
Tapani Hautamäki

Suomalainen urheilujohtamiskoulutus 1960-luvulta nykypäivään

Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastelen suomalaisissa urheilujärjestöissä annettua johtamiskoulutusta 1960-luvulta tähän päivään saakka. Vertaan koulutuksen kehittymistä yritysmaailman johtamiskoulutukseen ja maailmalla vallinneisiin johtamisparadigmoihin. Johtamisella tarkoitan tässä artikkelissa organisaation johtamista, en valmennusta. Johtamisesta on runsaasti erilaisia määritelmiä. Yksi tunnetuimmista lienee amerikkalaisen tutkijan Mary Parker Folletin (1868–1933) määritelmä. Hänen mukaansa johtaminen on ”the art of getting things done through people”. Johtaminen on siis taitoa tai taidetta saada ihmiset tekemään asioita.

Tämä määritelmä sopii erittäin hyvin juuri urheilujärjestöjen kaltaisten vapaaehtoisuuteen perustuvien yhteisöjen johtamiseen. Johtajilla ei ole samanlaista valta-asemaa kuin yritysjohtajilla omissa organisaatioissaan. Myöskään taloudellisia motivointikeinoja ei ole käytettävissä samalla tavalla kuin liiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä. Määritelmästä voi saada myös selkeän ohjeen johtamiskoulutukseen. Sen tulisi lisätä taitoa käsitellä johdettavina olevia ihmisiä siten, että he haluavat toteuttaa yhteisössä asetettuja tavoitteita.

Suomen Urheiluliitto SUL edelläkävijänä

Vuoden 1966 EM-kisat Budapestissa oli merkittävä tapahtuma suomalaiselle urheilulle. Suomi jäi ensimmäisen kerran yleisurheilun arvokisoissa ilman mitalia. (Hannus 2006, 150; Kaarninen 2010, 215;

Nurmela 1979, 49) Aikaisempina vuosikymmeninä Suomi oli menestynyt erittäin hyvin, mutta 1950-luvulla menestys rupesi hiipumaan. Toki vuosikymmenen EM-kisoissa saatiin vielä neljä mestaruutta ja kaikkiaan 19 mitalia, mutta Helsingin olympialaisissa tuli vain yksi yleisurheilumitali. Se oli Toivo Hyytiäisen pronssi keihäänheitossa. (Hannus 2006, 139.)

Jukka Uunila oli valittu Suomen Urheiluliiton, SUL:n puheenjohtajaksi 6.12.1964. (Arponen 2006, 54.) Budapestin kisojen jälkeen 6.10.1966 hän lähetti kirjeen liittovaltuuston, johtokunnan ja valio-kuntien jäsenille sekä lajivalmentajille ja koulutusohjaajille. Kirjees-sään Uunila totesi, että menestys kuluvana vuonna oli jäänyt odotettua paljon huonommaksi ja urheilujohtajia on ruoskittu oikein kunnolla asian johdosta. Uunila vetosi kirjeen saajiin ja pyysi heitä esittämään kaikkia mahdollisia ideoita urheilun tilan parantamiseksi. (Uunila, Jukka, kirje 6.10.1966)

Parannusta lähdettiin hakemaan liikkeenjohdon opein. Uunilalla itsellään oli liikkeenjohtokokemusta yritysmaailmasta. Hän oli toiminut Pohjanmaan Urheiluopiston johtajana 1949–1960 ja Ilkka Oy:n toimitusjohtajana 1960–1962. Kvartto Oy:n toimitusjohtajana hän toimi vuosina 1962–1973 ja sen jälkeen Oy Veikkaus Ab:n toimitusjohtajana vuoteen 1990 saakka. (Arponen 2006, 56.) SUL:n puheenjohtajana hän ryhtyi soveltamaan liikkeenjohdollisia oppeja myös omassa järjestössään. Uutta organisaatiota kehittämään tuli liikkeenjohdonkonsultti Runar Nyström. Ympärielleen Uunila kokosi esikunnan, jota Antti O. Arponen on kuvannut kovatasoiseksi innokkaista, ennakkoluulottomista ja kunnianhimoisista nuorista miehistä kootuksi johtoryhmäksi. Ryhmään kuuluivat Jorma Varis, Seppo Nuuttila ja Tapani Ilkka. (Arponen 2012, 123; Nurmela 1979, 62.)

Juuri tuolloin oli uutena liikkeenjohdonoppina maailmalta Suomeen levinnyt tavoitejohtaminen. Opin kehittänyt amerikkalainen Peter Drucker, joka 1954 ilmestyneessä kirjassaan *The Practice of Management* esitti mallin, jonka avulla voitaisiin ratkaista sellaisia työnjohdollisia ongelmia, joita pitkään johtamisoppina käytössä ollut taylorismi ei pystynyt ratkaisemaan. Kirja käännettiin suomeksi vuonna 1959 nimellä *Käytännön liikkeenjohto*. Suomessa tavoitejohtaminen

tuli yleisemmin tunnetuksi 1970-luvulla, kun Rastor Oy:n yritysmaailman asioita käsittelevät lehdet alkoivat kirjoittaa siitä vuosikymmenen alussa. (Hautamäki 2014, 38.) Jukka Uunila ja SUL olivat asiassa edelläkävijöitä ja ottivat tavoiteohjelman käyttöönsä ensimmäisten joukossa koko Suomessa.

Druckerin ohella tavoitejohtamisen uranuurtajana voidaan pitää John Humblea, joka kirjassaan *Management by Objectives*, suomennettuna *Tavoitejohtaminen* määrittelee kolme periaatetta johtamistoinnoinnoissa:

1. Tavoitejohtamisessa johtamisen painopistettä siirretään valvonnasta suunnitteluun. Suunnittelun keskeinen tehtävä on selkeyttää tavoitteita kaikilla niillä alueilla, joiden tulokset vaikuttavat menestykseen.
2. Tavoitejohtamisessa tavoitteiden saavuttamisesta vastaava henkilö osallistuu itse tavoitteiden asettamiseen, koska vain näin hän motivoituu toimimaan aktiivisesti niiden saavuttamiseksi. Tämä tarkoittaa alaisen toimintavapauksien lisäämistä ja korostaa viestinnän merkitystä esimiehen ja alaisen välillä.
3. Toiminnan valvonta siirtyy suurelta osin toimijan itsensä tehtäväksi. Valvonnassa tähdätään nykyhetkeä enemmän tulevaisuuden menestykseen, jonka uskotaan edesauttavan virheistä oppimista ja toiminnan jatkuvaa kehittymistä. (Humble 1975, 10–11.)

SUL:n johto sekä kouluttautui itse että koulutti liiton alue- ja seuratasen toimijoita tavoitejohtajuuteen. Koulutuspäällikkö Tapani Ilkka (Ilkka, Tapani haastattelu) kertoi, että kahden vuoden aikana koulutettiin 60 seuraa. Koulutuksen ensimmäisessä vaiheessa tehtiin seura-analyysejä. Sen jälkeen rakennettiin toimintamalli ja jaettiin vastualueet tavoitejohtamisopin mallin mukaan. Urheilijat itse olivat asettamassa omia tavoitteitaan ja välitavoitteitaan sekä seuraamassa ja analysoimassa toiminnan kehitystä. Saman mallin mukaan organisoitiin myös SUL:n keskusjohto. SUL:n kehittämisohjelmasta (SUL:n kehittämisohjelma 1971–1980.) huomaa, että SUL:n uusi toiminta-

malli ja siihen liittyvä koulutus toteutettiin hyvin tarkasti Druckerin ja Humblen oppien mukaisesti.

Vanhan sanonnan mukaan tappion hetkellä kylvetään voiton siemen. Budapestin katastrofi oli sellainen heräte, joka pakotti miettimään uusia keinoja suomalaisen urheilun nostamiseksi. Voiton siemeniä päästiin nauttimaan seuraavalla vuosikymmenellä, jolloin Suomen yleisurheilu nousi taas kansainväliselle huipulle. On vaikea osoittaa suoraan, mikä merkitys SUL:n rakenteiden muutoksilla, uudella strategialla, uudella johtamisopilla ja sen kouluttamisella oli menestykseen. Tapani Ilkka kuitenkin pitää syy-yhteyttä aivan selvänä. Hänen mukaansa ennen uudistustyön aloittamista koko SUL oli täydellisen apatian vallassa, eikä sellaisessa henkisessä tilassa voida saavuttaa suurta menestystä. Koulutuksen avulla luotiin innostusta, aktiivisuutta, yhteishenkeä ja uskoa menestysmahdollisuuksiin. Samalla käytännön toimintoja pystyttiin huomattavasti joustavoittamaan ja tehostamaan. (SUL:n kehittämisohjelma 1971–1980.)

Ehkä kahden vuoden jakso, jona aikana Tapani Ilkka oli koulutusta hoitamassa, oli kuitenkin liian lyhyt, jotta koko organisaatio olisi ehtinyt omaksua asian riittävän syvästi. Näin voi päätellä siitä, että kun Ilkka vuonna 1983 palasi takaisin SUL:iin, nyt sen puheenjohtajaksi, hän kertomansa mukaan totesi ”homman jälleen rämettyneen”. (Ilkka, Tapani haastattelu.)

Suomalaisen johtamiskoulutuksen kehitys ja urheiluopistot

Armeijan ulkopuolella annettava johtamiskoulutus on Suomessa suhteellisen uusi asia. Vasta sotien jälkeen alkanut elinkeinorakenteen nopea muutos aiheutti uusia ammatillisia vaatimuksia yritystoiminnalle. Yrityksiin tarvittiin osaavia johtajia ja johtamiskoulutukseen ruvettiin panostamaan entistä enemmän ja perustamaan johtamiskoulutusta antavia laitoksia. Vuonna 1942 oli perustettu Teollisuuden Työteho-liitto, joka myöhemmin muutti nimensä Oy Rastor Ab:ksi. Teollisuuden työnjohto-opisto, myöhemmin Johtamistaidon opisto, JTO perustettiin vuonna 1946 ja Liikkeenjohdon instituutti, Finnish Institute for Management, LIFIM, vuonna 1958. Varsinaisen läpimur-

ron liikkeenjohdon koulutuksessa katsotaan kuitenkin tapahtuneen vasta 1960-luvun lopulla. Tällöin syntyi kaupallisen johtajakoulutuksen ansiosta niin sanottu akateeminen teollisuuseliitti. (Möttönen 2012, 203.)

Apua suomalaiseen kaupalliseen koulutukseen saatiin Yhdysvalloista. Fulbright- ja ASLA -apurahajärjestelmien avulla suomalaiset professorit ja jatko-opiskelijat saattoivat vieraillla Yhdysvalloissa tutustumassa sikäläiseen koulutukseen ja tutkimukseen. Myös amerikkalaiset tutkijat vierailivat Suomessa ja toivat tänne omia opetusjärjestelmiään. (Kettunen 2013, 95.) Keskeinen vaikuttaja kaupallisen koulutuksen kehittämisessä oli Kauppakorkeakoulun rehtorina 1960-luvun alussa toiminut Henrik Virkkunen. Hän uudisti johtamaansa oppilaitosta ja korosti koulutuksen, käytännön työelämän ja tutkimuksen välistä yhteistyötä. (Kettunen 2013, 102) Myös valtio alkoi tukea entistä enemmän kaupallista koulutusta ja 1980-luvulle tultaessa sitä annettiin jo monissa yliopistoissa eri puolilla Suomea. (Kettunen 2013, 103–108)

1980-luvulla johtajakoulutukseen panostettiin entistä enemmän. Koulutuksen kehittämiseksi Helsingin kauppakorkeakoulussa ryhdyttiin antamaan vuonna 1983 Master of Business Administration -tutkintoon tähtäävää MBA-koulutusta. Vuonna 2002 jo viisitoista instituuttia tarjosi MBA- ja Executive (EMBA) -koulutus-ohjelmia. (Seeck 2008, 180.)

Varsinaisen johtamiskoulutuksen suomalaisessa urheiluliikkeessä voi sanoa alkaneen vasta 1960-luvulla, mutta asiasta keskusteltiin jo 1910-luvulla. Silloin huomattiin, että urheilutoiminnan johtamiseen tarvitaan koulutettuja ihmisiä. Keskustelut johtivat siihen, että sotaministeriö asetti 30.1.1919 ensimmäisen niin sanotun urheiluopistokomitean, jonka piti laatia ehdotus kansan voimistelu- ja urheiluopiston perustamisesta. (Juppi 1995, 75.) Erityisen aktiivisesti asiassa toimi Lauri Pihkala. Hanketta varten ruvettiin keräämään pääomaa. Asaa käsiteltiin myös eduskunnassa, mutta valtio ei lähtenyt sijoittamaan rahaa opistoon. Riittävä osakepääoma saatiin kuitenkin kokoon, ja päätös Suomen Urheiluopistosta tehtiin vuonna 1927. (Kaikkonen 2007, 20–25.) Jo tätä ennen oli vuonna 1909 Suomen Naisten Voi-

misteluliiton aloitteesta perustettu Varala ja Viipurin Naisvoimistelijoiden aloitteesta 1920 Tanhuvaara. Vuonna 1929 perustettiin TUL:n Pajulahden voimistelu- ja urheilukoti. (Juppi 1995, 118.) 1940-luvulla urheiluopistoja perustettiin lisää ja vuonna 1962 eduskunta säätii lain, joka mahdollisti valtion avun opistoille. Seuraavana vuonna annettu urheiluopistoasetus määritteli, miten kouluhallitus valvoi opistojen toiminta ja vahvisti opistoissa suoritettujen liikuntaohjaajatutkintojen vaatimukset. (Vasara 2004, 195–197.)

Vaikka Suomen Urheiluopistoa perustettaessa puhuttiin tarpeesta saada osaavia ihmisiä johtamaan urheilutoimintoja, varsinaista johtamiskoulutusta Suomen Urheiluopistossa Vierumäellä ryhdyttiin antamaan vasta 1970-luvun lopulla. Siihen saakka koulutus Vierumäellä oli, samoin kuin muissa urheiluopistoissa vielä nytkin, pääsääntöisesti liikunnanohjaaja-, valmennus- ja järjestökoulutusta. (Ilkka, Tapani, haastattelu)

SVUL aktivoituu

Suomen Valtakunnan Urheiluliitossa, SVUL:ssa herättiin huomamaan johtamisen kehittämisen tarve 1970-luvun alussa. Vuoden 1972 vuosikirjassa todetaan, että jatkossa on tehostettava hallinnon koulutusta. (Suomen Valtakunnan Urheiluliitto, vuosikirja 1972.) Kuitenkin vasta 1978 järjestössä alkoi aktiivinen johtamisjärjestelmän kehittäminen. (Suomen Valtakunnan Urheiluliitto, vuosikirja 1978.) Pyrkimyksenä oli siirtyä tavoitejohtamiseen. Seuraavien vuosien aikana muutosprosessissa koulutuksen sai noin 2 000 svullilaista. Koulutusaineistona käytettiin Vierumäen urheiluopistossa kehitettyä JOTAVA-aineistoa (Johtamistaidonvalmennus). Vuoden 1983 toimintakertomuksessa (SVUL:n toimintakertomus 1983) todetaan, että koulutuksen ansiosta yhteistyö on kehittynyt järjestössä, tavoitteellinen ajattelu juurtunut, suunnitelmallisuus lisääntynyt ja vastuukysymykset selkiytyneet.

Jotava perustui edelleen tavoitejohtamiseen. Ensisijaisia koulutettavia olivat liittojen johtokuntien jäsenet ja hallintohenkilökunta. Osallistujat saivat edellytykset strategiseen suunnitteluun sekä strate-

gian laatimiseen ja loogiseen soveltamiseen. Osallistujia koulutettiin Vierumäellä lähiopetuksessa kahdesti puolentoista vuoden aikana. Koulutusryhmään kuului kerrallaan yhdestä liitosta noin 15–25 henkilöä. (Ilkka, Tapani, haastattelu.)

SUL:n 1960-luvun lopulla tekemän koulutusavauksen jälkeen yritysmaailman oppeja siirrettiin aktiivisesti urheilujärjestöihin. Erityisesti 1980-luvulla urheilujohtaminen ja yritysjohtaminen integroituivat toisiinsa vahvasti. Monet yritysjohtajat toimivat luottamushenkilöinä urheilujärjestöissä, ja Vierumäen urheiluopisto antoi johtamiskoulutusta myös yritysjohtajille. Monet isot yritykset, esimerkiksi SYP rahoittivat tuolloin varsin avokätisesti urheilua ja samalla johtamiskoulutusta. Kouluttajina käytettiin paljon yritysmaailmassa toimivia konsultteja ja yritysjohtajia. (Ilkka, Tapani, haastattelu.)

Vierumäen vahva asema

1980-luvulla urheilujärjestöissä annettu johtamiskoulutus keskittyi lähes kokonaan Vierumäelle. Tapani Ilkka oli valittu urheiluopiston rehtoriksi 1976 ja vuodesta 1983 vuoteen 1990 hän toimi SUL:n puheenjohtajana. (Ilkka, Tapani, haastattelu) Hän tunsu urheilujärjestöjen tarpeet erittäin hyvin ja kehitti aktiivisesti uusia koulutusohjelmia, joita sitten markkinoitiin järjestöille. Toiminta oli siis kouluttaja- eikä koulutettavalähtöistä. Voidaan sanoa, että järjestöt olivat ulkoistaneet johtamisensa kehittämisen Vierumäelle.

Vierumäellä kehitetty Jotava-koulutus korosti erityisesti taitoa sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja käsitellä oikein erilaisia ihmisiä. Erityisesti koulutusohjelma toi esiin sen, että entisestä staattisesta johtamisesta on siirryttävä joustavaan ja erilaisiin tilanteisiin eläytyvään johtamiseen. Opit sopivat täydellisesti 1920-luvulla syntyneeseen ihmissuhdeparadigmaan, joka korosti johtajien ja henkilöstön välistä avointa kanssakäymistä. Ihmissuhdeparadigma syntyi protestinaaylorismille, joka arvostelijoiden mukaan kohteli työntekijöitä pelkkinä mekaanisina tuotantovälineinä, ei ajattelevina ja tuntevina ihmisinä. Paradigman voi katsoa toimineen jonkinlaisena perustana paljon myöhemmin syntyneille kulttuuri- ja innovaatioparadigmoille.

Vuosikymmenien aikana ihmissuhdeparadigmaan on vedottu milloin enemmän milloin vähemmän yhteiskunnan ja elinkeinoelämän kehityksen myötä. Vierumäen ohjelmaan oppi sopi hyvin. Koulutusohjelmaan vuoden 1982 *International Management -lehdestä* lainattu lyhyt ihmissuhdekurssi kuvaa hyvin ohjelman henkeä:

Kuusi tärkeintä sanaa

- olen valmis myöntämään, että olin väärässä

Viisi tärkeintä sanaa

- sinä todella hoidit homman hienosti

Neljä tärkeintä sanaa

- mitä mieltä sinä olet

Kolme tärkeintä sanaa

- voisitko ystävällisesti auttaa/hoitaa/viedä/kertoa

Kaksi tärkeintä sanaa

- kiitos sinulle

Tärkein sana

- me

Vähiten tärkein sana

- minä

Jotavassa oli myös hyvin paljon tavoitejohtamisen elementtejä. Tosin tuolloin puhuttiin Suomessa kehitetystä versiosta, tulosjohtamisesta. Käytännössä se oli kuitenkin aivan sama asia kuin tavoitejohtaminen. Jotava-koulutusta annettiin 1980-luvun puoliväliin saakka, minkä jälkeen johtamiskoulutuksen pääohjelmaksi kehitettiin liikuntahallintotutkinto LHT. Tämä tutkinto rakennettiin siten, että lähinnä liittojohtajilta tiedusteltiin, millaista koulutusta he tarvitsivat. Opetus painottui toivomusten mukaan pääasiassa talousasioihin ja toiseksi markkinointiin. (Ilkka, Tapani, haastattelu) Painotukset olivat hyvin ymmärrettäviä, sillä tuolloin uusia urheilu- ja liikuntalajeja tuli Suomeen koko ajan ja seurat joutuivat kilpailemaan niin harrastajista,

yleisöstä kuin sponsoreistakin. LHT-koulutuksen pääasiallinen kohderyhmä oli lajiliittojen johtotehtävissä toimivat. Liittojen tehtäväksi jäi jalkauttaa koulutuksessa opitut asiat eteenpäin seuratasolle.

1980-luvulla yritysmaailmassa johtamisoppina yleistyi organisaatiokulttuuriparadigma. Opin keskeisen sisällön mukaan jokaisella organisaatiolla oli oma kulttuurinsa, jonka avulla henkilöstö oli mahdollista positiivisella tavalla sitoa yritykseen. (Seeck 2008, 183.) Kun juuri tuolloin syntyi erittäin nopeasti uusia lajeja edustavia seuroja ja kilpailu harrastajista oli kovaa, olisi voinut ajatella, että uusi oppi olisi antanut aineksia tällaisen tilanteen hallintaan. Koulutusaineistoissa ei kuitenkaan näy piirteitä kulttuuriparadigmasta.

Toinen tuolloin yleisesti käytössä ollut oppi oli organisaatioparadigma. Se oli kehittely sen vuoksi, että pystyttäisiin paremmin hallitsemaan kasvavia ja moniin alaorganisaatioihin jakautuneita yrityksiä. (Seeck 2008, 224–225.) Rakenteeltaan Suomen urheiluliike on juuri sellainen, että sen kokonaisvaltaiseen hallintaan tarvittaisiin rakenneparadigman oppeja. Niistäkään ei kuitenkaan näy merkkejä koulutusaineistoissa.

Vuosituhanne vaihteessa ohjelma jälleen uusiutui ja nyt kehitettiin johtamisen erikoisammattitutkinto, JET. (Pohjola, Pertti, haastattelu) Koulutus perustui pitkälle amerikkalaisen kasvatustieteilijä David A. Kolben kokemusperäisen oppimisen teoriaan. Teorian mukaan opiskelija nähdään itseohjautuvana, päämäärätietoisena ja vastuuntuntoisena yksilönä, jolla on kyky ja halu tehdä omaa opiskeluaan koskevia valintoja ja kantaa niistä vastuu. Oppiminen on aktiivinen tiedon rakentamisen prosessi, joka liittyy aina toimintaan ja palvelee sen kehittymistä. Olennaista on, että oppilaassa heräävät omiksi koettuihin opittavaan asiaan liittyvät kysymykset sekä halu kokeiluihin ja ongelmien ratkaisuihin. (JET-koulutusaineisto). Opetusjakso kesti noin vuoden ja sisälsi lähijaksoja, tiimityötä, parityöskentelyä ja opitun soveltamista omaan toimintaan työpaikalla. Tämä koulutusohjelma on päivitettyinä käytössä edelleen. Siitä on myös kehitetty viisi vuotta siten hieman bisnespainotteisempi versio, joka on tarkoitettu kaupallisiin periaattein toimiville urheilujärjestöille, kuten jääkiekkoseuroille.

JET-koulutus voidaan sisältönsä perusteella sijoittaa johtamisoppien joukossa 1990-luvulla syntyneeseen innovaatioparadigmaan.

Paradigma syntyi teknologian nopean kehittymisen myötä. Markkinoilla olevat tuotteet vanhenivat entistä nopeammin ja uusilla innovaatioilla pyrittiin vastaamaan alati nopeutuvaan uudistustarpeeseen. Innovaatioteorioille onkin ominaista se, että ne eivät tarjoa yhtä oikeaa ratkaisua, vaan ratkaisuja haetaan jatkuvasti muuttuvan tarpeen mukaan. Työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia ja kehittyä pysyäkseen ajan tasalla ja voidakseen käyttää oman osaamisensa mahdollisimman tehokkaasti yhteisönsä hyväksi.

Vaikka urheilujärjestöt eivät ole teknologiayrityksiä, niissä voidaan nähdä paljon samanlaisia piirteitä kuten jatkuvat muutokset toimintaympäristössä ja tarve reagoida niihin nopeasti. Innovaatioparadigma voidaan kuvata sanoilla ainutlaatuisuus, uutuus, muutos, joustavuus ja luovuus. Keskeistä on uudenlaisen ajattelun ja toimintatapojen korostaminen. Asiakkaita ja yrityskumppaneita otetaan yhä enemmän mukaan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Avoimuus uusille ideoille ja niiden nopealle toteuttamiselle korostuu.

Liittojen oma koulutus

Suurista lajiliitoista Suomen jääkiekkoliitolla ja SUL:lla on järjestelmällistä johtamiskoulutusta. Hiihtoliiton toiminnanjohtaja Mika Kulmala kertoo liiton olleen viime vuosina niin suuressa myllerryksessä, että kaikki energia on mennyt organisaation rakentamiseen eikä koulutukseen ole jäänyt resursseja. (Kulmala, Mika, puhelinhaastattelu).

Jääkiekkoliitto on valinnut koulutuksensa johtavaksi ajatukseksi tavoitejohtamisopin kehittäjän Peter F. Druckerin toteamuksen ”Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt tarvitsevat johtamista vielä enemmän kuin yritykset.” Koulutusmateriaalin peruskysymys kuuluu ”Onko jääkiekkoseuran johtaminen tulevaisuuden rakentamista vai tulipalojen sammuttamista?” Seurakoulutuksen tavoitteina on

1. Auttaa ja tukea seuroissa tapahtuvaa kehitystyötä
2. Seuratoimijoiden osaamisen kehittäminen
3. Innostuksen lisääminen

4. Hyvien toimitapojen jakaminen
5. Hiljaisen tiedon siirtäminen
6. Valmennuksellisen yhteistyön luominen
7. Verkostoitumisen mahdollistaminen

Koulutusmateriaaliin kuuluu mm. Juha Heikkalan, Pekka Krookin, Helena Pekkarisen ja Jussi Förbomin laatima teos *Näe, koe, tee – Yhdistysten strategiaopas*. Oppaassa käsitellään seikkaperäisesti strategian merkitystä ja sen laatimista alati muuttuvissa oloissa. (Piispanen, Ari, puhelinhaastattelu; Jääkiekkoliiton koulutusaineisto)

SUL:n toimitusjohtaja Jarmo Mäkelä kertoo, että liitossa on annettu järjestelmällistä johtamiskoulutusta vuodesta 2005 lähtien. Mäkelä sanoo koulutuksen erityisesti vaikuttaneen siihen, että aikaisemmin maaseudulle keskittynyt yleisurheilu on saanut entistä enemmän jalansijaa myös kaupungeissa. (Mäkelä, Jarmo, puhelinhaastattelu)

Suhtautuminen johtamiskoulutukseen

Suhtautuminen johtamiseen ja johtamiskoulutukseen on urheilujärjestöissä vaihdellut eri aikoina. SUL:ssa johtamisen ja toimintaorganisaation kehittämiseen suhtauduttiin hyvin vakavasti 1960-luvun lopulla ja 1970-luvun alussa. SVUL:ssa johtamisjärjestelmän kehittämiseen ja koulutukseen panostettiin runsaasti 1980-luvulla. 1990-luvun alun laman ja urheiluliikkeemme rakennemuutoksen aikana järjestöjen oma huolehtiminen järjestelmällisestä johtamiskoulutuksesta näyttää hävinneen kokonaan. Vastuu koulutuksen kehittämisestä ja tarjonnasta jäi lähes yksinomaan Vierumäelle. Urheiluopistossa kehiteltiin erilaisia koulutusohjelmia ja niitä markkinoitiin aktiivisesti urheilujärjestöille.

1980-luvun jälkeen urheilujärjestöissä on yllättävän vähän käsitelty johtamista ja johtamiskoulutusta. SVUL:n strategiassa vuosille 1990–1993 todetaan, että organisaatioiden toiminnan kehittäminen edellyttää kykyä hahmottaa ihmisiä oman toimialan näkökulmasta erilaisiin tarveryhmiin ja -luokkiin, joilla on erilaiset tarpeet. Samoin todetaan,

että järjestöjen ylätasolla päätöksenteko managerialisoituu, mikä asettaa organisaation johdolle osaamishaasteen niinsanotun osallistuvan demokratian säilyttämisessä. (SVUL-strategia 1990–93.) Vaikka johtamishaasteet todetaankin, strategiassa ei kuitenkaan esitetä lainkaan sitä, miten johtamista tulisi käytännössä kehittää ja millaista koulutusta siihen tarvitaan. Vuonna 2008 valmistui Risto Niemisen johtaman työryhmän raportti *Sanoista teoiksi – ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi*. Työtä jatkoi huippu-urheilun muutosryhmä, joka antoi oman raporttinsa vuonna 2012. Molemmissa raporteissa puhutaan paljon muutoksesta ja sen hallitsemisesta sekä strategioiden tärkeydestä ja osaamisen lisäämisestä. Huomio kuitenkin kohdistuu lähinnä valmennusosaamisen kehittämiseen. Johtamisesta tai johtamisjärjestelmien rakentamisesta käytännössä ei kummassakaan raportissa puhuta mitään. VALO:ssa kehittämisestä ja koulutuksesta vastaava Eija Alaja kertoo, että 1980-luvun jälkeen urheilun keskusjärjestöllä ei ole ollut järjestelmällistä johtamiskoulutusta. (Alaja, Eija, puhelinhaastattelu.)

Tarvitaanko johtamiskoulutusta

Koulutus vie aina jonkin verran järjestöjen niukkoja resursseja, joten järjestöjohtajat joutuvat miettimään kannattaako satsaus, ja saadaanko kouluttamisella sellaista hyötyä, että panostukset osoittautuvat kannattaviksi.

Professori Ismo Lumijärvi on tutkinut johtamisen vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen. Vuonna 2009 valmistuneessa tutkimuksessaan hän toteaa, että organisaation tuloksellisuuden ja johtamisen vaikuttavuuden määrittäminen ei ole kovin helppoa. Johtamisen lisäksi organisaation toimintaan vaikuttavat muun muassa lukuisat ympäristö- ja rakennetekijät. Lumijärvi viittaa Coulterin tutkimukseen, jonka mukaan tuloksellisuuteen vaikuttavat muun muassa organisaation sisäiset rakenteet, kapasiteetti- ja prosessuaaliset tekijät, työntekijöiden asenteet, käyttäytyminen ja keskinäiset suhteet. (Lumijärvi 2009, 11.)

Yhdessä T.A. Mahoneyn vuonna 1967 julkaistussa tutkimuksessa (ks. Lumijärvi 2008, 16.) yritysjohtajat valitsivat merkittävimmiksi tuloksellisuuden kuvaajiksi yrityksen kehittymiskapasiteetin, jousta-

vuuden ja desentralisaation, tavoitteiden saavuttamisen asteen, henkilöstön valintakriteerit, suunnittelukäytännöt, yhteistyön toimivuuden, tehokkuuden, johdon ja henkilöstön keskinäisen kunnioituksen, osaamisen hyödyntämisen sekä aloitteellisuuden. Kaikista selittävimiksi tuloksellisuuden kriteereiksi nousivat luotettavuus, yhteistyökykyisyys ja kehitysmuotoisuus. Lumijärven (2008, 19–21.) mukaan liikeyrityksissä vaikuttavuus näkyy yrityksen kykyä tuottaa voittoa. Julkisessa hallinnossa organisaation toiminnan vaikuttavuus näkyy viime kädessä siinä, miten organisaatio kykenee tuottamaan kansalaisille niitä palveluja, joiden tuottamista varten se on perustettu.

Urheilujärjestöjen toiminnan tuloksellisuuden mittareina voidaan pitää muun muassa toimintaan mukaan saatujen harrastajien määrää, heidän aktiivisuuttaan, pitkäjännitteisyyttä ja urheilu- ja liikunta-saavutuksia, harjoitus- ja kilpailumahdollisuuksia ja yhteisöllisyyttä. Organisaation johtaja voi vaikuttaa kaikkiin näihin tekijöihin. Samoin Mahoneyn tutkimuksessa ilmenneisiin tuloksellisuuden kuvaajiin. Jos johtajan toimintaa halutaan mitata, sitä voidaan mitata tarkastelemalla, miten hän on pystynyt vaikuttamaan kyseisten kuvaajien kehittämiseen omassa organisaatiossaan. Samalla voidaan tarkastella, millaista osaamista ja millaisia ominaisuuksia vaaditaan sellaiselta johtajalta, joka pystyy kyseiset asiat hoitamaan hyvin. Tästä puolestaan voidaan johtaa koulutuksen tavoitteet ja menetelmät.

Tutkimuksensa johtopäätöksissä professori Lumijärvi toteaa, että johdon omaehtoinen itsensä kehittäminen ja systemaattinen johtamiskoulutus parantavat organisaation tuloksia. Johdon omalle henkilöstölleen järjestämä koulutus, esimerkiksi tiimikoulutus tai organisaation kehittämismenetelmien sujuvaan hallintaan tähtäävä koulutus parantavat menestystä, kunhan koulutus tukee riittävästi johtamistilanteita ja liittyy kiinteästi organisaation strategiseen kehittämiseen. Strategisen johtamisen välineistön ja käsitteistön hallinta lisää aivan ilmeisesti organisaation tuloksellisuutta. Lumijärven (2008, 109–112.) mukaan ”Johtamisen yhteys tuloksellisuuteen tapahtuu tyypillisesti työyhteisön kautta.” Juuri urheilujärjestöissä, kuten muissakin vapaaehtoisjärjestöissä tarvitaan erityisesti sellaista johtamista, joka motivoi mukanaolijoita aktiiviseen toimintaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Suomalaisissa urheilujärjestöissä annettu johtamiskoulutus näyttää pääpiirteittäin seuranneen aika tarkasti yritysmaailman omaksumia oppeja ja koulutusta. 1960-luvun lopulla SUL oli ensimmäisten joukossa ottamassa käyttöön uuden tavoitejohtamisjärjestelmän koulutuksineen. Kesti kuitenkin kymmenen vuotta ennen kuin SVUL rupesi toteuttamaan samaa ohjelmaa. Erityisesti 1980-luvu oli aktiivista koulutusaikaa ja silloin yhteydet yritysmaailmaan olivat tiiviit. Tuolloin johtamiskoulutuksessa oli mukana paljon alue- ja liittotason johtajia. Nykyään koulutus suuntautuu pääasiassa seuratasolle.

Tilanne muuttui 1990-luvun alussa. Osittain varmaan syvän laman vuoksi, mutta myös urheilujärjestelmässämme tapahtuneiden muutosten vuoksi. Suomen Liikunnan ja Urheilun, SLU:n synnyttäminen oli pitkä ja tuskallinen prosessi, joka lopulta johti varsin epäselvään järjestölliseen tilanteeseen. Järjestelmällinen johtamiskoulutus hävisi lähes kokonaan. Muutamaa liittoa lukuun ottamatta tilanne on säilynyt samanlaisena tähän asti.

Näyttää siltä, että johtamisen eikä näin ollen myöskään johtamiskoulutuksen merkitystä urheilujärjestöissä ole kovin hyvin tiedostettu Jukka Unilan johtaman SUL:n jälkeen. Se on tiedostettu, että muutoksia on tapahduttava, jos mielimme nostaa huippu-urheilumme tilaa. Halutunlaisia muutoksia ei kuitenkaan saada aikaan, ellei joku johda prosessia. Urheiluliikkeemme rakenteet ovat sellaisia, että toimivan johtamisjärjestelmän aikaansaaminen on erittäin vaikeaa. Ilmeisesti muutokseen kuitenkin uskotaan, koska sitä varten on rakennettu visiot ja strategiat. Vain toteuttaminen puuttuu. Vuoden 1966 katastrofi Budapestin EM-kisoissa laukaisi SUL:ssa kehitysprojektin, joka ainakin osittain oli vaikuttamassa seuraavan vuosikymmenen menestykseen. Rion olympialaisissa Suomen menestys oli historian huonoin. Voisiko menneisyydestä ottaa oppia?

Lähteet

Painetut lähteet

- Arponen, Antti O. 2012: Jukka Uunila – suomalainen urheiluvaikuttaja. Suomen Urheilumuseosäätiön julkaisu n:o 43. Helsinki.
- Arponen, Antti, O. 2006: ”Suomen Urheiluliiton organisaatio”. *Suomi voittoon – kansa liikkumaan*, s. 125–174. Toimittaneet Seppo Martiskainen, Antti O. Arponen, Ingmar Björkman, Matti Hannus, Urho Salo, Pentti Vuorio. Yleisurheilun Tukisäätiö. Helsinki.
- Hannus, Matti 2006: ”Kansainvälinen kilpailutoiminta”. *Suomi voittoon – kansa liikkumaan*, s. 125–174. Toimittaneet Seppo Martiskainen, Antti O. Arponen, Ingmar Björkman, Matti Hannus, Urho Salo, Pentti Vuorio. Yleisurheilun Tukisäätiö. Helsinki.
- Humble, John 1975: Tavoitejohtaminen: sisältö ja soveltaminen. Alkuperäis-teos ”Management by Objectives”. Suomenkielinen toimitus Sierilä, Pentti, Könönen, Juhani, Sierilä, Anna-Maija. Weiling+Göös. Helsinki.
- Juppi, Joel 1995: Suomen julkinen liikuntapolitiikka valtionhallinnon näkökulmasta vuosina 1917–1994. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Kaikkonen, Kari 2007. Suomen urheiluopisto 80 vuotta. Vierumäki.
- Kettunen, Kerttu 2013: Management education in a historical perspective: The business school question and its solution in Finland. Väitöskirja. Oulun yliopisto.
- Suomen Ekonomiliitto – Finlands Ekonomförbund. Helsinki.
- Lumijärvi, Ismo 2009: Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Möttönen, Tuomas 2012: Liiketoimintahistoria ja yritysjohtajisto; suomalais-ten yritysjohtajien koulutus ja sen kehitys itsenäistymisestä 2000-luvulle. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 2/2012.
- Nurmela, Kari A. 1979: Jukka Uunila – urheilujohtaja. Weiling+Göös. Helsinki.
- Seeck, Hannele 2008: Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteori-oihin. Gaudeamus, Helsinki.
- Vasara, Erkki 2004. Valtion liikuntahallinnon historia. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu 157. Helsinki.

Muut kirjalliset lähteet

- Hautamäki, Tapani 2014: Suomalainen yritysjohtaminen ja johtamiskoulutus 1960-luvulta vuoteen 2000 Rastor-julkaisujen kirjoitusten mukaan. Pro Gradu. Oulun yliopisto.
- Huippu-urheilun muutosryhmän loppuraportti 2012. JET-koulutusohjelma. Suomen urheiluopisto.

Suomen Jääkiekkoliiton koulutusaineisto

Uunila, Jukka, kirje SUL:n vaikuttajille 6.10.1966.

Sanoista teoiksi – ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi.

Risto Niemisen työryhmän raportti 2008.

SUL:n kehittämissuunnitelma 1971–1980.

Suomen Valtakunnan Urheiluliiton vuosikirja 1972.

Suomen Valtakunnan Urheiluliiton vuosikirja 1978.

SVUL:n toimintakertomus 1983

SVUL-strategia 1990–1993.

Haastattelut

Alaja, Eija, puhelinhaastattelu 23.8.2016.

Ilkka, Tapani. Haastattelu 18.5.2015.

Kulmala, Mika, puhelinhaastattelu 25.8.2016.

Piispanen, Ari, puhelinhaastattelu 17.8.2015.

Pohjola, Pertti, haastattelu 18.5.2015.