

# Mihin urheilujohtajat uskoivat muutoksia tehdessään?

Urheilujohtajien opit  
2010-luvun rakennemuutoksesta urheilussa.  
Millä missiolla, toimintatavoilla ja rakenteilla  
menestytään jatkossa?

Haastatteluraportti.

Eila Ruuskanen-Himma ja Maija Innanen  
Suomen Urheilujohtajaseniorit ry 19.1.2022

Kuva: Unsplash, Sven Kuchic, muokattu

SU  
FI SE

# Haastattelujen tavoitteet



- Luoda oppiva katse järjestäytyneen liikunnan ja urheilun rakennemuutokseen 2010-luvulla
- Tunnistaa yhdessä, millä missiolla, toimintatavoilla ja rakenteilla menestytään kohti vuotta 2030
- Synnyttää Suomessa avointa dialogia urheilujohtajuudesta
- Tuottaa polttoainetta urheilujärjestöjen strategiatyöhön sekä strategisen urheilujohtamisen seminaariin 19.1.2022
- Aktivoida alan tutkimusta.

# Urheilun rakennemuutos 2010-luvulla

## Historia: SVUL, TUL, CIF, SPL

Keskusjärjestökausi lakkaa kohti itsenäisiä järjestöjä  
1993: Perustettiin SLU. Toimialat. Itsenäiset alueet.

SLU

NS

KUNTO

OK

## LIIKKEEN LISÄÄMISEN KEHITYSTYÖ

- Kisakallion työryhmä 2009, SLU-yhteisö
- SLU:n kevätkokous 2010 hyväksyi suomalaisen liikunnan ja urheilun yhteisen vision: "Olemme maailman liikkuvin urheilukansa"
- OKM:stä viestittiin: yksi luukku
- SLU, NS, Kunto päättivät 2012 siirtää operatiiviset toiminnot uuteen järjestöön 2013 ja lakkauttaa toimintansa, OK ei mukana

SLU

NS

KUNTO

OK

- Valo perustettiin 2012, toiminta käynnistyi 2013
- Aluejärjestöjen äänioikeus heikkeni
- Isot liitot (8) eivät liittyneet: alueiden rooli, työnjaot
- OKM leikkasi Valon tukea

## 2010–2013 Valoksi

- Sama puheenjohtaja Valolle ja OK:lle 2014 alkaen
- Valon ja OK:n operatiivinen toiminta yhdistettiin 2014
- Aluejärjestöt eivät enää jäseniä nykyisessä OK:ssa

## HUIPPU-URHEILUN KEHITYSTYÖ

- Urheiluministerin asettama ja Risto Niemisen johtama huippu-urheilutyöryhmä 2008–2010
- Huippu-urheilun muutosryhmä 2010–2012
- Huippu-urheiluyksikkö Olympiakomiteaan 2012

## 2014–2017 Nykyiseksi Olympiakomiteaksi

# Urheilun rakennemuutos 2010-luvulla

## Historia

- Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminnalla on Suomessa yli 160-vuotinen historia lähtien ensimmäisen urheiluseuran perustamisesta 1856. Tarina on matkalla muuttunut ja muuttuu yhä osana toimintaympäristöä.
- Edeltävä liikunnan ja urheilun iso järjestörakenteen muutosvaihe osuu konkurssikypsän SVUL:n alasajoon valtion rahoituksen turvin, jolloin perustetaan Suomen Liikunta ja Urheilu ry (SLU r.y) vuonna 1993. Samalla perinteinen keskusjärjestöjen aikakausi päättyy. Puhutaan yhteistyö-, edunvalvonta- ja palveluorganisaatiosta, kattojärjestöstä tai sateenvarjoorganisaatiosta.
- Lajipohjaisen järjestäytymisen lisäksi rakenteeseen kuuluvat toimialat ja alueet. Alueiden määrä oli alkuun 8 ja nykyisin 15. SLU:hun kuuluivat nyt lähes kaikki liikuntajärjestöt. Jäsenpohja laajeni kansalaisjärjestöjen suuntaan.

## 2010-luvun rakennemuutoksen 1. vaihe: Valoksi

- Rakennemuutosta voi lähestyä monista näkökulmista: liikkeen lisäämisen kehitystyö, valtapeli ja tehokkuuden lisääminen tai yhden luukun -periaatteen käyttöönotto.
- **Lisää liikettä.** SLU kutsuu koolle Kisakallio-ryhmän vuonna 2009 ja järjestää yhteisölle keskusteluja toimintaympäristön muutoksista ja halutusta ihannetilasta.
- SLU:n kevätkokous 2010 hyväksyy suomalaiselle liikunnalle ja urheilulle yhteisen vision: ”Olemme maailman liikkuvien urheilukansa”.
- Visio2020:n viitekehukseen on koottu elämänkaaren mittainen liikuntaprosessi ja sen kriittiset pisteet. Auki kirjoitetut tavoitteet ovat, että liikunta ja urheilu ovat elämäntapa, liikkuminen on keskeinen osa lapsuutta ja nuoruutta, liikunta ja urheilu ovat merkittävimmät hyvinvoinnin edistäjät, suomalainen huippu-urheilu on innostavaa ja kansainvälisesti menestyvää, yhteinen tekeminen on kilpailuetu.

## Urheilun rakennemuutos 2010-luvulla

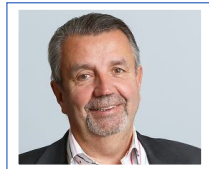
- Visiota seurasi liikunnan ja urheilun rakenne- ja toimintatapaselvitys vuonna 2011 ja yhteiset strategiset valinnat.
- Uusi järjestö perustetiin kesäkuussa 2012. SLU, Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto (Kunto) päättivät kevätkokouksissaan siirtää operatiivisen toimintansa vuoden 2013 alusta uuteen kattojärjestöön ja lakkauttaa toimintansa. SLU oli ehtinyt ”murrosikään”. Olympiakomitea ilmoitti jo aiemmin pysyvänsä itsenäisenä järjestönä.
- VALO ry, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio toimi vuodet 2013–2016. Valo aloitti toimintansa 2013 ja samalla käytiin keskusteluja säännöistä ja strategiasta. Aluejärjestöjen äänioikeus heikkeni (2/3). Suuret liitot (8) eivät aluksi liittyneet Valoon, koska muun muassa säännöistä ja aluejärjestöjen asemasta ei päästy sopuun. Valo aloitti jaetuilla puheenjohtajakausilla: ensin puheenjohtajana toimi Nuoren Suomen, sitten Kuntoliikuntaliiton ja sitten SLU:n entinen puheenjohtaja. Valon resurssit tiukkenivat heti alkuun. OKM leikkasi Valon tukea merkittävästi. Valo lakkautettiin 2016. Valo ehti vasta ”päiväkoti-ikään”.

- **Huippu-urheilun kehitystyö.** Kalevi Kivistön työryhmä päätti toimintansa 2004. Urheiluministerin asettama ja Risto Niemisen johtama huippu-urheilutyöryhmä toimi vuodet 2008–2010 ja Huippu-urheilun muutostyöryhmä (HuMu) vuodet 2010–2012. Olympiakomiteaan perustetaan 2012 huippu-urheiluyksikkö johtamaan ja koordinoimaan suomalaista huippu-urheilua.

### Rakennemuutoksen 2. vaihe: nykyiseksi Olympiakomiteaksi

- OKM:n liikuntayksikön johtaja oli aiemmin liputtanut ”SLOK-mallia”, jossa Suomen Liikunta ja Olympiakomitea -järjestö kattaisi tarpeet harrasteliikunnasta huippu-urheiluun.
- Valon puheenjohtajaksi kaudelle 2014–2016 valittiin sama puheenjohtaja, joka toimi Olympiakomitean puheenjohtajana. Huhtikuussa 2014 kerrottiin Valon ja Olympiakomitean yhdistävän operatiivisen toimintansa toimintansa ennen kesää 2014.
- Valo ja Olympiakomitea yhdistyivät uudeksi Olympiakomiteaksi, joka aloitti toimintansa 1.1.2017. Alueet eivät olleet enää jäseniä.

# 25 urheilujohtajaa



Jari  
HAAPANEN



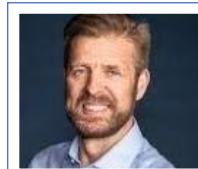
Juha  
HEIKKALA



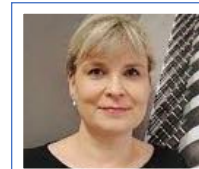
Teemu  
JAPISSON



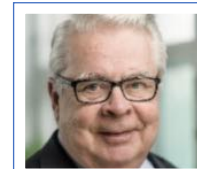
Jyrki  
KEMPPAINEN



Petteri  
KILPINEN



Tiina  
KIVISAARI



Kalervo  
KUMMOLA



Nelli  
KUOKKA



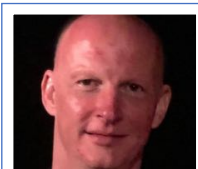
Maria  
LAAKSO



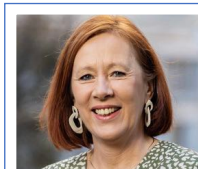
Timo  
LAITINEN



Risto  
NIEMINEN



Matti  
NURMINEN



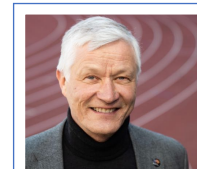
Sirpa  
PAATERO



Kirsti  
PARTANEN



Jukka  
PEKKALA



Antti  
PIHLAKOSKI



Petri  
POHJONEN



Jouko  
PURONTAKANEN



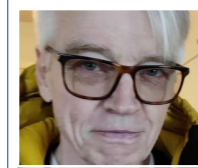
Susanna  
RAHKAMO



Jukka  
RAUHALA



Juha  
REHULA



Jorma  
SAVOLA



Aino-Maija  
SIREN



Roger  
TALERMO



Pekka  
VÄHÄTALO

Selvityksessä haastateltiin 25 järjestöjohtajaa, jotka olivat merkittävässä rooleissa 2010-luvun rakenneuudistuksessa: silloisten kattojärjestöjen, toimialojen, lajiliittojen, SLU-alueiden ja muiden järjestöjen puheenjohtajia ja operatiivisia johtajia. Kaikki pyydetty henkilöt lupautuivat haastatteluun. Haastateltavien sukupuolijakauma kuvastaa järjestöjohtajien sukupuolijakaumia.

# Kysymykset



## MISSIO JA TOIMINTATAVAT

1. Mitä missiota/perustehtävää vastuullasi oleva järjestö oli ratkaisemassa?
2. Millä toimialalla organisaatiosi sinusta toimi?
3. Mitkä olivat johtamasi organisaation tärkeimpiä "sidosryhmiä"?
4. Mitä tuolloin tarkoitti organisaatiosi yhteiskuntavastuullinen toiminta? Mitä sen eteen tehtiin?
5. Mitä tuolloin tarkoitti organisaatiosi kansainvälinen toiminta? Mitä sen eteen tehtiin?
6. Miten urheilujärjestöjen urheiluperheen - SLU:n, Nuoren Suomen, Kuntoliikuntaliiton, silloisen OK:n - kokonaisuus toteutti tehtävää edistää lasten ja nuorten liikuntaa, aikuisten harrasteliikuntaa, kilpa- ja huippu-urheilua, seurojen tukemista?

## RAKENNEMUUTOS

7. SLU, Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto yhdistettiin Valoksi? Miksi sinun mielestäsi organisaatiomuutos tehtiin?

8. Mitä missiota Valo oli ratkaisemassa?
9. Oliko muutos mielestäsi avoimesti valmisteltu (Valoksi, OK:ksi)
10. Tiesitkö että lopputulos oli se, että kaikki yhdistyivät Olympiakomiteaan?
11. Mitä hyvää yhdistymisellä saavutettiin?
12. Mitä yhdistymisellä kenties menetettiin?

## OPPEJA TULEVAAN

14. Mitä oppeja menneestä urheilujohtamiseen?
15. Mitä missiota nykyinen Olympiakomitea on sinusta ratkaisemassa?

## TULEVA MISSIO, TOIMINTATAVAT, RAKENTEET

16. Mitä missiota liikunta- ja urheilujärjestöjen pitää olla ratkaisemassa?
17. Millä toimintatavoilla menestytään?
18. Millä rakenteilla sinusta menestytään?
19. Mitä muuta haluat ottaa esiin?

# Menetelmä



- Puolistrukturoitu haastattelu, teemat
  - Haastateltaville kysymykset ennakkoon
  - Sitaatit tarkistettavaksi
- 
- **Kysymykset.** Haastattelu oli puolistrukturoitu, siinä edettiin ennalta sovittujen kysymysten ja teemojen mukaisesti. Haastateltavat saivat kysymykset etukäteen. Haastateltavia informointiin, että raportointi tapahtuu teemoittain ja että yksittäisen sitaatin saa tarkistettavaksi. Haastattelut ovat luottamuksellisia.
  - **Syksy 2021.** Haastattelut toteutettiin loka-joulukuussa 2021. Suurin osa haastatteluista toteutettiin etäyhteyksin (Teams) ja kestivät puolitoista–kaksi tuntia. Jokaisessa haastattelutilanteessa olivat läsnä molemmat haastattelijat. Haastattelijat välttivät tekemästä omia kysymyksiä tai kommentteja kesken haastattelun. Haastattelijat tekivät muistiinpanoja. Haastattelut nauhoitettiin tarkistamista varten, ne eivät ole julkisia.
  - **Teemoittain.** Sisällönanalyysissä haastattelijat kertoivat kunkin kysymyksen vastaukset kaikilta haastateltavilta. Joissakin kysymyksissä laskettiin esiintyvyyttä, jos oli mahdollista sanoa suurimman osan olleen tiettyä mieltä. Muuten tarkasteltiin haastateltavien nostamia teemoja ja ryhmiteltiin niitä temaattisesti. Raportoinnissa hyödynnettiin lähes suoria lainauksia ilman sen sanojaa. Tarkoitus oli nostaa urheilujohtamisen oppeja ja jännitteitä esiin, välttää henkilöiviä ”skuppeja” – ja suunnata keskustelua eteenpäin rakentavaan analyysiin.
  - **Haastattelijat.** Raportin tekijöiden oma tausta vaikuttaa aina lopputulokseen. Haastattelijat kokivat, että oma urheilujohtajan tausta edisti tärkeällä tavalla luottamuksellisen keskustelun syntyä sekä ilmiöiden ymmärtämistä.



# 1. Mitä missiota johtamasi järjestö oli ratkaisemassa?



✓ Liikuntaa ja urheilua elämänkaarella

✓ Lasten ja nuorten liikuntaa  
Aikuisten harrasteliikuntaa  
Huippu-urheilua

✓ Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminnan edunvalvontaa

**Missiot omin sanoin.** Haastateltavat kuvasivat missiot omin sanavalinnoin muun muassa seuraavasti:

- ✓ "Liikunnalla ja urheilulla hyvinvointia" "Koko kansan liikuttaminen" "Liikuntaa koko elämänkaarella"
- ✓ "Suomi liikkuvan lapsen maa" "Jokaisella lapsella on oikeus liikkua"
- ✓ "Liikunta elämäntavaksi" "Toimialamissio" "Aikuisten harraste- ja terveysliikunta"
- ✓ "Liikunta ja urheilu elämänkaarella alueellisesti"
- ✓ "Suomalaisen huippu-urheilun edunvalvontajärjestö"

- ✓ "Huippu-urheilun kansainvälisen menestyksen turvaaminen" "Olympismin aate"
- ✓ "Valita ja varustaa joukkueet kisoihin"
- ✓ "Vammaishuippu-urheilun agenda (nykyisin paralympiaurheilu)"
- ✓ "Vauvasta vaariin ja harrasteesta huipulle" (lajit)
- ✓ "Kattojärjestömissio" "Sateenvarjo- ja katto-organisaationa olla edistämässä koko liikunnan ja urheilun kenttää" "Koko liikunnan ja urheilun toimija ja edunvalvoja" "Kansalaistoiminnan tekijä ja tukija, mahdollistaja"

## 2. Millä toimialalla järjestösi toimi?



### ✓ Liikunnan ja urheilun toimialalla

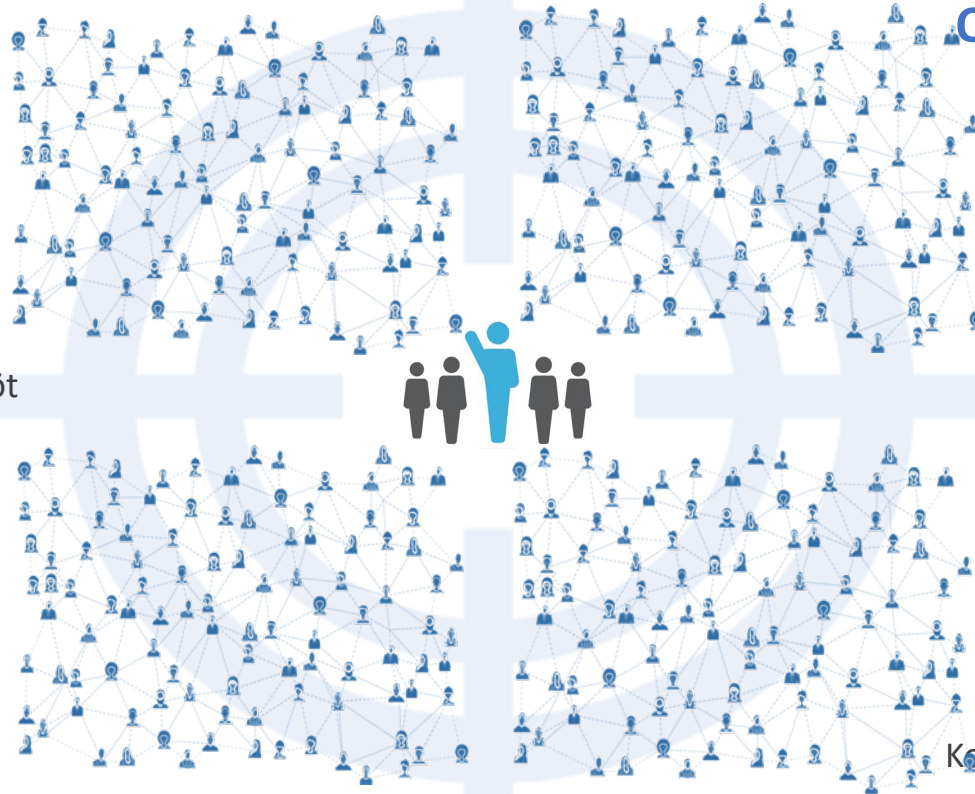
- Lasten ja nuorten liikunta
- Aikuisten liikunta ja urheilu
- Huippu-urheilu
- Vammaishuippu-urheilu (nyk. Paralympiaurheilu)
- Kansalaistoiminta, 3. sektori
- Seuratoiminta
- Lajitoiminta
- Valmennus ja koulutus
- Nuorisotoiminta
- Terveysliikunta
- Hyvinvointi
- Yhteiskunnallinen toimija, edunvalvonta
- Elämys ja business

**Liikunta ja urheilu.** Suurin osa haastateltavista nimesi toimialaksi liikunnan ja urheilun. Yksittäisissä vastauksissa tuotiin esiin yhteiskunnan muita toimialoja, kuten hyvinvointiala, elämysteollisuus tai liiketoiminta. Näitä ei erikseen kysytty haastateltavilta. Joissakin vastauksissa nostettiin esiin yhteiskunnallinen toimijuus ja edunvalvonta.

# 3. Mitkä olivat organisaatiosi tärkeimmät sidosryhmät?

## Liikunta- ja urheiluseurat Lajiliitot

Jäsenkenttä  
SLU/Valo  
Aluejärjestöt  
Toimialat  
Muut liittojohtajat  
Muut valtakunnalliset liikuntajärjestöt  
Seurojen toimijat,  
harrastajat, urheilijat, valmentajat  
Työntekijät  
Luottamusjohto  
Kansainväliset urheiluorganisaatiot  
Kihu, Likes  
Akademia, urheiluopistot  
Huippu-urheiluyksikkö



## Opetus- ja kulttuuriministeriö

Kunnat  
Valtio, eduskunta, poliitikot  
Muut ministeriöt  
Päätäjät  
Liikuntaneuvosto  
Maakuntaliitot  
Opetushallitus  
Muut Veikkauksen edunsaajat, verkosto  
Kansanterveys- ja kansalaisjärjestöt  
Yritykset  
(sponsorit, toiminnalliset kumppanit,  
yksityiset yhteisöt rakennuttajina)  
Työyhteisöt  
Media  
Päiväkodit  
Koulut, opettajat, kasvatuksen ammattilaiset

**"Omistajat"**. Lähes kaikki haastatellut toivat spontaanisti esiin seurat ja omat toimijat keskeisenä sidosryhmänä. Lajiliitot korostivat seurojen roolia "omistajina", samoin katto- ja toimialajärjestöt lajiliittojen asemaa "omistajina". Kaikki totesivat että opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) on tärkeä sidosryhmä. Muut sidosryhmät valikoituivat pitkälti perustehtävän mukaisesti.

# 4. Mitä tuolloin tarkoitti organisaatiosi yhteiskuntavastuullinen toiminta? (1/3)

- Liikunnan ja urheilun edistäminen on arvopohjainen missio, ja sellaisenaan yhteiskuntavastuullista toimintaa  
(lähes kaikki haastatellut)

- Olla yhteiskuntavastuun organisaatio tai hanke (Nuori Suomi, SLU/Valo, Kunto)
- Tulosperusteisen määrärahan jaon määrittely
- Poistetaan liikkumattomuutta
- Liikuntaa kaikille koko elämänkaarella
- Koulutusjärjestelmä
- Jatkuvuuden säilyminen yhteiskunnassa ja järjestössä
- Olosuhteiden edistäminen
- Vaikuttaminen kansainvälisissä urheiluorganisaatioissa

## 4. Mitä tuolloin tarkoitti organisaatiosi yhteiskuntavastuullinen toiminta? (2/3)

- Taloudellinen vastuu, hyvä hallinto
- Sosiaalinen vastuu, matala kynnyks, harrastamisen hinta ja vähävaraisten perheiden tukimuodot (rahastot, arpajaiset), yhdenvertaisuus, kasvatuksellisuus, ystävyys, osallisuus, yhteisöllisyys, sosiaalinen pääoma
- Urheilijan hyvinvointi
- Olympismi, muu kuin voittaminen (Olympia-akatemia)
- Toimintatapana kumppanuudet
- Antidopingtyö
- Kestävän kehityksen näkökulmat liikuntapaikkarakentamisessa
- Hankkeita: Reilu Peli, häirintä, sukupuolten tasa-arvo, työllisyys, ympäristö, taloudellinen tasa-arvo, suvaitsevaisuus

”Oma pesä kuntoon”

## 4. Mitä tuolloin tarkoitti organisaatiosi yhteiskuntavastuullinen toiminta? (3/3)

### Näkökulmia haastateltavilta

- **Käsite.** Yhteiskuntavastuu ei ollut tuolloin ollut käsitteenä tunnettu. Vastuullisuus on nykyisin kokonaisvaltaisempi teema.
- **Liikunnan edistäminen.** Liikunnan ja urheilun edistäminen nähtiin yhteiskuntavastuulliseksi toiminnaksi. Näin kommentoi suurin osa haastatelluista.
- Vastuullinen toiminta näyttäytyi pääasiassa oman toiminnan kehittämisenä ja laajentamisena. Tätä pyrki edistämään myös silloinen tulosperusteisen määrärahan prosessi (nuoret 50%, aikuiset 25%, huippu-urheilu 25%).
- **Yhteiskuntavastuuhanke.** Nuori Suomi oli jo sinällään yhteiskuntavastuuhanke. Liikuntakulttuurin yhteiskuntavastuun edistämiseksi SLU oli jopa edelläkävijä, moderni ja lajien tukija Reilun Pelin keinoin.
- Monet hankkeet olivat opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) tukemia ja ne koettiin monissa SLU:n jäsenjärjestöissä myös päälle liimatuiksi.
- Liikuntajärjestöt ovat olleet myös aloitteentekijöinä monissa yhteiskunnallisissa avauksissa, kuten Liikkuva varhaiskasvatus, Liikkuva koulu, iltapäivätoiminta.

*”Yhteiskuntavastuu on sitä, että poistetaan liikkumattomuutta”*

# Urheilujohtamisesta



”

Yhteiskuntasuhteet tulee olla kunnossa. Yhteiskuntavastuu on tänään arkipäivää, samoin kansainvälisyys.

- KALERVO KUMMOLA

# 5. Mitä tuolloin tarkoitti organisaatiosi kansainvälinen toiminta?

- Muotoihin sidottua
- Henkilösidonnaista
- Edustajuutta kansainvälisten organisaatioiden päättävissä elimissä ja työryhmissä
- ”Suomalaisia avainpaikoille”
- Pohjoismainen, eurooppalainen ja kansainvälinen yhteistyö
- Kokoavaa EU-vaikuttamista ministeriöiden kanssa
- Kahdenvälinen yhteistyö ja ohjelmat
- Kisahaut, tapahtumat, kongressit, kilpailutoiminta
- Osaamisen ja konseptien mallintamista, vaihtoa
- Antidopingtyö
- EU-hanketuet.





## 5. Mitä tuolloin tarkoitti organisaatiosi kansainvälinen toiminta?

- **Vaihteleva rooli.** Kansainvälisen yhteistyön rooli vaihteli paljon eri järjestöissä. Yhteistyö oli rakenteellista ja melko muodollista Olympiakomiteassa, SLU:ssa ja lajiliitoissa. Monissa näissä järjestöissä oli vahvoja kansainvälisiä vaikuttajia.
- **Kattojärjestö SLU.** SLU vastasi kattojärjestön kansainvälisestä toiminnasta: pohjoismainen yhteistyö, kokoava EU-vaikuttaminen linjassa OKM:n kanssa. SLU hoiti lisäksi Eurooppalaiset Urheilujärjestöt ENGSO:n puheenjohtajuutta ja edisti hankepuolella sukupuolten tasa-arvoa (EWS, IWG, puheenjohtajuudet). Veikkauksen edunsaajien edunvalvontatoimisto Brysselissä.
- **Lajiliitot.** Lajiliittojen kansainvälinen työ oli edustajuutta lajin kansainvälisten ja eurooppalaisten liittojen päättävissä elimissä ja työryhmissä. Lisäksi vaikuttamista tapahtui pohjoismaisissa kokouksissa, tapahtumissa, kongresseissa sekä kilpailutoiminnan yhteydessä.
- **Olympiakomitea ja Paralympiakomitea.** Olympiakomitean aktiivinen kansainvälinen vaikuttaminen liittyi jäsenyyteen Kansainvälisessä Olympiakomiteassa (IOC), yhteistyöhön Eurooppalaisten Olympiakomiteoiden (EOC) ja Maailman kansallisten olympiakomiteoiden (ANOC) kanssa. Kansainvälinen yhteistyö liittyi lisäksi olympiakisoihin ja muihin olympialiikkeen tapahtumiin.
- Vastaavasti Paralympiakomitea vaikutti muun muassa Kansainvälisen Paralympiakomitean (IPC) kautta ja vahvalla pohjoismaisella yhteistyöllä.
- **Nuori Suomi, Kunto, TUL.** Nuoren Suomen kansainvälinen työ keskittyi operatiivisesti osaamisen ja konseptien jakamiseen. Kuntoliikuntaliitto oli aktiivisesti verkostoitunut kansainvälisesti, kuten myös TUL.
- **Alueet.** Aluejärjestöillä oli muun muassa EU-hankkeita ja leirivaihtoa hanke- ja projektikohtaisesti.

# 6. Miten urheiluperhe - SLU, Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto, OK – toteutti tehtävää edistää lasten ja nuorten liikuntaa, aikuisten harrasteliikuntaa, kilpa- ja huippu-urheilua, seurojen tukemista?

- Toteuttivat perustehtävänsä ”ihan hyvin”
- Oli selkeät vastuutahot ja identiteetit
- Oli ”pöhinää”
- Ei ollut jaettava strategiaa
- Kaikki tekivät omilla tahoillaan, **siiloissa**
- Liian monta viestijää lajiliittoihin, seuroihin ja ministeriöön.



Kuva SLU:n arkistosta kuvaamassa yhteisön toimintaa.

## 6. Miten urheiluperhe - SLU, Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto, OK – toteutti tehtävää edistää lasten ja nuorten liikuntaa, aikuisten harrasteliikuntaa, kilpa- ja huippu-urheilua, seurojen tukemista?

- Järjestäytyneen liikunnan ja urheilun rakenteeseen sisältyivät perustehtävät edistää lasten ja nuorten liikuntaa, aikuisten harrasteliikuntaa, kilpa- ja huippu-urheilua ja liikunta- ja urheiluseurojen tukemista.

### *Näkökulmia haastateltavilta*

- **”Ihan hyvin”. Oli Intohimoa.** SLU, Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto ja OK toteuttivat omaa perustehtäväänsä periaatteessa ”ihan hyvin” ja arvolähtöisesti. ”Oli intohimoa tehdä ja iso toimintavapaus.”

*”Ihan hyvin” ”Oli intohimoa”*

- **Liian siiloissa.** Haastateltavista suuri osa koki hankalaksi sen, että kaikki järjestöt toimivat toisistaan erillään ja strategioita ei jaettu. ”Järjestöt tekivät omilla tahoillaan ja siiloissa.” ”Oltiin suuri kansalaisjärjestö, mutta pieni vaikuttaja ja viestijä, kun viestit kilpailivat keskenään.”
- **Selkeät vastuutahot.** Toisaalta tuotiin esiin, että oli selkeä malli, selkeät vastuutahot ja identiteetit. ”Rakenne ei ollut ylivoimaisen haastava tai hankala.”
- **Oli keskustelua.** ”Oli hyvää ”pöhinää” ja risteäviä pintoja lajiliittojen kanssa hyvässä ja pahassa.” ”Syntyi keskustelua suomalaisen liikunnan ja urheilun tilasta ja kehittämisestä, jota ei nykyisin ole.”

*”Liian erillään, siiloissa”*

# 7. SLU, Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto yhdistettiin Valoksi – miksi? 1/3

## Eri tulokulmia muutokseen



**SELKEYTTÄ!** Tehottomuus, päällekkäisyys, epäselvät työnjaot, lajiliittojen tuskastuminen neljään putkeen, liian monta viestiä kentälle, säästetään hallinnosta, ”äänekkäimmät halusivat”, muospaine, elämänkaariajattelu samaan organisaation ja putiikin johtamaksi, muotia: muissakin pohjoismaissa yksi järjestö.



**RAHAA!** Talouden näkökulmat: rahasta pulaa, hallintoa kevennettävä, resurssien ja vallan siirto lajiliitoille, ”omistajille”, rahaa huippu-urheilulle, valtapeliä.



**VIESTIT RAHOITTAJALTA!** Opetus- ja kulttuuriministeriöstä vahvat viestit ”yhdestä luukusta” - vähemmän valtakunnallisia järjestöjä.



**LISÄÄ LIKETTÄ!** Mahdollisuus olla vaikuttavampi, kehittyä modernisti, yksi ääni, yhden luukun periaate, lisää liikettä, seuratoiminnan laatua, liikunnallinen elämäntapa, parempaa menestymistä, ”Olemme maailman liikkuvien urheilukansa”.

# Urheilujohtamisesta



”

Rakennemuutosta ohjasi kolme vahvaa motiivikonaisuutta: 1) klassisen keskusjärjestön rakentajat, 2) resurssien ja vallankäytön siirto lajiliitoille ja 3) vahvistaa liikuntalain kirjausta – ”OKM vastaa liikuntapolitiikan yleisestä johdosta”.

- JORMA SAVOLA

## 7. SLU, Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto yhdistettiin Valoksi – miksi? 2/3

- Rakennemuutoksessa oli pelkistään kaksi tarinaa, toinen lähti liikkeelle tehokkuudesta ja resursseista ja toinen liikkeen lisäämisestä.
- **Selkeyttä – pois siiloista.** Järjestäytyneen liikunnan ja urheilun työnjaot ja roolit koettiin epäselviksi. Kokonaisuuden koettiin toimivan tehottomasti ja hitaasti, kun kaikilla oli oma agenda. Lajiliitot saivat katto- ja toimialajärjestöistä neljä eri viestiä. Toimialajärjestöt kilpailivat urheiluseurojen ajasta ja huomiosta. Lajiliitoilla oli omat alueensa. Lajiliitot eivät hahmottaneet SLU-alueiden roolia. Toimialajärjestöjen suoraa kentälle menemistä kritisoi. Seurat valitsivat missä mukana.
- Haastatteluissa nousi esiin, että, ”oltiin omissa komeroissa, mutta kuinka valmiita oltiin vastaanottamaan kriittisyyttä?” ”Oma lisäarvo on suuri, muiden ei.” ”Olemme tarpeellisia ja lisää resursseja.” Kun loppuasiakas ei ole keskiössä, toiminta on hidasta.
- SLU yhdisti osin järjestökenttää mutta ei riittävästi. Jotkut haastateltavat kokivat SLU:n roolin epäselväksi. SLU:n tehtävä oli katsoa kokonaisuutta, olla vaikuttaja, etujen valvoja, viestijä ja kehittäjä, ei niinkään tekijä.
- Nuoren Suomen innovatiivisuutta ja asiantuntijuutta arvostettiin paljon. Toiminnan kehittymistä projektiorganisaatioksi ja liiankin itsenäiseksi arvosteltiin ja se heikensi sisäisesti mainetta.
- Olympiakomitean kisoihin liittyvä rooli nähtiin selkeäksi mutta huippu-urheiluun kaivattiin laajempaa arviointia ja strategisia linjauksia. Tämä kehitystyö käynnistyi Kivistön, Niemisen ja lopulta Huippu-urheilun muutostyöryhmän työnä.
- Kuntoliikuntaliitto koettiin etäisemmäksi mutta sen perustehtävää arvostettiin.

## 7. SLU, Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto yhdistettiin Valoksi – miksi? 3/3

- **Rahaa - lajiliitoille, huippu-urheiluun.** Haastateltujen näkökulmasta yksi yhdistämisen perustelu oli rahavirtojen vapauttaminen hallinnosta toimintaan ja erityisesti lajiliitoille. Tämä toteutettaisiin purkamalla valtakunnallisia kattojärjestöjä ja keskittämällä hallintoa. Haastatteluissa tuotiin myös esiin motiivi suunnata lisää resursseja huippu-urheiluun.
- **Rahoittajalta viesti - yksi luukku.** Kukin neljästä järjestöstä ja alueet olivat erikseen yhteydessä opetus- ja kulttuuriministeriöön. Ison osan haastateltavien mielestä OKM:stä tuli vahva viesti, että olisi syytä pyrkiä tilanteeseen, jossa olisi vähemmän valtakunnallisia järjestöjä ja käytössä yhden luukun -periaate. Järjestöjohdossa koettiin, että tehdään muutos, ennen kuin joku muu tekee sen meidän puolesta – ”jos ei tehdä rakennemuutosta, sen tekee valtio”.
- **Lisää liikettä - yhteisestä visiosta.** Muutosmatkaa voi jäsentää myös niin, että lähtökohtana oli lisää liikettä. Ensin koottiin strateginen Kisakallio-ryhmä (2009), joka koostui SLU:n jäsenjärjestöjen johdosta. Keskustelua käytiin avoimesti ja laajasti.
- SLU:n vuosikokous 2010 päätti suomalaisen liikunnan ja urheilun yhteisestä visiosta 2020: Olemme maailman liikkuvin urheilukansa. Tätä seurasi kysymys, mitä voisimme yhdessä tehdä toisin ja paremmin. Tähän kuului myös yhteinen voima, suunnannäyttäminen ja moderni toiminta yhdessä.

# 8. Mitä missiota Valo oli ratkaisemassa?



- ”Olemme maailman liikkuvien urheilukansain”
- **Missio oli Nuoren Suomen, Kunnan ja SLU:n yhteissumma**
- Moderni keskusjärjestö
- Jonkinlainen yhdistävä voima
- Missiota ei hahmotettu, strategia jäi määrittelemättä, samoin roolit ja työnjaot yhteisössä.
- **Hahmottomaton missio.** Valon missio jäi monelle hahmottomaksi. Valo toteutti samaa tehtävää kuin kolme järjestöä aikaisemmin ja pienemmällä resursseilla, mitään ei valittu pois. Valo toimi alkuun niin, että jokaisella kolmella puheenjohtajalla oli puolen vuoden toimintakausi. Strategisiin kysymyksiin ei vastattu riittävästi. Isoissa lajiliitoissa koettiin, että olisi pitänyt jo tässä vaiheessa määritellä roolit ja työnjaot lajiliittojen ja alueiden kanssa. Monia isoja liittoja tämä ei tyydyttänyt. Jotkut harmittelivat Olympiakomitean poisjääntiä yhdistymisestä.
- **Selkeä missio.** Monet haastateltavat myös näkivät, että Valolla oli selkeä missio liikunnan – lasten ja nuorten liikunnan, aikuisliikunnan ja kansalaistoiminnan – osalta poislukien huippu-urheilu. Yhdistyminen modernisoisi järjestötoimintaa, päästäisi vanhoista rasitteista, yhdistäisi liikuntaa elämänkaarella ja tukisi lajiliittoja. Haastatteluissa tuli myös esiin, että Valolle olisi pitänyt antaa vähintään viisi vuotta aikaa löytää paikkansa.



# 9. Oliko muutos avoimesti valmisteltu?

VALOKSI:

”Kyllä”

”Ehkä”



OLYMPIAKOMITEAKSI:

”EI”

”Ei riittävän laajasti”

## 9. Oliko muutos avoimesti valmisteltu?

- **Valoksi päivänvalossa.** Suuri osa haastateltavista koki, että rakennemuutos Valoksi oli avoimesti valmisteltu, osallistujilla oli tieto missä mennään. ”Kaikki oli pöydällä.” Prosessi oli laaja ja osallistava. ”Muutosta tehtiin päivänvalossa.”
- Jotkut kokivat, että alkuvaihe ei ollut riittävän avoin ja yhdistyminen oli sisäänrakennettu valinta, mutta sitten lähdettiin rakentamaan yhdessä ”modernia” uutta järjestöä. Osa koki, että prosessi ei ollut vielä riittävän laajasti valmisteltu. Olisi tarvittu lisää luottamushenkilöiden mukaanottoa, avointa dialogia ja ennen yhdistymistä perustettavan uuden järjestön roolin ja työnjaon kirkastamista suhteessa jäsenkenttään. Mallia ei oltu jalkautettu loppuun asti. Myös alueet olivat mukana synnyttämässä Valoa, mutta yhdistymistä oli varjostamassa erimielisyys alueiden painoarvosta ja roolista. Herätettiin myös yksittäinen kysymys, että oliko jossakin ”masterplan” yhdistyä Olympiakomiteaan.
- **Olympiakomiteaksi kabineteissa.** Suuri osa haastateltavista koki, että rakennemuutos Olympiakomiteaksi ei ollut avoimesti valmisteltu. ”Ei todellakaan”, oli monen spontaani vastaus.
- Joku koki, että yhtä avoimesti kuin muutkin prosessit, mutta ei niin laajaa. Yhdistyminen oli useamman vuosikokouksen asia vuonna 2015. Tuotiin esiin, että muutosta käsiteltiin kummankin järjestöjen hallituksissa ja johtoryhmissä mutta lopputulos oli ”kuin annettu”.
- Prosessissa ei tehty isoja kyselyitä sidosryhmille, vaan yhdistymisessä menttiin rakenne edellä ja prosessi oli aiempaa keskitetympi. Ilmassa oli myös kysymys, että tulisiko aluejärjestöistä alueellisia olympiakomiteoita. Kerrottiin, että yhdistymisessä alueilla tarjottiin kannatusjäsenyyttä. Lopputulemana oli, että alueet eivät ole nykyisen Olympiakomitean jäseniä.

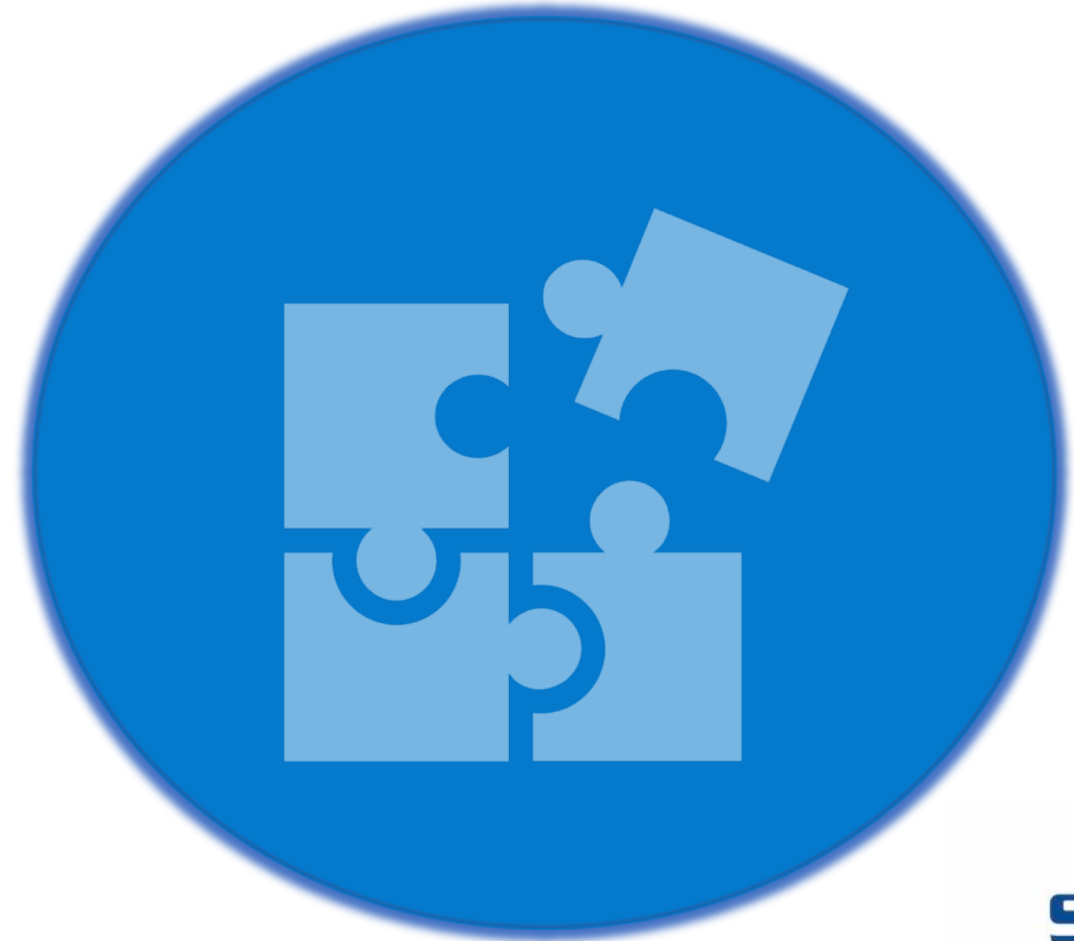
# 10. Tiesitkö, että lopputulos oli, että kaikki yhdistyivät Olympiakomiteaan?

## En tiennyt

Valoa perustettaessa (2012-13), että lopputulos olisi se, että kaikki yhdistyisivät Olympiakomiteaan.

Aavistin tai tiesin, kun

OK:lle ja Valolle tuli yhteinen puheenjohtaja (2014)



## 10. Tiesitkö, että lopputulos oli, että kaikki yhdistyivät Olympiakomiteaan?

- **Valoa rakennettaessa ja juhlistettaessa** lähes kukaan (23) haastateltavista ei tiennyt rakennemuutoksen lopputulosta, että kaikki yhdistyisivät Olympiakomiteaan. Moni koki luontevaksi, että Valo olisi valtakunnallinen liikuntaorganisaatio Helsingistä Pohjoiseen ja Olympiakomitea keskittyisi huippu-urheiluun. Olympiakomitean viesti oli silloin, että heillä on oma organisaatio ja tehtävä ja tehdään sieltä käsin yhteistyötä.
- **Kun Valolle ja Olympiakomitealle valittiin yhteinen puheenjohtaja**, monelle yhdistymisen polku kirkastui. Puhuttiin ”kaksipäisestä kotkasta”. Yksi haastateltavista kertoi tienneensä asian jo aiemmin.
- **Yhdistymisen polku oli hallitusjohtoista**. Molempien järjestöjen johtoryhmillä ja hallituksilla alkoi olla yhteisiä kokouksia. Haastatteluissa tuli esiin, että yhteisistä linjauksista keskusteltiin mutta ”lopputulos oli päätetty”.
- **Muutos tapahtui nopeasti**. Yhteisöllä oli jo ”happi loppunut” edellisessä rakennemuutoksessa. Olympiakomiteassa oli henkilövaihdoksia ja uudelleenorganisoitumista. Valo oli jäänyt jäsenyyksiltään, strategialtaan ja resursseiltaan ohueksi. Tämä helpotti yhdistymistä haluavien peliliikettä kohden Olympiakomiteaa. Muutos tuntui olevan paljolti ihmisistä kiinni.
- **Uusi hallitus valitsi nimeksi Olympiakomitean**. Valon ja Olympiakomitean yhdistymisen valmistelussa ehdolla oli myös nimi ”Olympia Liike”. Nimivalinta Olympiakomitea oli keskustelun tulos. Nimeä perusteltiin arvostetulla ja tunnetulla brändillä, jota ei tarvinnut selittää. Nimivalinta aiheutti haastatteluissa hyvin ristiriitaisia tunteita. Haastatteluissa tuotiin esiin mielikuva, että Olympiakomitea ”imaisi” Valon. Paralympiakomitea halusi pysyä itsenäisenä – sopimuksellisuus.

# 11. Mitä hyvää yhdistymisellä saavutettiin?

- **Yksi kattojärjestö**
- Yksi äänitorvi
- Ulkopuolisille selkeämpi malli
- ”Omistajien” tahto toteutui
- Huippu-urheiluun paremmat edellytykset



# Urheilujohtamisesta



Työnjakoa ja rooleja pitää selkeyttää – liikunnan ja urheilun yhteistyöllä ja sovitulla vastuulla saavutamme varmasti paremman lopputuloksen. Yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa ja viestinnässä on yhteisen näytön paikka.

- MARIA LAAKSO

# 11. Mitä hyvää yhdistymisellä saavutettiin? (2/2)

## Näkökulmia haastateltavilta

- **Yksi kattojärjestö.** Rakennemuutoksessa syntyi yksi kattojärjestö. Ensin SLU, Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto yhdistyivät Valoksi. Sitten Valo ja Olympiakomitea yhdistyivät Olympiakomiteaksi.
- **Selkeä. ”Omistajien” tahto.** Haastatteluissa tuli esiin, että malli on selkeämpi ulkopuolisen näkökulmasta. Samalla kysyttiin, miltä se näyttää jäsenistön näkökulmasta. Tuli esiin, että näin toteutui urheiluyhteisön tahto ”omistajien” näkökulmasta. Muutos vähensi liitoille ja seuroille puhuvia päitä. Syntyi mahdollisuus yhdelle entistä vahvemmalle äänelle. Yhdistymisen koettiin tuovat synergiaetuja.
- **Ei syviä saavutuksia.** Yhdistymisten alun tavoitteita olivat muun muassa ”liikettä lisää” ja ”hallintoa vähemmän”. Haastateltavat eivät juurikaan tuoneet esiin, miten nämä tavoitteet ovat toteutuneet. ”Jotain saavutettiin mutta ei syvästi.”
- **Huippu-urheilun kehitystyö.** Huippu-urheiluun kehittyi paremmat resurssit, rakenne ja olosuhteet. Ammattimainen toiminta ja osaaminen lisääntyivät matkalla uudeksi Olympiakomiteaksi ryhdyttäessä toteuttamaan huippu-urheilun muutostyöryhmän linjauksia. Olympia-akatemit, Urhea on iso onnistuminen.
- **Isojen lajien verkostoituminen.** Prosessin aikana isot lajiliitot verkostoituivat. Jotkut hyväksi todetut toiminnot, kuten Sinettiseura Tähtiseuraksi ja Sporttirekisteri, jatkoivat elämäänsä.
- **Enää johtamisesta kiinni.** Tuotiin esiin, että isossa kuvassa mentiin oikeaan suuntaan. Kattojärjestöt eivät enää taistele keskenään, kun on vain yksi kattojärjestö. Haastatteluissa tuli esiin, että nyt onnistuminen on kiinni siitä, miten Olympiakomiteassa osataan johtaa yhdessä liikunnan ja urheilun kokonaisuutta ja kaikkia osa-alueita.

# 12. Mitä yhdistymisellä menetettiin? (1/3)

- Osaamista ja resursseja lasten liikunnasta ja aikuisliikunnasta
  - Liikkeen lisäämiseksi innostunutta tuotekehittelyä, innovointia, konsepteja
  - Kattojärjestön resursseja – vaikuttaminen, viestintä, kansainvälinen työ
  - Ylpeyttä arvojen mukaisesta toiminnasta, identiteettiä, intohimoa liikkeen puolelta
  - Yhteishenkeä, yhteisöllisyyttä, luottamusta
  - Yhteyttä alueisiin
  - ”Saavutettiin vähemmän kuin haluttiin”





## 12. Mitä yhdistymisellä menetettiin (2/3)

### Näkökulmia haastateltavilta

- **Osaamista. Liikkeen lisäämistä.** Valtakunnallisella tasolla kadotettiin osaamista sekä henkilö- ja talousresursseja erityisesti lasten ja nuorten liikunnasta ja aikuisliikunnasta. Liikkeen lisäämisen toiminta-alue oheni. Menetettiin äänitorvi lasten liikunnalle.
- **Intohimoa ja tuotekehittelyä.** Menetettiin ylpeyttä arvojen mukaisesta toiminnasta, identiteettiä, intohimoa, innovointia ja tuotekehittelyä. Muutamat hyvät brändit ja konseptit kuihtuivat. Tällä oli vaikutusta myös varainhankintaan. ”Hävitettiin alabrändit: Nuori Suomi ja Kunto. Yksityinen sektori ei lähde mukaan ”himmeliin” - ei ole kohdennettua.”
- **Kattojärjestön resursseja.** Haastateltavat toivat esiin, että yhdistymisessä menetettiin kattojärjestössä tarvittavaa liikuntapolitiikan, viestinnän ja kansainvälisen työn resursseja. Valiokunnat asiantuntija-areenoina lakkautettiin. ”Saavutettiin vähemmän kuin haluttiin”
- **Kriittistä ääntä.** Kriittistä ja yhteiskunnallista ääntä katosi. Nostettiin esiin, että kansalaistoiminnan kehys kapeni. Joidenkin haastateltavien mielestä uudistusta tehtiin talouden ehdoilla ja valtanäkökulmasta. ”Mikä hätä oli yhdistää kaikki?” Muutoksessa Olympiakomiteaksi syntyi ”Liian iso laiva liikuteltavaksi - pienemmät menevät laidan yli.” Riittääkö osaaminen ja resurssit laajan tehtäväkentän hoitamiseen?
- **Valon potentiaalinen tarina.** Yhdistymisellä menetettiin potentiaalinen Valon tarina ja toimialojen asiantuntemusta. Valolle ei ehtinyt syntyä brändiä. Valon jäsenyyspohjaa arvosteltiin ”valuvikaiseksi”. OKM leikkasi Valon tukea. Valon johto oli saanut ministeriöstä suullisen lupauksen, että tukea ei leikata alkuun; järjestö saa päästä jaloilleen. Useiden haastateltavien mielestä OKM vaikutti turhan vahvasti yhdentymisen ratkaisuihin.

*”Saavutettiin vähemmän kuin haluttiin”*

## 12. Mitä yhdistymisellä menetettiin (3/3)

### Näkökulmia haastateltavilta

- **Luottamusta.** Menetettiin yhteishenkeä, yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Toisaalta isojen liittojen operatiivinen johto verkostoitui vahvemmin. ”Vahvat lajiliitot pärjäävät, mutta pelkona on, että syntyy kahden kerroksen väkeä.” Alueiden asema oli edelleen epäselvä.
- ”Yhtenäisyyttä on vaikea löytää huippu-urheilun kautta” ja eriytyneessä liikuntakulttuurissa. Kulttuurin rakentaminen kestää pitkään. Haasteena tuotiin myös esiin, että ”päiväkodit ja koulut eivät voi samaistua Olympiakomitean nimeen”.
- Pohdittaessa mitä menetettiin, jotkut haastateltavat palasivat myös SVUL-aikaan, jolloin piirit ja yhtenäinen koulutusjärjestelmä edisti tärkeällä tavalla lajiliittojen yhteistyötä.
- **Korjausliike?** Olympiakomitean säännöissä oli liikunnan edistämisen tehtävä.
- Syksyllä 2017 Olympiakomiteassa tehtiin päätös, että keskitytään enemmän seuratoimintaan, ei liikunnalliseen elämäntapaan. ”Vähitellen valittiin pois yhteiskunnallinen tehtävä.” Tämä on saanut kritiikkiä.
- Useat haastateltavat kokivat, että huippu-urheilu on vahvistunut muiden toiminta-alueiden kustannuksella.
- Ensin painopisteenä oli huippu-urheilu ja seuratoiminta, marraskuusta 2021 myös liikkeen lisääminen. ”Muutos on matka.”

# 13. Mitä oppeja menneestä urheilujohtamiseen? (1/7)

- **Missio aina ensin**

- Kulttuurin muutokselle annettava aikaa
- Prosessin oltava ammattimainen, avoin, osallistava
- Johtamista ja johtajuutta – tarvitaan modernia verkostojohtamista
- **Hallituksesta strateginen** - operatiivisen johdon ja luottamusjohdon työnjako selkeäksi
- Yhteiskunnallinen toimintaote
- Yhteiskuntavastuu tätä päivää
- **Tunnevoima** käyttöön
- Jännitteet pöydälle ja keskusteluun



## 13. Mitä oppeja menneestä urheilujohtamiseen? (2/7)

### Näkökulmia haastateltavilta

- **Missio ensin, rakenne vain työkalu.** Johtamisessa on lähdettävä missiosta liikkeelle. Ensin on määriteltävä strategia, sitten osaaminen ja lopuksi vasta rakenne. Kaikki keskustelu pitäisi käydä suhteessa arvoihin, päämäärään - ja kykyyn tulkita sosiaalista muutosta monipuolisesti.
- Muutoksessa on perusteellisesti mietittävä, mitä ollaan tekemässä, plussia ja miinuksia, eikä vain muotoa ja rakenteita. Johtoon valittujen pontimena tulisi olla tehdä hyvää ilman henkilökohtaisia valtapyrkimyksiä. ”Jos ei ole selkeää visiota, innostavaa johtamista ja ääntä mediassa, niin mikään ei mene eteenpäin.”
- **Kulttuurin muutokselle aikaa.** Kulttuurin muutokselle on annettava aikaa. ”Kulttuuri syö strategian aamupalaksi.” Merkitysten syntymisellä ja tarinoilla on tärkeä osa johtamisessa.
- **Brändi on kaikki kaikessa.** Brändin rakentaminen kestää aina vuosia. ”Keskusjärjestölle on kaikki kaikessa, että on hyvä brändi.” Maine syntyy tekojen ja viestien kautta. ”Kumpi aate ja tarina on parempi, se että jokainen meistä voi elää parempaa elämää verrattuna siihen, että ”kuusi hiihtäjää kisoihin?”
- **”Process has a value.”** Prosessi on tärkeä. Sen johtaminen vaatii ammattimaista otetta ja kykyä muutosjohtamiseen. Muutoksen polku on ennakoitava ja se on kestävyyslaji. Muutos ei tapahdu kabineteissa vaan dialogissa ja sitouttamalla. Täytyy olla tiedossa prosessi, jossa valintoja tehdään ja se, milloin ja miten pystyy vaikuttamaan.
- **Organisaatio ja ihmiset.** Johtajalta vaaditaan strategisen johtamisen lisäksi kykyä laajaan ja syvään yhteistyöhön. ”Urheilujohtaja johtaa organisaatiota ja ihmisiä; on tiedettävä, mitä ihmisten halutaan saavan aikaan ja miten fasilitoida yhteistä tekemistä.” On myös osattava tehdä organisaatorakenteita.

# Urheilujohtamisesta



”

Kun loppuasiakas ei ole keskiössä, toiminta on hidasta. Tärkeintä on kysyä, mikä on hyväksi lopulliselle asiakkaalle.

- PETTERI KILPINEN

# Urheilujohtamisesta



”

Tärkeintä olisi liikunnan ja urheilun arvostuksen lisääminen. Suomen urheilun suurimpia heikkouksia on tietty arkisuus, joka estää tunnevoiman hyväksikäytön ja respect-kulttuurin.

- RISTO NIEMINEN

## 13. Mitä oppeja menneestä urheilujohtamiseen? (3/7)

### Sitaatteja haastateltavilta

- **Johtaminen ja johtajuus.** Johtaminen on oma ammattinsa. Sen tulee olla ammattimaista palkkatyössä ja luottamusjohdossa. Tarvitaan johtamista ja johtajuutta. Johtamista on kuvattu ylipäällikön, USA:n entisen ulkoministerin Colin Powellin sanoin, että siirretään sotajoukkoja paikasta yksi paikkaan kaksi. Johtajuutta on se, että siirretään sellaiseen paikkaan, johon ei koskaan kuviteltu siirryttävän.
- Urheilujohtajan täytyy tuntea lajia, syvää intohimoa. Tarvitaan johtamisen ammattilaisia, jotka eivät lähde pelkästään substanssista liikkeelle. Ei pidä pelätä olla eri mieltä. Johtajan pitää olla rohkea, ei voi mennä siitä mistä aita on matalin. Jos matkan varrella on menty väärään suuntaan, tulee ottaa uusi kurssi.
- Avoimuus ja osallistaminen ovat tärkeitä. Muutoksessa on oltava avoin ja rakennettava vuorovaikutusta ja luottamusta.
- Rehellinen kannattaa olla, ihmiset näkevät kulissien taakse tai niiden läpi.
- **Osattava johtaa verkostoja.** Urheiluliikkeen johtaminen on mahdollista, jos on yhdessä jaettu missio, verkostojohtamisen osaamista ja rakentavaa asennetta. Järjestökentän kuva on himmeli eikä mitään muuta vaihtoehtoa ole kuin johtaa sitä verkostona. Hierarkkisella johtamisella ei voi tehdä mitään, vaan pitää saada ihmiset innostumaan ja sitoutumaan.
- Kullakin järjestöllä on oma visionsa. Verkostojohtamisessa pitää löytää eri toimijoiden liittymäpinnat. Kunkin on voitava tehdä omannäköistään perustehtävää kokonaiskuvassa. Verkostossa pitää löytää jokaisen toimijan motiivi ja mahdollistaa sen toteutuminen.
- Urheilujohtaminen on hohdokasta ja hyvin merkityksellistä, siinä tehdään hyvää koko yhteiskunnan kannalta.

# Urheilujohtamisesta

Kuva: HS, Antti Pihlakosken arkistosta



”

Yritysjohtaminen ja urheilujärjestöjen johtaminen ovat kaksi eri johtamisen lajia. Olisi tärkeää kehittää omaa urheilujohtamisen kulttuuria, innostaa ja sytyttää ihmisiä.

- ANTTI PIHLAKOSKI



# Urheilujohtamisesta



”

Johtaminen on oma ammattinsa ja urheiluun tarvitaan myös johtamisen ammattilaisia, jotka eivät lähde pelkästään liikunnan tai urheilun substanssista liikkeelle.

- PETRI POHJONEN

## 13. Mitä oppeja menneestä urheilujohtamiseen? (4/7)

### Sitaatteja haastateltavilta

- **Lähellä urheilijoita ja tekijöitä.** Urheilujohtajan täytyy tuntea lajia, syvää intohimoa - ei leipäpapeista ole urheilujohtajiksi. Pitää tuntea omakseen. Aina on petytty, kun on haettu luottamusjohtaja ulkopuolelta. Johtajan pitää tuntea lajia ja olla yhteydessä urheilijoihin. Urheilijoilla on hyviä ajatuksia eivätkä he vain juo mustikkakeittoa.
- **Hallituksesta strateginen.** Hallituksen oltava strateginen. Olisi haettava parhaat mahdolliset osaajat puheenjohtajiksi ja hallitukseen. Haasteena on, miten tämä toteutetaan. Luottamusjohdolla ja operatiivisella johdolla on oltava selkeä työnjako. Luottamusjohto linjaa ja operatiivinen johto saattaa linjaukset käytäntöön. Luottamusjohto on jatkossa syytä ottaa paremmin mukaan muutosprosesseihin. Luottamusjohdon mukaanotto strategiseen pohdintaan voi hidastaa prosessia, mutta ehdottomasti laadunaa sitä.
- **Urheiluliikkeen modernisointi.** Jos halutaan pitää yllä eurooppalaista urheilumallia, tulee pitää olosuhteet hyvinä, 2020-tasolla ja modernisoida koko urheiluliike. Modernissa yhteiskunnassa liikunnan ja urheilun kenttä ei voi olla viime vuosisadalta.

# Urheilujohtamisesta



”

Jos halutaan, että suomalainen urheiluliike on vetovoimainen, tulee meidän pitää huolta siitä, että seurat, liitot ja oppilaitokset ovat kilpailukykyisiä ja moderneja.

- ROGER TALERMO

## 13. Mitä oppeja menneestä urheilujohtamiseen? (5/7)

### Sitaatteja haastateltavilta

- **Yhteiskunnallinen ote tekemiseen.** Urheilujohtamisessa tarvitaan yhteiskunnan ymmärrystä. Pitää uudistua ja olla mukana yhteiskunnallisissa muutoksissa.
- Yhteiskuntavastuu on tänä päivänä arkipäivää, samoin kansainvälisyys. Tarvitaan myös pysyvyyttä, mutta pitää kehittyä niin, että ollaan innostavia.
- Yhteiskuntasuhteet tulee olla kunnossa ja laajasti, ei vain kavereiden kanssa. Vuoropuhelun on oltava laajaa ja sidosryhmiä osallistavaa.
- Jos tehdään vain liittojohtajien näkökulmasta, ei tule paras mahdollinen kakku. On tärkeä ymmärtää, että pöytiin tulee saada eri toimijat, kun ei olla johtamassa osakeyhtiötä vaan yhdistystä. Ei pidä kääntyä sisäänpäin ja takertua vain keskusteluun valtionavusta. Ihmisen käsityskyky on helposti vain hänen lompakkonsa kokoinen.
- **Intohimon toimiala. Tunne.** Pitää osata puhua niin, että kuulijassa tulee kylmiä väreitä. Urheilun voimavara on, että asioita tehdään sydämellä. Tavoitteena tulisi olla iloinen ja yhteisöllinen toimintakulttuuri. Johtaminen on viestintää. Koko ajan pitää viestiä ja vaikuttaa tunteisiin ja saada porukka pysymään kasassa.
- Suomen urheilun suurimpia heikkouksia on tietty arkisuus, joka estää tunnevoiman hyväksikäytön ja respect-kulttuurin. Kiitos toiminnanjohtajille tulee hallinnon pyörittämisestä. Historiasta ei opita mitään. Kun lähdet, olet dead. Kukaan ei pidä yhteyttä.
- Arvostus kohdistuu niihin, jotka voittavat. Hopeamitalisti ei kohtaa arvostusta. Suomalaiset kannustavat vasta, kun menestystä on saatu. Jos ei saada sponsoreita, on kysyttävä isosti, onko vika tarinassa? Jos on tunne, kyllä faktoja uskotaan. Pitäisi oppia viestimään merkityksiä ja kertomaan tarinoita.

# Urheilujohtamisesta



”

Liikunta- ja urheilujärjestöjen tulee kantaa huolta myös siitä, miten kansalaiset voivat. Mahdollisuus osallisuuteen ja merkityksellisyyden kokemiseen on hyvin tärkeää.

- SIRPA PAATERO

# Urheilujohtamisesta



”

Urheilujohtaminen edellyttää intohimoa, uskallusta laittaa itsensä peliin, hyvää tahtoa ja pitkää pinnaa. Urheilu kuuluu urheilijoille - mutta ei yksittäiselle huipulle.

- JUKKA RAUHALA

## 13. Mitä oppeja menneestä urheilujohtamiseen? (6/7) - jännitteitä

### Kansalaistoiminta – modernia verkostojohtamista

- Urheiluliike Suomessa pohjautuu aatteelliseen yhdistysmuotoiseen toimintaan. Vapaaehtoistoiminnan hiipumisesta erityisesti seuratasolla koetaan huolta.

### Sitaatteja haastateltavilta

- Urheilujohtaminen on modernia verkostojohtamista. Muutos yhdistyksissä vaatii aikaa, ymmärrystä, vahvaa sitouttamista ja ihmisten motiivien tunnistamista.
- Isot ja uudet lajit kohtaavat muutokset usein ensimmäisenä.

### Kansalaistoiminta – jäykät rakenteet estävät kehittymistä

- Muutosta vaikeuttaa ja hidastaa jäykkä rakenne, on monia tasoja: valiokunta, työvaliokunta, puheenjohtajisto, hallitus, vuosikokous.
- Urheilujohtaminen ei ole Suomessa mahdollista, on vaan toiminnan pyörittämistä. Tasoja on liikaa. Vain yhdistyseläimet jaksavat innostua.
- Moni on kukkulalla, jonne on päässyt demokraattista äänestyspolkua, eikä halua väistyä.
- Pitäisikö unohtaa kansalaistoiminta ja ammattimaistaa?

# Urheilujohtamisesta



Järjestöjohtamisen paradoksi – intohimo ja tunne vastaan jäykät rakenteet. Päätöksenteon ja muutöksenteon edellytyksiä tulisi järjestöissä suoraviivaistaa radikaalisti.

- JUKKA PEKKALA



# Urheilujohtamisesta



Kansalaistoiminta tulee nostaa arvoon ja esille. Muutosprosessi vaatii ihmisten osallistamista, yhteistä tekemistä, dialogia ja aikaa vähintään viisi vuotta. Vain näin voi syntyä jaettu käsitys tulevaisuudesta ja tahto toimia.

- KIRSTI PARTANEN

## 13. Mitä oppeja menneestä urheilujohtamiseen? (7/7) - jännitteitä

### Sitaatteja haastateltavilta

#### Yksi organisaatio liikunnalle ja huippu-urheilulle?

- Liikunnallisen elämäntavan ja kansainvälisen huippu-urheilun edistämisen yhteinen kattojärjestö voi toimia. On tehty jo niin monta rakennemuutosta, että tällä mennään.
- Onnistuminen vaatii kaikkien osapuolten tahtoa kulkea samaan suuntaan. Se vaatii huippuunsa viritettyä verkostojohtamisen osaamista.
- Se vaatii uudelleen organisoitumista kattojärjestön sisällä. Se vaatii vahvaa johtajuutta yleisesti ja kunkin strategisen painopisteen osalta. Se vaatii vaikuttavaa viestintää ja mainejohtamista.
- Monissa lajiliitoissa ja seuroissa on onnistuttu johtamaan liikunnan ja urheilun moninaisuutta harrasteesta huipulle.

#### Tarvitaan kaksi erillistä organisaatiota?

- Liikunnallisen elämäntavan ja kansainvälisen huippu-urheilun edistäminen vaatii kaksi organisaatiota, jotka tekevät yhteistyötä. (Tätä tuotiin esiin ennen kuin Olympiakomitea päivitti strategiseksi päävalinnaksi myös liikkeen ja liikunnallisen elämäntavan edistämisen.)
- Valoa rakennettaessa esillä oli myös malli, että vain hallinnot yhdistetään.
- Aika on ajanut ohi yhteisen mission. On yhä enemmän uusia asioita, eriytymistä ja polarisoitumista. Valta keskittyy liikaa. Ihmiselle ja menneelle ajoille on tyypillistä hakea yhtä ainoata ratkaisua. On vaikea kuvitella että sama hallitus innostuisi päiväkotiliikunnasta ja kansainvälisestä huippu-urheilusta, parempi että oma kotipesä.

# Urheilujohtamisesta



Kuka määrittää, milloin urheiluyhteisö, kohderyhmät tai rahoittajat ovat tyytyväisiä? Tarvitaan avointa, jatkuvaa ja luottamukseen perustuvaa ulkopuolista arviointia.

- JYRKI KEMPPAINEN

# 14. Mitä missiota nykyinen Olympiakomitea on ratkaisemassa?

- **Huippu-urheilumenestystä**
- **Liikunnan ja urheilun kokonaisuutta**

## *Näkökulmia haastateltavilta*

- **Nykyinen.** Mitä nykyinen Olympiakomitea on ratkaisemassa? Syntyneissä mielikuvissa oli kaksi linjaa: kansainväliseen menestykseen pyrkivää huippu-urheilua tai liikunnan ja urheilun kokonaisuutta. Oli myös epätietoisuutta Olympiakomitean painotuksista, joiden koettiin vaihtuvan puheenjohtajakaussittain.
- **Päivitys.** Olympiakomitean syyskokous päivitti strategian 20.11.2021. Uudeksi päävalinnaksi seura- ja järjestötoiminnan edellytyksien rakentamisen ja huippu-urheilumenestyksen tuottamisen rinnalle nousi liikkeen ja liikunnallisen elämäntavan edistäminen.
- **Resurssit.** ”Nykyisellään pyrkii ratkaisemaan kaikkea - liikunnallista elämäntapaa ja huippu-urheilua - onko mahdollista johtaa?” ”Hieno missio, mutta miten onnistutaan ja organisoidutaan?” ”Keskittyminen organisoituneeseen liikuntaan olisi perusteltua.” ”Edistetään liikunnan ja urheilun kokonaisuutta mutta huomattavasti pienemmillä resursseilla kuin aikanaan.” ”Riittävätkö osaaminen ja resurssit, sen näyttää aika?”
- **Rooli.** Kattojärjestön roolista tuotiin esiin tarve keskittyä liikunnan ja urheilun arvostuksen nostamiseen, yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, viestintään, yhteisten foorumien luontiin, yhteisten konseptien kehittämiseen ja jäsenpalveluihin.

# 15. Mitä missiota järjestöjen pitää olla ratkaisemassa?

Liikunnallinen  
elämäntapa

+

Huippu-  
urheilu



• "Ykköstehtävä"

## 15. Mitä missiota järjestöjen pitää olla ratkaisemassa?

- **Liikunnallinen elämäntapa ykköstehtävä.** Haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että järjestöjen tärkeimpänä tehtävänä on liikunnallisen elämäntavan edistäminen.
- Sitaatteja haastateltavilta*
- **Sekä liikunta että huippu-urheilu.** Pitää olla edistämässä sekä liikunnallista elämäntapaa että huippu-urheilumenestystä. Olemme maailman liikkuvien urheilukansa oli hyvä missio ja on edelleen validi.
  - Liikkujan polku ja urheilijan polku eivät ole poissulkevia vaan toisiaan tukevia. Kansalaisten liikuttaminen ja hyvinvointi on ykköstehtävä. Arjen aktiivisuudesta kansainväliseen huippu-urheiluun. Rinta rinnan. Kansalaisliikkeen missio.
- Missiota on tarkasteltava kahdesta suunnasta: yhteiskunnan ja sidosryhmien. Yhteiskuntavastuuta on rakentaa tehokas organisaatio.
  - Yhteiskuntavastuuta on kansanterveyden vahvistaminen, että ihmiset voivat hyvin ja ovat mahdollisimman terveitä. Erityisesti lapset ja nuoret ovat tärkeitä. Strategisin asia juuri nyt on, millä saada korona-ajan pudokkaat mukaan? Työtä tehdään 2020-luvulla syntyneelle sukupolvelle, jotta he saavat liikunnallisen elämän.

*Liikunnallinen elämäntapa ykköstehtävä*

# Urheilujohtamisesta



”

Talouden lisäksi pitää keskustella urheilun olemassaolon tärkeydestä. Liikunnan ja urheilun perustelua tulee hakea terveydestä ja yleisestä hyvinvoinnista. Liikunnan ja urheilun arvostuksen nostaminen on ratkaisevaa myös edunvalvonnassa.

- JOUKO PURONTAKANEN

# Urheilujohtamisesta



Mikä on liikuntakulttuurin missio ja lisäarvo suomalaiselle yhteiskunnalle? Miksi järjestelmää kannattaa ylläpitää? Minkälaisessa toiminnassa nuoret haluavat olla mukana? Onko organisoitunut liikunta vain lajiliittojen asia?

- JUHA HEIKKALA



# 16. Millä toimintatavoilla menestytään? (1/4)

- **Yhteistyöllä**  
yhteistyön missiolla
- Hyvillä  
ihmissuhteilla
- Arvojohtamisella
- Verkostoilla ja  
osallisuudella
- Vaikuttavalla  
viestinnällä
- Intohimolla



- Vastuullisella ja  
yhteiskunnallisella  
otteella
- Ennakoinnilla
- Joustavilla  
rakenteilla
- Jatkuvalle  
osaamisen  
kehittämisellä

# Urheilujohtamisesta



”

Nyt pitäisi johtaa arvoilla ja missiolla. Siis vielä etsiä vastaus peruskysymykseen: ”Miksi olemme olemassa!” Tärkeää ovat avoimuus, aito yhteisen maalin hakeminen, vuorovaikutus – johtamisen perusasioita.

- PEKKA VÄHÄTALO

## 16. Millä toimintatavoilla menestytään? (2/4)

### Sitaatteja haastateltavilta

- **Yhteistyön missiolla.** Omaa missiota pitää katsoa yhteistyön mission kautta. Pitäisi olla suomalainen malli, verkosto, ristiin tekemistä, kaverin auttamista, jeesaaminen kaikki kaikessa. Paras yhteistyö - kun suomalaiset lajit eivät kilpaile keskenään vaan tekevät yhteistyötä. Kun tehdään yhteistyötä, pitkällä tähtäimellä voitetaan. Lajeilla olisi paljon saamista toisiltaan, samoin muilta järjestöiltä.
- **Hyvillä ihmissuhteilla.** Hyvää tahtoa, toisten kunnioittamista ja arvonantoa. Innostava ja toisia kunnioittava lähtökohta, annetaan jokaisen kukan kukkia. Respect. Räkсыttämällä ei saa asioita eteenpäin, tärkeintä ovat hyvät ihmissuhteet. Kuuntelu kannattaa aina. Pitää tuoda rakentavasti ongelmia esiin ja samalla ratkaisuehdotuksia. Hyvien välien kautta voidaan tuoda kipeitäkin asioita esiin. Luottamusta.
- **Arvojohtamisella.** Arvoilla johtaminen. Arvot johtavat paljon. Hyvässä johtamisessa suuria uudistuksia mietitään perinpohjaisesti ja laajan keskustelun kautta. Omaehtoinen, uudistava ote. Avoin, reipas sisäinen arvokeskustelu. Päivittäisiä johtamisen välineitä tarvitaan.
- **Verkostoilla.** Ristiin tekeminen verkostoissa. Osallistuminen ja vuoropuhelu tärkeää. Kannustaminen, jatkuva sitouttaminen. Pitää kuunnella ja innostaa ja samalla pitää lupauksesta kiinni. Pitää löytää joustavia toimintatapoja ja olosuhteita. Yhteistyöllä, avoimuudella, selkeällä strategialla ja valinnoilla – kaikkien ei tarvitse olla kaikessa mukana. Hyvät roolitukset.

# Urheilujohtamisesta



Onnistuminen vaatii kestäväää ja johdonmukaista johtamista sekä rehellistä kommunikointia valinnoista. Arvopohjan ja ilmapiirin tulisi olla sellainen, että haluamme tukea toistemme onnistumista.

- NELLI KUOKKA

## 16. Millä toimintatavoilla menestytään? (3/4)

### Sitaatteja haastateltavilta

- **Osallisuudella.** Kansalaistoiminnan arvona on osallisuus – ja se pitää nostaa paremmin esiin. Hyvillä palveluilla menestytään mutta osallisuus on tärkeintä. Urheilujohtamista ei voi tehdä nyrkkiä pöytään – systeemillä, pitäisi olla vieläkin enemmän tekemisissä toistemme kanssa.
- **Vaikuttavalla viestinnällä.** Pitää viestiä 10 kertaa enemmän kuin koetaan tarvittavan.
- **Intohimolla.** Yhteistyö ei synny päälle liimaamalla vaan yhteisestä päämäärästä, intohimosta. Täytyy tuntea lajia, olla sydän, innostus, intohimo – ei leipäpapeista ole tähän. Verkostot - vaativaa osaamista ja sen rinnalla intohimon tukeminen.
- **Yhteiskunnallisella otteella.** Kestävillä toimintatavoilla, tulee olla mukana ratkaisemassa yhteiskunnallisia ongelmia yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Pitää löytää tapa keskustella laajan sidosryhmäkentän kanssa. Pitää olla joustavia ja monipuolisia toimintatapoja ja mahdollisuuksia siihen, että ne, jotka eivät ole liikunnallisesti taitavia, pääsisivät mukaan.
- **Vastuullisuudella.** Yhteiskunnallinen toimija. Hyvää hallintoa. Avoimuus, vastuullisuus, inhimillisuus, rehellisyys, johdonmukaisuus. Aidon tekemisen tulee olla totta, kaikki tulee ilmi. Urheilun tulee olla esimerkki vastuullisuudessa ja eettisyydessä. Urheilu on aivan liian tärkeä asia tullakseen pilatuksi epäeettisellä toiminnalla.

# Urheilujohtamisesta



”

Rehellinen kannattaa olla, ihmiset näkevät kulissien läpi. Joka pystyy hallitsemaan tunteen, se pärjää. Jos on tunne, kyllä faktoja uskotaan.

- JUHA REHULA

## 16. Millä toimintatavoilla menestytään? (4/4)

### Sitaatteja haastateltavilta

- **Ennakoinnilla.** Toimintaympäristön muutosten ennakointi toimintatapana. Pitää osata seurata tiettyjä signaaleja antavia tahoja. Pitää osata katsoa kulman taakse, tuleeko bussi päälle. Uudella sukupolvella on erilainen käsitys auktoriteeteista. Esimerkkinä kysymys valmentajalle: ”Miten aiot varmistaa meidän menestymisemme?” Miten varaudutaan siihen, minkälaista porukkaa tulee vapaaehtoiseksi, valmennettavaksi tai töihin? Mitä tämä vaatii tulevilta johtajilta?
- **Joustavilla rakenteilla.** Mahdollisimman kevyet ja ketterät rakenteet. Toimintatapa verkostomainen. Teennäiset foorumit eivät tuota tulosta, vaan hyvät syntyvät kuin itsestään.
- **Osaamisella.** Jatkuva osaamisen kehittäminen on ydin, niin että ymmärretään, ei vain tätä päivää, vaan myös tulevaisuutta. Pitäisi olla mentaliteetti, että tehdään paremmin kuin kukaan muu maailmassa – ajatus kaikkeen tekemiseen. Pitää älyllisesti haastaa itseään näkemään muiden näkökulmasta. Johtaminen on yhä hankalampaa. Järjestöjohtajien tulee olla ekonomeja, juristeja, psykiatreja ja sisällön osaajia. Visio, jatkuvaa sitouttamista, henkilökohtaistamista, identiteettien ymmärrystä, pelisääntöjä. Tarvitaan myös digiosaamisen kehittämistä.

# Urheilujohtamisesta



Muutokseen tarvitaan aikaa. Luottamushenkilöiden mukaanotto strategiseen pohdintaan voi hidastaa prosessia, mutta ehdottomasti laaduntaa sitä.

- TEEMU JAPISSÓN



# Urheilujohtamisesta



”

Yhteistyöllä, avoimuudella, selkeällä strategialla ja valinnoilla menestytään – kaikkien ei tarvitse olla kaikessa mukana.

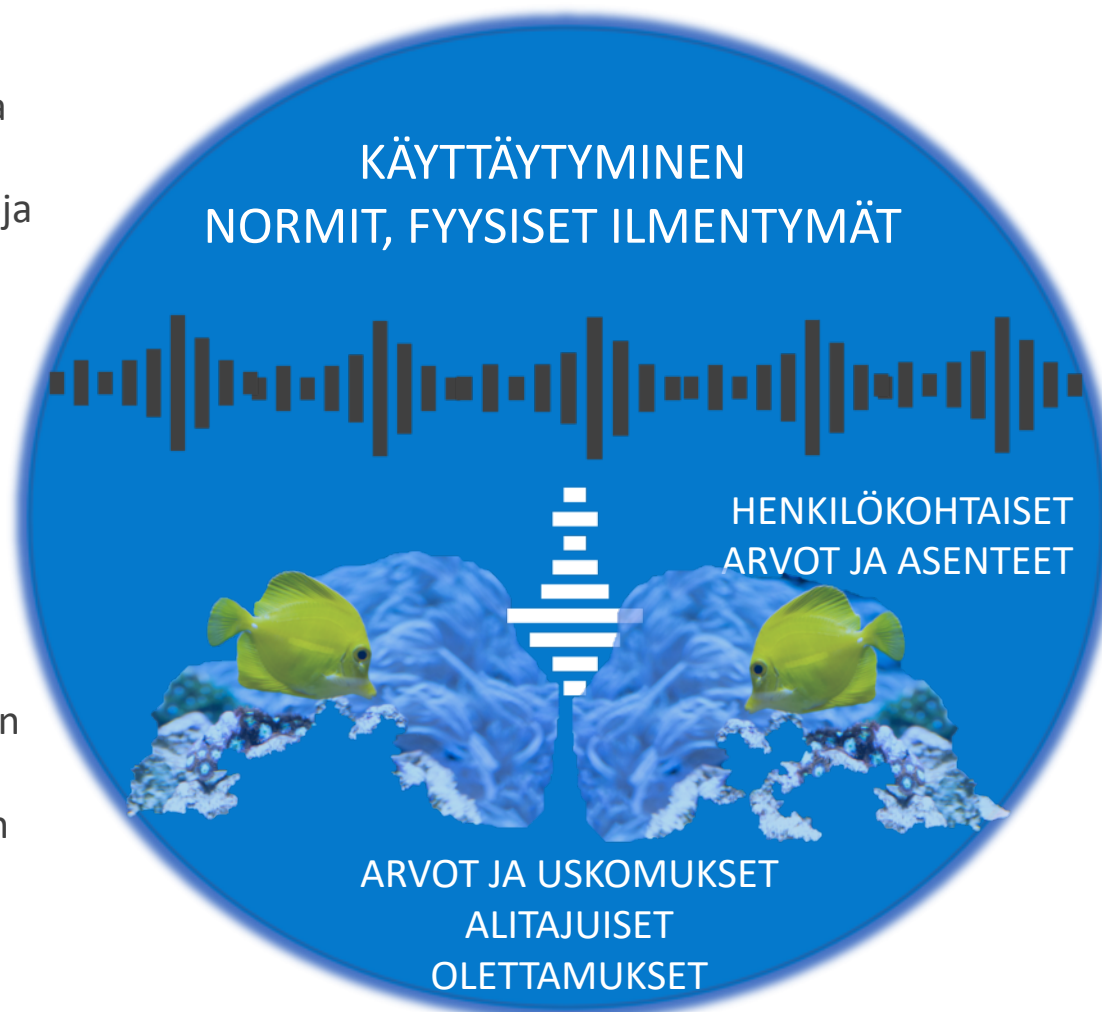
- JARI HAAPANEN

# Käsitedia - toimintakulttuuri

**Toimintakulttuuri** tarkoittaa organisaatiossa jaettuja arvoja ja normeja sekä tapoja toimia keskenään ja sidosryhmien kanssa.

Toimintakulttuuri

- Lähtee arvoista ja uskomuksista
- Kiteytyy lauseeseen: **”Näin meillä on tapana tehdä”**
- Muutospyrkimyksissä on monesti koettu, miten ”kulttuuri syö strategian aamupalaksi”
- Aito muutos ulottuu toimintakulttuuriin.



**Tasot.** Kulttuuri on kuin vesi, jossa kalat uivat. Vertaus jäävuoreen tai veteen jäsentää tasoja.

- Veden pinnalla meille näkyvät käyttäytyminen, normit ja erilaiset fyysiset ilmentymät.
- Syvemällä erottuvat vielä henkilökohtaiset arvot ja asenteet.
- Syvimmällä näkymättömissä ovat kuin annettuina omaksutut uskomukset ja olettamukset, usein alitajuiset, joista keskustellaan harvoin.

**Lähteitä.** Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., Lief, C. 2012. *Leading Culture Change in Global Organizations. Aligning Culture and Strategy.* Foreward by Edgar H. Schein. Jossey-Bass. A Wiley Imprint. Schein, E. 2004. *Organizational Culture and Leadership.* 3. painos. Jossey-Bass, 33-58.

# Urheilujohtamisesta



”

Muutosta pitää tehdä mutta entistä enemmän osallistaen. Kaikki peikot avoimesti pöydälle – ja puhdas pöytä ennen aloitusta. Ei vaadi kuin hyvää tahtoa, toisen kuuntelemista ja arvontoa.

- AINO-MAIJA SIREN

# Urheilujohtamisesta



”

En ole varma, onko vapaaehtoistyö hiipumassa – nuoret eivät sitoudu 30 vuodeksi, mutta tulevat mukaan, jos on siistiä ja pöhinää.

- MATTI NURMINEN

# 17. Millä rakenteilla menestytään? (1/7)

## Liikunta

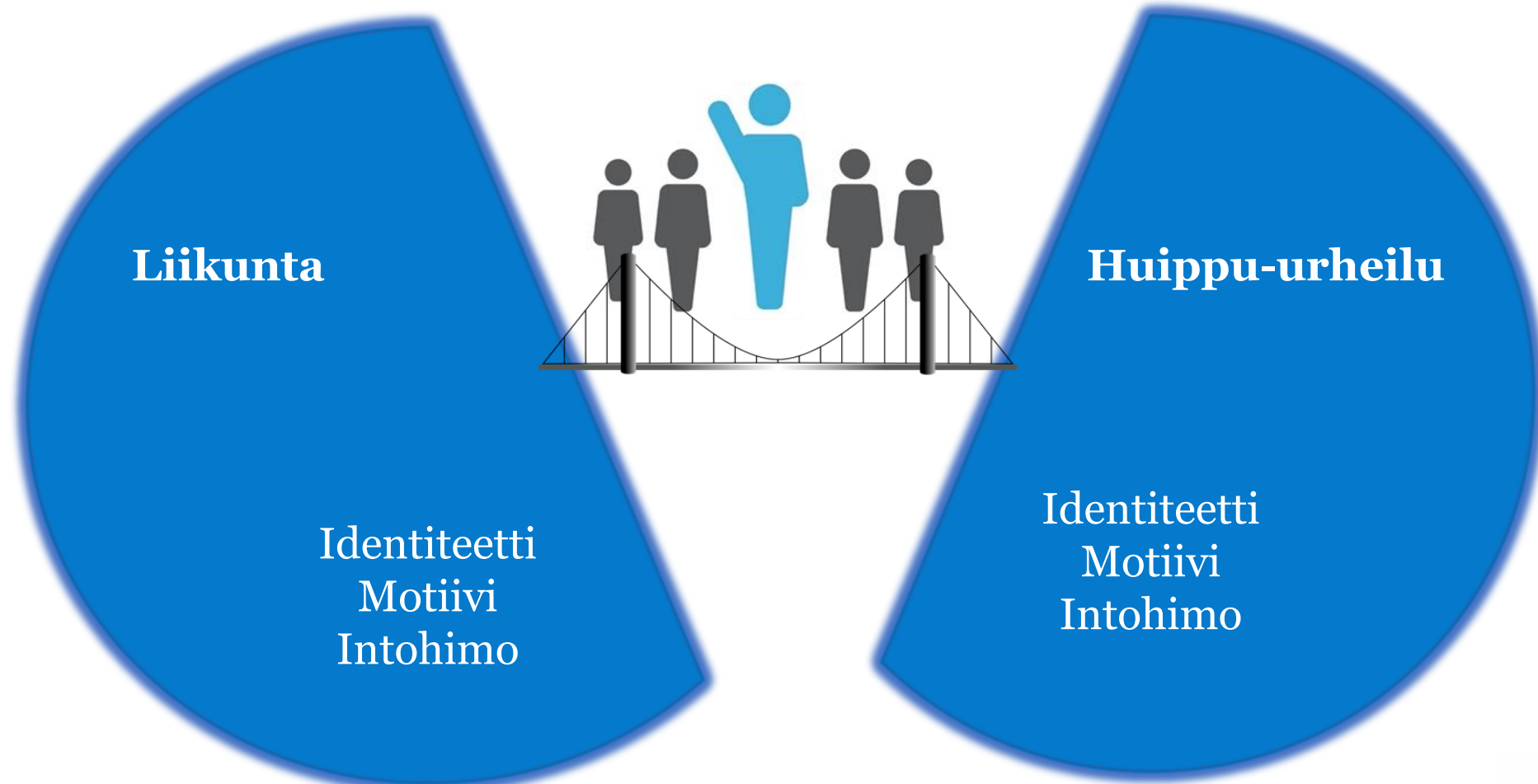
Identiteetti  
Motiivi  
Intohimo

- Yhdellä kattojärjestöllä?
- Kahdella kattojärjestöllä?
- Lapsilähtöisesti, huipulta rakennettuna?
  - Lajiliittovetoisesti?
- Kansainvälisellä vaikuttamisella
  - Verkostoilla, joustavilla rakenteilla
  - Selkeillä roolituksilla
    - Palkitsemisella
  - *Rakenne ei ratkaise, vaan mitä niissä tehdään, modernisointi.*

## Huippu-urheilu

Identiteetti  
Motiivi  
Intohimo

# 17. Millä rakenteilla menestytään? (2/7)



”Voi olla saman sateenvarjon alla, mutta pitäisi olla voimakkaat ja hyvät osastonjohtajat, ja vaatisi (kattojärjestön) uudelleenorganisointia.”

# Urheilujohtamisesta



”

Jatkuva osaamisen kehittäminen on ydin. Organisaatio on vain työkalu jonkun tehtävän hoitamiseen – jos ei palvele, pitää muuttaa. Suurissa asioissa tarvitaan yksimielisyyttä ja pienissä vapautta.

- TIMO LAITINEN

## 17. Millä rakenteilla menestytään? (3/7)

### Sitaatteja haastateltavilta

- **Yhdellä kattojärjestöllä.** Nykyisillä rakenteilla mennään eteenpäin. Siitä on lähdettävä että tähän on tultu. Olympiakomiteaa ei enää pureta. Yhden kattojärjestön malli sopii hyvin, mutta tapa toimia ratkaisee.
- Huippu-urheilun ja kansalaisten liikuttamisen saman brändi alla - ei pitäisi olla niin vaikeaa. Pitäisi keskittyä siihen, mitä siellä sisällä tehdään. Moninaisuutta voi johtaa myös alabrändien kautta. Yritykset eivät osta ”järjestöä”, vaan haluavat kohdennettuja brändejä.
- Jos joku pystyy toteamaan, että tämä on oikea rakenne, sillä mennään seuraavat viisi–kymmenen vuotta. Tehty mikä tehty, taaksepäin on vaikea hiihtää, jos ei käännä suksia. Takaisin ei paluuta.
- Isoja rakenteellisia muutoksia ei kannata tehdä liian nopeasti. Vaikea ajatella minkään muun rakenteen kautta, kun on jo eriytyneet kansainväliset lajiliitot.
- Onnistuminen edellyttää valistunutta johtamista – suurissa asioissa yksimielisyyttä ja pienissä vapautta. Voi olla saman sateenvarjon alla, mutta pitäisi olla voimakkaat ja hyvät osastonjohtajat, ja vaatisi uudelleenorganisointia.
- Kun Olympiakomitea viestii, niin esillä ongelman tai huippu-urheilun näkökulma, ei ratkaisu. Jos halutaan olla merkittävä yhteiskunnallinen toimija, tulee olla aito halu ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia yhdessä muiden kanssa.
- Keskustelupintaa pitäisi laajentaa ja sitä keiden kanssa keskustellaan. Työvaliokunnan ja muiden valiokuntien puute mietityttää. Mieluiten vähän ja tärkeää kuin tuhat asiaa. Strategioista ei nouse esiin, mitä halutaan saada aikaan seuraavan kahden vuoden aikana. (Vastauksissa keskityttiin paljolti Olympiakomitean rakenteeseen.)



## 17. Millä rakenteilla menestytään? (4/7)

### Sitaatteja haastateltavilta

- Edunvalvontatyö ihan ratkaisevaa. Samoin talouden kuntoon saattaminen. Talouden lisäksi pitää keskustella urheilun olemassaolon tärkeydestä. Liikunnan ja urheilun perustelua tulee hakea terveydestä ja yleisestä hyvinvoinnista. Liikunnan ja urheilun arvostuksen nostaminen on ratkaisevaa edunvalvonnassa.
- Olisiko vielä tilausta sille, että tulisi alueelliset Olympiakomiteat? Edelleen kaivattaisiin selkeyttä siihen, mistä huippu-urheiluyksikkö, Olympiakomitean hallitus ja OKM päättävät.
- En sijoittaisi nykyiseen rakenteeseen omaa rahaa. Jos ei lähde vauhtiin kolmen-neljän vuoden kuluttua, jotkut hermostuvat ja alkavat koota uutta Valoa tai SLU:ta.
- **Kahdella kattojärjestöllä.** Tarvitaan erilliset rakenteet liikunnalle ja huippu-urheilulle. Kerran oli jo aika hyvä rakenne. Kilpailevat rakenteet voivat kehittää toimintaa.
- Edelleen pidän auki sen version, että olisi harraste- ja kuntoliikuntaan liittyvä organisaatiot. Pitää erottaa liikuntakasvatusliitto ja Olympiakomitea. Liikuntakasvatusliittoon mukaan vain ne lajiliitot, jotka ovat aidosti kiinnostuneet. Seurat ratkaisevat missä haluavat olla mukana.
- Olympiakomitean missio on liian laaja ja ei ole resursseja. Voiko ammattilaisuus ja viihde toimia samoilla pelisäännöillä kuin urheiluseuratoiminta. Ammattilaisten takia mennään konkurssiin, kun huippu-urheilulla menee huonosti, ja samalla junioritoiminta toimii isien ja äitien leipomien mokkapalojen voimien. Jos olisin diktaattori, eriyttäisin liikunnan ja aatteellisen toimintaan.

## 17. Millä rakenteilla menestytään? (5/7)

### Sitaatteja haastateltavilta

- **Kuka keskiössä – mistä ohjaututaan?** Kenen intressit ovat etusijalla? Rakennetaanko toimintaa lapsilähtöisesti vai huippu-urheilulähtöisesti. Kansalaistoiminta on ydin. Mitä halutaan? Miten maailma on muuttunut ja muuttuu? Nuoret ovat erilaisia.
- Nuorten valmennuksen ammattitaito on vähäistä. Ihmiset seuroissa voivat olla lajisokeita. Ei ole käsitystä siitä, mitä lasten liikunta vaatii, vaan ohjataan sarjakeskeisesti. Kaikki on tehty aikuisten viihtymisen kannalta. Lapsilla leikki keskiöön, ei aikuisten arvomaailma. Tärkeintä on kysyä, mikä on hyväksi lopulliselle asiakkaalle.
- **Lajiliittovetoisuudella?** Hyväksytään nöyrästi lajiliittovetoisuus ja lähdetään siitä. Prosessissa lajiliitot ovat kattojärjestön ”omistajia”.
- **Kansainvälisellä vaikuttamisella.** Urheilun pitää vaikuttaa kansainvälisissä verkostoissa. Suomen Olympiakomitean ja useimpien lajiliittojen toiminta ohjautuu pitkälti alan kansainvälisten organisaatioiden kautta: Kansainvälinen Olympiakomitea ja kansainväliset lajiliitot.
- **Verkostolla, ketterillä rakenteilla.** Johdetaan verkostona. Kaikki toimijat samalla viivalla ja kullakin selkeä vastuualue. Yhdessä tekemistä tehokkaasti. Ei muuta vaihtoehtoa kuin verkoston rakenteilla. Verkostoja pitää johtaa ja se on vaativaa johtamista. Tarvitaan hyvää johtajuutta ja toimintatapoja sekä laajaa keskustelua.
- Mahdollisimman kevyillä, ketterillä rakenteilla ja joustavilla toimintatavoille. Erilaisia mahdollisuuksia osallistua liikuntaan ja urheiluun, ei vain lisenssiurheilun kautta. Koulutusta koko kentälle, että tämän arvo nähdään.

# Urheilujohtamisesta



Kuva: Antti Lehto



Järjestökentän kuva on iso himmeli – ei ole muuta vaihtoehtoa kuin johtaa sitä verkostona. Tarvitaan verkostojohtamisen osaamista.

- SUSANNA RAHKAMO

## 17. Millä rakenteilla menestytään? (6/7)

### Sitaatteja haastateltavilta

- **Organisaatio vain työkalu.** Päätöksenteon ja muutöksenteon edellytyksiä tulisi parantaa. Nuorten tapa toimia muuttaa perinteisiä rakenteita. Jäsenyys ei vedä mutta toiminta vetää. Rakenteiden pitää elää ajassa.
- Organisaatio on vain työkalu jonkun tehtävän hoitamiseen, jos se ei palvele, sitä pitää muuttaa. Valtakunnallisesti tykätään ajatella keskusjärjestöjohtoisesti. Täytyy olla ketterä ja fokuksessa loppuasiakas. Pitäisi pohtia, miten saadaan yksittäinen liikkuja liikkumaan: viestintä ja markkinointi.
- **Sopimuksellisuudella?** Kansalaistoiminnan tilanne muuttuu koko ajan. Jonkinasteinen sopimuksellisuus turvaa rauhan tietyksi ajaksi. On hyvä kysyä, onko jotain asiaa, josta pitäisi sopia? Sopimukset voivat jäykistää, mutta toisinaan niitä tarvitaan torjumaan uhkakuvia.
- *En usko, että rakenteet ratkaisevat, vaan mitä niissä tehdään, tarvitaan modernisointia. Toistaiseksi on vaan pyöritetty pakkaa, mutta toimittu samoilla toimintavoilla.*

## 17. Millä rakenteilla menestytään? (7/7)

### Sitaatteja haastateltavilta

- **Selkeillä roolituksilla.** Roolit ja työnjaot ovat edelleen epäselviä ja ne pitää selkeyttää. Työtä tehdään 2020-luvulla syntyneelle sukupolvelle, jotta he saavat liikunnallisen elämän.
- Kattojärjestö ei liikuta, vaan jäsenjärjestöt. Kaikilla on omat roolinsa, kattojärjestö luo edellytyksiä. Ei Olympiakomitea johda suomalaisia urheilujärjestöjä, vaan sen pitäisi olla opastaja, esimerkki, varustelija – ja kansalaistoiminnan keskustelija. Kansalaistoiminnan arvokeskustelun ja isojen linjausten jälkeen operatiivisille toimijoille pitäisi antaa työrauha.
- Kaikkien ei tarvitse tehdä kaikkea, mutta että kaikilla olisi mahdollisuus liikkua. On asioita joita kenenkään järjestön ei kannata tehdä yksin, kuten urheilun kokonaisrahoitus ja lainsäädäntö. Pitäisi olla hyvä keskusteluyhteys yhteiskunnallisiin toimijoihin ja erityisesti oman ministeriön kanssa.
- **Arviointi ja palkitseminen.** Pitäisi olla mahdollisuus palkita hyvästä työstä ja tuloksista. Tarvitaan konsensus siitä, milloin järjestöt onnistuvat. Muu on epäreilua toimijoille.
- Kuka määrittää, milloin urheiluyhteisö, kohderyhmät ja rahoittajat ovat tyytyväisiä? Tarvitaan luottamusta siihen, mikä taho tai henkilö päästetään arvioimaan iholle. Keskusjärjestöllä tulee olla kyky kertoa, mitä on saatu aikaan.
- Tarvitaan ulkopuolista arviointia ja tutkimuksellista otetta. Myös operatiivista johtoa pitää voida palkita muustakin kuin hallinnon pyörittämisestä. Aikanaan odotettiin paljon tulosohjaukselta, mutta on utopistista palkita, jos kokonaiskakku ei kasva.

# Urheilujohtamisesta

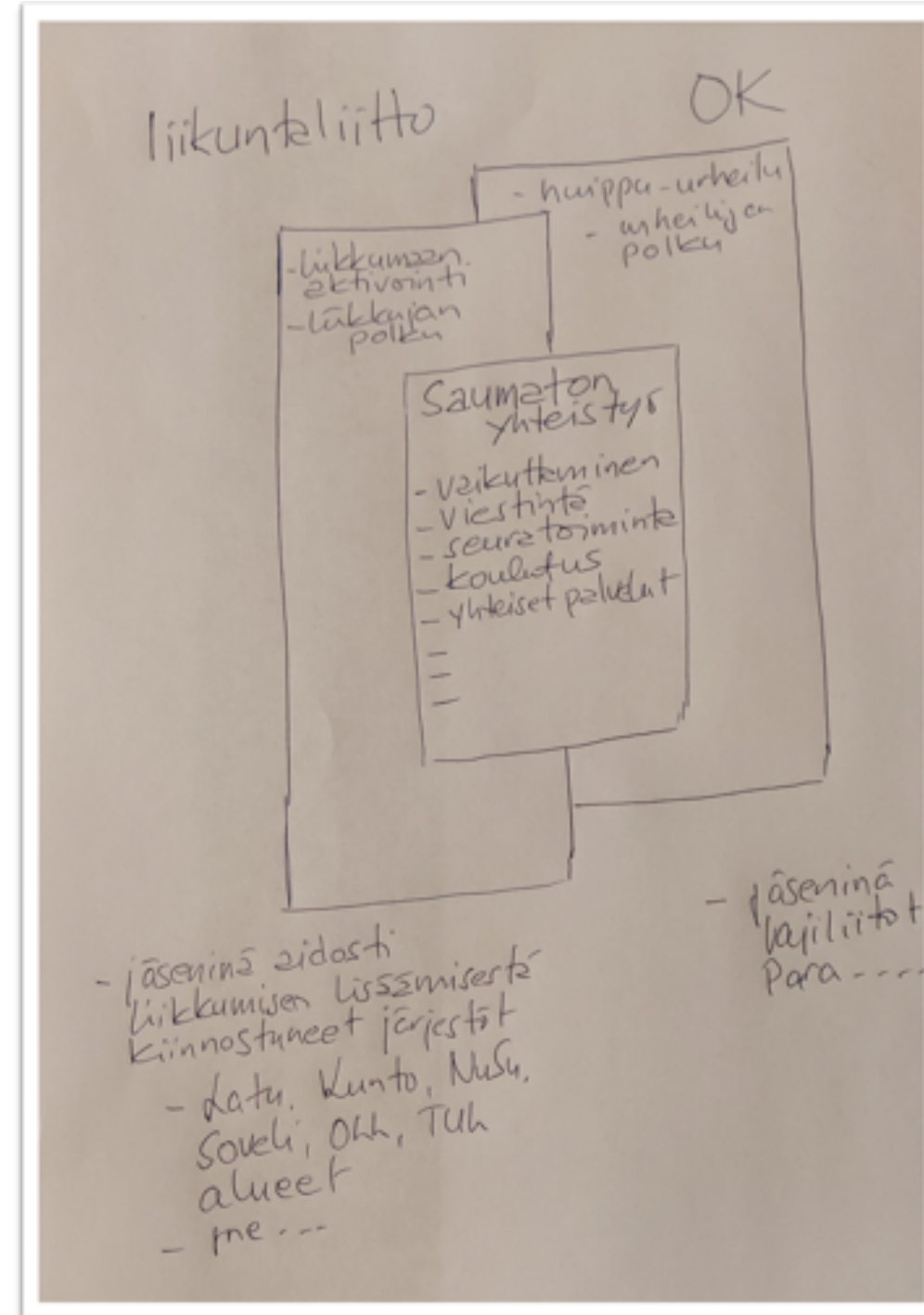


Urheilujohtamista ei voi tehdä nyrkkiä pöytään -systemillä. Pitäisi vieläkin enemmän olla tekemisissä toistemme kanssa. Ratkaisuna on verkostomainen rakenne, jossa kaikki toimijat ovat samalla viivalla ja vastualueet selkeät.

- TIINA KIVISAARI

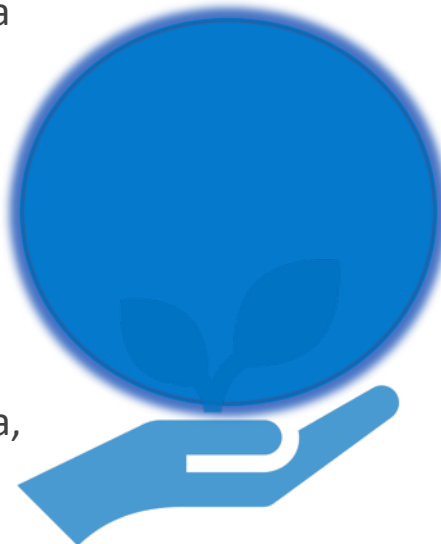
# Poimintoja -dia

Jari Haapasen >  
esittämä  
rakennemalli Jyrki  
Kemppaiselle.



# 18. Mitä muuta haluat nostaa esiin

- ✓ **Arvokeskustelun** - mitä tavoitellaan ja mitä pitää saada aikaiseksi
- ✓ **Kuuntelun**, dialogin, arvostuksen
- ✓ **Roolien** selkeyttämisen
- ✓ Laadukkaamman **yhteistyön**
- ✓ Urheilujohtamisen **modernisoinnin**
- ✓ Pohdinnan johtajuudesta - minkälaiseen **johtajuuteen** nykyinen kulttuuri kasvattaa ja mihin pitäisi
- ✓ **Valtapolitiikan** - liikaa kiinni yksittäisistä ihmisistä
- ✓ Pitäisi **perata**, miksi ei onnistuttu, ottaen huomioon inhimilliset tekijät
- ✓ **Rahoituksen** – sen kasvattaminen vaatii aktiivista yhteiskunnallista keskustelua, rahoitus riippuvuus liiaksi yhdestä kanavasta, Veikkauksen edunsaajat hajallaan, potti ei kasva, valtion avustustoiminnan uudistus.



- ✓ Verkostoitumisen **sosiaali- ja terveysalaan**
- ✓ **Vapaaehtoisuuden** tulevaisuuden
- ✓ **Liikkumattomuuden** - valtava haaste
- ✓ Kansainvälisen urheilun eettiset ongelmat – miten kannattaa olla mukana
- ✓ Entisten johtajien ja toimijoiden osaamisen hyödyntämisen, **senior advisers**
- ✓ **Tunteiden palon** - johtamiseen lisää tunteen paloa, liikaa virkamiesmäistä pyörittelyä
- ✓ **Murroksen** lisääntymisen – olemme jälleen murroksessa, murros vain lisääntyy
- ✓ Koskaan ei ole **valmista**, aikaan sidottua.



# Yhteenvedoa (1/3)

## Mihin urheilujohtajat uskoivat muutoksia tehdessään?

Mihin urheilujohtajat uskoivat muutoksia tehdessään? -raportissa on haastateltu 25 järjestöjohtajaa, jotka olivat keskeisissä rooleissa 2010-luvun liikunnan ja urheilun rakennemuutoksessa. Haastattelut toteutettiin loka-marras-joulukuussa 2021.

Tavoitteena oli luoda oppiva katse taaksepäin, herättää avointa keskustelua urheilujohtamisesta ja saada selville, mitä oppeja menneistä ratkaisuista voisi tuoda tämän päivän urheilujohtamiseen.

Valtakunnan tason lasten ja nuorten liikunta ja aikuisliikunta ovat kärsineet 2010-luvun rakennemuutoksesta eniten, arvioidaan haastatteluraportissa.

**Rakennemuutos.** Järjestäytyneessä liikunnassa ja urheilussa tehtiin iso rakennemuutos 2010-luvulla. Ensimmäisessä vaiheessa kolme valtakunnallista järjestöä – kattojärjestö Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry sekä lasten ja nuorten liikunnan ja aikuisliikunnan toimialajärjestöt Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto – yhdistyivät Valtakunnalliseksi liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry:ksi. Muutama vuosi myöhemmin toteutui rakennemuutoksen toinen vaihe, kun Valo ja Olympiakomitea yhdistyivät nykyiseksi Olympiakomiteaksi vuonna 2017.

### ”Saavutettiin vähemmän kuin haluttiin”.

Rakennemuutosta ajettiin osin eri suunnista ja sävyillä. Ensimmäisessä vaiheessa Valoksi muutosta perusteltiin tehokkuudella, säästöillä ja ”yhdellä luukulla”. Toisaalta suunniteltiin aktiivisesti yhdessä liikkeen lisäämistä ”Olemme maailman liikkuvin urheilukansa” -vision pohjalta.

Valon perustamisen vaiheessa 2012–2013 juuri kukaan haastatelluista ei tunnistanut, että lopputulos olisi se, että Valo yhdistyisi Olympiakomiteaan. Useat haastateltavat toivat myös esiin, että opetus- ja kulttuuriministeriö vaikutti vahvasti yhdentymisen ratkaisuihin.

# Yhteenvedoa (2/3)

**Yhdistymiset.** Valon toiminta alkoi vuonna 2013. Jäsenyydet, strategia ja resurssit jäivät heti alkuunsa ohuiksi, mikä oli helpottamassa yhdistymistä haluavien peliliikettä kohti Olympiakomiteaa. Valon ja Olympiakomitean hallitukset alkoivat pitää yhteisiä kokouksia ja Olympiakomitean puheenjohtaja valittiin myös Valon puheenjohtajaksi vuosiksi 2014–16. Valo lakkautettiin vuonna 2016.

**Saavutettiin.** Haastateltavat nimesivät, että yhdistymisessä Olympiakomiteaksi saavutettiin yksi kattojärjestö; paremmat edellytykset huippu-urheiluun, jonka taustalla oli 2000–2010 -lukuilla tehty huippu-urheilun strategia- ja muutostyö; ulkopuolisille selkeämpi malli ja yhdistymisessä omistajien eli lajiliittojen tahto toteutui. Aluejärjestöjen asema järjestökentässä on ollut molemmissa yhdistymisissä epäselvä, ne eivät ole tällä hetkellä Olympiakomitean jäseniä.

**Menetettiin.** Haastateltavat nimesivät, että yhdistymisissä menetettiin nimenomaan valtakunnalliselta tasolta kauttaaltaan liikkeen lisäämisen resursseja, lasten liikunnan ja aikuisliikunnan osaamista, innostunutta tuotekehittelyä ja intohimoa sekä vaikuttamisen, viestinnän ja kansainvälisen työn resursseja.

Useiden haastateltujen kertomuksista saattoi tunnistaa hämmennyksen – miten tässä nyt näin kävikään. Sävynä oli ”saavutettiin vähemmän kuin haluttiin”.

## Urheilujohtamisessa jännitteitä – liikunta ja huippu-urheilu

**Ykköstehtävä.** Haastateltavien mielestä liikunta- ja urheilujärjestöjen selkeä ykköstehtävä on edistää liikunnallista elämäntapaa. Järjestöjen pitää kuitenkin olla edistämässä sekä liikuntaa että huippu-urheilua.

Rakenteelliseksi jännitteeksi urheilujohtamiseen nostettiin, voiko yksi katto-organisaatio johtaa menestyksellisesti sekä liikuntaa että huippu-urheilua - urheilutoimijoiden **identiteetit**, motiivit ja intohimot ovat usein niin erilaisia lasten liikunnassa tai kansainväliseen menestykseen tähtäävässä huippu-urheilussa.

**Yhden katto-organisaation kannattajat** kokivat, että liikunnallisen elämäntavan ja kansainvälisen huippu-urheilun edistämisen yhteinen kattojärjestö voi toimia. Se vaatii kaikkien osapuolten tahtoa kulkea samaan suuntaan. Se vaatii uudelleen organisoitumista kattojärjestön sisällä ja vahvaa johtajuutta yleisesti ja kussakin strategisessa painopisteessä. ”Se vaatii vaikuttavaa viestintää ja mainejohtamista.” ”On tehty jo niin monta rakennemuutosta, että tällä mennään.”

# Yhteenvedoa (3/3)

**Kahden organisaation kannattajat** kokivat, että liikunnallisen elämäntavan ja huippu-urheilun edistäminen edellyttäisi kahta organisaatiota, jotka tekevät hyvää yhteistyötä. Valoa rakennettaessa oli myös esillä malli, että vain hallinnot yhdistyisivät. ”On vaikea kuvitella, että sama hallitus innostuisi päiväkotiliikunnasta ja kansainvälisestä huippu-urheilusta.” ”Jos ei lähde vauhtiin kolmen–neljän vuoden kuluttua, jotkut hermostuvat ja alkavat koota uutta Valoa tai SLU:ta.”

## **Aito muutos vaatii aikaa ja keskusteluja**

**Hidasta.** Johtamisen jännitteeksi nousi myös urheilun yhdistystoiminnan hidas ja jäykkä rakenne, joka vaikeuttaa muutoksia. Kuvattiin jopa, että ”urheilujohtaminen ei ole Suomessa mahdollista, sillä tasoja on liikaa - vain yhdistyseläimet jaksavat innostua.”

**Himmeli.** Toisaalta korostettiin sitä, että muutosjohtaminen yhdistyksissä vaatii aina aikaa, ymmärrystä, vahvaa sitouttamista ja ihmisten motiivien tunnistamista - eli modernia verkostojohtamista. ”Järjestökentän kuva on iso himmeli, eikä mitään muuta vaihtoehtoa ole kuin johtaa sitä verkostona.”

**Oppeja.** Haastatteluraporttiin koottiin kokoneiden urheilujohtajien keskeisiä oppeja urheilujohtamiseen.

**Missio.** Muutosjohtamisessakin on aina lähdettävä arvoista ja perustehtävästä, missiosta liikkeelle. Organisaatiomuutoksia on toteutettu liiaksi organisaation rakenne ja säännöt edellä. Kaikki keskustelu pitäisi käydä suhteessa arvoihin, päämäärään ja kykyyn tulkita sosiaalista muutosta. Prosessit on johdettava ammattitaitoisesti. Ensin on määriteltävä strategia, sitten osaaminen - ja lopuksi vasta rakenne.

**Johtamista tulee nykyaikaistaa**, moderni verkostojohtaminen vaatii erityistä osaamista. Isot ja uudet lajit ovat kohdanneet muutokset usein ensimmäisinä. Tarvitaan yhteistyötä, strategisempia hallituksia, selkeämpää luottamusjohdon ja operatiivisen johdon yhteistyötä sekä hyviä ihmissuhteita. Urheilu on **intoshimon toimiala**. Urheilun voimavara on, että asioita tehdään sydämellä. Pitäisi oppia viestimään merkityksiä ja kertomaan tarinoita. ”Pitää viestiä kymmenen kertaa enemmän kuin koetaan tarvittavan.”

”Urheilujohtaminen on hohdokasta ja hyvin merkityksellistä, siinä tehdään hyvää koko yhteiskunnan kannalta.”

# Haastatellut (1/2)

**Monilla haastatelluilla oli useita rooleja urheilujärjestöjen johdossa sekä muita merkittäviä merkittäviä yhteiskunnallisia tai kansainvälisiä tehtäviä. Kuvauksessa keskitytään haastatelluilta saadun tiedon pohjalta kansallisiin rooleihin liikunta- ja urheilujärjestöjen rakennemuutoksen aikajana.**

**Jari Haapanen.** Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry. Aluejohtaja, 1994 - 2019.

**Juha Heikkala.** Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry ja Suomen olympiakomitea, ennakkoinnin asiantuntija 2013 - 2015 ja alkuvuosi 2017. Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry, ohjelmajohtaja, koulutuksen johtaja, kehitysjohtaja, 2006 - 2012.

**Teemu Japissan.** Suomen Olympiakomitea, pääsihteeri 2014 - 2017. Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry, pääsihteeri 2012 - 2016. Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry pääsihteeri 2010 - 2012. Nuori Suomi ry, pääsihteeri 2005 - 2010.

**Jyrki Kempainen.** Suomen Olympiakomitea, viestintäjohtaja 2016 - 2017. Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry, viestintäjohtaja 2013 - 2016. Nuori Suomi ry, pääsihteeri 2010 - 2013.

**Petteri Kilpinen.** Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry, puheenjohtaja 2012, varapuheenjohtaja 2013 - 2016. Nuori Suomi ry, puheenjohtaja 2010 - 2012.

**Tiina Kivisaari.** Paralympiakomitea, pääsihteeri 2012 - 2016. Suomen Olympiakomitea, hallituksen jäsen 2009 - 2012.

**Kalervo Kummola.** Suomen Jääkiekkoliitto ry, puheenjohtaja 1997 - 2016. Suomen Olympiakomitea, valtuuskunnan puheenjohtaja, 2004 - 2016.

**Nelli Kuokka.** Suomen Olympiakomitea, viestinnästä ja yhteiskuntasuhteista vastaava johtaja 2017 - 2019. Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry, Suomen Olympiakomitea, yhteiskuntasuhteista vastaava johtaja 2013 - 2017. Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry, projektipäällikkö 2008 - 2010.

**Maria Laakso.** Suomen Voimisteluliitto ry, pääsihteeri 2009 - . Suomen Olympiakomitea, hallituksen jäsen 2012 - 2016. Suomen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry, hallituksen jäsen 2012 - 2013. Nuori Suomi ry, hallituksen jäsen 2009 - 2011, varapuheenjohtaja 2012. Huippu-urheilun strategiatyöryhmän jäsen 2008-2010.

**Timo Laitinen.** Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry, hallituksen puheenjohtaja 2004 - 2013. Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry, varapuheenjohtaja, myöhemmin puheenjohtaja, 2012 - 2013. Huippu-urheilun strategiatyön seurantaryhmän jäsen 2011 - 2012, huippu-urheilun strategiatyöryhmän jäsen 2008 - 2010.

**Risto Nieminen.** Suomen Olympiakomitea, puheenjohtaja 2012 - 2016. Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry, puheenjohtaja 2014 - 2016. Huippu-urheilun strategiar ryhmä, puheenjohtaja, 2008 - 2010.

# Haastattelut (2/2)

**Matti Nurminen.** Suomen Jääkiekkoliitto ry, toimitusjohtaja 2010 - . Suomen Olympiakomitea, hallituksen jäsen, 2016 - 2020. Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry , hallituksen jäsen perustamisvaiheessa 2012-2013. Nuori Suomi ry, hallituksen jäsen 2012.

**Sirpa Paatero.** Suomen Työvään Urheiluliitto TUL ry, puheenjohtaja 2007 - 2016. Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry, varapuheenjohtaja 2007 - 2013. Olympiakomitean valtuuskunta, varapuheenjohtaja, 2009 - 2013.

**Kirsti Partanen.** Suomen Voimisteluliitto ry, hallituksen puheenjohtaja 2004 - 2011. Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry, hallituksen jäsen 2012 - 2013. Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry, hallituksen varapuheenjohtaja 2008 - 2012. Suomen olympiakomitea, hallituksen jäsen 2005 - 2008, valtuuskunnan jäsen 2009 - 2012.

**Jukka Pekkala.** Suomen Olympiakomitea, huippu-urheilun muutostyöryhmän vetäjä 2010 - 2012. Suomen liikunta ja urheilu SLU ry, pääsihteeri 2001 - 2010.

**Antti Pihlakoski.** Suomen Urheiluliiton puheenjohtaja, 2006 - 2012, hallituksen jäsen 2013 - . Suomen Olympiakomitean hallituksen varapuheenjohtaja ja jäsen, 2008 - 2016. Suomen Olympiakomitea, huippu-urheilun muutostyön ohjausryhmän puheenjohtaja, 2010 - 2012.

**Petri Pohjonen.** Suomen paralympiakomitea, puheenjohtaja 2008 - 2016. Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry, hallituksen jäsen 2012 - 2013. Suomen Liikunta- ja urheilu SLU ry, hallituksen jäsen 2010 – 2012.

**Jouko Purontakanen.** Suomen Olympiakomitea, pääsihteeri 1996 - 2012.

**Susanna Rahkamo.** Suomen Taitoluisteluliitto ry, puheenjohtaja 2005 – 2014. Suomen Olympiakomitea, hallituksen jäsen 2008 - 2012, varapuheenjohtaja 2012 - . Huippu-urheilun strategiatyöryhmän jäsen ja huippuvaiheryhmän puheenjohtaja 2008 - 2010.

**Jukka Rauhala.** Suomen Painiliitto ry, puheenjohtaja 2008 - 2017. Suomen Olympiakomitea, hallituksen varapuheenjohtaja 2013 - 2020, hallituksen jäsen 2008 - 2012.

**Juha Rehula.** Suomen Kuntoliikuntaliitto ry, puheenjohtaja 2010 - 2013. Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry, puheenjohtaja 2013, varapuheenjohtaja 2012 - 2013.

**Jorma Savola.** Suomen Kuntoliikuntaliitto ry, toiminnanjohtaja 1994 - 2012. Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry, Senior Adviser 2013 - 2016, Suomen Olympiakomitea, Senior Adviser 2017 - 2018.

**Aino-Maija Siren.** Pohjanmaan liikunta ja urheilu PLU ry, aluejohtaja, 2000 - . Rakennemuutoksen aikana selvitystyö liittyen SLU-alueiden ratkaisuihin 2012. Nuori Suomi ry, hallituksen jäsen, 2000-luvulta vuoden 2012 loppuun asti.

**Roger Talermo.** Suomen Olympiakomitea, puheenjohtaja, 2004 - 2012. Huippu-urheilun strategiatyöryhmän jäsen 2008 - 2010.

**Pekka Vähätalo.** Nuori Suomi -ohjelma syntyi SVUL:n alaiseksi projektiksi vuonna 1987. Itsenäiseksi ry:ksi se perustettiin vuonna 1993. Nuoren Suomen käynnistäjä, toimitusjohtaja, pääsihteeri ja markkinointipäällikkö 1987-2012.

# Lämmin kiitos haastatelluille!

Selvityksen tekijät

Eila Ruuskanen-Himma ja  
Maija Innanen Suomen  
Urheilujohtajaseniorit  
ry:n hallituksesta



**Urheilujohtajaseniorit – arvojohtajuutta yhdessä**