merkityksellisimpiä asioita. Toiminnanjohtajat kokevat henkilöstöjohtamisen ja talousjohtamisen tärkeimmäksi asiaksi työssään (Taulukko 6). Nämä osa-alueet ovat vahvasti esillä ylemmän korkeakoulun opinnoissa. Kun katsoo paljonko tutkimuksen seuroissa, on korkeasti koulutettuja toiminnanjohtajia ja vertaa näiden tehtävien olevan merkityksellisiä, voidaan todeta toiminnanjohtajien olevan alikoulutettuja tehtäviin suurimmissa osissa seuroissa. Akateemisesti koulutetulla henkilöllä on lähtökohtaisesti todennäköisesti parempi ymmärrys näistä asioista, kun ei koulutetulla. Toiminnan ja strategian kehittäminen on selkeästi vähäistä, kuten aikaisemmat tutkimukset ovat tämän todenneet toiminnan ja seuran kehittäminen liian laajalla työnkuvalla ei ole mahdollista (Pulkki, 2019). Isoksi kysymykseksi jäi myös seuran strategian toteuttamisen valvominen. Seuroilla on kumminkin jonkin näköisiä strategioita ja päämääriä, jonne ne tähtäävät.

Valmennuspäälliköiden ja urheilujohtajien työnkuvat ovat hyvin laaja-alaisia ja niissä on paljon erilaisia tehtäviä. Tutkimukseen osallistui 36 valmennuspäällikkö, josta yhdeksän oli johtamisen ylemmän korkeakoulun käyneitä ja 27 ei ollut johtamisen ylempää korkeakoulua käyneitä (kuva 6). Tutkimuksessa kysyttiin, valmennuspäälliköiltä ja urheilujohtajilta onko heillä yli puolet työajasta mahdollista käyttää valmentajien kehittämiseen. Vastaukset olivat jakautuneet aika lailla tasan, josta 20 vastasi että on mahdollista käyttää yli puolet työajasta valmentajien kehittämiseen ja 16 vastasi ettei ole mahdollista käyttää yli puolet työajasta valmentajien kehittämiseen. Yhä useammat seurat ovat ottaneet valmennuspäälliköt joukkueista pois ja jakaneet hänet joukkueiden ympärille. Tämä malli on parempi, mutta silti vastausten perusteella urheilujohtajilla ja val-

valmennuspäälliköillä on liian laajat työnkuvat, jotta voisivat hallita niitä suurimmassa osassa seuroista (taulukko 7). Tutkimuksessa asetettiin suljetut kysymykset, josta voidaan päätellä mitä kaikkea valmennuspäälliköiden työnkuvat pitävät sisällään.

Valmennuspäälliköiden ja urheilujohtajien työnkuvat ja tehtävät eivät mahdollista kaikkea. Tutkimukseen vastanneesta oli sitä mieltä, että valmentajien 36 valmennuspäällikköä tai urheilujohtajaa, että valmentajien kehittäminen on heidän työnkuvassansa keskeinen tehtävä. Samaan aikaan tutkimuksen valmennuspäälliköillä ja urheilujohtajilla on mediaani 8 palkallista valmentajaa ja 17,5 vapaaehtoista valmentajaa johdettavana. Tämä osoittaa, että suurin työaika valmennuksen johtajilla menee kehittämiseen ja johtamiseen. Tutkimus myös osoittaa, että on hyvin epätodennäköistä, että seuroissa valmentajat saavat tarpeeksi tukea, jos valmennuspäälliköillä on näin paljon valmentajia johdettavana. Huolestuttavampi luku on, että tutkimuksessa (27 seuralla) yhteensä 1050 vapaaehtoisella ei ole korkeasti koulutettua johtajaa urheilussa. Lisäksi 291 palkallisella ei ole korkeasti koulutettua johtajaa. Lukemat ovat varsin suuria ja tämä tarkoittaa, että näin monella henkilöllä ei ole johtamisen ammattilaista koulutuksen puolesta. Vastaavasti seurat (yhdeksän seuraa), joilla on ylemmän korkeakoulun johtamisessa käynyt, henkilö löytyy 88 palkallisella ja 219 vapaaehtoisella. (Taulukko 7 ja 8)

Sekä avoimissa vastauksissa että suljetuissa korostuu valmentajien kehittäminen. Vastajaat ovat olleet varsin yksimielisiä siitä, mitkä ovat valmennuspäälliköiden ja urheilujohtajien keskeisimmät työnkuvat. Tutkimuksen mukaan valmennuspäälliköiden ja urheilujohtajien merkityksellisimpiin tehtäviin kuuluu valmentajien rekrytointi, tavoitteiden seuranta sekä pelaajakehityksen johtaminen. Nämä kolme asiaa ovat huippu-urheiluun tähtäävän toiminnan kannalta elintärkeitä. Valmentajien tukemiseen käytetään paljon aikaa, jolloin valmennuksen laatu nousee, mutta samaan aikaan isojen suuntien kehittäminen ja seuraaminen on vähäistä. (Taulukko 8)

6.5 Tiedolla johtaminen seuroissa

Tiedolla johtaminen suomalaisessa urheilussa ei ole tutkimuksen mukaan yleistä, sillä mittarit ja toiminnan kehittäminen mittareiden tulosten ja datan perusteella on vähäistä. Tutkimuksen seuroissa työskentelevät henkilöt ovat heikosti koulutettuja ja se näkyy mittareissa ja käsityksessä tiedolla johtamisessa. Vastaukset osoittavat myös Stewartin ja Smithin (1999) nostaman teknologian- ja uudistumisvastaisuuden olevan urheilun erityispiirre, sillä tiedolla johtaminen on uusi

tapa toimia urheilussa. Suomalaisissa seuroissa on paljon ihmisiä, jotka eivät usko tiedolla johtamiseen, vaikka suomalaiset lajiliitot ja Olympiakomitea ovat nostaneet tämän tärkeäksi, kuten taulukko 9 osoittaa. Tutkimuksen johtopäätöksissä arvioidaan tuloksia suhteessa aiempiin tutkimuksiin.

6.6 Yhteenveto

Kokonaisuudessa työn lähdekirjallisuuden peilaamalla tuloksista voidaan löytää paljon puutteita tiedolla johtamisessa huippu-urheiluun tähtäävässä toiminnassa. Hyvä esimerkki on iso kuva seurojen tavoitteissa ja mittareissa. Kyselyn vastauksia voi peilata Lehner ja Haasin (2010) 13 kohdan kriittisten menestystekijöiden avulla tiedolla johtamisessa. Lisäksi mittareita tulisi arvioida Laitisen (2003) hyvän mittarin periaatteiden mukaan. Kyselyn perusteella nämä kumpikaan eivät täyty suomalaisilla palloiluseuroilla.

Tutkimustuloksia vahvistavat vuoden 2024 Olympialaisten jälkeinen keskustelu, jossa kritisoidaan vahvasti suomalaista urheilujohtamista ja -osaamista. Kuten Kupila (2024) toteaa artikkelissaan Olympialaisten jälkeen. 2024 vuoden keskusteluissa on vahvasti esillä johtamisen ammattitaidon puuttuminen, joka myös näkyy vastauksissa. Suomalaisessa seuramaailmassa on kyselyn mukaan vähän koulutettuja henkilöitä, joka todetaan jo Paasin haastattelussa ja tutkimuksessa (kuva 3). Lähdekirjallisuudessa on maininta, jossa Lehner ja Haas (2010) nostavat koulutuksen yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi tiedolla johtamisessa.

Kyselyn aikana nousi esille muutostyöryhmän (2022) huomio, jossa suomalainen urheilu taistelee tilastaan yhteiskunnallisten ja sosiaalisten trendien kanssa. Mittarit eivät täytä Laitisen (2003) hyvän mittarin periaatteita huippu-urheilun näkökulmasta, josta on maininta sivulla 11. Tätä väitettä tukevat kuvat 10, 11 ja 12. Myös taulukoiden 3 ja 4 vastaukset osoittavat tämän olevan trendi. Tutkimuksen mukaan tyytyväisyyskyselyt tai muut joukkueen toimintaa liittyvät kyselyt, kuten jäsenkyselyt ovat yleisiä mittareita (taulukko 4). Tyytyväisyyskyselyt ovat selkeitä kyselyitä palveluista, joita seurat tuottavat. Tyytyväisyys ei takaa aina laadukasta huippu-urheilijoiden tuotantoa. Muutostyöryhmä (2022) on nostanut esille urheilun olevan raakaa ja vaativaa monella osa-alueella. Tyytyväisyyskyselyt antavat myös helposti ”vääränlaista” palautetta esimerkiksi vähän peliaikaa saavien pelaajien ja heidän vanhempiansa vastausten perusteella, jos vanhemmat sekä pelaajat eivät ole tyytyväisiä rooliinsa. Kyselyt ovat hyvä tapa kerätä ei-urheilullista toimintaa koskevaa dataa. Mittarit, joilla seuroissa mitataan onnistumista, on vahvasti harrastepohjaisia ja

samaan aikaan onnistumisen mittarit ovat vähäisiä huippu-urheilun näkökulmasta. Vastauksissa korostuu seurojen jäsenmäärät ja tyytyväisyydet. Suomessa huippu-urheilun arvostus on laskenut ja huomio on kiinnittynyt enemmän liikkumiseen (Kanerva, 2024). Samat asiat nousevat esille myös tässä tutkimuksessa (kuvat 10 ja 11) (taulukot 3 ja 4). Tuloksissa on selkeästi trendi, (kuvat 10 ja 11) jossa seurat ovat monitasoisia seuroja useammin kuin huippu-urheiluun tähtääviä seuroja, sillä ainoastaan noin yksi kolmasosa seuroista pitää merkittävänä mittarina maajoukkue- ja aluepelaajien määrää (taulukot 3 ja 4). Huippu-urheilun näkökulmasta tämä on iso ongelma. Tuloksista näkee myös vahvasti, että tavoitteet ja mittarit ovat heikosti aseteltuja ja suurin osa mittareista mittaa harrastamista (Taulukko 4). Laitinen (2003) on nostanut merkitykselliseksi mittareiden ja strategian samankaltaisuuden, jotta toiminta voi olla menestyvää. Huippu-urheiluun tähtäävässä toiminnassa tavoitteiden tulisi olla yksilökeskeisempiä, mutta tutkimus osoittaa, että valmennuspäälliköt ja urheilujohtajat katsovat enemmän kollektiivista ja joukkueina menestymistä tärkeämpänä kuin yksilöiden menestyminen. (Taulukot 5 ja 6)

Valmennuspäälliköiden ja valmentajien mittareiden välillä on suuri ero. Valmennuspäälliköiden mittarit eivät juuri kohtaa mittareiden kanssa, joilla mitataan valmentajien onnistumista. Valmennuspäälliköiden työnkuvat ja mittarit eivät myöskään kohtaa, sillä valmennuspäälliköiden vastaukset työnkuvasta viittaavat vahvasti valmennuksenjohtamiseen, jolloin valmennuspäälliköt ovat viime kädessä vastuussa valmentajien onnistumisesta. Jos vielä lisätään valmentajien tukeminen ja auttaminen, pitäisi valmennuspäälliköiden mittarit liittyä vahvemmin valmentajien mittareihin. Valmennuspäälliköt eivät siis ota vastuuta tuloksista, vaan tutkimuksessa valmennuspäälliköt mittaavat suorittamista erilaisilla ei-kilpailullisilla mittareilla. (Taulukko 4 ja 5)

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda tietoa siitä, kuinka huippu-urheiluun tähtäävää toimintaa johdetaan tiedolla. Tiedolla johtamisen näkökulmasta voidaan todeta, että mittarit ja tavoitteet ovat seurojen henkilöstöllä vahvasti toisistaan poikkeavia, joka on huono asia tiedolla johtamisen näkökulmasta kuten sivulla 12 mainitaan. Voidaan myös todeta, että tiedolla johtaminen on heikkoa suomalaisissa seuroissa, sillä visiot ja missiot ovat vahvasti erilaisia mitä tavoitteet ja mittarit ovat. Samaan aikaan mittarit ja tavoitteet eivät ole huippu-urheiluun tähtääviä. Tutkimus on kokonaisuudessaan aiheena merkittävä ja se vahvistaa nykyistä käsitystä hyvin. Tutkimustulosten perusteella Suomessa on vedenjakajan hetki, jossa huippu-urheiluun tähtäävää toimintaa tulee tehostaa.

Lajiliitot ja Olympiakomitea ovat pitäneet isona tehtävänä ja tavoitteena seurojen kehittämistä omien strategioiden mukaan. Kyselyn tulokset kuitenkin osoittavat, että laatujärjestelmät ja tähtiseuramerkinnot eivät ole seuroille merkityksellisiä mittareita. Tämä on varsin outo tilanne, sillä

lajiliitoissa ja Olympiakomiteassa seurakehitykseen panostetaan paljon. Iso kysymys kuuluu, ovatko seurakehittäjät tarpeeksi laadukkaita ja onko seurakehittäjien ammattitaito siihen tarpeeksi korkealla. Myös mahdollinen syy on, että seurat eivät yksikertaisesti pysty kehittymään nykyisillä resursseilla, jolloin seurojen tarkastella omaa toimintaa.

6.7 Jääkiekkoliiton ja seurojen tavoitteet eivät kohtaa urheilussa

Tutkimukseen oli valittu vähemmän jääkiekkoseuroja, sillä Jääkiekkoliitolla ei ole niin selvää ”huippu-urheiluun” tähtäävää polkua, kuten jalkapallossa Huuhkaja- ja Helmaripolku on nähtävissä. Tutkimukseen valitut seurat vastasivat jääkiekossa heikosti, sillä tutkimuksen aikana neljässä seurassa vaihtui toiminnanjohtaja tai valmennuspäälliköt. Tutkimus toteutettiin 2024 huhtikuukuuussa, jolloin jääkiekossa eletään tiukkaa aikaa sarjojen ja kausien päätösvaiheessa. Tästä syystä tuloksia ei voi verrata jalkapallon ja jääkiekon välillä, mutta niistä voi tehdä erilaisia päätelmiä.

Tutkimukseen osallistuneet jääkiekkoseurat ovat poikenneet monesta strategisesta tavoitteesta, mitä jääkiekkoliitto on nostanut, mutta samaan aikaan esimerkiksi kansallisen tason pelaajien ja niiden tuottaminen on ollut jääkiekkoseuroille merkityksellinen tavoite. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista jääkiekkoseuroista ovat kumminkin nostaneet omien pelaajien tuotannon merkitykselliseksi, mikä eroaa vahvasti jalkapalloseuroista, jotka ovat korostaneet omien pelaajien merkitystä vähän. Jääkiekkoliitto on nostanut vuosien 2022–2026 strategiassa painopisteeksi maailman parhaan pelaajapolun, jossa on merkityksellinen 1–3. kierrosten varausten määrät, mutta seurat eivät ole näitä nostaneet omiksi tavoitteiksi tai mittareiksi lukuunottamatta muutamaa poikkeusta. Jääkiekkoliitto on nostanut datan ja teknologian pelaajien ja pelin kehittämiseen merkitykselliseksi, mutta harva seura oli ottanut näitä käytäntöön mittareissa.

Jääkiekkoliitto on valinnut myös uudistumisessa merkitykselliseksi tähtiseuraohjelman, mutta seurat eivät pidä tätä merkityksellisenä mittarina, kun katsoo seurojen vastauksia. Jääkiekkoseurat ovat puolestaan lisänneet vastuullisuutta toimintaan, joka on myös iso osa suomalaista urheilua ja yhteiskuntaa.

Isossa kuvassa jääkiekon puolella ovat tutkimukseen osallistuneet seurat saaneet koulutuksen korkealle jääkiekossa, jossa on auttanut Vierumäen koulutuspolku. Jääkiekossa on enemmän kou-

lutettuja valmentajia lajiosaamisessa, mitä jalkapallossa on, mutta akateemisesti korkeasti koulutettuja henkilöitä on suhteessa vähän. Tämä näkyy varmasti tavoitteiden ja mittareiden asettelussa.

6.8 Palloliiton ja seurojen tavoitteet ovat olleet samansuuntaisia

Palloliitto on tuonut vahvasti missiota jalkapalloa jokaiselle, jossa ovat onnistuneet varsin hyvin. Palloliiton omat mittarit ovat strategiakaudella olleet hyvin samankaltaisia kuin seurojen mittarit. Myös mittareiden mitattavuus on ollut epämääräinen kuten osalla seuroista. Esimerkiksi osaavien valmentajien määrä suhteessa joukkueiden ja pelaajien määrään (Suomen Palloliitto, 2019). Palloliiton työryhmä (2023) on nostanut esille, että on vaikea määrittää osaava valmentaja, koska se on suhteessa paljon ympäristöön, jossa toimitaan. Palloliiton mittarit ovat olleet samansuuntaisia kuin seuroilla, mutta niissä paistaa huippu-urheilu ja huippupelaajakehitys poissaolollaan. Päämittarit urheiluun liittyvät valmentajakoulutukseen sekä valmentajamääriin. Ainoastaan yksi päämittari liittyy huippu-urheiluun ja se on seurojen ja maajoukkueiden kansainväliset rankingit (Suomen Palloliitto, 2019). Samaan aikaan tutkimuksen seuroilla ei ole merkityksellistä pärjätä kansainvälisissä tapahtumissa, mikä on sinänsä varsin ymmärrettävää, sillä suomalaiset joukkueet HJK:ta lukuunottamatta ovat pärjänneet heikosti kansainvälisissä kilpailuissa.

Palloliitto on tuonut vahvasti erilaisia harjoittelu- ja otteluseurantalomakkeita, joilla pyritään todentamaan valmentajan osaamista, mutta niiden käyttö on tutkimuksen mukaan vähistä. Palloliitto on näillä lomakkeilla pyrkinyt luomaan työkalun ja mittarin, jolla voisi todentaa valmentajan osaamista muullakin kuin koulutustasolla (Szerovay, M, ym. 2023). Tämä mittari on varsin heikko, sillä se on hyvin subjektiivinen ja myös varsin avoin, josta ei saada tarpeeksi selvää dataa valmentajan osaamisesta, joka on tiedolla johtamisen mittarina huono, koska se ei anna suoraa vastausta valmennuksen laadusta. Tämä olisi kumminkin helppo työkalu seuroille, joilla seurat pystyisivät varmistamaan harjoitusten perusasiat.

Kysely osoittaa, että suomalaisten jalkapalloseurojen johtajien koulutustasot ovat matalat ja tämä näkyy myös mittareissa sekä tavoitteissa, joka on yksi kriittinen menestystekijä tiedolla johtamisessa. Huippu-urheiluun tähtääviä seuroja suomalaisessa jalkapallossa on hyvin vähän visioiden, missioiden ja tavoitteiden perusteella. Suomalaiset jalkapalloseurat ovat omaksuneet vähäiset kilpailulliset tavoitteet Palloliiton strategian näkökulmasta, joka ei ole johtanut huippu-urheiluun tähtäävään toimintaan.

7 Kuinka seuroja tulisi johtaa tiedolla

Kyselyn jälkeen tehtävän kehitystyön lähtökohtana oli luoda malli tiedolla johtamiseen urheiluseuroissa. Urheiluseuroissa on paljon erilaisia teemoja, joita tulee huomioida, kuten Stewart ja Smith (1999) ovat nostaneet esiin. Suomalaisten seurojen tulee huomioida nykyiset yhteiskunnalliset asiat ja ongelmat sekä vähäinen rahan määrä suomalaisessa urheilussa. Suomalaiset seurat poikkeavat monen muun maan seuroista, sillä kustannukset voivat nousta Suomessa hyvinkin korkeiksi. Tutkimuksen mukaan suomalaisilla seuroilla on vahva monitasoinen toiminta perustana, jossa jäsenistöä kuunnellaan paljon.

7.1 Työpajan ja keskusteluiden yhteenveto

Kehitystyössä on käytetty paljon erilaisia kehitystyön työkaluja kuten asiantuntijakeskusteluita ja teams-työpaja (työpajamuistio). Työpaja tehtiin Teamsin välityksellä, jossa käsiteltiin tutkimuksen tuloksia. Työpajassa oli osallisena urheilujohtamisen ammattilaisia, jotka osallistuivat työpajaan omasta halustaan ja motivaatiosta. Työpajan tavoitteena oli saada mahdollisimman moniulotteisia näkökulmia ja näkemyksiä urheilujohtamiseen. Työpajassa oli osallisena urheilutoimenjohtajia, valmentajia ja johtamisen ammattilaisia, jotka eivät ole lajiliitoissa tai kehitystyöryhmissä, jotta näkemys huippu-urheilujohtamisesta olisi optimistisempi. Työpajan tavoitteena oli saada erilaisia näkökulmia, joita mahdollisesti jäi puuttumaan kyselyn tuomasta datasta. Lisäksi työpajan tavoitteena oli saada uudenlaisia näkökulmia urheilujohtamiseen sekä pohdittiin syitä miksi tiedolla johtaminen ja johtaminen on ollut vaikeaa Suomessa. Tutkimuksen tekijä on myös esitellyt systemaattisesti tuloksia eri organisaatioille, joilta on tullut erilaisia näkökulmia urheilujohtamiseen ja heidän nostojansa on otettu vahvasti huomioon myös kehityssuunnitelmassa. Haastatteluiden, työpajan ja keskusteluiden perusteella tutkimustulokset eivät tulleet yllätyksenä suomalaisten huippu-urheilun parissa toimiville asiantuntijoille. Heidän mukaansa tulokset ovat semmoisia, mitä heidän oma kokemuksensa on tuonut esille. Esimerkiksi yksi lajiliiton henkilö totesi, että: *”tulokset ovat juuri samanlaisia mitä ne olivat x vuotta sitten, kun aloitin omassa tehtävässä seurakehityksessä”*.

Työpajassa, tutkimuksessa ja keskusteluissa nousi esiin ajatuksia johtamisessa: 1) Suomessa tavoitteiden ja mittareiden seuraaminen ei ole tarpeeksi korkealla tasolla, ne ovat epäjohton mukaisia 2) seurojen tarkoitus jää usein pimentoon 3) mittareiden hyötysuhde on huono eli toisin sanoen mittarit ovat liian raskaita organisaatiolle 4) seurojen johtotehtävissä olevien osaaminen ja koulutuksen taso on matala, joka vaikuttaa johtamisen laatuun. Yhteistoiminnan perusteella monet asiantuntijat ovat sitä mieltä, että urheilujohtamiseen tulee saada muutosta ja sen suunta tulisi olla huippu-urheilulähtöisyys. Työpajojen ja keskusteluiden pohjalta voidaan nostaa myös yhteiskunnan tuomat vaikutukset, joissa kysymyksenä on, voiko Suomessa olla seuroja, jotka tähtäävät huippu-urheiluun, sillä rahoitusmallit ja -tavat luovat haasteita. Kyselyn ja kirjallisuuslähteiden mukaan keskusteluihin ja työpajaan luotiin kysymykset, joiden avulla urheilujohtamista tullaan pohtimaan suuremman asiantuntijaverkoston kanssa.

Työpajassa ja keskusteluissa käsiteltiin seuraavia kysymyksiä, jotka nousivat tutkimuksen analyysin kautta esiin. Työpajan ja keskusteluiden tulokset kerättiin Forms-kyselyn kautta. 1) Mikä on lajiliittojen merkitys huippu-urheilussa ja sen kehittämisessä? 2) Mihin lajiliittojen tulisi keskittyä omassa toiminnassa ja mihin seurojen tulisi keskittyä? 3) Miksi seurat eivät tavoittele huippu-urheilua rohkeasti? 4) Miten tavoitteet ja mittarit tulisi rakentaa suomalaisessa urheilussa? 5) Miten suomalaisessa urheilussa tuki ja resurssit tulisi jakaa?

7.1.1 Kuinka tiedolla johtaminen tulisi tehdä seuroissa työpajan mukaan

Työpajan pohjalta nousi selkeät asiat esille tiedolla johtamisessa:

1) Suomessa urheilun talousrakenne on rakennettu epäkannattavaksi toiminnaksi. Suomessa huippu-urheiluun tähtäävän toiminnan talousrakenteet luovat ongelman toiminnan kustannusten näkökulmasta. Tästä syystä Suomessa pitäisi lähteä ajamaan vahvemmin kahden polun mallia, jossa seuran pelaajamäärät ja jäsenistö koostuu pääsääntöisesti harrastajista ja huippu-urheiluun tähtäävä toiminta olisi oma pienempi kokonaisuus, joka saisi tukea lajiliitoilta ja valtiolta. Nyt talous on rakennettu vahvasti harrastajien varaan, jolloin myös resurssit jakaantuvat väärin.

2) Tavoitteet ja mittarit tulee olla vahvemmin toimintaan ja suunnitelmiin perustuvia, jossa toiminnan realiteetit saadaan toiminnan perustaksi. Tällöin seurat voivat määrittää oman toiminnan vahvemmin ja profiloitua esimerkiksi alueelliseksi kasvattajaseuraksi, joka pyrkii luomaan tietylle seuralle huippupelaajia. Laadukkaan harrastamisen ja huippu-urheiluun tähtäävän toiminnan

erot lapsuusvaiheessa eivät juuri eroa toisistaan, jolloin huippu-urheiluun tähtäävä toiminta tulisi keskittää alueiden isompiin seuroihin.

3) Suomessa tuet ja resurssien jaossa tulisi huomioida vahvemmin huippu-urheiluun tähtäävän toiminnan näkökulmasta. Tämä näkökulma nousi vahvasti esiin, sillä nykypäivän seurat joutuvat harrastajamäärän avulla kustantamaan kilpaurheilua, jolloin kaikkien harrastajien harrastusmaksut nousevat. Työpajassa nostettiin vahvasti esiin, että valtion ja lajiliittojen tulisi vahvemmin tukea kilpaurheilua ja huippu-urheilua. Kuntien vastuulla on hyvinvointiliikunta ja matalan kynnyksen toiminta yhdessä seurojen kanssa.

Työpajan jälkeen nousi myös ajatus lajiliittojen ja Olympiakomitean roolista suomalaisessa urheilussa. Työpajassa nousi keskustelun aiheeksi lajiliittojen vastuu huippu-urheilun kehittämisestä ja ennen kaikkea heidän roolistaan seurojen kehittämisestä. Keskustelussa käytiin monen lajiliiton osaamisen puute ja lajiliittojen rekrytointipolitiikka. Työpajassa nostettiin lajiliittojen tavoitteiden kirjavuus esiin sekä seurojen laajat tavoitteet. Yhteenvedossa nousi myös esiin seuroissa toimivien ihmisten laajat työnkuvat, jotka ovat samanlaiset myös lajiliitoissa.

7.2 Strategian ja organisaation on mahdollistettava huippu-urheilu

Ennen kuin mallissa mennään tiedolla johtamiseen, on varmistettava organisaation strategia ja perusteet päätöksen teolle, joka on kaiken toiminnan perusta. (Tecce, D.J. 2010.) Kyselyn mukaan valmennuspäälliköillä ja toiminnanjohtajilla on hyvin laajoja kokonaisuuksia työnkuissa. Tämä luo isoja ongelmia ja tästä syystä työn kuvat on ensin pystyttävä selkeyttämään, jotta johtotehtävissä olevat henkilöt voivat keskittyä oikeisiin asioihin. Seurojen on pystyttävä luomaan resurssit semmoisiksi, joilla voidaan pyrkiä tavoitteisiin. Lehner ja Haas (2010) ovat esittäneet, että johdon on pystyttävä mahdollistamaan tiedolla johtaminen. Tähän kuuluu esimerkiksi taloudellinen tasapaino, jossa käyttötalous on vahvalla pohjalla. Erilaisten satunnaisten tai kertaluontoisten tulojen varaan toimintaa ei voi rakentaa. Suomessa yhteiskunta joutuu leikkaamaan julkista rahoitusta, joten käyttötalouden merkitys kasvaa. Käyttötalous on taloutta, jolla katetaan seuran kiinteät ja toistuvat kulut. Käyttötaloutta rahoitetaan Suomessa kuukausimaksuilla ja jäsenmaksuilla.

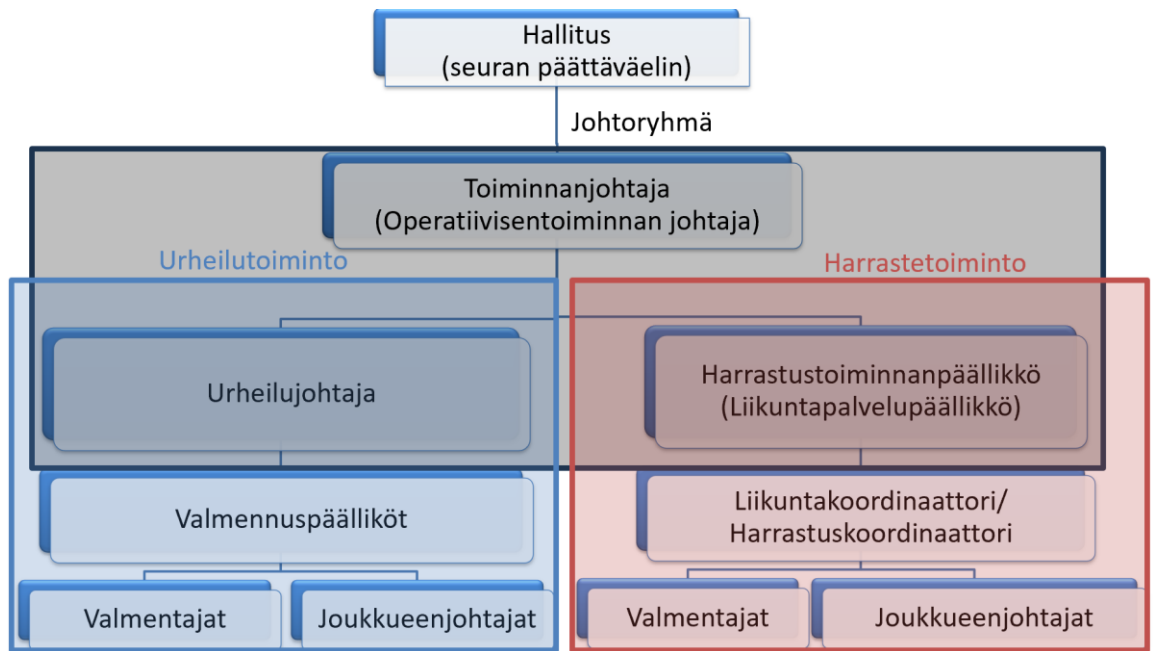
Tiedolla johtamisessa on suuri merkitys suunnalla, jonne seura menee. Jos seuran suunta on avoin, toimintaa on vaikeaa johtaa tiedolla. Strategian merkitys koko seuran toiminnassa on suuri.

Mikäli seuran strategia ja päivittäiset mittarit ovat toistensa ääripäissä, toimintaa on vaikea kehittää ja tällöin seura seilaa ilman määränpäättä. Hudson, Smart ja Bourne (2001) ovat nostaneet strategian yhtenäisyyden olevan tärkeä tavoitteiden ja mittareiden asettelussa.

Urheiluseuran strategian luomisessa on ymmärrettävä iso kokonaisuus. Urheiluseuran strategiaan vaikuttaa monet asiat kuten historia ja ihmiset seurassa. Suomalaiset seurat ovat vahvasti vapaaehtoisien johtamia eli hallitus määrittää seuran suuntaviivat ja strategian yhdessä sidosryhmien kanssa. Tutkimuksessa suurimman osan seurojen visiot ja missiot viittasivat monitasoiseen toimintaan ja ajatusmalliin, jolloin huippu-urheilun mittarit luonnollisesti puuttuivat. Urheiluseurojen on pystyttävä tarkentamaan omat tavoitteet ja seurojen olisi erityisen tärkeä alkaa profiloimaan itseään, jotta toiminta olisi tarpeeksi tehokasta. Profiloituminen auttaa seuraa tekemään oikeanlaisia päätöksiä ja etenkin näyttämään ulospäin mitä pyrkivät tekemään. Profiloituminen nousi esille tutkimustulosten jälkeen tehdyissä keskusteluissa ja työpajassa.

Suomalaisten seurojen johtaminen tulisi jakaa kahteen isoon kokonaisuuteen, jossa harrastustoiminnan laadun varmistaminen on keskiössä samalla tavalla kuin kilpaurheiluun tähtäävän toiminnan varmistaminen. Suomalaisten seurojen tulisi jakaa toimintaa vahvemmin nuorten liikuttamiseen ja kilpaurheiluun tähtäävään toimintaa. Kuten muutostyöryhmän selvityksessä on todettu, nämä ovat toisistaan ääripäissä. Valmennuspäälliköt keskittyvät vahvasti kilpailutoimintoihin, mutta toiminnanjohtajat mainitsevat yhteiskuntavastuun ja sosiaaliset toiminnat tärkeimpänä, mutta kentällä tämä ei näy monilla seuroilla.

Kuvassa 13 on malli, kuinka seuran tulisi selkeyttää omaa toimintaa. Johtoryhmän tavoitteena on saada toiminnot toimimaan seuran linjausten mukaan. Kun toiminnot eriytetään, on niiden puitteissa helpompi tehdä linjauksia omien tavoitteiden mukaisesti.



Kuva 13. Esimerkki kuinka organisaatio tulisi järjestää suomalaisissa seuroissa

Toiminnanjohtajan rooli korostuu kokonaisuuden hallinnassa ja on tärkeää, että toiminnanjohtaja ymmärtää urheilukontekstin. Toiminnanjohtajan tärkein tehtävä on mahdollista toiminta talouden puitteissa ja huolehtia resurssien riittävydestä. Toiminnanjohtajan tärkein työ on selvittää arjessa toimintojen tarpeet ja luoda niistä prioriteettijärjestys, joka tukee seuran tavoitteita. Tutkimuksessa on nostettu esille, että henkilöstö- ja talusjohtaminen on toiminnanjohtajien tärkeimmät työnkuvat.

Urheilutoiminnon tehtävä on huolehtia kilpaurheilutoiminnosta. Urheilujohtajan tehtävä on johtaa urheilullista puolta ja kuuluu tai olla osana johtoryhmää, jossa päätetään seuran isoista linjoista. Urheilujohtajan alapuolella tulisi olla kaikki seuran valmennuspäälliköt sekä valmentajat. Urheilujohtajan tärkein asia on vastata seuran urheilullisesta toiminnasta, jota hän seuraa pelaajakehityksen tulosten ja seuran muiden urheilullisten mittareiden kautta. Toinen merkityksellinen tehtävä on urheilupuolen rekrytointi. Vastaavasti valmennuspäällikön tehtävät ovat enemmän kenttätasolla, valmennuspäällikkö on henkilö, jonka tehtävät perustuvat kenttätasoon.

Harrastetoiminnon päätehtävät mahdollistavat yhdenvertaisen mahdollisuuden liikkua ja harrastaa. Harrastetoiminnon tehtävät ovat yleisesti ottaen liikunnan elämykset, joten sen rekrytoinnissa on merkityksellistä ymmärtää kohderyhmän tarpeet. Tässä tapauksessa on löydettävä ihminen, joka saa ympärilleen vapaaehtoisia ja ymmärtää sosiaalisen puolen liikunnassa sekä harrastamisessa.

Toimien eriyttäminen luo mahdollisuuden seuralla sisällä työntekijöiden keskittymisen oikeisiin asioihin. Kun resurssit ja osaamiset on kohdennettu oikein, voidaan optimoida osaaminen. On ymmärrettävää, että urheiluseurat eivät aina pysty palkkaamaan monelle osalle johtajaa, jolloin usein toiminnanjohtajan on pystyttävä johtamaan myös urheilua.

7.3 Urheilujohtamisessa tiedolla johtamisen lähtökohtana ovat oikeat mittarit

Urheiluseurojen on pystyttävä määrittämään toiminnassaan suunta. Pekka Virtanen, Jari Stenvall ja Pasi-Heikki Rannisto (2015) puhuvat suunnan määrittäminen merkityksellisyydestä teoksessa, he kuvaavat suunnan merkitystä motivaation näkökulmasta, jolloin ihmiset tietävät mihin sitoutuvat. (Virtanen, P. ym. 2015, s181) Kuvassa 3 on kaavio, jossa pyritään yksikertaistamaan johtamisen malli. Suunnan määrittelyssä seuran strategia, visio, missio ja arvot ovat toiminnan perusta. Kun seura asettaa vision ja mission, on sen oltava semmoinen, joka on kestävä, realistinen ja uskottava. Kamensky (2003) on kuvailut visiota tavoitteenkaltaisena, joka ei ole puhtaasti tavoite. Visio on sidottuna aikaan ja nykyään suositaan kolmen vuoden visioita. Missio määrittää miksi jokin urheiluseura on olemassa. Urheilussa on tarkoituksena voittaa ja olla parempi kuin toinen. Tämä ajatus ei pois sulje liikuntaa ja harrastamista. Suomessa seurojen pitäisi olla rohkeasti enemmän urheiluseuroja, joilla on kilpailullisia päämääriä. Kuvassa on pyritty yksinkertaistamaan esimerkki, jonka pohjalta tiedolla johtaminen tulisi rakentaa.



Kuva 14. jossa näytetään miten mittarit tulisi määrittää

Vision, mission ja arvojen pohja luo toiminnan reunaehdot. Kamenskyn (2003) mukaan nämä kolme muodostavat selkeän toiminnan. Kun toiminta peruste on visiossa, missiossa ja arvoissa niin toiminnan tulevaisuus pitäisi olla turvattu. Ne määrittävät seuran hallitukset ja mahdollisesti muut sidosryhmät, jotka ovat olleet mukana toiminnan rakentamisessa. Tästä esimerkkinä on ”Suomen paras kasvattajaseura vuonna 2028”, joka osoittaa, että seura on vahvasti kasvattajaseura, jonka tavoitteena on kilpaurheilu eli toiminta on kilpaurheilua varten. Visio tulisi vielä tuoda noin kolmeen vuoteen, jonka aikana seuralla on tietynlaiset tavoitteet, jotka vievät tätä kohti suurempaa päämäärää. Tätä isompaa päämäärää vie eteenpäin seuran hallitus, jonka vastuulla on valita oikeat avainhenkilöt johtamaan arkea sekä toimintaa. Malli on mukaelma suorituskypypyramidista, jossa seuran visio ja päätavoite ohjaa seuran toimintaa arjessa erillisten tavoitteiden ja mittareiden kautta.

Tavoitteet laativat seuran hallitus ja johtoryhmä, johon kuuluu seuran johtotehtävissä toimivat henkilöt. Tavoitteiden laatimisessa on tärkeä käyttää mahdollisimman laadukasta ja asiantuntevaa henkilöstöä. Tavoitteiden asettelussa on siis tärkeää saada oikeanlaiset tavoitteet ja niiden on oltava päämäärän kanssa samansuuntaisia. Tavoitteiden asettelussa on tärkeää ymmärtää isompi kokonaisuus ja tavoitteita on pystyttävä kirkastamaan matkan varrella. Tavoitteet voidaan jakaa päätavoitteisiin ja välitavoitteisiin. Välitavoitteet ovat lyhyempiaikaisia ja niitä voi olla useampia. Tavoitteiden asettelussa voidaan epäonnistua, mikäli tavoitteet on asetettu epärealistisesti tai liian helpoksi. Tässä korostuu yleensä johtoryhmän osaaminen ja asiantuntemus. Tavoitteena voi olla esimerkiksi kasvattaa joka vuosi kansainvälinen pelaaja. Tämä tarkoittaa, että seurat pystyvät kehittämään pelaajia kansainväliselle tasolle ja tämä on konkreettinen tavoite, jota voi mitata onnistumisella. Tavoitteisiin pääseminen on johtotehtävissä olevien henkilöiden vastuulla. Johtotehtävissä olevat henkilöt mahdollistavat tavoitteet rekrytoinneilla, arjen resurssien kohdentamisella ja ylipäättänsä arjen operatiivisella johtamisella. Johtotehtävissä olevat ihmiset vastaavat onnistumisesta. Jos tavoitteet ovat olleet liian kovat, on johtoryhmä ja johtajat epäonnistuneet tavoitteiden asettelussa, jolloin epäonnistumisen tilanteessa johtoryhmän pitää analysoida tilanne ja tehdä uusia suunnitelmia. Usein epäonnistuneet tavoitteet eivät johdu työntekijöistä, vaan nämä heijastuvat huonosta johtamisesta, johon tavoitteenasettelu kuuluu konkreettisesti.

Tavoitteiden pääsemiseen on tärkeää asettaa oikeanlaiset mittarit, kuten Laitinen (2003) on maininnut kirjassaan. Nämä ovat seurojen päämittarit, joilla mitataan onnistumista ja niiden avulla päästään kohti päämäärää. Mittarit huippu-urheiluun tähtäävässä toiminnassa voisi olla esimerkiksi huippu-urheiluvaiheessa omien kasvattien määrät nuorten maajoukkueissa. Tämä kertoo,

kuinka paljon seura on pystynyt tuottamaan kansainvälisen potentiaalin omaavia pelaajia. U14-U15-vaiheessa hyvä mittari voisi olla aluepelaajien tai muiden katsastustilaisuuksien pelaajien määrät omasta seurasta. U12-U13-vuotiaissa on tärkeää nähdä kuinka paljon seurat ovat pystyneet tuottamaan pelaajia kilpailullisiin sarjoihin omasta seurasta, jotka pelaavat omassa seuran edustusjoukkueessa korkeimmalla tasolla. Toinen mittari voisi olla, että kuinka moni pelaaja on pysynyt seurassa alusta asti. Tämän mittarin merkitys korostuu, kun mietimme seuran identiteettiä ja seuraan kasvamista. Alle 11-vuotiaissa mittarit tulisi liittyä vahvasti pelaajarekrytointiin sekä erilaisiin mittareihin, joilla mitataan pelaajien pysyvyyttä seurassa. Pysyvyyden syyn tulisi olla toiminnan laatuun liittyvä syy. Tärkeä mittari on myös seurassa aloittavat pelaajat, jotka tulevat seuraan erilaisiin kiekko- ja pallokouluihin. Mittarit ovat johtoryhmän työkalu tarkastella toiminnan laatua. Näiden mittareiden määrittäminen on tärkeää, jotta voidaan todeta tavoitteiden olevan mahdollisia. Mittarit määrittävät arjessa onnistumista, jossa vastuu on sekä johtotehtävissä olevilla, että valmentajilla.

Muut mittarit ovat erityisen tärkeitä päämittareiden näkökulmasta. Arjen muut mittarit ovat saaneet vaikutuksia valmennuslinjasta ja pelillisestä identiteetistä, jossa määritellään toimintatavat, harjoittelun pääpainopisteet ja pelitapa. Muut mittarit osoittavat mihin suuntaan pelaajat ovat menossa. Esimerkiksi huippuvaiheessa muut mittarit voivat olla joukkueen pelillisiä mittareita ja pelaajien henkilökohtaisen tason mittareita. Esimerkiksi joukkueen kohdalla voisi olla valmennuslinjasta otettu pelinpääperiaatteen osa esimerkiksi tilanteenvaihtopelaaminen vastustajan kolmanneksella. Kun joukkue voittaa pelivälineen omalle joukkueelle, kuinka usein tilanne päättyy laukaukseen. Tämä esimerkki on selvä ohje pelaajille ja valmentajille siitä, mitä seurassa halutaan tehdä. Tämän korkea onnistuminen tarkoittaa, että joukkue pystyy pelaamaan nopeasti eteenpäin sekä voittamaan pelivälineen korkealla, joka taas osoittaa joukkueen kykyä puolustaa ylhäältä ja todennäköisesti korkeaa intensiteettiä pelaamisessa. Yksilöiden mittareina voi toimia puhtaasti erilaiset testit kuten ominaisuustestit, josta voi päätellä pelaajan tasoa suhteessa muihin saman ikäisiin pelaajiin. Seurojen on myös tärkeä määritellä pelitapaan liittyviä yksilökeskeisiä tavoitteita, kuten ohittamiseen tai puolustamiseen liittyviä mittareita. Mittareille on tärkeää, että pystyy luomaan selvät tavoitteet ja todentaa miten ne auttavat pelaajakehitystä. Mittarit, jotka eivät ohjaa kohti päämäärää ja tavoitteita ovat yleensä rasitteita. Muiden mittareiden merkitys korostuu arjen johtamisessa. Arjen johtamisen isoin ongelma on, ettei johtajat pysty todentamaan onnistumista. Mittarit määrittävät onko valmentaja sopiva seuraan ja onko hän pystynyt tuottamaan oikeanlaisia pelaajia. Mikäli valmentaja epäonnistuu jatkuvasti tavoitteissa, on toiminnassa ongelma, mikä tulee selvittää. Tämä on urheilujohtajien tehtävä. Tavoitteiden ja mittareiden jatkuva vuoropuhelu suhteessa tuloksiin on kriittisin vaihe tiedolla johtamisessa.

7.4 Erilaisia mittareita joiden avulla urheilua johdetaan arkitasolla

Tiedolla johtaminen perustuu dataan, josta muodostetaan analyysien kautta tietoa omaan ympäristöön toteutettuna. Datan kerääminen seuroille on elintärkeää, jolloin mittareita tulee osata tehdä oikealla tavalla. Urheilussa on erilaisia tietotarpeita, joita tulee käyttää oikeanlaisessa kontekstissa. Mittareita voi olla todella monia, mutta kun mietimme urheilua ja huippu-urheiluun tähtäävää toimintaa on mittareiden liityttävä urheiluun, jotta mahdollisimman laadukas johtaminen olisi mahdollista. Mittareita ja dataa tulee analysoida, jotta ymmärretään mitä tuloksen takana on. Mittaamista tärkeämpi osuus tapahtuu analyysin jälkeen, jolloin saatu tieto pitää viedä arkeen.

1. Esimerkkejä mittareista, joilla mitataan isoja urheilullisia tavoitteita eli lopputuloksia:

- Kasvatit kahdella korkeimmalla sarjatasolla
- Myytyjen pelaajien määrä
- Kasvatetut pelaajat kansainvälisiin sarjoihin
- Omien kasvattien määrä maajoukkueessa

Nämä mittarit kertovat kuinka laadukasta työtä seura tekee pitkällä aikavälillä ja vuodesta toiseen. Mittarit ovat hyviä, kun mietitään seuraa, jolla on pelaajaputki valmiina. Näissä on ongelmana, että se vaatii monen vuoden otannan, joka kertoo tarpeet vasta vuosien päästä. Tämöiset mittarit tulisi olla, kun seura on pystynyt systemaattiseen toimintaan. Näihin mittareihin tulee asettaa tavoitteet, jotta voidaan todeta, onko toiminta ollut tarpeeksi laadukasta. Mikäli näissä mittareissa tulee kaksi vuotta putkeen heikkoja tuloksia, on syytä tarkastella toimintaa mitä on tapahtunut ja mitä on tehty. Tästä syystä dokumentointi on tärkeää.

2. Esimerkkejä mittareista pitkälle aika välille, jotka eivät yksinään kerro tarpeeksi seuran onnistumisesta, mutta niitä yhdistelmällä saadaan laadukasta dataa toiminnasta:

- Aikuisten edustusjoukkueen sarjataso
- Omien kasvattien määrä aikuisten edustusjoukkueessa
- Kilpailullisten edustusjoukkueiden omien kasvattien määrä nuorissa
- Joukkueiden menestyminen juniorisarjoissa

- Keskiarvo ja pelaajamäärä viimeiselle kolmelle vuodelle nuorten maajoukkueissa
 - Valmentaja- ja pelaajasiirtojen määrä korkealla pelaavien seurojen edustusjoukkueeseen huippuvaiheessa
3. Esimerkkejä mittareista yhden kauden pituiselle aikavälille, joita voidaan tarkastella vuosittain
- Pelisuorituksiin liittyvät mittarit, joita tarkkaillaan systemaattisesti, jotka on valittu valmennuslinjan periaatteiden mukaisesti
 - Tulokset ja sarjatasot
 - Pelaajien ominaisuuksien mittaaminen (lajitaitotestit ja fyysiset testit)
 - Pelissä käytettyjen minuuttien jakaumat

Näissä mittareissa korostuu enemmän yhden joukkueen ja tiettyjen ikäluokkien tulokset sekä data. Nämä mittarit ovat tärkeitä, kun seuraamme yhden joukkueen toimintaa. On tärkeää, että urheilujohtajilla on tietoa yksittäisistä ikäluokista. Jolloin yksittäisien valmentajien johtaminen on helpompaa.

4. Esimerkki arjen mittareista, joilla todennetaan harjoittelun olevan tarpeeksi tehokasta, josta saadaan pitkällä aika välillä keskiarvot
- Harjoittelun seurantaan liittyvät kellotukset
 - Liikemäärät ja sykealueet erilaisilla teknologisilla mittareilla
 - RP-kyselyt
 - Harjoitussuunnitelmat, jossa näkyy harjoitteet, ajat ja harjoitteiden kuormittavuus

Nämä yllä olevat mittarit ovat valmennuksen työkalut, joilla he varmistavat laadun arjen tasolla. nämä mittarit ovat myös työkalu, jolla voidaan huolehtia valmennuspäällikön näkökulmasta tietyt asiat ilman päivittäistä seurantaa kentällä. Mittareiden käytössä osaaminen on keskiössä.

7.5 Huippu-urheiluun tähtävään toiminnan KPI-mittareiden luominen esimerkin kautta

Kun mietimme KPI-mittareiden luomista, on seuran toiminnan ja tavoitteiden oltava selvä. Tämä kappale kertoo seurasta, jolla on tavoitteena huippu-urheilu. Seuralla x on tavoitteena luoda kansainvälisiä huippupelaajia oman seuran kasvateista. Seuralla on valmiina pelaajapolku B-nuorten SM-sarjaan sekä Liigajoukkueeseen. Seura on menestynyt ikäluokista riippumatta keskivertoa paremmin. Kun seura pystyy tuottamaan kansainvälisen pelaajan, saa seura korvausta pelaajasta.

Seuralle tulee rakentaa KPI-mittarit (key performance indicators) sekä muut välimittarit, joiden avulla seurataan tavoitteeseen pääsyä. Mittareita pitää pystyä rakentamaan ikävaiheista toiseen aina tavoitteen toteutumisen läheisyyteen. Otetaan seuran x tavoite esimerkiksi.

Kuinka tulisi rakentaa kilpailullinen strategia KPI -mittareiden avulla

Eri vaiheet	Tavoite konkreettisesti:	Tavoiteluvut	Muita mittareita, jotka edesauttavat päätavoitetta
Päätavoite: 16 vuotiaista ylöspäin	Tuottaa omia pelaajia kansainvälisiin sarjoihin	Vähintään 1 pelaaja per vuosi siirtyy kansainvälisiin sarjoihin	Nuorten maajoukkuepelaajien määrät
Tavoite ja KPI-mittari 14-15 vuotiaissa	Kasvattaa nuorten maajoukkue pelaajia alle 15 vuotiaissa ja paljon alueleiripelaajia	Esimerkiksi vähintään 10 pelaajaa aluetarkkailussa ja 3 maajoukkueissa	Seuran joukkueet menestyvät kansallisissa tapahtumissa
Tavoite ja KPI-mittari 12-13 vuotiaissa	Omien kasvattien määrä seuran edustusjoukkueessa (sarjataso korkein mahdollinen)	Pelaajista vähintään 70% olisi omia kasvatteja	Pelaajien ominaisuudet kehittyvät ja ne todetaan testeissä
Tavoite ja KPI-mittari 9-11 vuotiaissa	Kilpajoukkueiden pelaajat ovat pysyneet seurassa yli 3 vuotta 11-vuotiaana	90% pelaajista olisi kulkenut oman seuran juniorivuodet	Pelaajilla on viitearvojen mukaiset lajitaitotestien tulokset
Tavoite ja KPI-mittari Alle 8 vuotiaissa	Mahdollisimman suuret ikäluokat aloittavissa joukkueissa	Tavoitteena saada x määrä pelaajia ikäluokan joukkueisiin	Harjoituksen laatu- ja periaatteiden täyttyvät

Kuva 15. esimerkki kuinka strategia tulisi rakentaa mittareiden avulla

Kuva 15 on esimerkki kuinka suorituskyky pyramidin mukaelma toiminta tulisi jalkauttaa käytäntöön. Seuran tavoite tulisi olla alle kahdeksanvuotiaissa mahdollisimman laaja pelaajapohja, jolloin potentiaalisia urheilijoita tulee seuraan tarpeeksi. Tässä vaiheessa on myös hyvä tarkkailla erilaisia harjoituksen sisältöön liittyviä asioita, kuten liikettä, aktiivista aikaa ja lapsen reaktioita. Mittarit voisivat olla pelaajamäärät, aloittavat pelaajat ja erilaiset laadulliset mittarit harjoituksen sisällöstä sekä lapsille tehtävät liikunnalliset perusmotoriset testit kuten kuperkeikat.

9–11-vuotiaissa mittarina tulisi olla kuinka moni pelaaja on pysynyt seurassa yli kolme vuotta. Tämä mittari on ensimmäinen kpi-mittari, joka kertoo laadukkaasta toiminnasta ja tyytyväisyydestä nappulavaiheessa eli alle 6–8-vuotiaissa. Muut tärkeät mittarit tulisi olla erilaiset lajitaitotestit kuten tekniikkakisat ja erilaiset pelaaja analyysit. Suomessa myös järjestetään paljon laadukkaita vuosittaisia turnauksia, jossa menestyminen tulisi olla yksi mittari. Tavoitteena tässä mittarissa on varmistaa pelaajille oikea määrä oikeanlaisia pelejä, jolloin haasteet ovat oikeassa mittasuhteessa. Menestymisen mittaaminen vain voittojen vuoksi voi aiheuttaa isompia ongelmia tulevaisuudessa.

12–13-vuotiaissa on merkityksellistä mitata ja tarkkailla omien kasvattien määrää ikäluokan edustusjoukkueessa ja samalla tarkkailla seuraan pyrkivien pelaajien määrää ja laatua suhteessa omaan tuotantoon. Jos tässä vaiheessa pelaajat ovat suurilta osin omia kasvatteja, lapsuusvaiheen toiminta on ollut laadukasta. On muistettava, että joukkueiden sarjatasot ja tulokset tulee olla tarpeeksi korkeat. Tässä vaiheessa on myös tärkeää alkaa mittaamaan ja tarkkailemaan tuloksia, pelisuoritukseen liittyviä asioita sekä pelaajien yksilökeskeisiä taitoja ja ominaisuuksia kuten fyysisissä testeissä tai lajitaitotesteissä.

14–15-vuotiaissa mittaaminen tulisi tehdä maajoukkue- ja pelaajatarkkailutapahtumien valintojen määrällä. Näissä merkityksellistä on vielä, kuinka moni pelaaja on kulkenut vuodet läpi omassa seurassa. Samalla tässä ikävaiheessa alkaa korostumaan muualta siirtyvien pelaajien määrä, sillä laadukas toiminta tuo lisää pelaajia omaan ympäristöön, joka lisää kilpailua ja arjen laatua.

Huippuvaiheessa tavoitteiden saavuttaminen on mittari toiminnalle. Mikäli tulokset katkeavat jossakin vaiheessa, on syytä tarkastella toimintoja ja sen jälkeen kehittää toiminnat, jotta tavoitteet saavutetaan. Tämä tarkoittaa, että analyysin jälkeen tieto on suhteutettava omaan ympäristöön, jotta tiedolla johtaminen tapahtuu. Tiedolla johtamista ei tapahdu, jos tuloksia ei käytetä hyödyksi ja asioihin ei reagoida.

Kokonaisuudessa mittareiden ja tavoitteiden luominen on iso ja merkityksellinen prosessi, jossa korostuu johtajien ammattitaito. Vaikka mittarit ja tavoitteet olisi hyvin rakennettu, niiden johtamisessa tarvitaan myös arkitasolla ammattitaitoa, jossa hyvä johtaja saa aikaan tuloksia. Johtajan merkitys on siis suuri arjessa, vaikka mittarit olisi aseteltu hyvin tavoitteisiin nähden. Johtajan on pystyttävä antamaan työntekijälle työkalut ja mahdollisuudet onnistua työssään.

7.6 Pelisuoritusanalyysit ovat isoja kokonaisuuksia ja ne vaativat paljon dataa

Urheilun lähtökohtana on olla parempi kuin toinen. Kun urheilun mittareita rakennetaan, niiden on tarkoitus kertoa toiminnasta ja niitä parantamalla seurassa päästään tavoitteeseen. Tavoitteiden tulee olla sidoksissa seuran päämäärään. Seuran on rakennettava mittarit arjen tueksi. Esimerkiksi monet seurat tekevät fyysisiä testejä, mutta niiden pohjalta ei tehdä toiminnassa muutoksia, jolloin testaaminen on ollut merkityksetöntä. Hyvä esimerkki on myös pelillisten suoritus-ten mittaaminen ja niiden analysoinnin puute. On paljon joukkuetta, jotka tarkastelevat mistä ovat päässeet laukomaan. Tämä mittari kertoo laukausten määrän ja paikan, jolla voi todeta joukkueen laukoneen paljon, mutta samaan aikaan laukaisujen taustaa ja tehokkuutta tulee mitata ja analysoida. Teoriapohjassa on paljon viittauksia pelisuoritusten analysointiin ja erilaisiin mittareihin, joita urheilussa on nykypäivänä.

Pelisuorituksen analyysin merkitys korostuu, kun puhutaan mittareista ja tiedolla johtamisesta. Kun otetaan esimerkki laukaisukartasta, on analyysi tehtävä seuraavan mallin mukaisesti:

1. Mistä laukaisut lähtevät
 - a. On selvitettävä, onko paikka semmoinen, josta halutaan laukaista
 - b. Yleensä laukaisukartta on tarpeeksi tähän selvitykseen
2. Miten laukaisupaikat rakentuvat
 - a. Tässä tulee tehdä videoanalyysi, josta voi todeta miten paikat on rakennettu
3. Mitä asioita tämä edeltää ja onko siellä systemaattista toimintaa ennen laukaisuja
 - a. Kuinka usein tietyt mallit ja pelaajien käyttäytymiset toistuvat ennen laukaisua, onko siellä selvää toistuvuutta
 - b. Onko laukaisupaikkojen rakentaminen monipuolista vai yksittäinen toistuva malli
4. Kuinka iso merkitys tapahtumissa on seuran ja joukkueen valitsema pelitapa ja harjoitellut asiat
 - a. Tuleeko laukaisut harjoitelluista asioista vai onko siellä korostunut pelaajien henkilökohtaiset taidot

- b. Onko toiminta kollektiivista vai suuntautuuko laukaukset yhdelle pelaajalle, jolloin kyseessä voi olla laadukas yksilö vain ja hänen toimintonsa
- 5. Kuinka tehokkaita ja kuinka usein ne johtavat maaliin
 - a. Kuinka usein laukaus lähtee semmoisesta paikasta, jotta se voi mennä maaliin
 - b. Suuntautuuko laukaus alueille, josta se voi mennä maaliin
 - c. Onko laukauksen edessä pelaajia
- 6. Mitä asioita viedään harjoitteluun, miten asia näkyy arjessa ja onko jokin maalipaikkojen rakentamiseen liittyvä asia tärkeämpi kuin laukauksien harjoittelu
- 7. Kuinka harjoitellut asiat näkyvät pitkällä aikavälillä analyysin ja toiminnan jalkauttamisen jälkeen

Edellä oleva analyysi on esimerkki, kuinka tietoa tulee luoda joukkueen pelaamisesta. Kun miehimme johtamisen tasolla, on tärkeää saada tietoa seuran arjen toiminnasta. Tiedolla johtaminen tulee rakentaa mittareiden ja analyysien kautta suhteutettuna omaan toimintaan ympäristöön.

7.7 Urheilujohtaminen on johtamista, jossa tulokset merkitsevät

Seurat ovat isoja kokonaisuuksia, joissa on monia erilaisia palveluita, kuten leirit, turnaukset sekä lasten kiekko- ja jalkapallokoulut. Samaan aikaan myös harrastustoiminnan laatu korostuu niin aikuisissa kuin nuorissa. Näiden johtamisessa on tärkeää luoda tavoitteet ja mitä niillä pyritään saavuttamaan. Erilaiset sisäänheittotuotteet ovat arvokkaita seuroille, jolloin seuroissa jäsenmäärät nousevat, jonka avulla urheiluseurat pystyvät lisäämään resursseja kilpaurheiluun. Talous on paljon sidoksissa jäsenmääriin, jolloin seurassa on tärkeää ymmärtää talouden raamit. Talousjohtaminen on yleisesti tiedolla johtamista. Seurat luovat budjetit, jonka perusteella seura laskee kuukausimaksut ja pelaajamäärät vastaamaan budjettia. Mikäli huomataan, että budjetti on ylitymässä seurassa, joudutaan tekemään toimintoja ja analysoimaan miksi kyseinen budjetti ylittyy. Taloustiedolla johtamisessa seurataan järjestelmien luomia raportteja, joissa näkyy mikä toiminta on tuottavaa ja kannattavaa. Käyttötalouden tarkkailu on helpoin tapa, johtaa tiedolla taloutta.

Urheiluun liittyy vahvasti menestyminen ja tulos. Tämä tarkoittaa, että johtaminen perustuu myös faktoihin ja tuloksiin. Seurat ovat kumminkin erilaisia ja urheiluseuroissa on paljon eroja toisiinsa nähden. Toisessa seurassa onnistunut henkilö ei välttämättä menesty toisessa seurassa. Rekrytoinnin merkitys on siis urheiluseuroissa iso. Mitä isompi seura ja sarja, sitä enemmän rekrytoinnilla on merkitystä. Usein väärä rekrytointi paikataan uudella rekrytoinnilla, mutta vastuu epäonnistumisesta pitäisi olla johtajilla, jotka valitsevat henkilöt tehtäviin. Suomalaisessa urheilussa on nähty viime vuosien aikana paljon valmentajan irtisanomisia, mutta vähän urheilujohtajien irtisanomisia. Urheilun rekrytoinnissa tulisi useammin tehdä tehokasta taustatyötä, jotta rekrytointi olisi mahdollisimman laadukasta. Lähtökohdilta liian isot ja laajat työnkuvat ovat ongelmallisia suomalaisessa urheilussa, jolloin työnteko ja johtaminen ei ole tehokasta. Seuraavassa on mukaelma fikseistä rekrytoinnista.

Urheiluseuran rekrytoinnissa tulee määrittää seuraavat asiat:

1. Tarveselvitys, mitä tarvitaan
 - a. Luoda raamit ja tarpeet työlle mihin henkilöä tarvitaan sisäinen selvityksen avulla
 - b. Rooli ja tehtävä tarkasti määriteltynä, jotta voidaan löytää paras mahdollinen henkilö kyseiseen tehtävään
 - c. Mitä henkilöltä odotetaan kentällä ja sen ulkopuolella
 - d. Pitkäjänteisen prosessin tekijä vai lyhytaikaisen projektin tekijä
 - e. Miten työnkuva ja työntekijä vie kohti seuran päätavoitetta
2. Valmentaja/johtaja/pelaajan profiilin luominen
 - a. Työnkuvan ja osaamisvaatimusten luonti
 - b. Profiilin avulla pyritään saamaan kuva henkilöstä, joka tarvitaan seuraan esimerkiksi kokenutta huippu-urheilun osaajaa vai potentiaalista huippuosaajaa kasvamaan työssään
3. Odotukset työntekijälle
 - a. Mittarit, tavoitteet ja odotukset suhteessa resursseihin

Seuran kannalta tärkeimmät valintaan liittyvät kriteerit:

1. Valitun henkilön arvot, moraalit ja etiikka kohtaavat ympäristön sekä työnkuvan kanssa
2. Valitun henkilön urheilullinen identiteetti on linjassa seurassa vaalivan valmennuslinjan kanssa

Tarveselvityksen jälkeen on tärkeä hakea henkilö ennalta määritettyyn rooliin ja pysyä vaatimuksissa. Tarveselvitys on tärkeä, kun mietitään organisaatiota palapelinä, joka on mahdollisimman tehokas. Suomessa tulisi siis käyttää fiksum rekrytointia. Fiksu rekrytointi tunnetaan myös nimellä smart scouting, joka tunnetaan jo monessa lajissa. Fiksun rekrytoinnin perusteena on ajan ja rahan säästäminen, jolloin rekrytointi perustuu tilastojen tutkimiseen. Kuten Midtjylland ja Brentford ovat tehneet pelaajien hankinnassa.

7.8 Erilaiset kyselyt ja keskustelut ovat myös tiedolla johtamista

Tutkimuksessa useat toiminnanjohtajat ja valmennuspäälliköt ovat käyttäneet erilaisia kyselyitä mittareina. Kyselyissä on paljon hyviä asioita, mutta samaan aikaan niissä piilee paljon uhkia. Kyselyitä pitää käyttää harkiten ja on hyvä miettiä minkälaista palautetta haluaa ja mihin palautteen haluaa. Esimerkiksi kilpaurheiluun liittyy paljon intohimoa ja kilpailu ei ole helppo aihe käsiteltäväksi. Tästä syystä kannattaa miettiä onko kilpaurheiluun liittyvät tyytyväisyyskyselyt kannattavia. Kilpaurheilun tulokset, omat mittarit ja pysyvyydet kertovat tarpeeksi toiminnan laadusta. Kun puhutaan harrastamisesta, jossa tavoitteena on hyvinvointi ja sosiaaliset painopisteet, on hyvä tehdä kyselyitä toiminnasta, jossa ratkaisee muut asiat kuin pelaajakehitys. Näissä on hyvä ottaa ”asiakaskunta” mukaan toiminnan kehittämiseen. Urheilullisessa toiminnassa sisältöön on vaikea ottaa perheiden kantaa, sillä he eivät ole ammattilaisia, jolloin tulee välttää kysymyksiä, onko valmennuksen laatu kohdallaan. Tämän kysymyksen tulee näkyä tuloksista ja niistä vastaa urheiluseuran johtoryhmä.

Esimerkkejä millaisia kyselyitä tulisi tehdä:

1. Seuran ei-huippu-urheiluun tähtäävän toiminnan kyselyt, joissa kysytään:
 - Seuran viestinnän laatua ja tasoa
 - Seuran brändin näkyvyys ulkopuolelle
 - Seuran harjoitteluolosuhteisiin

- Millaisia tapahtumia seuraan halutaan
- Harrastamiseen liittyvät kysymykset, kuten valmennukseen, harjoittelumäärään, pelien määrään

Kyselyissä on tärkeä erottaa kohderyhmät ja toiminnan peruseriaatteet. Harrastamisessa ja sosiaaliseen toimintaan perustuvat asiakassuhteet ovat tärkeä selvittää, sillä silloin on ymmärrettävä harrastamisen olevan puhtaasti tuote, jota myydään seurassa. Huippu-urheiluun tähtäävä toiminta on erilainen asiakaspalvelusuhde, jossa asiakas ostaa lipun kohti huippu-urheilua ja tämän reitin päättää seura. Jos seura ei pysty lunastamaan odotuksia, tapahtuu seuran vaihtoja. tässä vaiheessa seuran johtotehtävissä olevat henkilöt ovat ne, jotka ohjaavat toiminnan oikeaan suuntaan johtamistaidolla, mittareilla sekä asiantuntemuksella. Näissä tilanteissa korostuu onnistuneet rekrytointiprosessit ja valmennuksen laatu sekä tuki. Seurat, joilla on tavoitteena huippu-urheilu, käy jatkuvaa dialogia tulosten kanssa, jotka ovat heille ne tärkeimmät mittarit. Näissä ”asiakkaalta” ei ole hyödyllistä ottaa kommentteja valmennuksen laatuun tai toimintatapoihin. Seuran on pystyttävä määrittämään oman toiminnan standardit.

2. Seuran työntekijöiden ja toimihenkilöiden kyselyt ovat tärkeä osa johtamista, ja kyselyt tulisi sisältää seuraavat asiat:

- Kyselyt systemaattisesti seuran työntekijöiden tyytyväisyydestä
- Työn kuormittavuuden arviointi
- Luottamus valmennuslinjaan ja toimintakulttuuriin
- Tyytyväisyys johtoryhmän jäsenten toimintaan
- Erilaiset kyselyt seuran tulevaisuudesta
- Kyselyt työntekijöiden tarpeista

Edellä olevat kyselyt ovat merkityksellisiä, kun seurataan toiminnan jatkuvuutta ja tehokkuutta. Tehokas työyhteisö mahdollistaa tuottavan tuloksen. Lisäksi kyselyt voivat nostaa työyhteisön ongelmia, jotka hidastavat seuran kehittymistä.

Seuran sisällä käydään paljon keskusteluja, joita on tärkeä dokumentoida, jotta voidaan nähdä onko keskusteluissa paljon samoja asioita. Näin tulisi dokumentoitua hiljaista tietoa. Jos samat asiat toistuvat keskusteluissa, on niissä todennäköisesti totuus. Keskusteluiden dokumentointi on

myös tärkeää johtamisen kannalta, sillä se helpottaa työtekijöistä huolehtimista sekä antaa dataa valmentajaprofiilista. Pitkällä aikavälillä kerätty data voi nostaa tietoa miksi joku on onnistunut tai epäonnistunut työssään, jolloin tietoa voidaan käyttää tulevaisuudessa hyödyksi.

7.9 Yhteenveto kehityssuunnitelmasta

Tiedolla johtaminen urheilussa on tärkeää, sillä tulosten takaa pitää löytää syy. Hyvillä valinnoilla ja oikeanlaisella päätöksenteolla voidaan vähentää epäonnistumia, mutta kaikkeen ei voi vaikuttaa. Tiedolla johtaminen on aikaa vievää ja on ymmärrettävä, että urheilussa ollaan tekemisissä ihmisten kanssa. Tiedolla johtaminen on hyvä, kun sen tekee resurssien mukaan ja kun tiedolla johtamiseen on liitetty vahvasti kehittämistoiminta. Ihmisten johtamista ei tule unohtaa. Vaikka urheilujohtamisen tulisi olla vahvasti tiedolla johtamista, on tärkeää tiedostaa mikä on olennaista ja merkityksellistä dataa. Suomessa datan keruu on kasvanut huomattavasti ja sitä on tällä hetkellä, jopa liikaa tarjoilla resursseihin nähden. Urheilu on kokoaika kovempaa, jolloin suomalaisten seurojen on pystyttävä vastaamaan kilpailuun paremmalla toiminnalla. Tämä tarkoittaa, että seurojen on pystyttävä olemaan tehokkaita.

Tiedolla johtamisessa on tärkeää suunnitella suunta ja mittarit suunnan mukaiseksi, kuten Kosonen (2019) todennut tiedolla johtamisen merkityksellisenä tekijänä *”tavoitteet ja mittarit käsikirjassaan tiedolla johtamiseen”*. Urheilujohtamisen isoin ongelma tällä hetkellä on seurat, joilla on liian monialaisia tavoitteita sekä tavoitteet, jotka syövät resursseja huippu-urheilusta. Huippu-urheiluun tähtäävän toiminnan mittarit ovat eri kuin sosiaaliseen toiminnan tai yhteiskunnallisten ongelmien ehkäisevän toiminnan mittarit. Mittarit tulee olla johdonmukaisia, jossa keskitytään strategian mukaisiin tavoitteisiin ja ne johtavat kohti päämäärää. Tiedolla johtamisessa on tärkeää tarkastella asioita aktiivisesti ja muokata toimintamalleja saadun tiedon perusteella. Urheilujohtamisessa tarvitaan ennen kaikkea johdonmukaisuutta, jossa päätöksien takana on oikeat perusteet.

Suomalaisten seurojen tulee kiinnittää huomiota rekrytointeihin ja työnkuviin. Vapaaehtoisuuden vähentyminen tuottaa Suomessa ongelmia seuroissa, jolloin kustannukset nousevat. Seurassa toimivien taloudesta vastaavien henkilöiden työnkuva tulevaisuudessa muuttuu yhä enemmän resurssien ja taloudenjohtamiseen. Rekrytointi on taloudellisista syistä erittäin tärkeää, sillä oike-

anlainen työnkuva kohdennettuna oikeanlaiseen henkilöön on menestyksen tekijä. Suomalaisessa urheilussa urheilujohtajia, valmennuspäälliköitä ja toiminnanjohtajia ei rekrytoida tarpeeksi laadukkailla prosesseilla. Kun rekrytointi on vahvaa, voidaan saada laadukkaita tuloksia.

8 Johtopäätökset

Tutkimustulosten, työpajan ja kehittämistyön näkökulmasta urheilujohtamisessa tarvitaan selviä suunnitelmia. Urheilujohtaminen on Suomessa heikolla pohjalla, koska koulutettuja henkilöitä on tehtävissä vähän. Yksi iso syy tähän on rahan määrä suomalaisessa urheilussa. Seurojen strategiat ja asiantuntijoiden näkökulmat olivat yhtenäisiä siitä, että Suomessa seurat saavat rahan harrastajista, jolloin huippu-urheiluun tähtäävä toiminta olisi liian iso riski pelaajamäärän näkökulmasta. On kummallista, että tämä nähdään harrastajien vähentävällä tekijänä. Laadukas toiminta yleisesti johtaa isoihin pelaajamääriin ja laadukas valmennus sekä toiminta johtaa parempiin pelaajiin, joka johtaa lopulta huippu-urheiluun. Toisaalta väärin ymmärrettynä nämä ovat toisensa pois sulkevat tekijät. Hyvä ja laadukas pelaajakehitys ei pitäisi vähentää pelaajamääriä, päinvastoin. Hyvän toiminnan pitäisi lisätä pelaajia, jolloin kulurakennetta voi muokata.

Rahan määrä voi liittyä myös vahvasti koulutustuneiden henkilöiden määrään suomalaisessa palloilussa. Yleisesti ottaen korkeasti koulutetut henkilöt saavat isomman korvauksen työstä, kun ei koulutetut. Suomalaisessa urheilussa rahan puuttuminen voi olla ratkaiseva tekijä koulutettujen henkilöiden puuttumiseen.

Seurojen on pystyttävä vahvemmin rajaamaan toiminnan tavoitteet ja tätä kautta myös rajaamaan vision sekä mission. Kun seuran perustoiminnan palaset ovat yhteydessä tavoitteisiin, seuran jäsenten on helpompi toimia seurassa, sillä he tietävät mitä saavat. Tutkimuksen ja työpajan nostot liittyivät vahvasti myös toisiinsa ja samalla johtopäätökset vahvistuivat, että seurojen pitää tarkastella omaa toimintaa vahvemmin, jolloin profiloituminen tulisi olla keskiössä. Kun seuran toiminnassa on selvät rajaukset, myös toimihenkilöiden roolit, tavoitteet ja työnkuvat ovat selkeämpiä. Myös mittareiden määrittäminen on helpompaa, kun tavoitteet ovat selvät. Esimerkiksi tällä hetkellä seurat kyselevät tyytyväisyyttä ja valmennuksenlaatua jäseniltä, koska ovat epävarmoja omasta toiminnasta. Kun mietimme huippu-urheilua, seurojen on pystyttävä vahvemmin lajiliittojen avulla osoittamaan tuloksilla toiminnan laatua.

Kun seurat ovat profiloituneet vahvemmin, on seurojen helpompi asetella tavoitteet ja toimia niiden mukaan. Seurat, jotka profiloituvat, pystyvät rajaamaan omat tavoitteet selkeämmin, jolloin heille ei synny päällekkäisiä tai ristiriitaisia tavoitteita. Vastaavasti lajiliitot ja Olympiakomitea pitää paljon päällekkäisiä tavoitteita ja tällöin heidän kulurakenteensa kasvaa. Lajiliittojen pitäisi pystyä toimimaan suomalaisen urheilun suunnannäyttäjänä ja vastaavasti seurojen tulisi kehittää

urheilijoita, jonka sivutuotteena tulee hyviä ja aktiivisia liikkujia. Nyt ajatusmaailma on valloillaan, että hyvistä liikkujista tulee huippuja.

Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka monella seuralla on huippu-urheiluun tähtäävät visiot, strategiset valinnat, tavoitteet ja mittarit. Lisäksi tutkimuksen avulla kehitettiin huippu-urheilun tiedolla johtamista valituissa palloilulajeissa. Opinnäytetyössä toteutetun kyselyn ja kehittämistyöpajan tulosten perusteella työn tavoitteisiin kyettiin vastaamaan kehitystyössä. Kysely oli kaiken kaikkiaan hyvin onnistunut, vaikka vastauksissa ei aivan saavutettu tavoiteltua määrää. Vastausmäärää oli kumminkin tutkimuksen luotettavuuden kannalta tarpeeksi, koska vastaajat muodostivat tarpeeksi selkeän otannan. Seurat, jotka vastasivat, olivat saman ryhmän edustajia, kuin ryhmän, jotka eivät vastanneet. Tämän vuoksi vastausten määrä oli tarpeeksi laadukas. Myös tutkimuksen tulokset kyselyn ovat hyvin samansuuntaisia, kun työn lähdekirjallisuus kertoo esimerkiksi muutostyöryhmän selvityksessä. Lisäksi Palloliiton, Jääkiekkoliiton ja Olympiakomitean strategiat ovat osoittaneet samankaltaisia piirteitä kuin tulokset. Tutkimuksen tulokset olivat osittain lajiliittojen ja Olympiakomitean strategian mukaisia vastauksia, sillä seurojen tavoitteissa ilmeni usein valmentajakoulutus ja pelaajamäärät. Tämä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen vakuuttavuuden ja luotettavuuden perustana on tutkimuksen johdonmukaisuus. (Vilka, H. 2021)

Kehitystyöpajassa oli laadukasta keskustelua, jossa nousi kyselyn ongelmakohtat esille. Työpaja oli hyvin järjestetty, jossa pysyttiin aikataulussa sekä teeman mukaisissa keskusteluissa. Työpajan vastaukset näyttivät ongelmat ja haasteet, jotka seuroilla on. Kommenttien perusteella työn kehitysoiota oli helpompi viedä eteenpäin.

Kehittämismalli on käyttökelpoinen malli, jossa on nostettu esille puutteet mitä kyselyn tulokset osoittivat. Kehitystyössä on pyritty mukailemaan lähdekirjallisuuden noston ja erityisesti tavoitteiden asettelua on korostettu. Kehitystyön onnistuneimmat kohdat ovat suorituskyppyramidi ja kuinka toimintaa tulisi jalkauttaa, joka vastaa juuri tiedolla johtamisen ongelmiin huippu-urheilun näkökulmasta kyselyn perusteella. Kehitystyöpajan ja vastauksien perusteella on syytä miettiä, onko suomessa mahdollista asetella seuratoimintaan tavoitteet huippu-urheilu edellä. Nykyinen urheilujärjestelmä ja yhteiskunta on vahvasti liikunnan puolesta puhujia, kuten Jokisipilä (2022) on maininnut selvityksessään Opetus- ja kulttuuriministeriölle.

Tutkimuksen kysymykset ovat olleet kattavat ja helposti ymmärrettäviä. Kysymyksiin on vastattu johdonmukaisesti ja niissä toistuu samat vastaukset useasti. Jakauma tutkimuksessa ei ole suuri, sillä kyselyyn osallistuneet ovat vastanneet asioihin hyvin samankaltaisesti, kuten lajiliittojen stra-

tegioissa on eli tutkimuksen kysymykset ovat ymmärretty oikein. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti ovat varsin korkeat eli määrällisen tutkimuksen luotettavuus on varsin pätevä, sillä tutkimuksen tulosten ja päätelmien välillä on selkeä yhteys. Lisäksi tutkimuksen taustatiedot todentavat tutkimuksen pätevyyden. Tutkimus on myös varsin hyvin toistettavissa, sillä kyselyn tekeminen on helppoa samalaisella kyselyllä. Myös tutkimuksen uudelleen toteuttaessa vastaukset olisivat suurella todennäköisyydellä samankaltaisia. Vastausten perusteella voidaan myös olettaa, että kyselyyn osallistuneet ymmärsivät kysymykset, sillä vastauksista voidaan nähdä samankaltaisuus ja vastauksien muoto on kysymykseen vastaava.

Tutkimus on valtakunnallisesti mielenkiintoinen, sillä vuoden 2024 Olympialaisten jälkeinen keskustelu on luonut opinnäytetyölle suuren yleisön. Urheilujohtaminen on ollut Suomen yksi suurimmista puheenaiheista ollut vuoden 2024 syksyllä. Tutkimuksen tuomat faktat ovat selvä esimerkki, kuinka lajiliittojen tulisi terävöittää rooliaan ja ottaa isompi vastuu seurojen ja urheilun kehittämistä. Myös lajiliittojen tulisi tarkastella vahvasti oman henkilöstön osaamista, sillä useat seurakehittäjät ovat olleet vastuussa seurojen kehittämistä, mutta urheilulliset painopisteet ovat jääneet. Toisaalta, mikäli lajiliitot haluavat vain monitason liikuttajia, ovat seurakehittäjät onnistuneet hyvin.

Tutkimukseen olisi ollut merkityksellistä myös lisätä kaksi lisäkysymystä, jotka olisivat voineet olla: 1) kuinka pitkään olet ollut nykyisessä roolissasi ja 2) kuinka kauan olet toiminut johtotehtävissä. Näillä kysymyksillä olisi voitu tarkastella johtajien kokemusta arjesta ja pysyvyyttä.

9.1 Kuinka huippu-urheilun tiedolla johtamisen tutkimusta tulisi jatkaa

Tulevaisuudessa tutkimusta tulisi laajentaa lajiliittoihin. Jatko tutkimuksessa tulisi selvittää mitkä ovat lajiliittojen ja Olympiakomitean johtotehtävissä toimivien henkilöiden koulutustaustat sekä kokemukset huippu-urheilusta. Työn teoriapohjassa on mainittu, että suomalaisessa urheilussa johtajat valitaan staattisen verkoston kautta, jolloin tutkimus voi osoittaa, onko suomalaisilla urheilujohtajalla koulutuksen ja kokemuksen yhdistämisen perusteella kompetenssia olla johtotehtävissä. Myös tavoitteiden ja mittareiden selvittäminen lajiliitoissa olisi merkityksellistä, sillä nykyinen menestyminen urheilussa on heikkoa. Mikäli lajiliitoissa ja Olympiakomiteassa ei ole joh-

tajilla tulostavoitteita, ne tulisi määrittää, sillä silloin tavoitteet ohjaavat myös johtajien toimintaa. Nykyisen trendin mukaan, jossa johtajuus on jaettu, aiheuttaa usein ongelman, että vastuu on liian monella, jolloin ei tiedetä, kuka on loppujen lopuksi vastuussa.

9.2 Oma osaamisen kehittyminen

Työn tekijän kehittyminen ja oppiminen on työaikana ollut suurta. Työn tekijällä on ollut omalaatuinen työtapa, joka on koko prosessin aikana ollut ohjaajan tiedossa, jolloin ohjaaja on pystynyt ohjaamaan työn tekijää hyvään suuntaan. Työn tekijän osaaminen on myös kehittynyt johtamisen tasolla, sillä strategian ja mallien rakentaminen kehitystyössä on nostanut uusia ajatuksia johtamisesta. Lisäksi työn tekeminen on vaatinut paljon kirjoittajalta kieliopillisesti, joten tekstin tekeminen on tuonut varmuutta kirjoittamiseen akateemisesta näkökulmasta.

Tiedolla johtamisen näkökulmasta työn tekijä on saanut paljon uusia ajatuksia ja ideoita siitä, miten urheilua tulisi johtaa tiedolla. Kehityssuunnitelmassa on saatu paljon tietoa eri asiantuntijoilta ja johtajilta. Erityisen tärkeänä työn tekijä on pitänyt haastattelun tuomia näkökulmia, kuinka seura tulisi rakentaa talouden näkökulmasta. Tiedolla johtaminen ja erityisesti kysely lomakkeen tekeminen nostatti ajatuksia siitä, kuinka tärkeää on saada tilastoja, joita peilataan nykyisiin tuloksiin. Tämä tarkoittaa, että menestymisen takaa on löydettävä oikeat lukemat ja merkitykselliset tilastot. Urheilujohtamisessa on paljon kehitettävää ja tämä on opettanut myös työn tekijää näkemään urheilujohtamiseen uusia näkökulmia.

Lähteet

- Aarresola, O. (2023). Osataanko johtaa tiedolla? *Liikunta ja tiede*, 60(1), 74.
- Abeza, G., O'reilly, N., Nadeau, J. & Abdourazakou, Y. (2022). Big data in professional sport: the perspective of practitioners in the NFL, MLB, NBA, and NHL. *Journal of Strategic Marketing*, pp. 1–21. Available at: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2108881>.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Arastey, G. M. 2018. The Brentford FC Story: Running a football club through data.
- Baskerville, R. & Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge management research & practice*, 4(2), 83-105
- Beamish, R., & Ritchie, I. (2006). *Fastest, highest, strongest: A critique of high-performance sport*. Routledge.
- Breuer, C., Feiler, S., & Rossi, L. (2020). Determinants of non-profit sports clubs' perceived competition from commercial sports providers.
- Bryson, J. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations : A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Choo, C. W. (2000). Working with knowledge: How information professionals help organisations manage what they know. *Library Management*, 21(8), 395–403.
- Csipkes, M. Czimbalecz, G. 2022. Application of statistical indicators in football
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308-329.
- Hackathorn, R. (2004). The BI watch: Real-time to real-value. *DM Review*, January.
- Hakala, J. T. (2022). *Hyvä, parempi, valmis: Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille*. Gaudeamus.
- Hautala, A. (2023). Tiedolla toimiminen johtamisen tukena. *Liikunta ja tiede*, 60(1), 13. <https://www.lts.fi/liikunta-tiede/artikkelit/polttopisteessa-tiedolla-toimiminen-johtamisen-tukena>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* ([9. uudistettu painos]). Edita.
- Hellström, E., & Ikäheimo, H.-P. (2017). Tieto päätöksenteossa. Kohti digiloikkaa. *Sitra*. 1–22. <https://media.sitra.fi/2017/11103247/Tieto-paatoksenteossa.pdf>

- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- Hämäläinen, K., *Strateginen tiedolla johtaminen: Tapaus Kotkan kaupunki* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2021, 98 s. Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma Ohjaaja(t): Marttiin, Pentti
- Jokisipilä, M. (2022). *Huippu-urheilu osana suomalaista yhteiskuntaa ja kulttuuria*. LIIKUNTA | Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja: 2022:28.
- Kamensky, M. (2010). *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Talentum.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-97.
<https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.jyu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=32a4f31d-b994-463e-a54c-bc795d140488%40redis>
- Kanerva, J. (2024, elokuu 10). Asiantuntijalta tyly arvio Suomen urheilun iskukyvyistä: ”Suomalainen geeniperimä ei riitä”. *Huippu-urheilu*. <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000009798095.html>
- Koukkula, T. (27.2.2023) Palapelin kasaaminen – data-analytiikka tiedolla johtamisen työkaluna urheiluseurassa. Suomen olympiakomitea. <https://www.olympiakomitea.fi/ajankohtaista/blogit/palapelin-kasaamista-data-analytiikka-tiedolla-johtamisen-tyokaluna-urheiluseurassa/>
- Kupila, J. (2024, elokuu 11). Puuhakas urheilumaa: Sitä saa mitä tilaa: Kun huippu-urheilu ei ole keskiössä, Suomessa on turha taivastella ettei huippu-urheilua synny. *Aitio*.
- Kuorikoski, T. (2016). *Kohti resonoivaa urheilujohtamista. Tavoitteen muodostuminen urheilun kentässä* (Väitöskirja, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 711). Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Yliopistopaino.
- Kosonen, Miia 2019. *Tiedolla johtamisen käsikirja*. Xamk Kehittää 81. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. ISBN 978-952-344-183-5 (PDF). ISSN 2489-3102 (verkkojulkaisu).
- Laakso, N., Sintonen, T., & Takala, T. (2016). *Kentältä kokemuksen kautta huipulle: Narratiivinen tutkimus suomalaisten urheilujohtajien etenemisestä liikunnan ja urheiluhallinnon ylimpään johtoon*. Hallinnon Tutkimus.
- Laakso, N. (2016). *Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia: Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien?* (Väitöskirja). Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä University School of Business and Economics.
- Laamanen, K. 2005. *Johda suorituskyyä tiedon avulla: Ilmiöstä tulkintaan*. Helsinki. Suomen laaketukeskus
- Laitinen, E. K. (2003). *Yritystoiminnan uudet mittarit* (3. uud. p.). Talentum.
- Lehner, F., & Haas, N. (2010). Knowledge management success factors-proposal of an empirical research. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 79-90
- Lehmuskallio, T. (2024, huhtikuu, 17). Puhelinhaastattelu.

- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., & Antikainen, R. (2006). Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä (2. uud. p.). Edita.
- Michelsen, K.-E., Lehtonen, K., Rantala, K., Jokisipilä, M., & Mäkinen, J. (2022). Suomalainen huippu-urheilu tarvitsee luottamusta. Huippu-urheilun arviointiryhmän loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriö. ISBN pdf: 978-952-263-772-7. https://valtioneuvosto.fi/OKM_2022_25.pdf
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.–7.p. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2019). Osaaminen ratkaisee: Viitekehyksen laajentamistyöryhmän loppuraportti. ISBN: 978-952-263-615-7. https://valtioneuvosto.fi/OKM_2019_3_Osaaminen_ratkaisee.pdf
- Paasi, J. (2018, March 20). Yle Areena. <https://yle.fi/a/3-10125444>
- Perälä, S., & Perälä, J. (2006). *Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus* (3. uud. p.). WSOY Pro.
- Pilvinen, S. (2024, July 13). Gnistanin stadion paloi – Nyt löytyi hätäratkaisu. *Iltalehti*. <https://www.iltalehti.fi/veikkausliiga/a/bc0b1732-46a4-4bb5-962d-125b328ab127>
- Pulkkilä, P. (2019). Suomalaisten lajiliittojen huippu-urheilun johtamisjärjestelmä.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudemus.
- Salojärvi, S. (2013). Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. In M. Helsilä & S. Salojärvi (Eds.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (pp. 119-142). Kariston Kirjapaino Oy.
- Simon, H. (1978). *Administrative behavior* (2. p.). Free Press.
- Slack, T. (1998). Is there anything unique about sport? *Journal of Sport Management*, 5(2), 21–29.
- Stier Jr, W. F., & Schneider, R. (1999). Fundraising: An essential competency for the sport manager in the 21st century. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 35(2/3), 93–103.
- Stewart, B., & Smith, A. (1999). The special features of sport. *Annals of Leisure Research*, 2(1).
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2009). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1-13.

- Suomen jääkiekkoliitto. (2022, May 14). Suomalaisen jääkiekon strategia 2022–2026. <https://www.finhockey.fi/index.php/info/strategia>
- Suomen Olympiakomitea. (2022, November 21). Eduskunnan sivistysvaliokunnalle Olympiakomitean lausunto liikuntalain muuttamisesta. <https://www.finhockey.fi/index.php/info/strategia>
- Suomen Palloliitto. (2019). Suomalaisen jalkapallon ja futsalin strategia. https://www.palloliitto.fi/1648711536-suomalaisen-jalkapallon-ja-futsalin-strategia_2020-24_2.pdf
- Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs organisaatio (8. painos). Talentum Media Oy.
- Szerovay, M., Pirhonen, S., Miettinen, M., Gargelli, S., Honkavaara, J., & Rinnetmäki, V. (2023). Mitä tarkoittaa osaava valmentaja – sisäinen tietotarveselvitys syksy 2022. Suomen Palloliitto. https://www-assets.palloliitto.fi/62562/1709823184-tietotarveselvitys_osaava-valmentaja_syksy-2022.pdf
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43(2–3), 172–194
- Thierauf, R. (2001). Effective business intelligence systems. Quorum Books.
- Toikko, T., & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E., Broberg, M., & Tähtinen, R. (2020). *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita* (2. uudistettu painos.). Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Uw Extended Campus. 2016. The Story of Moneyball Proves Importance of Both Big Data and Big Ideas. Viitattu 28.10.2023 <https://uwex.wisconsin.edu/stories-news/moneyball-proves-importance-big-data-big-ideas/>
- Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.
- Virtainlahti, S. (2006). Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua: Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. Jyväskylän yliopisto.
- Virtanen, P., Stenvall, J., & Rannisto, P.-H. (toim.). (2015). *Tiedolla johtaminen hallinnossa: Teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere University Press
- Watanabe, N.M., Shapiro, S. & Drayer, J. (2021). Big Data and Analytics in Sport Management. Journal of Sport Management. 35(3). pp. 197–202. Available at: <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0067>.
- Weckström, J. (2024). Weckström, J. 2024, Datan hyödyntäminen veikkausliigaseuroissa, LAB-ammattikorkeakoulu,

Zack, Michael (2001). If managing knowledge is the solution, then what's the problem? Teoksessa Malhotra, Yogesh (toim.), Knowledge Management and Business Model Innovation (s. 16–36). London: Idea Group Publishing

Liitteet

Liite 1

Taulukko 2. Seurojen toiminnanjohtajien vastaukset tärkeimpiin tavoitteisiin.

Aihealueet tavoitteille:	Vastausten lukumäärä (25 max)
Harrastajamäärien kasvattaminen	8
Kasvattaa urheilijoita/liikkuja	7
Tuottaa huippu-urheiluun urheilijoita	7
Yhteiskuntavastuullinen tavoite:	6
Osaaminen kehittäminen valmennuksessa	6
Terve talous ja kestävä seuratoiminta	6
Yhteisöllinen tavoite, esim. katsojaluvut ja seurakulttuurin luominen	5
Paras tai laadukkain pelaajapolku/urheiluseura	4
Kilpailulliset ikäluokat menestyvät sarjoissa	4
Paraspaikka kasvaa (ei urheilullinen näkökulma)	3

Olla liikuttaja ja liikuttaa massoja:	3
Kehittyvä seuratoiminta:	2
Olosuhteiden kehittäminen, Viestinnän lisääminen, Paras paikka valmentaa, Mahdollistaa ammattimainen ympäristö, Lisätä hyvinvointia, Johtava seura alueella, Seurayhteisön laadukas tekijä, Myydä pelaajia, Vapaaehtoisien määrän ylläpitämien ja nostaminen, Työpaikkojen luominen nuorille	1

Liite 2

Taulukko 3. Toiminnanjohtajien vastaukset tärkeimpiin mittareihin.

Onnistumisen mittarit:	Vastausten lukumäärä (max 25)
Pelaajamäärät	13
Eriaiset tyytyväisyyskyselyt+ muut kyselyt	11
Sarjatasot, menestyminen sarjoissa ja tulokset	11
Maajoukkue- ja aluejoukkuepelaajat nuorissa	10
Kasvattien määrä ylimmillä sarjatasoilla	10
Koulutettujen valmentajien määrä	6
Omat kasvatit edustusjoukkueessa	5
Vapaaehtoisien määrät	5
Taloudellinen tulos	5
Tähtiseura tai laatujärjestelmä status	3
Kansainvälisissä sarjoissa pelaavat omat kasvatit	2
Alhainen drop out lukema	2
Työhyvinvointi kyselyiden vastaukset	2
Olosuhteiden laatu	2
Peli- ja harjoitustapahtumien laadullinen mittaaminen	2

Aloittavien ikäluokkien pelaajamäärät	2
Pelaajamyynnit, Päätoimisten määrät, vuosittainen pelaajamäärän kasvu, edustusjoukkueen pelattujen minuuttien suhteellinen luku, HH-liigan tulokset, Pelaajakehitystestit, Tyttöpelaajienmäärät, Vanhustyö, yhteistyökumppanien määrä, liikuntakerhot, quick ratio, Liikkumattomuuden ehkäisy, Toimintamaksujen kattavuus toimintamenoista, yleisökeskiarvo otteluissa	1

Liite 3

Taulukko 4. Valmennuspäälliköiden ja urheilujohtajien mittarit valmentajille

Onnistumisen mittarit:	Vastausten lukumäärä (max 36)
Sarjatasot, menestyminen sarjoissa ja tulokset	12
Erilaiset tyytyväisyyskyselyt+ muut kyselyt	8
Ominaisuustesteillä	7
Maajoukkue- ja aluejoukkuepelaajat nuorissa	7
Peli- ja harjoitustapahtumien laadullinen mittaaminen	7
Pelaajakehityksellä (Epämääräinen mittari)	6
Määrällinen analyysi pelistä tai harjoituksesta	6
Harjoitteluseurantalomakkeella	5
Valmentajien koulutus taso	3
Pelaajamäärät	3
Kausi- ja harjoitussuunnitelmassa pysyminen	3
Lajitaitojen kehittämisellä	2
Drop out lukemalla	2
Ottelun seurantalomakkeella	2
Laukaisutilasto, pelisuorituksen kehittämisellä, pelaajat kansainvälisissä sarjoissa, pelaajien oman ajan harjoittelun tukemisella, kehitysti-	1

latavoitteilla, jaksopalavereilla, omat kasvatit pääsarjassa, menestyminen HH-liigassa, liikunnan kokonaismäärällä, ei mittareita, pelitaitojen kehittämisellä	
--	--

Liite 4

Taulukko 5. Valmennuspäälliköiden ja urheilujohtajien onnistumisen mittarit

Onnistumisen mittarit:	Vastausten lukumäärä (max 36)
Sarjatasot, menestyminen sarjoissa ja tulokset	10
Maajoukkue- ja aluejoukkuepelaajat nuorissa	8
Pelaajamäärät	7
Pelaajakehityksellä (Epämääräinen mittari)	5
Ei tietoa	5
Valmentaja koulutuksella ja koulutustasoilla	5
Peli- ja harjoitustapahtumien laadullinen mittaaminen	4
Määrällinen analyysi pelistä tai harjoituksesta	3
Erilaiset tyytyväisyyskyselyt+ muut kyselyt	2
Valmentajien palautekyselyllä valmennuspäälliköistä	2
Lajitaitojen kehittämisellä	2
Harjoittelun seurantalomakkeella	2
Pelaajamyynnit	2

Pelaajien henkilökohtaisella menestymisellä, otteluseurantalomakkeella, valmennustiimin harmonisen työskentelyn tasolla, ominaisuustestit, drop out lukemalla, lajitaitojen kehittymisellä, laukaisutilastolla, pelaajien yhteisien tavoitteiden saavuttamisella, pelaajat kansainvälisissä sarjoissa, oman ajan harjoittelun määrällä, ravinto- ja unimäärän seuranta, kehitystilatavoitteilla, yhteistyöseurojen tyytyväisyys, omien junnujen pysyminen seuran kilpajoukkueissa, valmentajien sopimusten pituus, seurayhteisön kehitys	1
--	---

Liite 5

Taulukko 6. Toiminnanjohtajien keskeisimmät työnkuvat

Toiminnanjohtajien keskeisimmät työnkuvat	Vastausten lukumäärä (max 25)
Talousjohtaminen	18
Henkilöstöjohtaminen	15
Toiminnan ja strategian kehittäminen	11
Arjen pyörittäminen/johtaminen	5
Myynti ja markkinointi	3
Viestintä	3
Yhteistyökumppanuudet	2
Resurssien mahdollistaja	2
Liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen, hallinto, varmistaa vision ja mission toteutuminen, edustusjoukkueen toiminta, rekrytointi, seurakulttuurin rakentaminen, vastuun kantaminen kaikesta	1
Ei analysoitavia vastuksia: osata delgoida, käsittää kokonaisuuksia, johtaa	1

Liite 6

Taulukko 7. Valmennuspäälliköiden ja urheilujohtajien työnkuvat

Mikä seuraavista tehtävistä kuuluu työnkuvaasi?	Vastausten lukumäärä (max 36)
Valmentajien kehittäminen	35
Oto-valmentajien johtaminen	31
Valmennuslinjan luominen ja jalkauttaminen	28
Päätoimisien valmentajien johtaminen	25
Tarvittaessa auttaa kentällä joukkueita (ei "omaa" joukkuetta)	25
Vapaaehtoisien johtaminen	23
Muu tehtävä	8
Ennalta määritetty rooli yhdessä joukkueessa. esim valmennustiimin jäsen	6
Joukkueen päävalmentaja	6

Liite 7

Taulukko 8. Valmennuspäälliköiden ja urheilunjohtajien työnkuvan keskeisimmät tehtävät

Valmennuspäälliköiden ja urheilunjohtajien työnkuvan keskeisimmät tehtävät	Vastausten lukumäärä (max 36)
Valmentajien kehittäminen/tukeminen	23
valmentajien johtaminen	17
Valmennuslinjan luominen ja jalkauttaminen	16
Johtaa/organisoida seuran urheilullista puolta	15
Valmentajien rekrytointi	8
Pelaajakehityksen johtaminen	6
Tavoitteiden seuranta	5
Seurayhteistyö	2
Seurayhteisön kasvattaminen, joukkueen valmentaminen, jalkapallo- tai	1

jääkiekkokoulutoiminta, kilpailusta vastaaminen, seuran kasvot, toiminta olosuhteiden kehittäminen/seuraaminen, olla helposti lähestyttävä	
---	--

Liite 8

Taulukko 9. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastaukset miten ymmärtävät tiedolla johtamisen

Vastauksen aihealueet	Esimerkkivastaus	Määrät
Määritelmä, jossa nostetaan esiin analyysi suhteutettuna omaan ympäristöön, oikeat termit tullut esiin vastauksessa	Päätöksenteko pohjautuu tutkittuun tietoon, selvityksiin, kyselyihin, kokemusperäiseen, varmennettuun tietoon, ja todennettuun osaamiseen. Huomioidaan myös toimintaympäristö, sen ja toiminnan erityispiirteet, kilpailutilanne jne - "one size doesn't fit all".	24
"Mittarit kertovat totuuden" ajatus	Ei mennä mutulla, vaan haetaan dataa ja faktoja. Mittarit täytyy ollaa sellaiset, että ne voidaan mitata mielipiteistä riippumatta	17

Ei tiedetä mitä tiedolla johtaminen on, vastaukset luokkaa hyvää johtamista jne	Osaavaa ammattimaista johtamista.	8
Osittain oikeita asioita	Sitä, että pystytään argumentoimaan seuran valintoja muutenkin kuin niin, että näin on aina ennenkin tehty.	6
Ihmiset, jotka eivät usko tiedolla johtamiseen	Et voi johtaa ja delegoida asioita, jos et ymmärrä ja tiedä. Millä ennen vanhaan johdettiin ?? Tämä tiedolla johtamisen käsite on trendisana, enkä anna sille sanalla oikeastaan juurikaan arvoa	6

Liite 9

Taulukko 10. Tutkimuksen kysymykset

Nro	Kysymys	Vastausvaihtoehdot
1	Mikä on roolisi seurassa?	1: Toiminnanjohtaja, 2: Valmennuspäällikkö tai Junioripäällikkö, 3) Urheilutoimenjohtaja tai muu johtotehtävä urheiluun
2	Laji:	1: Jalkapallo 2: Jääkiekko
3	Valmentajalisenssi jalkapallossa	1: Uefa Pro, 2: Uefa A, 3: Uefa B 4: ei koulutusta tai muu lisenssi
4	Valmentajalisenssi jääkiekossa	1: Taso 3, 2: Taso 2, 3: Taso 1, 4: ei lisenssiä

5	Akateeminen koulutustaso johtamiseen liittyen? (merkkää vain korkein)	1: ei koulutusta johtamiseen, 2: Alempi korkeakoulu, 3: ylempi korkeakoulu 4: Lisensiaatti, 5: tohtori
6	Kokemus huippu-urheilusta johtajana, valmentajana tai pelaajana (Huippu-urheilun määritelmä tässä tutkimuksessa on korkein sarjataso aikuisten tasolla Suomessa tai ulkomailla)	1: Alle 1 vuotta, 2: 1-2 vuotta, 3: 3-4 vuotta, 4: 5 vuotta tai enemmän
7	Lajiliiton tai muu urheilujohtamisen erikoistutkinto	1: Kyllä, 2: Ei
8	Mitkä ovat toiminnanjohtajan työnkuvan keskeisimmät tehtävät? (max. kolme)	Avoin
9	Mikä on seuran visio?	Avoin
10	Mikä on seuran missio	Avoin
11	Mitkä ovat seuran kolme tärkeintä tavoitetta	Avoin
12	Kuinka seuramme profiloituu (1-10 arviointi)	1= Seura, jonka tavoitteena on lisätä hyvinvointia, kantaa yhteiskunnallisia vastuita ja tarjoaa harrastusmahdollisuuksia alueella 10= tavoitteemme on kilpaurheilu
13	Kuka tai ketkä kantaa vastuun urheilullisesta menestymisestä seurassasi?	1: Toiminnanjohtaja 2: Urheilutoiminnanjohtaja, 3: Valmennuspäällikkö, 4: Joukkueiden valmentajat, 5: Ei erikseen määritelty, 6: En halua vastata
14	Mitkä ova Valmennuspäällikön/junioripäällikön työnkuvan keskeisimmät tehtävät?	Avoin

15	Montako palkallista henkilöä sinulla on johdettavana (Vain numero)?	Avoin
16	Montako vapaaehtoista sinulla on johdettavana? (Valmentajat ja joukkueenjohtajat)	Avoin
17	Mitkä seuraavista asioista ovat seuran strategian mukaisia tavoitteita?	1: Kasvattaa Huippu-urheilijoita kansainväliselle/kansalliselle tasolle 2: Kasvattaa pelaajia edustusjoukkueeseen 3: Kehittää valmennusosaimista, 4: Kasvattaa pelaajamääriä, 5: Yhteiskuntavastuu lisääminen 6: Olosuhteiden kehittäminen 7: Menestyä kansallisissa sarjoissa nuorissa 8: Menestyä kansainvälisissä tapahtumissa, 10: Pelaajien pitäminen seurassa, 11: Jäsenistön tyytyväisyys, 12: ei mitään näistä
18	Mitkä ovat seuran strategian kannalta merkittävimmät mittarit?	Avoin
19	Mikä näistä tehtävistä kuuluu työn kuvaasi?	1: Valmentajien kehittäminen, 2: Tarvittaessa auttaa kentällä joukkueita (ei "omaa" joukkuetta) 3: Ennalta määritetty rooli yhdessä joukkueessa. esim valmennustiimin jäsen, 4: Joukkueen päävalmentaja, 5: Päätoimisien valmentajien johtaminen, 6: Oto-valmentajien johtaminen, 7: Vapaaehtoisten johtaminen, 8: Valmennuslinjan luominen, 9: Muu tehtävä
20	Millä mittareilla mitaat valmentajien onnistumista	Avoin

21	Mitkä ovat keskeisimmät mittarit työnkuvasi kannalta? (UTJ tai Valmennuspäällikkö)	Avoin
22	Minulla on mahdollisuus käyttää yli puolet työajastani valmennuksen kehittämisen	1: Kyllä, 2: Ei
23	Mitä tiedolla johtaminen tarkoittaa sinulle?	Avoin

Liite 10

Työpajan muistio

Tilaisuus: Urheilujohtamisen työpaja, Juuso Kevarin opinnäytetyöhön

Paikka: Teams

Päivämäärä: 15.9.2024

Urheilujohtamisen työpajan tarkoitus

Työpajan tarkoitus oli saada urheilujohtamiseen erilaisia näkökulmia kentältä ja ihmisiltä, jotka ovat olleet urheilussa mukana monia vuosia. Työpajan tavoitteena oli saada erilaisia nostoja ja ajatuksia urheilujohtamisen kehittämisestä ja näkökulmia, miksi tulokset olivat niin huolestuttavia. Kutsu työpajaan lähti noin 15 henkilölle, josta 8 saatiin mukaan. Työpajaan osallistujat olivat kaikki urheilun ammattilaisia.

1) Aloituspöytäkirjan taustat ja tulosten esittely

Tutkija esitteli yleisölle noin 20 minuutissa kaikki tulokset. Esittelyssä käytiin läpi tulokset neutraalisti ilman johdattelua, jonka tavoitteena oli saada ihmiset muodostamaan omia mielipiteitä, jotta kehitystyössä ei vaikuttaisi liikaa tutkijan mielipiteet ja ajatukset. Esittely painotettiin koulutustasoihin, mittareihin ja tavoitteisiin. Tutkimustuloksissa nostettiin esiin erityisesti vastaukset aihealueittain, sillä tutkimuksessa on pyritty suureen anonyymiteettiin.

2) Tutkimuksesta nousseet kysymykset ja ajatukset

Tämän jälkeen siirryttiin tutkijalle esiteltäviin kysymyksiin, jossa kysyttiin mm. tutkimuksen taustoja ja vastausten keräämistapaa. Kysymyksissä nousi esitys, että miksi vain palloilulajeissa jääkiekko ja jalkapallo mukana, jossa perusteena oli muiden lajien erilainen asema suomalaisessa ja kansainvälisessä urheilussa. Kokonaisuudessa tämä osio vei aikaa noin 20 minuuttia.

3) Tutkimuksesta tehtävä kehitystyö ja siihen liittyvät ideat

Kehitystyössä pyydettiin nostamaan ajatuksia seuraavien kysymysten pohjalta. Ensin nousi keskustelua ja sen jälkeen pyydettiin erilaisia lyhyitä kirjallisia vastauksia ranskalaisin viivoin, josta on tehty yhteenveto. Jokaisen henkilön ei tarvinnut vastata jokiaseen kysymykseen kirjallisesti, mutta siihen kannustettiin. Tämä osio vei aikaa noin 35 minuuttia.

- A. Mikä on lajiliittojen merkitys huippu-urheilussa ja sen kehittämisessä?
- B. 1) Mihin lajiliittojen tulisi keskittyä omassa toiminnassa 2) mihin seurojen tulisi keskittyä omassa toiminnassaan
- C. Miksi seurat eivät tavoittele huippu-urheilua rohkeasti?
- D. Miten tavoitteet ja mittarit tulisi rakentaa suomalaisessa urheilussa
- E. Miten suomalaisessa urheilussa tuki ja resurssit tulisi jakaa?
- F. Mikä seurojen päätehtävä tulisi olla Suomessa?

Työpajan tuotokset:

Mikä on lajiliittojen merkitys	- Kouluttaa ja luoda resursseja
--------------------------------	---------------------------------

<p>huippu-urheilussa ja sen kehittämisessä?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Viedä lajin huippu-urheilutoimintaa eteenpäin - Maajoukkue toiminnan ylläpito - Ohjata seuroja - Kehittää huippu-urheilua ja maajoukkue toimintaa
<p>1) Mihin lajiliitosten tulisi keskittyä omassa toiminnassa 2) mihin seurojen tulisi keskittyä omassa toiminnassaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1) Huippu-urheiluun 2) Kasvattaa urheilijoita - 1) Ajaa oman lajin etuja 2) Rakentaa toiminta yhdessä yhteiskunnan kanssa kilpaurheiluun ja harrastamiseen - 1) Suomalaisen huippu-urheilu polun kehittämiseen 2) Mahdollisimman laadukas arki urheilun parissa - 1) Ohjata seuroja valitsemallaan tiellä 2) Seurojen pitää toimia omien resurssien ja ympäristön mahdollistamalla tavalla, urheilun hyväksi
<p>Miksi seurat eivät tavoittele huippu-urheilua rohkeasti?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiskunnan mallit eivät mahdollista huippu-urheilutoimintaa - Seuroilla ei ole mahdollisuutta resurssien puitteissa keskittyä huippu-urheiluun - Osaamisen puutteen vuoksi - Olosuhteiden puuttumisen, osaamisen vajavaisuuden ja yhteiskunnan paineen vuoksi
<p>Miten tavoitteet ja mittarit tulisi rakentaa suomalaisessa urheilussa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ennen mittareiden ja tavoitteiden rakentamista on luotava raamit toiminnalle - Seurojen tavoitteet on tehtävä seuran resurssien mukaan - Harrastaja ja valmentaja määrän mukaisesti - Seurojen pitäisi rakentaa vahvasti omat tavoitteet ja mittarit, ei jäsenten mielen mukaan

Miten suomalaisessa urheilussa tuki ja resurssit tulisi jakaa?	<ul style="list-style-type: none"> - Tuet tulisi kohdentaa useammin suoraan seuroihin, palloliiton ja olympiakomitean työntekijämäärät ovat valtavat - Tuen tulisi kohdentua suoraan kentälle - Tuet ja rahoitukset pitäisi rakentaa pitkäjänteisiksi - Nuorten 14-17 vuotiaiden urheiluun saatava lisää resursseja - Alle 18-vuotiaiden harrastaminen liikuntapaikoilla ilmaiseksi
Mikä seurojen päätehtävä tulisi olla suomessa?	<ul style="list-style-type: none"> - Seuran pitää profiloitua ja sen jälkeen keskittyä ydintoimintaa - Kehittää pelaajia - Liikuttaa mahdollisimman monia lapsia ja nuoria, mahdollisimman laadukkaasti - Omien resurssien mukaan toiminnan järjestäminen lapsille ja nuorille

4) Yhteenveto ja kiitos

Yhteenvedossa nostettiin asioita vielä kerran esiin tutkijan johdolla ja kiitettiin kaikki työpajaan osallistujia. Tämän jälkeen työpajassa mukana olleita ihmisiä muistutettiin työn keskeneräisyydestä ja samalla toivotettiin julkaisu tilaisuuteen mukaan myöhemmin syksyn aikana.