

Muutakin kuin nainen miesten keskellä – intersektionaalisuus naisurheilujohtajien
ammattillisen identiteetin rakentumista ilmentävissä käsityksissä

Noora Honkanen

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto

2021

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Muutakin kuin nainen miesten keskellä – intersektionaalisuus naisurheilujohdajien ammatillisen identiteetin rakentumisesta ilmentävissä käsityksissä

Tekijä: Noora Honkanen

Koulutusohjelma: Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -työ X Sivulaudaturtyö ___ Lisensiaatintyö ___

Sivumäärä: 97 + 1 liite

Vuosi: 2021

Tiivistelmä:

Pro gradu -tutkielmani tarkoituksena on selvittää, miten intersektionaalisuus näkyy naisurheilujohdajien ammatillisen identiteetin rakentumisesta ilmentävissä käsityksissä. Tutkimuksessani syvennyn johtajien ammatillisen identiteetin rakenteisiin ja otan huomioon erilaisia tekijöitä, jotka ovat läsnä johtajaidentiteetin rakentumisessa. Lisäksi haluan tutkimukseni kautta tuoda pinnalle yhteiskunnallisella tasolla merkittävää naisjohtajuuden tematiikkaa ja tuoda naisjohtajien ääntä kuuluviin.

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuu kahden pääkäsitteen ja -otsikon, johtamisen ja identiteetin, alle. Molemmat pääotsikot etenevät sisällöltään yleisestä yksityiseen, eli tarkastelen ensin käsitteiden alkuperää ja sen jälkeen kiinnitän ne omaan tutkimukseeni. Teoretin laadullisen tutkimukseni aineistonkeruun puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Haastattelin kuutta johtajaa, jotka joko ovat toimineet tai toimivat tällä hetkellä ammattijohtajina urheilun parissa ja/tai hallinnollisissa luottamustehtävissä. Haastatteluaineiston analyysissä puolestaan hyödynsin fenomenografista analyysimenetelmää.

Analyysin tuloksena syntyi kolme kuvauskategoriaa: 1) Oman johtajuuden rakentaminen suomalaisen tasa-arvoisen yhteiskunnan ja konservatiivisen urheilumaailman ristipaineessa, 2) Johtaja pitää langat käsissään ja rakentaa muille puitteet menestyä, mutta hänen ei tarvitse osata kaikkea ja 3) Johtaja rakentaa ammatti-identiteettiään persoonallisuutensa ympärille, mutta kehittyy myös muiden ihmisten vaikutuksesta. Perinteistä fenomenografista analyysiä syvennän tutkimuksessani muodostamalla kuvauskategorioista yhteensä kymmenen identiteettiä: vähemmistön edustaja, ainoa nainen, substanssiosaaja, tasa-arvoisen yhteiskunnan kasvatti, perinteiden murtaja, suunnannäyttävä, tiiminrakentaja, yksilöllisesti rakentunut, sosiaalisesti jalostunut sekä ainainen oppija. Näistä neljä ensimmäistä identiteettiä sisältyvät ensimmäiseen kuvauskategoriaan, seuraavat kolme toiseen kuvauskategoriaan ja viimeiset kolme kolmanteen kuvauskategoriaan.

Tuloksina syntyneet identiteetit vahvistavat käsitystä siitä, kuinka johtajaidentiteetin rakentuminen on monen tekijän summana syntyvä prosessi. Intersektionaalisuus näkyy identiteeteissä niiden keskinäisessä dynamiikassa sekä samanaikaisuudessa. Tutkimukseni tulokset tarjoavat lisäymmärrystä johtajaidentiteetin rakenteista, jonka vuoksi tulokset voivat olla hyödynnettävissä sekä johtamistutkimuksessa että käytännön johtamistyössä.

Avainsanat: Naisjohtaminen, urheilujohtaminen, johtajaidentiteetti, intersektionaalisuus, fenomenografia

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi **X**

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi ____

Sisällys

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	6
1.2 Tutkimus pähkinänkuoressa: tutkimukseeni sisäänrakennettuja taustaoletuksia sekä fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtia	9
1.3 Tutkimuksen tieteenteoreettinen asemoituminen	12
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	15
2.1 Johtaminen	15
2.1.1 Yleiskatsaus johtamiseen	15
2.1.2 Naiset johtajina – kurkistus historiaan ja nykytilanteen tarkastelua.....	17
2.1.3 Urheilu johtamisen kontekstina.....	22
2.1.4 Naisjohtaminen urheilussa	26
2.2 Identiteetti	30
2.2.1 Yleiskatsaus identiteettiin	30
2.2.2 Johtajaidentiteetti – mitä sillä tarkoitetaan ja mistä se muodostuu?.....	32
2.2.3 Intersektionaalinen näkökulma identiteetteihin.....	35
2.2.4 Sidotaan langat yhteen: teoriapohjan näkökulmien liittäminen toisiinsa	38
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA	42
3.1 Tutkimusotteena laadullinen tutkimus	42
3.2 Haastattelututkimus – menetelmävalinnan perustelu ja haastatteluaineiston kerääminen	43
3.3 Fenomenografisen analyysiprosessin kuvailu	48
4 TULOKSET	54
4.1 Johtajaidentiteetin muodostumiseen vaikuttavat yhteiskunnalliset tekijät.....	54
4.1.1 Oman johtajuuden rakentaminen suomalaisen tasa-arvoisen yhteiskunnan ja konservatiivisen urheilumaailman ristipaineessa	54
4.1.2 Vähemmistön edustaja ja ainoa nainen	56
4.1.3 Substanssiosaaja ja tasa-arvoisen yhteiskunnan kasvatti	57
4.2 Johtajaidentiteetin muodostumiseen vaikuttavat sosiaaliset tekijät	60

4.2.1 Johtaja pitää langat käsissään ja rakentaa muille puitteet menestyä, mutta hänen ei tarvitse osata kaikkea	60
4.2.2 Perinteiden murtaja	61
4.2.3 Suunnannäyttävä ja tiiminrakentaja	63
4.3 Johtajaidentiteetin muodostumiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät	65
4.3.1 Johtaja rakentaa ammatti-identiteettiään persoonallisuutensa ympärille, mutta kehittyy myös muiden ihmisten vaikutuksesta.....	65
4.3.2 Yksilöllisesti rakentunut ja sosiaalisesti jalostunut	67
4.3.3 Ainainen oppija	69
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	72
6 POHDINTA	78
6.1 Tutkimustulosten suhde aikaisempaan tutkimukseen ja tieteellinen lisäarvo	78
6.2 Tutkimuksen toteutuksen arviointi ja tutkimuskysymykseen vastaaminen	82
6.3 Jatkotutkimusehdotukset ja tulosten soveltaminen käytäntöön.....	86
LÄHTEET	89
LIITE 1	

Taulukko ja kuvat

Taulukko 1. Esimerkki yhden kuvauskategorian ja sen identiteettien muodostumisesta.....	53
Kuvio 1. Naisten osuus kaikista päätöksentekoaikavaiheissa toimivista henkilöistä kansallisissa urheilujärjestöissä EU-28 -maissa 2015.....	9
Kuvio 2. Päätöksentekoaikavaiheissa toimivien naisten ja miesten osuudet eurooppalaisissa olympialajiliitoissa vuonna 2015.....	27
Kuvio 3. Tulosvaraus.....	74
Kuvio 4. Identiteettien ominaispiirteet ja keskinäinen dynamiikka.....	76

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Pro gradu -tutkielmassani tutkin naisurheilujohtajien ammatillista identiteettiä, eli johtajaidentiteettiä, hyödyntämällä intersektionaalisuuden näkökulmaa. Urheilumaailma on perinteisesti ollut miesvaltainen ja urheilujohtamisen ylimmissä asemissa naisten osuus on edelleen marginaalinen niin Suomessa kuin ulkomailla (Shaw & Frisby 2006; Laakso 2016). Laakson (2016) väitöskirjan mukaan naissukupuolella on ollut niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia miesvaltaisessa urheilukontekstissa: naiset ovat joissakin valintatilanteissa voineet erottua miesvaltaisesta hakijajoukosta edukseen, mutta työssään he ovat kuitenkin joutuneet osoittamaan jatkuvasti uskottavuuttaan ja asiantuntijuuttaan. Näin ollen identiteetti ja intersektionaalisuus kytkeytyvät naisjohtajuuden tematiikkaan luontevasti, sillä intersektionaalisuuden juuret ovat ihmisten etnisen taustan ohella sukupuolella sekä näihin liittyvässä epätasa-arvoisessa asemassa yhteiskunnassa (Melton & Bryant 2017; THL 2020b).

Tutkimukseni idean lähtölaukauksena toimi oma kiinnostukseni urheilukontekstia ja sen erityispiirteitä kohtaan. Näiden erityispiirteiden lisäksi tutkimukseni lopulliseen aiheeseen ohjasi halu yhdistää johtamisen psykologian pääaineeseeni sekä urheilujohtamisen sivuaineeseeni liittyvää osaamistani toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi sekä etsiä tutkimusaukko täydennettäväksi. Urheilun erityispiirteistä muun muassa vahva emootioiden läsnäolo ja niiden johtaminen, urheiluun liittyvän ajan rajallisuus ja verrattain lyhytaikaisuus, brändiuskollisuus, tuotteen laadun epästabiilius, optimistisuus sekä kilpailun voiton arvottaminen taloudellisen voiton edelle erottavat sen muusta liiketoiminnasta. Tällaiset erityispiirteet tuovat mukanaan haasteita myös johtamisen kannalta. Esimerkiksi urheilutapahtumaa on vaikea kuvitella ilman minkäänlaisten emootioiden syntymistä: yleisöllä on omat suosikkiurheilijansa tai -joukkueensa, ja toiset taas ovat kilpailijoita, jotka toimivat uhkina menestykselle. Urheilu rajoittuu tavallisesti erilaisiin kausiin tai sarjoihin, ja kannattajien kannatuksen kohteet pysyvät samoina vuodesta toiseen ja tappioista huolimatta. Urheilutuotteen epästabiilius ilmenee konkreettisesti siinä, kun joukkue vaihtuu vuosien kuluessa tai urheilijan menestys on poikkeavaa eri kausien välillä. Vaihtelevuudesta huolimatta urheilun kuluttajat ovat optimistisia ja uskovat omien suosikkiensa menestykseen. (Smith & Stewart 1999.)

Tässä tutkimuksessa haluan ottaa selvää, minkälaisiksi naisurheilujohtajat ovat rakentaneet omaa johtajaidentiteettiään kontekstissa, joka on perimmäisesti pohjautunut miesten

johtajuudelle ja joka itsessään sisältää muusta liiketoiminnasta poikkeavia erityispiirteitä. Käytän haastattelemistani johtajista termejä ”naisjohtaja” tai ”naisurheilujohtaja” tuodakseni vahvemmin esiin tutkimukseni kohteen ja kontrastin niin sanottuun perinteiseen (mies)urheilujohtajaan verrattuna. Lisäksi haluan tarkastella, millaisia erilaisia tekijöitä on vaikuttamassa johtajaidentiteetin muodostumisen taustalla. Usean eri identiteetin samanaikaisen tarkastelun mahdollistaa tutkielmassani hyödyntämä intersektionaalisuuden (*intersectionality*) näkökulma, jonka mukaan useat tekijät vaikuttavat samanaikaisesti yksilön identiteettiin (THL 2020a). Sukupuolen ohella muun muassa etninen tausta, seksuaalinen suuntautuminen, toimintakyky, ikä, historia, kansallisuus ja yhteiskuntaluokka muodostavat yksilölle erilaisia identiteettejä (Melton & Bryant 2017; THL 2020a), joita intersektionaalisen näkökulman mukaan ei voida tarkastella toisistaan irrallaan, vaan niitä tulee tarkastella suhteessa toisiinsa (THL 2020b).

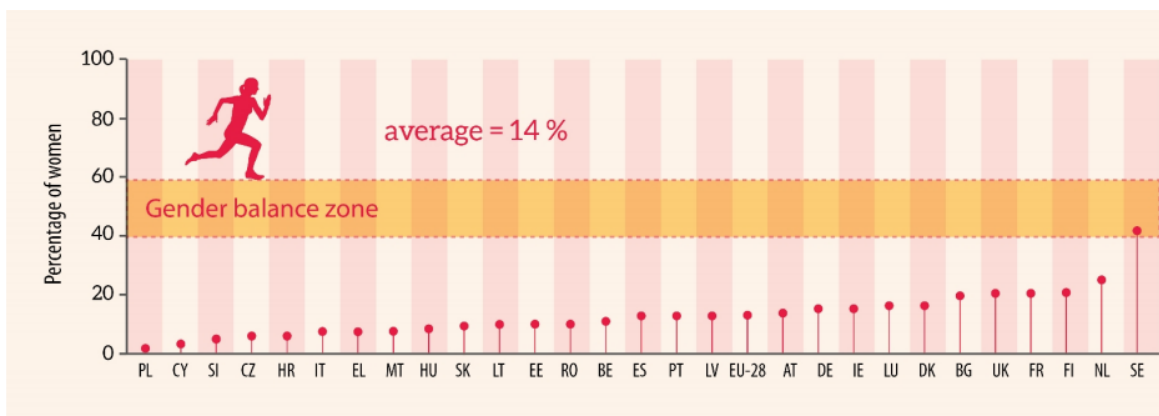
Urheilujohtaminen tieteenalana on kasvanut 1980-luvulta lähtien ja kasvun erityisinä kiihdyttäjinä nähdään urheilujohtamisen asiantuntijaorganisaatio *North American Society for Sport Management* (NASSM):n sekä sen alaisuuteen syntyneen tieteellisen aikakauslehden, *Journal of Sport Management* (JSM), perustamiset vuosina 1985 ja 1987 (Laakso 2016). Naisten asemaan urheilujohtamisen kontekstissa on puolestaan alettu kiinnittää enemmän huomiota 2000-luvulta lähtien erityisesti liberaalifeminismin näkökulmasta (Shaw & Frisby 2006). Urheilujohtamiseen ja –johtajiin liittyvää tutkimusta on kuitenkin vielä vähän niin kansainvälisellä tasolla kuin Suomessa, ja tähän saakka tutkimus on ollut pääosin lähtöisin kasvatus-, liikunta- ja kauppatieteellisistä tutkimustraditioista käsin. Liikunta ja urheilu ovat kuitenkin alati kasvavia aloja koko maailmassa, mikä puolestaan synnyttää tarvetta tutkia ainetta yhä lisää. (Laakso 2016.)

Vähän tutkittuja aiheita ovat myös naisten johtajaidentiteettiin liittyvät prosessit ja kuinka ne esimerkiksi linkittyvät naisten johtamismotivaatioon ja hyvinvointiin (Karelaia & Guillén 2014). Ihmisillä ei ole ainoastaan yhtä identiteettiä ja on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, jaotella ihmisten identiteettien eri osia toisistaan – ja siitä huolimatta urheilujohtamisen tutkimus tarjoaa vain vähän tutkimusta ihmisten useista identiteeteistä (Melton & Bryant 2017). Tämä tutkimus tarttuu niihin kysymyksiin, jotka ovat toistaiseksi jääneet vähäiselle huomiolle tutkimuskeskusteluissa; tutkimustiedon tarve koskettaa naisten johtajaidentiteetin lisäksi niin urheilujohtamista ylipäätään kuin erityisesti naisurheilujohtamista. Lisäksi tutkimukseni merkitys heijastuu sekä urheilun että johtamisen tieteenaloihin, sillä onhan

urheilujohtaminen jo itsessään näistä kahdesta tieteenalasta muodostuva kokonaisuus (Chalip 2006).

Tieteellisen näkökulman ohella tutkimusaiheeni ajankohtaisuus lisää sen merkitystä myös laajemmalla yhteiskunnallisella tasolla. Naisurheilujohtajat nousevat mediassa säännöllisesti uutisotsikoihin jo sillä, että he joko hakevat tai heidät on valittu johtotehtävään urheilun saralla. Esimerkiksi huhtikuussa 2020 Yle julkaisi uutisen sveitsiläisestä naisten jääkiekkomaajoukkueen maalivahdistista, joka valittiin jääkiekkjoukkueen urheilujohtajaksi. Uutisen otsikossa valintaa kuvataan ”historiallisena nimityksenä” ja varsinaisessa uutisessa kerrotaan, että kyseessä on ensimmäinen naisurheilujohtaja sveitsiläisessä huippu-urheilussa. (Gürler 2020.) Vastaavanlaista julkisuutta sai syyskuussa osakseen myös suomalainen entinen naishuippu-urheilija, jonka kerrottiin hakeneen Suomen Urheiluliiton paikkaa valmennusjohtajana. Helsingin Sanomien julkaisemassa uutisessa hän nostaa myös sukupuoliteeman esille toteamalla, että tehtävään valinta ei ole sukupuolikysymys, vaan asia, joka ”nousee esille ja toimii lisämausteena muiden asioiden ympärillä”. (Pusa 2020.)

Naisurheilujohtajuus itsessään on siis mielenkiintoa herättävä teema Suomen lisäksi myös globaalilla tasolla, sillä se koskettaa urheilujohtamisen tilaa koko maailmassa: naisurheilujohtajia on useimmissa maissa selkeästi vähemmän kuin miehiä (mm. Brown & Light 2012; Földesi & Gál 2019). Vaikka Suomessa naisjohtajien prosentuaalinen määrä esimerkiksi lajiliittojen toiminnanjohtajien tehtävissä oli noussut lähes kymmenen vuotta sitten 15 prosentista 25 prosenttiin vuosien 1995 ja 2011 välillä, suurin osa johtajista oli silti edelleen miehiä (Aalto-Nevalainen 2011). Euroopan tasa-arvoinstituutin (*European Institute for Gender Equality*) mukaan vain 14 prosenttia kaikista kansallisten urheilujärjestöjen päätöksentekoaikavaiheissa toimivista henkilöistä oli naisia vuonna 2015. Prosenttiosuus vaihteli 3-43 prosentin välillä luvun ollessa alhaisimmillaan Puolassa ja korkeimmillaan Ruotsissa. Suomessa naisten osuus vuonna 2015 oli puolestaan noin 20 prosenttia. (Katsarova 2019.) Kuten Kuvio 1 osoittaa, Ruotsi on Euroopan maista ainoana saavuttanut juuri ja juuri sukupuolten tasa-arvon alueen, johon Suomellakin on vielä selkeästi matkaa kurottavana.



Kuvio 1. Naisten osuus kaikista päätöksentekoaikavalmista toimivista henkilöistä kansallisissa urheilujärjestöissä EU-28 -maissa 2015 (European Institute for Gender Equality 2017)

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella urheilun naisjohtajien ammatillisen identiteetin rakentumiseen liittyviä käsityksiä ja tuoda esiin, miten intersektionaalinen tarkastelukulma tulee näissä muodostuneissa käsityksissä näkyviin. Tutkimukseni tuloksissa tavoittelen uuden mahdollisen tulkinnan avaamista, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa intersektionaalisuuden ulottuvuuksien soveltamista perinteisistä tutkimusasetelmista poiketen. Toisaalta haluan tutkimukseni kautta myös tuoda pinnalle naisurheilujohtajuuden aihepiiriä, jonka asema yhteiskunnallisessa mittakaavassa on edelleen haasteellinen. Näin ollen tutkimukseni tarkoituksena on myös tuoda kuuluviin naisjohtajien ääni perinteisesti miesvaltaisessa kontekstissa. Tutkimukseni pääkysymyksenä haluan siis selvittää, miten intersektionaalisuus näkyy naisurheilujohtajien ammatillisen identiteetin rakentumisesta ilmentävissä käsityksissä.

1.2 Tutkimus pähkinänkuoressa: tutkimukseeni sisäänrakennettuja taustaoletuksia sekä fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtia

Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat urheilujohtaminen (*sport leadership/management*), naisjohtajat (*women leaders/managers*), johtajaidentiteetti (*leader identity/leadership identity*) sekä intersektionaalisuus (*intersectionality*), jotka samalla muodostavat tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen rungon. Tutkimustulosten kannalta ei ollut olennaista erottaa leadership- ja management-näkökulmaa toisistaan, joten tutustuin näihin molempiin näkökulmiin tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä. Pro gradu -tutkielmani tutkimuksellinen arvo piilee siinä, että naisurheilujohtajien johtajaidentiteetin tarkastelussa

hyödynnetään intersektionaalista näkökulmaa, ja tästä kokonaisuudesta on suhteellisen vähän tuotettu aikaisempaa tutkimusta. Tutkimuskysymykseni siivittämänä otan tutkimuksessani selvää, miten intersektionaalinen tarkastelukulma näyttäytyy urheilun naisjohtajien amatillisen identiteetin rakentumiseen liittyvissä käsityksissä.

Tutkimukseni taustaoletuksina ovat useat ihmistutkimukselle perinteisesti kuuluvat ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat, joista tutkimukseni kannalta merkittävimmät esittelen seuraavaksi. Tutkimuksessani olennaisessa roolissa on ensinnäkin haastateltavien ihmisten kyky symboloida maailmaa erityisesti kielen kautta. Kielen avulla on mahdollista tuoda esiin merkityksiä, joita luodaan yhdessä vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Toisaalta kieli myös mahdollistaa haastattelijan pääsyn haastateltavan todellisuuteen, jossa näitä merkityksiä esiintyy. Haastattelija, eli tutkija, ei kuitenkaan ole pelkästään vain tämän vuorovaikutuksen toinen osapuoli, vaan myös osa koko tutkimusprosessia. Tutkijan rooli on läsnä tutkimuksen eri vaiheissa aina käsitteiden valinnasta tutkimustulosten raportointiin. Tutkija on tutkimuksen yksi työkalu, jonka tulisi subjektiivisista näkemyksistään huolimatta kyetä heijastamaan tulkinnoissaan tutkittavan elämismaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Toisaalta tutkimukseni taustalla on näkemys todellisuuden sosiaalisesti konstruoidusta luonteesta. Näkökulman mukaan todellisuus on suhteellista, eli jokaisen henkilön subjektiivista tulkintaa, vaikkakin osa todellisuudesta voi olla myös eri yksilöiden jakamaa. Tutkijan on mahdollista saada tietoa tutkittavan todellisuudesta interaktiivisen yhteyden kautta, jonka pohjalta tutkija tekee tulkintansa. Metodologian perustana on siis tulkinta, hermeneutiikka, joka pyrkii etsimään ja muodostamaan tulkintoja todellisuudesta. (Metsämuuronen 2008, 12.) Sosiaalinen konstruktionismi on yläkäsite tutkimussuuntauksille, joissa tieto nähdään sosiaalisesti rakentuneena. Sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä korostuu erityisesti itsestäänselvyyksien kriittinen tarkastelu, käsitysten historiallis-kulttuurinen luonne, tiedon syntyminen sosiaalisissa prosesseissa sekä tiedon ja sosiaalisen toiminnan kietoutuminen yhteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Todellisuuden sosiaalinen konstruointi johtaa siihen, että jopa samoista ilmiöistä voi olla useita erilaisia käsityksiä, eikä ehdotonta totuutta pystytä saavuttamaan (Metsämuuronen 2008). Erilaiset totuudet voivat riippua esimerkiksi käsillä olevasta ajasta tai ympäröivästä kulttuurista ja se voi muuttua ajan kuluessa. Jokainen yksilö muodostaa oman subjektiivisen käsityksensä todellisuudesta, minkä vuoksi muiden käsityksistä ei välttämättä voi saada koskaan täyttä varmuutta – on vain oletettava ymmärtävämme asiat samalla tavalla kuin muut

ymmärtävät. Kaiken taustalla on vielä myönnettävä, että yleispäteviä ja kaikkialle sopivia yleistyksiä on lähes mahdotonta muodostaa, vaan asioita on tarkasteltava eri kontekstit huomioiden. (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Koska tutkimukseni kohteena ovat käsitykset, fenomenografisen (analyysi)menetelmän valinta oli lopulta luontevaa. Fenomenografiassa tarkastelun keskiössä ovat ihmisten erilaiset käsitykset tutkimuksen kohteena olevasta asiasta, ja kuinka maailma rakentuu ihmisten tietoisuudessa näiden käsitysten kautta (Metsämuuronen 2008, 34). Fenomenografian taustalla on ruotsalainen kasvatuspsykologi Ference Marton, joka tutki 1970-luvulla opiskelijoiden erilaisia käsityksiä oppimisesta (Metsämuuronen 2008). Martonin (1981, 177) mukaan todellisuudesta tehtyjä käsityksiä ja ajattelutapoja ei voida tarkastella yksittäisinä luokkina, vaan kuvauskategorioina, joita käytetään helpottamaan käsitystä ihmisten konkreettisesta toiminnasta. Nämä kuvauskategoriat ovat vakaita ja yleistettäviä, mikäli niitä esiintyy erilaisissa tilanteissa (Marton 1981, 177).

Fenomenografisen analyysimenetelmän taustalla on ajatus siitä, että eri ihmisten käsitykset voivat poiketa toisistaan, vaikka tarkastelun kohteena olisi sama ilmiö (Rissanen 2006). Eri-laisten käsitysten taustalla voi olla esimerkiksi tutkittavien ihmisten ikä, kokemukset tai koulutus (Metsämuuronen 2008), mikä samanaikaisesti liittyy myös teoreettisessa viitekehyksessä esiintyvän intersektionaalisen identiteettinäkökulman kanssa. Fenomenografisessa näkökulmassa esiintyy kaksi tiedon tasoa. Ensimmäisessä tasossa tarkoituksena on tarkastella, kuinka tutkittavat käsittävät, kokevat, ymmärtävät ja havaitsevat todellisuuden puolia eri tavoin. Toisen asteen näkökulma puolestaan syventää tarkastelua liittämällä tarkasteluun mukaan tutkijan tulkintaa tutkittavien henkilöiden käsityksistä ja niihin liittyvistä merkityksistä. (Marton 1981; Rissanen 2006.)

Fenomenografinen tutkimus on saanut osakseen kritiikkiä muutamasta eri syystä. Ensimmäkin käsitysten yleistettävyys teoriasta käytännön tilanteisiin tai niiden kontekstisidonnaisuus voivat olla ongelmallisia, sillä käsitteitä voi olla vaikea soveltaa suoraan käytännön toimintaan tai tilanteisiin. Koska ihmisten käsitykset voivat olla keskenään erilaisia, joukkoon voi mahtua jopa virheellisiä käsityksiä – mikä toisaalta herättää lisäkysymyksiä käsitteiden arvioinnin tarpeellisuudesta. Lisäksi käsityksille on ominaista niiden muuttuva luonne, mikä ei välttämättä tule tutkimuksissa esiin. (Metsämuuronen 2008, 36.) Olen omassa tutkimuksessani tiedostanut nämä fenomenografisen suuntauksen kehityskohteet esimerkiksi esittämään tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä kontekstin, johon haastateltavien

käsitykset liittyvät (Rissanen 2006). Koska tässä tutkimuksessa tutkittavat käsitteellistävät itselleen tuttua maailmaa, jossa he ovat osallisena, pidän virheellisten käsitysten todennäköisyyttä hyvin pienenä. Ulkopuolisena ihmisenä on haastavaa ja tässä tapauksessa tarpeetontakin alkaa arvottamaan heidän käsityksiään oikean ja väärän kautta.

Tämän alaluvun jälkeen esittelen tutkimusaukon, jota pyrin omalla tutkimuksellani täyttämään ja johon syvennyn tarkemmin teoriaosiossa. Tämän jälkeen on vuorossa tutkimukseni teoreettinen viitekehys, joka on jaettu kahden pääotsikon, johtamisen ja identiteetin, alle. Tarkoitukseni on edetä viitekehyksessäni yksittäisistä komponenteista laajempaan näkökulmaan, jossa aluksi esittelen tutkimuksessani esiintyneitä teemoja toisistaan irrallaan ja lopuksi yhdessä. Menetelmäluvussa esittelen tekemäni menetelmälliset valinnat ja miten ne näkyvät omassa tutkimuksessani. Luvun loppuun tuon näkyville analyysiprosessini, josta syntyneitä tuloksia käsittelen erikseen tulosluvussa ja jotka tiivistäen esitän vielä johtopäätösluvussa. Tutkimukseni viimeisessä luvussa puolestaan tarkastelen syntyneitä tuloksia suhteessa aikaisempaan tutkimukseen, arvioin tutkimukseni onnistumista ja esitän konkreettisia sovellusmahdollisuuksia sekä jatkotutkimusideoita.

1.3 Tutkimuksen tieteenteoreettinen asemoituminen

Tutkimukseni osallistuu niin naisjohtajien johtajaidentiteettiin kuin intersektionaaliseen identiteettinäkökulmaan liittyvään tutkimuskeskusteluun luoden näistä kahdesta teemasta synteessin. Naisjohtajien erilaisia identiteettejä ovat tutkineet muun muassa Karelaia ja Guillén (2014) avainsanoilla naisjohtajat (*women leaders*), positiivinen sosiaalinen identiteetti (*positive social identity*), identiteettikonflikti (*identity conflict*) sekä identiteetti prosessit (*identity processes*). Kyseisessä tutkimuksessa on oman tutkimukseni tavoin tarkasteltu naisjohtajien erilaisia identiteettejä, mutta erityisesti naiseuden ja johtajuuden näkökulmista sekä positiivisen sosiaalisen identiteettiteorian kautta. Tutkimuksessa ilmenee, että positiivinen sukupuoli-identiteetti vähentää naisjohtajien identiteettikonflikteja ja sitä kautta vähentää stressiä, parantaa tyytyväisyyttä elämään sekä lisää johtamisen tarkastelua enemmän tavoitteena kuin velvollisuutena. Positiivinen johtajaidentiteetti puolestaan vaikuttaa suoraan naisjohtajien johtamismotivaatioon, mutta ei kuitenkaan vähennä heidän identiteettikonfliktejaan. Kuten omassani, myös Karelaian ja Guillénin (2014) tutkimuksessa johtajien eri identiteetit ovat yhteydessä sekä toisiinsa että heidän johtajaidentiteettiinsä.

Földesi ja Gál (2019) ovat puolestaan tutkimuksessaan tarkastelleet ammatti-identiteetin ja sukupuoli-identiteetin vastakkainasettelua unkarilaisen urheilun johtoportaan. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa useat identiteetit (*multiple identities*) ja sukupuolten välinen epätasa-arvo (*gender inequality*), jotka näyttelevät keskeisessä roolissa myös intersektionaalisuuden parissa. Tutkimuksen mukaan naisurheilujohtajien ammatillinen identiteetti on mieskollegoitaan voimakkaampi. Miehillä puolestaan korostuu sukupuoli-identiteetti naisjohtajia enemmän, ja he uskovat olevansa synnynnäisiä johtajia, joita tarvitaan urheilussa. Tutkijat perustelevat tätä urheilussa yleisesti esiintyvällä maskuliinisella ”*only men have the right to manage sport*” -filosofialla (Földesi & Gál 2019, 37). Tällaisen näkökulman hallitsema sosiaalinen ympäristö samalla haittaa naisjohtajia, sillä heille voi tulla tunne huonommuudesta ja jopa epäpätevydestä omaan asemaansa. (Földesi & Gál 2019.)

Price, Dunlap ja Eller (2017) ovat tutkineet afrikkalaisamerikkalaisten naisten intersektionaalisuutta urheiluhallinnossa, ja kuinka tummaihoiset naiset hahmottavat etnisyyteen ja sukupuoleen liittyvät identiteettinsä vaikuttavan johtamiskokemuksiinsa miesvaltaisessa kontekstissa. Tutkimuksessa esiintyviä keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa johtajuus (*leadership*), vähemmistöt (*minorities*) sekä itsetuntemus (*self perception*). Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat kontekstissaan kahteen eri vähemmistöön kuuluvat henkilöt, joiden kansalaisuuteen ja sukupuoleen liittyvät identiteetit ovat vahvasti edustettuina johtamistyössä. Tutkimuksessa monet naiset korostavat, kuinka heillä on vaikeaa edetä työssään korkeampiin asemiin, mutta kuinka heitä aliedustuneisuudestaan huolimatta tarvitaan urheilujohtamisessa esimerkiksi tuomalla erilaista perspektiiviä käsiteltäviin asioihin. Osa haastateltavista naisista myös uskoo tarjoavansa toiminnallaan esimerkkiä sekä muille tummaihoisille naisille että miehille. (Price ym. 2017.)

Melton ja Bryant (2017) puolestaan ovat tutkimuksessaan tarkastelleet intersektionaalisuuden ja naisten useiden identiteettien välistä keskustelua urheilujohtamisessa. Tutkimus kiinnittää erityisesti huomiota useiden identiteettien samanaikaiseen vaikuttamiseen. Tutkimuksessa keskeisimmin esiintyvät avainsanat ovat intersektionaalisuus (*intersectionality*), urheilujohtaminen (*sport leadership*), naiset urheilussa (*women in sport*) sekä useat identiteetit (*multiple identities*). Tutkimuksessa kritisoidaan esimerkiksi median yksipuolista lähestymistapaa, jossa ei oteta riittävästi huomioon yksilön identiteettiin vaikuttavia asioita, kuten esimerkiksi seksuaalisuus, ikä, sukupuoli ja etnisuus. Kirjoittajien mukaan tutkijoiden tulisi käyttää sellaisia menetelmiä, jotka onnistuvat poimimaan yksilön ainutlaatuiset,

elämäkokemusten muodostamat, identiteetit, jotka vaikuttavat heissä samanaikaisesti, eivätkä toisistaan irrallaan. (Melton & Bryant 2017.)

Oma tutkimukseni tarttuu tutkimusaukkoihin, joita myös edellä esitetyt esimerkkitutkimukset luovat omien tutkimuksellisten rajaustensa kautta. Tutkimuksessani en niinkään keskity ihmisen erilaisiin identiteetteihin, joihin ammatillisen identiteetinkin voi sijoittaa, vaan kiinnostukseni kohteena ovat erityisesti johtajan ammatillinen identiteetti, johtajana toimimisessa ja olemisessa muodostuvat identiteetit sekä niiden välinen yhteys. Syvennyn siis tarkemmin johtajaidentiteetin rakenteisiin haastattelemieni johtajien käsitysten kautta. Otan tutkimuksessani huomioon samanaikaisesti ja -arvoisesti useita eri tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa johtajaidentiteetin rakentumisessa – vaikkakin täydellistä kaikenkattavaa listaa on luultavasti mahdotonta muodostaa. Tarkastelen muun muassa urheilun maskuliinista ympäristöä ja siellä toimimista, johtajan persoonaa ja itsetuntemusta sekä muiden ihmisten roolia. Lisäksi naissukupuoli ajaa jo itsessään vähemmistöasemaan urheilun kentällä, eikä johtajan tarvitse välttämättä edustaa vähemmistöä kansalaisuuden tai etnisyyden näkökulmasta. Toisin sanoen olen soveltanut intersektionaalista tarkastelutapaa tässä yhteydessä suomalaisessa yhteiskunnassa sekä kansallisessa että kansainvälisessä urheilukulttuurissa toimiviin naisjohtajiin. Aihepiirin tarkempaa tutkimusta ja tutkimukseni taustalla olevia näkemyksiä ja rajoituksia käsittelemme syvemmin seuraavana vuorossa olevassa teoreettisessa viitekehyksessä. Teoreettisella viitekehyksellä olen taustoittanut tutkimustani sekä perustellut aihepiirin tutkimuksen tarvetta yksittäisten käsitteiden kautta kohti laajempaa kokonaisuutta.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Johtaminen

2.1.1 Yleiskatsaus johtamiseen

Johtamisen määritelmä ei ole yksiselitteinen ja se riippuu pitkälti näkökulmasta, josta käsitettä halutaan lähestyä. Johtamisen on esimerkiksi määritelty olevan ”toimintaa, jolla saadaan asioita tapahtumaan ihmisten kautta” tai ”taito tietää, mitä haluaa tehdä, ja sitten taito huolehtia siitä, että se tehdään parhaalla ja halvimmalla tavalla” (Viitala & Jylhä 2019, 14). Nämä kaksi määritelmää ovat kahden erilaisen johtamiskoulukunnan edustajan, ihmissuhteiden koulukunnan Mary Parker Folletin ja tieteellisen liikkeenjohdon Frederick W. Taylorin, lausumia näkemyksiä johtamisesta. (Viitala & Jylhä 2019.) Kamensky (2015) puolestaan kirjassaan painottaa lyhyttä ja ytimekästä johtamisen määritelmää, jonka mukaan johtamisessa on kyse kyvystä aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Lyhyestä pituudestaan huolimatta määritelmä on sisällöltään rikas, sillä se sisältää tuloksellisuuden, joukkuepelimäisyyden, yhteistyön ja kyvykkyyden elementit, jotka ovat keskeisessä roolissa organisaation ydintoiminnassa ja sitä kautta myös johtamisessa. (Kamensky 2015.)

Johtaminen on käytännön toimintana rakentunut hiljalleen tuhansien vuosien kuluessa, mutta sen tieteellinen tutkimus on ollut pinnalla vasta noin sadan vuoden ajan. Johtamistutkimuksen historiassa on ollut trendinä useita erilaisia teorioita, oppeja ja käsitteitä, jotka ovat heijastaneet ajan henkeä esimerkiksi yhteiskunnallisten olosuhteiden näkökulmasta. Tieteellisyyden ohella johtamista voidaan tarkastella myös toimintana, jota seuraa tavoiteltu päämäärä – se voidaan siis nähdä avaimena kohti tavoitetta. Johtamistoimintaan kohdistuvat ydinkysymykset voivat liittyä esimerkiksi siihen, miten toimitaan halutun päämäärän saavuttamiseksi, mitä ylipäänsä tavoitellaan, mitä tavoitteet vaativat ja miten johtaa ihmisiä kohti tavoitetta. (Viitala & Jylhä 2019.) Vaikka johtamisen taustalla voikin olla useita näkökulmia ja oppisuuntauksia, jokaisen organisaation toiminnassa vaikuttavat samat elementit, talous, teknologia ja ihmiset, jotka on otettava johtamisessa huomioon (Kamensky 2015).

Johtamiseen voidaan liittää kolme sisällöltään ja merkitykseltään erilaista käsitettä, *governance* (hallitseminen, hallinto), *management* (hallinta, hoitaminen) ja *leadership* (johtajuus). Näistä ensimmäinen käsite, *governance*, luo koko toiminnalle puitteet: mitä tavoitellaan ja kenen kanssa. *Management*-käsitettä puolestaan käytetään silloin, kun puhutaan niin sanotusti perinteisestä johtamisesta – eli kun toimitaan *governance*-johtamisen muodostamisessa

puitteissa kohti tavoitetta ja resursseja tehokkaasti käyttäen. Kolmas johtamisen käsite, eli leadership, painottaa erityisesti yksilön näkökulmaa. Leadership-johtamisessa olennaisessa roolissa ovat esimerkiksi johtajan käyttäytyminen ja vuorovaikutus. (Aarresola 2020.)

Perinteinen tapa tarkastella johtamista on jakaa käsite kahteen osaan, asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen (*leadership*), vaikka käytännön tasolla asioiden ja ihmisten johtamista on mahdoton erottaa toisistaan (Kamensky 2015). Thomasin (2004) mukaan leadership ja management ovat eri konsepteja, jotka kuitenkin limittyvät huomattavasti toisiinsa. Näkökulmien selkeyttämiseksi on kuitenkin tehty erilaisia listauksia ja vertailuja, joiden avulla on pystytty helpommin tarkastelemaan management- ja leadership- näkökulmien keskinäisiä eroavaisuuksia. Management-näkökulmassa korostuvat esimerkiksi suunnittelu ja budjetointi, aikataulujen asettaminen, resurssien kohdentaminen, organisointi, delegointi ja ongelmanratkaisu. Leadership-näkökulmassa puolestaan painottuu yksilön näkökulma, suunnannäyttäminen, vision luominen, laajemman kuvan selkeyttäminen, strategioiden asettaminen, inspirointi ja motivointi, kommunikointi sekä tiimien rakentaminen. (Thomas 2004; Liphadzi, Aigbavboa & Thwala 2017.) Kun management keskittyy siihen, miten tavoitteet saadaan toteutumaan tai miten resursseja voisi käyttää mahdollisimman tehokkaasti, leadership korostaa johtajan omia piirteitä ja käyttäytymismalleja. Tämä voi kielä käsitteiden eri taustoista, joka management-näkökulmassa on kauppatieteissä ja leadership-näkökulmassa psykologiassa. (Aarresola 2020.)

Jako governance-, leadership- ja management-johtamiseen on kuitenkin vain yksi mahdollinen keino tarkastella johtamista, sillä johtamisen ulottuvuudet yltyvät hyvin laajalle (Kamensky 2015). Halusin kuitenkin tuoda näkökulman esille, sillä ne ovat läsnä myös urheilukontekstissa. Governance-tutkimus keskittyy erityisesti erilaisten systeemien tarkasteluun ja urheilussa suurennuslasin alla ovat esimerkiksi paikallinen liikuntapolitiikka tai valtakunnalliset urheilujärjestöt kolmannella sektorilla. Leadership-käsitteellä viitataan yleisesti johtajuuteen ja urheilukontekstissa leadership-tutkimus on käsittänyt muun muassa urheilujoukkueiden johtajuuden tutkimisen. Management-tutkimusta on puolestaan tehty urheilun parissa paljon ja käsitettä on käytetty laajasti eräänlaisena urheilujohtamisen yleiskäsitteenä. Vaikka nämä kolme käsitettä ovat lähellä toisiaan, niitä kaikkia tarvitaan niin johtamisessa yleensä kuin urheilujohtamisessa; governance luo toiminnalle suunnan ja rakenteet, management toiminnan tuloksineen ja leadership ihmisten tuoman arvon. (Aarresola 2020, 5-6.)

Tämän teoriaosuuden ensimmäisen alaluvun tarkoituksena oli siis tuoda esille hieman johtamisen tieteenalan historiaa ja taustaa, jotta varsinaiseen aiheeseen olisi helpompi päästä sisälle. Tämän vuoksi rajasin käsittelyni tässä yhteydessä vain muutamiin pääkohtiin johtamistieteessä ja käytännössä, jolloin ulkopuolelle jäivät esimerkiksi johtamisen erilaiset ulottuvuudet, kuten ihmisten johtaminen, operatiivinen johtaminen sekä liiketoiminnan johtaminen – ja lukemattomat muut erilaiset tarkastelukulmat. Pro gradu -tutkielmassani olen kiinnostunut erityisesti kahdesta johtamisen pääotsikon alle sijoittuvasta näkökulmasta: urheilujohtamisesta ja naisjohtamisesta, joihin syvennyn seuraavissa alaluvuissa tarkemmin sekä toisista irrallaan että yhdessä.

Vaikka molemmissa tapauksissa kyse on pohjimmiltaan samasta teemasta, johtamisesta, tuovat molemmat valitsemani näkökulmat spesifimpää lähestymistä laajaan johtamisen kenttään. Tulen muun muassa käymään läpi, millainen on urheilujohtamisen historia maailmalla ja Suomessa sekä millaisia haasteita urheilukontekstin erityispiirteet tuovat johtamiselle. Naisjohtamisen kohdalla olen erityisen kiinnostunut siitä, mitä sukupuoli tuo mukanaan johtamiselle ja mikä on naisjohtamisen tila nykypäivänä. Naisjohtajat ovat olleet vuosisatojen kuluessa marginaalisessa asemassa miehiin nähden, mutta suunta kohti tasa-arvoa on ollut vireillä jo 1970-luvulta saakka, kun naisjohtajat alkoivat saada yhä enenevässä määrin huomiota. Naisten marginaalisuus on kuitenkin urheilujohtamisen parissa edelleen valitseva normaali ja tätä kahden näkökulman yhteyttä käsittelen viimeisimmässä johtamiseen liittyvässä alaluvussa. (Klenke 2004.)

2.1.2 Naiset johtajina – kurkistus historiaan ja nykytilanteen tarkastelua

Naisjohtamiseen liittyvän tutkimuskirjallisuuden perusteella voisi ensi alkuun luulla, että kyseessä on suhteellisen tuore ilmiö johtamisen kentässä, sillä naissukupuoli on kiinnostanut johtamisen tutkijoita vasta 1970-luvulta alkaen. Todellisuus on kuitenkin toinen, sillä naiset ovat toimineet epämuodollisissa johtajan rooleissa jo esiteollisena aikana niin kotitalouden kuin maataloustehtävien johdossa. Naiset ovat heterogeeninen joukko, joiden elämät ja työt ovat jo menneiden sukupolvien aikana poikenneet toisistaan esimerkiksi iän, sosiaaliluokan, parisuhde- ja perhestatuksen sekä asuinalueen perusteella – ja heidän joukkoonsa on lukeutunut myös johtotehtävissä toimineita naisia. (McDonald 2004.)

Naisia on esimerkiksi 1950-1960-luvuilta lähtien toiminut liike-elämään ja ihmisten johtamiseen liittyvien tehtävien parissa, ja heidän toimenkuvaansa ovat kuuluneet muun muassa henkilöstöön liittyvien asioiden käsittely, markkinoiden etsiminen sekä erilaisten tehtävien koordinointi. Naisten johtamiseen liittyvää varhaista historiaa ei ole kuitenkaan dokumentoitu samalla tavalla miesjohtajiin verrattuna, mikä tuottaa haasteita naisjohtamisen menneisyyden tutkimiselle. (McDonald 2004.) Northousen (2016) mukaan naisjohtamisen tutkimus on kaiken kaikkiaan historiansa aikana jakautunut erityisesti kolmeen keskeiseen kysymykseen: Pystyvätkö naiset toimimaan johtajina? Eroavatko miesten ja naisten johtamiskäyttäytyminen toisistaan? Miksi ainoastaan harvat naiset etenevät ylimpään johtoon?

Historiassa on ollut useita naisjohtajia, jotka ovat raivanneet tietä ja toimineet suunnannäyttäjinä myös nykypäivänä toimiville naisjohtajille. Heistä etenkin Eleanor Roosevelt, ihmisoikeusaktivisti, diplomaatti ja presidentin puoliso, nähdään Yhdysvalloissa henkilönä, joka avasi naisjohtajuudelle ovia amerikkalaisessa yhteiskunnassa jo 1900-luvun alussa. (mm. Klenke 2004; Goethals & Hoyt 2017.) Roosevelt hyödynsi asemaansa ja johtajuuttaan niin Valkoisen talon sisä- kuin ulkopuolella tavalla, jonka pyrkimyksenä oli muuttaa yhteiskunnan käsitystä siitä, kuka voisi johtaa ja miten (Goethals & Hoyt 2017, 9). Rooseveltin ohella myös esimerkiksi 1800-1900-luvun taitteessa vaikuttaneiden Jane Addamsin sekä Rosa Luxemburgin nimet on nostettu merkittävien ja vaikutusvaltaisten naisjohtajien yhteydessä esille (Klenke 2004). Addams toimi elämänsä aikana muun muassa rauhanliikkeen johtajana, sosiaalipoliitikkona, aktivistina sekä merkittävässä roolissa naisten äänioikeuden puolestapuhujana. Lisäksi hän perusti kansallisen sosiaalikeskuksen liiton ja toimi sen ensimmäisenä puheenjohtajana. (Hamington 2019.) Rosa Luxemburg puolestaan toimi aktivistina, vasemmistopoliitikkona, sosialistisena filosofina sekä yhtenä Saksan kommunistisen puolueen perustajana (Starke 2020).

Johtamistutkimus on perinteisesti ollut miesten kirjoittamaa. Konkreettisesti tämä miesvaltaisuus näkyy siinä, että esimerkiksi Takalan (1999) liikkeenjohtamisen tutkimuksen historiaa käsittelevässä kirjassa mainitaan satojen miestutkijoiden lisäksi ainoastaan kolme nais-tutkijaa, Lillian Gilbreth, Mary Parker-Follet sekä Joan Woodward. (Lämsä, Vanhala, Kontoniemi, Hiillos & Hearn 2007.) Historian niin epämuodollisista kuin muodollisista naisjohtajista huolimatta naisjohtajuus alkoi herättää julkista mielenkiintoa ja tutkimuskeskustelua vasta 1970-luvulla. Naisjohtamisen tutkimus lähti alkujaan liikkeelleen Yhdysvalloista ja yhtenä tutkimuksellisenä käännekohtana pidetään Harvardin yliopiston professorin, Rosabeth Moss Kanterin, laatimaa teosta *Men and Women of the Corporation* (1977). Kirja

käsittelee naisten roolia organisaatiossa ja painottaa ryhmän vähemmistön jäsenen ”tokenin” näkökulmaa, esimerkiksi naisjohtajaa (mies)johtajien keskellä. Kanterin mukaan naisten arvioinnin taustalla ovat stereotyyppit, mikä johtaa siihen, että naisjohtajat edustavat naisia, eivät itseään. (Lämsä ym. 2007, 295.) Tämän lisäksi myös Betty Friedanin vuonna 1975 julkaisemalla feministisellä klassikkoteoksella, *The Feminine Mystique*, on ollut merkittävä vaikutus naisiin ja erityisesti heidän oikeuksiinsa työpaikoilla, statukseensa yhteiskunnassa sekä mahdollisuuksiinsa omaksua johtajan rooli (Klenke 2004).

Suomessa naisjohtajuuden ja -johtamisen tutkimuskeskustelu käynnistyi varsinaisesti 1980-luvulla, mutta se vakiinnutti asemaansa johtamistutkimuksessa vasta 1990-luvun lopulla – eli toisin sanoen yli kymmenen vuotta myöhemmin kuin kansainvälisillä tutkimuskentillä. Suomalaisen naisjohtamistutkimuksen erityisessä keskiössä on ollut tasa-arvon ja syrjinnän tematiikat. (Lämsä ym. 2007.) Naisten ja miesten tasa-arvoisen aseman puolesta on esitetty jo yli kolmekymmentä vuotta sitten argumentteja, jotka pätevät johtamistutkimuskeskustelussa edelleen. Oikeudenmukaisuuden perustelu korostaa demokraattista perusoikeutta osallistua, resurssiargumentti painottaa näkökulmaa, jonka mukaan naisten tarjoama voimavara ei ole riittävästi käytössä ja konfliktiargumentti korostaa miesten ja naisten erilaisia intressejä, jotka voivat heijastua käytännön johtamistoimintaan. (Aalto-Nevalainen 2011, 50.) Kaiken kaikkiaan naisjohtamistutkimuksen vähäistä määrää niin Suomessa kuin kansainvälisellä tasolla on mahdollista osittain selittää sillä, että tutkimukset ovat pääosin keskittyneet mieskohderyhmään tai tutkimuksessa sukupuolinäkökulma ei ole ollut merkittävässä roolissa (Lämsä ym. 2007).

Miesten ja naisten tasa-arvoinen edustus niin työelämässä kuin yhteiskunnan eri tasoilla on yksi tasa-arvon ilmenemisen mittari (Katainen & Keski-Petäjä 2015). Esimerkiksi koko työvoiman näkökulmasta miesten osuus työvoimasta on kansainvälisellä tasolla selkeästi suurempi, kun taas Suomessa eroa ei juurikaan ole (Katainen & Keski-Petäjä 2015; Sanandaji & Apunen 2019). Lisäksi naiset hankkivat korkeakoulututkinnon 16 prosenttiyksikköä miehiä useammin (Sanandaji & Apunen 2019). Johtamisen näkökulmasta esimerkiksi vuonna 2013 sukupuolten välinen edustus kaikkien johtajien joukossa oli miesten eduksi 70%, kun vastaavasti naisia oli 30% (Katainen & Keski-Petäjä 2015). Neljä vuotta myöhemmin, vuonna 2017, miesten osuus oli hieman laskenut ja naisten osuus oli noussut 32 prosenttiin (Sanandaji & Apunen 2019). Vaikka naisia onkin toiminut eritasoisissa ja muodollisuusasteeltaan vaihtelevissa johtotehtävissä kautta aikain, he ovat siis yhä tänäkin päivänä selkeä vähemmistö korkeimmissa johtotehtävissä (mm. Davidson & Burke 2011; Northouse 2016).

Suomea pidetään yleisesti ottaen pioneerina sukupuolten välisen tasa-arvon kysymyksissä (Turpeinen, Jaako, Kankaanpää & Hakamäki 2012). Kun tilannetta tarkastelee palanen kerrollaan, on esimerkiksi naisjohtajien määrä kasvanut aikaisempiin vuosiin verrattuna. Vuonna 2019 politiikan kentällä kansanedustajista 46% oli naisia ja naisten osuus hallituksen ministereistä oli 58% (THL 2020d). Naisten osuus henkilöstöjohtajista samaisena vuonna puolestaan oli 72% ja lähes sama, 70%, viestinnästä ja markkinoinnista vastaavien johtajien joukossa. Keskuskauppakamarin selvityksen mukaan kokonaiskuvassa sukupuolten välinen ero on kuitenkin vielä selkeä miesten hyväksi, kun esimerkiksi johtoryhmien jäsenistä 76%, liiketoiminnan johtajista (pois lukien toimitusjohtajat) 87,4% ja tukitoimintojen johtajista 60,5% oli miehiä. (Turunen & Linnainmaa 2018; THL 2020c.) Suomessa sukupuolten välistä tasa-arvoa pyritään edistämään sekä lainsäädännön että tasa-arvopolitiikan avulla (Turpeinen ym. 2012). Lisäksi medialla on tärkeä tehtävä huolehtia siitä, että naisjohtajuus teemana pysyy pinnalla ja saa riittävästi näkyvyyttä (Turunen & Linnainmaa 2018).

Vaikka ihmiset eroavat monin tavoin yksilöllisiltä ominaisuuksiltaan toisistaan, on esimerkiksi erilaisissa johtamistutkimuksissa nostettu esiin nais- ja miesjohtajille ominaisia johtamistyyliä ja -tapoja (Goethals & Hoyt 2017). Suomalaisen työolotutkimuksen mukaan naisjohtajia pidetään mieskollegoihinsa verrattuina innostavampina ja kannustavampina, he ottavat muiden tunteita ja tarpeita enemmän huomioon sekä tarjoavat runsaammin kiitosta ja palautetta (esim. Aalto-Nevalainen 2011). Goethals ja Hoyt (2017) täydentävät listaa kuvailemalla naisten johtamista yhteisöllisemmäksi ja vähemmän yksilön saavutuksiin keskittyväksi sekä erityisesti transformationaalista johtamistapaa hyödyntäväksi. Transformationaalille johtamiselle ominaista on aktivoiva ja motivoiva ote, jonka ansiona on parhaimmillaan alaisten tiiviimpi sitoutuminen (Goethals & Hoyt 2017). Toisaalta osa tutkimuksista toteaa, että johtamistyyli ei itsessään ole sukupuolisidonnaisia, vaan niiden taustalla on pikemminkin yksilöiden persoonallisuuteen ja perherooleihin liittyvät seikat (Turpeinen ym. 2012). Aalto-Nevalaisen (2011) mukaan useat tutkimukset ovat kuitenkin antaneet positiivista näyttöä siitä, että erityisesti naisiin yhdistettäviä ominaisuuksia on onnistuttu hyödyntämään johtamisessa ja niiden merkitys kasvaa koko ajan.

Naisjohtajuuskeskustelun ja -tutkimuksen vilkastumisesta huolimatta naisilla on edelleen monenlaisia haasteita uralla etenemisessään ja johtotehtäviin pääsemisessään. Esimerkiksi Catalystin jo liki 20 vuotta sitten julkaiseman tutkimuksen mukaan suurimmat esteet naisten etenemiselle ovat heihin kohdistuneet ennakkoluulot ja stereotypiat – ja vastaavanlaisia

tuloksia on löydetty myös tutkimusta myöhemmin uusinnettaessa (Davidson & Burke 2011). Vuonna 2012, julkisille ja yksityisille yrityksille 59 maassa, tehdyn tutkimuksen mukaan 87% naisista koki sukupuoleensa liittyviä esteitä urallaan, jotka ilmenivät esimerkiksi syrjintänä, ahdisteluna ja sopimattomana organisaatiokulttuurina. Useissa organisaatioissa valitsi niin sanottu *the old boy's club*, jossa korostui esimerkiksi naisten kyvykkyyden tunnistamattomuus. (Roberts & Brown 2019.) Lisäksi monet toimialat ovat sukupuolittuneet, johtajatasolla miehet ovat naisia ylempänä organisaatioiden hierarkioissa ja he saavat myös naisiin verrattuna korkeampaa palkkaa (Aalto-Nevalainen 2018). Myös Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos on listannut erilaisia syitä naisten ja miesten eroille urakehityksessä, joissa mukana on sukupuolen perusteella tehdyn syrjinnän lisäksi erilaiset koulutusvalinnat, tehtyjen työtuntien määrä, mieltymyserot sekä urakatkokset lasten saamisen yhteydessä. Kuitenkin yleinen asennoituminen on muuttumassa naisille suotuisampaan muotoon, sillä 80% vuoden 2017 tasa-arvobarometriin vastanneista oli sitä mieltä, että talouselämä ja yksittäiset yritykset hyötyisivät naisjohtajien määrän noususta. (THL 2020e.)

Naisjohtajuuden yhteydessä käytetään usein lasikaton ja labyrintin käsitteitä, jotka kuvastavat naisten haasteita urapolullaan etenemisessä. Esimerkiksi Sanandaji (2018) nostaa kirjoituksessaan esille lasikaton käsitteen, joka on metafora näkymättömille esteille, joita naiset kohtaavat tavoitellessaan johtoasemia. Hän tarkastelee lasikattoterminä Pohjoismaiden näkökulmasta ja nostaa esille havainnon siitä, että naiset ovat hyvin edustettuina työmarkkinoilla, mutta johtoasemissa eivät. Naisjohtajien prosentuaalinen osuus Pohjoismaissa vaihtelee 28-40 prosentin välillä, jossa Tanskalla on pienin osuus ja vastaavasti Islannilla suurin, Suomen osuudella ollessa 32%. (Sanandaji 2018.) Muuhun maailmaan verrattuna Pohjoismailla on vahva perinne sukupuolten tasa-arvoon liittyvässä keskustelussa, mutta siitä huolimatta lasikatto näyttää erityisen paksuna. Tätä paradoksaalista ilmiötä on selitetty muun muassa naisten vähäisemmällä työtunneilla miehiin verrattuna, naisten työllistymisellä erityisesti julkisen sektorin aloilla sekä naisten hitaalla uraetenemisellä. (Sanandaji & Apunen 2019.) Vaikka naiset etenevät urillaan suhteellisen hitaasti ja esimerkiksi suuryritysten johdossa naisten osuus on huomattavasti pienempi miehiin nähden, ei ylimpien johtotehtävien saavuttaminen ole kuitenkaan täysin mahdotonta. Tämän takia nykypäivänä käytetään lasikattotermin sijaan labyrintin käsitettä, joka mutkikkuudestaan huolimatta on myös naisilla mahdollisuus läpäistä (Northouse 2016; Goethals & Hoyt 2017).

2.1.3 Urheilu johtamisen kontekstina

Urheilun ja urheilujohtamisen käsitteitä yhdistävät niiden runsaus ja laajuus. Euroopan neuvosto on esimerkiksi määritellyt urheiluun lukeutuvan ”*kaikki fyysisen toiminnan muodot, jotka satunnaisen tai järjestetyn osallistumisen kautta pyrkivät ilmaisemaan tai parantamaan fyysistä kuntoa ja henkistä hyvinvointia, muodostamaan sosiaalisia suhteita tai saavuttamaan kilpailutuloksia kaikilla tasoilla*” (Pedersen, Parks, Quarterman & Thibault 2011, 6-7). Urheilun käsitteen laajassa määritelmässä on siis olennaista, että siihen sisältyy joko kunnan ja hyvinvoinnin edistäminen, sosiaalisuus tai kilpailullisuus, eikä sen välttämättä tarvitse olla etukäteen asetettujen sääntöjen ohjailemaa. Urheilujohtamista puolestaan on määritelty tutkimuksena ja käytäntönä, mikä sisältää kaiken ihmisiin, toimintoihin tai organisaatioihin sisältyvän tuotannon, johtamisen, mainostamisen tai organisoinnin kaikissa urheiluun liittyvissä liiketoiminnoissa ja tuotteissa (Pitts & Stotlar 2007, 7). Urheilun tavoin myös urheilujohtamisessa käyttämäni määritelmä on laaja, jonka vuoksi urheilujohtamisen käsitteen alle lukeutuu laaja kirjo erilaisia urheiluun liittyviä työuria (Pedersen ym. 2011). Esimerkiksi Suomessa urheilujohtaja voi toimia esimerkiksi lajiliittojen (toiminnan)johtajina, kuntien liikuntatoimien viranhaltijoina, erilaisten urheilutapahtumien pääsihteereinä tai urheiluseuran toiminnanjohtajina (Aalto-Nevalainen 2011).

Walter O'Malleylla, Brooklyn (nykyinen Los Angeles) Dodgers Baseball Clubin puheenjohtajalla ja pääosakkeenomistajalla, on ollut merkittävä rooli urheilujohtamisen kehityksen historiassa. Vuonna 1957 O'Malley alkoi ennakoida organisoidun urheilun kasvua sekä urheilun ammattimaisen hallinnon tarvetta ja otti yhteyttä Ohion yliopiston tohtori James Masoniin. Tämän seurauksena Mason ja hänen kollegansa laativat maisteritasoisen urheiluhallinnon ohjelman, ja vuonna 1966 vihitty Ohio-ohjelma oli näin ollen ensimmäinen yliopistojen tukema ponnistus tarjota opetusta erityisesti urheiluun liittyvistä työpaikoista kiinnostuneille opiskelijoille. (Pedersen ym. 2011.) Urheilujohtamisen tieteellinen tutkimus on alkanut kehittyä 1970-luvulta alkaen ja tieteenalan erityinen kasvu käynnistyi 1980-luvulla (Welty Peachey, Zhou, Damon & Burton 2015; Laakso 2016). Kasvun kiihdyttäjinä on yleisesti pidetty *North American Society for Sport Management* (NASSM):n sekä sen alaisuuteen syntyneen tieteellisen aikakauslehden, *Journal of Sport Management* (JSM), perustamisesta vuosina 1985 ja 1987 (Laakso 2016). Hiljalleen myös muualle maailmaan, kuten Eurooppaan (1993), Australiaan ja Uuteen-Seelantiin (1995) sekä Koreaan (1995) on perustettu omia urheilujohtamisen yhdistyksiä (Pedersen ym. 2011).

Urheilujohtamisen tieteenalan ja tutkimuksen kansainvälisen kasvun kiihtymisestä kertoo myös aihepiirin jornaalien runsas ja kasvanut lukumäärä, joiden taustanäkökulmina ovat muun muassa talous, markkinointi, sosiologia ja turismi. Urheilujohtamisen jornaaleja ovat esimerkiksi *Sociology of Sport Management*, *Journal of Sport Economics*, *European Sport Management Quarterly*, *Sport Marketing Quarterly*, *Journal of Sport & Tourism* sekä *Sporting Traditions* (Pedersen ym. 2011, 419). Suomessa urheilujohtamisen tutkimus on vielä toistaiseksi ollut vähäistä, vaikkakin seuratu tutkimus on saanut jalansijaa urheilun tutkimuskentässä jo 1980-luvulta alkaen. Seuratu tutkimuksessa painottui alkujaan seuran toimivuus ja toiminnan kehittäminen ja keskiössä oli erityisesti seura organisaationa, eikä niinkään yksilöt tai ryhmät seuran sisällä. Esimerkiksi vuonna 2016 seuratoiminnan suunnittelu ja johtaminen olivat hyvällä asiantuntemuksen tasolla 40 prosentilla tutkimukseen osallistuneista 826 seurasta (Koski & Mäenpää 2018). Suomalaista liikunta- ja urheilujohtamista koskevat tutkimukset ovat puolestaan liittyneet suurelta osin urheilu- ja liikuntajohtajien henkilökuvaan ja ideologisiin näkemyksiin urheilusta (Koski & Heikkala 2006).

Kokonaisuudessaan suomalainen urheilujärjestelmä on sirpaleinen kenttä, joka on pelkästään lähihistoriansa aikana kohdannut monenlaisia muutoksia. Esimerkiksi Suomen Liikunta ja Urheilu ry (SLU), Nuori Suomi sekä Suomen Kuntoliikuntaliitto yhdistyivät vuonna 2013 muodostaen Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry:n (Valo). Valo puolestaan yhdistyi Olympiakomitean kanssa vuonna 2017 uudeksi Olympiakomiteaksi, joka jakaantui seuratoimintaan ja huippu-urheiluyksikköön. Näiden muutosten ja yhdistymisten taustalla vaikutti tavoite liikunnan keskusjärjestömallin luomisesta Suomeen. Tällä hetkellä Suomessa ei kuitenkaan ole virallista liikunnan tai urheilun kattojärjestöä, mutta Suomen Olympiakomitea ry on kaikista lähimpänä keskusjärjestön asemaa. Suomen Olympiakomiteaan kuuluu suurin osa esimerkiksi urheilun lajiliitoista ja liikuntajärjestöistä, mutta esimerkiksi liikunnan tiedeyhteisöt, aluejärjestöt ja urheiluopistot jäävät kokonaan sen ulkopuolelle. (Stenbacka, Mäkinen, Lämsä & Nieminen 2018.)

Suomalainen urheilujärjestelmä koostuu lukuisista eri toimijoista (Stenbacka ym. 2018). Suomessa perinteisesti kolmas sektori, esimerkiksi seurat ja järjestöt, ovat olleet suuressa roolissa liikunnan ja urheilun rakentajina ja kehittäjinä, ja urheiluseurojen ammattimaistuminen on tuonut samalla uusia työpaikkoja liikunta-alalle (Aalto-Nevalainen 2018). Tällä hetkellä valtiolla, jonka viranomainen on Opetus- ja kulttuuriministeriö, on vahva rooli urheilujärjestelmässä, mutta kaupallistumisen seurauksena myös yksityisen sektorin merkitys on kasvanut (Kosonen 2014). Valtion ohella esimerkiksi kuntien liikuntatoimet, liikunnan

keskusjärjestöt, lajiliitot ja näiden alaisuuteen kuuluvat pienemmät järjestöt sekä erilaiset organisaatiot ovat osa urheilujärjestelmän monihaaraista kenttää (Kosonen 2014; Stenbacka ym. 2018). Suomessa urheilujohtajia on siis mahdollista löytää jokaiselta sektorilta ja konkreettisesti he voivat toimia muun muassa valmennus- ja asiantuntijatehtävissä, seurajohtajina, yksiköiden johtajina, kunnallisena tai valtiollisena viranhaltijana, yhdistyksissä sekä erilaisissa urheilun luottamustehtävissä (Aalto-Nevalainen 2011; Nenonen 2013).

Urheilukontekstissa johtaja toimii osana laajoja verkostoja heterogeenisen ihmisjoukon ympäröimänä. Urheilujohtajan työhön liittyvä substanssiosaaminen kohdistuu muun muassa kokonaisuuden hallintaan: johtajan on tunnettava johdettava kokonaisuus ja osata kohdata urheilukontekstiin liittyviä erityispiirteitä. Johtajan on myös syytä tuntea esimerkiksi johdettavan lajin tai seuran toimintaympäristö, sidosryhmät sekä muut olennaisesti liittyvät tekijät. (Nenonen 2013.) Kuten liiketoiminnassa yleisesti, myös urheilujohtajia on eriasteisia. Esimerkiksi ammattilaisbaseballorganisaatiossa ylin johto koostuu puheenjohtajasta tai presidentistä, toimitusjohtajasta ja varapresidenteistä. Keskijohdossa puolestaan toimivat hallinnolliset johtajat, kuten markkinointijohtajat, tiimijohtajat sekä kykyjenmetsästäjät. Kolmannella tasolla työskentelevät etulinjan johtajat, esimerkiksi televisiolähetysten johtajat sekä stadiontoimintojen johtajat. (Pedersen ym. 2011, 106.)

Urheilukontekstissa on läsnä samanlaisia komponentteja ja johtamisen osa-alueita, kuin muussakin liiketoiminnassa, kuten esimerkiksi markkinointia, myyntiä, ihmisten johtamista, sidosryhmiä, verkostoja sekä talousasioita (Pedersen ym. 2011). Urheilu kuitenkin sisältää myös erityisiä ominaispiirteitä, joiden vuoksi urheilujohtaminen eroaa muusta johtamisesta ja tuo käytännön johtamistoimintaan erilaisia haasteita. Ensinnäkin urheilukontekstissa menestys voidaan liittää niin urheilulliseen menestykseen kuin taloudelliseen menestykseen, ja tavallisesti enemmän painoarvoa annetaan urheilulliselle menestykselle. Tämän vuoksi esimerkiksi urheiluseuroilla ei ole välttämättä käytettävissä riittävästi taloudellisia resursseja, koska voitot kilpailuissa punnitaan korkeammalle kuin taloudelliset voitot. (Nenonen 2013.) Urheilussa aika on rajallista ja lyhytaikaista, sillä se useimmiten rajoittuu erilaisiin kausiin tai sarjoihin. Urheilutuotteen laatu on luonteeltaan epästabiilia, sillä joukkue voi muodostua eri tavalla vuosien kuluessa tai yksittäisen urheilijan menestys vaihtelee eri kausien välillä. Kuitenkin urheilukontekstissa brändiuskollisuus on tavallisesti voimakasta, sillä kannattajat tukevat suosikkejaan vuodesta toiseen menestyksestä huolimatta. Urheilulle on myös ominaista vahva emootioiden läsnäolo ja erilaiset tunteet, esimerkiksi pettymykset ja onnistumiset, koetaan voimakkaina. (Smith & Stewart 1999.)

Urheilussa, ja etenkin esimerkiksi Suomen suhteellisen pienellä markkina-alueella, varainhankinta pohjautuu tapahtumalippujen myynnin sijaan suurelta osin sponsorointiin ja on siksi pitkälti sponsoriyrittäjänsä varassa. Urheilussa on mahdollista vedota kotipaikkatunteeseen ja usein paikallisten urheilujoukkueiden ja -seurojen sponsoreista löytyykin paikallisia toimijoita. Ongelmallista sponsoroinnin suuresta roolista tulee kuitenkin silloin, mikäli sponsoriyhteistyö lakkaa. (Nenonen 2013.) Van Rijn, Kristal ja Henseler (2018) ovat käsitelleet artikkelissaan sponsorointisuhteen päättymisen syitä ja erottaneet niiden joukosta neljä kategoriaa: sponsoriyrittäjään liittyvät syyt, sponsoroitavaan urheiluun liittyvät syyt, sisäiset tekijät, joissa on kyse molemmista osapuolista sekä täysin ulkopuoliset tekijät. Käytännössä nämä syyt voivat tarkoittaa esimerkiksi muutoksia yrityksen markkinointistrategiassa tai taloudellisessa tilanteessa, muutoksia urheilullisessa menestyksessä, negatiivisia assosiaatioita, kuten dopingin käyttöä, arvojen kohtaamattomuutta, hankaluuksia ihmisten välisissä suhteissa tai lainsäädännöllisiä tekijöitä (Van Rijn ym. 2018.)

Urheilumaailmassa vapaaehtoisten merkitys on korvaamatonta. Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan toimintaa, jonka harjoittajilla on toimintaa kohtaan vapaa tahto, toiminta tapahtuu voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa tai projektissa ja nimetyssä tehtävässä sekä ilman taloudellista korvausta (Cuskelly, Hoye & Auld 2006). Vapaaehtoisten johtaminen tuo urheilujohtajalle haasteita monesta eri näkökulmasta. Vapaaehtoisten lukumäärä on laskenut vuosien kuluessa, toimintaan ei enää sitouduta pitkäaikaisesti ja yhä pienempi joukko tekee suurimman osan vapaaehtoisille kuuluvista tehtävistä. Vapaaehtoisten johtaminen pohjautuu pitkälti motivointiin, suostutteluun ja kannustamiseen, ja johtamisen haasteet kohdistuvat erityisesti rekrytointiin ja sitouttamiseen ilman taloudellista kannustinta. Lisäksi vapaaehtoiset tulevat kukin omasta taustastaan ja heidän taitonsa ja motivaationsa voivat poiketa suurestikin toisistaan. Tämä edellyttää johtajalta kykyä löytää kullekin taitotasoonsa nähden sopiva tehtävä. (Nenonen 2013.)

Lisäksi urheilumaailma kasvaa kovaa vauhtia, mikä edellyttää, että urheilujohtajien sekä muiden urheilun parissa toimivien henkilöiden on osattava reagoida muutoksiin riittävän nopeasti (Pedersen ym. 2011). Suomessa urheilujohtamisen kentällä vallitsee yhä edelleen koulutuksen tarve; esimerkiksi julkisen ja kolmannen sektorin urheilujohtamista tulisi käsitellä toisistaan irrallaan, jotta koulutus pystyisi tarjoamaan mahdollisimman kattavan annin. Suomi on markkina-alueena suhteellisen pieni, jonka vuoksi toiminnassa tulisi pyrkiä yhä enemmän kansainväliselle tasolle. (Nenonen 2013.) Muut tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet, jotka koskettavat urheilujohtamista maailmanlaajuisella tasolla, liittyvät muun

muassa globalisaatioon, teknologian kehitykseen sekä alati kasvaviin mahdollisuuksiin osallistua urheiluun. Esimerkiksi teknologian ansiosta urheilu ei välttämättä tarkoita enää fyysisistä läsnäoloa tietyssä paikassa, vaan sitä voidaan harrastaa e-urheiluna oman tietokoneen ääressä vastustajinaan henkilöitä eri puolilta maailmaa. (Pedersen ym. 2011.)

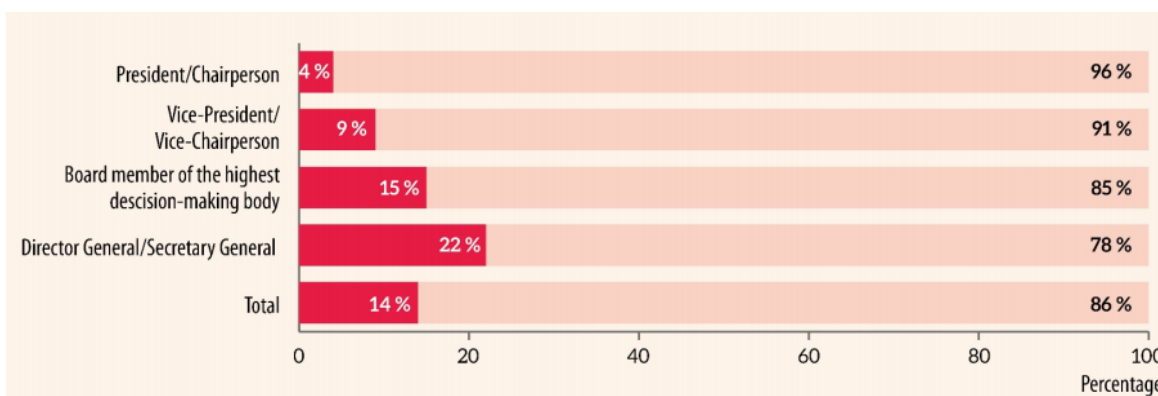
2.1.4 Naisjohtaminen urheilussa

Urheilu on perinteisesti ollut miesvaltaista niin osallistumisen kuin johtamisen näkökulmasta (Katsarova 2019) ja naiset ovat aliedustettuina jokaisella johtamisen tasolla urheilukontekstissa (mm. Welty Peachey ym. 2015; Hancock, Darwin & Walker 2018). Lisäksi Hancockin ja tutkijakollegoiden (2018) mukaan vaikka naiset olisivatkin saavuttaneet korkeampia johtotehtäviä, heidän etenemisensä siihen pisteeseen on ollut miehiä vaikeampaa. Urheiluun sisältyy olennaisella tavalla stereotypia urheilumaailman maskuliinisuudesta, jossa naisia ei edes nähdä sopivina kandidaatteina johtamisrooleihin (Welty Peachey ym. 2015). Näiden lisäksi naisjohtajien vähäisyyttä urheilumaailmassa selittävät myös esimerkiksi yleiset asenteet, roolimallien ja verkostojen puute, matalampi näkyvyys mediassa sekä sukupuolittunut rekrytointijärjestelmä (Turpeinen ym. 2012). Toisaalta urheilualan maskuliininen, kilpailullinen ja hierarkkinen luonne tarjoaa kontekstin ymmärtää paremmin sukupuolten dynamiikkaa urheiluorganisaatioiden hallinnossa ja johtamisessa (Sotiriadou & de Haan 2019).

Sukupuolistereotyytiat vaikuttavat ihmisten käsityksiin johtajista; mielikuva johtajasta on mies tai henkilö, jolla on maskuliinisia ominaisuuksia. Kyseessä on globaali ilmiö, joka on läsnä myös urheilukontekstissa. (Földesi & Gál 2019.) Urheiluorganisaatioiden johtajien eräänlaisena prototyyppinä toimii vaaleaihoinen mies ja monet tämän prototyypin ulkopuolelle jäävät henkilöt voivat kohdata johtamisurallaan haasteita esimerkiksi sukupuoleen, ihonväriin ja sosiaalisiin rooleihin liittyvien negatiivisten stereotyyppien vuoksi. Naiset ja muut vähemmistöryhmät urheilujohtamisessa voivat lisäksi kohdata rajoittuneita etenemismahdollisuuksia sekä puutetta verkostoista, mentoroinnista sekä roolimalleista. (Welty Peachey ym. 2015; Hancock ym. 2018.) Naisten sijoittuminen urheiluorganisaatioiden hierarkiassa on verrattavissa myös muihin päätöksenteon alueisiin, joissa naiset ovat vähemmistöasemassa: vertikaalinen segregatio osoittaa, kuinka sukupuolten välinen kuilu laajentuu, kun virka-asema nousee (Katsarova 2019). Urheilualalla miesvaltainen johtajuus on luonut sukupuolisegmentoituneen rakenteen, jossa suurin osa naistyöntekijöistä toimii

matalapalkkaisissa tehtävissä sekä vähäisillä etenemismahdollisuuksilla (Moore, Parkhouse & Konrad 2010). Naisten epätasa-arvoinen asema urheilualalla ei kuitenkaan koske vain naisjohtajia; Euroopassa naisvalmentajien osuus vaihtelee 20-30 prosentin välillä, urheilu-journaaleista liki 90 prosenttia on miestoimittajien kirjoittamia, naisurheilijoiden palkat ovat keskimäärin pienempiä ja otteluiden televisiointi vähäisempää. Yhä edelleen urheilevat naiset ja tytöt saavat vähemmän mahdollisuuksia, investointeja, koulutusta tai yritysten huomiota uransa aikana. (Katsarova 2019.)

Euroopassa naisilla on koko maailmaan suhteutettuna matalin edustus kansallisissa olympiakomiteoissa (Katsarova 2019). Suomessa liikuntajärjestöjen päätoimisista työntekijöistä noin 60 prosenttia, eli operatiivisella tasolla valtaosa työntekijöistä, on naisia. Naisten osuus kuitenkin pienenee luottamusjohdon huipulle kiivettäessä ja esimerkiksi lajiliittojen puheenjohtajista 80 prosenttia on miehiä (Yliniemi 2020). Toisessa Euroopan valtiossa, Saksassa, urheilujohtamisen kentällä ainoastaan joka viidennes on naisia (Wohlfart, Adam, Hovemann & Kaden 2020). Kuvio 2 havainnollistaa naisten osuutta erilaisissa päätöksentekotehtävissä eurooppalaisissa olympialajiliitoissa vuonna 2015. Naisten osallistuminen urheilun hallintorakenteisiin on vuosien kuluessa kuitenkin hieman parantunut. Esimerkiksi Kansainvälisessä Olympiakomiteassa ei ollut lainkaan naisjäseniä vuosina 1896-1981, kun taas vuoteen 2019 mennessä määrä oli noussut 33 naispuoliseen jäseneseen kaiken kaikkiaan 144 jäsenestä. (Katsarova 2019.)



Kuvio 2. Päätöksentekoasemassa toimivien naisten ja miesten osuudet eurooppalaisissa olympialajiliitoissa vuonna 2015 (European Institute for Gender Equality 2017)

Naisten aliedustuneisuuteen urheilun hallinnossa alettiin kiinnittää huomiota erityisesti 1990-luvulla, jonka seurauksena Kansainvälinen Olympiakomitea asetti tavoitteeksi naisten saavuttavan vähintään 20 prosenttia olympiaurheilun päätöksentekotehtävistä vuoteen 2005

mennessä – mikä ei kuitenkaan toteutunut. Muutoksia kohti tasa-arvoisempaa urheilualaa on tapahtunut, mutta ne ovat olleet suhteellisen pieniä, eivät aina pysyviä ja vaihdelleet eri valtioiden välillä. (Sotiriadou & de Haan 2019.) Maailmanlaajuisesti esimerkiksi vuonna 2010 IWG:n (*The International Working Group*) naisiin ja urheiluun liittyvän verkoston konferenssissa kehiteltiin ”Sydney Tulostaulu”, jonka tarkoituksena oli lisätä naisten edustusta johtotehtävissä kehittämällä online-työkalu, joka seuraa naisten edustusta kansallisten urheilujärjestöjen ja kansainvälisten lajiliittojen johdossa. (Gaston, Blundell & Fletcher 2020.)

Vuonna 2012 Los Angelesissa järjestetyssä Kansainvälisen Olympiakomitean maailmanlaajuisessa konferenssissa puolestaan keskityttiin kehittämään urheilukulttuuria, joka edistää sukupuolten tasa-arvoa ja mahdollistaa naisten osallistumisen kaikkiin osa-alueisiin urheilussa. Niin sanottu Los Angelesin julistus totesi, että on tarpeen tuoda enemmän naisia johtotehtäviin. Kansainvälinen Olympiakomitea on todennut, että tasa-arvo sukupuolten välillä on avain tehokkaaseen ja vakaaseen johtamiseen sekä kriittinen tekijä tulevaisuuden naisjohtajien rekrytoinnissa olympialiikkeessä. (Gaston ym. 2020.)

Euroopassa muun muassa EU:n toimielimistä parlamentti ja komissio ovat olleet mukana sukupuolten tasa-arvokysymyksissä urheilussa. Jo vuonna 2003 parlamentti oli järjestämässä toimia sukupuoleen perustuvan urheilussa koettavan väkivallan ehkäisemiseksi, naisten osallistumisen parantamiseksi niin teknisissä tehtävissä kuin päätöksenteossa sekä naisurheilijoiden terveyden suojelemisessa. Lisäksi vuonna 2007 parlamentti keskittyi urheilun sukupuolikysymyksiin koulutuksen yhteydessä. (Katsarova 2019.) Euroopan Komissio puolestaan laati strategian miesten ja naisten tasa-arvolle vuosina 2010-2015. Strategian tarkoituksena oli tukea sukupuolten tasa-arvon edistämistä urheilussa ja asettaa etusijalle sukupuolten välisen tasapainon parantaminen päätöksenteossa. Lisäksi Euroopassa on pyritty edistämään niin kansallista kuin kansainvälistä verkostotoimintaa sekä järjestetty erilaisia projekteja, joiden tarkoituksena on ollut tukea naisia etenemään huippuasemiin eurooppalaisissa urheiluorganisaatioissa. (Turpeinen ym. 2012.)

Suomessa puolestaan naisjohtajien asemaan on tartuttu esimerkiksi Suomen Olympiakomitean tasa-arvoa edistävillä projekteilla ja koulutuksilla ”Johtaa kuin nainen” sekä ”Naiset vaikuttajina liikunnan pelikentillä”. Naisjohtajien aseman näkökulmasta erityisen merkittävänä ratkaisuna nähdään koulutuksen edistäminen ja johtajuudessa tukeminen (Yliniemi 2020). Kun päätöksenteossa ja johtoasemissa on mukana niin miehiä kuin naisia, erilaisten ihmisten tarpeet tulevat paremmin tyydytetyiksi ja resurssit tehokkaammin käytetyiksi

(Turpeinen ym. 2012). Lisäksi Suomi on saanut urheilun maailmanlaajuisella tasolla myös tunnustusta. Vuonna 1981 suomalainen pikajuoksija Pirjo Häggman valittiin yhdessä venezuelalaisen Flor Isava-Fonsecan kanssa ensimmäisinä naisina Kansainväliseen Olympiakomiteaan (Katsarova 2019). Tämän lisäksi niin ikään suomalainen Birgitta Kervinen on palkittu ainoana suomalaisena Kansainvälisen Olympiakomitean maailman naisurheilupalkinnolla (Yliniemi 2020).

Urheilun naisjohtamista on viime vuosina tutkittu useista näkökulmista. Esimerkiksi Gaston ja kumppanit (2020) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan sukupuolten monimuotoisuutta urheilujohtamisessa erityisesti Yhdysvaltojen kansallisten urheiluhallintoelinten näkökulmasta. Tutkimuksessa hyödynnetään Kanterin (1977) kriittistä massateoriaa, jonka mukaan naisten suurempi lukumäärä toimistoissa muuttaisi ryhmädynamiikkaa – tässä tapauksessa edistämällä naisten osallistumista johtokunnissa. Tutkimustulokset toisintavat lukuisten muiden tutkimusten tapaan havaintoa siitä, kuinka naiset ovat aliedustettuina urheilun johtotehtävissä. Sotiriadou ja de Haan (2019) ovat puolestaan tarkastelleet sukupuolten tasa-arvopolitiikan edistämistä urheilujohtamisessa triathlon-lajin hallinnon näkökulmasta. Tutkimuksessa käsitellään niin mikro, meso kuin makro -tasojen ratkaisuja tasa-arvoisen hallintokulttuurin saavuttamiseksi; kaiken kaikkiaan tavoitteena on sekä kannustaa naisia osallistumaan johtotehtäviin että edistää naisten hyväksymistä urheilujärjestöjen hallinnossa. (Sotiriadou & de Haan 2019.)

Aalto-Nevalainen (2018) on tarkastellut nais- ja miesjohtajien subjektiivista uramenestystä liikunta-alalla. Hänen mukaansa naiset ovat liikuntajohtajina selkeässä vähemmistössä huolimatta siitä, että työikäiset naiset ovat keskimäärin korkeammin koulutettuja ja liikkuvat miehiä enemmän. Tutkimuksessa selviää, että kaiken kaikkiaan työ- ja perhe-elämä ovat tasa-arvoisia miesten ja naisten välillä, mutta sukupuolten välillä löytyy eroavaisuuksia urakatkojen ja kotitöiden määrässä – eli uramenestystä mahdollistavissa tekijöissä. (Aalto-Nevalainen 2018.) Hancock kollegoineen (2018) on puolestaan tutkinut urheilujohtamisen opiskelijoiden käsityksiä lasikattoilmiöstä tarkastelemalla naisten uramenestystä ja etenemistä urheilualalla. Tutkimusten keskeisimpien tulosten mukaan naispuoliset urheilujohtamisen opiskelijat kokevat etenemisesteitä, kun taas miespuoliset opiskelijat eivät edes havaitse naisvertaistensa tilannetta. Tutkimuksessa on ehdotettu käytännön ratkaisuuksina esimerkiksi sukupuolten monimuotoisuuden sisällyttämistä opetussuunnitelmaan ja monimuotoisuuden arvon korostamista opiskelijoiden harjoittelupaikoissa. (Hancock ym. 2018.)

2.2 Identiteetti

2.2.1 Yleiskatsaus identiteettiin

Tutkimukseni toinen pääkäsite on identiteetti, jonka määritelmän sisällöt vaihtelevat niin eri tieteenalojen välillä, yksittäisen tieteenalan sisällä kuin eri ajattelijoidenkin kesken. Identiteetti-termin etymologia sijoittuu 1500-luvun lopun latinankielisiin sanoihin *identitās*, *ident* tai *idem*, joilla viitataan samana pysymiseen (Ropo 2015b). Identiteetin kysymyksiä tarkastelevia tieteenaloja ovat esimerkiksi filosofia, (sosiaali)psykologia sekä sosiologia, joista jokainen määrittelee käsitettä omista lähtökohdistaan käsin (Földesi & Gál 2019). Identiteetin määrittelemisen voi poiketa myös saman tieteenalan sisällä esimerkiksi maantieteellisten alueiden ja niille ominaisten kulttuurien mukaisesti; pohjoisamerikkalainen sosiaalipsykologia on eurooppalaista yksilökeskeisempää, minkä vuoksi käytössä on minän (*Self*) käsite. Identiteetti on puolestaan käytössä eurooppalaisessa sosiaalipsykologiassa, sillä se toimii minän käsitettä paremmin yhteiskuntatieteitä ja psykologiaa yhdistävänä käsitteenä. (Rautio 2006.) Kaiken kaikkiaan identiteetin eri määritelmiä yhdistää kuitenkin ajatus siitä, että identiteetti tekee ihmisestä sen, mikä hän on (Gioia 1998). Lyhyesti määriteltynä identiteetillä voidaan siis tarkoittaa ihmisen käsitystä itsestään (Mielenterveystalo 2021).

Identiteetin käsitteellä on myös yksilöllinen ja sosiaalinen ulottuvuus ja käsitettä voi tarkastella esimerkiksi sukupuolen, kansalaisuuden ja ammatin näkökulmasta (Ropo 2015a). Identiteetin käsitettä on määritelty esimerkiksi yksilön minuuden konseptiksi, joka on rakentunut ihmiselämän aikana sekä yksilön kokemusten että sosiaalisissa tilanteissa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta (Yeager 2013). Identiteetin tarkastelun yhteydessä pyritään etsimään vastauksia kysymyksiin ”kuka minä olen” (Rautio 2006), ”millainen minä olen”, ja ”mihin minä kuulun” (Mielenterveystalo 2021), joiden vastaukset ovat kahdensuuntaiset. Samalla, kun ihminen määrittelee omaa identiteettiään, hän tarkastelee sitä suhteessa muihin ihmisiin, miten hän eroaa muista ihmisistä ja mitä yhteistä heillä on (Ropo 2015b). Identiteetti ei kuitenkaan ole staattinen koko ihmiselämän ajan; tavallisesti se vakiintuu nuoruudessa, mutta se voi kuitenkin muuttua ja kehittyä elämänkaaren eri vaiheiden aikana (Ropo 2015a; Mielenterveystalo 2021).

Identiteetin lähikäsitteitä ovat esimerkiksi minuus, minäkuva sekä persoonallisuus, joista etenkin ensimmäiseen liittyviä kysymyksiä ovat pohtineet jo antiikin ajan filosofit. Minuuden kysymyksiä on historian saatossa tarkasteltu usean eri tutkijan ja ajattelijan toimesta.

Esimerkiksi René Descartesin kartesiolainen dualismi 1600-luvulta tarkastelee aineettoman sielun, eli mielen, sekä aineellisen ruumiin muodostamaa kokonaisuutta, joissa molemmilla osatekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa. 1700-luvulla minän olemusta ovat tarkastelleet puolestaan Adam Smith ja David Hume. Humeen ajattelun keskiössä ovat kokemukset ja havainnot, joista ihmisen mieli muodostuu – eikä minän tai identiteetin olemassaoloa pystytä tietoisesta käsittämään. Smith puolestaan näkee ihmisten oppivan tarkastelemaan itseään havaitsemalla ensin muita. Minuutta, minäfilosofista ja minäpsykologista tutkimusta voidaan pitää eräällä tapaa identiteettitutkimuksen juurina, sillä esimerkiksi Freudin psykoanalyttisen teorian kehittämisen tuloksena on syntynyt Erik H. Eriksonin egoidentiteetin, eli minäidentiteetin, käsite, joka on keskeinen käsite persoonallisen ja sosiaalisen identiteetin rinnalla Eriksonin tutkimuksissa. (Rautio 2006.)

Eriksonia voidaan yleisesti pitää yhtenä tunnetuimmista identiteetin tutkijoista James Marcian rinnalla. Eriksonin elämänkaarimallissa keskitytään erityisesti ihmisen elinkaaren kehitysvaiheisiin ja niissä ilmeneviin kehityskriiseihin, jotka ovat ratkaistavissa joko positiivisesti tai negatiivisesti tai vaihtoehtoisesti ne voidaan jättää täysin ratkaisematta. James Marcia puolestaan näkee, että identiteetin kehitys on kaksivaiheinen prosessi, jossa on kaikkiaan neljä tasoa: epäselvän identiteetin vaihe, identiteetin etsinnän vaihe, identiteetin lainanneet sekä identiteetin saavuttaneet. Nämä vaiheet ilmenevät nuorella ihmisellä siten, että nuori joko ei käy lainkaan identiteetin etsintävaihetta tai kokeilee mahdollisuuksiaan ja etsii omaa identiteettiään. Seuraavissa vaiheissa nuori on joko sitoutunut johonkin roolimallin mukaiseen identiteettiin ilman kyseenalaistamista tai etsinyt ja kokeillut erilaisia identiteettejä ja sitoutunut niihin. (Rautio 2006; Mäki-Kulmala 2015.)

Identiteetin tutkimuksen historiassa on myös ollut pinnalla erilaisia näkökulmia, joista tämän tutkimuksen puitteissa minun ei ole tarpeen tai edes mahdollista nostaa esille jokaista. Ropon (2015a) mukaan valtaosa varhaisesta identiteettikirjallisuudesta koostuu identiteetin ja miinuden kehityksestä ihmisen elämänkaaren aikana, josta esimerkkinä Erikson (1959). Lisäksi identiteettiä on historiansa aikana tarkasteltu suhteessa yksilön ominaisuuksiin ja toimintaan esimerkiksi pääomana, joka tarjoaa ratkaisuja selvitä elämän kriisitilanteista (esim. Côté ja Levine 2002). Identiteetin käsitettä on esimerkiksi Stryker (1980) tarkastellut myös eräänlaisena keinona ymmärtää ”yksilöiden toimintaa ja tulkintoja maailmasta”. (Ropo 2015a, 20.) Lisäksi Ropo (2015b) tarkastelee tekstissään identiteetin käsitettä kolmen dimension, eli ulottuvuuden kautta. Ensimmäinen ulottuvuus pitää sisällään itseymmärryksen (*self understanding*) sekä kiinnostuksen itsestä (*self-interest*). Toinen ulottuvuus käsittää

yksilön vastaparit erityisyys (*particularity*) ja yhteisyys (*universality*). Kolmas ulottuvuus puolestaan sisältää yhteisöllisen aseman (*social location*). (Ropo 2015b, 27.) Identiteettitutkimuksessa on myös herännyt näkökulmia, joiden mukaan ihmisestä voidaan tunnistaa useita erityyppisiä identiteettejä, jolloin ihmisen identiteetti on monen identiteetin muodostama kokonaisuus (Földesi & Gál 2019).

Tässä tutkimuksessani olen kiinnostunut tarkastelemaan, millainen on urheilun naisjohtajien johtajaidentiteetti. Hyödynnän tarkastelussani intersektionaalisuuden käsitettä, jonka mukaan yksilön identiteetti muodostuu useiden eri tekijöiden samanaikaisesta vaikutuksesta (THL 2020b). Valitsemiani näkökulmia yhdistää yhteinen identiteetin pääkäsite ja edellisen pääluvun rakenteen tavoin käsittelen seuraavaksi johtajaidentiteettiä ja intersektionaalisuutta ensin omina alalukuinaan, joiden jälkeen niitä yhdessä lisäten mukaan urheilun naisjohtajien näkökulman. Tulen esimerkiksi tarkastelemaan valitsemieni alakäsitteiden, johtajaidentiteetin ja intersektionaalisuuden, taustoja sekä niihin liittyviä erilaisia tutkimuksia.

2.2.2 Johtajaidentiteetti – mitä sillä tarkoitetaan ja mistä se muodostuu?

Johtajaidentiteettiä on määritelty muun muassa itsetuntemuksen alakomponentiksi, joka sisältää yksilön johtajuuteen liittyvät skeemat, johtajakokemukset sekä tulevaisuuden näkyvät itsestä johtajana (Skinner 2020). Vaikka identiteetti näyttäytyy merkittävässä roolissa johtajan ja alaisen välisessä dynamiikassa, tutkimuksellinen huomio on pääsääntöisesti keskittynyt alaisten identiteettiin (Johnson, Venus, Lanaj, Mao & Chang 2012). Johtajaidentiteettiä voidaan kuvata eräänlaisena alaidentiteettinä, jossa yhdistyvät johtajana oleminen ja toiminen sekä johtajan itsensä näkeminen johtajana (Lanka, Topakas & Patterson 2019). Johtajaidentiteettiin sisältyy sekä yksilöllinen että sosiaalinen näkökulma; ihmisten toimiessa johtajan roolissa, he haluavat tulla miellettyiksi johtajina sekä pyrkiä tarkoituksenmukaisesti toimimaan johtajille omaksuttujen roolien mukaisesti – niin muiden kuin itsensä näkökulmasta tarkasteltuna (Guillén, Mayo & Korotov 2015).

Johtajaidentiteetissä ei siis ole kyse pelkästään siitä, miten johtaja itse näkee itsensä johtajana tai millaisia käsityksiä hän johtajuudelleen luo, vaan myös siitä, kuinka muut ihmiset näkevät hänet. Johtajaidentiteetin rakentumisprosessi ei ole yksiselitteinen, eikä voida määritellä yksittäistä tapaa, paikkaa tai aikaa, jossa identiteetin rakentuminen tapahtuu. Johtajaidentiteetti voi esimerkiksi rakentua organisaatioiden hierarkioiden ja ihmisten välisten

suhteiden kompleksisessa vuorovaikutuksessa. Kaiken kaikkiaan identiteettinäkökulman hyödyntäminen auttaa ymmärtämään niin sanottua konkreettista johtajuuden tekemistä (*doing of leadership*) ja sitä voi tarkastella myös välineenä kohti parempaa ymmärrystä johtajuuden olemisesta (*being of leadership*). (Lanka ym. 2019.)

Johtajaidentiteetin rakentumista ja kehittymistä voidaan tarkastella monen erilaisen teorian ja näkökulman kautta, muun muassa hyödyntämällä yleisempään identiteettitutkimukseen liitettäviä teorioita. Esimerkiksi identiteettiteorian näkökulmasta johtajaidentiteetti on yksi monista sosiaalisista rooleista, joissa yksilöt voivat toimia ja se muodostuu esimerkiksi vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. Sosiaalisen identiteetin teoriassa puolestaan on keskeistä, kuinka yksilöt tulevat nähdyksi johtajina sosiaalisten kategorioiden kautta. Johtajaidentiteetti on lopputulos johtajan itsensä ja muiden tekemistä määritelmistä. Identiteettityön näkökulmasta yksilöt voivat muodostaa ja ylläpitää johtajaidentiteettiään, mikäli se on heille arvokasta tietyssä kontekstissa tai hetkessä. He työskentelevät identiteettinsä parissa luomalla siihen eräänlaisia vaatimuksia ja ylläpitävät sitä jatkuvan vuorovaikutuksen avulla muiden ihmisten kanssa. (Lanka ym. 2019.)

Johtajaidentiteetin tarkastelussa painottuvat yhtäältä johtajan yksilölliset ominaisuudet, mutta myös muut ihmiset ja heidän roolinsa. Esimerkiksi Day (2001) korostaa johtajaidentiteetin kehittämisessä erityisesti yksilön intrapersoonallisen kyvykkyyden, esimerkiksi itse-tietoisuuden ja motivaation, merkitystä. Nämä kyvyt auttavat parantamaan yksilöön liittyvää tietämystä ja luottamusta, jotka ovat puolestaan merkittäviä johtajuuteen sisältyvän vuorovaikutuksen näkökulmasta (Day 2001). Skinner (2020) esittelee artikkelissaan LIFT-teorian (*Leader Identity Formation Theory*), joka kuvaa yksilöiden sisäistä prosessia, jonka kautta he tarkastelevat itseään johtajina. LIFT-teoriassa johtajaidentiteetin muodostuminen on dynaaminen sisäistämisprosessi, joka sisältää joukon muodostumista edesauttavia ja haittaavia tekijöitä, joita yksilö voi kokea. Identiteetin muodostumisprosessista kertovat jatkuva reflektointi sekä yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien, sosiaalisten kohtaamisten sekä menneiden, tulevien ja nykyisten elämäkokemusten sisäistäminen. LIFT-teoria korostaa johtajaidentiteetin merkitystä johtajuuden kehittämisessä organisaatioissa. (Skinner 2020.)

DeRue, Ashford ja Cotton (2009) puolestaan painottavat, että johtajaidentiteetissä on kyse vastavuoroisen suhteen rakentamisesta, jossa osapuolina ovat johtaja ja alaiset. Johtajaidentiteetti on vahvempi, mikäli se on ihmistenvälisissä suhteissa tunnistettu, sillä alaiset tunnistavat johtajan roolin vuorovaikutuksen välityksellä ja vastaavat siihen alaisen roolissa.

(Moroosi 2014.) Samaiset tutkijat ovat LICT-teorian (*Leadership Identity Construction Theory*) taustalla. Teorialla pyritään selittämään, kuinka yksilöt rakentavat identiteettiään johtajana tai alaisena ja se ottaa huomioon muiden organisaation jäsenten sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen roolin identiteetin rakentamisessa. Teorian mukaan johtajan ja alaisten identiteetit ovat vastavuoroisesti tunnistettu ja yhteisesti rakennettu ajan kuluessa identiteettivaatimusten ja niitä vastaavien myönnytysten välisessä vuorovaikutusprosessissa. (Lanka ym. 2019.)

Tutkimuksellinen mielenkiinto johtajaidentiteettiä kohtaan on kasvanut erityisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana ja aihepiiristä on saatavilla myös tuoreta tutkimusta monista tuloskuluista. Esimerkiksi Riyadi, Asakarunia, Wijaya, ja Riantoputra (2019) ovat tutkineet positiivista johtajaidentiteettiä avaimena tehokkaaseen johtajuuteen. Tutkimuksen mukaan johtajien on mahdollista oppia positiivista johtajaidentiteettiä, vaikka heidän ominaisuutensa eivät täyttäisikään perinteisiä positiivisen johtajaidentiteetin tunnusmerkkejä, kunhan he toimivat ryhmäkeskeisten ominaisuuksien mukaisesti. (Riyadi ym. 2019.) Lanaj, Gabriel ja Chawla (2021) ovat tarkastelleet johtajaidentiteetin niin sanottua uhrautuvaa luonnetta: vahva identifioituminen johtajan rooliin tuottaa toisaalta hyötyjä esimerkiksi tehtävien suorituskyvyn kannalta, mutta myös haittoja muun muassa konflikteina kotioiloissa. Tutkimuksen mukaan vaikutukset ovat voimakkaampia johtajilla, jotka ovat riippuvaisempia työstään ja vaikutukset ulottuvat myös päivittäiseen hyvinvointiin joko auttamalla tai vaikeuttamalla epäsuorasti työstä irtautumista. (Lanaj ym. 2021.) Johtajaidentiteettiä on tarkasteltu myös palautteen näkökulmasta, erityisesti vertailemalla heikkous- ja vahvuuskeskeisiä palautteita keskenään. Tutkimustulokset osoittavat, että erityisesti uusilla johtajilla tulisi päästä käsiksi palautteeseen, joka liittyy heidän johtamiseensa. Molempia palautteita tulisi hyödyntää johtajan kehittämisprosessissa, sillä ne vaikuttavat johtajaidentiteettiin sekä kognitiivisten että affektiivisten polkujen kautta. (Pitichat 2020.)

Johtajaidentiteettikeskustelussa on noussut esille myös vertailuasetelma mies- ja naisjohtajien välillä. Moroosin jo liki seitsemän vuoden takaisessa tutkimuksessa (2014) ilmenee, että miehet ja naiset kokevat erilaisia haasteita johtajaidentiteettinsä rakentamisessa, sillä johtaminen on perinteisesti ollut maskuliininen kenttä. Erilaiset johtajuuden kehittämisohjelmat vahvistavat entisestään sukupuolittuneita haasteita, sillä niissä ei oteta huomioon naisten mahdollisia, miehistä poikkeavia, ajatus- ja johtamistapoja. (Moroosi 2014.) Ryan, Hammond, MacCurtain ja Cross (2020) ovat lähestyneet aihetta tutkimalla riskien roolia naisten johtajaidentiteetin kehityksessä tunnistamalla prosesseja, joita terveydenhoitoalalla toimivat

naisjohtajat käyttävät havaitun riskin voittamiseksi. Nämä prosessit voivat liittyä joko ympäröiviin (sosiaalisiin) rakenteisiin tai johtajana toimimiseen. Tutkimuksessa ilmenee, että naisilla on taipumusta madaltaa tehokkuuttaan ja työpanostaan, mikäli he kokevat rakenteellisten esteiden olevan liian suuria. Naisjohtajat voivat ajautua niin sanottuun identiteettikonfliktiin, joka johtuu maskuliinisista johtaja-assosiaatioista ja miehiä suosivista rakenteista. Tutkimuksessa naisjohtajat loivat yhdessä itselleen sopivan alakulttuurin, jossa heillä oli mahdollista uudelleenrakentaa ymmärrystä itsestään niin naisena kuin johtajana eräänlaisen kollektiivisen uudelleen muotoilun ja keskinäisen tuen avulla. (Ryan ym. 2020.)

Kaiken kaikkiaan johtajaidentiteetin rakentumiseen vaikuttavat monet tekijät. Kartoittamani tutkimuksen perusteella johtajaidentiteettiin vaikuttavat ensinnäkin johtaja itse sekä hänen käsityksensä ja toiveensa itsestä johtajana (Day 2001), toimintaan sopivat arvot, taidot ja uskomukset (Krahe & Fitzgerald 2015), erilaiset kokemukset ajan kuluessa ja nykyhetkessä (Skinner 2020) sekä ryhmä- tai yksilökeskeinen toiminta ja käyttäytyminen (Johnson ym. 2012). Johtajaidentiteetin käsitteessä toinen merkittävä vaikutus on muilla ihmisillä, esimerkiksi positiivisilla ja negatiivisilla roolimalleilla (Lanka ym. 2019) sekä mentoreilla ja verkostoilla (Moroosi 2014). Näiden lisäksi identiteetin kehityksessä ovat läsnä alaiset ja muut organisaation jäsenet (Lanka ym. 2019) sekä ympäröivä kulttuuri ja rakenteet (Moroosi 2014; Ryan ym. 2020).

2.2.3 Intersektionaalinen näkökulma identiteetteihin

Intersektionaalisuuden teorian (*intersectionality theory*) tai käsitteen mukaan ihmisillä on monikerroksisia identiteettejä, jotka muotoutuvat ihmisen historian, sosiaalisten suhteiden sekä kohtaamiensa valtarakenteiden kautta (Moroosi 2014), ja jotka vaikuttavat samanaikaisesti yksilön identiteettiin (THL 2020a). Osman (2018, 75) määrittelee teoksessaan intersektionaalisuuden käsitteen tarkoittavan sosiaalisten luokitusten, kuten etnisyyden, luokan tai sukupuolen toisiinsa liittyvän luonteen, kun niitä tarkastellaan tietyn yksilön tai ryhmän näkökulmasta. Teorian historiassa erityisesti sukupuoli ja etninen tausta sekä niihin liittyvä syrjintä ovat olleet tarkastelun keskiössä, mutta niiden ohella intersektionaalisuuden käsitteeseen voidaan liittää muun muassa yksilön kansallisuuden, yhteiskuntaluokan, iän, toimintakyvyn, terveyden ja seksuaalisen suuntautumisen muodostamia identiteettejä, jotka vaikuttavat ihmisen yhteiskunnalliseen asemaan (Melton & Bryant 2017; THL 2020b). Puhekielessä intersektionaalisuutta voidaan lähestyä eroavaisuuksien kautta, jotka joko

”risteävät” tai ”leikkaavat” (THL 2020b). Keskeistä näkökulmassa on, että yksilön erilaisia identiteettejä ei voida tarkastella toisistaan täysin irrallaan, vaan suhteessa toisiinsa (THL 2020a). Esimerkiksi tutkimuksen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että yksilön identiteeteistä ei muodosteta irrallisia tai päällekkäisiä identiteettejä, vaan ollaan pikemminkin kiinnostuneita identiteettien keskinäisestä vuorovaikutuksesta (Moroosi 2014).

Intersektionaalisuuden teorian taustalla on lakimies, professori ja siviilioikeuksien puolesta-puhuja Kimberlé Williams Crenshaw (1959-), joka käytti käsitettä ensimmäisen kerran teoksessaan *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics* (1989). Crenshawin tarkoituksena oli luoda teoria siitä, kuinka päällekkäiset sosiaaliset identiteetit, kuten sukupuoli ja etnisyys, ovat suhteessa syrjintään ja ennakkoluuloihin esimerkiksi oikeusjärjestelmässä ja muissa yhteiskunnan rakenteissa. Lisäksi hänen tutkimuksensa on edesauttanut intersektionaalisen feminismin kehitystä, jonka mukaan ihmisten kokemuksia ja yhteiskunnallisia rakenteita tulee tarkastella eri asioiden yhteisvaikutuksen näkökulmasta, eikä vain yhden ulottuvuuden kautta. (IWDA 2018; Osman 2018.) Toinen merkittävä henkilö intersektionaalisuuden tutkimuskentältä on Audre Lorde (1934-1992), joka tuli tunnetuksi muun muassa runoilijana, feministitutkijana ja aktivistina. Lorde on teoksissaan käsitellyt esimerkiksi intersektionaalisen identiteetin kysymyksiä, ja identiteetin teema toistuu useissa hänen teoksissaan. (Osman 2018, 13.)

Intersektionaalisuuden näkökulma on saanut osakseen myös monenlaista kritiikkiä. Intersektionaalisuuden tutkijoiden tarkoituksena on pyrkiä niin sanotusti kaivautumaan syvälle tuodakseen näkyville identiteettien leikkauspisteitä ja risteyskohtia, vaikka todellisuudessa pyrkimys voi olla vaikea toteuttaa käytännössä. Lisäksi intersektionaalisuutta tarkasteltaessa on huomioitava, että identiteettien risteämistä ei ole olemassa ainoastaan yhtä todellisuutta, vaan useita rakentuneita todellisuuksia kunkin omista kokemuksista käsin. Esimerkiksi sukupuolen erityispiirteet voidaan ymmärtää ainoastaan tarkastelemalla ajan ja paikan spesifisyyttä naisten rakenteellisissa eroavaisuuksissa. (Corlett & Mavin 2014.) Lisäksi viime vuosien ajan on herännyt kritiikkiä intersektionaalisuuden konseptin kehityskaaresta ja sen ajankohtaisuudesta ajan kuluessa. Uusliberalistisen näkökulman on havaittu vaikuttavan suurelta osin siihen, että intersektionaalisuus on menettänyt kriittistä potentiaaliaan joissakin käytännöissään nykypäivänä, johon esimerkiksi marxilainen feminismi voisi tarjota ratkaisuja. (Salem 2016.)

Kaiken kaikkiaan intersektionaalisuutta tarkastelevaa tutkimusta löytyy tänä päivänä runsaasti erilaisista näkökulmista tarkasteltuna. Tutkimusta löytyy esimerkiksi siitä, minkälaiset asiat vaikuttavat intersektionaalisen identiteetin muodostumiseen sekä miten käsitettä voidaan soveltaa eri ympäristöihin ja erilaisiin tutkimusmenetelmiin. Muun muassa Cerezo, Cummings, Holmes & Williams (2020) ovat tarkastelleet identiteetin muodostumista etnisyyden, sukupuoli-identiteetin sekä seksuaalisen suuntautumisen risteyskohdassa. Tutkijat tarkastelevat tutkimuksessaan henkilöitä, jotka edustavat samanaikaisesti useita eri vähemmistöryhmiä, eli tässä esimerkissä latinalais- ja afrikanamerikkalaisia naisia, jotka jäävät tavallisesti suurelta osin huomioimatta tutkimuskirjallisuudessa. Tutkijat kehottivat tutkimukseen osallistuneita puntaroimaan, kuinka kukin identiteetin osa-alue on vaikuttanut kokonaisvaltaisen intersektionaalisen identiteetin muodostumiseen ja sen kokemiseen. Tutkimustulokset painottavat neljää pääteemaa, jotka ovat kriittisiä identiteetin muodostuksessa: perheen ja kulttuurin muodostamat odotukset, vapaus tutkia ja kokeilla identiteettiä, jatkuva sisäpiiri- ja ulkopiiristatuksen välinen kamppailu sekä identiteetin integroiminen vastarintana. (Cerezo ym. 2020.)

Etherington tutkijakollegoineen (2020) on puolestaan tutkinut intersektionaalisuuden hyödyntämistä TDF-viitekehysessä. TDF-viitekehysten (*The Theoretical Domains Framework*) tarkoituksena on auttaa hahmottamaan, minkälaiset tekijät estävät tai mahdollistavat uuden prosessin toimeenpanoa. Intersektionaalisuuden näkökulma sisältää risteyskohtia sosiaalisen identiteetin tekijöiden ja valtarakenteiden välillä, jolloin se tutkijoiden mukaan tarjoaa täysin uudenlaisen lähestymistavan hahmottaa tietyn kontekstin vaikutusta yksilön päätöksentekoon ja toimintaan. Tutkimuksen lopputuloksena syntyi eräänlainen työkalu, jossa intersektionaalisuus ja TDF-viitekehys kulkevat käsi kädessä. Intersektionaalisuuden näkökulmaan sisältyvien risteyskohtien rooli prosessin toimeenpanoon liittyvien esteiden ja mahdollistajien tarkasteltaessa voi parhaimmillaan synnyttää kohdennetuimpia toimia, jotka heijastavat aiempaa paremmin todellisuutta. (Etherington ym. 2020.)

Lisäksi Else-Quest ja Hyde (2016) ovat tarkastelleet intersektionaalisuutta kvantitatiivisessa psykologisessa tutkimuksessa. Tutkijoiden mukaan kvantitatiivisten menetelmien hyödyntämisellä on kahdensuuntaiset seuraukset. Ensinnäkin kvantitatiivisia menetelmiä on mahdollista hyödyntää intersektionaalisuutta tutkittaessa ja sitä kautta myös kehittää tutkimusta, sillä ne tarjoavat uusia tutkimusvälineitä intersektionaalisuuden tutkimukselle. Vastaavasti myös intersektionaalilla lähestymistavalla on paljon annettavaa kvantitatiiviselle tutkimukselle, sillä se voi haastaa perinteisiä näkemyksiä ja inspiroida synnyttämään uusia

kysymyksiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen ja intersektionaalisen lähestymistavan yhdistelmä voi tutkijoiden mukaan parhaimmillaan rikastuttaa ja syventää käsitystä ihmisten psykologisista rakenteista ja prosesseista. (Else-Quest & Hyde 2016.)

2.2.4 Sidotaan langat yhteen: teoriapohjan näkökulmien liittäminen toisiinsa

Tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen viimeisen alaluvun tarkoituksena on syventyä intersektionaalisuuden käsitteeseen vielä lisää tarkastelemalla sitä tämän tutkimuksen kannalta relevanteista näkökulmista käsin. Aikaisempaa tutkimusta kartoittaessani huomasin, että on suhteellisen haastavaa etsiä tutkimuksia, jossa olisivat läsnä kaikki omassa tutkimuksessani esiintyvät elementit naisjohtajuus, urheilujohtajuus, johtajaidentiteetti sekä intersektionaalisuus. Mikäli intersektionaalisuuden käsitettä ei ole suoraan esitetty, osassa tarkastelemaani kirjallisuutta esiintyy kuitenkin monikerroksisten identiteettien käsite (*multiple identities*), jolla tarkoitetaan kahta tai useampaa merkitystä, joita ihmiset liittävät itseensä sosiaalisten ryhmien jäsenyyksien kautta (Yip, Trainor, Black, Soto-Torres & Reichard 2020, 7), mikä on olennaisella tavalla ikään kuin sisäänrakennettuna intersektionaalisuuden käsitteeseen.

Intersektionaalisuuden ja ihmisen monikerroksisten identiteettien näkökulmia on tarkasteltu johtamisen rinnalla esimerkiksi välineenä johtajaidentiteetin rakentamisessa, johtajana kehittymisessä, johtajuuden monimuotoisuuden hahmottamisessa sekä johtajaidentiteetin ja erilaisen johtamiskäyttäytymisen ymmärtämisessä. Intersektionaalisuuden avulla on mahdollista paljastaa sosiaalisten toimijoiden eri identiteettejä ja persoonia sekä näiden välisiä yhteyksiä, mikä puolestaan helpottaa luomaan ymmärrystä yksilöiden erilaisista kokemuksista, jotka liittyvät keskenään yhteydessä oleviin rooleihin ja tilanteisiin. (Moroosi 2014; Yip ym. 2020.) Lisäksi intersektionaalisuuden ja monikerroksisten identiteettien näkökulmaa johtamisen kehittämisessä voi hyödyntää myös narratiivisen valmennuksen viitekehyksen (*narrative coaching framework*) kautta. Viitekehyksessä johtajaidentiteetti integroidaan muihin yksilön identiteetteihin, sillä johtajana kehittymisessä on syytä ottaa huomioon ihmisen kehittyminen kokonaisuudessaan, mikä puolestaan vaatii huomiota yksilön monikerroksisista ja arvostetuista identiteeteistä sekä tunteista ja narratiiveista, joita ihmiset käyttävät kertoessaan itsestään. Viitekehyksen avulla on mahdollista tunnistaa johtajaidentiteetin kehittämisprosessin vaiheet sekä ne narratiivisen valmennuksen periaatteet, jotka sopivat kuhunkin vaiheeseen. Monikerroksisten identiteettien hyödyntäminen johtamisessa voi

auttaa johtajaa saavuttamaan rooliinsa sopivaa tietoa, resursseja ja kykyjä sekä suuntaamaan toimintaansa niiden mukaisesti. (Yip ym. 2020.)

Karelaia ja Guillén (2014) sekä Földesi ja Gál (2019) ovat tarkastelleet tutkimuksissaan johtajien sukupuolta, johtajaidentiteettiä sekä näiden keskinäistä hierarkiaa. Karelaian ja Guillénin (2014) mukaan yksilön identiteettien hierarkia määräytyy sen perusteella, kuinka hän hahmottaa sisäiset identiteettikonfliktinsa ja etsii keinoja niiden ratkaisemiseksi. Tutkimustulosten mukaan yksilön ominaisuuksiin liittyvät identiteetit, kuten tässä yhteydessä sukupuoli-identiteetti, voivat suojella voimakkaammin yksilön kuvaa itsestä verrattuna hankittuihin identiteetteihin, kuten johtajaidentiteettiin. Naisjohtajat voivat kuitenkin kokea näiden identiteettien väliseen suhteeseen liittyviä identiteettikonflikteja, koska sukupuoli-identiteetti voi sotkea heidän johtajana olemistaan. (Karelaia & Guillén 2014.)

Tilanne voi olla kuitenkin toisenlainen, kun yhtälöön lisätään mukaan urheilukonteksti. Földesi ja Gál (2019) toteavat tutkimustuloksissaan, että sukupuoli-identiteetti ja ammatillinen identiteetti painottuvat urheilukontekstissa eri tavoilla miesten ja naisten välillä. Miesten ja naisten näkemykset itsestään urheilujohtajina ovat keskenään erilaisia, mikä voi johtua jokapäiväisestä sosiaalisesta todellisuudesta ja näkemyksistä, jotka ovat rakentuneet erilaisen arvojen ja kokemusten kautta. Työhönsä voimakkaasti sitoutuneiden naisjohtajien ammatillinen identiteetti on vahvempi miehiin verrattuna, jättäen samalla varjoonsa sukupuoli-identiteetin. Sukupuoli-identiteetti voi vaikuttaa naisjohtajissa kielteisiä tunteita esimerkiksi vähemmistöön kuulumisesta sekä sosiaalisen ympäristön luomaa painetta omasta epäpätevyydestä asemaansa. Miesjohtajilla tilanne on päinvastainen, sillä he naisia tavallisemmin näkevät itsensä syntyneinä johtajan rooliin, mikä puolestaan heijastaa muiden alajärjestelmien sekä yhteiskunnan näkemyksiä siitä, kuinka ainoastaan miehet ovat päteviä johtamaan urheilukontekstissa. (Földesi & Gál 2019.)

Melton ja Bryant (2017, 66) esittelevät teoksessaan Crenshawin (1991) intersektionaalisen teorian kolme alakäsitettä, jotka ovat omalla tavallaan läsnä myös urheilussa. Edustuksellinen intersektionaalisuus viittaa stereotyyppien olemassaoloon kulttuurisissa ympäristöissä, kuten urheilukontekstissa valkoisten miesten näkyvä yllidustuneisuus johtaja-asemissa. Rakenteellinen intersektionaalisuus viittaa puolestaan siihen, kuinka hierarkkiset valtarakenteet ja ihmisten sosiaaliset luokitukset vaikuttavat kielteisesti marginaalisissa asemassa olevien ihmisten kohteluun ja kokemuksiin, mistä esimerkkinä valkoisten heteroseksuaalisten miesten ylläpitämä valta urheiluorganisaatioissa. Poliittisesta intersektionaalisuudesta on kyse

silloin, kun sosiaalisissa ryhmissä ilmenevät kilpailevat poliittiset agendat estävät useita sosiaalisia identiteettejä omaavia yksilöitä ilmaisemasta näkemyksiään. Esimerkiksi urheilukontekstissa marginaaliasema voi estää hakeutumasta tiettyyn tehtävään, koska yksilö voi pelätä pahastuttavansa toista sosiaalista ryhmää, johon kuuluu. (Melton & Bryant 2017, 66.)

Intersektionaalisuuden perinteiset tarkastelupinnat, sukupuoli ja etninen tausta, ovat vahvasti edustettuina myös urheilukontekstissa. Aihepiiriä on käsitelty erityisesti afrikan-amerikkalaisten naisten lähtökohdista (mm. Wells & Kerwin 2016; McDowell & Carter-Francique 2017), eli kahden vähemmistöryhmän kautta. Wells ja Kerwin (2016) nostavat tutkimukseensa esille, kuinka naisjohtajilla ja etnisiin vähemmistöihin kuuluvilla johtajilla on vaa-leaihoisiin miesjohtajiin verrattuna samanlainen minäpystyvyyden tunne työssään, mutta he kohtaavat enemmän esteitä esimerkiksi urallaan etenemisessä. Lisäksi naisjohtajien etninen tausta ja sukupuoli-identiteetti yhdistettynä sosiaalisiin ja ammatillisiin stereotypioihin synnyttää lopputuloksena jatkuvasti haasteita identiteettiin ja auktoriteettiin liittyen, väärinkäsityksiä johtajuusroolista sekä käsityksiä siitä, että heidän palkkaamisensa taustalla on enemmän demografiset kuin pätevyyteen liittyvät tekijät. (McDowell & Carter-Francique 2017.)

Vaikka kirjallisuudessa pitkälti korostuu urheilun naisjohtajana olemisen haasteet, on kolkolla myös myönteinen kääntöpuolensa. Naisten asema ja aliedustuneisuus urheilun johtoportaan on kompleksinen ilmiö, jonka edistäminen on hidas prosessi (Burton 2019). Urheilun naisjohtamisessa on kuitenkin jo tänä päivänä runsaasti positiivisia esimerkkejä, joista yksi on Kim Ng, joka oli ensimmäinen naispuolinen GM (*general manager*) pohjois-amerikkalaisessa baseball-sarjassa MLB:ssä. Syiksi hänen asemaansa päätyksen taustalle on listattu muun muassa lajin syvä ymmärrys ja ammattimaisuus, vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot sekä sitkeä työetiikka (Melton & Bryant 2017, 63) – mikä osoittaa, että tehtävään on valittu monipuolisia taitoja ja ominaisuuksia omaava henkilö sukupuolesta riippumatta.

Tutkimukset myös osoittavat, että sekä mies- että naisjohtajat saavat urheiluorganisaatioissa aikaan positiivisia lopputuloksia. Erityisesti niissä organisaatioissa, joissa arvostetaan sukupuolten tasa-arvoa sekä monimuotoista organisaatiokulttuuria, esiintyy muun muassa vahvempaa sitoutumista organisaatioon. Lisäksi naisten asemaan on kiinnitetty yhä enemmän huomioita ja kehitelty keinoja esimerkiksi organisaatioiden rakenteellisten ongelmien murtamiseksi. Esimerkiksi epämuodolliset verkostot tarjoavat sekä miehille että naisille mahdollisuuksia kehittyä urallaan ja samalla myös mahdollistavat erilaisten näkökulmien tulevan esille. Urheiluorganisaatioiden tulisi myös tarkastella rekrytointi- ja palkkaus-

järjestelmiään, ammatillista kehittämistoimintaansa, työtehtäviään sekä muita työhön liittyviä käytäntöjä varmistaakseen, että nämä eivät ole luonteeltaan miehiä suosivia. (Burton 2019.) Tutkimusta on siis tehty ja keinoja kehitetty – haasteena on niiden jalkauttaminen ja tuominen osaksi (urheilu)organisaatioiden arkea.

Kaiken kaikkiaan tutkimukseni taustalla on ajatus siitä, että yksilön identiteetti on useiden eri identiteettien muodostama kokonaisuus. Myös omassa tutkimuksessani tutkimuksen kohteena olevilla henkilöillä on monenlaisia identiteettejä, jotka liittyvät esimerkiksi heidän sukupuoleensa, kansalaisuuteensa ja ikäänsä. Ne eivät kuitenkaan tässä tapauksessa ole pääosassa, vaan huomionarvoista omassa tutkimuksessani on, että myös johtajaidentiteetti sisältää itsessään lukuisia erilaisia identiteettejä. Nämä identiteetit ovat voineet muodostua esimerkiksi näiden edellä listaamieni, näennäisesti johtajuuden ulkopuolisten, asioiden kautta, johtajuuden seurauksena tai monien tekijöiden summana. Hyödynnän tutkimuksessani intersektionaalisuutta erityisesti välineenä tarkastella näitä johtajuuteen sisältyviä identiteettejä rinnakkain, päällekkäin ja samanaikaisesti sekä toisiinsa nähden tasavertaisina. Uskon, että johtajaidentiteetin sisällä olevien (ala)identiteettien löytäminen parantaa asioiden välisten yhteyksien hahmottamista sekä johtajaidentiteetin rakentumisen monimuotoisuuden ymmärtämistä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA

3.1 Tutkimusotteena laadullinen tutkimus

Johdantoluvussa esittämieni tutkimuksellisten lähtökohtien pohjalta toteutan tutkimukseni laadullisena tutkimuksena, koska tarkoitukseni on tarkastella erityisesti tutkimuskohteeni elämismaailmaa ja siellä esiintyviä merkityksiä (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011) – eli tässä tapauksessa urheilujohtajina toimivia naisia sekä heidän johtajaidentiteettiinsä ja sen rakentumiseen liittämiä käsityksiä. Laadullinen tutkimus on erilaisen tulkinnallisten tutkimuskäytäntöjen muodostama kokonaisuus, jonka määrittelyminen ei ole täysin yksiselitteistä (Metsämuuronen 2008). Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on lähestyä ihmistä ”elämismaailmansa kokijana, havainnoijana ja toimijana” kontekstisidonnaisesti, eli suhteessa aikaan, paikkaan ja tilanteisiin (Ronkainen ym. 2011, 82). Laadullisessa tutkimuksessa korostuu kokonaisvaltaisuus, eli tarkastelun kohteena on ihminen todellisuutensa tai elämismaailmansa osana, eikä irrallisena kappaleena (Ronkainen ym. 2011). Ihmiset luovat todellisuudessaan asioille erilaisia merkityksiä, jotka on mahdollista löytää ymmärtämällä toisaalta henkilöä, mutta myös ilmiötä kokonaisuudessaan. Tarkastelen tutkimuksessani johtajaidentiteettiin vaikuttavia tekijöitä esimerkiksi erilaisten vastinparien kautta, kuten esimerkiksi menneisyys – nykyhetki, työ – työn ulkopuolinen elämä sekä johtajaan itseensä liitettävät tekijät – muiden ihmisten vaikutus. Laadullinen tutkimus toimii ikään kuin porttina tutkittavien henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, motiiveihin ja tunteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 27-28.)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat merkitykset ovat rakentuneet ajan kuluessa ja niitä pidetään yllä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että merkitykset eivät ole puhtaasti yksilöllisiä, vaan ne kiinnittyvät laajempaan kontekstiin. Esimerkiksi kieli, kulttuuri, instituutiot ja monet muut ympäröivät asiat ovat läsnä ihmisten kokemuksissa ja sitä kautta nivoutuvat myös kertomuksiin näistä kokemuksista (Ronkainen ym. 2011). Laadullisessa tutkimuksessa kieli toimii välineenä saada yksilön oma ääni kuuluviin sekä saavuttamaan tutkimuksen kannalta olennaisia merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2011). Creswellin (1994) mukaan laadullinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin, eli yksityisestä yleiseen (Hirsjärvi & Hurme 2011), mikä omassa tutkimuksessani ilmenee siten, että haastatteleman johtajat kertovat kukin omia käsityksiään, joita oman tulkintani avulla liitän yhteen ja laadin niistä laajempia, mutta syvempiä kokonaisuuksia. Kaiken kaikkiaan

laadullisen tutkimuksen avulla tutkija pyrkii tekemään aineistosta tulkintoja ja näiden avulla saattamaan ymmärrystä alkuperäistä pidemmälle (Ronkainen ym. 2011).

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on sen tutkijakeskeinen luonne (Ronkainen ym. 2011) ja tutkija osallistuu luomaan tutkimaansa kohdetta yhdessä tutkittavansa kanssa vuorovaikutuksen välityksellä (Hirsjärvi & Hurme 2011). Tutkija tekee läpi tutkimuksensa valintoja ja tulkintoja, ja niiden kautta ohjailee tutkimuksesta saatavaa tietoa. (Ronkainen ym. 2011). Laadullisessa tutkimuksessa tulokset ovat tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä, mikä nojaa pitkälti tutkijan omiin kykyihin ja valmiuksiin niin hyvässä kuin pahassa – toisinaan samasta aineistosta voi ilmetä jopa toisiinsa suhteutettuna ristiriitaisiakin tulkintoja (Metsämuuronen 2008). Toisaalta myös muiden tutkijoiden työllä on merkitystä, sillä laadullisessa tutkimuksessa otetaan huomioon aikaisempi tutkimus ja olemassa olevat aineistot, joihin kerättyä tutkimusaineistoa verrataan tavoitteena luoda uusia oivalluksia (Alasuutari 1999, 33).

Metsämuuronen (2008, 14) nostaa teoksessaan esille neljä laadulliselle tutkimusmetodologialle ominaista, ja määrällisestä tutkimuksesta erottavaa, tutkimusmetodia, eli -tekniikkaa: havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. Omassa laadullisessa tutkimuksessani nämä menetelmät ilmenevät siten, että ensinnäkin käytän havainnointia naisurheilujohtajien elämänsä maailman ymmärtämisessä. Tekstianalyysin keinoin puolestaan pyrin ymmärtämään haastattelemieni naisjohtajien käyttämiä ilmaisuja, jotka tuovat esille heidän käsityksiä johtajaidentiteetistään. Haastattelu oli tutkimuksessani empiirisen aineiston keräämisen tapa, jossa esitin haastattelemilleni henkilöille kysymyksiä, joihin he vastasivat, ja jotka litterointia apuna käyttäen tulivat lopulta analyysiprosessin päätteeksi hahmotetuiksi ja ymmärretyiksi.

3.2 Haastattelututkimus – menetelmävalinnan perustelu ja haastatteluaineiston kerääminen

Laadullinen haastattelu on noussut nykypäivänä suosituksi menetelmäksi ihmis- ja yhteiskuntatieteissä. Perinteisen määritelmän mukaan haastattelussa on kyse kasvokkain tapahtuvasta verbaalisesta vaihtokaupasta, jossa haastattelijä yrittää saada tietoa yhden tai useamman ihmisen mielipiteistä tai uskomuksista (Brinkmann 2013, 1-2). Haastattelussa on siis kyse haastateltavan ja haastattelijan välisestä vuorovaikutustilanteesta, jossa haastateltavat voivat kertoa omin sanoin esimerkiksi ajatuksistaan, kokemuksistaan, tunteistaan ja

toiminnastaan tutkimuskysymysten ohjaamissa puitteissa (Hirsjärvi & Hurme 2011; Brinkmann 2013). Haastateltavat kuvaavat omaa todellisuuttaan ja siellä esiintyviä merkityksiä kielen avulla, mikä mahdollistaa tutkijan pääsyn haastateltavan elämismaailman sisälle otamaan selvää, miten nämä merkitykset rakentuvat (Ruusuvuori & Tiittula 2005). Toisaalta haastattelutilanteille ominaista on myös uutta rakentava sekä uusia merkityksiä luova rakenne, jota voidaan lähestyä yhteisrakentamisen (*co-construction*) käsitteen avulla. Yhteisrakentamisen käsite haastattelutilanteissa viittaa siihen, kuinka haastattelijan läsnäolo ja kysymysten asettelutapa vaikuttavat haastateltavan vastauksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan haastattelumenetelmän etuna on, että haastateltavat voivat kertoa omin sanoin tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita. Ihminen, tässä tapauksessa haastattelun kohde, toimii haastattelutilanteessa aktiivisena merkityksiä luovana subjektina ja haastattelijan tehtävänä on ohjata haastattelun kulkua ja tarvittaessa ohjata keskustelua tarkoituksenmukaiseen suuntaan (Ruusuvuori & Tiittula 2005). Haastattelu sopii tiedonhankinnan menetelmäksi esimerkiksi silloin, kun tutkimuskohteena on vähän tutkittu aihepiiri, kohde halutaan liittää laajempaan kontekstiin tai siihen liittyvää tarkastelua halutaan syventää. Haastatteluiden tavoitteena on saada luotettavaa ja tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34-35.) Oman tutkimukseni tarkoituksena on lähestyä suhteellisen vähän tutkittua maailmanlaajuista aihetta – naisurheilujohtajien ammatillista identiteettiä. Tutkimuksessani liitän yksittäisiä näkökulmia yhteen sekä syvennän käsityksiä naisurheilujohtajien johtajaidentiteetistä – minkä vuoksi empiirisen aineiston hankinnan näkökulmasta haastattelu osoittautui toimivaksi menetelmäksi.

Toteutin tutkimukseni haastattelut puolistrukturoituna haastatteluina, joissa oli mukana myös teemahaastattelun piirteitä. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan puolistrukturoidulla tai -standardoidulla haastattelulla ei ole olemassa yhtä tarkkaa määritelmää. Puolistrukturoitua haastattelua on määritellyt esimerkiksi Fielding (1993), jonka mukaan kysymysten esittämisen järjestys voi vaihdella, mutta niiden muoto on kaikille haastateltaville sama. Eskola ja Suoranta (1998) lisäävät, että kukin haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. Robson (1995) on puolestaan sitä mieltä, että esitettyjen kysymysten sanamuotoa voi vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat tekstissään, että puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville henkilöille esitetään joko samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä – tosin osa määritelmistä tuo esille myös kysymysjärjestyksen vaihtamisen mahdollisuuden.

Hirsjärvi ja Hurme (2011) käsittelevät Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) teoksessa *The Focused Interview* esittämää teemahaastattelun toteuttamisen tapaa, jossa haastattelu ja sitä edeltävät valmistelut muodostavat neljä vaihetta. Ensimmäisen taustaoletuksen mukaan jokaisella haastateltavalla on kokemuksia tilanteesta tai ilmiöstä, johon tutkija haluaa tutkimuksessaan perehtyä. Seuraavassa vaiheessa tutkija tutustuu ilmiön taustoihin ja tekee niiden pohjalta oletuksia. Ennen varsinaista haastattelua tutkija laatii oletustensa pohjalta haastattelurungon, jonka avulla haastatteluvaiheessa pyritään löytämään tutkimuskohteena olevien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.) Oma tutkimukseni eteni juuri edellä kuvatun mallin mukaisesti. Tutkimuksessani haastateltaville esittämieni kysymysten muoto oli suunnilleen jokaisessa haastattelussa sama ja haastateltavat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin.

Haastattelukysymyksiä en kuitenkaan esittänyt jokaiselle haastateltavalle samassa järjestyksessä, ja tarpeen mukaan esitin myös tarkempia lisäkysymyksiä. Laatimani haastattelukysymysrunko toimi ennen kaikkea työkaluna itselleni, mutta myös apuvälineenä haastateltaville (Liite 1, s. 98). Muotoilin kysymykset mahdollisimman neutraaliin muotoon ja pyrin painottamaan kysymyksissäni mahdollisimman tarkkaa kuvailua. Suljettuja kyllä/ei-kysymyksiä en esittänyt ollenkaan. Huomioin sekä haastattelukysymyksiä laatiessani että haastattelutilanteen aikana, etteivät esittämäni kysymykset ohjaa haastateltavan vastauksia tietynlaisiin suuntiin, vaikka tutkijan rooli haastattelusisällön ohjaajana näkyy kuitenkin aina jossain määrin tehtyjen aihepiirivalintojen kautta (Ruusuvoori & Tiittula 2005).

Muotoilin haastattelukysymykset hyödyntämällä tekemääni aihepiirin teoreettista tarkastelua, jotta kysymykset tukisivat tutkimukseni tavoitteen toteutumista. Tutkimukseni alussa määrittämäni päätutkimuskysymyksen avulla halusin selvittää, miten intersektionaalisuus näkyy naisurheilujohtajien ammatillisen identiteetin rakentumisesta ilmentävissä käsityksissä. Aihepiirin teoreettisen tarkastelun pohjalta muodostin lisäksi pääkysymystä tarkentavat alatutkimuskysymykset, joiden avulla halusin päästä vielä syvemmin aihepiiriin käsiksi ja tarkastella, a) Millaiset yksilölliset, sosiaaliset ja yhteiskunnalliset tekijät korostuvat naisurheilujohtajien identiteetin rakentumisesta ilmentävissä käsityksissä? sekä b) Millä tavalla nämä tekijät ovat suhteessa toisiinsa? Nämä alatutkimuskysymykset toimivat samalla myös laatimani haastattelukysymysrunгон taustalla ohjaamassa haastattelun kulkua.

Aloitin haastateltavien henkilöiden kartoittamisen tutustumalla internetin hakukoneen avulla suomalaisiin urheiluorganisaatioihin ja -järjestöihin, lajiliittoihin sekä aihepiiriä koskeviin

uutisiin. Kuten tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä ilmenee, urheilussa naisjohtajien osuus on pieni, eikä siitä syystä haastattelukohteiden etsimisprosessi ollut vaivaton. Etsintääni ohjasi halu löytää mahdollisimman monipuolinen joukko johtajia, joita toisaalta yhdisti naissukupuoli ja urheilukonteksti, mutta jotka toimivat erilaisissa tehtävissä ja edustivat erilaisia organisaatioita. Pyrkimyksenäni oli löytää kuusi tällä hetkellä työsuhteessa toimivaa tai aikaisemmin toiminutta ammattijohtajaa, mutta käytännöllisten syiden vuoksi hyväksyin haastatteluihin mukaan myös korkeissa hallinnollisissa luottamustehtävissä toimivia johtajia. Haastateltaviksi henkilöiksi löytyi lopulta kuusi henkilöä, jotka joko ovat toimineet tai toimivat tällä hetkellä ammattijohtajina urheilun parissa ja/tai hallinnollisissa luottamustehtävissä. Tarkoitukseni oli saada tuotua edustetuksi mahdollisimman monipuolinen urheilun kirjo tutkimukseni resurssien puitteissa. Yhtäkään haastateltavaa en tuntenut etukäteen.

Haastateltaviin johtajiin olin yhteydessä sähköpostitse kertomalla ensin hieman itsestäni ja tutkimukseni taustoista sekä tiedustelemalla heidän mahdollista mielenkiintoaan osallistua haastatteluun. Kukin haastateltava osoitti halukkuutensa osallistua reagoimalla nopeasti lähettämääni sähköpostiin, jonka jälkeen sovimme tarkemmista haastatteluajankohdista. Aloitin haastatteluiden onnistumisen näkökulmista tärkeän luottamuksen rakentamisen jo sähköpostiviestien välityksellä ennen varsinaista haastattelua. Annoin haastateltaville henkilöille tietoa tutkimuksestani ja siihen sisältyvän haastattelun tarkoituksista. Kerroin kaiken aihepiiriin liittyvän keskustelun viesteistä haastatteluun pysyvän luottamuksellisina haastateltavan anonymiteettiä varjellen. Lisäksi kerroin tietojen säilyttämisestä sekä materiaalin tuhoamisesta tutkielmantekoprosessin loppuun mennessä. (Ruusuvoori & Tiittula 2017.) Tarjosin heille myös mahdollisuuden tutustua haastattelurunkoon etukäteen lähettämällä sen sähköpostitse ennen haastattelutilannetta.

Vallitsevan koronatilanteen sekä maantieteellisen välimatkan vuoksi keräsin tutkimukseni empiirisen aineiston yksilöhaastatteluilla Microsoft Teams -alustan avulla. Kertasin jokaisen haastattelun alussa vielä erikseen käytännön seikat ja pyysin erikseen lupaa haastattelun nauhoittamiseen. Kehotin jokaista haastateltavaa puhumaan niin sanotusti suunsa puhtaaksi, eli välttämään omien puheidensa liiallista sensurointia, mutta tarjosin myös mahdollisuuden olla halutessaan vastaamatta. Ensimmäisenä suoritettu haastattelu toimi koehaastatteluna, jossa testasin teemojen toimivuutta tutkimani ilmiön näkökulmasta. Litteroin haastattelun heti ja silmäilin sen sisältöä, jonka jälkeen totesin haastattelurungon tuottavan tarkoitustani vastaavia sisältöjä. Jokaisen haastattelun alkuun pyrin vahvistamaan turvallista ilmapiiriä keskustelemalla haastattelutilanteen alussa mahdollisuuksien mukaan muista asioista, kuten

päivän kuulumisista, koska halusin lähestyä haastateltavaa ihmisenä, enkä vain tietolähteenä (Hyvärinen 2017). Tämän lisäksi esitin alkuun helppoja, niin sanottuja lämmittelykysymyksiä, joissa haastateltava sai puhua vapaasti esimerkiksi omasta työhistoriastaan. Kun haastattelu lähti lopulta virallisesti käyntiin, etenin haastattelun perusrakenteen mukaan, jossa ensin esitetään kysymys, jota seuraa vastaus ja vastauksen kuittaaminen vähintään minimipalautteella, eli esimerkiksi nyökyttelyllä tai muulla ilmauksella vastauksen hyväksymisestä. Lähtökohtaisena tausta-ajatuksena läpi haastattelun oli se, että haastateltava tietää tutkittavasta asiasta enemmän kuin haastattelija. (Ruusuvoori & Tiittula 2017.)

Koska jokainen tekemäni haastattelu oli verkkoympäristössä, yksikään niistä ei vastannut perinteistä haastattelutilannetta, jossa haastattelija ja haastateltava ovat kasvokkain läsnä samassa paikassa. Kuudesta haastattelusta viidessä oli molempien osapuolten kamerat päällä, mikä loi haastattelulle ominaisen asetelman, jossa haastattelija ja haastateltava ovat toisiinsa nähden vastakkain. Tämä toi virtuaaliseen haastatteluun mukanaan jossain määrin inhimillisyyttä, sillä myös sanaton viestintä oli aktiivisemmin mukana molempien osapuolten ilmeiden, eleiden ja asentojen kautta. Toisaalta jokaisessa haastattelussa oli kuitenkin mahdollisuus havaita esimerkiksi erilaisia äänenpainoja, naurahduksia, taukoja, puheen nopeuksia sekä hiljaisuutta, jotka otin litteroidessa huomioon. (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Keräsin tutkimukseni empiirisen haastatteluaineiston tammikuun 2021 aikana. Haastattelut olivat pituudeltaan 34-52 minuuttia ja ne kestivät yhteensä 265 minuuttia. Kirjoitin nauhoitetun haastattelupuheen tekstimuotoon joko haastattelupäivänä tai sitä seuraavana päivänä ja litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 65 sivun verran fontilla Times New Roman, rivivälillä 1,5 ja fonttikoolla 12. Kirjoitin litteroidut tekstit, eli litteraatiot, sanasta sanaan ja kirjasin ylös myös haastateltavat naurahdukset ja huokaukset. Litterointi kuitenkin sisältää jo itsessään tulkinnallisuutta ja valintoja, eikä se ikinä vastaa täysin varsinaista haastattelutilannetta (Nikander 2010). Haastattelijalla voi esimerkiksi jäädä jokin asia kuulematta tai huomamatta. Toisaalta haastattelija voi myös ymmärtää kuulemansa väärin. Tekemissäni haastatteluissa törmäsin muutaman kerran siihen, että yhteydet pätkivät ja jokin asia saattoi jäädä kuulematta huonon äänenlaadun vuoksi.

Litterointi lisää kuitenkin parhaimmillaan tutkimuksen luotettavuutta sekä analyysin läpinäkyvyyttä, mikäli tallenteet ovat hyvälaatuisia ja koko haastatteluaineisto on litteroitu (Nikander 2010; Hirsjärvi & Hurme 2011). Litterointi helpottaa tutkijan työtä esimerkiksi aineiston analyysivaiheessa, sillä tutkija voi palata haastatteluiden eri kohtiin tai selata sitä

edestakaisin aina tarpeen tullen (Hirsjärvi & Hurme 2011). Tutkijana minun oli syytä ottaa litteroinnissa huomioon refleksiivinen litterointikäytäntö, jossa minun oli tiedostettava oma roolini valintojen tekijänä ja tulkitsijana sekä osattava perustella ne riittävän selkeästi (Nikander 2010). Laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan tein aineiston analyysin litteroidusta materiaalista (Ruusuvuori 2010).

3.3 Fenomenografisen analyysiprosessin kuvailu

Aineisto näyttelee suurta roolia laadullisessa tutkimuksessa ja laadulliselle analyysille tunnusomaista on, että aineisto ja määritelty tutkimusongelma ovat keskenään aktiivisessa vuorovaikutuksessa. Tavallisesti siirtymä aineiston hankinnasta itse varsinaiseen analyysiin voi olla tutkijalle korkean kynnyksen takana, minkä vuoksi aineiston hankinta, siihen tutustuminen ja alustavien analyysien tekeminen kannattaa aloittaa niin nopeasti kuin mahdollista, jopa samanaikaisesti. Omassa tutkimuksessani toteutin tämän samanaikaisuuden siten, että haastatteluiden ja litterointien jälkeen tarkastelin tekemiäni litteraatioita ja kirjasin sivun alalaitaan tekemiäni huomioita haastateltavien johtajaidentiteettiin liittämistä asioista ennen varsinaisen analyysiprosessin aloittamista. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010.) Hyödynsin analyysissä johdantoluvussa esittelemääni fenomenografista lähestymistapaa, koska aikomukseni on tarkastella tutkittavien henkilöiden käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä, eli tässä tapauksessa urheilun naisjohtajien ammatillisen identiteetin rakentumiseen liittyviä käsityksiä sekä intersektionaalisen tarkastelukulman näyttäytymistä niiden keskuudessa.

Fenomenografinen tutkimusprosessi voidaan jakaa kahteen päävaiheeseen, joista ensimmäisenä suoritetaan tiedon hankinta esimerkiksi haastattelujen keinoin ja seuraavana analysoidaan kerätty aineisto lopullisena tavoitteena tulosvaruuden luominen (Marton & Booth 1997). Suorittamani haastatteluaineistonkeruun jälkeen sovelsin analyysiprosessissani Uutelan (2019) väitöskirjassa esiintynyttä Uljensin (1991) mallia, jossa fenomenografinen analyysi etenee nelivaiheisen prosessin kautta. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tutkija lukee ja tutustuu aineistoon. Toisessa vaiheessa tarkoitus on etsiä ja ryhmitellä tutkimuksen kanalta merkityksellisiä ilmauksia, eli merkitysyksiköitä, erilaisiksi ryhmiksi. Kolmannessa vaiheessa merkitysyksiköt lajitellaan kategorioiksi ja neljännessä vaiheessa kategoriat yhdistellään kuvauskategorioiksi, joiden pohjalta laaditaan analyysin tuloksia ilmentävä kuvauskategoriasysteemi. (Uutela 2019.)

Verrattuna nelivaiheisen prosessin näkökulmaan, omassa analyysiprosessissani on eroteltavissa seitsemän päävaihetta. Pilkoin esimerkkinä käyttämäni mallin osat pienempiin vaiheisiin ja toin analyysiin myös oman lisänäkökulman jakamalla tuloksista syntyneet kuvauskategoriat identiteetteihin. Mallin pohjalta muodostuneet analyysivaiheet syntyivät ikään kuin itsestään, askel askeleelta etenevän prosessin lopputuloksena. Varsinainen analyysiprosessi omassa tutkimuksessani jakaantuu siis aineiston tutustumiseen, merkitysyksiköiden etsimiseen, merkitysyksiköiden ryhmittelemiseen ja alustavaan vertailemiseen, alakategorioiden rakentamiseen, kuvauskategorioiden muodostamiseen, identiteettien nimeämiseen sekä kuvauskategoriasysteemin luomiseen. Identiteettien nimeämisen vaihe on oman tutkimukseni ja analyysini pohjalta syntynyt analyysivaihe, jonka tarkoituksena on nimetä kuvauskategorioista syntyneet identiteetit, jotka muodostavat tutkimukseni varsinaiset tulokset kuvauskategorioiden toimiessa niiden pääotsikoina. Analyysin etenemistä alkuperäisistä ilmauksista merkitysyksiköiden ja alakategorioiden kautta kuvauskategorioiden ja identiteetteihin olen havainnollistanut esimerkkitaulukon avulla (Taulukko 1, 53). Alustavien alakategorioiden vaihetta en ole laittanut taulukkoon näkyviin, koska sen pääasiallisena tehtävänä oli toimia itselleni apuvaiheena ja lisäksi halusin pitää taulukon mahdollisimman selkeänä.

Ensimmäisessä, aineistoon tutustumisen, vaiheessa luin keräämäni empiiristä aineistoa huolellisesti läpi usean kerran kokonaiskuvan ja -käsitysten hahmottamiseksi. Tutkin samalla haastattelujen aikana tekemiäni muistiinpanoja ja täydensin niitä tarvittaessa. Uljensin (1991) nelivaiheisessa prosessissa tutkija aloittaa jo tässä vaiheessa merkityksellisten ilmausten etsimisen, mutta omassa analyysiprosessissani tämä vaihe on kokonaan irrotettavissa tutustumisvaiheesta, sillä tarkastelin keräämäni aineistoa aluksi ilman tarkempia sisällöllisiä rajauksia (Uutela 2019). Ensimmäisen lukukerran parissa pystyin vielä lukemaan keräämäni aineistoa avoimin mielin, toki esioletukset tiedostaen, mutta sen jälkeen huomasin muodostaneeni itselleni eräänlaiset tulkintakehykset, jotka ohjasivat ensimmäisen lukukerran jälkeisiä kertoja kiinnittämällä huomiota tietynlaisiin asioihin. Pidin tämän jälkeen muutaman päivän tauon aineistosta ja palasin siihen vielä uudelleen tavoitteenani pystyä irtautumaan näistä muodostuneista kehyksistä ja kiinnittämään mahdollisesti huomiota vielä uusiin asioihin.

Näiden lukukertojen jälkeen aloin silmäillä aineistosta tutkimuskysymykseni kannalta merkityksellisiä ilmauksia. Konkreettisesti merkitysyksikkö saattoi siis yhtäältä olla suppea lauseen osa, esimerkiksi ”*varmistan, että asiat pyörii ja on osaavia henkilöitä*”, lause, kuten ”*mää oon monesti se joka niinku kasaa sen kokonaisuuden ja miettii et mitä kaikkee pitää*

tehdä” tai laajempi ajatuskokonaisuus ”*Mä nään että tiukassa paikassa sun (johtajana) pitää kulkea edellä ja ottaa luoteja. Sit kun menestytään niin siirry mieluummin taakse ja anna muiden loistaa.*” Toisessa vaiheessa aloin siis konkreettisesti etsiä aineistosta ilmauksia, jotka on mahdollista liittää haastateltavien käsityksiin johtajaidentiteetin rakentumisesta. Listasin kaikki ilmaukset, eli merkitysyksiköt, yhteen tiedostoon allekkain siinä järjestyksessä kuin ne aineistosta tulivat vastaan. Valittujen ilmausten kriteerinä oli, että ne voidaan yhdistää joko suoraan sisällön perusteella tai tulkinnallisesti johtajan identiteetin rakentumiseen. Tämän vaiheen voisi toisaalta yhdistää myös seuraavan vaiheen kanssa, koska se toimi eräänlaisena pohjatyönä analyysin kolmatta vaihetta varten. Prosessini kuvailun selkeyttämiseksi halusin kuitenkin irrottaa nämä kaksi vaihetta toisistaan ja kuvata ne erikseen, vaikka todellisuudessa niiden raja onkin häilyvä ja osin päällekkäinen.

Kolmannessa analyysivaiheessa aloin erotella listaamiani merkitysyksiköitä toisistaan ja ryhmitellä niitä värikoodien avulla. Ryhdyin siis vertailemaan löytämiäni värikoodattuja merkitysyksiköitä tarkemmin sekä lajittelemaan niitä omiksi ryhmikseen. Tässä vaiheessa olennaista ei ollut kiinnittää huomiota esimerkiksi yksittäisiin sanoihin tai lauseisiin, vaan laajempiin ajatuksellisiin kokonaisuuksiin esimerkiksi pidemmän tekstipätkän koosteisiin tai vaikkapa kokonaiseen puheenvuoroon (Huusko & Paloniemi 2006) – ja niiden tarkastelussa täytyi osata hyödyntää omaa tulkintakykyä. Järjestelin yhteenkuuluvat ilmaukset allekkain värikoodausten mukaisesti. Tässä vaiheessa myös poistin merkitysyksiköiden yksilöllisen, eli haastattelemani henkilön, näkökulman ja muokkasin ne yleisemmälle tasolle.

Erilaisia ryhmiä, eli alustavia alakategorioita, muodostui yhteensä kahdeksan, jotka olivat: 1) yksilön persoona, ominaisuudet ja vahvuudet, 2) perhe, esikuvat, roolimallit ja muut ihmiset, 3) suomalaisen yhteiskunnan, kansainvälisten verkostojen sekä urheilukulttuurin muodostama toimintaympäristö, 4) johtajaidentiteetin keskeneräisyys ja kehittyminen, 5) arvot toimintaa ohjaamassa ja identiteetin rakentumisen taustalla, 6) naissukupuoli ja urheilujohtamisen maskuliinisia perinteitä murtava rooli, 7) oman työnsä osaaminen ja osaamisella vakuuttaminen, 8) johtaja-aseman tuomat velvollisuudet erityisesti muita ihmisiä kohtaan sekä tiimikeskeisyys. Ryhmien kriteereiksi lopulta muodostuivat siis esimerkiksi yksilöön liittyvät tekijät, sosiaaliset tekijät sekä yhteiskunnalliset tekijät. Alustavien alakategorioiden tarkoituksena oli hahmottaa, minkälaisia johtajaidentiteettiin vaikuttavia asioita johtajien käsityksistä oli tulkittavissa.

Rajatapauksissa, eli tilanteissa, joissa yksi ilmaisu sopi useaan eri ryhmään, tarkastelin, mikä näkökulma ja sen pohjalta muodostunut alustava alakategoria painottui kussakin rajatapauksessa eniten. Yksi tällainen rajatapaus oli esimerkiksi: *”Mä olen itse ollut tässä tietyllä tavalla yksi uranuurtaja. Tälläkin hetkellä yksi harvoista nimenomaan (yksikkö) saralla toimivista operatiivisista johtajista, että edelleen on vahvasti miesvoittoista.”* Tässä tapauksessa pohdin erityisesti sitä, korostuuko tässä oma uranuurtajana oleminen vai miesvoittoinen konteksti. Ratkaisin tilanteen esimerkkitapauksessa siten, että ilmaisun keskiössä on kyseinen henkilön (naisena) ensimmäisten joukossa oleminen omassa tehtävässään ja kuinka toisaalta urheiluympäristössä yleisesti ollaan naisena vähemmistöroolissa. Vaikka kyseisen ilmaisun voisi lähtökohtaisesti liittää kahteen eri alustavaan alakategoriaan, ”naissukupuoli ja urheilujohtamisen maskuliinisia perinteitä murtava rooli” sekä ”suomalaisen yhteiskunnan, kansainvälisten verkostojen sekä urheilukulttuurin muodostama toimintaympäristö”, sijoitin sen näistä ensimmäiseen, sillä ilmaisussa painottui oman tulkintani mukaan enemmän urheilujohtamisen kontekstin maskuliinisuus ja henkilön oma rooli siellä.

Neljännessä vaiheessa oli olennaista etsiä alustavien alakategorioiden ja niiden sisällä olevien merkitysyksiköiden joukosta niin samanlaisia kuin erilaisia ilmauksia sekä ryhmitellä niitä varsinaisiksi alakategorioiksi. Tarkasteluni kohteena olivat erityisesti kerätyn aineiston rakenteelliset erot, ja yksittäisiä merkitysyksiköitä tarkastelin suhteessa koko aineiston merkitysyksiköiden kokonaisuuteen (Huusko & Paloniemi 2006). Kaiken kaikkiaan alakategorioita muodostui yhteensä kaksitoista ja ne ovat nähtävillä kokonaisuudessaan tutkimukseni tulosavaruudesta (Kuvio 3, 74). Alakategorioiden rakentamisen perimmäisenä tarkoituksena on auttaa ymmärtämään ihmisten ajattelua (Uutela 2019), mikä tässä yhteydessä liittyi suoraan alatutkimuskysymysteni sisältöön. Muodostuneet alakategoriat siis ensinnäkin mahdollistavat lopullisten kuvauskategorioiden syntyminen, mutta myös vastaavat alatutkimuskysymyksiini, jotka liittyvät eri tasoisten tekijöiden korostumiseen identiteetin rakentumisesta ilmentävissä käsityksissä ja niiden suhteesta toisiinsa. Myös kolmannen ja neljännen analyysivaiheen rajat ovat häilyviä ja olisin toisaalta voinut jättää alustavien alakategorioiden laatimisen kokonaan väliin. Tässä vaiheessa vielä kokemattomana tutkijana halusin kuitenkin alustavien kategorioiden avulla selkiyttää runsasta merkitysyksiköiden joukkoa ja varmistaa, että kaikki mahdolliset näkökulmat tulevat analyysissäni esille.

Analyysini viidennessä vaiheessa yhdistelin sisällöltään samanlaiset alakategoriat kuvauskategorioiksi, joita muodostui kaikkiaan kolme: *”Oman johtajuuden rakentaminen suomalaisen tasa-arvoisen yhteiskunnan ja konservatiivisen urheilumaailman ristipaineessa”*,

”Johtaja pitää langat käsissään ja rakentaa muille puitteet menestyä, hänen ei tarvitse osata kaikkea” sekä *”Johtaja rakentaa ammatti-identiteettiään persoonallisuutensa ympärille, mutta kehittyy myös muiden ihmisten vaikutuksesta”*. Yhdistelemisen perusteina ja kriteereinä toimi erityisesti alakategorioiden tulkinnallinen sisältö ja minkälainen näkökulma kussakin korostui. Prosessin kuudennessa vaiheessa nimesin kuhunkin kuvauskategoriaan sisältyvät identiteetit ja seitsemännessä vaiheessa laadin kuvauskategoriasysteemin, jossa on nähtävillä visuaalisessa muodossa kulkemani analyysiprosessimatka.

Tavallisesti fenomenografisen analyysin tulokset esitetään kuvauskategorioina (Uutela 2019), mikä omassa tutkimuksessani on kuitenkin vain osa tulosten kokonaisuutta. Koska tutkimuksessani haluan selvittää, miten intersektionaalinen tarkastelukulma näyttäytyy urheilun naisjohtajien ammatillisen identiteetin rakentumiseen liittyvissä käsityksissä, vein analyysiäni vielä hieman pidemmälle ja nimesin kussakin kuvauskategoriassa esiintyvät johtajaidentiteetin alaidentiteetit, jotka voivat olla toisiinsa nähden esimerkiksi ristiriitaisia, samanaikaisia tai päällekkäisiä. Kaikkiaan näitä identiteettejä muodostui kymmenen, jotka esittelen tulosluvussa. Analyysissä muodostuneet kuvauskategoriat toimivat siis eräänlaisina pääotsikoina käytännönläheisemmin nimetyille identiteeteille, jotka ovat läsnä haastattelemini naisurheilujohtajien ammatillisessa identiteetissä.

Kuvailemastani analyysiprosessista on havaittavissa, että jokainen edeltävä vaihe vaikuttaa seuraavaan ja on omalta osaltaan merkittävä analyysin läpiviemisessä. Uutelan (2019) mukaan kategorioiden muodostaminen on analyysiprosessin kriittinen vaihe, jossa tutkijalla on merkittävä rooli. Kuvauskategorioita laadittaessa minun vastuullani tutkijana oli oman tulkintakykyni avulla osata jaotella ilmauksia eri kategorioihin ja osata perustella tekemäni kategoriset valinnat. Laadittujen kategorioiden on kuitenkin edustettava sekä eroavaisuuksia että yhtäläisyyksiä aineistossa olevista käsityksistä ja eräänlaisena kriteerinä on, että erityisesti ylimmät kategoriat ovat tutkimusteoreettisen näkökulman mukaisia. Kaiken kaikkiaan jokainen syntynyt kategoria edustaa omaa sisältöään, eli ne eivät mene toistensa kanssa päällekkäin. Fenomenografisessa analyysissä kategorioiden määrä ei ole päällimmäisen kiinnostuksen kohteena, vaan niiden laadullinen sisältö (Huusko & Paloniemi 2006). Määrittelmäni kolme kuvauskategoriaa on tulkittu suoraan aineiston pohjalta ja niiden muodostama kuvauskategoriasysteemi edustaa horisontaalista kuvaustasoa. Tässä kuvaustasossa kaikki kategoriat ja näkökulmat ovat keskenään samanarvoisia ja yhtä merkittäviä. (Uutela 2019.) Seuraavassa luvussa tulen esittelemään tekemäni analyysin tulokset kuvauskategorioittain.

Taulukko 1. Esimerkki yhden kuvauskategorian ja sen identiteettien muodostumisesta

Alkuperäinen ilmaisu (esimerkkejä)	Merkitysyksikkö	Alakategoria	Kuvauskategoria	→ Identiteetit
<p>"Jos <u>ajattelet</u> mikä on urheilujohtaja niin mikä kuva sulle tulee. No se on <u>niinku vanhempi mies</u> jolla on puku päällä ei vähän <u>sejmonen jäykkä</u>mäinen. Et ehkä se on enemmän <u>semmosta</u> tavallaan et murtaa niitä käsitteitä et ei <u>taritte</u> olla hyvin vakava ja ei <u>tarvi</u> olla jäykkä ja näin."</p> <p>"<u>Aate</u>lla et johtajan pitäis olla joku <u>niinku</u> supersuuri vahva <u>niinku</u> <u>tiäjä</u> se että sä oot ihan ihminen."</p> <p>"<u>Mulle</u> se aitous tietyllä lailla tuo sitä <u>semmosta</u> luottamusta ja jopa tietynlainen <u>semmonen</u> haavoittuvuus että kenenkään ei <u>muu</u> mielestä <u>tarvi</u> esittää mitään täydellistä."</p> <p>"<u>Mulla</u> on <u>sejmonen ajatus-</u>malli että <u>mä oon</u> siellä koiravajakon etunenässä menemässä ja <u>muu</u> tehtävä on rakentaa sitä ilmapiiriä ja ja toimintaympäristöä niin et se parhaalla mahdollisella tavalla <u>mahdollis</u>ta <u>muu</u> alaisten tai <u>muu</u> tiimilaisten onnistumisen siinä omassa dunnissa."</p> <p>"<u>Mä oon</u> (johtajana) <u>niinku</u> hyvä keräämään ympärilleni <u>ihmisiä</u> joista rakentuu tiimi ja jotka sitten osaa toimia yhdessä ja <u>saaka</u> <u>hienoi</u> tuloksia aikaan."</p>	<p>Johtajan ei tarvitse olla jäykkä ja vakava</p> <p>Johtajana voi murtaa perinteisiä käsitteitä</p> <p>Johtaja on ihminen yhtä lailla kuin muutkin</p> <p>Aitous tuo luottamusta</p> <p>Johtajakaan ei ole täydellinen</p> <p>Johtaja kulkee edellä</p> <p>Johtaja rakentaa ilmapiiriä ja toimintaympäristöä</p> <p>Johtaja luo muille puitteet omistua työssään</p> <p>Johtaja kerää ympärilleen erilaisia osajia</p> <p>Johtaja rakentaa menestyvän tiimin</p>	<p>Johtajan ei tarvitse sopia tiettyyn muottiin, vaan voi olla oma itsensä</p> <p>Johtajan ei tarvitse pärjätä yksin</p> <p>Johtaja mahdollistaa/rakentaa muille puitteet tehdä työtään ja menestyä</p> <p>Johtaja ohjaa alaisiaan oikeaan suuntaan ja rohkaisee toimimaan itsenäisesti</p>	<p>Johtaja pitää langat käsisään ja rakentaa muille puitteet menestyä, mutta hänen ei tarvitse osata kaikkea</p>	<p><i>Perinteiden murtaja</i></p> <p><i>Suunnannäyttävä</i></p> <p><i>Tiiminrakentaja</i></p>

4 TULOKSET

4.1 Johtajaidentiteetin muodostumiseen vaikuttavat yhteiskunnalliset tekijät

4.1.1 Oman johtajuuden rakentaminen suomalaisen tasa-arvoisen yhteiskunnan ja konservatiivisen urheilumaailman ristipaineissa

Tekemäni fenomenografisen analyysin pohjalta tulkitsin tekemistäni haastatteluista kolme erilaista kuvauskategoriaa, eli tulosluokkaa. Tutkimukseni ensimmäinen kuvauskategoria sisältää suomalaiseen yhteiskuntaan sekä urheilumaailmaan, eli johtajien toimintaympäristöön, liitettäviä tekijöitä sekä kuvauskategoriasta muodostuneet alaidentiteetit, jotka esitellään seuraavissa alaluvuissa. Kuvauskategoria on muodostunut kolmen alakategorian pohjalta, jotka ovat ”Urheilu perinteisesti maskuliinisena jäykkärakenteisena ympäristönä”, ”Naiset vähemmistössä urheilun johtoportaan ja miesten asema syvällä urheilun rakenteissa” sekä ”Oma johtajuus sekä ajallisesti ja/tai paikallisesti muuttuvan toimintaympäristön vaatimukset”. Kuvauskategoriassa painottuu samanaikaisesti naisten vähemmistöasema urheilukontekstin johtoportaan sekä ympäröivän yhteiskunnan rooli, jotka luovat edellytyksiä oman johtamistoiminnan toteuttamiselle ja johtajana olemiselle. Suomalainen yhteiskunta ei kuitenkaan toimi ainoastaan laajempaan toimintaympäristönä, johon urheilukulttuuri sisältyy, vaan ne luovat keskenään jopa ristiriitaisen toimintakentän. Vaikka oma tutkimukseni on toteutettu suomalaisten johtajien haastatteluista, sisältyy heidän työhönsä olennaisella tavalla myös kansainvälinen konteksti. Se puolestaan on omalta osaltaan vaikuttamassa johtajaidentiteetin rakentumista ilmentävien, sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin tekijöihin liittyvien, käsitysten taustalla.

Urheilu on kautta historian ollut maskuliininen kenttä, jonka rakenteissa on yhä edelleen jäykkyyksiä esimerkiksi sukupuolirooleihin liittyen. Haastateltavat johtajat ovat kohdanneet työuransa aikana tilanteita, joissa he ovat esimerkiksi kokeneet itse olevansa päteviä ja asiantuntevia johtajia, mutta kuitenkin saaneet vähättelevää kohtelua muilta ihmisiltä naisukupuolensa tai ikänsä vuoksi. Urheilumaailmassa on tavallista, että johtotehtävissä toimivat henkilöt ovat useimmiten ”keski-ikäisiä miehiä”, mikä luo jo lähtökohtaisesti työympäristön kautta haasteita nuorempien naisjohtajien ammatillisen identiteetin rakentumiselle.

”En voi tehdä tätä tehtävää, koska oon liian nuori nainen -tyyppisiä lausuntoja tai että tähän tehtävään pätevä on 50-vuotias mies.. kyllä valitettavasti semmosiakin on edelleen, toki nää on ääriesimerkkejä, mutta kyllä nekin sit tietysti omalla tavallaan vaikuttaa siihen, että mil-lasta minäkuvaa siinä maailmassa rakentaa.” (H6)

Tekemissäni haastatteluissa myös korostuu, kuinka naiset ovat selkeässä vähemmistössä urheilun johtoportaan – vaikka operatiivisen tason tehtävissä naisia löytyykin nykypäivänä kattava joukko. Johtajat painottavat haastatteluissaan, että he kokevat olevansa johtajia siinä missä miehetkin, eikä naisjohtaja-termiä tarvitsisi ylipäättään käyttää. Johtajat haluavat, että johtaja-asemassa on parhaita mahdollisia osajia, eikä sukupuoli olisi vaikuttamassa pääsyssä tiettyihin asemiin. Ammatillista identiteettiä rakentaessa he identifioivat itseään – ja haluaisivat myös muiden näkevän heidät – johtajina, eikä sukupuolittuneena naisjohtajana, vaikka he tiedostavat olevansa naisena vähemmistössä ja usein joko ensimmäisiä tai ainoita sukupuolensa edustajia esimerkiksi projekteissa tai työryhmissä.

”En pidä termeistä mihin laitetaan sitä etuliitettä nais-sitä ja nais-tätä. Mun mielestä on urheilujohtajia. Ei me myöskään eritellä sitä, että on miesurheilujohtajia, vaan on johtajia. Nii miks meillä pitäis eritellä myöskään niitä naisurheilujohtajia?” (H1)

Analyysini pohjalta voin todeta, että Suomessa tilanne on moneen muuhun alueeseen verrattuna hyvä, mutta samanaikaisesti suomalainen yhteiskunta on luonut odotuksia ja näkemyksiä, jotka eivät välttämättä toteudu urheilun kansainvälisessä kontekstissa. Suomalainen yhteiskunta korostaa tasa-arvoa ja sukupuolten tasavertaisia mahdollisuuksia, mutta samanaikaisesti urheilun johtoportaan tilanne mutkistuu, mikäli kyseessä on nainen.

”No mä voisin varmaan brändätä itteni tosi edelläkävijäks mut varmaan oon kuitenkin aika etuoikeutettu tasa-arvosessa suomalaisessa yhteiskunnassa kasvanu.. niin tavallaan pitää itse monesti itsestäänselvyyksinä asioita jotka sitte toisissa maissa tai tietyissä urheilusektoreissa todellakaan ole.” (H6)

”Perspektiiviä miten asiat on niinku eri kulttuureissa ja muissa. Ja sit toisaalta pystyy peilamaan myös että loppupelissä meillä on todella monet asiat Suomessa erittäin hyvin, että ehkä se on mulle tuonu sellasta perspektiiviä tähän johtamiseen.” (H5)

Ensimmäinen kuvauskategoria sisältää siis urheilukulttuuriin ja urheilun rakenteisiin, suomalaiseen yhteiskuntaan, kansainvälisiin ympäristöihin sekä sukupuolen kautta myös johtajiin itseensä kuuluvia tekijöitä, joita johtajat liittävät käsityksissään oman johtajidentiteettinsä rakentumiseen. Näistä tekijöistä erityisesti urheilukulttuuriin ja sen rakenteisiin liittyvät käsitykset ovat hallitsevia yhteiskunnallisiin ja kulttuurisiin käsityksiin suhteutettuna. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, kuinka Suomessa oman tiimin sisällä myös naisjohtaja voi saada tunnustusta, mutta sen ei anneta näkyä ulospäin tai omaa toimintaa ei ryhdytä muuttamaan, koska sillä tavalla on totuttu aina tekemään tai että muuallakin tehdään niin. Tämän kuvauskategorian pohjalta muodostin neljä identiteettiä – vähemmistön edustaja, ainoa

nainen, substanssiosaaja ja tasa-arvoisen yhteiskunnan kasvatti – jotka esittelen seuraavaksi. Lopuksi tarkastelen muodostuneiden identiteettien välisiä suhteita.

4.1.2 Vähemmistön edustaja ja ainoa nainen

Tämän kuvauskategorian kaksi ensimmäistä identiteettiä, vähemmistön edustaja ja ainoa nainen, liittyvät toisalta vahvasti yhteen, mutta toisalta ne taas ilmentävät erilaisia naisukupuoleen liittyviä käsityksiä identiteetin rakentumisesta. Vaikka haastattelemistani johtajista kukaan ei suosi naisurheilujohtaja-termiä, he kuitenkin tiedostavat olevansa vähemmistössä suhteessa miespuolisiin kollegoihinsa. Johtajat ovat kaiken kaikkiaan tottuneita tilanteeseen, mutta samalla myös pohtivat vaihtoehtoja tilanteen korjaamiseksi. Vähemmistön edustaja -identiteetti kulkeutuu joka tapauksessa urheilun naisjohtajien mukana niin kauan, kun naiset ovat selvästi vähemmän edustettuina urheilun johtotehtävissä.

”Mä oon ainut nainen se ei oo mitään uutta. Mä oon toiminu tosi maskuliinisessa ympäristössä, kyllä naisia on tosi vähän liikunnan johtotehtävissä.” (H2)

Vähemmistöasema näkyy tilastojen lisäksi myös muiden ihmisten asenteiden ja suhtautumisten kautta. Johtajat ovat jossain määrin kokeneet työssään työttelyä, mutta eivät ole sen antaneet sen vaikuttaa omaan käsitykseensä omasta ammatillisesta identiteetistään – se on vain kielinyt muiden suhtautumisesta heihin. Johtajat kertoivat kohdanneensa käytännön tasolla haasteita erityisesti kansainvälisissä kohtaamisissa, kun muiden kulttuurien edustajat eivät välttämättä ole tottuneet naisjohtajiin ja heidän kanssaan toimimiseen. Analyysini perusteella naisjohtajat kuitenkin pitivät itseään yhtä pätevinä johtajina kuin miehiäkin, jonka avulla nämä haastavatkin tilanteet saatiin hoidettua.

”Mä jonkun verran oon työskennelly ulkomailla nii siellä saatto tulla tilanteita, että mä edustin joukkuetta ja jos mä puhuin jollekii ihmiselle niin se vastas mun vieressä olevalle kollegalle, miehelle. - - Mä esimerkiks niissä tilanteissa pyysin, että mun kollegamies poistuu, sen on pakko kohdata mut. - - Sen on pakko puhuu mulle.” (H2)

Monet haastattelemanii johtajat ovat tai ovat olleet joko ainoita naisia esimerkiksi työryhmissä tai ensimmäisiä sukupuolensa edustajia tehtävässään. Edellä esittämäni vähemmistöidentiteetti luo samalla tietynlaista vastuuta niille naisille, jotka ovat saavuttaneet johtotehtäviä urheilun parissa. Ainoa nainen -identiteetissä johtaja kokee siis olevansa eräänlainen suunnannäyttävä muille naisille ja hänen tehtävänään on omalla toiminnallaan osoittaa, kuinka naisillakin on mahdollisuus edetä johtotehtäviin urheilussa. Haastatteluiden

perusteella johtajat eivät ole kokeneet tätä asemaansa ongelmallisena, vaan heidän käsityksissään korostuu esikuvana oleminen sekä toimiminen itselleen mielekkäässä työssä.

”Mä olen itse ollut tässä tietyllä tavalla yksi uranuurtaja. Tälläkin hetkellä yksi harvoista nimenomaan (yksikkö) saralla toimivista operatiivisista johtajista, että edelleen on vahvasti miesvoittoista.” (H5)

”Oon usein ollut se ainoa nainen ja ensimmäinen nainen monessa ja se ei yhtään haittaa koska mä koen, että mä teen asioita sen rakastamani asian eteen.” (H3)

Samalla, kun toiset johtajat näyttävät omalla toiminannallaan ja asemallaan muille esimerkiksi, ottavat muut tämän esimerkin vastaan. Analyysini perusteella johtajat pitävät muita (nais)johtajia esikuvinaan ja he myös osasivat mainita hyvinä pitämiään esimerkkejä suomalaisista urheilun naisjohtajista. Näiden positiivisten esimerkkien kautta on myös muilla naisjohtajilla tai johtajaksi haluavilla mahdollisuus vahvistaa käsityksiään siitä, että myös he voivat naisena toimia urheiluympäristössä vakuuttavana ja pätevänä johtajana, jos muutkin naiset voivat. Kaiken kaikkiaan hyvät esikuvat osoittautuivat tärkeäksi tekijäksi ammatillisen identiteetin rakentumista ilmentävissä käsityksissä.

”Otetaan esimerkkinä tämä (organisaation) puheenjohtajan valinta niin siinä niinkun tavallaan saa jonkunnäköstä luottoa.. silleen että siellä oli niinkin monta naista, tai useampi nainen ei ollut vain yksi nainen, ehdolla niin kylhän siitä näkee, että on mahdollista, että on naisia et kyl naiset myöskin pärjää tässä historiassa erittäinkin miehisessä urheilumaailmassa.” (H1)

4.1.3 Substanssiosaaja ja tasa-arvoisen yhteiskunnan kasvatti

Kaksi muuta ensimmäisen kuvauskategorian identiteettiä, substanssiosaaja ja tasa-arvoisen yhteiskunnan kasvatti, ilmentävät toisaalta johtajien käsityksiä osaamisesta ja sen merkityksestä oman ammatillisen identiteetin rakentumisessa sekä myös toimimista urheilukonteksteissa suomalaisen yhteiskunnan tarjoamien edellytysten keskellä. Näistä kahdesta identiteetistä erityisesti substanssiosaaminen on ollut merkittävässä roolissa johtajaidentiteetin rakentumisessa: analyysini mukaan johtajat ovat erityisesti osaajia. Tämän lisäksi ympäristö, niin laajempi yhteiskunta kuin urheilukulttuuri, on vääjäämättä mukana vaikuttamassa vähintään identiteettien rakentumisen taustalla, mikä tuo tähän yhtälöön kompleksisuutta.

Tulkintani perusteella johtajat arvottavat oman substanssiosaamisensa korkealle, oman ammatillisen identiteettinsä keskeiseksi rakennuspilariksi. He korostavat saavuttaneensa pääpiirteissään asemansa oman osaamisensa kautta, mutta mainitsevat myös tilanteita, joissa toisinaan ovat kokeneet saaneensa jonkun työtehtävän oman sukupuolensa vuoksi. Pääpaino

näissä kahdessa vaihtoehdossa on kuitenkin ollut osaamisella, eikä sukupuolen tulisi olla valintakriteeri työtehtäviä ja asemia hakiessa.

Vaikka valtaosa urheilun johtoportaan olevista henkilöistä onkin miehiä, naisjohtajat näkevät sen mahdollisuutena erottua edukseen esimerkiksi miespainotteisesta työnhakijajoukosta. Käytännössä tämä on tarkoittanut esimerkiksi sitä, kuinka yhtä pätevien hakijoiden keskuudessa on naisena jäänyt paremmin mieleen kuin miehenä, koska miehiä on hakijoista ollut suurin osa.

”Mut on helpompi huomata ja muistaa, jos siellä ois just vaikka se monta sataa miestä jossain tilaisuudessa ja sit siellä on vaan muutama nainen..” (H3)

Kolikon kääntöpuolena on kuitenkin mahdollisuus niin sanotusta kiintiönaisen asemasta, jossa osaamisen sijaan valintaan vaikuttava tekijä on nimenomaan naissukupuoli, jotta se esimerkiksi näyttäisi ulospäin hyvältä. Tässäkin tapauksessa johtajat pitivät itseään enemmän osaajina kuin kiintiönaisina, vaikka yksittäisiä tuntemuksia kiintiönaisen asemastakin saattoi tulla uralla vastaan. En laatinut kiintiönaisesta varsinaista identiteettiä luokkaa, sillä se heijastaa enemmänkin muiden ihmisten kuin johtajien itsensä käsityksiä ammatillisesta identiteetistään. Se kuitenkin toimii tämän identiteettiä luokan kääntöpuolena.

”Joskus on saattanu tulla tunne, että on päässyt johonkin mukaan niinku sen takia että on nainen. Et johonkin tehtävään on haluttu nuori nainen, koska se niinkun tavallaan näyttää hyvältä ulospäin tai tälle. Ja siis sehän on niinku sitä positiivista eriarvostamista mutta toisaalta sit taas niinku negatiivinen asia.” (H1)

Analyysini perusteella johtajille on tärkeää olla osa suomalaista yhteiskuntaa, jossa sukupuolten välinen tasa-arvo on merkittävässä asemassa. Urheilumaailmassa tilanne on kuitenkin erilainen ja sillä on pitkä historia miesvaltaisena alana. Naisjohtajilla oli kokemuksia työttömyydestä tai vähättelystä tai heitä ei välttämättä otettu vakavasti johtajapositiiossaan. He kuitenkin puheissaan toivat esille, että nämä puheet olivat pääasiassa peräisin ”vanhan liiton ja pitkän linjan tekijöiltä, jotka ovat saattaneet jämähtää vanhoihin ajatusmalleihin ja toimintatapoihin”. Johtajat siis toisaalta pitivät tämänkaltaista työttömyyden asiana, joka kuuluu urheilumaailmaan ja jonka kohtaaminen edellyttää tietynlaista asennoitumista. Lisäksi nämä tilanteet ovat olleet melko vähäisiä, eivätkä ne vaikuttaneet ammatillisen identiteetin rakentamiseen esimerkiksi sitä heikentävänä tai luoneet kielteisiä ajatuksia omasta johtajuudestaan, osaamisestaan tai uskottavuudestaan.

”Se oli ihan fiksu ehdotus niinku tehtäiskö näin, niin sieltä tulee vastaukseksi yheltä vanhempalta herralta, että: Kuule ku mä oon ollu tekemässä tätä kakskyt vuotta ja aina on tehty

*näin. Kyllä minä tiedän, miten tämä tehdään: se tehdään näin. Älä sinä nyt tule tyttö neuvo-
maan.” (H1)*

*”Se tietynlainen oman arvonsa tunteminen on myös tietyllä lailla tärkeätä, varsinki jos sää
naisena ja saati sitte nuorena naisena meet tonne varsinki kansainvälisiin piireihin.” (H3)*

Johtajat ovat eläneet suomalaisessa yhteiskunnassa ja nähneet toisaalta myös muita kulttuu-
reja kansainvälisen toiminnan kautta, mikä on synnyttänyt jopa ristiriitaisia ajatuksia.
Vaikka Suomessa ja suomalaisessa urheilukulttuurissakin on kehitettävää, on Suomessa
asiat kuitenkin paremmin kuin monessa muussa urheilukulttuurissa. Suomalaisen yhteiskun-
nan ja urheilukulttuurin välinen kontrasti heijastuu esimerkiksi siinä, kun johtajat ovat kas-
vaneet ja tottuneet elämään tasa-arvoisessa yhteiskunnassa, mutta urheilumaailmassa tämä
ei samalla tavalla toteudu. Naisten osuus urheilujohtajista on vähäinen niin Suomessa kuin
maailmalla ja heidän johtajaosaamistaan ei välttämättä vielä arvosteta riittävästi. Arvostuk-
sen puute voisi olla yksi ammatillista identiteettiä vaarantava tekijä, mutta haastateltavat
johtajat kuitenkin tulkintani perusteella kokevat olevansa arvostettuja omissa tiimeissään ja
organisaatioissaan. Nämä kuvaamani haasteet ovat analyysini perusteella läsnä laajemmassa
kuvassa ja esimerkiksi urheilun rakenteissa.

*”Se (urheilu) tulee vähän perässä niinku monella muullaki alalla, että urheilu on ollu sem-
mosta aika konservatiivista. Se kestää vähän aikaa, että muutokset sitten niinku selkeemmin ja
nopeemmin tai pikkuhiljaa tulee läpi.” (H4)*

*”Eihän tuollakaan oo ku noita vanhoja miehiä niin parempi, että me vanhat miehet mennään
puhumaan. Tavallaan se on mua ehkä joskus itseäni harmittanut, että sisäisesti on myönnetty,
että hei sähän osaat tän asian aivan loistavasti ja sä oot meidän paras asiantuntija, mut sit
sitä ulospäin ei voida edes myöntää ääneen koska ajatellaan että se ei ehkä olisi uskottavaa.”
(H6)*

Kaiken kaikkiaan ensimmäisen kuvauskategorian hallitsevin identiteetti on vähemmistön
edustaja, sillä se on jatkuvasti läsnä ja se on eräänlainen urheilukulttuurin normaali – ellei
kyseessä ole organisaatio tai tiimi, jossa sukupuolten jakauma olisi naisvaltainen tai vähin-
täänkin tasapainossa. Tähän voimakkaasti sidoksissa oleva ainoa nainen on puolestaan iden-
titeetti, joka saa alkunsa vähemmistöön kuulumisen identiteetistä ja joka heijastaa erityisesti
johtajien suhdetta muihin naisjohtajiin. Haastatteleman johtajat hahmottavat johtajuutta eri-
tyisesti osaamisen kautta: he pitävät itseään osaajina, mutta myös odottavat sitä muilta. Sub-
stanssiosaajan identiteetti on edellytys johtajana toimimiseen, sillä haastatteluiden perus-
teella johtajana oleminen vaatii sekä johtamisosaamista että urheilukulttuurin tuntemusta.
Yhteiskunnan ja urheilukulttuurin väliseen kontrastiin liittyvä tasa-arvoisen yhteiskunnan

kasvatti on identiteetti, joka vaikuttaa naisjohtajien johtajaidentiteettikäsitysten taustalla. Ensimmäisen kuvauskategorian mukaan johtajaidentiteetti muodostuu urheilua ohjaavista lainalaisuuksista ja rakenteista, joita tasa-arvoisen yhteiskunnan kasvattamat johtajat aika ajoin omalla ajattelullaan ja toiminnallaan haastavat erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä.

4.2 Johtajaidentiteetin muodostumiseen vaikuttavat sosiaaliset tekijät

4.2.1 Johtaja pitää langat käsissään ja rakentaa muille puitteet menestyä, mutta hänen ei tarvitse osata kaikkea

Toinen kuvauskategoria puolestaan painottaa erityisesti johtajaidentiteetin rakentumisen sosiaalisia tekijöitä, johtajien konkreettista työtä ja siihen olennaisesti kuuluvia elementtejä. Kuvauskategoria on muodostunut neljästä alakategoriasta, ”Johtaja rakentaa muille puitteet tehdä työtään ja menestyä”, ”Johtajan tarvitsee työssään muita ihmisiä”, ”Johtaja ohjaa alaisiaan oikeaan suuntaan ja rohkaisee toimimaan itsenäisesti” sekä ”Johtajan ei tarvitse sopia tiettyyn muottiin, vaan voi olla oma itsensä”. Johtajien haastatteluissa korostui tiimikeskeisyys ja oman tiimin merkitys, mikä heijastui niin johtajasta tiimiin kuin tiimistä johtajaan. Johtajat liittävät ammatillisen identiteettinsä rakentumiseen pitkälti tiiminsä merkityksen, koska ilman tiimiä ei olisi johtajaakaan. Mikäli suoria alaisia ei johtajalla ollut, olivat niissäkin tapauksessa läsnä muiden ihmisten, esimerkiksi esimiesten, kollegojen, esikuvien sekä työn ulkopuolisten ihmissuhteiden merkitys. Lisäksi johtajat osasivat nimetä tiettyjä hyvän johtajan ominaispiirteitä, mutta kokonaisuudessaan hyvänä johtajana oleminen ja sellaiseksi identifioituminen muodostuu monen tekijän summana – mitään ehdotonta ja valmista muotia siihen ei ole.

Haastatteluaineistossa korostui johtajien oman rooli merkitys alaistensa ja tiiminsä parissa. Johtajat nimesivät keskeisimmiksi tehtävikseen muun muassa alaistensa ohjaamisen oikeaan suuntaan sekä heidän toimintansa puitteiden mahdollistamisen sellaiseksi, että heillä on mahdollisuus onnistua omassa työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Haastatteluissa korostuivat mahdollistamisen ja mahdollistajana toimimisen käsitteet, jotka myös osaltaan viittaavat johtajien suosivan työssään transformationaalista johtamista, jonka ominaispiirteisiin kuuluvat muun muassa johtajan innostavuus, valmentajamaisuus sekä alaistensa vahvuuksien tukeminen.

”Semmonen mahdollistaja - - mahdollistaa heille edellytykset onnistua työssään.” (H2)

”Johtajan pitäis olla se mahdollistaja, joka varmistaa, että asiat pyörii ja on osaavia henkilöitä.” (H4)

Lisäksi naisurheilujohtajana toimiminen on jo itsessään urheilujohtajan perinteisestä muotista poikkeamista. Tässä alakategoriassa kuitenkin keskiössä on ajatus johtajan tavoista tehdä työtään, eli johtaa, ja kuinka ne ovat vaikuttamassa ammatillisen identiteetin rakentumisen taustalla. Johtajat haluavat olla alaisilleen matalan kynnyksen yhteydenoton takana ja tarvittaessa myös johtajat itse voivat tukeutua alaisiinsa. Johtajat siis haluavat omalla toiminnallaan olla ikään kuin muuttamassa urheilujohtamisen suuntaa ihmisläheisempään suuntaan siten, että johtajan ja alaisten välillä ei vallitsisi esimerkiksi suuria valtaetäisyyksiä. Koska tämän kuvauskategorian muodostamat alakategoriat ovat sisällöltään hyvin samankaltaisia kuin muodostuneet identiteetit, siirrän sisältöjen tarkemman kuvailun identiteettien tarkastelun yhteyteen päällekkäisyyksien välttämiseksi.

”Jos ajattelet mikä on urheilujohtaja niin mikä kuva sulle tulee. No se on niinku vanhempi mies jolla on puku päällä, että vähän semmonen jäykkämäinen. Että ehkä se on enemmän semmosta tavallaan, että murtaa niitä käsityksiä, että ei tarte olla hyvin vakava ja ei tarvi olla jäykkä ja näin.” (H4)

Toisessa kuvauskategoriassa painottuu siis johtajien identiteetin rakentumista ilmentävien käsitysten sosiaaliset tekijät ja tässä tapauksessa erityisesti johtajien suhde alaisiinsa, tiimiinsä sekä muihin työyhteisönsä jäseniin. Samanaikaisesti näitä tekijöitä voidaan tarkastella myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta, sillä analyysini perusteella haastattelemieni johtajien käsitykset myös haastavat niin sanottua urheilukulttuurin normistoa sekä urheilujohtajiin liitettäviä stereotypioita. Vaikka johtaja tarvitsee alaisiaan ja muita ihmisiä onnistuakseen työssään, korostuu näistä tekijöistä kuitenkin johtajan vastuu ja ohjaava rooli suhteessa alaisiinsa. Johtajilla on kuitenkin mahdollisuus saada apua ja palautetta esimerkiksi oman tiiminsä jäseniltä, mikäli he sitä tarvitsevat. Tämän kaiken taustalla on käsitys siitä, kuinka johtaja voi olla oma itsensä, ja kuinka hän tästä käsityksestä johdetun tavoitteen avulla voi omalla toiminnallaan muokata perinteisiä näkemyksiä urheilujohtajasta. Muodostin tästä kuvauskategoriasta kolme identiteettiä, perinteiden murtaja, suunnannäyttävä ja tiimirakentaja, joiden pariin siirryn seuraavaksi.

4.2.2 Perinteiden murtaja

Tämän kuvauskategorian ensimmäinen identiteetti, perinteiden murtaja, korostaa urheilun naisjohtajien käsityksiä niin sanotun perinteisen urheilujohtajan mallin haastamisesta.

Haastattelemani johtajat liittävät ammatillisen identiteettiinsä rakentumiseen monia ihmiskeskeisiä ja inhimillisyyttä tavoittelevia ominaisuuksia, jotka haastavat näkemyksiä esimerkiksi vakavasta ja jäykästä urheilujohtajasta, joka näyttäytyy etäisenä hahmona alaisilleen. Kuten aikaisemmin esitellyt vähemmistön edustaja -identiteetti, myös perinteiden murtaja on erityisesti johtajien taustalla kulkeva identiteetti, sillä urheilun naisjohtajat murtavat jo pelkästään sukupuolen näkökulmasta perinteisiä käsityksiä urheilujohtajasta – ainakin siihen asti, kunnes uudenlaiset käsitykset saavat enemmän jalansijaa ja sivuuttavat entiset.

Analyysini perusteella urheilualan johtoportaan miesvaltaisuus on haastattelemilleni johtajille luonnollisesti tuttu ilmiö vallitsevien työympäristöjensä vuoksi, mutta niin sanottu urheilujohtajan perinteinen kuva on voinut muodostua jo lapsuudessa. Tämä ei ole kuitenkaan vaikuttanut kielteisesti ammatillisen identiteetin rakentumiseen, vaan johtajat ovat pikemminkin halunneet rakentaa omaa johtajuuttaan itse ja tuoda urheilujohtamisen konseptiin niin sanotusti oman tulkintansa. He ovat halunneet haastaa perinteisen urheilujohtajan käyttäytymismallia tuomalla esimerkiksi tunteet osaksi johtamista. Konkreettisesti tämä voisi tarkoittaa sitä, että urheilujohtaja saa näyttää tunteitaan, hymyillä, eläytyä ja nauraa - mikäli itse haluaa.

”Ei tartte olla hyvin vakava ja ei tarvi olla jäykkä ja näin. Että se on ehkä enemmän sitä, että ku itse on kasvanu, että urheilujohtajat on ehkä ollu semmosia niin sitte yrittää ehkä vielä enemmän murtaa sitä. Että jos sä teet jotain tiettyä työtehtävää tai sulla on vastuuta jostain asiasta niin se ei tarkota sitä, että ei voi hymyillä ja nauraa ja eläytyä mukaan. Vaan se on sitte tavallaan toisaalta sitä murtamista ja sitä uutta mitä urheilussa tänään on enemmän.”
(H4)

Johtajat liittävät ammatilliseen identiteettiinsä myös inhimillisyyden: johtajatkin ovat ihmisiä siinä missä muutkin. He edustavat johtajina tiettyä asemaa työyhteisössä, mutta johtajan asema ei kuitenkaan poista heistä inhimillisyyttä tai edellytä täydellisyyttä. Johtajalla ei myöskään tarvitse esittää olevansa jotain muuta kuin todellisuudessa on, eikä heiltä näin ollen vaadita yli-inhimillisiä tekoja. Johtajan inhimillisuus ja aitous tuo johtajaa lähemmäs alaisiaan ja voi parhaimmillaan jopa lisätä luottamuksen tunteen vahvistumista alaisissaan.

”Mulle se aitous tietyllä lailla tuo sitä semmosta luottamusta ja jopa tietynlainen semmonen haavoittuvaisuus, että kenenkään ei mun mielestä tarvi esittää mitään täydellistä.” (H3)

Vaikka johtajat liittävät asiantuntijuuden ja osaamisen osaksi omaa ammatillista identiteettiään (substanssiosaajan identiteetti), osaamisellakin on rajansa. Johtajat voivat kehittää itseään ja hankkia asiantuntemusta aina lisää, mutta johtamisen keskiössä on kuitenkin kokonaisuuden hahmottaminen ja sen hallinta. Johtajan ei kuitenkaan tarvitse osata kaikkea itse,

vaan hänen on osattava – ja hän voi – pyytää tarvittaessa apua muilta. Tässä yhteydessä havaitsin johtajien painottavan alaiensa ja tiimiensä roolia selkeästi enemmän verrattuna kollegojensa tai omien esimiestensä rooliin. Vaikka johtajan tehtävä on ohjata alaisiaan ja pitää langat käsissään, suhde toimii myös toisinpäin: myös johtaja tarvitsee heitä ja voi pyytää heiltä apua. Johtajan on kuitenkin tiedostettava tämä oman osaamisensa rajallisuus ja tarvittaessa pystyä myös myöntämään omat virheensä tai taitojensa puutteet.

”Ei tarvitse osata urheilla eikä tarvi ymmärtää kaikkee, mut pitää ymmärtää se kokonaisuus. Kyl pitää ymmärtää ja tuntee se kokonaisuus mitä johdat.” (H6)

”Virheen myöntäminen, että voi sanoa että oli väärässä.” (H1)

”Aatella, että johtajan pitäis olla joku niinku supersuuri vahva niinku tiäksä se, että sä oot ihan ihminen - - ja sanotki, että hei nyt mä tarvin teitä.” (H2)

Näin ollen osaamisen ohella myös oman osaamisen rajallisuuden tunnistaminen kuuluu osaksi johtajien ammatillisen identiteetin rakentumista – mikä voidaan toisaalta liittää myös aikaisempaan kuvauskategoriaan sisältyvään substanssiosaajan identiteettiin liittyväksi. Sijoitin sen kuitenkin tässä tapauksessa perinteiden murtajan identiteettiin kuuluvaksi ominaisuudeksi, koska siinä painottuu erityisesti urheilujohtajan käsitystä uudistava näkökulma siitä, kuinka johtajakin voi olla taidoiltaan puutteellinen, virheisiin kykenevä ja muita työyhteisön jäseniä tarvitseva ihminen.

4.2.3 Suunnannäyttävä ja tiiminrakentaja

Kuvauskategorian kaksi seuraavaa identiteettiä, suunnannäyttävä ja tiiminrakentaja, ovat toisiinsa nähden erillisiä identiteettejä, mutta ne molemmat kuvaavat johtajien suhdetta alaisiinsa ja näin ollen kertovat tästä suhteesta ilmentäviä käsityksiä johtajaidentiteetin rakentumisessa. Johtajat korostavat käsityksissään omaa rooliaan mahdollistajana, jonka olen liittänyt suunnannäyttäjäidentiteetin yhdeksi ominaisuudeksi. Mahdollistajana johtaja ensikädessä järjestää ja varmistaa muille puitteet onnistua ja menestyä omissa töissään ja tehtävissään. Kun nämä muut henkilöt, esimerkiksi oman tiimin jäsenet, onnistuvat työssään, myös johtaja on sitä kautta onnistunut omassaan. Analyysini perusteella johtajien yksi tärkeimmistä tehtävistä on osaavien ja ammattitaitoisten ihmisten löytämisen sekä heistä tiimin muodostamisen. Johtajat pyrkivät olemaan tiimilleen ja alaisilleen helposti lähestyttäviä ja luomaan siten tunteen, että johtajat toimivat työssään pitkälti alaisiaan varten ja heitä tukien.

”Oon semmonen kannustava ja innostava, että tietyllä tavalla vois sanoa että mahdollistaja. - - Oon ainaki pyrkiny niinku saamaan (muille) semmosen fiiliksen että kynnys olla yhteydessä ja kysyä apua tai neuvoa on mahdollisimman matala, että ei oo ainakaan semmosta pelkoa että, ei uskalla mennä kysymään tai näin.” (H4)

Suunnannäyttäjän identiteetti kuvastaa niitä käsityksiä, jotka hahmottavat johtajan perimmäisintä suhdetta alaisiinsa. Johtaja toisaalta näyttää suuntaa, mutta samalla myös varmistaa, että asiat menevät kuten niiden pitääkin. Eli kuvaannollisesti johtaja kulkee samanaikaisesti sekä jonon päässä että hännillä: hän näyttää reitin ja samalla varmistaa, että kaikki kulkevat samaan suuntaan eikä kukaan putoa joukosta pois. Myös edellä mainittu mahdollistamisen käsite liittyy tämän identiteetin alle, koska toiminnan mahdollistaminen on ikään kuin suunnannäyttämisen alku. Johtajan on luotava ensin puitteet, joissa tiimi ja/tai alaiset voivat ryhtyä toimimaan oman työnsä parissa johtajan opastuksen siivittämänä. Haastatteleman johtajat käyttävät ilmaisuissaan usein ”me”-muotoa, joka osoittaa johtajan olevan osa kokonaisuutta yhdessä muiden kanssa. He eivät näe itseään muiden yläpuolella, vaan osana työyhteisöä, joka muodostuu eri ihmisten erilaisista työtehtävistä ja rooleista.

”Mulla on sellanen ajatusmalli, että mä oon siellä koiravaljakon etunenässä menemässä ja mun tehtävä on rakentaa sitä ilmapiiriä ja toimintaympäristöä niin että se parhaalla mahdollisella tavalla mahdollistais mun alaisten tai mun tiimiläisten onnistumisen siinä omissa duunissa.” (H5)

”Mun pitäis vaan nyt kattoo et laiva kääntyy niinku oikeeseen suuntaan, että me tehään oikeita asioita.” (H2)

Myös tiiminrakentajaidentiteetti ilmentää johtajien suhdetta alaisiinsa, mutta vielä konkreettisemmalla tasolla. Tiiminrakentajana johtajien ensisijainen tehtävä on löytää oikeat ihmiset ja sovittaa heidät työskentelemään yhdessä hyvin ja tehokkaasti. Tiimin jäsenten perimmäisenä tarkoituksena on täydentää ensinnäkin toistensa taitoja ja osaamista, mutta samalla myös johtajan. Kuten perinteiden murtajana, myös tiiminrakentajana johtaja tiedostaa, ettei voi osata ja tietää kaikkea, jolloin asiantuntijuutta ja osaamista on etsittävä muualta. Tiimirakentajana johtaja uskaltaa antaa vastuuta muille ja kannustaa tekemään itsenäisiä päätöksiä. Johtaja on kuitenkin lopulta ensisijaisesti se, joka on koonnut tiimin yhteen ja näin ollen vastuussa suoritettavan tehtävän asianmukaisesta lopputuloksesta.

”Mä oon (johtajana) niinku hyvä keräämään ympärilleni ihmisiä, joista rakentuu tiimi ja jotka sitten osaa toimia yhdessä ja saaha hienoi tuloksia aikaan.” (H6)

Edellisen kuvauskategorian tavoin myös tästä kuvauskategoriasta on mahdollista hahmottaa identiteeteistä hallitsevin ja ne, jotka jäävät taustalle. Kuvauskategorian hallitsevin

identiteetti on perinteiden murtaja, joka on sisällöltään laajempi ja abstraktimpi kahteen muuhun verrattuna ja joka on läsnä naissukupuolen kautta jo ilman konkreettisia toimia perinteiden murtamiseksi. Sukupuolen lisäksi perinteiden murtaja kertoo johtajien halusta muotoilla vakiintuneita johtamiskäytäntöjä uudelleen ja rakentaa omaa johtajuuttaan itse. Tässä tutkimuksessa johtajissa jo automaattisena olevan naissukupuolen vuoksi tämä identiteetti on näistä kolmesta hallitsevin, mutta hallitsevuuden aste voimistuu sitä mukaa, mitä enemmän naisjohtajat rakentavat johtajuuttaan omalla tavallaan vakiintuneita käytäntöjä ja johtajana olemisen tapoja haastaen. Suunnannäyttäjät ja tiiminrakentajat ovat puolestaan keskeisimmät johtajan työhön liittyvät identiteetit, jotka ovat sisällöltään konkreettisempia ja johtajien ja alaisten välistä suhdetta kuvaavampia – kun taas perinteiden murtaja kertoo johtajien suhteesta koko urheilujohtamiseen ja toisaalta sitä kautta myös pienempiin osatekijöihin, kuten alaisiin. Suunnannäyttäjän ja tiiminrakentajan välinen keskinäinen suhde on tasa-painoinen: molemmat vaikuttavat toisiinsa ja ne ovat tiiviisti sidoksissa keskenään. Konkreettisella tasolla tämä voisi esimerkiksi tarkoittaa sitä, että johtaja osoittaa suunnannäyttämistä jo tiimin muodostamisen vaiheessa, mutta erityisesti silloin, kun tiimi on rakennettu. Tämän kuvauskategorian identiteetit siis rakentuvat johtajille vanhanaikaisten käsitysten haastamisen, tiiminsä muodostamisen sekä toiminnan mahdollistamisen kautta.

4.3 Johtajaidentiteetin muodostumiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät

4.3.1 Johtaja rakentaa ammatti-identiteettiään persoonallisuutensa ympärille, mutta kehittyy myös muiden ihmisten vaikutuksesta

Kolmannen, ja viimeisen, kuvauskategorian muodostavat viisi alakategoriaa ”Yksilön persoonana ja vahvuudet”, ”Johtajan omat arvot toiminnan taustalla sekä identiteetin vahvistajana”, ”Oman perheen ja juurten rooli johtajaidentiteetin rakentumisessa”, ”Johtajuus kehittyy iän ja kokemusten kautta, jonka seurauksena johtajaidentiteetti on alati muotoutuva” sekä ”Itsensä johtamisen ja muiden ihmisten esimerkin yhteisvaikutus”. Tässä kuvauskategoriassa painottuvat erityisesti johtajaan itseensä, eli yksilöön, liittyvät tekijät johtajaidentiteetin rakentumisen prosessissa. Niiden vastapainona tarkastelen samalla sosiaalisia tekijöitä, kuten johtajien perheen tai työuran varrella olevien ihmisten esimerkkiä ja vaikutusta, sillä ne kulkevat yksilöllisten tekijöiden kanssa yhdessä; johtaja ei siis rakenna ammatillista

identiteettiään pelkästään ominaisuuksiaan vahvistamalla tai kehittämällä, vaan tarkkailee samalla ympäristöään ja ammentaa oppia myös muiden ihmisten vaikutuksesta.

Vahvimpana johtajaidentiteetin yksilöön liittyvänä rakennuspilarina on johtajan persoonallisuus ja siihen liittyvät ominaisuudet. Pyysin haastatteluissa johtajia kuvailemaan itseään johtajana muutamalla adjektiivilla, joista yhteenlaskettuina puolet olivat ominaisuuksia, jotka liittyvät muiden ihmisten kanssa työskentelyyn ja puolet johtajien omiin, henkilökohtaisempiin ominaisuuksiin, jotka palvelevat heitä johtajan roolissaan. Vaikka haastattelemani johtajat olivat keskenään melko erilaisia, he nostivat esille yhtäältä ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen liitettäviä ominaisuuksia, esimerkiksi ihmissläheisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja reiluuutta sekä johdonmukaisuutta ja määrätietoisuutta. He siis liittävät johtajan ammatilliseen identiteettiinsä sekä ihmisten että asioiden johtamiseen liittyviä ominaisuuksia ja tuovat oman persoonallisuutensa kautta johtamiseensa oman tulkintansa niistä.

Johtajat nimeävät haastatteluissaan lukuisia henkilöitä, joiden he kokevat vaikuttaneensa siihen, millaiseksi he ovat lähteneet omaa ammatillista identiteettiään rakentamaan. Nämä henkilöt ovat olleet esimerkiksi perheenjäseniä, kollegoita, esimiehiä, ystäviä, muita urheilujohtajia, mentoreita tai jopa sellaisia henkilöitä, joita johtajat eivät olleet henkilökohtaisesti tavanneet, mutta joilta he ovat saaneet esimerkkejä ja ideoita. Lisäksi näistä henkilöistä erityisesti lapsuudenperheellä ja johtajan omilla juurilla on ollut merkittävä rooli arvopohjan muodostamisessa, mikä on heijastunut myös johtajuudessa ja johtajana toimimisessa.

”Ehkä kaikista eniten se, ku on nähny, että hei toi tyyppi toimii hyvin, toi vetää tota hienosti, että sieltä niinku saa niitä esimerkkejä ja ehkä tietynlaisia esikuvia.” (H6)

”Ei luovu niistä omista arvoistaan. Se on aika tärkeätä, että pitää niistä kii ja rohkeesti uskaltaa olla omaa mieltä.” (H3)

Johtajat kertovat kehittyneensä johtajina vuosien kuluessa ja olevansa erilaisia nyt verrattuna aikaan, kun he vasta aloittivat johtajarooliin kuuluvia tehtäviä. Yhdeksi suurimmaksi johtajuutta kehittäneeksi ja johtajaidentiteettiä vahvistavaksi tekijäksi he nimeävät iän myötä tuomat kokemukset. Nämä kokemukset ovat voineet olla esimerkiksi omaa karttunutta työkokemusta erilaisista tilanteista tai kokemuksia muiden johtajien toiminnasta. Nämä johtajien ammatillista identiteettiä rakentavat kokemukset eivät pelkästään ole positiivisia kokemuksia, vaan he ovat kehittäneet johtajuuttaan myös negatiivisista kokemuksista oppimalla. Johtajat kuitenkin korostavat, että heillä on johtajina vielä monia kehitettäviä asioita ja ominaisuuksia, eivätkä he vielä koe olevansa johtajina valmiita.

”Tavallaan tosi tommosii konkreettisia juttuja (oppimiskohteina). Ja tietysti sit, ku puhutaan ihmisten johtamisesta niin se on sit paljon abstraktimpaa... - - Et en määh nyt ainakaan ihan kauheen valmis koe olevani.” (H6)

”Myös oma ajattelu kehittyi, mut kyl muilla ihmisillä on iso merkitys.” (H5)

Kolmas kuvauskategoria siis yhdistää johtajien ammatillisen identiteetin rakentumista ilmentävien käsitysten yksilöllisiä ja sosiaalisia tekijöitä näistä ensimmäisenä mainitun painotuksella. Yksilölliset tekijät liittyvät erityisesti johtajien persoonallisuuteen ja itsensä johtamisen taitoihin ja sosiaaliset tekijät vastaavasti kaikkiin muihin ihmisiin, joilla johtajat uskovat olleen vaikutusta heidän ammatillisen identiteettinsä rakentumisessa. Tähän kuvauskategoriaan kuuluvat myös johtajien kokemukset, jotka voivat sisältää niin yksilöllisen kuin sosiaalisen ulottuvuuden. Kaiken kaikkiaan tämä kuvauskategoria korostaa, että johtajan ammatillisen identiteetin rakentuminen tapahtuu yksilön itsensä ja hänen tekemänsä itse-reflektion ja itsensä johtamisen sekä muiden ihmisten yhteisvaikutuksesta.

Johtajan oma persoonallisuus, arvot, kokemukset ja esimerkit muotoilevat johtajasta sen, mitä hän on, ja ne vaikuttavat toiminnan taustalla erilaisissa johtamistilanteissa. Johtaja voi peilata kohtaamiaan tilanteita aikaisempiin vastaaviin ja hyödyntää sitä kautta aikaisempia kokemuksia käytännön toiminnassa. Johtajat eivät kuitenkaan toimi oppimiensa mallien sokaisemina, vaan he tarkastelevat kohtaamiaan asioita tilannekohtaisesti, eli soveltavat oppimaansa. He ovat myös tietoisia omista kehityksenkohteistaan ja pyrkivät alati kehittymään johtajina. Edellisen kuvauskategorian tavoin myös tämän kategorian sisältöjen pohjalta muodostin kolme identiteettiä, yksilöllisesti rakentunut, sosiaalisesti jalostunut sekä ainainen oppija, jotka esittelen seuraavaksi.

4.3.2 Yksilöllisesti rakentunut ja sosiaalisesti jalostunut

Viimeisen kuvauskategorian kaksi ensimmäistä identiteettiä, yksilöllisesti rakentunut ja sosiaalisesti jalostunut, viittaa naisjohtajien käsityksiin oman ammatillisen identiteetin perusteista. Jokainen johtaja on yksilöllisesti rakentunut, eli esimerkiksi oman persoonallisuutensa, itsetuntemuksensa, heikkouksiensa, vahvuuksiensa ja historiansa muovaama, mihin ovat osaltaan olleet vaikuttamassa ympäristö ja muut ihmiset. Päätin esitellä nämä identiteetit samassa alaluvussa, koska näen ne toisiaan täydentävinä identiteetteinä, jotka kulkevat vahvasti yhdessä. Haastattelemi johtajat ovat kaikki erilaisia ihmisiä ja johtajia, mutta jokaista yhdistää se, että heidän persoonallisuutensa on vääjäämättä vaikuttamassa myös siihen, minkälaiseksi heidän johtajaidentiteettinsä rakentuu ja on tähän mennessä rakentunut.

Johtajat kohtaavat tai ovat kohdanneet työuriensa aikana lukuisia henkilöitä, jotka ovat eri tavoin vaikuttaneet johtajan ammatillisen identiteetin rakentumisprosessiin. Vaikutus on voinut liittyä esimerkiksi hyväksi koettuihin esimerkkijohtajiin, joiden toimintaa on haluttu jäljentää. Toisaalta vaikutuksen lähteenä on myös voinut olla täysin muu kuin johtajaroolissa oleva henkilö, jonka toiminnasta on haluttu ottaa oppia omaan johtamiseen.

Yksilöllisesti rakentunut on identiteetti-tiluokka, joka samanaikaisesti erottaa johtajat toisistaan ja on toisaalta myös kaikilla läsnä. Tämä identiteetti poikkeaa muista tutkimukseni identiteeteistä, sillä se on sisällöltään värikkäämpi ja vivahteikkaampi muihin verrattuna. Tämän tutkimuksen puitteissa ei ole tarpeen vertailla johtajien persoonallisuuksia tai luonteenpiirteitä keskenään ja suhteuttaa niitä johtamiseen, vaan ottaa nämä yksilölliset tekijät huomioon ammatillisen identiteetin rakennusosina. Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on kuitenkin havaita, kuinka johtajien haastatteluista on mahdollista saada irti pintaraapaisu esimerkiksi heidän luonteestaan ja kuinka he hyödyntävät luonteenpiirteitään johtamisessa. Johtajat myös nimesivät omiksi johtajuuden näkökulmasta parhaimmiksi ominaisuuksikseen sisällöltään samanlaisia tekijöitä, jotka liittyivät sekä ihmisten että asioiden johtamiseen, joita nostin yksityiskohtaisemmin esille jo edellisessä luvussa.

”Laiittaa sillä tavalla sen oman persoonansa siihen peliin ja sitä kautta jokainen johtaja siten on oman näköisensä ja omanlaisensa ja erilaisilla vahvuuksilla.” (H5)

Kuten kuvauskategorian esittelyssä tuli esille, johtajat osasivat nimetä monia henkilöitä, joilla on ollut ainakin jonkinlainen rooli ammatillisen identiteettinsä rakentumisessa. Tätä muiden ihmisten vaikutusta ilmentää sosiaalisesti jalostunut -identiteetti, jossa syvimmit ja perimmäisimmät ammatillisen identiteetin rakennusosat ovat peräisin jo johtajien perheestä ja juurista, esimerkiksi omilta vanhemmilta, joilta johtajat ovat ottaneet esimerkkiä joko tietoisesti tai tiedostamatta. Perhetaustat ovat samalla luoneet johtajille arvopohjaa, jonka kautta he ovat halunneet lähteä omaa johtajuuttaan rakentamaan. Analyysini mukaan haastattelimilleni johtajille on tärkeää pystyä toimimaan arvojensa mukaisesti ja seisomaan tekemiensä päätösten takana. Samalla arvot ovat olleet mukana vaikuttamassa siihen, millaisia johtajia johtajat haluavat olla ja minkälaisia asioita he pitävät tärkeänä.

”Suurimmalla osalla ihmisistä on jonkinlainen rooli siinä ja niiltä oppii hyvässä tai pahassa asioita - - esimerkiksi, kun katsoo perheen vaikutusta niin se on tosi iso ja äiti ja isä kummatkin hyviä esimerkkejä omasta mielestäni niinku johtajina - - vuosien varrellahan sitä on oppinu semmosia juttuja paljon siis esimerkin tai omien kokemusten kautta.” (H3)

”Oon yrittänyt toimia omien arvojen mukaan ja se, että mikä sieltä peilistä kattoo taas seuraavana päivänä, että sen kanssa pystyy elämään.” (H3)

Juuret siis toimivat sosiaalisesti jalostuneen identiteetin pohjana, ja muodostunutta identiteetin pohjaa on vuosien kuluessa niin sanotusti jalostettu muiden ihmisten esimerkeillä ja vaikutuksilla. Johtajat kokevat oppineensa sekä hyvistä että huonoista esimerkeistä ja rakentaneet sitä kautta käsitystä omasta johtajuudestaan: itselle hyvien johtajien toimintaa ja yleisiä hyvään johtajuuteen liitettäviä ominaisuuksia on haluttu jäljentää ja huonommista esimerkeistä on poimittu asioita, joita itse tekisi toisin. Johtajat nostavat yhdeksi merkittäväksi tekijäksi esimerkiksi oman tiiminsä, jonka kanssa he ovat tiiviisti tekemisissä. Kaiken kaikkiaan johtaja näkee omasta tiimistä parhaiten, miten konkreettinen työ sujuu ja toisaalta minikälaista oma hänen oma johtamisensa on – johtaja voi myös sitä kautta saada arvokasta rakennusmateriaalia omaan johtamiseensa.

”Et niistä huonoista (sosiaalisista) kokemuksista muokkaa sitä ja miettii, että mitä ei ainakaan halua olla tai mistä ei ainakaan halua tulla tunnetuksi, että olisi tuollainen ihminen.” (H2)

”Parhaimmillaan se oma tiimi on tietysti se paras peili.” (H5)

4.3.3 Ainainen oppija

Kuvauskategorian viimeinen identiteetti on ainainen oppija, jonka keskeisimpänä sisältönä on avoimuus kehitykselle ja uuden oppimiselle sekä johtajaidentiteetin keskeneräinen luonne. Uuden oppiminen ja kehittyminen liittyvät pitkälti yksilön kokemuksiin ja niiden karttumiseen sosiaalisissa tilanteissa, jonka vuoksi ainaisen oppijan identiteetin olisi voinut sulauttaa myös edellä esittelemääni, sosiaalisesti jalostunut -identiteettiin. Päätin kuitenkin erottaa sen omaksi identiteettiluokakseen, koska kokemukset ovat yhdistelmä niin yksilöllisiä, sosiaalisia kuin yhteiskunnallisiakin ulottuvuuksia ja tulkitsin niiden roolin erityiseksi tekijäksi johtajien käsityksissä ammatillisen identiteettinsä rakentumisessa. Ainainen oppija -identiteetissä johtaja tiedostaa, että hänellä on aina mahdollisuus kehittää itseään ja saada johtajuuteensa uusia näkökulmia. Lisäksi tämä identiteetti sisältää johtajien itsensä johtamisen taidot, koska ne auttavat johtajaa hallitsemaan ja ohjaamaan elämänsä niin työssä kuin työn ulkopuolella.

Johtajien ammatillista identiteettiä muokkaavat kokemukset liittyivät esimerkiksi aikaisempiin työkokemuksiin, kokemuksiin muista ihmisistä, haastaviin ja vaikeisiin kokemuksiin tai

onnistumisen kokemuksiin – kaiken kaikkiaan kokemuksiin, joista on mahdollista oppia ja kehittyä. Johtajana kehittyminen ja oman johtajuuden rakentaminen on myös jossain määrin ikään sidonnainen asia: ikä on tuonut lisää kokemuksia ja nämä kokemukset ovat puolestaan lisänneet heidän varmuuttaan ja uskottavuuttaan työssään johtajana, mikä puolestaan on kehittänyt heitä johtajina. Haastattelemani johtajat edustivat erimittaisia johtajapolkuja ja erityisesti kokeneemmat ja pidemmän linjan johtajat osasivat nostaa esille kehittymistä omassa johtajuudessaan vertaamalla polkunsa alkua nykyhetkeen.

”Kyllä mä koen, että jokaisesta työtehtävästä ja työpaikasta missä oot ollu niin on ikään ku pystyny kasvattaa sitä pinoa omasta osaamisesta ja justiin kokemusten ja eri tilanteiden kautta ja seuraamalla muita ja muiden esimerkkejä hyvässä tai pahassa ja näin. Et kyllä mä koen, että aina on mahdollisuus oppia ja kehittyä. -- Se on kuitenkin niinku semmosta oppimisprosessia koko ajan, että tota tavallaan oivaltaa eri uusia asioita.” (H4)

Johtajat nostivat myös itsensä johtamisen taidot olennaiseksi osaksi oman ammatillisen identiteettinsä rakentumista. Johtajat kertoivat havainneensa vuosien aikana omassa johtajuudessaan muutoksia, mikä liittyi esimerkiksi oman epätäydellisyiden ymmärtämiseen ja hyväksymiseen sekä armollisuuteen itseään kohtaan. He olivat saattaneet niin sanotusti kantapäähän kautta oppia tunnistamaan omat voimavaransa ja puntaroimaan niitä uudelleen esimerkiksi sellaisten tilanteiden seurauksena, kun omat voimavarat eivät enää riittäneet. Analyysistäni ilmenee, kuinka johtajat pitivät tärkeänä kieltäytymisen uskaltamisen taitoa silloin, kun se on tarpeen. Lisäksi johtajat osasivat tunnistaa omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä arvioimaan omaa toimintaansa niiden kautta.

”Pitää ymmärtää, että pitää olla jo osaamista siinä, että osaa johtaa itseään.” (H2)

”Ei aina tarvitse saada tehtyä sataprosenttia, että välillä vähempikin riittää.” (H5)

Ainaisen oppijan identiteetti on johtajan yksi pysyvimpiä identiteettejä, sillä se kulkee johtajan mukana läpi johtamispolun. Esimerkiksi vähemmistön edustajan ja ainoan naisen identiteetit ovat luonteeltaan erilaisia: ne ilmentävät tätä hetkeä ja johtajien tämänhetkisiä identiteettejä, mutta voivat vuosien kuluessa, ja olosuhteiden ja ympäristön niin salliessa, haihtua pois. Ainaisena oppijana johtaja on alati valmis kehittymään ja oppimaan oli toimintaympäristö millainen tahansa. Kehittymistä ja oppimista voidaan toisaalta myös luonnehtia edellytyksenä toimia menestyväenä johtajana.

”Sinä päivänä, on se nyt mikä tahansa tehtävä tai asia, totee et nyt ei oo enää mitään opittavaa tai kehitettävää tai kehittämistä niin sitte alkaa alamäki.” (H5)

Kokonaisuudessaan tämän viimeisen kuvauskategorian identiteetit ovat kokonaisvaltaisen luonteensa perusteella muista tutkimukseni identiteeteistä poikkeavia, mutta keskenään hyvin samankaltaisia. Samankaltaisuudestaan huolimatta näistäkin identiteeteistä on havaittavissa selkeä dynamiikka, jossa yksilöllisesti rakentunut toimii alustana muille identiteeteille. Ihmiselämään yleisesti, mutta myös johtajuuteen olennaisesti, kuuluvan sosiaalisuuden vuoksi yksilöllisen rakentumisen identiteetti ei kuitenkaan sellaisenaan riitä, vaan se tarvitsee myös muita ihmisiä, esimerkkejä ja kokemuksia. Yksilöllisesti rakentunut -identiteetti kuvastaa siis johtajan yksilöllisiä ominaisuuksia ja erottaa hänet muista ihmisistä. Sosiaalisesti jalostunut puolestaan mahdollistaa johtajana kasvun ja kehityksen ja ainainen oppija on näiden kahden yhteisvaikutusta tarvitseva ja johtajana toimimisen edellytys. Nämä kolme identiteettiä ovat ainakin jollain tasolla läsnä identiteettikäsitysten taustalla koko ajan; ne vaikuttavat samanaikaisesti johtajan käsityksiin, mutta myös toisiinsa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulokseni jakaantuvat kolmeen kuvauskategoriaan, jotka toimivat pääotsikoina niistä syntyneille identiteeteille. Nämä identiteetit puolestaan ovat johtajan ammatilliseen identiteettiin sisältyviä alaidentiteettejä – eli toisin sanoen identiteettejä, joista johtajan ammatillinen identiteetti rakentuu. Ensimmäinen kuvauskategoria, ”*Oman johtajuuden rakentaminen suomalaisen tasa-arvoisen yhteiskunnan ja konservatiivisen urheilumaailman ristipaineessa*”, muodostaa neljä identiteettiä: vähemmistön edustaja, ainoa nainen, substanssiosaaja ja tasa-arvoisen yhteiskunnan kasvatti. Toisesta kuvauskategoriasta, ”*Johtaja pitää langat käsissään ja rakentaa muille puitteet menestyä, mutta hänen ei tarvitse osata kaikkea*” syntyy puolestaan kolme identiteettiä: perinteiden murtaja, suunnannäyttävä ja tiimirakentaja. Edellisen tavoin myös kolmas kuvauskategoria, ”*Johtaja rakentaa ammatti-identiteettiään persoonallisuutensa ympärille, mutta kehittyy myös muiden ihmisten vaikutuksesta*”, muodostaa kolme identiteettiä: yksilöllisesti rakentunut, sosiaalisesti jalostunut sekä ainainen oppija.

Syntyneiden identiteettien taustalla vaikuttavat erilaiset yhteiskunnalliset, sosiaaliset ja yksilölliset tekijät, joita johtajat liittävät käsityksissään oman johtajaidentiteettinsä rakentumiseen. Johtajien käsityksissä tulevat esiin muun muassa naissukupuoli, oma persoonallisuus, omat vahvuudet ja heikkoudet, itsensä johtaminen, johtajien suhde alaisiinsa, tiimiinsä sekä muihin työyhteisönsä jäseniin, omat taustat ja kokemukset, lukuisat eri henkilöt elämän ja urapolun varrelta, johtajien konkreettinen työ ja siihen sisältyvät elementit, suomalainen yhteiskunta, urheilukulttuuri ja urheilun rakenteet sekä kansainvälinen toimintaympäristö.

Nämä johtajien käsityksissä ilmenevät yhteiskunnalliset, sosiaaliset ja yksilölliset tekijät ovat läsnä käytännön johtamistilanteissa erilaisin painotuksin ja ovat samanaikaisesti myös suhteessa keskenään. Yhteiskunnalliset tekijät, kuten urheilukulttuuri ja maiden kansalliset kulttuurit, muodostavat erilaisissa johtamistilanteissa ikään kuin toiminnan raamit. Esimerkiksi suomalaisessa urheilukulttuurissa naisjohtaja voi saada parhaimmillaan samanlaista kohtelua ja tunnustusta kuin mieskollegiansakin, mutta ei välttämättä kansainvälisellä tasolla. Johtajat voivat kuitenkin itse omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, millaiseksi tämä kohtelu muotoutuu urheilumaailman eri kansallisilla kentillä liikkeessä. Keskeisessä roolissa ovat tällöin epäkohtiin tarttuminen, johtajan itsetunto ja omaan osaamiseen luottaminen. Johtajien suhteessa tiimiinsä ja alaisiinsa heijastuu molemminpuolinen luottamus ja yhteistyö, jossa kaikilla on omat roolinsa. Johtajat ohjaavat alaistensa toimintaa, näyttävät suunnan ja

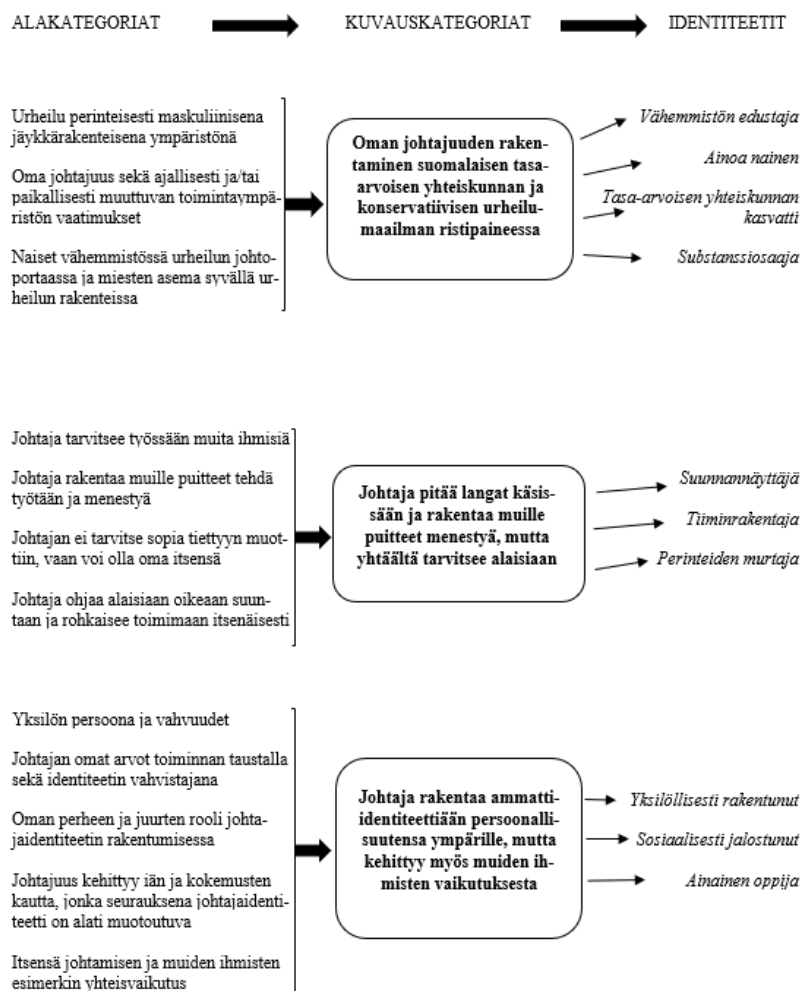
ovat perimmäisenä vastuussa toiminnan sujuvuudesta, mutta he kuitenkin tarvitsevat tiimiään, alaisiaan ja heidän asiantuntijuuttaan myös itse.

Analyysini perusteella johtajat eivät koe olevansa täysin valmiita, vaan haluavat kehittää itseään ja osaamistaan, ja näkevät myös johtajaidentiteetin olevan luonteeltaan läpi johtajataipaleen kehittyvä. Aikaisemmat kokemukset, esimerkit ja esikuvat ovat tekijöitä, joista johtajat voivat oppia tulevia tilanteita varten. Johtajat näkevät urheilun rakenteet ja perinteet murrettavissa olevina asioina, mutta naissukupuoli on vain yksi murtava tekijä muiden joukossa – myös heidän oma toimintansa ja käyttäytymisensä muuttavat perinteitä. Naissukupuoli itsessään on johtamistilanteissa tekijä, jota johtajat eivät itse välttämättä tietoisesti korosta, mutta jolla he kuitenkin erottuvat miesvaltaisesta ympäristöstä. Naisjohtajat painottavat erityisesti osaamistaan, eivätkä näe sukupuolikiintiöiden automaattisesti tai aukottomasti edistävän naisten asemaa urheilun johtoportaassa.

Johtajan ammatillisen identiteetin rakentumista ilmentävien käsitysten taustalla olevat yksilölliset tekijät toimivat siis kaiken kaikkiaan pohjana, johon johtajaidentiteettiä rakennetaan, muotoillaan ja vahvistetaan sosiaalisilla ja yhteiskunnallisilla tekijöillä. Johtajan ammatillinen identiteetti rakentuu siis käytännössä yksilön itsensä ja hänen tekemänsä itsereflektion, itsensä johtamisen sekä muiden ihmisten ja kokemusten yhteisvaikutuksessa vallitsevan toimintaympäristön lainalaisuudet huomioiden. Eri tekijöiden painotukset ovat kuitenkin kontekstisidonnaisia, eikä valmista kaavaa kunkin tekijän voimakkuudesta kussakin hetkessä voi määrittellä. Nämä erilaiset tekijät toimivat analyysissä syntyneiden kuvauskategorioiden sekä niistä syntyneiden identiteettien taustalla.

Tutkimukseni kannalta merkittävä intersektionaalisuuden käsite näkyy kuvauskategoriosta syntyneistä identiteeteissä monella tavalla. Ensinnäkin vähintään yksi identiteeteistä on ainakin jollain tasolla läsnä johtajan identiteetikäsitysten taustalla koko ajan. Syntyneet identiteetit eivät vaikuta ainoastaan johtajien käsityksiin, vaan myös toisiinsa. Identiteettien joukosta on myös eroteltavissa hallitsevat identiteetit sekä myös ne, jotka jäävät taustalle. Lisäksi identiteetit voivat olla luonteeltaan erilaisia: pysyviä tai ohimeneviä, eli tilannekohtaisia, kokonaisvaltaisia tai spesifeihin johtajuuden osa-alueisiin tai tekijöihin liitettäviä. Identiteeteissä korostuu tilanteellisuus, eli kaikki identiteetit eivät ole läsnä samaan aikaan, vaan osa aktivoituu tietynlaisissa tilanteissa.

Kuvioon 3 (74) olen tiivistetysti koonnut tutkimustulosteni kuvauskategorioiden ja identiteettien muodostaman tulosavaruuden. Laitoin lisäksi näkyville alakategoriat, joista kuvauskategoriat ovat muodostuneet ja jotka osoittavat kuvauskategorioiden keskeisimmät sisällöt.



Kuvio 3. Tulosavaruus

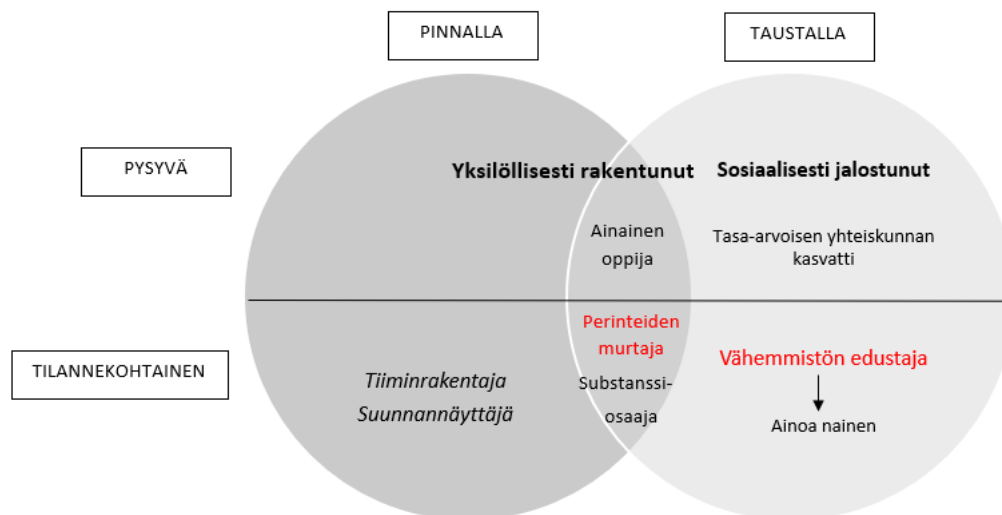
Yksilöllisesti rakentunut -identiteetti toimii perimmäisenä alustana muille identiteeteille ja se toimii tiiviissä yhteistyössä sosiaalisesti jalostunut -identiteetin kanssa. Yksilöllisesti rakentunut kuvastaa johtajan yksilöllisiä ominaisuuksia ja erottaa hänet muista johtajista. Johtajan sosiaalisesti jalostunut -identiteetti puolestaan mahdollistaa johtajana kasvun ja kehityksen, mihin liittyvät erityisesti muiden ihmisten vaikutukset. Vaikka nämä kaksi toimivat yhdessä, on yksilöllisesti rakentunut ikään kuin ensisijainen identiteetti, johon sosiaaliset tekijät kiinnittyvät osaksi. Näille kahdelle identiteetille ominainen kokonaisvaltainen luonne erottaa ne tutkimukseni muista identiteeteistä.

Naisjohtajien ammatillisen identiteetin kaksi hallitsevinta identiteettiä ovat vähemmistön edustaja ja perinteiden murtaja. Näistä ensimmäinen liittyy naisurheilujohtajien sukupuoleen ja on sen myötä jatkuvasti läsnä. Se myös edustaa niin sanotusti urheilujohtamisen tämänhetkistä normaalitilaa. Vähemmistön edustajalle on ominaista, että se on läsnä johtajien ammatillisessa identiteetissä tällä hetkellä, mutta se muuntuu toimintaympäristön, ja siinä olevan sukupuolijakauman, mukaan. Toinen hallitsevimmista identiteeteistä on perinteiden murtaja, joka käsittää johtajien suhteen koko urheilujohtamisen kenttään. Perinteiden murtaja sisältää kaikki ne ominaisuudet, joilla johtajat pyrkivät haastamaan urheilujohtamisen perinteitä, eli esimerkiksi sukupuolinäkökulman ja konkreettisen, vakiintuneita käytäntöjä ja perinteitä haastavan, toiminnan. Tälle identiteetille on ominaista, että sen hallitsevuuden aste voimistuu johtajien toiminnan perusteella. Eli mitä enemmän johtajat niin sanotusti rikovat perinteitä, sitä hallitsevammaksi tämä identiteetti nousee.

Ainainen oppija ja substanssiosaaja ovat molemmat identiteettejä, jotka ovat johtajana toimimisen edellytyksiä. Ainaisen oppijan identiteetti tarvitsee yksilöllisesti rakentuneen ja sosiaalisesti jalostuneen identiteetin muodostamaa pohjaa. Substanssiosaajan identiteetti on lopputulos siitä, kuinka johtajat hahmottavat johtajuuttaan erityisesti osaamisensa kautta. Sosiaalisesti jalostuneesta -identiteetistä johtuen johtaja ei siis rakenna ammatillista identiteettiään pelkästään omia ominaisuuksiaan vahvistamalla tai kehittämällä, vaan tarkkailee samalla ympäristöään ja ammentaa oppia myös muiden ihmisten vaikutuksesta. Ainainen oppija ja substanssiosaaja ovat kaiken kaikkiaan toisiaan täydentäviä identiteettejä, sillä osaaminen ja sen kehittäminen vaatii avoimuutta oppimiselle sekä kykyä omaksua uutta.

Neljä viimeistä identiteettiä eivät ole yhtä hallitsevia edellisiin verrattuna. Suunnannäyttäjä ja tiiminrakentaja ovat johtajien keskeisimmät jokapäiväiseen työhön liittyvät identiteetit, jotka kuvastavat johtajien ja alaisten välistä suhdetta. Nämä kaksi identiteettiä ovat toisiinsa nähden tasapainoisia ja molemmat ovat vahvaksi sidoksissa keskenään. Tasa-arvoisen yhteiskunnan kasvatti on puolestaan yhteiskunnan ja urheilukulttuurin välisen kontrastin muodostama identiteetti, joka vaikuttaa erityisesti johtajaidentiteetikäsitysten taustalla. Urheilua ohjaavat pääpiirteissään sen lainalaisuudet ja rakenteet, joita tasa-arvoisen yhteiskunnan kasvattamat johtajat aika ajoin omalla ajattelullaan ja toiminnallaan haastavat erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä. Ainoa nainen on identiteetti, joka syntyy vähemmistön edustaja -identiteetistä. Identiteetin taustalla ovat johtajien kokemukset ainoana tai ensimmäisenä naisena olemisesta, mutta toisaalta myös heidän oma roolinsa esikuvana ja esimerkkinä muille

naisjohtajille. Ainoa naisen identiteettiä ei näin ollen voi olla ilman vähemmistön edustajan identiteettiä.



Kuvio 4. Identiteettien ominaispiirteet ja keskinäinen dynamiikka

Kuvion 4 tarkoituksena on hahmottaa syntyneiden identiteettien ominaispiirteitä sekä keskinäistä dynamiikkaa. Kuten kuvioista näkee, yksilöllisesti rakentunut on hieman sosiaalisesti jalostunutta suurempi ensisijaisen luonteensa vuoksi. Yksilöllisesti rakentunut identiteetti on samanaikaisesti sekä pinnalla että taustalla – näistä ensimmäisenä mainitun painotuksella. Vaikka tämä identiteetti on luonteeltaan pysyvä, ei pysyvyydellä kuitenkaan viitata siihen, että se olisi aina samanlainen. Yksilöllisesti rakentunut on kuitenkin aina identiteettinä olemassa, vaikka se voisi sisällöltään muuttua yksilöllisen kehityksen ja sosiaalisesti jalostuneen identiteetin yhteisvaikutuksesta. Sosiaalisesti jalostunutta ja tasa-arvoisen yhteiskunnan kasvattia yhdistävät puolestaan pysyvyys ja taustalla oleminen. Ne ovat johtajissa aina läsnä, mutta eivät välttämättä edellytä johtajalta toimia niiden ylläpitämiseksi. Näistä sosiaalisesti jalostunut on kuitenkin yksilöllisesti rakentuneen tavoin kaikkien näiden identiteettien, sekä ammatillisen identiteetin, taustalla, hieman pienemmällä painotuksella yksilöllisesti rakentuneeseen identiteettiin suhteutettuna.

Tiiminrakentaja ja suunnannäyttäjät ovat identiteettejä, jotka ovat tällä hetkellä pinnalla johtajien ammatillisessa identiteetissä, mutta ne voivat muovautua tai muuttua kokonaan toiseksi ajan kuluessa, työtehtävien ja -roolien vaihtuessa. Vähemmistön edustaja ja ainoa nainen ovat puolestaan molemmat taustalla olevia ja tilannekohtaisia, eli eivät edellytä sinänsä

johtajalta aktiivista toimintaa ja voivat jopa kadota kokonaan ympäristön muuttuessa. Kuvista 4 ilmenee identiteettien välinen suhde, jossa hallitsevasta, punaisella koodatusta, vähemmistön edustajasta syntyy ainoan naisen identiteetti, jonka olemassaolo on vähemmistön edustajasta riippuvainen.

Ainainen oppija, perinteiden murtaja ja substanssiosaaja sijoittuvat jokainen kuvion keskelle, mutta niissä on keskinäisiä eroavaisuuksia. Ainainen oppija tarvitsee olemassaoloonsa sekä yksilöllisesti rakentuneen että sosiaalisesti jalostuneen identiteetin. Se on kuitenkin pysyvä identiteetti, sillä johtajat ovat avoimia oppimiselle ja kehitykselle läpi johtamispolkunsaa. Perinteiden murtajan punainen väri puolestaan symboloi identiteetin hallitsevuutta, mutta se on luonteeltaan tilannekohtainen ja se sijoittuu yhtäältä pinnalle kuin taustallekin. Tälle identiteetille on ominaista johtajan toiminta ja kuinka paljon johtaja on valmis toimimaan perinteitä murtaen. Kolmas keskiosan identiteetti, substanssiosaaja, on edellisten tavoin sekä pinnalla että taustalla. Identiteettiin kuuluu osaamisen kehittäminen, jolloin se on tilannekohtaista eikä aina samanlaista, eli pysyvää.

Ammatillisen identiteetin rakentuminen voidaan vertauskuvallisesti nähdä rakennustyömaana, joka ei koskaan tule täysin valmiiksi. Se edistyy ajan kuluessa ja saa erilaisia kerroksia ja huoneita, mutta siitä puuttuu viimeinen silaus, jonka vuoksi identiteetin rakentuminen ja johtajana kehittyminen muovaa johtajia sekä kulkee heidän mukanaan koko johtamispolun ajan. Nämä ammatilliseen identiteettiin sijoittuvat alaidentiteetit vahvistavat käsitystä siitä, kuinka johtajaidentiteetin rakentuminen on kaiken kaikkiaan monen tekijän muodostama spiraalimainen prosessi, joka lähtee kasvamaan keskeltä ja vuosien kuluessa saa lisää ulottuvuuksia ja kokoa.

6 POHDINTA

6.1 Tutkimustulosten suhde aikaisempaan tutkimukseen ja tieteellinen lisäarvo

Tutkimukseni tulokset ovat pitkälti linjassa aihepiirin aikaisemman tutkimuksen kanssa. Yeagerin (2013) tutkimuksen tavoin myös omassa tutkimuksessani identiteetillä on sekä yksilöllinen että sosiaalinen luonne, mikä ilmenee tuloksissani johtajaidentiteetin perustuksen, eli yksilöllisesti rakentuneen ja sosiaalisesti jalostuneen, identiteetin kautta. Tutkimustulosteni perusteella johtajaidentiteetissä on samanaikaisesti kyse johtajana olemisesta ja johtajan roolissa toimimisesta sekä miten johtaja näkee itsensä johtajana (ks. myös Lanka ym. 2019). Toisaalta johtajaidentiteetissä on kyse myös siitä, miten muut ihmiset näkevät ja mieltävät hänet johtajana (Guillén ym. 2015). Johtajien ominaispiirteet ja johtamistavat ovat vain pieni osa tutkimukseni tuloksia, mutta analyysini perusteella havaitsin tuloksistani Aalto-Nevalaisen (2011) tutkimuksen tavoin naisjohtajien innostavuutta, kannustavuutta sekä muiden tunteiden ja tarpeiden huomioimista. Goethalsin ja Hoytin (2017) mukaan naisjohtajille on ominaista hyödyntää transformationaalista johtamistapaa, jonka aktivoivan ja motivoivan luonteen tulkitsin olevan myös omassa tutkimuksessani erityisesti suunnannäyttäjän ja tiiminrakentajan identiteeteissä.

Lisäksi tutkimukseni tuloksissa on läsnä Mielenterveystalon (2021) käsitys identiteetin kehittyvyydestä, eli kuinka se voi muuttua ja kehittyä elämänkaaren eri vaiheiden aikana. Havaitsin tämän näkökulman tutkimuksessani erityisesti tilanteissa, joissa johtajat kuvailevat olevansa johtajina erilaisia nyt kuin johtajapolkunsa alussa, ja kuinka johtajat näkevät itsessään yhä edelleen kehityskohteita ja suhtautuvat avoimesti kehittymiseen. Kuten esimerkiksi Földesin ja Gálin (2019) tutkimuksessa, myös omassa tutkimuksessani (johtaja)identiteettiä hahmotetaan monen identiteetin muodostamana kokonaisuutena, jossa identiteetit ovat suhteessa toisiinsa eri tavoin. Näitä identiteettejä oli yhteensä kymmenen, jotka eroavat toisistaan ominaispiirteiltään ja hallitsevuudeltaan johtajan ammatillisessa identiteetissä.

Johtajaidentiteetin tarkastelussa niin aikaisemman tutkimuksen kuin oman tutkimukseni näkökulmasta painottuvat yhtäältä johtajan yksilölliset ominaisuudet, mutta myös muut ihmiset ja heidän roolinsa. Esimerkiksi Day (2001) painottaa johtajaidentiteetin kehittämisessä erityisesti yksilön merkitystä ja hänen käsityksiään omasta johtajuudestaan sekä intrapersoonallista kyvykkyyttä, eli esimerkiksi hyvää itsetuntemusta. Tämä näkökulma on läsnä tutkimukseni yksilöllisesti rakentuneessa identiteetissä, joka sisältää kaikki yksilöön liitettävät

tekijät vahvuuksista persoonallisuuden kautta itsetuntemukseen. Skinner (2020) puolestaan hahmottaa johtajaidentiteettiä sekä yksilön että sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kokemusten näkökulmasta. Hän esittelee tutkimuksessaan LIFT-teoriaa (*Leader Identity Formation Theory*), jonka mukaan johtajaidentiteetin muodostumisessa on keskeisessä roolissa jatkuva reflektointi sekä yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien, sosiaalisten kohtaamisten sekä menneiden, tulevien ja nykyisten elämäkokemusten sisäistäminen (Skinner 2020). Vaikka omassa tutkimuksessani ei olekaan suoranaisesti käytetty kyseistä teoriaa, sen näkökulma on edustettuna tuloksissani yksilöllisesti rakentuneen identiteetin ohella myös sosiaalisesti jalostuneessa ja ainaisessa oppijassa sekä näiden muodostamassa vuorovaikutuksessa. Kehittymisen mahdollistava ainaisen oppijan -identiteetti tarvitsee yksilöllisesti rakentuneen ja sosiaalisesti jalostuneen identiteetin muodostamaa pohjaa, jossa yksilön ominaisuudet täydentyvät sosiaalisen vuorovaikutuksen ja arvopohjan avulla.

Kuten DeRuen ja kumppaneiden (2009) tutkimuksessa, myös omassa tutkimuksessani johtajaidentiteetin keskiössä on johtajan ja alaisten vastavuoroinen suhde ja sen rakentaminen. Tätä suhdetta on mahdollista tarkastella esimerkiksi LICT-teorialla (*Leadership Identity Consturction Theory*), jolla pyritään selittämään, kuinka yksilöt rakentavat johtajan tai alaisen identiteettiään ottamalla huomioon muiden organisaation jäsenten tai sosiaalisen vuorovaikutuksen roolin identiteetin rakentamisessa (Lanka ym. 2019). Tätäkään teoriaa ei ole sellaisenaan tutkimuksessani käytetty, vaan teorian sisältämät elementit heijastuvat johtajien käsityksissä muodostaen samalla tiiminrakentajan, suunnannäyttäjän ja ainoan naisen identiteetit. Nämä kaksi ensimmäistä viittaavat suoraan johtajan ja alaisten tai tiimiläisten väliseen suhteeseen, jossa molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan. Ainoan naisen identiteetissä johtaja puolestaan vaikuttaa muihin naisjohtajiin omalla esimerkillään. Kaikki nämä kolme identiteettiä ovat lisäksi suhteessa ympäröivään urheilukulttuuriin, rakenteisiin ja yhteiskuntaan, mitkä ovat johtajaidentiteetissä läsnä myös esimerkiksi Moroosin (2014) tai Ryanin ja tutkijakollegoiden (2020) tutkimuksissa.

Poiketen monista muista tutkimuksista, en itse nostanut tutkimuksessani naisjohtajien sukupuoli-identiteettiä erikseen esille, vaan luotin sen olevan tulkittavissa empiirisestä aineistosta, mikäli se on haastattelemieni johtajien näkökulmasta olennainen osa heidän johtajaidentiteettiään. Sekä Karelaia ja Guillén (2014) että Földesi ja Gál (2019) ovat käsitelleet tutkimuksissaan johtajien sukupuolta, johtajaidentiteettiä sekä niiden keskinäistä hierarkiaa. Karelaia ja Guillén (2014) korostavat sukupuoli-identiteetin merkitystä, sillä se voi yksilön ominaisuuksiin liittyvänä identiteettinä suojella voimakkaammin yksilön kuvaa itsestä

verrattuna hankittuun johtajaidentiteettiin. Toisaalta tämä asetelma voi myös johtaa identiteettikonflikteihin, sillä sukupuoli-identiteetti voi haitata heidän johtajuuttaan. (Karelaia & Guillén 2014.) Omassa tutkimuksessani naisjohtajien sukupuoli- ja johtajaidentiteetin välinen dynamiikka on päinvastainen ja analyysini perusteella johtajat kokevat sukupuolensa vaikuttavan erityisesti muiden ihmisten asenteisiin heitä kohtaan. Tätä esimerkkinä käyttämäni Karelaian ja Guillénin (2014) tutkimusta ei kuitenkaan ole tehty urheilukontekstissa, mikä voi osittain vaikuttaa siihen, että tulokseni ovat enemmän Földesin ja Gálin (2019) tutkimuksen kanssa linjassa.

Földesin ja Gálin (2019) mukaan sukupuoli-identiteetti ja ammatillinen identiteetti painottuvat urheilukontekstissa eri tavoilla miesten ja naisten välillä. Vaikka omassa tutkimuksessani ei olekaan esillä vastaavanlaista vertailuasetelmaa miesten ja naisten välillä, havaitsin tutkimuksessani naisjohtajien käsitysten liittyvän ammatilliseen identiteettiin sukupuoli-identiteettiä painokkaammin. Földesi ja Gál (2019) lisäävät, että sukupuoli-identiteetti voi naisjohtajissa lisätä kielteisiä tuntemuksia vähemmistöön kuulumisesta sekä sosiaalisen ympäristön luomaa painetta omasta epäpätevydestään. Heidän tutkimuksensa miesjohtajat puolestaan näkevät itsensä ikään kuin syntyneinä johtajan rooliin, mikä puolestaan osaltaan heijastaa miesten asemaa urheilukontekstissa. (Földesi & Gál 2019.) Omassa tutkimuksessani nämä samat teemat ovat näkyvissä erityisesti vähemmistön edustajan, ainoan naisen, perinteiden murtajan sekä tasa-arvoisen yhteiskunnan kasvatin identiteettien kautta. Näihin identiteetteihin on ikään kuin sisäänrakennettu johtajien naissukupuoli, sillä se on näiden kaikkien taustalla yhtenä identiteettejä muodostavana tekijänä – ei kuitenkaan erillisenä sukupuoli-identiteettinä.

Lisäksi naisjohtajien työssään kohtaamat ennakkoluulot sekä sosiaaliset ja ammatilliset stereotyyppiat esiintyvät useissa tarkastelemisiani tutkimuksissa erityisesti uralla etenemisen esteiden näkökulmasta (esim. Davidson & Burke 2011), mutta myös puutteena verkostoista, mentoroinnista ja roolimalleista (Moroosi 2014; Lanka ym. 2019). McDowell ja Carter-Francique (2017) tutkimuksessaan toteavat, kuinka naisjohtajien etninen tausta ja sukupuoli-identiteetti yhdistettynä sosiaalisiin ja ammatillisiin stereotyyppioihin voivat synnyttää jatkuvasti haasteita esimerkiksi identiteettiin liittyen sekä uskomuksia siitä, että heidän palkkaamisensa taustalla on enemmän demografiset kuin pätevyyteen liittyvät tekijät. Tulkitsin myös omasta tutkimuksestani tämän niin sanotun kiintiönaisen ilmiön, mutta käsitin sen olevan lähinnä muiden ihmisten suhtautumista naisjohtajien palkkaamiseen. Päällisin puolin naisjohtajat ovat kokeneet edenneensä osaamisensa ja pätevyytensä ansiosta, mikä näkyy

tuloksissani substanssiosaajan sekä perinteiden murtajan identiteeteistä. Poikkeuksena muihin muihin tutkimuksiin, omassa tutkimuksessani stereotypiat ja ennakkoluulot eivät ottaneet valtaa ammatillisen identiteetin rakentumisessa. Kokemuksia ennakkoluuloista esimerkiksi työttömyyden muodossa oli tullut vastaan, mutta niille ei annettu merkittävää painoarvoa. Poimin haastattelemieni johtajien käsityksistä myös mainintoja mentoreista ja roolimallista urheilun sisältä, joten niiden puute ei ollut tutkimuksessani olennaisessa roolissa.

Vaikka tutkimukseni tulokset ovat pitkälti sovellettavissa ja liitettävissä aihepiirin aikaisempaan tutkimukseen, tuo omat tulokseni tähän kenttään myös oman lisäarvonsa. Tutkimukseni tulosten yhtenä keskeisimpänä antina on tarkastella samanaikaisesti sekä johtajaidentiteetin muodostavia identiteettejä että näitä identiteettejä rakentavia – yksilöllisiä, sosiaalisia ja yhteiskunnallisia – tekijöitä. En ole siis pelkästään tarkastellut johtajan ammatilliseen identiteettiin vaikuttavia tekijöitä, kuten monissa tarkastelemissani johtajaidentiteetin tutkimuksissa on tehty. Olen myös eritellyt ja nimennyt näistä tekijöistä syntyneet identiteetit, esittänyt niiden ominaispiirteensä ja suhteuttanut ne toisiinsa. Tämän suhteuttamisen on mahdollistanut hyödyntämäni intersektionaalisuuden käsite, joka ensinnäkin hyväksyy useiden identiteettien samanaikaisen olemassaolon mutta myös auttaa hahmottamaan esimerkiksi identiteettien päällekkäisyyttä, samanaikaisuutta ja hallitsevuutta.

Tutkimuksessani naisjohtajien ammatillinen identiteetti koostuu erityisesti kymmenestä identiteetistä, jotka ovat keskenään erilaisia ominaispiirteiltään ja luonteeltaan. Vaikka johtajaidentiteetin rakenne on monella tavalla samanlainen kuin aikaisemmassa tutkimuksessa, oma tutkimukseni erottuu johtajaidentiteetin alaidentiteettien keskinäisen suhteen tarkastelussa sekä intersektionaalisuuden käsitteen hyödyntämisessä. Olen analyysini pohjalta jakanut tutkimukseni identiteetit pinnalla oleviin ja taustalle vaikuttaviin sekä pysyviin ja tilannekohtaisiin, mikä on havainnollistettu Kuviossa 4. En voi väittää, että jokaisen johtajan ammatillinen identiteetti koostuisi nimenomaan analyysini perusteella muodostuneista kymmenestä identiteetistä, mutta nämä identiteetit toimivat omassa tutkimuksessani haastattelemieni johtajien johtajaidentiteetin rakenteina. Aihepiirin aikaisempi tutkimus osoittaa, että johtajaidentiteetissä on läsnä samanlaisia elementtejä kuin omassa tutkimuksessani ja kuinka johtajan ammatillinen identiteetti on monesta erilaisesta tekijästä syntyvä kokonaisuus.

Kaiken kaikkiaan näen, että tutkimustulokseni ovat merkittäviä useasta näkökulmasta. Ensinnäkin tulokseni vahvistavat aikaisempaa johtajaidentiteetin tutkimusta liittämällä siihen samanaikaisesti naisurheilujohtajuuden sekä intersektionaalisuuden näkökulmat. Toisaalta

tutkimukseni myös syventää johtajaidentiteetin tutkimusta tuomalla siihen mukaan alaidentiteettien tarkastelun ja niiden hahmottumisen johtajan ammatillisessa identiteetissä. Lisäksi intersektionaalisuuden hyödyntäminen tuo tutkimustuloksiini näkökulman, jonka avulla näitä alaidentiteettejä on mahdollista tarkastella suhteessa toisiinsa.

Tutkimukseni tarjoaa uutta tietoa ensinnäkin suomalaiselle urheilujohtamiselle sekä johtamisen ja johtamisen psykologian tieteenaloille. Toisaalta tutkimukseni tulokset tarjoavat puheenaihetta myös urheilusta ja urheilun johtoportaan käytävään keskusteluun sekä näkökulmia myös johtajille itselleen. Tutkimustulosteni tarjoama tieto on myös sovellettavissa muuhunkin kontekstiin kuin urheiluun, kunhan ottaa huomioon tässä tutkimuksessa käyttämäni urheilukontekstin mahdollisen vaikutuksen tuloksiin. Esimerkiksi vähemmistön edustajan identiteetin syntyminen vaikutti merkittävästi urheilukontekstin johtotehtävissä toimivien miesvaltaisuus. Näin ollen johtajien ammatillisen identiteetin muodostamat alaidentiteetit ja niiden löytäminen parantavat siis parhaimmillaan identiteettien sekä identiteettejä muodostavien tekijöiden välisten yhteyksien hahmottamista sekä johtajaidentiteetin rakentamisen monimuotoisuuden ymmärtämistä.

6.2 Tutkimuksen toteutuksen arviointi ja tutkimuskysymykseen vastaaminen

Olen toteuttanut tutkimukseni järjestelmällisesti ja paneutunut huolellisesti sen eri osa-alueisiin. Olen myös ottanut huomioon eettiset periaatteet ja toiminut hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimukseni jokaisessa vaiheessa. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta läpi tutkimuksen (Vuori 2021), mikä on konkreettisesti tutkimuksessani näkynyt muun muassa sen huolellisella suunnittelulla, toteuttamisella ja raportoimisella (Tuomi & Sarajärvi 2018). Olen tutkimukseni varrella kunnioittanut muiden tutkijoiden työtä asiamukaisten lähdeviittausten avulla ja tuonut selkeästi esille oman tutkijaaäneni. Tutkimukseni on sisäisesti koherentti, eli johdonmukainen kokonaisuus, jossa on selkeästi etenevä rakenne ja jossa tutkitaan sitä, mitä on tutkimuksen alussa määritelty (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-165).

Olen kiinnittänyt huomioita tekemieni valintojen ja tulkintojen huolelliseen perustelemiseen läpi tutkimusprosessin ja pyrkinyt tarkastelemaan tutkimustani myös kriittisesti. Lisäksi olen kiinnittänyt huomiota Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimiin ihmistieteitä koskeviin eettisiin periaatteisiin, joiden tarkoituksena on taata hyvän tieteellisen käytännön toteutuminen. (Ronkainen ym. 2011). Yleisellä tasolla nämä periaatteet liittyvät tutkittavien

ihmisarvon, yksityisyyden ja itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen sekä riskien tai haittojen välttämiseen (Vuori 2021). Tutkimukseeni osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja kaikki tutkimukseni puitteissa käytävä keskustelu luottamuksellista (Hirsjärvi & Hurme 2011, 20).

Tutkijapositionissani tekemäni valinnat eivät olleet omien henkilökohtaisten intressieni ohjailmia, vaan tutkimukseni perustelut ovat tiedeyhteisön muovaamia (Ronkainen ym. 2011). Oman tutkimukseni kohdalla esimerkiksi aiheen valintaa ohjasi erityisesti tutkimustiedon lisääminen universaalista kohteesta, eikä tutkimusaihe ollut itselleni henkilökohtainen. Tutkimuksen alkuvaiheessa perustelin tutkimukseni tarkoituksen ja esitin aihepiiriin liittyvän tutkimusaukon, johon myös vastasin syventymällä johtajaidentiteetin rakenteisiin sekä ottamalla huomioon eri tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa johtajan ammatillisen identiteetin rakentamiseen. Tutustuin monipuolisesti aihepiiriin tutkimukseen ja hyödynsin teoreettisessa viitekehityksessäni useita tutkimuksellisia näkökulmia ensin erikseen ja lopulta yhdessä. Perustelin myös tutkimuksen menetelmäosuudessa tutkimukseni käytännön toteuttamisen tavat ja osoitin niiden olevan tämän tutkimuksen puitteissa relevantteja. Lisäksi aloin rakentaa haastattelijan ja haastateltavan välistä luottamusta haastateltavien huolellisella informoimisella jo ensimmäisissä yhteydenottosähköposteissa, joissa kerroin itsestäni ja omista taustoistani, tutkimukseni aiheesta ja tavoitteista, haastattelun toteutuksesta ja suunnitelluista aikatauluista, tutkimuksen luotettavuudesta sekä tutkimuksen osallistumiseen vapaaehtoisuudesta.

Aineiston anonymisoinnin otin huomioon heti aineistonkeruuvaiheessa minimoinnin avulla, eli huolehtimalla siitä, että aineisto sisältää alusta alkaen niin vähän haastateltavien henkilötietoja kuin mahdollista (Kuula-Luumi 2021). Esimerkiksi haastateltavien henkilöiden tarkempia taustatietoja en kysynyt lainkaan, sillä ne eivät olleet tutkimukseni kannalta olennaista tietoa. Haastattelujen alkuun esittämässäni lämmittelykysymyksissä olin kiinnostunut haastateltavien työkokemuksesta ja -tehtävistä, mutta en suoraan kysynyt esimerkiksi organisaatioista, jossa he toimivat tai ovat toimineet. Vaikka nämä tiedot saattoivat nousta haastattelupuheissa esiin, kirjasin ne litteroinnin yhteydessä muotoon ”nykyinen työpaikka” tai ”nykyinen organisaatio”. Mikäli haastatteluiden aikana nousi esiin muita arkaluonteisia tietoja, esimerkiksi haastateltavan oma nimi tai muita haastateltavaan liitettävien henkilöiden nimiä tai organisaatioita, muutin ne koodinimiksi tai yleisempään muotoon, esimerkiksi ”johtaja” tai ”aikaisempi työpaikka”. Tulosluvun aineisto-otteiden perässä oleva H-kirjaimen ja numeron yhdistelmä, esimerkiksi H1, tarkoittaa aina yhtä tiettyä haastateltavaa, mutta

numerojärjestys ei viittaa siihen järjestykseen, jossa haastattelut on tehty. Tämän tarkoituksena oli vahvistaa haastateltavien henkilöiden tunnistamattomuutta.

Aineiston analyysissä käyttämäni fenomenografinen näkökulma on saanut kritiikkiä esimerkiksi analyysivaiheeseen liittyvästä keskeneräisyydestä, jossa kategorisointi jää kesken joko kategorioiden vertailujen tai koko kategoriajärjestelmän laatimisen osalta (Metsämuuronen 2008, 36). Toinen kritiikin kohde puolestaan liittyy analyysivaiheiden kuvailun puutteellisuuteen ja perustelujen riittämättömyyteen (Uutela 2019). Olen omassa tutkimuksessani kiinnittänyt näihin kritiikin kohteisiin tietoisesti huomioita ensinnäkin etenemällä analyysissäni vaihe vaiheelta, yhdistelemällä päällekkäisiä kategorioita ja huomioimalla muodostuneiden kategorioiden sisällöllisen eroavaisuuden. Olen lisäksi kuvailut suorittamani analyysivaiheet mahdollisimman selkeästi yksi vaihe kerrallaan. Analyysissäni eri nimelliset vaiheet kulkivat sujuvana jatkumona eteenpäin, jonka vuoksi selkeää rajantekoa vaiheiden välillä oli haastava tehdä. Jokaisella vaiheella oli kuitenkin omat ominaispiirteensä, jotka erottivat ne toisistaan. Analyysiprosessin läpinäkyvyyttä olen konkreettisesti havainnollistanut analyysin eri vaiheita kuvaavalla taulukolla (Taulukko 1, 53), joka tarjoaa lukijalle mahdollisuuden hahmottaa, mihin ja miten tekemäni lopulliset tulokset asemoituvat ja mistä ne ovat peräisin yhden kuvauskategorian näkökulmasta. Kaiken kaikkiaan fenomenografisen analyysin vahvuutena on kaikkien käsitysten huomioiminen tasapuolisesti (Uutela 2019), josta huolehdin myös oman tutkimukseni parissa. Kävin keräämääni aineistoa systemaattisesti läpi ja kokosin kaikki käsitykset, jotka olivat tutkimuskysymykseni kannalta merkittäviä.

Kohtasin tutkimuksen teon aikana haasteita, joita pyrin ratkaisemaan tutkimukseni aikana. Laadulliseen tutkimukseen kuuluva tulkinnallisuuden elementti sisältää mahdollisuuden väärinymmärryksiin tai väärintulkintoihin. Pyrin ennaltaehkäisemään tätä haastetta kysymällä haastattelutilanteissa tarkentavia kysymyksiä, mikäli jokin asia jäi minulle siinä hetkessä epäselväksi. Tulkintojen lopullista aitoutta ja oikeellisuutta on kuitenkin haastava arvioida (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa on myös mukana ihmisten keskinäinen henkilökemia (Kuula & Tiitinen 2010), jonka en antanut haastatteluissani vaikuttaa, vaan lähestyin jokaista haastateltavaa samanlaisessa roolissa hyvät käytöstavat huomioiden. Lisäksi luotettavaan tutkimukseen sisältyvä objektiivisuuden periaate haastoi minua, sillä minun oli osattava objektiivisena tutkijana kuunnella ja ymmärtää haastateltavia henkilöitä nimenomaan heidän kauttansa ja ikään kuin laittaa oma viitekehäkseni siksi aikaa pois päältä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tutkijana en kuitenkaan voinut lähestyä aineistoani täysin vailla ennako-oletuksia, koska minulla oli vähintään esioletuksia

omista sekä haastateltavien käsityksistä. Tiedostin näiden esioletusten mahdollisuuden sekä kiinnitin niihin huomiota koko tutkimusprosessin ajan reflektoimalla omaa ajatteluaani (Uutela 2019), jotta ne eivät haittaisi objektiivisen tiedon hankintaa. Kiinnitin esimerkiksi tietoisesti huomiota siihen, etten ensimmäisessä haastattelussa vertaillut mielessäni haastattelun sisältöä tutkimuskirjallisuuteen ja antanut sitä kautta näiden oletusten ohjailevan haastattelun kulkua ja siitä tehtäviä tulkintoja.

Halusin tutkimuskysymykselläni ottaa selvää, ”Miten intersektionaalisuus näkyy naisurheilujohtajien ammatillisen identiteetin rakentumisesta ilmentävissä käsityksissä?”. Analyysin tuloksena syntyneet kuvauskategoriat ovat vakaita ja yleistettäviä, sillä ne ovat edustettuina erilaisissa johtamistilanteissa (Marton 1981) sekä johtajien ammatillisen identiteetin rakenteissa. Kuvauskategorioista muodostuneet johtajaidentiteetin (ala)identiteetit ovat edustettuina jokaisessa haastattelemisessä johtajissa, joskin ne voivat näyttäytyä ja ilmentyä jokaisella johtajalla yksilöllisellä tavalla. Analyysin pohjalta löysin runsaasti erilaisia käsityksiä johtajaidentiteettiin vaikuttavista tekijöistä, joiden avulla sain hahmoteltua erilaisten tekijöiden välisiä suhteita. Näiden alaidentiteettien muodostamisen ja niiden välisten suhteiden analysoinnin avulla onnistuin vastaamaan tutkimuskysymykseen haluamallani tavalla. Lisäksi useiden aineisto-otteiden hyödyntäminen vahvistaa analyysin tulosten, eli tutkimuskysymyksen vastausten, olevan peräisin haastatteluaineistosta.

Tutkimuksen edetessä päätutkimuskysymykseni täydentyi vielä kahdella alatutkimuskysymyksellä ”Millaiset yksilölliset, sosiaaliset ja yhteiskunnalliset tekijät korostuvat naisurheilujohtajien identiteetin rakentumisesta ilmentävissä käsityksissä?” sekä ”Millä tavalla nämä tekijät ovat suhteessa toisiinsa?” Alatutkimuskysymysten tarkoituksena oli myös toimia laatimani haastattelukysymysrunгон taustalla. Halusin lähettää haastattelurungon haastateltaville johtajille etukäteen, sillä aikaisemman haastattelukokemukseni perusteella kyseinen käytäntö tuotti rikkaampaa keskustelua verrattuna tilanteeseen, jossa kysymyksiin ei olisi voinut valmistautua etukäteen ennen haastattelua. Vaikka laatimani kysymykset toimivatkin haastattelutilanteen runkona, on mahdollista, että vähintään alitajuisesti runko ohjasi keskustelua ja haastateltavien ajatuksia. Vaikka annoin haastateltaville lopussa mahdollisuuden vapaaseen sanaan, voi olla, että jokin näkökulma jäi pois. Näin ollen sekä tutkimuksen että tutkijan kehityksen kohteena voisikin olla haastattelijan taitojen kehittäminen ja luottamus siihen, että kysymysrunkoa ei välttämättä tarvita ansiokkaan tutkimuksen tekemistä varten.

Osoitin johtopäätöksissä, kuinka tutkimustulokseni ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa tuoden samalla näkyviin myös oman näkökulmani sekä vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin. Onnistuin tutkimuksessani käsittelemään useiden tekijöiden muodostama kokonaisuutta yhtä aikaa sekä tarkastellut syntyneitä identiteettejä irrallaan, mutta myös niiden asettumista johtajaidentiteetin kokonaisuuteen. Olen tuloksissani ja johtopäätöksissäni osoittanut, että johtajaidentiteetti on erilaisten yksilöllisten, sosiaalisten ja yhteiskunnallisten tekijöiden muodostama kokonaisuus, jonka sisältä on myös mahdollista havaita luonteeltaan erilaisia alaidentiteettejä. Olen havainnollistanut tutkimustuloksissani näkyvää intersektionaalisuutta sekä osoittanut, että intersektionaalisuuden näkökulman potentiaali on laaja ja sitä voi soveltaa myös perinteisten tarkastelupintojen, kuten sukupuolen ja etnisyyden, ulkopuolellekin. Olen myös seuraavassa alaluvussa tarjonnut runsaan listan jatkotutkimusideoita, joiden kautta tätä samaa aihepiiriä on esimerkiksi mahdollista lähestyä. Toisaalta olen tuonut tämän tutkimuksen etenemisen esille niin, että tutkimukseni olisi lähtökohdiltaan toistettavissa myös eri tutkijan tai tutkittavien toimesta.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset ja tulosten soveltaminen käytäntöön

Tutkimukseni teoriaosuudessa esittelin muutamia näkökulmia ja teorioita, joiden kautta esimerkiksi intersektionaalisuutta on mahdollista lähestyä ja joista osasta sain ideoita tutkimukseni aihepiiriin mahdollisiin jatkotutkimuksiin. Yhtenä vaihtoehtona voisi hyödyntää laadullista ja määrällistä tutkimusta yhdistävää mixed method -tutkimusta tutkimukseni viitekehksessä. Määrälliset, eli kvantitatiiviset menetelmät voivat tarjota uusia tutkimusvälineitä intersektionaalisuuden tutkimukselle ja vastaavasti intersektionaalisuus haastaa perinteisiä näkemyksiä sekä synnyttää uusia kysymyksiä (Else-Quest & Hyde 2016). Näin ollen kvantitatiivisen lähestymistavan hyödyntäminen voisi parhaimmillaan syventää johtajaidentiteetin rakenteiden tarkastelua ja tarjota uusia näkökulmia. Olisi myös mielenkiintoista tarkastella, kuinka menetelmälliset valinnat vaikuttavat tutkimustulosten syntyyn. Omassa laadullisessa tutkimuksessani hyödynsin fenomenografista analyysimenetelmää tarkastellessani johtajien käsityksiä ammatillisen identiteettinsä rakentumisesta. Vaihtoehtoisia analyysimenetelmiä voisivat olla esimerkiksi kokemuksista kiinnostunut fenomenologinen analyysi tai puhetta tarkasteleva diskurssianalyysi.

Tutkimukseni aihepiiriä olisi mielenkiintoista tarkastella myös TDF-viitekehyksen (*The Theoretical Domains Framework*) kautta. Etheringtonin ja tutkijakollegojen (2020) mukaan

intersektionaalisuus sisältää risteyskohtia sosiaalisen identiteetin tekijöiden ja valtarakenteiden välillä, jolloin se tarjoaa uudenlaisen lähestymistavan hahmottaa tietyn kontekstin vaikutusta yksilön päätöksentekoon ja toimintaan. Tutkimukseni lähtökohdista käsin voisi siis tarkoituksellisesti korostaa urheilukontekstin ja yhteiskunnan välisen kontrastin merkitystä, kuinka se vaikuttaa yksilön johtamistyöhön ja voisiko sitä kautta syntyä myös uudenlaisia johtajaidentiteetin alaidentiteettejä, eli eräänlaisia alaidentiteetin alaidentiteettejä. Tämän saman tarkastelun voisi tehdä myös muille identiteeteille ja sitä kautta syventyä alaidentiteettien rakenteisiin.

Lisäksi yksi mahdollinen jatkotutkimusidea voisi yksinkertaisimmillaan olla tutkimuksen otoskoon laajentaminen. Tässä nykyisessä tutkimuksessa haastattelin kuutta johtajaa, ja kuudennen haastattelun kohdalla saavutin saturaation, eli teoreettisen kyllästymispisteen, jossa tutkimukseni kannalta uusia merkittäviä teemoja ei enää ollut tulkittavissa (Hyvärinen 2017). Tämä tulisi ottaa huomioon otoskokoa laajennettaessa ja mahdollisesti esittää haastateltaville johtajille erilaisia kysymyksiä erilaisten näkökulmien saavuttamiseksi. Toisaalta tutkimukseni voisi myös toistaa samoilla johtajilla esimerkiksi kymmenen vuoden päästä uudelleen ja tarkastella mahdollisia muutoksia johtajaidentiteetin rakenteissa ja ovatko esimerkiksi tietyt johtajaidentiteetin alaidentiteetit poistuneet tai onko uusia tullut lisää.

Tutkimukseeni voisi olla mahdollista myös liittää vertaileva lähtökohta tarkastelemalla muun muassa eri sukupuolta edustavia johtajia keskenään. Urheilukontekstissa liikuttaessa esimerkiksi miesjohtajien ammatillisesta identiteetistä poistuisi vähemmistön edustajan, ainon naisen sekä ainakin osittain myös perinteiden murtajan identiteetit. Olisi mielenkiintoista tarkastella, mitä heillä on näiden identiteettien tilalla ja esiintyisikö myös muiden identiteettien ominaisuuksissa keskeisiä eroavaisuuksia. Toisaalta, mikäli resursseja olisi reilusti käytössä, tutkimukseen voisi liittää mukaan myös kansainvälisen tason vertailemalla eri kansallisuuksia edustavien naisurheilujohtajien johtajaidentiteetin rakentumista keskenään.

Käytännön näkökulmasta johtajan ammatillisen identiteetin rakenteisiin sisältyvien identiteettien löytäminen voi parhaimmillaan olla merkittävä apu johtajuuden kehittämisessä, esimerkiksi johtajien vahvuuksien hyödyntämisessä ja heikkouksien kehittämisessä. Tässä kehittämisessä voisi hyödyntää esimerkiksi narratiivisen valmennuksen viitekehystä (*narrative coaching framework*), jonka mukaan johtajana kehittämisessä on syytä huomioida ihmisten kokonaisvaltainen kehittyminen. Viitekehys yhtäältä tunnistaa johtajaidentiteetin kehittämisprosessin vaiheet ja toisaalta myös kuhunkin vaiheeseen sopivat narratiivisen

valmennuksen periaatteet. (Yip ym. 2020.) Viitekehyksen hyödyntämisen keskiössä olisi tässä tapauksessa näkökulma johtajaidentiteetin kehittyvästä luonteesta, eikä niinkään eri alaidentiteettien kehittämisessä.

Tutkimukseni tulokset tarjoavat erityisesti ymmärrystä johtajaidentiteetin rakenteista sekä niiden puitteissa soveltamismahdollisuuksia oman johtajuuden kehittämiseen. Tutkimukseni tarjoaa tietoa johtajaidentiteettiin vaikuttavista yksilöllisistä, sosiaalisista ja yhteiskunnallisista tekijöistä sekä niiden välisistä suhteista. Tuloksina syntyneet alaidentiteetit ovat havainnollistamassa johtajaidentiteetissä olevia johtajan eri puolia ja osoittamassa, kuinka johtaja voi samanaikaisesti olla vaikkapa vähemmistön edustaja, tiiminrakentaja sekä substanssiosaaja. Mitään ehdotonta johtajaidentiteetin prototyyppiä tai edes jokaisessa johtajassa samalla tavalla ilmentyviä alaidentiteettejä tutkimuksellani ei ole käytännön soveltamiseen mahdollista, tai edes tarkoitusta, tarjota. Tutkimukseni kuitenkin tarjoaa näkökulman johtajaidentiteetin käsitteen hahmottamiseen ja johtajille avaimia omien vahvuuksien hyödyntämiseen sekä kehittymiseen johtajana.

LÄHTEET

- Aalto-Nevalainen, P. (2011). Korot kopisevat liikunnan johtoportaan yhä useammin. *Liikunta & Tiede* 48(5), 48-53.
- Aalto-Nevalainen, P. (2018). Nais- ja miesjohtajien subjektiivinen uramenestys liikuntalalla. Teoksessa Heikkinen, S., Jyrkinen, M., Lämsä, A-M. & Niemistö, C. (toim.), *Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä. Tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa* (s. 58-73). Helsinki: Hanken Svenska handelshögskolan.
- Aarresola, O. (2020). *Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä*. KIHUn julkaisusarja 70. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing. Understanding Qualitative Research*. New York: Oxford University Press.
- Brown, S. & Light, R. L. (2012). Women's sport leadership styles as the result of interaction between feminine and masculine approaches. *Asia-Pacific Journal of Health Sport and Physical Education* 3(3), 185-199. DOI: [10.1080/18377122.2012.721723](https://doi.org/10.1080/18377122.2012.721723).
- Burton, L.J. (2019). Under-representation of women in leadership roles in women's sport. Teoksessa Lough, N. & Geurin, A.N. (Ed.), *Routledge Handbook of the Business of Women's Sport*. London: Routledge.
- Cerezo, A., Cummings, M., Holmes, M. & Williams, C. (2020). Identity as Resistance: Identity Formation at the Intersection of Race, Gender Identity, and Sexual Orientation. *Psychology of Women Quarterly* 44(1), 67-83. DOI: [10.1177/0361684319875977](https://doi.org/10.1177/0361684319875977)
- Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management* 20, 1-21.
- Corlett, S. & Mavin, S. (2014). Intersectionality and identity: shared tenets and future research agendas for gender and identity studies. *Gender in Management: An International Journal*, 29(5), 258-276.
- Cuskelly, G., Hoye, R. & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport. Theory and practice*. London: Routledge.
- Davidson, M.J. & Burke, R.J. (2011). Women in Management Worldwide: Progress and Prospects – An Overview. Teoksessa Burke, R.J. & Richardsen, A. (Ed.), *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects* (s.1-18). London: Gower.
- Day, D.V. (2001). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly* 11(4), 581-613.

- DeRue, D.S., Ashford, S.J., & Cotton, N.C. (2009). Assuming the mantle: Unpacking the process by which individuals internalize a leader identity. Teoksessa Roberts, L.M. & Dutton, J.E. (Ed.), *Organization and management series. Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (s. 217–236). Routledge: Taylor & Francis Group.
- Else-Quest, N.M. & Hyde, J.S. (2016). Intersectionality in Quantitative Psychological Research I. Theoretical and Epistemological Issues. *Psychology of Women Quarterly* 40(2), 155-170. DOI: 10.1177/0361684316629797
- Etherington, N., Rodrigues, I.B., Giangregorio, L., Graham, I.D., Hoens, A.M., Kasperavicius, D., Kelly, C., Moore, J.E., Ponzano, M., Pressau, J., Sibley, K.M. & Straus, S. (2020). Applying an intersectionality lens to the theoretical domains framework: a tool for thinking about how intersecting social identities and structures of power influence behaviour. *BMC Medical Research Methodology* 20(1), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01056-1>
- Földesi, G. S. & Gál, A. (2019). Professional identity versus gender identity: Empirical study among top-level leaders and managers in Hungarian sport. *Scientific Journal of the University of Physical Education* 4(1-2), 32-38. DOI: 10.21846/TST.2019.1-2.4
- Gaston, L., Blundell, M. & Fletcher, T. (2020). Gender diversity in sport leadership: an investigation of United States of America National Governing Bodies of Sport. *Managing Sport and Leisure* 25(6), 402-417. DOI: 10.1080/23750472.2020.1719189
- Gioia, D.A. (1998). From individual to Organizational Identity. Teoksessa Whetten, D.A. & Godfrey, P.C. (Ed.), *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations* (s. 17-31). California: Sage Publications.
- Goethals, G.R. & Hoyt, C.L. (2017). Women and Leadership: History, Theories, and Case Studies. University of Richmond: UR Scholarship Repository. Haettu sivulta: <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1281&context=bookshelf>, 17.12.2020.
- Guillén, L., Mayo, M. & Korotov, K. (2015). Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. *The Leadership Quarterly* 26, 802-820.
- Gürler, E. (2020). Sveitsissä historiallinen nimitys: Ensimmäinen naisurheilujohtaja mahtiseuran pomoksi – ”Vaatii varmasti rohkeutta organisaatiolta”. YLE. Haettu sivulta <https://yle.fi/urheilu/3-11299477>, 21.10.2020.
- Hamington, M. (2019). Jane Addams. Teoksessa Zalta, E.N. (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2019 Edition). Haettu sivulta: <https://plato.stanford.edu/entries/addams-jane/>, 18.12.2020.

- Hancock, M.G., Darvin, L. & Walker, N.A. (2018). Beyond the Glass Ceiling: Sport Management Students' Perceptions of the Leadership Labyrinth. *Sport Management Education Journal* 12(2), 100-109.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37(2), 162–173.
- Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 11-45). Tampere: Vastapaino.
- IWDA: International Women's Development Agency (2018). What does intersectional feminism actually mean? Haettu sivulta: <https://iwda.org.au/what-does-intersectional-feminism-actually-mean/>, 10.2.2021.
- Johnson, R.E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C. & Chang, C-H. (2012). Leader Identity as an Antecedent of the Frequency and Consistency of Transformational, Consideration, and Abusive Leadership Behaviors. *Journal of Applied Psychology* 97(6), 1262-1272. DOI: 10.1037/a0029043
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.
- Karelaia, N. & Guillén, L. (2014). Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 125, 204-219.
- Katainen, A. & Keski-Petäjä, M. (2015). Miehet yliedustettuina johtotehtävissä ja työelämän ulkopuolella. Tilastokeskus: Tieto & Trendit. Haettu sivulta: <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2015/miehet-yliedustettuina-johtotehtavissa-ja-tyoelaman-ulkopuolella/>, 17.12.2020.
- Katsarova, I. (2019). Gender equality in sport: Getting closer every day. *European Parliamentary Research Service*, 1-12.
- Klenke, K. (2004). *Women and Leadership: A Contextual Perspective*. New York: Springer Publishing Company.
- Koski, P. & Heikkala, J. (2006). *Liikuntajärjestöjen johtaminen*. SLU-raportit.
- Koski, P. & Mäenpää, P. (2018). *Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986-2016*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Kosonen, H. (2014). *Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Krahe, J.A. & Fitzgerald, A.K. (2015). Innovation studio 101. *Journal of Higher Education Management* 30(1), 82-101.
- Kuula, A. & Tiitinen, S. (2010). Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 446-459), Tampere: Vastapaino.
- Kuula-Luumi, A. (2021). Laadullisen tutkimuksen anonymisointi. Teoksessa Vuori, J. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 21.2.2021.]
- Laakso, N. (2016). *Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia. Kasvaen, ajautuen, satumatulta vai pyrkien?* Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics 166.
- Lanaj, K., Gabriel, A.S., & Chawla, N. (2021). The Self-Sacrificial Nature of Leader Identity: Understanding the Costs and Benefits at Work and Home. *Journal of Applied Psychology*. 106(3), 345-363. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000505>
- Lanka, E., Topakas, A. & Patterson, M. (2019). Becoming a leader: catalysts and barriers to leader identity construction. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 29(3), 377-390.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, CO. & Thwala, W.D. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia Engineering* 196, 478-482.
- Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. (2007). Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 56(3), 294–321. Haettu sivulta: [58215.pdf \(core.ac.uk\)](#), 18.12.2020.
- Marton, F. (1981). Phenomenography – describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* 10, 177-200.
- Marton, F. & Booth, S. (1997). *Learning and awareness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- McDonald, I. (2004). Women in management: an historical perspective. *Employee Relations* 26(3), 307-319. DOI 10.1108/01425450410530673
- McDowell, J., & Carter-Francique, A. (2017). An Intersectional Analysis of the Workplace Experiences of African-American Female Athletic Directors. *Sex Roles* 77, 393-408. doi:10.1007/s11199-016-0730-y
- Melton E.N. & Bryant, M.J. (2017). Intersectionality: the impact of negotiating multiple identities for women in sport leadership. Teoksessa Burton, L.J. & Leberman, S. (Ed.), *Women in Sport Leadership: Research and practice for change* (s.62-83). New York: Taylor & Francis.
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia -sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.

- Mielenterveystalo (2021). Aikuiset. Tietoa mielenterveydestä. Sanasto. Haettu sivulta: <https://www.mielenterveystalo.fi/aikuiset/Tietopankki/sanasto/Pages/default.aspx>, 27.1.2021.
- Moore, M.E., Parkhouse, B.L. & Konrad, A.M. (2010). Women in sport management: advancing the representation through HRM structures. *Gender in Management: An International Journal* 25(2), 104-118.
- Moroosi, P. (2014). Constructing a leader's identity through a leadership development programme: An intersectional analysis. *Educational Management Administration & Leadership* 42(6), 792-807.
- Mäki-Kulmala, H. (2015). Valinta ja itseys Eriksonista Kierkegaardiin. Teoksessa Ropo, E., Sormunen, E. & Heinström, J. (toim.), *Identiteetistä informaatiolukutaitoon: tavoitteena itsenäinen ja yhteisöllinen oppija* (s. 139-162). Tampere: Tampere University Press.
- Nenonen, J. (2013). *Urheilujohtamisen koulutustarveselvitys. Painopisteet kansallisessa sekä kansainvälisessä urheilujohtamisen yliopistokoulutuksessa*. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.
- Nikander, P. (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 432-442), Tampere: Vastapaino.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th edition). International student edition. Thousand Oaks: Sage.
- Osman, J. (2018). *Navigating Intersectionality. How Race, Class, and Gender Overlap*. New York: Enslow Publishing.
- Pedersen, P.M., Parks, J.B., Quarterman, J. & Thibault, L. (2011). *Contemporary sport management* (4th edition.). Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- Pitichat, T. (2020). *The Role of Feedback in Leader Identity Development: An Examination of the Impact of the Deficits-Based Versus Strengths-Based Feedback*. The Claremont Graduate University: ProQuest Dissertations Publishing.
- Pitts, B. & Stotlar, D. (2007). *Fundamentals of Sport Marketing* (3rd edition.). Fitness Information Technology. Morgantown.
- Price, T., Dunlap, R. & Eller, J. (2017). An Exploration of Black Women's Intersectionality in Athletic Administration. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics* 10, 57-77.
- Pusa, A. (2020). Kolminkertainen arvokisamitalisti Mikaela Ingberg hakee SUL:n huippupaikkaa: ”Urheilijoiden tukeminen on lähellä sydäntäni”. *Helsingin Sanomat*. Haettu sivulta: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000006640406.html>, 21.10.2020.

- Rautio, P. (2006). Historiallista johdattelua minä- ja identiteettitutkimukseen. Teoksessa Rautio, P. & Saastamoinen, M. (toim.), *Minuus ja identiteetti. Sosiaalipsykologinen ja sosiologinen näkökulma* (s. 9-22). Tampere: Tampere University Press.
- Rissanen, R. (2006). Fenomenografia. Teoksessa Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV – *Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. [Vii-tattu 23.2.2021.]
- Riyadi, N., Asakarunia, D.A., Wijaya, F., Riantoputra, C.D. (2019). The Construction of Positive Leader Identity: Acquiring a Leadership Position and Being Accepted by Others. Teoksessa Sendjaya, S. (Ed.), *Leading for High Performance in Asia* (s. 65-88). Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-6074-9_4
- Roberts, S. & Brown, D.K. (2019). How to Manage Gender Bias from Within: Women in Leadership. *Journal of Business Diversity* 19(2), 83-98.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ropo, E. (2015a). Identiteetin rakentuminen opetuksessa. Teoksessa Ropo, E., Sormunen, E. & Heinström, J. (toim.), *Identiteetistä informaatiolukutaitoon: tavoitteena itsenäinen ja yhteisöllinen oppija* (s. 19-25). Tampere: Tampere University Press.
- Ropo, E. (2015b). Identiteetti tutkimuskohteena. Teoksessa Ropo, E., Sormunen, E. & Heinström, J. (toim.), *Identiteetistä informaatiolukutaitoon: tavoitteena itsenäinen ja yhteisöllinen oppija* (s. 26-47). Tampere: Tampere University Press.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.), *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 22-56). Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 424-431), Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 9-36), Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2017). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 46-83). Tampere: Vastapaino.
- Ryan, N.F., Hammond, M., MacCurtain, S. & Cross, C. (2020). Overcoming Risk For Women In Leader Identity Development. *Journal of Managerial Psychology* 36(1), 75-88. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0178>

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV-menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 18.2.2021.]
- Salem, S. (2016). Intersectionality and its discontents: Intersectionality as traveling theory. *European Journal of Women's Studies* 25(4), 403-418. DOI: 10.1177/1350506816643999
- Sanandaji, N. (2018). The Nordic Glass Ceiling. CATO Institute, Policy Analysis no. 835. Haettu sivulta: <https://www.cato.org/publications/policy-analysis/nordic-glass-ceiling>, 30.12.2020.
- Sanandaji, N. & Apunen, M. (2019). Lasikaton paradoksi. Pohjoismaat julistavat tasa-arvoa, mutta naisten eteneminen uralla takkuilee. *EVA-analyysi* 67, 1-12.
- Shaw, S. & Frisby, W. (2006). Can Gender Equity Be More Equitable?: Promoting an Alternative Frame for Sport Management Research, Education, and Practice. *Journal of Sport Management* 20, 483-509.
- Skinner, S. (2020). Towards a theory of Leader Identity Formation and its application in executive coaching. *Philosophy of Coaching: An International Journal* 5(1), 71-89.
- Smith, A. & Stewart, B. (1999). *Sports Management: A Guide to Professional Practice*. Crows Nest, NSW: Allen and Unwin.
- Sotiriadou, P. & de Haan, D. (2019). Women and Leadership: advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance. *International Journal of Sport Policy and Politics* 11(3), 365-383. DOI: 10.1080/19406940.2019.1577902
- Starke, H.M. (2020). Rosa Luxemburg. Encyclopædia Britannica. Haettu sivulta: <https://www.britannica.com/biography/Rosa-Luxemburg>, 18.12.2020.
- Stenbacka, W., Mäkinen, J., Lämsä, J. & Nieminen, M. (2018). Liikunnan ja urheilun julkinen tuki ja rakenteet Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. *KIHUn julkaisusarja* 62. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos / THL (2020a). Sukupuolten tasa-arvo. Tasa-arvotiedon keskus. Tasa-arvosanasto. Haettu sivulta: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/sukupuoli/tasa-arvosanasto>, 21.10.2020.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos / THL (2020b). Sukupuolten tasa-arvo. Tasa-arvotiedon keskus. Intersektionaalisuus ja sukupuoli. Haettu sivulta: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/sukupuoli/intersektionaalisuus-ja-sukupuoli>, 21.10.2020.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos / THL (2020c). Sukupuolten tasa-arvo. Tasa-arvotiedon keskus. Tasa-arvo yhteiskuntaelämän johtopaikoilla. Haettu sivulta: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/valta-ja-paatoksenteko/tasa-arvo-yhteiskuntaelaman-johtopaikoilla>, 28.12.2020.

- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos / THL (2020d). Sukupuolten tasa-arvo. Tasa-arvotiedon keskus. Sukupuoli ja politiikan johtopaikat. Haettu sivulta: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/valta-ja-paatoksenteko/sukupuoli-ja-politiikan-johtopaikat>, 28.12.2020.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos / THL (2020e). Sukupuolten tasa-arvo. Tasa-arvotiedon keskus. Johtamisen ja urakehityksen tasa-arvokysymyksiä. Haettu sivulta: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/johtamisen-ja-urakehityksen-tasa-arvokysymyksiä>, 30.12.2020.
- Thomas, N. (2004). *The John Adair Handbook of Management and Leadership: The Handbook of Management and Leadership*. London: Thorogood.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004; 2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turpeinen, S., Jaako, J., Kankaanpää, A. & Hakamäki, M. (2012). Sport and Equality 2011: Current state and changes of gender equality in Finland. *Opetus- ja kulttuuriministeriö: Publications of the Ministry of Education and Culture 2012:13*, 7-42.
- Turunen, A. & Linnainmaa, L. (2018). *Naisjohtajia ennätysmäärä – toimialojen erot suuria. Keskuskauppakamarin kahdeksas naisjohtajaselvitys 2018*. Helsinki: Kauppakamari, Naisjohtajaohjelma.
- Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Van Rijn, M., Kristal, S. & Henseler, J. (2018). Why do all good things come to an end? An inquiry into the discontinuation of sport sponsor-sponsee relationships. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* 20(2), 224-241.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat & trendit*. Helsinki: Edita.
- Vuori, J. (2021). Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Vuori, J. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/metelmaopetus/>>. [Viitattu 21.2.2021.]
- Wells, J.E. & Kerwin, S. (2016). Intentions to Be an Athletic Director: Racial and Gender Perspectives. *Journal of Career Development* 44(2), 127-143.
- Welty Peachey, J., Zhou, Y., Damon, Z.J. & Burton, L.J. (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management* 29, 570-587. <http://dx.doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>
- Wohlfart, O., Adam, S., Hovemann, G. & Kaden, M. (2020). *New Age of Sport Management Education in Europe (NASME) – Final Report Germany*. Leipzig: Research Project under the Erasmus+ Programme.

- Yeager, K.L. (2013). *Leader Identity Development: Understanding Adolescent Practice Experiences of Future Organizational Leaders*. Texas A&M University.
- Yip, J., Trainor, L.L., Black, H., Soto-Torres, L. & Reichard, R.J. (2020). Coaching New Leaders: A Relational Process of Integrating Multiple Identities. *Academy of Management Learning & Education* 19(4), 503-520. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0449>
- Yliniemi, K. (2020). Urheilujohtaminen on naisille kestävyys- ja kamppailulaji – Birgitta Kervinen muistuttaa, ettei tasa-arvo ole juuri edennyt urheilujärjestöissä. *Etelä-Suomen Sanomat*. Haettu sivulta: <https://www.ess.fi/urheilu/3149490>, 18.1.2021.

LIITE 1

Haastattelukysymysrunko

Lämmittelykysymykset

- Kerro jotain omasta työhistoriastasi ja/tai johtamiskokemuksestasi.
- Minkälaisista tehtävistä työpäiväsi muodostuvat?

Haastattelukysymykset

1. Minkälainen on mielestäsi hyvä johtaja? Kuvaile esimerkiksi hyvää johtajaa, joka itselläsi on ollut.
2. Minkälaisissa tilanteissa olet itse kokenut toimivasi hyvän johtajan tavoin? Kuvaile noita tilanteita.
3. Mitä ajattelet käsitteestä ”naisurheilujohtaminen”? Haluaisitko itseäsi mieluummin kutsuttavan urheilujohtajana vai naisurheilujohtajana?
4. Miten kuvailisit omien kokemustesi perusteella naisen asemaa urheilujohtamisessa Suomessa?
5. Millä kolmella sanalla kuvailisit itseäsi johtajana? Miksi juuri ne?
6. Millä tavoin muut ihmiset (työssä ja työn ulkopuolella) ovat vaikuttaneet siihen, millaiseksi olet rakentanut omaa johtajaminääsi?
7. Millä tavalla yhteiskunnalliset tai kulttuuriset tekijät ovat muokanneet johtajuuttasi? (esimerkiksi suomalaisen yhteiskunnan tai urheilukulttuurin luomat odotukset)
8. Mitkä ovat olleet johtamispolkusi merkittävimmät haasteet? Miten olet ratkaissut ne?
9. Oletko kohdannut johtamistyössäsi ennakkoasenteita tai eriarvoistamista, jos olet, millaista (positiivista/negatiivista) ja millaisissa tilanteissa?
10. Minkälaisissa tilanteissa huomaat hyödyntäväsi aikaisemmasta (työ)kokemuksesta saamiasi oppeja omassa johtamistyössäsi?
11. Miten johtajuutesi on muuttunut johtamisurasi aikana? Entä miten haluaisit vielä kehittyä johtajana?