



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Urheilukentiltä toimistoon

Menestyksekkään joukkueurheilukulttuurin opit yrityskulttuuriin

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma

Tommi Repo

Syksy 2025
Lapin yliopisto



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Urheilukentiltä toimistoon - Menestyksekkään joukkueurheilukulttuurin opit yrityskulttuuriin

Tekijä: Tommi Repo

Koulutusohjelma ja oppiaine: Hallintotieteiden ja johtamisen tutkinto-ohjelma, Hallintotieteiden maisteri

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 171 sivua + 3 liitettä

Vuosi: 2025

Tiivistelmä:

Tutkielman tarkoituksena oli tuottaa uutta ymmärrystä joukkueurheilussa ilmenevistä kulttuurisista käytännöistä, niiden rakentumisesta ja yhtymäkohdista yritysorganisaatioiden kulttuuriin. Päättökysymyksenä oli selvittää, mitä yhtäläisyyksiä ja eroja on joukkueurheilun kulttuurin ja yrityskulttuurin välillä ja mitä joukkueurheilun menestystekijöitä ja ominaisuuksia voidaan siirtää yrityskulttuurin kehittämiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Empiirinen aineisto koostui kymmenestä suomalaisen joukkueurheilun päävalmentajan puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Aineiston analyysissä hyödynnettiin teoriaohjaavasti Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin kolmitasoisia mallia ja haastatteluaineistoa täydennettiin menestyneitä joukkueita ja päävalmentajia käsittelevän urheilukirjallisuuden analyysillä havaintojen trianguloimiseksi.

Tulokset osoittavat, että menestyvien joukkueurheilujoukkueiden kulttuureissa korostuvat yhteiset piirteet, jotka ovat sovellettavissa myös yritysorganisaatioihin. Haastatellut valmentajat painottivat tekijöitä kuten selkeä yhteinen tavoite, jaetut arvot, tinkimätön sitoutuminen päivittäiseen työntekoon, roolien ja vastuiden selkeys, avoin vuorovaikutus sekä jatkuvan oppimisen ja palautteenannon periaate. Scheinin viitekehys auttoi jäsentämään, että menestyvässä kulttuurissa arjen käytännöt (artefaktit), julkkilautut arvot ja syvemmät perusolelut ovat johdonmukaisesti linjassa keskenään. Keskeinen johtopäätös on, että joukkueurheilun kulttuurista voidaan tunnistaa konkreettisia periaatteita menestyvän organisaatiokulttuurin rakentamiseen, kunhan niiden soveltamisessa huomioidaan kontekstien erot. Tutkielma tuottaa uutta tietoa erityisesti suomalaiseseen keskusteluun urheilun ja liike-elämän kulttuurien yhtymäkohdista, ja tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioissa, jotka pyrkivät kehittämään tavoitteellista ja kestävää voittamisen kulttuuria.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, yrityskulttuuri, joukkueurheilu, valmentajat, johtaminen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
1.1	Aiheen tausta	6
1.2	Tutkielman tarkoitus ja tutkimuksen kysymyksenasettelu	11
1.3	Aikaisempaa tutkimusta joukkueurheilun ja yrityskulttuurin vertailusta	13
2	YRITYS- JA JOUKKUEURHEILUKULTTUURI	16
2.1	Yrityskulttuurin tutkimisen historia	16
2.2	Yrityskulttuuri organisaation toiminnan ytimessä	18
2.3	Yrityskulttuuri vs. strategia – miten ne eroavat	21
2.4	Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin malli	23
2.5	Joukkueurheilukulttuuri	26
3	URHEILUSEURAT	28
3.1	Urheiluseurat joukkueurheilun perusta	28
3.2	Seurojen organisaatiomallit kansainvälisesti	30
3.3	Urheilua ja liiketoimintaa	31
3.4	Modernin urheilun ajanjakso	32
3.5	Moderni urheilu Suomessa	35
3.6	Urheilujoukkueen päävalmentaja	37
4	MENESTYKSEN ANATOMIAA	42
4.1	Päävalmentajat – strategit ja kulttuurin rakentajat	42
4.2	Dynastiat – kun joukkueesta tulee järjestelmällinen voittaja	46
4.3	Kapteenit – arjen johtajat ja liima	51
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	54
5.1	Laadullinen tutkimus	54
5.2	Teemahaastattelu ja anonymisointi	57
5.3	Haastattelun runko ja kysymykset	60

5.4	Kohderyhmä, ajankohta ja kertynyt aineisto määrällisesti	62
5.5	Analyysiprosessi	63
5.6	Eettiset näkökohdat	65
6	HAASTATTELUIJEN TULOKSET	66
6.1	Strategia ja menestyvän kulttuurin rakentaminen	66
6.1.1	Menestyksekkään joukkueen kulttuurin määrittely	66
6.1.2	Johdonmukaista rakentamista sekä sopeutumista ympäristöön	68
6.1.3	Valmennusfilosofian pakolliset peruspilarit	69
6.1.4	Strategian ja pelaajien joustavuuden merkitys	71
6.1.5	Huippusuorituksen säilyttäminen	72
6.2	Pelaajahankinnat ja joukkueen koostumus	73
6.2.1	Toimivaa ja tasapainoista joukkuetta rakentamassa	73
6.2.2	Taidot ja persoonallisuus toimivaksi joukkuedynamiikaksi	74
6.2.3	Kehityksen seuranta ilman tuloskeskeisyyttä	75
6.2.4	Heikkouksien korjaaminen ilman pelaaja vahvistuksia	76
6.3	Johtaminen	77
6.3.1	Vapauksien ja kurinalaisuuden tasapaino	77
6.3.2	Yhteinen päämäärä	78
6.3.3	Johtajuuden kehitys pelaajien keskuudessa	79
6.4	Viestintä ja motivointi	80
6.4.1	Hyvä kommunikointi	80
6.4.2	Palautteen antaminen	81
6.5	Henkinen valmistautuminen	82
6.5.1	Joukkueen henkisen puolen valmistelu ja vahvistaminen	82
6.5.2	Vapaa-ajan ja muut urheilun ulkopuolisten hetkien merkitys	83
6.6	Päävalmentajan oppiminen ja sopeutuminen	84
6.6.1	Uran suurimmat opit valmentajana	84
6.6.2	Onnistumisen ja epäonnistumisien rooli kehityksessä	85
6.6.3	Jatkuvan oppimisen ja kouluttautumisen rooli urallasi	86
6.6.4	Menestyksen neuvot yrityksille	86
7	TULOKSET YRITYSKULTTUURIN NÄKÖKULMASTA	87
7.1	Strategian ja menestyvän kulttuurin rakentaminen	87
7.2	Työntekijä rekrytointi ja tiimin koostumus	92

7.3	Itsensä johtaminen ja johtajuus työntekijöiden keskuudessa	97
7.4	Viestintä ja motivointi	100
7.5	Psyykkinen valmistautuminen ja vahvuus	103
7.6	Esihenkilöiden oppiminen ja sopeutuminen	105
8	POHDINTA EDUISTA JA HYÖDYISTÄ	109
8.1	Oppiminen ja suorituskky	109
8.2	Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen	112
8.3	Autonomian ja kurinalaisuuden tasapaino	116
8.4	Viestintä paineen alla	119
8.5	Henkinen suorituskky ja työhyvinvointi	122
8.6	Ihmisten johtaminen	126
9	JOHTOPÄÄTÖS - MENESTYVÄN KULTTUURIN SCHEIN-MALLI	130
9.1	Artefaktit	130
9.2	Julkilausutut arvot	134
9.3	Perusolelut	135
10	YHTEENVETO	138
11	LOPPUPOHDINTA	140
	Lähteet	145
	Liitteet	172

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen tausta

Viime vuosikymmeninä ja varsinkin 2000-luvulla työelämä on kokenut merkittäviä muutoksia, jotka ovat heijastuneet suoraan organisaatioiden toimintaan ja työntekijöiden arkeen. Globalisaation, teknologisen kehityksen, digitalisaation ja alati kasvavan kilpailun myötä työaika on muuttunut entistä nopeatahtisemmaksi, monimutkaisemmaksi ja jatkuvasti muuttuvaksi. Organisaatiot toimivat yhä useammin erilaisten epävarmuustekijöiden kanssa ja tulevaisuuden paineen alla, mikä näkyy muun muassa tiukentuvina aikatauluina, kasvavina suoritusvaatimuksina ja jatkuvana muutoksenhallinnan tarpeena. Työntekijöiltä odotetaan sopeutumiskykyä, luovuutta, jatkuvaa kehitystä, oppimista ja tehokkuutta tilanteissa, joissa selkeitä vastauksia tai pysyviä rakenteita ei välttämättä ole. Tämä kehitys on tehnyt työarjesta paitsi haasteellista myös entistä kuluttavampaa psyykkisesti ja sosiaalisesti (Eurofound, 2025; Eurofound, 2023; OECD, 2023).

Mielenkiintoista on, että monia näistä piirteistä – jatkuva suorituspaine, tavoitteellisuus, kilpaileminen rajallisista resursseista ja palautteen intensiivisyys – on perinteisesti pidetty nimenomaan urheilumaailmaan kuuluvina ilmiöinä. Ammattiurheilussa yksilöt ja joukkueet toimivat jatkuvassa arvioinnin kohteena, altistuvat paineelle suoriutua hetkessä ja kehittävät kilpailukykyään paitsi fyysisen harjoittelun myös henkisen resilienssin kautta. Nämä samaiset vastaavat ilmiöt ovat yleistyneet yritysmaailmassa: työyhteisöt joutuvat jatkuvasti viritäytymään tehokkaampaan ja sopeutuvampaan toimintaan (Rauniar & Cao, 2025) ja johtajilta odotetaan kykyä motivoida, ohjata ja rakentaa yhtenäistä kulttuuria nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Sott & Bender, 2025).

Voidaan puhua suoranaisestä konvergenssista eli yritys- ja urheilukulttuuri ovat kehittyneet toisiaan kohti merkittävällä tavalla. Aiemmin urheilumaailmaan liitetyt vaatimukset ja toimintamallit kuten tiimityön hioutuminen äärirajoilla, jatkuva kilpailu, yksilöllisen potentiaalın hyödyntäminen ja psykologinen valmennus ovat yhä useammin myös osa perusyrityksen ja sen työntekijöiden arkea. Suurin ero näiden kahden kulttuurin välillä on kuitenkin se, että urheilumaailmassa on kymmenien vuosien kokemus toimintaympäristöstä, jossa paine, kilpailu ja suorituskyky ovat olleet luonnollinen osa arkea. Urheilun kulttuuriset käytännöt ovat kehittyneet vuosikymmenten ajan ympäristössä, jossa vaatimustaso on ollut jatkuvasti

korkea ja tulostavasti välitöntä. Valmentamisen, ryhmädynamiikan hallinnan, motivaation ylläpitämisen ja palautteenannon kaltaiset osa-alueet ovat urheilussa vakiintuneet osaksi arkea ja saaneet tuekseen valmennusfilosofioita, käytännön malleja ja pitkäjänteistä kokemusta.

Yrityskulttuurin tai yritysmaailman muuttumista viimeisen noin 100 vuoden aikana voidaan katsoa myös näkökulmasta, miten ihmisten arki esimerkiksi Suomessa on muuttunut pelkäämään itsenäisyyden aikana, mistä kertoo myös osuvasti Ismo Alangon musiikkikappale vuodelta 1990 ”Kun Suomi putos puusta”.

Itsenäisyyden alussa suomalaiset asuivat pääasiassa maalla ja elinkeinoista tärkeimmät olivatkin maa- ja metsätalous. Eikä silloin ollut samanlaisia ura- ja koulutusmahdollisuuksia kuin nykyään on. Toisen maailman sodan jälkeen jälleen rakentamisen myötä alkoi Suomesakin vahva nousu teollistumisessa ja kaupungistumisessa. Tämän suuntauksen myötä myös 1970-luvulla toteutettiin peruskoulu-uudistus, minkä myötä kaikille tuli mahdollisuus saada perussivistys, mutta tämän lisäksi kaikille tuli mahdollisuus edetä jatkokoulutuksiin (Meinander & Autio, 2011; Simola, 2014).

1990-luvulla työelämässä jälleen koettiin ison kehityksen alkusysäys, kun tietotekniikka ja varsinkin tietokone alkoi yleistymään. ATK (nykyään IT) taidoista tulikin vähimmäisvaatimus 2000-luvun alulla ja vähäksi kävivät työt, missä ei tarvinnut osata käyttää tietokonetta (Castells & Himanen, 2002; OECD, 2000). Tietenkin samassa ajassa yleisestikin lisääntyi erilaisten digitaalisten laitteiden käyttäminen ja 2000-luvulla sai alkunsa digitalisaatio, joka on edennyt älylaitteiden vaiheeseen ja seuraavana odotellaan tekoälyn yleistymistä (ITU, 2024; GSMA, 2025)

Edellä mainittujen kehityksien lisäksi ei pidä unohtaa ihan perinteisen arjen merkittäviä muutoksia. Nykyinen nuorempi sukupolvi ei tätä todennäköisesti muista ja ehtinyt kokemaan, mutta arkielämässä on valinnut tietynlainen rytmi ennen 2000-luvun muutoksia. Kaupat ja palvelut olivat vahvasti auki arkisin vain noin 8–18 välillä ja viikonloppuisin ei ollut kaikki liikkeet edes auki ja sunnuntain lisäksi pyhät olivat pääasiassa hyvin hiljaista aikaa eli liikkeet olivat kiinni. 2000-luvulla aukiolot vapautuivat, minkä myötä vuorotyöt lisääntyivät ja lisäksi aukioloja ei enää rajoita edes pyhät (Hallituksen esitys [HE] 49/2000; Riekhoff, Krutova, & Nätti, 2019; Boulin, 2013).

Kaikki edellä mainittujen muutosten lisäksi yritysmaailmassa suorituspainet ja nopeatahtinen työarki ovat nousseet keskiöön varsinkin viime vuosina, ja osasyynä on nopeasti muuttuneet toimintaympäristöt (OECD, 2023; Eurofound, 2025; Aleksynska ym., 2019). Vaikka organisaatiot panostavat yhä enemmän koulutuksiin ja kulttuurin kehittämiseen, monilta puuttuu vielä systemaattinen, kokemukseen perustuva ymmärrys siitä, miten rakentaa kestävä ja suorituskykyä tukeva työyhteisö (Uhl-Bien & Arena, 2018; Schein, 2016). Moni nykyjohtaja on kasvanut työelämäänsä erilaisessa ajassa, jolloin vakaus ja selkeät hierarkiat olivat normi mutta nämä johtamismallit eivät enää vastaa nykytyön haasteisiin (Uhl-Bien & Arena, 2018; Kotter, 2012). Yritysorganisaatiot ovatkin joutuneet viime vuosina muuttamaan toimintatapoja ja ajattelumalleja, jotka aiemmin olivat itsestään selviä ja tehokkaina pidettyjä, mutta jotka nykyisessä, jatkuvasti muuttuvassa työelämässä ovat osoittautuneet riittämättömiksi (Kotter, 2012; Uhl-Bien & Arena, 2018; OECD, 2023).

Edellä mainituista syistä organisaatiokulttuuri on noussut merkittäväksi tutkimuskohteeksi sekä yritysmaailmassa että urheilun kontekstissa, sillä sen vaikutus organisaation toimintaan, yksilöiden käyttäytymiseen ja yhteisön menestykseen on laajasti tunnistettu (Schein, 2016; Hartnell, Ou & Kinicki, 2011; Denison & Mishra, 1995; Barney, 1986; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018). Yrityksissä kulttuuri ilmenee muun muassa toimintatapoina, arvoina, johtamiskäytänteinä ja normeina, jotka muovaavat päivittäistä toimintaa sekä työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota (Schein, 2016; Hartnell ym., 2011). Vastaavasti joukkueurheilussa kulttuuri rakentuu pitkälti valmennusfilosofian, joukkueen yhteisten arvojen, tavoitteiden, perinteiden ja vuorovaikutussuhteiden varaan (Wagstaff & Burton-Wylie, 2018; Henriksen, Stambulova & Roessler, 2010). Joukkueurheilukulttuuri on erityisen dynaaminen ja elävä ilmiö, joka muuttuu jatkuvasti kilpailutilanteiden, henkilöstövaihdosten ja lajien kehityksen mukana (Cruickshank & Collins, 2012; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018). Molemmissa konteksteissa kulttuuri vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten organisaatio toimii, minäkalaisia tuloksia se saavuttaa ja miten yksilöt kokevat osallisuutensa yhteisössä (Hartnell ym., 2011; Denison & Mishra, 1995; Henriksen ym., 2010).

Tässä yhteydessä on hyödyllistä täsmentää käsitteitä. Organisaatiokulttuuri on kattokäsite kaikentyyppisten organisaatioiden (yritykset, julkinen hallinto, kolmas sektori) jaetuista merkityksistä, arvoista, normeista ja perusoletuksista, kun taas yrityskulttuuri viittaa organisaatiokulttuurin ilmenemiseen nimenomaan markkinaehtoisissa, voittoa tavoittelevissa yrityksissä (Schein, 2016).

Kirjallisuus osoittaa myös systemaattisia eroja yritysten ja julkisten organisaatioiden kulttuureissa, jotka kytkeytyvät ydintehtävään, vastuuvellisuuteen, valvontaympäristöön ja kannustinrakenteisiin (Boyne, 2002; Rainey & Bozeman, 2000; Perry & Wise, 1990; Schein, 2016). Yrityksissä kulttuuri rakentuu kannattavuuden, kasvun ja asiakasarvon ympärille (Boyne, 2002; Rainey & Bozeman, 2000). Julkisella sektorilla korostuvat sen sijaan lakisääteiset tehtävät, yhdenvertaisuus ja legitimitetti (Boyne, 2002; Rainey, 2014). Yritysten keskeisiä sidosryhmiä ovat asiakkaat ja omistajat, kun taas julkisessa hallinnossa poliittinen johto, kansalaiset ja valvontaviranomaiset muodostavat monipäämiesasetelman, joka lisää läpinäkyvyyden ja oikeudellisen vastuun painoarvoa (Rainey & Bozeman, 2000). Yrityksissä tulos- ja myyntimittarit sekä palkitsemisjärjestelmät ovat keskeisiä, kun julkisella sektorilla mittaristo on monitavoitteinen ja palvelumotivaatio korostuu (Perry & Wise, 1990; Rainey, 2014). Päätöksenteko ja kokeilut etenevät yrityksissä usein nopeammin, kun taas julkisella puolella varovaisuus ja sääntelyyn kiinnittyvät menettelyt ohjaavat toimintaa (Boyne, 2002; Rainey, 2014). Yrityksissä organisatoriset rakenteet ovat tyypillisesti matalampia ja rutiinit ketterämpiä, kun taas julkisessa hallinnossa muodollisuus on näkyvämpää (Boyne, 2002; Rainey, 2014). Rajoja on kuitenkin hämärtänyt uusi julkisjohtamisen oppi (New Public Managementin, NPM) sekä erilaisten hybridiratkaisujen yleistymisen (Hood, 1991; Christensen & Lægreid, 2007).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan joukkueurheilukulttuurin rakenteita ja ominaispiirteitä suhteessa yritysmaailman kulttuurisiin käytäntöihin. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa oletus siitä, että urheilun maailmassa vakiintuneita käytäntöjä voitaisiin soveltaa laajemminkin organisaatiokulttuurien kehittämisessä, erityisesti yritysorganisaatioissa (Wagstaff & Burton-Wylie, 2018). Keskeisenä viitekehyksenä toimii Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin kolmitasoinen malli, joka jakaa kulttuurin artefakteihin, julkilausuttuihin arvoihin ja syvällä vaikuttaviin perusoletuksiin. Malli tarjoaa rakenteellisen ja teoreettisesti perustellun tavan analysoida kulttuuria sekä näkyvien että näkymättömien ulottuvuuksien kautta. Scheinin mallin avulla voidaan paitsi ymmärtää kulttuurisia ilmiöitä syvällisemmin myös vertailla eri yhteisöissä esiintyviä kulttuurisia piirteitä toisiinsa. (Schein, 2016.)

Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti päävalmentajien roolia joukkueurheilukulttuurin rakentajina ja ylläpitäjinä. Valmentajilla on keskeinen merkitys siinä, millaisia arvoja, normeja ja käytäntöjä joukkueessa vallitsee ja miten nämä kulttuuriset tekijät vaikuttavat joukkueen suorituskyykyyn, yhteishenkeen ja yksilöiden kehittymiseen (Fletcher & Arnold, 2011;

Cruickshank & Collins, 2012; Henriksen ym., 2010). Haastattelujen kautta pyritään avaamaan valmentajien kokemusmaailmaa ja näkemyksiä siitä, miten kulttuuria johdetaan, mitä haasteita sen ylläpitämiseen liittyy ja millaisin keinoin yhteistä identiteettiä rakennetaan. Päävalmentajien näkökulmat tarjoavat syvällistä ja kontekstisidonnaista ymmärrystä joukkueurheilun arjesta, jota täydentää urheilukirjallisuudesta saatu tausta-aineisto.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ainoastaan tunnistaa joukkueurheilukulttuurille ominaisia piirteitä, vaan myös arvioida, missä määrin nämä piirteet ovat siirrettävissä yritysmaailman kontekstiin. Erityistä huomiota kiinnitetään sellaisiin kulttuurisiin käytäntöihin, jotka tukevat ryhmädynamiikkaa, yhteistä tavoiteorientaatiota, vastuullisuutta, palautteenantoa ja yhteisöllisyyttä. Nämä elementit ovat osoittautuneet keskeisiksi menestystekijöiksi menestyneissä urheilujoukkueissa ja niillä voi olla huomattavaa potentiaalia myös yritysorganisaatioiden toiminnan kehittämisessä (Wagstaff & Burton-Wylie, 2018; Cruickshank & Collins, 2012; Hartnell ym., 2011).

Tutkimuksen laajempi konteksti liittyy organisaatiokulttuurin muutoksiin ja kehittämiseen osana johtamisen ja työyhteisöjen tutkimusta. Globalisaation, työelämän murroksen ja henkilöstön odotusten muutosten myötä kulttuurista on tullut entistä tärkeämpi tekijä organisaatioiden kilpailukyvyllä ja vetovoimalla (OECD, 2023; Eurofound, 2025). Yritykset etsivät uusia keinoja rakentaa motivoivia, joustavia ja sitouttavia työympäristöjä, ja urheilumaailman esimerkit voivat tarjota tähän arvokkaita näkökulmia (Uhl-Bien & Arena, 2018; Cruickshank & Collins, 2012). Tutkimuksessa lähestytään kulttuuria kokonaisvaltaisena ja monitasoisena ilmiönä, jonka ymmärtäminen edellyttää sekä teoreettista viitekehystä että empiiristä syventymistä konkreettisiin käytäntöihin (Schein, 2016).

Tämä tutkimus tuo esiin paitsi urheilumaailman tarjoamat opit, myös uusia tapoja jäsentää ja kehittää yrityskulttuuria. Se haastaa tarkastelemaan organisaatioiden johtamiskäytäntöjä ja arvoja urheilusta nousevien kulttuuristen esimerkkien kautta ja antaa samalla syvempää ymmärrystä kulttuurin vaikutuksesta yksilöiden ja yhteisöjen toimintaan (Schein, 2016; Hartnell ym., 2011). Tutkimuksen kontribuutio kohdistuu siten sekä urheilu- että yritysorganisaatioiden kulttuurien ymmärtämiseen ja niiden kehittämiseen kohti yhtenäisempää, tavoitteellisempaa ja inhimillisesti kestäväää toimintaa.

1.2 Tutkielman tarkoitus ja tutkimuksen kysymyksenasettelu

Tämän tutkielman tarkoituksena on tuottaa uutta ymmärrystä siitä, millaisia kulttuurisia käytäntöjä joukkueurheilussa esiintyy, miten ne rakentuvat ja millaisia yhtymäkohtia niillä on yritysorganisaatioiden kulttuurisiin ilmiöihin. Tutkimus pyrkii tunnistamaan menestyksekään joukkueurheilun kulttuuriset tekijät, joilla voi olla sovellettavaa arvoa yrityskulttuurin kehittämisessä, sekä arvioimaan kriittisesti, missä määrin urheilun käytäntöjä voidaan yleistää tai siirtää yritysmaailman kontekstiin. Tunnistan organisaatioiden alakulttuurit, mutta raajan analyysin niihin ilmiöihin ja käytäntöihin, jotka selittävät urheilujoukkueiden menestystä ja ovat siirrettävissä yrityskontekstiin. Alakulttuureja käsittelen siltä osin kuin ne selittävät näitä toimivia käytäntöjä.

Tutkielma sijoittuu organisaatiokulttuurin ja johtajuuden tutkimuskenttään, jossa joukkueurheilun ja yritysmaailman kulttuuristen ilmiöiden vertailu on edelleen suhteellisen vähän tutkittu, erityisesti suomalaisessa kontekstissa. Vaikka organisaatiokulttuurista on olemassa laaja ja monipuolinen tutkimusperinne sekä yritysmaailmassa että urheilussa, näiden kahden toimintaympäristön välinen systemaattinen vertailu jää usein pintapuoliseksi tai yksittäisiin teemoihin keskittyväksi. Aiemmassa kirjallisuudessa kulttuurin merkitys on yhdistetty organisaation toimivuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen ja suorituskyykyyn (Barney, 1986; Denison & Mishra, 1995; Hartnell, Ou & Kinicki, 2011; Schein, 2016) ja vastaavasti joukkueurheilussa kulttuuri liitetään joukkueen menestykseen, yhtenäisyyteen ja pelaajien yksilölliseen kehittymiseen (Carron, Colman, Wheeler & Stevens, 2002; Mullen & Copper, 1994; Henriksen, Stambulova & Roessler, 2010; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018). Useat kansainväliset tarkastelut osoittavat, että urheilujoukkueissa ilmenevät johtamisen käytännöt, arvot ja normit voivat tarjota sovellettavia malleja liike-elämän kontekstiin (Fletcher & Arnold, 2011; Cruickshank & Collins, 2012; Cole & Martin, 2018; Paradis & Martin, 2012; Guenzi & Ruta, 2013), mutta suomalaisessa tieteellisessä keskustelussa näkökulma on jäänyt vähälle huomiolle ja empiirinen vertailunäyttö on vielä rajallista (Maitland ym., 2015; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018; Jokiniemi, 2023; Makkonen, 2018; Puntari, 2021).

Tutkielma kytkeytyy tähän tutkimusaukkoon hyödyntämällä Edgar Scheinin kolmitasoista organisaatiokulttuurin mallia (Schein, 2016; Schein & Schein, 2017, 2019). Malli mahdollistaa kulttuurin tarkastelun näkyvien artefaktien, julkilausuttujen arvojen ja syvempien perusoletusten tasoilla ja antaa rakenteellisen tavan vertailla joukkueurheilun ja yritysorgani-

saatioiden kulttuurisia piirteitä. Tässä viitekehyksessä urheilun arjen käytännöt – valmennusfilosofia, pelilliset ja arkiset rutiinit, vuorovaikutus, roolit ja vastuut – hahmottuvat kulttuuria tuottavina mekanismeina, joiden siirrettävyyttä yritysmaailmaan voidaan arvioida eksplisiittisin kriteerein.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on: mitä yhtäläisyyksiä ja eroja on joukkueurheilun kulttuurin ja yrityskulttuurin välillä ja mitä joukkueurheilun menestystekijöitä ja ominaisuuksista voidaan siirtää yrityskulttuurin kehittämiseen? Pääkysymystä täsmentävät alakysymykset ovat:

1. Mitkä menestyvän joukkueurheilukulttuurin käytännöt ja periaatteet nousevat esiin päävalmentajahaastatteluissa?
2. Mitä ominaisuuksia urheilukirjallisuus kuvaa menestyvien joukkueiden ja valmentajien kulttuureista, ja miten nämä havainnot vertautuvat haastatteluaineistoon?
3. Miten tunnistetut menestystekijät sijoittuvat Scheinin kolmitasoiseen malliin (artefaktit, julkilausutut arvot, perusoletukset)?
4. Millä edellytyksillä ja rajoituksilla nämä tekijät ovat siirrettävissä yrityskulttuurin kehittämiseen, ja millaista tulkintaa tai muokkausta siirto edellyttää?

Empiirinen aineisto koostuu puolistrukturoiduista teemahaastatteluista, jotka on toteutettu suomalaisten urheilujoukkueiden päävalmentajien kanssa. Haastateltavat on valittu harkinnanvaraisesti siten, että heillä on merkittävä kokemus päävalmentajana toimimisesta joukkueurheilussa. Haastatteluaineistoa täydentää urheilukirjallisuuden analyysi ja erityisesti menestyneitä valmentajia ja joukkueita käsittelevät teokset. Tämä toimii triangulaationa ja tukee haastatteluissa esiin nousseita havaintoja, syventää tulkintaa ja hahmottaa ”menestyksen reseptiä” laajemmassa kontekstissa.

Tutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä koko urheilu- tai yritysmaailmaan, vaan tuottaa syvällistä, kontekstisidonnaista tietoa, joka voi toimia lähtökohtana käytännön kehittämistyölle. Asettamalla urheilun ja yritysorganisaatioiden kulttuuriset käytännöt rinnakkaiseen tarkasteluun tutkielma pyrkii rakentamaan siltoja kahden eri maailman välille ja tarjoamaan uusia näkökulmia siihen, miten yhteisöjä voidaan johtaa tavoitteellisesti ja kestävästi kulttuurin kautta. Samalla tutkielma edistää teoreettista keskustelua kulttuurin

tasoista ja niiden välisistä suhteista sekä tuottaa käytännöllisiä huomioita valmentavasta johtamisesta ja kulttuurin muokkaamisesta dynaamisissa, korkean paineen ympäristöissä.

1.3 Aikaisempaa tutkimusta joukkueurheilun ja yrityskulttuurin vertailusta

Aikaisemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu joukkueurheilun ja yritysmaailman kulttuurien samankaltaisuuksia ja eroja erityisesti organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Useat tutkimukset viittaavat siihen, että joukkueurheilu kulttuurissa on monia yhtymäkohtia yritysorganisaatioihin, kuten arvojen merkitys, johtamisen vaikutus ja yhteisöllisyyden ja yrityskulttuurin rakentaminen (Maitland, Hills & Rhind, 2015). Näissä tutkimuksissa on hyödynnetty erilaisia teoreettisia malleja, kuten Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin mallia, jonka avulla on pyritty hahmottamaan, miten kulttuuri rakentuu ja vaikuttaa toimijoiden käyttäytymiseen sekä suorituskyykyyn. Järjestelmäajatteluun nojaava suomalaisen liikuntapolitiikan pitkittäistarkastelu (Lehtonen, Uusikylä, Jalonen & Lappalainen, 2025) korostaa kulttuurin muutoksen epälineaarisuutta, polkuriippuvuutta ja käännekohtia, tarjoten siltanäkökulman urheilun ja yrityskulttuurin vertailulle. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetty timeline mapping -menetelmä on sovellettavissa joukkueiden ja organisaatioiden kulttuuristen murroshetkien jäsentämiseen.

Tämän teeman kirjallisuutta luonnehtii kuitenkin tietyllä tapaa sirpaleisuus: urheilu johtamisen ja urheilupsykologian piirissä painottuvat käsitteellinen jäsentely, yksittäiset tapaustutkimukset ja menetelmällisesti hajautunut lähestymistapa, kun taas systemaattista, kumuloituvaa vertailunäyttöä urheilun ja yritysmaailman välillä on toistaiseksi rajoitetusti. Käsitteellinen ja menetelmällinen katsaus urheilun organisaatiokulttuurista korostaa juuri tätä hajanaisuutta sekä tarvetta tarkemmalle määrittelylle ja kulttuurin mittaamiselle (Wagstaff & Burton-Wylie, 2018). Sirpaleisuutta kokoava näkökulma löytyy myös urheilun ja liiketoiminnan rajapinnan systemaattisesta katsauksesta, joka osoittaa arvon ilmentyvän taloudellisinä, symbolisinä, tunne- ja sosiaalisina ulottuvuuksina—ja siten hahmottaa, mitä periaatteita urheilusta on realistista siirtää yritys kontekstiin (Jalonen ym., 2018). Lisäksi kompleksisuuslinssiä soveltava konseptuaalinen työ (Jalonen, 2015) jäsentää urheilun–bisneksen yhteistyötä palautekytkentöinä ja yhteisluomisen prosesseina, mikä tukee tämän tutkimuksen poikkikontekstista asetelmaa.

Vaikka kenttä on monimuotoinen, yhteisiä teemoja toistuu: johtajuuden rooli kulttuurin muokkaamisessa, yhteisten arvojen ja normien merkitys, sekä tiimiyhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen kytkökset suoritukseen (Maitland ym., 2015; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018; Schein, 2016).

MacIntosh ja Doherty (2009) tarkastelivat organisaatiokulttuurin vaikutusta työtyytyväisyyteen fitnessalan kontekstissa. Heidän tutkimuksensa osoitti, että kulttuurin eri ulottuvuudet, kuten ilmapiiri, yhteenkuuluvuuden tunne ja palveluiden laatu, vaikuttivat merkittävästi työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Tämä on rinnastettavissa urheilujoukkueiden dynamiikkaan, joissa joukkuehenki ja valmennuksen laatu ovat avainasemassa yksilöiden ja koko ryhmän menestyksen kannalta. Vastaavasti laadulliset eliittuurheilun tutkimukset osoittavat, että suoritusjohtaminen rakentuu vision, ihmisten, toimintatapojen ja kulttuurin yhteisvaikutuksesta (Fletcher & Arnold, 2011) ja että kulttuurin tietoinen muuttaminen on mahdollista, mutta vaativa monitasoinen prosessi (Cruickshank & Collins, 2012). Ekologinen lähestymistapa kehitysympäristöihin puolestaan korostaa, että arvojen, roolien ja vuorovaikutussuhteiden muodostama kulttuurinen laatu kytkeytyy menestykseen pitkällä aikavälillä (Henriksen, ym., 2010). Täydennyksenä tähän näkökulmaan organisaatioiden epätie-
don hallinnan tutkimus korostaa, että kulttuurit sisältävät väistämättä sokeita pisteitä—sekä hallittuja että ei-toivottuja—joiden ymmärtäminen on keskeistä kehittämistyössä (Jalonen, 2014).

Scheinin kolmitasoista organisaatiokulttuurin mallia on sovellettu myös urheilun kontekstissa. Cole ja Martin (2018) tutkivat uusiseelantilaisen rugbyjoukkueen kulttuuria ja havaitsivat, että joukkueen menestykseen vaikuttivat erityisesti yhteiset arvot, avoin johtajuus ja hierarkian mataluus. Vastaavanlaisia havaintoja on tehty myös yrityskulttuurin tutkimuksessa, jossa menestyneillä organisaatioilla on usein selkeät arvot ja matala hierarkia, mikä kannustaa innovatiivisuuteen ja tiimityöhön. Lisäksi Svarytė, Staškevičiūtė-Būtienė ja Mujkic (2016) vertasivat koripalloseurojen johtamiskulttuuria ja yritysjohtamista. Heidän tutkimuksensa osoitti, että pelaajat kokivat organisaation kulttuurin eri tavoin kuin seurojen johto, mikä viittaa siihen, että sisäisen viestinnän ja osallistamisen merkitys korostuu sekä urheilussa että yritysmaailmassa. Tämä ilmiö näkyy myös yritysorganisaatioissa, joissa työntekijöiden ja johdon näkemykset organisaation toimintaperiaatteista saattavat poiketa merkittävästi toisistaan.

Lisäksi kirjallisuudessa on kuvattu teorialähtöisiä ja käytäntöön soveltuvia malleja, jotka linkittävät urheilun johtamisoppeja yritysten tarpeisiin. Paradis ja Martin (2012) tarjoavat artikkelissaan *Team Building in Sport: Linking Theory and Research to Practical Application* yleiskatsauksen tehokkaisiin joukkueenrakennusmenetelmiin, ja Paolo Guenzi sekä Dino Ruta (2013) kokoavat kirjassaan *Leading Teams: Tools and Techniques for Successful Team Leadership from the Sports World* urheiluvalmentajien käytännön johtamis- ja motivaatiotekniikoita yritysmaailmaan sovellettaviksi. Nämä teokset vahvistavat käsitystä siitä, että urheilusta johdettavilla periaatteilla (esim. selkeä roolitus, tavoiteorientaatio, palautekulttuuri) voi olla relevanttia siirrettävyyttä yritysorganisaatioihin – samalla kuitenkin muistuttaen kontekstisidonnaisuudesta. Urheilun ja bisneksen arvonluontia kokoava katsaus (Jalonen ym., 2018) tarjoaa tähän sillan: se osoittaa, että arvo ei rajoitu rahamittareihin, vaan rakentuu myös symbolisista ja sosiaalisista merkityksistä—havainto, joka auttaa tulkitsemaan kulttuuristen käytäntöjen siirrettävyyttä.

Yrityskirjallisuuden puolella meta-analyysit ja klassikkotyöt tarjoavat vahvan vertailupohjan ymmärtää kulttuurin yhteyksiä henkilöstöasenteisiin, operatiiviseen toimintaan ja tuloksellisuuteen. Esimerkiksi *Competing Values* -viitekehyksen kooste osoittaa systemaattisia yhteyksiä kulttuurityyppien ja efektiivisyysmittarien välillä (Hartnell ym., 2011), ja Denisonin ja Mishran (1995) malli liittää kulttuurin peruspiirteet (osallistavuus, johdonmukaisuus, sopeutuvuus, missio) organisaation tehokkuuteen. Teoreettisemmalla tasolla Barney (1986) argumentoi, että kulttuuri voi muodostaa VRIN -mallin mukaisen kestävä kilpailuedun. Nämä tulokset eivät ainoastaan vahvista kulttuurin keskeistä roolia yritysorganisaatioissa, vaan tarjoavat myös käsitteellisen sillan, jonka kautta urheilun havaintoja voidaan peilata yritysmaailman ilmiöihin.

Kaiken kaikkiaan tutkimukset viittaavat siihen, että vaikka joukkueurheilun ja yritysorganisaatioiden tavoitteet ja toimintaympäristöt eroavat toisistaan, niiden kulttuureissa on myös merkittäviä yhtäläisyyksiä. Molemmissa konteksteissa kulttuuri vaikuttaa olennaisesti suoritukseen, yhteistyöhön ja yksilöiden sitoutumiseen, minkä vuoksi joukkueurheilun toimintamalleista voidaan löytää arvokkaita näkökulmia myös yritysmaailmaan. Samalla kirjallisuus osoittaa, että suoria poikkikontekstisia vertailuja – etenkin sellaisia, joissa yhteinen teoreettinen viitekehys, kuten Scheinin kolmitasoinen malli, sovelletaan rinnakkaisesti urheilussa ja yrityksissä – on vielä suhteellisen vähän. Tämä tutkimus asettuu juuri tähän tutkimusaukkoon ja hyödyntää joukkueurheilusta kertynyttä ymmärrystä, tarkastelee

päävalmentajien roolia kulttuurin rakentajina ja arvioi, missä määrin joukkueurheilun vaikiintuneita käytäntöjä voidaan siirtää ja soveltaa yritysorganisaatioiden kulttuurien kehittämiseen (Schein, 2016; Maitland ym., 2015; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018; Fletcher & Arnold, 2011; Cruickshank & Collins, 2012; Henriksen ym., 2010; Hartnell ym., 2011).

Seuraavaksi määrittelen tutkimuksen käsitteellisen viitekehyksen ja erityisesti Scheinin kolmitasoisien kulttuurimallin, jonka avulla sekä yritys- että joukkueurheilukulttuurin ilmiöt jäsennetään yhtenäisessä rakenteessa.

2 YRITYS- JA JOUKKUEURHEILUKULTTUURI

2.1 Yrityskulttuurin tutkimisen historia

Yrityskulttuurin käsite on kehittynyt pitkän ajan kuluessa, vaikka sen systemaattinen tutkimus alkoi vasta 1900-luvun loppupuolella. Jo teollistumisen alkuvaiheessa yrityksissä oli havaittavissa erilaisia toimintatapoja ja johtamiskäytäntöjä, jotka loivat pohjan organisaatiokohtaisille kulttuureille. Esimerkiksi Henry Fordin massatuotantomalli 1900-luvun alussa toi mukanaan vahvasti kontrolloidun ja hierarkkisen kulttuurin, jossa tehokkuus ja standardisointi olivat keskeisessä roolissa (Hounshell, 1984).

Jo varhaisemmassa organisaatioteoriassa luotiin pohjaa kulttuuriajattelulle. Max Weberin byrokratia-analyysi korosti sääntöjen, legitimitetin ja auktoriteettimuotojen roolia, mikä ennakoi käsitystä organisaatiosta normatiivisena järjestelmänä. Chester Barnard (1938) puolestaan painotti yhteisten päämäärien ja yhteistyön merkitystä ”moraalisena järjestyksenä”, ja Philip Selznick (1957) kuvasi organisaatioiden ”institutionalisoitumista”, jossa organisaatiot omaksuvat arvoja ja identiteetin. Tavistock-instituutin sosiotekniset tutkimukset (Trist & Bamforth, 1951) toivat esiin, että tuotantojärjestelmien muutos muokkaa myös työyhteisön sosiaalista kudosta – siten artefaktien, arvojen ja oletusten välinen kytkös alkoi hahmottua jo ennen varsinaista kulttuurikeskustelua.

1950–1970-luvuilla organisaatioita alettiin tarkastella entistä enemmän käyttäytymistieteiden näkökulmasta. Psykologian ja sosiologian kehittyminen toi esiin työntekijöiden sosiaalisten suhteiden ja motivaation merkityksen työyhteisön toiminnalle. Elton Mayo (1933) ja

hänen Hawthorne-tutkimuksensa osoittivat, että työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa merkittävästi tuottavuuteen, mikä loi pohjaa ajatukselle, että organisaatioilla on oma sosiaalinen järjestelmänsä, joka voi olla ratkaisevassa asemassa menestyksen kannalta.

1980-luvulla yrityskulttuurin merkitys alkoi nousta voimakkaasti esiin liiketoimintatutkimuksessa. Tom Petersin ja Robert Watermanin kirja *In Search of Excellence* (1982) nosti kulttuurin yhdeksi menestyvien yritysten kulmakivistä ja samaan aikaan Edgar Schein kehitti teoriansa yrityskulttuurin eri tasoista. Scheinin mukaan yrityskulttuuri koostuu näkyvistä artefakteista, julkilausutuista arvoista ja syvälle juurtuneista perusoletuksista, jotka ohjaavat organisaation toimintaa usein tiedostamattomalla tasolla.

1980-luvun kulttuurikäänne toi samalla useita toisiaan täydentäviä ja myös keskenään väitteleviä näkökulmia. Deal ja Kennedy (1982) popularisoivat ”vahvan kulttuurin” idean ja rituaalien merkityksen arjen ohjaajina. Ouchi (1981) esitti Theory Z -lähestymistavan vertaillen japanilaisia ja yhdysvaltalaisia johtamisjärjestelmiä ja Hofstede (2001) kiinnitti kulttuurikeskustelun vertailtaviin ulottuvuuksiin kvantitatiivisen mittaamisen kautta. Samaan aikaan Smircich (1983) erotteli kaksi tutkimuslinjaa: kulttuuri ”muuttujana” (jota voidaan johtaa kuten mitä tahansa organisaatiotekijää) ja kulttuuri ”metaforana” (organisaatio on kulttuuri), mikä avasi tilaa tulkinnallisille ja etnografisille tutkimuksille.

Kulttuurikäänteen rinnalla tulkinnallinen ja kriittinen tutkimus syvensi merkitysten muodostumisen ymmärrystä: sensemaking-näkökulma korosti, että organisaation todellisuus tuotetaan vuorovaikutuksessa (Weick, 1995), ja Meek (1988) varoitti kulttuurin esineellistämisestä (reifikaatio/reification), eli siitä, että sitä kohdellaan pelkkänä johdettavana objektina. Samalla täsmentyi erottelu organisaatiokulttuurin (syvät merkitysrakenteet) ja organisaatiosäätöilmän (koetut käytännöt ja politiikat) välillä, mikä on tärkeää myös mittaamisessa (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).

1990-luvulla ja 2000-luvun alkuvuosina kehitettiin malleja, joilla kulttuuri liitettiin systemaattisesti organisaation tehokkuuteen ja joita voitiin myös mitata käytännön diagnostikassa. Denison (1990; Denison & Mishra, 1995) jäsensi kulttuurin neljään ulottuvuuteen (osallistavuus, johdonmukaisuus, sopeutuvuus, missio), kun taas Cameron ja Quinn (2011) loivat Competing Values -viitekehyksen, josta tuli yksi käytetyimmistä organisaatiokulttuurin arviointityökaluista. Myöhemmät meta-analyysit osoittavat kulttuurityyppien systemaattisia yhteyksiä henkilöstöasenteisiin, operatiivisiin mittareihin ja taloudellisiin tuloksiin, vaikka kausaalisuhteista käydään yhä keskustelua (Hartnell, ym., 2011). Samalla Martin

(1992) haastoi yhtenäisen kulttuurin oletusta esittämällä integraatio-, differentiaatio- ja fragmentaationäkökulmat, jotka muistuttavat osakulttuurien ja jännitteiden rinnakkaisuudesta.

2000-luvulla kulttuuria on tarkasteltu yhä useammin käytäntöjen ja rutiinien kautta: organisaatorutiinit toimivat kulttuurin kantajina ja samalla muutoksen välineinä (Feldman & Pentland, 2003), ja käytäntöteoreettinen näkökulma on korostanut, että teknologiat, tilat ja artefaktit osallistuvat kulttuurin luomiseen (Feldman & Orlikowski, 2011). Lisäksi identiteetti-teoria (Albert & Whetten, 1985) ja institutionaaliset logiikat (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012) ovat kytkenneet organisaatiokulttuurin laajempiin kenttädynamiikkoihin ja toimialoihin.

2000-luvulle tultaessa yrityskulttuurin merkitys kasvoi entisestään globalisaation, teknologian kehityksen ja muuttuvien työntekijäodotusten myötä. Kulttuurista tuli yhä keskeisempi tekijä organisaatioiden kilpailukyvyille (Barney, 1986) ja sitä alettiin nähdä paitsi sisäisenä voimavarana myös osana työnantajamielikuvaa ja asiakaskokemusta. Nykyään yrityskulttuuri ei ole vain johtamisen väline, vaan se vaikuttaa organisaation kaikkiin osa-alueisiin strategian toteutumisesta innovaatiokyvykkyyteen ja työntekijöiden sitoutumiseen (Luukka, 2019).

Viime vuosina huomio on siirtynyt entistä vahvemmin oppimis- ja turvallisuuskulttuureihin, ketteriin toimintamalleihin sekä hajautetun ja hybridityön vaikutuksiin. Edmondsonin (1999; 2018) psykologista turvallisuutta koskeva tutkimus on korostanut virheistä oppimisen, rehellisen vuorovaikutuksen ja palautteen merkitystä innovaatiokyvyn ja suorituksen ehtoina. Digitalisaation ja työn organisoinnin muutosten myötä arjen artefaktit (rutiinit, rituaalit, tilat ja symbolit) asettuvat osin uuteen asentoon, mutta kulttuurin rooli työn sujuvuuden, yhteisöllisyyden ja sitoutumisen kannattelijana on edelleen keskeinen.

2.2 Yrityskulttuuri organisaation toiminnan ytimessä

Yrityskulttuuri on organisaation syvälle juurtunut toimintatapa, joka muovautuu sen arvoista, normeista, uskomuksista ja käyttäytymismalleista. Se ei ole vain yrityksen virallisesti määrittelemä identiteetti, vaan se on myös, miten ihmiset todellisuudessa toimivat työyhteisössä. Yrityskulttuuri näkyy siinä, miten työntekijät vuorovaikuttavat keskenään, millaisia päätöksentekotapoja organisaatiossa käytetään ja miten työntekijät suhtautuvat muutoksiin tai haasteisiin (Schein, 2016; Alvesson, 2012). Samalla on tärkeää korostaa yrityskulttuurin moniäänisyyttä. Useimmissa organisaatioissa esiintyy useita alakulttuureja, jotka voivat

joko tukea toisiaan tai olla keskenään jännitteisiä. Kulttuuri ei siis ole pelkästään yhtenäinen ääni, vaan siihen sisältyy integraation, differentiaation ja fragmentaation ulottuvuuksia, jotka heijastuvat arjen tulkinnoissa ja käytännöissä (Martin, 1992; Alvesson, 2012).

Kulttuuri vaikuttaa siihen, millaisia normeja ja perinteitä työpaikalla noudatetaan. Se voi ilmetä esimerkiksi siinä, kuinka hierarkkinen tai matala organisaatiorakenne on, kuinka avoimesti tietoa jaetaan tai millä tavoin työntekijöitä palkitaan ja motivoidaan. Yrityskulttuuri ei kuitenkaan ole vain sisäinen ilmiö, vaan se näkyy myös ulospäin asiakaspalvelussa, markkinoinnissa ja tavassa, jolla yritys toimii suhteessa yhteiskuntaan (Schein, 2016; Alvesson, 2012). Viime vuosien globalisaatio, digitalisaatio ja erityisesti hybridityön yleistyminen ovat muokanneet näitä käytäntöjä: artefaktit ja rutiinit siirtyvät osin digitaalisiin ympäristöihin, yhteistyö rakentuu yhä useammin hajautetusti ja luottamuksen sekä itseohjautuvuuden merkitys korostuu organisaation arjessa (Eurofound, 2023; OECD, 2023).

On hyödyllistä erottaa kulttuuri ja organisaatioilmasto, kuvaa työntekijöiden jaettua kokemusta käytännöistä ja menettelytavoista (miten asiat tehdään), kun taas kulttuuri viittaa merkitysjärjestelmiin, jotka antavat näille käytännöille tulkinnallisen kehyksen (miksi asiat tehdään näin). Erottelu on tärkeä myös operationalisoinnissa ja mittaamisessa, jotta omaksutut ja koetut käytännöt eivät sekoitu syvempiin merkitysrakenteisiin (Schneider, Ehrhart & Maccey, 2013).

Fyysiset ja symboliset tekijät ovat myös osa yrityskulttuuria. Toimiston ilmapiiri, sisustus, pukeutumiskoodi ja yrityksen sloganit voivat kaikki heijastaa organisaation arvoja ja identiteettiä. Kulttuuri ilmenee myös siinä, millaisia tarinoita yrityksen sisällä kerrotaan, mitä tapahtumia juhlistetaan ja minkälaista käyttäytymistä pidetään hyväksyttävänä (Schein, 2016; Alvesson, 2012).

Kulttuurin muodostumisella on mikroperusta. Työntekijät rakentavat ”me”-rajoja sosiaalisen identiteetin kautta (Ashforth & Mael, 1989), omaksuvat normeja mallioppimisen ja vahvistamisen mekanismeilla (Bandura, 1977) ja vakauttavat toimintaa toistuvien, mutta muuntuvien rutiinien avulla (Feldman & Pentland, 2003). Hybridi- ja etäympäristöissä viestintäkanavien valinnat vaikuttavat siihen, millaista merkitystyötä voidaan tehdä. Media richness- ja media synchronicity -teoriat selittävät, milloin kasvokkaista vuorovaikutusta vastaava yhteisymmärrystä on realistista saavuttaa digitaalisin välinein (Daft & Lengel, 1986; Dennis, Fuller & Valacich, 2008).

Syvimmillään yrityskulttuuri muodostuu organisaation uskomuksista ja perusoletuksista, jotka voivat olla niin itsestään selviä, että niitä ei välttämättä edes huomata. Nämä käsitykset vaikuttavat siihen, mitä pidetään menestyksen merkinä, miten organisaation sisällä tulkitaan onnistumisia ja epäonnistumisia sekä millainen toimintatapa koetaan oikeudenmukaiseksi. Yleensä yrityskulttuuri kehittyy ajan myötä, mutta sen muuttaminen voi olla hidas, koska se perustuu pitkälti ihmisten ajattelutapoihin ja käyttäytymiseen, jotka eivät muutu hetkessä (Schein, 2016; Alvesson, 2012).

Keskeinen kulttuurinen mekanismi näiden perusoletusten tasolla on psykologinen turvallisuus, joka tarkoittaa ympäristöä, jossa ihmiset uskaltavat esittää ideoita, kysyä, kyseenalaistaa ja myöntää virheitä ilman pelkoa leimautumisesta tai rangaistuksesta. Psykologinen turvallisuus on todettu oppimisen, innovaatiokyvyn ja suorituksen edellytykseksi tiimeissä ja organisaatioissa, ja se kytkeytyy suoraan siihen, millaiseksi kulttuuri arjen vuorovaikutuksessa rakentuu (Edmondson, 1999; 2018).

Kulttuuri ei kuitenkaan ole yksinomaan integraation väline. Eriytyvät alakulttuurit ja fragmentoituneet tulkinnat voivat tukea suoriutumista – esimerkiksi kun organisaatio yhdistää vakauden ja kokeilun eri yksiköissä. Tämä huomio (Martin, 1992) on olennainen myös myöhemmässä ”molempikätinen organisaatio” (ambidextrous organization) keskustelussa, jossa eri tulkintakehykset mahdollistavat samanaikaisen tehokkuuden ja uudistumisen.

Yrityskulttuuri voi olla monenlainen riippuen organisaation historiasta, toimialasta ja johtamistyylistä. Jotkut yritykset panostavat innovatiivisuuteen ja rohkaisevat työntekijöitä kokeilemaan uusia ideoita, kun taas toiset painottavat vakautta, järjestelmällisyyttä ja sääntöjen noudattamista. Kulttuuri voi olla myös asiakaskeskeinen, jolloin tärkeintä on asiakkaan kokemus ja palvelun laatu tai työntekijälähtöinen, jolloin organisaation tavoitteena on luoda mahdollisimman hyvä työympäristö henkilöstölleen (Schein, 2016; Alvesson, 2012). Kulttuurilla on myös strateginen ulottuvuus, kun kulttuuriset käytännöt ovat arvoa tuottavia, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä ja vain vaikeasti korvattavissa, ne voivat muodostaa kestävästä kilpailuetua (VRIN) ja tukea pitkäjänteistä suorituskykyä (Barney, 1986). Meta-analyttinen näyttö viittaa siihen, että tietyt kulttuurityypit ja -ulottuvuudet ovat systemaattisesti yhteydessä henkilöstöasenteisiin, operatiivisiin mittareihin ja tuloksellisuuteen (Hartnell ym., 2011; Denison & Mishra, 1995).

Koska yrityskulttuuri vaikuttaa merkittävästi organisaation suorituskyykyyn, työntekijöiden hyvinvointiin ja jopa yrityksen maineeseen, sen tietoinen kehittäminen on tärkeää. Kulttuuria ei voi muuttaa pelkästään uusilla säännöillä tai strategioilla, vaan se vaatii johdon ja työntekijöiden sitoutumista sekä käytännön toimia, jotka tukevat haluttuja muutoksia (Schein & Schein, 2019). Käytännössä tämä tarkoittaa johdon esimerkin ja arjen vahvistusmekanismien (rekrytointi, perehdytys, palkitseminen, mittarit) systemaattista linjaamista niin, että julkilausutut arvot ja toteutunut toiminta lähenevät toisiaan myös epävirallisten normien tasolla (Schein & Schein, 2019; Denison & Mishra, 1995).

2.3 Yrityskulttuuri vs. strategia – miten ne eroavat

Yrityskulttuuri ja strategia ovat molemmat keskeisiä tekijöitä organisaation menestykselle, mutta ne eroavat toisistaan sekä luonteeltaan että vaikutusmekanismeiltaan. Strategia on suunnitelmallinen ja tietoisesti määritelty lähestymistapa, joka ohjaa yrityksen toimintaa kohti tavoitteitaan. Se koostuu päätöksistä ja toimenpiteistä, jotka liittyvät esimerkiksi markkina-asemaan, kilpailuetuun ja resurssien kohdentamiseen. Strategia on usein kirjattu virallisiin asiakirjoihin ja sitä päivitetään säännöllisesti organisaation tarpeiden mukaan (Kotter, 2008).

Yrityskulttuuri puolestaan on organisaation syvälle juurtunut toimintatapa, joka muodostuu arvoista, normeista ja käyttäytymismalleista. Se muovautuu pitkälti kokemusten, vuorovaikutuksen ja organisaation historian pohjalta, eikä sitä voi yhtä helposti muuttaa tai määritellä kuin strategiaa. Kulttuuri vaikuttaa siihen, miten ihmiset suhtautuvat strategiaan ja sen toteuttamiseen käytännössä (Kotter, 2008). Vaikka strategia kertoo, mitä organisaation tulisi tehdä, kulttuuri määrää sen, miten ihmiset oikeasti toimivat. Strategia voidaan nähdä sekä sisältönä (tehdyt valinnat) että prosessina (miten valinnat syntyvät). Strategia käytäntönä (Strategy-as-practice) -näkökulma korostaa, että strategia tehdään arjen käytännöissä ja samoissa mikroprosesseissa, joissa kulttuuri tuotetaan, joten kulttuuri ei ole strategian ulkoinen konteksti vaan osa sen toimeenpanon mekanisme (Whittington, 2006).

Ero näkyy myös siinä, miten ne kehittyvät ja muuttuvat ajan myötä. Strategia voi vaihtua nopeastikin, jos markkinatilanne muuttuu tai yrityksen johto päättää siirtyä uuteen suuntaan. Kulttuuri sen sijaan on usein hitaammin muovautuva ja vastustaa muutoksia, koska se liittyy ihmisten ajattelutapoihin, tunteisiin ja rutiineihin (Mintzberg ym., 2020). Jos strategia ja

kulttuuri ovat ristiriidassa keskenään, strategian toteuttaminen voi olla vaikeaa, sillä yrityskulttuuri määrittää pitkälti sen, miten organisaation jäsenet toimivat päivittäisessä työssään. Klassinen havainto on, että strategia epäonnistuu useammin toimeenpanossa kuin muotoilussa (Hrebiniak, 2006). Toimeenpanon kannalta ratkaisevaa on kulttuurin ja henkilöstöjärjestelmien yhteensopivuus: rekrytointi, sosiaalistaminen, mittarit ja palkitseminen kääntävät strategisen intention arjen toiminnaksi tai estävät sen (Argyris & Schön, 1978; Schein & Schein, 2019).

”Molempikälinen organisaatio” (Ambidextrous organization) viittaa organisaation kykyyn yhdistää yhtäaikaaisesti hyödyntämistä (nykyisen toiminnan tehostaminen, standardointi, laatu) ja tutkimista (uuden etsiminen, kokeilut, oppiminen) (March, 1991). Ambidexterity-kirjallisuus syventää kulttuurin ja strategian kytköstä osoittamalla, että strategiset valinnat toteutuvat vain, jos kulttuuri luo samanaikaisesti tilan kurinalaiselle suoritukselle ja oppimista suosivalle kokeilulle. Tätä tukevat piirteet kuten oppimismyönteisyys, psykologinen turvallisuus, asiakas/sidosryhmälähtöisyys ja selkeä priorisointi. Ambidexterity voidaan toteuttaa rakenteellisesti (eriytetyt yksiköt, joita ylin johto integroi) tai kontekstuaalisesti (arjen pelisäännöt ja kannusteet, jotka antavat yksilöille mandaatin tasapainottaa tehostamista ja kokeilua) (O’Reilly & Tushman, 2013; Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008). Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta kulttuuri toimii liimana ja mikroperustana, joka mahdollistaa ympäristön aistimisen, mahdollisuuksien tarttumisen ja resurssien muuntamisen strategiaksi (Teece, 2007). Urheilukontekstissa tämä näkyy esimerkiksi siten, että edustusjoukkueen rutiineja suojataan samalla kun akatemia (junioritaso) ja analytiikka kokeilee uutta, mitä valmennusjohto ohjaa ja johtaa kokonaisuudessa. Kaksoismittaristolla (lyhyen ja pitkän aikavälin mittarit) ehkäistään toisen logiikan ylivalta.

Vaikka yrityskulttuuri ja strategia ovat eri asioita, niiden tulisi toimia yhdessä. Parhaimmillaan kulttuuri tukee strategian toteuttamista ja antaa organisaatiolle kilpailuetua, kun taas huonosti yhteensopiva kulttuuri voi estää strategian onnistumisen. Kulttuuria ei voi muuttaa pelkästään uusilla strategisilla linjauksilla, vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä, jotta arvot, johtamiskäytännöt ja ihmisten toimintamallit kehittyvät strategian mukaisiksi (Mintzberg ym., 2020).

2.4 Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin malli

Tässä tutkimuksessa vertaillaan joukkueurheilukulttuuria ja yrityskulttuuria, vaikka kyseessä on kaksi eri kulttuuria, niin tutkimuksessa nämä kulttuurit rajataan Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin mallin avulla. Scheinin malli mahdollistaa syvällisen analyysin siitä, miten nämä kaksi erilaista kulttuuria ilmenevät ja toimivat, sekä tarjoaa välineet kulttuurien vertailuun ja rajaamiseen tutkimuksen kontekstissa. Lisäksi malli soveltuu poikkikontekstiseen vertailuun, koska se erottaa näkyvät käytännöt (artefaktit) julkilausutuista ihanteista (arvot) ja syvistä, usein tiedostamattomista ajattelutavoista (perusoletukset), jolloin urheilun ja yritysten kulttuurisia yhtäläisyyksiä ja eroja voidaan tarkastella samassa rakenteessa.

Edgar Schein (1928–2023) oli tunnettu organisaatiopsykologi, joka tunnetaan erityisesti työstään organisaatiokulttuurin, johtajuuden ja urakehityksen parissa. Hän toimi professorina MIT Sloan School of Managementissa ja kehitti organisaatiokulttuurin mallin. Schein vaikutti myös johtajuuden kehittämiseen ja esitteli nöyrän kysymisen käsitteen, joka korostaa avointa ja kunnioittavaa viestintää organisaatioissa. Hänen työnsä on yhä vaikutusvaltaista johtamisen ja organisaatiotutkimuksen alalla. Uudemmassa muotoilussa Schein yhdessä Peter A. Scheinin kanssa täsmentää, että kulttuuri ei ole kerroksia purkamalla staattisesti paljastettava, vaan käytännöissä jatkuvasti tuotettu ja vahvistettu kokonaisuus (Schein & Schein, 2019).

Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin malli tarjoaa rakenteellisen tavan ymmärtää, miten kulttuurit kehittyvät, toimivat ja vaikuttavat käyttäytymiseen organisaation sisällä. Hän kuvaa kulttuuria jaettujen uskomusten ja oletusten järjestelmänä, joka ohjaa ihmisten vuorovaikutusta ja päätöksentekoa. Hänen mallinsa jakaa kulttuurin kolmeen tasoon, jotka voidaan hahmottaa jäävuorena, jossa näkyvin osa on pinnalla ja syvemmät, vaikutusvaltaisemmat kerrokset ovat piilossa sen alla (Schein, 2016). Tasojen välinen dynamiikka on keskeinen, sillä artefaktit ovat uskottavia vain silloin, kun ne ovat linjassa julkilausuttujen arvojen ja perusoletusten kanssa. Jos tasojen välillä on ristiriita, se näkyy usein kuiluna arvopuheen ja arkikäytännön välillä. Schein painottaa myös upotusmekanismin (embedding mechanisms) -keinoja, joilla johtajat istuttavat ja vahvistavat kulttuuria: (1) mihin he systemaattisesti kiinnittävät huomiota, mitä he mittaavat ja kontrolloivat; (2) miten he reagoivat kriiseihin; (3) miten he allokoivat resursseja; (4) roolimallinnus, opettaminen ja valmentaminen;

(5) palkitseminen, urapäätökset ja ylennykset; sekä (6) rekrytointi, valinta ja sosiaalistaminen. Näitä tukevat toissijaiset mekanismit, kuten rakenteet, järjestelmät, tilat, symbolit ja organisaation tarinat (Schein & Schein, 2017; 2019).

Metodologisesti perusoletuksia ei tule päätellä yksittäisistä lausumista, vaan toistuvista kuvioista, joissa yhdistyvät eri aineistolähteet (haastattelut, havainnointi, dokumentit), kriittiset tapahtumat ja organisaation tarinaperinne. Tämä erottaa julkilausutut arvot (espoused values) artefakteista, eli toiminnassa ilmenevistä käytännöistä (enacted practices). (Argyris & Schön, 1978) ja kytkee analyysin merkitysten rakentumiseen (Weick, 1995; Schein & Schein, 2019).

Ensimmäinen taso on näkyvin ja koostuu artefakteista (alkukielinen termi artifacts) – kulttuurin aineellisista ja havaittavista puolista. Näihin kuuluvat toimiston suunnittelu, pukeutumiskoodi, viestintätyylit, yritysrituaalit ja jopa tapa, jolla työntekijät puhuttelevat toisiaan. Artefaktit antavat ulkoisen vilkaisun organisaation kulttuuriin, mutta ne eivät välttämättä selitä, miksi yritys toimii tietyllä tavalla (Schein, 2016). Yrityksellä voi olla avoimen toimiston tilaratkaisu ja rento pukeutumiskoodi, mikä voi antaa vaikutelman epämuodollisesta ja yhteistyötä edistävästä ympäristöstä, mutta tämä ei takaa, että yhteistyötä todella arvostetaan tai edistetään. Urheilussa vastaavia artefakteja ovat peliasut, harjoitusten rutiinit, pukuhuoneen säännöt, ottelupäivän rituaalit, datanäytöt ja analytiikkapaneelit sekä valmennusmateriaalien visuaalinen kieli. Ne viestivät kulttuurista, mutta eivät vielä kerro sen todellisesta luonteesta.

Toisella tasolla ovat julkilausutut arvot (alkukielinen termi espoused values), jotka ovat organisaation ilmoittamia normeja ja periaatteita (Schein, 2016). Nämä ovat filosofioita, jotka löytyvät missiolausekkeista, yrityspolitiikoista ja johtajien puheista eli siitä, mitä yritys sanoo edustavansa. Kuitenkin on usein kuilu näiden julkilausuttujen arvojen ja organisaation todellisten käyttäytymismallien välillä. Yritys voi virallisesti korostaa innovaatioiden ja luovuuden tärkeyttä, mutta työntekijät saattavat epäröidä jakaa uusia ideoita, jos he pelkäävät epäonnistumista tai moitteita. Julkilausutut arvot tarjoavat näkemyksen siitä, mitä organisaatio pyrkii olemaan, mutta elleivät ne vastaa todellista käyttäytymistä, ne jäävät pelkiksi ihanteiksi eivätkä toteudu käytännössä. Urheilussa arvoiksi kirjataan usein yhteisöllisyys, kurinalaisuus ja rohkeus, mutta niiden todenperäisyys näkyy vasta silloin, kun esimerkiksi heikompi suoritus kohdataan rakentavasti, peliaikapäätökset perustellaan läpinäkyvästi ja harjoittelun kuormitus sovitetaan julkilausuttuun pitkän kehityksen periaatteeseen.

Kolmannella ja syvimmällä tasolla ovat perustavanlaatuiset oletukset (alkukielinen termi *underlying assumptions*). Nämä tiedostamattomat ja syvälle juurtuneet uskomukset, jotka muovaavat sitä, miten ihmiset ajattelevat ja toimivat organisaation sisällä. Toisin kuin julkilautut arvot, joita voidaan avoimesti keskustella ja kyseenalaistaa, nämä oletukset ovat niin juurtuneita, ettei niitä juuri koskaan kyseenalaisteta. Ne vaikuttavat perustavanlaatuisiin työskentelykulttuurin osa-alueisiin, kuten siihen, miten auktoriteetti nähdään, miten menestystä määritellään ja miten konflikteja käsitellään (Schein, 2016). Esimerkiksi organisaatiossa, jossa hierarkia on syvälle juurtunut, työntekijät saattavat vaistomaisesti alistua ylemmille johtajille, vaikka yritys väittäisi kannustavansa avointa vuoropuhelua. Nämä oletukset ovat vaikeimpia muuttaa, koska ne vahvistuvat ajan myötä toistuvan menestyksen kautta ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa. Joukkueurheilussa perusoletukset näkyvät usein uskomuksina siitä, että viime kädessä valmentajan näkemys on määräävä, että voiton tavoittelu oikeuttaa valitut keinot tai että pitkäjänteinen yksilökehitys asetetaan yksittäisen tuloksen edelle. Tällaiset oletukset suodattavat arjen toiminnan ja ohjaavat ratkaisuja myös kovassa paineessa.

Scheinin jäävuorimetafora auttaa selittämään, miksi pintapuoliset muutokset usein epäonnistuvat tuomaan merkittävää kulttuurista muutosta. Yritys voi ottaa käyttöön uuden brändin, joustavat työpolitiikat tai monimuotoisuusaloitteet, mutta jos syvemmät oletukset pysyvät muuttumattomina, työntekijät palaavat lopulta vanhoihin käyttäytymismalleihin. Todellinen kulttuurinen muutos edellyttää näiden piilotettujen oletusten käsittelemistä, minkä vuoksi se on usein pitkä ja haastava prosessi. Johtajien on sovitettava toimintansa haluttuihin arvoihin, luotava uusia vahvistusmekanismeja ja jatkuvasti haastettava vanhentuneita oletuksia, jotka eivät enää palvele organisaation tavoitteita. Schein painottaa, että johtajat juurruttavat ja vahvistavat kulttuuria ensisijaisesti sillä, mihin he kiinnittävät huomiota ja mitä he mittaavat, miten he reagoivat kriiseihin, kenet he palkitsevat ja ylentävät, minkälaista käytöstä he mallintavat ja millaisia tarinoita ja symboleja organisaatiossa vaalitaan. Tällaisia toissijaisia mekanismeja ovat mm. rakenteet, tilat ja muodolliset järjestelmät (Schein, 2016; Schein & Schein, 2019). Urheilussa tämä näkyy esimerkiksi siinä, kuinka peliaika ja sopimusjatkot kohdentuvat, miten loukkaantumisiin reagoidaan ja minkälaista arjen kieltä valmennus käyttää harjoituksissa.

Scheinin malli voidaan asettaa dialogiin muiden kehysten kanssa. CVF-malli (Competing Values Framework) (Cameron & Quinn, 2011) jäsentää kulttuurityypit (klaani, adhokratia, markkina, hierarkia), kun taas Denisonin malli liittyy ulottuvuudet suoriutumiseen (Denison,

1990; Denison & Mishra, 1995). Johnsonin ja Scholesin kulttuuriverkko (Cultural Web) konkretisoi artefakteiksi tarinat, rituaalit, vallan rakenteet, valvontajärjestelmät ja symbolit. Näiden rinnastaminen auttaa tunnistamaan, mitkä urheilun käytännöt ovat (a) artefakteja, (b) arvojen vahvistimia vai (c) oletuksia muokkaavia – ja millä ehdoilla ne ovat siirrettävissä yrityskontekstiin.

Tämän mallin ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää organisaatioille, jotka käyvät läpi muutoksia, johtajuuden kehittämistä tai kulttuurien yhdistämistä, kuten yritysfuusioissa ja yrittäjäostoksissa. Johtajat, jotka ymmärtävät kulttuurin syvyyden, voivat tehokkaammin diagnosoida haasteita, kuroa umpeen kuilua julkilausuttujen arvojen ja todellisen käyttäytymisen välillä sekä rakentaa yhtenäisempiä ja aidompia työympäristöjä. Scheinin malli muistuttaa meitä siitä, että kulttuuri ei ole vain sitä, mitä näemme pinnalla, vaan se on syvälle juurtunut organisaation yhteiseen ajattelutapaan. Tässä tutkimuksessa malli toimii myös analyysikehyksenä. Artefaktit, julkilausutut arvot ja perusoletukset muodostavat koodauskategorioiden rungon, ja perusoletuksia ei päätellä yksittäisistä lausumista vaan toistuvista kuvioista sekä niiden johdonmukaisuudesta suhteessa artefakteihin ja arvoihin. Analyysin ensisijainen tavoite on tunnistaa parhaat käytännöt eli sellaiset toimintatavat, jotka kytkeytyvät menestyviin joukkueisiin ja niiden kulttuuriin ja jotka ovat siirrettävissä organisaatioiden käyttöön. Alakulttuurit, valtasuhteet ja tulkinnanvaraisuus (Martin, 1992; Alvesson, 2012) tunnustetaan taustatekijöinä, mutta ne eivät ole tutkimuksen varsinainen painopiste. Tasojen välisiä jännitteitä käsitellään vain siltä osin kuin ne auttavat ymmärtämään, miksi jokin käytäntö toimii tai ei toimi eri konteksteissa ja analyysissä kuvataan edellytykset, joilla urheilusta tunnistetut käytännöt voidaan sovittaa yrityskulttuuriin.

2.5 Joukkueurheilukulttuuri

Tähän alkuun totean, että joukkueurheilukulttuurin esittäminen ei edellytä erillistä teoreettista kehikkoa verrattuna aiemmin käsiteltyyn yrityskulttuuriin. Kyse on samasta ilmiöstä (jaetuista merkityksistä, arvoista ja oletuksista), mutta urheilukontekstin kielellä ja esimerkeillä. Siksi yrityskulttuuria koskeva luku kattaa käsitteellisesti myös joukkueurheilukulttuurin ja tässä luvussa ainoastaan käsittelen, miten Edgar Scheinin malli jäsennetään urheilusta tutuilla ilmiöillä (Schein, 2016; Schein & Schein, 2017).

Scheinin organisaatiokulttuurin ensimmäinen taso, artefaktit, viittaa joukkueessa näkyviin ja kuuluviin käytäntöihin sekä symboleihin. Joukkueurheilussa artefakteja ovat esimerkiksi

harjoitus- ja ottelurutiinit (videopalaverit, alkulämmöt, huddle), pukuhuoneen ja harjoitusympäristön visuaaliset symbolit (logo, slogan, mestaruusviirit), joukkueen kieli ja koodit (esim. seuraava vaihto, pitkä päätyyn ja perään, rauhoita peliä), tilat ja niiden järjestys (pukuhuoneen paikkajako, visuaaliset taulut, taktiikkamateriaalit), roolien käytännön toteutus arjessa (kapteeniston ja johtoryhmän toiminta, viestintäkäytännöt) sekä yhteisön rituaalit (ottelua edeltävät kokoontumiset, voittojen ja tappioiden jälkeiset rutiinit). Nämä ilmiöt ovat suoraan havaittavissa ja niiden rytmi ja määrä määräytyy kilpailukauden vaatimuksista.

Toinen taso, julkilausutut arvot, selittää ja perustelee artefaktit eli sen, miksi tietyt käytännöt ja symbolit ovat olemassa. Urheilussa arvoja ovat tyypillisesti joukkue ennen yksilöä, kehitys- ja prosessorientoituneisuus, kurinalaisuus ja reiluus sekä lajikohtaiset periaatteet (esim. prässin intensiteetti, pelin tempon hallinta, riskinotto vs. pallonhallinta). Arvot näkyvät puheessa (valmentajan viestintä ja pelilliset painotukset), päätöskriteereissä (kokoonpanovalinnat, kurinpidolliset linjaukset) ja palautekäytännöissä. Esimerkiksi prosessorientaatio konkretisoituu systemaattisina peli tapahtumien jälkeinen tarkastelu hetkinä ja videopalautteen kohdistumisena prosessimittareihin (maaliodottama, syötöt, vastaanotot, menetykset), reiluus läpinäkyvinä valintakriteereinä ja ”joukkue ennen yksilöä” peliajan jakautumisena roolin täyttämisen ja kollektiivisen työn palkitsemisen mukaan. Arvojen ja artefaktien sisäisen johdonmukaisuus on keskeistä eli, mitä pidetään tärkeänä, tulee näkyä myös toiminnan tasolla.

Kolmas taso, perusoletukset, tarkoittaa syvätasoisia ja usein tiedostamattomia uskomuksia, jotka ohjaavat toimintaa ja joutuvat koetukselle kilpailun arjessa. Näitä ovat esimerkiksi käsitys kilpailusta (mahdollisuus vai uhka), oletus suorituksen lähteestä (lahjakkuus vs. kehittyvyys), vallan ja vastuun periaate (valmentaja- vai pelaajavetoisuus), virheiden tulkinta (oppimismahdollisuus vai heikkous) sekä hyväksyttävä riskitaso. Perusoletukset selittävät, miksi sama arvo voi johtaa erilaisiin artefakteihin kahdessa joukkueessa: oppiminen voi yhdessä ympäristössä näkyä nuorten pelaajien rohkeana peluuttamisena virheistä huolimatta, toisessa taas kokeneiden pelaajien suosimisena menestyksen paineessa. Vastaavasti riskin sietäminen voi ilmetä pelinavaamisena pienessä tilassa prässin alta ja toisaalta toisaalla käytetään suoraviivaisempaa pelitapaa. Perusoletukset paljastuvat erityisesti paine- ja häiriötilanteissa (tappioputki, loukkaantumissuma, äkilliset kokoonpanomuutokset), jolloin puheen ja tekojen linjakkuus tai ristiriitaisuus tulee näkyviin. Joukkueurheilukulttuurin analyysissä olennaista ei ole yksittäinen oikea käytäntö, vaan tasojen välinen linjakkuus: artefaktien, ar-

vojen ja perusoletusten keskinäinen yhteensopivuus suhteessa kilpailun vaatimuksiin ja tietenkin joukkueen tavoitteisiin (Schein, 2016; Wagstaff, Fletcher & Hanton, 2012; Cruickshank & Collins, 2013).

3 URHEILUSEURAT

3.1 Urheiluseurat joukkueurheilun perusta

Urheiluseurat ovat pääsääntöisesti rekisteröityjä yhdistyksiä, jotka järjestävät, edistävät ja kehittävät urheilutoimintaa paikallisesti osana järjestäytynyttä seurat–alueet–lajiliitot-rakennetta ja Liikuntalain (LiikL 1:2 §; 1:4–5 §) määrittämää julkista ohjauskehystä (OKM, n.d.; PRH, 2025; OKM, 2024). Niitä on eri tasoilla, alkaen ruohonjuuritason yhteisöorganisaatioista aina huippuammattilaisjoukkueisiin asti ja ne palvelevat erilaisia tarkoituksia samalla kun ne edistävät joukkuehenkeä, kilpailua ja henkilökohtaista kehitystä. Nämä seurat tarjoavat yksilöille mahdollisuuksia harjoitella, kilpailla ja osallistua sosiaalisiin ja virkistystoimintoihin, vahvistaen samalla yhteenkuuluvuuden tunnetta jäsentensä keskuudessa (Hoye ym., 2015; Slack & Parent, 2006). Tässä tutkielmassa urheiluseuralla tarkoitetaan ensisijaisesti organisaatiota, joka voi ylläpitää useita joukkueita eri ikä- ja tasoryhmissä. Joukkue on siis seuran operatiivinen yksikkö, jossa arjen kulttuuri konkretisoituu valmennuksen, ruttiinien ja vuorovaikutuksen tasolla. Rajauksen vuoksi keskitymme nimenomaan joukkueurheilua ylläpitäviin seuroihin. Tarkennuksena vielä, että näihin seuroihin ei lasketa myöskään pääasiassa yksilölajeihin keskittyneitä seuroja, vaikka niiden lajivalikoimaan voi sisältyä ”joukkue” muotoinen suoritus, kuten joukkueviesti, muodostelmauinti tai joukkuevoimistelu.

Urheiluseurat ovat useimmiten kolmannen sektorin yhdistyksiä, joita luonnehtii vapaaehtoisuuteen ja jäsenlähtöisyyteen nojaava toimintalogiikka. Tätä ”community sport organization” -kirjallisuutta (CSO) on kehitetty erityisesti seurajohtamisen, vapaaehtoisten johtamisen ja ammattimaistumisen jännitteiden ymmärtämiseksi (Hoye & Cuskelly, 2007; Wicker & Breuer, 2010; Nagel, 2007). Ammattimaistuminen ei koske vain palkatun henkilöstön määrää, vaan myös prosessien, mittareiden ja hallinnon formalisointia, mikä vähitellen muuttaa seuran kulttuuria ja roolijakoa.

Urheiluseuran rakenne riippuu usein sen tavoitteista ja ammattimaisuuden tasosta. Jotkut seurat toimivat täysin harrastuspohjalta, tuoden yhteen lajin harrastajia ilman kilpailun paineita, kun taas toiset keskittyvät huippu-urheiluun ja pyrkivät kehittämään lahjakkuuksia ammattilaisliigoihin ja kansainvälisiin kilpailuihin. Monet seurat ovat sidoksissa lajiliittoihin, jotka säätelevät kilpailua, asettavat sääntöjä ja varmistavat reilun pelin (Hoye ym., 2015; Slack & Parent, 2006). Nämä liitot auttavat ylläpitämään standardeja ja tarjoavat urheilijoille polun amatööristä ammattilaiseksi.

Seurojen toimintaa selittää hedelmällisesti sidosryhmä- ja resurssiriippuvuusteoria. Seurat ovat riippuvaisia kriittisistä resursseista (tilat, rahoitus, osaaminen, näkyvyys), joita hallinnoivat kunnat, lajiliitot, sponsorit ja media (Pfeffer & Salancik, 1978; Freeman, 1984). Institutionaalinen teoria ennustaa, että seurat yhdenmukaistuvat (isomorfismi) legitimitietin tavoittelussa ja paineet näkyvät mm. lisenssiehdoissa, valmennusjärjestelmissä ja talousraportoinnissa (DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995).

Ammattiurheilussa seurat toimivat liiketoimintayksikköinä, jotka työllistävät pelaajia, valmentajia ja hallinnollista henkilökuntaa samalla kun ne tuottavat tuloja sponsorointien, lipunmyynnin, lähetysoikeuksien ja fanituotteiden kautta. Monet näistä seuroista ovat saavuttaneet maailmanlaajuisen fanikunnan ja hyödyntävät brändi-identiteettiään vaikutuksensa laajentamiseen paikallisyhteisöjensä ulkopuolelle. Ruohonjuuritasolla seurat ovat keskeisessä roolissa nuorten kehityksessä ja sosiaalisessa osallistumisessa, usein tukeutuen vapaaehtoiisiin, paikalliseen rahoitukseen ja yhteisön tukeen toimintansa ylläpitämiseksi. Myös oppilaitokset, kuten koulut ja yliopistot, perustavat urheiluseuroja kannustaakseen opiskelijoita osallistumaan urheiluun ja samalla edistämään hyvinvointia, tiimityötä ja kurinalaisuutta (Hoye ym., 2015; Slack & Parent, 2006).

Urheilun kehityspolkuja voidaan jäsentää urheilukehityksen mallilla: laaja harrastajapohja → lahjakkuuksien tunnistaminen → huippu-urheilu, jossa roolit jakautuvat seuran, liiton, oppilaitosten ja akatemioiden kesken (Green, 2005). SPLISS-malli korostaa järjestelmätason tekijöitä (rahoitus, valmennus, kilpailujärjestelmä), jotka mahdollistavat sekä yksilö- että joukkuemenestyksen (De Bosscher, De Knop & Van Bottenburg, 2009).

Urheiluseurojen vaikutus ulottuu pelikentän ulkopuolelle, sillä ne edistävät fyysistä kuntoa, henkistä hyvinvointia ja sosiaalista osallisuutta. Ne luovat ympäristön, jossa eri taustoista tulevat ihmiset voivat kokoontua yhteisen urheiluharrastuksen äärelle ja omaksua yhteistyön, kunnioituksen ja sinnikkyiden arvoja. Urheiluseurat ovat edelleen keskeisiä toimijoita

yhteiskunnassa, vaikka kyseessä olisi ponnahduslauta urheilun ammattilaisuralle tai pelkäänsään vapaa-ajan harrastus.

Seurat kerryttävät myös sosiaalista pääomaa – luottamusta, verkostoja ja vastavuoroisuutta – erityisesti paikallisyhteisöissä (Seippel, 2006; Skinner, Zakus & Cowell, 2008). Tämän laajemman hyödyn ja huippu-urheilullisen tavoitteen välinen jännite tekee seuroista luonteeltaan hybridi-instituutioita, jotka tasapainottavat osallistumisen ja suorituksen logiikkoja arjen päätöksenteossa.

3.2 Seurojen organisaatiomallit kansainvälisesti

Suomalainen ja pohjoismainen seura perustuu tyypillisesti yhdistysmuotoon, vapaaehtoistyöhön ja jäsenlähtöisyyteen (Skandinaavinen urheilumalli), jossa kunnat tarjoavat keskeisen infrastruktuurin ja laaja harrastajapohja kytkeytyy huippu-urheiluun (Ibsen & Seippel, 2010; Koski & Heikkala, 1998; Itkonen, Ilmanen & Koski, 2008). Monilajisuus on yleistä, minkä vuoksi sama seura ylläpitää eri lajien ja ikäryhmien joukkueita, mikä tukee osallistumista ja elinkaarimaista liikkumista. Sama peruspiirre näkyy laajasti muissakin pohjoismaissa (Skille, 2011; Seippel, 2006).

Euroopassa huippuseurojen omistus- ja organisaatiomuodot vaihtelevat: osakeyhtiöt, jäsenomisteiset ja niiden hybridit elävät rinnakkain (García & Rodríguez, 2003; Franck, 2010). Monilajiset urheiluseurat ovat historiallisesti vahvoja erityisesti Euroopassa ja niitä on esim. Saksassa, Portugalissa, Espanjassa, Kreikassa ja Turkissa. Nämä monilajiset urheiluseurat ovat yleensä aktiivisia varsinkin eri palloilulajeissa. Euroopassa kilpailujärjestelmä on avoin pyramidimalli, jossa joukkueet voivat nousta tai pudota sarjoista, minkä lisäksi kilpailu sarjoja määrittelee tarkat lisenssiehdot. Eri lajiliitot myös määrittävät taloussääntelyä, millä tavoitellaan reilun pelin käyttäytymistä (Gammelsæter & Senaux, 2011).

Yhdysvalloissa ja Kanadassa joukkue on yleensä itsenäinen yritys/franchise, joka toimii suljetussa liigassa, mihin ei nousta tai mistä ei pudota pelaamalla. Näissä liigoissa muutokset tapahtuvat sovitun laajennuksen kautta tai kun joukkue myydään toiseen kaupunkiin. Liigojen yhteiset säännöt (palkkakatot, tulonjaot, varaustilaisuudet) allokoivat resursseja ja suojelevat kilpailutasapainoa (Fort & Quirk, 1995; Szymanski & Zimbalist, 2005). Kehityspolku kulkee vahvasti koulu- ja yliopistojärjestelmän kautta (NCAA), mikä erottaa USA:n ja Kanadan eurooppalaisesta akatemiapohjaisesta mallista (Clotfelter, 2011; Smith, 2011).

High school- ja college-joukkueet ovat keskeisiä kilpailun ja talenttituotannon instituutioita, toisin kuin Euroopassa, jossa seurat kantavat nuorisourheilun päävastuun.

Nämä erot eivät ole vain hallinnollisia, vaan luovat isoja kulttuurisia eroja urheilussa. Mikä instituutio kantaa urheilua (seura, koulu, liiga, kunta) vaikuttaa arjen rutiineihin, vapaaehtoistyön rooliin, nuorten sosiaalistumiseen ja siihen, miten joukkueen kulttuuri tuotetaan (Green, 2005; Hoye & Cuskelly, 2007). Tämä kappaleen tarkoituksena on tuoda esille, että urheilun kulttuurinen ja organisatorinen variaatio eri maantieteellisissä ympäristöissä on huomattavaa, analogisesti yrityskulttuurien alueellisiin eroihin.

3.3 Urheilua ja liiketoimintaa

Nykypäivän ammattilaisurheiluseurat toimivat yhä yritysmäisemmin, ja taloudellinen elinkelpoisuus on urheilullisen suorituskyvyn rinnalla keskeinen tavoite. Suomessa rakenneuudistus on näkynyt erityisesti siinä, että edustusjoukkueiden toimintoja on 2000-luvun taitteesta lähtien järjestetty osakeyhtiömuotoon. Tämä yhtiöittäminen on ollut käännekohta lajin ammattimaistumisessa ja kaupallistumisessa, etenkin jääkiekossa. (Ahonen, 2020). Samansuuntaisesti suomalaiset huippujoukkuelajien seurat (mm. jalkapallo ja jääkiekko) näyttäytyvät pk-yrityksinä, joiden kasvua selittävät yrittäjyysominaisuudet ja organisaatiokehitys (Ahonen, 2019). Yhtiöittämisen oikeudellinen kehys ja urheilun organisaatiomuoto on koottu kattavasti suomalaisessa urheiluoikeuden yleisesityksessä (Halila & Norros, 2017). Urheilun taloustieteen klassinen lähtökohta on epävarmuuden hypoteesi: kilpailun ennakoimattomuus ylläpitää katsojien kiinnostusta ja tuottoja (Rottenberg, 1956; Neale, 1964). Seurojen tavoitteita kuvataan kahdella ideaalilla, mitkä ovat voiton (profit) maksimointi ja voittamisen (win) maksimointi, joiden painotukset vaihtelevat markkina- ja hallintamallien mukaan (Sloane, 1971; Késenne, 2007). Kilpailutasapainon ylläpito sekä tulonjaon ja sääntelyn mekanismit (esim. palkkakatot, lisenssiehdot, kotimaisten pelaajien kiintiöt) vaikuttavat suoraan sarjojen elinvoimaan ja investointikannusteisiin (Fort & Quirk, 1995).

Perinteinen tulopohja on sisältänyt ottelupäivän myynnin, lipputulot ja julkisen tuen, mutta nämä ei enää yksin riitä ylläpitämään kilpailukykyä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Seurat ovat siksi monipuolistaneet ansaintalogiikkaansa mediaoikeuksilla, sponsorikumppanuuksilla, fanituotteilla, tapahtuma- ja elämysliiketoiminnalla sekä digitaalisilla palveluilla ja yleisösuhteen (CRM) järjestelmällisellä kehittämisellä. Taloudellinen terveys rakentuu strategisesta suunnittelusta, investoinneista, riskienhallinnasta ja kyvystä luoda arvoa

myös itse urheilusuorituksen ulkopuolella. Brändin johtaminen, sidosryhmäsuhteiden hallinta ja ennakoiva talousohjaus ovat tässä keskeisiä.

Urheiluliiketoiminta toimii yhä selvemmin kahdenpuoleisilla markkinoilla: liigan tai seuran on samanaikaisesti houkuteltava yleisöä/faneja sekä media- ja yrityskumppaneita, joiden arvot ovat toistensa funktioita (Rochet & Tirole, 2003). Brändipääoma rakentuu identiteetistä, historiasta, symboleista ja fanisuhteen laadusta (Gladden & Milne, 1999; Keller, 1993). Sponsorisuhteissa keskeistä on sopivuus, merkityksellisyys ja osallistava luominen yleisön kanssa ja varsinkin pitkäkestoiset kumppanuudet tuottavat enemmän kuin lyhyet kampanjat (Cornwell, 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004).

Seurat näyttäytyvät näin hybridiorganisaatioina, joissa urheilullinen kunnianhimo ja yhteisöllinen perustehtävä kietoutuvat yrityslogiikkaan. Tämä yritysmaistuminen ei ainoastaan muuta tulovirtoja ja hallintorakenteita, vaan muokkaa myös seuran ja joukkueen kulttuurisia käytäntöjä, päätöksenteon tempoa, sidosryhmien vaikutusvaltaa ja brändiin kiinnittyviä rituaaleja. Tässä tutkielmassa nämä hallinnolliset ja taloudelliset järjestelyt toimivat kuitenkin taustakontekstina, eivät varsinaisen analyysin kohteena. Hybridi-näkökulma tekee näkyväksi seurojen monitavoitteisuuden, jossa toimijat yhdistävät yhteisöllisiä ja liiketoiminnallisia logiikkoja. (Battilana & Lee, 2014). Legitimiteetin ylläpito edellyttää vastuullisuutta ja kestävyyttä, jotka urheilussa ilmenevät mm. yhteisöohjelmina, yhdenvertaisuustyönä ja ympäristövastuuna (Babiak & Wolfe, 2009). Nämä eivät ole vain lisukkeita, vaan brändin, kumppanuuksien ja talenttien houkuttelun ydinresursseja.

3.4 Modernin urheilun ajanjakso

Urheilusta tai ainakin sitä muistuttavaa toimintaa on ollut läpi ihmisten historian. Suurimman osan ihmishistoriasta urheilu on ollut enemmänkin osa rituaaleja ja juhlia eikä ole ollut varsinaista säännöllistä kilpailemista. Ensimmäiset tunnetuimmat esimerkit ovat antiikin ajalta kuten Kreikassa järjestetyt antiikin olympialaiset ja Rooman valtakunnassa järjestetyt gladiaattorien taistelut sekä kilpa-ajot hevosvankkureilla. Tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään moderniin urheiluun, joka sai alkunsa 1800-luvun puolessa välissä, mutta varsinkin kyseisen vuosisadan lopussa ja 1900-luvun alussa alkoi saada ammattilaisuuden ja järjestäytymisen piirteitä etenkin suurimmissa länsimaissa, mikä laajentui myös nopeasti kansainvälisesti.

Modernin urheilun historia on syvästi kietoutunut yhteiskunnallisiin muutoksiin, teollistumiseen, globalisaatioon sekä median ja teknologian kehitykseen. Modernin urheilun kehitys voidaan jäljittää 1800-luvulla tapahtuneesta sääntöjen vakiinnuttamisesta 2000-luvun monen miljardin dollarin teollisuudeksi muuttumiseen. Useat keskeiset teemat määrittelevät modernin urheilun historiaa, mukaan lukien järjestäytyneen kilpailun nousu, politiikan ja sosiaalisten liikkeiden vaikutus, urheilun kaupallistuminen sekä teknologian rooli suorituskyvyn ja katsojakokemuksen muovaamisessa.

1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alussa syntyi järjestäytynyt ja säännelty urheilu. Teollistuminen vaikutti merkittävästi modernin urheilun muotoutumiseen tarjoamalla työntekijöille enemmän vapaa-aikaa, edistämällä kaupungistumista ja kannustamalla laajempaan osallistumiseen. Britannia oli keskeisessä asemassa urheilun rakenteiden kehittämisessä, kuten jalkapallon virallisten sääntöjen luomisessa vuonna 1863, kun The Football Association perustettiin (Holt, 1990). Myös rugby, kriketti ja tennis standardisoitiin tämän ajan kuluessa, kun taas olympialaiset elvytettiin vuonna 1896 Pierre de Coubertinin aloitteesta, mikä symboloi urheilun kansainvälistymistä (Guttmann, 2004; Mandell, 1976).

Tällä aikakaudella syntyivät myös lajiliitot, jotka pyrkivät säätelemään kilpailuja ja yhtenäistämään sääntöjä eri alueilla. Kansainvälisten urheilutapahtumien järjestämisessä keskeisiä organisaatioita olivat esimerkiksi kansainvälinen jalkapalloliitto FIFA (Fédération internationale de football association), joka perustettiin vuonna 1904 ja kansainvälinen olympiakomitea (IOC). Samalla yliopistot ja koulut institutionalisoivat kilpailu-urheilua erityisesti Yhdysvalloissa, jossa yliopistourheilusta tuli merkittävä kulttuurinen ilmiö (Guttmann, 2004).

Urheilu on usein ollut syvästi sidoksissa politiikkaan ja nationalismiin. Suuria urheilutapahtumia on käytetty poliittisten kannanottojen ja kansallisen identiteetin ilmentämiseen. Vuoden 1936 Berliinin olympialaiset, joita isännöi natsi-Saksa osoittivat, kuinka urheilutapahtumaa voitiin käyttää ideologisiin tarkoituksiin (Allison, 2004). Toisaalta vuoden 1968 Mexico Cityn olympialaiset toimivat näyttämönä Tommie Smithin ja John Carlosin Black Power -tervehdykselle, joka korosti rotusyrjintää Yhdysvalloissa (Bass, 2002).

Kylmän sodan aikakaudella Yhdysvaltojen ja Neuvostoliiton välillä vallitsi kiihkeitä urheilullisia kilpailuja, joissa olympialaiset toimivat ideologisten kamppailujen näyttämönä. Urheiluboikotit, kuten Yhdysvaltojen johtama vuoden 1980 Moskovan olympialaisten boikotti ja Neuvostoliiton vastaboikotti vuoden 1984 Los Angelesin olympialaisiin osoittivat, kuinka

urheilu voi kietoutua maailmanpolitiikkaan (J. Riordan & Krüger, 1999). Nationalismin ohella urheilu on ollut voimakas sosiaalisen muutoksen väline. Yhdysvaltain kansalaisoikeusliike sai tukea urheilijoilta, kuten Muhammad Alilta, joka kieltäytyi osallistumasta Vietnamin sotaan sekä Jackie Robinsonilta, joka mursi Major League Baseballin roturajan vuonna 1947. Viime vuosina urheilijat, ovat Yhdysvalloissa protestoineet poliisiväkivaltaa vastaan, mikä on vahvistanut urheilun asemaa aktivismin välineenä (Zirin, 2008).

1900-luvun loppuun mennessä urheilu oli muuttunut amatöörikilpailuista globaaliksi ja erittäin kaupalliseksi teollisuudenalaksi. Televisiotoiminnan kasvu 1900-luvun puolivälissä mullisti urheilun seuraamisen ja tapahtumat, kuten Super Bowl, jalkapallon maailmanmestaruuskisat ja olympialaiset alkoivat kerätä valtavia maailmanlaajuisia yleisöjä. Mediadiilit, sponsorisopimukset ja mainoskumppanuudet tekivät urheilijoista kansainvälisiä supertähtiä ja tuottivat ennennäkemättömiä tuloja (Boyle & Haynes, 2009).

Vuonna 1992 perustettu Englannin Valioliiga ilmensi kaupallistumisen muutosta, jossa televisio-oikeudet muodostuivat tärkeimmäksi tulonlähteeksi (Boyle & Haynes, 2009; Smart, 2005). Valioliigan virallisen historiakuvausten mukaan liiga käynnistyi kaudella 1992–1993 ja hyödynsi varhain keskitettyjä TV-sopimuksia. Samoin NBA laajensi vaikutusvaltaansa Yhdysvaltojen ulkopuolelle hyödyntäen tähtiurheilijoita kuten Michael Jordania, jonka markkina-arvo auttoi levittämään koripalloa globaalisti (Smart, 2005).

Sponsorointi ja brändäys nousivat urheilumarkkinoinnin keskiöön ja yritykset, kuten Nike, Adidas ja Coca-Cola käyttivät urheilua ensisijaisena kanavana maailmanlaajuiselle mainonnalle (Giulianotti & Robertson, 2007). Suurten sopimusten ja sponsoriidien myötä urheilijoista tuli monimiljonäärejä, mikä loi uuden tason ammattimaisuudelle ja taloudellisille panoille urheilussa (Smart, 2005).

Teknologia on ollut keskeinen tekijä modernin urheilun kehityksessä vaikuttaen sekä suorituskykyyn että katsojakokemukseen. Laitteiden, harjoitusmenetelmien ja urheilutieteen kehitys on vienyt urheilusuoritukset ennennäkemättömälle tasolle. Hiilikuituiset polkupyörät ja aerodynaamiset uima-asut ovat muuttaneet kilpailudynamiikkaa (Collins ym., 2005; Miah, 2017). Data-analytiikka ja biometrinen seuranta ovat tulleet keskeiseksi osaksi ammattiurheilua auttaen joukkueita optimoimaan pelaajien suorituskykyä ja ehkäisemään loukkaantumisia. Jalkapallossa käytettävä videotuomari (VAR) ja tenniksen Hawk-Eye-järjestelmä ovat tuoneet tarkkuutta tuomarointiin, mutta ne ovat myös herättäneet keskustelua ihmistuomioiden ja teknologian tasapainosta (Collins ym., 2005; Miah, 2017).

Fanikokemusta on mullistanut digitaalinen teknologia, jossa sosiaalinen media mahdollistaa suorat vuorovaikutukset urheilijoiden ja fanien välillä. Suoratoistopalvelut ja on demand -sisältö ovat muuttaneet tapaa, jolla ihmiset seuraavat urheilua tehden tapahtumista helposti saavutettavia ympäri maailmaa. Samaan aikaan e-urheilu on noussut merkittäväksi teollisuudenalaksi hämärtäen rajoja fyysisen ja digitaalisen kilpailun välillä (Collins ym., 2005; Hutchins & Rowe, 2013).

3.5 Moderni urheilu Suomessa

Suomi ehti kilpailla nykyajan olympialaisissa jo ennen itsenäistymistään vuosina 1908 (Lontoo) ja 1912 (Tukholma) autonomisena suuriruhtinaskuntana, mikä loi perustan itsenäisyyden alkuvuosikymmenten poikkeukselliselle menestyskaudelle (Forsman & Tikander, 2012; Siukonen, 2012). 1920-luvun ”lentävien suomalaisten” aikakausi nosti Suomen kesäolympialaisten kestopäilyksi, jonka huippu oli Pariisin 1924 kisojen 37 mitalia (14 kultaa, 13 hopeaa, 10 pronssia) ja mitalitaulukon toinen sija (Wallechinsky & Loucky, 2012; Siukonen, 2012). Varsinkin Paavo Nurmi nousi aikakauden ikoniksi viidellä kultamitalillaan (Karikko & Koski, 2006; Goldblatt, 2016). Kotikisat Helsingissä 1952 toivat edelleen vahvan kokonaissaldon (22 mitalia) ja kahdeksannen sijan mitalitaulukossa (Siukonen, 2012; Wallechinsky & Loucky, 2012), mutta tämän jälkeen kesäolympialaisten mitalmäärät ovat pitkällä aikavälillä pienentyneet (Goldblatt, 2016). Kehityskaari kulminoitui Pariisissa 2024, jossa Suomi jäi ensimmäistä kertaa modernin olympiahistorian aikana kokonaan ilman mitalia (Organising Committee for the Olympic and Paralympic Games Paris 2024, 2024), kun tasan sata vuotta sitten Suomi saavutti historian parhaan mitalmäärän. Kesäolympialaisten historian valossa suomalainen menestys on rakentunut erityisesti yksilölajeihin, ennen kaikkea yleisurheiluun ja painiin, jotka muodostavat valtaosan Suomen kesämitaleista (Hannus, 1999; Buchanan & Mallon, 2001; Siukonen, 2012).

Eikä pidä tietenkään unohtaa Suomen menestystä talviolympialaisissa. Historiallinen mitalikertymä on 175 mitalia (joista 45 kultaa) ja painopiste menestyksessä on ollut ennen kaikkea maastohiihdossa ja mäkihypyssä (Wallechinsky & Loucky, 2014; Siukonen, 2012). Suomi on suoriutunut tasaisesti läpi talviolympialaisten historian, mutta sielläkin on menestyksen osalta koettu hiipumista varsinkin aikaisemmin paljon menestystä tuoneen mäkihypyn osalta (Goldblatt, 2016). Osa syynä menestyksen hiipumiselle voi pitää ilmaston lämpenemistä, mikä vaikuttaa merkittävästi varsinkin talvilajien harrastamisen mahdollisuuksiin, mikä vuorostaan näkyy harrastajamäärien tippumisena (OECD, 2007; McCullough &

Kellison, 2018; Dingle & Mallen, 2020). Tästä huolimatta, vaikka menestyksen hiipumista on ollut kesä- ja talviolympialaisissa, niin voidaan edelleen sanoa, että Suomen suurin menestys urheilussa on tullut perinteisissä yksilölajeissa (Hannus, 1999; Siukonen, 2012).

Myös ensimmäisiä Suomen mestaruuksia jaettiin joukkuelajeissa ennen kuin Suomi oli edes itsenäistynyt. Jääpallossa ja jalkapallossa jaettiin mestaruuksia vuonna 1908. Kansallislaajimme pesäpallon mestaruus jaettiin ensimmäisen kerran 1922 ja jääkiekossa vuorostaan 1928. Vähän myöhemmin mukaan tulivat koripallo (1939), käsipallo (1944) ja lentopallo (1975). Myös hyvän suosion on saanut tuoreemmat lajit kuten salibandy (1986) ja futsal (1997).

Joukkueurheilussa Suomi ei ole kokenut samanlaista menestystä kansainvälisesti niin kuin yksilölajeissa. Suomessa joukkuelajeissa ammattilaisuuteen siirryttiin 1990-luvulla, mutta ammattilaisuus on pääasiassa keskittynyt pääsarjatasolle ja vain osalla seuroista on ollut mahdollista tarjota ammattilaisuutta myös toiseksi korkeimmalla tasolla tai sitäkin alemmalla tasolla (Lautela & Wallén, 2007; Jokisipilä ym., 2018). Jääkiekko on Suomessa taloudellisesti vahvin laji ja jääkiekossa Suomella onkin eniten tullut menestystä kansainvälisellä tasolla verrattuna muihin palloilulajeihin (Jokisipilä ym., 2018). Salibandy on toinen palloilulaji, missä Suomi on päässyt juhlimaan maailmamestaruutta lähivuosina.

Historiallisen kehityskulun rinnalla on tärkeää hahmottaa suomalaisen urheilun instituutionaalinen perusrakenne. Suomalainen urheilujärjestelmä rakentuu seura–kunta–valtio -kolmion varaan: yhdistysmuotoiset seurat vastaavat toiminnan tuotannosta, kunnat tarjoavat tilat ja perusinfrastruktuurin, ja valtion ohjaus kohdistuu mm. avustuksiin, huippu-urheilun rakenteisiin ja eettisiin puitteisiin (Koski & Heikkala, 1998; Itkonen, Ilmanen & Koski, 2008). Tämä malli on historiallisesti tukenut laajaa harrastamista ja vahvaa seurakulttuuria, mutta asettaa resursoinnin skaalautuvuudelle rajoituksia kansainvälisessä ammattilaiskilpailussa.

Suomessa huippu-urheilun tila on edelleen vakaa ja potentiaalista menestystä on nähtävissä sekä yksilö- että joukkuelajeissa. Kansallinen urheilujärjestelmä on pitkällä aikavälillä ammattimaistunut ja organisoitunut, mutta samalla sen rahoitus- ja toimintarakenteissa näkyy pienelle markkinalle tyypillisiä rajoitteita (Koski & Heikkala, 1998; Kokkonen, 2015). Taloudellinen kapasiteetti, johon kuuluvat kotimarkkinoiden koko, mediatulot ja yrityssponsorointi, on keskeinen tekijä ammattilaisuuden syvyydessä ja kilpailukyvyn ylläpidossa, mikä

on laajassa urheilun taloustieteellisessä kirjallisuudessa toistuva havainto (Andreff & Szymanski, 2006; Szymanski, 2015). Tätä taustaa vasten Suomi on viime vuosina jäänyt eräissä suhteissa jälkeen urheilun taloudellisessa kehityksessä verrattuna suuriin eurooppalaisiin markkinoihin, vaikka urheilukulttuurin perusta ja osaamisresurssit ovat vahvistunut (Koski & Heikkala, 1998; De Bosscher ym., 2015).

Pienen markkinan talousikkuna näkyy ja tämän vuoksi Suomen rooli kansainvälisesti isoissa lajeissa (esim. jalkapallo, jääkiekko, koripallo, lentopallo) näyttäytyy usein ponnahduslautana. Pelaajat kehittävät taitojaan kotimaaisessa ympäristössä ja siirtyvät urapolun seuraavissa vaiheissa paremmin resursoituihin liigoihin suurempien palkka- ja kehitysmahdollisuuksien perässä. Tällainen työvoiman kansainvälinen liikkuvuus on hyvin dokumentoitu ilmiö urheilun tutkimuksessa erityisesti Euroopan joukkuelajeissa ja se korostuu pienempien talouksien konteksteissa (Bale & Maguire, 1994; Maguire, 1999; Elliott & Harris, 2014; Szymanski, 2015). Suomen tapauksessa kehityspolku kytkeytyy sekä urheilujärjestelmän vahvuuksiin (valmennusosaaminen, seuratoiminnan perinne) että kotimaisten tuloalustojen rajallisuuteen, mikä tekee siirtymistä taloudellisesti ja urakehityksen kannalta rationaalisia (Koski & Heikkala, 1998; De Bosscher ym., 2015).

3.6 Urheilujoukkueen päävalmentaja

Päävalmentaja on urheilujoukkueen keskeinen johtohahmo, joka vastaa sen identiteetin, strategian ja suoritustason muovaamisesta. Rooli ei rajoitu pelikäytännöihin ja harjoitteluun, vaan kattaa myös joukkueen hallinnan, mentoroinnin ja kulttuurin rakentamisen, vaikuttaen sekä yksittäisiin pelaajiin että koko joukkueeseen (Kelly, 2017; Carter, 2006; Carson, 2014). Urheilutieteen kirjallisuudessa päävalmentajan työ nähdään moniulotteisena valmennuksen vaikuttavuus -kokonaisuutena, jossa yhdistyvät osaaminen, käytännöt ja kontekstiin sopivat tulokset (Côté & Gilbert, 2009). Chelladurain (1990; 2007) moniulotteinen johtajuusmalli (The Multidimensional Model of Leadership) puolestaan korostaa, että tehokkuus syntyy todellisen, vaaditun ja urheilijoiden toivoman käyttäytymisen yhteensopivuudesta.

Päävalmentajan rooli on kehittynyt pitkän kaaren kautta amatööriurheilun trainer-/secretary-manager -järjestelmästä kohti nykyistä moniammatillista ja vahvasti ammattimaistunutta johtotehtävää. 1800–1900-lukujen vaihteessa brittiseuroissa valmennus oli usein seurasih-

teerin tai pelaajavalmentajan sivutoimi. 1900-luvulla rooli eriytyi omaksi ammatikseen (Carter, 2006). Yhdysvalloissa amerikkalaisen jalkapallon varhaiset kehittäjät, kuten Walter Camp, standardoivat rooleja ja valmennusvastuuta, mikä erotti lajin rugbytaustasta ja loi perustaa muodolliselle päävalmentajuudelle. Toisen maailmansodan jälkeen valmentajien koulutus, pedagogiikka ja urheilutiede institutionalisoituivat ja valmennus muuttui aiempaa systemaattisemmaksi. 1990-luvulta alkaen päävalmentajaa on alkanut ympäröidä asiantuntijaverkosto (fysiologia, psykologia, scouting, videoanalyysi) ja 2000-luvulla data-analytiikka sekä kuormituksen seuranta tulivat osaksi arkea. Monissa palloilulajeissa managerin historiallinen kokonaisvastuu on pilkkoutunut erikoistuville rooleille. Urheilujohtajat ja GM (general managerit) ohjaavat rekrytointia, sopimuksia ja pitkän aikavälin joukkueenrakennetta. Pelaajarekrytoinnista vastaava päällikkö (Head of Recruitment) ja kykyjenetsintäorganisaatio (scouting) tuottavat kohdelistat. Suorituskyvystä vastaava johtaja (Performance Director) ja urheilutieteiden tiimi (sports science) hallitsevat kuormitusta ja palautumista. Lääketieteellinen johto päättää pelikunnon palauttamisesta, analytiikka- ja video-osasto tukee taktiikkaa ja vastustaja-analyyseja sekä erikoistuneet valmentajat (esim. erikoistilanne, maali-vahti, puolustus ja hyökkäys) jakavat pelillistä vastuuta. Nykyisin strategia, kulttuuri ja suoritus rakentuvat moniammatillisen tiimin yhteistyönä, jossa päävalmentaja toimii yhtenä asiantuntijana. Pienemmissä sarjoissa ja joukkueissa tietenkin tämän moniammatillisen tiimin koko on huomattavasti pienempi kuin maailman parhaimmissa ja suurimmissa joukkueissa.

Tämä eriytyminen korostaa rajapintajohtamista: päävalmentajan on määriteltävä vastuut, päätöksentekokriteerit ja tilivelvollisuus suhteessa urheilujohtoon sekä tunnistettava vallan lähteet (asiantuntijavalta, asema-, palkitsemis- ja esimerkkivalta) klassisen vallankäytön ja vaikutusvallan teorian hengessä (French & Raven, 1959; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018).

Päävalmentajan tärkein tehtävä on luoda yhtenäinen joukkueen rakenne. Tämä tarkoittaa harjoitusohjelmien suunnittelua, jotka kehittävät pelaajien taitoja, fyysistä kuntoa ja taktista ymmärrystä. Jokainen harjoitus on tarkkaan mietitty, jotta joukkue toimisi tehokkaasti sekä yksilöinä että kollektiivisesti. Valmentajan tulee tunnistaa vahvuudet ja heikkoudet, mukauttaa strategiaa tarpeen mukaan ja valmistaa pelaajat kilpailuihin perusteellisen harjoittelun ja vastustajien analysoinnin avulla (Kelly, 2017; Carter, 2006; Carson, 2014). Suorituskyvyn suunnittelussa keskeisiä ovat periodisointi ja kuormituksen hallinta (Gabbett, 2016) sekä ekologinen dynamiikka ja rajoitepohjainen lähestymistapa (Constraints-Led Approach),

jossa pelin vaatimukset, tehtävärajoitteet ja ympäristö muovaavat oppimista ja päätöksentekoa (Davids, Araújo & Shuttleworth, 2005). Tämä siirtää painopistettä todennukaiseen harjoitteluun, pelin kaltaisiin tilanteisiin ja päätöksenteon automatisointiin.

Johtajuus on yksi päävalmentajan merkittävimmistä ominaisuuksista. Kyse ei ole vain auktoriteetista, vaan kyvystä inspiroida ja ohjata ryhmää kohti yhteistä päämäärää. Hyvä valmentaja viestii odotukset selkeästi, luo vahvan joukkuehengen ja rakentaa ympäristön, jossa pelaajat ovat motivoituneita ylittämään itsensä. Hän toimii esimerkkinä ammattimaisuudesta, kurinalaisuudesta ja työnteon arvostamisesta, mikä vaikuttaa koko joukkueen toimintakulttuuriin (Kelly, 2017; Carter, 2006; Carson, 2014). Empiirinen valmennusjohtamisen tutkimus osoittaa, että transformaatiovalmentajuus (karisma/inspiraatio, älyllinen stimulointi, yksilöllinen huomio) parantaa sitoutumista, koettua kompetenssia ja suoritusta (Bass & Avolio, 1994; Callow ym., 2009). Itsemääräämisteoriaan nojaava autonomiatukea korostava valmennus lisää sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia (Deci & Ryan, 2000), ja tehtäväorientoitunut motivaatioilmasto ennustaa oppimista ja joukkuekoheesiota ego-ilmastoa paremmin (Ames, 1992; Duda & Balaguer, 2007). Psykologinen turvallisuus toimii tässä välittävänä mekanismina, sillä virheistä oppiminen, avoin puhe ja palautekulttuuri ennustavat joukkueiden sopeutumiskykyä (Edmondson, 1999).

Päätöksenteko on valmentajan työn ytimessä: kokoonpanojen valitseminen otteluihin, ottelun aikaiset muutokset, pelaajavaihdot ja taktiset siirrot ovat kaikki ratkaisevia hetkiä, jotka vaikuttavat joukkueen menestykseen. Tällaiset päätökset vaativat syvällistä ymmärrystä laajasta, kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja vastustajien strategioiden analysointia. Parhaat valmentajat pystyvät ennakoimaan haasteita ja reagoimaan niihin nopeasti varmistaen joukkueensa kilpailukykyyn (Kelly, 2017; Carter, 2006; Carson, 2014). Luonteeltaan nämä ovat usein luonnollisen toimintaympäristön päätöksiä, joissa kokemusperäinen (Recognition-primed decision, RPD) ajattelu kytkeytyy dataan ja ennakkosuunnitelmiin (Klein, 1998). Toimivat prosessit yhdistävät ennakkoskenaariot ("jos-niin" -suunnitelmat), roolitetut päätösvallat ja systemaattisen jälkitarkistuksen.

Strategian ja johtajuuden lisäksi päävalmentaja on keskeinen hahmo pelaajien kehityksessä. Hän toimii mentorina, joka tukee urheilijoita paitsi teknisessä ja fyysisessä kehityksessä myös henkisessä ja emotionaalisessa kasvussa. Itseluottamuksen rakentaminen, motivointi ja stressinhallinta ovat yhtä tärkeitä kuin fyysinen harjoittelu. Valmentajan täytyy ymmärtää jokaisen pelaajan yksilölliset tarpeet ja luoda ympäristö, jossa he voivat kehittyä ja antaa

parhaan panoksensa joukkueelle (Kelly, 2017; Carter, 2006; Carson, 2014). Kehitystyötä voi jäsentää 4C/5C-kehyksillä siten, että painopiste on kompetenssissa, itseluottamuksessa, yhteydessä, luonteessa ja joissain tapauksissa luovuudessa, ja tavoitteena on tasapaino osallistumisen, suorituskyvyn ja henkilökohtaisen kasvun välillä. (Côté, 1999; Harwood, 2008). Tarkoituksellinen harjoittelu ja pelaaminen täydentävät toisiaan urheilijan urakaarella (Ericsson, Krampe & Tesch-Römer, 1993; Côté & Hancock, 2016).

Joukkueen kulttuurin luominen on myös valmentajan vastuulla. Hän määrittelee joukkueen arvot ja perinteet, jotka muovaavat sen identiteettiä. Olipa kyse voittamisen mentaliteetin rakentamisesta, yhteistyön korostamisesta tai reilun pelin vaalimisesta, nämä kulttuuriset elementit vaikuttavat kaikkeen joukkueen toiminnassa. Parhaat valmentajat luovat ympäristön, jossa vallitsee luottamus, vastuunkanto ja yhteinen päämäärä, mikä sitouttaa pelaajat joukkueen tavoitteisiin (Kelly, 2017; Carter, 2006; Carson, 2014). Scheinin (2016; Schein & Schein, 2019) kulttuurin juurruttamismekanismit voidaan operationalisoida urheiluun siten, että määritellään mihin valmentaja kiinnittää huomiota ja mitä hän mittaa (prosessi vs. tulos), miten hän reagoi kriiseihin, miten peliaika ja palkitseminen kohdentuvat, millaista käyttäytymistä hän mallintaa sekä millaisia tarinoita ja jalkautettuja rituaaleja joukkueessa vaalitaan. Artefaktit (esim. palautteet ja analyysitapaamiset) ovat uskottavia vain silloin, kun ne ovat linjassa arvojen ja perusoletusten kanssa.

Suhteiden hallinta on merkittävä osa päävalmentajan työtä. Hän toimii vuorovaikutuksessa pelaajien, apuvalmentajien, seurajohdon, fanien ja usein myös median kanssa. Näiden suhteiden tasapainottaminen vaatii diplomatiaa ja tunneälyä. Joukkueessa syntyy väistämättä konflikteja, liittyen esimerkiksi peliaikaan, persoonallisuuseroihin tai odotuksiin. Valmentajan täytyy käsitellä nämä tilanteet taitavasti, jotta joukkueen yhtenäisyys säilyy (Kelly, 2017; Carter, 2006; Carson, 2014). Johtaja-jäsen-vaihdantasuhdeteoria (Leader-Member Exchange) selittää, miksi korkean luottamuksen valmentaja-pelaaja -suhteet lisäävät sitoutumista ja roolin laajenemista (Graen & Uhl-Bien, 1995). Joukkuekoheesio ja selkeä roolitus ennustavat suorituskkyä (Carron, Colman, Wheeler & Stevens, 2002; Eys & Carron, 2001). Ulkoisten sidosryhmien kanssa päävalmentaja toimii rajapintoimijana, joka rakentaa legitimeettiä ja hallitsee odotuksia.

Päävalmentajan rooli kehittyy jatkuvasti, erityisesti teknologian ja datan hyödyntämisen myötä. Nykyvalmentajat käyttävät analytiikkaa päätöksenteon tukena, hyödyntäen suorituskymymittareita, videokatsausta ja tilastollisia malleja kilpailuedun saavuttamiseksi. Heidän

täytyy pysyä ajan tasalla taktisista trendeistä ja kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan (Kelly, 2017; Carter, 2006; Carson, 2014). Datan vaikuttavuus riippuu tulkintayhteisöstä, eli yhteisöstä käsitteistöstä, datalukutaidosta ja siitä, miten havainto kytketään harjoittelun tai taktiikan konkreettiseen muutokseen (Ries & Knight, 2019; Lorenz-Spreen ym., 2021). Lisäksi keskeisiä eettisiä peruskysymyksiä ovat yksityisyys, suostumus sekä datan laatu (validiteetti ja reliabiliteetti).

Päävalmentajalla on paljon valtaa ja mukana tulee myös merkittävä määrä suorituspaineita. Tulokset määrittävät pitkälti päävalmentajan arvon ja he ovat jatkuvan tarkkailun kohteena niin fanien, median kuin seurajohdonkin silmissä. Yksi kuuluisimpia sanontoja urheilussa onkin, että päävalmentaja on yhtä hyvä kuin edellisen pelin tulos. Työn vaatimukset edellyttävät henkistä kestävyyttä ja kykyä käsitellä kritiikkiä samalla, kun on säilytettävä luottamus omaan visioon ja toimintatapoihin. Pitkäjänteinen menestyminen edellyttää sopeutumiskykyä ja vahvaa johtajuutta niin voiton kuin tappion hetkellä (Kelly, 2017; Carter, 2006; Carson, 2014). Paine ympäristöissä korostuvat palautumisen johtaminen, tunnekuorman säätely ja uupumusriskin hallinta (Fletcher & Scott, 2010). Ryhmäidentiteetin rakentaminen ja merkityksellisyys ovat osoittautunut hyödylliseksi vastalääkkeeksi kuormitukseen ja pirstoutumiseen (Haslam, Reicher & Platow, 2020).

Arsène Wenger ja Sir Alex Fergusonia voidaan pitää esimerkkinä viimeisimmistä päävalmentajista, joilla oli laaja päätösvalta joukkueessa. Edelleen päävalmentajaa pidetään yhä joukkueen menestyksen arkkitehtina, niin hänen roolinsa on viime vuosina kaventunut ja aiempaa laajempi tehtäväkenttä on jakautunut useille erikoistuneille toimijoille. Hänellä on kuitenkin edelleen merkittävä rooli luoda pelijärjestelmiä, muovata joukkueen kulttuuria, kehittää yksilöitä ja navigoida haasteissa, kantaen samalla vastuun tuloksista. Hänen vaikutuksensa ulottuu pidemmälle, kuin pelkkään voittamiseen tai häviämiseen. Päävalmentaja voi muuttaa pelaajien uria, vaikuttaa joukkueen perintöön ja jättää pysyvän jäljen lajiin (Kelly, 2017; Carter, 2006; Carson, 2014). Käytännössä manageri- ja päävalmentaja -malleja esiintyy rinnakkain: ensimmäisessä kokonaisvastuu ulottuu rekrytointiin ja organisaatiorakentamiseen, jälkimmäisessä painopiste on valmennusprosessissa ja kilpailuvalmiudessa. Näin ollen valittu malli määrittää päätösvallan, vastuunjaon ja kulttuurin juurtumisen ehdot (Bridgewater, 2010; Gale, 2018).

4 MENESTYKSEN ANATOMIAA

4.1 Päävalmentajat – strategit ja kulttuurin rakentajat

Urheiluhistorian aikana menestystä on saavutettu monien asioiden kautta. Yleensä joukkueen menestyessä aletaan etsimään ja analysoimaan, että kuka tai mikä on ollut merkittävin asia menestyksen takana. En ole itse kertaakaan törmännyt tilanteeseen, missä menestyvän joukkueen valmentajaa sanotaan huonoksi. Päävalmentajat ovat hyvä todiste siitä, että urheilussa voidaan saada joukkueet menestymään eritavoilla. Tapoja valmentaa on lähes yhtä monta kuin on valmentajia maailmassa, ja tämän vuoksi nostan seuraavaksi esimerkkejä valmentajista, jotka ovat menestyneet, mutta eivät vain yhdellä samalla tavalla.

Alkuun otan esimerkiksi valmentajia, jotka ovat saaneet tunnustusta strategia/taktiikka ne-
roina. Tästä joukosta siis löytyy valmentajia, jotka ovat muuttaneet lajia pysyvästi ja ovat olleet niin sanotusta edellä aikaansa. Jalkapallossa Pep Guardiolan positionaalinen peli teki pallonhallinnasta ennen kaikkea tilanhallintaa: joukkue jaetaan ”kaistoihin”, muotoja (esim. 3–2–5/2–3–5) vaihdellaan tilanteen mukaan ja roolit harjoitellaan mikrotarkasti, jotta jalkapallon pallonhallinta muuttuu rakenteeksi, joka vapauttaa luovuuden (Perarnau, 2014, 2016; Wilson, 2018). Guardiola on kuuluisa juuri taktiikan kehittämisessä ja varsinkin aktiivisesti etsii vastapuolen heikkouksia mihin iskeä. Hyvänä esimerkkinä Guardiolan ”neroudelle” on parin vuoden takainen ratkaisu, jossa hän muovasi Manchester Cityn John Stonesista hybridipuolustajan. Pallollisena Stones nousi topparista Rodrin rinnalle keskikaistalle ja City rakensi 3–2–4–1-muodossa. Ilman palloa hän putosi takaisin linjaan, jolloin joukkue puolusti tilanteen mukaan kolmella tai neljällä. Järjestely loi keskialueelle ylivoimaa, vakautti vastapressin 3+2-suojalla ja vapautti laitapelaajat sekä hyökkääjät uhkaamaan leveydestä, mikä näkyi kauden 2022–2023 ratkaisuhetkillä ja auttoi Cityä kohti kolmoismestaruutta.

Toinen iso nimi lähivuosina on ollut Jürgen Klopp. Hänen optimoi gegenpressin, millä käänsi pallonmenetyksen parhaaksi hyökkäyshetkeksi standardoimalla välittömän pressin laukaisimet koko joukkueelle, mikä poikkesi aiemmasta puolustukseen vetäytymisen valtavirrasta (Cox, 2017; Honigstein, 2017). Kloppin alaisuudessa Liverpool nousi takaisin jalkapallon huipulle voittamalla esimerkiksi englannin cupin ja liigan sekä Mestareiden Liigan.

Jo 1950-luvulla Gusztáv Sebesin Unkari (Golden Team/ Aranycsapat/ Mighty Magyars) toteutti varhaista muotoa siitä, mitä myöhemmin alettiin kutsua totaalisen jalkapallon periaatteiksi. Tällä tarkoitetaan pelitapaa, jossa pelaajien roolit ovat vaihtokelpoisia, tilan hallinta

ja pallon lähellä tapahtuva kollektiivinen liike ovat tärkeämpiä kuin jäykät pelipaikat, puolustaminen painottuu enemmän alueeseen kuin yksittäisen miehen vartiointiin ja muoto elää pallon sijainnin mukaan. Pelaajien odotetaan pystyvän täyttämään useita tehtäviä ottelun sisällä, mikä kasvattaa joukkueen kykyä luoda ylivoimia eri kaistoille ja rytmittää peliä ilman että rakenteellinen tasapaino katoaa. Tämä ajattelu konkretisoitui “vuosisadan ottelussa” Wembleyllä 1953, jossa Unkari yllätti Englannin 6–3. Nándor Hidegkuti pudottautui keski-kaistalle niin sanottuna valeysinä (false nine), jolloin Englannin W–M-järjestelmän topparit vedettiin irti linjasta ja keskikentälle syntyi toistuvia ylivoimia. Ferenc Puskás ja Sándor Kocsis rikkoivat miehityslogiikkaa liikkeellään tyhjiin tiloihin, laidoilla säilytettiin leveys ja koko joukkue kierrätti pelipaikkoja pelin vaatimusten mukaan. Yllätys ei johtunut pelkäämisestä tuloksesta vaan tavasta, jolla Unkari teki Englannin miesvartiointiin ja roolijäykkyyteen nojaavan W–M-mallin tehottomaksi. Englanti ei ollut aiemmin hävinnyt kotonaan muille kuin britteinsaarien joukkueille, joten Unkarin ylivoima paljasti, kuinka mullistavaa pelipaikkojen vaihdettavuuteen, tilan hallintaan ja kollektiiviseen liikkeeseen perustuva jalkapallo oli 1950-luvun kontekstissa (Goldblatt, 2006; Wilson, 2018).

Sacchi muutti aikakauden logiikan tekemällä puolustamisesta reaktiivisen miehityksen sijaan proaktiivista tilanhallintaa. Hän purki libero–miesvartiointiasetelman ja korvasi sen 4–4–2-aluepuolustuksella, jossa koko joukkue liikkui kompaktina “blokkimetronomina” – etäisyydet linjojen ja pelaajien välillä pidettiin lyhyinä, paitsioansaa käytettiin aktiivisesti tilan puristamiseen ja prässin käynnistimet (syöttösuunta, huono kosketus, selkä kenttään) ohjasivat yhteistä toimintaa. Näin vastustaja pakotettiin syöttämään ennakoituihin ansoihin, menetykset syntyivät korkeammalla kentällä ja siirtymähyökkäykset alkoivat lähempää maalia. Tämä käänsi catenaccion vastaiskuihin nojaavan, syvälle vetäytyvän ajattelun ennakoivaksi kollektiiviseksi toiminnaksi, jossa “puolustaminen alkoi hyökkääjistä ja hyökkääminen puolustajista”. (Sacchi, 2021; Wilson, 2018.) Uudistus näkyi myös harjoittelussa: Sacchi standardoi koko joukkueen synkronoidut liikkeet (ns. varjopeli, 10v0-mallinnus) niin, että muoto liukui yhtenä kappaleena pallon sijainnin mukaan. Kompaktius, aluevastuu ja paitsioansan rytmi loivat yhteisen viitekehyksen, joka vähensi yksilöllisten kaksinkamppailujen merkitystä ja korosti kollektiivista päätöksentekoa. Tämän seurauksena Milanin peli 1988–1990 toimi esikuvana modernille prässille, vastaprässille ja alue puolustamiselle, jonka vaikutus ulottuu nykyaikaan. (Sacchi, 2021; Wilson, 2018.)

Gatlandin ja Edwardsin rush/blitz-puolustus muutti aikansa rugbyyn, koska se käänsi puolustamisen peruslogiikan ajasta ja tilasta kilpailevaksi etukäteistoiminnaksi. Koko linjan samanaikainen eteenpäin nousu puristi pelitilan ennen pelintekoa, pakotti syötöt taaksepäin gain linan alle, lisäsi harhasyöttöjen ja krokettipotkujen (grubber/chip) määrää ja ohjasi hyökkäyksiä laitoihin huonoista kulmista. Se edellytti kollektiivista ajoitusta ja “dog-leg”-riskin (yksi myöhässä) minimoimista, mikä puolestaan muutti hyökkäysten rakenteita: pelintekijöitä alettiin sijoittaa syvemmälle, käytettiin toista pelintekijää leveydellä, ja painopiste siirtyi nopeisiin jatkopotkuihin ja kentän käännöksiin (Gatland, 2013).

Schmidtin “podit” standardoivat hyökkäyksen rakenteen tavalla, joka vähensi ruck-tilanteiden satunnaisuutta ja nosti vaihejalkapallon tehokkuutta. Kolmen pelaajan tukiryhmä tarjosi toistuvasti kolme valmista ratkaisua (tip, ohi/taakse, kanno), varmisti ruck-tuen oikea-aikaisuuden ja piti syöttö- sekä tukikulmat auki ilman että leveys katoaa. Tämä teki pallonhallinnasta ennustettavan omalle joukkueelle mutta vaikeasti luettavan vastustajalle, kasvatti vaiheiden määrää ja auttoi siirtämään puolustuksia askel askeleelta pois tasapainosta. Harjoittelussa korostuivat roolien synkronointi, ruck-resurssien minimointi ja leveyden hallinta (esim. 1–3–3–1-periaatteet), mikä nosti pelinopeutta ilman kylmäpäisen rakenteen menetystä (Schmidt, 2021).

Erasmuksen “Bomb Squad” muutti vaihtopenkin logiikan resurssistrategiaksi. 6–2- (ja ajoitain 7–1-) jako mahdollisti eturivin ja maulivoiman tuomisen kentälle tuoreena juuri ratkaisuhetkiin, mikä säilytti kontaktidominanssin 80 minuutin ajan, nosti scrum- ja maulitehon loppua kohden ja pakotti vastustajat miettimään koko ottelun energiaprofiilin uusiksi. Samalla se sidosti valmennuksen, kuormituksen hallinnan ja pelitavan: korkea intensiteetti alusta loppuun tuli mahdolliseksi, kun “toinen aalto” oli suunniteltu nimenomaan fyysisen painostuksen jatkamiseksi eikä vain paikkaamaan väsymistä. Tämä muokkasi myös vastustajien kokoonpano- ja taktiikkavalintoja (penkin rakenne, potkupeli, aluepainotus), eli ei vain yksittäisiä vaihtohetkiä vaan koko ottelun strategista rakennetta (Erasmus, 2023).

Jääkiekossa Jacques Lemairen keskialueen ansa tukki keskialueen ja pakotti vastustajan dumpaamaan kiekon hallitsemattomasti; uutta NHL-valtavirtaan nähden oli viisikon etäisyyksien kurinalainen hallinta ja riskin minimointi siirtymissä (Johnston & Walter, 2014). Scotty Bowman jalosti jääkiekossa vasemman laiturin lukon huipputasolle: vasen laituri puotaa puolustajien tasolle menetyksessä, muodostaa leveän “lukon” keskikaistalle ja ohjaa

pelin laitaan – ratkaisu, joka vähentää ylivoimahyökkäyksiä (Dryden, 2019; Johnston & Walter, 2014).

Koripallossa Phil Jacksonin ja Tex Winterin kolmiohyökkäys on geometrian sovellus: kolmio pallon puolella ja tasapaino heikolla puolella luovat toistettavia syöttö- ja leikkauspolkuja, jotka tekevät tuplauksista kalliita ja avaavat parhaan heiton (Jackson, 2013; Winter, 2015). Gregg Popovich standardoi koripallossa 0,5-säännön: syötä, aja tai heitä puolessa sekunnissa, jolloin päätöksenteon nopeus itsessään murtaa rotaatiot (Goldsberry, 2019). Mike D’Antoni nosti koripallossa tempon periaatteeksi: seitsemän sekunnin tai alle -periaate pyrkii päättämään hyökkäyksen ennen kuin puolustus ehtii jäsentää muotonsa, jatkuvan siirtymäpelaamisen ja ennen kuin puolustus jäsentyy, jatkuvan siirtymäpelaamisen ja palloskriinipelaamisen luoman paineen avulla. (McCallum, 2006).

Lentopallossa Julio Velasco standardoi vastaanoton ja nopeat kombinaatiot niin, että passari voi ”lukea” torjunnan ja kiihdyttää tempoa toistettavilla kuvioilla. Harjoittelun mikrotason kurinalaisuus teki vauhdista aseensa lajissa (Hebert, 2013; Shondell & Reynaud, 2015). Bernardo ”Bernardinho” Rezende sitoi lentopallossa syötön paineen, järjestäytyneen puolustuksen ja nopeat keskikuviot samaan rytmiin, jota pystyttiin skaalamaan vuodesta toiseen kahdessa eri maajoukkueessa (Bernardinho, 2006; Shondell & Reynaud, 2002).

Monien eri joukkuelajien päävalmentajien urat osoittavat, että huippumenestys ei edellytä poikkeuksellista taktista neroutta. Ihmisten johtamiseen tukeutuva työote, joka selkeyttää normit, roolit ja vastuunjaon sekä ylläpitää oikeudenmukaiseksi koettua vaatimustasoa arjen käytännöissä, voi muodostaa kestävästi suorituskyvyn perustan. Zinédine Zidanen Real Madridissa korostunut hillitty auktoriteetti ja suhteiden huolellinen hoito suojasivat pukukoppia ulkoiselta meteliltä ja kanavoivat tähtipelaajien autonomian yhteiseen suoritukseen ilman raskasta pelikirja-brändiä (Fort & Philippe, 2018). Vicente del Bosquen rauhallinen ja pehmeää valtaa hyödyntävä johtaminen rakensi luottamuksen, jossa pelaajille annettu autonomia yhdistyi selkeisiin normeihin ja työn laatuun sekä seuratasolla että maajoukkueessa (Del Bosque, 2015). Didier Deschampsin maajoukkuejohtamisessa painottuvat roolien selkeys, vaatimustaso ja maltillinen egonhallinta, joiden kautta syntyy kilpailullista vakautta myös vaihtelun ja paineen oloissa (Pascuito, 2021). Amerikkalaisessa jalkapallossa Tony Dungyn hiljaisen voiman johtamistyyli osoittaa, kuinka reiluus, luottamus ja moraalinen esimerkki voidaan muuntaa päivittäiseksi työskentelytavaksi, joka kestää kriisejä ja tukee johdonmukaista suoritustasoa. (Dungy & Whitaker, 2007; Dungy, 2010), kun taas Pete Carrollin ”Win

Forever” -lähestymistapa yhdistää myönteisen pedagogiikan, yksilöllisen kohtaamisen ja päivittäisen kilpailemisen kulttuurin identiteetiltään vakaaksi joukkueeksi (Carroll ym., 2010). Mike Tomlinin johdonmukainen standardi ja suorasukainen vuorovaikutus ovat luoneet Steelersille ympäristön, jossa käyttäytymisen odotukset ovat poikkeuksetta selviä ja roolien hyväksyntä tukee vuosittaista kilpailukykyä (Harris, 2023). Rugbyliigan Wayne Bennett edustaa lakonista mutta välittävää vaativuutta, jossa lojaalisuus ja sopeutumiskyky rakentuvat samanaikaisesti kurin ja huolenpidon varaan (Bennett & Crawley, 2007, 2009). MLB:ssä Joe Torren tyyni pelaajat ensin -ilmapiiri sekä kyky kanavoida suuret persoonat rooleiksi näkyivät pitkäjänteisenä suoritusvarmuutena (Torre & Verducci, 2009; Torre & Dreher, 1999), ja NBA:ssa Steve Kerrin valtuuttava työote—keskustelun, luottamuksen ja ilon systemaattinen vaaliminen samalla kun osa taktisista detaljeista delegoidaan—on osoittanut, miten yhteisjohtajuus tekee identiteetistä kestävänsä myös kokoonpanomuutoksissa (Howard-Cooper, 2021). Yhteistä näille valmentajille on, että taktiikka toimii välineenä, mutta menestyksen varsinainen selittäjä on arkisen johtamistyön johdonmukaisuus: periaatteet muutetaan rutiineiksi ja normit tehdään jaetuiksi oletuksiksi, jolloin paineen alla syntyvät päätökset vahvistavat kulttuuria sen sijaan, että horjuttaisivat sitä (Bennett & Crawley, 2009; Carroll ym., 2010; Dungy, 2010; Fort & Philippe, 2018).

4.2 Dynastiat – kun joukkueesta tulee järjestelmällinen voittaja

Pitkäkestoinen menestys eli dynastia urheilussa syntyy harvoin yhden selittäjän varaan. Se rakentuu yhtä aikaa pelillisistä innovaatioista, vaativasta ja kurinalaisesta arjesta, tarkoituksenmukaisista pelaajapoluista, johtajuuden jatkuvuudesta sekä siitä, että joukkue kykenee hyödyntämään oman aikakautensa reunaehtoja. Dynaaminen tasapaino jatkuvuuden ja uusiutumisen välillä on olennainen, sillä menestyksen ylläpito edellyttää sekä tunnistettavaa identiteettiä että kykyä hienosäätää periaatteita kilpailuympäristön muuttuessa. Tätä kokonaisuutta voidaan havainnollistaa historiallisesti merkittävien joukkueiden esimerkeillä, joissa yhteinen nimittäjä on laatuarki ja roolikirkkaus, mutta toteutustavat ovat lajikohtaisesti erilaisia.

Tässä kappaleessa esille nostettavat urheilujoukkueet ovat esimerkkejä ns. absoluuttisesta huipusta kansainvälisellä tasolla. Nämä esimerkit ovat valittu tietoisesti juuri edustamaan sitä menestystä, mikä yleensä nousee ensimmäisenä esille urheilussa eli voitettut mestaruudet. Pitää kuitenkin ottaa huomioon, että urheilussa voittajia on vain yksi, minkä vuoksi menestystä mitataan muillakin tavoilla kuin mestaruuksilla ja ei kaikilla joukkueilla ole edes

tavoitteena mestaruus, jos halutaan pysyä realistisena. Menestyksestä voidaan myös puhua silloin, kun joukkueen toimintaa ja pelaajia saadaan kehitettyä tai taloudellisuutta vahvistettua. Seuraavien esimerkkien lisäksi on siis olemassa joukkueita, jotka eivät ole ehkä voittanut yhtään mestaruutta, mutta voidaan urheilun puolella sanoa menestyväksi joukkueiksi muulla osa-alueella. Samoin kaikki yritykset eivät olla alojensa parhaita, suurimpia tai rikkaampia, vaan yrityksen menestystä voidaan katsoa muidenkin näkökulmien kautta.

Neuvostoliiton jääkiekon järjestelmällinen kehittäminen käynnistyi lähtökohdista, joissa maassa ei ollut harrastajia, välineitä eikä kenttiä. Tuntuma jäähän kuitenkin oli tuttua jääpallon muodossa. Onkin uskomatonta, että näistä lähtökodista huolimatta Neuvostoliitto voitti ensimmäisen maailmanmestaruuden jo 10 vuoden sisällä ja lopulta punakoneena tunnettu maajoukkue hallitsi jääkiekkokaukaloita kymmeniä vuosia (1954–1991) ja voitti 7 olympiakultaa ja 22 maailmanmestaruutta. Neuvostojääkiekon isänä pidetään Anatoli Tarasovia, koska hän loi opillisen ja käytännöllisen viitekehyksen, jossa harjoittelu, pelaajapolku ja pelin periaatteiden opettaminen nivoutuivat yhdeksi kokonaisuudeksi ja jossa joukkueen etu asetettiin johdonmukaisesti yksilöllisen taidon yläpuolelle. Näin syntyi malli, joka kykeni tuottamaan nopeasti kilpailukykyisen tason lajiin, jota maa oli aiemmin harrastanut vain satunnaisesti ja riittämättömin resurssein. (Jokisipilä, 2014; (MacSkimming, 1997).

Neuvostoliiton jääkiekkomaajoukkueen nousu rakentui Tarasovin oppien lisäksi keskitetyn urheilujärjestelmän päälle. Maajoukkueen ja seurajoukkueen kiinteä yhteys loi ympärivuotisen harjoittelun rytmin, jossa toiston kautta automatisoidut periaatteet näkyivät viisikkope-laamisen mikrotason synkronoituneisuutena. Valmennusfilosofian keskiössä oli pelin perusideoiden järjestelmällinen opettaminen, liikkeen ja syöttölinjojen ennakoitava organisointi sekä roolien selkeys. Aikakauden amatöörisääntöjen tulkinta loi suhteellisen edun, sillä joukkue pystyi käytännössä harjoittelemaan ammattimaisesti aikana, jolloin monien vastustajien leiritykset olivat hajanaisempia. Amatöörisäännöstä huolimatta vuoden 1972 Summit Series ottelusarja Kanadan NHL ammattilaisia vastaan vahvisti käsitystä joukkueen todellisesta kansainvälisestä tasosta, sillä neuvostojoukkue kykeni haastamaan ja myös voittamaan Kanadaa vastaan. Neuvostoliittolainen valmennusajattelu modernisoi jääkiekkoa laajasti, sillä harjoittelun periodisointi, oheisharjoittelun systematiikka, pienpelien tarkoituksenmukainen käyttö ja pelin periaatteiden opettaminen nostettiin keskeiseen asemaan ennen kuin vastaavat käytännöt vakiintuivat lännessä. Neuvostoliiton jääkiekko järjestelmä oli myös hyvin raakaa pelaajille, joiden arki oli pelkkää jääkiekon harjoittelua, ja valmentajat määräsivät pelaajia kuin yksinvaltiaat. Näistä heikkouksista huolimatta ei voi ohittaa, miten tyhjästä

luotiin nopeassa ajassa jääkiekkokaukalot valloittava järjestelmä, joka ikuisiksi ajoiksi muutti jääkiekon (Jokisipilä, 2014; MacSkimming, 1997).

Nostan Alex Fergusonin esille tässä kappaleessa, vaikka hän olisi ansainnut paikan myös valmentajien kappaleessa. Ferguson teki kuitenkin pitkä uran Manchester Unitedissa, niin tässä yhdistyy Fergusonin ja joukkueen menestys. Sir Alex Ferguson nimitettiin Manchester Unitedin manageriksi marraskuussa 1986 ja lähtökohta oli ristiriitainen. Joukkueen aikaisemmat menestys vuodet olivat Busbyn alaisuudessa (1945–1969), mutta sen jälkeen suorituksen taso oli lähtenyt laskuun, ja liigamestaruus oli kiertänyt joukkueen lähes kahden vuosikymmenen ajan. Cupkilpailuista oli tullut näkyviä onnistumisia, mutta sarjassa esiintyi ai-lahtelevuutta ja englantilaisseurojen eurokilpailukielto kavensi kansainvälisen vertailun tarjoamaa oppimisympäristöä. Ferguson on kuvannut seuran arjessa eläneen juomaperinteeseen nojaavan kulttuurin, joka heikensi ammattimaisuutta ja harjoittelun rytmiä. Nuorisotoiminta tuotti lahjakkaita pelaajia, mutta polku edustusjoukkueeseen ei ollut vielä riittävän järjestelmällinen. Tähän kokonaisuuteen Ferguson toi kurinalaisen vaatimustason, pitkäjänteisen kehityspolun ja normiston, joiden tarkoitus oli muuttaa sekä harjoittelun rakenteita että pukukopin toimintalogiikkaa ja sitä kautta vakauttaa suoritustaso kaudesta toiseen. Fergusonin ajanjaksoa Manchesterissa voidaan pitää historiallisena, sillä hän johti seuraa lähes kolme vuosikymmentä (1986–2013). UEFA:n mukaan keskimääräinen päävalmentajan aika seurajoukkueessa Euroopassa kestää nykyään alle 16 kuukautta. Samalla hän oli viimeisimpiä managereita, jotka nauttivat laajaa valtaa joukkueissa (strateginen päätöksenteko, rekrytointi, pelaajapolku ja harjoittelun periaatteet), mutta nykyään tehtävät ovat hajautettu useammalle tekijälle joukkueen sisällä. (Ferguson, 2013; Ferguson & Moritz, 2015; Crick, 2002; Barclay, 2010; Kuper & Szymanski, 2014). Fergusonin alaisuudessa Manchester United voitti englannin pääsarjan mestaruuden 13 kertaa, cupin 5 kertaa ja UEFA Mestareiden Liigan 2 kertaa.

Sir Alex Fergusonin johtama Manchester United tarjoaa esimerkin siitä, miten pitkäjänteinen johtajuus voi ylläpitää kilpailuetua sukupolvenvaihdoksista huolimatta. Unitedin identiteetti säilyi tunnistettavana, mutta pelitapaa päivitettiin evolutiivisesti kausien ja vastustajien mukaan. Joukkueen akatemian tuottama lahjakkuusvirta, roolit huomioiden tehty rekrytointi ja veteraanien hallittu poistuma varmistivat, että joukkue kykeni rakentumaan uudelleen useaan kertaan ilman suorituskyvyn romahdusta. Vaatimustaso oli korkea ja normisto selkeä, mutta pukukopin sisäinen johtajuus teki siitä toimivaa arkea eikä pelkkää muotoa. Menestys

kesti taloudellisesti ja kilpailullisesti muuttuvassa ympäristössä, mikä korostaa valmennusfilosofian ja organisoidun henkilöstöpolitiikan yhteispeiliä. (Ferguson, 2013; Ferguson & Moritz, 2015).

Uuden-Seelannin rugby union maajoukkue All Blacks on mielenkiintoinen siksi, koska se on kyennyt yhdistämään pienen väestöpohjan, jatkuvan huippupelaajien kehittämisen ja sitä kautta poikkeuksellisen voittoprosentin. Selitys löytyy yhtenäisestä pelaajapolusta, kirkaista valintaperusteista, rituaaleista, jotka ylläpitävät identiteettiä, sekä perus- ja pelitaitojen systemaattisesta hiomisesta kaikilla pelipaikoilla. Harjoittelu ja otteluihin valmistautuminen on organisoitu tukemaan samanaikaisesti nöyryyttä ja vaatimustasoa, mikä näkyy suoritusvarmuutena paineen alla. Rotaation ja kuormituksen hallinnan avulla seuraava aalto valmistellaan ennen kuin edellinen hiipuu, joten sukupolvenvaihdokset eivät murra kokonaisuutta. Valmennuslinjan jatkuvuus ja kyky oppia sääntömuutoksista ja trendeistä selittävät pysyvää kilpailuetua (Kerr, 2013; Bills, 2018). All Blacks on voittanut Rugbyn union maailmanmestaruuskilpailut 3 kertaa, mikä on toiseksi eniten ja muut turnaukset mukaan luettuna joukkueella on korkein voitto prosentti.

Montreal Canadiens hallitsi jääkiekko NHL sarjaa alkuaikoina. Original Six aikakautena (1942–1967) joukkue voitti mestaruuden 10 kertaa ja NHL ensimmäisellä laajentumisen aikakaudella (1967–1992) voitti 9 mestaruutta ja koko NHL historian aikana voittanut mestaruuden 24 kertaa. Alkuvuosina liigan rakenne suosi organisaatioita, jotka kykenivät kaappaamaan parhaat nuoret jo varhaisessa vaiheessa. Original Six aikakaudella ei ollut palkkakattoa ja juniorioikeuksien erityisjärjestelyt loivat järjestelmän, jossa taito- ja nopeusorientoitunut pelitapa sekä pelillinen jatkuvuus pääsivät korostumaan. Menestys ei kuitenkaan rajoittunut rakenteelliseen etuun, vaan organisaation kyky hoitaa kehityspolkuja ja ylläpitää pelillistä laatua teki seurasta toistuvasti mestaruuskandidaatin. Montrealin paidassa on pelannut paljon jääkiekon suurimpia legendoja. Tämä tapaus osoittaa, että dynastian arvioinnissa on välttämätöntä tarkastella sekä kentän sisäisiä ratkaisuja että kentän ulkopuolisia instituutioita (Jenish, 2008).

New England Patriotsin 2000-luvun dynastiasta esille yleensä nousee varsinkin kaksi nimeä: valmentaja Bill Belichickin ja pelinrakentaja (QB) Tom Bradyn, joiden aikakausi (2000–2019) joukkueessa on erityinen, koska dynastia rakentui palkkakaton alaisessa ympäristössä, mikä on haastava ympäristö menestyä tasaisesti monta vuotta peräkkäin. Joukkueella ei myöskään ollut merkittävää menestystä ennen kuin kaksikko saapui joukkueeseen, mutta

2000-luvun alussa ensimmäisen mestaruuden myötä joukkueesta kasvoi nopea Yhdysvaltojen yksi suosituimmista joukkueista. Menestyksen ytimessä oli vastustajakohtaisten suunnitelmien rakentaminen, roolien kirkkaus ja pienten marginaalien hallinta, kuten pelikellon, kenttäaseman ja riskin hinnoittelun ymmärtäminen. Organisaatio kykeni uusiutumaan henkilöstön vaihtuessa ja suoritustaso säilyi vuosikausia, vaikka avainpelaajien profiili muuttui. Pitkään jatkunut valmentajan ja pelinrakentajan kaksikko työskentely loi vakautta, mutta kulttuuri suojasi suoritusta myös silloin, kun henkilöstö vaihtui. Tämä dynastia havainnollistaa, miten prosessijohtaminen ja taktinen joustavuus tuottavat kilpailuetua tasoittavien mekanismien keskellä (Halberstam, 2005; Benedict, 2020; Wickersham, 2021). New England Patriots voitti himoitun Super Bowl mestaruuden 6 kertaa Belichickin ja Bradyn aikakaudella.

Real Madrid on rakentanut identiteetin, joka sietää sekä tähtipelaajien rotaatiota että äärimmäistä tulospainetta etenkin Euroopan seurajoukkuekilpailuissa. Seuran tapa voittaa näkyy ratkaisuhetkien hallintana ja kykynä päivittää joukkueen rakennetta niin, että ydin säilyy samalla kun rooleja ja sukupolvia uusitaan. Pukukopin johtajuus ja vaativa normisto luovat arjen, jossa yksilölaatu kytkeytyy yhteiseen pelilliseen periaatteistoon. Vaikka valmentajat vaihtuvat, niin joukkueen identiteetti stabiloi suoritusta ja tukee uusiutumista muuttuvassa kilpailuympäristössä (Lowe, 2013; Mandis, 2016). Real Madridin paidassa on pelannut useita jalkapallo legendoja ja joukkue on myös valtava ilmiö maailman laajuisesti. Real Madrid on voittanut historian aikana espanjan pääsarjan mestaruuden 36 kertaa (ennätys), cupin 20 kertaa (kolmanneksi eniten) ja seurajoukkueiden arvostetuimman turnauksen Mestareiden Liigan 15 kertaa (ennätys).

Boston Celtics ja Los Angeles Lakers koripalloseurat ovat vuorotelleet NBA-liigan suunnannäyttäjinä useilla aikakausilla. Celticsin päävalmentaja Red Auerbachin (1950–1966) ja pelaajan Bill Russellin (1956–1969) aikana järjestelmällinen puolustus, joukkueen sisäinen johtajuus ja korkea vaatimustaso loivat perustan peräkkäisille mestaruuksille ja myöhemmät sukupolvet ammensivat tästä perinteestä myös kokoonpanojen muuttuessa. Auerbachin ja Russelin aikakaudesta kertoo paljon tilasto fakta, että joukkue voitti 13 kauden aikana 11 mestaruutta. Joukkue oli finaalissa 10 vuotena peräkkäin ja tämän putken aikana voitti mestaruuden 8 vuotena peräkkäin. Boston Celtics on voittanut historian aikana yhteensä 18 mestaruutta eli mestaruuksia ei niin tiheää enää ole tullut, mutta joukkueella on edelleen merkittävä maine NBAssa ja on eniten mestaruuksia voittanut joukkue. Los Angeles Lakersin ta-

pauksessa pelillinen ja kaupallinen visio kytkeytyivät identiteetiksi, joka mahdollisti poikkeuksellisen lahjakkuuden sovittamisen kurinalaiseen järjestelmään. Lakers on yksi maailman tunnetuimmista seuroista maailmanlaajuisesti ja ehkä jopa koripallon seuratuin seura. NBA historian toiseksi menestynein joukkue 17 mestaruudella ja Lakersin nimissä on NBA:n pisin voittoputki 33 peliä. Molemmissa tapauksissa menestyksen ydintä ovat perinteen kantavuus, roolien järkevä määrittely ja kyky yhdistää tähdet toimivaan kollektiiviin niin, että suoritustaso säilyy, vaikka kilpailuympäristö ja säännöt muuttuvat (Auerbach & Feinstein, 2004; Russell & Branch, 1979; Bird, Johnson, & MacMullan, 2009; Pearlman, 2014). Edellisiin joukkueisiin verrattuna myös Celticin ja Lakersin joukkueissa on nähty paljon koripallo legendoja.

Näiden tapausten yhteinen viesti on, että dynastia ei ole satunnaisten onnistumisten sarja. Kyse on kyvystä ylläpitää laadukasta arkea, jossa roolit ja odotukset ovat selkeät, sekä kyvystä uusiutua niin, että identiteetti pysyy. Valmennuslinja täytyy olla johdonmukainen, pukukopin sosiaalinen järjestys tukee tavoitteita ja pelaajapolut ovat toimivia, joukkue voi hyödyntää oman aikakautensa instituutiot tavalla, joka kääntyy pysyväksi kilpailueduksi. Tämä edellyttää sekä suunnitelmallisuutta että herkkyyttä ympäristön muutoksille, sillä vain näin pitkä menestyksen kaari on mahdollinen.

4.3 Kapteenit – arjen johtajat ja liima

Kapteenilla on ollut merkittävä ja mielenkiintoinen rooli läpi urheilun historian ja kulttuurin. Tätä aiheita mielestäni käsittelee todella loistavasti Sam Walkerin teos *The Captain Class* (2017), mikä käsittelee joukkueiden pitkäkestoista menestystä urheilun ylimmillä tasoilla ja kysyy, mikä tekijä pysyy mukana silloin kun valmentajat vaihtuvat, taktikat kehittyvät ja pelaajistot elävät. Walkerin keskeinen väite on, että ratkaiseva selittäjä löytyy kentällä pelaavasta kapteenista. Hän tarkastelee eri lajien ja aikakausien dynastioita ja osoittaa, että poikkeuksellisen pitkä menestyssarja toistuu silloin, kun joukkuetta johtaa kapteeni, joka kykenee ylläpitämään identiteetin, standardit ja kurinalaisuuden myös paineisissa käännekohtissa, joissa valmentajan suora vaikutus on rajallinen (Walker, 2017).

Walker kokoaa joukon joukkueita, joiden menestys ei rajoitu yksittäiseen kauteen vaan muodostaa vuosia kestävä hallinnan. Tämän aineiston avulla hän erottaa muuttujia, jotka vaihtelevat, ja etsii piirteitä, jotka pysyvät. Valmentajan nimi, käytetty järjestelmä, seuran taloudelliset resurssit ja yksittäisten tähtien loisto eivät Walkerin analyysissä riitä ennustamaan

pysyvää ylivaltaa. Sen sijaan kapteenin arjessa rakentuva johtajuus näyttäytyy tekijänä, joka sitoo yhteen taktiikan, kurinalaisuuden ja pukukopin sosiaalisen järjestyksen niin, että suoritustaso ei romahda henkilöstön vaihtuessa eikä kriittisissä otteluissa. Näin kirja asettaa kapteenin roolin urheilun sisäiseksi johtamiseksi, joka ei ole vain symbolinen kunnianosoitus vaan operatiivinen vastuu pelin kehikossa ja sen reunatilanteissa, tuomareiden kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa sekä joukkueen sisäisessä viestinnässä ja normien ylläpidossa (Walker, 2017).

Kapteenin poikkeuksellinen sitkeys ja prosessifokus on Walkerin mukaan ensimmäinen tunnusmerkki, joka erottaa dynastioiden johtajat muista. Sitkeys ei tarkoita pelkkää fyysistä kestävyyttä, vaan kykyä ylläpitää toiminnan laatua vaihtelevissa olosuhteissa sekä harjoituksissa, että ottelun käännekohdissa. Prosessifokus näkyy siinä, että kapteeni palauttaa huomion toistuvasti perusperiaatteisiin ja laadukkaaseen tekemiseen, vaikka tulostaulu tai ulkoinen paine houkuttelisi oikoteihin. Tällainen asenne luo joukkueelle vakauden, joka estää suurten tunnevaihtelujen heilahtelun suorituksessa ja auttaa rakentamaan pitkän aikavälin voittamisen tapaa, ei vain yksittäisten onnistumisten sarjaa (Walker, 2017).

Toinen keskeinen piirre on kyky pelata aggressiivisesti ja päättäväisesti sääntöjen sallimissa rajoissa. Walkerin analyysi osoittaa, että vaikutusvaltaiset kapteenit testaavat pelin rajoja viisaasti ja ymmärtävät, miten tulkinnat ja rajatapaukset voidaan kääntää joukkueen eduksi ilman että kurinalaisuus murtuu. Tämä ei ole kyynistä sääntöjen venyttämistä, vaan hienovaraista rajan hallintaa, jossa tilanteen lukeminen, vastustajan reaktioiden ennakointi ja tuomariston kanssa käytävä dialogi nivoutuvat osaksi kilpailuetua. Aggressiivisuus on tällöin kurinalaista ja tarkoituksenmukaista, ei uhmakasta omanarvontunnon pönkittämistä (Walker, 2017).

Kolmantena piirteenä korostuu halukkuus tehdä näkymätöntä ja usein kiitoksetonta työtä. Kapteenit ottavat kantaakseen tehtäviä, jotka harvoin saavat huomiota, mutta jotka ovat välttämättömiä yhteisen laadun ylläpitämiseksi. He sietävät epämukavuutta ja suuntaavat energiansa joukkueen kannalta kriittisiin mutta vähäeleisiin tekoihin kuten sijoittumisen ohjaamiseen, tempoa sääteleviin valintoihin, erikoistilanteiden huolelliseen valmisteluun ja harjoitteiden rutiininomaiseen laadunvarmistukseen. Näin kapteenin johtajuus on arjen infrastruktuuria, joka tekee voittamisen mahdolliseksi myös silloin kun näkyvä loisto puuttuu (Walker, 2017).

Neljäs ominaisuus liittyy tunne ja itsesäätelyyn. Walker kuvaa kapteeneja, jotka kykenevät säätelemään omaa affektiivista tilaansa ja säilyttämään toimintakykynsä kovimmassa paineessa. He eivät kätke tunteitaan, mutta eivät myöskään anna niiden ohjata toimintaa haitalliseen suuntaan. Tämä tasapaino mahdollistaa sen, että kapteeni toimii emotionaalisena termostaattina, joka vakauttaa joukkueen ilmapiiriä kriittisinä hetkinä. Johtohahmon kyky jäsentää tilanne ja viestiä siitä tynesti auttaa kollektiivia tekemään parempia valintoja paineen alla (Walker, 2017).

Viides piirre on kommunikoinnin käytännöllisyys ja dialogisuus. Vaikuttavat kapteenit eivät nojaa ylisanoihin tai retoriikkaan, vaan selkeään, tarkoituksenmukaiseen viestintään, joka sitoo taktiikan, roolit ja hetkellisen tilanteen yhteen. He ovat jatkuvasti läsnä pienissä keskusteluissa, tekevät täsmällisiä huomioita harjoituksissa ja otteluissa ja rakentavat yhteistä kieltä, jonka avulla ryhmä ymmärtää mitä tavoitellaan ja miksi. Tällainen viestintä ei ole ylhäältä johdettua käskyttämistä, vaan suunnan asettamista ja palautteen rytmittämistä niin, että toiminta pysyy yhtenäisenä myös kaoottisissa tilanteissa (Walker, 2017).

Kuudes ominaisuus on sosiaalinen riippumattomuus sekä moraalinen selkäranka. Walkerin mukaan parhaat kapteenit kykenevät tarvittaessa kulkemaan vastavirtaan ja puolustamaan joukkueen periaatteita myös silloin, kun se on epäsuosittua. Heidän auktoriteettinsa ei perustu äänekkyyteen tai statukseen, vaan johdonmukaisuuteen ja kykyyn perustella rajat, joista ei tingitä. Tämä synnyttää luottamusta, sillä pelaajat havaitsevat, että kapteenin ensisijainen lojaliteetti kohdistuu yhteiseen projektiin eikä henkilökohtaiseen näkyvyyteen. Vaikeista asioista ajoissa ja selkeästi puhuminen purkaa ristiriidat ennen kuin ne hämärtävät suoritusta (Walker, 2017).

Seitsemäntenä piirteenä nousee esiin henkilökohtaisen kunnianhimon alisteisuus kollektiiville. Walker korostaa, että poikkeuksellisen vaikuttavat kapteenit eivät tavoittele ensisijaisesti omaa loistoaan, vaan suuntaavat huomion toistuvasti kohti yhteistä päämäärää. He hyväksyvät roolinsa myös silloin, kun se merkitsee tilastollisesti näkymättömiä tekoja tai julkisuudessa vähäisempää huomiota. Tämä valinta vapauttaa energiaa tehtäviin, jotka parantavat kokonaisuutta ja luovat edellytyksiä muiden onnistumisille. Siksi kapteeni voi olla supertähti tai roolipelaaja, mutta hänen vaikutuksensa mitataan siinä, miten hän nostaa ympärillään olevien pelaajien suoritustasoa ja liimaa yhteen valmennuksen periaatteet, ja kentällä vaadittavat hetkihetkeltä vaihtuvat ratkaisut (Walker, 2017).

Yhdessä nämä ominaisuudet muodostavat toimijuuden, jota Walker pitää dynastisen menestyksen ytimessä. Kapteeni sitoo yhteen pelillisen identiteetin, arjen standardit ja kilpailutilanteen mikrohetket niin, että joukkueen suunta kestää loukkaantumiset, kokoonpanomuutokset ja trendien vaihtelun. Kyse ei ole persoonakultista, vaan käytäntöjen kokonaisuudesta, joka toistuu eri lajeissa ja aikakausissa. Kun nämä käytännöt juurtuvat arkeen, joukkue pystyy säilyttämään identiteettinsä ja samalla uusiutumaan, mikä on pitkäkestoisen menestyksen ehto Walkerin empiirisen analyysin perusteella (Walker, 2017).

Menestyksen ideaa voidaan tiivistää siihen, että selkeä identiteetti ja yhteiset periaatteet muutetaan toistettaviksi arjen rutiineiksi. Päävalmentaja (tai johtoryhmä) asettaa standardin, tekee roolit ja vastuut läpinäkyviksi ja käyttää taktiikkaa välineenä, ei itseisarvona. Kapteeni toimii ”liimana”: ylläpitää normit, rytmittää viestintää ja vakauttaa tunneilmaston paineen alla, jolloin kollektiivi tekee parempia päätöksiä kriittisissä hetkissä. Dynastiat syntyvät, kun ydin säilyy mutta toimintaa päivitetään jatkuvasti – pelaajapolut/osaajavirta, harjoittelun kurinalaisuus ja oppiminen sääntö- sekä trendimuutoksista mahdollistavat sukupolvenvaihdokset ilman suoritusromahdusta. Yhteinen nimittäjä on laadukas arki: vaatimustaso, roolikirkkaus ja käytäntöjen johdonmukaisuus, joiden varaan hetkellinen luovuus ja pelilliset innovaatiot voivat tuottaa toistuvaa kilpailuetua. Sama logiikka on sovellettavissa myös yrityksiin.

Yhteenvetona vetona voi tästä luvusta oppia, että menestyksen takana on monenlaisia asioita, jotka vaikuttavat kokonaisuuteen. Oikotietä ei ole olemassa eikä menestykselle ole vain yhtä reseptiä tai tekijää. Nyt jätetään hetkeksi urheilukenttä ja seuraavaksi siirrytään tarkemmin tämän tutkimuksen menetelmiin.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Laadullinen tutkimus

Tässä tutkimuksessa omaksun laadullisen tutkimusotteen, koska tavoitteena on ymmärtää päävalmentajien kokemusperäisiä tulkintoja ja arjen käytäntöjä siitä, miten joukkueurheilussa rakennetaan ja ylläpidetään kulttuuria sekä mitä näistä käytännöistä voidaan siirtää yrityskontekstiin. Tällaiset merkitysvälitteiset, kontekstisidonnaiset ja usein hiljaiseen tietoon nojaavat ilmiöt (esim. roolien selkiyttäminen, palautekulttuuri, rituaalit, kriisitilantei-

den johtaminen) eivät avaudu luontevasti standardoiduilla mittareilla, vaan edellyttävät pääsyä toimijoiden omiin käsitteellistyskehyksiin, perusteluihin ja kertomuksiin (Denzin & Lincoln, 2018; Patton, 2015). Laadullinen lähestymistapa on siten tutkimusongelman mukainen: kysyn enemmän ”miten” ja ”miksi” kuin ”kuinka paljon”.

Laadullisen otteen valinta liittyy myös tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Hyödynnän Scheinin organisaatiokulttuurin mallia analyysirunkona, koska se mahdollistaa näkyvien artefaktien, julkilausuttujen arvojen ja syvempien perusoletusten rinnakkaisen tarkastelun. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii tähän erityisen hyvin, koska kysymysten avulla voidaan suunnata puhetta konkreettisiin käytäntöihin (artefaktit) ja niiden taustalla oleviin periaatteisiin (arvot, perusoletukset) ja tehdä näkyväksi sellaista tietoa, jota haastateltava ei välttämättä spontaanisti sanoittaisi (Kvale & Brinkmann, 2014; Patton, 2015). Laadullisen tutkimuksen tulkinnallinen perusorientaatio (interpretivismi) on näin linjassa oletuksen kanssa, että kulttuuri rakentuu vuorovaikutuksessa jaettuina merkityksinä eikä ole löydettävissä valmiiksi määriteltynä muuttujajoukkona (Denzin & Lincoln, 2018).

Laadullinen lähestymistapa on tässä tutkimuksessa perustellumpi kuin määrällinen, koska kyselyihin tai valmiisiin asteikoihin tukeutuva määrällinen asetelma voisi kuvata tiettyjen piirteiden yleisyyttä, mutta se kaventaisi näkyvistä prosesseja, johtamisdilemmeja ja kontekstuaalisia ehtoisuuksia, jotka ovat keskeisiä kulttuurin ymmärtämisessä. Esimerkiksi psykologisen turvallisuuden tai prosessorientaation tasoina mitattuna saisin kyllä pistelukuja, mutta en sitä, miten valmentaja käytännössä kääntää arvot valinnoiksi (peliaika, reagointi tappioputkeen, palautteet) tai millä ehdoilla käytäntö toimii eri ympäristöissä. Lisäksi tämän tutkielman vertailu- ja siirrettävyysintressi (urheilu → yritys) edellyttää rikkaasti kontekstualisoitua kuvausta ja mekanismien tunnistamista, ei yleistyksiä perusjoukkoon (Maxwell, 2013; Patton, 2015). Laadullinen analyysi on myös hedelmällinen tilanteessa, jossa teoreettinen malli (Schein) suuntaa huomion tasojen väliseen linjakkuuteen, kun vuorostaan kvantitatiivinen palikkamittaus voisi helposti ohittaa tasojen ristiriidat, joilla on käytännöllisesti suurin merkitys.

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet tässä työssä:

1. Aineistonhankinta ja otanta. Aineisto koostuu puolistrukturoiduista teemahaastattelusta miesten pääsarjatason päävalmentajille. Otanta on harkinnanvarainen (purposeful sampling): valitsen informantteja, joilla on syvä ja kokemuksellinen näköalapaikka kulttuurin rakentamiseen ja johtamiseen (Patton, 2015). Haastattelujen määrää ei määritä etukäteen

kiinteä luku, vaan se tarkentuu analyysin edetessä tietotäyttymyksen (information power) ja teemasaturaation periaatteiden mukaan. Seurannan kohteena on, milloin uudet haastattelut eivät enää tuota olennaista käsitteellistä lisäarvoa (Guest, Bunce & Johnson, 2006; ks. myös Malterud).

2. Analyysitapa. Toteutan teorialähtöisen (directed) laadullisen sisällönanalyysin, jossa alkuperäinen koodauskehikko rakentuu Scheinin kolmelle tasolle ja täydentyy sitä mukaa, kun aineistosta nousee uusia, tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja teemoja (Schreier, 2012; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Hyödynnän lisäksi temaattisen analyysin periaatteita kuvioiden tunnistamisessa ja kokoamisessa, jotta sekä etukäteen määritellyt kategoriat (artefaktit, julkilausutut arvot, perusoletukset) että aineistolähtöiset havainnot asettuvat samaan analyttiseen kehykseen (Braun & Clarke, 2006). Menettely mahdollistaa siirrettävyyden kannalta keskeisten toimintamekanismien, kuten kriisien normalisoinnin tai palautekäytäntöjen, tarkentamisen.

3. Triangulaatio ja abduktiivinen päättely. Triangulaatio toteutuu aineisto- ja teoriatriangulaationa: ensisijaisena aineistona ovat anonyymit teemahaastattelut, joita täydennetään urheilun menestystä käsittelevällä kirjallisuudella sekä organisaatiokulttuurin teorialla. Tulkinta etenee abduktiivisesti: empiiriset havainnot ja teoria käyvät jatkuvaa vuoropuhelua, jossa alustavia selityksiä koetellaan ja täsmennetään kirjallisuuden valossa (Denzin & Lincoln, 2018; Patton, 2015). Näin vältetään sekä pelkän aineistokuvauksen referointi että teorian mekaaninen soveltaminen.

4. Laadun ja luotettavuuden varmistaminen. Laadullisen tutkimuksen laatua ohjaavat Lincolnin ja Guban (1985) uskottavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden kriteerit sekä Tracyn (2010) ”big-tent”-kriteerit. Uskottavuutta vahvistan läpinäkyvällä analyysipolulla, tuloksia avaavilla sitaateilla ja aineisto- sekä lähdetriangulaatiolla. Siirrettävyyttä tuen paksulla kuvauksella (thick description), jossa konteksti, roolit ja käytännöt esitetään niin yksityiskohtaisesti, että lukija voi arvioida havaintojen sovellettavuutta yritysorganisaatioihin. Riippuvuuden ja vahvistettavuuden tukemiseksi kuvaan analyysin etenemisen vaiheittain (koodauksen logiikka, luokittelukriteerit, teemojen muodostus) ja perustelen kaikki keskeiset analyysipäätökset sekä teoreettiset rajaukset. Esitän ratkaisut ja perustelut niin, että lukija voi seurata tulkinnan etenemistä tekstissä (ja tarvittaessa liitteissä). (Tracy, 2010).

5. Refleksiivisyys ja eettisyys. Laadullisessa asetelmassa tutkija on osa tiedonmuodostusta, minkä vuoksi teen näkyväksi omat lähtöoletukseni—kuten kiinnostuksen kulttuurin toimintamekanismeihin—ja dokumentoin, millaisin käytännöin näitä oletuksia on hallittu analyysissa (Kvale & Brinkmann, 2014; Lincoln & Guba, 1985). Anonymisointi, luottamuksellisuus ja aineistonhallinta on kuvattu erillisessä eettisessä osassa, ja ne ohjaavat sekä haastattelutilanteita että aineiston käsittelyä koko tutkimusprosessin ajan.

Yhteenvedona laadullinen tutkimus palvelee tämän työn ydintä, koska se mahdollistaa kulttuurin käytäntöjen, perustelujen ja siirrettävyyden ymmärtämisen ja avaa pääsyn siihen, miten ja miksi päävalmentajat jäsentävät kokemuksiaan. Menetelmä soveltuu paremmin kuin määrällinen lähestymistapa silloin, kun tavoitteena on tunnistaa toimivia mekanismeja ja niitä ehtoja, joiden puitteissa urheilusta tuttuja käytäntöjä voidaan kääntää vastuullisesti yrittäjäorganisaatioihin.

5.2 Teemahaastattelu ja anonymisointi

Valitsin menetelmäksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, koska tutkin päävalmentajan työn merkitysvälitteisiä ilmiöitä: miten kulttuuria rakennetaan arjessa, millaisia periaatteita menestyksen taakse kätkeytyy ja miten päätöksiä tehdään. Tällaiset käytännöt, perustelut ja hiljainen tieto eivät avaudu riittävän tarkasti standardoiduilla kyselyillä tai tiukasti strukturoiduilla haastatteluilla, vaan edellyttävät joustavaa ja vapaampaa vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä (Eskola & Suoranta, 1998; Hirsjärvi & Hurme, 2000). Tärkeää oli myös antaa päävalmentajille mahdollisuus kertoa omin sanoin ja omista lähtökohdistaan ja samalla he pystyivät nostamaan esille asioita, joita en huomaaisi kysyä tai tuoda esille.

Menetelmä sopii suoraan tutkimukseni teoreettiseen kehykseen. Hyödynnän Edgar Scheinin kolmitasoista organisaatiokulttuurin mallia, jossa kulttuuri jäsennetään artefakteihin, julki-lausuttuihin arvoihin ja perusoletuksiin. Rakensin kysymysrungon niin, että se ohjaa ensin konkreettisiin käytäntöihin (artefaktit), etenee niitä ohjaaviin periaatteisiin (arvot) ja syvenyy lopuksi niihin tiedostamattomampiin oletuksiin, jotka tulevat näkyviin jatkokysymyksillä (Schein, 2016; Schein & Schein, 2019). Puolistrukturoitu muoto antaa minulle mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä asioista, jos halusin tarkennusta tai mennä syvällisemmin asiaan. Toisin sanoen tilaa jäi reagoida haastattelun etenemiseen myös sivusuunnassa.

Päädyin teemahaastatteluun myös sen tuottaman rikkauden vuoksi. Avoimet ja laajat kysymykset antavat valmentajille tilan kuvata valmennusfilosofiaansa, pelin ja kauden aikaisia päätösmalleja, erilaisten persoonallisuuksien johtamista ja arjen rutiineja. Voin käyttää tarvittaessa esimerkkejä ja seurata keskustelua sinne minne haastateltavan kokemus sitä vie, mutta pidän silti kiinni ennalta rajatuista teemoista (Eskola & Suoranta, 1998; Hirsjärvi & Hurme, 2000). Juuri tämä yhdistelmä (teemojen systemaattinen käsittely ja mahdollisuus odottamattomiin havaintoihin) on tutkimusongelmani kannalta ratkaiseva.

Tukeudun tulkinnalliseen epistemologiaan, jossa päävalmentajan toiminnan ymmärtäminen rakentuu kertomuksellisuudesta, käsitteellisestä ymmärryksenmuodostuksesta ja tilanteista kontekstista eikä pelkistä mitattavista muuttujista. Metodologisesti tämä merkitsee minulle aktiivista mutta ei-johtavaa roolia. Tehtäväni on kuunnella, seurata, tarkentaa ja pyytää esimerkkejä niin, että arjen käytännöt ja niitä ohjaavat arvot sekä oletukset tulevat näkyviksi. Tällä tavoin vahvistan aineiston sisäistä koherenssia ja lisään tulosten siirrettävyyttä tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin konteksteihin.

Menetelmävalintaani tukevat myös kontekstuaaliset ja eettiset syyt. Päävalmentajat toimivat korkean julkisuuspaineen ympäristössä ja avoin puhe esimerkiksi päätösten perusteluista, joukkueen sisäisistä jännitteistä tai virheistä oppimisesta edellyttää luottamusta ja anonymiteettiä. Yksilöhaastatteluissa voin varmistaa luottamuksellisen ilmapiirin, käydä läpi tutkimuksen tarkoituksen ja tietosuojajärjestelyt sekä painottaa osallistumisen vapaaehtoisuutta ja oikeutta keskeyttää milloin tahansa (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Anonymisoin taustatiedot niin, ettei haastateltavia voi tunnistaa. Poistan viittaukset henkilöihin, seuroihin ja paikkakuntiin, en julkaise litteraatteja ja käytän lainauksia vain siten, ettei niitä voi yhdistää toisiinsa. Tällä linjalla luon edellytykset rehellisille ja syville vastauksille.

Tarkastelin myös vaihtoehtoisia menetelmiä. Kysely tarjoaisi laajuutta, mutta menettäisi tarvittun syvyyden, kontekstin ja mahdollisuuden tavoittaa hiljainen tieto. Tiukasti strukturoidut haastattelut rajaisivat liikaa valmentajan omaa tulkintaa ja sulkisivat pois yllättäviä teemoja. Pitkäkestoinen havainnointi voisi tehdä artefakteista hyvin näkyviä, mutta pääsy päätösten perusteluihin, jännitteisiin ja perusoletuksiin olisi käytännössä rajallinen kilpailullisen ympäristön luottamuksellisuuden ja aikarajoitteiden vuoksi. Teemahaastattelu tarjoaa parhaan kompromissin, sillä se yhdistää riittävän systematiikan, analysoitavuuden ja reitin syvemmille merkitysrakenteille (Eskola & Suoranta, 1998; Hirsjärvi & Hurme, 2000).

Yhteenvetona totean, että puolistrukturoitu teemahaastattelu toimii parhaiten tutkimuksessani, koska se on linjassa teoreettisen viitekehitykseni kanssa, tuottaa syvää ja odottamattomiakin havaintoja päävalmentajien työstä, mahdollistaa eettisesti kestävä ja luottamuksellisen keskustelun sekä tuottaa sellaista aineistoa, joka on suoraan jäsennettävissä analyysissä Scheinin mallin tasolle (Eskola & Suoranta, 1998; Hirsjärvi & Hurme, 2000; Schein, 2016; Schein & Schein, 2019).

Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat käsitellään anonymoineina. Ratkaisu on sekä eettisesti että metodologisesti perusteltu, koska päävalmentajat toimivat pienessä ja julkisuudenalaisessa kentässä, jossa yksilö voidaan tunnistaa vähäisistäkin taustatiedoista, minkä lisäksi päävalmentajat eivät edusta vai itseään vaan myös joukkuetta, jota valmentaa. Luottamuksellisuuden varmistaminen lisää valmiutta puhua avoimesti, minkä vuoksi kutsuissa korostin, että tarkoituksena ei ole keskittyä minkään tietyn joukkueen toimintaan, vaan tärkeintä on päävalmentajien mielipiteet ja pohdinta ihanteellisissa tilanteissa. Halusin tällä myös parantaa aineiston uskottavuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2000; ks. myös TENK). Anonymiteetti toteutetaan siten, että kaikki suoraviivaiset tunnisteet (nimi, seura, paikkakunta) poistetaan. Haastateltujen taustatiedoista ei esitetä mitään tietoja, koska ne eivät ole tutkimuksen kannalta tarvittavia tietoja. Tässä tutkimuksessa keskitytään vain haastatteluissa sanottuihin asioihin. Tarkoituksena ei ole siis tutkia vaikutusta esimerkiksi iällä, sukupuolella, lajilla tai kokemukseen määrällä. Suoria lainauksista vältän, että anonymi säilyy ja tärkeintä haastatteluista on tuoda esille nousseet ominaisuudet ja teemat. Tämän vuoksi suorat lainaukset ei ole tarpeellisia. Haastatteluihin osallistui vain haastateltava ja haastattelija, eikä äänityksiä tai litterointia ole käsitelty kukaan muu. Äänitykset on säilytetty litterointiin asti ja sen jälkeen poistettu ja litterointi tekstit poistetaan lopullisesti tutkimuksen jälkeen. Osallistujille on annettu kirjallinen tieto tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käsittelystä ja anonymiteetin ehdoista, ja suostumus on pyydetty ennen haastattelua (TENK; EU 2016/679; liitteet 2 ja 3). Lisähuomautuksena liite 2 tiedote haastatteluun kutsuttaville ja suostumus sisältää sen aikaisen keskeneräisen tutkimuksen nimen (Menestyvän kulttuurin rakentaminen - Mitä urheilujoukkueiden kulttuuri voi opettaa yrityksille). Tätä ei kuitenkaan päivitetä liitteessä lopulliseen tutkimuksen nimeen, koska tarkoituksena on pitää liite siinä muodossa kuin on haastateltaville lähetetty.

5.3 Haastattelun runko ja kysymykset

Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa (Liite 1), jonka tehtävä oli tuottaa systemaattisesti vertailukelpoista mutta ilmiölähtöisesti rikasta aineistoa päävalmentajien kokemuksista ja käytännöistä. Runko suunniteltiin palvelemaan kahta samanaikaista tavoitetta: ensinnäkin menestyvän joukkueen kulttuurin jäsentämistä valmennustyön konkreettisten käytäntöjen, periaatteiden ja oletusten tasoilla ja toiseksi sellaisten siirrettävien käytäntöjen tunnistamista, joita voidaan hyödyntää yritysorganisaatioiden kehittämisessä. Tämän vuoksi kysymykset muotoiltiin avoimiksi, kokemukselliseksi ja esimerkkilähtöisiksi, mutta ne ankkuroitiin selkeisiin teemoihin, jotta analyysi voi edetä johdonmukaisesti tutkimuskysymysten suuntaan.

Rungon pääteemat (strategia ja suunta, joukkueen koostumus ja roolit, johtaminen ja vastuu, viestintä ja palautekäytännöt, henkinen valmistautuminen ja arjen rutiinit sekä oppiminen ja sopeutuminen) valittiin, koska ne kattavat menestyvän kulttuurin keskeiset prosessit urheilussa. Teemat on aseteltu niin, että ne avaavat sekä näkyvää toimintaa eli mitä tehdään, että sitä ohjaavia periaatteita eli miksi niin tehdään, ja auttavat tavoittamaan myös syvemmät lähtökohdat eli millaisin oletuksin toimitaan. Tällainen rakenne vastaa tutkimuksen tavoitteeseen tunnistaa kulttuuria rakentavia mekanismeja, ei ainoastaan yksittäisiä käytäntöjä.

Kysymysten eteneminen noudattaa suppiloa yleisestä kohti yksityiskohtaista: ensin kartoitetaan valmentajan kokonaisnäkemys (esimerkiksi menestyvän kulttuurin tunnuspiirteet ja arvot), sen jälkeen pureudutaan teemakohtaisiin käytäntöihin (esimerkiksi roolituksen periaatteet, kurinalaisuuden ja autonomian rajanvedot, palautteen rytmi ja muoto) ja lopuksi tarkennetaan tilanteisiin, joissa kulttuurin kestävyys mitataan (paine- ja poikkeustilanteet, epäonnistumisista toipuminen, menestyksen jälkeisen nälän ylläpito). Tämä järjestys varmistaa, että vastaaja ankkuroi vastauksensa omaan toiminta- ja ajatusmaailmaansa ja että periaatteet muuttuvat todennettaviksi konkreettisten esimerkkien kautta.

Kaikki pääkysymykset on muotoiltu avoimiksi, jotta vastaaja voi tuoda esiin myös ennakoimattomia näkökulmia. Niitä täydentävät toistuvat jatkokysymykset, jotka konkretisoivat vastaukset toimintatasolle: kuvaile viimeisin kerta, mikä oli päätöskriteeri, miten edistymistä mitattiin, mitä muutitte seuraavalla kerralla. Näin aineisto ei jää yleisluontoiseksi, vaan sisältää analyysille välttämättömiä tapahtumakuvauksia, valintoja ja perusteluja.

Runko huomioi sekä ajallisen että kontekstuaalisen vaihtelun. Kysymykset kattavat ennakkovalmistautumisen, kauden arjen, ottelun aikaiset muutokset ja kauden sisäisen kehityksen sekä erilaiset olosuhteet, kuten kotipelin ja vieraspelin, kriisi- ja voittoputken, pelaajasiirrot ja loukkaantumiset. Näin aineisto kattaa sekä suunnitellun toiminnan että adaptaation: miten strategia ja periaatteet kääntyvät valinnoiksi muuttuvissa olosuhteissa.

Vertailtavuus ja joustavuus yhdistetään siten, että teematasolla samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville, mikä tuottaa vertailukelpoisen rungon. Samalla haastattelija voi muunnella tarkentavien kysymysten järjestystä vastaajan kokemusten mukaan ja kunkin teeman lopussa on avoin mahdollisuus nostaa esiin asioita, joita kysymykset eivät erikseen mainitse mutta jotka ovat teeman kannalta olennaisia. Tällä ratkaisulla säilyy sekä systemaattisuus että tila ilmiölähtöisyydelle.

Koska tavoitteena on tunnistaa urheilusta opittavia käytäntöjä yritysorganisaatioihin, haastattelut rajataan urheilun kontekstiin: vastaajia pyydetään avaamaan päätösten perusteita, onnistumisen ehtoja ja rajoitteita omassa lajissaan. Siirrettävyyden arvioinnin tekee tutkija analyysivaiheessa, ei vastaajat. Analyysissa erotan lajispesifit elementit yleistettävistä periaatteista ja jäsenmän, millä edellytyksillä ne ovat periaatetasolla sovellettavissa yrityksiin. Tätä varten hyödynnän teorialähtöistä koodausta ja analyttisiä memoja, joissa ”käännän” urheiluesimerkit organisaatiokulttuurin käsitteille. Näin aineisto pysyy urheilulähtöisenä mutta tuottaa suoraan hyödynnettävää tietoa vertailulukuun.

Erillinen kysymyskokonaisuus tarkastelee tilanteita, joissa kulttuuri joutuu koetukselle, kuten kurinpidolliset ristiriidat, johtajuuden jakaminen, tähtipelaajan erityiskohtelun rajat ja arvovalinnat talouspaineessa. Näiden kautta voidaan tunnistaa periaatteiden priorisointia ja oppimissilmukoita: mitä opittiin, mitä muutettiin, miten muutos vietiin käytäntöön ja miten sen vaikutusta seurattiin. Näin analyysissa voidaan erottaa kertaluonteiset toimet pysyvistä toimintamalleista.

Johdattelu vältetään muotoilemalla kysymykset neutraaleiksi ja vaihtoehtoja avaaviksi. Run-gossa ei käytetä arvolatautuneita tai normatiivisia ilmauksia, ja vastaajalle jätetään tilaa kuvata epävarmuuksia ja keskeneräisiä ratkaisuja. Yksilöitä koskevissa teemoissa hyödynnetään anonymiteettiä tukevia esimerkki- ja skenaariomuotoiluja, jotta sensitiivinenkin tieto saadaan esiin turvallisesti.

Runko on laadittu suoraan analyysisuunnitelmaa varten: teemat vastaavat analyysin pääluokkia, ja toistuvat jatkokysymykset (miksi, miten se näkyi arjessa, mitä muutitte) tuottavat materiaalia, joka on koodattavissa johdonmukaisesti eri tasoille. Esivaiheen kokemusten perusteella sanamuotoja hiottiin selkeyden ja ajallisen jäsennettävyyden parantamiseksi; Liite 1 sisältää lopullisen version.

Valitut teemat ja kysymystyypit varmistavat, että haastattelut eivät jää yleisten mielipiteiden kokoelmaksi, vaan tuottavat todennettavia kuvauksia valinnoista, niiden perusteista ja vaikutuksista eri tilanteissa. Tämä tukee tutkimuksen päätavoitetta tehdä näkyväksi menestyvän joukkueurheilukulttuurin toimintamekanismit ja tunnistaa niistä periaatteet, jotka ovat siirrettävissä urheilukontekstin ulkopuolisiin organisaatioihin.

5.4 Kohderyhmä, ajankohta ja kertynyt aineisto määrällisesti

Tässä tutkimuksessa tullaan haastattelemaan päävalmentajia Suomen suosituimmista palloilun joukkuelajeista. Urheilua harrastetaan eri tasoilla ja tavoilla kuten amatööri, puoliammattilaisena tai täysin ammattilaisena, minkä lisäksi lajien sisällä on yleensä sarjatasoja. Haastatteluun tullaan valitsemaan päävalmentajia, jotka toimivat miesten pääsarjatason joukkueissa ja heillä on myös muutaman vuoden kokemusta valmentajan tehtävistä samaisella tasolla.

Valinnat keskittyvät miesten pääsarjatasoon, koska Suomessa urheilu on ammattilaisuuden näkökulmasta pientä, minkä vuoksi ammattilaisuus ja kovin kilpaurheilu tulee esille parhaiten juuri miesten pääsarjatasolla. Nuorten sarjat eivät tässä sovellu, koska juniori joukkueiden toiminta eroaa merkittävästi aikuisten ammattilaisuudesta. Naisten sarjoissa vuorostaan tämänhetkinen ammattilaisuus on vain mahdollista pienelle määrälle pelaajia ja joukkueita. Suomessa ei tällä hetkellä ole yhtään täysin ammattilaista sarjaa naisissa ja jopa pääsarjoissa tasoerot joukkueiden välillä ovat kilpailun kannalta liian isot. Nuorten ja naisten sarjoja väheksymättä, tässä tutkimuksessa ammattilaisuudella ja kilpailutasolla on tärkeä merkitys, että voidaan tehdä vertailua yritysmaailmaan.

Haastattelukutsun sai sattuman varaisesti kriteerit täyttävät päävalmentajat. Haastattelun järjestäminen ja litterointi vaatii ajallisesti paljon työtä yhdeltä hengeltä ja rajallisen ajan sekä resurssien vuoksi en käyttänyt massa viestintää, koska olisi ollut haastavaa suoriutua isosta haastattelu määrästä. Kutsuja lähetin vähän kerralla, että pystyin hallitsemaan haastattelujen määrää ja että eri lajeista oli edustusta mukana.

Haastattelut ajoittuivat 2025 kesälle kesä-, heinä- ja elokuun ajalle. Ajankohdassa oli haasteita, koska kesällä Suomessa pyörii kesälajit ja vuorostaan talvilajit ovat vasta päättäneet kauden. Toisin sanoen osa päävalmentajista olivat kiireisiä juuri käynnissä olevan kauden kanssa ja toinen puoli päävalmentajista olivat ansaitulla tauolla/lomalla. Haastattelut suoritettiin etänä käyttäen Microsoft Teams sovellusta ja osa haastatteluista suoritettiin myös normaalisti puhelimitse. Haastattelut olisi ollut haastavaa tehdä kasvotusten välimatkojen ja aikarajoituksen vuoksi. Haastatteluihin varatattiin aikaa 1–2 tuntia. Varsinkin haastattelijana varasin hyvin aikaa, että haastattelut saatiin suoritettu rauhallisesti, ettei tullut riskiä, että haastattelua olisi jouduttu kiirehtimään läpi tai osa kysymyksistä olisi jouduttu jättämään pois. Kesän loppuun mennessä tavoitteeksi olin määritellyt 10 haastattelua. Tavoitteena oli myös kattaa eri lajeja ja tuoda näin ilmi mahdollisuus, jos jossain lajeissa olisi merkittävästi eroja keskenään. Tämä samalla rajoitti vuorostaan otantaa lajia kohti.

Kaikki haastattelut laskettuna yhteensä kesti 12 tuntia, 36 minuuttia ja 6 sekuntia. Tämä tarkoittaa yhden haastattelun pituudeksi tuli 1 tunti, 15 minuuttia ja 37 sekuntia keskiarvoltaan. Litterointi eli puhtaaksi kirjoittamisen jäljiltä materiaalia tuli 87 sivua. Tässä vaiheessa on siis jo poistettu ns. täyttösanat ja muu ylimääräinen keskusteluista ja lisäksi aineistosta on poistettu kaikki semmoinen, mikä voisi johtaa haastateltavan tunnistamiseen. On lisäksi otettava huomioon, että haastatteluissa vältin mahdollisimman paljon puhumista eli annoin haastateltavan puhua vapaasti, minkä vuoksi litterointi sisälsi vähän minun puhettani. Haastattelu ajassa eikä litteroinnissa ole mukana haastattelun alussa käytyä keskustelua, missä vielä kertasin sähköposti kutsussakin kerrotut asiat (anonymiteetti, tiedonkäsittely, suoja ja haastattelun tavoitteet). Lisäksi haastattelun lopussa kävin vielä läpi tutkimuksen etenemisen ja haastateltavan oli mahdollisuus kysellä yleensäkin kysymyksiä lopussa, myöskään näitä ei ole laskettu mukaan haastattelu aikaan tai litterointiin.

5.5 Analyysiprosessi

Laadullinen ja aineistolähtöinen teemoittelu valittiin analyysimenetelmäksi, sillä sen avulla tutkimusaineistosta voidaan paikantaa tutkimusongelman kannalta keskeiset aiheet eli teemat (Eskola & Suoranta, 2008; Tuomi & Sarajarvi, 2018). Teemoittelu on joustava ja vakiintunut tapa jäsentää erityisesti haastatteluaineistoa ja sitä voidaan pitää yhtenä laadullisen sisällönanalyysin muotona (Eskola & Suoranta, 2008; Tuomi & Sarajarvi, 2018). Menetelmän teoreettisena lähtökohtana on, että teemat nousevat esiin suoraan aineistosta analyysin tuloksena, eivätkä tutkijan ennakkoon päättämistä kategorioista (Braun & Clarke, 2006;

Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämä induktiivinen lähestymistapa sopii tähän tutkimukseen, koska haluan antaa haastateltaville tilaa tuoda esiin omat näkökulmansa ja välttää aineiston muovaamista ennalta määrättyihin raameihin. Hirsjärvi ja Hurme (2000) huomauttavatkin, että vaikka käytössä on teemahaastattelu, niin haastattelun aihealueet eivät ole sama asia kuin analyysin lopputuloksena muodostuvat teemat (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Siksi analyysissä varmistettiin, että teemat rakentuvat aidosti haastateltavien puheesta eikä pelkästään haastattelurungon oletuksista. Valittu menetelmä on teoreettisesti perusteltu myös aiemman kirjallisuuden valossa siten, että teemoittelu nähdään yleisesti suositeltuna laadullisen analyysin perusmenetelmänä, kun tavoitteena on ymmärtää ilmiötä aineistolähtöisesti haastatteluaineiston pohjalta (Eskola & Suoranta, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Analyysiprosessi eteni käytännössä vaiheittain ja systemaattisesti noudattaen kuvaamaani työnkulkua. Ensin luin kymmenen teemahaastattelun litteraatit useaan kertaan huolellisesti läpi rakentaakseni kokonaiskuvan aineistosta. Tavoitteeni oli muodostaa käsitys ilmiön kirjosta ja vaihtelusta ennen kuin aloin jäsentää aineistoa eri luokkiin (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Tämän jälkeen toteutin koonti- ja indeksivaiheen, jossa järjestin kaikki vastaukset kysymyskohtaisesti yhdeksi ”isoksi haastatteluksi” siten, että kuhunkin kysymykseen annetut vastaukset koottiin samaan paikkaan, mutta pidin alkuperäiset vastaajatunnisteet näkyvissä. Menettely muistuttaa framework-analyysin kaltaista koontia, jossa aineisto rakenteistetaan analyysin alkuvaiheen tarkastelua varten, mutta yhteys lähteeseen säilyy, jotta tulkintaa voidaan myöhemmin tarkentaa palaamalla alkuperäiskontekstiin (Ritchie & Spencer, 1994; Miles ym., 2014).

Koontidokumentin luomista seurasi maksimaalisesti inklusiivinen avoin koodaus, jossa poimin jokaisen aineistossa esiintyvän ilmauksen, ajatuksen tai toiminnan riippumatta siitä, toistuiko se useissa haastatteluissa vai vain yhdessä. Tein koodauksen mikrotasolla (sana-lause-kappale) ja käytin toiminnallisia koodeja, jotka kuvasivat havaittua merkityssisältöä (Saldaña, 2021; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Inklusiivinen koodaus auttoi varmistamaan, etteivät potentiaalisesti analyttisesti merkittävät harvinaisuudet häviä karsinnassa. Myöhemmässä tiivistyksessä tarkastelin näitä vähälukuisia mutta selitysvoimaisia havaintoja poikkeavina tai valaisevina tapauksina (Miles ym., 2014; Nowell ym., 2017).

Seuraavassa vaiheessa ryhmittelin koodit teemoiksi tutkimuksen haastattelurungon pääotsikoiden mukaisesti: Strategia, joukkueen koostumus, johtaminen, viestintä, henkinen valmis- tautuminen sekä oppiminen. Muodostin samalla erillisen lisäteeman niille havainnoille,

jotka eivät luontevasti asettuneet pääteemojen alle (esimerkiksi spontaanit sivupolut haastattelussa tai lisäkysymysten esiin nostamat asiat). Vaikka käytin kehikkona haastattelun teemaotsikoita, annoin alateemojen ja painotusten nousta aineistosta käsin siten, että yhdistelin koodeja klustereiksi toistuvuuden, sisällöllisen yhtäläisyyden ja selitysvoiman perusteella ja karsin päällekkäisyydet, kunnes kullekin pääteemalle muodostui koherentti analyytinen ydin (Ritchie & Spencer, 1994; Braun & Clarke, 2006). Vahvistaakseni ryhmittelyn luotettavuutta palasin toistuvasti alkuperäislitteraatteihin, jotta teemat perustuivat usean haastattelun näkökulmiin ja jotta tulkinnat pysyivät uskollisina alkuperäiselle kontekstille (Miles ym., 2014; Nowell ym., 2017).

Valittu analyysimenetelmä mahdollistaa systemaattisen lähestymisen tutkimusongelmaan. Teemoittelu tiivistä laajan haastatteluaineiston ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi säilyttäen yksittäisten päävalmentajien äänen ja kytkien muodostetut teemat eksplisiittisesti tutkimuskysymyksiin. Jäsensin induktiivista etenemistä kevyellä kehikkorakenteella, mikä mahdollisti sekä toistuvien että harvinaisempien, mutta teoreettisesti merkityksellisten havaintojen huomioon ottamisen analyysissa. Tämä menettely loi johdonmukaisen perustan tulosten esittämiseksi ja tulkinnalle, jotka raportoidaan erillisessä tulosluvussa (Eskola & Suoranta, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2018; Ritchie & Spencer, 1994; Braun & Clarke, 2006).

5.6 Eettiset näkökohdat

Keräsin aineiston puolistrukturoituina teemahaastatteluina päävalmentajille. Ennen haastatteluja informoin osallistujia tutkimuksen tarkoituksesta, käsiteltävistä aiheista, tietojen käsittelystä sekä heidän oikeuksistaan kuten vapaaehtoisuudesta ja oikeudesta keskeyttää ilman seuraamuksia. Menettely noudattaa hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (TENK, 2023) sekä laadullisen haastattelun eettisiä ohjeistuksia (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Henkilötietojen käsittely perustui suostumukseen ja tietojen minimointi, käyttötarkoitussidonnaisuus, säilytysajan rajaaminen ja tietoturva varmistettiin EU:n yleisen tietosuojasetuksen periaatteiden mukaisesti (EU 2016/679).

Anonymisoinnin toteutin poistamalla suorat tunnisteet kuten nimet, seurat ja yksilöivät tapahtumat ja korvasin ne tarvittaessa pseudonyymeillä. Koska päävalmentajat toimivat suhteellisen pienissä asiantuntijayhteisöissä kiinnitin erityistä huomiota jälkitunnistettavuuden riskeihin ja välttelin sellaisten yksityiskohtien yhdistelmiä, jotka voisivat paljastaa henkilöllisyyden. Nauhoitteet säilytin salatussa ympäristössä ja rajoitin käyttöoikeudet yksin minulle

tutkijana. Äänitteet hävitin heti litteroinnin valmistuttua ja anonymisoitua aineistoa säilytin tutkimuksen viimeistelyyn saakka, minkä jälkeen hävitin ne. Kaikki raportoitavat esimerkiksi kikatkelmat esitän tavalla, joka ei mahdollista yksittäisen henkilön tunnistamista (TENK, 2023; Hirsjärvi & Hurme, 2015).

Lisäksi painotin jo haastattelukutsuissa, että tarkoituksena ei ole haastattelussa keskustella tietyistä joukkueesta, vaan haastelu käytiin yleisemmällä tasolla perustuen ihanteelliseen tilanteeseen. Tämä loi myös suojaa haastateltaville, kun he saivat vapaasti vastata eikä tarvinnut esim. nykyisestä tai entisestä työnantajasta puhua. Haastattelujen alussa painotin myös sitä tärkeyttä, että en tule tutkimuksessa vertailemaan vastauksia keskenään tai muutenkaan tutkimuksessa arvostelemaa vastauksia eli mitään paremmuus- tai tärkeysjärjestystä en ollut tekemässä. Tällä tavalla yritin lisätä avoimuutta vastauksiin ja turvaa, koska tässä tilanteessa ei ollut ns. oikeita tai vääriä vastauksia, vaan kaikki vastaukset ja näkökulmat olivat yhtä tärkeitä.

Refleksiivisyys oli osa koko prosessia. Tein näkyväksi esiymmärrykseni kuten kiinnostukseni menestyvän kulttuurin toimintamekanismeihin ja dokumentoin analyysimuistioihin, miten ehkäisin ennakko oletusten perusteetonta vaikutusta tulkintoihin (Braun & Clarke, 2006; Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tällä kokonaisuudella eettiset periaatteet ovat integroituna tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin ja minun ratkaisuni ovat näkyvissä sekä perusteltuja. Näin tulkinnat pysyvät uskollisina aineistolle ja teorialle ja lukija voi arvioida niiden kestävyyttä ja siirrettävyyttä suhteessa tutkimuskohteeseen ja sen kontekstiin.

6 HAASTATTELujen TULOKSET

6.1 Strategia ja menestyvän kulttuurin rakentaminen

6.1.1 Menestyksekkään joukkueen kulttuurin määrittely

Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelujen kautta saadut vastaukset eli mitä teemoja, tekijöitä, ominaisuuksia ja siis kulttuuri piirteitä löytyy menestyvistä joukkueista. Käyn vastaukset läpi tässä kappaleessa haastattelurungon (liite 1) mukaisesti aihe alueisiin jaettuna. Myöhemmissä kappaleissa vastauksia käsitellään enemmän yhtenä kokonaisuutena, koska

tutkimuksen tarkoituksena on löytää menestyvä kulttuuri ja kulttuuri on aina kokonaisuus. Tässä kappaleessa aineisto keskittyy täysin haastatteluissa ilmenneisiin vastauksiin, eikä mukaan ole siis lisätty esimerkiksi kirjallisuudesta tietoa. Tämä kappale on myös ainoa, missä käsittelen haastattelurungosta ensimmäistä kysymystä (miten määrittäisit menestyksekkään joukkueen kulttuurin?) ja viimeistä (jos voisit antaa yhden neuvon yrityksille, jotka pyrkivät luomaan menestyksekkään joukkueen kulttuurin, mikä se olisi?) (liite1). Syynä tähän on, että ensimmäisen kysymyksen vastaukset kuvailevat tiiviisti menestyksekkään joukkueen kulttuuria, mitä myöhemmät kysymykset syvemmin tuovat sitten ilmi paremmin. Viimeinen kysymys antaa jo valmiiksi vastaukset siinä muodossa, että niitä ei tarvitse erikseen analysoida tai muuttaa varsinaisesti yrityskulttuurin sopivaksi. Siirrytään siis vastauksiin.

Haastattelujen perusteella menestysekäs joukkuekulttuuri näyttäytyy kokonaisuutena, jonka perusta on turvallinen ja kunnioittava ilmapiiri, jossa jokainen saa olla oma itsensä ja kokee kuuluvansa joukkoon. Roolit ovat merkityksellisiä niiden laajuudesta riippumatta, ja myös ei-pelaavat toimijat tunnustetaan osaksi yhteistä tekemistä. Avoimuus ja aitous tukevat palautteesta oppimista sekä vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä ja toisten tunteista harjoitellaan tietoisesti, koska se helpottaa yhteistyötä ja roolien toimivuutta. Yhteinen suunta rakentuu selkeistä arvoista, rooleista ja säännöistä eli raameista, joiden sisällä on vapaus toimia ja toteuttaa itseään. Johtaminen yhdistää johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) niin, että painotus on ihmisten kehittämisessä ja yhteistyössä, mutta päätöksentekovastuu on silti selvästi päävalmentajalla, jotta osallistava toimintatapa ei muutu kaaokseksi. Kulttuuri näkyy laadukkaassa arjessa: päivittäinen työnteko on korkeatasoista, suunta on koko ajan kohti yhteistä päämäärää ja sitoutuminen pelitapaan sekä toimintamalliin varmistaa, että kaikki ovat samalla kartalla. Työnteon kulttuuri ja valinnat korostuvat siinä, että ollaan valmiita laittamaan itsensä likoon joukkueen edun vuoksi ja yksilöiden vahvuuksien yhteensovittamisesta haetaan kokonaisuutta, jossa $1 + 1 = 3$. Suunnitelmallisuus ulottuu arjen rutiineista rekrytointiin: pelaajahankinnat ja valmennuksen laatu linjataan tavoitellun voittamisen tavan kanssa ja asetetaan toiminnalle korkeat kriteerit. Resurssit auttavat, mutta niitä voi myös hukata, jos malli, rekrytointi ja arki eivät tue toisiaan. Siksi painotetaan tietoista, joka päivä uudistuvaa yhdessä tekemistä, joka toimii vastavoimana ympäristön yksilökeskeisyydelle. Kulttuurin kehittämisessä haastattelut hylkäävät vastakkainasettelun johdonmukaisen rakentamisen ja jatkuvan sopeutumisen välillä: lähtökohtana on ole-massa oleva ympäristö ja sen reunaehdot, eikä toimintaa hakata kiveen, mutta toisaalta väl-

tetään poukkoilevaa reaktiojohtamista. Selkeä ja johdonmukainen suunnitelma, kuten kausisuunnitelma, pelitavan periaatteet ja kehittämiskohteet, yhdistyy kykyyn sopeutua yllätyksiin terveyden, talouden ja kokoonpanojen muuttuessa. Johtamisfilosofia kuvataan holistiseksi, jossa kehollisuus, tajunnallisuus ja tilannesidonaisuus kietoutuvat ja johtajan tehtävä on saada ihmiset onnistumaan nostamalla esiin yksilöiden ja yhteisön voimavaroja. Ihmiset ymmärretään aktiivisiksi ajattelijoiksi ja tekijöiksi, eivät ulkoa johdettaviksi. Henkilöstön laaja osaaminen ja erikoistuneet valmentajaroolit mahdollistavat henkilökohtaisemman valmennuksen ja vapauttavat päävalmentajan keskittymään ydintehtäväänsä, samalla kun talous realisoi sopeutumisen rajoja suomalaisessa kontekstissa. Johdonmukainen linja ja punainen lanka harjoittelussa, pelaamisessa ja arjen rutiineissa luovat selkeyttä ja tuovat turvaa heikkoina hetkinä, mutta säilytetään herkkyyys pienille viilauksille ja tarvittaessa tehdään isoja muutoksia, jos jokin ei toimi. Pitkäjänteisyys kantaa, sillä sama sapluuna voi toimia vuosia pienin säädöin, eikä urheilussa koskaan tulla valmiiksi, vaan kehittäminen pysähtyy heti, jos tyydytään nykytilaan. Menestys näyttäytyy usein kehittymisen sivutuotteena, minkä vuoksi painotus on prosessilogiikassa pikaratkaisujen sijaan; ostojoukkueeseen liittyvät riskit tunnistetaan etenkin silloin, jos taustalla ei ole toimivaa toimintamallia. Ihanteeksi piirtyy pitkä aikaväli, selkeät päämäärät ja ennalta sovitut kriteerit kehityksen seuraamiseen, jolloin tulokset ovat tärkeitä, mutta kulttuuri ja toimintatapa kehittyvät niiden rinnalla ja mahdollistavat kestävä voittamisen tavan.

6.1.2 Johdonmukaista rakentamista sekä sopeutumista ympäristöön

Haastattelujen perusteella kysymys johdonmukaisen rakentamisen ja jatkuvan sopeutumisen suhteesta ei asetu vastakkainasetteluksi, vaan menestyvä kulttuuri syntyy niiden tarkoituksenmukaisesta yhdistelmästä. Lähtökohta on aina olemassa oleva ympäristö: kulttuuri rakennetaan siitä käsin, mitä seurassa oikeasti on — pelaajat, valmentajaresurssit, talous, organisaatorakenne ja kilpailullinen konteksti. Vaikka seuralla olisi hyvä olla tavoitteet ja strategia, käytännön kulttuurin luovat arjessa ennen kaikkea valmentajat ja pelaajat. Ote ei ole kiveen hakattu, mutta se ei myöskään ole poukkoilevaa reaktiojohtamista: tarvitaan selkeä ja johdonmukainen suunnitelma (kausuunitelma, pelitavan periaatteet, määritellyt kehittämiskohteet) sekä kyky sopeutua yllätyksiin, joita urheilu väistämättä tuottaa (terveys, talous, kokoonpanomuutokset). Sopeutuminen on aineiston mukaan äärimmäisen tärkeää ja se ymmärretään johtamisfilosofisesti holistisesti: keholliset, tajunnalliset ja tilannesidonai-

set tekijät kietoutuvat toisiinsa niin, että yhden osa-alueen muutos heijastuu väistämättä muihin. Johtajan tehtävä on saada ihmiset onnistumaan — tuoda näkyviin yksilöiden ja yhteisön voimavarat ja tukea toimijuutta — lähtien oletuksesta, että ihmiset ovat aktiivisia ajattelijoita ja tekijöitä, eivät ulkoa johdettavia. Henkilöstön laaja osaaminen ja ammattilaisuus ovat sopeutumisen edellytys: erikoistuneet valmentajaroolit mahdollistavat henkilökohtaisemman valmennuksen ja vapauttavat päävalmentajan keskittymään ydintehtäviinsä. Talous määrittää sopeutumisen astetta — suomalaisessa kontekstissa reunaehdot ovat tiukat — mutta tästä huolimatta kulttuurin on vastattava asetettuihin tavoitteisiin.

Johdonmukaisuus konkretisoituu punaisena lankana, joka lävistää harjoittelun, pelaamisen ja arjen rutiinit. Tapa toimia valitaan, siihen luotetaan ja sitä toistetaan, jolloin rutiinit ja toisteisuus tarjoavat turvaa heikkoina hetkinä, ja jos jokin toimii, siihen voi nojata ilman poukkoilua. Samaan aikaan säilytetään jatkuva herkkyys pienille viilauksille — seurataan näppituntumalla, milloin muokataan yksityiskohtia — ja jos jokin ei toimi lainkaan, uskaljetaan tehdä suuriakin muutoksia. Pitkäjänteisyys voi kantaa, jolloin sama sapluuna voi toimia vuosia pienin säädöin, vaikka kauden sisällä kohdataan heikkoja jaksoja. Aineistossa korostuu ajatus, että urheilussa ei tulla koskaan valmiiksi: kehitys pysähtyy heti, jos tyydytään nykytilaan, ja siksi kehittymisen halu sekä yksilö- että joukkueetasolla on ratkaisevaa. Menestys näyttäytyy prosessin sivutuotteena, johon voi vaikuttaa oman toiminnan laadulla, mutta mestaruus ei voi olla ainoa mittari. Prosessilogiikka voittaa pikaratkaisut, sillä kulttuuri rakennetaan mieluummin pitkäjänteisesti kuin lyhyen aikavälin pakottamisella ja ostojoukkueeseen liittyvät riskit tunnistetaan erityisesti silloin, kun taustalla ei ole toimivaa toimintamallia. Ihannetilanne piiryy johdonmukaiseksi pitkän aikavälin työksi, jossa päämäärät ovat selkeät ja kehitystä seurataan ennalta sovituilla kriteereillä, jolloin tulokset ovat tärkeitä, mutta kulttuuri ja toimintatapa kehittyvät niiden rinnalla siten, ettei kumpikaan alista toista, vaan ne vahvistavat toistensa kestävyyttä.

6.1.3 Valmennusfilosofian pakolliset peruspilarit

Haastattelujen perusteella valmennusfilosofian peruspilarit, joista ei voi tinkiä menestystä tavoiteltaessa, rakentuvat arjen käytännöissä näkyvästä sitoutumisesta yhteiseen suuntaan ja sen johdonmukaisesta toimeenpanosta. Sovitut säännöt ja tavoitteet ymmärretään samalla tavalla ja niihin sitoudutaan päivittäisessä työssä niin, että harjoittelu ratkaisee ja vaatimustaso pidetään korkealla päivä-, viikko- ja kausitasolla. Kurinalaisuus ja ajankäytön kunnioi-

tus jäsentävät rytmiä ja siten pysytään aikatauluissa ja käytetään harjoitusaika pelinomaisesti, ei täytetä sitä irrallisilla drilleillä. Suoritusperiaate on nolla tai sata, joten jos täyttä panosta ei ole mahdollista antaa, jäädään sivuun, jotta puolivillaisuus ei murennu yhteistä standardia. Kilpailullinen asenne läpäisee toiminnan niin, ettei tilanteita jätetä kesken ja intensiteetti säilyy myös harjoittelussa, mikä vahvistaa suorituksen laatua ja kestävyyttä.

Peruspilarit konkretisoituvat selkeinä standardeina ja toimintaa ohjaavina raameina. Pelin periaatteet, harjoittelun ohjelmointi ja arjen käytännöt ovat selkeästi määriteltäviä ja jos jokin osa-alue ei toimi, sitä muutetaan eikä ohiteta. Roolien ja vastuiden selkeys on keskeistä: jokaisella on tiedossa työnkuva ja tavoite, mikä mahdollistaa autonomian ja yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämisen juuri näiden raamien sisällä. Samalla pelimallin ja pelaajaprofiilien on oltava linjassa—rekrytoidaan sellaisia persoonia ja ominaisuusprofiileja, jotka tukevat haluttua voittamisen tapaa, jolloin strategia, pelaajat ja joukkue muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden. Kulttuuri tehdään näkyväksi ennen kaikkea teoissa: arjen teot ovat tärkeämpiä kuin puheet ja puheen on vastattava tekemistä, ei päinvastoin.

Pilarit ulottuvat myös ihmisten johtamiseen ja oppimisen edellytyksiin. Pelon vähentäminen ja virheiden kautta oppiminen nähdään välttämättöminä: häviämistä tai virheitä ei pelätä, vaan toistojen kautta opitaan, mitä ei kannata tehdä ja sitä kautta kirkastuu, mitä kannattaa tehdä. Psykologisesti turvallinen ja kunnioittava ilmapiiri on edellytys sille, että yksilö uskaltaa laittaa itsensä likoon ja koko ryhmä hyötyy avoimesta palautteesta. Yksilötasolla korostuvat sisäinen palo, toimijuus ja itseohjautuvuus—motivaatiota, proaktiivisuutta ja yhteistyökykyä edellytetään, eikä oleteta, että jokaisesta ihmisestä muodostuu automaattisesti huippujoukkueen jäsen ilman näitä valmiuksia. Johtamisen ytimessä on transformatiivinen ja hyvinvointia tukeva ote: valmentaja auttaa ihmisiä onnistumaan, johtaa ilmapiiriä ja vuorovaikutusta sekä huolehtii siitä, että hyvinvointi ja suorituksen vaatimustaso vahvistavat toisiaan.

Lopuksi peruspilarit ymmärretään kontekstisidonnaisiksi. Ne sovitetaan ympäristöön ja resursseihin niin, että johdonmukaisuus säilyy, mutta järeäpäisyyttä vältetään. Tavoitteena on pitää standardit vakaina ja näkyvinä, mutta hyväksyä se, että eri ympäristöissä, eri kausien vaiheissa ja vaihtuvilla kokoonpanoilla samat periaatteet voivat edellyttää hienosäätöä. Näin jatkuva kehittyminen toteutuu sekä yksilötasolla että yhteisötasolla, sillä mikään joukkue ei ole valmis ja peruspilarit pysyvät käytännössä elinvoimaisina niin, että ne ohjaavat mutta

eivät lukitse ja tekevät arjen toiminnasta toistettavaa, läpinäkyvää ja menestystä mahdollistavaa.

6.1.4 Strategian ja pelaajien joustavuuden merkitys

Haastattelujen perusteella strategian ja pelaajien joustavuuden merkitys hahmottuu samanaikaisesti kahdella tasolla: ensinnäkin luodaan selkeä iso kehys eli muutama kiveen hakattu periaate ja punainen lanka ja toisaalta rakennetaan järjestelmällisesti kyvykkyys soveltaa näitä periaatteita muuttuvissa olosuhteissa (yksittäisessä pelissä, pelin aikana ja kauden edetessä). Rekrytointi on tässä ratkaisevaa. Etsitään vastaanottavaisia, monipuolisia pelaajia, joiden persoonat ja ominaisuusprofiilit sopivat sekä pelitapaan että toivottuun kulttuuriin, jotta strategia–pelaajat–joukkue muodostavat eheän kokonaisuuden. Joustavuus ei tarkoita poukkoilua, vaan pieniä ja harkittuja viilauksia, jotka säilyttävät perusidentiteetin: vastustajan ja kokoonpanon mukaan säädetään yksityiskohtia, mutta linja pysyy. Tämä linja konkretisoituu selkeinä standardeina ja raameina (pelin periaatteet, harjoittelun ohjelmointi, arjen käytännöt), joita ei kierretä, jos jokin ei toimi, niin sitä muutetaan. Roolien ja vastuiden selkeys mahdollistaa sekä autonomian että vahvuuksien hyödyntämisen raamien sisällä ja roolijoustavuutta kehitetään systemaattisesti harjoittelemalla myös vaihtoehtoisia pelipaikkoja ja tehtäviä, jotta loukkaantumiset ja kokoonpanon vaihtelut eivät romahduta peliä. Joustavuus rakentuu ennen kaikkea valmennuksen kyvystä opettaa, siirtää ja laajentaa pelaajan taitorepertuaaria ja osallistava työskentelytapa tukee tätä niin, että pelaajilta kysytään tunteuksia ja havaintoja (esimerkiksi prässin yksityiskohdista), mutta viimeinen sana on päävalmentajalla, jotta kokonaisuudesta ei tule kaoottinen. Rutiinit ja toisteisuus luovat turvaa ja tekevät ottelun sisäisestä sopeutumisesta hallittua: tutut aloituskuviot ja ennalta sovitut hätäpainikkeet vähentävät satunnaisuuden vaikutusta, jolloin yksittäiset virheet tai pomput eivät heilauta kokonaisuutta, vaan joukkue pysyy sattuman yläpuolella. Kehittymistä haetaan kontrolloiduilla kokeiluilla, ei sekoittamisella sekoittamisen vuoksi. Joukkueen turvallisuuden tunne on tärkeä, joten kompromisseja voidaan tehdä, mutta niitä ei saa olla liikaa ja strategisen linjan pitää säilyä, vaikka yksityiskohtia säädetään. Psykologinen ja sosiaalinen tuki on olennainen: henkiset erot pelaajissa tunnistetaan, joukkueoverien keskinäinen tuki korostuu ja ilmapiiri pidetään sellaisena, että virheistä opitaan eikä niitä pelätä. Arjen johdonmukaisuutta vahvistetaan ennakoivilla sopimus- ja jatkosopimuskeskusteluilla, joissa avataan rehellisesti vaatimustaso ja kehityspolut, jotta kauden aikana on vähemmän yllätyk-

siä. Sopeutuminen on joka tapauksessa arkea, sillä sairastumiset ja loukkaantumiset, vastustajien vaihtelut ja seuran sisäiset asiat pakottavat joustoon kauden aikana ja resilienssi kehittyy kokemuksen myötä, kun vastoinkäymiset opettavat suhtautumaan tulevaan rauhallisemmin. Ympäristö- ja kulttuuritekijät (esimerkiksi eri maiden tavat tai pitkän pimeän vuodenajan vaikutus Suomessa) huomioidaan yhtä lailla kuin talouden ja organisaatorakenteen reunaehdot, vaikka resurssit ja urheilujohtamisen osaaminen rajaavat vaihtoehtoja, toimintakulttuuri on silti A ja O. Kaiken ytimessä on järjestys, jossa vastaanottavaisuus tulee ensin ja vaatiminen sen jälkeen ja yhteiset tavoitteet sovitaan, niihin sitoudutaan arjessa ja niitä tuetaan tavalla, joka pitää joukkueen identiteetin kirkkaana ja sopeutumiskyvyn käyttökelpoisena niin yksittäisessä pelissä, pelin aikana kuin kauden edetessäkin.

6.1.5 Huippusuorituksen säilyttäminen

Haastattelujen perusteella huippusuoritukseen tähtäävä kulttuuri rakennetaan arjen konkreettisilla toimilla, jotka tekevät tavoitteista näkyviä ja toistettavia. Ensinnäkin toiminnan selkänä on täsmällinen mittaristo ja järjestelmällinen seuranta: tavoitteet määritellään selkeästi, etenemistä mitataan ja sekä puutteisiin puututaan täsmällisesti että toimivia käytäntöjä vahvistetaan. Data ja video ovat jokapäiväisiä työvälineitä sekä pelin että harjoittelun analysoinnissa, missä oletus on, että kehityskohteita löytyy aina, joten arviointi ei rajoitu tulokseen, vaan ulottuu suorituksen laatuun. Tästä seuraa periaate katsoa tuloksen taakse: voitettiinko identiteetin kautta vai sattumanvaraisen pompun turvin ja jos jälkimmäinen, niin prosessia korjataan eikä tyydytä pelkkään lopputulokseen. Vaatimustaso pidetään joka päivä korkealla: nolla tai sata -periaate ohjaa sekä osallistumista että intensiteettiä, harjoituksissa menään jokaiseen tilanteeseen täysillä eikä niitä jätetä kesken ja kurinalainen ajankäyttö varmistaa, että harjoitusaika on pelinomaista eikä täyty irrallisista harjoituksista.

Toiseksi kulttuuri nojaa yksilövalmennukseen joukkueen sisällä: pelaajaa valmennetaan persoonana ja suhteessa pelitavan vaatimuksiin, painottaen sekä teknisiä taitoja että päätöksentekoa ja rooliosaamista. Suorituksia puretaan tarvittaessa biomekaaniselle tasolle, esimerkiksi avausyötön voima- ja kehonkäyttömekanismeihin, jotta ymmärrys oikeasta liikeradasta ja voimantuotosta muuttuu toistettavaksi taidoksi. Yksilöiden kehittäminen kytketään joukkueen joustavuuteen: monipuolisuutta rakennetaan harjoittelemalla hallitusti myös uusia rooleja ja pelipaikkoja, jotta loukkaantumiset tai kokoonpanomuutokset eivät romahduta

kokonaisuutta. Kokeilu on harkittua riskinottoa, ei sekoittamista sekoittamisen vuoksi ja tavoitteena on sattuman yläpuolella pysyvä peruspelaaminen ja toimintamalli, jossa yksittäiset virheet tai pomput eivät heilauta identiteettiä tai pelin hallintaa.

Kolmanneksi johtaminen yhdistää numero- ja arvojohtamisen: numerot pitävät toiminnan realismissa, arvot pitävät suunnan sekä hyvinä että huonoina jaksoina. Rutiinit ja identiteetti nivoutuvat yhteen peli kerrallaan -ajattelussa: edellinen ottelu nollataan, samat perusasiat tehdään hyvin joka viikko ja identiteetti pidetään kirkkaana riippumatta sarjataulukon hetkellisestä asemasta. Tilannetietoisuus ja kontekstin tunnistaminen tukevat psykologista kuormanhallintaa: kärkipään ja keskikastin asetelmiin liittyvät odotukset johdetaan näkyviksi, painetta tasapainotetaan ja keskittyminen ohjataan seuraavaan suoritukseen. Roolityytymättömyyttä johdetaan laajentamalla onnistumisen horisonttia: huomioidaan myös vähemmällä peliajalla olevien panokset ja varmistetaan, että koko valmennustiimin ja taustahenkilöstön merkityskokemus on totta arjessa, ei vain sanoissa. Avoin ja rehellinen vuoropuhelu tekee vaatimustason ja kehityssuunnat läpinäkyviksi myös sopimus- ja jatkosopimuskeskusteluissa, mikä vähentää kauden aikana syntyviä yllätyksiä ja lisää toiminnan omistajuutta.

Neljänneksi kulttuurin polttoaine on sisäinen motivaatio ja sen pitkäjänteinen vaaliminen. Rekrytoinnissa etsitään ja valmennuksessa vaalitaan sisäistä paloa, ja jokainen kausi nähdään uutena tarinana, jossa rakenteet tukevat jatkuvaa kehittymistä. Menestyksen jälkeen haastetaan “olen valmis” -asennetta ja tarvittaessa tehdään vaikeitakin valintoja, jotta nälkä säilyy. Valmentaja mallintaa itse jatkuvaa oppimista pitämällä aistit hereillä ja reagoimalla lajin muuttuviin trendeihin tavalla, joka on linjassa identiteetin kanssa. Näin syntyy kulttuuri, jossa tavoitteet, mittarit, arvojen mukaiset teot, yksilön ja joukkueen kehittyminen sekä hallittu joustavuus kietoutuvat toisiinsa ja tekevät huippusuorituksista toistettavia, ei satunnaisia.

6.2 Pelaajahankinnat ja joukkueen koostumus

6.2.1 Toimivaa ja tasapainoista joukkuetta rakentamassa

Haastattelujen perusteella rakentaminen alkaa tarveanalyysistä ja roolikartasta: ensin määritellään, millaisia pelirooleja ja henkilöstörooleja (johtajuus, kokemus, “nälkä”) kokonaisuus edellyttää, minkä jälkeen käynnistetään rekryprosessi laajalla kandidaattipoolilla. Valintaa

ohjaa ensin pelillinen näyttö ja ympäristökelpoisuus (data, video, konteksti) ja vasta sen jälkeen punnitaan psykologinen ja kulttuurinen sopivuus. Aikahorisontti tehdään näkyväksi: haetaanko suorituskyyä heti vai 1–2 vuoden päähän, mikä vaikuttaa sopimuspituuksiin, kehityspotentiaalin arvottamiseen ja siihen, kuinka paljon budjetista kohdistetaan “minuuttipe-laajiin” verrattuna tulevaisuuden lupauksiin. Rakentaminen etenee perinteisesti selkärangasta kohti tukirooleja ja jokainen hankinta peilataan pelitavan identiteettiin: ihanteena on profiilin ja identiteetin yhteensopivuus, mutta pelitapaa myös hienosäädetään olemassa olevien vahvuuksien suuntaan. Lajiosaaminen on peruskriteeri, jonka päälle katsotaan arvot, asenne, sisäinen motivaatio, luotettavuus, yhteistyökyky ja itsetuntemus. Nimekkäin ja paras ehdolla olevan pelaaja ei ole aina se ”oikea” pelaaja. Ikä- ja uravaiheiden balanssi (kokeneet kantajat, prime-ikäiset ja läpimurron kynnyksellä olevat) tukee jatkuvuutta ja dynamiikkaa, jota vahvistetaan sukupolvenvaihdossuunnittelulla: etukäteen ennakoidaan poistumat, korvaajaprofiilit ja junioriputken nostohetket. Urheilujohdon rooli on katsoa rakennetta, ikäjakautaa ja siirtymiä pidemmällä aikajänteellä, kun taas päävalmentaja keskittyy seuraavan pelin voittamisen vaatimuksiin, ja pelaajalle myydään rooli rehellisesti (mitä haetaan, mitä vaaditaan, miten kehittyy meillä), mikä vahvistaa omistajuutta. Uutena valmentajana tehdään käytännössä hybridivalinta: muokataan sekä pelaajia ideaan että ideaa pelaajien vahvuuksiin, ja tehdään täsmähankintoja profiileihin sen sijaan, että haettaisiin yleisesti hyviä pelaajia. Nuoria integroidaan hallitusti niin, että pienempi edustusryhmä harjoittelee päivittäin X juniorin kanssa ja vastuuta annetaan peleissä harkituissa kohdissa. Arjen laatu (harjoittelun ja toiminnan standardit) kaventaa resursseja, ja kemiaa vaalitaan siten, että jokainen saa olla oma itsensä, mutta joukkueenkemian rikkojat poistetaan valinnoista. Ympäristökelpoisuus painaa, sillä sama pelaaja voi näyttää eri joukkueissa erilaiselta, joten sopivuus juuri meidän ympäristöömme ratkaisee. Kotimaisen ja ulkomaisen paletin painotukset suhteutetaan sääntöihin ja markkinaan. Koko prosessia ohjaa tilannetaju tulostavoitteen ja kehityksen välillä. On menestyttävä nyt menettämättä seuraavan 1–3 vuoden vastuunkantajien rakentamista ja vaikka pitkä punainen lanka säilyy useamman kauden yli, jokainen uusi pelaaja muokkaa kokonaisuutta hieman ja vahvuudet pyritään ottamaan talteen.

6.2.2 Taidot ja persoonallisuus toimivaksi joukkuedynamiikaksi

Haastatteluissa korostui järjestys, jossa yhteiset tavoitteet ja arjen arvot asetetaan ensin, jotta erilaiset persoonat mahtuvat samaan toimintamalliin ja ongelmaksi jää vain käyttäytyminen,

joka rikkoo kemiaa. Monimuotoisuutta arvostetaan kloonien sijaan ja eri persoonat ja peli-profiilit täydentävät toisiaan, kunhan ne sitoutuvat jaetun tekemisen tapaan. Valintalogiikka kulkee pelillisestä tarpeesta osaamiseen ja sieltä kulttuuriseen sopivuuteen ja motivaatioon, eikä hyvä pelaaja automaattisesti tarkoita sopivaa pelaajaa, ellei sopeutuminen pelitapaan ja ryhmään toteudu. Taustoja tarkistetaan referensseillä (entiset valmentajat, puhelinhaastattelut ulkomaalaisille, tilasto- ja urapolkuanalyysi, kuten tiheät seuranvaihdot) ja kulttuurierot sanoitetaan ennakkoon, eikä oleteta yhtä oikeaa tapaa olla ammattilainen. Aikajänne ohjaa painotuksia niin, että jos mandaatti on voittaa nyt, valinnat voivat poiketa pitkästä rakennus-projektista ja tämä periaate sanoitetaan pelaajalle rehellisesti. Harmoninen vaihtuvuus ja kasvupolut tarkoittavat sisään–ulos-rytmin ja roolien sisäisten kehitysportaiden suunnittelua ja mahdollisuus ottaa suurempi vastuu ajan myötä on rekrytointivaltti. Rooli myydään niin, että pelaaja ymmärtää, mitä tuo ja mitä saa (peliaika, vastuu, kehittymispolku), mikä sitouttaa paremmin kuin pelkän nimen arvo. Hierarkia modernisoidaan niin, että nuoret eivät ole juoksupoikia, vaan vastuu ja ääni kasvavat osaamisen ja asenteen myötä. Jatkuvuuden kantajat ja kokeneet pelaajat, siirtävät pelitapaa ja arjen rutiineja pukukopissa, mikä vähentää valmentajariippuvuutta ja vertaisoppimiselle järjestetään tilaa myös niissä ympäristöissä, joihin valmentaja ei aina yllä. Päätöksissä huomioidaan persoonaindikaattorit (sisäinen palo, mahdollisuuksiin suuntautuva asenne, itseluottamus ja itsetuntemus, luotettavuus, yhteistyökyky) ja tarvittaessa pelitapaa hienosäädetään niin, että persoonat ja profiilit tukevat identiteettiä. Jatkuva dialogi tulokas- ja jatkosopimusvaiheessa sekä arjessa ylläpitää yhteensopivuutta ja purkaa pieniä jännitteitä ennen kuin niistä kasvaa rakenteellisia ongelmia.

6.2.3 Kehityksen seuranta ilman tuloseskeisyyttä

Aineisto kuvaa järjestelmällistä seuranta, jossa kaiken tekemisen mittarointi on lähtökohta, ja fyysiset sekä tekniset mittarit sekä lajikohtaiset KPI-mittarit kerätään systemaattisesti harjoituksista ja peleistä. Fyysiset testit ja ominaisuusmittarit tuottavat kehityskäyriä ja pelitilastoihin sekä paikannusdataan (syötöt, menetykset, riistot, laukaukset, peitot, juoksu- ja liikeprofiilit, kenttäalueet) kytketään konteksti. Valmennus rajaa datan pelaajille niin, että jokaiselle määritellään vain muutama selkeä mittari ja muu suodatetaan sekä tulkitaan valmennuksessa. Videovalmennus on tärkeä osa arkea, sillä kaikki pelit ja usein myös harjoitukset katsotaan, klipit koostetaan onnistumisista ja korjattavista sekä yksilö- että ryhmätasolle ja rytmi on nopea niin, että peli puretaan saman tai viimeistään seuraavan päivän aikana, jotta palaute ankkuroituu tuoreisiin havaintoihin. Prosessia arvioidaan tuloksen takaa, eli voitot

sekä tappiot puretaan ja tarkastellaan pelasiko joukkue identiteettinsä kautta vai osuiko onnekas sattuma ja jolloin korjaus kohdistetaan prosessiin. Pelaajille laaditaan yksilölliset kehityssuunnitelmat (tavoitteet, tarkistusjaksot, tarvittaessa keinon tai tavoitteen päivitys) ja joukkueelle määritellään kausikohtaiset fokusalueet, joiden etenemisestä luodaan säännöllinen tilannekuva. Psykologis-sosiaalista kehitystä seurataan vuorovaikutuksessa niin, että motivaatio, asenne, itseluottamus, vastuunotto ja tunteiden säätely tehdään näkyviksi välittömällä keskusteluilla ja tilannereflektioilla. 1–1-keskusteluja käytetään vireen laskun varhaiseen havaitsemiseen ja pelaajaa rohkaistaan tuomaan esiin arkeen vaikuttavat tekijät. Kemian ja tutkaparien toimintaa havainnoidaan (parit/viisikot/linjat) ja toimivia kombinaatioita rakennetaan systemaattisesti. Tulkinta suhteutetaan arjen kontekstiin, sillä valmennus näkee päivittäisen flown ja kuopat, ei vain ottelutapahtumia. Työnjako ja resurssit määrittävät seurantasyvyyttä (isoissa seuroissa enemmän yksilöpalautetta, pienemmissä tiukempi priorisointi), eikä ison pelaajamäärän jatkuva mikroseuranta ole realistista, joten valitaan tärkeimmät tilanteet, teemat ja henkilöt syväseurantaan. Kaksi agenda elää rinnakkain, eli tulos tänään ja tulevaisuuden rakentaminen ja mittarit sekä keskustelut heijastetaan molempiin. Kulttuuri- ja elämäntilannetekijät (taustat, maat, kaamos) huomioidaan viestinnän ja tuen tavoissa ja peruspelaamista vahvistetaan, jotta yksittäiset pomput eivät vääristä kokonais kuvaa. Palaute roolitetaan niin, että kaikki eivät saa jokaisesta pelistä henkilökohtaista video-pakettia, vaan syväseuranta kohdennetaan kriittisiin rooleihin ja teemoihin rotaatiolla. Tavoite- ja mittarikeskustelut käydään myös rekry- ja jatkosopimusvaiheessa, jotta seuranta ulottuu kausien yli.

6.2.4 Heikkouksien korjaaminen ilman pelaaja vahvistuksia

Haastateltavat kuvaavat korjausprosessin, joka alkaa juurisyyn etsimisellä arjesta: palataan harjoittelun sisältöön ja kuormituksen hallintaan ja kysytään, mistä heikkous tai loukkaantumiskierre juontuu ja mitä täytyy muuttaa. Ongelma pyritään nimeämään varhain ja käydään läpi pelaajan kanssa, jotta seuraavaan otteluun valmistaudutaan sen ehdoilla. Roolijoustavuus ja paikkausten suunnittelu ovat käytännön keinoja: peluutetaan tarvittaessa vähemmän tutuilla pelipaikoilla ja vaaditaan uhrautumista yhden pelin ajan. Muodostelmaa ja pelitapaa säädetään (rakennetta vaihdetaan, tiivistetään tai jopa puolustetaan tilanteen mukaan) ja heikkoutta voidaan taktisesti piilottaa. Paineessa sävy pidetään rakentavana: psykologinen turvallisuus asetetaan etusijalle, erityisesti pienillä resursseilla, jolloin sisäisen kilpailun ruokkiminen ei saa romuttaa luottamusta. Puoliajalla tärkeintä on rauhoittuminen ja

tehdään pieniä herätyksiä eikä suuria muutoksia. Kokoonpanoon suhtaudutaan pitkäjänteisesti: ketjuja tai viisikoita ei sekoiteta yhden heikon jakson perusteella, vaan suuret muutokset ovat viimeinen keino. Video ei valehtele, sillä jokainen peli ja usein myös harjoitukset kuvataan, klipit koostetaan yksilö- ja ryhmätasolle ja palaute annetaan nopeasti. 1–1-keskusteluissa huomioidaan myös elämän konteksti ja tieto ohjaa tukea. Harjoittelu kohdennetaan, millä vahvuuksia ylläpidetään, mutta heikkoutta harjoitellaan spesifisti periaatemalleilla ja toistolla, koska oikotietä ei olemassa. Valmistautumista tehdään fyysisellä, psyykkisellä ja yhteistoiminnallisella tasolla, jotta vire nousee oikeaan hetkeen ja satunnaisuuden vaikutus jää pieneksi vahvan peruspelaamisen kautta. Yhteistoimintaa kehittämällä kurotaan laatueron yli ja kausisuunnitelmassa hyödynnetään kierrätystä: syksyllä kokeillaan runsaamista, jotta kevääksi löytyy toimivia kaksikoita, kolmikoita ja viisikoita. Linjakohtaisesti eriytetään niin, että kaikkien ei tarvitse pelata identtisesti, vaan kentällisiä rakennetaan vahvuuksien ympärille sapluunan sisällä. Resursseja priorisoidaan niin, että kaikille ei voida tehdä henkilökohtaista videopakettia joka peliin, ja siksi kriittisille rooleille ja teemoille annetaan syväanalyysi rotaatiolla. Näkemyseron syntyessä valmentajan ja pelaajan välillä puolustusreaktio puretaan näyttämällä klipit ja sopimalla tarkat fokukset (mitä nostetaan tasolle nyt). Omistajuus tehdään yhteiseksi, ja ongelma määritellään yhdessä, sovitaan keinot, tuki ja mittarit, jolloin ryhmä pysyy koossa ja potentiaali maksimoidaan. Lopuksi pidetään pelikohtainen realismi siten, että jokainen peli alkaa nollostä, viikoittainen painotus elää sarjatilanteen mukaan, mutta identiteetti ei saa kadota. Valmennustiimissä roolit kirkastetaan – apuvalmentajat seuraavat yksilöitä ja päävalmentaja kantaa kokonaisuuden – ja seuran koon mukaan skaalataan yksilöanalyysin syvyyttä ja priorisointia.

6.3 Johtaminen

6.3.1 Vapauksien ja kurinalaisuuden tasapaino

Haastattelujen perusteella tasapaino rakentuu siten, että ensin luodaan yhteisesti sovitut raamit: tavoitteet, toimintatavat ja säännöt päätetään osallistavasti, ne ovat kaikille samat, selkeät ja juuri näiden raamien sisällä on tilaa itsenäiselle toiminnalle. Vapaus voi kasvaa erityisesti tietyissä tilanteissa, joissa tietyillä alueilla ja rooleissa on lupa kokeilla ja toteuttaa, sekä yksilöllistetyssä valmistautumisessa ja fysiikassa, joissa pelaajan omat rutiinit ja ohjelmat nähdään voimavarana. Kokemus ja osaaminen toimivat vipuna, mitä kypsempi pelaaja, sitä enemmän itsejohtamisen tilaa ja nuoremmille tarjotaan tiiviimpää ohjausta, kunnes arjen

laatu ja luottamus mahdollistavat enemmän vapautta. Kurinalaisuutta korostetaan osa-alueissa, joissa neuvotteluvaraa ei ole. Puolustaminen ja viisikon/joukkueen rakenne nojaavat sovittuihin periaatteisiin ilman sooloilua. Työmoraali ja intensiteetti pidetään korkeana sekä treeneissä että peleissä. Aikataulut ja peruskäytännöt (saapumisajat, varusteet, puhelimettomuus ennen treeniä) ovat ehdottomia. Samoin joukkueen arvot ja kulttuurisäännöt ohjaavat toimintaa silloinkin, kun paine kasvaa. Päätskriteereissä toistuu jaottelu pelin osa-alueisiin (hyökkäys = enemmän tilaa, puolustus = standardit), pelaajaprofiiliin (kokemus, valmiudet, vastuu skaalaavat vapautta), joukkueen kypsyyteen (laadukas, itseohjautuva ryhmä vaatii vähemmän mikromanagerointia) ja tilanneherkkyyteen (valmentaja lukee huoneen ja yksilön, että milloin kannustaa ja milloin kiristää linjaa). Tasapuolisuus ei tarkoita samanlaisuutta, vaan kaikkia arvostetaan yhtä paljon, mutta rooliin ja vastuuseen suhteutettu vapauden määrä saa vaihdella. Käytännössä pelisääntöjä vaalitaan pelaajavetoisesti (myös sakkojärjestelmät) ja johtavien pelaajien avulla valmentaja pitää linjan johdonmukaisena, välttää päivittäistä ailahtelevaisuutta ja nostaa vaikeat asiat nopeasti pöydälle, jotta ne eivät jää hie-
 tämään. Palaute virheen jälkeen on kannustavaa – hyökkäyksen rohkeus säilyy ja puolustuksen laatu pysyy – ja koko arkea kannattelee työnteon narratiivi: teemme enemmän ja paremmin kuin vastustaja, jolloin ostovoimaa korvataan vaatimustasolla.

6.3.2 Yhteinen päämäärä

Aineistossa korostuu luottamuksen rakentaminen ensiksi, jossa psykologinen turvallisuus tekee avoimesta keskustelusta normin, ja asiat sanotaan suoraan valmentajalle eivätkä kierrä pukukopin kautta. Johdonmukainen arki ja valmentajan läsnäolo konkretisoivat tämän. Peruskäytännöt (esimerkiksi saapumisajat) ovat selvät ja päivittävät kohtaamiset – tervehdys jokaiselle ja kuulumiset myös kentän ulkopuolelta – pitävät yhteyden lämpimänä. Odotukset ja roolit tehdään näkyviksi kauden alussa ja yhdessä sanoitetaan, mitä arvojen mukaan toimiminen tarkoittaa käytännössä eri tilanteissa. Palaute on matalan kynnyksen toimintaa eikä rajoitu vain formaaleihin pisteisiin, vaan kun jokin nousee esiin, siitä puhutaan heti, ja kulttuuri rohkaisee nopeaan keskusteluun. Vaativuus toteutuu arjen tasolla siten, että standardeista muistutetaan ja tarvittaessa puututaan rakentavasti ilman syyllistämistä. Tiedolla johtamista käytetään sopivassa annoksessa, jolloin data tukee keskustelua ja annostelu on yksilölle sopiva – joskus painotetaan arvoja ja kulttuuria, joskus numeroita. Johtaminen on yksilöllistä ja kokemustaso, vastaanottokyky sekä motivaatioprofiili ohjaavat tapaa kohdata. Motivaatio käsitellään dialogina, ei käskynä (miksi olen täällä, mikä on oma tavoitteeni),

mikä vahvistaa sisäistä omistajuutta. Pelkkä kurinhuuto ei kannu – hetkellisesti se voi herättellä, mutta pitkässä juoksussa oivalluttaminen ja yhteinen suunta toimivat paremmin. Varhaisten signaalien havaitseminen tapahtuu juuri avoimuuden ja päivittäisen kontaktin avulla, jolloin elämän muut kuviot huomataan ennen kuin ne alkavat syödä arvoja tai suorituskyyä.

6.3.3 Johtajuuden kehitys pelaajien keskuudessa

Haastattelujen mukaan johtajuus syntyy ensin omalla painollaan ryhmädynamiikan muovamana ja valmentajan tehtävä on tunnistaa orastavat roolit ja tukea niitä eikä pakottaa väärää henkilöä eturiviin. Peruskiveksi asetetaan itsejohtaminen. Ensin kyky johtaa itseä (itseohjautuvuus, vastuu) ja sen jälkeen muiden tukeminen ja suuntaaminen. Vastuun antaminen arjessa toimii kasvualustana, sillä halukkaille annetaan konkreettisia tehtäviä (alkulämmittelyt, loppuverryttelyt, pienet vastualueet), mikä lisää osallistumista. Johtajuus ei ole aina sama asia kuin kapteeninnauha, ja kapteenin lisäksi joukkueessa on muitakin johtajia. Kapteeni ei aina ole paras pelaaja ja hiljainen johtaja tai kopin luottohenkilö voivat kantaa henkistä roolia samalla, kun pelillinen johtajuus on toisella. Pelaajat näkevät usein hierarkian tarkimmin, joten heidän näkemyksensä – esimerkiksi pelaajaaänestys – on hyödyllinen lähtökohta, vaikka valmentaja tekee viime käden päätöksen. Johtajuutta voidaan vahvistaa roolikohtaisesti (tiedyt pelipaikat, kuten pelinrakentaja tai passari, ovat luontevia johtorooleja) ja rytmin laskiessa hyödynnetään energian nostajia. Esimerkin voima ja vertaisilta tuleva vaatimustaso ovat ratkaisevia ja parhaiten toimii malli, jossa pelaajat vaativat ensin itseltään ja sitten toisiltaan, jolloin arjen esimerkki korvaa valmentajan jatkuvan vaatimisen. Kapteenisto tai laajempi johtoryhmä toimii viestikanavana valmennuksen ja joukkueen välillä, jakaa taakkaa ja kasvattaa tulevia johtajia. Kapteenin kriteereissä painottuvat luotettavuus, kommunikointikyky, joukkuelainalaisuuksien ymmärrys sekä kyky pitää standardit kentällä, ja oma pelitaso ylläpitää mandaattia. Valmentajan valinta ja pelaajien äänestys voivat elää rinnakkain tilanteen mukaan, kunhan vältetään kokemus valmentajan suosikeista. Kapteenin kanssa käydään säännöllistä seuranta ja dialogia fiiliksistä ja arjen hierarkioista, sillä roolit elävät kauden aikana. Arvostus on tasavertaista, vaikka kohtelu ei ole identtistä, ja johtajuuden tavat saavat olla persoonakohtaisia eikä ketään pakoteta johtajaksi. Luonnollinen auktoriteetti rajaa vastuut. Kentällä ja treeneissä valmentaja johtaa, kun taas kentän ulkopuolella on enemmän tilaa tasavertaisemmalle vuorovaikutukselle. Johtajuudelle luodaan myös näyttämöitä – nauha, roolitehtävät ja hetket, joissa pyydetään ottamaan joukkue reppuselkään – jotta pelaajilla on tilaisuuksia kasvaa rooliin kokemuksen, vastuun ja arjen esimerkin kautta.

6.4 Viestintä ja motivointi

6.4.1 Hyvä kommunikointi

Haastattelujen perusteella hyvä kommunikointi paineen alla rakentuu johdonmukaisista rutiineista ja tilanneherkästä läsnäolosta: voitot ja tappiot ymmärretään hetkellisiksi ilmiöiksi, joten viestintä sidotaan ennalta sovittuihin tukipintoihin ja toimintatapaan ilman heiluriliikettä. Isot pelit eivät johda keinotekoiseen pumppaamiseen, vaan vire tasoitetaan ja ympäristöä rauhoitetaan niin, että turvallisuuden tunne säilyy. Ytimessä on kyky lukea tila ja yksilö: sama viesti ei toimi kaikille, joten sävy (kannustava, keskusteleva tai suurempi) suhteutetaan pelaajan ja ryhmän hetkelliseen tunnetilaan. Kommunikointi on dialogista, ei monologista ja luottamus rakennetaan jo ennen kriisiä, jotta vaikeistakin asioista voidaan puhua suoraan ja palautetta kysytään aktiivisesti (mitä ajattelit tässä tilanteessa?) sen jakamisen lisäksi. Faktoihin tukeudutaan, sillä data ja erityisesti video purkavat väärin muistettuja hetkiä ja auttavat perustelemaan linjan. Arjen rakenne pidetään ennallaan – valmistaudutaan kuten ennenkin, ottelupäivänä muistutetaan vain muutamasta ydinasioista eikä lisätä uutta viime hetkellä – ja viestiä välitetään myös pelaajilta pelaajille kapteeniston ja johtavien pelaajien kautta, koska vertaistuki kantaa pitkälle. Voitto/tappioputkissa viestin painotus vaihtuu siten, että tappioputkessa palautetaan hyvä tunne, vahvistetaan itseluottamusta ja yksinkertaistetaan tekemistä, kun taas voittoputkessa korostetaan nöyryyttä ja realismia katsoamalla tulosten taakse ja pitämällä vaatimustason korkealla. Tunteet nimetään rehellisesti (on lupa jännittää ja olla innoissaan), mutta niiden käsittely tehdään turvallisessa kehyksessä. Vaatimusta säädetään syyn mukaan, joten jos ilmenee ylimielisyyttä, linjaa kiristetään ja jos itseluottamus on matala, vahvistetaan uskoa. Palautetta annetaan oikea-aikaisesti ja ytimekkäästi niin, että pelin jälkeen tehdään lyhyt purku ja keskitytään palautumiseen ja syvempi analyysi käydään myöhemmin videon kanssa. Treeniarkea voidaan tarvittaessa keventää ja piristää pienillä kilpailuilla, kuitenkin fokusta kadottamatta. Kaiken tämän edellytys on yhteinen ymmärrys ennen kriisiä, sillä ilman etukäteen rakennettua luottamusta neuvottelutila kapenee. Samalla kun kunnioitetaan yksilöllisiä valmistautumistapoja (25 pelaajaa = 25 tarinaa), pidetään tasapaino kehujen ja vaatimisen välillä – ansaittu kiitos kulkee käsi kädessä standardien kirkkaana pitämisen kanssa.

6.4.2 Palautteen antaminen

Aineiston mukaan palautteen ankkuri on arjessa, eli rutiineihin palataan riippumatta lopputuloksesta, onnistumisista iloitaan, mutta työn laatu ja vaatimustaso eivät heilu voittojen tai tappioiden mukana. Palaute on ymmärrettävää vasta, kun roolit ja mittarit ovat selvät etukäteen, siksi rooli- ja tavoitekeskustelut käydään jo rekrytointivaiheessa ja kauden alussa, jolloin pelaajalla on konkreettiset kohteet, joihin tähdätä. Kriittinen palaute annetaan kahden kesken ja yksilöä suojaten – ketään ei heitetä bussin alle kopissa tai mediassa – ja ajoitus on tarkka, sillä heti pelin jälkeen tehdään vain lyhyet havainnot ja varsinainen purku vasta myöhemmin, kun analyysi ja videoklipit ovat valmiit (poikkeuksena arvopohjan rikkomukset, joihin puututaan heti). Video ja data toimivat todisteina sekä korjattavista asioista että onnistumisista ja samaan aikaan muistutetaan myös pelaajan omista vahvuuksista, jotta itseluottamus säilyy. Palaute skaalataan sekä joukkue- että yksilötasolle niin, että yhteinen videopalautus kytkeytyy roolikohtaiseen valmennukseen ja valmennustiimissä jaetaan vastuuta, omista pelaajaryhmistä, jotta jokainen saa tarvitsemansa huomion. Dialogi on lähtökohta (mitä ajattelit tässä) ja syitä etsitään eikä syyllisiä, vaan kuormitus, valmistautuminen, elämäntilanne ja taktiikka käydään läpi ja korjaus määritellään keinoksi eikä rangaistukseksi. Puutetta korjataan harjoittelulla ja kohdennetut toistot sekä pelinomaiset säännöt tukevat kehittymistä. Viestiä säädetään psykologisesti niin, että itse epäilyn hetkellä vahvistetaan identiteettiä ja näytetään onnistumisen klippejä ja vastuuta ulkoistavan asenteen kohdalla keskustellaan suoraan roolista ja pelitavasta. Yksilöpalautteessa keskitytään siihen, mitä juuri tämän roolin tulee tehdä paremmin ja mikä jo toimii (jatka tätä) ja pelin aikana viestit pidetään lyhyinä, jolloin käytetään pikakomentoja ja lyhyttä huilia ja pidemmät keskustelut käydään myöhemmin. Motivaatio pysyy korkealla, kun rakenteet tukevat sitä, eli pelaajan oma tavoite tehdään näkyväksi, etenemistä seurataan säännöllisesti ja keinoja päivitetään tarpeen mukaan ja pienet treenikilpailut tuottavat onnistumisen kokemuksia ja nostavat energiaa. Putkiviestinnän periaatteet toistuvat niin, että tappioputkessa korostuvat usko ja yksinkertaistaminen eikä paniikki ja voittoputkessa painottuvat nöyryys ja tulosten taakse katsominen. Sävy pysyy arvostavana ja turvallisena – ääntä voi käyttää herättelyyn, mutta ei henkilökohtaisesti loukkaavasti – ja työnjako valmennuksessa on selvä, eli yhdellä on joukkueviestin kokonaisvastuu ja useammalla vastuu omista pelaajistaan. Lopuksi palaute peilaa aina kahta horisonttia, eli tämän päivän tulosta ja pidemmän kehityspolun tavoitteita, jotta motivaatio ja keskittyminen kiinnittyvät sekä nykyhetkeen että tulevaan.

6.5 Henkinen valmistautuminen

6.5.1 Joukkueen henkisen puolen valmistelu ja vahvistaminen

Haastattelujen perusteella henkisen suorituskyvyn vahvistaminen on kokonaisvaltainen malli, jossa psyykkinen ja sosiaalinen ulottuvuus harjoitellaan rinnan teknistaktisen, fyysisen ja biologisen ulottuvuuden kanssa, eikä henkinen puoli ole irrallinen lisä vaan osa samaa harjoittelun ja arjen kudosta. Pelaajan autonomia ja vastuunotto tehdään näkyväksi kirkastamalla henkilökohtainen miksi, eli ajatus siitä, että hän kehittää itseään ensisijaisesti itseään varten ja valmentajan tehtävä on auttaa tämän tarkoituksen sanoittamisessa. Psykologinen turvallisuus ja merkityksellisyyden kokemus luodaan ilmapiirillä, jossa saa olla oma itsensä, puhua suoraan ja kohdata tunteet ilman leimoja. Mielenrauhaa rakennetaan arjen rutiineilla ja identiteetillä siten, että selkeät arvot, raamit ja oma pelillinen juttu tekevät suunnasta konkreettisen, jolloin tehtävä on tehdä meidän juttumme hyvin. Itseluottamusta vahvistetaan tekemällä onnistumiset näkyviksi ja videokoosteet muistuttavat aiemmista hyvistä ratkaisuista juuri ennen uusia haasteita ja jokainen harjoitussessio avataan kertomalla, mitä tänään tehdään ja miksi, jotta odotukset ovat selvät eikä kognitiivista kuormaa synny turhasta epävarmuudesta. Yhteisöllisyyttä vaalitaan myös kentän ulkopuolella suunnitelluilla yhteisillä hetkillä (keilaus, retket, kulttuuri, vierailut toisten lajien otteluihin), joilla ehkäistään kuppikuntia ja vahvistetaan yhteenkuuluvuutta ja arvo on siinä, että opitaan tuntemaan ihminen urheilijaroolin takaa. Kaikki pidetään mukana niin, että roolin arvoa korostetaan joka päivä myös vaihtomiehen näkökulmasta ja penkiltä käsin voittaminen tehdään mahdolliseksi. Kuormitusta tasapainotetaan huolehtimalla tauoista ja palautumisesta, eli vapaasta ajasta, kotikäynneistä (ulkomaat) ja riittävästä unesta ja välillä kevennetään harjoitusten ja palaverien pituutta. Nuoret ajetaan sisään vaihteittain. Annetaan sopivan kokoisia haasteita, haetaan ensin onnistumisia ja kasvatetaan vastuuta vähitellen, kehutaan onnistumisista ja käsitellään epäonnistumisia suhteessa oppimistavoitteeseen. Mentorointi on osa urheilua, sillä kokeneet ottavat nuoria siipiensä suojaan ja kapteenisto kantaa henkisen arjen johtamista. Periaate että virheet ovat ok konkretisoituu niin, että pelokkuus on pahempi ongelma kuin itse virhe ja pelaajia rohkaistaan käyttämään vahvuuksiaan ja ottamaan tilaa. Päivittäinen dialogi on henkistä valmennusta, eli kysytään, kuunnellaan ja oivalletetaan mitä ajattelit tässä luennoimisen sijaan. Päävalmentaja toimii henkisenä valmentajana integroimalla mentaalipuolen omaan metodiikkaansa ja ulkopuolista tukea voidaan käyttää, mutta omistajuus säilyy jouk-

kueessa. Tuen ajoitus on olennainen, joten aloitetaan kahdenkeskisellä keskustelulla ja ohjataan ammattiavun piiriin pelaajan suostumuksella, jos tarve sitä edellyttää. Läpinäkyvyys rooleista ja poluista (ansaitseminen, yhteensopivuus, rehellinen kuvaus reitistä junioreista edustukseen) vähentää mielen epävarmuutta. Kauden sisäisessä kuormanhallinnassa keski-vaiheen ruuhkissa yksinkertaistetaan ja kevennetään sekä lisätään huumoria, kun taas ennen isoja pelejä viritetään oikeaan intensiteettiin ylipumppaamatta. Voitoista ja tappioista puhutaan suoraan, mutta huomio suunnataan tekemisen laatuun ilman sokeutumista tai draamaa. Itseluottamus johdetaan arjen laadusta, eli kun työ on tehty voi luottaa itseensä ja kun syö-dään, nukutaan ja harjoitellaan oikein, mieli rauhoittuu. Erityisesti nuorille rakennetaan or-ganisoitu tuki seuratasolla (nimetyt vastuuhenkilöt, riittävästi pelitilanteita cupeissa ja har-joituspelissä, ulkoisten paineiden sanoittaminen), jotta henkinen kasvu etenee hallitusti.

6.5.2 Vapaa-ajan ja muut urheilun ulkopuolisten hetkien merkitys

Haastateltavat pitävät vapaa-ajan aktiviteetteja tärkeinä, mutta eivät ydinasiana, sillä hyvin-vointi rakentuu ensisijaisesti laadukkaasta arjesta ja työnteosta ja ulkopuoliset hetket tukevat tätä eivätkä korvaa sitä. Ammattimainen yhdessäolo riittää, eikä joukkueen tarvitse olla sydänystävien kerho ja tarpeen määrä määräytyy tilanteen ja ryhmän mukaan, jolloin kauden vaihe, joukkueen rakenne ja ilmapiiri määrittävät, missä määrin lisäyhteisöllisyyttä tarvi-taan. Ryhmytyminen toteutetaan kauden alussa suunnitelmallisesti, usein perheille avoi-mina tilaisuuksina ja aikajanan ulottuessa pitkälle kevääseen ja perheiden viihtyminen tukee pelaajan jaksamista, etenkin muualta paikkakunnalle muuttaneilla. Yhteiset aktiviteetit (golf, keilaus, sauna, elokuvat, retket, kulttuuri, toisen lajin ottelut) auttavat tuntemaan ih-misen urheilijaminän takaa ja ehkäisevät kuppikuntien syntymistä ja ryhmiä sekoitetaan tie-toisesti, jotta myös vähemmän pelaavat kokevat kuuluvansa joukkoon. Erityishuomio koh-distetaan yksin asuviin ja ulkomailta tulleeisiin ja vapaa-ajan suunnitelmia kysytään aktiivi-sesti sekä autetaan irrottautumaan urheilukuplasta. Vapaa-aika nähdään osana kehittymistä ja lepo, palautuminen, uni, ravinto ja elämäntavat painavat enemmän kuin yhteisten illan-viетtojen määrä ja itsensä johtaminen työajan ulkopuolella on keskiössä, minkä vuoksi yh-teisiä hetkiä järjestetään mieluummin osin työajalla, jotta palautumista ei kuormiteta. Yh-dessä tekeminen ei tarkoita baarikulttuuria, vaan etsitään vaihtoehtoja, jotka oikeasti palaut-tavat ja yhdistävät. Johtavat pelaajat toimivat vetureina pienimuotoisen yhdessäolon organi-soinnissa ja valmentajat ovat avustamassa, että kaikille löytyy porukka. Ennaltaehkäisevä vaikutus on keskeinen, sillä kun elämässä on muutakin sisältöä, negatiivinen kelailu katkeaa

vaikeina jaksoina ja henkinen energia nousee. Samalla korostetaan, ettei vapaa-ajan määrä yksin tee joukkuetta, vaan joukkueeksi tullaan ennen kaikkea yhteisen työn ja identiteetin kautta ja sopeutuminen on yksilöllistä, sillä kaikki eivät siedä samaa annosta sosiaalisuutta, joten toimintaa joustetaan persoonan ja elämäntilanteen mukaan.

6.6 Päävalmentajan oppiminen ja sopeutuminen

6.6.1 Uran suurimmat opit valmentajana

Haastattelujen perusteella keskeiseksi opiksi kiteytyy ihmisten johtaminen, jossa valmentaminen ei rajoitu lajin teknistaktiseen ohjaamiseen vaan tarkoittaa ihmisten, elämäntilanteiden ja ryhmädynamiikan kokonaisuuden johtamista, jolloin monologi vaihtuu dialogiksi ja luottamukseksi, ja yhteinen ymmärrys korvaa yksisuuntaisen viestinnän. Rauhallisuus, ajoitus ja olennaiseen keskittyminen ovat korostuneet. Ottelun aikana annettu viesti on lyhyt tai jää kokonaan antamatta ja syvempi palaute siirtyy seuraavaan päivään, jotta oikea sisältö kohtaa oikean hetken. Itsetuntemus ja nöyryys ovat kasvaneet, mikä näkyy parempana omien vahvuuksien ja rajojen tunnistamisena, ja mitä enemmän oppii, sitä selvemmin hahmottuu opittavan määrä. Ammattilaisuuteen siirtyminen on nostanut delegoinnin ja priorisoinnin arvoa, mikä ilmenee vastuun jakamisena, olennaiseen keskittymisenä ja hyväksyntänä siitä, että toisilla voi olla joissain osa-alueissa enemmän annettavaa. Dataa hyödynnetään viisaasti, valitaan oikeat mittarit, annostellaan tieto ja tunnistetaan tilanteet, joissa arvojen ja kulttuurin sanoittaminen ohittaa numeroiden viljelyn. Yksilöllisyys näkyy oppimistyyliissä, minkä vuoksi viestit ja opetuskanavat (näkeminen, tekeminen, tiiviit sanalliset ohjeet) räätälöidään, koska vastaanottokapasiteetti vaihtelee. Päävalmentajan rooliin kuuluu päätöksentekokyky ja rajojen pitäminen ja vaikeatkin päätökset tehdään joukkueen edun mukaan, lupaukset pidetään ja johdonmukaisuus rakentaa luottamusta ja vuorovaikutuksen laatu arjessa eli pelaajien huomioiminen sekä keveys ja huumori sopivina annoksina on muodostunut olennaiseksi, minkä vuoksi dialogi on jatkuvaa eikä vain sovitun palautetilanteen varassa. Auktoriteetin ja läheisyyden tasapainoa säädetään tilanteen mukaan niin, että harjoitus- ja otteutilanteissa korostuu jämäkkä auktoriteetti ja arjessa inhimillinen läsnäolo. Samalla oma pelinäkemyks ja identiteetti säilyvät selkeänä punaisena lankana, mutta metodiikka elää, ärsykejä haetaan, kaikkea uutta ei oteta ja omaan juttuun ei takerruta liiaksi. Kulttuurinen kirjo on opettanut, että eri ikä- ja taustaryhmät rikastavat arkea ja vaativat viestinnän ja johtamisen sopeuttamista. Painotus on siirtynyt harvoin tärkeisiin viesteihin, sillä kaikkea ei

voi eikä pidä opettaa kerralla ja palautteen tehtävä on rakentaa eikä lyödä. Virhettä käsitellään tekemisen eikä ihmisen ominaisuutena ja video auttaa rehellisyydessä sekä muistivirheiden oikaisussa. Into ja läsnäolo ovat tärkeitä, mutta ylipuristamista vältetään, koska valmentajan energia tarttuu. Lopulta rekrytoinnin ja roolien selkeys jo alussa, eli odotusten, roolien ja mittareiden sopiminen, ehkäisee myöhemmät väärinymmärrykset ja luo perustan kestäväälle yhteistyölle.

6.6.2 Onnistumisen ja epäonnistumisien rooli kehityksessä

Epäonnistumiset näyttäytyvät suurimpina opettajina, jos ne uskalletaan kohdata, sillä tappiot pysäyttävät juurisyiden äärelle, vahvistavat henkistä kanttia ja voivat paradoksaalisesti vahvistaa oikean linjan jatkamista, kun huomataan, ettei kaikki ole pielessä. Voittoja tutkitaan yhtä kurinalaisesti kuin tappioita, ja kysytään aina “miksi voitimme” ja “riittääkö tämä jatkossakin”, jotta menestys ei sokeuta. Arvio katsoo suoritusta, ei vain tulosta – voi hävitä hyvällä pelillä tai voittaa heikolla – ja siksi jatkuva, systemaattinen reflektointi on käytäntö, jossa havainnot kirjataan myös voittohetkistä ja niihin palataan jälkianalyysissä, eikä hetken tunne johda hätiköityyn palautteeseen tai toimenpiteeseen. Tieto ohjaa, mutta annostelu ratkaisee, joten valitaan olennaiset mittarit, käytetään dataa päätösten tukena eikä hukuteta itseä tai pelaajia numerotulvaan. Iso kuva ja arjen priorisointi pidetään rinnakkain, henkilökohtaiset ja kausitason tavoitteet ovat selkeät, päivittäin priorisoidaan 2–3 tärkeintä asiaa ja punainen lanka säilyy samalla kun metodiikkaa viilataan opitun perusteella. Tasapaino oman vastuun ja itsearvostuksen välillä on olennainen, joten tappiossa vastuu kannetaan ja voitossa saa tunnistaa onnistumisen ilman että tulos alkaa määritellä ihmisarvoa tai identiteettiä. Henkisen puolen työ jatkuu käytäntönä, eli tunnistetaan, miten voitot ja tappiot vaikuttavat mieleen, haetaan tukea tarvittaessa eikä jäädä yksin ja muistetaan, että valmentajan tehtävä on myös säädellä ilmapiiriä. Opit siirretään nopeasti toiminnaksi, jolloin harjoitteita, rooleja ja pelisuunnitelman yksityiskohtia päivitetään havaintojen perusteella, standardeista pidetään kiinni ja reagoidaan ilman poukkoilua. Näkökulmaa delegoidaan, palautetta kerätään ja valmennustiimi sekä johtavat pelaajat toimivat peileinä sokeiden pisteiden paljastamiseksi. Jatkuvuus voittaa spurtit, sillä menestysputket syntyvät arjen pitkäkestoisesta laadusta eivätkä yksittäisistä tuloksista. Oppiminen nähdään ammatin suolana, joten kausi kauden perään mikään ei ole valmista ja uudet ärsykkeet, nöyryys ja uteliaisuus pitävät kehittymisen liikkeessä.

6.6.3 Jatkuvan oppimisen ja kouluttautumisen rooli urallasi

Jatkuvan oppimisen perusta on intohimo ja itseohjautuvuus, sillä rakkaus lajiin ohjaa jatkuvan tiedonhakuun, arjen reflektioon sekä omien vahvuuksien ja puutteiden tunnistamiseen. Suodatus ja fokus ovat välttämättömiä, eli erotetaan olennainen kohinasta, valitaan kerrallaan vain muutama ydinmittari tai tema ja pidättäydytään trendien perässä juoksemisesta ilman sovittamista omaan identiteettiin. Käytäntö tulee ennen puhetta, joten uudet ideat testataan pienesti, jalostetaan toistoilla ja peilataan omaan pelitapaan – hieno oivallus ei automaattisesti merkitse meille sopivaa ratkaisua. Lähteitä seurataan monikanavaisesti (suurten sarjojen ja arvokisojen analyysit, ulkomaiset artikkelit ja tilastot, podcastit, liittojen materiaalit, klinikat ja YouTube) ja vertaisoppiminen on jatkuvaa, eli keskustelut kollegoiden kanssa, sparrausverkostot ja valmennustiimin sisäinen debatti ennen kentälle vientiä. Katse on monilajinen ja muiden pallopelien siirrettävät periaatteet taktiikassa, fysiikassa ja toimintakulttuurissa rikastavat ajattelua. Asiantuntijoita hyödynnetään (fysiikka, analytiikka), mutta vastuu integraatiosta ja miksi-perusteluista joukkueelle pysyy valmentajalla. Kaikki suhteutetaan resursseihin ja kontekstiin, eli idea voidaan joutua skaalaamaan omaan materiaaliin, sarjaan ja budjettiin – kaikki toimiva muualla ei ole toteutettavissa meillä. Seurataan myös, millaiset pelaajaprofiilit menestyvät missäkin ympäristössä ja huomioidaan kulttuurierot ja paineet. Työtä rytmittää jatkuva analyysisykli (valmistaudu–pelaajapura, video, data, havainnot) ja kouluttautuminen on säännöllistä (täydennyskoulutukset ja tutkimukset), mutta suurin kasvu tapahtuu arjen työssä ja reflektiossa. Hyvinvointisuoja oppimiselle – tauot, rytmitys ja priorisointi – ehkäisee tietoähkyn ja pitää vastaanottokyvyn terävänä. Kaiken läpäisee punainen lanka, eli selkeä valmennusfilosofia ja arvopohja toimivat suodattimena kaikelle uudelle, identiteetti pysyy ja keinot kehittyvät.

6.6.4 Menestyksen neuvot yrityksille

Haastattelujen valossa neuvo kiteytyy kokonaisuudeksi, jossa rekrytoidaan sopivuuden mukaan eikä vain parhaan CV:n perusteella, yhdistetään taito, persoona, arvot ja motivaatio ja kirkastetaan arvot sekä tavoitteet niin, että ne kääntyvät arjen toimintatavoiksi (määrittele, mitä hyvä tekeminen tarkoittaa päivittäin). Luo selkeät raamit ja anna vapaus toimia niiden sisällä ja puutu nopeasti, jos suunta lipsuu. Johda ilmapiiriä ja vuorovaikutusta arvostavalla puheella, aktiivisella kuuntelulla ja avoimella palautteella kumpaankin suuntaan. Panosta hyvinvointiin fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella tasolla, sillä hyvinvoiva ihminen tuottaa kestävästi suorituskykyä. Osallista ihmiset tavoitteisiin – jokaisella on merkityksellinen

rooli ja vaikutus – sillä sitoutuminen nostaa motivaatiota. Riko kellokorttiajattelu ja keskity laatuun, oppimiseen ja tulokseen, ei pelkkään aikaan paikalla. Priorisoi jatkuva oppiminen ja seuraa trendejä, suodata olennaiset, kokeile hallitusti ja pidä punainen lanka. Rakenna näkyvät urapolut ja etenemismahdollisuudet (kilpailu pelipaikasta ja -ajasta yritysversio), hyödynnä dataa, mutta johda arvoilla – mittarit tukevat, mutta eivät korvaa kulttuuria. Pidä lupaukset ja johda johdonmukaisesti, sillä luottamus syntyy teoista ja linjakkuudesta. Tee myös vaikeat päätökset nopeasti ja valitse oikeat ihmiset sisään – ja tarvittaessa oikeat ihmiset myös pois – jotta kulttuurin eheys säilyy.

7 TULOKSET YRITYSKULTTUURIN NÄKÖKULMASTA

7.1 Strategian ja menestyvän kulttuurin rakentaminen

Tässä kappaleessa tulen käymään läpi edellisen kappaleen vastaukset, mutta ne on muutettu käsittelemään ja sopimaan yrityskulttuuriin. Tämä tarkoittaa myös, että tässä kappaleessa aineisto keskittyy edelleen täysin haastatteluissa ilmenneisiin vastauksiin, eikä mukaan ole siis lisätty esimerkiksi kirjallisuudesta poimittua tietoa. Käyn vastaukset läpi tässä kappaleessa haastattelurungon (liite 1) mukaisesti, mutta tällä kertaa vastauksia käsitellään kuuden pääteeman mukaisesti, kun edellisessä kappaleessa vastaukset käytiin läpi tarkentavien apukysymyksien kautta. Siirrytään jälleen vastauksien pariin.

Kestävä yrityskulttuuri rakentuu johdonmukaisen kehittämisen ja jatkuvan sopeutumisen tarkoituksenmukaisesta yhdistelmästä. Lähtökohta on aina organisaation todellinen toimintaympäristö: kulttuuria rakennetaan niistä elementeistä, joita organisaatiossa oikeasti on kuten henkilöstöprofiileista ja osaamisista, johtamis- ja tukiresursseista, budjetti- ja kassavirtarealityteista, organisaatorakenteesta sekä kilpailu- ja sääntelykontekstista. Vaikka organisaatiolla on oltava selkeä strategia ja tavoitteet, käytännön kulttuuria muovaavat arjessa ennen kaikkea lähijohto ja työntekijät. Toimintatapa ei ole kiveen hakattu, mutta sen johtaminen ei saa myöskään olla poukkoilevaa reagointia tilanteisiin. Tarvitaan selkeä ja johdonmukainen suunnitelma kuten vuosikello, tiekartta, toimintamallin periaatteet ja priorisoidut kehitysteemat sekä kyky sopeutua yllätyksiin, joita liiketoiminta väistämättä tuottaa (esimerkiksi äkilliset muutokset työkyvyssä tai poissaoloissa, budjettipaineet tai tiimi- ja organisaatiomuutokset).

Sopeutuminen ymmärretään johtamisfilosofiassa holistisesti. Kognitiiviset, emotionaaliset ja tilannesidonnaiset tekijät kietoutuvat toisiinsa siten, että yhden osa-alueen muutos heijastuu vääjäämättä muihin. Johtajan tehtävä on mahdollistaa onnistuminen: tuoda esiin yksilöiden ja yhteisön voimavarat, vahvistaa toimijuutta ja poistaa suorituskyvyn esteitä. Lähtöoletuksena on, että ihmiset ovat aktiivisia ajattelijoita ja tekijöitä, eivätkä ulkoa ohjattavia suorittajia.

Henkilöstön laaja-alainen osaaminen ja selkeä ammatillinen roolitus ovat sopeutumisen elinehtoja. Erikoistuneet funktiot (kuten HR-toiminnot ja organisaatiokulttuurin kehittäminen, oppimisen ja kehittämisen yksiköt, liiketoiminta-analytiikka ja taloushallinto sekä erilaiset osaamiskeskukset) mahdollistavat henkilökohtaisemman johtamisen ja vapauttavat ylimmän johdon keskittymään yrityksen ydintehtävään. Taloudelliset reunaehdot määrittävät sopeutumisen astetta, mutta kulttuurin on silti pystyttävä vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin.

Johdonmukaisuus konkretisoituu organisaatiossa punaisena lankana, joka läpäisee prosessit, tekemisen standardit ja arjen rutiinit siten, että valittuun toimintatapaan luotetaan ja sitä toistetaan järjestelmällisesti. Vakiintuneet rutiinit tuovat turvaa heikompina hetkinä: kun jokin käytäntö on todettu toimivaksi, siihen voi nojata ilman tarvetta lyhytnäköisiin korjausliikkeisiin. Samalla säilytetään herkkyyys pienille viilauksille ja uskalletaan tehdä suurempiakin muutoksia, jos jokin ei yksinkertaisesti toimi. Pitkäjänteisyys kantaa pitkälle, sillä sama perusmalli voi tuottaa arvoa vuosien ajan vain pienin säädöin, vaikka yksittäisten kvartaaleiden sisällä tulisikin heikompia jaksoja. Yritystoiminnassa ei tulla koskaan valmiiksi, sillä kehittäminen pysähtyy heti, jos jäähdään tyytyväisiksi nykytilaan. Menestys näyttäytyy prosessin sivutuotteena, johon vaikutetaan oman toiminnan laadulla, kun taas yksittäinen voitto (yksittäinen hyvä kvartaali tai yksittäinen kauppa) ei voi olla ainoa mittari. Prosessilähtöinen ajattelu voittaa pikaratkaisut ja pelkkään huippuosaajien kokoamiseen ilman toimivaa toimintamallia liittyvät riskit tunnistetaan. Ihannetilanteessa johdonmukainen, pitkäjänteinen työskentely yhdistyy selkeisiin päämääriin ja ennalta sovittuihin seurantakriteereihin. Tulostimet ovat tärkeitä, mutta kulttuuri ja toimintatavat kehittyvät niiden rinnalla ja vahvistavat toistensa kestävyyttä.

Tämän perustan päälle rakentuvat johtamisfilosofian peruspilarit, joista ei voi tinkiä, kun tavoitellaan kilpailukykyä. Ne ilmenevät arjen käytännöissä vahvana sitoutumisena yhteiseen suuntaan ja sen johdonmukaiseen toteuttamiseen. Sovitut periaatteet ja tavoitteet ym-

märretään samalla tavalla ja niihin sitoudutaan päivittäisessä työssä, jossa arkityö ja oppiminen ratkaisevat, ja vaatimustaso pidetään korkealla päivittäisissä, viikoittaisissa, kvartaalikohtaisissa ja vuosittaisissa sykleissä. Kurinalaisuus ja ajankäytön kunnioitus jäsentävät rytmiiä, jotta pysytään aikatauluissa ja työaika käytetään asiakas- ja prosessilähtöisesti sen sijaan, että kalenteria täytettäisiin irrallisilla aktiviteeteilla. Täyden panoksen vaatimus ohjaa sekä osallistumista että työskentelyn intensiteettiä. Mikäli täyttä fokusta ei ole mahdollista antaa, tehtävä priorisoidaan uudelleen tai siirretään sopivampaan ajankohtaan, jotta puolivillainen suorittaminen ei murennu yhteistä standardia. Tekemiseen juurtunut tuloksellisuusajattelu läpäisee koko toimintakulttuurin: työt viedään loppuun saakka ja intensiteetti säilyy myös valmistelussa ja kehittämisessä, mikä vahvistaa suorituksen laatua ja kestävyyttä.

Peruspilarit konkretisoituvat selkeiksi standardeiksi ja toiminnan raameiksi. Toimintamallin periaatteet, osaamisen kehittämisen arkkitehtuuri ja arjen käytännöt on määritelty niin, että jos jokin osa-alue ei toimi, sitä muutetaan, eikä sitä vain ohiteta. Roolien ja vastuiden selkeys on keskeistä: jokaisella on tiedossa oma toimenkuva ja tavoitteet, mikä mahdollistaa autonomian ja yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämisen näiden raamien sisällä. Samalla liiketoimintamallin ja talenttistrategian on oltava linjassa keskenään. Rekrytoinneissa valitaan arvoiltaan ja kompetensseiltaan sellaisia henkilöitä, jotka tukevat valittua toimintamallia, jolloin strategia, osaajat ja organisaatio muodostavat toimivan kokonaisuuden.

Kulttuuri tehdään näkyväksi ennen kaikkea teoissa, sillä arjen konkreettiset teot ovat tärkeämpiä kuin puheet ja sanojen on vastattava tekemistä. Pelon vähentäminen ja virheistä oppiminen ovat välttämättömiä periaatteita. Epäonnistumisia ei demonisoida, vaan toistojen kautta opitaan, mitä ei kannata tehdä ja samalla kirkastuu, mitä kannattaa tehdä. Psykologisesti turvallinen ja kunnioittava ilmapiiri on edellytys sille, että yksilö uskaltaa laittaa itsensä likoon ja koko työyhteisö hyötyy avoimesta palautteesta.

Yksilötasolla korostuvat sisäinen motivaatio, toimijuus ja itseohjautuvuus. Jokaiselta odotetaan myös proaktiivisuutta ja yhteistyökykyä, sillä huipputiimin jäseneksi ei kasva automaattisesti ilman näitä valmiuksia. Johtamisen ytimessä on transformatiivinen ja hyvinvointia tukeva ote, jolla esihenkilö auttaa ihmisiä onnistumaan, johtaa työyhteisön ilmapiiriä ja vuorovaikutusta sekä huolehtii siitä, että hyvinvointi ja suorituksen vaatimustaso vahvistavat toisiaan.

Peruspilarit ymmärretään samanaikaisesti kontekstisidonnaisiksi. Niitä sovitetaan kulloiseenkin toimintaympäristöön ja resursseihin niin, että johdonmukaisuus säilyy, mutta tarpeeton jäykkyys vältetään. Standardit pidetään vakaina ja näkyvinä, mutta hyväksytään, että eri markkinoilla, eri suhdannevaiheissa ja vaihtelevilla tiimikokoonpanoilla samat periaatteet voivat vaatia hienosäätöä. Näin jatkuva kehittyminen toteutuu sekä yksilö- että organisaatiotasolla, eikä peruspilareiden ohjaava luonne katoa, vaikka niitä sovelletaankin joustavasti.

Strategian ja henkilöstön joustavuuden merkitys jäsentyy kaksitasoisesti. Ensin luodaan selkeä strateginen kehys, joka koostuu muutamasta periaatteesta ja punaisesta langasta, jotka määrittävät organisaation identiteetin ja suunnan. Sen päälle rakennetaan järjestelmällisesti kyvykkyys soveltaa näitä periaatteita muuttuvissa olosuhteissa niin yksittäisissä työtilanteissa ja asiakaskohtaamisissa kuin projektien aikana ja tilikauden edetessä. Rekrytointi on tässä ratkaisevaa: organisaatio hakee vastaanottavaisia, monipuolisia osaajia, joiden persoonalliset vahvuudet ja kompetenssiprofiilit sopivat sekä valittuun toimintamalliin että tavoiteltuun kulttuuriin. Tällä varmistetaan, että strategia, ihmiset ja organisaatio muodostavat eheän kokonaisuuden. Joustavuus ei kuitenkaan tarkoita poukkoilua, vaan pieniä harkittuja viilauksia, jotka säilyttävät perusidentiteetin. Asiakaskunnan, markkinatilanteen ja tiimikokoonpanon mukaan voidaan säätää yksityiskohtia, mutta yhteisesti sovittu linja pysyy.

Roolien ja vastuiden selkeys mahdollistaa autonomian ja vahvuuksien hyödyntämisen raamien sisällä ja roolijoustavuutta kehitetään systemaattisesti esimerkiksi tehtäväkierron ja monipuolisen osaamisen avulla, jotta yksittäiset poissaolot tai tiimimuutokset eivät romahduta kokonaissuoritusta. Joustavuus rakentuu ennen kaikkea esihenkilöiden osaamisesta, josta oppimista, heidän kyvystään opettaa, siirtää tietoa ja laajentaa työntekijöiden taitorepertuaaria. Osallistava työskentelytapa tukee tätä, sillä henkilöstöltä kerätään havaintoja ja kokemuksia prosessien yksityiskohdista, mutta viimeinen päätösvalta pidetään selkeästi nimeyllä vastuuhenkilöllä, jotta kokonaisuudesta ei tule kaoottista. Vakiintuneet rutiinit ja toisteiset toimintamallit luovat turvaa ja tekevät myös kesken suorituksen tapahtuvasta sopeutumisesta hallittua. Tutut käynnistysrutiinit, valmiit toimintakäsikirjat ja ennalta sovitut eskalaatiopolut vähentävät satunnaisuuden vaikutusta, jolloin yksittäiset virheet tai poikkeamat eivät heilauta kokonaisuutta, vaan organisaatio pysyy sattuman yläpuolella. Kehittymistä haetaan kontrolloiduilla kokeiluilla, eikä asioiden sekoittamisella sekoittamisen vuoksi.

Tiimin psykologinen turvallisuus ja sosiaalinen tuki ovat olennaisia joustavuuden mahdollistajia: yksilöiden erilaiset kuormitus- ja reagoititavat tunnistetaan, vertaistukea korostetaan ja huolehditaan siitä, että ilmapiiri sallii oppimisen virheiden kautta eikä ruokki epäonnistumisen pelkoa. Arjen johdonmukaisuutta vahvistetaan myös ennakoivilla keskusteluilla suoriutumisesta, urapoluista ja työsuhteen ehdoista. Näissä keskusteluissa avataan rehellisesti vaatimustaso ja kehityspolut, jotta työskentelyn aikana tulee vähemmän yllätyksiä.

Sopeutumisen on oltava jokapäiväistä. Sairauspoissaolot, kysynnän vaihtelut, asiakkaiden vaihtelevat tarpeet ja organisaation sisäiset muutokset pakottavat jatkuvaan joustoon. Resilienssi kehittyy kokemuksen myötä: jokainen vastoinikäyminen opettaa suhtautumaan seuraavaan rauhallisemmin. Ympäristö- ja kulttuuritekijät – esimerkiksi paikalliset toimintatavat, sääntelykehykset ja vaikka Suomen pitkä pimeä talvi – huomioidaan samoin kuin talouden ja organisaatorakenteen reunaehdot. Budjetit, prosessit ja hallinnolliset rakenteet rajaavat kyllä vaihtoehtoja, mutta lopulta toimintakulttuuri on ratkaiseva tekijä.

Kaiken perusta on järjestys, jossa vastaanottavaisuus tulee ensin ja vaatiminen sen jälkeen. Ensin sovitaan yhteiset tavoitteet ja sitoudutaan niihin arjessa ja niitä tuetaan tavalla, joka pitää organisaation identiteetin kirkkaana ja sopeutumiskyvyn käytännössä hyödyllisenä. Arviointi lähtee aina tuloksen taustatekijöistä: tarkastellaan, syntyikö tulos organisaation identiteetin ja toimintamallin ansiosta vai oliko kyse satunnaisesta onnenkantamoisesta. Mikäli menestys osoittautuu pelkäksi sattumaksi, prosessia korjataan eikä tyydytä pelkkään lopputulokseen.

Huippusuorituksiin tähtäävä kulttuuri tehdään näkyväksi ja toistettavaksi arjen konkreettisilla toimilla. Toiminnan selkänä on täsmällinen mittaristo ja järjestelmällinen seuranta: tavoitteet määritellään selkeästi, etenemistä mitataan, puutteisiin puututaan viipymättä ja toimivia käytäntöjä vahvistetaan. Data, järjestelmälokit, asiakaspalautteet ja tarvittaessa tallenteet (esimerkiksi myyntipuheluiden nauhoitteet) toimivat päivittäisinä työvälineinä työn ja oppimisen analysoinnissa. Lähtöoletta on, että parannettavaa löytyy aina ja siksi arviointi ulottuu suorituksen laatuun, eikä rajoitu pelkkiin lopputuloksiin. Vaatimustaso pidetään joka päivä korkealla ja täyden panoksen periaate ohjaa osallistumista sekä intensiteettiä. Tehtävät viedään johdonmukaisesti maaliin ja intensiteetti säilyy niin valmistelussa kuin toteutuksessa. Näin mahdolliset resurssivajeet kompensoidaan tinkimättömällä vaatimusta-

solla, täsmällisillä standardeilla ja kurinalaisella toimeenpanolla. Autonomian ja kurinalaisuuden yhdistelmä muodostaa kokonaisuuden, joka ylläpitää suorituskkyä ilman, että organisaation identiteetti hämärtyy.

7.2 Työntekijä rekrytointi ja tiimin koostumus

Rekrytointivaiheessa uuden tiimin rakentaminen alkaa perusteellisesta tarveanalyysistä ja roolikartasta. Ensin määritellään, millaisia tehtävärooleja ja henkilöstörooleja (esimerkiksi johtajuus, kokemus, kasvunälkä) kokonaisuus edellyttää ja vasta sen jälkeen käynnistetään rekrytointi laajalla kandidaattipoolilla. Valintaprosessin alkuvaiheessa painotetaan todennettua näyttöä ja kontekstiin sopivuutta käyttämällä dataa, referenssejä, portfolionäyttöjä, case-esimerkkejä sekä toimintaympäristön analyysiä. Vasta näiden perusteella punnitaan psykologinen ja kulttuurinen yhteensopivuus. Aikajänne tehdään selväksi jo rekrytointiprosessissa: haetaanko vaikutusta heti vai tavoitellaanko tuloksia vasta 1–2 vuoden päästä. Tämä vaikuttaa suoraan sitouttamismalleihin, kehityspotentiaalin arvottamiseen sekä siihen, kuinka paljon budjetista kohdistetaan välittömän vaikutuksen tekijöihin verrattuna tulevaisuuden lupauksiin. Mikäli mandaatti on tuottaa vaikutus nopeasti, ratkaisut voivat poiketa pitkäjänteisestä kehityspolusta, ja tämä periaate viestitään hakijalle rehellisesti. Rekrytointi etenee tärkeimmästä rungosta kohti tukirooleja: ensin varmistetaan ydinprosessien kannalta kriittiset roolit (esimerkiksi asiakkuuksien hallinnan, tuotannon/toimituskyvyn ja kaupallisen ytimen osaaminen) ja vasta sitten täydennetään muuta kokoonpanoa. Jokainen rekrytointi peilataan toimintamallin identiteettiin niin, että ihanteena on osaajaprofiilin ja toimintamallin yhteensopivuus. Toisaalta toimintamallia voidaan myös hienosäätää organisaatiossa jo olevien vahvuuksien suuntaan. Ammatillinen ydinosaaminen on aina peruskriteeri, minkä lisäksi arvioidaan arvot, asenne (sisäinen palo ja mahdollisuushakuisuus), itseluottamus, itsetuntemus, luotettavuus ja yhteistyökyky. Mieluummin valitaan tehtävään sopiva henkilö kuin pelkästään ansiokkain tai tunnetuin hakija.

Tiimin kokoonpanossa tavoitellaan sopivaa tasapainoa eri uravaiheissa olevien työntekijöiden välillä. Kokeneet jatkuvuuden kantajat tuovat vankkaa osaamista, prime-vaiheen ammattilaiset huippuosaamista ja uraansa aloittelevat kasvupotentiaalia. Tämä yhdistelmä tukee tiimin jatkuvuutta ja dynamiikkaa. Tätä vahvistetaan systemaattisella sukupolvenvaihdossuunnittelulla: ennakoidaan henkilöstön poistumat, määritellään korvaajaprofiilit ja sovitetaan talenttiputken nostokohdat. Johtamisen työnjako on selkeä: yritysjohton ja HR:n teh-

tävänä on tarkastella rakenteita, ikä- ja palvelusajanjakautumia ja henkilöstösiirtymiä pidemmällä aikavälillä, kun taas esihenkilöt ja liiketoimintavastaavat keskittyvät tulevien toimistusten ja lähitulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseen. Rooli myydään hakijalle rehellisesti kertomalla, mitä haetaan, mitä vaaditaan ja miten osaaminen kehittyy organisaatiossa. Samalla tuodaan esiin, mitä työntekijä saa, kuten vastuun laajuus, oppimisen ja etenemisen polut, odotettu vaikutus sekä tarjolla oleva tuki. Tällainen avoimuus vahvistaa sitoutumista ja luo realistiset odotukset molemmin puolin.

Uuden esihenkilön lähestymistapa on käytännössä hybridi: hän muokkaa yhtä aikaa sekä ihmisiä ideaan että ideaa ihmisten vahvuuksiin. Rekrytoinneissa tehdään mieluummin täsmähankintoja tiettyihin tarpeisiin sen sijaan, että haettaisiin vain yleisesti hyviä tekijöitä. Varhaisen uravaiheen osaajia integroidaan tiimiin hallitusti: ydinryhmä työskentelee päivittäin valittujen trainee-ohjelman osallistujien tai harjoittelijoiden kanssa ja vastuuta lisätään harkituissa kohdissa asiakas- ja tuotantoprosessia. Oppiminen kytketään konkreettisiin vaikutuksiin ja nuoret osaajat saavat nähdä työnsä tulokset. Tiimin arjen laatustandardit – tekemisen rytmi, palautekäytännöt ja oppimisen mallinnus – kaventavat resurssieroja ja tukevat tasapainoista suoritusta. Tiimikemiaa vaalitaan niin, että jokainen saa olla oma itsensä, mutta kemialla rikkovat käyttäytymismallit karsitaan jo rekrytoinnissa. Monimuotoisuutta arvostetaan kloonitiimien sijaan: erilaiset persoonat ja osaamisprofiilit täydentävät toisiaan, kunhan kaikki sitoutuvat yhteisiin pelisääntöihin ja toimintatapoihin. Ongelmaksi muodostuu vain sellainen käytös, joka rikkoo tiimin kemian.

Kontekstikelpoisuutta arvioidaan mahdollisimman objektiivisesti. Valinnassa hyödynnetään dataa, referenssejä ja urapolkuanalyysia ja esimerkiksi tiheään vaihtuvat työpaikat tulkitaan tapauskohtaisesti taustaa vasten. Mahdolliset kulttuurierot sanoitetaan etukäteen, jotta organisaatiossa ei oleteta yhtä ainoaa oikeaa tapaa olla ammattilainen. Aikajänne ohjaa valintoja, jos tavoitteena on saada vaikutus aikaan heti, niin ratkaisut voivat erota niistä, joilla tavoitellaan pitkän aikavälin kehitystä. Tämä periaate kommunikoidaan hakijoille rehellisesti. Hierarkia pyritään modernisoimaan siten, että nuoret osaajat eivät toimi organisaatiossa vain juoksupoikina, vaan heidän äänensä ja vastuunsa kasvavat sitä mukaa, kun osaaminen ja asenne kehittyvät. Jatkuvuuden kantajina toimivat kokeneet työntekijät siirtävät toimintamallia ja arjen rutiineja eteenpäin epämuodollisissa yhteyksissä (tiimipalavereissa, kahvipöytäkeskusteluissa, sisäisissä kanavissa). Näin riippuvuus esihenkilöstä vähenee ja vertaisoppiminen vahvistuu myös niissä tilanteissa, joihin johto ei suoraan yllä.

Rekrytointi- ja tiimipäätöksissä huomioidaan myös hakijoiden henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten sisäinen palo, mahdollisuuksiin tarttuva asenne, itseluottamus, itsetuntemus, luottavuus ja yhteistyökyky. Tarvittaessa toimintamallia muokataan niin, että erilaiset persoonat ja profiilit tukevat organisaation identiteettiä sen sijaan, että yksilöitä yritettäisiin pakottaa ahtaaseen muottiin. Jatkuva, rehellinen dialogi varmistaa, että työnantajan ja työntekijän odotukset pysyvät linjassa. Perehdytyksen yhteydessä sekä työsuhteen jatkopäätösten kohdalla tehdään näkyväksi, mitä työntekijältä odotetaan: vaatimustaso, rooliin liittyvät odotukset ja yksilön kehityssuunnat. Samoin arkisessa työssä pienet jännitteet puretaan viipymättä ennen kuin niistä kasvaa rakenteellisia ongelmia.

Kokonaisuutta rekrytoinnissa ja tiimin rakentamisessa ohjaa tilannetaju tulostavoitteiden ja kyvykkyyksien kehittämisen välillä. On onnistuttava nyt vaarantamatta seuraavien 1–3 vuoden vastuunkantajien kehittymistä. Pitkä punainen lanka säilyy yli tilikausien, mutta jokainen uusi rekrytointi muokkaa kokonaisuutta hieman ja nämä uudet vahvuudet pyritään ottamaan talteen niin, että strategia, ihmiset ja organisaatio muodostavat toimivan ja uusiutumiskykyisen kokonaisuuden.

Kehityksen seuranta organisaatiossa rakennetaan järjestelmälliseksi kokonaisuudeksi, jossa (lähes) kaiken tekemisen mittaaminen on lähtökohta. Operatiiviset ja osaamiseen kytkeytyvät mittarit sekä toimialakohtaiset KPI:t kerätään systemaattisesti suoraan arjen työstä, projekteista ja asiakaskohtaamisista. Testaukset ja osaamismittarit tuottavat kehityskäyriä ja suoritusdatan – esimerkiksi läpimenoajat, virhe- ja palautusasteet, asiakaskokemusindeksit, kapasiteetti- ja käyttöasteprofiilit tai prosessivaiheiden kuormitustiedot – yhteyteen liitetään aina konteksti, jotta tulkinnot eivät jää pinnallisiksi. Esihenkilöt ja analytiikkafunktio suodattavat mittareita työntekijöille ja jokaiselle nostetaan esiin vain muutama selkeä mittari omaan työhön, kun taas laajempi data tulkitaan johtoryhmässä ja tukifunktioissa. Erilaisiin tallenteisiin ja videovalmennusta vastaaviin aineistoihin – kuten myyntipuheluiden nauhoitteisiin, asiakastapaamisten muistiinpanoihin, ruudunkaappauksiin, palveluprosessien lokitietoihin ja retrospektiivien kirjauksiin – tukeudutaan arjessa, jotta muistot tarkentuvat ja linjaukset voidaan perustella tiedolla. Takaisinkytkentä rytmitetään tiiviiksi: esimerkiksi sprintti, asiakaskohtaaminen tai tuotantojakso puretaan analysoiden heti saman tai viimeistään seuraavan työpäivän aikana, jotta palaute voidaan ankkuroida tuoreisiin havaintoihin.

Arviointi kohdistuu ensisijaisesti prosessiin, eikä pelkästään lopputulokseen. Tuloksiakin tarkastellaan analyttisesti taaksepäin kysyen, saavutettiinkö ne organisaation identiteetin ja

toimintamallin avulla vai sattuman turvin. Mikäli havaitaan, että onnistuminen johtui onnekaasta sattumasta, korjaavat toimet kohdistetaan nimenomaan prosessiin eikä tyydytä pelkkiin numeroihin. Jokaiselle työntekijälle laaditaan yksilöllinen kehityssuunnitelma, johon määritellään tavoitteet, tarkistus sykli sekä tarvittaessa keinot tai tavoitetaso päivitys. Yksilön kehittyminen kytketään tiimi- ja yksikkötason fokusalueisiin, joiden etenemisestä muodostetaan säännöllinen tilannekuva. Psykologis-sosiaalista kehittymistä seurataan vuorovaikutuksessa: motivaatiota, asennetta, itseluottamusta, vastuunottoa ja tunteiden säätelyä tuodaan näkyväksi välittömien keskustelujen ja tilannereflektioiden avulla. Säännölliset kahdenkeskiset tapaamiset (1–1-keskustelut) toimivat varhaisen varoituksen järjestelmänä viereen laskulle. Työntekijää rohkaistaan tuomaan esiin arkeen vaikuttavia tekijöitä, jotta tuki voidaan kohdentaa ajoissa. Tiimidynamiikkaa tarkastellaan erilaisina tutkapareina ja kombinaatioina: seurataan työparien, projektiryhmien ja tiimien rajapintojen toimivuutta ja rakennetaan tarkoituksella toimivia kokoonpanoja. Kaikkea havainnoidaan arjen kontekstissa, sillä esihenkilöt näkevät päivittäisen työn sujuvuuden ja mahdolliset kuopat – eivät vain yksittäisiä asiakastilanteita tai kvartaaliraportteja.

Työnjako ja resurssit määrittävät seurantatyön syvyyttä. Suuremmissa organisaatioissa yksilökohtaiselle palautteelle ja seurannalle voidaan antaa enemmän aikaa ja syvyyttä, kun taas pienemmissä ympäristöissä seurantaa on priorisoitava tiukemmin. Kaikkien jatkuva mikro-seuranta ei ole realistista, joten resursseja kohdennetaan harkiten: syväluotaava seuranta keskitetään kriittisiin tilanteisiin, teemoihin ja avainrooleihin kiertävällä rotaatiolla ja muille työntekijöille toteutetaan kevyempi mutta säännöllinen seurantarutiini. Tavoite- ja mittari-keskustelut käydään jo rekrytoinnin sekä työsuhteen jatkopäätösten yhteydessä, jotta seuranta ja oppiminen ulottuvat yli tilikausien ja muodostavat jatkuvan, tuloskeskeisyydestä irrotetun kehittymisen polun.

Kaksi agenda kulkee aina rinnakkain, nimittäin tulos tänään ja tulevaisuuden rakentaminen. Mittarit ja kehityskeskustelut peilataan molempiin, jottei lyhyen aikavälin paine pääse nakkertamaan pitkän aikavälin kyvykkyyksiä. Myös kulttuuri- ja elämäntilannetekijät otetaan osaksi seurantaa ja palautteen muotoilua: työntekijöiden erilaiset taustat, toimintamaiden kulttuurierot ja esimerkiksi suomalaisen kaamoskauden vaikutukset huomioidaan viestinnän tavoissa ja tuen rytmittämisessä. Perussuorituskykyä vahvistetaan, jotta yksittäiset notkahdukset eivät vääristä kokonaiskuvaa ja jotta prosessi pysyy sattuman yläpuolella. Palautetta myös roolitetaan: jokaiselle työntekijälle ei jokaisen sprintin tai asiakaskierroksen jälkeen

anneta henkilökohtaista, syväanalyysia sisältävää palautepakettia, vaan syväpanostus kohdistetaan kriittisiin rooleihin ja teemoihin kiertävästi. Muille tarjotaan kevyempi, mutta säännöllinen palauterytmi. Tavoitteista ja mittareista keskustellaan lisäksi jo rekrytointivaiheessa sekä työsuhteen jatkon yhteydessä, jotta seuranta ja oppiminen jatkuvat yli yksittäisten tilauskausien. Tämän avulla muodostuu pitkäjänteinen kehityspolku, joka ei ole sidottu vain tuloksiin.

Heikkouksien korjaaminen lähtee liikkeelle juurisyiden etsimisestä arjen työstä. Palataan prosessien sisältöihin ja kuormituksen hallintaan ja kysytään, mistä suorituskyvyn heikkous tai kuormituskierre johtuu ja mitä käytännössä pitää muuttaa. Ongelmat pyritään tunnistamaan varhain ja käsitellään yhdessä työntekijän tai tiimin kanssa, jotta seuraavaan asiakas kohtaamiseen, sprinttiin tai tuotantopakettiin voidaan valmistautua kyseisten syiden ehdoilla. Keinoina otetaan käyttöön roolijousto ja ennakoiva paikkaussuunnittelu: tehtäviä voidaan tilapäisesti siirtää vähemmän kuormittuneille tai vähemmän tutuille rooleille ja vaatia muilta hetkellistä venymistä, jotta kokonaisuus säilyy toimintakykyisenä. Myös rakenteita ja toimintamalleja säädetään tilanteen mukaan siten, että työnkulkuja voidaan tiivistää, työvaiheita yhdistellä tai heikkoja kohtia suojata riskienhallinnan keinoin, jos se on tarpeen.

Paineen alla viestinnän sävy pidetään rakentavana ja psykologinen turvallisuus asetetaan etusijalle – erityisesti niukkojen resurssien tilanteissa – jotta sisäisen kilpailun ruokkiminen ei romuta luottamusta. Välitavoissa tärkeintä on rauhoittuminen ja selkeyttä tuottavat pienet herätteet, mutta kesken suorituksen ei ole aika tehdä suuria linjamuutoksia. Tiimien ja työparien kokoonpanoihin suhtaudutaan pitkäjänteisesti niin, ettei ryhmiä sekoiteta yhden heikkomman jakson perusteella, vaan merkittävät muutokset pidetään viimesijaisena keinona.

Todentava aineisto on olennainen työkalu suorituksen arvioinnissa, sillä video ei valehtele kääntyy yrityskontekstissa tallenteiksi, lokidataksi ja dokumentaatioksi. Asiakastapaamiset, myyntipuhelut, ruudunkaappaukset ja tuotantojäljet kootaan yksilö- ja ryhmätasolle ja palautetta annetaan nopeasti, jotta havainnot ankkuroidaan tuoreeseen muistijälkeen. Esihenkilö-alaiskeskusteluissa huomioidaan aina myös työntekijän senhetkinen elämäntilanne ja työssäjaksamiseen vaikuttavat tekijät, sillä tämä tieto auttaa kohdistamaan tukea oikea-aikaisesti.

Harjoittelu ja kehittäminen kohdennetaan täsmällisesti. Henkilöstön vahvuuksia ylläpidetään, mutta heikkouksia harjoitellaan periaatemallien ja toiston kautta ilman oikotietä. Val-

mistautumista tehdään samanaikaisesti kognitiivisella, emotionaalisella ja yhteistoiminnallisella tasolla, jotta vire saadaan nousemaan oikeaan hetkeen ja satunnaisuuden vaikutus jää pieneksi vahvan perussuoritustason ansiosta.

Yhteistoimintaa kehittämällä kurotaan mahdolliset laatuerot umpeen ja vuosikellossa hyödynnetään harkittua kierrätystä. Hiljaisemmalla ajalla voidaan kokeillaan enemmän, jotta kiireisemmällä hetkellä löydetään toimivimmat työparit, ydintiimit ja rajapintayhdistelmät. Operatiivisia linjoja eriytetään tarkoituksenmukaisesti: kaikkien ei tarvitse työskennellä täsmälleen samalla tavalla, vaan tiimejä rakennetaan kunkin vahvuuksien ympärille yhteisen sapluunan puitteissa. Resursseja priorisoidaan, koska jokaiselle työntekijälle ei voida tuottaa jokaisesta suorituskierroksesta henkilökohtaista analyysipakettia. Syväanalyysit kohdennetaan siis kriittisiin rooleihin ja teemoihin kiertävästi ja muille tarjotaan kevyempi mutta säännöllinen palauterytmi. Jos esihenkilön ja työntekijän välillä syntyy eroavaisuuksia tilanteen tulkinnassa, mahdollinen puolustusreaktio puretaan näyttämällä objektiiviset todisteet ja sopimalla täsmällisesti, mihin asioihin keskitytään seuraavassa suorituksessa. Vastuu ongelmien ratkaisemisesta on yhteinen ja ongelma määritellään, keinot päätetään, tuki varmistetaan ja mitattavat tavoitteet asetetaan yhdessä. Näin tiimi pysyy koossa ja sen potentiaali maksimoidaan.

Realismi säilytetään ja yrityskontekstissa jokainen toimitus, sprintti tai asiakasviikko alkaa nolasta. Viikoittaiset painotukset elävät markkina- ja tilannekuvan mukaan, mutta organisaation identiteetti ei saa hämärtyä ja valittu toimintalogiikka pysyy selkeänä paineenkin alla. Johtamisessa roolit kirkastetaan niin, että tukifunktiot tukevat yksilöitä, lähijohto kantaa kokonaisuuden ja organisaation koon mukaan skaalataan analyysin syvyyttä ja priorisointia. Näin heikkouksia voidaan korjata ilman ulkoisia lisävoimia, samalla kun joustava, oppiva ja toimintakykyinen kulttuuri vahvistuu.

7.3 Itsensä johtaminen ja johtajuus työntekijöiden keskuudessa

Vapauksien ja kurinalaisuuden tasapaino yrityksissä rakentuu siten, että ensin luodaan yhteisesti sovitut raamit. Tavoitteet, toimintatavat ja pelisäännöt päätetään osallistavasti ja ne ovat kaikille samat ja selkeät. Juuri näiden raamien puitteissa on tilaa itsenäiselle toiminnalle. Vapaus korostuu erityisesti asiakasrajapinnassa, myynnissä, markkinoinnissa sekä tuote- tai palvelukehityksessä, joissa tietyillä alueilla ja rooleissa on lupa kokeilla ja toteuttaa

rohkeitakin ideoita. Yksilöllistetyt valmistautumistavat, työskentelyrutiinit ja henkilökohtaiset työtavat nähdään voimavarana. Kokemus ja osaaminen toimivat vipuina: mitä kypsempi ammattilainen, sitä enemmän itsejohtamisen tilaa hänelle voidaan antaa. Uraansa aloittelleille tarjotaan tiiviimpää ohjausta, kunnes arjen työn laatu ja keskinäinen luottamus mahdollistavat enemmän vapautta ja liikkumisvaraa.

Kurinalaisuutta korostetaan niissä toiminnoissa ja osa-alueissa, joissa neuvotteluvaraa ei ole. Riskienhallinta, tietoturva, laatuvaatimukset, työturvallisuus ja vaatimustenmukaisuus perustuvat ennalta sovittuihin periaatteisiin, eikä niissä sallita sooloilua. Työmoraali ja työskentelyn intensiteetti pidetään korkeana niin valmistelussa kuin toteutuksessa. Aikatauluista ja peruskäytännöistä – esimerkiksi täsmällisyydestä, välineiden ja materiaalien ennakkovalmistelusta sekä häiriöttömästä keskittymisestä sovituissa työikkunoissa – pidetään ehdottomasti kiinni. Samoin yrityksen arvot ja kulttuuriset pelisäännöt ohjaavat toimintaa etenkin kovassa paineessa, kun tilanteet saattaisivat houkutella oikaisemaan sovituista menettelyistä.

Päätöskriteereissä toistuu nelijakoinen periaate. Ensinnäkin kyse on työn luonteesta: luovissa ja markkinaa suuntautuvissa tehtävissä liikkumavaraa voidaan antaa enemmän, kun taas sääntely- ja turvallisuuskriittisissä toiminnoissa noudatetaan standardeja täsmällisesti. Toiseksi huomioidaan henkilön profiili: kokemus, valmiudet ja vastuun laajuus vaikuttavat autonomian määrään. Kolmanneksi otetaan huomioon tiimin kypsyys: laadukas ja itseohjautuva ryhmä vaatii vähemmän mikromanageerausta kuin aivan uusi tai selkeää koordinointia hakeva kokoonpano. Neljänneksi korostuu tilanneherkkyys: esihenkilön on luettava henkilöstöä ja yksilöä, että milloin kannattaa kannustaa ja milloin on tarpeen ankkuroida toiminta perusstandardeihin. Tasapuolisuus ei tarkoita samanlaisuutta: kaikkia arvostetaan yhtä lailla, mutta rooliin ja vastuuseen suhteutettu vapauden määrä voi vaihdella. Pelisääntöjen noudattamista vaalitaan työntekijälähtöisesti – myös ennalta sovittujen vastuu- ja seuraamusmekanismien avulla – ja vaikutusvaltaiset konkarit toimivat kulttuurin kantajina. Esihenkilön tehtävänä on pitää linja johdonmukaisena, välttää päivittäistä ailahtelevuutta ja nostaa vaikeat asiat nopeasti pöydälle, jotta ne eivät jää hiertämään ja kasva rakenteellisiksi ongelmiksi. Virheen jälkeen annettava palaute on kannustavaa ja korjaavaa, jotta innovoinnin rohkeus säilyy ja operatiivinen laatu pysyy vaaditulla tasolla.

Koko arkea kannattelee yhteinen työnteon narratiivi – esimerkiksi ajatus teemme enemmän ja paremmin kuin kilpailija – jolloin mahdollisia resurssivajeita kompensoidaan tinkimättö-

mällä vaatimustasolla, täsmällisillä standardeilla ja kurinalaisella toimeenpanolla. Näin autonomia ja kuri muodostavat toisiaan vahvistavan kokonaisuuden, joka ylläpitää suorituskyyä ilman että organisaation identiteetti hämärtyy.

Yhteinen päämäärä rakentuu ensiksi luottamuksesta. Psykologinen turvallisuus tekee avoimesta keskustelusta normin: asiat voidaan sanoa suoraan esihenkilölle eikä palautetta kiertetä epävirallisten kanavien kautta. Johdonmukainen arki ja esihenkilön näkyvä läsnäolo konkretisoivat tämän luottamuksen. Peruskäytännöt – esimerkiksi työpaikalle saapumisajat, valmistautumistavat ja yhteiset rutiinit – pidetään selkeinä. Päivittäiset pienet kohtaamiset (kuten jokaisen tiimiläisen tervehtiminen ja lyhyet kuulumiset myös työn ulkopuolisista asioista) pitävät yhteyden lämpimänä ja luovat jokaiselle kokemuksen nähdyksi tulemisesta.

Odotukset ja roolit tehdään näkyviksi tilikauden, projektin tai sprinttijakson alussa. Yhdessä myös sanoitetaan, mitä arvojen mukainen toiminta tarkoittaa konkreettisesti eri tilanteissa. Palautteenanto on matalan kynnyksen toimintaa eikä rajaudu vain muodollisiin hetkiin: kun jokin asia nousee esiin, vaan siitä puhutaan heti. Kulttuuri rohkaisee nopeaan ja suoraan keskusteluun. Vaativuus näkyy arjen tasolla: yhteisistä standardeista muistutetaan säännöllisesti ja tarvittaessa niistä poikkeamiseen puututaan rakentavasti ilman syyllistämistä. Näin korkea vaatimustaso ja keskinäinen kunnioitus vahvistavat toisiaan.

Tiedolla johtamista hyödynnetään viisaasti niin, että tieto annostellaan oikein. Data tukee keskustelua, mutta sen määrää ja painoarvoa suhteutetaan yksilöön ja tilanteeseen: joskus korostetaan arvoja ja kulttuuria, toisinaan numeroita ja KPI-mittareita. Johtaminen on yksilöllistä, eli työntekijän kokemustaso, vastaanottokyky ja motivaatioprofiili ohjaavat tapaa kohdata hänet. Motivaatiota käsitellään dialogina, eikä käskynä – esihenkilö kysyy vaikkapa “miksi olen täällä?” ja “mikä on oma tavoitteeni?”, mikä vahvistaa työntekijän sisäistä omistajuutta ja sitouttaa yhteiseen päämäärään. Pelkkä kurinpalautus saattaa hetkellisesti herättellä, mutta pitkässä juoksussa oivalluttaminen ja yhdessä jaettu suunta kantavat pidemmälle. Varhaisten signaalien havaitseminen onnistuu juuri avoimuuden ja päivittäisen kontaktin avulla: kun keskusteluyhteys on luonteva, esihenkilö huomaa työn ulkopuolistenkin tekijöiden vaikutukset ajoissa, ennen kuin ne alkavat syödä yhteisiä arvoja, työkykyä tai suorituskyyä. Näin yhteinen päämäärä pysyy kirkkaana, ihmiset uskaltavat tuoda esiin haasteensa ja esihenkilö voi tarjota oikea-aikaista tukea. Arjen johdonmukaiset teot, kuten yhdessä sovitut pelisäännöt, nopea palautteenanto ja kunnioittava vaativuus, muuttavat yhteisen tarkoituksen toistettavaksi toiminnaksi.

Johtajuuden kehittyminen yrityksissä käynnistyy usein omaehtoisesti ryhmadynamiikan muovaamana. Esihenkilön tehtävä on tunnistaa tiimissä orastavat johtajaroolit ja tukea niitä, mutta ei yrittää pakottaa vääriä henkilöitä eturiviin vastoin luontaista roolia. Peruskiveksi asetetaan aina ensin itsejohtaminen: ensin vahvistetaan yksilön kykyä johtaa itseään (itseohjautuvuutta, vastuunottoa ja oman työn suunnittelua) ja vasta sen jälkeen harjoitellaan toisten tukemista ja suuntaamista. Vastuun antaminen arjessa toimii parhaana kasvualustana: halukaille tarjotaan konkreettisia tehtäviä, kuten tiimin päivittäisen aloitushetken fasilitointi, uuden työntekijän perehdytysparina toimiminen tai pienten vastuualueiden omistajuus. Tällaiset tilaisuudet lisäävät tekijöiden omistajuutta ja rakentavat luottamusta. Johtajuus ei ole yhtä kuin titteli: tiiminvetäjä ei välttämättä ole ryhmän paras suorittaja, ja hiljainen vaikuttaja tai epävirallinen luottohenkilö voi kantaa henkistä johtajuutta samalla, kun sisällöllinen tai tekninen johtajuus on toisella henkilöllä. Työntekijät havaitsevat usein arjen epäviralliset hierarkiat tarkimmin. Siksi heidän näkemyksensä kuten kollegoilta saatu palaute tai henkilöstön sisäinen äänestys tarjoavat hyödyllistä syötettä johtajuuden kehittämiseen vaikka esihenkilö tekee lopulliset päätökset.

Johtajuutta voidaan vahvistaa roolikohtaisesti hyödyntämällä työpisteitä ja tehtäviä, jotka ovat luontaisesti solmukohtia (kuten tuotannon koordinaatio, palvelunohjaus tai tuotteen omistajuus). Lisäksi ”energian nostajia” on merkittävä rooli silloin, kun tiimin rytmi laskee. Esimerkin voima ja vertaisilta tuleva vaatimustaso ovat ratkaisevia tekijöitä: toimivin malli on sellainen, jossa työntekijät vaativat ensin itseltään ja vasta sitten toisiltaan. Tällöin arjen esimerkki korvaa esihenkilön jatkuvan mikromanageroinnin. Ydinjoukosta koottu kapteenistoa vastaava tiimin johtoryhmä toimii viestikanavana johdon ja henkilöstön välillä, jakaa vastuuta ja kasvattaa tulevia johtajia. Johtoroolien kriteereissä painottuvat luotettavuus, kyky kommunikoida selkeästi, poikkifunktionaalisten lainalaisuuksien ymmärtäminen sekä taito pitää kiinni standardeista arjen työssä. Omaa esimerkkiä unohtamatta henkilön suoritustaso ylläpitää hänen mandaattiaan johtaa muita.

7.4 Viestintä ja motivointi

Hyvä kommunikointi paineen alla rakentuu yrityskontekstissa johdonmukaisista rutiineista ja tilanneherkästä läsnäolosta. Kvartaalien voitot ja tappiot ymmärretään hetkellisiksi ilmiöiksi, minkä vuoksi viestintä kytketään ennalta sovittuihin tukipintoihin ja toimintamalliin ilman heiluriliikettä. Suurelta onnistumiset (kuten merkittävä asiakassopimus tai vaativa

auditointi) eivät johda keinotekoiseen uhon nostattamiseen. Sen sijaan energia pyritään ta-
saamaan ja työympäristö rauhoittamaan siten, että turvallisuuden tunne säilyy ja keskittymi-
nen pysyy olennaisessa.

Viestinnän ytimessä on kyky lukea tilannetta ja yksilöä. Sama viesti ei toimi kaikille, joten
viestinnän sävy – olipa se kannustava, keskustelevalta tai suorasukaisempi – suhteutetaan hen-
kilön ja tiimin senhetkiseen tunnetilaan. Kommunikointi on dialogista, vaan se onmonolo-
gista: luottamus rakennetaan jo ennen painetilanteita, jotta vaikeistakin asioista voidaan pu-
hua suoraan. Palautetta myös pyydetään aktiivisesti (esimerkiksi kysymällä ”Mitä ajattelit
tässä tilanteessa?”) pelkän yksisuuntaisen jakamisen sijaan. Faktoihin tukeudutaan aina kun
mahdollista: data, mittarit ja erityisesti tallenteet (kuten myyntipuhelut, asiakastapaamisten
nauhoitteet, lokitietoja ja projektidokumentaatio) auttavat oikaisemaan mahdollisia muistin-
varaisia vääristymiä ja perustelemaan linjauksia. Arjen rakenteita ei muuteta heilahtelujen
mukaan: valmistaudutaan kuten ennenkin, ja esimerkiksi julkaisun tai toimituksen päivänä
vain kerrataan muutama ydinkohta lisäämättä viime hetken uutta. Viesti kulkee myös ver-
taisilta vertaisille tiiminvetäjien ja epävirallisten mielipidevaikuttajien kautta, sillä vertais-
vaatimus kantaa pitkälle.

Viestinnän painopiste elää tulosputken vaiheiden mukaan. Heikomman suoritusjakson ai-
kana palautetaan tiimin hyvä tunne, vahvistetaan itseluottamusta ja yksinkertaistetaan teke-
mistä. Onnistumisten kasautuessa korostetaan nöyryyttä ja realismia, katsotaan tulosten
taakse ja pidetään vaatimustaso kirkkaana. Tunteet nimetään rehellisesti – on lupa jännittää
tai innostua – mutta niiden käsittely tapahtuu turvallisessa kehyksessä. Vaatimustasoa sää-
detään syyn mukaan siten, että ylimielisyyden ilmetessä linjaa kiristetään ja matalan itse-
luottamuksen tilanteissa vahvistetaan uskoa sekä tuetaan onnistumisen edellytyksiä.

Palaute pidetään oikea-aikaisena ja ytimekkäänä. Heti suorituksen jälkeen annetaan lyhyt
palaute ja mahdollistetaan palautuminen ja syvällisempi analyysi tehdään myöhemmin ai-
neistojen kanssa. Työarkea voidaan keventää ja energisoida pienillä, tavoitteellisilla haas-
teilla tai kilpailuilla ilman, että fokus katoaa olennaisesta.

Kaiken edellytyksenä on yhteinen ymmärrys jo ennen kriisiä. Ilman ennalta rakennettua
luottamusta neuvotteluvara kapenee kriisitilanteessa. Samalla kun kunnioitetaan yksilöllisiä
valmistautumistapoja (jos tiimissä on 25 henkeä, niin on 25 erilaista tarinaa), pidetään tasa-
paino kehujen ja vaatimusten välillä. Ansaittu kiitos kulkee käsi kädessä sen kanssa, että

yhteisesti sovitut standardit pidetään näkyvillä. Näin viestintä säilyy johdonmukaisena, ihmisarvoa kunnioittavana ja suoritusta tukevana myös paineen hetkellä ja organisaation identiteetti pysyy selkeänä tulostavuuksista huolimatta.

Palautteen ankkuri on arjessa, ja rutiineihin palataan aina riippumatta kvartaalituloksista tai yksittäisten toimitusten onnistumisista, sillä onnistumisista osataan iloita mutta työn laatu ja vaatimustaso eivät heittele voittojen tai tappioiden mukana. Palaute muuttuu ymmärrettäväksi vasta, kun roolit ja mittarit on tehty selviksi etukäteen. Siksi rooli- ja tavoitekeskustelut käydään jo rekrytoinnin yhteydessä sekä uuden tilikauden, projektin tai sprintin alussa, jolloin työntekijällä on konkreettiset tavoitteet, joihin tähdätä (esimerkiksi roolikohtaiset KPI-mittarit, OKR-tavoitteet ja tuotantostandardit).

Kriittinen palaute annetaan kahden kesken ja yksilöä suojaten – ketään ei heitetä bussin alle tiimin yhteisissä kanavissa, kokouksissa tai ulkoisessa viestinnässä. Ajoitus on täsmällinen: heti suorituksen jälkeen kirjataan ylös lyhyet havainnot ja mahdollistetaan palautuminen ja varsinainen perusteellinen purku tehdään myöhemmin, kun analyysi ja tallenteet (kuten myyntipuheluiden nauhoitteet, tapaamismuistiot, ruudunkaappaukset ja järjestelmälokkit) on saatu valmiiksi. Poikkeuksena ovat arvopohjan rikkomukset, joihin puututaan välittömästi. Data ja evidenssi toimivat selkänajana sekä korjattavista asioista että onnistumisista viestittäessä ja samalla muistutetaan henkilön vahvuuksista, jotta itseluottamus säilyy ja oppiminen ankkuroidaan olemassa olevaan osaamiseen.

Palaute skaalataan sekä tiimi- että yksilötasolle. Yhteinen tilannekuva ja videota vastaava aineisto kytketään roolikohtaiseen valmennukseen ja lähijohdossa jaetaan vastuuta omista henkilöstöryhmistä, jotta jokainen työntekijä saa tarvitsemansa huomion ilman, että kuorma kasaantuu yhdelle esihenkilölle. Dialogi on lähtökohta kaikessa palautteessa: kysytään “Mitä ajattelit tässä?”, “Mikä esti onnistumisen?”, “Mikä toimi ja miksi?”. Etsitään syitä, mutta ei syyllisiä. Käydään läpi kuormitus, valmistautuminen, elämäntilanne, prosessi ja taktiikka ja sovitaan korjauksista suoritusta parantavina keinoina, eikä tarkoituksena ole rangaistus. Puutteita korjataan harjoittelemalla: kohdennetut toistot, periaatemallit ja erilaiset työnsimulaatiot (esimerkiksi asiakastilanneharjoitukset, laadun tarkistuslistat ja testijulkaisut) tukevat kehittymistä käytännössä.

Viestinnän psykologinen hienosäätö on osa ammattitaitoa. Tilanteissa, joissa työntekijän usko itseensä on hetkellisesti koetuksella, identiteettiä vahvistetaan ja aiemmista onnistumisista tarjotaan todisteita. Vastaavasti silloin, kun asenteessa ilmenee vastuun ulkoistamista,

käydään suoraa keskustelua henkilön roolista, tehtävien rajapinnoista ja järjestelmän toiminnasta. Yksilökohtaisessa palautteessa keskitytään siihen, mitä juuri kyseisen roolin tulee tehdä paremmin ja mikä jo toimii hyvin (jatka tätä). Suorituksen aikana viestit pidetään lyhyinä – esimerkiksi nopeina komentoina ja lyhyinä taukoina – ja syvempi keskustelu käydään myöhemmin retrospektiivissä tai kahdenkeskisessä tapaamisessa. Motivaatio pysyy korkealla, kun rakenteet tukevat sitä: työntekijän oma tavoite tehdään näkyväksi, etenemistä seurataan säännöllisesti ja suunnitelmia päivitetään tarpeen mukaan. Pienet mikrokilpailut ja taitohaasteet tuottavat onnistumisen kokemuksia ja nostavat energiaa ilman, että fokus hajoaa.

Putkiviestinnän periaatteet (eli tulosputken eri vaiheiden mukainen viestintätapa) toistuvat myös palautteessa. Heikolla jaksolla keskitytään palauttamaan hyvä tunne ja itseluottamus sekä yksinkertaistamaan tekemistä. Vahvassa nousujohteisessa jaksossa puolestaan painotetaan nöyryyttä ja realismia, jotta vaatimustaso pysyy kirkkaana. Viestinnän sävy pidetään arvostavana ja turvallisena – ääntä voi käyttää tarvittaessa herättelyyn, mutta ei henkilöön käyvästi. Myös palautteen antamisen työnjako on selvä: yhdellä henkilöllä (esimerkiksi tiimin vetäjällä) on kokonaisvastuu koko tiimiä koskevasta yhteisviestistä ja useammalla esimiehellä on vastuu omista suorista alaisistaan. Näin varmistetaan linjakkuus viestinnässä ja vähennetään ristiriitaisia signaaleja.

Lopuksi palautteen aikajänne on aina kaksiosainen. Palaute peilaa sekä tämän päivän tulosta että pidemmän kehityspolun tavoitteita, jotta motivaatio ja huomio saadaan kiinnitettyä samanaikaisesti sekä nykyhetkeen että tulevaan. Johdonmukaisessa viestinnässä arjen ankkurointi, evidenssiin tukeutuminen, dialoginen ote ja psykologisesti viisas hienosäätö yhdistyvät, jolloin palaute muuttuu yhtä aikaa suorituskykyä ohjaavaksi ja oppimista kiihdyttäväksi ilman että organisaation identiteetti tai ihmisarvo vaarantuu.

7.5 Psyykkinen valmistautuminen ja vahvuus

Yrityksissä psyykkisen suorituskyvyn vahvistaminen ymmärretään kokonaisvaltaiseksi malliksi, jossa psykologinen ja sosiaalinen ulottuvuus harjoitellaan rinta rinnan teknisoperatiivisen, fyysisen ja kuormitusfysiologisen ulottuvuuden kanssa. Psyykkinen puoli ei ole irrallinen lisä, vaan osa samaa työn ja oppimisen kudosta. Autonomia ja omistajuus tehdään näkyviksi kirkastamalla yksilön henkilökohtainen “miksi” – ajatus siitä, että hän kehittää osaa-

mistaan ensisijaisesti itseään ja omaa ammatillista tarkoitustaan varten. Esihenkilön tehtävänä on tukea tämän tarkoituksen sanoittamista ja kytkeä se organisaation suuntaan niin, että merkityksellisyys konkretisoituu arjen valintoina ja prioriteetteina. Psykologinen turvallisuus ja kokemus merkityksellisyydestä rakennetaan ilmapiirissä, jossa saa olla oma itsensä, puhua suoraan ja käsitellä tunteita ilman leimoja. Mielenrauhaa edistetään pitämällä organisaation identiteettiä ja rutiinit selkeinä: yhteiset arvot, toimintaraamit ja oma tapa tehdä työtä tekevät suunnasta konkreettisen. Näin jokaisen tarvitsee vain tehdä meidän juttumme hyvin ja johdonmukaisesti.

Itseluottamusta vahvistetaan tekemällä onnistumiset näkyviksi. Data, laadun mittarit ja talenteet – esimerkiksi esimerkit onnistuneista asiakastilanteista tai julkaisuista kootut tapausesimerkit, jotka palauttavat mieleen aiemmat hyvät ratkaisut juuri ennen uusia haasteita. Jokainen työvuoro tai oppimisessio aloitetaan kertomalla, mitä tänään tehdään ja miksi, jotta odotukset ovat selvät eikä turhaa epävarmuutta synny. Kaikki pidetään mukana korostamalla jokaisen roolin arvoa joka päivä, myös tukifunktioissa ja kulisseissa työskentelevien kohdalla ja varmistamalla onnistumisen mahdollisuudet myös näissä tehtävissä. Yhteisöllisyyttä vaalitaan työn sujuvoittamiseksi, mutta yhdessäolon määrä ja muodot suhteutetaan tiimin tarpeisiin ja vuodenkiertoon. Tarkoituksella suunnitellut matalan kynnyksen kohtaamiset – esimerkiksi vierailut toisiin organisaatioihin, vapaaehtoispäivät, kulttuuritapahtumat tai kevyet virkistystilaisuudet – ehkäisevät kuppikuntien muodostumista ja tukevat luontaista yhteistyötä.

Kuormitusta tasapainotetaan tietoisesti. Huolehditaan tauoista, palautumisesta ja ennakoiduista vapaahetkistä. Työntekijöitä kannustetaan riittävään lepoon ja tarvittaessa kokousten tai harjoitusten kestoa kevennetään. Uudet osaajat perehdytetään vaihteittain siten, että heille annetaan sopivan kokoisia haasteita, haetaan ensin onnistumisia ja kasvatetaan vastuuta vähitellen.

Onnistumisista kiitetään näkyvästi, ja epäonnistumiset käsitellään oppimistavoitteen näkökulmasta niin, että virhe nähdään osana matkaa eikä kenenkään identiteettiä. Vertaismentointi on luonteva osa arkea: kokeneet ottavat nuorempia siipiensä suojaan, ja nimetyt kulttuurinkantajat vastaavat henkisen arjen johtamisesta. Periaate ”virheet ovat ok” konkretisoidaan siten, että varovaisuus ja epäonnistumisen pelko nähdään suurempana riskinä kuin yksittäiset virheet. Henkilöstöä rohkaistaan käyttämään omia vahvuuksiaan ja ottamaan rohkeasti tilaa tilanteissa, joissa se tukee yhteistä päämäärää.

Päivittäinen dialogi toimii henkisenä valmennuksena, jossa esihenkilö kysyy, kuuntelee ja ohjaa oivaltamaan, esimerkiksi kyselemällä “Mitä ajattelit tässä?” tai “Mikä auttaisi ensi kerralla?” sen sijaan että hän luennoisi valmiita vastauksia. Esihenkilö kytkee mentaalisen tuen osaksi johtamismetodiikkaansa ja hyödyntää tarvittaessa ulkopuolista asiantuntija-apua, mutta vastuu henkisestä hyvinvoinnista säilyy tiimillä. Tuen ajoitus on olennainen, joten tuki aloitetaan kahdenkeskisellä keskustelulla ja tarvittaessa ohjataan ammattilaisen avun piiriin työntekijän suostumuksella, mikäli tilanne sitä edellyttää.

Läpinäkyvyys rooleista ja urapoluista on tärkeää henkisessäkin valmennuksessa. Ansaitsemisen periaatteet, yhteensopivuuden kriteerit ja rehellinen kuvaus etenemisestä aloittelijasta vastuunkantajaksi vähentävät mielessä kytevää epävarmuutta ja ehkäisevät turhaa vertailua. Vaatimustason, vaikuttamismahdollisuuksien ja etenemisen ehtojen läpinäkyvyys kertoo työntekijälle, mitä odottaa ja mihin pyrkiä, ehkäisee epävarmuutta ja vahvistaa psykologista turvallisuutta.

Psyykkistä valmiutta tuetaan tekemällä henkisestä huolenpidosta pysyvä toimintatapa sen sijaan, että se olisi kertaluonteinen kampanja. Organisaatio pyrkii luomaan kokonaisuuden, jossa psyykkinen terveys on osa jokapäiväistä tekemistä. Näin organisaatio säilyttää suuntansa ja toimintakykynsä vaihteluista huolimatta ja yksilöt voivat luottaa sekä omaan tekemiseensä että toistensa tukeen.

7.6 Esihenkilöiden oppiminen ja sopeutuminen

Oppimisen ja sopeutumisen ytimessä on ihmisten johtaminen, joka ei rajoitu prosessien tai teknisen ja operatiivisen tekemisen ohjaamiseen vaan tarkoittaa kokonaisuuden, eli ihmisten, elämäntilanteiden ja ryhmädynamiikan, johtamista. Monologi vaihtuu dialogiksi ja luotamukseksi ja yhteinen ymmärrys korvaa yksisuuntaisen julistamisen. Johtajien on opittava korostamaan rauhallisuutta, oikeaa ajoitusta ja olennaiseen keskittymistä: hetkeen sopiva viesti on usein lyhyt tai tarvittaessa se jätetään kokonaan sanomatta. Syvällisempi palaute voidaan siirtää seuraavaan päivään, jotta oikea sisältö kohtaa oikean hetken.

Itsetuntemus ja nöyryys ovat lisääntyneet kokemusvuosien myötä. Omat vahvuudet ja rajat tunnistetaan entistä paremmin, ja mitä enemmän oppii, sitä selvemmin hahmottuu se, kuinka paljon on vielä opittavaa. Ammattilaisuuteen kasvaminen on nostanut delegoinnin ja priorisoinnin arvoa: vastuuta jaetaan tiimille, keskitytään olennaiseen ja hyväksytään, että joissakin asioissa joku toinen saattaa olla osaavampi tai tietävämpi.

Tiedolla johtamista hyödynnetään viisaasti siten, että johtaja valitsee oikeat mittarit ja annostelee tiedon sopivasti. Samalla tunnistetaan tilanteet, joissa arvojen ja kulttuurin sanoittaminen menee pelkkien numeroiden edelle. Yksilöllisyys näkyy oppimistyyleissä: viestit ja opetuskanavat – esimerkiksi havainnollistaminen, tekemällä oppiminen tai tiiviit sanalliset ohjeet – räätälöidään, koska vastaanottokapasiteetti vaihtelee henkilöittäin.

Vastuullisen johtajan rooliin kuuluu päätöksentekokyky ja rajojen pitäminen, minkä myötä vaikeatkin päätökset tehdään organisaation edun hyväksi, lupaukset pidetään ja johdonmukaisuus rakentaa luottamusta. Arjen vuorovaikutuksen laatu, eli ihmisten huomaaminen sekä huumorin ja keveyden käyttäminen sopivina annoksina, on muodostunut olennaiseksi. Dialogi on jatkuvaa eikä nojaa vain ennalta sovittuihin palautteelle varattuihin aikoihin. Auktoriteetin ja läheisyyden tasapainoa säädetään tilanteen mukaan: toimitus- ja turvallisuuskriittisissä hetkissä johtaja osoittaa jämäkkää auktoriteettia, kun taas arjessa korostuu inhimillinen läsnäolo. Samalla oma johtamisnäkemys ja identiteetti säilyvät selkeinä punaisina lankoina, mutta käytännön metodiikka elää tilanteiden mukaan. Uusia ärsykeitä haetaan ja seurataan aktiivisesti, kaikkea uutta ei omaksuta eikä toisaalta pidetä itsepintaisesti kiinni vanhasta toimintatavasta.

Kulttuurinen kirjo on opettanut, että eri ikäryhmät ja taustaryhmät rikastavat arkea, mutta edellyttävät viestinnän ja johtamisen sopeuttamista. Painotus on siirtynyt muutamaaan harvaan tärkeään viestiin kerrallaan, sillä kaikkea ei voi eikä pidä opettaa tai viestiä yhdellä kertaa. Palautteen tehtävä on rakentaa eikä lannistaa, joten virheitä käsitellään tekemisen eikä ihmisen ominaisuuksien näkökulmasta. Tallenteet, dokumentaatio ja muu videota vastaava aineisto auttavat säilyttämään rehellisyyden ja oikaisemaan muistivirheitä, jolloin keskustelu pysyy asiassa ja oppiminen etenee. Into ja läsnäolo ovat tärkeitä johtajalle, mutta ylilyöntien puristamista vältetään, koska johtajan energia tarttuu ympäristöön.

Rekrytoinnin ja roolijaon selkeys jo alusta lähtien – odotusten, vastuiden ja mittareiden sopiminen sekä etenemispolkujen sanoittaminen – ehkäisee myöhempiä väärinymmärryksiä ja luo perustan kestäväälle yhteistyölle. Näin ihmiset kokevat toimijuutta, arjen standardit pysyvät kirkkaina ja organisaatio kykenee uudistumaan samalla kun yhteinen suunta ja identiteetti säilyvät johdonmukaisina muuttuvissakin olosuhteissa.

Onnistumisten ja epäonnistumisten rooli kehittämisessä nähdään ennen kaikkea niin, että takaiskut voivat olla suurimpia opettajia, mikäli ne uskalletaan kohdata avoimesti. Esimer-

kiksi toimitusviive tai epäonnistunut tuotteen julkaisuprojekti pysäyttää organisaation perusteellisen juurisyysanalyysin äärelle, vahvistaa henkistä kanttia ja voi paradoksaalisesti vahvistaa valitun linjan jatkamista, jos analyysi osoittaa perusratkaisujen olevan enimmäkseen oikeita. Samalla menestystä tarkastellaan yhtä kurinalaisesti kuin epäonnistumista ja kysytään, miksi onnistuimme ja riittävätkö samat edellytykset jatkossa, jotta hetkellinen hyvä tulos ei sokeuta näkemästä prosessin puutteita. Arviointi kohdistuu suorituksen laatuun eikä pelkkään lopputulokseen, sillä organisaatio voi hävitä hyvällä toteutuksella tai voittaa heikolla, joten jatkuva systemaattinen reflektio on vakiinnutettu käytännöksi. Havainnot kirjataan ylös myös onnistumisten hetkellä, niihin palataan jälkianalyysissä, eikä hetkellinen tunne johda hätiköityihin palaute- tai toimenpidereaktioihin. Data ohjaa päätöksiä ja ratkaisevaa on tiedon annostelu, joten valitaan olennainen mittaristo ja hyödynnetään dataa päätösten tukena ilman että itse tai henkilöstö hukutetaan numerotulvaan, joka sumuttaa sen, mikä on tärkeintä.

Iso kuva ja arjen priorisointi pidetään rinnakkain ja henkilökohtaiset, tiimin ja tilikauden tavoitteet ovat selkeät, minkä tueksi päivittäin painotetaan kahta tai kolmea tärkeintä tehtävää. Yhteinen punainen lanka säilyy samalla, kun metodiikkaa viilataan opitun perusteella. Tasapaino oman vastuun ja itsearvostuksen välillä on olennainen, sillä takaiskuissa johtaja kantaa vastuun ja tekee korjausliikkeet ja onnistumisissa hän tunnistaa ja jakaa ansiot ilman että tulos alkaa määrittää ihmisarvoa tai ammatillista identiteettiä.

Henkisen puolen työ jatkuu jatkuvana käytäntönä eikä irrallisena kampanjana ja siinä tunnustetaan, miten onnistumiset ja epäonnistumiset vaikuttavat mieleen, haetaan tarvittaessa tukea eikä jäädä yksin ja muistetaan, että esihenkilön tehtävä on säädellä ilmapiiriä rauhoittamalla, selkeyttämällä sekä pitämällä fokus realistisena tilanteen vaatimusten mukaan. Opitut asiat siirretään nopeasti käytännöiksi: harjoitteita, rooleja, vastuunjakoa ja prosessien yksityiskohtia päivitetään havaintojen perusteella. Standardeista pidetään kiinni ja reagoidaan ilman poukkoilua. Perspektiiviä laajennetaan delegoimalla katsantokantoja ja keräämällä palautetta laajasti niin, että johtoryhmä, asiantuntijat ja avainhenkilöt toimivat peileinä sokeiden pisteiden paljastamiseksi ja korjausliikkeet eivät perustu vain yhden näkemyksen varaan.

Jatkuvuus voittaa pyrähdykset, sillä menestysarjat syntyvät arjen pitkäkestoisesta laadusta eivätkä yksittäisistä onnistumisista. Oppiminen nähdään ammatin suolana ja projekti projektin jälkeen mikään ei ole täysin valmista. Uudet ärsykkeet, nöyryys ja uteliaisuus pitävät

kehittymisen liikkeessä, suunta säilyy johdonmukaisena ja keinot elävät tilanteiden mukaan, jolloin sekä yksilö että organisaatio vahvistavat kykyään yltää toistettaviin hyviin suorituksiin satunnaisten onnistumisten sijaan.

Jatkuvan oppimisen perusta on ammatillinen intohimo ja itseohjautuvuus, eli rakkaus omaan toimialaan, joka ohjaa jatkuvaan tiedonhakuun, arjen reflektioon sekä omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamiseen. Suodatus ja fokus ovat kuitenkin välttämättömiä, sillä kehitystä ei synny jatkuvassa informaatiotulvassa ilman kykyä erottaa olennainen kohinasta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että keskitytään muutamaa ydinmittariin tai teemaan kerrallaan ja pidättäydytään juoksemasta jokaisen trendin perässä. Uudet ideat sovitetaan aina ensin organisaation identiteettiin ja toimintamalliin. Käytäntö kulkee puheen edellä: uudet ideat testataan pienimuotoisesti, jalostetaan toistojen kautta ja peilataan omaan toimintalogiikkaan. Oivallus tai trendikäs idea ei automaattisesti merkitse organisaatiolle sopivaa ratkaisua, ellei se kestä oman kontekstin ja tavoitteiden valoa.

Tietolähteitä seurataan monikanavaisesti ja kurinalaisesti. Kansainväliset ja kotimaiset vertailuanalyysit, johtavien yritysten julkiset analyysit, alan artikkelit ja tilastot, podcastit, toimialajärjestöjen materiaalit sekä seminaarit, klinikat, webinaarit ja tallenteet muodostavat laajan tietopohjan. Tätä täydennetään suunnitelmallisella vertaisoppimisella, jossa kollegakeskustelut, sparrausverkostot ja sisäiset debaattit ennen uusien toimintamallien käyttöönottoa toimivat laadunvarmistuksena ja estävät satunnaisia muotivillityksiä siirtymästä suoraan arkeen.

Katse pidetään tietoisesti monialaisena. Muiden toimialojen siirrettävät periaatteet strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa, kuormituksen hallinnassa ja toimintakulttuureissa rikastavat ajattelua ja avaavat vaihtoehtoisia toteutusmalleja. Asiantuntijoita hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti – esimerkiksi data-analytiikassa, kuormitusfysiologiassa tai oppimisen suunnittelussa – mutta vastuu kokonaisuuden integroinnista ja “miksi-perusteluista” henkilöstölle pysyy esihenkilöillä ja vastuujohdolla. Kaikki suhteutetaan resursseihin ja kontekstiin niin, että hyvä idea skaalataan organisaation omaan materiaaliin, markkinaan ja budjettiin eikä oleteta, että muualla toiminut malli siirtyy sellaisenaan omaan ympäristöön.

Seuranta ulotetaan myös ihmisten profiileihin ja ympäristötekijöihin siten, että tarkastellaan, millaiset osaajaprofiilit menestyvät missäkin toimintaympäristössä ja huomioidaan kulttuurierot, sääntelykehykset sekä muut ulkoiset paineet. Näin opit eivät jää abstrakteiksi, vaan ne käännetään käyttökelpoisiksi rakenteiksi. Arkea rytmittää jatkuva analyysisykli,

joka etenee periaatteella suunnittele–toimita–pura: valmistautumisvaiheessa tavoitteet ja mittarit kirkastetaan, toteutus tuottaa havainnot, todisteet ja jälkikäsitteily yhdistää datan, dokumentaation ja kokemustiedon korjaaviksi ja kehittäviksi toimiksi. Kouluttautuminen on säännöllistä ja siihen kuuluu täydennyskoulutuksia, opintokokonaisuuksia ja sertifiointeja, mutta suurin kasvu tapahtuu arjen työssä ja reflektiossa, jossa tieto kohtaa toiston, rajapinnat ja priorisoinnin realiteetit. Oppimiselle rakennetaan hyvinvointisuoja niin, että tauot, työrytmin hallinta ja fiksu priorisointi ehkäisevät tietoähyä, pitävät vastaanottokyvyn terävänä ja varmistavat, että uusille ideoille jää sekä aikaa että kognitiivista tilaa.

Kaikkea tekemistä läpäisee punainen lanka niin, että selkeä johtamisfilosofia ja arvopohja toimivat suodattimena kaikelle uudelle, jolloin identiteetti pysyy ja keinot kehittyvät. Näin jatkuva oppiminen ei ole erillinen kampanja vaan pysyvä toimintatapa, jossa uteliaisuus ja nöyryys yhdistyvät kontekstiin sopiviin valintoihin ja uutuusarvo alistetaan vaikuttavuudelle.

8 POHDINTA EDUISTA JA HYÖDYISTÄ

8.1 Oppiminen ja suorituskky

Tämä luku pohjautuu kahden edeltävän pääluvun (luvut 9 ja 10) havaintoihin, joissa analysoitiin haastatteluaineistoa ja tunnistettiin menestyvän urheilukulttuurin keskeisiä piirteitä. Tässä luvussa tarkastellaan, millaisia etuja ja hyötyjä näillä piirteillä voisi olla yrityskulttuurien näkökulmasta.

Luku sisältää sekä tutkijan analyysin ja tulkinnan haastatteluaineistosta nousseista keskeisistä piirteistä että pohdinnan näiden piirteiden mahdollisista hyödyistä yrityskulttuurille. Analyysin ja pohdinnan tukena hyödynnetään myös aiempaa tutkimuskirjallisuutta, mikä kytkee aineistolähtöiset havainnot laajempaan teoreettiseen viitekehykseen. Luvun rakenne on suunniteltu siten, että aineistoon perustuvat tulokset, tutkijan omat tulkinnat ja tutkimuskirjallisuuden tarjoamat näkökulmat lomittuvat toisiaan täydentäen mutta säilyvät analyytisesti erillisinä. Lukijalle tehdään heti alussa selväksi, mikä esitetystä perustuu suoraan haastatteluaineistoon ja mikä on tutkijan omaa analyysia ja pohdintaa. Samalla osoitetaan, miten aiempi tutkimustieto kytkeytyy näihin havaintoihin ja tukee niiden tulkintaa, jotta eri näkökulmat eivät sekoitu toisiinsa.

Kestävää yrityskulttuuria vahvistavat käytännöt parantavat toimintakykyä siksi, että ne kohdistuvat suoraan niihin tekijöihin, joiden on toistuvasti osoitettu selittävän oppimista, yhteistyötä ja suorituskkyä työorganisaatioissa. Johdonmukaisen kehittämisen ja jatkuvan sopeutumisen yhdistäminen luo rakenteen, jossa sekä vakaas että uudistuminen ovat mahdollisia: vakiintuneet toimintaraamat ja rutiinit vähentävät vaihtelua ja lisäävät läpinäkyvyyttä, kun taas hallittu joustavuus mahdollistaa mukautumisen asiakkaiden, resurssien ja markkinan muutoksiin ilman poukkoilua. Tämän kaltainen ambideksterinen suuntautuminen – kyky ylläpitää samanaikaisesti operatiivista erinomaisuutta ja uudistumista – on yhdistetty kilpailuetuun ja parempaan pitkän aikavälin suoriutumiseen, koska se pienentää hukan ja ylikuormituksen riskiä, mutta säilyttää organisaation herkkyyden oppia nopeasti (Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen ym., 2006; O'Reilly & Tushman, 2013).

Kulttuurin perusta vahvistuu psykologisen turvallisuuden ja merkityksellisuuden kokemuksen kautta, koska ne avaavat tilan avoimelle puheelle, virheistä oppimiselle ja harkitulle riskinotolle. Psykologisesti turvallisissa tiimeissä ihmiset jakavat havaintoja ja keskeneräisiä ideoita, mikä lisää oppimiskäyttäytymistä ja parantaa lopputuloksia. Tämä ilmiö on osoitettu sekä klassisissa tiimitutkimuksissa että meta-analyyseissä (Edmondson, 1999; Frazier ym., 2017). Vaikeatkin asiat sanotaan suoraan ja varhain, jolloin korjausliikkeet kohdistuvat prosessiin eikä ihmiseen. Tämä nopeuttaa osaamisen kumuloitumista ja ehkäisee defensessejä (Schein, 2017).

Sitoutuminen selkeisiin tavoitteisiin, rooleihin ja standardeihin parantaa sekä arjen sujuvuutta että tuloksellisuutta, koska se kohdistaa huomion siihen, mitä pitää parantaa nyt. Tavoiteasetannan tutkimus osoittaa, että täsmälliset ja riittävän haastavat tavoitteet yhdessä palaute- ja seurantarakenteiden kanssa nostavat suoritustasoa ja suuntaavat ponnistelut olennaiseen ja että tavoitteiden sitominen näkyviin mittareihin sekä purkaminen päivä–viikko–kvartaali–vuosirytmii selkeyttää työn priorisointia ja muuttaa täyden panoksen periaatteen toistettavaksi käyttäytymiseksi (Locke & Latham, 2002).

Dataohjautuva arki vahvistaa kulttuurin kykyä erottaa sattuma systemaattisesta kehityksestä. Tuloksia tarkasteltaessa tulostaulun taakse – analysoidaan, saavutettiinkö ne identiteetin ja prosessin kautta vai sattumanvaraisesti – organisaatio pystyy toistamaan onnistumisia ja korjaamaan heikkouksia täsmällisesti. Dataan nojaava päätöksenteko on liitetty keskimäärin pa-

rempaan tuottavuuteen ja kannattavuuteen, mikä tekee mittaristosta ja palautesykleistä kulttuurisen selkärangan myös suorituskyvyn näkökulmasta (Brynjolfsson ym., 2011; Brynjolfsson & McElheran, 2016).

Roolien ja vastuiden selkeys sekä taitojen tarkoituksenmukainen laajentaminen tukevat samanaikaisesti autonomiaa ja yhteistyötä. Työnkuvien, odotusten ja rajapintojen selkeä sanoittaminen mahdollistaa yksilöille vahvuksiensa hyödyntämisen ilman että kokonaisuuden koordinaatio kärsii. Rooliepäselvyys ja rooliristiriita lisäävät kuormitusta ja heikentävät suoriutumista, kun taas arvo- ja toimintalogiikkasopivuus (person–organization fit) ennustaa sitoutumista ja tuloksellisuutta. Siksi systemaattinen rekrytointi ja roolin rehellinen myynti vähentävät tehottomuuden ja vaihtuvuuden riskejä (Eatough ym., 2011; Kristof-Brown ym., 2005).

Motivaation laatu, erityisesti autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemukset, on suoraan yhteydessä sitkeyteen, oppimiseen ja tuloksiin. Itsemääräämisteorian mukainen johtaminen, jossa vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia lisätään rakenteiden sisällä, parantaa sisäistä motivaatiota ja sitä kautta suoritusta, jolloin yksilön ”miksi” kytkeytyy organisaation ”miksiin” ja kurinalainen toimeenpano tuntuu merkitykselliseltä eikä ulkoapäin pakotetulta (Gagné & Deci, 2005).

Transformatiivinen johtaminen vahvistaa kulttuurin kestävyyttä siksi, että se yhdistää vaatimistason, arvot ja ihmislähtöisen tuen. Meta-analyysit osoittavat, että transformatiivinen johtaminen on myönteisesti yhteydessä sekä työntekijöiden motivaatiomittareihin että yksikkö- ja organisaatiotason suoritukseen. Samalla päätöksentekokyky ja johdonmukaisuus rakentavat luottamusta, joka suojaa kulttuuria paineen hetkellä (Judge & Piccolo, 2004; Wang ym., 2011).

Rutiinit, standardoitu työ ja punainen lanka eivät ole luovuuden vastakohta vaan sen alusta: ne vähentävät turhaa vaihtelua, helpottavat poikkeamien havaitsemista ja luovat puitteet, joissa hallittu kokeileminen tuottaa oppimista eikä kaaosta. Tutkimus osoittaa, että korkean laadun standardit voidaan yhdistää tarkoituksenmukaiseen joustavuuteen niin, että tehokkuus ja innovointikyky vahvistavat toisiaan. Standardi on paras tunnettu tapa tänään, ja siitä poikkeaminen on perusteltua vain parantavan hypoteesin testaamiseksi (Adler ym., 1999; Feldman & Pentland, 2003).

Palautekulttuuri, jossa palaute on nopeaa, kunnioittavaa ja evidenssiin nojaavaa, parantaa suorituskyykyä ja helpottaa oppimista, kun viestit kohdistuvat roolikohtaisiin parannuskoh-teisiin eikä identiteettiin. Laaja meta-analyysi osoittaa, että oikein kohdennetut palautteet nostavat suoritusta, kun taas liian yleinen tai väärään aikaan annettu palaute hämärtää fo-kusta ja siksi palautteen annostelu ja ajoitus ovat osa kulttuurin kypsyyttä (Kluger & DeNisi, 1996).

Ihmisiin investoiva henkilöstöpolitiikka, johon sisältyy selkeä osajastrategia, johdonmukai-set kehittämismenetelmät ja työn muotoilu, joka lisää moniosaajuutta, kytkeytyy suoraan or-ganisaation taloudellisiin tunnuslukuihin. Korkean suorituskyyvyn henkilöstökäytännöt on yhdistetty vaihtuvuuden pienenemiseen, tuottavuuden nousuun ja parempiin taloudellisiin lopputulemiin, mikä perustelee sen, miksi peruspelaaminen HR:ssä on kilpailukyyvyn yti-messä eikä hallinnollinen sivujuonne (Huselid, 1995).

Yhteenvetona edellä kuvatut käytännöt – psykologisen turvallisuuden rakentaminen, selkeä tavoite–rooli–standardi -kolmio, dataohjautuva ja dialoginen palaute, transformatiivinen mutta päätöskyyväs johtaminen, systemaattinen rekrytointi ja yhteensopivuuden varmista-minen, rutiinien ja kontrolloitujen kokeilujen yhteensovittaminen sekä sisäistä motivaatiota tukeva autonomia – parantavat yrityskulttuuria siksi, että ne tekevät arjen toiminnasta tois-tettavaa, läpinäkyvää ja oppivaa. Ne ovat tärkeitä menestymisen kannalta, koska niiden vai-kutuskanavat kytkeytyvät sekä lyhyen aikavälin toimitus- ja laatuindikaattoreihin että pitkän aikavälin kyyvkkyyksien karttumiseen: ne vähentävät virheiden ja sattuman roolia, nopeut-tavat oppimista, lisäävät henkilöstön sitoutumista ja vapauttavat energiaa arvonnluontiin (Ed-mondson, 1999; Gibson & Birkinshaw, 2004; Locke & Latham, 2002; O'Reilly & Tushman, 2013). Näihin periaatteisiin nojaava kulttuuri pitää organisaation "sattuman yläpuolella" ja mahdollistaa hyvän suorituksen toistamisen myös muuttuviin olosuhteisiin sopeutuen.

8.2 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen

Kestävän yrityskulttuurin näkökulmasta rakentaminen, joka alkaa tarveanalyysistä ja rooli-kartasta, parantaa toimintakyykyä, koska se kytkee henkilöstöratkaisut suoraan strategiaan ja operatiivisiin vaatimuksiin ja vähentää sekä rooliepäselvyyttä että tehottomuutta. Ensin mää-ritellään tehtävä- ja henkilöstöroolit (johtajuus, kokemus, kasvunälkä) ja vasta sen jälkeen käynnistetään rekrytointi laajalla kandidaattipoolilla, luodaan edellytykset henkilö–tehtävä–

organisaatio -yhteensopivuudelle, jonka on meta-analyttisesti osoitettu lisäävän sitoutumista ja suoriutumista (Kristof-Brown et ym., 2005) sekä vähentävän rooliristiriitaa ja siitä seuraavaa kuormitusta (Eatough ym., 2011). Valintalogiikka, joka etenee todennetusta näytöstä ja kontekstikelpoisuudesta psykologiseen ja kulttuuriseen sopivuuteen, toimii kulttuurin suojamekanismina: realistiset odotukset ja roolin rehellinen myynti jo rekrytointi vaiheessa pienentävät vaihtuvuutta ja parantavat pitkän aikavälin sopivuutta (Premack & Wanous, 1985). Aikahorisontin tekeminen näkyväksi – vaikuttavuus heti vs. 1–2 vuoden päähän – kytkee yksilövalinnat yrityksen ambideksteriseen tarpeeseen yhdistää nykyisen suorituskäytännön varmistaminen ja tulevien kyvykkyyksien rakentaminen (Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2013). Ydinrungon varmistamalla ensin (ydinprosessit ja kriittiset roolit) ja täydentämällä vasta sen jälkeen reuna- ja tukirooleja organisaatio vahvistaa rutiinejaan ja koordinaatiotaan ilman että joustavuus katoaa. Tutkimus osoittaa, että standardoidut käytännöt ja rutiinit voivat toimia nimenomaan joustavuuden ja parantamisen alustana, kun poikkeamat tehdään tarkoituksellisesti ja oppimishypoteesin varassa (Adler et ym., 1999; Feldman & Pentland, 2003).

Ammatillisen ydinosoamisen asettaminen peruskriteeriksi ja sen päälle rakennettu arvojen, asenteen sekä sisäisen motivaation arviointi vahvistavat kulttuurin koherenssia. Itsemääräämisteoriaan nojaava näyttö osoittaa, että autonomia, kyvykkyyden kokemus ja yhteenkuuluvuus lisäävät sisäistä motivaatiota ja sitä kautta sitkeyttä ja oppimista, eli juuri niitä ominaisuuksia, joita täyden panostamisen arki edellyttää (Gagné & Deci, 2005). Työvuosien ja uravaiheiden tasapaino sekä systemaattinen seuraajasuunnittelu pienentävät rakenteellisten katkosten riskiä ja tukevat hiljaisen tiedon siirtymistä. Kyvykkyyksien varmistaminen tulevia rooleja varten on keskeinen osa korkeaa suorituskäytännön tukevia henkilöstökäytäntöjä, joilla on osoitettu yhteys sekä tuottavuuteen että taloudelliseen tuloksellisuuteen (Huselid, 1995; Rothwell, 2015). Johtamisen työnjaon selkeys, jossa yritysjohto ja HR:n pitkän aikavälin strateginen kokonaisnäkemys yhdistyy esihenkilöiden operatiiviseen keskittymiseen, vähentää signaaliristiriitoja ja varmistaa, että prioriteetit ovat linjassa eri aikajänneillä (Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2013).

Uutena esihenkilönä tehty hybridiratkaisu – sekä ihmisten muokkaaminen ideaan että idean hienosäätö ihmisten vahvuuksiin – tukee sekä henkilöstön omistajuutta että toimintamallin realismia. Varhaisen uravaiheen osaajien hallittu integrointi, jossa annetaan sopivan kokoisia haasteita ja kasvatetaan vastuuta näkyvästi, parantaa oppimistuottoa. Valmennuksen ja työssä tapahtuvan ohjauksen vaikutuksista on kertynyt meta-analyttistä näyttöä suorituksen

ja hyvinvoinnin paranemisesta (Theeboom et ym., 2014). Kemiaa vaaliva ja kemiaa rikkovat käytännöt rajaava linja tukee psykologista turvallisuutta ja vähentää arjen kitkaa. Samalla kontekstikelpoisuuden painottaminen tunnustaa, että osaaminen on siirrettävää vain, jos toimintaympäristön sopivuus toteutuu (Edmondson, 1999; Kristof-Brown ym., 2005). Monimuotoisuuden arvostaminen kloonien sijaan vahvistaa ratkaisuvälineiden laajuutta, mutta hyödyt realisoituvat erityisesti silloin, kun yhteiset tavoitteet ja arviointikriteerit ovat selviä tai muuten syntyy koordinoitukustannuksia (van Knippenberg & Schippers, 2007).

Jatkuvan ja järjestelmällisen seurannan kulttuuri, jossa kaiken tekemisen mittarointi tapahtuu tiiviissä palautesykleissä, toimii sekä laadunvarmistuksena että oppimisrakenteena. Operatiivisten, osaamiseen kytkeytyvien ja toimialakohtaisten suorituskymittareiden systemaattinen keruu arjen työstä sekä niihin liitetty konteksti mahdollistavat sattuman erottamisen systemaattisesta kehityksestä. Dataohjautuva päätöksenteko on yhdistetty keskimäärin parempaan tuottavuuteen ja kannattavuuteen, mikä perustelee sekä mittariston että tulostaulun taakse katsomisen roolin kulttuurisena selkänä (Brynjolfsson ym., 2011; Brynjolfsson & McElheran, 2016). Palautteen tiivis rytmitys, jossa purku tehdään saman tai seuraavan työpäivän aikana, parantaa palautteen vaikuttavuutta. Laaja meta-analyysi osoittaa, että oikein kohdennettu ja ajoitettu palaute nostaa suoritusta, kun taas epätarkka tai väärään aikaan annettu palaute hämärtää fokusta (Kluger & DeNisi, 1996). Prosessin arvioiminen lopputuloksen sijaan vahvistaa oppimista ja vähentää ylireagoitusta satunnaisiin onnekkaisiin osumiin. Epäonnistumisen käsittely oppimisen resurssina eikä rangaistuksen perusteena on liitetty kokeiluhaluuteen ja parempaan pitkän aikavälin suoriutumiseen (Sitkin, 1992; Cannon & Edmondson, 2005).

Yksilöllisten kehityssuunnitelmien kytkeminen tiimi- ja yksikötason fokusalueisiin lisää vertikaalista koherenssia: tavoiteasetannan tutkimus tukee käytäntöä, jossa täsmälliset ja riittävän haastavat tavoitteet sekä säännöllinen seuranta nostavat suoritustasoa ja selkiyttävät priorisointia päivä–viikko–kvartaali–vuosirytmisissä (Locke & Latham, 2002). Psykologisosiaalisen kehityksen näkyväksi tekeminen arjen dialogissa ja 1–1-keskusteluissa toimii varhaisen hälytyksen järjestelmänä vireen laskun havaitsemiselle. Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen lisää virheistä oppimista ja vähentää puolustusreaktioita, mikä on suoraan yhteydessä tiimien oppimiskäyttäytymiseen ja tuloksiin (Edmondson, 1999; Frazier ym., 2017).

Heikkouksien korjaaminen ilman ulkoisia vahvistuksia – juurisyiden etsiminen arjesta, roolijousto ja paikkaussuunnittelu, rakenteen ja toimintamallin säätö sekä todennettuun aineistoon (tallenteet, lokidata, dokumentaatio) tukeutuva palaute – kehittää kulttuuria, jossa ongelmat omistetaan yhdessä ja jossa muutokset tehdään hypoteesiohjautuvasti eikä paniikinomaisesti. Tämä yhdistelmä psykologista turvallisuutta, päätöskyvykkyyttä ja standardoitua mutta muokattavaa toimintamallia vastaa tutkimusnäyttöä siitä, että transformatiivinen, arvoihin nojaava mutta kurinalainen johtaminen parantaa sekä henkilöstömittoja että yksikötason suorituskyyä (Judge & Piccolo, 2004; Wang ym., 2011). Operatiivinen eriyttäminen, jossa kaikki eivät toimi identtisesti vaan vahvuuksien ympärille rakennetaan kokoonpanoja yhteisen sapluunan puitteissa, yhdistää tehokkuuden ja joustavuuden tavalla, jonka tiedetään olevan mahdollinen juuri silloin, kun rutiinit ovat selkeitä ja poikkeamat tarkoituksellisia (Adler ym., 1999; Feldman & Pentland, 2003). Resurssien priorisointi ja syväanalyysin kohdentaminen kriittisiin rooleihin kiertävällä rotaatiolla on linjassa HR:n korkean suorituskyyyn käytäntöjen kanssa ja oikea panostus oikeaan kohtaan parantaa sekä tuottavuutta että pysyvyyttä (Huselid, 1995).

Kulttuuri- ja elämäntilannetekijöiden tuominen osaksi seuranta ja palautteen muotoilua – paikalliset toimintatavat, työkuorman kausivaihtelut – on suoraan yhteydessä JD–R-mallin (Job Demands–Resources) mukaiseen kuormituksen ja voimavarojen tasapainoon: palautumisesta ja voimavaroista huolehtiminen ehkäisee uupumusta ja ylläpitää suoritusta (Bakker & Demerouti, 2007). Yhtäaikainen valmistautuminen kognitiivisella, emotionaalisella ja yhteistoiminnallisella tasolla, yhdistettynä ”jokainen toimitus alkaa nollasta” -realismiin ja identiteetin kirkkaana pitämiseen, pitää organisaation sattuman yläpuolella myös paineen alla. Samalla jatkuva vertaisoppiminen – työparien, projektiviisikoiden ja rajapintojen tietoinen rakentaminen – kasvattaa organisatorista oppimista, jota voidaan pitää kestävästä kilpailukykyyn perusyksikkönä (Argote, 2013).

Miksi nämä käytännöt ovat tärkeitä menestymisen kannalta? Ensinnäkin ne tekevät arjen toiminnasta toistettavaa, läpinäkyvää ja oppivaa: psykologinen turvallisuus ja selkeät roolit vähentävät kitkaa ja virheitä (Edmondson, 1999; Eatough ym., 2011), kun taas dataohjautuva, tavoitteisiin ankkuroitu palaute nostaa suoritusta ja paljastaa kehityspotentiaalin (Locke & Latham, 2002; Brynjolfsson ym., 2011). Toiseksi ne yhdistävät tehokkuuden ja uudistumisen: rutiinit ja standardit mahdollistavat hallitun kokeilun, ja ambideksterinen kyykyys – nyt tulos, huomenna kyykyys – on toistuvasti yhdistetty parempaan pitkän aikavälin suoritukseen (Adler ym., 1999; Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman,

2013). Kolmanneksi ne lisäävät henkilöstön sitoutumista ja vähentävät vaihtuvuutta: sopivuuteen, autonomiaan ja merkityksellisyyteen nojaava johtaminen vahvistaa sisäistä motivaatiota (Gagné & Deci, 2005; Kristof-Brown ym., 2005) ja korkeaa suorituskyykyä tukevat HR-käytännöt heijastuvat suoraan tuottavuuteen ja taloudellisiin tunnuslukuihin (Huselid, 1995). Neljänneksi ne rakentavat virheensietokykyä ja oppimisnopeutta: epäonnistumisista oppiminen, kontrolloidut kokeilut ja evidenssiin nojaava korjaus estävät poukkoilun ja mahdollistavat nopean mutta hallitun suunnanmuutoksen (Cannon & Edmondson, 2005; Sitkin, 1992). Näin kuvattu kokonaisuus ei ainoastaan paranna yrityskulttuuria, vaan kytkee kulttuurin suoraan kilpailuetua tuottaviin mekanismeihin, kuten tehokkaampaan arvonluontiin, parempaan päätöksentekoon, vahvempaan kyvykkyyksien kehittymiseen ja toistettavaan (ei satunnaiseen) huippusuoritukseen.

8.3 Autonomian ja kurinalaisuuden tasapaino

Vapauksien ja kurinalaisuuden tasapaino parantaa yrityskulttuuria, koska se rakentaa yhteiseen ymmärrykseen ankkuroidun toimintakehyksen, jossa autonomia ei tarkoita mielivaltaa vaan valinnanvapautta selkeästi määriteltyjen periaatteiden ja standardien sisällä. Osallistavasti määritellyt ja kaikille näkyviksi tehdyt tavoitteet, toimintatavat ja pelisäännöt antavat organisaatiolle psykologisen selkänojan, koska yhteiset pelisäännöt luovat koherenssia ja vähentävät epävarmuutta ja operatiivisen selkänojan, koska standardit mahdollistavat toistettavan laadun ja samalla hallitun jouston paikallisesti vaihtelevissa tilanteissa (Schein, 2016; Adler ym., 1999; Feldman & Pentland, 2003). Autonomian salliminen asiakkaan äärellä, esimerkiksi myyntiin, markkinointiin, tuotekehitykseen sekä palvelukehitykseen, kiihdyttää oppimista ja lyhentää palautteen kiertoaikaa, mikä on yhdistetty sekä yksilöiden että tiimien tuloksellisuuden paranemiseen psykologisen voimaantumisen kautta (Seibert ym., 2011). Autonomian annostelu osaamisen ja kokemuksen mukaan, niin että kypsille ammatillisille annetaan enemmän itseohjautuvuutta ja uran alkuvaiheessa tarjotaan tiiviimpää ohjausta, lisää tehtävän, henkilön ja kontekstin yhteensopivuutta ja pienentää liian varhaisen vapauden riskiä, mikä on linjassa sekä tavoiteasetantatutkimuksen että oppimisen asteittaisen haastamisen periaatteiden kanssa (Locke & Latham, 2002; DeRue & Wellman, 2009). Samanaikaisesti ei-neuvoteltavat osa-alueet – riskienhallinta, tietoturva, laatu, turvallisuus ja vaatimustenmukaisuus – ankkuroivat toiminnan luotettavuuteen: korkean luotettavuuden järjestelmistä (HRO) saatu näyttö osoittaa, että kurinalaiset peruskäytännöt ja mindfulness ehkäisevät virheitä ja tukevat resilienssiä ympäristöissä, joissa pienetkin lipsahdukset voivat

kasaantua (Weick & Sutcliffe, 2007). Näin autonomia ja kuri muodostavat toisiaan vahvistavan parin, jossa rutiinit tuottavat ennustettavuutta ja kapasiteettia, jonka varaan paikallinen harkinta ja kokeilu voivat turvallisesti rakentua (Adler ym., 1999; Feldman & Pentland, 2003).

Tasapuolisuuden periaate, jossa kaikkia arvostetaan ja vapauden määrä suhteutetaan rooliin, vastuuseen ja kyvykkyyteen, vahvistaa kokemusta oikeudenmukaisuudesta, joka ennustaa sitoutumista, luottamusta ja suoriutumista (Colquitt ym., 2001). Työntekijävetoisesti vaalitujen pelisääntöjen ja vaikutusvaltaisten konkarien toimiessa kulttuurin kantajina organisaatio hyödyntää sosiaalisen mallintamisen dynamiikkaa, jossa esimerkin voima ja vertaisnormit ohjaavat käyttäytymistä tehokkaammin kuin jatkuva ulkoinen kontrolli (Bandura, 1977). Esihenkilön roolina on pitää linja johdonmukaisena ja käsitellä vaikeat asiat nopeasti. Juuri ennakoiva ja dialoginen puuttuminen ehkäisee mikrotason kitkan kumuloitumista rakenteelliseksi ongelmiksi, mikä on keskeinen havainto sekä psykologisen turvallisuuden että tiimioppimisen kirjallisuudessa (Edmondson, 1999; Frazier ym., 2017). Virheen jälkeen annettava palaute pidetään kannustavana ja korjaavana, jotta innovoinnin rohkeus säilyy ilman että operatiivinen laatu heikkenee. Meta-analyysit osoittavat, että oikea-aikainen, täsmällinen ja tehtävään keskittyvä palaute parantaa suoritusta, kun taas epämääräinen tai aikaan sopimaton palaute voi jopa heikentää sitä (Kluger & DeNisi, 1996). Työtä kannatteleva narratiivi – ”teemme enemmän ja paremmin kuin kilpailija” – toimii jaettuna tavoitteena, joka suuntaa ponnistelua ja tukee sitkeyttä, ja kun se kytkeytyy näkyviin standardeihin ja toistettaviin rutiineihin, vaikutus välittyy myös taloudellisiin mittareihin (Huselid, 1995; Locke & Latham, 2002).

Yhteinen päämäärä syntyy luottamuksesta ja psykologisesta turvallisuudesta ja vaikeista asioista puhuminen suoraan esihenkilölle ilman epävirallisten kanavien kierrätystä muuttaa virheet ja poikkeamat oppimisen syötteiksi eikä uhiksi yksilön maineelle (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Selkeä arki, johon kuuluvat sovitut saapumisajat, valmistautumisen tavat ja rutiinit, vähentää kognitiivista kuormaa ja vapauttaa kapasiteettia laatuun. Samalla roolien ja odotusten eksplikoiminen jaksojen alussa ankkuroi tavoiteasetannan kolmen peruskysymyksen logiikkaan: mitä, miksi ja miten. Tutkimus on osoittanut, että tämä logiikka nostaa suoritusta ja kohdentaa ponnistelua (Locke & Latham, 2002). Tiedolla johtamisen oikea annostelu on kriittistä: data tukee argumentteja ja oikoo muistivirheitä, mutta sen määrä ja paino suhteutetaan tilanteeseen, jotta ei synny tietotulvaa, joka hämärtää toi-

minnan punaisen langan (Brynjolfsson ym., 2011; Kluger & DeNisi, 1996). Motivaatio käsitellään dialogina, ei käskynä: sisäisen motivaation kolme perustarvetta, autonomia, kyvykyys ja yhteenkuuluvuus, ovat yhteydessä sitoutumiseen ja sinnikkyyteen, mikä puolestaan selittää kulttuurien eroja suorituskäytössä (Gagné & Deci, 2005). Varhaisten signaalien havaitseminen päivittäisen kontaktin avulla on JD–R-mallin mukaista voimavarojohtamista: oikea-aikaiset mikrointerventiot ehkäisevät uupumussyklejä ja pitävät työkyvyn vakaana (Bakker & Demerouti, 2007).

Johtajuuden kehittyminen orgaanisesti ryhmädynamiikan myötä vahvistaa kulttuurin kestävyyttä, koska se ankkuroi vaikutusvallan arjen tekoihin eikä muodollisiin titteleihin. Itsejohtaminen asetetaan perustaksi – ensin vastuu omasta työstä, sitten toisten tukeminen – ja vastuuta kasvatetaan konkreettisilla arjen tehtävillä (päivän aloitus, perehdytysparin rooli, pienten alueiden omistajuus). Kokemuksellinen, venyttävä vastuu, jossa haaste on mitoitettu tarkoituksenmukaisesti ja reflektio on sisäänrakennettu osaksi sykliä, kehittää johtajuutta tehokkaasti (DeRue & Wellman, 2009). Johtajuus ei ole yhtä kuin titteli, vaan hiljaiset vaikuttajat ja epäviralliset luottohenkilöt kantavat henkistä johtajuutta samalla kun tekninen tai sisällöllinen johtajuus voi olla toisella, mikä heijastaa organisaatioiden moniäänistä valtarakennetta (Schein, 2010). Työntekijöiden näkemykset arjen hierarkioista ovat arvokas signaali ja kun esihenkilön nimitys ja henkilöstön antama mandaatti elävät rinnakkain läpinäkyvästi, vältetään suosikkijärjestelmän varjoa ja vahvistetaan oikeudenmukaisuuden kokemusta (Colquitt ym., 2001). Roolikohtaisten solmupisteiden hyödyntäminen – tuotannon koordinaatio, palvelunohjaus, tuotteen omistajuus – sekä “energian nostajien” tarkoituksellinen kutsuminen esiin, kun rytmi laskee, vastaavat transformatiivisen johtamisen mekanismeja, joiden on meta-analyytisesti osoitettu parantavan sekä suoritusta että motivaatiota (Judge & Piccolo, 2004; Wang ym., 2011). Esimerkin voima – malli, jossa työntekijät vaativat ensin itseltään ja sitten toisiltaan – on klassisen sosiaalisen oppimisen logiikkaa (Bandura, 1977) ja vähentää mikromanageroinnin tarvetta: tiimin kypsyessä kontrolli voi hellittää ilman, että laatu heikkenee (Kozlowski & Ilgen, 2006). Tasavertainen arvostus, mutta eriytetty kohtelu roolin ja tilanteen mukaan, yhdistää oikeudenmukaisuuden kokemuksen ja suorituskäytön: kohtelun koettu reiluus ylläpitää luottamusta, vaikka ohjaus ja autonomia skaalautuvat eri tavoin (Colquitt ym., 2001). Johtajuudelle luodut näyttämöt, kuten kiertävät vastuuvuorot, kriittiset hetket ja määritellyt hetket “ottaa tiimi reppuselkään”, institutionalisoivat oppimisen paikat ja kasvattavat seuraavan kehän johtajia arjen työn ohessa (DeRue & Wellman, 2009; Judge & Piccolo, 2004).

Kokonaisuutena kuvatut käytännöt ovat tärkeitä menestymisen kannalta, koska ne kytkevät kulttuurin suoraan tuloksenteekokykyä tukeviin mekanismeihin. Autonomia–kuri-yhdistelmä mahdollistaa yhtä aikaa tehokkuuden ja uudistumisen, mikä on ambideksterisen organisaation tunnusmerkki (O'Reilly & Tushman, 2013). Psykologinen turvallisuus ja oikeudenmukaisuus lisäävät oppimista, sitoutumista ja suoriutumista (Edmondson, 1999; Colquitt ym., 2001), kun taas oikein annosteltu tiedolla johtaminen ja tavoiteasetanta ohjaavat ponnistelua sinne, missä se luo eniten arvoa (Brynjolfsson ym., 2011; Locke & Latham, 2002). Johtajuuden orgaaninen kehittäminen vahvistaa jatkuvuutta ja vähentää yksilöriippuvuutta: kun vaikutusvalta rakentuu esimerkin, kompetenssin ja luottamuksen varaan, kulttuuri kestää vaihtuvuutta ja painehuippuja paremmin (Judge & Piccolo, 2004; Wang ym., 2011). Näin yrityskulttuuri ei jää julistusten tasolle, vaan konkretisoituu toistettaviksi teoiksi, jotka tuottavat kilpailuetua kestävästi.

8.4 Viestintä paineen alla

Hyvä kommunikointi paineen alla parantaa yrityskulttuuria ja tukee menestystä siksi, että se ankkuroi toiminnan johdonmukaisiin rutiineihin ja tilanneherkkään läsnäoloon, jotka ehkäisevät heiluriviestintää kvartaalien voittojen ja tappioiden keskellä ja pitävät huomion olennaisessa. Suuria julkaisuja, asiakassopimuksia ja auditointeja kohdattaessa rauhallinen toiminta ja viestinnän kytkeminen ennalta sovittuihin tukipintoihin mahdollistavat korkean luotettavuuden ympäristöissä havaitun periaatteen hyödyntämisen: rutiinit, selkeät toimintakäsikirjat ja mindfulness vähentävät virheitä, ylläpitävät turvallisuuden tunnetta ja vahvistavat resilienssiä juuri kriittisissä hetkissä (Weick & Sutcliffe, 2007; Feldman & Pentland, 2003). Viestinnän ytimessä on kyky lukea henkilöstöä ja yksilöä: sama viesti ei toimi kaikille, joten sävy suhteutetaan henkilön ja tiimin kulloiseenkin tunnetilaan, ja kommunikointi tehdään dialogiseksi, ei monologiseksi. Psykologisen turvallisuuden tutkimus osoittaa, että tällainen suora, mutta kunnioittava keskustelu – jota on rakennettu jo ennen painetta – lisää virheistä oppimista, tiedon jakamista ja tiimisuoriutumista (Edmondson, 1999; Frazier ym., 2017). Faktoihin tukeutuva viestintä, joka perustuu dataan, mittaristoihin ja tallenteisiin ja oikaisee muistivirheitä, tuo organisaatiolle sekä dataohjautuvuuden tulosvaikutukset että palautteen suuremman vaikuttavuuden. Oikea-aikainen, selkeä ja tehtävään keskittyvä palaute parantaa suoritusta, kun taas epämääräinen tai väärään aikaan annettu palaute voi heikentää sitä (Brynjolfsson ym., 2011; Kluger & DeNisi, 1996).

Arjen rakenteen säilyttäminen painehetkenä – valmistautuminen kuten ennenkin, julkaisutai toimituspäivänä vain muutama ydinasia ilman viime hetken lisäkuormaa – vähentää kognitiivista kuormaa ja pitää toiminnan sattuman yläpuolella (Weick & Sutcliffe, 2007). Viestin kuljettaminen myös vertaisilta vertaisille, tiiminvetäjien ja epävirallisten mielipidevai-kuttajien kautta, hyödyntää sosiaalisen oppimisen ja jaetun johtajuuden mekanismeja: esi-merkin voima ja vertaisnormit suuntaavat käyttäytymistä ja ennustavat tiimien tehokkuutta (Bandura, 1977; Wang ym., 2014). Kommunikaation painopisteen eläessä “putkissa” – hei-komman jakson aikana palautetaan hyvä tunne ja yksinkertaistetaan, onnistumisputkessa katsotaan tulosten taakse ja pidetään standardit kirkkaina – organisaatio yhdistää tunne- ja tehtäväfokuksen tavalla, joka tukee suoritusta. Tunteiden nimeäminen ja käsittely turvalli-nessa kehyksessä vastaa modernin tunnesäätelyn havaintoja: tunteiden tunnistaminen ja uu-delleenarviointi parantavat päätöksentekoa ja vähentävät haitallista stressiä (Gross, 2015). Vaatimustason säätö syyn mukaan – ylimielisyyden ilmetessä linjan kiristäminen, matalan itseluottamuksen hetkellä uskon vahvistaminen – on yhdenmukaista tavoiteasetantatutki-muksen kanssa, jossa selkeys ja haastavuus nostavat ponnistelua ja sitkeyttä (Locke & Lat-ham, 2002). Oikea-aikainen kaksivaiheinen palaute, jossa heti suorituksen jälkeen tehdään lyhyt purku ja palautuminen ja myöhemmin toteutetaan syvempi analyysi aineistojen kanssa, hyödyntää tiimien jälkipuintien ja jälkiarviointikäytäntöjen vaikuttavuutta. Rakenteinen jäl-kipuinti parantaa suoritusta merkittävästi eri konteksteissa (Tannenbaum & Cerasoli, 2013; Ellis & Davidi, 2005). Työarkea keventävät mikrotason haasteet ja kilpailut tukevat pienten edistysaskeleiden kokemusta, joka vahvistaa pystyvyysuskoa ja motivaatiota (Stajkovic & Luthans, 1998).

Kokonaisuuden edellytys on yhteinen ymmärrys ennen kriisiä. Ilman etukäteen rakennettua luottamusta neuvottelutila kapenee. Psykologinen turvallisuus luo normin, jossa signaalit nousevat varhain esiin ja niihin voidaan vastata oikea-aikaisesti, mikä tukee oppimista ja ehkäisee laatupoikkeamien kasautumista (Edmondson & Lei, 2014). Yksilöllisiä valmistau-tumistapoja kunnioitetaan (25 henkilön tiimissä on 25 tarinaa), mutta kiitoksen ja vaatimuk-sen välinen tasapaino pidetään näkyvänä: ansaittu kiitos yhdessä selkeiden standardien kanssa vahvistaa koettua oikeudenmukaisuutta ja sitoutumista (Colquitt ym., 2001). Näin viestintä säilyy johdonmukaisena, ihmisarvoa kunnioittavana ja suoritusta tukevana myös paineen hetkellä ja organisaation identiteetti pysyy selkeänä tulosvaihteluista riippumatta.

Palautteen ankkurointi arkeen vahvistaa kulttuuria, koska se erottaa rakenteellisesti suori-tuksen laadun hetkellisistä tuloksista. Rutiineihin palaaminen riippumatta kvartaaliluvuista

sekä etukäteen sovitut roolit ja mittarit (KPI:t, OKR:t, tuotantostandardit) tekevät palautteesta ymmärrettävää ja toiminnaksi kääntyvää (Locke & Latham, 2002). Kriittinen palaute annetaan kahden kesken ja yksilöä suojaten, mikä vaalii vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta ja luottamusta (Colquitt ym., 2001) ja ajoitus sovitetaan kuormitukseen: välitön lyhyt havainto ja hengähdys, myöhemmin analyttinen purku evidenssin kanssa. Data ja tallenteet toimivat selkänajana sekä korjattavista asioista että onnistumisista viestittäessä. Tämä on linjassa sekä dataohjautuvuuden tuloksellisuusnäytön (Brynjolfsson ym., 2011) että palauttetutkimuksen kanssa, jonka mukaan konkreettinen, näyttöön ankkuroitu palaute on vaikuttavinta (Kluger & DeNisi, 1996; Hattie & Timperley, 2007). Samalla muistutetaan vahvuuksista, jotta identiteetti ja pystyvyysusko säilyvät (Stajkovic & Luthans, 1998).

Palaute skaalataan tiimi- ja yksilötasolle siten, että yhteinen tilannekuva ja tallenneaineisto kytketään roolikohtaiseen valmennukseen ja vastuu jaetaan lähijohdossa niin, että jokainen saa tarvitsemansa huomion ilman ylikuormitusta. Dialogi on lähtökohta – “mitä ajattelit tässä?”, “mikä esti onnistumisen?” – ja syitä etsitään eikä syyllisiä. Tämä on psykologisesti turvallisen oppimisen ydin ja selittää, miksi tiimit, joissa virheistä voidaan puhua, korjaavat toimintaansa nopeammin (Edmondson, 1999; Frazier ym., 2017). Puutteita korjataan harjoittelemalla: kohdennetut toistot, periaatemallit ja työn simulaatiot (testijulkaisut, asiakas-tilanneharjoitukset, tarkistuslistat) siirtävät oppimisen eksplisiittisistä ohjeista toistettavaksi taidoksi. Jälkipuintien ja AAR-käytäntöjen meta-analytiikka tukee tätä siirtymää (Tannenbaum & Cerasoli, 2013; Ellis & Davidi, 2005). Viestin psykologinen säätö – identiteetin vahvistaminen itse-epäilyn hetkellä, roolirajojen ja -vastuiden läpikäynti ulkoistavan asenteen kohdatessa – yhdistää itseohjautuvuuden vahvistamisen ja tehtävän selkeyttämisen tapaan, jonka on osoitettu parantavan sekä suoritusta että hyvinvointia (Gagné & Deci, 2005; Bakker & Demerouti, 2007). Suorituksen aikana viestit pidetään lyhyinä ja syvemmät keskustelut käydään retrospektiivissä. Näin vältetään kognitiivinen ylikuorma päätöksentekotilanteessa ja varmistetaan, että oppi ankkuroituu (Weick & Sutcliffe, 2007; Kluger & DeNisi, 1996).

Putkiviestinnän periaatteet toistuvat myös palautteessa: heikomman jakson aikana palauteaan hyvä tunne ja yksinkertaistetaan, onnistumisputkessa katsotaan tulosten taakse ja pidetään nöyryys. Sävy pidetään arvostavana ja turvallisena – ääntä voi käyttää herättelyyn, mutta ei henkilöön käyvästi – ja työnjaossa varmistetaan yksi selkeä yhteinen tiimiviesti sekä roolikohtainen valmennus. Tällainen viestinnällinen linjakkuus on yhdistetty tiimiviestinnän meta-analyyseissä korkeampaan tehokkuuteen ja koordinoitavuuteen (Mesmer-Magnus

ym., 2010). Lopuksi palautteen horisontti on aina kaksiosainen: se peilaa sekä tämän päivän tulosta että pidemmän kehityspolun tavoitteita, jolloin motivaatio kiinnittyy yhtä aikaa nykyhetkeen ja tulevaan. Arjen ankkuroinnin, evidenssiin tukeutumisen, dialogisen otteen ja psykologisesti viisaan säädön yhdistyessä johdonmukaiseen viestintään palaute muuttuu yhtä aikaa suorituskykyä ohjaavaksi ja oppimista kiihdyttäväksi ilman, että organisaation identiteetti tai ihmisarvo vaarantuu (Edmondson & Lei, 2014; Locke & Latham, 2002; Hattie & Timperley, 2007).

Kokonaisvaikutus yrityskulttuuriin ja menestykseen syntyy siitä, että kuvatut käytännöt yhdistävät kolme kriittistä ulottuvuutta: ennustettavuuden ja resilienssin tuottavat rutiinit, psykologisen turvallisuuden ja oikeudenmukaisuuden luoma sosiaalinen pääoma sekä tavoite- ja dataohjautuvuuden tuottama fokus ja vastuunkanto. Tämä yhdistelmä lisää oppimista, sitoutumista ja toistettavaa laatua – ja juuri nämä mekanismit selittävät, miksi hyvin johdettu viestintä- ja palautekulttuuri näkyy lopulta myös tiimi- ja organisaatiotason tuloksissa (Huselid, 1995; Edmondson, 1999; O'Reilly & Tushman, 2013; Mesmer-Magnus ym., 2010).

8.5 Henkinen suorituskyky ja työhyvinvointi

Yrityksissä psyykkisen suorituskyvyn vahvistaminen ymmärretään kokonaisvaltaisena mallina, jossa psykologinen ja sosiaalinen ulottuvuus harjoitellaan rinnakkain teknisoperatiivisen, fyysisen ja kuormitusfysiologisen ulottuvuuden kanssa, sillä henkinen puoli ei ole irrallinen lisä, vaan osa samaa työn ja oppimisen kudosta. Tämä integroiva logiikka on linjassa työn vaatimukset–resurssit -mallin kanssa: kun psykologiset ja sosiaaliset resurssit (esimerkiksi autonomia, palautteen laatu ja vertaistuki) kytketään operatiivisiin resursseihin, sitoutuminen ja suorituskyky vahvistuvat ja kuormituksen haittavaikutukset pienenevät (Bakker & Demerouti, 2007). Autonomia ja omistajuus tehdään näkyviksi kirkastamalla yksilön henkilökohtainen ”miksi” – ajatus siitä, että hän kehittää osaamistaan ensisijaisesti itseään ja ammatillista tarkoitustaan varten – ja esihenkilön tehtävänä on tukea tämän tarkoituksen sanoittamista sekä kytkeä se organisaation suuntaan niin, että merkityksellisyys konkretisoituu arjen valintoina ja prioriteetteina. Itseohjautuvuusteoria ennustaa, että autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemukset lisäävät sisäistä motivaatiota ja parantavat työsuoriutumista, koska tarkoituksen ja merkityksen selkiytyminen ankkuroi käyttäytymistä tavoilla, jotka kestävät paineenkin (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Rosso ym., 2010; Steger ym., 2012).

Psykologinen turvallisuus ja kokemus merkityksellisyydestä rakennetaan ilmapiirillä, jossa saa olla oma itsensä, puhua suoraan ja käsitellä tunteita ilman leimoja. Tutkimus osoittaa johdonmukaisesti, että psykologinen turvallisuus lisää tiedon jakamista, virheistä oppimista ja tiimien suoriutumista sekä nopeuttaa sopeutumista muuttuviin tilanteisiin (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Mielenrauhaa edistetään pitämällä identiteettiä ja rutiinit selkein: yhteiset arvot, toimintaraamit ja oma tapa tehdä työtä tekevät suunnasta konkreettisen, jolloin tehtäväksi jää tehdä meidän juttu hyvin ja johdonmukaisesti. Rutiinit ja selkeä roolitus vähentävät kognitiivista kuormaa ja parantavat luotettavuutta erityisesti korkean paineen hetkissä – samalla ne säilyttävät jouston pienille viilauksille (Feldman & Pentland, 2003; Humphrey ym., 2007; Weick & Sutcliffe, 2007).

Itseluottamusta vahvistetaan tekemällä onnistumiset näkyviksi. Data, laadun mittarit ja talenteet – esimerkiksi asiakastapaamisten poiminnat, palvelutilanteiden esimerkit ja julkaisuista kootut tapauskoosteet – palauttavat mieleen aiemmat hyvät ratkaisut juuri ennen uusia haasteita. Näyttöön ankkuroitu palaute on vaikuttavinta, kun se on selkeää, tehtävälähtöistä ja ajallisesti oikein annosteltua (Hattie & Timperley, 2007; Kluger & DeNisi, 1996). Jokainen työvuoro, kehitysjakso tai oppimisessio avataan kertomalla, mitä tänään tehdään ja miksi, jotta odotukset ovat selvät eikä kognitiivista kuormaa synny turhasta epävarmuudesta. Selkeä tavoite ja perusteltu haastavuus nostavat ponnistelua ja sitkeyttä (Locke & Latham, 2002). Kaikki pidetään mukana siten, että roolin arvoa korostetaan joka päivä myös tukifunktioiden ja kulisissa työskentelevien näkökulmasta, sillä jaetun tarkoituksen ja oikeudenmukaisuuden kokemus lisää sitoutumista ja yhteistyötä (Colquitt ym., 2001). Yhteisöllisyyttä vaalitaan työn rajapintojen sujuvoittamiseksi, mutta yhdessäolon määrä ja muoto suhteutetaan tiimin tarpeisiin ja vuodenkiertoon. Tarkoituksella suunnitellut, matalan kynnyksen kohtaamiset ehkäisevät kuppikuntia ja rakentavat korkean laadun vuorovaikutussuhteita, jotka toimivat sosiaalisena pääomana sekä suoriutumisen että hyvinvoinnin lähteenä (Dutton & Heaphy, 2003; Cohen & Wills, 1985).

Kuormitusta tasapainotetaan tietoisesti. Tauot, palautuminen ja ennakoitu vapaa mahdollistavat psykologisen irrottautumisen työstä, mikä on yhteydessä parempaan hyvinvointiin ja seuraavan päivän suoriutumiseen (Sonnentag & Fritz, 2007). Riittävä lepo on välttämätön kognitiiviselle suorituskäyvälle, sillä sekä lyhytaikainen valvominen että univaje heikentävät päätöksentekoa ja tarkkaavaisuutta (Pilcher & Huffcutt, 1996; Lim & Dinges, 2010). Käytännössä kuormituksen hallinta näkyy myös kokousten ja harjoittelun pituuden keventämisellä silloin, kun kuormitushuiput sitä edellyttävät, sekä työvuorosunnitteluna, joka turvaa

palautumisen. Uudet osaajat ajetaan sisään vaiheittain: annetaan sopivan kokoisia haasteita, haetaan ensin onnistumisia ja kasvatetaan vastuuta vähitellen. Pienet varhaiset onnistumiset rakentavat pystyvyysuskoa ja kiihdyttävät oppimista. Mentorointi puolestaan parantaa kiinnostumista ja urakehitystä (Bandura, 1977; Stajkovic & Luthans, 1998; Allen ym., 2004; Bauer ym., 2007). Onnistumisista kiitetään näkyvästi ja epäonnistumisia käsitellään suhteessa oppimistavoitteeseen niin, että virhe on osa matkaa eikä identiteettiä. Virheiden salliva, oppimista korostava ilmapiiri tehostaa suoritusta ja luovaa ongelmanratkaisua, kuten virheidenhallintakoulutuksen meta-analyysit osoittavat (Keith & Frese, 2008).

Päivittäinen dialogi toimii henkisenä valmennuksena, jossa kysytään, kuunnellaan ja oivalutetaan (mitä ajattelit tässä ja mikä auttaisi ensi kerralla) luennoimisen sijaan ja tällainen dialoginen ote luo psykologista turvallisuutta sekä yhdistettynä rakenteisiin jälkipuintiin tai jälkiarviointikeskusteluihin parantaa suoritusta eri konteksteissa (Edmondson, 1999; Tannenbaum & Cerasoli, 2013; Ellis & Davidi, 2005). Esihenkilö integroi mentaalisen tuen omaan johtamismetodiikkaansa ja ulkopuolista asiantuntijatukea voidaan käyttää, mutta omistajuus pysyy tiimissä. Tuen ajoitus on olennainen, joten aloitetaan kahdenkeskisellä keskustelulla ja ohjataan ammattiavun piiriin henkilön suostumuksella, jos tarve sitä edellyttää. Läpinäkyvyys rooleista ja poluista, mukaan lukien ansaitsemisen periaatteet, yhteensopivuuden kriteerit ja rehellinen kuvaus etenemisestä juniorista vastuunkantajaksi, vähentää mielen epävarmuutta ja ehkäisee turhaa vertailua ja koettu menettelytapojen oikeudenmukaisuus vahvistaa luottamusta ja suoritusta (Colquitt ym., 2001). Selvä vaatimustaso, selkeät vaikuttamisen mahdollisuudet ja läpinäkyvät etenemisen ehdot vapauttavat energian itse tekemiseen.

Vuosikellon kuormitushuipuissa toimintaa yksinkertaistetaan ja kevennetään. Keskivaiheen ruuhkissa priorisoidaan, karsitaan päälle liimattua koordinaatiota ja lisätään huumoria ja ihmillisyyttä, jotta virtaavuus säilyy. Ennen isoja asiakasjulkaisuja, auditointeja tai kvartaalihuipennuksia viritetään oikeaan intensiteettiin ilman ylipumppaamista: muistutetaan perusasioista, pidetään valmistautumisen rutiinit muuttumattomina ja tarjotaan rajattu määrä tarkentavia viestejä. Tämä on yhdenmukaista korkean luotettavuuden käytäntöjen kanssa, joissa vakaat rutiinit ja harkitut muutokset pitävät toiminnan sattuman yläpuolella (Weick & Sutcliffe, 2007). Voitoista ja tappioista puhutaan suoraan, mutta huomio suunnataan tekemisen laatuun, ei draamaan eikä sokeutumiseen tulostaululle, koska rakenteinen jälkipuinti ja oppien systemaattinen kokoaminen kytkevät kokemuksen uudeksi kyvykkyydeksi. (Ellis & Davidi, 2005; Tannenbaum & Cerasoli, 2013). Itseluottamus johdetaan arjen laadusta: “olet

tehnyt työn – voit luottaa itseesi”. Työn viisas suunnittelu, kuormituksen säätely, kunnossa pidetty ravinto- ja unihygienia sekä rytmitetty harjoittelu (oppiminen) rauhoittavat mielen ja säilyttävät suorituskyvyn (Sonnentag & Fritz, 2007; Lim & Dinges, 2010).

Tätä kokonaisuutta täydentää työn ulkopuolisten hetkien harkittu käyttö. Vapaa-ajan aktiviteettien merkitys ymmärretään tärkeäksi, muttei ydinasiasiaksi: hyvinvointi rakentuu ensisijaisesti laadukkaasta arjesta ja työn tekemisen tavasta ja työajan ulkopuoliset hetket tukevat tätä kokonaisuutta, eivätkä korvaa sitä. Ammattimainen yhdessäolo riittää, eikä työyhteisön tarvitse muodostua sydänystävien kerhosta, vaan ryhmäytyminen toteutetaan suunnitelmallisesti erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa ja merkittävien muutosten yhteydessä, toisinaan myös perheille avoimina tilaisuuksina ja jatkuu läpi vuoden. Perheiden viihtyminen ja yhteisölliset resurssit vähentävät kuormitusta ja tukevat palautumista, ja sosiaalinen tuki toimii stressin puskuroijana ja ylläpitää hyvinvointia (Cohen & Wills, 1985; Sonnentag & Fritz, 2007). Ryhmiä sekoitetaan tietoisesti, jotta myös vähemmän näkyvissä rooleissa toimivat kokevat kuuluvansa joukkoon ja erityistä huomiota kiinnitetään yksinasuviin ja ulkomailta muuttaneisiin: tarjotaan ehdotuksia ja tukea työkuoplasta irrottautumiseen sekä tunnistetaan paikalliset olosuhteet osana arjen kokonaiskuormaa. Vapaa-aika nähdään osana ammatillista kehittymistä: lepo, palautuminen, uni, ravinto ja elämäntavat painavat enemmän kuin yhteisten illanviettojen lukumäärä ja itsensä johtaminen työajan ulkopuolella on keskiössä, joten yhteisiä hetkiä ajoitetaan mieluummin osittain työajalle, jotta palautumista ei kuormiteta (Sonnentag & Fritz, 2007). Yhdessä tekeminen ei tarkoita baarikulttuuria, vaan etsitään vaihtoehtoja, jotka aidosti palauttavat ja yhdistävät. Konkarit ja epäviralliset kulttuurinkantajat toimivat vetureina pienimuotoisen yhdessäolon organisoinnissa ja esihenkilö varmistaa, että jokaiselle löytyy porukka ja osallistumisen mallit ovat saavutettavia. Ennaltaehkäisevä vaikutus on keskeinen: kun elämässä on merkityksellistä sisältöä työn ulkopuolella, negatiivinen kelailu katkeaa haastavina jaksoina ja henkinen energia nousee. Samalla korostetaan, ettei vapaa-ajan määrä itsessään tee tiimiä, vaan työyhteisöksi tullaan ennen kaikkea yhteisen työn ja identiteetin kautta. Sopeutuminen on yksilöllistä, eivätkä kaikille sovi sama määrä sosiaalisuutta tai samat aktiviteetit, joten toimintaa joustetaan persoonan, elämäntilanteen ja kuormitustilanteen mukaan.

Yhteenvetona henkisen suorituskyvyn vahvistaminen parantaa yrityskulttuuria ja lisää menestystä siksi, että se kiinnittyy arjen rakenteisiin ja yhteiseen identiteettiin: tarkoituksen kirkastaminen ja autonomia kasvattavat sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan, 2000; Gagné &

Deci, 2005), turvallinen ja suora dialogi lisää oppimista ja virheistä palautumista (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014), onnistumisten näkyväksi tekeminen ja näyttöön ankuroitu palaute kasvattavat pystyvyysuskoa ja ohjaavat toimintaa (Hattie & Timperley, 2007; Stajkovic & Luthans, 1998), kuormituksen hallinta ja palautuminen ylläpitävät kognitiivista kapasiteettia (Sonnentag & Fritz, 2007; Lim & Dinges, 2010) ja harkitusti mitoitettu yhteisöllisyys rakentaa sosiaalista pääomaa, joka tukee sekä hyvinvointia että suoriutumista (Cohen & Wills, 1985; Dutton & Heaphy, 2003). Näin mentaalinen valmius ei ole kampanja vaan pysyvä tapa toimia – ja juuri siksi se tekee suorituksista toistettavia, ei satunnaisia (Weick & Sutcliffe, 2007; Tannenbaum & Cerasoli, 2013).

8.6 Ihmisten johtaminen

Oppimisen ja sopeutumisen ytimeksi kiteytyy ihmisten johtaminen. Johtaminen ei rajoitu prosessien tai teknisoperatiivisen tekemisen ohjaamiseen, vaan tarkoittaa kokonaisuuden – ihmisten, elämäntilanteiden ja ryhmädynamiikan – johtamista, jossa monologi vaihtuu dialogiksi ja luottamukseksi, ja yhteinen ymmärrys korvaa julistamisen. Tämä siirtymä on keskeinen sekä organisaation kulttuurin vahvistumiselle että tuloksellisuudelle, koska dialoginen, osallistava ja luottamusta rakentava johtaminen on yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen, tiimioppimiseen ja suoriutumiseen (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014) sekä laajemmin työn imuun ja resilienssiin, kun johtaminen vahvistaa työn vaatimukset–resurssit-tasapainoa (Bakker & Demerouti, 2007). Rauhallisuus, oikea ajoitus ja olennaiseen keskittyminen ovat korostuneet: hetkeen sopiva viesti on lyhyt tai jää kokonaan antamatta, ja syvempi palaute siirtyy seuraavaan päivään, jotta oikea sisältö kohtaa oikean hetken. Tällainen viestinnän ja päätöksenteon rytmitys tukee sekä järkevää tiedon annostelua että yhteistä merkityksellistämistä, mikä on edellytys suuntaa ylläpitävälle tilanteen jäsentämiselle paineenkin alla (Weick, 1995). Itsetuntemus ja nöyryys ovat kasvaneet, ja omat vahvuudet ja rajat tunnistetaan aiempaa paremmin. Mitä enemmän oppii, sitä selvemmin hahmottuu opittavan määrä, ja kehitystä ylläpitävä kasvuorientaatio suojaa virheiden leimaavilta tulkinnoilta ja kääntää takaiskut oppimiseksi (Dweck, 1986). Ammattilaisuuteen siirtyminen on nostanut delegoinnin ja priorisoinnin arvoa: vastuuta jaetaan, keskitytään olennaiseen ja hyväksytään, että toisilla voi olla joissain osa-alueissa enemmän annettavaa. Valtuuttava, psykologista vaikutusvaltaa lisäävä johtaminen kasvattaa autonomiaa, pystyvyysuskoa ja suoriutumista sekä sitoutumista, mikä puolestaan juurruttaa rakentavan toimintakulttuurin arkeen (Seibert ym., 2004; Luthans, Youssef & Avolio, 2006).

Tiedolla johtamista hyödynnetään viisaasti siten, että valitaan oikeat mittarit, annostellaan tieto tarkoituksenmukaisesti ja tunnistetaan tilanteet, joissa arvojen ja kulttuurin sanoittaminen on tärkeämpää kuin numeroiden viljely. Todisteisiin pohjaava päätöksenteko edellyttää lähdekriittisyyttä ja kontekstisidonnaista soveltamista – juuri se erottaa vaikuttavan näyttöön perustuvan johtamisen numerokeskeisestä pseudokontrollista (Briner ym., 2009). Liiallinen informaatio heikentää ymmärrystä ja päätösten laatua, joten mittareita suodatetaan ja viestitään selkeästi, jotta tiedon ylikuormitus ei rapauta kykyä keskittyä olennaiseen (Edmunds & Morris, 2000). Yksilöllisyys näkyy oppimistyyliissä: viestit ja opetuskanavat – havainnollistaminen, tekemällä oppiminen, tiiviit sanalliset ohjeet – räätälöidään, koska vastaanotto-kapasiteetti vaihtelee. Kokemuksellinen harjoittelu ja pienet kokeilut kytkevät uuden tiedon käytäntöön ja parantavat siirtovaikutusta (Kolb, 1983; Gibson & Birkinshaw, 2004). Vastuujohtajan rooliin kuuluu päätöksentekokyky ja rajojen pitäminen: vaikeatkin päätökset tehdään organisaation edun mukaan, lupaukset pidetään ja johdonmukaisuus rakentaa luotamusta. Transformatiivinen ja autenttinen johtajuus – joka asettaa suunnan, mallintaa arvot ja vaalii luotamusta – on johdonmukaisesti yhteydessä sekä kulttuurin vahvuuteen että tuloksiin (Judge & Piccolo, 2004; Walumbwa ym., 2008; Avolio ym., 2009). Vuorovaikutuksen laatu arjessa – ihmisten huomaaminen, keveys ja huumori sopivina annoksina – on muodostunut olennaiseksi, ja dialogi on jatkuvaa eikä nojaudu vain ennalta sovittuun palautus-hetkeen, sillä myönteinen tunneilmasto tarttuu ja lisää yhteistoimintaa ja suoriutumista (Barsade, 2002). Auktoriteetin ja läheisyyden tasapainoa säädetään tilanteen mukaan: toimitus- ja turvallisuuskriittisissä hetkissä jämäkkä auktoriteetti, arjessa inhimillinen läsnäolo. Samalla oma johtamisnäkemys ja identiteetti säilyvät selkeänä punaisena lankana, mutta metodiikka elää: ärsykeitä haetaan ja uutta seurataan, kaikkea ei oteta mukaan, eikä omaan juttuun takerruta liiaksi. Ambidexterinen toimintatapa – kyky ylläpitää kurinalaista hyödyn-tämistä ja kokeilevaa kehittämistä yhtä aikaa – selittää, miksi osa kulttuureista pystyy uusiu-tumaan ilman että suorituksen perusta heikkenee. (Gibson & Birkinshaw, 2004; Laursen & Salter, 2005). Kulttuurinen kirjo on opettanut, että eri ikä- ja taustaryhmät rikastavat arkea ja edellyttävät viestinnän ja johtamisen sopeuttamista, ja monimuotoisuus parantaa päätösten laatua, kun informaatio todella käsitellään ja näkökulmat yhdistetään (van Knippenberg ym., 2004). Painotus on siirtynyt harvoin tärkeisiin viesteihin, sillä kaikkea ei voi eikä pidä opettaa kerralla, ja palautteen tehtävä on rakentaa eikä lyödä, jolloin virhettä käsitellään te-kemisen eikä ihmisen ominaisuutena ja näyttöön ankkuroitu, tehtäväkohtainen ja oikea-ai-kainen palaute on yksi vahvimista oppimisen ja suorituksen ajureista (Hattie & Timperley,

2007; Kluger & DeNisi, 1996). Tallenteet, dokumentaatio ja videoita vastaava aineisto auttavat rehellisyydessä sekä muistivirheiden oikaisussa, jolloin keskustelu pysyy asiassa ja oppiminen etenee sekä systemaattiset jälkipuintikeskustelut parantavat suoritusta eri konteksteissa (Ellis & Davidi, 2005; Tannenbaum & Cerasoli, 2013). Into ja läsnäolo ovat tärkeitä, mutta ylipuristamista vältetään, koska energia tarttuu (Barsade, 2002). Lopulta rekrytoinnin ja roolien selkeys jo alussa – odotusten, vastuiden ja mittareiden sopiminen sekä etenemispolkujen sanoittaminen – ehkäisee myöhemmät väärinymmärrykset ja luo perustan kestäville yhteistyölle; rakenteellinen selkeys on kulttuurin kantava osa, joka tukee sekä autonomian että vastuun toteutumista (Schein, 2010; Locke & Latham, 2002).

Onnistumisten ja epäonnistumisten rooli kehittämisessä jäsentyy ennen kaikkea sen kautta, että takaiskut toimivat suurimpina opettajina, mikäli ne uskalletaan kohdata. Toimitusviive tai epäonnistunut julkaisu pysäyttää juurisyiden äärelle, vahvistaa henkistä kanttia ja voi paradoksaalisesti vahvistaa valitun linjan jatkamista, kun analyysi osoittaa perusratkaisujen olevan enimmäkseen oikeita. Organisaatiot, jotka normalisoivat virheistä oppimisen eli älykkäät epäonnistumiset ja luovat psykologisesti turvalliset puitteet avoimelle tarkastelulle, parantavat innovointia ja prosessien laatua (Cannon & Edmondson, 2005; Edmondson & Lei, 2014; Keith & Frese, 2008). Samalla menestystä tarkastellaan yhtä kurinalaisesti kuin epäonnistumista. Kysytään, miksi onnistuimme ja riittävätkö samat edellytykset jatkossakin, jotta hetkellinen hyvä tulos ei sokeuta prosessin puutteille. Rakenteinen reflektio tuo näkyviin myös voitoista löytyvät piilovirheet (Ellis & Davidi, 2005). Arvio kohdistuu suorituksen laatuun, ei pelkkään lopputulokseen – organisaatio voi hävitä hyvällä toteutuksella tai voittaa heikolla – ja siksi jatkuva, systemaattinen reflektio on vakiintunut käytäntö: havainnot kirjataan myös onnistumisen hetkellä, niihin palataan jälkianalyysissä eikä hetkellinen tunne johda hätiköityihin palaute- tai toimenpidereaktioihin. Tieto ohjaa, mutta annostelu ratkaisee: valitaan olennaiset mittarit, hyödynnetään dataa päätösten tukena eikä hukuteta itseä tai henkilöstöä numerotulvaan, joka sumuttaa olennaisen (Edmunds & Morris, 2000; Briner ym., 2009). Iso kuva ja arjen priorisointi pidetään rinnakkain: henkilökohtaiset, tiimi- ja tielikautiset tavoitteet ovat selkeät, päivittäin painotetaan kahta–kolmea tärkeintä tehtävää, ja punainen lanka säilyy samalla, kun metodiikkaa viilataan opitun perusteella (Locke & Latham, 2002; Weick & Sutcliffe, 2007). Tasapaino oman vastuun ja itsearvostuksen välillä on olennainen: takaiskussa vastuu kannetaan ja korjaukset tehdään, onnistumisessa tunnustetaan ja jaetaan ansio ilman, että tulos alkaa määritellä ihmisarvoa tai ammatillista identiteettiä.

Juuri tämä mahdollistaa pystyvyysuskon ja psykologisen pääoman kasvun, joka on todennestusti yhteydessä parempaan suoritukseen ja hyvinvointiin (Luthans ym., 2006).

Henkisen puolen työ jatkuu käytäntönä eikä se ole vain irrallinen kampanjana. Tunnistetaan, miten onnistumiset ja epäonnistumiset vaikuttavat mieleen, haetaan tukea tarvittaessa eikä jäädä yksin. Muistetaan myös, että esihenkilön tehtävä on säätää ilmapiiriä, rauhoittaa, kirkastaa ja pitää fokus realistisena. Johtajuus rakentaa kontekstin, jossa ihmiset uskaltavat tuoda esiin havaintoja ja ideoita, eikä hiljainen tieto jää pinnan alle (Avolio ym., 2009; Edmondson, 1999). Opit siirretään nopeasti toiminnaksi: harjoitteita, rooleja, vastuunjakoa ja prosessien yksityiskohtia päivitetään havaintojen perusteella, standardeista pidetään kiinni ja reagoidaan ilman poukkoilua. Tiimeissä jaetut mentaalimallit – yhteinen käsitys tehtävästä, rooleista ja pelisäännöistä – tehostavat koordinaatiota ja suoriutumista, mikä näkyy juuri siinä, että muutos ja oppi istuvat arkeen (Mathieu ym., 2000). Näkökulmaa delegoidaan ja palautetta kerätään laajasti: johtoryhmä, asiantuntijat ja avainhenkilöt toimivat peileinä sokeiden pisteiden paljastamiseksi, jolloin korjausliikkeet eivät perustu yhden näkemyksen varaan; purkukeskustelut ja valmennus tukevat sekä oppimista että hyvinvointia (Tannenbaum & Cerasoli, 2013; Jones ym., 2016). Jatkuvuus voittaa ”pikavoitot”: menestysarjat syntyvät arjen pitkäkestoisesta laadusta, eivät yksittäisistä tuloksista, ja oppiminen nähdään ammatin suolana – projekti projektin perään mikään ei ole valmista. Uudet ärsykkeet, nöyryys ja uteliaisuus pitävät kehittymisen liikkeessä. Suunta on johdonmukainen, mutta keinot elävät, ja näin sekä yksilö että organisaatio vahvistavat kykyään yltää toistettavaan eikä satunnaiseen hyvään suoritukseen (Weick & Sutcliffe, 2007; Gibson & Birkinshaw, 2004).

Jatkuvan oppimisen perusta on ammatillinen intohimo ja itseohjautuvuus: rakkaus omaan toimialaan ohjaa jatkuvaan tiedonhakuun, arjen reflektioon sekä omien vahvuuksien ja puutteiden tunnistamiseen. Sisäisen motivaation ravitseminen – autonomia, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus – on toistuvasti yhteydessä sinnikkyYTEEN ja laadukkaaseen suoritukseen, mikä tekee siitä kulttuurisen voimalähteen (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Suodatus ja fokus ovat välttämättömiä, sillä kehitystä ei synny informaatiotulvassa ilman kykyä erottaa olennainen kohinasta (Edmunds & Morris, 2000). Käytännössä tämä tarkoittaa muuttaman ydinmittarin tai teeman valitsemista kerrallaan ja pidättäytymistä trendien perässä juoksemisesta ilman, että uudet ideat sovitetaan ensin organisaation identiteettiin ja toimintamalliin. Strateginen selkeys ja arvopohjainen suodatin ehkäisevät opportunistista poukkoilua. (Schein, 2010; Gibson & Birkinshaw, 2004). Käytäntö kulkee puheen edellä: uudet ideat

testataan pienesti, jalostetaan toistojen kautta ja peilataan omaan toimintalogiikkaan – oivalus ei automaattisesti merkitse meille sopivaa ratkaisua, ellei se kestä kontekstin ja tavoitteiden valoa. Oppimissuuntautunut kulttuuri ja ulkoinen tiedonhaku lisäävät innovaatioita ja suoriutumista, kun ideat kytkeytyvät tarkoituksenmukaisesti prosesseihin (Sinkula ym., 1997; Laursen & Salter, 2005). Asiantuntijoita hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti, esimerkiksi dataan perustuvassa analytiikassa, kuormitusfysiologiassa ja oppimisen suunnittelussa. Vastuu kokonaisuuden integroinnista ja siitä, että henkilöstölle perustellaan miksi toimitaan tietyllä tavalla, pysyy esihenkilöllä ja vastuullisella johdolla. Näin varmistetaan yhteinen ymmärrys ja jaetut mentaalimallit (Mathieu ym., 2000). Kaikki suhteutetaan resursseihin ja kontekstiin: hyvä idea skaalataan omaan materiaaliin, markkinaan ja budjettiin, eikä oleteta, että muualla toiminut malli on siirrettävissä sellaisenaan (Briner ym., 2009). Arkea rytmittää jatkuva analyysisykli, joka etenee periaatteella suunnittele-toimita-pura: valmistautuminen kytkee tavoitteet ja mittarit, toteutus tuottaa havainnot ja todisteet ja jälkikäsitely yhdistää datan, dokumentaation ja kokemuseräisen tiedon korjaaviksi ja kehittäviksi toimiksi (Tannenbaum & Cerasoli, 2013; Ellis & Davidi, 2005). Kouluttautuminen on säännöllistä. Siihen kuuluvat täydennyskoulutukset, opintokokonaisuudet ja sertifioinnit. Suurin kasvu tapahtuu kuitenkin arjen työssä ja reflektiossa, jossa tieto kohtaa toistot, rajapinnat ja priorisoinnin realiteetit. Kognitiivisen kuorman hallinta ja palautuminen suojelevat oppimiskykyä (Sweller, 1988; Sonnentag & Fritz, 2007). Kaiken läpäisee punainen lanka, jossa selkeä johtamisfilosofia ja arvopohja suodattavat kaiken uuden, identiteetti pysyy ja keinot kehittyvät. Näin jatkuva oppiminen ei ole irrallinen kampanja, vaan pysyvä toimintatapa, jossa uteliaisuus ja nöyryys yhdistyvät kontekstiin sopiviin valintoihin, ja jossa uutuusarvo alistuu vaikuttavuudelle.

9 JOHTOPÄÄTÖS - MENESTYVÄN KULTTUURIN SCHEIN-MALLI

9.1 Artefaktit

Tässä luvussa tarkastellaan luvun 7 ja 8 empiirisiä havaintoja Scheinin organisaatiokulttuurin kolmitasoisien mallien avulla. Tarkastelu ei kuitenkaan rajoitu teorian pelkkään toistamiseen, vaan aineiston ja aiempien pohdintojen perusteella luodaan Scheinin mallin mukainen

kokonaiskuva menestyvästä yrityskulttuurista. Näin jäsennetään tutkimusaineistosta nousseet keskeiset ilmiöt ja kohdistetaan tarkastelu siihen, millaisina piirteet menestyvässä kulttuurissa näyttäytyvät.

Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta tasosta: havaittavissa olevista artefakteista, organisaation julkilausutuista arvoista ja syvälle kätkeytyvistä perusoletuksista. Tätä kolmitasosta mallia hyödyntämällä analysoidaan luvun 7 ja 8 aineistosta esiin nousseet ilmiöt ja piirteet sekä muodostetaan näiden pohjalta kokonaiskuva menestyvän yrityskulttuurin rakenteesta eri tasoilla. Jokaiselta tasolta erottuvat omat piirteensä menestyksen kannalta, ja vasta niiden yhdistäminen antaa kokonaisvaltaisen kuvan menestyvän yrityskulttuurin rakenteesta.

Artefaktit ovat niitä näkyviä käytäntöjä, rytmejä ja järjestelyjä, joiden kautta organisaation syvemmät arvot ja oletukset muuttuvat jokapäiväiseksi toiminnaksi. Ne ovat enemmän kuin symboleja: artefakteissa arvot saavat kellonajat, ovikyltit ja kalenterivaraukset. Haastatteluaineiston perusteella menestyvän kulttuurin artefaktit kokoavat yhteen kolme perusulottuvuutta – työn rytmityksen, päätöksenteon selkänöjan ja oppimisen arkkitehtuurin – ja tekevät ne toistettaviksi. Tämä tulkinta on yhdenmukainen sen kanssa, että artefaktit toimivat porttina syvempiin tasoihin Scheiniläisessä mallissa (Schein & Schein, 2017; Denison, 1990).

Ensinnäkin menestyksen arki on rytmitettyä, mutta ei jäykkää. Valmistautumisen, toteutuksen ja purun vuorottelu tekee työstä ennakoitavaa ja suuntautunutta ja samalla tarjoaa tilan oppimiselle. Käytännössä tämä voi tarkoittaa sitä, että maanantain aloitushetkessä tiimi kääntää strategiset painopisteet kuluvan viikon konkreettisiksi panoksiksi. Arkipäivisin pidetään lyhyt, ajallisesti rajattu tilannekatsaus, jossa tunnistetaan riskit ja poistetaan esteitä. Viikon päätteeksi käydään jälkipurku, jossa erotetaan tulosprosessin laatu sattuman vaihtelusta. Tällainen toistuva suunnittele–toimita–pura-sykli on kirjallisuudessa liitetty sekä ruttiinien joustavaan uusiutumiskykyyn että kykyyn muuntaa kokemuksia oppimiseksi (Feldman & Pentland, 2003; Ellis & Davidi, 2005). Jälkipurku ei ole virheiden etsimistä vaan yhteistä päättelyä: mitä huomattiin, mitä siitä päätellään ja mitä muutetaan. Rakenteellisesti keskustelua suojaa psykologinen turvallisuus, joka mahdollistaa myös vaikeiden havaintojen esiin nostamisen ilman defensesjä (Edmondson, 1999, 2018). Esimerkkinä yritystasolla voidaan sopia, että merkittävä toimitus puretaan aina 24 tunnin sisällä ennalta määritellyllä kysymysrungolla; fasilitaattorin rooli kiertää, ja havainnot kirjataan yhteiseen tietopankkiin, josta päätökset linkitetään seuraavan viikon suunnitteluun.

Toiseksi tavoitteiden ja mittaamisen näkyvyys toimii “käännöskoneena” strategian ja arjen välillä. Kun tavoitehierarkia avataan päivä–viikko–kvartaali–vuosi-rytmiin ja kytketään valikoituihin indikaattoreihin, prioriteetit muuttuvat jaettavaksi työksi eikä yksilölliseksi arvaamiseksi. Esimerkiksi myynti- ja asiakastiimi voi ylläpitää yhteistä tulostaulua, jossa seurataan kolmea–viittä johtavaa mittaria (kuten kvalifioituneet liidit, asiakaskohtaamisten laatu-arvio, sykli-aika) ja näiden taakse kytketään prosessilaatua kuvaavia havaintoja purkukeskusteluista. Tavoitteiden selkeys ja haastavuus tukevat suoritusta, mutta niiden tulkinta vaatii kontekstia ja harkintaa eli mittareita ei lueta mekaanisesti vaan suhteessa prosessin uskottavuuteen (Locke & Latham, 2002; Kaplan & Norton, 1996; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Käytännöllinen artefakti voi olla vaikka “perjantain miksi-katsaus”, jossa tiimi valikoi kaksi vaihtelua herättänyttä datapistettä ja vastaa yhdessä kysymykseen, oliko tulos identiteetin mukaisten toimintatapojen seurausta vai satunnainen sattuma.

Kolmanneksi standardit ja kokeileminen elävät rinnakkain. Toistettavat perusratkaisut vähentävät tarpeetonta vaihtelua ja vapauttavat tilaa harkituille kokeiluille. Esimerkiksi asiakaspalvelussa voidaan määritellä yhteiset “perusliikkeet” – tervehdys, ongelman rajaaminen, vaihtoehtojen kuvailu ja varmistus – ja samalla ylläpitää kokeilukortteja, joihin kirjataan hypoteesi, odotettu vaikutus ja mittari ennen kuin poiketaan standardista. Tällä tavoin poikkeama ei ole sooloilua vaan oppimisen väline. Empiirinen näyttö tuotanto- ja asiantuntijaympäristöistä tukee näkemystä, että selkeästi määritellyt työn standardit ja nopeat korjaussilmukat luovat pohjan jatkuvalle parantamiselle (Spear & Bowen, 1999; Liker, 2004). Tasapainoa haetaan Marchin (1991) kuvaamassa jännitteessä hyödyntämisen ja tutkimisen välillä: standardi suojaa laatua, kokeilu rakentaa tulevaisuutta. Artefakti näkyy arjessa esimerkiksi kuukausittaisena kokeilutuntina, jossa tiimi käy läpi kolme käynnissä olevaa kokeilua, päättää jatkosta ja kirjaa opit organisaation yhteiseen tietokantaan.

Neljäs artefaktiulottuvuus koskee aikaa ja intensiteettiä. Kurinalaisuus ei ilmene pelkkinä deadlineina, vaan työn rytmiin rakennettuina suojakaistoina, joissa keskittynyt työ on mahdollista. Yrityksessä tämä voi näkyä palaverittomana ikkunana tiistaisin ja torstaisin klo 9–11, kalenterimerkinnällä varmistettuna ja koko organisaation hyväksymänä. Tiimin sisällä sovitaan myös läsnäolon laadusta, että valmistautuminen tehdään ennen yhteistä aikaa ja että yhteisellä ajalla keskitytään päätöksiin, ei informaation jakeluun. Näin artefaktit – kalenteriperiaatteet, kokousagenda-mallit, valmistautumislistat – muuttavat abstraktin täyden panoksen ajatuksen käytännöksi, joka suojaa suoritusta yhdistäen tehokkuuden ja hyvinvoinnin.

Viidenneksi ihmisten yhdistämisen tavat tehdään näkyviksi. Haastatteluissa toistui ajatus työpareista, pienryhmistä ja rajapintojen tietoisesta rakentamisesta. Yrityksessä tästä voi syntyä ”tutkapari”-käytäntö, jossa jokaisella uusalla työntekijällä on kokeneempi vastinpari ensimmäisen 90 päivän ajan; lisäksi kuukausittainen ”rajapintakävely” tuo yhteen esimerkiksi tuotekehityksen, myynnin ja asiakastuen katsomaan samaa tuotantotietoa ja keräämään ristikkäisiä huomioita. Tutkimus tukee näitä ratkaisuja: ulkorajojen ylittäminen ja selkeä roolitus parantavat tiimien suoriutumista, kun rakenteet on sanoitettu ja resursoitu (Ancona & Caldwell, 1992; Hackman, 2002). Artefakti on tällöin näkyväksi piirretty rajapintakartta, nimetty vastuuhenkilö ja säännöllinen kohtaamisrytmi, ei pelkkä toive yhteistyöstä.

Kuudenneksi henkilöstöprosessit kantavat kulttuuria. Rekrytointi, roolikartat ja urapolut tuovat näkyviin, mitä sopivuus tarkoittaa ja miten siihen päästään. Esimerkiksi rekrytoinnissa voidaan julkaista etukäteen valintakriteerit ja niiden painoarvot sekä liittää hakijoiden arviointiin yhteinen pisteytyspohja kuten roolikartta esittää tehtävien vastuut ja rajapinnat yhden sivun rooliprofiileina ja urakeskusteluissa sovitaan 30–60–90 päivän tavoitteet ja arvioidaan sopivuutta sekä kulttuuristen odotusten että suorituksen valossa. Tutkimus yhdistää tällaiset käytännöt vaihtuvuuden pienenemiseen ja tuottavuuden paranemiseen (Huselid, 1995) sekä yksilön ja organisaation yhteensopivuuden konkretisoitumiseen arjen päätöksissä (Kristof, 1996). Artefakti on tässä mielessä koko prosessi: näkyvä kriteeristö, dokumentoidut keskustelurungot ja seurannan aikataulu.

Lopuksi oppiminen ja palautuminen sidotaan samaan toimintajärjestelmään. Yrityksessä tämä voi tarkoittaa, että jokaisella työntekijällä on nimetty vuosittainen koulutusbudjetti ja oppimissuunnitelma, mutta samalla kalenteriin lisätään ”hengitys”: taukorituaalit, palautumista tukevat rytmit ja työkuorman priorisointi isoissa toimituksissa. Oppimista tehdään näkyväksi oppimislokeilla ja kevyillä miniopetuksilla, joissa tiimin jäsen jakaa tuoreen oivaluksen viiden minuutin esityksenä viikkokokouksessa. Näin jatkuva oppiminen ei jää hyvän tahdon varaan, vaan sitä kannattelevat rakenteet, jotka vaalivat sekä vastaanottokykyä että suuntaa (Ellis & Davidi, 2005; Edmondson, 2018).

Yhteenvetona artefaktit näyttäytyvät kokonaisuutena, joka pitää identiteetin kirkkaana ja tekee suunnanpidosta toistettavaa: rytmitetty arki, kontekstuaalisesti tulkitut mittarit, standardien ja kokeilujen hallittu yhteiselo, ajankäytön suojakaistat, rajapintoja ylittävät rakenteet ja läpinäkyvät henkilöstöprosessit. Kun nämä artefaktit vetävät samaan suuntaan, organisaatio kykenee toistamaan hyvän suorituksen myös paineessa – ei siksi, että ihmiset yrittävät

kovempaa, vaan siksi, että järjestelmä tukee heitä oikein (Denison, 1990; Schein & Schein, 2017; Kaplan & Norton, 1996; Hackman, 2002).

9.2 Julkilausutut arvot

Julkilausutut arvot ovat organisaation tapa sanoittaa, mitä hyvä tekeminen tarkoittaa ja miksi juuri niin toimitaan. Ne eivät ole vain seinäjulisteita vaan yhteisiä reunaehtoja ja myönteisiä lupauksia, jotka ohjaavat valintoja silloin, kun tieto on vajavaista ja aika rajallinen. Menestyvässä kulttuurissa arvot toimivat suodattimena kaikelle uudelle sillä identiteetti pysyy, ja keinot kehittyvät. Näin arvot sitovat yhteen tavoitteet, standardit ja oppimisen, ja estävät poukkoilun trendistä toiseen (Schein & Schein, 2017; Denison, 1990).

Ensinnäkin arvojen ydin on merkityksen sanoittaminen. Miksi ennen mitä tekee priorisoinnista yhteistä työtä, ei yksilöllistä arvaamista. Käytännössä tämä voi näkyä viikkorytmissä niin, että tiimin aloitushetkessä jokainen sanoittaa omin sanoin, miten oma panos edistää sekä henkilökohtaista kehittymistä että yhteistä suuntaa. Esihenkilön tehtävä on auttaa linkityksessä, ei kirjoittaa puhetta kenenkään puolesta. Kun autonomia ja kyvykkyys tunnustetaan ja niitä tuetaan, sisäinen motivaatio kantaa myös paineessa (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Arvot ovat tällöin arjen kieli, joka purkaa epämääräisen tärkeän työn konkreettisiksi valinnoiksi: mitä teemme tänään ja mitä jätämme tietoisesti tekemättä.

Toiseksi arvo reiluus näkyy päätöksissä selkeytenä. Tasapuolisuus ei tarkoita samanlaisuutta, vaan sitä että vapaus ja vastuu suhteutuvat rooliin, kokemukseen ja tehtävän luonteeseen. Psykologinen turvallisuus syntyy, kun vaikeatkin havainnot nostetaan esiin nopeasti ja asiallisesti, kun palaute on sekä kannustavaa että korjaavaa ja kun linja pysyy johdonmukaisena. Empiirinen näyttö osoittaa, että tällainen ilmapiiri vahvistaa oppimista, tiedon jakamista ja suoritusta (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Colquitt ym., 2001). Yritysesimerkissä tämä konkretisoituu niin, että rekrytoinnin ja etenemisen kriteerit ja niiden painoarvot julkaistaan etukäteen, päätöksistä annetaan lyhyt ”miksi-seloste” ja jokaisessa roolissa on näkyvä 30–60–90 päivän odotusprofiili. Reiluus ei jää tunteeksi, vaan siitä tulee toistettava päätöksentekokäytäntö.

Kolmanneksi autonomia ja kuri elävät sovussa, kun arvot määrittävät neuvotteluttomat alueet. Esimerkiksi tuotteen julkaisuprosessissa tiimi valitsee menetelmät itse, mutta riskien tarkistus, tietoturva ja regressiotestit ovat pakollisia portteja. Kokeiluille on paikka ja aika,

mutta myös hypoteesi, mittari ja päätöskriteeri ennen kuin poiketaan standardista. Näin ruutiini tuottaa ennustettavuutta ja kapasiteettia, jonka varaan paikallinen harkinta ja oivallus voivat turvallisesti rakentua (Feldman & Pentland, 2003; March, 1991; Spear & Bowen, 1999; Liker, 2004). Arvot laatu ja oppiminen eivät ole toistensa vastakohtia, vaan samaa toimintajärjestelmää.

Neljänneksi numerot ja normit ovat liittolaisia, eivät kilpailijoita. Data pitää realismissa ja arvot pitävät suunnan. Menestyvissä organisaatioissa tuloksia ei lueta tulostaulun pinnasta, vaan niiden taakse katsotaan: onko tulos identiteetin mukaisen prosessin seurausta vai satunnainen sattuma. Tavoitehierarkia avataan päivä–viikko–kvartaali–vuosirytyksiin ja jokaiselle tasolle valitaan harvat mutta olennaiset mittarit. Mittarit ovat käännoiskone strategian ja arjen välillä, mutta ne eivät korvaa harkintaa (Kaplan & Norton, 1996; Locke & Latham, 2002; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Käytännön arvorituaalina tiimi valitsee perjantaisin kaksi datapistettä, jotka herättivät vaihtelua, ja kysyy yhdessä: mitä prosessissa tapahtui ja mitä muutamme ensi viikolla. Rehellisyys tekemiseen voittaa hetken euforian.

Viidenneksi arvot ylläpitävät ihmisarvoista arkea ja näkyvää johtajuutta. Kunnioitus, yhteisöllisyys ja vaatimustaso eivät ole iskulauseita, vaan tapa olla toistemme kanssa. Johto näyttyy arjessa: tervehditään, kysytään kuulumiset, tehdään odotukset näkyviksi, pidetään kiinni sovitusta. Kiitos annetaan julkisesti, palaute käydään kunnioittavasti kahden kesken. Rajapinnat rakennetaan tarkoituksella, ei oletuksella: tuotanto, tuki, myynti ja tuotekehitys katsovat säännöllisesti samaa tilannekuvaa ja tunnistavat yhdessä sekä onnistumiset että kitkahkohdat. Kun monimuotoiset näkökulmat käsitellään aidosti, päätökset paranevat ja sitoutuminen vahvistuu (Ancona & Caldwell, 1992; Hackman, 2002).

Lopulta arvot ovat uskottavia vasta, kun artefaktit ja arjen teot vetävät samaan suuntaan. Scheinin mukaisesti arvot ovat välitaso, joka kääntää periaatteet käytännöksi ja ne elävät vuosikellossa, kokousmalleissa, näkyvissä kriteereissä ja johdon esimerkeissä (Schein & Schein, 2017). Kun arjen rituaalit ja päätökset heijastavat samoja periaatteita viikosta toiseen, kulttuuri pysyy koossa myös paineessa. Suoritus on silloin järjestelmän ominaisuus, eikä yksittäisten ihmisten hetkellinen venymä.

9.3 Perusoletukset

Perusoletukset ovat organisaation hiljainen käsikirjoitus, koska ne kertovat, millainen on ihmis- ja maailmankuva, miten tietoon suhtaudutaan ja millä tavalla hyvä työ syntyy silloin,

kun ohjekirja ei auta ja aika on vähissä. Haastatteluaineiston läpi kulkeva perusviesti on myönteinen toiminta. Ihmistä ei nähdä ulkoa ohjattavana suorittajana, vaan ajattelevana tekijänä, jonka onnistumista kannattaa auttaa. Esihenkilön rooli on poistaa esteitä ja virittää ympäristö sellaiseksi, että hyvä työ on todennäköisin lopputulos, eikä kontrolloida jokaista liikettä. Tämä oletus asettuu luontevasti Scheinin malliin: juuri syvimmillä tasolla päätetään, onko ihmiseen luottamus (Schein & Schein, 2017) ja se selittää, miksi arjen artefaktit ja julkilausutut arvot voivat pysyä koherentteina paineessakin.

Tällainen ihmiskuva kääntyy arkeen oletuksena autonomian skaalaamisesta. Tasapuolisuus ei tarkoita samanlaisuutta, vaan sitä, että vapaus ja vastuu suhteutetaan tilanteeseen, rooliin ja kypsyyteen. Kokeneelle tekijälle annetaan leveämmät rajat, uransa alussa olevalle tarjotaan tiiviimpi rytmi ja tuki sekä samalla määritellään ei-neuvoteltavat alueet (laatu, riskienhallinta, vaatimukset), jotka pitävät suorittamisen selvään. Esimerkiksi julkaisuprosessissa tiimi voi valita menetelmät itse, mutta riskien tarkistaminen, tietoturva ja regressiotestit ovat kaikille samat portit. Näin rutiini tuottaa ennustettavuutta ja kapasiteettia, jonka varaan paikallinen harkinta ja luova oivallus voivat turvallisesti rakentua (March, 1991; Spear & Bowen, 1999; Liker, 2004).

Toinen syvä oletus koskee suoritusta, sillä suoritus on järjestelmän ominaisuus, eikä sankaritekojen sarja. Siksi tulosta ei lueta tulostaulun pinnasta, vaan sen taakse katsotaan. Voitto tai tappio puretaan kysymällä, perustuiko se identiteetin mukaiseen prosessiin vai sattumaan ja korjaus kohdistetaan toimintatapaan, eikä ihmiseen. Tämä näkyy arjessa kahtena yhtä aikaa elävänä horisonttina: tulos tänään ja tulevaisuuden rakentaminen. Esimerkiksi perjantain datapajassa tiimi valitsee kaksi vaihtelua herättänyttä datapistettä, tulkitsee ne yhdessä ja päättää seuraavan viikon muutoksista. Mittarit toimivat strategian ja arjen käännskoneena, mutta ne eivät korvaa harkintaa (Kaplan & Norton, 1996; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Jälkipurkujen teho perustuu juuri tähän oletukseen: opitaan sekä onnistumisista että virheistä nopeasti ja järjestelmällisesti (Tannenbaum & Cerasoli, 2013).

Kolmas oletus liittyy totuuteen ja puheeseen. Psykologinen turvallisuus ei ole tunnelma, vaan toimintatapa: vaikeatkin havainnot nostetaan esiin varhain ja palaute on sekä kannustavaa että kehittävä ja viestintä roolitetaan niin, etteivät ristikkäiset signaalit syö luottamusta. Käytännössä tämä näkyy matalan kynnyksen 1–1-keskusteluina vireen laskiessa, sekä pää-

tösten “miksi-selosteina” rekrytoinnissa ja etenemisessä. Kun koettu oikeudenmukaisuus rakentuu läpinäkyvistä kriteereistä ja johdonmukaisesta linjasta, ihmiset uskaltavat tuoda esiin sekä riskit että ideat (Edmondson, 1999; Colquitt ym., 2001; Edmondson & Lei, 2014).

Neljäs oletus koskee aikaa ja tarkkaavuutta. Arkea kannattaa rytmittää, jotta mieli pysyy rauhallisena ja huomio olennaisessa. Toiminnassa vuorottelevat valmistautuminen, toteutus ja purku, ja oppimiselle rakennetaan “hyvinvointisuoja”: tauot, keskittyneet työikkunat ja fiksu priorisointi ehkäisevät tietoähkyä. Esimerkiksi “ei-palaveri-ikkunat” kahdesti viikossa ja viikon aloitushetki, jossa nimetään sekä se, mitä tehdään että se, mitä jätetään tietoisesti tekemättä, tihentävät fokusta ilman kyynärpäätaktiikkaa (Feldman & Pentland, 2003; Weick & Sutcliffe, 2007).

Viides oletus sitoo hyvinvoinnin ja suorituksen yhteen. Palautuminen, uni, ravinto ja sosiaalinen tuki eivät ole vapaa-ajan hyväntekeväisyyttä, vaan osa ammattimaisuutta ja riskienhallintaa. Siksi isoja toimituksia edeltävä viikko suunnitellaan kuorman, ei vain kalenteripaikkojen, mukaan ja kriittiset “rajapintakävelyt” tehdään rauhallisesti tutussa rytmissä, jotta huomio ei katkea. Resurssien ja vaatimusten tasapaino on JD-R-mallin mukaisesti perusta kestäväälle vireelle ja suoritukselle (Bakker & Demerouti, 2007).

Kuudes oletus korostaa jatkuvuutta spurtteja vahvempana. Oppiminen ei ole kampanja, vaan perusarkea: standardeista pidetään kiinni, poikkeamat perustellaan parantavina hypoteeseina ja opit kirjataan niin, etteivät ne henkilöidy. Esimerkiksi kokeilukortti pakottaa sanallistamaan hypoteesin, odotetun vaikutuksen ja päätöskriteerin ennen kuin poiketaan vakiotavasta ja varjostukset, tutkaporit ja rajapintakombinaatiot rakentavat siirtovaikutuksia yksilöstä tiimiin. Tällainen järjestelmällinen reflektio ja kaksoissilmukkapohdinta on klassinen reitti kohti kehittyvää toimintateoriaa (Argyris & Schön, 1978; Spear & Bowen, 1999).

Lopulta perusoletuksat pitävät linjan arvokielestä artefakteihin. Kun oletamme ihmisen toimijaksi, annamme harkinnalle tilaa mutta ankkuroimme sen kurinalaisuuteen; kun oletamme suorituksen olevan järjestelmä, katsomme mittarien taakse ja parannamme prosessia; kun oletamme totuuden ja varhaisen puheen arvoksi, rakennamme turvallisen keskustelun kein kriteerein; kun oletamme ajan niukaksi voimavaraksi, rytmittämme arjen suojakaistoin; kun oletamme jatkuvuuden spurtteja vahvemmaksi, standardoimme ja kokeilemme rinnakkain. Näin perusoletuksat eivät jää näkymättömäksi metafysiikaksi, vaan selittävät, miksi menestyvä kulttuuri kykenee toistamaan hyvän suorituksen muuttuvissa olosuhteissa – järjestelmällisesti ja inhimillisesti samaan aikaan.

10 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli vertailla joukkueurheilukulttuurin ja yrityskulttuurin yhtäläisyyksiä ja eroja sekä selvittää, mitä joukkueurheilun menestystekijöitä ja kulttuurisia käytäntöjä voidaan hyödyntää yritysmaailmassa. Pääkysymyksenä oli, millaisia yhteisiä piirteitä joukkueurheilun ja yritysorganisaatioiden kulttuureissa on ja mitkä urheilussa toimiviksi todetut periaatteet ovat siirrettävissä yrityskulttuurin kehittämiseen. Tutkimuskysymystä tarkennettiin neljällä alakysymyksellä. Ensimmäiset kaksi alakysymystä kartoittivat, mitkä menestyvän joukkueurheilukulttuurin käytännöt ja periaatteet nousevat esiin päävalmentajien haastatteluissa ja miten urheilukirjallisuus kuvaa menestyvien joukkueiden ja valmentajien kulttuureja suhteessa haastatteluaineistoon. Kolmas alakysymys sijoitti tunnistetut menestystekijät Edgar Scheinin kolmitasoiseen kulttuurimalliin (artefaktit, arvot, perusoletukset), ja neljäs pohti, millä edellytyksillä ja rajoituksilla nämä tekijät ovat siirrettävissä yrityskulttuurin kehittämiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Empiirinen aineisto koostui puolistrukturoiduista teemahaastatteluista, jotka tehtiin yhdeksälle suomalaiselle joukkueurheilun päävalmentajalle. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti siten, että heillä oli merkittävää kokemusta päävalmentajana toimimisesta eri palloilulajeissa. Aineiston analyysissä hyödynnettiin teoriaohjaavaa otetta: Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin kolmitasoisesta mallia (2016) käytettiin analyysirunkona niin, että artefaktit, julkilausutut arvot ja perusoletukset muodostivat koodauskategorioiden perustan. Haastatteluvastauksia täydennettiin urheilukirjallisuuden analyysillä – erityisesti menestyneitä joukkueita ja valmentajia käsittelevillä teoksilla – triangulaation aikaansaamiseksi. Tämä yhdistetty lähestymistapa syvensi tulkintaa ja auttoi tunnistamaan ilmiöitä laajemmassa kontekstissa.

Tulokset osoittavat, että joukkueurheilun ja yritysorganisaatioiden kulttuureissa on paljon yhteisiä piirteitä. Haastatellut valmentajat painottivat kulttuurin perustana samankaltaisia tekijöitä, joista myös aiempi kirjallisuus on raportoinut: selkeä yhteinen tavoite, vahvat yhteiset arvot, tinkimätön sitoutuminen ja päivittäinen työn laatu, roolien ja vastuiden selkeys, avoin vuorovaikutus sekä jatkuva kehittymisen ja oppimisen periaate. Nämä elementit luovat joukkueeseen yhtenäisyyttä ja suuntaa, mikä vahvistaa suorituskykyä ja resilienssiä paineen alla. Esimerkiksi psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, jossa pelaajat (tai työntekijät) uskaltavat tuoda esiin ajatuksiaan ja virheitään, koettiin välttämättömäksi huippusuorituksen edellytykseksi. Samoin valmentajan (johtajan) esimerkillinen ja osallistava johtamistyyli

nähtiin ratkaisevana tekijänä yhteishengen ja luottamuksen rakentumisessa. On merkillepantavaa, että useat haastatteluissa esiin nousseet menestystekijät – kuten intohimo tavoitteeseen, kurinalaiset rutiinit yhdistettynä joustavaan sopeutumiskykyyn sekä jatkuva palautteenanto – vastaavat pitkälti urheilukirjallisuuden kuvausta huippujoukkueiden kulttuureista (vrt. Wagstaff & Burton-Wylie, 2018; Henriksen ym., 2010; Fletcher & Arnold, 2011). Toisin sanoen tutkimus vahvisti sen, että menestyvän urheilujoukkueen kulttuurin rakennuspalikat ovat paljolti universaaleja ja tunnistettavissa myös muista organisaatiokonteksteista.

Tuloksista ilmeni kuitenkin myös eroja ja kontekstisidonnaisia tekijöitä urheilun ja liikkeen välillä. Urheilujoukkueiden toimintaympäristölle on tyypillistä intensiivinen, välitön kilpailutilanne ja selkeä tulosmittari (otteluiden voittaminen), kun taas yrityksissä menestys ilmenee moninaisempina ja pidemmän aikavälin mittareina (esim. taloudellinen tulos, asiakastytyväisyys, innovaatiot). Urheilukulttuuri on kehittynyt ympäristössä, jossa paine, kilpailu ja välitön tulosvastuu ovat olleet arkipäivää jo vuosikymmenten ajan, toisin kuin monissa perinteisissä yrityksissä. Haastateltavat toivat esiin, että joukkueurheilussa vahva yhteisöllisyys ja selkeä kausirakenne (harjoitus- ja kilpailurytmi) ohjaavat kulttuurin muotoutumista. Yrityksissä vastaava yhteisöllisyyden rakentuminen voi vaatia tietoisempaa johtamista, koska organisaation rakenne ja työtehtävät voivat olla hajautuneempia. Eroista huolimatta keskeinen johtopäätös on, että ihmisten käyttäytymistä ohjaavat perustarpeet ja arvostukset – kuten luottamus, tunnustus, tavoitteellisuus ja kehittymishalu – ovat yhteisiä sekä urheilussa että yritys-elämässä. Siksi monet urheilussa toimiviksi havaitut käytännöt voivat tuottaa samanlaisia hyötyjä myös yritysorganisaatioissa, kunhan niiden soveltamisessa huomioidaan kontekstin erityispiirteet.

Scheinin kolmitasoisien kulttuurimallin soveltaminen auttoi jäsentämään havaintoja selkeämmin. Tunnistetut menestystekijät sijoittuivat luontevasti kulttuurin eri tasoille. Artefaktien tasolla näkyivät konkreettiset käytännöt ja rakenteet, kuten joukkueen arjen rutiinit, pelisäännöt, viestintätavat, palautekäytännöt, mittarit ja muut näkyvät toimintatavat. Arvojen tasolla korostuivat julkilausutut periaatteet: yhteinen tavoite ja voitontahto, yksilön ja joukkueen kehittymisen arvostus, avoimuus ja rehellisyys vuorovaikutuksessa sekä ”joukkue ensin” -ajattelun normi. Perusoletusten tasolla voitiin tulkita syvempiä jaettuja uskomuksia, joita valmentajat puheissaan heijastivat: esimerkiksi oletus siitä, että ihmiset ovat pohjimmiltaan motivoituneita toimijoita, jotka haluavat oppia ja kehittyä; käsitys, että kova työnteke ja kurinalaisuus tuottavat tulosta; usko siihen, että yhtenäinen joukkue on enemmän

kuin yksilöidensä summa; sekä ajatus, että jatkuva parantaminen on välttämätöntä menestyksen ylläpitämiseksi. Nämä perusoletukset muodostavat kulttuurin “näkymättömän” perustan, jonka päälle näkyvät arvot ja artefaktit rakentuvat. Tutkimuksessa kävi ilmi, että menestyvässä kulttuurissa artefaktien, arvojen ja perusoletusten välillä vallitsi johdonmukainen linjakuus. Toisin sanoen, arjen käytännöt olivat sopusoinnussa julkilausuttujen arvojen kanssa ja taustalla vaikuttavat syvemmät oletukset tukivat molempia. Tämä kulttuurinen yhdenmukaisuus ilmeni esimerkiksi siten, että korkean vaatimustason harjoitusrutiinit (artefakti) perustuivat arvostukseen jatkuvaa kehittymistä kohtaan (arvo), mikä puolestaan juontui oletuksesta, että menestys on jatkuvan oppimisen tulosta (perusoletus). Scheinin malli auttoi näin ymmärtämään, miksi tietyt käytännöt toimivat: ne eivät ole irrallisia temppuja, vaan osa laajempaa, toisiinsa kytkeytyvien uskomusten ja toimintatapojen järjestelmää.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että joukkueurheilun kulttuurista on löydettävissä konkreettisia oppeja yrityksille menestyvän kulttuurin rakentamiseen. Yhteisen päämäärän luominen, vahva sitoutumisen ilmapiiri, selkeät roolit ja pelisäännöt, avoin ja jatkuva palaute, sekä valmentava, esimerkillinen johtajuus muodostavat periaatteita, jotka tukevat suorituskyyä ja yhtenäisyyttä niin joukkueissa kuin työyhteisöissä. Tulosten perusteella nämä periaatteet ovat sovellettavissa yrityskulttuurin kehittämiseen, kunhan siirrossa huomioidaan organisaatioiden erilaiset olosuhteet ja sopeutetaan käytännöt niihin. Tutkielma täyttää tehtävänsä tuomalla urheilu- ja yritysmaailman väliseen vuoropuheluun syvyyttä: se osoittaa, että menestyvän kulttuurin rakentamisen peruspilarit ovat pitkälti samat kontekstista riippumatta ja että systemaattinen kulttuurintyö – ihmisten psykologisten ja sosiaalisten tarpeiden ymmärtäminen, selkeä strateginen suunta ja arvojen todeksi eläminen arjessa – on avainasemassa kestäväen menestyksen saavuttamisessa.

11 LOPPUPUHDINTA

Tämän tutkielman tulokset ovat merkittäviä sekä teoreettisesti että käytännöllisesti. Teoreettisesti tutkimus paikkaa aukkoa organisaatiokulttuurien vertailussa urheilun ja liiketoiminnan välillä erityisesti suomalaisessa kontekstissa. Aiemmat kansainväliset tutkimukset ovat viitanneet siihen, että urheilujoukkueiden johtamiskäytännöistä ja kulttuurista voi ammentaa oppeja liike-elämään (esim. Fletcher & Arnold, 2011; Cruickshank & Collins, 2012; Cole & Martin, 2018), mutta Suomessa aihetta on tutkittu niukasti ja pääosin konseptuaalisella tasolla. Tämä tutkielma tarjoaa uutta empiiristä tietoa osoittamalla konkreettisin esimerkein,

miten urheilun kulttuuriset käytännöt linkittyvät yritysmaailman ilmiöihin. Tulokset vahvistavat organisaatiokulttuuriteorioita (kuten Schein, 2016) käytännön esimerkkien kautta: ne havainnollistavat, miten kulttuurin syvät rakenteet (arvot ja oletukset) heijastuvat jokapäiväisiin toimintatapoihin ja vaikuttavat suoraan yhteisön suorituskyykyyn. Käytännön johtamisen kannalta tutkimus alleviivaa, että valmentava ote – joka urheilussa on arkipäivää – on yhtä lailla relevantti liike-elämässä: selkeä visio, kannustava ja jämäkkä johtajuus sekä tiimin jäsenten potentiaalin systemaattinen kehittäminen tuovat kilpailuetua myös yrityksille. Tutkimus edistää näin ymmärrystä siitä, millaisin keinoin organisaatiokulttuuria voidaan rakentaa tavoitteellisesti ja rohkaisee organisaatioita katsomaan uudenlaisia esimerkkejä perinteisen yrityskontekstin ulkopuolelta.

Siirrettävyyden ja kontekstin merkitys korostuu, sillä tutkimus osoitti, että monet joukkueurheilussa toimivat kulttuurikäytännöt ovat periaatetasolla hyödynnettävissä myös yritysorganisaatioissa. On kuitenkin korostettava, että siirrettävyys ei ole mekaanista, vaan edellyttää sopeuttamista. Urheilujoukkueen ja yrityksen välillä on keskeisiä rakenteellisia ja toiminnallisia eroja. Esimerkiksi joukkueissa kokoonpano (pelaajat) vaihtuu tietyin syklein ja suoritusta mitataan jatkuvasti selkein numeerisin indikaattorein (ottelutulokset, sarjasijoitus), kun taas yrityksissä henkilöstö on yleensä pysyvämpää ja menestystä mitataan useilla eri mittareilla (talousluvut, markkina-asema, laatu, innovaatio). Urheilun kausiluonteisuus ja pelin sääntöjen muodostama selkeä raami luovat luonnollisen kontekstin kulttuurin rakentamiselle: jokainen kausi on projekti, jolla on alku ja loppu ja yhteinen tavoite (mestaruus, voitto) on kirkas. Yritysympäristössä tavoitteet voivat olla hajautetumpia tai pitkäjänteisempiä, mikä voi tehdä yhteisen suunnan viestimisestä haastavampaa. Lisäksi urheilussa epäonnistumiset ja onnistumiset ovat välittömästi näkyviä ja jaettuja koko tiimin kesken (voitto tai tappio on kaikkien tiedossa heti pelin päätyttyä), kun taas yrityksissä tulokset (esim. kvartaalitulokset tai projektin onnistuminen) voivat konkretisoitua viiveellä ja jakautua eri tasoille. Nämä erot tarkoittavat, että yritysten on aktiivisesti luotava rakenteita ja rituaaleja, jotka urheilussa ovat organisoituneet osaksi lajikulttuuria – kuten palautetilaisuudet, tiimi-palaverit, yhteiset tavoitteen asettelut ja tulosten näkyväksi tekeminen. Tutkimuksen perusteella näyttäisi kuitenkin, että kun organisaatio tunnistaa omasta toiminnastaan vastaavia mekanismeja (esim. myyntikilpailut analogisena otteluille, tai tuotekehitysprosessin “sprintit” verrattavissa kauden jaksoihin), urheilusta opitut periaatteet on mahdollista kääntää osaksi yrityskulttuuria. Keskeistä on säilyttää kulttuurin inhimillinen ydin samalla kun käytäntöjä sovelletaan: luoda ilmapiiri, jossa avoimuus ja luottamus vallitsevat, asettaa selkeät

mutta saavutettavissa olevat tavoitteet, ylläpitää kurinalaisia rutiineja ja seurata edistymistä, sekä juhlia onnistumisia ja käsitellä epäonnistumiset oppimiskokemuksina. Näin urheilun voittavan kulttuurin elementit voidaan tuoda yritysmaailmaan tavalla, joka huomioi molempien maailmojen erityispiirteet.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus rakentuu siitä, että tutkimuskohde, menetelmät ja aineistosta tuotetut tulkinnat ovat keskenään yhteismitallisia eikä teorianmuodostusta ohjaa epäolennaisten tai satunnaisten tekijöiden vaikutus (Varto, 1992). Yleistys tuotetaan tulkinnasta eikä suoraan aineistosta ja tulkinta syntyy tutkijan, aineiston ja teorian vuoropuhelussa (Varto, 1992). Alasuutarin mukaan laadullisen tutkimuksen tehtävä on kyseenalaistaa vaikiintuneita ajattelutapoja ja tehdä ilmiö ymmärrettäväksi tavalla, joka avaa mahdollisuuden ajatella toisin. Tällöin yleistettävyyden mitta on tulkintojen kestävyys ja syvyys eikä määrällinen yleistys (Alasuutari, 1994; Eskola & Suoranta, 1998). Koska laadullinen tutkimus ei muodosta yhtenäistä perinnettä, minkä vuoksi myös luotettavuuden tarkastelun painotukset vaihtelevat, mutta yhteistä on vaatimus, että tutkijan käsitteellistäminen ja tulkinnat vastaavat tutkittavien merkitysrakenteita mahdollisimman hyvin sekä että ratkaisut perustellaan ja tehdään näkyviksi (Eskola & Suoranta, 1998; Tuomi & Sarajärvi, 2002). Hirsjärvi ja Hurme korostavat, että tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on luokitellut ja kuvannut tutkittavien maailmaa ja perustelemaan menettelynsä uskottavasti, vaikka toinen tutkija voisi päätyä toisiin tuloksiin ilman että se vielä osoittaisi tutkimuksen heikkoutta (Hirsjärvi & Hurme, 2000).

Toistettavuudessa on erotettava käytännöllinen ja teoreettinen taso. Laadullinen tutkimus on asetelmaltaan aina ainutkertainen eikä sitä voi sellaisenaan uusia ja eri tutkijat voivat päätyä erilaisiin luokituksiin ja tulkintoihin teoreettisen perehtyneisyyden ja esiymmärryksen erojen vuoksi (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1995; Eskola & Suoranta, 1998; Hirsjärvi & Hurme, 2000). Teoreettinen toistettavuus edellyttää kuitenkin selkeää päättelyketjua sekä sitä että lukija voi seurata ratkaisujen perusteita ja nähdä miten tulkinta rakentuu aineistokatkelmien varaan. Tässä mielessä katkelmat eivät kuvitakaan tekstiä vaan havainnollistavat vuoropuhelua ja päättelyä (Syrjälä ym., 1995; Eskola & Suoranta, 1998; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005).

Nämä periaatteet näkyvät tässä tutkimuksessa konkreettisesti. Tein analyysistä jäljitettävän kokonaisuuden, joka eteni kysymyskohtaisesta koonnista avoimeen ja inklusiiviseen koodaukseen sekä klusteroinnin kautta teemoitteluun. Kuvasin teemoihin päättymisen kriteerit

kuten toistuvuuden, sisällöllisen yhtäläisyyden ja selitysvoiman ja esittelen tulosluvussa katkelmia, jotka näyttävät siirtymän aineistosta tulkintaan. Pidin näkyvissä haastattelukohtaiset tunnisteet koontivaiheessa ja palasin toistuvasti alkuperäisiin litteraatteihin, jotta sävy, konteksti ja painotukset säilyivät. Koettelin tulkintoja systemaattisesti itsearvioinnin ja analyysimuistiodien avulla sekä etsin poikkeavia tapauksia, jotta päätelmät eivät nojaisi ensivaikutelmiin tai ennako oletuksiin. Kuvaan analyysiprosessin vaiheet ja valinnat suoraan tutkimustekstissä niin, että lukija voi seurata päättelyketjua teemojen muodostamiseen. Haastatteluaineistoa ei luovutettu ulkopuolisille ja eikä siitä julkaista edes anonymisoituja suoria esimerkkikatkelmia tietosuojasyistä (Lincoln & Guba, 1985; Nowell ym., 2017; Miles ym., 2014; Saldaña, 2021).

Tunnistin myös menetelmäkohtaiset rajoitteet ja määrittelin niille hallintakeinot. Kysymyskohtainen koonti helpottaa toistuvuuksien havaitsemista mutta voi litistää kontekstia, kun puhe irrotetaan haastattelun kulusta ja tällöin puhujan tilanne tai sävy voi hämärtyä. Tätä hallitsin säilyttämällä vastaajakohtaiset tunnisteet jokaisessa katkelmassa ja palaamalla tulkinnassa alkuperäisiin litteraatteihin (Ritchie & Spencer, 1994; Miles ym., 2014). Inklusiivinen koodaus voi kasvattaa kohinaa ja hidastaa tiivistämistä ja siksi etenin kaksivaiheisella tiivistyksellä, jossa yhdistin päällekkäiset koodit ja hyödynsin mallikoodausta sekä muodostin alateemoja säilyttäen samalla harvinaiset, mutta selitysvoimaiset havainnot poikkeavina tapauksina (Miles ym., 2014; Saldaña, 2021). Haastattelurungon pääteemat toimivat jäsentävänä kehyksenä, mutta en pakottanut aineistoa valmiisiin lokeroihin, vaan pidin erillisen lisäteeman vapaasti nouseville havainnoille ja annoin säilymiskriteereiksi esiintyvyyden tai analyttisen selitysvoiman enkä kehikon mukaisuuden (Hirsjärvi & Hurme, 2015; Braun & Clarke, 2006). Siirrettävyyden tueksi kuvaan kontekstin, lajitason, roolit ja analyysin rajaukset paksuna kuvauksena, jotta lukija voi arvioida havaintojen sovellettavuutta yritysorganisaatioihin ja muistutan, että tavoitteena ei ole kvantitatiivinen yleistettävyyys vaan kontekstisidonnainen ja mekanismeja valaiseva ymmärrys (Lincoln & Guba, 1985; Tracy, 2010; Eskola & Suoranta, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Jatkotutkimusaiheiden osalta tutkielma avaa monia polkuja, ja luonnollinen jatkoaskel on käytännön interventioiden tutkiminen, jossa tarkastellaan, miten joukkueurheilusta omaksettujen kulttuurikäytäntöjen vieminen yritysorganisaatioon vaikuttaa esimerkiksi työyhteisön suorituskykyyn, innovatiivisuuteen tai henkilöstön hyvinvointiin. Tällainen tutkimus voisi toteutua tapaustutkimuksena jossakin organisaatiossa, joka tietoisesti implementoi valmentavan johtamisen malleja tai kokeellisempaa asetelmaa, jossa verrataan ryhmiä ennen

ja jälkeen urheiluinspiroitujen toimenpiteiden käyttöönoton. Myös laajempi kvantitatiivinen kysely- tai monimenetelmätutkimus voisi kartoittaa, missä määrin urheilusta tutut kulttuuri-tekijät (kuten selkeät tavoitteet, tiimihenki, palautekulttuuri) esiintyvät menestyvissä vs. heikommin menestyvissä yrityksissä. Toinen hedelmällinen suunta olisi laajentaa näkökulmaa eri kohderyhmiin: tässä tutkimuksessa kuultiin päävalmentajia, mutta jatkossa voisi kerätä aineistoa myös pelaajilta, valmennusjohdon ulkopuolisilta asiantuntijoilta (esim. mentaali-valmentajat, joukkueenjohtajat) tai yrityspuolen työntekijöiltä ja johtajilta, jotka ovat kokeneet urheilun kaltaisia kulttuurihankkeita. Näin saataisiin moniulotteisempi kuva kulttuurin vaikutuksista ja rakennusprosessista eri roolien näkökulmasta. Lisäksi kulttuurien vertailua voisi syventää tarkastelemalla erilaisia urheilulajeja ja yrityssektoreita: onko esimerkiksi yksilöurheilulajien kulttuureissa oppeja, jotka jäivät tässä joukkuelaji keskeisessä tutkimuksessa huomiotta tai eroavatko startup-yritysten ja perinteisten suuryritysten kulttuuriset haasteet siten, että urheilun analogiat toimivat eri tavoin? Entä miten kansallinen kulttuuri moderoi urheilu-bisnes-ulottuvuutta – suomalainen valmennusfilosofia saattaa erota vaikkapa yhdysvaltalaisesta, mikä voi vaikuttaa siirrettävyyteen globaalissa kontekstissa. Kaiken kaikkiaan jatkotutkimus voisi hyötyä tämän työn viitoittamasta poikkialaisesta lähestymistavasta ja jatkaa organisaatiokulttuurin tarkastelua ennakkoluulottomasti eri elämänalueiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin syvennetään ymmärrystä siitä, miten menestyvän kulttuurin periaatteet rakentuvat ja mukautuvat eri ympäristöissä – ja miten voimme parhaiden käytäntöjen avulla kehittää niin yrityksiä kuin urheilujoukkueita kohti kestävämpää menestystä.

Loppuun vielä todella isot kiitokset haastatteluihin osallistuneille. Ilman teidän jakamaanne tietoa ja näkemystä olisi tämäkin tutkimus jäänyt tekemättä. Kiitos! Ja tsemppiä tuleviin koetuksiin myös teille urheilunparissa.

LÄHTEET

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus Efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Ahonen, A. (2019). Entrepreneurial growth in elite team sport SME's in Finland. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 22–39. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-0102>
- Ahonen, A. (2020). Strong entrepreneurial focus and internationalization – the way to success for Finnish ice hockey: The case of JYP ice hockey team. *Sport in Society*, 23(3), 469–483. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1696531>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2008). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Aleksynska, M., Berg, J., Foden, D., Johnston, H., Parent-Thirion, A., & Vanderleyden, J. (2019). Working conditions in a global perspective. <https://www.ilo.org/publications/major-publications/working-conditions-global-perspective>
- Alasuutari, P. (1994). Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Vastapaino.
- Allison, L. (2004). *The global politics of sport: the role of global institutions in sport*. Routledge.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage publications limited.
- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261–271. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.84.3.261>
- Andreff, W., & Szymanski, S. (Eds.). (2006). *Handbook on the economics of sport*. Edward elgar.

- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Springer Science & Business Media.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Auerbach, R., & Feinstein, J. (2004). *Let me tell you a story: A lifetime in the game*. Little, Brown and Company.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717–742.
- Bale, J., & Maguire, J. (Eds.). (1994). *The global sports arena: Athletic talent migration in an interdependent world*. Routledge.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy Of Management Review*, 11(3), 656–665.
<https://doi.org/10.5465/Amr.1986.4306261>
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675.
<https://doi.org/10.2307/3094912>
- Bass, A. (2002). *Not the triumph but the struggle: the 1968 olympics and the making of the black athlete*. University of Minnesota Press.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>

- Benedict, J. (2020). *The dynasty*. Avid Reader Press / Simon & Schuster.
- Bennett, W., & Crawley, S. (2007). *Don't die with the music in you*. ABC Books.
- Bennett, W., & Crawley, S. (2009). *Wayne Bennett: The man in the mirror*. ABC Books.
- Bernardinho. (2010). *Transformando suor em ouro*. Sextante.
- Bills, P. (2018). *The jersey: The all blacks: The secrets behind the world's most successful team*. Pan Macmillan.
- Bird, L., Johnson, E. M., & MacMullan, J. (2009). *When the game was ours*. HarperCollins.
- Boulin, J.Y. (2013), Working on Sunday: Regulations, impacts and perceptions of the time use practices, Henckel, D., Könecke, B., Zedda, R. and Stabilini, S. (eds.), *Space time design of the public city*, Springer, pp. 21–35.
- Boyle, R., & Haynes, R. (2009). *Power Play: Sport, the media and popular culture*. Edinburgh University Press
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). Evidence-Based Management: concept cleanup time? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19–32. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.45590138>
- Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Kim, H. (2011). Strength in Numbers: How does data-driven decision-making affect firm performance? *International Conference on Information Systems*. <https://ssrn.com/abstract=1819486>
- Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2016). The rapid adoption of Data-Driven Decision-Making. *American Economic Review*, 106(5), 133–139. <https://doi.org/10.1257/aer.p20161016>
- Buchanan, I., & Mallon, B. (2001). *Historical dictionary of the Olympic movement*. Scarecrow Press.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (Intelligently). *Long Range Planning*, 38(3), 299–319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005>
- Castells, M., & Himanen, P. (2002). *The information society and the welfare state: The finnish model*. Oxford University Press, USA.
- Carson, M. (2014). *The manager: Inside the minds of football's leaders*. Bloomsbury Paperbacks.
- Carter, N. (2006). *The football manager: A history*. Routledge.
- Carroll, P., Roth, Y., & Garin, K. A. (2010). *Win forever: Live, work, and play like a champion*. Portfolio/Penguin.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24(2), 168–188. <https://doi.org/10.1123/jsep.24.2.168>
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective*. Routledge.
- Clotfelter, C. T. (2011). *Big-time sports in American universities*. Cambridge University Press.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Cole, J., & Martin, A. J. (2018). Developing a winning sport team culture: Organizational culture in theory and practice. *Sport In Society*, 21(8), 1204–1222. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1442197>
- Collins, T., Martin, J., & Vamplew, W. (2005). *Encyclopedia of traditional british rural sports*. Psychology Press.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cornwell, T. B. (2008). State of art and science in sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising*, 37(3), 41–55. <https://doi.org/10.2753/joa0091-3367370304>
- Côté, J., & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307–323. <https://doi.org/10.1260/174795409789623892>
- Côté, J., & Hancock, D. J. (2016). Evidence-based policies for youth sport programmes. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8(1), 51–65. <https://doi.org/10.1080/19406940.2014.919338>
- Cox, M. (2017). *The mixer: The story of Premier League tactics, from route one to false nines*. HarperCollins.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending new public management: The transformation of public sector reforms*. Ashgate.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Culture change in elite sport performance teams: Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(3), 338–355. <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.650819>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Davids, K., Button, C., & Bennett, S. (2008). *Dynamics of skill acquisition: A constraints-led approach*. Human Kinetics.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Books.
- De Bosscher, V., De Knop, P., & Van Bottenburg, M. (2009). An analysis of homogeneity and heterogeneity of elite sports systems. *EJSS*, 9(3), 187–203.

- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M. (2015). Successful elite sport policies: An international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations. Meyer & Meyer Sport.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Del Bosque, V. (2015). *Ganar y perder: La fortaleza emocional*. Plataforma Editorial.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dennis, N., Fuller, N., & Valacich, N. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575. <https://doi.org/10.2307/25148857>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research*. SAGE.
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859–875. <https://doi.org/10.1037/a0015317>
- Dingle, G., & Mallen, C. (Eds.). (2020). *Sport and environmental sustainability: Research and strategic management*. Routledge.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dobson, S., & Goddard, J. (2011). *The economics of football*. Cambridge University Press.
- Dryden, K. (2019). *Scotty: A hockey life like no other*. McClelland & Stewart.

- Duda, J. L., & Balaguer, I. (2007). Coach-created motivational climate. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 117–130). Human Kinetics.
- Dungy, T. (2010). *The mentor leader: Secrets to building people and teams that win consistently*. Tyndale House Publishers.
- Dungy, T., & Whitaker, N. (2007). *Quiet strength*. Tyndale House Publishers.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 263–278). Berrett-Koehler.
- Eatough, E. M., Chang, C., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619–632. <https://doi.org/10.1037/a0021887>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.
- Edmunds, A., & Morris, A. (2000). The problem of information overload in business organisations: a review of the literature. *International Journal of Information Management*, 20(1), 17–28. [https://doi.org/10.1016/s0268-4012\(99\)00051-1](https://doi.org/10.1016/s0268-4012(99)00051-1)
- Elliott, R., & Harris, J. (Eds.). (2014). *Football and migration: perspectives, places, players*. Routledge.
- Ellis, S., & Davidi, I. (2005). After-Event Reviews: Drawing lessons from successful and failed experience. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 857–871. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.857>
- Erasmus, R. (2023). *Rassie: Stories of life and rugby*. Pan Macmillan.

- Erola, L. (2016). Suomalaisten olympiavoittojen tarinat: 146 huippuhetkeä vuodesta 1908 alkaen. Paasilinna.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino
- Eurofound (2025). Living and working in Europe 2024, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2023). The future of telework and hybrid work, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union, L 119, 1–88. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Eys, M. A., & Carron, A. V. (2001). Role ambiguity, task cohesion, and task self-efficacy. *Small Group Research*, 32(3), 356–373. <https://doi.org/10.1177/104649640103200305>
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240–1253.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.
- Finnish National Board on Research Integrity TENK. (2019). The ethical principles of research with human participants and ethical review in the human sciences in Finland. <https://tenk.fi/en/advice-and-materials/guidelines-ethical-review-in-human-sciences>
- Finnish National Board on Research Integrity TENK. (2023). Responsible conduct of research (RCR) and procedures for handling allegations of misconduct in Finland. <https://tenk.fi/en/advice-and-materials/responsible-conduct-research>
- Ferguson, A. (2013). ALEX FERGUSON: My autobiography. Hodder & Stoughton.
- Ferguson, A., & Moritz, M. (2016). Leading. Hodder.
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in Elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(2), 223–242. <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.559184>

- Forsman, R., & Tikander, V. (Toim.). (2012). *Tehtävä Tukholmassa: Suomi olympiakisoissa 1912. Suomen urheilumuseosäätiö.*
- Fort, P., & Philippe, J. (2018). *Zidane: The biography.* Ebury Press.
- Fort, R., & Quirk, J. (1995). Cross-subsidization, incentives, and outcomes in professional team sports leagues. *JEP*, 9(4), 75–85.
- Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association? *International Journal of Sport Finance*, 5(2), 108–127.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2016). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach.* Pitman.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Institute for Social Research.
- Gabbett, T. J. (2016). The training—injury prevention paradox: Should athletes be training smarter and harder? *British Journal of Sports Medicine*, 50(5), 273–280. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2015-095788>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gammelsæter, H., & Senaux, B. (Eds.). (2011). *The organisation and governance of top football across Europe.* Routledge.
- García, J., & Rodríguez, P. (2003). From sports clubs to stock companies? *European Sport Management Quarterly*, 3(4), 253–269.
- Gatland, W. (2013). *Pride and passion: My autobiography.* HarperCollins.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2007). *Globalization And Sport.* Blackwell Publishing.

- Gladden, J. M., & Milne, G. R. (1999). Examining the importance of brand equity in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 8(1), 21–29.
- Goldblatt, D. (2016). *The games: A global history of the Olympics*. W. W. Norton & Company.
- Goldblatt, D. (2006). *The ball is round: A global history of football*. Penguin.
- Goldsberry, K. (2019). *SprawlBall: A visual tour of the new era of the NBA*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Green, M. (2005). Integrating Macro- and Meso-Level approaches: A comparative analysis of elite sport development in Australia, Canada and the United Kingdom. *European Sport Management Quarterly*, 5(2), 143–166. <https://doi.org/10.1080/16184740500188805>.
- GSMA (2025). *The Mobile Economy 2025*. London: GSMA.
- Guenzi, P., & Ruta, D. (2013). *Leading teams: Tools and techniques for successful team leadership from the sports world*. John Wiley & Sons.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Guttmann, A. (2004). *Sports: The First Five Millennia*. University Of Massachusetts Press.
- Halila, H., & Norros, O. (2017). *Urheiluoikeus*. Alma Talent.
- Hallituksen esitys (12.5.2000). Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi vähittäiskaupan au-kiolo ajoista ja elinkeinon harjoittamisen oikeudesta annetun lain 3 §:n 23 kohdan kumoamisesta. <https://finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2000/49>
- Hannus, M. (1999). *Kultaiset kentät: Suomen yleisurheilun vuosisata*. WSOY.
- Halberstam, D. (2005). *The education of a coach*. Hyperion.

- Harris, J. (2023). *Tomlin: The soul of a football coach*. Sports Publishing.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Harwood, C. G. (2008). Developmental consulting in a professional football academy: The 5Cs coaching efficacy program. *The Sport Psychologist*, 22(1), 109–133. <https://doi.org/10.1123/tsp.22.1.109>
- Harwood, C. G., Barker, J., & Anderson, R. (2015). Psychosocial development in youth soccer players: Assessing the effectiveness of the 5C's intervention program. *The Sport Psychologist*, 29(4), 319–334. <https://doi.org/10.1123/tsp.2014-0161>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351108232>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Hebert, M. (2013). *Thinking volleyball*. Human Kinetics.
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2009). Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(3), 212–222. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.10.005>
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2010). Successful talent development in track and field: Considering the role of environment. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 20(S2), 122–132. <https://doi.org/10.1111/j.16000838.2010.01187.x>
- Henry, I. (2013). Athlete development, athlete rights and athlete welfare: A European Union perspective. *Int. J. Sport Policy*, 5(3), 213–231.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2005). Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. SAGE Publications, Incorporated.
- Holt, R. (1990). Sport and the British: A modern history. Oxford University Press.
- Honigstein, R. (2017). Bring the noise: The Jürgen Klopp story. Yellow Jersey Press.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hounshell, D. (1984). From the American system to mass production, 1800-1932: The development of manufacturing technology in the United States. Johns Hopkins University Press.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). Sport governance. Routledge.
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). Sport Management: Principles and applications. Routledge.
- Howard-Cooper, S. (2021). Steve Kerr: A life. William Morrow.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Hutchins, B., & Rowe, D. (2013). Digital media sport: Technology, power and culture in the network society. Routledge.
- Ibsen, B., & Seippel, Ø. (2010). Voluntary sport clubs in Scandinavian countries. *Sport in Society*, 13(4), 694–711.

- Itkonen, H., Ilmanen, K., & Koski, P. (2008). *Liikunta ja urheilu Suomessa*. Gaudeamus.
- ITU (2024). *Measuring digital development: Facts and figures 2024*. Geneva: International Telecommunication Union.
- Jackson, P. (2013). *Eleven rings: The soul of success*. Penguin Press.
- Jalonen, H. (2014). A framework for dealing with fundamental knowledge problems through social media. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 44(4), 558–578. <https://doi.org/10.1108/VINE-07-2013-0037>
- Jalonen, H. (2015). A complexity approach to value co-creation through business and sports cooperation. *Proceedings of the 11th European Conference on Management Leadership and Governance, Military Academy, Lisbon, Portugal 12-13 November 2015*, pp. 160-166. Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading, UK. ISBN: 978-1-910810-76-7
- Jalonen, H., Tuominen, S., Ryömä, A., Haltia, J., Nenonen, J., & Kuikka, A. (2018). How does value creation manifest itself in the nexus of sport and business? A systematic literature review. *Open Journal of Business and Management*, 6, 103–138. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2018.61008>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Jenish, D. (2008). *The Montreal Canadiens: 100 years of glory*. Doubleday of Canada.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393637>
- Jhally, S. (1984). The Spectacle of Accumulation: material and cultural factors in the evolution of the Sports/Media Complex. *Insurgent Sociologist*, 12(3), 41–57. <https://doi.org/10.1177/089692058401200304>
- Johnston, M., & Walter, R. (2014). *Hockey plays and strategies*. Human Kinetics.

- Johnson, G. (1992). Managing strategic change—Strategy, culture and action. *Long Range Planning*, 25(1), 28–36.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. FT Prentice Hall.
- Jokisipilä, M. (2014). *Punakone ja vaahteranlehti*. Otava.
- Jokisipilä, M., Kokkonen, J., Rantala, K., & Viita, O. (2018). *Koko kansan Leijonat: Suomikieken historia*. Docendo.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: a Meta-Analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Karikko, P., & Koski, M. (2006). *Legendary runner: A biography of Paavo Nurmi* (J. O. Virtanen & C. Grapes, Trans.). Sports Museum Foundation of Finland.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing and measuring brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Kelly, S. (2017). *The role of the professional football manager*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315518176>
- Kerr, J. (2013). *Legacy: What the All Blacks can teach us about the business of life*. Constable & Robinson.
- Késenne, S. (2007). *The economic theory of professional team sports*. Edward Elgar.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.

- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kokkonen, J. (2015). *Suomalainen liikuntakulttuuri: Juuret, nykyisyys ja muutossuunnat*. Suomen Urheilumuseosäätiö.
- Kolb, D. A. (1983). *Experiential learning : Experience as the source of learning and development*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB1767575X>
- Koski, P., & Heikkala, J. (1998). *Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos: Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa*. Jyväskylän yliopisto.
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon And Schuster.
- Kotter, J.P. (2012). Accelerate! *Harvard Business Review*. 2012 Nov;90(11):44-52, 54-8, 149. PMID: 23155997.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kristof-brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. SAGE.
- Lachance, A., & Ménard, J. F. (2022). *Team chemistry: 30 elements for coaches to foster cohesion, strengthen communication skills, and create a healthy sport culture*. Ecw Press.
- Lautela, Y., Wallén, G., Lautela, Y., & Wallén, G. (2007). *Rakas jalkapallo: 100 vuotta suomalaista jalkapalloa*. Teos.

- Laursen, K., & Salter, A. (2005). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131–150. <https://doi.org/10.1002/smj.507>
- Lehtonen, K., Uusikylä, P., Jalonen, H., & Lappalainen, S. (2025). A systems thinking approach for examining the turning points in the Finnish public sport policy. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1591211. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1591211>
- Liikuntalaki 10.4.2015/390. Finlex – Ajantasainen lainsäädäntö. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150390>
- Liker, J. K. (2003). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw Hill Professional.
- Lim, J., & Dinges, D. F. (2010). A meta-analysis of the impact of short-term sleep deprivation on cognitive variables. *Psychological Bulletin*, 136(3), 375–389. <https://doi.org/10.1037/a0018883>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.57.9.705>
- Lombardi, M. (2018). *Gridiron Genius: A master class in winning championships and building dynasties in the NFL*. Crown.
- Lowe, S. (2013). *Fear and loathing in La Liga: Barcelona vs Real Madrid*. Random House.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi ja miten?* Alma Talent. Helsinki.
- MacSkimming, R. (1997). *Cold War*. Heritage House Publishing Company Limited.

- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2009). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106–117. <https://doi.org/10.1016/J.Smr.2009.04.006>
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach–athlete relationship: A motivational model of coaching. *Journal of Sports Sciences*, 21(11), 883–904. <https://doi.org/10.1080/0264041031000140374>
- Maguire, J. (1999). *Global sport: Identities, societies, civilizations*. Polity Press.
- Maitland, A., Hills, L., & Rhind, D. (2015). Organisational culture in sport – A systematic review. *Sport Management Review*, 18(4), 501–516. <https://doi.org/10.1016/J.Smr.2014.11.004>
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Mandell, R. D. (1976). *The first modern Olympics*. Blacktoad Publishing.
- Mandis, S. G. (2016). *The Real Madrid way: How values created the most successful sports team on the planet*. BenBella Books, Inc.
- Mangan, J. A. (1981). *Athleticism in the Victorian and Edwardian public school*. Cambridge University Press.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Mason, D. S. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 402–419. <https://doi.org/10.1108/03090569910253251>
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273–283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach*. SAGE.

- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge, Ma: Havard.
- McCallum, J. (2006). *Seven seconds or less: My season on the bench with the runnin' and gunnin' Phoenix Suns*. Simon & Schuster.
- McCullough, B. P., & Kellison, T. B. (Eds.). (2018). *Routledge handbook of sport and the environment*. Routledge.
- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453–473.
- Meinander, H., & Autio, P. (2011). *Suomen historia: Linjat, rakenteet, käännekohtat*. WSOY.
- Mesmer-Magnus, J., Niler, A. A., Plummer, G., Larson, L. E., & DeChurch, L. A. (2017). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a continuation. *Career Development International*, 22(5), 507–519. <https://doi.org/10.1108/cdi-08-2017-0140>
- Miah, A. (2017). *Sport 2.0: Transforming sports for a digital world*. Mit Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson Uk.
- Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(4), 549–559. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.004>
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210–227. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.210>
- Neale, W. C. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sports: a contribution to the theory of the firm in sporting competition and in market competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1. <https://doi.org/10.2307/1880543>
- Noll, R. G. (2003). The organization of sports leagues. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 530–551.

- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- OECD (2023). *OECD Employment Outlook 2023: Artificial intelligence and the labour market*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>.
- OECD. (2007). *Climate change in the European Alps: Adapting winter tourism and natural hazards management*. OECD Publishing.
- OECD (2000). *Information Technology Outlook 2000: ICTs, E-commerce and the information economy*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/it_outlook-2000-en.
- Olympiakomitea, S. (2007). *Sadan vuoden olympiadi: Suomalaisen olympialiikkeen historia*. WSOY.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (N.d.). *Liikuntajärjestöt*. Haettu 1.9.2025 osoitteesta <https://okm.fi/liikuntajarjestot>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2024). *Avustus seuratoiminnan kehittämiseen (seuratuki) 2025*. Haettu 1.9.2025 osoitteesta <https://okm.fi/-/seuratoiminnan-kehittamistuki-seuratuki->
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Organising Committee for the Olympic and Paralympic Games Paris 2024. (2024). *Results books / Livres des résultats*. Organising Committee for the Olympic and Paralympic Games Paris 2024.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Paradis, K. F., & Martin, L. J. (2012). Team building in sport: Linking theory and research to practical application. *Journal of Sport Psychology in Action*, 3(3), 159–170. <https://doi.org/10.1080/21520704.2011.653047>

- Patentti- ja rekisterihallitus. (19.08.2025). Yhdistysrekisteri. Haettu 1.9.2025 osoitteesta <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. SAGE.
- Pearlman, J. (2014). *Showtime: Magic, Kareem, Riley, and the Los Angeles Lakers dynasty of the 1980s*. Avery.
- Perarnau, M. (2014). *Pep confidential: The inside story of Pep Guardiola's first season at Bayern Munich*. BackPage Press.
- Perarnau, M. (2016). *Pep Guardiola: The evolution*. BackPage Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. Harper & Row.
- Pilcher, J. J., & Huffcutt, A. I. (1996). Effects of Sleep Deprivation on Performance: A Meta-Analysis. *SLEEP*, 19(4), 318–326. <https://doi.org/10.1093/sleep/19.4.318>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition*. HBS Press.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447–469.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. Jossey-Bass.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 703–731.
- Rajala, T., & Jalonen, H. (2025). Beyond simplification in public sector accountability: Contradictions between principal–agent and complexity theories. *Public Administration Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/puar.13941>

- Rauniar, R., & Cao, R. (2025). An empirical study on the role of authentic leadership in strategic agile operations, organizational sustainability, and business performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*.
<https://doi.org/10.1007/s40171024-00432-w>
- Riekhoff, A., Krutova, O., & Nätti, J. (2019). The 24/7 economy and work during unsocial hours in Europe: Examining the influence of labor market dualization, regulation and collective bargaining. *Economic and Industrial Democracy*, 42(4), 1080–1104.
<https://doi.org/10.1177/0143831x19846330>
- Riordan, J., & Krüger, A. (1999). *The international politics of sport in the twentieth century*. Routledge.
- Ritchie, J., & Spencer, L. (1994). Qualitative data analysis for applied policy research. In: Bryman & R. G. Burgess (Eds.), *Analyzing qualitative data* (pp. 173–194). Routledge.
- Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165–187.
<https://doi.org/10.1080/16184740903559891>
- Rochet, J., & Tirole, J. (2003). Platform competition in Two-Sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
<https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rothwell, W. J. (2015). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. Amacom.
- Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy*, 64(3), 242–258. <https://doi.org/10.1086/257790>

- Rowe, D. (1999). *Sport, culture and the media: The unruly trinity*. Open University Press.
- Russell, B., & Branch, T. (1979). *Second wind*. Random House.
- Sacchi, A. (2021). *The immortals: Arrigo Sacchi and the story of a legendary team*. Back-Page Press.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE.
- Savage, P., & Glier, R. (2017). *4th and goal every day: Alabama's relentless pursuit of perfection*. St. Martin's Press.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2019). *The corporate culture survival guide*. John Wiley & Sons.
- Schmidt, J. (2021). *Ordinary Joe*. Penguin Ireland.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. SAGE.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Seippel, Ø. (2006). Sport and social capital. *Acta Sociologica*, 49(2), 169–183. <https://doi.org/10.1177/0001699306064771>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Harper & Row.
- Shondell, D., & Reynaud, C. (Eds.). (2002). *The volleyball coaching bible*. Human Kinetics.
- Shondell, D., & Reynaud, C. (Eds.). (2015). *The volleyball coaching bible (Vol. II)*. Human Kinetics.

- Simola, H. (2014). *The Finnish education mystery: Historical and sociological essays on schooling in Finland*. Routledge.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for Market-Based Organizational Learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318. <https://doi.org/10.1177/0092070397254003>
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231–266.
- Siukonen, M. (2012). *Suuri olympiateos: Olympiakisat 1896–2012*. Docendo.
- Skinner, J., Zakus, D. H., & Cowell, J. (2008). Development through sport: Building social capital in disadvantaged communities. *Sport Management Review*, 11(3), 253–275.
- Skille, E. Å. (2011). Sport for all in Scandinavia: sport policy and participation in Norway, Sweden and Denmark. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3(3), 327–339. <https://doi.org/10.1080/19406940.2011.596153>
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). Understanding sport organizations: The application of organization theory. *Human Kinetics*.
- Sloane, P. J. (1971). Scottish journal of political economy: The economics of professional football: the football club as a utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121–146. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.1971.tb00979.x>
- Smart, B. (2005). *The sport star: Modern sport and the cultural economy of sporting celebrity*. Sage Publications Ltd
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N., & Williams, D. (2013). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(2), 249–257. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.10.002>

- Smith, R. A. (2011). *Pay for play: A history of big-time college athletic reform*. University of Illinois Press.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Spear, S., & Bowen, H. K. (1999). Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, 77(5), 96–106.
- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Stambulova, N. B., & Wylleman, P. (2015). Dual career development and transitions. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.05.003>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Svarytė, L., Staškevičiūtė-Butienė, I., & Mujkic, D. (2016). The comparative analysis of the management culture in basketball clubs. *Laisvalaikio Tyrimai*, 1(7), 1–11. <https://doi.org/10.33607/elt.v1i7.229>
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1995). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä.
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257–285. [https://doi.org/10.1016/0364-0213\(88\)90023-7](https://doi.org/10.1016/0364-0213(88)90023-7)
- Szymanski, S. (2015). *Money and soccer: A soccernomics guide*. Bold Type Books.

- Szymanski, S. (2015). *Money and football: A soccernomics guide*. Bold Type Books.
- Szymanski, S., & Zimbalist, A. (2005). *National pastime: How Americans play baseball and the rest of the world plays soccer*. Brookings.
- Tannenbaum, S.I. & Cerasoli, C.P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A Meta-Analysis. *Human Factors*, 55, 231-245. <https://doi.org/10.1177/0018720812448394>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>
- Torre, J., & Dreher, H. (1999). *Joe Torre's ground rules for winners: 12 keys to managing team players, tough bosses, setbacks, and success*. Hyperion.
- Torre, J., & Verducci, T. (2009). *The Yankee years*. Doubleday.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of Coal-Getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>

- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2006). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515–541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative model and research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Varto, J. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä.
- Verducci, T. (2017). *The Cubs way: The zen of building the best team in baseball and breaking the curse*. Crown Archetype.
- Wagstaff, C. R. D., & Burton-Wylie, S. (2018). Organisational culture in sport: A conceptual, definitional and methodological review. *Sport & Exercise Psychology Review*, 14(2), 32–52. <https://doi.org/10.53841/bpssepr.2018.14.2.32>
- Wagstaff, C. R. D., Fletcher, D., & Hanton, S. (2012). Positive organizational psychology in sport: An ethnography of organizational functioning in a national sport organization. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(1), 26–47. <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.589423>
- Walker, S. 2017. *The captain class: The hidden force that creates the world's greatest teams*. Random House.
- Wallechinsky, D., & Loucky, J. (2012). *The Complete Book of the Olympics 2012*. Aurum Press Limited.
- Wallechinsky, D., & Loucky, J. (2014). *The complete book of the Winter Olympics*. Crossroad Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2007). Authentic Leadership: development and validation of a Theory-Based measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, N. G., Oh, I., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications, Inc.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sense-making. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. Jossey-Bass.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas Brealey.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Wicker, P., & Breuer, C. (2010). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14(2), 188–201. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.09.001>
- Wickersham, S. (2022). *It's better to be feared: The New England Patriots dynasty and the pursuit of greatness*. National Geographic Books.
- Wilson, J. (2018). *Inverting the pyramid: The history of soccer tactics*. Orion.
- Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (2017). Get ready to innovate! Staff's disposition to implement service innovation in non-profit sport organisations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4), 579–595. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1308418>
- Winter, T. (2015). *The triple-post offense*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Zirin, D. (2008). *A People's History Of Sports In The United States: 250 Years Of Politics, Protest, People, And Play*. The New Press

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun runko

Liite 2. Tiedote haastatteluun kutsuttaville ja suostumus

Liite 2. Tietosuoja

Liite 1. Haastattelun runko

Strategia ja menestyvän kulttuurin rakentaminen

- Miten määrittäisit menestyksekkään joukkueen kulttuurin?
- Onko sen kehittäminen enemmän johdonmukaista rakentamista vai jatkuvaa sopeutumista ympäristöön ja tilanteisiin?
- Onko olemassa valmennusfilosofian peruspilareita, joista ei voi tinkiä, jos halutaan menestyä?
- Miten näet strategian ja pelaajien joustavuuden merkityksen muuttuvissa tilanteissa ja miten edistät tätä sopeutumiskykyä valmennuksessasi? (yhdessä pelissä, pelin aikana ja kauden edetessä)
- Mitä konkreettisia asioita teet, jotta joukkueessa säilyy huippusuorituksiin tähtäävä kulttuuri?

Pelaajahankinnat ja joukkueen koostumus

- Millaisia tekijöitä otat huomioon, kun pyrit rakentamaan toimivan ja tasapainoisen joukkueen?
- Kuinka huomioit pelaajien urheilulliset taidot ja heidän persoonallisuutensa luodaksesi joukkueelle toimivan dynamiikan?
- Miten tarkkailet pelaajien ja joukkueen kehitystä ilman että keskityt vain otteluiden lopputuloksiin?
- Kun huomaat joukkueen suorituskyyvyssä tai kokoonpanossa heikkouden, miten pyrit parantamaan/korjaamaan sitä? Myös silloin kun ei voi vain hankkia pelaajia vahvistuksia.

Johtaminen

- Missä tilanteissa annat pelaajille enemmän vapauksia, ja missä taas korostat kurinalaisuutta – miten päätät tasapainon?
- Miten varmistat, että vahvat yksilöt toimivat joukkueen arvojen mukaisesti ja edistävät yhteistä päämäärää?
- Miten kehität johtajuutta pelaajien keskuudessa, esimerkiksi kapteenien tai avainpelaajien kautta? Vai kehittykö se enemmän omalla painolla?

Viestintä ja motivointi

- Millainen on mielestäsi hyvä kommunikointi paineen alla, esimerkiksi tappio- tai voittoputken aikana tai tärkeän ottelun alla?
- Miten annat palautetta — erityisesti silloin, kun pelaaja tai joukkue ei ole saavuttanut odotettua tasoa tai on jopa ylittänyt odotukset? Millä tavoin autat pelaajia pysymään motivoituneina ja keskittyneinä?

Henkinen valmistautuminen

- Miten valmistelet ja vahvistat joukkueen henkistä puolta suorituskyyvyssä?
- Kuinka tärkeäksi koet vapaa-ajan aktiviteetit tai muut urheilun ulkopuoliset hetket vahvistaaksesi joukkueen hyvinvointia ja yhteenkuuluvuutta?

Oppiminen ja sopeutuminen

- Mitkä ovat olleet urasi suurimmat opit valmentajana? Koetko, että johtamistyylysi on muuttunut urasi aikana?
- Miten olet hyödyntänyt niin onnistumisia kuin epäonnistumisia omassa ammatillisessa kehityksessäsi valmentajana?

- Millainen rooli jatkuvalla oppimisella ja kouluttautumisella on urallasi? Miten pysyt ajan tasalla valmennuksen uusista menetelmistä, trendeistä ja oivalluksista?
- Jos voisit antaa yhden neuvon yrityksille, jotka pyrkivät luomaan menestyksekkään joukkueen kulttuurin, mikä se olisi?

Liite 2. Tiedote haastatteluun kutsuttaville ja suostumus

LIITE 1: Tiedote ”Menestyvän kulttuurin rakentaminen - Mitä urheilujoukkueiden kulttuuri voi opettaa yrityksille” liittyvään tutkimukseen osallistuvalla ja suostumus osallistumiseen

Hei!

Olen tekemässä pro gradu-tutkielmaa ”Menestyvä kulttuurin rakentaminen - Mitä urheilujoukkueiden kulttuuri voi opettaa yrityksille?”. Pro gradu-tutkielmani tavoitteena on vertailla joukkueurheilukulttuurin ja yrityskulttuurin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä tarkastella, miten urheilumaailmassa toimivista kulttuurisista käytännöistä ja rakenteista voitaisiin hyödyntää myös yritysmaailmassa. Tutkielmani toteutetaan Lapin yliopistossa, osana Hallintotieteen maisteriopintoja. Tutkielmani aineistot kerää tutkielman tekijä, joka myös huolehtii henkilötietojen käsittelystä ja anonymisoinnista. Toivon, että voisin haastatella sinua, sillä näkemyksesi ovat tärkeitä päävalmentajan näkökulmasta ja menestyvän joukkueurheilukulttuurin ymmärtämisessä.

Pyydän sinua osallistumaan yhteen 1-2 tunnin mittaiseen haastatteluun Teams-alustan välityksellä. Kerään aineiston kesän ja loppu syksyn 2025 aikana. Osallistuminen on sinulle täysin vapaaehtoista, voit keskeyttää sen ilman seuraamuksia missä vaiheessa tutkimusta vain eikä osallistuminen aiheuta sinulle minkäänlaista haittaa, vaaraa tai uhkaa.

Aineistoja säilytän omalla ulkoisella kovalevyllä, jolloin vain minulla on pääsy aineistoihin. Salaan henkilöllisyytesi ja turvaan luottamuksellisuuden niin, ettei kukaan tutkimukseen osallistunut ole tunnistettavissa julkaistavista tai julkisesti esitettävistä aineisto-otteista. Aineistoa käsittelen lainmukaisesti ja tutkimuseettisiä periaatteita kunnioittaen. Säilytän aineistoa kolme kuukautta tutkielman hyväksymisen jälkeen, minkä jälkeen tuhoan sen tietoturvallisten käytäntöjen mukaisesti. Pro gradu-tutkielmani tullaan julkaisemaan Lapin yliopiston sähköisessä Lauda-järjestelmässä.

Voit ottaa minuun yhteyttä kaikissa tutkielmaan ja siihen osallistumiseen liittyvissä asioissa, yhteystietoni:

Tommi Repo

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, hallintotieteen maisterin tutkinto-ohjelma, Lapin yliopisto

Puhelinnumero: [REDACTED]

Sähköposti: [REDACTED]

Suostumus:

Olen ymmärtänyt, että osallistumiseni pro gradu-tutkielmaan on vapaaehtoista ja minulla on oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumiseni, milloin vain. Näin toimiessani minulle ei koidu mitään kielteisiä seuraamuksia.

Olen saanut kuvauksen pro gradu-tutkielmasta, johon aineistonkeruu liittyy, aineistonkeruun tavoitteista ja etenemisestä. Tiedotteessa on myös kuvattu oikeuteni haastateltavana sekä tietosuojan periaatteet, joilla on tarkoitus varmistaa turvallinen osallistumiseni tutkimukseen.

Saan tämän sopimuksen sähköpostilla ja vastaamalla sähköpostiin ilmaisen ymmärtäneeni saamani tiedot ja ilmaisen suostumukseni osallistua tutkimukseen.

Haastateltavan allekirjoitus ja päivämäärä

Liite 3. Tietosuoja

TIETEELLISEN TUTKIMUKSEN

Seloste käsittelytoimista

EU:n yleinen tietosuoja-asetus

Laatimispäivä: 02.02.2025

Tutkimuksen kuvaus ja henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset

Olet osallistumassa Lapin yliopistossa tehtävään pro gradu -tutkimukseen, jossa on tutkijana Tommi Repo. Tutkija suorittaa Yhteiskuntatieteiden maisterin tutkintoa Hallintotieteen op-
piaineessa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on vertailla joukkueurheilukulttuurin ja yritys-
kulttuurin samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä tarkastella, miten urheilumaailmassa toi-
mivista kulttuurisista käytännöistä ja rakenteista voitaisiin hyödyntää myös yritysmaail-
massa.

Jokainen tutkimukseen osallistunut saa a) kirjallisen suostumuslomakkeen sekä b) tämän
tietosuojailmoituksen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seu-
raamusta, jos kieltäydyt osallistumasta tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutki-
mukseen missä vaiheessa tahansa. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen kes-
keytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän selosteen koh-
dassa 9 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi kä-
sittelyyn.

1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä ja tutkimuksen vastuullinen tutkija

Nimi: Tommi Repo

Osoite: [REDACTED]

Puhelin: [REDACTED]

Sähköposti: [REDACTED]

2. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Lapin korkeakoulukonsernin tietosuojavastaavana toimii lakimies Jari Rantala.

Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuoja@ulapland.fi

3. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tutkimuksessa ei tulla keräämään henkilötietoja, mutta koska tutkimusaineisto hankitaan haastatteluilla, tutkimukseen osallistuvien nimet ovat näkyvillä aineistonkäsittelyn ensimmäisessä vaiheessa. Näitä tietoja käsittelee vain edellä mainittu pro gradu -tutkija Tommi Repo

Tutkija anonymisoi henkilötietojen yhteydet tunnistettaviin henkilöihin aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa. Anonymisoinnin jälkeen henkilötietoja sisältävät dokumentit hävitetään.

Koska tutkija anonymisoi tutkimusaineiston, julkaistuna näytettävästä aineistoista ei voida päätellä yksittäisten tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyyttä.

4. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan perusteella:

☒ tutkittavan suostumus

5. Mitä tietoja tutkimusaineisto sisältää

Tutkimuksessa haastateltavien nimet tulevat tutkijan tietoon. Tutkija anonymisoi henkilötietojen yhteydet tunnistettaviin henkilöihin aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa. Anonymisoinnin jälkeen henkilötietoja sisältävät dokumentit hävitetään.

6. Tietojen siirto tai luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle

Tutkija ei tule siirtämään eikä luovuttamaan tietoja kenellekään ulkopuoliselle.

7. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

☒ Tiedot ovat salassa pidettäviä.

Manuaalisen aineiston suojaaminen:

Tutkimukseen osallistuneiden suostumuslomakkeet säilytetään tietoturvallisesti digitoituna tutkijan toimesta salauksella varustetulla ulkoisella kovalevyllä ja/tai muistitikulla, johon vain tutkijalla on pääsy käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Paperiset suostumuslomakkeet hävitetään tietosuoja tehokkaasti.

Tutkija säilyttää haastattelujen nauhoitteet salauksella varustetulla ulkoisella kovalevyllä ja/tai muistitikulla, johon vain tutkijalla on pääsy käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Nauhoitteet hävitetään heti tietosuoja tehokkaasti, kun haastattelut on litteroitu.

Tutkija anonymisoi tutkimusaineiston ja säilyttää sen salauksella varustetulla ulkoisella kovalevyllä ja/tai muistitikulla, johon vain tutkijalla on pääsy käyttäjätunnuksella ja salasanalla.

8. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimuksen päättymisen jälkeen tutkija säilyttää tutkimusrekisteriä tietoturvallisesti salauksella varustetulla ulkoisella kovalevyllä ja/tai muistitikulla. Kolme kuukautta tutkimuksen hyväksymisen/julkaisemisen jälkeen tutkija hävittää sen.

9 Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tämän ilmoituksen kohdassa 1 mainittu henkilö.

Rekisteröidyn oikeudet

Suostumuksen peruuttaminen (GDPR, 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (GDPR, 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietoja siinä käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (GDPR, 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (GDPR, 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista seuraavissa tapauksissa:

- a) henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin;
- b) peruutat suostumuksen, johon käsittely on perustunut, eikä käsittelyyn ole muuta lailista perustetta;
- c) vastustat käsittelyä (kuvaus vastustamisoikeudesta on alempana) eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä;
- d) henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti; tai
- e) henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (GDPR, 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen, jos kyseessä on jokin seuraavista olosuhteista:

- a) kiistät henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa tutkija voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden;
- b) käsittely on lainvastaista ja vastustat henkilötietojen poistamista ja vaadit sen sijaan niiden käytön rajoittamista;
- c) Tutkija ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta sinä tarvitset niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi; tai
- d) olet vastustanut henkilötietojen käsittelyä (ks. tarkemmin alla) odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeutetut perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (GDPR, 20 artikla)

Sinulla on oikeus saada tutkijalle toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle rekisterinpitäjälle tutkijan estämättä, jos käsittelyn oikeusperuste on suostumus tai sopimus, ja käsittely suoritetaan automaattisesti. Kun käytät oikeuttasi siirtää tiedot järjestelmästä toiseen, sinulla on oikeus saada henkilötiedot siirrettyä suoraan rekisterinpitäjältä toiselle, jos se on teknisesti mahdollista.

Vastustamisoikeus (GDPR, 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin tutkija ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää rekisteröidyn edut, oikeudet ja vapaudet tai jos se on tarpeen oikeusvaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi. Tutkija voi jatkaa henkilötietojesi käsittelyä myös silloin, kun sen on tarpeellista yleistä etua koskevan tehtävän suorittamiseksi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kohdassa kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuojasetuksessa ja Suomen tietosuojalainsäädännössä säädetyillä perusteilla siltä osin,

kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Tietosuojavaltuutetun toimiston yhteystiedot:

Käyntiosoite: Lintulahdenkuja 4, 00530 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00531 Helsinki

Sähköposti: tietosuoja(at)om.fi

Puhelinvaihde: 029 566 6700

Kirjaamo: 029 566 6768