



Turun yliopisto
University of Turku

MIELELLISET JA KEHOLLISET JOHTAJUUSPROSESSIT
YKSILÖLLISYYTTÄ JA YHTEISÖLLISYYTTÄ KIETOMASSA
- EMPIIRINEN TARKASTELU JÄÄKIEKKOJOUKKUEEN KONTEKSTISSA

Arto Ryömä



Turun kauppakorkeakoulu
Turku School of Economics

**MIELELLISET JA KEHOLLISET JOHTAJUUSPROSESSIT
YKSILÖLLISYYTTÄ JA YHTEISÖLLISYYTTÄ KIETOMASSA
- EMPIIRINEN TARKASTELU JÄÄKIEKKOJOUKKUEEN KONTEKSTISSA**

Arto Ryömä

Sarja/Series A-2:2015



Turun kauppakorkeakoulu
Turku School of Economics

Kustos: Professori Juha Laurila
Turun kauppakorkeakoulu

Ohjaajat: Professori Juha Laurila
Turun kauppakorkeakoulu

Professori Satu Lähteenmäki
Turun kauppakorkeakoulu

Esitarkastajat: Professori Eero Vaara
HANKEN Swedish School of Economics and Business
Administration

Dosentti Niina Koivunen
Vaasan yliopisto

Vastaväittäjä: Dosentti Niina Koivunen
Vaasan yliopisto

Copyright Arto Ryömä & Turun kauppakorkeakoulu

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

ISBN 978-952-249-388-0 (print) 978-952-249-389-7 (PDF)

ISSN 0357-4652 (print) 1459-4870 (PDF)

Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A

Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Turku 2015

TIIVISTELMÄ

Johtajuus on ollut akateemisessa tutkimuksessa suosittu aihepiiri. Erityisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana johtajuustutkimuksen parissa on nostettu esiin kysymys, onko ymmärrys johtajuudesta perustunut liiaksi yksilöllisyyttä korostavaan lähestymistapaan. Johtajuustutkimus on tavanomaisesti painottunut tarkastelemaan toisistaan rajattuja entiteettejä, johtajaa ja seuraajaa, tutkijaa ja tutkittavaa, subjektia ja objektia, mieltä ja kehoa. Tässä tutkimuksessa lavennetaan johtajuusymmärrystä syventymällä relationaalisesti rakennettuun todellisuuteen, jossa vältetään edellä mainittuja erotteluita. Tutkimuksen tieteenfilosofinen ja johtajuusteoreettinen tausta nojaa Dian Marie Hoskingin ja Ann Cunliffen johtamaan keskusteluun, jossa sosiaalinen todellisuus nähdään ennemmin prosessuaalisena, suhteissa rakentuvana ilmiönä. Kun johtajuutta ei ymmärretä pysyvänä ilmiönä, vaan alati uudelleen rakennettuna ja ylläpidettynä, tutkimuksessa keskitytään siihen, millaisten prosessien kautta johtajuutta rakennetaan.

Johtajuustutkimuksen parissa viime aikoina yhä suosittumaksi muodostunut ymmärrys johtajuudesta relationaalisena ilmiönä korostaa tarvetta holistiselle lähestymistavalle. Johtajuutta pitäisi rakentaa toisiinsa kietoutuneesti sekä mielellisissä että kehollisissa prosesseissa. Tässä tutkimuksessa mielellisiä ja kehollisia prosesseja tarkastellaan paneutumalla siihen, miten johtajuussuhteita rakennetaan diskursiivisesti sekä puheessa että jokapäiväisissä teoissa. Erityisesti tutkimuksessa syvennyttään diskursiivisessa tutkimuksessa toistaiseksi laiminlyötyyn suhteeseen puheessa tuotettujen ja teoissa kehollisesti tuotettujen diskurssien välillä. Tutkimuksessa tuotetaan kontribuutiota relationaalisen johtajuuden kirjallisuuteen vastaamalla tutkimuskysymykseen, *miten keholliset johtajuuskonstruktiot voivat osallistua paikallisten johtajuusdiskurssien rakentumiseen?*

Tutkimuksen empiirisessä tarkastelussa on syvennytty jääkiekkjoukkueen sosiaaliseen maailmaan. Jääkiekkjoukkueen toimintakonteksti tarjoaa tutkimuskysymykseen vastaamiseen soveltuvat kahtiajakautuneet mutta toisiinsa kytkeytyneet olosuhteet. Aktiivisen toiminnan pelinaikaisissa olosuhteissa johtajuutta rakennetaan erityisen intensiivisesti kehollisesti. Vauhdikkaan pelin kuluessa harkinnanvaraisuus on ainoastaan rajallisesti mahdollista. Pelin ulkopuoliset, aktiiviseen toimintaan valmistautumisen olosuhteet puolestaan antavat mahdollisuuden rakentaa johtajuusilmiötä mielellisesti. Vaikka pelin ulkopuolisissa olosuhteissa kaikki ei tapahdu harkiten, mahdollisuudet mielelliseen prosessiin ovat kuitenkin pelin olosuhteita paremmat.

Tutkimusaineisto koostuu valmentaja- ja pelaajahaastatteluista sekä jääkiekkoujoukkueen arjen havainnoinnista. Tutkijan omakohtaista kokemusta jääkiekkoujoukkueen maailmasta sekä pelaajana että valmentajana on tutkimuksessa käytetty hyväksi sekä tutkimusaineistona että tutkimusaineiston analysoinnin viitekehystenä. Tutkimusaineistoa on analysoitu ensiksi diskurssianalyysille tavanomaisin keinoin. On tarkennuttu siihen, miten paikalliset toimijat puheessaan tekevät selkoa sosiaalisesta järjestyksestään ja samalla rakentavat sosiaalista järjestystään. Toiseksi joukkueen arkea havainnoimalla on tarkasteltu sitä, miten haastattelukeskusteluissa tuotetut diskurssit tulevat ylläpidetyiksi ja uudelleen rakennetuiksi paikallisten pelinaikaisissa kehollisissa teoissa.

Haastattelupuheeseen painottuva diskurssianalyttinen lähestymistapa nostaa esiin, että jääkiekkoujoukkueen johtajuuden rakentumiseen osallistuvat viisi diskurssia: maskuliinisuus, sankarillisuus, kontrollointi, kollektiivisuus ja välittäminen. Näistä maskuliinisuuden, sankarillisuuden ja kontrolloinnin diskurssit edustavat kilpaurheilumaailman voitonviejätyksen värittämää yksilöllisyyttä korostavaa maailmaa. Puolestaan kollektiivisuuden ja välittämisen diskurssit tuottavat keskenään samansuuntaisina joukkueurheilulle ominaisina elementteinä vasta-voimaa yksilöllisyyden korostukselle. Itsenäisinä ja teoista rajattuina puheessa tuotetut diskurssit heijastelevat kuitenkin vain rajallista osaa jääkiekkoujoukkueen johtajuudesta, jolloin diskurssien piirteiden ja ylläpysymisen ymmärtämiseksi on täytynyt paneutua myös johtajuuden kehollisiin muotoihin.

Johtajuuden kehollista rakentumista painottava lähestymistapa tekee näkyväksi sitä, miten keholliset johtajuuskonstruktiot ovat ylläpitämässä jääkiekkoujoukkueen johtajuusdiskursseja pelinaikaisissa olosuhteissa. Tutkimuksessa tunnustetaan neljänlaisia mekanismeja, joiden kautta johtajuutta aktiivisen toiminnan olosuhteissa konstruoidaan. Yksilöön samaistuminen, yhteisöön osallistuminen, valmentaja kehollisuuden kaitsijana ja toimintaympäristö kehollisuutta välineellistävänä tuottavat yhdessä kokonaisuuden, jonka avulla pääsee käsiksi johtajuuden pelinaikaiseen keholliseen rakennusprosessiin. Tulosten seikkaperäisen analyysin avulla tutkimuksen keskeisenä väitteenä esitetään, miten maskuliinisuuden, kollektiivisuuden ja välittämisen diskurssit ilmenevät erityisen ylläpidettyinä johtuen siitä, että peliä pelataan ja että pelaajat tekevät sitä keskenään ilman valmentajaa ja miten sankarillisuuden ja kontrolloinnin diskurssit puolestaan tulevat ylläpidetyiksi johtuen valmentajien ja toimintaympäristön vaikutuksesta pelin pelaajiin.

Tutkimus tuottaa tieteellistä kontribuutiota viidenlaiseen keskusteluun. Ensiksi tutkimus kontribuoi keskusteluun, jossa pohditaan johtajuuden rakentumisprosessin eroja aktiivisen toiminnan ja aktiiviseen toimintaan valmistautumisen välillä. Toinen kontribuutio osuu keskusteluun, jossa lisätään ymmärrystä johtajuudesta kehollisena toimintona. Kolmanneksi tutkimus tuottaa uutta kollektiivisen johtajuuden kirjallisuuteen. Neljäntenä johtajuuskirjallisuutta laventavana päätelmänä

tutkimus haastaa relationaaliseen johtajuuteen liittyvän ymmärryksen yksioikoi-
sen pehmeänä johtajuuden lähestymistapana ja sen sijaan korostaa, miten kovana
ja maskuliinisena näyttäytyvä voi vastaavalla tavalla perustua suhteissa rakentu-
vaan johtajuuteen. Viides tutkimuksen tuottama kontribuutio on luonteeltaan me-
netelmällinen, kun tutkimus soveltaa autoetnografista otetta ja korostaa tutkijan
kokemuksellisen tiedon merkitystä tutkimusilmiön ymmärtämisessä.

Avainsanat: diskurssianalyysi, johtajuus, jääkiekko, kehollisuus, prosessuaali-
suus, relationaalinen johtajuus, sosiaalinen konstruktionismi

SUMMARY

Constructing leadership relations through cognitive and body processes – Empirical study about leadership in ice-hockey team contexts

Leadership has been a popular topic among academic scholars. Nevertheless, during the past decade questions have been raised related to understanding leadership as characterized by entitative thinking, which separates the relationship between leader and follower, subject and object, body and mind. Therefore, this study moves beyond a focus on what often separates to a focus on constructing leadership relations through cognitive and body processes. The philosophical background of this study builds on a relational constructionist world-view which perceives social reality as a socially maintained and re-constructed process. Rather than trying to reach an ultimate stable truth about leadership, this study aims at better understanding how leadership is constructed as a relational process.

Recent developments in research of leadership as a relational phenomenon have emphasized the need for a holistic approach, which perceives leadership being constructed through intertwined cognitive and body processes. In this study cognitive and body processes are investigated by drawing attention to how leadership relations are constructed in and through spoken language and everyday actions. To date far too little attention has been given to the relation between alternative ways of processing leadership discourses. Therefore, this study aims at contributing to the relational leadership literature by providing an answer to the research question of *how bodily produced leadership constructions participate in constructing local leadership discourses*.

The ice-hockey team context provides an intertwined environment to approach the research question during which a phase of action invites bodily intuitive construction process and a phase of preparing for action offers opportunity for a cognitive process. The empirical data of the study were produced by interviewing ice-hockey coaches and players and by observing an ice-hockey team in their everyday work. Even though the data were analyzed with discourse analytical methods, the focus remains on a macro-level ideological discourses rather than micro-level conversation analysis. This approach underlines an ongoing relating process, during which local discourses are re-constructed to fit the particular social context in multiple relations. This study overlaps with the logic of (auto)ethnographic research. Everyday actions of players and coaches in game environments were analyzed by applying a detailed analysis of observed data. My

experience as a former player and coach was taken into account during the analysis.

The empirical findings consist of two leadership perspectives. The first leadership perspective illustrates how leadership in an ice-hockey team is constructed through five leadership discourses: masculinity, heroism, controlling, collectivity and caring. Masculinity, heroism and controlling reflect an individualistic worldview which is conventional in competitive environment that ice-hockey represents. In contrast, collectivity and caring can provide a balance for the power of interaction against individualistic and egoistic heroism in team sports.

The second leadership perspective based on ethnographic observations, shows how leadership is constructed from within and through bodily sensations related to experiences, gestures and moves. The study identified four mechanisms through which the leadership phenomenon is bodily constructed in game environment: identifying with an individual's bodily sensation, participating in bodily co-action, the coach as a controller of bodily sensations, and the operational environment of professional ice-hockey objectifying the embodiment of actors.

Following the detailed analysis of bodily actions the findings of the study indicate that masculinity, collectivity and caring are maintained as leadership discourses in ice-hockey team due to the game environment. These discourses are celebrated because the players are involved in playing the game without the coach participating or having an opportunity to participate in it. In contrast, discourses of heroism and controlling are maintained particularly by the coaches and through the operational environment, which both induce external influences on the players playing the game.

This empirical study about leadership in ice-hockey team contributes to literature on relational leadership in multiple ways. Firstly, the study contributes to discussions during which a constructing process of leadership is seen to vary depending on prevailing circumstances. The study concludes that an action phase and a phase preparing for action foster different kinds of processes. Secondly, the study deepens an understanding of leadership as bodily activity. Thirdly, the phenomenon of collective leadership is constructed from a fresh perspective. Fourthly, the study challenges the prevailing understanding of relational leadership as soft and feminine by highlighting how a relational approach might promote harsh and masculine leadership as well. Fifthly, the study underlines the relevance of autoethnographically inspired methodology that allows for revealing locally conventional knowledge.

Key words: discourse analysis, embodiment, ice-hockey, leadership, processuality, relational leadership, social constructionism

ESIPUHE

Pitkä, ajoittain uuvuttava, mutta pääosin nautinnollinen väitöskirjamatkanani sai alkusysäyksensä kaukana jäädä, jäähalleista ja jääkiekkoilijoista. Vietin vaihto-opiskelujaksoa Chilessä ja olin juuri muutaman päivän vierailulla Pääsiäissaarilla, kun luin paikallisessa nettikahvilassa professori Satu Lähteenmäeltä saamaani viestiä. Viestissä Satu lähetti palautetta gradustani ja tiedusteli perään, haluaisinko tulla työskentelemään johtamisen ja organisoinnin aineen assistentiksi ja aloittamaan samalla jatko-opinnot. Tutkimustyö kuulosti mielenkiintoiselta ja lisäkouluttautuminen arvokkaalta, mutta ongelmana oli, että en tiennyt jatko-opiskelusta ja väitöskirjatyöskentelystä mitään. Aloitimme tiiviin sähköpostinvaihdon. Ennen päätöstäni jouduin kysymään Satulta niin monta kysymystä, että sähköpostivaihdon viimeisiin kysymyksiini vastaus kuului: ”Ei tänne ole pakko tulla!” Nyt kun tutkimusmatkan loppu hämmöttää, voin sanoa, että onneksi minut kutsuttiin mukaan. Matka ei olisi kuitenkaan ollut näin nautinnollinen ilman monien apua ja nyt on kiitosten aika.

Ensin haluan kiittää ohjaajaani professori Juha Laurilaa. Juhan paneutuminen väitöstyön ohjaukseen on ollut intensiivisyydessään vaikuttavaa. Kun väitöskirjatyöskentely alkoi kääntyä loppusuoralle, Juhan kanssa käytyjä kommentointikieloksia ilmeni yhä tiheämmin. Saamani kommentit olivat aina yhtä kohdentuneita ja huokuivat tunnelmaa, että työhön oli tutustuttu pienintä yksityiskohtaa myöten. Olen toisinaan pysähtynyt miettimään, miksi olen tuntenut ohjaussuhteeni Juhaan niin kotoisaksi. Jossain vaiheessa havahduin, että erään syyn täytyy olla se, miten suhteemme on muistuttanut valmentajan ja valmennettavan suhdetta. Yksityiskohtia siitä, millainen suhde on ollut, voi löytää kirjan seuraavilta reilulta 200 sivulta. Nyt kun väitöspäivä on käsillä, en voisi olla varmempi siitä, että olen saanut parasta mahdollista ohjausta.

Toista ohjaajaani professori Satu Lähteenmäkeä kiitän ensiksi siitä, että hän kutsui minut osaksi akateemista työyhteisöä, ja toiseksi ja erityisesti siitä, että hän on pitänyt minusta hyvää huolta ja puhunut puolestani tarpeen tullen erilaisissa yhteyksissä. Satun rohkaiseva ja eteenpäin kannustava tyyli keskustella kanssani on saanut minut uskomaan itseeni ja työhöni matkan vaikeina hetkinä.

Esitarkastajiani professori Eero Vaaraa ja dosentti Niina Koivusta kiitän heidän lausunnoissaan välittämistään kannustavista sanoista. Työn hiomiseen kohdistetut neuvot ovat olleet erittäin arvokkaita, kun tutkimustyöhöni syvälle upoutuneena olin alkanut sokeutua olennaiselle.

Turun kauppakorkeakoulun dekaania, professori Markus Granlundia, johtamisen laitoksen johtajaa, professori Jukka Heikkilää sekä johtamisen ja organisoinnin aineen esimiestäni, professori Tuomo Peltosta kiitän siitä, että Turun kauppakorkeakoulu on tarjonnut tutkimukselleni innostavan ja virikkeisen ilmapiirin sekä väitöskirjan työstämiseen tarvittavan taloudellisen ja sosiaalisen tuen.

Johtamisen ja organisoimisen aine on työyhteisönä ollut minulle sanoinkuvaamattoman arvokas. Te, työyhteisön jäsenet, olette saaneet läpi väitöskirjaprosessini minut tuntemaan oloni hyväksi teidän seurassa. Olette onnistuneet päivä toisensa jälkeen synnyttämään minussa tunteen, että teillä on aina aikaa ja voimia jakaa murheeni. Kiitos KTT Jouko Toivonen, KTT Anni Paalumäki, KTT Maarit Laiho, KTT Maija Vähämäki, KTT Essi Saru, KTT Kirsi Lainema niistä kaikista hetkistä, kun ovenne ovat olleet minulle avoinna. Väitöskirjaprojekti on täynnä tunteiden heilahteluja, murheen murtamasta kukkulan kuninkaaseen. Parhaiten tunteilla tasapainoiluun auttaa vertaiskollegojen seura. Kiitos Lauri-Matti Palmunen, Eeli Saarinen, Suvi Satama ja monet muut tohtorikoulutettavat, kun olen saanut vastaavassa tilanteessa olevien kanssa parantaa haavoja ja ponnistaa kohti uutta parempaa. Johtamisen laitoksen amanuenssia Eila Wilkman-Korkiamäkeä ja tutkimus- ja koulutussihteeriä Mari Jaakkolaa haluan kiittää kaikesta käytännön tutkimus- ja opetustyöhön liittyvästä korvaamattomasta avusta, jota ilman arkipäivät työyhteisössämme eivät onnistuisi näin sujuvasti. Avusta työni keskeisimmän sisällön kääntämisessä englanninkielelle haluan kiittää dosentti Mike Berryä. Lisäksi Mikea on kiittäminen siitä kaikesta aidosta kiinnostuksesta, jota hän on ensihetkistä alkaen osoittanut työtäni kohtaan.

Urheilukontekstinen tutkimus ja opetus etsivät vielä asemaansa suomalaisissa kauppatieteellisissä yksiköissä. Kiitän KTT Arto Kuuluvaista, kun olen saanut hänen kanssaan jakaa yhteisen intohimomme urheiluun. Arto vilkkaasti ideoivana ja ripeästi toteuttavana on temmannut minut mukaansa toteuttamaan monia akateemisia urheiluun kytkeytyviä projekteja. Viimeisin projekti, jossa olemme molemmat mukana, on kuluvana vuonna käynnistynyt kolmivuotinen 'Arvoa urheilusta' -TEKES-hanke.

Väitöskirjatutkimukseni taloudellisesta tukemisesta kiitän Turun kauppakorkeakoulua sen tarjoamista tutkijatehtävistä ja GRAMIS-tutkijakoulua sekä Liikesivistysrahastoa, Jenny ja Antti Wihurin rahastoa, KAUTE-säätiötä, Turun Kauppaopetussäätiötä, Turun kauppakorkeakoulun tukisäätiötä ja Marcus Wallenbergin säätiötä. Turun kauppakorkeakouluseuraa kiitän väitöskirjan painatukseen myönnetystä tuesta.

Vanhempiani Kaijaa ja Heikkiä sekä siskoani Saijaa haluan kiittää tutkimustyössäni myötäelämisestä. Kiitos kaikesta tuesta ja kannustuksesta. Suurin kiitos kaikesta kuuluu kotijoukoilleni, jotka ovat erityisesti pitkän viimeistelyvaiheen aikana joutuneet kestämään kotonaan ajatuksissaan harhailevaa tutkijaa. Vaimoni Anna-Kaisa ja tyttäreni Ilona ja Emilia, ilman teidän tukeanne en olisi tätä matkaa saanut käytyä.

Turussa 6.2.2015

Arto Ryömä

SISÄLLYS

PROLOGI.....	13
1 JOHDANTO.....	17
1.1 Yksilö ja yhteisö – erikseen vai yhdessä?	17
1.2 Tutkimustehtävä.....	18
1.3 Tutkimusraportin rakenne.....	26
2 TUTKIMUKSEN JOHTAJUUSTEOREETTINEN ASEMOITUMINEN.....	29
2.1 Johtajuustutkimuksen tila ja kysymyksenasettelullinen ongelma	29
2.2 Johtajuussuhde entiteettinäkökulmasta tarkasteltuna.....	32
2.3 Johtajuuden relationaalinen näkökulma	35
2.3.1 Sosiaalisen todellisuuden prosessuaalisuus	35
2.3.2 Relationaalinen sosiaalinen konstruktionismi	37
2.3.3 Paikallisuutta lähestyvä diskursiivinen johtajuus	41
2.3.4 Kehollisen johtajuuden tuottama täydennys.....	46
2.4 Keskustelu tämän tutkimuksen tavoittelemasta lisäarvosta relationaalisen johtajuuden kirjallisuuteen	49
3 TUTKIMUSMETODOLOGIA.....	57
3.1 Tutkimuskonteksti.....	57
3.1.1 Tutkimuskontekstin hyväksikäyttämätön potentiaali.....	57
3.1.2 Jääkiekko kulttuurishistoriallisena tutkimuskontekstina.....	62
3.1.3 Ammattilaistuvan jääkiekkjoukkueen toimintaympäristö.....	65
3.2 Aineiston tuottaminen	76
3.2.1 Tutkijan sisäänpääsy ja asemointi kohdekontekstiin	77
3.2.2 Haastattelut	81
3.2.3 Havainnointi.....	90
3.3 Aineiston analysointi	93
4 JOHTAJUUSDISKURSSIT.....	105
4.1 Johtajuusdiskurssit sosiaalisen järjestyksen selontekoina.....	105
4.2 Maskuliinisuus	106
4.2.1 Alituinen kilpailullisuus	108
4.2.2 Toiminnallisuuden korostus.....	111
4.2.3 Aggressiivisuus	113
4.3 Sankarillisuus.....	116
4.3.1 Yksilöllinen merkityksenanto	118
4.3.2 Maskuliinisen viettelyn ABC.....	124
4.3.3 Esimerkillisyyden voima	127
4.4 Kontrollointi.....	130

4.4.1	Etäisyys.....	131
4.4.2	Muutosvastaisuus	134
4.4.3	Pelon ilmapiirin ylläpitäminen.....	137
4.5	Kollektiivisuus	139
4.5.1	Yhtenäisyyden vaaliminen	140
4.5.2	Yhteisöön sitoutuminen.....	145
4.6	Välittäminen.....	147
4.6.1	Autenttisuus	147
4.6.2	Palvelijuus.....	151
4.6.3	Vastuullisuus.....	154
4.7	Yhteenvedo ja päätelmä kehollisuuden tarpeesta.....	157
5	KEHOLLISET JOHTAJUUSKONSTRUKTIOT	161
5.1	Pukuhuoneesta peliin – mielellisestä tiedosta keholliseen taitoon ...	161
5.2	Yksilöön samaistuminen	163
5.2.1	Koko kokemuksena.....	164
5.2.2	Kontaktipelin herruus	166
5.2.3	Tunnekuohujen hallitseminen.....	169
5.2.4	Kaksintaistelun tasa-arvoisuus.....	170
5.3	Yhteisöön osallistuminen	172
5.3.1	Läsnäolon arvostus.....	172
5.3.2	Syöttelyn dialogi	174
5.3.3	Maalintekijän aura.....	178
5.4	Valmentaja kehollisuuden kaitsijana.....	179
5.5	Toimintaympäristö kehollisuutta välineellistävänä	183
5.5.1	Pelin mittaamisen robotisoiva vaikutus.....	183
5.5.2	Rakenteen turva ja kahle	185
5.6	Yhteenvedo ja kehollisten johtajuuskonstruktioiden yhteys johtajuusdiskursseihin	191
5.6.1	Pelin keholliset johtajuuskonstruktiot	191
5.6.2	Pelin ylläpitämät johtajuusdiskurssit.....	192
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	203
6.1	Tutkimuksen tieteellinen merkitys.....	203
6.1.1	Tutkimuksen päätulokset.....	203
6.1.2	Tutkimuksen kontribuutio	205
6.1.3	Jatkotutkimusehdotukset	214
6.2	Tutkimuksen käytännöllinen merkitys.....	217
	LÄHTEET	221
	LIITTEET.....	237
	Liite 1	237

KUVIOT

Kuvio 1	Liigan joukkumuutokset 1975–2014.....	66
Kuvio 2	Syöttöpelin vaihtoehtoja havainnollistava kuvio.....	176
Kuvio 3	Havainnollistus taktiikan pelaajia avustavasta roolista.....	187
Kuvio 4	Havainnollistus taktiikan pelaajia kahlitsevasta roolista	188
Kuvio 5	Pelin kehollisten johtajuuskonstruktioiden neljä mekanismia .	191

TAULUKOT

Taulukko 1	Haastateltujen valmentajien ja pelaajien keskiarvoinen kokemus kausina haastatteluhetkellä	84
Taulukko 2	Haastattelurungon teema-alueet.....	89
Taulukko 3	Johtajuusdiskurssit jääkiekkjoukkueessa	158
Taulukko 4	Kehollisten johtajuuskonstruktioiden mekanismien osallisuus diskurssien ylläpidossa	194

PROLOGI

Olen rakentanut ymmärrystä tutkimukseni kohdeilmioistä alun alkaen sininen Jofa-kypärä päässä, Trexin linttaan astutut luistimet jalassa, Kohon muovilapaiseen mailaan nojaten ja Keltaisten Kengurujen peliliiviä ylpeydellä kantaen. Turun Palloseuran luistelukoulusta liikkeelle lähtenyt junioriura päättyi 14 kautta myöhemmin iän puolesta viimeiseen mahdolliseen kauteen A-junioreissa. Juniorivuodet ja niiden jälkeiset kuusi kautta aikuisjäähkiekkoilua, Tuto Hockeyssa ja Ruotsin I divisioonan Uppsala Hockeyssa, ovat rakentaneet ymmärrystä siitä, miltä jääkiekkoilu sisältä käsin tuntuu. Matkalle on osunut monia menestyksen hetkiä ja vastoinkäymisiä, niin henkilökohtaisia kuin koko joukkuetta koskettavia. Monivuotiset kokemukset ovat jättäneet hyvin voimakkaita muistoja, jotka nousivat elävinä mieleen (ja kehoon) tutkimusaineiston käsittelyn eri vaiheissa.

Aivan kuten valtaosa haastattelemistani pelaajista keskusteluissamme viestivät, kun muistelen kokemiani tapahtumia, menestyksen ja onnistumisen hetket tulevat herkästi liitetyiksi joukkueen menestykseen, ehkä mestaruuksiin, tasaisten pelien yhteiseen uhrautumiseen tai pitkiin mutta yhteisöllisyyttä pönkittäviin pelimatkoihin ja vastoinkäymiset puolestaan henkilökohtaisiin murheisiin, kuten loukkaantumisiin, tehattomiin kauden jaksoihin tai joukkueen kokonaisuuteen sopeutumattomuuteen.

Haastattelija: Mikä on sun mielestä ollut toistaiseksi sun uran parasta aikaa?

Pelaaja: Kyllä mä sanoisin, että se on ollut playoffeja kun on pelattu, mutta kyllä mä sanoisin, että viime kevään playoffit SM-liigassa, ekat ajat kun itse on pelannut liigassa, niin kyllä se oli mun mielestä parasta aikaa.

H: Miksi se oli erityisesti parasta aikaa?

P: Sitä on itse aina vaan seurannut, millaista on playoff-kiekkona. Ajetaan joka toinen päivä bussilla, mennään paikasta toiseen ja taas on se peli. Kiekkona on vähän erilaista kuin runkosarjapeleissä, ne panostavat niin paljon enemmän, sen näkee siinä pelissä. Se on jotenkin se viehätys siihen, sen aisti ja aika meni niin äkkiä, se kuu-kausi, kun niitä pelattiin.

H: Jos viime kevään playoffaika oli sun mielestä parasta aikaa, niin osaatko sanoa, mikä uravaihe on tuntunut vaikealta?

P: Mulla on loukkaantumisia ollut sen verran, että kyllä mä aika raskaasti otin, kun ekaa vuotta liigassa pelasin, niin heti olkapää meni viidentoista pelin jälkeen. Menin leikkaukseen ja kaksi ja puoli kuukautta jouduin olemaan pois, niin kyllä se on tämän lajin varjopuolia. Niitä tulee aina, sille ei voi mitään, mutta kyllä se aina ottaa vähän koville.

Kun päätin pelaajaurani jääkiekkokauden 2003–04 jälkeen, ryhdyin valmennustehtäviin Tuto Hockeyyn vanhimmissa junioreikaluokissa. Neljä kautta valmentajana antoi minulle tutkimuksen kohdeilmioista ymmärrystä toisenlaisesta perspektiivistä. Valmennusvuosien aikana minulle konkretisoitui, miten eri tavoin valmentaja ja pelaaja voivat samoja ilmiöitä tarkastella. Kun suunnittelin valmentajakollegoideni kanssa joukkueen taktisia kuvioita, yritin muistella, millaisilla taktiikoilla minun peliurani joukkueet olivat pelanneet. Huomasin, ettei minulla ole kokonaisuudesta minkäänlaista kuvaa. Tiedostin, miten minun piti kulloinkin pelata, mutta näin jälkikäteen pohdittuna muille pelipaikoille osoitettua liikeradoista ja keskeisistä tehtävistä ei ollut muistikuvaa. Pelaaja keskittyy lähinnä oman ruudun täyttämiseen, kun valmentajan on hahmotettava kokonaisuutta.

Joo ei sitä sillä tavalla ajatellut, että jos mä olisin valmentaja, niin mä tekisin noin ja jos mä olisin, niin mä tekisin noin. Jotenkin se pelaaja ajattelee niin eri asioita. Sen itse huomasi, kun mä lopetin jääkiekon, niin mä siirryin heti [erään organisaation] toimitusjohtajaksi, eli pöydän toiselle puolelle. Niin siinäkin, senkin loikan aikana, kun sä hyppäät sen pöydän yli, sun maailmankatsomus muuttuu ihan täysin. Sä ennen katsoit vaan pelaajana sun omaa etua, ja etenkin sun pelaajaryhmän eli sun joukkueen etua. Mutta kun sä hyppäät sen pöydän toiselle puolelle, sun pitää katsoa sitä koko [organisaatiota]. – valmentaja, Liiga

Kiinnostus jääkiekkomaailman tapahtumiin on säilynyt aktiivivuosien jälkeenkin. Seuraan edelleen jääkiekkjoukkueiden toimintaa paikanpäällä jäähallissa, kotisohvalla television välityksellä, automatkoilla radiosta ja lukemalla jääkiekonmaailmasta käytävää vilkasta keskustelua erilaisista sanoma- ja aikakauslehdistä. Sanoisin, että jääkiekkotoimijan elämänmuoto on edelleen hyvin voimakkaasti ohjaamassa tekemisiäni ja erilaisille ilmiöille antamiani merkityksiä.

Olin jo jääkiekkoilijan aikoinani ennen kauppatieteiden opiskelua kiehtoutunut johtajuuteen aiheena. Alkuvaiheen opinnot antoivat käsitteitä, joilla jäsentää johtajuuden ilmiökenttää, mutta edelleen kokonaisuus pysyi hämyisenä. Olin mie-

lessäni hahmottanut johtajuuden tietynlaiseksi, mutta käsitykseni eivät olleet jäsentyneet niin selkeiksi, että olisin osannut avata ajatuksiani selkeästi niistä kiinnostuneille. Oma ymmärrykseni johtajuudesta on varmasti ollut vahvasti joukkueurheilussa ilmenevän johtajuuden värittämää, johtuen aktiivivuositani jääkiekon niin pelaajana kuin valmentajana. Olin kokenut, että huolimatta joukkueurheilun luonteesta sankaripalvonta jääkiekon maailmassa on ilmeistä. Olen kuitenkin itse mieltänyt jääkiekon ennen kaikkea joukkueurheiluksi, jossa yksittäinen pelaaja ei voi mitenkään nousta kovin ratkaisevaan asemaan, vaikka jonkun yksittäisen pelaajan lavasta ratkaiseva maali syntyy. Kuitenkin jotta ratkaiseva maalilaukaus on ollut mahdollinen, on se vaatinut useiden muiden pelaajien aikaisempia onnistuneita toimia. Usein sankarinviitta asetetaan kuitenkin maalintehtävien harteille. On tietysti mahdollista, että tällä tavoin olen luonut hyväksyntää ja perusteluja itsenikaltaisille pelaajille, jotka eivät ole maaleilla mässäilleet. Yhtä lailla messiaan asemaan nostetaan jääkiekkjoukkueen päävalmentaja. Hän osaa laatia joukkueelleen parhaan mahdollisen taktiikan, rakentaa joukkueen optimaalisella tavalla ja tietää, miten joukkuetta on harjoitettava, jotta se saavuttaa huippunsa. Tällainen ajattelu ilmenee jääkiekon parissa vahvana. Tällainen toimintatapa kuitenkin pönkittää entisestään sankari tai syntipukki -ajattelua.

Monenlaiset lähestymistavat johtajuusilmiöön ovat tarjonneet antoisia pohdintahetkiä, mutta jotenkin se, mitä olin kirjallisuudesta lukenut, ei vastannut aikaisempia pohdintojani johtajuuden luonteesta. Bernard Bass (Bass & Bass 2008), Peter Northouse (2007) sekä Victor Vroom ja Philip Yetton (1973) muiden muassa toimivat oppainani johtajuuden maailmassa, mikä varmasti osaltaan tekee ymmärrettäväksi sitä, miksi lähestymistapani vielä pitkälle väitöskirjaprosessia on ollut nykyisestä muodostaan poikkeava.

Kun aloitin väitöstutkimuksen, suunnittelin toteuttavani survey-tutkimuksen. Puntaroin kumpi, Victor Vroomin ja Philip Yettonin (myöhemmin myös Arthur Jagon) päätöksentekoteoriaan perustuva testi vai Bernard M. Bassin ja Bruce Avolion transformationaaliseen johtajuuteen perustuva Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) -kysely, olisi soveliaampi minun kontekstiini. Ensin mainitussa testissä päävalmentaja tekisi päätöksiä kuvitteellisissa ongelmatilanteissa, ja ratkaisujensa myötä kertoisi itsestään päätöksentekijänä, mutta ongelmanratkaisu viestisi samalla päävalmentajan johtajuudesta. MLQ-kyselyssä päävalmentajan itsearvioinnin rinnalle tulisi myös hänen alaistensa, pelaajien, arvio johtajansa johtajuuskäyttäytymisestä. Aineisto voisi olla monipuolisempaa. Kumpaan hyvänsä olisinkaan päätynyt, käytetty menetelmä olisi ollut luontainen ankaran mittaamisen ja ulkoisen arvioinnin kyllästäälle urheilumaailmalle. Valmentajat arvioivat kaiken aikaa pelaajiaan, pelaajat tarkkailevat valmentajiensa jokaista liikettä, yleisö seuraa herkeämättä sekä valmentajien että pelaajien toimia ja tilastomiehet merkitsevät lähes kaikki nämä tapahtumat aikakirjoihin. Kuka teki maalin, kuka syötti, kuka oli jäällä maalin aikaan, kuinka monta laukausta maalivahti

ottelun aikana torjui, kuinka monta kertaa vierasjoukkueen numero 3 taklasi ottelun aikana, kuinka monta sekuntia kukin pelaaja oli jäällä ottelun kuluessa? Ja tällaisella tilastoinnilla on huomattava merkitys siinä, miten arvotetaan, kuka pelaaja on parempi kuin joku toinen. Ulkopuolinen arviointi ja vankka usko tämän kautta saavutettavaan tietämykseen ovat leimallista urheilumaailmalle. Samoin perinteinen johtajuustutkimus on nojautunut tällaisen ajattelun varaan. Näin minäkin halusin kerätä tietoa johtajuudesta, olinhan elänyt jääkiekkoelämää lähes koko ikäni ja ajatteluni sosiaalisesta todellisuudesta oli sen mukaista.

Kun törmäsin johtajuuskirjallisuuteen, jossa aihepiiriin kontribuoivat muiden muassa Dian Marie Hosking (1988; Dachler & Hosking 1995; 2011a; 2011b), Mary Uhl-Bien (2006), Keith Grint (2000; 2005), David Collinson (2005a), Martin Wood (2005) sekä Mats Alvesson ja Sven Sveningsson (2003b), aloin ymmärtää, että nyt keskustellaan johtajuusilmiöstä siten, miten olen intuitiivisesti ajatellut sen jääkiekonkin maailmassa rakentuvan. Oikeastaan ei kuitenkaan ollut kyse siitä, että vasta nyt olisin löytänyt nämä tutkijat ja heidän teoksensa. Kyse oli ennemminkin siitä, että nyt ajatteluni aiheesta oli kypsynyt ja olin valmis ottamaan artikkelien tarjoaman viestin vastaan ja ymmärtämään paremmin, mitä kirjoittajat johtajuuden ilmiöstä yrittivät kertoa. Toisaalta nyt minulla oli myös vertailupohjaa ilmiöstä tuotettuun monenlaiseen kirjallisuuteen, ja ehkä siksikin osasin tunnistaa tämän käsittelyn arvon minulle. Konkreettisenä esimerkkinä itselleni oman ajatteluni kypsymisestä käy suhteeni Dian Marie Hoskingin (2011a) SAGE Handbook of Leadership -kirjan artikkeliin *Moving relationality: Meditations on a relational approach to leadership*. Kun ensikerran sain artikkelin käsi-kirjoitusversion käsiini, ajattelin paneutuvani siihen huolella. Sain vinkin ohjaajaltani ja kävin auktoriteetin kunnioittamana lukutoimeen. En ymmärtänyt juuri mitään siitä, mitä Hosking yritti tekstissään sanoa. Artikkelin hautautui pöytälaatikkooni, kunnes ajatteluni oli valmis jälleennäkemiselle. Lopulta Hoskingin ajattelu viitoitti merkittävällä tavalla omaa suhtautumistani johtajuuden maailmaan.

1 JOHDANTO

1.1 Yksilö ja yhteisö – erikseen vai yhdessä?

Päävalmentaja marssii toisen erätauon lopuksi pukuhuoneeseen: “Tiivistetään kolmeen kentälliseen. Ykkönen on Jamppa, Mertsu ja Syvis, Anssi ja Jussi, kakkonen Tume, Janne ja Sute, Jonni ja Bastu ja kolmonen Boris, Ville ja Marre, Kaj ja Peltsi”... Olen taas ulkona ottelun ratkaisuhetkiltä. Paiskaan kiukuspäissäni muovimukin roskikseen. Epäonnekseni se menee ohi. Kun vielä potkaisen penkkiin nojannutta mailaa, valmentajan mitta täyttyy: ”No mitä, OLETKO MIES VAI NAINEN?” En kuullut tunnekuuhuni vallassa kysymystä kokonaan ja tiuskaisen vastaan: ”Niin kai sitten.” Oletin tietenkin, että hän epäilee minua naiseksi. ”Ota varusteet pois!”, kuuluu seuraava käsky ... Jään vielä hetki sitten niin eläväiseen pukuhuoneeseen yksin riisumaan varusteitani ja pohtimaan äskeistä episodiat. On se niin väärin, että tuo diktaattori yksivaltaisesti päättää, kuka saa pelata ja kuinka paljon. Millähän perusteella se taas päätöksensä teki? ... Huomaan kuitenkin, miten minua alkaa harmittaa koko ajan enemmän, että menetin sillä tavalla malttini. Koe-tun epäoikeudenmukaisuuden kohtaaminen saa kuitenkin joukkueessa toimimaan tottuneen tuskastumaan... Toisaalta olin juuri itsekin epäoikeudenmukainen joukkuekavereitani kohtaan. Samalla kun kyseenalaistin valmentajan valinnat, asetin itseni muita tai ainakin osaa heistä paremmaksi... Tuittuiluni jää kaivertamaan mieltäni lopun ottelun ajaksi ja päätän käydä ottelun jälkeen pyytämässä joukkueelta anteeksi. Pyydän anteeksi joukkueelta, mutta en päävalmentajalta. Saan anteeksi joukkueelta, uskoisin, mutta en päävalmentajalta. Päivän harkinnan jälkeen valmentaja antaa minulle luvan jatkaa harjoittelua joukkueen mukana, mutta yhden ottelun joudun jättämään väliin ja miettimään tekosiani. ”Oikeudenmukaista ja oikein minulle”, ajattelen. – omat muistelmat

Jääkiekon maailma näyttäytyy toisiaan dominoivien yksilöiden temmellyskenttänä. Päävalmentaja rakentaa joukkueen haluamallaan tavalla, harjoituttaa joukkuetta siten kuin parhaaksi näkee, peluuttaa pelaajia siinä roolissa kuin haluaa ja niin paljon kuin haluaa. Joukkueen kapteeni johtaa c-kirjain rinnassaan

joukkojaan edestäpäin, näyttää muille esimerkkiä jäällä, luo pukuhuoneen ilma-
piirin ja toimii joukkueen äänenkannattajana edustustilaisuuksissa. Joukkueen
tähtipelaajien mukana joukkue joko menestyy tai ei menesty. Pistepörssin kärki-
nimen epäonnistuuessa joukkue tulee häviämään. Toisaalta kun hänellä on hyvä
päivä, kaikki sarjan joukkueet ovat voitettavissa. ”Joukkueen ykkösmalivahti on
puolijoukkuetta”, kuten sanonta kuuluu. On päätä, ceetä, tähteä ja ykköstä – val-
litseva maailma haluaa nostaa johtavan yksilön jalustalle.

Toisaalta jääkiekon maailma näyttäytyy yhteiseen tekemiseen pohjautuvana.
Jääkiekkoa ei voi pelata yksin. Yhtä aikaa jäällä oleva kentällinen koostuu vii-
destä kenttäpelaajasta, joiden yhteistä tuotosta vasta kutsutaan jääkiekon pela-
miseksi. Kun tähän lisätään oman joukkueen vaihtovaihtiossa ja katsomossa olevat
pelaajat, joukkueen valmentajat, huoltajat, joukkueenjohtajat, linja-
autonkuljettajat, lääkärit, hierojat, vastustajajoukkueiden vastaavat, tuomarit ja
yleisö ja näiden kaikkien keskinäinen sosiaalinen toiminta, muodostuu vasta peli
nimeltä jääkiekko. Jääkiekko on sosiaalista toimintaa, jossa yksilöllinen suoritus
irrallaan muusta yhteisöstä ei saa minkäänlaista merkitystä. Yksikään päävalmen-
taja, kapteeni, tähtipelaaja tai malivahti ei ilman muiden läsnäolijoiden suosiol-
lista avustusta nouse dominoivaksi.

Jääkiekon maailmassa teot korostuvat. Kehon taito ja tieto osoittavat kyvyk-
kyyttä, jolla yksilö ja joukkue voivat nousta hallitsevaan asemaan. Yksilön kyky
hallita kehoaan tilanteissa, joissa vaaditaan intuitiivisuutta ja improvisointia, luo
mahdollisuuden nousta johtavaan asemaan. Voittavan joukkueen ”*kemia*”, ”*hen-
ki*” ja ”*yhtenäinen ajatus pelistä*” rakentuvat siinä, miten yksilöt pystyvät sovit-
tamaan omat keholliset taitonsa ja tietonsa toisiaan soveliaasti täydentäviksi. Sa-
noilla voi lisätä viestin syvyyttä, jos ne vastaavat tekoja.

Tässä käsillä olevassa tutkimuksessa tuotetaan jääkiekon erityisen maailman
ymmärtämisen avulla kontribuutiota relationaalisesta näkökulmasta johtajuutta
tarkastelemaan kirjallisuuteen.

1.2 Tutkimustehtävä

Viimeisen sadan vuoden ajan johtajuustutkimusta on tehty paljon, mutta sillä on
panostuksiinsa nähden pystytty sanomaan kovin vähän. Grint (2005) on esittänyt,
että kokemus johtajuustutkimuksen kehityksen pysähtyneisyydestä saattaa olla
seurausta siitä, miten erilaiset johtajuuskäsitteen määrittelyt ovat tutkimuksissa
sekoittuneet keskenään. Ei ole riittävän hyvin tunnistettu, millaisista lähtökohdis-
ta tutkimus kulloinkin kumpuaa. Valtavirtainen tutkimus lähtee määrittelyssään
liikkeelle johtajan yksilöllisestä positiosta, mutta viimeisien vuosikymmenien
aikana on nähty yhä suurempaa tarvetta käsitteellistä johtajuus prosessina, jotta
ymmärrys johtajuudesta voisi rikastua (Hosking 1988; Wood 2005). Horjuvaksi

johtajuuskeskustelun on näihin päiviin saakka tehnyt se, miten useat johtajuuden prosessina käsitteellistävät tutkimukset päätyvät kuitenkin empiirisessä käsitteilyssään korostamaan yksilöllistä johtajaa. Johtajuuskirjallisuus kaipaa lisää tutkimuksia, joissa johtajuusilmiötä tarkastellaan johdonmukaisesti prosessina ja tämä käsillä oleva tutkimus vastaa tähän tarpeeseen.

Jotta johtajuusymmärrys voisi lauentua valtavirtatutkimuksen ylläpitämästä yksilökeskeisyydestä viime aikoina peräänkuulutettuun prosessuaalisuuteen, johtajuustutkimuksen tunnustamien filosofisten lähtökohtien pitäisi monipuolistua (Alvesson & Spicer 2012; Ladkin 2010; Cunliffe 2009). Kun tutkimusasetelmaa rakennetaan, ongelmien lähtökohtana pitäisi ensisijaisesti olla perinteisesti vallalla olleiden, funktionaalisen tutkimusotteen mukaisten ja metodologisesti positivistisesti värittyneiden, filosofisten lähtökohtien haastaminen (Sandberg & Alvesson 2011; Alvesson & Sandberg 2011). Kun johtajuustutkimuksen alueella filosofisten lähtökohtien monipuolistamien on alettu ottaa vakavasti, yhä enemmän on julkaistu tulkinnallista, erityisemmin diskursiivista (Fairhurst 2009), sosiaaliskonstruktivistista (Fairhurst & Grant 2010; Cunliffe 2008), postmodernistista (Gergen & Thatchenkery 2004), prosessuaalista (Wood 2005) ja relationaalista (Hosking 2011a; Cunliffe & Eriksen 2011; Uhl-Bien 2006) tutkimusta. Lisäksi, kun tutkimuksen filosofiset lähtökohdat ovat monipuolistuneet, eikä ymmärrys johtajuudesta tule tuotetuksi enää ainoastaan mielen prosesseissa, aikaisempaa suositumpaa on ollut esteettisyyteen (Hansen, Ropo & Sauer 2007; Ladkin & Taylor 2010; Koivunen & Wennes 2011) ja kehollisuuteen (Melina, Burgess, Falkman & Marturano 2013; Ladkin 2012; Sinclair 2005) kytkeytyvä inhimillisesti holistisempi johtajuustutkimus.

Huolimatta Burrellin ja Morganin (1979) vuosikymmenien takaisen teoksen viestistä, jonka mukaan sosiaalitieteissä on olemassa funktionaalisen tutkimusotteen rinnalla myös muita vaihtoehtoja, tutkimusfilosofisten lähtökohtien haastaminen on johtajuustutkimuksen parissa noussut suosituksi ilmiöksi vasta 2000-luvulla. Mielenkiinto ilmiötä kohtaan on kasvanut entisestään viime vuosien aikana (Denis, Langley & Sergi 2012, 255). Erääksi syyksi yhä voimistuvaan huutoon voi nostaa sen, miten vähissä ovat edelleen valtavirtatutkimukseen nähden poikkeuksellisista lähtökohdista tehdyt empiiriset tutkimukset (Crevani 2011, 216). Esimerkiksi Hosking (2011a), Gronn (2009), Cunliffe (2008), Uhl-Bien (2006), Wood (2005) ja Collinson (2005a) ovat käsitteellisillä tutkimuksillaan inspiroineet johtajuusymmärryksen kehitykseen tähtäävää keskustelua, mutta samanaikaisesti tällaisista lähtökohdista ponnistava empiirinen johtajuusilmiön organisaatiokäytännöistä tunnistava tutkimus on edelleen ollut niukkaa.

Tässä käsillä olevassa tutkimuksessa tunnistetaan johtajuuskirjallisuuden tarve tutkimuksen filosofisten lähtökohtien haastamiselle ja osallistutaan johtajuusymmärryksen monipuolistamiseen valtavirtaiseen tutkimukseen nähden. Olen tutkimuksessa käytettävän käsitteistön yksinkertaistamiseksi nimennyt joh-

tajuuden lähestymistapani relationaaliseksi. Lähestymistavallani on kuitenkin sukulaisuutta, jopa suoranaista päällekkäisyyttä diskursiiviseen, sosiaaliskonstruktionistiseen, postmodernistiseen ja prosessuaaliseen johtajuustutkimukseen, ja siten lähestymistapaani voisi kuvata myös näillä käsitteillä. Vaikka tällaisista lähtökohdista tehty tutkimus on käsitteelliseksi painottunutta, rehellisyyden nimissä ja samalla omien tavoitteideni realistisuuden vankentamiseksi voin todeta, että tällaisen relationaaliseksi nimeämäni lähestymistavan mukaista empiiristä johtajuustutkimusta on kuitenkin tehty. Crevani (2011, 216) on huomannut, miten erityisesti pohjoismaiset ja australialaiset tutkijat ovat tarttuneet tässä tutkimuksessa mukailtavan relationaalisuuden ideaan.

Eräs johtajuustutkimuksen ongelmallisuutta ylläpitävä seikka on ollut tutkijoiden tarve määritellä abstraktia johtajuuden käsitettä omalla tavallaan. Joidenkin näkemysten mukaan johtajuutta on määritelty lähes kirjoittajakohtaisesti – määritelmiä on yhtä paljon kuin määrittelijöitäkin. (Ladkin 2010.) Johtajuuden määritelmien runsaslukuisuudesta johtuen en ole nähnyt mielekkääksi tuottaa omaa johtajuuden määritelmää aikaisempien jatkoksi, vaan olen nähnyt tärkeämmäksi viestiä, millaiseen aikaisempaan johtajuusymmärrykseen tutkimukseni kuluessa tukeudun. Kun tässä tutkimuksessa olen päätenyt määrittelemään johtajuuden relationaaliseksi prosessiksi, ongelmalliseksi saatetaan kokea se, miten sosiaalinen prosessi tunnistetaan juuri johtajuudeksi (Uhl-Bien 2006, 667; Denis ym. 2012, 267; Kelly 2014, 908). Tässä tutkimuksessa tukeudun Hoskingin (ks. esim. Hosking 1988) ajatuksia mukailevaan määrittelyyn: Johtajuus tunnistetaan siitä, että joku vaikuttaa hyväksytysti sosiaaliseen järjestykseen¹. Kun johtajuus ymmärretään relationaalisena prosessina, johtajuutena ilmenevä *hyväksyty* vaikutus sosiaaliseen järjestykseen määrittyy paikallisesti tunnistettuna ja tuettuna lisäarvona paikalliseen sosiaaliseen järjestykseen. *Paikallisuus*, johtajuuden vaikutusala, ei puolestaan ole ennakkoon ulkopuolelta määriteltävissä, vaan se määrittyy paikallisesti. Tällöin käyttämässäni määritelmässä korostuu se, miten johtajuutta ei voi tunnistaa yksilönsisäisistä lähtökohdista, vaan se rakentuu prosessuaalisesti aina suhteessa johonkin. Kyseinen määritelmä jättää runsaasti liikkumatilaa tilanteisesti välittyvälle johtajuuden olemassaolon muodolle, mutta tässä tutkimuksessa läpikuljetettujen tieteenfilosofisten ja teoreettisten taustaolettamien tukemana hetkellisesti tietynlaisina välittyvät johtajuuden olemassaolon muodot eivät ole sinällään kiinnostavia. Sen sijaan tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat prosessit, joiden kautta tietoa johtajuudesta rakennetaan.

Kun työssä tukeudutaan relationaaliseen lähestymistapaan, murretaan samalla valtavirtatutkimuksen erotteluita subjektin ja objektin sekä kehon ja mielen välillä (Dachler & Hosking 1995). Johtajuustutkimus on perinteisesti ottanut lähtö-

¹ Hosking (1988, 147) kokee johtajuuden eräänlaisena organisoimistoimena (organizing activity), joka vaikuttaa paikallisten toimijoiden vuorovaikutussuhteiden järjestäytymiseen.

kohdakseen tarkastella johtajuutta ensiksi yksilöllisenä, johtajan ja alaisen toisistaan erottelevana (Ospina & Uhl-Bien 2012, 6–7) ja toiseksi rationaalisenä ja älyllisenä toimintona, jossa mieli korostuu yli kehon (Melina 2013, xv; Ladkin 2010; Ropo & Parviainen 2001).

Sosiaaliskonstruktivistinen lähestymistapa on viimeisen 20 vuoden aikana lauantanut ymmärrystä johtajuusilmiöstä tuomalla aikaisemman johtajuuskeskustelun rinnalle ymmärrystä siitä, että todellisuus voi rakentua monin tulkinnallisesti vaihtoehtoisin tavoin. Kuitenkin vaikka sosiaaliskonstruktivistinen tutkimus on pyrkinyt etäännyttämään essentialistisista olemassaolon selityksistä ja on siten tukenut tulkinnallista otetta, sen oppien mukaisessa tutkimuksessa on edelleen korostunut pysyvien ilmiöiden rakentaminen (Fairhurst & Grant 2010). Johtajuus on edelleen nähty yksilöllisen mielen toimintona, subjektiivisesti rationaalisenä ajatteluprosessin tuotoksena (Cunliffe 2008), kun sosiaalista todellisuutta on rakennettu johtaja- ja tutkijalähtöisesti. Sosiaaliskonstruktivistinen johtajuustutkimus on 2000-luvulla kielellisen käänteen myötä kuitenkin muuttanut muotoaan ja lähestynyt yksilöllisen rationaalisuuden sijaan paikallisen yhteisön rationaalisuutta (Gergen & Thatchenkery 2004) ja intersubjektiivista sosiaalisen todellisuuden rakentamista (Cunliffe 2011), kun kieltä ei ole ymmärretty ainoastaan todellisuuden kuvaajana, vaan myös sosiaalisena toimintana.

Sosiaaliskonstruktivistinen tutkimus ja sen parissa tunnustettu kielellinen käänne ovat lisänneet diskursiivisen johtajuuden tutkimusta. Diskursiivisen johtajuustutkimuksen parissa pyritään syvälle kontekstiin luomaan paikallista tietoa, jolloin sekä tutkijan valta todellisuuden välittäjänä että johtajan valta todellisuuden muodostajana pienenevät. Diskursiivisessa lähestymistavassa ymmärrys johtajuudesta muodostuu kulttuurishistoriallisten, wittgensteinlaisittain, elämänmuotojen linssien läpi, jolloin johtajuutta ei voi ymmärtää ainoastaan yksilön mielellisesti tuottamana ilmiönä. (Fairhurst 2009.) Suomalaisissa yliopistoissa on laadittu useita diskursiivisen otteen taustoittamia väitöskirjoja. Esimerkiksi johtajuutta on tarkasteltu muun muassa narratiivina (Auvinen 2013; Prokki 2013; Sauer 2005) ja diskursseina (Koivunen 2003). Huolimatta siitä, että diskursiivisen johtajuuden ymmärrys kielestä ylittää puhutun ja kirjoitetun kielen, kehon merkitys osana johtajuuden muodostumista on jäänyt kielellisesti rakennetun varjoon. Sheets-Johnstone (2009) kutsuu ruumiilliseksi käänteeksi sitä, jonka aatteet huomioimalla tutkimus voisi tuottaa yhä monipuolisempaa ymmärrystä johtajuudesta.

Tämän tutkimuksen teoreettisissa lähtökohdissa tukeudutaan erityisesti Dian Marie Hoskingin ja Ann Cunliffen pohdintoihin, joissa sosiaalista todellisuutta rakennetaan relationaalisissa prosesseissa holistisista lähtökohdista: relationaalinen sosiaalinen todellisuus rakentuu sekä mielellisten että kehollisten prosessien vaikutuksessa. Fenomenologisesta filosofiasta innoittuneena Cunliffe ja Eriksen (2011) sekä Ladkin (2012) ovat laatineet tutkimuksia johtajuudesta, jossa jo on-

tologisista lähtökohdista alkaen tukeudutaan yksilöiden relationaaliseen kytköseen². Salovaaran (2011) johtajuusaiheinen väitöskirja on osoitus samaisista fenomenologisista ajatuksista värityneistä lähtökohdista tuotetusta sovelluksesta. Hosking (2011a; 2011b; Hosking & McNamee 2006) painottaa puolestaan tiedon muodostuksen relationaalisuutta, relationaalista epistemologiaa. Tarkastelun lähtökohta on siinä, miten tieto sosiaalisesta todellisuudesta rakentuu yhä uudelleen suhteissa joihinkin toisiin. Tällaisen relationaaliseksi konstruktionismiksi Hoskingin nimeämän lähestymistavan taustoittamana empiiristä johtajuustutkimusta ovat tehneet esimerkiksi Ospina ja Foldy (2010) sekä Koivunen (2007). Vastavaan teoreettiseen ajatteluun ovat väitöskirjoissaan tukeutuneet Sauer (2005) ja Koivunen (2003).

Relationaalisella otteella johtajuutta tarkasteleva kirjallisuus huomioi mielellisen ja kehollisen tiedon yhteenkietoutuneina (ks. esim. Bathurst & Cain 2013; Hansen ym. 2007; Ropo & Parviainen 2001), jolloin kehollinen tieto nousee mielellisen tiedon rinnalle yhtä lailla olennaiseen asemaan johtajuustiedon muodostuksessa. Johtajuuden tutkimuskirjallisuudesta löytyy tutkimuksia, joissa on relationaalisuuden hengessä otettu huomioon sekä mielellinen että kehollinen tiedonmuodostus (Binns 2008; Cunliffe & Erikson 2011; Koivunen & Wennes 2011; Bathurst & Ladkin 2012). Kun tiedonmuodostuksen muodot tunnustetaan yhteenkietoutuneiksi, samanaikaisesti näiden eri tiedonmuodostuksen muotojen osuutta kokonaisuudesta voi olla vaikea erotella toisistaan. Aikaisempi johtajuuskirjallisuus ei olekaan pyrkinyt jäsentämään eri tiedonmuodostusten muotojen suhdetta osana johtajuustarkastelua. Ilmiö on kirjallisuudessa kuitenkin tunnustettu. Esimerkiksi Koivunen (2003) on omassa väitöstutkimuksessaan huomannut, miten eri tavoin johtajuustietoa tuotetaan erilaisissa sinfoniaorkesterin toimintaympäristöissä. Koivunen ei kuitenkaan päädy tarkastelemaan sitä, millainen suhde eri toimintaympäristöissä eri tavoin tuotetulla johtajuustiedolla on toisiinsa.

Tämän käsillä olevan tutkimuksen tehtävänä on lisätä ymmärrystä johtajuudesta relationaalisesta näkökulmasta käsin. Tutkimuksen johtajuustiedon tuottamisessa huomioidaan, että johtajuusilmiö ei rakennu ainoastaan mielellisesti, vaan myös kehollinen tiedonmuodostus on olennainen osa relationaalisesti rakentuvaa kokonaisuutta. Tämän tutkimuksen relationaalisessa tarkastelussa tunnustetaan, että mielellisyys ja kehollisuus ovat toisiinsa kietoutuneita, mutta samalla kuitenkin uskotaan, että tietynlaisten olosuhteiden vallitessa toinen voi nousta hallitsevampaan asemaan. Sen seurauksena tämän tutkimuksen erityisyys kum-

² Yksilöiden relationaalinen kytkös pohjautuu brentanolaiselle oletukselle, että kaikki tietoisuus on tietoisuutta jostakin. Näköhavaintomme kautta näemme jotakin, kuulohavaintomme kautta kuulemme jotakin. Tällainen intentionaalisuuden käsitys, jossa tekemme ovat jo lähtökohdiltaan suuntautuneita ja siten luovat kytköksen minuuden ja toiseuden välille, on perustana tietynlaisen fenomenologisuuden ideassa. (Parviainen 2006, 47.)

puaa tarkastelusta, jossa tuotetaan uutta mielellisyyden ja kehollisuuden suhteesta.

Tutkimuksessa käytetään käsitteitä mielellinen tiedonmuodostus ja kehollinen tiedonmuodostus, vaikka näitä ei tämän tutkimuksen noudattaman, relationaalisen, kaiken holistiseksi yhteen kietovan ajattelun mukaan olisi mielekästä erotella. Erottelua tutkimuksen kuluessa kuitenkin tehdään, erityisesti kahdenlaisesta syystä. Ensiksi, erottelu ilmenee käsitteellisenä, tutkimustekstin käsittelyä ja seuraamista helpottavista syistä (vrt. Parviainen 2011, 211³). Toiseksi, erottelu johtuu siitä, miten tämän tutkimuksen erityisessä kohdekontekstissa, jääkiekkjoukkueen toimintaympäristössä, ilmenee kahdenlaisia olosuhteita, joista toisessa tietoa johtajuudesta muodostetaan erityisen intensiivisesti kehollisesti ja toisessa sen sijaan mielellisen tiedonmuodostuksen on mahdollista nousta esiin. Pelinai- kaiset olosuhteet kannustavat intuitiiviseen, keholliseen reagointiin, kun vauhdikkaan pelin kuluessa mielellinen harkinnanvaraisuus on ainoastaan rajallisesti mahdollista. Pelin ulkopuoliset olosuhteet puolestaan antavat mahdollisuuden rakentaa johtajuusilmiötä mielellisesti. Vaikka pelin ulkopuolisissa olosuhteissa kaikki ei tapahdu harkiten, mahdollisuudet mielelliseen prosessiin ovat kuitenkin pelin olosuhteita paremmat. Tämän tutkimuksen lisäymmärryksen tuottamisessa relationaalisen johtajuuden kirjallisuuteen korostetaan erityisesti sitä, mikä voisi olla kehollisen tiedonmuodostuksen osuus johtajuutta rakentavassa prosessissa. Kun tutkimus keskittyy johtajuustiedon rakentamiseen jääkiekon toimintaympäristössä, tutkimuskontekstin kaksijakoisuus, osin mielellisyyden mahdollistavaan ja osin kehollisuutta painottavaan, tuottaa homogeenisemmän olosuhteen organisaatioita luontevamman mahdollisuuden tarkastella, miten eri tiedonmuodostuksen muotojen painottumisen aste vaikuttaa johtajuustiedon muodostumiseen.

Kun tämän tutkimuksen kuluessa johtajuutta ei ymmärretä pysyväisenä, tilanteesta toiseen tietynlaisena välittyvänä ilmiönä, vaan alati uudelleen rakennettuna ja ylläpidettynä, tutkimuksen empiirisessä tarkastelussa keskitytään siihen, millaisten prosessien kautta johtajuutta jääkiekkjoukkueessa rakennetaan. Kun työssä tarkastellaan johtajuutta sen alituisen rakennusprosessin kautta, menetelmällisenä ratkaisuna tukeutuminen diskursseihin on perusteltua (Fairhurst & Uhl-Bien 2012; Phillips & Oswick 2012). Diskurssi ymmärretään tutkimuksen kuluessa maailmankatsomuksellisenä näkökulmana, josta käsin paikalliset toimijat antavat merkityksiä keskuudessaan tapahtuville ilmiöille. Tutkimuksen empiirisessä tarkastelussa keskitytään siihen, millaisista diskursseista käsin paikalliset toimijat johtajuutta keskuudessaan rakentavat.

Tutkimuksen johtajuusdiskurssit rakentuvat sekä mielellisissä että kehollisissa prosesseissa. Menetelmällisesti tutkimuksen diskursseja lähestytään kahdesta

³ Parviainen (2011) erottelee omassa tutkimustekstissään kehon ja ruumiin, vaikka näkee nämä toisiinsa kietoutuneina.

näkökulmasta, jotka eivät mukaile täysin jakoa mielellisen ja kehollisen tiedonmuodostuksen prosesseihin. Kun suora pääsy mielen maailmaan ei ole relationaalisen lähestymistapani hengessä mahdollista (ks. esim. Dachler & Hosking 1995), aineiston tuottamisessa joudutaan turvautumaan toisenlaisiin vaihtoehtoihin. Tutkimuksessa diskursseja rakennetaan yhtäältä representoiden puheessa ja toisaalta tilanteisesti kehollisissa teoissa. Puheeseen nojaava näkökulma lähestyy tutkimustehtävää painottamalla tarkastelemaan haastattelukeskusteluissa tuotettua johtajuusilmiötä. Haastattelukeskustelut ovat tiedonmuodostuksen suhteen olosuhde, jossa keskustelijoilla on mahdollisuus harkiten rakentaa ymmärrystään johtajuudesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 87). Vaikka puheen tuottamiseen ja sen tulkintaan vaikuttavat monet yksilön harkinnanvaraisuuden ylittävät sosiaaliset voimat (Alvesson 2011), haastattelutilanne antaa sen osallisille mahdollisuuden asettaa sanansa osin mielellisesti rationalisoiden.

Vastaavasti kehollisiin tekoihin nojaava näkökulma lähestyy tutkimustehtävää siten, että painotetaan havainnointeihin jääkiekkjoukkueen pelinaikaisissa teoissa tuotetusta johtajuusilmiöstä. Havainnointitilanteet ovat tiedonmuodostuksen suhteen olosuhde, jossa havainnoija rakentaa johtajuutta aistivaraisesti, intuitiivisesti ja improvisoiden yhdessä paikallisten toimijoiden kanssa (Ropo & Sauer 2008, 563). Havaittu ilmiö muodostuu 'tässä ja nyt'. Toimijoille jää ainoastaan rajalliset mahdollisuudet esittää epäaitoa (Eriksson & Kovalainen 2008, 87). Tällaisissa aineiston tuottamisen ja sen tulkinnan olosuhteissa kehollinen tiedonmuodostus painottuu. Kuten tutkimuksen relationaaliselle lähestymistavalle on luontaista, molemmat tiedonmuodostuksen muodot ovat alati läsnä, mutta kuitenkin jääkiekkjoukkueen toimintaympäristön erilaisista olosuhteista johtuen toisen tiedonmuodostuksen muodon on olosuhteittain mahdollista nousta hallitsevaan asemaan.

Haastattelun ja havainnoinnin osuudet johtajuustiedon muodostamisen menetelminä ovat tässä tutkimuksessa jakautuneet luontaisista perusteista. Ensiksi, jääkiekkjoukkueen toimintakontekstina pelin ulkopuolinen ympäristö tarjoaa toimijoille mahdollisuuden mielellisesti reflektoiwaan tiedonmuodostukseen. Olosuhteet eivät ole kiireiset, jolloin on aikaa pysähtyä, harkita, suunnitella ja jatkaa matkaa uudelleen muodostetuin menetelmin. Kuten mainittua, haastattelu on vastaavalla tavalla aineiston tuottamisen menetelmänä reflektoivaa pohdintaa tukeva. Haastattelun aikana valmentajat ja pelaajat voivat harkiten pohtia, miten heidän työnsä todellisissa toimissa heille jälkikäteen ilmenee. Havainnoinnin aikana aineistoa tuotetaan tavalla, jossa valmentajat ja pelaajat eivät voi perustella päätöksiään eksplisiittisesti. Tutkija tulkitsijana luo ymmärrystä luonnollisesti ilmenevästä toiminnasta. Valmentajille ja pelaajille pelinaikainen toiminta käy samoin. Pelin aikana heillä ei ole aikaa pysähtyä pohtimaan, mitä tuli tehdyksi ja miten tästä jatketaan eteenpäin, vaan valtaosa tulevasta rakentuu kehollisten tuntemusten varassa. Tällaisen tutkimukselle valitun kontekstin ideaa tukien Day,

Gordon ja Fink (2012) ovat todenneet, miten urheilukontekstinen tutkimus voisi urheiluun luontaisesti liittyvän kehollisuuden ja kehollisen tiedonmuodostuksen avulla tuottaa erityistä lisäarvoa johtajuustutkimukseen.

Toiseksi, suhde päävalmentajan ja pelaajien välillä käy erilaiseksi pelin ulkopuolella kuin sen sisällä. Pelin olosuhteiden ulkopuolella valmentajalle voidaan antaa päätösvalta. Hänen sankaruutensa ideoijana, suunnittelijana, ohjaajana ja vaatijana voi ilmetä perinteisen johtajuusymmärryksen hengessä. Sen sijaan kun joukkue siirtyy kaukaloon, valmentajan mahdollisuus vaikuttaa joukkueen toimintaan hupenee hyvin pieneksi. Valmentaja on pelaajien armoilla. Pelinsisäisissä olosuhteissa pelaajien on keskenään koordinoitava toimintansa soveliaaksi. (Keidel 1984; 1987.) Kun tämän tutkimuksen tarkastelussa on kilpaurheilutason jääkiekko, voidaan lähteä siitä olettamasta, että sarjatasoittain joukkueiden väliset erot ovat suhteellisen pienet. Vaikka sarjataulukko voi numeerisesti osoittaa sarjakärjen ja sarjan hännänhuipun välille suuren piste-eron, ammattilais-tason joukkueiden väliset erot ovat kuitenkin pieniä. Tämä johtaa siihen, että jääkiekkoujoukkueen kentällä yhtä aikaa olevia kaikkia viittä pelaajaa tarvitaan, jotta yhteispeli vastustajaa vastaan voi onnistua. Edelleen tämä korostaa kollektiivisen tiedonmuodostuksen erityisyyttä, jolloin jokainen pelaaja on osallisena keskinäisessä koordinoituvuudessa.

Kolmanneksi, pelin ulkopuolisesta ja sisäpuolisesta työskentelystä voi tunnistaa toisiinsa vastavuoroisen suhteen. Pelin ulkopuolisissa olosuhteissa suunnitellaan sitä, mitä pelinsisäisissä olosuhteissa tehdään. Yhtä lailla haastatteluissa voidaan rationalisoiden konstruoida sitä, miltä havainnoidun todellisuuden odotetaan ulkopuolisille välittyvän. Kun havainnoi pelinsisäisiä tapahtumia, voi todeta niiden muodostuvan enemmän tai vähemmän suunnitellun mukaisiksi, mutta mielellisesti harkittuihin muutoksiin ennen pelinjälkeistä, kaukalon ulkopuolista aikaa ei tavanomaisesti ole mahdollista ryhtyä.

Samoja ilmiöitä voi tutkia myös muiden joukkueurheilulajien piirissä. Jääkiekkoon on perusteltua paneutua ainakin kolmesta toisiinsa linkittyvästä syystä. Ensiksi, jääkiekko on joukkuelajina luonteeltaan sellainen, jossa sosiaalinen toiminta on havaittavissa tässä tutkimuksessa tarkoittamassani merkityksessä relationaaliseksi (Keidel 1984; 1987). Keidelin argumentteihin nojautuen vaihtoehtoisina lajeina olisivat voineet olla jalkapallo tai koripallo. Toiseksi, jääkiekko on mainituista lajeista ammattimaistunein Suomessa. Jääkiekon ammattimaisuus luo pelaajille ja valmentajille mahdollisuuden luoda ammattilaisuraa jääkiekkoilijana Suomessa tai muualla maailmalla. Tämä puolestaan voi synnyttää kitkaa yksilöllisten ja yhteisöllisten intressien välille (Day ym. 2012, 399–400). Pelaako pelaaja omia intressejään preferoiden suurempien palkkioiden toivossa vai asettaako hän joukkueen menestyksen oman menestyksen edelle? Kolmanneksi, jääkiekolle on luonteenomaista sen erityinen hektisyys suhteessa moniin muihin joukkueurheilulajeihin. Kilpailun kuluessa tapahtumat seuraavat toisiaan tahdissa, joka

jättää mahdollisuuden mielelliseen ajatteluprosessiin rajalliseksi. Tällöin kehollisuus osana johtajuustiedon muodostusta on jääkiekon parissa erityisen läsnä.

Eräs keskeinen johtajuustutkimuksen tuloksettomuuden vaikutelmaan kytkeytyvä tekijä liittyy siihen, miten tutkimus on ollut liian jäsentymätöntä johtajuuden tarkastelutason suhteen. Tutkimuksen tulisi aikaisempaa selkeämmin asemoida itsensä suhteessa moniin mahdollisiin tapoihin tarkastella johtajuutta (Hiller, DeChurch, Murase & Doty 2011). Kun tarkastellaan johtajuutta jääkiekkjoukkueessa, ilmenee lajin parista monia toimijoita tai toimijaryhmiä, joiden ympärille tarkastelun voisi keskittää. Perinteinen lähtökohta olisi tarkastella johtajuutta valmentajasta käsin. Stereotyypisessä kuvassa esiin nousisi autoritäärinen, huutava jääkiekkovalmentaja, joka johtaa joukkojaan pelolla. Tässä tutkimuksessa johtajuuden analyysiyksikkö on joukkue. Tarkemmin sanottuna työssä keskitytään pelaajien ja valmentajan yhdessä muodostaman yksikön, joukkueen, sisäiseen johtajuusdynamikkaan. Tässä yhteydessä ei olla kiinnostuneita esimerkiksi jääkiekko-ottelunaikaisesta johtajuusdynamikasta eri joukkueiden välillä tai yleisön vaikutuksesta vastakkain otteleviin joukkueisiin. Nämä ovat omalta osaltaan vaikuttamassa tarkasteltavan maailman ilmentymiin ja siten myös joukkueen sisäiseen johtajuusdynamikkaan, mutta jäävät kuitenkin keskeisimmän fokuksen ulkopuolelle.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Luvussa 2, tutkimuksen johtajuusteoreettinen asemoituminen, rakennetaan ymmärrystä siitä, mikä on tämänhetkisen johtajuustutkimuksen tila ja tarkennutaan siihen, minkä ilmiön suhteen nykyisen tilan voi nähdä vajavaisena. Luvussa ei esitelmöidä johtajuuskirjallisuuden uuvuttavuudessaan runsasta tutkimusta yksityiskohtaisesti, vaan keskitytään avaamaan johtajuusilmiön tämän tutkimuksen kannalta olennaisia puutteita kirjallisuudessa ja ehdottamaan, miten vallitsevia puutteita voisi lieventää. Kun perinteinen johtajuustutkimus painottuu tarkastelemaan toisistaan rajattuja entiteettejä, johtajaa ja seuraajaa, tutkijaa ja tutkittavaa, subjektia ja objektia, mieltä ja kehoa, tässä tutkimuksessa syvennyttään relationaalisesti rakennettuun todellisuuteen, jossa vältetään edellä mainittuja erotte-luita. Osana lukua entiteettisen johtajuusymmärryksen käsittely on keskeistä, koska tämän tutkimuksen teoreettinen relationaalisuuteen tukeutuva johtajuusymmärrys avautuu suhteessa entiteettisyyteen. Johtajuuden relationaalinen näkökulma saa luvussa kattavimman huomion. Rakennan luvun kuluessa perusteita sille, miten johtajuustutkimus saisi pohjautua aikaisempaa vahvemmin prosessuaaliselle ontologialle ja relationaaliskonstruktionalistiselle epistemologialle (vrt. Carroll & Simpson 2012; Crevani, Lindgren & Packendorff 2010). Sosiaalista johtajuustodellisuutta on viime vuosina suosituksi muodostuneeseen tapaan

mielekästä rakentaa diskursiivisesti. Diskursiivisessa johtajuustutkimuksessa on kuitenkin painotettu puheen varassa muodostetun ilmiön tarkasteluun. Luvun kuluessa rakennan perusteita sille, että täydentämällä diskursiivista johtajuutta aikaisempaa painokkaammin kehollisin elementein johtajuusilmiö voitaisiin tunnistaa entistä holistisemmin sekä mielellisenä että kehollisena prosessina. Luvun 2 lopuksi keskustellaan siitä, miten nykyinen johtajuuskirjallisuus huomioi relationaalisen lähestymistavan ja millaisiin kysymyksiin vastaamalla tämä käsillä oleva tutkimus onnistuu tuottamaan lisäarvoa relationaalisen johtajuuden kirjallisuuteen.

Luku 3 käsittelee tutkimuksen metodologisia kysymyksiä. Luvun aluksi esitellään tutkimuksen kontekstia ja perustellaan, miksi jääkiekkjoukkueen tarkastelulla onnistutaan uppoutumaan kysymyksiin, jotka voi nähdä johtajuuskirjallisuudessa vajavaisesti vastatuiksi. Luvussa kuvataan, miten ja millaista aineistoa on tutkimuksen kuluessa tuotettu. Aineiston analyysi -osiossa perustellaan, miksi aineistoa on analysoitu diskurssianalyttisesti ja kuvataan, miten tätä analyysimenetelmää on tässä tutkimuksessa sovellettu.

Tutkimuksen luvut 4 ja 5, johtajuusdiskurssit ja keholliset johtajuuskonstruktiot, käsittelevät tutkimuksen empiirisiä tuloksia ja niiden tulkintaa. Luvussa 4 syvennytään jääkiekkjoukkueen johtajuuden makrotasoiseen, huomattavilta osin puheessa jälkikäteen representoiden tuotettuun maailmaan. Kun luvun käsittely painottuu jälkikäteisesti tuotettuihin selontekoihin, mielellisellä harkinnalla on ollut mahdollisuus korostua ilmiön rakennusprosessissa. Makrotasoisuus on seurausta siitä, miten paikallisten toimijoiden on haastattelukeskusteluissa lähes mahdotonta asemoitua tiettyyn heidän toimintaympäristön olosuhteeseen, pelin ulkopuoliseen tai pelinaikaiseen, ilmiöistä puhuessaan. Johtajuutta rakentava puhe muodostaa tietoa kaikkialta heidän ymmärrys- ja kokemusmaailmastaan. Luvun 4 aikana rakennetaan viisi jääkiekkjoukkueen johtajuusdiskurssia: maskuliinisuuden, sankarillisuuden, kontrolloinnin, kollektiivisuuden ja välittämisen johtajuusdiskurssit. Diskurssit nähdään valmentajien ja pelaajien yhteistuotoksena.

Luvussa 4 rakennetut makrotasoiset diskurssit ulottuvat jääkiekkjoukkueen maailmassa kaikkialle, myös pelinaikaiseen maailmaan. Luvussa 5 tarkastellaan yhtäältä sitä, miten luvussa 4 käsitellyt puheessa rakennetut diskurssit tulevat ylläpidetyiksi pelinaikaisessa toiminnassa ja toisaalta sitä, miten pelinaikaiset keholliset teot osallistuvat yleisempien jääkiekkjoukkueen makrotason diskurssien rakentamiseen. Erityisen huomionarvoiseksi tutkimuksen tulosten kannalta nousee se, voiko luvussa käsitellyn nojalla perustellen väittää, että jotkin jääkiekkjoukkueen johtajuusdiskursseista ovat läsnäolevia johtuen erityisesti pelinaikaisesta kehollisuutta korostavasta todellisuudesta. Kun pelin aikana puheen merkitys ei ole huomattava, luvun sekä johtajuussisällöllinen tarkastelu että menetelmällinen käsittely painottuvat keholliseen toimintaan, erityisesti aistittuun

liikkeeseen. Siten luvun 5 tarkastelussa sekä havainnointiaineiston tuottamat tunteukset ja aistimukset että minun omaan pelaaja- ja valmentajauraan linkittyvä kokemus painottuvat enemmän kuin luvun 4 käsittelyssä. Tämän luvun käsittelyssä haastatteluaineistoa käytetään hyväksi siinä määrin, miten on tunnistettavissa jääkiekon toimijoiden kykenevän puhumaan pelinaikaisesta kehollisuutta korostavasta todellisuudesta (vrt. Taylor 2002). Verrattuna edellisen luvun koko toimintaympäristön kattavaan johtajuustodellisuuteen tässä luvussa painottuu se, miten pelaajat keskenään ilman valmentajan välitöntä vaikutusmahdollisuutta rakentavat todellisuuttaan.

Lopulta luvussa 6 esitellään tutkimuksen tuottamat päätelmät, tarkennetaan tutkimuksen tuottamaa lisäarvoa johtajuustutkimukselle ja ideoidaan jatkotutkimusaihioita.

2 TUTKIMUKSEN JOHTAJUUSTEOREETTINEN ASEMOITUMINEN

2.1 Johtajuustutkimuksen tila ja kysymyksenasettelullinen ongelma

Systemaattisen johtajuustutkimuksen satavuotinen historia on tuottanut aikakausittain toisistaan hieman poikkeavia jäsennyksiä johtajuuden olemuksesta. Johtajuustutkimuksen historiaa tarkastelleet teokset (Bass & Bass 2008; House & Aditya 1997; Bryman 1996) ovat tunnistaneet johtajuustutkimuksen parista neljä paradigmaa: piirre-, käyttäytymis-, tilanne- ja uuden johtajuuden paradigman. Kun vertailee paradigmoja keskenään, voi havaita johtajuusajattelun kehityksen askel askeleelta kohti moniulotteisempaa ymmärrystä johtajuuden luonteesta. Viimeisimpänä uuden johtajuuden paradigman mukaista tutkimusta on tehty hyvin runsaasti. Johtajuustutkimus, joka ponnistaa karismaattisen, visionäärisen, transformationaalisen tai autenttisen johtajuuden lähtökohdista, on ollut hyvin suosittua erityisesti pohjoisamerikkalaisessa johtajuustutkimuksessa. Toisaalta samalla kun organisaatiotutkimuksen lehdet ovat tulvillaan näitä uuteen johtajuusparadigmaan tukeutuvia tutkimuksia, yhä enemmän on alkanut ilmetä tällaisen tutkimuksen mielekkyyttä kyseenalaistavia lausuntoja. Kriitikoiden mukaan johtajuustutkimus polkee paikallaan. Se tuottaa runsain määrin tutkimusta, mutta tutkimuskenttä alkaa olla erimielinen siitä, mitä johtajuus todella on (Kort 2008; Wood 2005).

Kun johtajuustutkimuksen alalla ilmeni ensimmäisiä paradigmaattisia murroksia⁴, kun usko johtajuuden synnynnäiseen taipumukseen, tiettyjen piirteiden voimaan alkoi hiipua, siirryttiin keskustelemaan johtajan käyttäytymisestä. Käyttäytymisparadigma piti sisällään ensimmäisiä ajatuksia siitä, että myös johdettavalla on jotain merkitystä sille, millainen toiminta tulisi nähdä johtajuudellisenä. Klassinen Blaken ja Moutonin 60-luvulla ideoima johtamisruudukko rakentuu kahden dimension, johtajan tehtäväkeskeisyyden ja ihmiskeskeisyyden, varaan. Tilanne-

⁴ Kun tässä työssä keskustellaan paradigmoista, nojataan Thomas Kuhnin ajatteluun. Kuhn on korostanut, että tieteen kehityksessä on katkoksia ja murroksia eikä tiede siten kehity kasaamalla tietoa. Murroskohdissa vallalla olevaa ajattelua haastetaan radikaalein vallankumouksin, joissa vanha teoria syrjäytetään uusien ajatusten tieltä. Vallankumouksen seurauksena syntyy uudenlainen ajattelutapa, joka ei Kuhnin ymmärryksen mukaan ole kuitenkaan korvaava, vaan pikemmin vaihtoehtoinen: Ei ole mahdollista löytää testejä, havaintoja, joiden avulla voitaisiin ratkoa, mitkä vaihtoehtoisista ajattelutavoista olisivat oikeassa, koska vakiintuneet teoriakäsitteet, paradigmat, ovat yhteismitattomia. (Raatikainen 2004, 46–47; Pihlström 1996.)

tai toisaalla kontingenssiparadigma toi 70-luvulla johtajuuden rakennuselementiksi vielä kolmannen dimension, vallitsevan tilanteen, joka esimerkiksi Fiedlerin (1967) tai Herseyn ja Blanchardin (1977) mukaan vaikuttaa siihen, millaista hyvän johtajuuden pitäisi olla. Siirtyminen uuden johtajuuden paradigmaan toi johtajuuskeskustelun keskiöön muutoksen. Johtajuuden myötä jokin, tyypillisimmin alainen, muuttuu. Karismaattinen, visionäärinen tai transformationaalinen johtaja toimii tavalla, joka saa alaisen motivoitumaan, sitoutumaan, inspiroitumaan tai jollain muulla tapaa vaikuttamaan. (ks. esim. Bass & Bass 2008.)

Kriitikot ovat kuitenkin edellä esitetystä kehityskaaresta huolimatta nähneet johtajuuden käsittelyssä pysähtyneisyyttä. Hosking (1988, 147) toteaa, miten termit johtaja ja johtajuus ovat paljon käytettyjä, mutta samanaikaisesti väärin ymmärrettyjä. Wood (2005) argumentoi samansuuntaisesti siitä, miten harhaisista lähtökodista johtajuustutkimusta on pitkälle 2000-luvulle tehty ja minkälaisia korjausliikkeitä tutkimusyhteisön pitäisi johtajuuden paikallistamiseksi tehdä. Kriitikot ovat nähneet johtajuustarkastelun liian yksipuolisena. Huomion siirtyminen, johtajan piirteistä johtajan kyvykkyyteen muuttaa organisaation todellisuutta, ei olennaisilta osin ole liikuttanut tarkastelun painopistettä: yhä keskustellaan siitä, millainen johtajan pitäisi olla, jotta johtajuus olisi hyvää, jotta johtaja pystyisi hyvällä, oikealla, tehokkaalla tavalla vaikuttamaan alaisiinsa. Tällaiset lähtökohdat korostavat liaksi yksilön asemaa. Fletcher (2004) on tunnistanut, miten yleisesti käytettävä johtajuusretoriikka on muuttunut yksilöä korostavasta, sankarillisesta kollektiivia korostavaan, jälkisankarilliseen, mutta silti käytännöt ovat säilyneet pitkälti aikaisemmankaltaisina. Johtajuussuhteen molemmat osapuolet ovat osallisina traditioiden sitkeässä ylläpidossa. Johtaja-asemassa olevat säilyttävät mielellään johtajan identiteettinsä eikä heidän egonsa tahdo taipua aseman ”alennukseen”. Alaisasemassa olevat puolestaan kokevat tarvetta suuntaa näyttävälle ja toimintaa vakauttaville sankareille, joita johtoasemassa olevat heille edustavat.

Toinen kritiikki, jota johtajuustutkimus on kohdannut, liittyy johtajuuden romantisointiin⁵. Kun johtajuuskäsitteen määrittely on ollut lähes kirjoittajakohdasta, kriitikoiden mielestä liian monenlainen sosiaalinen toiminta on nähty johtajuutena. Samansuuntaista kritiikkiä on kohdannut myös viimeaikojen suosittu ymmärrys johtajuudesta jaettuna ilmiönä. Kun johtajuus yksilöllisen sankariteon sijaan on nähty kaikkien organisaation jäsenten yhteistuotoksena ja siten kaikki

⁵ Johtajuuskirjallisuudessa johtajuuden romantisointiä käytetään kahdenlaisessa merkityksessä. Yhtäällä johtajuuden romantisointi viittaa siihen, miten johtajuuden nähdään toteutuvan tietynlaisissa erityisissä hetkissä ja joidenkin erityisten henkilöiden tuottamana. Tällainen yksilöllisyyttä ja sankarillisuutta korostava johtajuuden romantisointi muodostuu vastakohtaksi kollektiiviselle ja arkipäiväisessä toiminnassa rakentuvalla johtajuusymmärrykselle. Toisaalla johtajuuden romantisointi viittaa tässä tekstin yhteydessä tarkoitettuun kaiken toiminnan johtajuudellisuuteen.

ovat johtajia sopivan ajan ja paikan tullen, johtajan ja johtajuuden määrittäminen on menettänyt hohdokkuuttaan. Jos johtajuutta on kaikkialla, toisin ajateltuna sitä ei ole missään. (Alvesson & Spicer 2012, 369; Grint 2010.)

Johtajuustutkimuksen valtavirran filosofinen tausta on positivismin traditiossa (Alvesson & Spicer 2012). Johtajuustutkimuksen metodologisia valintoja aihepiirin valtaalehdissä, *The Leadership Quarterly*ssa ja *Leadership*issä, tarkastelleet tutkimukset (Lowe & Gardner 2000; Gardner, Lowe, Moss, Mahoney & Cogliser 2010; Bryman 2004; Bryman 2011) ovat löytäneet viitteitä siitä, miten vallalla on johtajuustutkimus, joka ymmärtää johtajuuden stabiilina objektina, joka on ole-massa ihmismielestä riippumatta, jota voidaan tarkastella ulkoa käsin ja jonka suhteen tietoa voidaan saavuttaa tarkoin tieteellisin menetelmin. Vaikka jo käyt-täytymisparadigmasta lähtien johtajuustutkimus on pyrkinyt huomioimaan johta-jan toiminnan suhteessa johonkin, alaisiin ja/tai vallitsevaan ympäristöön, tutki-mus on silti viime kädessä keskittynyt johtajaan yksilönä (Gronn 2002, 423). Ta-voitteena on ollut rakentaa kuvaa sankarijohtajasta (heroic leader), jonka kaltais-eksi jokaisen esimiehen olisi pyrittävä. Tällainen lähestyminen yksinkertaistaa liiaksi sosiaalista todellisuutta.

Johtajuustutkimuksen kentällä on vasta 2000-luvulla alkanut näkyä säännölli-siä merkkejä aidosta kiinnostuksesta johtajuuteen suhteina⁶. Poikkeuksia sään-nöstä on aikaisemminkin ilmennyt, kuten Gibbin (1954) tuotokset (Ladkin 2010, 35–36). Varsinkin eurooppalaisessa johtajuustutkimuksessa on pyritty löytämään vaihtoehtoja funktionaaliseen tutkimusotteeseen, positivistiseen metodologiaan ja kvantitatiivisiin löydöksiin (Collinson & Grint 2005). Johtajuus suhteina on 2000-luvulle asti säilynyt enemmän tai vähemmän yksilölähtöisessä tarkastelus-sa, vaikka jo Burrell ja Morgan (1979) nostivat klassikkoteoksessaan ensimmäi-siä kertoja esille seikan, että on olemassa vaihtoehtoisia lähtökohtaolettamia, joista tehdä sosiaalitieteiden tutkimusta – ilman alinomaisia vihjailuja tutkimuk-sen lähtökohtien perusteettomuudesta ja epätieteellisyydestä, kuten Deetz (1996) asian ilmaisee. Nykyisin yhä useampi johtajuustutkija suosittaa tutkimukseen aikaisempaa vahvempaa tieteenfilosofista tunnustautumista (Alvesson & Spicer 2012; Ladkin 2010; Cunliffe 2009; Cunliffe & Eriksen 2011). Tutkimuksen pitäi-si ponnistaa entistä läpinäkyvämmistä paradigmaattisista lähtökohdista, kun laa-jasti ilmaistuna tulkinnallisuuteen nojaavat tutkijat ovat löytäneet julkaisu-kanavansa ja tutkimusyhteisönsä, joissa he saavat äänensä vähintäänkin tasa-arvoisina kuuluviin.

⁶ Tässä korostetaan suhteen käsitettä, josta esimerkiksi Bradbury ja Lichtenstein (2000) teoreti-soivat, miten suhdetta pitäisi tarkastella yksilöiden välisenä yhteisenä tilana, eikä toisistaan rajattujen yksilöiden vaihdantana.

2.2 Johtajuussuhde entiteettinäkökulmasta tarkasteltuna

Burrellin ja Morganin (1979) jäsenyys sosiaalitieteiden neljästä paradigmasta on sen suuresta suosiosta huolimatta kohdannut huomattavan määrän kritiikkiä. Heidän ajatuksensa paradigmojen välisistä suhteista perustuvat käsitteellisille erotteluille, jotka suosivat aikaisemmin vallalla olleita traditioita, ja siten sosiaalitieteiden kaiken aikaa kehittyessä heidänkin jäsentelynsä kaipaa päivittämistä aikakaudelle relevantimmaksi (Alvesson & Deetz 2000; Deetz 1996; Cunliffe 2011). Eräs keskeinen neliparadigmaisen jaottelun kohtaama kritiikki liittyy sosiaalitieteiden tutkimuksen erotteluun sen objektiivisuuden ja subjektiivisuuden suhteen (Cunliffe 2011).

Perinteisesti tieteellinen tutkimus on pyrkinyt objektiivisuuteen. Viime vuosikymmenien aikana sosiaalitieteisiin liittyvän tiedon on kuitenkin nähty yhä enemmän olevan sidoksissa kulttuuriseen ja historialliseen kontekstiin, jolloin ihmisten itsensä antamien merkitysten ja tulkintojen osuutta on alettu korostaa aikaisempaa enemmän. Todellisuuden tulkinnallisuus ja mahdollinen moninaisuus on alkanut näkyä sekä suhtautumisessa ihmistieteissä mahdollisen tiedon luonteeseen ja siten kyseisen tieteenalan tutkimuksissa tehtäviin päätelmiin että suhtautumisessa tutkijan ja hänen tutkimuskohteensa suhteeseen. Kuitenkin tiedon luonteen subjektiivisuuden korostaminen on yhtä ongelmallista kuin sen objektiivisuuden korostaminen. Kummassakin tapauksessa pidetään yllä subjekti-objekti-dikotomiaa, joka korostaa subjektin tietoa objektista ja samalla luo hierarkkisen valta-asetelman. Johtajuustutkimuksen parissa puhuttaisiin yksilöllisestä, maailman entiteetteihin jakavasta (Dachler & Hosking 1995; Hosking 2011b), modernistisesta (Gergen & Thatchenkery 2004) tai lineaarisen prosessin (Bathurst & Ladkin 2012) näkökulmasta ilmiöön. Cunliffe (2009) käyttää samaisen ilmiön yhteydessä käsitettä ”*bracketing of existence*”. Jotta johtajuustutkimus voisi saavuttaa suhteen ilman yksilöihin rajattuja olioita, ilmiöitä tulisi tarkastella ennemmin intersubjektiivisena (Cunliffe 2011; Alvesson & Deetz 2000; Deetz 1996).

Yksilöllisen johtajuuden lähestymistavat olettavat, että ”todellisilla” johtajilla on joitain tiettyjä kyvykkyksiä, jotka tekevät heistä muita merkittävämpiä. Oletetaan myös, että nämä kyvykkyudet ovat tunnistettavissa, niitä voidaan mitata ja kehittää. Valtavirtainen ajattelu on pönkittänyt johtajan asemaa hierarkkisesti muita korkeammalla: johtaja vaikuttaa, inspiroi, saa aikaan muutoksia, saa työt tehdyksi, luo mukaansatempaavia visioita, on siis kaikin puolin valloittava. (Wood 2005.) Dachler ja Hosking (1995) kirjoittavat, miten perinteisissä johtajuustarkasteluissa, sekä jo lähtökohtaisesti yksilöllisyyttä painottavissa että suhdetta korostavissa, dualistinen subjekti–objekti-konstruktio on ollut lähes poikkeuksetta läsnä. Johtaja ymmärretään aktiivisena tietäjänä ja vaikuttajana suhteessa ulkopuoliseen. Kuten Dachler ja Hosking korostavat, johtaja subjektina

nähdään organisaatorakenteen ja organisaation strategian arkkitehtinä, jolla on (paras) visio tulevasta, joka kykenee diagnosoimaan paikallisia tapahtumia (oi-kein) ja joka kantaa vastuun menestyksestä ja menestymättömyydestä.

Valtaapitävät johtajat ovat itse eräs syy, miksi entiteettinen johtajuusajattelu jatkaa dominanssiaan. Valta-asema kookuttaa. (Fletcher 2004, 652.) Yksilöllinen lähestymistapa johtajuuteen on johtajan kannalta kuitenkin kaksiteräinen. Yhtäältä johtajalle annetaan kaikki valtuudet johtaa organisaatiotaan parhaaksi katsomallaan tavalla, mutta toisaalta vastuu organisaation menestyksestä on saman logiikan mukaisesti täysin hänen harteillaan, kuten Grint (2000) avaa esimerkiksi englantilaisen ammattilaisjalkapalloilun maailmasta.

Let us take, as a simple example, the role of football managers in the English Premier League. Surely these individuals are 'leaders' and to take the actions of football clubs in appointing and sacking managers at face value we should assume that these leaders make a difference ... To what extent is a football manager in control over – and therefore responsible for – the myriad things that determine a club's success? This is an impossible question to answer – but it does not stop clubs holding their managers/leaders responsible. ... In the first place, the success or failure of a football team rests squarely upon the shoulders of the footballers on the pitch – but ironically we hold the manager solely responsible for their efforts. (Grint 2000, 4–5)

Monissa suhdetta korostavissa, mutta suhteen entiteetteihin jakavissa näkökulmissa yksilöt nähdään toisistaan riippumattomina, toisistaan rajattuina. Siten suhde nähdään yksilöllisistä ominaisuuksista määrittynään. Tällöin johtajuusprosessit perustuvat yksilöiden ominaispiirteisiin tai käyttäytymismalleihin, jotka johtajat ja johdettavat tuovat heidän väliseen vaihdantaan. (Uhl-Bien 2006, 661.) Vaikka siis periaatteessa on pyritty tarkastelemaan johtajuussuhdetta, suhde on ollut redusoitavissa yksilölliseen toimintaan. Pääsääntöisesti tarkastelun kohteena on se, mitä johtajan olisi tehtävä, jotta organisaatio olisi mahdollisimman tehokas. DeRue ja Ashford (2010) ovat tarkastelleet johtajuussuhteen osapuolten identiteettien rakentumisprosessia ja toteavat, miten vallalla oleva teoria kannustaa edelleen identiteettien pysyväisyyttä sen sijaan, että niiden tunnistettaisiin muodostuvan suhteessa yhä uudelleen. Johtajaa ei pitäisi heidän mukaansa nähdä ainoastaan johtajana, vaan johtajan ja alaisen identiteetit ovat jatkuvassa neuvottelussa suhteen osapuolten välillä, kuten Dachler ja Hosking (1995) ovat jo aikaisemmin kirjoittaneet. Uhl-Bien (2006) sekä Cunliffe ja Eriksen (2011) ovat tutkimuksissaan jaotelleet entiteettinäkökulmasta johtajuussuhdetta lähestyviä malleja.

Uhl-Bien (2006, 656–657) käyttää entiteettinäkökulmasta johtajuussuhdetta tarkastelevista tutkimuksista nimitystä suhdeperustaiset lähestymistavat (relationship-based approaches). Esimerkkeinä tällaisista hän mainitsee LMX-teorian, jossa johtajuus tapahtuu johtajan ja seuraajan välillä dyadisessa suhteessa, Hollanderin suhdeteorian, jossa johtajuus on prosessuaalista, mutta yksilöiden kognitiivisen kapasiteetin kautta rakentuvaa, ja karismaattisen suhteen, jossa ymmärretään seuraajien merkitys karismaattisuuden kokemisessa, mutta joka viime kädessä painottaa yksilön karismaa. Sekä Uhl-Bien (2006, 659–660) että Cunliffe ja Eriksen (2011, 1429) mainitsevat, miten myös sosiaalisten verkostojen kautta johtajuutta lähestyvät näkökulmat ovat tyypillisesti entiteettinäkökulman mukaisia. Sosiaalisia verkostoja painottavat teoriat korostavat johtajan tarvetta hallita relationaalisia mekanismeja ja prosesseja ja ovat siten vain laajentamassa yksilöä korostavia johtajuusymmärryksiä.

Entiteettinäkökulma pohjautuu epistemologialle, jonka mukaan uskotaan mahdollisuuteen selvittää objektiivinen totuus, sekä sille olettamalle, että mieli ja maailma ovat toisistaan erotettavia (Bradbury & Lichtenstein 2000). Hosking (2011b, 49) kiteyttää Sampsonin (1993) sanoin toimijoiden välisen erottelun seuraavasti: 1) On olemassa yksilöllinen ja rationaalinen minä, 2) joka kykenee tietämään toisesta, aivan kuten toinen todella on, 3) joka osaa puhua toisen puolesta ja toisesta ja 4) joka voi käyttää toista rationaalisten tavoitteiden rationaaliseen tavoitteluun.

Entiteettinäkökulman mukainen ajattelu pitää yllä jyrkkiä valtarakenteita. Kun yhä näkyvämmiin tasa-arvoisuutta arvostavassa yhteiskunnassa tavoitellaan rajattuja entiteettejä ylittävää johtajuustodellisuutta, Hoskingin ja muiden relationaaliseen todellisuuteen tähtäävien tutkijoiden lähestymistapa voi kuulostaa houkuttevalta. Edellä esitetyn kaltaisesti relationaalisen todellisuuden tunnistaminen ei kuitenkaan käy ilman, että tehdään eroa relationaalisen ja entiteettisen ymmärryksen välille. Kuten Boas Shamir Hoskingin kanssa käymässään kirjeenvaihdossa toteaa, tietyn lähestymistavan (tässä tapauksessa entiteettisen) luonnehdinta on entiteetin muodostamista ennen kaikkea. Shamirin mukaan Hosking pyrkii osoittamaan entiteettisen lähestymistavan puutteita johtajuustutkimuksen kannalta ja samalla Hosking olettaa tietävänsä, että toisella tapaa (relationaalisesti) voitaisiin saavuttaa muuta kuin aikaisemmin (entiteettisesti) on saavutettu. (Hosking & Shamir 2012, 471.) Miten entiteettisen ja relationaalisen lähestymistapojen erittely toisistaan voisi käydä ilman, että tehdään rajaavaa eroa näiden välille? Tässä inspiroivassa keskustelussa Shamirin ja Hoskingin välillä Hosking (Hosking, Shamir, Ospina & Uhl-Bien 2012, 524) nostaa esiin käsitteellisen kielen konkreettisen vaikutuksen. Kun artikuloidessamme tulemme käyttäneeksi tietyissä merkityksissä käsitteitä yksilö, maailma, johtajuus, samalla rajaamme käsitteet erillisiksi joistain toisista käsitteistä. Edelleen Hosking argumentoi, miten relationaalisen todellisuuden lähtökohdat eivät kuitenkaan pyri tekemään selkeära-

jaista, joko–tai -eroa relationaalisen ja entiteettisen välille. Ideana ei ole korostaa toisen paremmuutta suhteessa toiseen. Sen sijaan olennaista on tunnistaa, miten relationaalisuus määrittyy ja avaa mahdollisuuksia suhteessa entiteettisyyteen.

2.3 Johtajuuden relationaalinen näkökulma

2.3.1 Sosiaalisen todellisuuden prosessuaalisuus

Wood (2005) perustaa Alfred North Whiteheadin ja Henri Bergsonin ajatteluun siinä, miten johtajuus pitäisi enemmän ymmärtää prosessina kuin ominaisuutena. Prosessuaalisuus lähtee ajatuksesta, miten sosiaaliset ilmiöt ovat toisistaan riippuvaisia. Prosessuaalisuus korostaa enemmän ilmiöiden emergenttisyttä tai tulemisen tilaa kuin vakaata olemassaoloa. Hosking (2011b) nojaa ajattelussaan todellisuuden tuottamisesta relationaaliin prosesseihin, jotka muodostuvat yhä uudelleen aikaisempien varaan rakentuvissa teko–täydennys (act–supplement) -prosesseissa⁷. Tieto johtajuudesta rakentuu jatkuvasti etenevästi siten, että yksittäisten tekosten (tekstien) rajat aukeavat aina toisiin, täydentäviin tekoihin (konteksteihin) päin: menneisyys ja tulevaisuus ovat osa nykyisyyttä. Siten, teot täydentävät aikaisempia tekoja ja ovat samalla ottamassa huomioon mahdolliset tulevat täydennykset. Gergen (2009, 38) antaa esimerkin sosiaalisen todellisuuden prosessuaalisuudesta. Kun kaksi henkilöä, esimerkkitapauksessa Teemu ja Jenni, tapaavat työpaikkansa käytävällä, Teemu toteaa: ”*Jenni, näytät upealta tänään.*” Teemun kommentti itsessään ei kerro episodissa ilmenevästä todellisuuden luonteesta paljoakaan. Tilanteessa viestityn kommentin merkitys aukeaa vasta sosiohistoriallisessa ja -kulttuurisessa kontekstissa, jossa Teemu ja Jenni elävät. Teemun lausahdusta täydentävä Jennin reaktio muodostaa vallitsevaa todellisuutta ja toisaalta rakentaa edelleen mahdollisuuksia seuraaville täydennyksille ja niiden seurauksena muodostuville todellisuuksille. Todellisuuden merkitys prosessuaalisoituu melko eri tavoin, jos Jenni vastaa joko ”*Kiitos Teemu, pelastit päiväni.*” tai ”*Oletko koskaan kuullut seksuaalisesta häirinnästä?*” Gergenin esimerkki on prosessuaalisuutta havainnollistava, vaikka se yksinkertaistaakin kontekstin sisälön vain puheen kautta välitetyksi. Myöhemmin tässä luvussa huomioidaan prosessuaalisuuden rakentumisessa muitakin tekijöitä.

⁷ Toisinaan Hosking (2011b) käyttää samassa merkityksessä teksti–konteksti (text–context) -sanaparia. Teksti–konteksti-sanaparilla Hosking saa välitettyä prosessuaalisen todellisuuden rakentumisen siten, ettei merkityksen rakentumisessa ole yksin kyse toisen ihmisen täydentävästä teosta, vaan laajemmin toimintaympäristön kokonaisuus vaikuttaa prosessin tuottamaan merkitykseen.

On varsin tavanomaista erottaa jokin olio, esimerkiksi johtaja, ympäröivästä maailmasta. Siten asioiden käsittely on huomattavasti selkeämpää, mutta samalla harhaanjohtavaa. Konkreettiset käsitteet, kuten johtaja, alainen, organisaatio, ovat pinnallisia itsessään (Hosking 2011b). Ne ovat yksinkertaistuksia sosiaalisessa todellisuudessa havaituista ilmentymistä. Pystymme näin havaitsemaamme yksinkertaistamalla antamaan jonkinlaista sisältöä kokemallemme, mutta samalla hävitämme käsittelystä ilmiöiden luonnollisen prosessuaalisuuden. Kun jokin asia luokitellaan ja luokalle annetaan nimi, samalla se rajataan erilliseksi jostain toisesta. Ongelma muodostuu siinä, miten rajatuksi tullut asia kuitenkin määrittyy olennaisesti suhteessa sen ulkopuolelle jääneeseen. (Wood 2005.)

Cunliffe (2009) määrittelee fenomenologisesta näkökulmastaan⁸, miten minuus määrittyy suhteessa toiseuteen. Kuitenkaan toiseus ei määrity suhteessa minuuteen, koska vaihtoehtoisia minuuksia on äärettömästi. Johtopäätöksenä Cunliffe toteaa, miten se keitä olemme, on aina avoin ja emergoituva. Tällainen ajattelu tekee perustavanlaatuisen eron perinteisen johtajuustutkimuksen essentialistisuuteen. Cunliffen mukaan Sartren, Merleau-Pontyn ja Ricourin ajattelussa itsemme tarkastelu ulkoa käsin riisuu ihmisyyden, muuttaa yksilön objektiksi ja unohtaa elävän kokemuksellisuuden. Hosking (2011b) toteaisi tässä yhteydessä, miten minuus määrittyy suhteessa toiseuteen, koska essentialistisena ominaisuutena jokin rajattu attribuutti ei määritä ominaisuuden sisältöä oikeastaan mitenkään (tyhjä taulu), vaan ominaisuuden sisältö määrittyy vasta suhteessa toiseen. Sinisyys ei merkityksellisty tarkastelijalleen sinisenä, ellei ole muita värejä määrittämässä ei-sinistä. Yksittäinen jääkiekkoilija ei välity katsojalle nopeana luistelijana, jos ei ole muita luistelijointa rinnalla vertailukohtana. Katsoja voi vielä todeta, ilman muita luistelijointa, että pelaaja liikkuu nopeasti, jolloin katsojan referenssipisteenä on todennäköisesti käveleminen tai juokseminen, mutta luistelun arvioimiseen nopeaksi luisteluksi tarvitaan vertailuksi jonkin toisen luistelu. Cunliffen (2009) ja Hoskingin (2011b) ajattelun mukaan luistelu, niin yksilölliseltä tekemiseltä kuin se vaikuttaakin, ei itse asiassa ole yksilön, vaan kollektiivin tekemistä.

Woodin (2005) prosessuaalisen johtajuusajattelun mukaan johtajuus ei sijaitse yksilössä eikä yksilöiden välissä, vaan johtajuus on vapaana kaikkien läpäisevänä prosessina, jonka luonne muuttuu kaiken aikaa. Johtajuus ei sijaitse A:ssa, missä sen oletetaan sijaitsevan (valittu johtaja), eikä B:ssä, mistä käsin se oletetaan tunnistettavan (seuraajan mielessä). Se ei ole myöskään sarja suoria suhteita A:n ja B:n välillä. Sen sijaan se on määrittämätön keskusta (in of the between), missä A ja B ovat erottamattomia hetkellisyyksiä, ja jossa molemmat välttämättömästi

⁸ Cunliffe (2009) pohjaa Sartren, Merleau-Pontyn ja Ricourin ajatteluun.

viittaavat takaisin toisiinsa. Tulkintani mukaan Woodin prosessuaalisuus ja Hoskingin relationaalisuus ovat hyvin päällekkäisiä käsitteellistyksiä.

Viime vuosikymmeninä modernistisen maailmankuvan mukainen ajattelu on menettänyt lähes yksinvaltaista otettaan sosiaalitutkimusta taustoittavana lähtökohtana. Sen seurauksena tutkimuskirjallisuudessa on alkanut ilmetä useita jäsennyksiä siitä, miten suhtautuminen paradigmaattisen murroksen myötä muuttuu (Tierney 1996; Gergen & Thatchenkery 2004; 2006). Postmodernismin ja modernismin välisten vastakkainasetteluiden fokus voi teoksittain hieman poiketa toisistaan, mutta keskustelusta on kuitenkin tunnistettavissa tyypilliset muutoksen erityispiirteet. Gergen ja Thatchenkery (2004; 2006) luovat asemaa postmodernistiselle käänteelle keskustelemalla kolmesta keskeisestä muutoksesta, jotka postmodernistinen ote (prosessuaalisuus) tuo mukanaan suhteessa modernistiseen otteeseen (rajattu yksilöllisyys). Ensiksi, siirrytään yksilöllisestä yhteisölliseen rationaalisuuteen. Todellisuuden tuottamiseksi ei tarkennuta yksilön mieleen, vaan tunnustetaan tarve paikallisten kielijärjestelmien kulttuuriselle ja historialliselle konventionaalisuudelle, jolloin rationaalinen oleminen ei ole yksilön olemista, vaan kulttuurisesti koordinoitua toimintaa. Toiseksi, siirrytään empirismistä sosiaaliseen konstruktionismiin. Lähtökohtana ei ole ihmismielen ulkopuolinen maailma, josta totuus voidaan paljastaa hienostunein menetelmin, vaan maailma on enemmän tai vähemmän ihmisten luoma konstruktio. Kolmanneksi, siirrytään kielestä todellisuuden kuvaajana kieleen sosiaalisena toimintana. Modernistisen ajattelumallin mukaan kielen avulla pyritään raportoimaan maailmasta siten kuin se havainnoinnin kautta on osoittautunut todeksi, mutta postmodernistinen käänne korostaa kielen (monia) merkityksiä rakentavaa luonnetta.

Kun Gergen ja Thatchenkery jäsentävät postmodernistisen käänteeseen ja vastavasti Wood (2005) prosessuaalisuuden sekä Hosking (2011b) ja Cunliffe (2008) relationaalisuuden vaikutuksia sosiaalitutkimukselle, samalla he luovat asemaa ja tarvetta sosiaaliskonstruktionistiselle tutkimusotteelle.

2.3.2 Relationaalinen sosiaalinen konstruktionismi

Gubrium ja Holstein (2008) kiteyttävät kirjassa *Handbook of Constructionist Research* konstruktionismin keskeisen idean: Maailma, jossa elämme ja johon olemme suhteessa, ei ole ehdottomana olemassa, vaan me aktiivisesti rakennamme jokapäiväistä elämäämme (Hosking 2011b, 48). Fairhurst ja Grant (2010) kuvaavat, miten sosiaaliskonstruktionistisen tutkimuksen saavuttama suosio on johtajuustutkimuksen kannalta kaiken hyvän lisäksi aiheuttanut myös sen, että tästä lähtökohdasta tehtävää tutkimusta toteutetaan hyvin moninaisesti ja kenttä alkaa sovellutustensa suhteen olla fragmentoitunut. Lääkkeeksi tähän ongelmaan

he tekevät jäsenystä siitä, millä eri tavoin sosiaalisen konstruktionismin tarkastelutavat voivat poiketa toisistaan.

Sosiaaliskonstruktionistisen ajattelun mukaan sosiaalinen todellisuus ei ole tarkastelijastaan irrallinen, vaan tarkastelija on todellisuuteen kietoutunut. Huolimatta yhteisestä lähtökohdasta konstruktionistinen ajattelu voi nojata monenlaiseen taustaan ja siksi tutkimuksensa asemoimiseksi ei ole riittävää todeta, että tekee tutkimustaan sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti, vaan on lisäksi kyettävä erittelemään koulukuntia, joiden suhteen itse asemoituu. (Cunliffe 2008, 124.) Czarniawska (2008, 1–13) jakaa sosiaalisen konstruktionismin realistisen ja idealistisen ajattelutavan mukaisiin. Fairhurst ja Grant (2010) osallistuvat vastaavaan jaotteluun, kun he pohtivat eroja sosiaalisen todellisuuden konstruoinnin ja todellisuuden sosiaalisen konstruoinnin välillä. Fairhurstin ja Grantin tarkoittamassa merkityksessä sosiaalisen todellisuuden konstruoinnin kaltaisessa lopullisten tuotteiden, essentialististen johtajuuden olemassaolojen, konstruointi noudattaa aikaisemmin esillä ollutta entiteettinäkökulmaa, jossa konstruoitava ymmärretään ulkomaailmasta, siis myös tarkastelijastaan, riippumattomana oliona⁹. Vaihtoehtoisesti todellisuuden konstruointi voidaan nähdä sosiaalisena (Fairhurst & Grant 2010), idealistisen ajattelumallin mukaisena (Czarniawska 2008), yhteistoiminnallisena kulttuuriseen ja historialliseen taustaan tukeutuvana prosessina, jossa ei esiinny toisistaan riippumattomia entiteettejä, vaan merkityksiä rakennetaan kollektiivina (Fairhurst & Grant 2010) tai suhteissa (Hosking 2011b). Erotan kollektiivin ja suhteet tässä sen vuoksi, että kollektiivi viittaa moniin ihmisiin ja heidän välisiin suhteisiin, kun taas suhteisuus viittaa suhteeseen laajemmin kuin vain ihmisten välillä (vrt. teksti kontekstissa). Myöhemmin esiteltävät Hoskingin (2011a; 2011b) ja Cunliffen (2008; 2009) jäsenyykset ovat suhdetta korostavina relativistisen konstruktionismin mukaisia.

Kielen asema sosiaaliskonstruktionistisessa tutkimuksessa on merkittävä ja tämä on toinen tarkennus, jonka suhteen Fairhurst ja Grant (2010) tekevät jakoa eri lähestymistapojen välillä. Erityisesti käsittelyssä on kielen mono- ja multimodaalisuus: miten laajassa merkityksessä kieli ymmärretään? Keskustelua multimodaalisuudesta on käyty esimerkiksi *Qualitative Research* -lehden erikoisnumerossa 2011/3. Suhteessa monomodaalisuuteen multimodaalisuudella tarkoitetaan sitä, miten moninaisin tavoin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostuvat merkitykset rakentuvat. Merkityksiä ei muodosteta ainoastaan puheen välityksellä, vaan esimerkiksi kehon liikkeet, eleet ja aistimukset ovat yhtä olennaisessa asemassa. (Dicks, Flewitt, Lancaster & Pahl 2011; Haddington & Kääntä 2011; Dicks, Soyinka & Coffey 2006.) Jako kielen mono- ja multimodaalisuuteen liittyy kartesiolaiseen dualismiin mielen ja kehon välillä. Kun tässä tutkimukses-

⁹ Tämän sosiaalisen konstruktionismin muodon osa kirjallisuudesta tunnistaa sosiaalisena konstruktivismia (ks. esim. Hosking 2006a).

sa johtajuusymmärryksen nähdään rakentuvan relationaalisesti ja siten pyritään välttämään mielen ja kehon välistä dikotomiaa, puheen ja kehon aistimusten kautta muodostuvien merkitysten nähdään kietoutuvan toisiinsa, eikä niitä ole selkeärajaisesti erotettavissa toisistaan. Kehollisuuden käsittelyyn mielellisyyden rinnalla tarkennutaan alaluvussa 2.3.4.

Fairhurstin ja Grantin (2010) kolmas erottelu eri lähestymistapojen suhteen liittyy tiedon ja sen jäsenyyksen apriorisuuteen ja emergenttyyteen (ks. myös Alvesson & Deetz 2000): miten muodostuva tieto on toisaalta ennalta ohjattua, teoreettista tai toisaalta tilanteisesti rakentuvaa, käytännön toimijoiden käsitteellistämää. Relationaalisen johtajuuden teoretisointi on kannustanut yhä voimakkaampaan paikallisesti emergoituvan johtajuusymmärryksen huomioimiseen, mikä on osassa viimeaikaisia johtajuustutkimuksia näkynyt tukeutumisessa mahdollisimman luonnolliseen aineistoon (naturally occurring data). Neljäs Fairhurstin ja Grantin (2010) teema liittyy keskeisesti edelliseen, kun he pohtivat tutkimusotteessa läsnä olevaa valtdynamiikkaa. Hoskingilaisittain voisi kysyä, rakentaako tutkija tietoa ja siten valtaa ”toisen yli” vai yhdessä ”toisen kanssa”. Relationaalisen johtajuusymmärryksen yhteydessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuva tieto nähdään paikallisesti värittyväksi, jolloin paikallisten toimijoiden ääni pitäisi saada mahdollisimman voimakkaasti kuuluviin. Tavoitteena on intersubjektiiivinen tiedonmuodostus, jossa käytännön toimija on yhtäläinen osallinen tutkijan rinnalla (Cunliffe 2011) – ja ajattelua seuraten alainen on yhtäläinen osallinen johtajan rinnalla. Samalla toteutuu Hoskingin idea pyrkiä vallan jakoon toisen kanssa, ilman että tutkija (tai johtaja) pyrkisi dominoimaan tietämällä, mistä käsin toinen merkityksiä eri sosiaalisen todellisuuden ilmiöille rakentaa.

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä sosiaaliskonstruktivistisia teoretisoijia ovat Dian Marie Hosking ja Ann Cunliffe. *Relationaalinen konstruktivismi* (Hosking 2011a; 2011b; Dachler & Hosking 1995) on eräs sosiaalisen konstruktivismiin variaatio. Relationaalinen konstruktivismi eroaa entiteettisestä lähestymistavasta viiden ydintemansa myötä (Hosking 2011b, 51): 1) Relationaalinen konstruktivismi ei ole yksilöllistä subjektiä. Sen sijaan huomion saa jatkuva relationaalinen konstruktioprosessi, jossa relationaalinen todellisuus on kaiken aikaa rakenteilla. Relationaalinen todellisuus pitää sisällään myös relationaalisen minän konstruktion. 2) Tästä seuraa, että ei ole olemassa vain yhtä minää, vaan monia samanaikaisia. Näkemys ihmisestä on dialoginen: yksilö elää samanaikaisesti monissa rinnakkaisissa minä-tiloissa, joissa eri tilojen äänet käyvät dialogia keskenään ollen välillä yhtä ja välillä eri mieltä asioista (Hosking 2011a). Minä itse esimerkiksi entisenä jääkiekkoilijana, nykyisenä kahden lapsen isänä ja akateemisen yhteisön jäsenenä tuotan todellisuutta hyvin erilaisten lähtökohtien yhdistelmänä. Kunkin roolini kulttuurishistoriallisen taustan ääneeni tuottama osuus painottuu eri tavoin, kun erilaisissa tilanteissa yritän vakuuttaa itseäni jääkiekkoa

käsittävän väitöskirjan mielekkyydestä. Yksittäisten äänien voimakkuuksia voi olla tilanteisesti mahdotonta tunnistaa, mutta niiden olemassaolo on suhteellisen uskottavaa. 3) Relationalisen konstruktionismin mukaisessa ajattelussa olemassaolon luonne määrittyy relationaalisissa prosesseissa ja niiden tuottamissa relationaalisissa todellisuuksissa. Silloin samalla relationaalisesta konstruktionismin mukaisessa ajattelussa oletetaan monet paikalliset ontologiat. 4) Relationalinen konstruktionismi näkee sosiaalitieteiden näkökulmat paikallisesti konstruoituina ontologioina. 5) Relationalinen konstruktionismi näkee subjekti-objekti -dualismin paikallisena kulttuurishistoriallisena konstruktiona. Tarkennuksena viimeiseen että vaikka relationalinen konstruktionismi pyrkii lähtökohtanaan välttämään subjekti-objekti -asetelmaa, se on mahdollinen relationaalisesta prosessin konstruktiio.

Hoskingin (2011b) ajattelussa relationaaliset todellisuudet ovat alati jatkuvia paikallisia relationaalisia prosesseja. Kun todellisuus määrittyy relationaalisesta prosessista, jossa tekstien saamat täydennykset tulevat vuorostaan aina täydennettäväksi, todellisuuden muodostuminen on loputon muutosprosessi. Jatkuva muutos ei kuitenkaan välttämättä tarkoita jatkuvaa dramaattista muutosta. Itse asiassa toiset asiat ovat alttiimpia muuttumaan kuin toiset. Dachler ja Hosking (1995) selventävät, että vaikka mikään tieto ei ole heidän ajattelun mukaan toista todellisempaa ja siten on olemassa monia rinnakkaisia todellisuuksia, kaikki ei feyerabenilaisessa hengessä kuitenkaan käy. Kunkin yhteisön paikalliset sosiaalikultuuriset ja -historialliset perinteet sitovat mahdollisia ilmiöille annettuja merkityksiä. Kaikki mahdolliset olevaisuuden muodot ovat periaatteessa mahdollisia, mutta paikalliseen kulttuuriin ja historiaan huonommin soveltuvat merkitykset ovat epätodennäköisempiä toteutumaan. Tietynlaisia käytäntöjä tuetaan yli toisten, mutta samalla kulttuuriset ja historialliset tottumuksetkin ovat jatkuvassa muutoksen tilassa¹⁰. Käytännön esimerkkinä toimii erään hyvin menestyneen suomalaisen jääkiekkovalmentajan valmentamistapa ja halu rikastaa suomalaisen urheilun johtamiskäytäntöjä. Kyseinen valmentaja oli menestynyt pääsääntöisesti ulkomaisilla areenoilla. Kun hän valmensi suomalaista jääkiekkjoukkuetta, hänen tavoitteenaan oli vähentää valmentajan ja pelaajien välistä hierarkiaa lisäämällä pelaajien vastuuta joukkueen toiminnassa. Tavoitteena oli, että pelaajat vastaisivat itse itsestään, urheilemisestaan ja elämisestään. Aikaisemmista käytännöistä poikkeavana tämänkaltainen valmennusote aiheutti voimakasta vastarintaa. Valmentajaa arvosteltiin toimeettomuudesta ja välinpitämättömyydestä ja tällaisen valmentajan asema nähtiin tarpeettomana. Suomalaisessa jääkiekossa ei oltu vastaanottavaisia näin voimakkaasti pelaajia vastuullistavalle valmennus-

¹⁰ Relativistista ajattelua syytetään toisinaan kaiken, epäeettisenkin, sallimisesta (ks. esim. Manninen 2010, 28). Hoskingin relationalinen konstruktionismi kuitenkin rajaa kaikenlaisuuden hyväksymisen ulkopuolelleen, kun se tukeutuu paikallisesti tuettuun ymmärrykseen.

kulttuurille. Kyseinen valmentaja ei ehkä ollut valmis luopumaan omasta mielestään pelaajia enemmän arvostavasta valmennusotteestaan ja lopulta valmentajan ja seuran tiet erkanivat. Joka tapauksessa kyseinen valmennustapa on jättänyt muistonsa suomalaisen valmennuskulttuuriin ja on muuttanut käsityksiä erilaisista mahdollisista valmennuskonventioista. Muutosta tapahtuu, vaikka ei radiikaalein askelin.

Cunliffe (2008; 2009) käyttää sosiaalisen todellisuuden ymmärryksensä yhteydessä käsitettä *relaationaalisesti responsiivinen sosiaalinen konstruktionismi*. Intersubjektiivisuus, dialogisuus ja kehollisuus ovat keskeisiä käsitteitä siinä, miten Cunliffe ymmärtää sosiaalisen todellisuuden rakentumisen. Näistä kehollisuuteen syvennyttään myöhemmin luvussa 2.3.4. Cunliffen ajattelun ero Hoskingin relaationaaliseen konstruktionismiin on ainakin tämän tutkimuksen tarkastelun tarpeeseen nähden marginaalinen. Todellisuuden rakentumisen intersubjektiivisuus ja dialogisuus toteutuvat siinä, miten Cunliffe (2008; 2009) nojaa relationaaliseen ontologiaan: Olemassaolon perustana on, miten yksilö ei ole lähtökohtaisesti itsensä ulkopuolisesta erillinen. On olemassa vain olioiden välisiä suhteita, koska kaikki mitä ajatellaan, sanotaan tai tehdään, on kietoutuneena toisiin. Samalla Cunliffe nojaa Bakhtinin ajatteluun, miten todellisuus rakentuu monien äänien dialogissa sen sijaan, että olisi olemassa monologinen yhdenlaista totuutta viestivä ääni. Myös Ladkin (2010) pohjaa johtajuustutkimuksissaan tällaiseen fenomenologiseen ajatteluun. Hosking (2011b) puolestaan lähtee liikkeelle relaationaalisesta epistemologiasta. Toisin sanoen, on mahdollista tietää ainoastaan suhteessa toiseen, mikä puolestaan luo relaationaalisen olemassaolon. Toisaalta Hosking (2011a) myöntää relationaalisen ontologian ja epistemologian välisen eron hämärtymisen, jolloin hänen käsittelynsä on hyvin lähellä Cunliffen eri artikkeleissaan rakentamaa käsittelyä.

2.3.3 Paikallisuutta lähestyvä diskursiivinen johtajuus

Osa ratkaisemattomista ongelmistaan johtajuustutkimus saa syyttää siitä, ettei se ole pyrkinyt riittävän lähelle johtajuusilmiön tapahtumapaikkaa. Kun johtajuuden ainoana ilmenemisen muotona hylätään niin sanotun suuren johtajan ilmenemismuoto ja tunnustetaan, että johtajuus rakentuu myös pienissä paikallisissa teoissa, johtajuuden tunnistaminen käy aikaisempaa haastavammaksi (Alvesson & Sveinsson 2003b). Enää johtajuuden tarkastelemiseksi ei luonnu etäinen ja riippumaton asema. Sen sijaan johtajuus käy ymmärrettäväksi kulttuurishistoriallisen prosessin tutustumisen kautta paikallisissa käytännöissä ja vuorovaikutusprosesseissa (Crevani ym. 2010).

Cooperrider ja Srivastva (1987) korostavat, miten inhimillinen toiminta on luonnoltaan symbolista, ei mitenkään esiohjelmoitua. Sosiaalinen toiminta tulisi

ymmärtää avoimena, ilman ennalta määrättyjä malleja yksilön mahdollisesta toiminnasta. Kun yksilöllä ei ole kykyä rajoittaa toisen mahdollisia reaktioita johonkin ärsykkeeseen joksikin ennakkoon tunnistetuksi joukoksi, samalla voidaan kyseenalaistaa yksilön toiminta ulkopuolisena tietäjänä. Yksilön tulisi olla avoin ja antaa sosiaaliselle toiminnalle mahdollisuus ennalta-arvaamattomaan ja uudenlaiseen. Siten myös tutkijan tulisi tietoa tuottaessaan nojautua paikalliseen tietoon, eikä pitäytyä omiin viitekehyksiin, elämänmuotoihin (Wittgenstein) soveliaaseen ymmärrykseen.¹¹ On kuitenkin huomioitava, että sosiaalisen toiminnan tarkastelu, kuten esimerkiksi käsillä oleva tieteellinen tutkimus, on tässä tutkimuksessa ymmärretyllä tavalla aina osaltaan teorialähtöistä, tulkitsijan viitekehysten värittämää, kun todellisuuden muotoutuminen perustuu relationaalsiin kaiken aikaa rakenteilla oleviin prosesseihin (Hosking 2011b). Symbolisille teoille annetut merkitykset täytyykin suhteuttaa läsnä olevaan tulkintakehykseen. Gergen ja Thatchenkery (2004, 236) antavat esimerkin, miten sitoutumalla rationaalisen päätöksentekijän lähtökohtiin ei voida päätyä selvittämään ”tukahduttuja toiveita”, eikä sitoutumalla psykoanalyttiseen näkökulmaan voida päätyä havaitsemaan ”kognitiivisia heuristiikkoja”. Sosiokulttuurisissa prosesseissa tuotetaan vaihtelevia tekstejä todellisuudesta.

Perinteisen johtajuustutkimuksen rinnalle muodostunut vaihtoehtoinen, relationaalisuutta korostava sosiaaliskonstruktivistinen lähestymistapa, pohjaa osin kielelliseen käänteeseen. Kielellisestä käänteestä ideansa synnyttävä tutkimus on yleisesti pitkälti sosiaaliskonstruktivistista, diskursiivista ja pääosin kvalitatiivista¹². Painotus on enemmän sosiaalisessa ja kulttuurisessa kuin yksilöllisessä ja psykologisessa lähestymistavassa (Cunliffe 2008). Fairhurst (2009) nimeää tällaisesta taustasta kumpuavan johtajuuden *diskursiiviseksi johtajuudeksi*. On hyvä huomioda, että diskursiivinen johtajuusajattelu tai muut vastaavat lähestymistavat (Uhl-Bien 2006; Hosking 2011b; Cunliffe 2008) eivät yritä kumota aikaisemman johtajuustutkimuksen lähtökohtien mielekkyyttä. Eikä niin ikään ole tarkoitus osoittaa, että aikaisemman tutkimuksen tuottamat tulokset olisivat virheellisiä tai harhaanjohtavia, vaan että diskursiivinen johtajuus enemmän ottaa ilmiön tarkasteluun toisenlaisen perspektiivin, jolla voisi täydentää aikaisempaa tietämystä. Siten käsittelyssä ovat samaiset ilmiöt kuin aikaisemminkin, mutta vaihtoehtoisesta näkökulmasta. Kun ilmiötä tarkastellaan useammanlaisista näkökulmista, on mahdollista tuottaa täydellisempää kuvaa moniulotteisesta sosiaalisesta todellisuudesta.

¹¹ Vastaavalla tavalla husserlilaisen fenomenologian yhteydessä keskustellaan epookista, arkipäivän ennakkoluulojen, oletusten ja näkökantojen sulkeistamisesta. Sulkeistamisen ideana on pyrkiä arvioimaan tarkasteltavia ilmiöitä ilman rajaavia ennakko-oletuksia. (Parviainen 2006, 48.)

¹² Jotkin vuorovaikutusanalyttiset tutkimusmenetelmät keskittyvät kielen osien määrällistämiseen ja ovat siten lähellä kvantitatiivista otetta (ks. esim. Fairhurst & Uhl-Bien 2012, 1048–1050).

Diskurssianalyttinen tutkimus on johtamisen ja organisaatiotutkimuksen parissa noussut tällä vuosituhannella yhdeksi varteenotettavaksi suuntaukseksi ja viime vuosina se on vain kasvattanut suosiotaan. Näytöksi suosion lisääntymisestä sopivat sekä erikoisnumerot alan lehdissä (Human Relations 2011/9; Human Relations 2000/9; Organization 2000/3) että kiivas keskustelu diskurssitutkimuksen soveliaista sovelluksista organisaatiotutkimuksen arvostetuissa lehdissä (Alvesson & Kärreman 2011; Hardy & Grant 2012; Alvesson & Kärreman 2013). Alvesson ja Kärreman (2011) vihjaavat, että diskurssitutkimuksesta olisi alkanut tulla jopa dominoiva suhteessa muunlaiseen organisaatiotutkimukseen. Hardy ja Grant (2012) pitävät tätä toteamusta kuitenkin liioittelevana, kun he omassa artikkelissansa argumentoivat, miten esimerkiksi alan kahdeksan johtavan lehden vuosien 2000–2010 reilusta 4000 artikkelista alle yhdeksän prosenttia liittyy mitenkään diskursseja käsittelevään tutkimukseen¹³. Kiivaan debatin diskurssitutkimuksen asemasta organisaatiotutkimuksen alalla päättää Alvessonin ja Kärremanin (2013) vastine, jossa kyseenalaistetaan Hardyn ja Grantin tulkinnat. Samalla vahvistetaan näkemystä siitä, miten diskurssitutkimus on vakiintunut erääksi mielekkääksi lähestymistavaksi, kun halutaan tarkastella organisaatioiden ilmiökenttää.

Kun diskurssianalyysin suosio tutkimuksen menetelmiä ohjaavana viitekehyyksenä on viimeisen kahden vuosikymmenen aikana kasvanut, samalla viitekehyyksen sisälle on muodostunut joukko eri tavoin diskurssianalyysiä mukailevia sovelluksia (Phillips & Oswick 2012). Kun diskurssien tutkimus on tutkimuskenttänä pirstaloitunut joukoksi hyvin monenlaista tutkimusta, ymmärrys diskursseista on joidenkin mielestä muodostunut liian kirjavaksi (Alvesson & Kärreman 2011). Huolimatta diskurssianalyttisen tutkimuksen pirstoutumisesta viitekehyyksen voi nähdä rakentuvan tietyistä yhteisistä lähtökohtaolettamista.

Diskursiivisen johtajuuden tai laajemmin sosiaaliskonstruktivistisen johtajuuden tapauksessa on keskeistä tunnistaa, että kieli ymmärretään todellisuutta muodostavaksi ennemmin kuin todellisuuden kuvaajaksi. Täten tehdään erottelua perinteisiin lähtökohtiin, sosiaalisten ilmiöiden tarkasteluun lähtökohdista, joissa todellisuus nähdään ihmismielen ulkopuolisena. Kun kieli muodostaa todellisuutta, kieltä käyttävät toimijat ymmärretään osallisiksi todellisuuden muodostamisessa. Tällöin ei nojata perinteiseen näkökulmaan, jossa todellisuus olisi jo valmiina olemassa jonkinlaisena ja jossa todellisuutta koskeva muutos syntyisi yksilön, vallalla olevan ajattelun mukaan johtajan, aikaansaamana. (Fairhurst 2009.) Kielellisen käänteen myötä sosiaalinen todellisuus on jatkuva yhteistoiminnallinen prosessi. Konstruoinne todellisuutta, kuten Jokinen, Juhila & Suoninen

¹³ Hardyn ja Grantin (2012) tutkimuksessaan tarkastelemat kahdeksan lehteä olivat *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Human Relations*, *Journal of Management Studies*, *Organization*, *Organization Science* ja *Organization Studies*.

(2004, 18) mainitsevat. Samalla voimme ymmärtää haastattelukeskusteluissa tuotetut puheet performatiivisina tekoina, joissa todellisuutta luodaan (ks. esim. Suoninen 1997, 14). Tämän seurauksena merkityksellistämisen prosessi liittyy kulttuurisiin ja historiallisiin olosuhteisiin, joissa jollekin ilmiölle annetaan tietynlainen merkitys tietynlaisten paikallisesti erityisten ymmärrysten ohjaamina¹⁴.

Fairhurstin (2009) mukaan diskursiiviseen johtajuuteen nojaavat tutkijat pyrkivät uppoutumaan paikallisiin ongelmiin. Kun tavoitteena on tuottaa syvällistä paikallista tietoa, luottamus paikallisiin toimijoihin tiedon tuottajina korostuu aikaisemman tutkijavetoisuuden sijaan. Perinteisen johtajuustutkimuksen hierarkkinen valta-asetelma, joka on näkynyt johtajan ihannoinnin myötä, väistyy myös tutkija–tutkittava-suhteesta. Ei keskustellakaan enää asiantuntevasta tietäjästä, joka osoittaa valtansa suhteessa tutkittavaan muodostamalla tietoa tutkittavastaan, vaan ennemmin tiedon yhteismuodostuksesta tutkijan ja tutkittavan suhteessa. Aikaisempien yleistämisperkimysten, universaalien pätevyyksien tavoitteiden ja laajojen aineisto-otteiden sijaan kielellisen käänteen myötä pyritään ennemmin syvälle lokaaliin johtajuusilmiöön. Tarkasteluissa otetaan huomioon paikalliset historialliset, kulttuuriset ja poliittiset aspektit. Gronn (2002) tähdentää omassa kannanotossaan, miten johtajuus palvelisi paremmin tarkoitustaan, jos se ymmärrettäisiin aikaisempaa paremmin työelämän käytäntöjen yhteydessä. Työn jakautuminen johtaa yhteistoimijuuteen ja työelämän suhteiden parempi ymmärtäminen *jaetun johtajuuden* tarkasteluun. Virallisen johtajan positiosta tarkasteltu johtajuusajattelu alkaa muuttua laajemman perspektiivin johtajuusajatteluksi, jossa johtajuus on yhä enemmän yhteistyötä kautta organisaation (Bathurst & Ladkin 2012).

Kun ilmiöiden merkityksellistämisen prosessi nähdään paikalliseksi ja kieli todellisuutta kaiken aikaa muodostavaksi, oleelliseksi nousee myös tutkijan itsensä osuus todellisuuden tuottamisessa. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole välttää tutkijan vaikutusta todellisuuden tuottamiseen, koska tämä ei lähtökohtaisesti ole mahdollista (Lumsden 2013). Sen sijaan tutkijan tulee olla tuotetun ilmiön suhteen reflektiivinen siinä, missä määrin tutkija tunnistaa vaikutuksensa ilmiöiden tuottamisprosessissa (Jokinen ym. 2004, 23–24).

Paradigman muutos entiteettiä korostavasta relationaalisuutta korostavaan, *jälkisankarilliseen johtajuuteen* (Fletcher 2004) aiheuttaa samalla muutoksia myös siinä, mistä johtajuudellisuus tulee tunnistetuksi: Aikaisemman yksilöllisyyden sijaan kollektiivisuus korostuu, kontrollin sijaan painotetaan oppimista, itseen keskittymisen sijaan tarkastellaan itseä suhteessa ja vallasta yli toisten siirrytään vallan jakoon toisten kanssa. Vaatimus yksilökeskeisyyden, sankarillisuuden ja hierarkkisen valta-asetelman muuttumisesta yhteisölliseksi, jälkisankarilli-

¹⁴ Wittgenstein on jälkituotantonsa yhteydessä puhunut näistä tietynlaisista paikallisesti erityisistä ymmärryksistä elämänmuotoina (forms of life) (ks. esim. Niiniluoto & Saarinen 2002, 20)

seksi ja heterarkkiseksi aiheuttaa tarpeen johtajuuden tarkasteluun myös moraalisen toimintana (Cunliffe 2009). Perinteinen johtajuusajattelu on jättänyt arvokeskustelut vähäisiksi, mutta kun yhteistoiminnallisuuden pohjaava johtajuusajattelu on kytköksissä siihen, miten olemme suhteessa toisten kanssa, meidän on myös yritettävä pitää huolta, että toisen on hyvä olla suhteessa. Kun tavoittelemme arvostavaa suhdetta toiseen, on keskeistä päästää toisen ääni kuuluviin, jolloin suhde toiseen olisi rakennettava ilman ennako-oletuksia. Tässä yhteydessä, kuten Cunliffe (2009), tartutaan itserefleksiivisyyden ja kriittisen refleksiivisyyden ideaan. Itserefleksiivisen prosessin kautta yritämme tulla vastaanottavaisiksi toiselle ja luoda mahdollisuuksia uusille tavoille olla ja toimia suhteessa. Kriittinen refleksiivisyys viittaa puolestaan laajempaan refleksiiviseen tarkasteluun ymmärryksestämme maailmasta ja sen eri dynamiikoista: miten suhtaudumme tehokkuuden ja tuloksellisuuden ensisijaisuuteen, miten erilaiset käytännöt vaikuttavat yksilöiden mahdollisuuden osallistua, miten annamme tilaa todellisuuden moninaisuudelle tai miten aidosti sallimme dialogisen vuorovaikutuksen.

Cunliffen (2009) filosofinen lähestymistapa, johon itserefleksiivisyys ja kriittinen refleksiivisyys kiinteästi liittyvät, yrittää kannustaa ajattelemaan toisella tavalla itsestämme ja kokemastamme. Tällä tavoin sosiaalinen ja organisationaalinen maailma näyttäytyy paikallisesti emergenttinä ja sosiaalisesti konstruoituna, jolloin haastetaan itsestään selviä todellisuuksia: siirretään syrjään itsestään selvinä pidetyt oletamat tarkkaillun luonteesta ja annetaan tilaa paikalliselle ymmärrykselle.

Kielellinen käänne ja sen seurauksena diskursiivinen johtajuus ovat jo pyrkineet lähemmäksi paikallisia toimijoita. Kielen ymmärtäminen todellisuutta muodostavaksi antaa paikallisten äänelle keskeisen aseman. Kieli ja sen käyttö tulisi tämän tutkimuksen yhteydessä ymmärtää puhuttua ja kirjoitettua kieltä laajempaan. Kielen käyttö on kaikenlaista viestiä välittävää kommunikaatiota, tekstuaalisuutta, vuorovaikutusta joidenkin välillä. Hosking (2011b, 53) ymmärtää vuorovaikutuksen laajassa merkityksessä. Se on näytäntö, jossa ketkä tahansa tai mitkä tahansa tulevat yhdeksi muodostaen relationaalisen todellisuuden uudelleen. Vaikka diskursiivisen johtajuuden piirissä kieli halutaan ymmärtää monimuotoisena, kielen perinteinen merkitys on edelleen korostainen (Iedema 2007). Yhä lähemmäksi paikallisia toimijoita päästäisiin, jos heidät tunnustettaisiin myös kehollisiksi toimijoiksi. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on, että johtajuuden ilmiötä ei voida ymmärtää riittävästi ilman systemaattista huomiota kehollisuuteen.

2.3.4 Kehollisen johtajuuden tuottama täydennys

Barley ja Kunda (2001, 84) ovat todenneet, miten työikäntöjen yksityiskohtaisella tarkastelulla voitaisiin päästä käsiksi paikalliseen ymmärrykseen. Ideaan tarttuen Parviainen (2006, 68) taustoittaa, miten analyttisen filosofian piirissä propositionaalinen tiedon käsitys on ollut vallalla¹⁵. Vastareaktionä propositionaalille tietokäsitykselle on rakentunut esimerkiksi Polanyin hiljaisen tiedon ja Rylen tietää miten -ajatukset. Polanyin ja Rylen lähtökohdista on ennen kaikkea oltu kiinnostuneita käytännöllisestä tiedosta, joka ilmeni käytännön toiminnan kautta. Ei-propositionaalisen tiedon yhteydessä ollaan kiinnostuneita erityisesti siitä, miten taito ja osaaminen tiedon muotoina muodostuvat havainnon ja kokemuksen kautta¹⁶.

Kun johtajuuskirjallisuus on perinteisesti teoretisoinut johtajat sukupuollettomiksi (Fletcher 2004; Aaltio & Huang 2007) ja kehottomiksi (Sinclair 2005; Hansen ym. 2007) olennoiksi, aistihavaintojen ja kehollisten toimintojen merkitys johtajuustiedon tuottamisessa on peittyäny älyllisesti ja rationaalisesti tuotetun johtajuustiedon alle. Sosiaaliskonstruktivistinen tutkimus, joka ymmärtää sosiaalisen todellisuuden moninaisesti rakentuneena, tuo kehon ja sen aistimukset osaksi johtajuustodellisuutta (Ladkin 2013). Kun käsillä olevaa tutkimusta tehdään sosiaalisesti rakentuvan relationaalisen johtajuuden näkökulmasta käsin, johtajuustiedon rakentumisessa ei voida nojata yksin mielellisesti muodostettuun rationaaliseen tietoon, vaan myös tiedon kehollisuus on otettava huomioon. Relationaalisen johtajuuden lähestymistapa välttää ilmiöiden erittelemistä entiteetteihin, jolloin kehollisuus ja mielellisyys ovat toisiinsa kietoutuneita (Hosking 2011b; Bathurst & Cain 2013). Samoin Cunliffe (2008, 131) korostaa, miten emme ymmärrä toisiamme ainoastaan mielellisen tulkinnan avulla, vaan myös aistihavainnoilla, eleillä ja tunneilmauksilla on huomattava asemansa, jolloin

¹⁵ Propositionaalisella tiedolla (know that) tarkoitetaan sellaista tietoa, joka osataan esittää kielellisten väitteiden muodossa. Ei-propositionaalinen tieto on puolestaan sellaista, jota esimerkiksi Polanyi kutsuu hiljaiseksi tiedoksi. (Niiniluoto 1984, 137, 151–152.) Tietäjä tietää tai taitaa jotain, mutta ei kykene tietoaan kielellisesti toiselle välittämään.

¹⁶ Seuraten Parviaisen ajattelua voidaan tunnistaa, miten jääkiekkoilija on kehollaan ja kehosaan tietävä siitä, miten toimia jääkiekkokaukalossa. Hän ei kuitenkaan välttämättä osaa käsitteellistää kehon tietoaan, taitoaan, sanalliseen muotoon toiselle välitettäväksi. Ropo ja Parviainen (2001, 5) havainnollistavat tiedon muotojen luonne-eroja tanssiin liittyvällä esimerkillä. Kuten jääkiekkovalmentaja tämän tutkimuksen kontekstissa, heidän mukaan tanssivalmentaja voi tietää, miten kehoa esitystilanteessa tulisi liikuttaa, mutta hän ei itse kykene muuttamaan tietoaan tekoiän taitamiseksi. Erityisen hyvin ilmiö korostuu, kun kyseessä on valmentaja, joka on aikaisemmin toiminut tanssijana tai tämän tutkimuksen tapauksessa jääkiekkoilijana, ja jolta siten vastaavat taidot ovat aikanaan onnistuneet. Tällainen asetelma rakentaa valmentajien ja pelaajien välille kommunikoinnin ongelman, jossa toinen tietää, mitä pitäisi tehdä, mutta ei osaa muuttaa tietoaan keholliseen muotoon ja toinen tietää, miten pitäisi tehdä, mutta ei osaa muuttaa taitoaan sanalliseen muotoon. Siten jääkiekkoilussa, kuten urheilussa ylipäätään, korostuu tiedonmuodostus havainnon ja kokemuksen kautta.

kummankinlaisen tiedontuottamisen osuus johtajuustiedon rakentamisessa on merkittävää. Lord ja Shondrick (2011) avaavat omaa näkemystään kolmen perspektiivin avulla. Heidän mukaansa tieto muodostuu symbolisena, yhdistävänä tai kehollisena. Keskeisin vastakkainasettelu näiden perspektiivien välillä käydään symbolisen ja kehollisen tiedonmuodostuksen kesken. Kun symbolinen tieto pohjaa descartesilaiseen ajatteluun siitä, miten tietoa hankitaan ja ylläpidetään kehosta riippumattomassa mielessä, Wheeleriä (2005) lainaten Lord ja Shondrick toteavat, miten kehollisen tiedon perspektiivin kannattajat argumentoivat, että kognitio pitäisi palauttaa aivoihin, aivot takaisin kehoon ja keho edelleen maailmaan. Tavanomaisesti mieli ja keho kuitenkin edelleen erotellaan ja mielellinen tiedon tuottaminen dominoi kehollisuutta johtajuustutkimuksen lähtökohtana (Ropo & Sauer 2008).

Kuluvan vuosituhatosen aikana organisaatiotutkimuksessa on yhä enemmän tukeuduttu ruumiilliseen käänteeseen (Sheets-Johnstone 2009), joka on herättänyt aikaisempaa suurempaa kiinnostusta myös johtajuustutkimuksessa. Teeman ajankohtaisuutta korostavat *Leadership*-lehden erikoisnumero *The Materiality of Leadership* (2013/3) ja *Scandinavian Journal of Management* -lehden erikoisnumero *The Body, Senses and Knowing in Organization* (2013/4). Jälkimmäisen erikoisnumeron johdantoartikkelissa Gherardi, Meriläinen, Strati ja Valtonen (2013) jakavat kehon huomioinnin organisaatiokirjallisuudessa kolmeen: 1) kehoon, joka tekee työtä aisteillaan, 2) kehoon, joka kokee aisteillaan ja 3) kehoon, joka tietää aisteillaan. Tässä tutkimuksessa kehon käsittelyssä korostuu *esteettiseen johtajuuteen* liittyvä kirjallisuus, jonka parista on tunnistettavissa yhtymäkohtia Gherardin ym. (2013) jaottelusta erityisesti kahteen jälkimmäiseen. Esteettinen johtajuus on johtajuustutkimuksen alueella kehittynyt tieteenalan haaraksi, jonka parissa ihmistä ja ihmisyyttä on lähdetty täydentämään kokonaiseksi (Bathurst & Cain 2013; Koivunen & Wennes 2011; Ladkin & Taylor 2010; Ladkin 2008; Ropo & Sauer 2008; Hansen ym. 2007; Koivunen 2006). Samansuuntaisesti kehon aistimukset johtajuustarkastelussa huomioivat Ladkin (2012; 2013), Bathurst ja Ladkin (2012), Sinclair (2005) sekä Ropo ja Parviainen (2001) tukevat esteettisen johtajuuden sanomaa.

Esteettinen lähestymistapa organisaatiotutkimukseen on rakentunut vastarintaliikkeenä tiedonmuodostuksessa älyä ja rationaalisuutta korostavalle paradigmalle (ks. esim. Koivunen & Wennes 2011, 54). Lähtökohdiltaan esteettisyyden yhdistäminen johtajuuskeskusteluun tuntuu epäluonnolliselta. Näin on erityisesti, koska perinteisesti johtajuuteen on liitetty kovia, ehkä enemmän miehisiä arvoja, jotka tuntuvat lähes vastakohtaisuuksilta esteettisyyteen nähden. Esteettisyys mielletään ensisijaisesti kauneuden arvioimiseksi. Tässä tarkastelussa huomioidaan erityisesti se, miten tulkinnallista kauneuden arviointi on, eikä pitäydyä essentialistisiin näkemyksiin siitä, millainen on kaunista. Voitaisiin enemmän väittää, että kauneuden kokemus syntyy kokonaisvaltaisesta aistimuksesta, ei

ainoastaan näköaistin tuottamina arvioina. Kreikan kielen sanalla *aisthetike* Alexander Baumgarten on tarkoittanut tiedettä siitä, kuinka asiat tunnetaan aistien kautta (Hansen ym. 2007, 545).

Esteettisen johtajuuden kirjallisuus ottaa tarkasteluissaan huomioon kontekstuaalisuuden, prosessuaalisuuden ja yhteisen rakentumisprosessin, jotta johtajuuden holistinen olemus luotaisiin monista, myös esteettisistä, lähtökohdista. Esteettisyydellä viitataan ennen kaikkea aistinvaraiseen tiedon tuottamiseen (Ropo & Parviainen 2001; Hansen ym. 2007). Johtajuustieto syntyy arkipäiväisissä tilanteissa, joissa mielellisen tiedon tuottamisen ohella aistillisella tiedon tuottamisella on oma osansa. Ihmisten aistit tuottavat arkipäivän kanssakäymisessä kaiken aikaa monenlaisia aistimuksia, jotka vaikuttavat siihen, miten vallitsevan tilanteen koemme ja miten erilaisia tapahtumia täydennämme. (Ladkin 2008.) Kun tunnustetaan, että johtajuus on sosiaalinen ilmiö, jossa ihmisten keskinäinen vaikuttaminen on oleellista, johtajuuden sosiaalisessa ja kehollisessa rakentumisessa aistit ovat keskeisessä asemassa. Johtajuustietoa rakennetaan näkemällä ja katsomalla, kuulemalla ja kuuntelemalla, tuntemalla ja tunnustelemalla. (Ropo & Sauer 2008.)

Kun johtajuuden tarkastelussa huomioidaan mielellisesti tuotettujen ymmärrysten rinnalla myös kehollisesti tuotetut ymmärrykset, voidaan lähestyä inhimillisesti autenttista johtajuuskokemusta. Ford ja Harding (2011) epäilevät mahdollisuutta saavuttaa täysin autenttista kokemusta, mutta toisaalta tärkeämpää ehkä onkin tunnistaa, miten kehollinen tiedonmuodostus huomioimalla kokemus johtajuusilmiöstä on lähempänä autenttista kuin ilman sitä. *Autenttinen johtajuus* on 2000-luvulla pinnalle noussut, siis suhteellisen tuore, johtajuuskeskustelu. Merkkinä sen herättämästä huomiosta ovat erikoisnumerot useissa lehdissä: *The Leadership Quarterly* 2005/3, *Journal of Management Studies* 2005/5 ja *The European Management Journal* 2007/2.

Autenttisen johtajuuden tutkimus on tuottanut paljon kirjallisuutta lyhyessä ajassa. Relationaalisen johtajuuden kannalta valtaosa kirjallisuudesta on kuitenkin pohjannut liiaksi positivistiseen filosofiaan ja autenttisuuden ilmiön määrällistämiseen. Valtaosasta autenttisen johtajuuden tutkimuskirjallisuutta on ollut tunnistettavissa usko sellaisiin filosofisiin taustaolettamiin, joiden mukaan todellisen minän tunnistaminen ja (oma tietoinen) käyttäytyminen tästä itserefleksiivisestä tilasta kommunikoiuu (tarkoitettuna sellaisena) toisille, jotka kokevat johtajan (suunnitellun mukaisena) autenttisenä. (Ladkin & Taylor 2010.) Autenttisen johtajuuden keskustelu on saanut relationaaliseen johtajuusymmärrykseen pohjaavien tutkijoiden piirissä alkuperäisestä keskustelusta olennaisesti irtautuneen haaran. Tämän haaran tutkijat linkittävät autenttisuuden osaltaan kehollisuuden keskusteluun sillä perusteella, että kehon voidaan ajatella olevan kykenemätön valehtelemaan (vrt. Lindsay 2013, 20).

Ladkin ja Taylor (2010) pyrkivät autenttisen johtajuuden käsittelyssä tuomaan mielellisen ilmiön rakentamisen rinnalle myös kehollisen, kokemuksellisen, aistillisen tiedon muodostamisen. Heidän jäsentelyssään autenttisuuskaan ei ole jossain ulkopuolella olevana itsestäänselvyytenä, vaan keskeistä on tulkita yhdessä jokin toiminta tilanteisesti autenttiseksi. Ladkinin ja Taylorin artikkelissa annetaan esimerkkejä autenttisuudesta näyttelijän työssä ja seuraava sitaatti kuvaa hyvin heidän käsitystään siitä, mistä autenttisuus kumpuaa.

Dont take a part if it isn't in you – a part has to be real to you before it can be real to audience. – Dustin Hoffman roolistaan Tootsie-elokuvassa (Ladkin & Taylor 2010)

Autenttisen esittämisen erottaminen esittävästä esittämisestä on haasteellista. Autenttisuus välittyy Ladkinin ja Taylorin (2010) mukaan somaattisista (kehollisista) vihjeistä, joiden merkitys tosin täytyy tilanteisesti tunnistaa viestivän jostain tietystä. Bathurstin ja Ladkinin (2012) mukaan tämä vaatii tarkastelijaltaan vankkaa perehtyneisyyttä kohdeilmiön kulttuuriseen ja historialliseen taustaan ennen kuin tulkinta, tarkasteltavan kanssa luotu yhteiskonstruktio, on paikallisesti konventionaalinen. Autenttisen johtajuuden toteuttamiseksi ei riitä, että on autenttinen, paljastaa oman minänsä. Sen sijaan autenttisen johtajuuden toteutuminen on tasapainoilua eri jännitteiden välillä. Aidosti toimiminen vaatii itsensä paljastamista, asettamista haavoittuvaksi, ja keskeistä on silti pystyä säilyttämään johtajuudellinen asema. (Ladkin & Taylor 2010.) Fletcher (2004) keskustelee artikkelissaan samassa merkityksessä vallan riisunnasta ja siitä, miten tällainen toiminta saatetaan toistaiseksi kokea johtajuudettomuutena. Kuitenkin aitoa dialogia johtajuuden lähtökohtana korostavat lähestymistavat näkevät ihmisten välisen suhteen avoimuuden edellytyksenä sille, että voidaan välttää subjektiobjekti-asetelma ja annetaan mahdollisuus johtajuuden relationaalisuudelle.

2.4 Keskustelu tämän tutkimuksen tavoittelemasta lisäarvosta relationaalisen johtajuuden kirjallisuuteen

Johtajuusteoreettista asemoitumista määrittävässä luvussa olen yrittänyt korostaa sitä, miten tutkimus saisi johtajuusilmiön ymmärryksen lisäämiseksi pohjautua aikaisempaa vahvemmin prosessuaaliselle ontologialle ja relationaaliskonstruktioistiselle epistemologialle (vrt. Carroll & Simpson 2012, 1305; Crevani ym. 2010). Johtajuustodellisuutta rakennetaan (relativistisista) sosiaaliskonstruktioistisista lähtökohdista käsin, jolloin kielen asema todellisuuden muodostajana on merkittävä. Kieli kuitenkin ymmärretään laajassa merkityksessä, jolloin myös kehollisuus saa johtajuustiedon muodostuksessa ansaitsemansa aseman.

Kun tässä tutkimuksessa lähestytään johtajuutta edellä esitellysti, haastavaksi käy se, miten systemaattisesti löytää niitä tutkimuksia, jotka ovat lähtökohdiltaan samansuuntaisia. Lähestymistapa ei ole niin vakiintunut, että sen voisi käsitteellistää tietyin termein. Itse ajattelen kontribuoivani ensisijaisesti relationaalisen johtajuuden keskusteluun. Kun olen tutustunut aikaisempaan relationaaliseen johtajuuteen liittyvään tutkimukseen, olen kohdannut kahdenlaisia ongelmia. Ensiksi, osa tutkijoista, jotka mainitsevat tutkimuksensa olevan relationaalisen johtajuuden mukaista, eivät kuitenkaan käsittele relationaalisuutta siten, miten minä sitä olen aikeissa käsitellä (ks. esim. Ford & Seers 2006; Brower, Schoorman & Tan 2000; Rowland & Parry 2009). Ford ja Seers (2006) sekä Brower ym. (2000) käsitteellistävät LMX-teoreettisen johtajuuskäsittelyn relationaalisenä johtajuutena. LMX-teoria huomioi johtajuuden muodon suhteena, mutta käsittelee suhdetta kuitenkin yksilöiden välisenä vaihdantana. Rowland ja Parry (2009) käyttävät relationaalisen johtajuuden käsitettä vastaavassa merkityksessä kuin transformationaalisen johtajuuden käsitettä on johtajuuskirjallisuudessa totuttu käyttämään. Ospina ja Foldy (2010) huomauttavat, miten relationaalista johtajuutta voidaan tarkastella yhtäältä trendinä, nykyaikaisena tarpeena organisoida toiminta tietyllä tavalla tai toisaalta linssinä, jonka kautta tarkastella maailmaa. Trendinä relationaalisuutta lähestyvä tutkimus on kiinnostunut ennen kaikkea ilmiön lopputuloksesta. Tässä käsillä olevassa tutkimuksessa on sitouduttu maailmaan moninaisena ja ainoastaan paikallisesti ja hetkellisesti tietynlaisena välittyvänä, jolloin tutkimuksessa on keskitytty sosiaalisen järjestyksen rakentumisprosesseihin eikä niinkään lopputuloksiin. Johtajuuden relationaalisuus ymmärretään siten linssinä maailmaan. Toiseksi, moni tutkimus käsittelee johtajuutta relationaalisenä siten, miten minä haluan sen tässä tutkimuksessa ymmärtää, mutta ei mainitse sen olevan relationaalista. Olenkin päätenyt etsimään oman työni kannalta relevantteja tutkimuksia monenlaisten käsitteiden avulla. Kun kartoitin aikaisempaa relationaalisella lähestymistavalla johtajuutta lähestyvää tutkimusta, kiinnitin erityistä huomiota tutkimuksiin, jotka keskittyivät tiimijohtajuuteen, jaettuun johtajuuteen ja relationaaliseen johtajuuteen.

Tiimijohtajuuden tarkastelu tässä yhteydessä perustuu Dayn, Gronnin ja Sallaksen (2004) näkemykseen siitä, miten tiimijohtajuus voidaan ymmärtää sellaisena johtajuuden muotona, jossa johtajuus ei rakennu ainoastaan tiimin yksilöiden yhteiseksi tuomien ominaisuuksien summana. Sen sijaan tiimin johtajuus ilmenee tiimin yhteistoiminnan yhteydessä ja erityisesti yli tiimin jäsenten yksilöllisten ominaisuuksien tai taipumusten muodostaman summan. Lähempi tarkastelu tiimijohtajuuden kirjallisuuteen kuitenkin osoittaa, miten niukasti tutkimusta on tehty minun tutkimukseni suhteen relevantilla tavalla. Morgeson, DeRue ja Karam (2010) tunnistivat, miten tiimijohtajuuden kirjallisuus on käsitteelliseksi painottunutta ja empiiristen sovellusten osuus on niukkaa. Lisäksi empiiriset tiimijohtajuustutkimukset ovat kvantitatiivispainotteisia. Tämän tutkimuksen läh-

tökohtiin nähden kvantitatiivisella tutkimusotteella toteutetut tutkimukset ottavat tiimijohtajuuden määritelmän itsestään selvänä, tai vähintäänkin tutkijalähtöisesti ilman tutkittavien mahdollisuutta osallistua käsitteen määrittelyyn. Tiimijohtajuuden tutkimukset ovat korostaneet johtajan asemaa, kuten esimerkiksi tarkastelemalla johtajan vaikutusta tiimin tehokkuuteen (Zaccaro, Rittman & Marks 2001). Morgeson ym. (2010) teoretisoivat kirjallisuuskatsauksensa pohjalta yhä suurempaa tarvetta sellaiseen kehitykseen, jossa tutkimus keskittyisi johtajuusprosesseihin tiimin sisällä sen sijaan, että fokus olisi aikaisempaan tapaan tiimin johtajissa. Tiimijohtajuuden tutkimuksista Kleinin, Ziegertin, Knightin ja Xiaon (2006) tutkimus pyrkii vastaamaan tähän tarpeeseen. Heidän tarkastelunsa pohjautuu prosessorientoituneeseen näkökulmaan ja johtajuuden dynaamisesti jaettavaan käytäntöön. Osana tätä käsillä olevaa tutkimusta tarjotaan kontribuutiota tiimijohtajuuden kirjallisuuteen lähestymällä tiimin johtajuuden rakentumista relationaaliselle johtajuudelle ominaisen linssin läpi. Tutkimus liittyy Kleinin ym. (2006) avaamaan tiimijohtajuuden ymmärryksen monipuolistamiseen, kun tiimin johtajuutta ei positoida ainoastaan sen johtajasta käsin tarkasteltavaksi. Samalla tämä tutkimus erityisellä empiirisellä tarkastelullaan laventaa Kleinin ym. johtajuuden käsittelyä olosuhteisiin, joissa yksilöllisen johtajuuden ilmeneminen on edes periaatteellisesti ainoastaan rajallisesti mahdollista.

Toinen tutkimusten joukko, josta hain relationaalisen lähestymistavan tutkimuksia, liittyy jaettuun johtajuuteen. Jaetusta johtajuudesta keskustellaan englanninkielisessä kirjallisuudessa pääosin käsitteillä *shared leadership* ja *distributed leadership*¹⁷. Erottelua näiden käsitteiden väliltä ilmenee, mutta toisaalta huomattava osa artikkeleista käsittelee termejä myös vaihtoehtoisina eikä tee niiden välille ratkaisevaa eroa (ks. esim. Denis ym. 2012). Riippuen luokittelun tarkkuudesta ja käsitteellistysten perusteista jaetun johtajuuden keskustelut voidaan jakaa useampaankin luokkaan (Denis ym. 2012), mutta tämän tutkimuksen kannalta on riittävää tiedostaa, että kyseisen kirjallisuuden parista voidaan tunnistaa ainakin kahdenlaista ymmärrystä jaetun johtajuuden luonteesta (Bathurst & Ladkin 2012; Gronn 2009). Ensiksi, johtajuus nähdään jakautuneena ilmiönä, jossa yksilöt ovat toisistaan riippuvaisia, ja joka tuotetaan yksilöllisten toimijoiden koordinoituna toimintana. Vallitsevasta tilanteesta riippuen joku vuorollaan nousee johtavaan asemaan. Johtajuutta ikään kuin syötellään pelaajalta toiselle. (Bathurst & Ladkin 2012, 104.) Tällainen johtajuusymmärrys on kuitenkin entiteettinäkökulman luonteista ja korostaa yksilöllistä johtajaa (Gronn 2009). Kramer ja Crespy (2011) pyrkivät johtajuustarkastelussaan lähelle paikallisia toimi-

¹⁷ Bolden (2011) on tunnistanut, että jaettua johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa ilmötä on lähestytty myös käsitteillä *collective leadership*, *collaborative leadership*, *emergent leadership* ja *co-leadership*. Yleisesti käytetyt *shared leadership* ja *distributed leadership* olen kokenut tämän tutkimuksen tarkoituksen osalta riittäviksi.

joita, kun he täydentävät haastatteluaineistoaan etnografisella havainnoinnilla. Kuitenkin huolimatta tutkimuksen huomiosta siihen, miten jaetun johtajuuden ilmiö rakentuu kaikkien ryhmäläisten kesken, tutkimus sortuu Gronnin (2009) keskeiseen huoleen, miten johtaja on kuitenkin yksilö, joka saa kaiken toiminnan alulle. Toiseksi, johtajuus nähdään sosiaaliseen vuorovaikutukseen sulautuneena. Tällöin johtajuus on jotain, joka ilmenee vaikuttamisen verkostoissa, ja jonka relationaalinen luonne ilmenee muuttuvaisena ja moniulotteisena. Johtajuus ei ole tunnistettavissa yksilön ominaisuudeksi, eikä kahden yksilön välisen suhteen tai yksilön ja ryhmän välisen suhteen ominaisuudeksi, vaan verkostoissa läpi organisaation ylläpidettäväksi ja kaiken aikaa muokattavaksi sosiaalisesti kanssakäymiseksi. (Bathurst & Ladkin 2012, 104.) Tämän tutkimuksen relationaalinen painotus suosii jälkimmäistä näkemystä jaetusta johtajuudesta.

Monenlainen sekä *shared leadership* -käsitettä että *distributed leadership* -käsitettä kantava tutkimus vaikuttaa vastaavan ajan henkeen (vrt. Ospinan ja Földyn (2010) ajatus relationaalisesta johtajuudesta trendinä) ja ymmärtää johtajuusilmiön luonteeltaan pysyväisenä. Kuten Currie, Lockett ja Suhomlinova (2009), jotka tunnustavat jaetun johtajuuden sosiaalisesti rakennettavaksi, mutta toisaalta keskittävät tutkimuksensa tarkastelemaan, miten jaetun johtajuuden ideaa on onnistuttu toteuttamaan heidän kohdeorganisaatiossaan. Tällöin tarkastelun lähtökohta huokuu oletusta tietynlaisen johtajuuden muodon tarpeesta, trendistä. On olemassa ikään kuin jonkinlainen johtajuuden muodon tavoitetilä, jonka toteutumista lähdetään etsimään. Jaetun johtajuuden tutkimuksessa suosituilla kvantitatiivisella orientaatiolla ilmiötä lähestyvä tutkimus ottaa usein tällaisen kannan, eikä lähde haastamaan johtajuuden muodostumisprosessia (ks. esim. Ensley, Hmieleski & Pearce 2006). Vastaavasti tutkimus, jossa jaettu johtajuus ymmärretään tämän tutkimuksen kanssa likipitään vastaavalla tavalla, käsittelee ilmiötä jaetun ohella usein myös relationaalisena (ks. esim. Bathurst & Ladkin 2012), jolloin johtajuusilmiön konstruointiprosessi on kiinnostuksen kohteena. Osana tätä käsillä olevaa tutkimusta tuotetaan kontribuutiota jaetun johtajuuden kirjallisuuteen, kun tutkimuksen empiirisessä tarkastelussa keskitytään siihen, miten johtajuuden jakautuneisuus on kaiken aikaa yhdessä ylläpidettävää ja uudelleen rakennettavaa. Jaetun johtajuuden ilmiötä ei lähtökohtaisesti käsitellä siten, että johtajuus siirtyisi vuorollaan aina soveliaimmalle, vaan ilmiö rakentuu kaikkien yhteisvaikutuksessa kaiken aikaa. Lisäksi kun Ensley ym. (2006, 218) ovat tehneet jaetun johtajuuden tutkimuksista yleisemmän huomion, jonka mukaan pitkälle 2000-luvulle jaetun johtajuuden tutkimukset ovat olleet pääosin käsitteellisiä, tämä tutkimus rikastaa jo empiirisen tarkastelunsa avulla jaetun johtajuuden kirjallisuutta.

Kolmas tutkimusten joukko, josta hain sukulaistutkimuksia tälle tutkimukselle, on käsitteellistetty relationaalisena johtajuutena. Denis ym. (2012) ovat toivottaneet sosiaaliskonstruktivistisella otteella toteutetun relationaalisen johtajuuden

tutkimuksen tervetulleeksi, kun se tekee eroa edellä esiteltyihin tiimijohtajuuden ja jaetun johtajuuden tavanomaisiin lähtökohtiin, joissa keskitytään pääosin yksilöihin ja heidän ominaisuuksiin tai tietynlaiseen johtajuuden pysyvään muotoon. Eräänä tällaisena toivottuna relationaalisen johtajuuden lähestymistapana on keskitytty johtajuusdiskursseihin. Diskursiivisen johtajuuden tutkimuksessa on usein syvennytty siihen, miten johtajuutta muodostetaan ja ylläpidetään puheessa. Fairhurstin (2009) inspiroima johtajuuden lähestymistapa ylittää yksilölliset ymmärykset johtajuuden luonteesta ja keskittyy siihen, miten johtajuutta muodostetaan puheessa yhdessä. Vinen, Holmesin, Marran, Pfeiferin ja Jacksonin (2008), Holmesin (2007), Schnurrin (2008), Larssonin ja Lundholmin (2010) sekä Carrollin ja Simpsonin (2012) tutkimukset toimivat esimerkkeinä tällaisista luonnollisessa tilanteessa ilmenneen (ks. esim. Phillips & Hardy 2002, 71–72) keskustelun tarkasteluun painottuvista diskursiivisesti johtajuutta lähestyvistä empiirisistä sovelluksista.

Kun relationaalisen johtajuuden keskustelussa on kaivattu aikaisempaa syvempää empiiristä ymmärrystä jokapäiväisistä johtajuuskäytännöistä ja vuorovaikutussuhteista (Crevani ym. 2010, 84), tutkimuksen menetelmällisissä sovelluksissa on noussut esiin myös paikallisuutta tavoitteleva autoetnografinen ote (Kempster & Stewart 2010) sekä tutkimuskontekstin kulttuurin tuntemus sisältä käsin (Bathurst & Ladkin 2012; Humphreys, Ucbasaran & Lockett 2012). Osa relationaaliskonstruktionistista tutkimusta on pyrkinyt paikalliseen johtajuustiedon muodostukseen puolestaan yhdistäen diskursiivista lähestymistapaa ja vahvaa kontekstuaalista analyysiä. Koivunen (2007), Ospina ja Su (2009) sekä Ospina ja Foldy (2010) korostavat sosiaalisen järjestyksen muodostumisessa paikallista kulttuurishistoriallista kontekstia, jolloin tietynlaiset sosiaalisen todellisuuden muodot tulevat määritetyiksi suhteessa paikallisiin konventioihin. Kontekstin korostamisen ohella nämä relationaaliskonstruktionistiset tarkastelut ovat tukeutuneet johtajuusilmiön kielelliseen rakentamiseen: Koivunen (2007) tekee selkoa paikallisten johtajuuden rakentumisesta diskurssianalyttisesti, Ospina ja Su (2009) sekä Ospina ja Foldy (2010) narratiivianalyttisesti.

Kun tämän tutkimuksen suuntaisesti relationaalisuutta tavoittelevassa johtajuuskirjallisuudessa on viime vuosina nojattu yhä enemmän ymmärrykseen, jossa johtajuus ei ole vain yksilön mielellinen prosessi (Melina 2013, xv; Ladkin 2010; Ropo & Parviainen 2001), edellä mainitut diskursiivisen johtajuuden ja relationaaliskonstruktionistisen johtajuuden tarkastelut ovat olleet toivottuja. Samoin menetelmällisenä keinona erilaiset yksityiskohtaisempaa paikallista ymmärrystä tuottavat lähestymistavat, kuten tutkijan oman kohdekontekstiin liittyvän ymmärryksen systemaattinen käyttäminen osana aineistoa, ovat olleet aikaisempaa suosittumia. Kuitenkin merkittävä osa relationaalisen johtajuuden tutkimuksesta on edelleen painottunut käsittelemään johtajuuskäytäntöjä ja vuorovaikutusta puheessa rakennettuina ilmiöinä ja kehossa aistittavien tekojen huomiointi on jäänyt

vähäisemmälle. Osana tätä käsillä olevaa tutkimusta lavennetaan johtajuusdiskursseja käsittelevää tutkimusta huomioimalla diskurssien rakennusprosessissa myös sosiaalisen vuorovaikutuksen keholliset elementit, kuten Iedema (2007) sekä Phillips ja Oswick (2012) ovat kaivanneet. Diskurssin käsite ei viittaa tässä tutkimuksessa ainoastaan puheessa tuotettuun ilmiöön, vaan maailmankatsomukselliseen, ideologiseen näkökulmaan, josta käsin paikalliset toimijat antavat merkityksiä keskuudessaan tapahtuville ilmiöille. Tällä tavoin tutkimuksessa voidaan antaa tilaa myös sille, että diskursseja voi nähdä ylläpidettävän myös kehollisessa vuorovaikutuksessa.

Relationaalisen johtajuuden teoreettiseen lähtökohtaan nojaavasta tutkimuksesta Cunliffe ja Eriksen (2011) rakentavat johtajuusilmiötä moniäänisesti (polyphony) jokapäiväisen kanssakäymisen eleyssä kokemuksellisuudessa, jolloin holistinen, kehollisuuden huomioiva ote on läsnä. Kuitenkaan he eivät nosta kehollisuutta aktiivisesti esiin. Sen sijaan Koivunen ja Wennes (2011) sekä Binns (2008) ovat käsitelleet johtajuusilmiötä myös kehollisena prosessina tai ovat ainakin niitä harvoja, jotka tuovat kehon empiirisessä käsittelyssään eksplisiittisesti julki. Relationaalisen johtajuuden lähtökohtien lähisukulaisten, kuten joistain jaetun johtajuuden koulukunnan, tutkimuksista esimerkiksi Bathurst ja Ladkin (2012) liittyy tähän kehollisuuden huomioivien joukkoon. Harvalukuista kehollisuuden huomiointi osana relationaalisen johtajuuden empiiristä tutkimusta kuitenkin edelleen on.

Koosteenomaisesti totean, että olen edellä esiteltyt useita relationaalisesta näkökulmasta ja sen lähettyviltä johtajuutta tarkastelevia tutkimuksia. Näissä tutkimuksissa kielellinen käänne on otettu vakavasti, mutta relationaalisesta linssistä huolimatta puheen ulkopuolisten tekojen tarkastelu osana johtajuuden rakentumisprosessia on edelleen ollut vajavaista (Vine ym. 2008; Holmes 2007; Schnurr 2008; Carroll & Simpson 2012; Koivunen 2007; Ospina & Su 2009; Ospina & Foldy 2010). Edelleen puolestaan ne tutkimukset, jotka ottavat empiiristä huomioon, että johtajuusilmiön rakentuminen on myös kehollinen prosessi (Binns 2008; Cunliffe & Eriksen 2011; Koivunen & Wennes 2011; Bathurst & Ladkin 2012), eivät ole pyrkineet tarkastelemaan mielellisen (älyllisen, rationaalisen) ja kehollisen (aistillisen, intuitiivisen) johtajuustiedon muodostuksen suhdetta. Nämä johtajuuden kehollisuuden vakavasti ottavat tutkimukset ovat vihkittyneet varjelemaan mielellisyyden ja kehollisuuden yhteenkietoutuneisuutta (vrt. Bathurst & Cain 2013; Hansen ym. 2007; Ropo & Parviainen 2001): tutkimukset keskittyvät vastustamaan keho–mieli-dikotomiaa.

Tässä tutkimuksessa tunnistetaan johtajuustutkimuksen viriävä kiinnostus relationaaliseen tutkimukseen ja osallistutaan tämän lähestymistavan keskusteluun tuomalla sen pariin uudenlaista näkökulmaa. Tutkimuksen erityinen kontribuutio kumpuaa siitä, miten sen parissa keskiöön nostetaan puheessa tuotettujen ja kehollisesti ylläpidettyjen johtajuusdiskurssien suhde, mikä on toistaiseksi usein

sivuutettu relationaalisessa johtajuustutkimuksessa. Tutkimuksessa kontribuoidaan relationaalisen johtajuuden kirjallisuuteen vastaamalla kysymykseen

Miten keholliset johtajuuskonstruktiot voivat osallistua paikallisten johtajuusdiskurskien rakentumiseen?

Tutkimuksen johtajuusdiskursseja rakennetaan kahdesta näkökulmasta. Yhtäältä niitä rakennetaan representoiden puheessa ja toisaalta tilanteisesti kehollisesti. Jotta onnistun uppoutumaan haluamallani tavalla tutkimuskysymyksessä määriteltyyn yleiseen johtajuusilmiöön, olen empiirisessä tarkastelussani päättänyt syventyä jääkiekkjoukkueen sosiaaliseen maailmaan. Jääkiekkjoukkueen toimintakonteksti tarjoaa tutkimuskysymykseen vastaamiseen tarvittavat kah-tiajakautuneet olosuhteet, joista toisessa johtajuutta on mahdollisuus tuottaa painottuen rationaaliseen, mielelliseen harkintaan ja toisessa painottuen intuitiiviseen kehollisuuteen. Keho–mieli-dikotomian vastustaminen otetaan tässä tutkimuksessa vakavasti, joten tutkimuksen lähtökohdissa tunnustetaan, että molemmat tiedonmuodostuksen muodot ovat alati läsnä, mutta samalla myös tunnustetaan, miten eri tiedonmuodostuksen muodot voivat saada erityisen painokkaan aseman eri olosuhteissa.

3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

3.1 Tutkimuskonteksti

Käsillä olevan tutkimuksen empiirisenä kontekstina toimii jääkiekkjoukkue. Kun johtajuustutkimuksen kentällä johtajuutta on alettu pitää yhtä lailla taiteena kuin tieteenä (ks. esim. Grint 2000), ideoita johtajuusilmiön ymmärryksen kehittämiseen on alettu etsiä myös perinteisten liike-elämän organisaatioiden ulkopuolelta. Johtajuustutkimusta on tehty runsaasti taidealan organisaatioissa, kuten tatterin (Sauer 2005; Kramer & Crespy 2011), tanssin (Ropo & Sauer 2008), sinfoniaorkesterin (Koivunen & Wennes 2011; Koivunen 2007; Koivunen 2003; Ladkin 2008) ja jazz-orkesterin (Humphreys ym. 2012; Bathurst & Ladkin 2012; Barrett 2006) kontekstissa. Urheilutoimintaa, joka joidenkin määrittelyjen mukaan voidaan nähdä osin taiteena¹⁸, ei johtamisen ja organisoimisen alan tutkimuksissa ole kuitenkaan käytetty laajalti hyväksi, vaikka sillä on tunnistettu olevan potentiaalia (Day ym. 2012; Wolfe ym. 2005).

3.1.1 Tutkimuskontekstin hyväksikäyttämätön potentiaali

Wolfen ym. (2005, 183) tutkimusjoukon tutkijat ovat todenneet, miten tutkimustyö urheiluilmiöiden parissa on ollut ”hauskaa”. Urheilumaailman ympäriltä on aistittavissa monenlaisia positiivisia määreitä, kuten energisyyttä, innostuneisuutta ja nautintoa. Pelkästään urheilun aikaansaama positiivinen vire voisi olla peruste kontekstin hyväksikäytölle laajemmin organisaatiotutkimuksen parissa. Vai kääntyykö ilmiön tarkastelun hauskuus urheilua vastaan? Adcroft ja Teckman (2009) esittävätkin *Management Decision* -lehden erikoisnumeron *Taking Sport*

¹⁸ Arnold (1990) pohtii sitä, missä määrin urheilu voidaan ymmärtää taiteena. Hän jakaa lajeja esteettisiin, osin esteettisiin ja ei-esteettisiin sen perusteella, miten lajin kilpailumenestystä mitataan. Jääkiekko luetaan Arnoldin jaottelussa ei-esteettisiin lajeihin, kun ottelun voittaja selvitetään objektiivisen mittarin avulla. Helikopteriperspektiivistä tarkasteltuna jääkiekon tarkoitus täytyy ilman esteettisiä arvioita. Tässä tutkimuksessa ollaan kuitenkin kiinnostuneita siitä, miten paikalliset yhteistoimintaansa rakentavat, jolloin tulee tunnustaa, miten menestyksen mittarit eivät rajoitu ainoastaan ulkopuolelta arvioitavissa oleviin. Jääkiekkoilun tyylikkyys, sopusoinnukkuus, kauneus voivat olla paikallisten toimijoiden kannustimina. Jääkiekon parissa puhutaan pelaajista artisteina ja taiteilijoina. Näillä viitataan tyyppillisesti pelaajaan, joka on poikkeuksellisen taitava instrumentin, mailan, käyttäjä tai pelaaja, joka ei noudata joukkueen pelitapaa tarkkaan, vaan soveltaa sitä mieluummin itselleen soveliaaksi.

Seriously johdantonumerossaan kysymyksen ”*Onko älyllisessä akateemisessa keskustelussa tilaa urheilulle?*”.

Suuri yleisö ammentaisi mielellään urheilumaailman ilmiöistä. Liike-elämän toimijat ovat jo pitkään olleet taipuvaisia uskomaan, että heillä olisi paljon opittavaa urheiluelämän käytännöistä (Wolfe ym. 2005, 184). Menestyksekkään toimintamallin löytämiseksi monet yritykset, erityisesti Pohjois-Amerikassa, ovat yrittäneet tukeutua urheilun parissa menestystä saavuttaneisiin huippu-urheilijoihin ja -valmentajiin ja kutsuneet heitä konsultoimaan oman alansa menestykseen johtaneista käytännöistä. Taustalla vaikuttaa usko, että menestyksen resepti on siirrettävissä kontekstista toiseen. (Weinberg & McDermott 2002, 283; Kellett 1999, 155.) Samainen ilmiö ei ole vieras suomalaisessakaan yhteiskunnassa. Monet suomalaisvalmentajat, erityisesti jääkiekon parista, ovat kirjoittaneet hyvin myyneitä teoksia, joissa annetaan vinkkejä muiden elämäntilanteiden toimijoille menestyksekkään tiimitoiminnan rakentamisesta (ks. esim. Korpi & Tanhua 2007; Jalonen & Lampi 2012; Tamminen 2012). Akateeminen kirjallisuus on kuitenkin pitäytynyt pääosin teoreettista käsittelyä illustroivissa esimerkeissä (ks. esim. Grint 2000, 4–5), eikä ole ottanut urheilun kontekstia varsinaiseksi tutkimuskohteekseen.

Kun tutkimuskirjallisuus ei urheilun yleisestä yhteiskunnallisesta suosiosta huolimatta ole ottanut urheilua omakseen, on tarpeen penkoa perusteita, joista käsin urheilu voisi nousta myös tieteellisen organisaatiotutkimuksen lähtökohdaksi. Riippumatta siitä minkä sisällöllisen urheilun ilmiön parissa tutkimusta on tehty, tutkijat ovat tunnistaneeet, miten urheiluyhteisön voi nähdä laajempaa yhteiskuntaa edustavana laboratoriona (Day ym. 2012, 399; Wolfe ym. 2005, 184). ”Urheilulaboratoriossa” on selkeät yhteiset säännöt, rajattu toimintaympäristö ja yhteisesti jaettu tapa määrittää voittaja ja häviäjä. Keidel (1984; 1987) on rinnastanut urheilun työelämään, jossa pelin rakenteet vastaavat työn rakenteita. Hänen tarkastelussaan koripallo, amerikkalainen jalkapallo ja baseball edustavat kukin yleisempiä, toisistaan tietyllä tavalla poikkeavia, organisaatiomalleja.

Käsillä olevan johtajuutta tarkastelevan tutkimuksen kannalta merkittävä organisaatiotutkijoita kiinnostanut urheilumaailman ilmiö on ollut johtajan (päävalmentajan) vaihdoksen vaikutus joukkueen suoritukseen (ks. esim. Arnulf, Mathisen & Haerem 2012; Hughes, Hughes, Mellahi & Guermat 2010; Ndofor, Priem, Rathburn & Dhir 2009). Kun urheilumaailmassa joukkueen valmentajaa vaihdetaan tiheään, luodaan vaikutelmaa, että joukkueen valmentajalla on joukkueen menestykseen poikkeuksellisen huomattava vaikutus (vrt. Grint 2000, 4–5). Siihen nähden miten paljon kirjallisuus on korostanut valmentajan ja ylipääntään yksilön merkitystä joukkueen suorituksen onnistuneisuuteen, johtajuustutkimus on ollut harvalukuista. Kävin läpi laajan joukon johtajuustutkimusta käsit-

televiä lehtiä, kun etsin urheilukontekstissa toteutettuja johtajuustutkimuksia.¹⁹ Joukosta artikkeleita vain marginaalinen osa pyrki eksplisiittisesti tuottamaan lisäarvoa johtajuuskirjallisuuteen empiirisen tutkimuksen avulla (ks. esim. Zacharatos, Barling & Kelloway 2000; Tucker, Turner, Barling & McEvoy 2010; Hunter, Cushenbery, Thoroughgood, Johnson & Scott Ligon 2011; Arnulf ym. 2012; Charbonneau, Barling & Kelloway 2001; van Breukelen, van der Leeden, Wesselius ja Hoes 2012). Johtajuutta yksilöllisenä vaikuttamiskyvykkyutenä lähestyvät transformationaalinen ja karismaattinen johtajuus ovat olleet suosiossa myös urheilun kontekstissa (Zacharatos ym. 2000; Charbonneau ym. 2001; Tucker ym. 2010; Hunter ym. 2011). Urheilun kontekstissa tuotettu johtajuustutkimus, joka ymmärtäisi johtajuuden kaikkien toimijoiden yhteistuotoksena ja jossa tunnistettaisiin erilaisten samanaikaisesti vaikuttavien voimien johtajuusilmiöön tuottama monimutkaisuus, ei ole ollut suosittua. Van Breukelen ym. (2012) tutkivat, miten joukkueen pelaajien kokemat valmentajan yksilölliset vaihdantasuhteet pelaajiin (LMX) vaikuttivat joukkueen ilmapiiriin ja suoritukseen. Huolimatta johtajuuden suhdelahtoisesta tarkastelusta tutkimuksessa lähdettiin kuitenkin olettamasta, että valmentaja on johtaja, eikä siten annettu tilaa yhdessä tuotetulle johtajuusilmiölle. Arnulf ym. (2012) ovat tutkimuksensa pohjalta valmiita kyseenalaistamaan perinteisen sankarillisen lähtökohdan, jossa valmentaja ympäristöstään rajattuna nähdään kaiken vartijana. Heidän mukaansa on mielekästä ajatella menestyksekkään johtajuussuhteen kehittyvän vastavuoroisessa aikaa vievässä prosessissa. Huomio harvalukuisesta ja teoreettisilta lähtökohdiltaan rajautuneesta urheilukontekstin johtajuustutkimuksesta tukee ajatusta, että tämän tutkimuksen relationaalisen johtajuuden tarkastelu tulee täydentämään aikaisempaa urheiluympäristössä tuotettua johtajuusymmärrystä totutusta poikkeavasta perspektiivistä.

Sekä Dayn ym. (2012) että Wolfen ym. (2005) tutkimusryhmien mielestä teema, jonka suhteen urheilu voisi tuottaa lisäarvoa organisaatiotutkimukseen, mutta jonka suhteen tutkimusta ei toistaiseksi ole riittävästi tuotettu, liittyy joukkueen sisäisen kilpailun ja yhteistyön kytkökseen. Joukkueen toiminnasta on tunnistettavissa, miten samanaikaisesti joukkueen jäsenet kilpailevat sekä toisiaan vastaan paremmasta asemasta alan osaajana että toistensa kanssa yhdessä vastustajan joukkuetta vastaan (Katz 2001, 57–58). Katz kirjoittaa, miten hänen tutkimuskemuksensa mukaan menestyneimmissä joukkueissa on läsnä sekä yhteistyön

¹⁹ Etsin urheilukontekstisia johtajuustutkimuksia yli 60 organisaatiotutkimuksen, yleisen johtamistutkimuksen, johtamisen ja koulutuksen tutkimuksen, psykologian tutkimuksen, henkilötyövoimavarojen tutkimuksen, strategian tutkimuksen ja sosiaalitieteiden tutkimuksen lehdestä. Etsin näiden lehtien artikkelien abstrakteista hakusanoja *sport*, *ice hockey*, *soccer*, *football*, *basketball*, *baseball* ja *rugby*. Listasin löydökset, jotka tuntuivat käsittelevän jotain sosiaalista ilmiötä tutkimuskontekstinaan urheilu tai jokin edellä mainituista joukkueurheilulajeista. Artikkeleita löytyi hieman yli 200.

henki että terve keskinäinen kilpailu. Relationaalisen johtajuuden lähestymistavan tuottamalle lisäarvolle voi tunnistaa paikkansa, kun ajatellaan, miten joukkueen toiminnassa yksilöiden odotetaan toimivan hyvin yhdessä, mutta kuitenkin kullakin yksilöllä voi olla omat, egoistisetkin, motiivit urheilla. Relationaalisessa tarkastelussa monien samanaikaisten, keskenään ristiriitaistenkin, äänien on mahdollista päästä kuuluviin (ks. esim. Silva, Pina e Cunha, Clegg, Neves, Rego & Rodrigues 2014).

Urheilu ja monet muut kulttuurin muodot tarjoavat tieteelliseen tutkimukseen menetelmällisen edun, kun vastaavankaltaista havainnoinnin luonnollisuutta ei ole saavutettavissa perinteisten ammattialojen tarkkailun yhteydessä. Goffin ja Tollisonin (Wolfen ym. 2005, 184–185 mukaan) argumentoinnin perusteella voi esittää, miten urheilu tarjoaa otolliset olosuhteet sosiaalisen toiminnan havainnointiin. Toimijoiden välistä kilpailunaikaista dialogia on mahdollista seurata esteettä: tarkastelijalle on vapaa pääsy seuraamaan urheilutoimintaa, jolloin tarkastelijan havaittaviksi aukenevat toiminnot ja niitä seuraavat täydennykset. Suorituksen tapahtumia kullakin hetkellä voi kaiken aikaa suhteuttaa siihen, millaisten vaiheiden kautta tähän on päädytty. On mahdollista aistia, että Pekka on tuolla, Pasi tuolla, Markku pakittaa tuossa, vastustaja ryntää päälle ja ehkä siksi kiekollinen pelaaja suorittaa kentältä havaitulla tavalla. Samoin on mahdollista seurata kilpailunjälkeisissä lehdistötilaisuuksissa, haastatteluissa, sanomalehdissä ja muussa mediassa käytävän kaikkien saatavilla olevan keskustelun kautta niitä täydennyksiä, joita erilaisille kilpailun tapahtumille on annettu. Edelleen tapahtumille annettuja merkityksiä voi seurata joko seuraavissa harjoituksissa tai taas seuraavassa kilpailutilanteessa. Tarkastelija voi havaita, onko kokoonpanoon tai taktiikkaan tehty muutoksia. Vastaavalla tavalla yhteistoimintaa on mahdollista seurata esittävässä taiteessa, esimerkiksi teatterissa (Sauer 2005; Kramer & Crespy 2011), sinfoniaorkesterissa (Ladkin 2008; Koivunen & Wennes 2011) tai tanssiperformansseissa (Ropo & Sauer 2008), mutta perinteisessä johtajuustarkastelun kontekstissa, esimerkiksi liike-elämän organisaatioissa, on haastavampaa luoda tällaisia olosuhteita suhteiden tarkastelulle. Ongelma ei johdu ainoastaan siitä, että tutkijan voi olla vaikeaa saada lupaa havainnoida yritysorganisaatiota riittävän läheltä, vaan erityisesti siitä, miten paikallisetkaan eivät välttämättä tunnista oman työnsä suhdetta toisten organisaation jäsenten työhön. Jos halutaan vielä korostaa, miten urheilutoiminnan tarkastelu voisi olla erityistä taidealan organisaatioiden tarkasteluun verrattuna, voidaan huomata, miten urheilun tarkastelija voi halutessaan suhteuttaa havaintojaan objektiivisesti mitattavissa olevaan lopputulokseen. Vaikka urheilutapahtuman antina niin urheilijoille kuin katsojille voi ilmetä muutakin kuin objektiivinen lopputulos, yksi selkeä mittari paremmuuden ratkaisemiseksi vaikuttaa urheilumaailman toimijoiden ja seuraajien suhtautumiseen hyvästä ja huonosta.

Toinen, tämän tutkimuksen relationaalisen lähestymistavan kannalta merkittävämpi urheilutoiminnan tarkastelun etu, liittyy jääkiekonkaltaisen urheilutoiminnan luonteeseen. Monenlaisissa organisaatio-olosuhteissa voidaan tarkastella, miten sosiaalinen todellisuus rakentuu nimettyjen johtajien ja alaisten välillä relationaalisessa, ei ennakkoon määrättyssä, suhteessa. Harvat olosuhteet kuitenkin sekä antavat mahdollisuutta mielellisen ja kehollisen tiedonmuodostuksen suhteen tarkastelulle että samanaikaisesti tulevat tunnistetuiksi siitä, miten eri toimijoiden väliset valta-asetat voivat muuttua eri olosuhteiden välillä.

Jos joukko tutkimuksia (Day ym. 2012; Wolfe ym. 2005; Adcroft & Teckman 2009) on suosittanut urheilun potentiaalın hyväksikäyttöä organisaatiotutkimuksessa ylipäänsä, Keidel (1984; 1987) on puolestaan onnistunut argumentoimaan, miten erityisesti jääkiekonkaltaisen urheilulaji sallii otolliset olosuhteet havainnoida sosiaalisten ilmiöiden intersubjektivistista, yhteistoiminnallista tiedon ja taidon muodostusta. Joukkueurheilulajit saattavat monista niistä yhdistävistä tekijöistä huolimatta poiketa toisistaan ratkaisevasti. Keidel on tarkastellut, miten erilaisissa pallopelilajeissa joukkueen sisäinen pelaaminen organisoituu. Hänen tarkastelussaan ovat olleet yhdysvaltalaisen suosikkilajit baseball, amerikkalainen jalkapallo ja koripallo. Näistä koripallo muistuttaa tarkastelun kriteerien valossa hyvin paljon jääkiekkoa (van Breukelen ym. 2012). Baseballissa joukkueen urheilusuoritus koostuu yksilöiden suorituksista. Joukkueen jäsenten väliset suoritukset ovat toisistaan riippumattomia. Kukin joukkueen jäsenistä tulee vuorolaan lyöntivuoroon, eikä aikaisemman tai seuraavan lyöjän suoritus vaikuta vuorossa olevan lyöjän tekniseen suoritukseen. Sen sijaan amerikkalaisessa jalkapallossa ja koripallossa, kuten myös jääkiekossa, ollaan kiinnostuneita siitä, miten yksittäinen pelaaja ja hänen suorituksensa sopii osaksi joukkuetta ja joukkueen suoritusta. Tällöin urheilusuorituksen onnistuminen on kytköksissä siihen, miten hyvin joukkueen jäsenten yhteispeli onnistuu. Amerikkalainen jalkapallo ja koripallo, tai jääkiekko, poikkeavat toisistaan puolestaan joukkueen suorituksen koordinoinnin suhteen. Amerikkalaisessa jalkapallossa valmentajan koordinoinnin osuus on merkittävä. Sen sijaan koripallossa ja jääkiekossa valmentajan on hyväksyttävä suorituksen emergentti luonne. Koripallossa ja jääkiekossa valmentaja voi luottaa vain osin harjoiteltuihin kuvioihin, koska niin merkittävä osa ottelusta ilmenee yllättävästi ja ennustamattomasti. Tätä väitettä voi perustella sillä, miten toisin kuin amerikkalaisessa jalkapallossa, koripallossa ja jääkiekossa ei pidetä vähän väliä taukoja, jolloin olisi aikaa organisoida oma suoritus aina uudelleen tilanteeseen reagoiden. Koripallossa ja jääkiekossa pelaajien on koordinoitava suoritus keskenään ja valmentajalla on avustava osuus prosessissa.

Keidelin teoretisoinnit ovat arvokkaita korostamaan niitä mahdollisuuksia, joilla urheilutoiminnan tarkastelut voisivat kontribuoida organisaatiotutkimukseen. Kuitenkin lähestymistavassa on tietynlainen sosiaalista ilmiötä yksinkertaistava puute: Keidel tarkastelee urheilutoimintaa ulkoa käsin. Hän ei saavuta

kehollista ja kokemuksellista tietoa (Ropo & Parviainen 2001), mikä sosiaalisen ilmiön ymmärtämiseksi on ulkopuolisen tarkastelun ohella yhtä lailla keskeistä. Kuitenkin urheilijoiden suorituksessa pääsääntöinen viestintäväline on keho, sen aistimukset ja kokemukset, joten se on identifioitavissa yhdeksi keskeiseksi johtajuustietoa konstruoivaksi kanavaksi urheilun maailmassa²⁰. Ropo ja Sauer (2008) puhuvat johtajuustutkimuksensa yhteydessä esteettisyydestä, kun he tarkoittavat aistillista havaitsemista, tietämistä kehossa ja kehon välityksellä. Huolimatta siitä, että urheilijoille muodostunut ymmärrys suorituksensa toteuttamisesta ei ole ainoastaan kognitiivinen, vaan samanaikaisesti myös kehollinen (Hockey & Allen Collinson 2007; Puhakainen 1995; Puhakainen 1997), yhä enemmän kehollisuutta mielellisyyden rinnalla johtajuustiedon tuottamisessa huomioiva kirjallisuus ei ole riittävässä määrin huomioinut urheilutoimintaa tutkimuskontekstinaan. Wolfe ym. (2005) ovat nostaneet esiin, miten tunteiden läsnäolo urheilun maailmassa olisi varteenotettava lisäarvo organisaatiotutkimukseen. Tunteiden läsnäolo viittaa samanaikaisesti siihen, miten aistillisuus ja intuitiivisuus käyvät erityisen keskeisiksi urheilutoiminnassa. Day ym. (2012) ovat argumentoineet, että urheilun parissa läsnäoleva kehollinen tieto tunteita laajemmin tuottaisi lisäarvoa organisaatiotutkimukselle.

Jääkiekolla on luonteenomaista sen erityinen hehtisyys suhteessa moniin muihin joukkueurheilulajeihin. Kilpailun kuluessa tapahtumat seuraavat toisiaan tahdissa, joka jättää mahdollisuuden rationaaliseen ajatteluprosessiin rajalliseksi. Siten kehollisuuden osuus johtajuustiedon rakentamisessa on erityisesti jääkiekon parissa mielekäs tarkastelun kohde ja johtajuuskontribuution lähde.

3.1.2 Jääkiekko kulttuurishistoriallisena tutkimuskontekstina

Käsitys jääkiekon alkuperästä on vaihteleva. Toiset antavat kunnian lajin esiasteista hollantilaisille, toiset englantilaisille. Lajin esiasteiden yhteydessä puhutaan jääkiekonkaltaisista lajeista, joita pelattiin jo joitain vuosisatoja sitten. Modernin jääkiekon kotimaaksi tunnustetaan varsin yksimielisesti Kanada (Kanerva & Tikander 2012). Valkosen (1997) mukaan modernin jääkiekon ensiottelu käytiin Montrealin Skating Rink -hallissa maaliskuussa 1875. Jääkiekon asemaa kanadalaisien keskuudessa kuvastaa se, miten on nähty mielekkääksi tarkastella kansallidentiteettiä jääkiekkoilun suurimpien tähtien Wayne Gretzkyn (Wong & Trumper 2002; Jackson 1994) ja Sidney Crosbyn (Allain 2011) olemuksen ja sen vaikuttavuuden kautta.

²⁰ Cunliffe ja Coupland (2012) käyttivät rugby pelaamista tutkimuksensa kohdeilmionä, kun he tarkastelivat sitä, miten kokemuksen ymmärtämisessä kehollinen tieto on olennaisessa asemassa.

Kun uusi laji rantautui aikanaan Suomeen, lajin ensiaskeleita kuvattiin Suomen Urheilulehdessä vuonna 1899 seuraavasti (Szemberg, Podnieks, Lindegren & Leinonen 2008):

Uutta jääurheilua, englantilaista ns. hockipeliä, näkee nykyään aamuisin Pohjoissataman radalla innokkaasti harjoitettavan. Se käy päinsä seuraavasti: Kahteen ryhmään jaetut luistinjalkaiset osanottajat koettavat varstantapaisilla sauvoilla vihollisen vastustaessa lyödä pyöreätä jäätä myöten liukuvaa kiekkoa vastapuolen portin läpi (2 jäähän kiinnitettyä punaista toista metriä pitkää pat-sasta, jotka ovat puolentoista metrin päässä toisistaan). Peli on aika huvittavaa, kysyy väsymättömiä sääriä ja käsivarsia sekä aika paljon neuvokkuutta, mielenmalttia ja nopeutta.

Myöhemmin kiinnostus uutta lajia kohtaan kuitenkin vielä hiipui, kunnes 1920-luvun lopulla laji lisättiin Suomen luisteluliiton ohjelmaan (Kanerva & Tikander 2012, 139). Kansainväliset kontaktit, joita lajin alkuhistoriassa oli vielä harvakseltaan, loivat uusia suuntia tšekäläisen lajin kehitykselle. Maaotteluita järjestettiin kuitenkin vähän ja kehitys oli siten hidasta. (Kivinen, Mesikämmen & Metsä-Tokila 2000, 47.) Jääkiekon suosion nousu Suomessa alkoi 1960-luvulla. Näinä aikoina erityisesti ulkomaalaiset maajoukkuevalmentajat olivat muokkamaassa suomalaista jääkiekkoilua. Suomalainen jääkiekko on saanut paljon vaikutteita erityisesti kanadalaisesta jääkiekosta, mutta myös venäläisestä ja tšekkiläisestä jääkiekkokulttuurista Vladimir Jursinovin ja Gustav Bubnikin myötä (Kivinen ym. 2000). Nykyaikana vaikutteita on helpompaa saada kuin vaikka 50 vuotta sitten, kun globalisoituminen ja ammattilaistuminen ovat osa jääkiekonkin maailmaa. 1900-luvun puolivälissä ja pitkälle sen jälkeen pelaajien liikkuminen seurasta toiseen oli vähäisempää kuin nykyisin. Nykykiekkoilun trendi, jossa pelaajia kaupataan eri maiden sarjojen seuroista toisiin yhden kauden sisällä, ei ollut tavanomainen käytäntö.

Suomalaisen jääkiekkoilun ammattimaistuminen otti ensiaskeleitaan 1975 perustetun SM-liigan ensimmäisten vuosien aikana. 1930-luvulla alkaneen maajoukkue toiminnan ensimmäiset arvokisamenestykset, Calgaryn talvilolymppialaisten hopeamitali 1988 ja Ruotsin maailmanmestaruuskilpailujen kultamitali 1995, loivat entisestään pontta suomalaisten jääkiekkoinnostukselle. Valmentautumiseen alettiin panostaa entistä enemmän. Pelaajat alkoivat saada pelaamisestaan parempaa palkkaa, mikä mahdollisti panostamisen jääkiekkoon ammattina. Kun raha alkoi liikkua, myös maksava yleisö, rahalliset tukijat ja tiedon kuluttajille välittävä media alkoivat olla entistä enemmän mukana lajikulttuurin kehityksessä.

Muutama vuosikymmen sitten innokas jääkiekon kannattaja saattoi seurata television jääkiekkolähetyksiä satunnaisesti. Jääkiekon MM-kilpailulähetykset olivat lajin kannattajan kauden kohokohtia, kun otteluita näytettiin kotimaisilla kanavilla useita viikossa. Kansallisista sarjoista satunnaisten kotimaisten SM-liigaotteluiden lisäksi NHL:stä oli tarjolla muutaman minuutin koosteita, ehkä joskus näytettiin kokonainen ottelu. Pääosin sarjaa pelattiin kannattajan mielikuvissa tilastokirjojen nimille luonnetta ja pelityyliä rakennellen. Nykyään erilaisen maksullisten kanavien myötä lähes mikä tahansa kansallinen sarja on halukaan seurattavissa ja televisioituja maaotteluita pelataan kymmeniä talven aikana. Kun suomalaiset vielä ovat äärimmäisen kiinnostuneita jääkiekosta ja jääkiekkoilijoista, media monenlaisten välineiden kautta tarjoaa, suorastaan tuputtaa, kaiken mahdollisen raportoimisen arvoisen kaikelle kansalle. Median rooli jääkiekko maailman tapahtumien todellisuuden muodostajana on noussut hyvin merkittäväksi (ks. esim. Kivinen ym. 2000, 81).

Pfister (2003, 155) kirjoittaa, miten median rakentama jääkiekkoilijan ja jääkiekkovalmentajan kuva vaikuttaa myös pelaajien ja valmentajien ymmärrykseen heiltä odotetusta ja heille soveliaasta käyttäytymisestä. Esimerkiksi kun media pitää yllä tiettyä sukupuolijärjestystä, pelaajien ja valmentajien ymmärrys heidän omakuvastaan ja itsensä esittämisen odotuksista ovat maskuliinisuuden dominoimia. Samaten viime aikoina vellone mediakeskustelu suomalaisen jääkiekkoilun väkivaltaisuuden lisääntymisestä on itseään toteuttavaa. Jääkiekkoa harrastaville ja sitä seuraaville vahvistuu mielikuva jääkiekon väkivaltaistumisesta, kun media välittää ihmisten tietoisuuteen kaikki epäonniset törmäilytkin (vrt. Kivinen ym. 2000, 81). Jääkiekkoväkivalta suomalaisessa Liigassa saattaa olla lisääntynyt, mutta toisaalta me katsojat olemme antamassa kaukalon tapahtumille väkivaltaisuuteen viittaavia merkityksiä. Ehkä kyse onkin enemmän yhteiskunnan kuin jääkiekkolajin arvojen muuttumisesta.

Jääkiekkoa seuraava kansa on merkittävä tekijä siinä, miten kuvaa jääkiekosta ja jääkiekkoilijoista rakennetaan ja samalla siinä, miten jääkiekkoilijat itsensä yhteiskunnan osana kokevat. Urheilun suuri suosio yhteiskunnassamme on helposti havaittavissa. Yhteiskunnallisina vaikuttajina esimerkiksi jääkiekkovalmentajat Juhani Tamminen, Alpo Suhonen, Rauno Korpi, Hannu Aravirta, Raimo Summanen ja Jukka Jalonen ovat olleet kysytyjä luennoitsijoita eri alojen organisaatioissa. Urheiluvalmentajat, niin Suomessa kuin muualla maailmalla, ovat lisäksi tuottaneet runsaasti populaarikirjallisuutta (ks. esim. Tamminen 2012; Suhonen 2001; Korpi & Tanhua 2007; Jalonen & Lampi 2012). Valmentajat tarjoavat urheiluareenoilla toteuttamiaan oppeja kaikkien käyttöön.

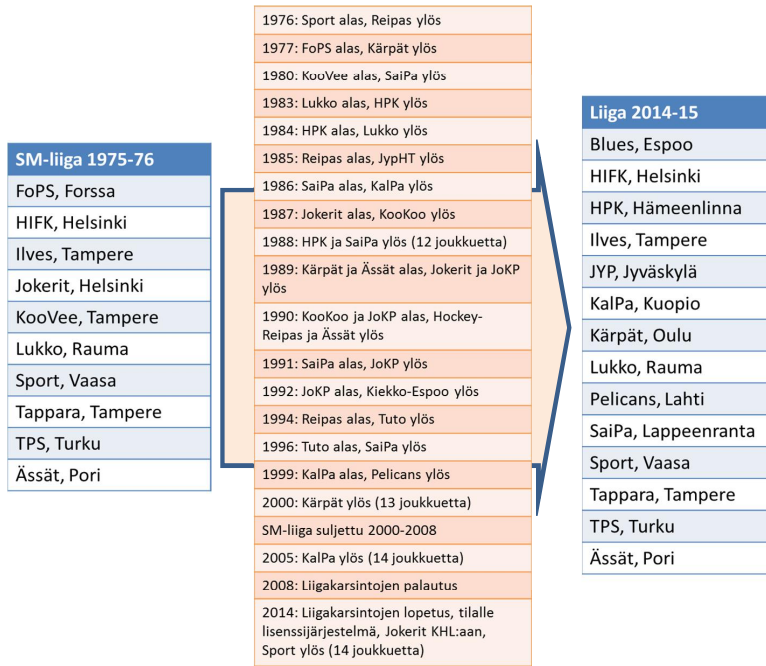
Huomattava osa jääkiekkoa, ja urheilua ylipäänsä, käsittelevää kirjallisuutta tarkastelee maailmaa valmiina²¹. Sellaisena kuin se meille ulkoisesti ja yhteisesti ilmenee. Käsittelyn lähtökohta on siinä, että jääkiekon maailman ilmiöt on tunnistettavissa tietynlaisiksi ja että kaikki jääkiekon maailmassa elävät, vasemmat puolustajat, maalintekijät, päävalmentajat, fysioterapeutit, linjatuomarit, lääkärit, fanaattiset fanit, satunnaiset seuraajat, toimittajat, tunnistavat ilmiöt samankaltaisina. Hazard ja Summanen (2011) ovat puolestaan ottaneet toisenlaisen lähtökohdan. He kirjoittavat kriittisellä otteella ja käsittelevät urheiluilmiöitä pelaajien ja valmentajien kokemuksellisuudesta käsin. He lähestyvät sosiaalista maailmaa moniäänisenä: jääkiekon maailmassa kyse on myös kehosta, aistimuksista, intuitiivisuudesta ja teoista, ei ainoastaan mielestä, järjkeilystä, rationaalisuudesta ja sanoista. Alpo Suhonen (2001) on jo pitkään puhunut siitä, miten urheilussa vastuuta on siirrettävä nykyistä enemmän valmentajilta urheilijoille. Niin pitkään kuin urheilua rationalisoidaan ulkopuolelta asetettujen kriteerien suhteen, vastuu toiminnasta säilyy ei-urheilijoilla. Suhonen on puhunut erityisesti jääkiekkoilun näkökulmasta, mutta hän on saanut tukea laajemmin suomalaiselta urheilukentältä, kun Henrik Dettmann ja Jyri Puhakainen ovat toimineet hänen keskustelukumppaneinaan (Puhakainen & Suhonen 1999). Riippumatta urheiluilmiöiden lähestymisen tavasta populaarit jääkiekkoteokset ovat jokatapauksessa keskeinen osa sitä keskustelua, jonka kautta suuri yleisö rakentaa mielikuviaan jääkiekko-maailman tapahtumista.

3.1.3 Ammattilaistuvan jääkiekkjoukkueen toimintaympäristö

Suomalaisen sarjajärjestelmän muutos

Suomalaisen jääkiekkoilun sarjajärjestelmän korkein sarjataso on Liiga (kauteen 2012–13 saakka nimeltään SM-liiga). Liiga on perustettu vuonna 1975, kun organisaatiouudistuksen myötä pääsarjataso erotettiin Suomen Jääkiekkoliiton organisaatiosta. Ennen Liigan perustamista Suomessa pelattiin SM-sarjaa. (Mennander & Mennander 2004.) Nelikymmenvuotisen historiansa aikana Liigassa pelaavien seurojen määrä on erinäisten sarjajärjestelyjen muutosten myötä nousut kymmenestä neljääntoista.

²¹ Esimerkiksi Heinilä (2010) varoittaa oman suomalaista urheilukulttuuria käsittelevän teoksensa esipuheessa, miten hänen käsittelynsä tapa ei välttämättä sovellu ”ns. yhden totuuden urheilumiehille”.



Kuvio 1 Liigan joukkuemuutokset 1975–2014

Liigan alusta 2000-luvun vaihteeseen pelattiin kausittain karsintaotteluita Liigan heikoimmin menestyneiden ja I divisioonan (kaudesta 2000–01 lähtien nimeltään Mestis) parhaiten menestyneiden joukkueiden välillä. Karsintaotteluissa hyvin menestyneet joukkueet pelasivat seuraavana pelikautena Liigassa ja puolestaan huonosti menestyneet I divisioonassa. Vaihtuvuutta sarjojen välillä ilmeikin suhteellisen taajaan. Pelikaudeksi 2000–01 suomalaisen sarjajärjestelmään tehtiin merkittävä muutos: Liiga suljettiin. Kauden 1999–2000 karsintaotteluiden jälkeen Oulun Kärpät ansaitsi nousunsa Liigaan, mutta ratkaisevan otteluserjan hävinnyttä Lahden Pelicansia ei pudotettukaan I divisioonan, vaan seuraavalla kaudella sarjaa päätettiin pelata 13 joukkueen voimin. Suljetulla sarjajärjestelmällä, jossa kausittaisia karsintapelejä Liigan ja I divisioonan välillä ei pelattukaan, jatkettiin kauteen 2007–08 saakka. Tämän jälkeen karsintapelejä pelattiin jälleen kausittain kevääseen 2014 saakka. Näiden kahdeksan pelikauden aikana, jolloin Liiga oli suljettu sarja, Kuopion Kalpa nousi Liigaan kauden 2004–05 päätteeksi, mutta nousu ei tapahtunut karsintapelien kautta, vaan ns. kabinettipäätöksellä KalPan voitettua ensin I divisioonan (Mestiksen) mestaruuden. Kaudesta 2005–06 lähtien Liigaa on pelattu 14 joukkueella. Viimeisin sarjajärjestelmän muutos tehtiin kauden 2013–14 päätteeksi, kun liigakarsinnat jälleen poistettiin

ja tilalle luotiin joukkueiden sarjanousun ratkaiseva lisenssijärjestelmä²². Samana ajankohtana Jokerit siirtyi Liigasta itäisen Euroopan ammattilaissarjaan, Kontinentalnaja Hokkejnaja Ligaan (KHL) ja Vaasan Sport nostettiin ensimmäisenä joukkueena lisenssijärjestelmän kautta Liigaan.

Liigaan osallistuvat joukkueet ovat kilpailemassa Suomen mestaruudesta. Liigan historiassa mestaruudesta on pelattu 39 kertaa ja sen on voittanut yhdeksän joukkuetta: TPS 10 kertaa, Tappara 8 kertaa, Kärpät 6 kertaa, Jokerit 5 kertaa, HIFK 4 kertaa, JYP ja Ässät 2 kertaa sekä Ilves ja HPK kerran. Viisi ensin mainittua joukkuetta ovat voittaneet 85 prosenttia Suomen mestaruuksista. Tämän perusteella voisi tehdä päätelmän, että vaikka Liigaan on sen historiassa osallistunut laaja joukko joukkueita, mestaruudet ovat jakautuneet melko suppealle osalle näistä. Urheilua ylläpitävään henkeen ei kuitenkaan liity yksin mestaruuden voittaminen, vaan myös mahdollisuus voittaa, mahdollisuus unelmiin. Suomalaisen jääkiekon sarjajärjestelmän merkittävin muutos toteutettiin kausien 2000–08 välillä, kun voittamisen unelmointi rajattiin mahdolliseksi vain osalle suomalaisia seuroja. Kilpailua kontrolloitiin ei-urheilullisin keinoin.²³ Viimeisimmän sarjajärjestelmämuutoksen seurauksia kannattaa analysoida vasta myöhemmin, mutta urheilun kilpailullisuutta rajoittavalta hengeltään se noudattaa samaa linjaa kuin kaudeksi 2000–01 tehty päätös sarjan sulkemisesta.

Suomalaisen sarjajärjestelmän toiseksi korkein sarjataso on Mestis, Suomen jääkiekkoliiton mestaruussarja. Mestis perustettiin kaudelle 2000–01 aikaisemman I divisioonan tilalle, kun Liiga suljettiin. (Mestiksen internetsivut 2013.) Alettiin pelata Suomen amatöörimestaruudesta. Sarjajärjestelmän muutosten myötä toiseksi korkein sarjataso alkoi saada aikaisempaan poikkeavan luonteen. Mestiksestä on tullut yhä enemmän pelaajien kasvattajasarja. Suomalaisen jääkiekon sarjajärjestelmän kolmatta sarjatasoa kutsutaan Suomi-Sarjaksi.

Liigassa joukkueiden valmentajat ja pelaajat ovat nykyään pääosin lajinharjoittamisesta palkkansa ansaitsevia ammattilaisia. Ottelu- ja harjoitusmääriin sekä matkustamiseen suhteutettuna Mestis on Liigaan rinnastettavissa oleva jääkiekkosarja. Merkittävin ero sarjojen välille syntyy työskentelystä maksettavista

²² Lisenssijärjestelmässä Mestiksen voittaja voi anoa Liiga-paikkaa. Kun Liiga-paikkaa anovan joukkueen hakemusta arvioidaan, ratkaisevia kriteereitä ovat urheilullisen menestyksen lisäksi seuran taloudellinen tila ja toiminnan olosuhteet. Esimerkiksi kun Sport nostettiin Liigaan keväällä 2014, aikaisemman urheilullisen menestyksen lisäksi lisenssitoimikunta kiinnitti huomiota talousmittareihin ja taseeseen, liiketoimintaan ja liikevaihtoon, liiketoimintasuunnitelmaan, seuran junioritoimintaan, urheilutoiminnan olosuhteisiin ja niiden kehittämissuunnitelmiin sekä seuran resursseihin. (Jääkiekon SM-liiga Oy:n tiedote – – 2014.)

²³ Kivinen ym. (2000, 90–92) pohtivat teoksessaan mahdollisia etuja ja haittoja, joita sarjan sulkeminen voi aiheuttaa. Vaikkakin melko tuoreeltaan heti sarjan sulkemisen jälkeen, he ennustivat, miten sarjan sulkeminen voi edesauttaa seurojen talouden tervehdyttämistä, mutta toisaalta samanaikaisesti pelin urheilulliset arvot unohtetaan, jolloin talous ja viihteistyminen saavat aikaisempaa suuremman merkityksen.

korvauksista, kun mestispelaajan keskiansio on kymmenesosa liigapelaajan keskiansiosta (SM-liigapelaaja tienaa keskimäärin – – 2012). Suomi-Sarjassa jotkut joukkueet voivat maksaa valmentajilleen ja pelaajilleen palkkaa työstään, mutta pääosin lajia harjoitetaan kulukorvauksin tai täysin korvauksetta.

Jääkiekon valmentaminen ja pelaaminen ammatteina

Viime vuosikymmeninä jääkiekon ammattimaistuminen on luonut sen pelaajille ja valmentajille mahdollisuuden toimia lajin parissa siten, että lajin harrastamisesta on ollut mahdollista ansaita elanto ja joissain tapauksissa hieman enemmänkin. Suomessa urheilijan ammatti ei kuitenkaan tunnu nauttivan muihin ammattialoihin rinnastettavaa arvostusta, vaan urheileminen liitetään edelleen lähinnä henkilökohtaisen fyysisen kunnon ylläpitämiseen ja mielihyvän tuottamiseen, kuten Huippu-urheilun faktapankin tutkimuksissa vihjataan (Ammattiuurheilua ja -valmentamista – – 2008). Yhteiskunnallisessa keskustelussa saatetaan kummastella, miksi urheilijoille maksetaan tähtitieteellisiä palkkoja työstä, josta he saavat nautintoa ilman korvaustakin ja joka tuottaa lisäarvoa vain marginaaliselle joukkole ihmisistä. Tällainen keskustelu pitää yllä ymmärrystä urheilusta harrastuksena, joka ei ole ”oikeaan” työhön rinnastettavaa.

On mahdotonta määrittää yksiselitteisesti, minkä verran kukin työtä tekee. Työksi ei voi lukea ainoastaan sitä aikaa, jolloin on työpaikan seinien sisäpuolella. Joku voisi kokea tekevänsä työtään, kun kotona pohtii jotain työhönsä liittyvää asiaa ja siten edesauttaa työstään selviytymistään. Ajan käytön mieltäminen työn teoksi määrittyy omien kokemusten kautta. Jääkiekon pelaaminen ammattilaistiasolla on työtä, jota voidaan kokea tehtävän 24 tuntia vuorokaudessa seitsemän päivää viikossa. Urheilija joutuu huomioimaan ammattinsa elämäntavoissaan, joten kaikessa mitä hän tekee, hän joutuu miettimään, miten se vaikuttaa työnteekoon. (ks. esim. Heinilä 2010, 79.)

Nyt tarvitsee kesälläkin mieltä, että jos mä tuon yhden salaatinlehdän vielä söisin. – pelaaja, Liiga

Suomessa jääkiekkoilu alkaa olla merkittävä kulttuurinen kulutustuote. Lajin toimijat, pelaajat ja valmentajat, alkavat yhä enemmän olla lajin ammattilaisia, jotka pääosan työurastaan osana jääkiekkoilua keskittyvät tuottamaan suurelle yleisölle kulutettavaa viihdepalvelua (Kivinen ym. 2000, 124). Jääkiekon ammattimaistumisella on ollut huomattavia vaikutuksia myös lajin toimijoiden suhtautumiseen työhön ja sen vaatimuksiin. Ammattilaistumisen vaikutukset näkyvät siinä, miten yksilöt asemoivat itsensä osana joukkuetta, miten monin tapauksin yksilöllinen vastuu korostuu yli kollektiivin vastuun ja miten yhä yksityiskohtai-

sempi toiminnan arviointi luo painetta jatkuvaan maksimitasoiseen suorittamiseen.

Joukkue – uran tilapäinen pysähdyspaikka

Suomalaisessa jääkiekkokulttuurissa vallitsee ilmapiiri, joka korostaa tuloksenteon tärkeyttä nykyisessä hetkessä. Joukkueen sisäisessä tavoitteenasettelussa lyhyen tähtäimen tavoitteet dominoivat. On uskottavaa, että seuralla on asetettuna yhtä kautta pidempiä tavoitteita, mutta joukkue, jonka toiminta on jossain määrin irrallista seuraan nähden, ei jatkuvien menestysodotusten vuoksi voi oikeuttaa toimintaansa useamman vuoden päähän ulottuvilla tavoitteilla²⁴.

Kun puhutaan niin kuin..., että sanoin että kolmen vuoden, no periaatteessa me tehtiin kolmen vuoden, neljän vuoden projektia tässä, että... Mutta että no sekin on vähän tarinaa, että kyllä sitä menestystä tarvittiin silloinkin ja hallissa rupesi olemaan 2200 ihmistä ja näin, niin siinä ei paljon auta, että kyllä me sitten kolmen vuoden päästä. [...] Sitten kun sä olet viimeinen, niin sä olet viimeinen ja sä selität, mitä selität, niin se vaan on muutettava. Se vaihtuu se valmentaja, pelityylit ja kaikki sen mukaan, viimeinen sä et voi olla.
– valmentaja, Liiga

Jääkiekkotoiminnan yhteydessä voidaan keskustella seuran tavoitteista, joukkueen tavoitteista tai pelaajien ja valmentajien henkilökohtaisista tavoitteista. Seuran toiminta on jatkuvaa, kaudesta toiseen ulottuvaa. Sen sijaan joukkue pelaa kauden kerrallaan. Joukkue rakennetaan aina jokaiseen kauteen erikseen. Pelaaja- ja valmentajasopimukset voivat olla useamman kauden mittaisia, mutta vaihtuvuus kausien välillä joukkueen kokoonpanossa on lähes poikkeuksetta huomattavaa. Pelaajat liikkuvat kotimaisen sarjan sisällä ja kotimaan kentiltä muihin sarjoihin. Suomen jääkiekon korkein sarjataso, Liiga, on kansainvälisesti arvostettu ammattilaisarja, mutta sarjan seurat joutuvat kilpailemaan muiden arvostettujen sarjojen kanssa parhaista pelaajista. National Hockey League, NHL, Pohjois-Amerikassa ja Kontinentalnaja Hokkejnaja Liga, KHL, Venäjällä keräävät kaikkialta maailmasta parhaat pelaajat sarjoihinsa. NHL- ja KHL-seurojen palkanmaksukyky on muihin kansallisiin sarjoihin nähden yliverstaista. Liigan kanssa pelin tason suhteen samanluokkaista arvostusta nauttivat Ruotsin Elitseri-

²⁴ Teen tutkimuksen kuluessa eron seuran ja joukkueen käsitteille. Seuralla tarkoitan kokonaisuutta, johon kuuluu monia eri ikäkausien joukkueita, joista yksi on edustusjoukkue. Esimerkkinä seurasta toimii Turun Palloseura. Seurana Turun Palloseura pitää sisällään monia joukkueita, kuten seuran edustusjoukkue, A-nuoret, B-juniorit, C-juniorit jne.

en, Sveitsin NLA-liiga, Saksan Del-liiga ja Tshekin Extra-liiga. Erityinen Liigan ongelma kaikkiin näihin edellä mainittuihin sarjoihin nähden on se, että täällä seuroilla ei ole varaa maksaa pelaamisesta tai valmentamisesta samanlaisia korvauksia kuin muualla, kuten Sokala (2009) Taloussanomien artikkelissa havainnollistaa. Tämän seurauksena Liigan joukkueiden edellisen kauden parhaat pelaajat värvätään joko laadukkaamman jääkiekon tai rahakkaamman sopimuksen houkuttelemalla toisiin sarjoihin. Kausien välisen vaihtuvuuden lisäksi on alkanut muodostua entistä tavallisemmaksi, että seurat kauppaavat pelaajiaan myös kauden aikana. Pidempään on jo totuttu siihen, että pelaajat siirtyvät Liigan sisällä hakemaan uutta nostetta uralle, kun arvostus ja peliaika edellisessä seurassa ovat käyneet vähäisiksi. Uudempi ilmiö sen sijaan on se, että Liigan joukkueet voivat kesken kauden kaupata parhaat pelaajansa, viime vuosina erityisesti KHL:aan, kohentaakseen talouttaan. Vastaavalla tavalla Mestiksessä onnistuneet pelaajat siirtyvät parempiin sarjoihin, kuten esimerkiksi sarjaporrasta ylemmäksi, Liigaan. Siten joukkueiden kokoonpano voi yksittäisen kauden aikana muokkautua tavalla, joka muuttaa joukkueiden välisiä valta-asetelmia merkittäväällä tavalla.

No se olisi, ainakin se olisi sillä tavalla hienoa, että olisi pidempi-aikaisia tavoitteita, mutta täällä meidän sarjatasolla niin pelaajasopimukset esimerkiksi tehdään aina kaudeksi kerrallaan. ... Koska matkan varrella pelaajat onnistuvat, tulee hyviä, erinomaisiakin kausia, niin isot seurat vievät ne pelaajat pois, niin silloin joukkue ei pysy millään tavalla kasassa. – valmentaja, Mestis

Jääkiekkotoiminnan ammattilaistumisen voi uskoa muuttaneen pelaajan ja valmentajan suhtautumista omaan uraan. Suuri vaihtuvuus joukkueiden kokoonpanossa aiheuttaa pelaajille ja valmentajille tilanteen, jossa oman työpaikan puolesta taistellaan lähes koko ajan. Pelaajien ja valmentajien suorittamista arvioidaan, jollei päivittäin niin vähintään viikottain, ja tulosta on tehtävä odotusten mukaan tai palkanantaja voi vaihtua nopeasti (Kivinen ym. 2000, 123). Tällaisella asetelmalla on ratkaisevia vaikutuksia tulevaisuuden suunnitelmien rakentamisessa. Yksilöt alkavat pitää huolen yhä enemmän ennen kaikkea itsestään ja joukkueen puolesta pelaaminen alkaa olla vain romantisoitu ideaali.

Valmentajat ja pelaajat – sankareita tai syntipukkeja

Kun suomalaisten jääkiekkoseurojen urheilullisesta toiminnasta vastaavien toimijoiden joukko on pieni, valmentajien asema keskusteluissa, joissa suunnitellaan seuran pelaajien kehittämistä pitkällä tähtäimellä, on erittäin merkittävä. On luonnollista, että valmentajat ovat keskeisiä osallisia näissä keskusteluissa, kun heillä kuitenkin on lähin näkemys pelaajien tilasta ja kehittyvän ympäristön aset-

tamista vaatimuksista. Valmentajien ja pelaajien suhteellisen lyhyet sopimukset tekevät tilanteen kuitenkin ongelmalliseksi. Kun sopimukset ovat vain muutaman vuoden mittaisia, on vaarana, että sekä valmentajat että pelaajat vaihtavat seuraa tiheään. Samaan aikaan piirit ovat pienet, kun on vain pieni määrä pelaajia, valmentajia ja joukkueita, joten pelaajat ja valmentajat vaihtavat joukkueita keskenään. Kun pelaaja lähtee omasta joukkueesta, hän siirtyy kilpailijan leiriin. Tilanne johtaa herkästi hyvin egoistiseen ajatteluun.

H: Voisitko kuvitella, että olisi tällaista, että asetetaan tavoite, joka ei olekaan sarjasijoituksellinen, vaan että kehitetään pelaajia? Tai tavoite olisi, että joukkue pelaa jollain tietyllä pelityylillä tai niin edelleen?

V: On se mahdollista, mutta silloin pitäisi olla myös se lähtökohta, että silloin pitäisi olla valmentajalla pitkä sopimus, ja mielellään myös pelaajilla pitkä sopimus. Pelaajathan vaihtuvat joka vuosi... Näiden vanhojen valmentajien kanssa olen jutellut, niin ne puhuu itse junioreista että höpöhöpö, vittu unohda ne. Miksi sä kehität jotakin jätkeä, joka on kolmen vuoden päästä, sulle hyötyä, ethän saatana itse edes ole enää töissä siellä. Niin miksi sun pitää jollekin muulle rakentaa niitä pelaajia. Että älä mieli kuin tätä hetkeä ja tätä vuotta. Ja tämä on näitten valmentajien, jotka on tehnyt tätä vuosikaudet. Jos he ajattelevat noin, niin sen taas näkee. [...] Vittu todennäköisesti mä toivoisin, että se ei ole valmis, koska minähän voin olla vastustajajoukkueen valmentaja. Mä toivon, että se jätke olisi ihan paska, että me pärjättäisiin hyvin. – valmentaja, Liiga

Ei varmasti ole syytä olettaa, että valmentajat tulkitsisivat tilannetta ainoastaan egoistisista tulkintakehyksistä. Kuitenkin vallitseva asetelma johtaa tilanteeseen, jossa itsekkäästi ajatteleva vaikuttaa eräältä selviämiskeinolta maailmassa, joka on muuttunut vapaaehtoistyöhön pohjautuneesta harrastustoiminnasta eläntönsä harrastajilleen tarjoavaksi ammattilaisurheiluksi (vrt. Kivinen ym. 2000, 103). Yksittäiset pelaajat ja valmentajat ovat pakotettuja asettamaan oman uransa ajoittain etusijalle, jolloin joukkueen etu on toissijaista. On harhaista ajatella, että valmentajat tekisivät itsestään pyhimyksiä ja pyrkisivät vain pelaajan tai lajin etuun oman etunsa kustannuksella.

Jotta joukkue voisi pärjätä kilpailussa, toiminnan on kuitenkin kaiken aikaa kehityttävä. Haluamme uskoa, että pelaajia harjoitetaan myös siten, että he joskus tulevaisuudessa olisivat erinomaisia lajinsa edustajia. Valmentajat ovat keskeisiä vaikuttajia siihen, miten joukkue harjoittelee ja siis miten se pyrkii kehittymään yhä paremmaksi joukkueeksi. Yksilöllinen harjoittaminen ja yksilön osaamisen kehittäminen toimii vain välillisesti joukkueurheilussa. Joukkueen

harjoittamisessa korostuu kollektiivisen osaamisen kehittäminen. Joukkueen jääharjoittelussa tämä näkyy siten, että harjoitteet palvelevat ensisijaisesti pelaajien yhteistoimintaa ja yksilöllisille harjoitteille on aikaa joukkueharjoitusten jälkeen. Koko kollektiivin harjoittaminen käy mielekkääksi lajin joukkueluonteesta käsin. Yhtä lailla olosuhteet pakottavat toimijoita panostamaan siihen, mikä on mahdollista. Pelaajat ja valmentajat vaihtavat seuraa tiheään, jolloin käytävissä oleva aika uhrataan kollektiivisen taidon kartuttamiselle. Henkilökohtaisen taidon kehittäminen jää usein pelaajan oman aktiivisuuden varaan.

Sosiaalisen todellisuuden ymmärtämiseen suhteellisena liittyy keskeisenä seikka, että yksilöä ei rajattuna entiteettinä ole olemassa. Ajattelun mukaan ei siten olisi rajattua yksilöä, joka oppii ja jonka taito lisääntyy eristyksessä muista. Oppiminen ja taidon lisääntyminen tapahtuu aina kollektiivisesti: pelaaja oppii suhteessa muihin pelaajiin. Jääkiekonkaltaisessa joukkuelajissa ei voi pelata yksilönä, vaan aina on pelattava suhteessa muihin pelaajiin. Kun pelaaja vaihtaa joukkuetta, hänen on opittava yhteispeli suhteessa muihin joukkueen pelaajiin uudelleen. Edellisellä kaudella Liigan pistepörssin kärkijoukkoon lukeutunut pelaaja ei seuraavalla kaudella uudessa joukkueessaan pysty välttämättä aikaisemmankaltaisiin suorituksiin. Syitä tähän voi luonnollisesti olla monia, mutta eräs liiaksi väheksytty voi olla se, miten uudelle ympäristölle voi olla haastavaa tarjota vastaavia olosuhteita kuin edellisessä joukkueessa oli tarjolla. Joukkueen rakennusprosessissa herkästi kuitenkin tukeudutaan pelaajan tai valmentajan yksilölliseen kyvykkyyteen ilman että riittävästi huomioidaan yksilön sopeutumista joukkueen kokonaisuuteen. Joukkueen kokoamiseen osallistuvat voivat argumentoida: ”Ykköskategorian ulkomaalaispelaajan saa usein halvemmalla kuin kotimaisen.” (Leppäsyryjä 2013). Yksilön menestys ja osaaminen johtuvat monesta olosuhdetekijästä, jolloin ei ole takeita, että menestyksen resepti (ykköskategoriaan oikeuttavat taidot) olisi siirrettävissä kontekstista toiseen. Vankka usko yksilön sankarillisuuteen jättää kuitenkin kollektiivisen osaamisen ajoittain yksilön osaamisen varjoon.

Liverpoolin valmentaja saa kenkää, koska se oli niin paska. Se on ensi viikolla Real Madridin valmentaja, ja ne pärjää, ne ei häviä kenellekään. Miten jos se oli viikko sitten paska, niin miten se voi olla seuraavalla viikolla maailman paras? – valmentaja, Liiga

Työn läpinäkyvyyden vaikutus

Harvassa työssä suoritus on niin läpinäkyvää kuin urheilussa. Työsuoritus on hyvin avoin tarkkailulle, ja siten arvioinnille. Urheilutoimijat ovat työnsä läpinäkyvyyden vuoksi hyvin haavoittuvaisia: heidän on vaikeaa estää muita arvostelemasta heidän työsuoritustaan. Pikemminkin työn luonteen viihdyttävyystar-

koitukset kannustavat työn seuraajia arvioimaan ja arvostelemaan havaitsemaansa. Tällainen asetelma voi synnyttää alituisen paineen onnistua työssään.

Harvahan ihminen tekee työtä sillä tavalla, että sulla on kolme kertaa viikossa, jos sä vaikka näpyttelet tietokonepäätettä tuolla firmassa, niin sulla on 5000–10000 ihmistä sun niskan takana katsomassa, miten sä näpyttelet, plus siitä seuraavana aamuna kirjoitetaan lehdissä, että miten sä nyt näpyttelit. – valmentaja, Liiga

Pelaaja ja valmentaja voivat kokea painetta monelta eri taholta samanaikaisesti. Ensiksi, jäähallissa paikan päällä, radiosta tai televisiosta ottelua seuraava ja otteluraportteja lehdestä lukeva yleisö aiheuttaa urheilijalle julkisen esiintymisen painetta. Yksilö voi kokea vaaraa tulla nolatuksi tai hän voi pelätä pettävänsä kannattajansa. Media välittää tiedon urheilijan suorituksesta laajemmalle yleisölle, lehtitoimittaja otteluraporteissa, selostaja radion ja television seuraajille, jolloin medialla on valtaa yksilön suhteen. Se toimii tietäjänä toisesta. Tieto urheilutapahtumasta syntyy joistain lähtökohdista. Se perustuu jonkinlaiseen päättelyketjuun, joka on väistämättä paikallisesti väritynyttä. Se on tiedon välittäjän värityttämää. Yleisö osallistuu tiedon muodostukseen median kanssa, ja siten myös median välittämän viestin vastaanottaja on luomassa tiedolle merkitystä omista lähtökohdistaan. Urheilija osallistuu tiedon muodostukseen suorittamalla lajiaan, ja joissain tapauksissa antamalla haastatteluja. Urheilija ei kuitenkaan voi välttää sitä, miten erilaisella tavalla jääkiekkoyhteisön ulkopuoliset tiedon hänen suorituksestaan voivat merkityksellistää.

Mutta kuitenkin koko kauden, koska me ei tehty hirveästi maaleja, niin kaikki (joukkueen ulkopuoliset) oli sitä, että vittu mitä kuraa. Ja sitten jälkeinpäin miettinyt, että itsekin lähti vähän mukaan, että kuitenkin voitat koko ajan... – pelaaja, Liiga

Toisistaan poikkeavia merkityksenantoja muodostuu myös yhteisön sisällä, mutta paikallinen sosiaalikulttuurinen ja -historiallinen perinne rajaa jääkiekkoyhteisön sisäpuolisten antamia merkityksiä ulkopuolisiin nähden eri tavoin. Joka tapauksessa jääkiekkoyhteisön ulkopuolisilla voi nähdä olevan valtaa sisäpuolisiin nähden. Erityisesti tämä korostuu, jos urheilijan merkittävänä toimintaa ohjaavana vaikuttimena voi ajatella olevan yhteisön ulkopuolisten miellyttämisenhalu. Erityisen merkittäväksi tämän voi nähdä nousseen jääkiekon ammattilaisuuden ja viihteistymisen myötä, jolloin urheilija voi pyrkiä nostamaan markkina-arvoaan myös ei-jääkiekkoilullisin perustein ja ei-jääkiekkoihmisten silmissä. Tämä johtaa herkästi siihen, että pelaajat oikeuttavat toimiaan omista itsekkäistä tarkoituspelistä käsin.

Sitten kun tämä on mennyt siihen ihan täysin, että kaikki pelurit on yksityisrittäjiä. Se tekee siitä ihan saatanan vaikean. – valmentaja, Mestis

Toiseksi, urheilija voi kokea painetta siitä, pystyykö hän tarjoamaan sellaisen työpanoksen, mitä seura odottaa palkanmaksun vastineeksi saavansa. Tämän paineen olemassaolon suhteen urheilija ei ehkä ole yhteiskunnassa ainutlaatuinen, mutta toisaalta se intensiteetti, jolla urheilijan suoritusta arvioidaan, on esimerkiksi suomalaisessa, jo suhteellisen ammattilaistuneessa, jääkiekkoympäristössä poikkeava. Jääkiekkoilijan panos–tuotos-suhdetta arvioidaan lähes ottelukohtaisesti.

Kolmanneksi, valmentaja asettaa pelaajalle tiettyjä odotuksia, joihin vastaaminen luo omat paineensa. Valmentaja rakentaa kokoonpanoan siten, että kullakin pelaajalla on oma roolinsa kentällisen kokoonpanossa – maalintekijä, pelintekijä, tilantekijä, hyökkäävä, puolustava tai monet näiden yhdistelmät.

Tietenkin joka pelipaikalle pitäisi olla omantyyppisensä pelaaja, ja kyllähän se on se, että pitäisi löytyä, se on esimerkiksi ketjun rakennus, niin pitää siinä olla keskushyökkääjä, joka ratkaisee puolustuspäässä, mutta se pystyy jakeleen sitä kenttää. Mielellään toinen laita, joka on helvetin hyvä tekemään maaleja, ja siihen samaan ketjuun toinen laita, joka pystyy myös puolustamaan, jos pelaa kahteen. Eli siitä koko kombinaatiosta, koko ketjusta löytyisi siten kaikki osa-alueet, mitä siellä kentällä tarvitaan. – valmentaja, Liiga

Neljänneksi, joukkuekaverit odottavat pelaajan täyttävän valmennuksen hänelle osoittamat tehtävät, oman ruutunsa osana joukkueen suorituksen kokonaisuutta. Jääkiekon lajiluonteesta johtuen kentällisen pelaajien suoritus on voimakkaasti riippuvainen jokaisen yksilön suorituksesta ja sen sopivuudesta kokonaisuuteen, ja siksi paine olla olematta toimivuuden rikkova osapuoli nousee merkittäväksi.

Viidenneksi, pelaaja asettaa usein itselleen, omalle pelisuoritukselleen ja urakehitykselleen kovia tavoitteita ja luo siten painetta itselleen. Haastatteluaineistossa varsinkin tämä viides paineen laatu nousee voimakkaasti esiin. Pelaajat ja valmentajat rakentavat itsestään kuvaa, jonka mukaan he pystyvät rationaalisesti kontrolloimaan itseään, tekemistään ja tunteitaan. Keskustelu paineiden muodostumisesta ja vaikutuksesta alkaa toteamuksella: ”Paineet kuitenkin kuuluvat asiaan”. Ulkoisten paineiden vaikutusta halutaan tietoisesti vähätellä sillä, miten pelaaja tai valmentaja aiheuttaa itse itselleen suurimmat paineet.

Ei se tuu siitä, että kun räkänokka vittuilee, että [valmentaja] eroo, saatanan mulkku. – valmentaja, Liiga

Jääkiekko on suomalaisessa yhteiskunnassa kasvanut suureksi ja suosituksi, jolloin pelaajista on tullut tarkkaan seurattuja julkisuuden henkilöitä. Vaikuttaa siltä, että tietynlaiseksi hyveeksi jääkiekkoilijan ominaisuutena on muodostunut kyky hallita itseään. Paikalliset puhuvat paljon siitä, miten todellinen ammattilainen kykenee sulkemaan joukkueen ja yksittäisten pelaajien ympärillä vaikuttavan maailman pois mielestään, kun hän keskittyy olennaiseen, jääkiekkoiluun. Laajemmin yhteiskunnallisestikin ihannekuvaksi asetettavat jääkiekkoilijat pysyvät poissa iltaapäivälehtien juoruotsikoista. Jääkiekkoilua seuraavat odottavat urheiluidoleiltaan puhtoista julkisuuskuvaa, joka sopii suomalaiseen ”urheilun hyvään kertomukseen”²⁵. Toisaalta tämä aiheuttaa jääkiekkoilijoille painetta näyttyä tietynlaisena.

Ajattelutapa, jossa lähdetään oletuksesta, että julkisuuden henkilö, joka urheilijana on rakentanut itsestään esikuvan urheilullisilla teoillaan, olisi mallikansalainen myös urheiluareenojen ulkopuolella, unohtaa jääkiekkoilijan ammattilaisuuden luonteen. Ennen kaikkea jääkiekkoilija on kehon käytön ammattilainen. Hän osaa tehdä asioita ja hallita kehoaan jäällä poikkeuksellisen hyvin. Tämän ajatuksen päämääränä ei ole oikeuttaa jääkiekkoilijoiden toilailuja kaukalon ulkopuolella, eikä siten sallia urheilijaidoilemme kaikenlaiset teot, vaan korostaa sitä, miten samanlaisia työntekijöitä, ammattilaisia jääkiekkoilijat ovat kuin muunkin elämänalueen ammattilaiset erityisosaamisineen. He taitavat oman kehonsa liukkaan jään päällä, eivät välttämättä sanankäänteitään haastattelutilanteessa kaukalon ulkopuolella. Siten ajoittain tuntuu, että julkisuuden jääkiekkoilijoille asettamat odotukset ja paineet ovat kovempia, kuin he itse ovat valmiita myöntämään.

... se on kiva varmaan lapsille niin kuin avata se lehti ja... kello käy ja kuusi tappiota putkeen ja näin, niin koeta siinä sitten olla luova valmentaja ja miettiä, että miten tämä avauspeli saataisiin paremmaksi. – valmentaja, Liiga

²⁵ Ripatti (2002, 35–37) kirjoittaa, että suomalaisessa urheilun hyvässä kertomuksessa käsitellään sellaisia urheilijoiden ominaisuuksia, joita urheilemalla voidaan edistää. Hän jakaa urheilun hyvän kertomuksen kolmeen teemaan, fyysiseen ja henkiseen kasvatukseen sekä sankaruuteen.

3.2 Aineiston tuottaminen

Tutkimuksellinen analytytisyys ja tutkimuskysymykseen vastaaminen mielessä olen tuottanut tutkimusaineistoa suomalaisten jääkiekkjoukkueiden toimijoiden kanssa kesäkuusta 2009 helmikuuhun 2012.²⁶ Tutkimusaineiston tuottamisen menetelminä ovat toimineet haastattelu ja havainnointi. Perinteisesti johtajuus-tutkimus, kuten johtamisen ja organisaatioiden tutkimus ylipäänsä, on tukeutunut kyselyihin aineiston keruussa. Hillerin ym. (2011) kirjallisuuskatsauksessa todetaan, miten arvostettujen johtajuustutkimusta julkaisevien lehtien tutkimuksista vuosien 1985 ja 2009 välillä ainoastaan kolmessa prosentissa aineistoa oli tuotettu haastatellen ja 1,5 prosentissa havainnoiden²⁷.

Kun tutkija on kiinnostunut johtajuuden havainnoinnista liike-elämän organisaatioissa, hänen läsnäolonsa voi aiheuttaa paikallisille toimijoille tietoista tai tiedostamatonta tarvetta esiintyä jonkinlaisena, epäautenttisenä (Conger 1998, 112). Puolestaan urheilijat, kuten esimerkiksi myös näyttelijät, muusikot ja tanssijat, ovat tottuneet siihen, miten heidän työskentelyään tarkkaillaan herkeämättä. Näiden esittävien taiteilijoiden suorituksen epäautenttisuuteen voisi ennemmin johtaa se, jos toimintaa ei olisikaan kukaan seuraamassa. Luonnollisuuden mittarilla myös haastattelumenetelmät ovat tiedon tuottamiseksi ainakin urheilijoiden parissa soveliaita. Urheilijat ja erityisesti urheiluvalmentajat ovat tottuneita haastattelutilanteisiin, jolloin tieteellisen tutkimusaineiston tuottaminen haastatteluun ei tuntune heistä täysin vieraalta.

Jos haastatteluiden käyttämisessä aineiston tuottamisen menetelmänä urheilijoiden parissa on etunsa, sillä on myös tunnustettavat heikoutensa. Ensiksi, erityisesti joukkueurheilun maailmassa elää vahvana joukkueen yhteenkuuluvuutta ja keskinäistä sitoutuneisuutta suojeleva henki. Oman urheiluperheen asioista ei mielellään juoruilla ulkopuolisille, jolloin toimijoiden sisimpään voi olla vaikea kaivautua haastattelumenetelmin. Kun urheilijat ovat tottuneet esiintymään haastattelutilanteessa, he kykenevät välttelemään tietynlaisia vastauksia ja suosimaan toisenlaisia. Toiseksi, kehollaan työtä tekevien voi olla vaikea selittää sanallisesti asioita, joita he osaavat tehdä (Taylor 2002). Esimerkiksi huippu-urheilijan täytyy osata tehdä asioita, ei selittää niitä sanallisesti. Aineiston tuottamisen mene-

²⁶ Aineistoa on tuotettu lähes kolmen vuoden ajan. Pidän tutkimukseni aihepiiriä, johtajuutta jääkiekkjoukkueessa, kaiken aikaa uudelleen rakentuvana. Koen tämän muutosprosessin kuitenkin siinä määrin hitaana, että tällä aineiston tuottamisen ajanjaksolla muutokset ovat merkitykseltään vähäisiä. Tämän seurauksena ajattelen sekä ensimmäisen ja viimeisen haastattelukeskusteluni että havainnointitarkkojen tuotosten heijastelevan samaa aikakautta. Siten määritän tutkimukseni ennemmin poikittais- kuin pitkittäistutkimuksen luonteiseksi.

²⁷ Tarkastellut lehdet olivat *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Vocational Behavior*, *The Leadership Quarterly*, *Management Science*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Personnel Psychology* ja *Strategic Management*.

telmänä haastattelu voi johtaa tilanteeseen, jossa vastauksen paikallista soveliaisuutta voi haastattelijan olla vaikea arvioida ilman vankkaa paikallista kokemusta. Tämän tutkimuksen haastatteluin ja havainnoiden tuotettua aineistoa täydennetään tutkijan omakohtaisella kokemuksella jääkiekon maailmasta. Kokemukseni tutkimuskontekstista tarjoaa ainutlaatuisen sisäänpääsyn käsillä olevan tutkimuksen aineistoon ja sen tulkintaan.

3.2.1 Tutkijan sisäänpääsy ja aseointi kohdekontekstiin

Tämä tutkimus ei edusta autoetnografista tutkimusta sen varsinaisessa muodossaan. Itseni tietoinen tarkastelu tai ainakaan sen systemaattinen taltiointi ei ole toteutunut tämän tutkimuksen aineiston tuottamisessa. Kuitenkin kun tutkimuksen lähtökohdat pohjautuvat tieteenfilosofiseen ja johtajuusteoreettiseen ymmärrykseen, jossa tiedon rakentuminen nähdään sosiaalisiksi, yhteiseksi, myös tutkijan ja tutkittavien välillä (Hosking 2011a, 458), on tässä tutkimuksessa tarpeen huomioida tutkijan osuus tutkimusprosessissa. Tällainen refleksiivisyyttä korostava tutkimusote on erityisesti laadullisen tutkimuksen suosion lisääntyessä tullut yhä yleisemmäksi (Cunliffe 2003). Cunliffe (2003, 985) esittää, miten sosiaaliteiden valtavirtatutkimuksessa ontologia ja epistemologia on erotettu toisistaan, koska sosiaalinen todellisuus nähdään ulkoisena ilmiönä ja siten se, miten tiedetään maailmasta ja miten maailmaa teoretisoidaan, on erillinen siihen, miten se koetaan. Tällöin tiedon esittäminen on ollut ongelmatonta, koska tutkijat ovat voineet havainnoida todellisuutta, tunnistaa kausaalisuuksia ja kehittää uskottavia, objektiivisia ja empiirisesti testattavia teorioita ja selitysmalleja, jotka toimivat toiminnan perustana. Refleksiivisyys kuitenkin horjuttaa edellä mainittua näkemystä, kun se tarjoaa vaihtoehdon, jonka mukaan tutkijat ovat jatkuvasti luomassa merkityksiä ja sosiaalista todellisuutta, kun he ovat toisiinsa vuorovaikutuksessa ja käsittelevät kokemuksiaan. Lumsden (2013) kirjoittaa siitä, miten tutkija on sitä, mitä tutkii. Sosiaalitutkimuksessa arvoneutraali asemoituminen on mahdollonta, kun tutkija ottaa väistämättä jonkinlaisen aseman suhteessa tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimusraportin ja sen kuvausten ymmärtämiseksi sekä uskottavuuden lisäämiseksi on olennaista viestiä lukijalle riittävän seikkaperäisesti tutkimusilmiön sekä sen keskeisimpien tuottajien taustoista. Perustelu tämän tutkimuksen tapauksessa syntyy Hoskingin (2006b) ajatuksesta, jonka mukaan todellisuus rakentuu kulttuurishistoriallisessa prosessissa. Myös tutkija ja hänen taustansa, elämänmuotonsa, ovat osa kontekstia, joka vaikuttaa tutkimustekstin luonteeseen (Gergen & Thatchenkery 2006). Siten taustat antavat lukijalle lisävalaistusta, jotta tutkimuksen kuvaukset muuttuvat perustellummiksi ja ymmärrettävemmiksi. Vaikka tämä tutkimus ei edusta autoetnografista tutkimusta, eikä minulla ole

tutkittavieni yhteisöön ”täysjäsenyyttä” (Brannick & Coghlan 2007), koen tekeväni tutkimustani kontekstiini nähden sisältäkäsini (Evered & Louis 1981). On esimerkiksi ratkaisevaa tiedostaa, että minulla on omakohtaista kokemusta jääkiekon maailmasta sekä pelaajana, valmentajana että nykyisenä penkkiurheilijana. Se, että minulla on pitkäaikainen kokemus jääkiekon maailmasta, ei tee minusta entiteettiajattelun mukaista ulkopuolista (tai sisäpuolistakaan) tietäjää, joka voisi ehdottomasti tietää, mitä jääkiekkoilun parissa toimivien mielissä liikkuu. Kuitenkin kokemukseni jääkiekkomaailman toimijana antaa minulle erilaiset lähtökohdat täydentää erilaisia ilmiöitä paikallisiin konventioihin sopivaksi. Painottamatta sitä, mikä tulkinta jääkiekon johtajuudesta on oikea ja mikä väärä, kokemuksellani jääkiekosta on väistämättä vaikutusta tutkimustekstiini.

Tämän tutkimuksen aineisto ja sen avulla rakennetut tulkinnat ovat ainakin kolmesta syystä erityisiä. Ensiksi, sisäänpääsy havainnoimaan ja haastattelemaan tutkimuksen kohdeorganisaation jäseniä ei tämänkaltaisten aineistontuottamisen menetelmien yleistymisestä huolimatta ole itsestään selvää. Laurila (1997, 408–409) on nostanut esiin, miten tutkija voi törmätä tavoittelemansa tutkimuskontekstiin sisäänpääsyssä esteisiin, kun luvan myöntävät toimijat eivät tunnista tarvetta esillä olevalle tutkimukselle tai kun he pelkäävät tutkimuksessa paljastuvan organisaation tai heidän oman maineen kannalta jotain haitallista. Tämän tutkimuksen tapauksessa lupa haastatteluille saatiin yllättävänkin helposti. Osa haastateltavista oli minulle entuudestaan tuttuja, joiden suostuminen haastateltavaksi ei ollut odottamatonta. Haastateltavien joukossa oli kuitenkin myös useita entuudestaan minulle tuntemattomia, joista kukaan ei kuitenkaan kieltäytynyt haastattelusta. Silverman (2010, 202–206) jakaa etnografisen tutkimuksen aineistontuottamisen puitteet kahteen, suljettuun ja avoimeen, olosuhteeseen. Jääkiekkjoukkueen toiminnan havainnoimiseksi ottelut ja laajoin osin myös harjoitukset ovat yleisölle avoimia tilaisuuksia. Osaan harjoitusolosuhteista ja joukkueen pukuhuoneeseen ulkopuolisen tarkkailijan pääsy on kuitenkin tavanomaisesti evätty. Moore ja Stokes (2012, 441) huomioivat tutkimuksen viitekehystänsä rakentaessaan, miten urheilualalla suuren yleisön kiinnostus ja mediahuomio voivat olla siinä määrin suurta, että urheiluorganisaatiot kokevat toisinaan tarvetta julkisuuden vastapainoksi sulkeutua kuoreensa. Robidoux (2001, 5) kuvaa etnografisessa tutkimuksessaan, miten haastavaa oli päästä tarkastelemaan jääkiekkjoukkueen toimintaa sisältä käsin. Jääkiekkjoukkueen yhteisö pyrkii olemaan erillinen laajemmasta yhteisöstä. Robidoux ei kokenut, että hänen läsnäolonsa olisi rikkonut joukkueen yhtenäisyyttä, mutta tungettelevaksi hänet varmasti koettiin, kun hän sai pelaajilta lempinimen vakooja. Tässä tutkimuksessa sisäänpääsy jääkiekkjoukkueen maailmaan on kuitenkin ansaittu, kun minulla on monivuotinen kokemus jääkiekkjoukkueen pukuhuonetoista sekä pelaajana että valmentajana. Lisäymmärrystä näistä tarkkaan varjelluista tiloista sain, kun onnistuin neuvottelemaan itselleni pääsyn havainnoimaan jääkiekkjoukkueen arkea osana väitös-

kirjani aineistontuottamista. Brannick ja Coghlan (2007, 67) sekä Laurila (1997, 410) kuitenkin muistuttavat, että sisäänpääsy haastattelemaan tai havainnoimaan tutkimuskontekstinsa toimijoita ei kuitenkaan takaa tutkijalle pääsyä avoimeen tiedonvaihtoon.

Toiseksi, sisäänpääsy sellaiseen keskusteluun, jossa ei pyritä varjelemaan ammattisalaisuuksia tai peittelemään paikallisesti hyväksytyjä mutta yhteiskunnallisesti kyseenalaistettuja toimintatapoja, voi olla ei-jääkiekkoilijalle ylitsepääsemätöntä. Haastattelukeskusteluissa monet kumppanini viestivät sanavalinnoillaan ja lausesisällöillään implisiittisesti tai eksplisiittisesti, miten he tunnistavat keskustelewansa jääkiekon maailmassa mukana olleen kanssa. ”*Kyllähän lätkässä, se kuuluu lätkän luonteeseen. Kuten tiedät.*” Edelleen hyvin tuntemani entinen pelikaverini suhtautuu minuun keskustelukumppanina yhtäältä täysin vieraana ja toisaalta hänet ja hänen ammattipiirinsä hyvin tuntevana: ”*Varmaan säkin tiedät kenestä me puhutaan, niin...*” Tämä lausahdus ilmeni kontekstissa, jonka perusteella tulkitsen hänen toisaalta puhuvan jollekin ulkopuoliselle tutkijalle, jolle pukukopissa ilmeneviä asioita ei voi kertoa. Samanaikaisesti hän osoittaa tiedostavansa hyvin, että tunnistan hänen kuvauksistaan, kenestä on kyse. Haastattelussa, jossa toisena osapuolena oli minulle entuudestaan vieras henkilö, ilmeni toisenlainen tilanne.

Kyllä jos puhutaan ihan huippu-urheilusta, mun mielestä sillä ei ole mitään muuta tarkoitusta. Sitten puhutaan ihan eri urheilusta, jos aletaan puhumaan kansojen liikuttamisesta, hyvän kunnan saavuttamisesta. Ne on näitä juttuja, mitä yleensä valmentajat puhuu lehtiin. Tosiasia on vaan vittu ne haluaa voittaa, ne haluaa tehdä sitä, se on mun mielestä fakta. Mutta sitä ei voi sanoa lehteen, etenkin naistenlehteen. – valmentaja, Liiga

Kun keskustellaan tutkijan asemasta, ei voida pitäytyä ainoastaan siinä, minikäläisen aseman tutkija itse suhteessa tutkimukseen, tutkimuskontekstiin ja kontekstin toimijoihin ottaa, vaan ilmiötä täytyy pohtia monipuolisemmin. Keskusteltavaksi täytyy esimerkiksi nostaa se, minkä aseman kontekstin toimijat tutkijalle antavat. Kokeeko edellisen sitaatin tilanteessa haastateltava puhuvansa puolueettomalle tutkijalle, erityisesti vielä kauppatieteilijälle vai entiselle jääkiekkoilijalle? Seuraavassa alaluvussa, haastattelut, avaan yksityiskohtaisemmin haastateluaineiston tuottamista sekä valmentajien että pelaajien kanssa ja pohdin prosessin onnistuneisuutta.

Kolmanneksi, sisäänpääsy sellaiseen tulkintaan, jonka sisäpiiriläisyyteni sallii, ei ole ulkopuolisen tarkastelijan helposti saavutettavissa. Etnografinen tutkimus pyrkii syvälle paikalliseen kulttuuriin, jotta voitaisiin ymmärtää sisältä käsin paikallisesti ainutlaatuisia ilmiöitä (ks. esim. Eriksson & Kovalainen 2008, 137).

Bathurst ja Ladkin (2012) korostavat, miten sisäpiiriläisen status on sallinut heidän lähestyä vaiettuina pidettyjä ryhmätoiminnan ilmiöitä. He myöntävät, miten sisäpiiriläisyys voi joskus sokaista tietynlaisilta itsestään selviltä, liian ilmeisiltä tapahtumilta ja ulkopuolinen tarkastelija voi onnistua tuottamaan laajempia johdopäätöksiä, kun hän on pitänyt etäisyyttä kohdeilmiöön. Samoin lähelle paikallisuutta pyrkivään tutkimukseen kannustavat Barley ja Kunda (2001) huomauttavat, miten sisäpiiriläinen voi toisaalta olla liian lähellä, jotta hän huomaisi arkipäiväiset paikalliset ilmiöt. Tällöin ulkopuolinen tarkkailija saattaisi tunnistaa jotain, minkä merkitystä sisäpuolinen ei tiedosta. Esimerkiksi Brannickin ja Coghlanin (2007) mukaan sisäpiiriläinen voi ottaa asiat itsestään selvinä, odotettuina, ilman pyrkimystä selvittää, mitä vaihtoehtoista keskustelukumppani selonteollaan voi tarkoittaa. Kuitenkin Bathurst ja Ladkin (2012) näkevät sisäpiiriläisyydestä koituvat ongelmat ulkopuolisen tarkkailijan ongelmiin nähden pieninä. Paikallisen ymmärryksen saavuttamiseksi etnografiset tutkimukset ovat tyypillisesti monivuotisia projekteja ja voi hyvin perusteella arvata, että kulttuurinen ymmärrys monen vuoden sisältäpäin kohdennetusta tarkkailusta huolimatta jää paikallisten ymmärrykseen nähden vajavaiseksi. Kun tämän tutkimuksen konteksti, jääkiekkjoukkue, on ollut minun toinen perheeni 30-vuotiaaksi asti, uskallan väittää, että minun kulttuurinen ymmärrykseni jääkiekkjoukkueen toimista on syvää ja merkittäväällä tavalla tutkimuksellisesti ainutlaatuista.

Kun haastattelu- ja havainnointiaineistoa tukevaa autoetnografisluonteista aineistoa ei tässä tutkimuksessa ole kerätty systemaattisesti eikä tapahtumahetkellä, aineisto pohjautuu tutkijan muistoihin²⁸. Tästä aiheutuu ainakin kahdenlaisia ongelmia. Ensiksi, ihmisen muisti on valikoiva ja on vaarana, että muistan tai tahdon muistaa vain tietynlaisia tapahtumia urheilu-urani varrelta. Toiseksi, sosiaalisen todellisuuden prosessuaalisen luonteen vuoksi menneitä tapahtumia rakennetaan kaiken aikaa uudelleen, jolloin nykyisyydessä menneet tapahtumat vaikuttavat erilaisilta kuin tapahtumahetkellä. Sosiaalinen todellisuus rakentuu kaiken aikaa, jolloin muistojen kohteena olevat ilmiöt rakentuvat yhä uudelleen. Nykyisyydessä menneisyyden tapahtumia merkityksellistetään eri lähtökohdista kuin aikanaan tapahtumahetkellä. Toisaalta näitä ongelmia ei tunnisteta tämän tutkimuksen suhteen kohtalokkaina. Kun tutkimuksessa ei ole tarkoitus löytää jääkiekkomaailman ehdottomia totuuksia, vaan tunnustetaan, että tutkimuksen tulokset ovat tutkijalähtöisesti väritynyttä, muistojen paikkansapitävyys ei ole yk-

²⁸ Aineiston osana käytetyt muistot kumpuavat ajalta, jolloin olen pelannut ja valmentanut jääkiekkoa. Junioriurani alkoi Turun Palloseuran luistelukoulusta 6-vuotiaana ja päättyi 14 vuotta myöhemmin saman seuran vanhimmissa junioreiden ikäluokassa, A-nuorissa. Aikuisjääkiekkoilun aloitin seuraavana kautena Tuto Hockeyssä, jossa pelasin Mestistä viisi kautta. Viimeisen pelajakauteni pelasin Ruotsin kolmannen sarjatason Uppsala Hockeyssä. Tämän jälkeen palasin Suomeen ja aloitin valmennusurani. Toimin Tuto Hockeyyn B-junioreissa apuvalmentajana yhden kauden ja tämän jälkeen saman seuran A-nuorissa apuvalmentajana kolme kautta.

siselitteisen ehdotonta. Sosiaalinen todellisuus on relationaalisesti rakennettua, kun tutkijankin ääni korostuu paikoittain haastattelu- ja havainnointiaineiston reflektioivana tulkintakehyksenä ja lisäymmärryksen tuottajana.

3.2.2 *Haastattelut*

Haastatteluaineisto koostuu haastatteluhetkellä pääosin Liigan (1. sarjataso) ja Mestiksen (2. sarjataso) joukkueissa toimineiden päävalmentajien ja pelaajien haastatteluista. Mukana on myös yksi haastateltu Suomi-Sarjan (3. sarjataso) valmentaja. Kaiken kaikkiaan haastateltujen joukko koostuu kahdeksasta valmentajasta ja kymmenestä pelaajasta, jotka edustivat haastatteluhetkillä kahdeksaa eri seuraa. Osaa haastateltavista haastattelin useampaan otteeseen ja yhdessä haastattelussa oli kaksi pelaajaa samanaikaisesti²⁹. Tuotettu haastatteluaineisto koostuu 21 haastattelusta, jotka ovat kestoltaan tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Valmentajien kanssa toteutin yksitoista ja pelaajien kanssa kymmenen haastattelua.

Kun aloitin haastattelemisen, tavoitteenani oli haastatella joukkueen päävalmentajaa ja vähintään kahta saman joukkueen pelaajaa. Koin päävalmentajan haastattelun erityisen keskeiseksi ja aloitin niistä. Jälkeenpäin toteutettavilla pelaajahaastatteluilla uskoin jotenkin varmistavani päävalmentajan lausuntoja. Kun myöhemmin olin perehtynyt laajemmin johtajuuskirjallisuuteen, löytänyt sen kirjallisuuden keskustelun, johon halusin osallistua ja muuttanut alkuperäistä lähestymistapaani kohdeilmöön, suhtautumiseni aineistolle kohdistettaviin vaatimuksiin muuttui. Lopullisessa aineistossani näkyy alkuperäiset aikeeni, kun päävalmentajien suhteellinen osuus on suuri.

Kun alun perin ajatuksenani oli haastatella jääkiekon maailman toimijoita joukkueittain, päävalmentajaa ja vähintään kahta saman joukkueen pelaajaa, tavoitteenani oli vertailla eri joukkueissa ilmenevää johtajuutta. Pysin etsimään samankaltaisuuksia ja poikkeavuuksia. Edelleen kun olin ottanut ensiaskeleita relationaalisen johtajuuden kirjallisuuteen, ajatukseni joukkueittaisesta tiedonmuodostuksesta säilyi, koska kyseisessä kirjallisuudessa keskustellaan siitä, miten tieto muodostuu paikallisesti, siis ehkä joukkueittain. Myöhemmin kuitenkin ymmärsin, miten nykyiseen konstruktionistiseen tutkimukseeni nähden erilaisista

²⁹ Haastattelussa, jossa oli paikalla samanaikaisesti kaksi pelaajaa, halusin kokeilla, millaisia vaikutuksia kahden pelaajan samanaikaiselle läsnäololle olisi yhtäältä haastattelutilanteen etenemiseen ja toisaalta erilaisten ilmiöiden esiin tuloon. En toteutushetkellä kuitenkaan havainnut tämän tutkimuksen kannalta huomattavaa hyötyä yksilöhaastatteluihin verrattuna, joten päätin jatkaa yksilöhaastatteluin. Jälkikäteen pohdittuna tämänkaltaiset parihaastattelut tai isomman joukon ryhmähaastattelut voisivat muodostaa mielekkään jatkotutkimusidean, mutta palaan pohdintaan tutkimuksen lopulla.

lähtökohdista ajatteluni vielä tuolloin kumpusi³⁰. Relationaalisen lähestymistavan ajatus, että paikalliset sosiaalikultuuriset ja -historialliset rajat sitovat asioille annettuja merkityksiä, ei sinällään tee tarvetta tai anna lupaa aineiston rajaamiselle joukkueittain. Näin on siksi, että paikallisuus ei ole etukäteen rajattavissa joukkueen rajoiksi, vaan paikallisuus voi ilmetä joko yli joukkuerajojen tai joukkuetta pienemmässä yksikössä. Paikallisuus määrittyy paikallisesti.

Vaikka paikallisuus olisi ymmärrettävissä kunkin joukkueen yhteiseksi paikallisuudeksi, oman ongelmansa paikallisuuden rajaamiselle aiheuttaisi valmentajien ja pelaajien vaihtuvuus joukkueissa. Yksittäinen päävalmentaja on valmentanut 2000-luvulla SM-liigajoukkuetta yhtäjaksoisesti keskimäärin alle kaksi pelikautta³¹. Kun pelaajien vaihtuvuus joukkueissa on ollut yhtä aktiivista³², olisi äärimmäisen vaikea määrittää jonkin tietyn joukkueen rajojen sisäpuolella tietyllä tavalla rakentuvaa johtajuutta. Usko joukkueen rajojen sisäpuolella määritettävään johtajuuteen pohjautuisi ajatukseen, että johtajuus piilee organisaation rakenteissa, eikä sosiaalisena ihmisten keskuudessa. Vasta-argumentiksi edelliseen voidaan nostaa jääkiekkomaailman varsin laaja tukeutuminen siihen, miten tietyille joukkueille on rakentunut ja yhä rakennetaan tietynlainen identiteetti. Kalpa ja TPS ovat hyvin luistelevia, mutta pehmeitä. Jyväskylässä ”kahvataan”. HIFK pelaa ”brändin mukaista pelottelujääkiekkoa”. Ässät pelaa ”porilaisella hulluudella”. Saipa on tunnettu ”kuspääjääkiekosta”. Tässä tutkimuksessa kuitenkin vältellään edellä esitellyn kaltaista ehdotonta pysyvyyttä ja tukeudutaan ennemmin näkemykseen, että kukin hetkellinen joukkue rakentaa identiteettiään uudestaan. Sosiaalisen toiminnan kulttuurishistoriallinen luonne vaikuttaa paikallisesti ylläpidettyihin ja uusintettuihin todellisuuksiin ja siten porilainen hulluus tai lappeenrantalainen kuspäisyys ovat kuitenkin mukana muodostamassa mahdollista paikallista identiteettiä ja johtajuutta.

Kun tässä tutkimuksessa tukeudutaan ajatukseen, että sosiaalisia ilmiöitä ylläpidetään ja muokataan uudelleen kulttuurishistoriallisessa prosessissa, myös haastattelutilanteen tuotosta tulee ymmärtää samalla tavoin prosessuaalisena.

³⁰ Koivunen (2003, 33) huomasi väitöskirjaprojektissaan johtajuusajattelustaan vastaavanlaisen kehityskaaren.

³¹ Vilén (2014) kirjoittaa Helsingin Sanomien tekemästä selvityksestä, jonka mukaan pääkaupunkiseudun Liigajoukkueiden päävalmentajien yhtäjaksoinen valmennuspesti on 2000-luvulla kestänyt keskimäärin 69 ottelua eli hieman yli yhden kauden. Muiden Liigajoukkueiden päävalmentajien pesti on kestänyt keskimääräisesti 30 ottelua pidempään, mikä sekään ei muodosta kahta kokonaista kautta.

³² Valmentajien ja pelaajien aktiivinen liikkuminen joukkueiden välillä ilmenee myös tämän tutkimuksen aineistosta. Jos tarkastellaan haastatteluihin osallistuneiden pelaajien ja valmentajien uran etenemistä, voidaan havaita, että kun siirrytään haastatteluhetkestä seuraavaan pelikauteen, pelaajista ja valmentajista enää 10 edusti samaa seuraa kuin haastatteluhetkellä. Kun siirrytään vielä kausi eteenpäin eli kaksi kautta haastatteluhetkestä, pelaajista ja valmentajista ainoastaan 3 edusti samaa seuraa kuin haastatteluhetkellä. Lisäksi yksi näistä kolmesta oli ehtinyt edustamaan välissä toista seuraa reilun kauden ajan.

Valmentajien ja pelaajien kanssa tuotettua keskustelua värittää osallisten historia. Esimerkiksi jos keskustelen Oulun Kärppien pelaajan kanssa johtajuudesta jääkiekkjoukkueessa, hänen vastauksensa ei ilmennä tilannetta ainoastaan Kärppien osalta, vaan hänen lausuntoihinsa vaikuttavat myös aikaisemmat kokemukset esimerkiksi Kajaanin Hokin tai Haukiputaan Ahmojen edustamisesta. Samalla tavoin keskusteluun voisi nostaa kaikki mahdolliset taustatekijät, jotka haastattelutavan historiassa ovat hänen ymmärrykseensä maailmasta vaikuttaneet, mutta yksinkertaistuksen vuoksi pitäydytään nyt vain jääkiekkomaailman piirissä. Siten vaikka haastateltavanani ovat olleet 18 valmentajaa tai pelaajaa, jotka edustivat haastatteluhetkillä kahdeksaa seuraa, tutkimusaineiston voi ajatella viestivän johtajuudesta laajemmasta joukosta kuin vain näistä kahdeksasta seurasta.

Kaiken kaikkiaan haastateltavina mukana olleet kahdeksan valmentajaa muodostavat keskiarvoltaan valmentajan, joka on valmentanut aikuisten sarjoissa joko ylimmällä, toiseksi ylimmällä tai kolmanneksi ylimmällä sarjatasolla 11 pelikautta päävalmentajana ja yhden kauden apuvalmentajana. Valmentajien keskiikä haastatteluhetkellä oli 49 vuotta. Pisin valmennusura oli haastatteluhetkeen mennessä kestänyt 22 kautta. Lyhin päävalmennusura oli neljän kauden mittainen. Keskiarvoinen 11 kautta kestänyt päävalmennusura jakautui 3,5 kauteen Liigassa, 3 kauteen Mestiksessä, 1,5 kauteen Suomi-Sarjassa, 2 kauteen ulkomaiden pääsarjoissa ja 1 kauteen ulkomaisten sarjojen pääsarjaa alemmissa sarjoissa. Valmentajista 2 ei ollut koskaan valmentanut Liigassa, 2 ei ollut koskaan valmentanut Mestiksessä, 3 ei ollut koskaan valmentanut Suomi-Sarjassa ja 4 valmentajalla ei ollut kokemusta ulkomaisen joukkueen valmentamisesta. Valmentajat olivat haastatteluhetkeen mennessä edustaneet aikuisten kolmella korkeimmalla sarjatasolla yhteensä 20 eri suomalaista seuraa. Juniorivalmennuksessa oli haastatelluista toiminut yhtä lukuun ottamatta kaikki.

Jääkiekon valmentamista edeltää tyypillisesti jonkinlainen pelaajaura. Ainoastaan yksi haastatelluista valmentajista ei ole pelannut urallaan aikuisten kolmella ylimmällä sarjatasolla. Keskiarvoisella valmentajalla on 13-kautinen pelaajaura, joka koostuu 7,5 kaudesta Liigaa, 2 kaudesta Mestistä, 0,5 kaudesta Suomi-Sarjaa ja 3 kaudesta ulkomaan sarjoja. Valmentajat ovat pelaajaurallaan edustaneet 14 suomalaista seuraa. Pelaajana Suomen maajoukkueen edustustehtävissä joko juniori-, B- tai A-maajoukkueissa on valmentajista esiintynyt kuusi.

Haastateluissa mukana olleet kymmenen pelaajaa muodostavat keskiarvoltaan pelaajan, joka on pelannut aikuisten kolmella ylimmällä sarjatasolla 10,5 pelikautta. Pelaajien keski-ikä haastatteluhetkellä oli hieman alle 29 vuotta, joten haastateltavien pelaajaura aikuisten tasolla alkoi keskimäärin 18-vuotiaana. Pisin peliura aikuisten tasolla oli haastatteluhetkeen mennessä kestänyt 15 kautta, lyhin kuusi kautta. Keskiarvoinen 10,5 kautta kestänyt pelaajaura jakautui 5,5 kauteen Liigassa, 4 kauteen Mestiksessä ja yhteen kauteen ulkomaisissa sarjoissa. Pelaajista 1 ei ollut koskaan pelannut Liigassa, 1 ei ollut koskaan pelannut Mestiksessä

ja 4 ei ollut koskaan pelannut ulkomaisissa sarjoissa. Seuraavassa taulukossa kiteytetään edellä esitetty.

Taulukko 1 Haastattelujen valmentajien ja pelaajien keskiarvoinen kokemus kausina haastatteluhetkellä

	Valmentajat (8)		Pelaajat (10)
Ikä	49		29
	Päävalmentajina	Pelaajina	
Liiga	3,5	7,5	5,5
Mestis	3	2	4
Suomi-sarja	1,5	0,5	
Ulkomaat	3	3	1
Yhteensä	11	13	10,5

Kuten yllä oleva taulukko koostaa, haastatteluaineistoa tuottamassa ollut joukko koostuu henkilöistä, joilla on takanaan useita vuosia pelaajina sekä henkilöitä, joilla on takanaan vuosia sekä pelaajana että valmentajana. Lähes poikkeuksetta valmentajat ovat joskus urheilu-urallaan myös pelanneet ja siten heillä on haastatteluihin osallistuneita pelaajia monipuolisempi kokemus jääkiekkjoukkueen toiminnasta. Toisaalta jos tarkasteltaisiin sitä, miten menestyksellä pelaajaura valmentajilla on ollut, miten ammattimaiselle tasolle valmentajat ovat pelaajaurallaan päässeet, voitaisiin huomata, ettei parhaista pelaajista tule välttämättä parhaita valmentajia. Kuitenkin valmennusuralle päätyvät ja siellä pysyvät joskus pelanneet ovat tietyllä tapaa valikoitunutta porukkaa. Haastatteluaineiston tuottamisen osallisena minulla tutkijana on puolestaan pelaaja- ja valmentajakokemuksen lisäksi myös tutkimuksellinen orientaatio, kun tulkitseen haastattelu-keskusteluissa tuotettua.

Tämän tutkimuksen keskeinen aineiston tuottamisen metodi on ollut haastattelu. Haastatteluun aineiston tuottamisen menetelmänä on suhtauduttu monin tavoin. Tässä tutkimuksessa huomioidaan, että haastattelu ei ole ainoastaan aineiston keräämisen instrumentti, kuten monet siihen suhtautuvat. Sen sijaan tunnustetaan, että haastattelu on moniulotteinen sosiaalinen tilanne, joka pitää sisällään useita erilaisia sosiaaliseen kanssakäymiseen ratkaisevasti vaikuttavia voimia, joiden huomioiminen ja siten lähempi tarkastelu osana tutkimusraporttia on tarpeen (Alvesson 2011). Tässä tutkimuksessa pyritään tarjoamaan lukijalle mahdollisuus arvioida tutkimuksen läpinäkyvyyttä myös tässä suhteessa. Vähintäänkin tieto tämän tutkimuksen ymmärryksen kannalta olennaisesta sosiaalisen todellisuuden moniulotteisesta luonteesta on lukijan hyvä tiedostaa.

Haastattelutilanteessa muodostettu tieto on aina jollakin tapaa väritynyttä. Peruste tälle syntyy wittgensteinlaisesta ajatuksesta, jonka mukaan kielen käytön

voi nähdä olevan kytköksissä paikallisiin elämänmuotoihin ja niihin liittyviin kielipeleihin (Gergen & Thatchenkery 2006). Haastateltava antaa tiedostaen tai tiedostamattaan tietynlaisen kuvan keskustelussa olevasta ilmiöstä. Joskus kyse voi olla tahallisuudesta, tietystä intressistä syntyvästä tarpeesta näyttäytyä tietynlaisena. Toisaalta sosiaalinen maailma on luonteeltaan moniääninen ja kaikkien mahdollisten äänien sisällyttäminen puheeseen ja viestiminen keskustelutilanteessa ei onnistu, vaikka halua olisikin. Kun haastattelutilanteen tuotosta analysoidaan, on huomioitava, että keskustelussa tuotettu selonteko nojaa tahtomattakin jonkinlaiseen ymmärrykseen maailmasta ja on siten tiettyjä lähtökohtia suosivaa. Tosin sosiaalisen todellisuuden moniäänisyyden huomiointi osana aineiston analyysiä on merkityksellistä vasta, kun ollaan tietoisia tutkimuksen tieteenfilosofisista lähtökohdista. Jos tutkimus pohjautuu näkemykselle, että kieli on maailman kuva ja metafysisyydestä keskustelu on mieletöntä, ei ole tarpeen pohtia puheen sosiaalisia taustoja.

Jotkin haastatteluista etenivät tavalla, johon en näin jälkikäteen voi väittää olevani erityisen tyytyväinen, pikemminkin olen hieman häpeissäni. Toisaalta jälkikäteen kummeksunta herättää huomioimaan tutkimusprosessin inhimillisempiä piirteitä, jotka tekevät eroa kovaan suhteeseen, objektiiviseen asemoitumiseen ja toden tavoitteluun. Joillain ensimmäisistä haastattelukerroistani aloitin keskustelun tiedustelemalla haastateltavan nimeä. Olin kuitenkin itse valinnut haastateltavani ja tiesin varsin hyvin kenen kanssa keskustelin. Vielä useilla jälkimmäisistäkin haastattelukerroista tiedustelin valmentajilta, olivatko he pelanneet jääkiekkoa ennen valmentajiksi ryhtymistään. Osoitin tällaisia kysymyksiä valmentajille, jotka ovat hyvin tunnettuja jääkiekon maailmassa, ja siis minulla oli jo ennen kysymystä tietoa kysymyksen vastauksesta. Olin keräämässä aineistoa kuin kyselyllä ja sillä on voinut olla vaikutusta siihen, miten haastateltavat ovat positioineet minut. He ovat herkästi saaneet vaikutelman tutkijasta, eivät ehkä ainakaan jääkiekkomaailman toimijasta. Siten, vaikka he tietäisivätkin, että minä olen pelannut jääkiekkoa, he rakentavat minulle identiteettiä, joka on enemmän ulkopuolinen heidän maailmaansa nähden.

Tutkimusaineiston tuottaminen muokkautui prosessin edetessä kaiken aikaa. Jälkikäteen huomaan aloittaneeni siten, että pyrin objektiivisuuteen, mahdollisimman vähäiseen häiriöön, totuuteen, joka lymyäisi jossain ulkopuolella. Aineisto olisi toisenlaisilla lähtökohdilla voinut muotoutua erilaiseksi. Ensivaiheiden haastatteluiden aikainen ymmärrykseni sosiaalisen maailman luonteesta ei kuitenkaan tee sen ajatusvaiheen haastatteluista väheksyttäviä. Kyse on lähinnä aineistoon suhtautumisesta. Jos haastatteluprosessin alkuvaiheessa odotin haastateltavien puheellaan paljastavan totuuden ulkoisesta maailmasta, nyt suhtaudun puheeseen sosiaalista maailmaa ylläpitäväksi ja uudelleen rakentavaksi. Haastattelutilanteiden selonteoissa, dialogisessa keskustelussa, minä ja haastateltava yhdessä muodostamme johtajuutta jääkiekkjoukkueessa uudelleen. Viitaten Gre-

gory Batesoniin ja David Bohmiin Hosking (2011a) toteaa dialogin olevan puhtaimmillaan vapaata itsekkäistä tavoitteista tietää toisesta ja kontrolloida toista. Kumppaniaan arvostava keskustelu käy parhaiten ilman ennako-oletuksia. Ensihaastatteluissa minulla oli selkeämpi runko siihen, mistä haastatteluissa halusin keskusteltavan, mutta totesin sen melko pian teennäiseksi tavaksi edetä aineiston tuottamisessa. Keskustelu oli kovin mekaanista eikä tahtonut edetä sinällään pinnallisten käsitteiden parissa syvemmälle. Paikallisten ääni ei päässyt kuuluviin, kun haastattelijana noudatin ennakkoon suunniteltua kysymysrunгон kulkua eikä osannut riittävästi reagoida haastateltavan sanomisiin ja siten ruokkia tarinan etenemistä luonnollisesti. Huomasin, että minun tulee olla avoimempi haastateltavan viestille ja antaa hänen itse kertoa sanottavansa heidän maailmastaan. Mantere ja Vaara (2008) käyttävät haastateltavan mahdollisimman vapaaseen kerrontaan pyrkivästä haastattelumenetelmästä käsitettä tarinoiva (storytelling) lähestymistapa.

Kun tutkitaan sosiaalista toimintaa, on perusteltua lähestyä tarkasteltavaa ilmiötä ilman ennakkoon määritettyjä itsestään selvyiksi. Tutkijan toiminta ulkopuolisena tietäjänä, objektiivisen tiedon tavoittelijana, asettuisi kyseenalaiseksi, kun hän ei voi ennakkoon tietää, miten yksilö reagoi ärsykkeeseen, minkälaisia merkityksiä yksilö havainnoituille tapahtumille antaa. (Cooperrider & Srivastva 1987.) Olisihan ollutkin mielenkiintoista, jos vastoin ulkopuolisen arvioijan odotuksiani valmentaja olisi todennut, ettei hän koe luoneensa hääviä pelaajauraa. Tämä tutkimus noudattaa voluntaristista ihmiskäsitystä, jossa tutkijan tulee olla avoin ja antaa sosiaalisesta toiminnasta tehtävälle tulkinnalle mahdollisuuden ennalta-arvaamattomaan ja uuteen. Vaikka entisenä jääkiekkomaailman toimijana ja nykyisenä aktiivisena seuraajana voin pitkälle päätellä, mikä on paikallisen toiminnan mukaan konventionaalista, en kuitenkaan voi pitäytyä ehdottomissa totuuksissa, varsinkin kun sosiaalisen toiminnan myötä maailma on kaiken aikaa muuttuva. Kun pysyn avoimena kuuntelijana, ruokin kehitystä ja ehkäisen pysyvyyttä (vrt. Koivunen 2006). Haastattelutilanteet muuttuivat kaiken aikaa yhä enemmän kahden tai yksittäisessä tapauksessa kolmen henkilön väliseksi avoimeksi keskusteluksi aiheesta nimeltä jääkiekko ja sen parissa ilmenevä johtajuus. Toisaalta olisi naiivia väittää, etteivät intressini olisi vaikuttaneet myös haastatteluprosessin loppuvaiheen keskusteluihin, mutta joka tapauksessa annoin keskustelun edetä yhä enemmän tilanteisesti kiinnostavien keskustelujen pariin.

Ymmärryksen jääkiekkovalmentajista haastateltavina ei perustu ainoastaan väitöskirjaprosessini aineistoksi tuottamani haastatteluiden varaan. Joukossa on mukana useita valmentajia, joiden kanssa olen käynyt keskusteluja jo paljon ennen väitöskirjaprosessin alkua. Olen käynyt myös lukemattomia keskusteluja kyseisistä valmentajista ja heidän valmennustavoistaan sellaisten pelaajien kanssa, jotka ovat olleet aineiston tuottamisessa mukana olevien valmentajien valmennuksessa jossain vaiheessa uraansa. Kukaan näistä aineistossa mukana ole-

vista valmentajista ei ole valmentanut minua urani vaiheilla, mutta olen pelannut heidän valmentamiaan joukkueita vastaan. Samoin joukossa on useampia valmentajia, jotka ovat edustaneet kanssani samaa seuraa, vaikka ovatkin sillä hetkellä toimineet eri joukkueessa. Näin ollen olen päässyt hyvin läheltä seuraamaan heidän toimintaansa. Edelleen monet näistä valmentajista toimivat aktiivisesti kommentaattoreina television ja radion jääkiekkolähetyksissä, kuten alalla tapana on. Vaikka siis tutkimuksen keskeisenä aineistona toimii tätä prosessia varten käydyt keskustelut valmentajien kanssa, en onnistu sulkemaan aikaisempaa heistä näkemääni ja kuulemaani ja siten aikaisemmin heistä luomaani kuvaa pois mielestäni, kun tulkitsen heidän kanssa haastattelutilanteessa käytyä vuorovaikutusta.

Kun tulkitsen keskustelussa muodostettua ymmärrystä sosiaalisesta konstruktiosta, johtajuudesta, haastattelutilanne ja sen ilmentymät ovat osaltaan muodostamassa ymmärrystä. On esimerkiksi huomionarvoista, että kun keskustelemme jääkiekkjoukkueen toimista, emme ole läsnä siinä olotilassa, niissä käytännöissä, joista keskustelemme, vaan rakennamme tulkintaa käytännöistä. Teemme selkoa (make sense) johtajuudesta jääkiekkjoukkueessa haastateltavien kokemaan pohjaten (ks. esim. Barley & Kunda 2001, 84).

Valmentajahaastatteluista kolme toteutettiin jäähallilla joko ennen tai jälkeen harjoitusten, kolme valmentajan kotona, kolme Turun kauppakorkeakoululla minun työhuoneessani ja yksi jääkiekkoseuran toimistolla. Pelaajahaastatteluista kolme toteutettiin jäähallissa harjoitusten jälkeen ja seitsemän Turun kauppakorkeakoululla joko minun työhuoneessa tai koulun kahvilassa rauhalliseen aikaan. Vaikka monet keskustelukumppanini ovat innostuneita puhumaan ammattinsa parissa ilmenevistä ilmiöistä, he voivat tässä keskustelutilanteessa pohtia asioita harkiten, kiireettä. Haastattelutilanteessa keskustelukumppaninani voi olla harkitsevainen ajattelijana, vaikka hän kaukalon laidalla näyttäytyisi kiihkoilevana tunteilijana.

Monista eri lähteistä [haastateltavaa] seuranneena esiin nousee eräs haastattelun kuluessa ilmennyt piirre, joka häiritsi minua. [Valmentaja] keskusteli jääkiekosta hyvin rauhallisesti, ehkä jopa vaisusti, aivan kuin häntä ei nyt kiinnostaisi näistä asioista puhua tai toisaalta hän varoisi sanomisiaan ja harkitsisi tarkkaan, miten asioita esittäisi. Se ei vastannut intohimoisen jääkiekkokeskustelijan kuvaa, jonka olin hänestä lukuisista lähteistä saanut. – Haastattelupäiväkirjan merkinnät

Toisaalta kun en ole ollut kenenkään haastatteluissa mukana olleen valmentajan valmennuksessa, kuva, joka minulle heistä on jäänyt, onkin saattanut olla lukopuolisen arvioijan mielikuva. Ehkä näissä yliharkitsevaisissakin hetkissä val-

mentajat ovat olleet luonnollisesti läsnä haastattelutilanteessa. Jos jotkin haastatteluiden tilanteet herättivät kummeksuntani, toiset tilanteet puolestaan aistin varsin luontaisiksi ja luotettaviksi. Verrattuna pelaajiin valmentajat olivat haastateltavina varsin monisanaisia. Oli aistittavissa, miten valmentajat ovat tottuneet esiintymään, puhumaan ja vetoamaan. Paikoin valmentajat käyttivät hyvin värikkästä kieltä. Kiro sanojen viljely osana ammattikieltä kävi ilmeiseksi, mutta myös erilaiset vertauskuvat ja konkretisoivat esimerkit rikastivat keskustelussa käytyä asiaa.

Se on ihan sama kuin, jos on vaikka vierekkäin Sale ja Siwa, ja vittu Siwa maksaa kymmenkertaiset palkat kaikille, niin se saa varmasti parhaat työntekijät sinne. Niin ei ne voi enää sitten vuoden päästä katsoa, että kumpi näistä on pärjännyt paremmin... – valmentaja, Liiga

Jos valmentajahaastatteluiden keskustelua voi luonnehtia avoimeksi, luontaiseksi ja luotettavaksi, pelaajahaastattelut olivat pääosin varovaisia, pidättyväisiä ja ne jättivät jopa peittelevän vaikutelman. Tulkitsen tämän voivan johtua ainakin kahdenlaisesta syystä. Ensiksi, pelaajat ovat valmentajiin verrattuna kokemattomampia kuvaamaan toimintaansa sanallisesti. Toiseksi, pelaajat saattavat kokea kuuluvansa tiiviimpään yhteisöön kuin valmentajat. Vaikka valmentajat ovatkin osa joukkuetta, heidät kuitenkin tavallisesti asemoidaan eri tavoin kuin pelaajat. Valtataistelussa asemastaan suhteessa valmentajaan pelaajat tarvitsevat kollegiaalista tukea. Samoin jääkiekonkaltaisen joukkuelajin luonne, joka korostaa kollektiivin merkitystä yli yksilön, tuottaa pelaajille tarpeen suojella omaa perhettä haavoittuvuudelta. Kuten Moore ja Stokes (2012, 441) esimerkiksi ovat maininneet, miten urheiluyhteisö voi toisinaan kokea tarvetta pitää ulkopuolisia etäällä. Haastattelutilanteissa tämä on saattanut aiheuttaa sen, että huolimatta haastattelukumppanin, minun, ulkopuolisuudesta heidän välittömään sisäpiiritaisteluunsa pelaajat ovat joko tiedostaen tai tiedostamattaan vastanneet kysymyksiin erityisen harkiten. Erityisesti näiden pelaajahaastatteluiden osalta uskon, että aikaisempi kokemukseni heidän maailmastaan loi heille luottavaisemman tunteen puhua vaietuista pukuhuoneen sisäpuolen ilmiöistä.

Haastatteluissa käsitellyt teemat eivät ole suoraan minkään tietyn johtajuusteorian mukaisia, vaan perustuvat ennemmin aikaisempaan ymmärrykseeni jääkiekkijoukkueen maailmasta ja lukeneisuuteeni liittyen johtajuuden alan ja urheilun alan kirjallisuuteen. Valmentajahaastatteluiden ja pelaajahaastatteluiden teemarungot käsitelivät pitkälti samoja aihealueita. Alla olevasta taulukosta ilmenevien teema-alueiden nimitykset viittaavat voimakkaaseen valmentajalähtöisyyteen, mutta kunkin teema-alueen sisällä on keskustelua käyty siten, että myös pelaajat huomioidaan valmennukseen ja valmentautumiseen aktiivisesti osallistuvina.

Valmennus voidaan nähdä kapeasti ainoastaan pää- ja apuvalmentajien työnä, mutta itse haluan tämän tutkimuksen kuluessa ymmärtää sen kokonaisvaltaisempaan kaikkien joukkueen parissa toimivien yhteisvaikutuksena. Teema-alueiden perusteisiin ja teema-alueiden parissa käytyjen keskustelujen kulkuun voi tutustua tarkemmin liitteestä 1.

Taulukko 2 Haastattelurungon teema-alueet

1. Taustatiedot
2. Valmentaminen ja valmentajan työ jääkiekossa
3. Sidosryhmien vaikutus jääkiekkjoukkueen toimintaan
4. Jääkiekkjoukkueen tavoiteasetanta
5. Jääkiekkjoukkueen toiminta otteluissa ja harjoituksissa
6. Jääkiekkovalmentajan auktoriteetti
7. Jääkiekkjoukkueen motivointi
8. Valmentaja ja pelaajan toiminnanvapaus jääkiekossa
9. Yksilöt vs joukkue jääkiekkovalmennuksessa
10. Jääkiekkovalmennus ja palkitseminen
11. Ajatuksia jääkiekkovalmentamisesta

Haastattelutilanteissa keskustelimme hyvin laajasti haastateltavien kokemusmaailmasta jääkiekon parissa. Haastattelurunkoa, joka koostui haastatteluteemojen alla olevista teemaan liittyvistä erityisemmistä kysymyksistä, en haastattelutilanteissa edennyt orjallisesti, vaan haastattelu eteni sen mukaan, mikä keskustelussa esiin noussut aihe tuntui kulloinkin mielenkiintoiselta ja relevantilta (ks. esim. Alvesson 2011, 52–53). Haastattelurungon perimmäinen tarkoitus oli toimia minun muistiona siitä, minkälaisista teemoista esimerkiksi voisi olla aiheellista keskustella. Edellä kuvatun kaltaiset haastatteluteemat tarjosivat monenlaisia tulokulmia jääkiekkjoukkueen toimintaan, ja siten johtajuutta ilmentäviin tilanteisiin päädyttiin eri teemojen kautta. Monipuolinen lähestyminen jääkiekon maailmaan tarjosi luotettavamman pohjan johtajuusilmiöitä ylläpitävän ja uudelleen muodostavan puheen analysoinnille.

Kaikki tutkimuksen aineistona toimineet haastattelut litteroitiin. Litteroinnin toteutti suurimman osan aineiston osalta Tutkimustie Oy -yritys, joka on erikoistunut tällaiseen palveluun. Tutkimustien litteroinnissa puhe kirjoitettiin sanatar-kasti puhekielisiä ilmauksia noudattaen³³. En toivonut litteraatioilta äänenpainojen, äännähdysten tai taukojen kirjaamista, kun en ollut aikeissa tehdä mikrotason diskursiivista analyysiä. Osan aineistosta litteroivat Turun kaupparkeakoulun

³³ Tutkimusraportissa käytetyt haastatteluista poimitut sitaattit olen muokannut siinä määrin yleiskielisemmäksi, etteivät haastateltavat tulisi tunnistetuiksi kielen murteen vihjaamina.

johtamisen ja organisoinnin aineen tutkimusharjoittelijat, joille annoin vastavankaltaiset ohjeistukset litterointiin kuin Tutkimustielle.

3.2.3 Havainnointi

Vaikka entisenä jääkiekkoilijana ja jääkiekkovalmentajana uskon olevani kykenevä tulkitsemaan jääkiekkotoimijoiden puhetta mielekkäällä tavalla, ainoastaan haastattelupuheessa tuotettu todellisuus saattaisi näyttäytyä suppealta. Halusin vankentaa aineistoani, jotta työni tuottama kuva jääkiekkjoukkueen johtajuudesta monipuolistuisi entisestään ja päätin kerätä havainnointiaineistoa puheen tueksi, aivan kuten Conger (1998) on kannustanut³⁴. Kuten aikaisemmin on jo ollut puhetta, kehon kyvykkyyteen kytkeytyvistä käytännöistä voi paikallisten ammattilaistenkin olla haastavaa kertoa sanallisesti. Yhtäältä tieto voi olla hiljaista, jolloin tietäjä ei itse ole välttämättä tiedostaan tietoinen. Toisaalta kehollisen tiedon luonne voi siinä määrin olla mielelliseen tietoon nähden erilaista, ettei tietäjä kykene käsitteellistämään tietoaan sanoina, vaikka tietonsa tunnistaisikin. Tällaisen kehollisen tiedon esiin tuomiseksi havainnointiaineisto on arvokasta. (ks. esim. Ropo & Parviainen 2001; Ropo & Sauer 2008; Taylor 2002.)

Havainnointiaineiston tuottaminen ajoittuu marraskuun 2011 ja helmikuun 2012 väliseen aikaan. Aineisto koostuu kahdesta kolmen viikon intensiivisestä jaksosta Suomi-Sarjajoukkueen parissa³⁵. Näiden kahden jakson aikana elin joukkueen mukana harjoituksissa ja kotiotteluissa sekä olin mukana yhdellä vieraspelimatalla. Havainnointiaineistoni tarkoitus oli yhtäältä päästä kokemaan läheltä, miten johtajuutta rakennetaan ”tässä ja nyt”, mutta toisaalta sen tarkoitus oli myös herättää oman peli- ja valmennusurani aikaisia muistoja palvelemaan tulkintojen tekemisessä. Havainnointitapahtumien aikana kirjasin kokemuksiani vihkoon. Havainnointitapahtumien jälkeen kotimatalla ajattelin kokemaani usein ääneen ja tallensin yksinpuhelun nauhurille. Joskus nauhoitin myös havainnointitapahtumaan valmistavaa yksinpuhelua menomatalla jäähallille. Kir-

³⁴ Conger (1998) on ollut huolissaan yksinäköisestä haastatteluihin tukeutumisesta laadullisen johtajuustutkimuksen aineistontuottamisessa.

³⁵ Suomalaisen jääkiekkoilun sarjajärjestelmän kolmanneksi korkein sarjataso, Suomi-Sarja, voi pelaajien ja valmentajien ammatillisuuden luonteelta olla erilainen sarja kuin Liiga tai Mestis. Jääkiekkolajin kehollisten ilmentymien havainnointiin sarjatason pelaaminen otetaan kuitenkin riittävän vakavasti, kun olen kiinnostunut erityisesti pelin kuluessa muodostuvista sosiaalisista tiedonmuodostuksen prosesseista, en kenenkään tai minkään hyvyydestä tai huonoudesta. Kiinnostuksen kohteena olevat tiedonmuodostuksen prosessit ovat kytköksissä jääkiekkoon lajina ja jääkiekkjoukkueen toimintaan jääkiekkokilpailun edustajana. Tällöin voi ajatella, että samaiset prosessit ovat läsnä sarjatasosta riippumatta. Korkeamman sarjataso joukkueet, pelaajat ja valmentajat vain ehkä toteuttavat prosesseja joistain perusteista käsin paremmin.

jallista aineistoa havainnointitapahtumien lomassa kertyi 50 vihkon sivua. Ääniaineistoa kertyi kaksi tuntia 26 minuuttia.

Harjoitus- ja ottelupäivien ohjelma noudatti koko ajan melko samaa kaavaa. Harjoituspäivinä lähdin jäähallille noin tuntia ennen jääharjoitusten alkua. Ajo-matkalla herättelin usein erilaisia ajatusleikkejä johtajuudesta jääkiekkjoukkueessa, jotta olisin paikan päällä heti ensihetkistä paremmin läsnä. Olin hallilla noin puolituntia ennen jääharjoituksen alkua. Kävin tervehtimässä valmentajia heidän pukuhuoneessaan. Jos valmentajien pukuhuoneessa oli käynnissä pelaajatai valmentajapalaveri, jäin kuuntelemaan. Sitten hain pelaajien pukuhuoneesta kupillisen kahvia. Vaihdoin muutaman sanan pelaajien kanssa. Sen jälkeen palasin takaisin valmentajien pukuhuoneeseen vaihtamaan viimehetken joukkuekukulumiset. Juuri ennen jääharjoitusten alkua menin valmentajien mukana pelaajien pukuhuoneeseen, jossa käytiin päivän jääharjoitus läpi. Kun valmentajat olivat työnsä tehneet ja lähteneet jäälle, jäin vielä aistimaan pelaajien pukuhuoneen tunnelmaa. Lopulta siirryin pelaajien seurassa jään laidalle odottamaan, että jääkone poistuisi jäältä ja harjoitukset voisivat alkaa. Jääharjoitusten aikana istuin vaihtoaitiossa vihko sylissä ja tein merkintöjä havainnoistani ja kokemastani. Kun harjoitusten ja otteluiden aikana ilmeni jotain sellaista, jonka koin olennaiseksi ilmiöksi, kirjasin lyhyen muistiinpanon vihkooni välittömästi. Kun kirjasin sanoin ylös sellaista, minkä olin havainnoinut tehdyn, ilmeni ajoittain vaikeuksia löytää sopivia käsitteitä kuvaamaan aistimuksiani. Jääharjoitusten jälkeen palasin joukkueen mukana takaisin pukuhuonetiloihin. Jos joukkueella oli jääharjoitusten jälkeen oheisharjoitus, liityin seuraan. Jos oheisharjoitusta ei ollut, kävin vielä pyörähtämässä pelaajien pukuhuoneessa. Sen jälkeen lähdin ajamaan kotiin puhellen ääneen nauhurilleni.

Ottelupäivinä lähdin jäähallille noin kaksi ja puoli tuntia ennen ottelun alkua. Menomatkan rutiinit olivat samat kuin harjoituspäivinäkin. Jäähallille saavuin noin kaksi tuntia ennen ottelun alkua. Kävin tervehtimässä valmentajia ja näyttätymässä pelaajille. Lähinnä aistin tunnelmaa. Olin mukana pelaajien pukuhuoneessa pidetyssä valmentajien johtamassa pelipalaverissa. Sen jälkeen aikaa ottelun alkuun oli noin puolitoista tuntia. Liityin valmentajien seuraan ulkoilulenkille. Takaisin jäähallille palattiin noin puolen tunnin jälkeen. Vuorossa oli odottelua, rupattelua, jääkiekkomaailman parantamista lähinnä valmentajien kanssa. Joukkue siirtyi jäällä suoritettavaan lämmittelyyn 40 minuuttia ennen ottelun alkua. Valmentajat jäivät edelleen odottamaan. Välillä kävin seuraamassa lämmittelyä, välillä jäin valmentajien seuraan. Jos olin jäänyt valmentajien seuraan, siirryimme yhdessä 15 minuuttia ennen ottelun alkua pelaajien pukuhuoneen tuntumaan. Valmentajat menivät antamaan viimeiset neuvot joukkueelle 5

minuuttia ennen ottelun alkua. Tähän tilaan en tungennut³⁶. Sitten ottelu oli valmis alkamaan. Joukkue siirtyi jälle, minä ja valmentajat vaihtoaitioon. Kannusrituaalien jälkeen avauskentällinen jäi jälle. Muut pelaajat siirtyivät vaihtoaitioon odottamaan vuoroaan. Ottelu alkoi. Yksi kentällinen pelaajia oli jällä, muut pelaajat istuivat tai seisoivat vaihtoaitiossa, valmentajat seisoivat pelaajapenkin takana tai päällä ja minä seisoin vaihtoaition päädyssä aitiopaikalla kokemassa ja tekemässä havaintoja. Paikaltani kuuli, näki ja haistoi kaiken sen, minkä joukkueen pelaajat ja valmentajat aistivat. Ottelun jälkeen siirryin takaisin valmentajien pukuhuoneeseen kuuntelemaan analyysin pelinaikaisista kokemuksista. Kävin myös aistimassa pelaajien tuntemuksia. Sitten lähdin kotimatkalle noin 15–30 minuuttia ottelun päättymisen jälkeen. Kotimatkalle lähtemisen ajankohta vaihteli sen mukaan, tuntuiko valmentajilla tai pelaajilla olevan pohdittavaa heti ottelun jälkeen. Kotimatalla käynnistin taas nauhurin ja aloitin yksinpuhelun.

Uskon, että sekä valmentajat että pelaajat kokivat minut melko nopeasti luonnolliseksi osaksi joukkuetta. Todennäköisesti minut positioitiin joukkueen valmennukseen kuuluvaksi, ehkä valmentajien keskustelukumppaniksi, toivottavasti ei kuitenkaan kätyriksi³⁷. Erään harjoitustapahtuman yhteydessä kun kävelin kahden pelaajan kanssa samaa matkaa harjoitushalliin, toinen pelaajista kääntyi puoleeni ja tokaisi:

Sää kun tulit, niin peliaika loppu.

Pelaaja sanoi kommenttinsa virne naamalla, joten suhtauduin siihen leikillisesti ja täydensin kommenttia jollain jääkiekkomaailman huumoriin sopivalla sutkautuksella. Pelaajan kommunikoimassa viestissä oli todennäköisesti kuitenkin osatotuus hänen kokemastaan todellisuudesta.

Tunsin joukkueen valmentajat, sekä pää- että apuvalmentajan, ja monet joukkueen pelaajista entuudestaan. Päävalmentajan kanssa olin valmentanut aikaisemmin yhden kauden yhdessä ja tämän jälkeen olemme olleet yhteydessä säännöllisesti. Apuvalmentaja on entinen pelikaverini vuosien takaa. Noin puolet pelaajista oli entisiä valmennettaviani niiltä vuosilta, jolloin toimin Tuto Hockeyyn juniorijoukkueissa apuvalmentajana. Asemani luonnollisena osana joukkuetta syntyi erityisesti siksi, että moni pelaaja oli jo aikaisemmasta tottunut, että näköiseni ja tuntuiseni henkilö on heidän pukuhuoneensa tai vaihtoaitionsa liepeil-

³⁶ Jälkikäteen minua on jäänyt hieman harmittamaan, miksi en tungennut mukaan pukuhuoneeseen juuri ennen ottelun alkua. Toisaalta entisenä jääkiekkoilijana ymmärrän, miksi koin tämän hetken joukkueen valmistautumisessa erityisen pyhänä. En ollut suunnitellut päätöstäni, eikä minua kielletty osallistumasta, vaan päätös oli intuitiivinen, kehossani tuntui siltä.

³⁷ Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 89) muistuttavat, miten havainnoiden aineistoaan keräävää tutkijaa voidaan pitää kätyrinä, jos häntä ei tunnusteta ensisijaisesti tutkijaksi.

lä. Samoin asemani luonnollisuutta edesauttoi, että pystyin käyttämään sitä kieltä, mitä jääkiekon maailmassa on totuttu käyttämään, pystyin keskustelemaan sekä jääkiekkjoukkueen urheilemiseen liittyvistä sisällöllisistä asioista että urheilijan kokemuksellisuuteen liittyvistä asioista heidän omalla kielellään. Yllä olleesta kuvauksesta, joka käsitteli havainnointipäivieni tavanomaista kulkua, saattoi jäädä mielikuva, että vietin aikaa enemmän valmentajien kuin pelaajien seurassa. Näin varmasti kävikin. Se tapahtui varsin luonnollisesti, koska mielsin itseni enemmän valmentajien kuin pelaajien pukuhuoneeseen kuuluvaksi. Uskoisin, että myös pelaajat kokivat minut tästä syystä luonnolliseksi osaksi joukkuetta. Tällä tavoin asettumalla joukkueen keskuuteen häiritsin mahdollisimman vähän joukkueen arkea.

3.3 Aineiston analysointi

Kun tässä tutkimuksessa sitoudutaan ajatukseen, että johtajuus on luonteeltaan sen sosiokulttuurisessa ja -historiallisessa kontekstissa prosessuaalinen (Wood 2005), alati muuttuva (Hosking 2011a), olisi epäjohdonmukaista ryhtyä selvittämään jääkiekon maailmassa universaalisti ilmenevää johtajuuden olevaisuuden muotoa. Samoihin argumentteihin perustuen olisi kyseenalaista tavoitella paikallista lopullista johtajuutta. Näiden sijaan tutkimuksen keskeinen kiinnostuksen kohde on se, millaisten sosiaalisten prosessien kautta kontekstissa ilmenevää johtajuutta rakennetaan. Kun tässä tutkimuksessa tukeudutaan edellä mainittuun, diskurssianalyttinen lähestymistapa tämän tutkimuksen analyysimetodinä on perusteltua (Fairhurst & Uhl-Bien 2012; Phillips & Oswick 2012, 445; Phillips & Hardy 2002, 6).

Tämän tutkimuksen diskurssianalyttisessä tarkastelussa haluan ensiksi tarkentua siihen, miten paikalliset toimijat puheessaan tekevät selkoa sosiaalisesta järjestyksestään ja samalla rakentavat sosiaalista järjestystä. En kuitenkaan keskity kielen mikrotasoiseen tarkasteluun, esimerkiksi Alvessonin ja Kärremanin (2000) tarkoittamassa merkityksessä, vaan suhteutan selonteot laajemman makrotasoisien kontekstin osaksi. Kun haastattelukeskusteluiden puheessa ilmenevää tulkintaa tuotetaan, voi olla haastavaa erotella tietoisesti, millainen toimintakonteksti mielessä keskusteluun osallistutaan. Siten tiedon voi enemmän olettaa kumpuavan haastateltavien kaikesta jääkiekon kokemusmaailmasta. Toiseksi tarkastelen, miten haastattelukeskusteluissa tuotetut diskurssit tulevat ylläpidetyiksi ja uudelleen rakennetuiksi paikallisten kehollisissa teoissa. Tällöin havainnoin mikrotason maailmaa, kun erityisesti pelaajat ovat pelinaikaisesti ”tässä ja nyt” tuottamassa yhteisönsä sosiaalista järjestystä. Kaiken kaikkiaan ymmärrykseni diskurssista ei ole eroteltavissa mikro- ja makrotasoiseen, mutta analyttinen lähestymiseni jaottelee erilaisia perspektiivejä, joista käsin diskursseja tarkaste-

len, jotta saisin kokonaisuudesta uskottavamman ja jäsentyneemmän vaikutelman. Monitasoisesti diskursseja lähestyvää tutkimusta on käsitteellistetty kriittiseksi diskurssianalyysiksi (Phillips & Oswick 2012).

Diskurssin ja diskurssianalyysin käsitteitä on tällaiseen viittaavan tutkimuksen lisääntyessä alettu käyttää moninaisessa merkityksessä. Tässä tutkimuksessa viitataan diskurssin käsitteellä maailmankuvallisen tai ideologisen tason näkökulmaan, josta käsin paikalliset toimijat erilaisia maailmansa ilmiöitä täydentävät. Näillä ideologisen tason diskursseilla on välitön yhteys kielenkäytön diskursseihin³⁸ eikä niitä ole selkeärajaisina erotettavissa toisistaan (Hardy & Grant 2012, 555–556). Kun määrittelen diskurssin ideologiseksi, haluan korostaa sitä, että vaikka diskurssien tuottamisessa painotetaan tavanomaisesti puhetta, diskurssin muodostumisessa ei ole kyse ainoastaan kielellisestä toiminnasta (Phillips & Oswick 2012; Iedema 2007). Siten aineiston analyysissäni ei myöskään syvennyttä keskustelunanalyyttiseen tai muunlaiseen vastaavaan kielen käytön mikrotason tarkasteluun. Analysoitavien tekstien tulkinnassa sisältöä suhteutetaan tekstin ylittävään kulttuuris-historialliseen kontekstiin. Diskurssianalyysin määrittelemiseksi tukeudun Jokisen ym. (2004, 9–10) ja Suonisen (1997, 14) sanomaan, jolloin diskurssianalyytisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan kielen käytössä ja muussa merkitysvälitteisessä toiminnassa. Suoninen (1997, 14) täydentää edellistä väitöstutkimuksessaan, kun hän toteaa, miten muutakin kuin sanallista merkitystä kantavaa toimintaa, kuten tekoja, on mielekästä tarkastella kielen käyttönä. Sekä puheet että teot ylläpitävät ja muokkaavat sosiaalista todellisuutta.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä voi tunnistaa aineistolähtöisyyden ja aihepiiriin liittyvän aikaisemman teoreettisen ymmärryksen yhteistyön. Asemoin tutkimukseni metodologian abduktioksi, kuten Cunliffe ja Eriksen (2011), jolloin iteratiivisessa prosessissa sekoitetaan keskenään tutkijan tekemiä havaintoja, paikallisten selontekoja ja teoriaa suhteessa tutkimukseni ongelmanasetteluun. Pysin tutkimuksessani paikalliseen tiedonmuodostukseen, jolloin paikallisten toimijoiden ääni on ollut tavoitteena saada aineistolähtöisesti esiin, mutta toisaalta apriorinen (Alvesson & Deetz 2000), teoreettinen ymmärrykseni tutkimuksen kohdeilmioistä ja -kontektista on tulkinnan rakentumisessa merkittävässä asemassa. Vaikka haastatteluin ja havainnoiden tuotetun aineiston ääni pyritään saamaan mahdollisimman hyvin kuuluviin, ei tässä tutkimuksessa ole ollut tarkoitus lähteä ajatuksesta, että tulokset ”nousevat aineistosta”. Ilmiö rakentuu relationaalisesti, suhteessa ympäröivään (Hosking 2011b). Minun taustani on mukana luomassa niitä kriteerejä, joista käsin aineiston näytteet tulevat käsitteellistetyiksi tietyllä

³⁸ Ideologisen tason diskursseja kutsutaan usein isolla alkukirjaimella kirjoitetuiksi diskursseiksi ja puolestaan kielenkäytön diskursseja pienellä alkukirjaimella kirjoitetuiksi diskursseiksi (ks. esim. Pietikäinen & Mäntynen 2009; Alvesson & Kärreman 2000; Fairhurst & Uhl-Bien 2012).

tavalla. Taustani liiketaloustieteilijänä ja erityisesti organisaatiotutkijana tuottaa urheilukontekstiselle tutkimukselle erilaista sisältöä kuin liikuntatieteellinen tutkimus olisi samoista tutkimuksellisista lähtökohdista tuottanut. Käsitteistöni on kuitenkin pitkälti organisaatiotutkimuksen käsitteistöä. (vrt. Koivunen 2003, 85.)

Kun väitöskirjan rakenne mukailee tieteenalalla konventionaalista rakennetta ja se näyttyy lukijalle selkeästi etenevänä, lukija voi erehtyä ajattelemaan, että päätelmiin on tultu suoraviivaisesti ja kauniiden rationaalisten päätösketjujen seurauksena. Toisin on käynyt ainakin tämän tutkimuksen kohdalla. Pietikäisen ja Mäntynen (2009, 141–142) luonnehdintaa mukaillen tutkimusprosessini ei ole edennyt suoraviivaisesti kohti maalia, toisiaan loogisesti seuraavien jaksojen ketjuna, vaan on koostunut enemmän tutkimusprosessin erilaisten vaiheiden vuorottelusta, harhapoluista, takaisin palaamisesta ja uudelleen yrittämisestä. Aineistonanalyysiä voi kokonaisuudessaan kuvata iteratiiviseksi prosessiksi, jonka kokonaisuutta kaikkine sivujuonteineen ja harhapolkuineen voisi kuvailla johdatellessa intuitio enemmän kuin jokin tarkkaan suunniteltu eteneminen. Monet diskurssianalyttiset tutkijat lopulta huomaavat, miten analyysiprosessissa ei kyetä noudattamaan oppikirjasta lainattua rakennetta (Phillips & Hardy 2002, 74; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 168)³⁹. Vaikka harhapolut ovat aikanaan tuntuneet turhauttavilta, näin jälkikäteen ne ovat tunnistettavissa ennen kaikkea olennaisiksi ja ratkaiseviksi osiksi analyysiä. Kun harhapolut ovat tuottaneet ymmärrystä siitä, mitä en tutkimuksessani tavoittele, samalla se, mitä tavoittelen, on määrittynyt aikaisempaa selkeämmäksi. Jos olisin jotenkin onnistunut suoraan päätyämään lopulliseen tuotokseeni, ymmärrykseni tuotoksestani olisi jäänyt nykyistä hatarammaksi. Tämän tutkimuksen analyysiprosessista on tunnistettavissa erilaisia toisiinsa löyhästi linkittyviä ja toisilleen enemmän rinnakkaisia kuin toisiaan seuraavia analyysiharjoituksia. Kuitenkin kaikki harjoitukset ovat omalta osaltaan jäsentäneet ymmärrystäni kohdeilmiöstä, ja siten lopullinen tuotos onkin tunnistettavissa perusteellisen ja perustellun analyysityön tulokseksi, joka raportoidaan mahdollisimman selkeästi etenevänä.

Aineiston analyysin aloitin tutustumalla haastattelulitteraatioihin. Luin keskustelun kulkua ja tein tarpeen tullen huomioita marginaaleihin. Tein merkintöjä sellaisiin tekstiin kohtiin, joissa joku toimija asemoidaan suhteessa toisiin tai joissa joku vaikuttaa jollain tapaa jääkiekkjoukkueen sosiaaliseen järjestykseen. Kriteeristöni ei ollut kovin rajaava. Kun myöhemmin palasin arvioimaan merkittäviäni kohtia, pohdin toisinaan hartaastikin, liittyykö kyseinen näyte johtajuuteen vai johonkin muuhun sosiaaliseen ilmiöön. Jos esimerkiksi valmentaja on ottelun aikana se toimija, joka päättää, kuka pelaaja on jäällä kulloinkin, onko se johtajuutta ilmentävää toimintaa vai tuiki tavallista valmentajan arkipäiväistä

³⁹ Diskurssianalyysi on väljä teoreettinen viitekehys, ei niinkään tarkkarajainen tutkimusmenetelmä (Jokinen ym. 2004, 17).

toimintaa, jota häneltä odotetaankin.⁴⁰ Takerruin aika ajoin pitkäksi aikaa pohti-
maan melko perustavanlaatuisia kysymyksiä johtajuuden määrittelystä. Yhtäältä
oli hyvä, että pyrin alusta alkaen olemaan tarkka siitä, mitä olen tutkimassa, mut-
ta toisaalta näin jälkikäteen on ymmärrettävää, ettei ilmiötä voinut tunnistaa joh-
tajuudeksi ennen kuin oli käynyt aineistoa läpi laajemmin.

Kun jatkoin litteraatioiden lukemista, marginaalien huomioissani aineiston
näytteet tulivat vähitellen sidotuiksi joihinkin toisiin litteraatioissa ilmenneisiin
näytteisiin tai johonkin laajempaan jääkiekkomaailman ilmiöön. Kuten Jokinen
ja Juhila (2004, 80) toteavat, diskurssien rakennusprosessi lähtee liikkeelle hu-
omioilla yhtäläisistä merkityssystemien osista. Yhtäläisyys kävi ilmi konteks-
tidonnaisesti, joten sisällöllisesti hyvin erilaiset selonteot saattoivat tulla tunnis-
tetuiksi tilanteisesti samansuuntaisiksi merkityssystemien osiksi. Mitä useampia
litteraatioita olin tarkastellut, sitä enemmän aloin tunnistaa jo toisaalla ilmenneitä
mahdollisia kytköksiä tekstiin. Siten yksittäiset kielelliset ilmaukset kontekstis-
saan alkoivat kiinnittyä laajempaan ymmärryksen rakennukseen. Näin vähitellen
kävin läpi haastatteluaineistoa ja muodostin yleiskuvaa keskustelujen luonteesta.
Tämä aineistonanalyysin ensimmäinen askel synnytti lukemattoman määrän mie-
lenkiintoni herättäneitä mahdollisia uppoutumisen kohteita. Kun tekee tutkimusta
aiheesta, joka on ollut merkittävä osa tutkijan elämää pidemmän aikaa, haluaisi
huomioida kaikesta kaiken. Kaikki tuntuu oleelliselta, kunnes havahtuu, että te-
keillä on tutkimus johtajuudesta. Toisaalta analyysityö oli vasta alussa ja ensim-
mäinen askel vahvisti uskoa siihen, että mielenkiintoista sanottavaa tästä aineis-
tosta löytyy.

Kun haastattelulitteraatioiden marginaalit alkoivat olla täynnä merkintöjä, tun-
tui, että olen hyvin syvällä suossa. Päätin kaiken aineiston sijaan rajata mielen-
kiintoni muutamaaan haastatteluun. Samassa yhteydessä päätin systematisoida
analyysiäni siten, että otin käyttöön tietokoneavusteisen analyysityökalun, At-
las.ti-ohjelman. Valitsin rajattuun analyysiin kolme haastattelua⁴¹, joista koodasin
kaikkea mielestäni oleellista. Lisäksi kirjoitin koodien yhteyteen kommentteja.
Kun valitut kolme haastattelua oli käyty yksityiskohtaisesti läpi, harjoituksen
seurauksena oli syntynyt yli 300 koodia ja monta kymmentä sivullista komment-

⁴⁰ Edelleenkaan en osaa antaa tähän yksiselitteistä vastausta. Jos nojaan sankarillisuutta koros-
tavaan ajatteluun, voisin nähdä tällaisen valmentajan toiminnan hänen työnään, en erityisenä
johtajuudellisenä tekona. Sen sijaan jos tukeudun jälkisankarilliseen johtajuusajatteluun, val-
mentajan teon johtajuudellisuus voisi käydä ilmi siitä, mitä tapahtuisi, jos hän jättäisikin peluut-
tamisen tekemättä. Johtajuus rakentuu arkipäiväisissä teoissa, jotka ajoittain otetaan itsestään
selvinä. Lopulta tekojen johtajuudellisuus määrittyy kuitenkin paikallisessa prosessissa, joka
voi olosuhteisesti olla hyvin vaihteleva.

⁴¹ Tässä rajatussa analyysissä valitsin analysoitaviksi samaa joukkuetta edustavien valmentajan
ja kahden pelaajan haastattelut. Toivoin, että valmentajat ja pelaajat puhuisivat samoista heidän
joukkueensa toiminnan parissa ilmenneistä tapahtumista, jolloin minun voisi olla helpompi
tunnistaa suhteen rakentumisen tekijöitä.

teja. Seuraavaksi käytin hyväksi ohjelman työkaluja. Listasin koodit ja yritin muodostaa näistä jonkinlaisia ryppäitä. Pyrin tunnistamaan kontekstisidonnaisia yhtäläisyyksiä ja siten muodostamaan laajempia kokonaisuuksia. Tässä yhteydessä analyysiä koin muodostuvan kriittisiä ongelmia johtajuusteoreettisen ja -filosofisen lähestymistapani suhteen. On mahdollista, että en osannut käyttää ohjelmaa hyväksi parhaalla mahdollisella tavalla, mutta tekstiyhteydestä irrotettuina koodit tuntuivat merkityksettömiltä. Oli vaikea eläytyä koodin rakentumisprosessiin, kun se oli irrotettu sitä edeltävistä ja sitä seuraavista tapahtumista. Koitin koodausta uudelleen kuvailevammin koodinimikkein, mutta uusittu operaatio ei poistanut ongelmaa. Myöhemmin otin koodattavaksi vielä useampiakin haastattelulitteraatioita erilaisin yhdistelmin: esimerkiksi pelkästään päävalmentajia tai pelkästään pelaajia. Keskeisin tietokoneavusteisen analyysimenetelmän ongelma kuitenkin säilyi, vaikka yritin itsepintaisesti harjoitella työkalun käyttöä monin tavoin ja useaan otteeseen. Hylkäsin lopulta Atlas.ti-ohjelman liian kategorioivana ja elävää elämää laatikoihin ahtavana. Käsälä (2012, 87) päätyi aineistonsa NVivo-avusteisessa analysoinnissa vastaavanlaiseen havaintoon.

Analyysharjoitus, jonka parissa ehdin käsitellä kattavaa joukkoa aineistostani, kaiken ongelmallisuuden keskellä kuitenkin vaivihkaa jalosti ymmärrystäni aineiston laadusta. Harjoituksen yhteydessä tutustumani kirjallisuus grounded theorystä (Clark, Gioia, Ketchen & Thomas 2010; Charmaz 2006; Klenke 2008) samoin jätti jälkensä lopulliseen analyysiini. Luvun neljä lopussa esiteltävässä diskurssien rakentumisosa koostavassa taulukossa diskurssit muotoutuvat aineistolähtöiseen tyyliin, systematiikkaa noudattaen teemojen ja alateemojen varaan. Esimerkiksi Clark ym. (2010) käyttävät alateeman yhteydessä termiä ensimmäisen asteen käsite ja teeman yhteydessä termiä toisen asteen teema. Toisen asteen teemassa, minun tutkimukseni tapauksessa teemassa, on ilmiön käsittelyn teoreettista abstraktiotasoa nostettu alemmalta tasolta. Teemojen käsittelyn tasolla pyritään tunnistamaan yhteyksiä erilaisiin johtajuusteoreettisiin näkökulmiin, kun alateemojen tasolla pitäydytään aineistolähtöisemmässä esimerkinomaisten käytäntöjen kuvauksessa.

Palasin elävän aineiston pariin. Kun Clark ym. (2010) kuvaavat analyysinsä rakentuvan ensimmäisen ja toisen asteen vaiheiden kautta kohti keskeisintä tulosta, analyysistä saa hyvin suoraviivaisen vaikutelman. Minun oli vaikea tunnistaa omasta prosessistani näin selkeää etenemistä. Ennenmin luonnehtisin analyysiäni Alvessonin ja Sveningssonin (2003a) tyyliin hermeneuttisen lukemisen ohjaamaksi. Tällaisella menetelmällä he tarkoittavat lukemisen tapaa, jossa kaiken aikaa liikutaan osan ja kokonaisuuden, yksittäisemmän ja yleisemmän välillä. Analyysini ei edennyt loogisesti alateemasta teeman kautta kohti diskurssia. Sen sijaan diskurssin rakentuminen saattoi saada alkunsa mistä tahansa näistä tasoista.

Marginaalimerkinnät ja koodaaminen olivat jättäneet analyysini sirpaleiseksi. Sekä marginaalimerkintöjä että koodausta tehdessäni olin kirjoittanut ensipohdintoja merkintöjen oheen. Olin pohtinut, millaisista syistä kyseiset selonteot vaikuttivat perustelluilta ja lukuoperaation edetessä yhä enemmän, miten selonteot suhteutuivat aikaisemmin lukemaani. Esimerkiksi jos valmentajat kokivat tarvetta olla päättämässä joukkueensa kapteenia, miten vastaavasti pelaajat omista selonteissaan osallistuivat tällaiseen keskusteluun, mistä perusteista käsin nämä mahdollisesti erilaiset suhtautumiset kumpuavat ja millaisesta ilmiöstä nämä näytteet voisivat silloin kertoa. Yhdistelin marginaalitekstejä ja koodien kommentteja samaan tiedostoon ja samalla kirjoitin ajatuksia uudestaan. Alkoi muodostua pidempiä yhtenäisiä tekstejä, jotka käsitteellistin jollakin kuvaavalla johtajuuteen kytkeytyvällä termillä. Tässä vaiheessa analyysiä aloin aikaisempaa voimakkaammin pohtia pelinaikaisen ja pelin ulkopuolisen toimintaympäristön erilaisuutta. Tulin jaotelleeksi pidemmät tekstit osaksi jompaakumpaa ympäristöä. Huomasin, miten pelinaikaiset tapahtumat saivat keskusteluissa selvästi vähemmän huomiota kuin pelin ulkopuoliset tapahtumat.

Kun haastattelin pelaajia ja valmentajia, keskustelimme myös pelistä ja siihen liittyvistä tapahtumista ja kokemuksista. Litteraatioista on löydettävissä orastavia ideoita siitä, miten pelaajat kokevat pelaavansa peliä sekä yksin että yhdessä. Kuitenkin monissa keskusteluissa sisältö on jäänyt pinnalliseksi, kun kumpikaan meistä ei ole osannut johdatella keskustelua tietynlaisten paljon käytettyjen mutta sisällöllisesti mitäänsanomattomien käsitteiden taakse. Kaipasin diskurssieni rakentamiseen toisenlaista lisätietoa. Päätin ottaa Barleyn ja Kundan (2001) sekä Taylorin (2002) ideat vakavasti ja tuotin analysoitavakseni myös havainnointiaineistoa, jonka avulla täydentäisin haastatteluaineistosta analysoimaani.

Havainnointiaineistoa tuottamalla tarkoitukseni oli päästä analysoimaan, miten pelaajat ja valmentajat tuottavat johtajuutta pelinaikaisesti kehollisesti. Kehollisuuden tarkastelu osana diskursseja liittyy ongelmalliseksi koettuun keskusteluun materiaalisuuden ja diskurssien välillä (Iedema 2007; Phillips & Oswick 2012)⁴². Omassa analyysissäni liityin diskurssianalyysin tulevaisuuden suuntauksia ennakoivaan otteeseen, kun havainnointiaineiston avulla täydensin ei-tilanteista haastatteluaineistoani.

More generally, combining narrative analysis, which is somewhat abstract (i.e. a “non-situated” focus on stakeholder accounts or

⁴² Phillips ja Oswick (2012, 464–465) kirjoittavat, miten diskurssin ja materiaallisen suhdetta käsitellään kirjallisuudessa aikaisemman tapaan, vaikka samanaikaisesti tunnistetaan materiaalisuuden käsittelyn puute diskursiivisessa tutkimuksessa. Valtaosa diskursiivispainotteista tutkimuksesta sulkee materiaalisuuden käsittelynsä ulkopuolelle. Jos kehollisuus huomioidaan tutkimuksessa, sitä käsitellään pääosin passiivisena koettuna kehona, ei aktiivisena todellisuuden rakentumiseen osallistuvana elettyinä kehona.

samples of texts), with the “material groundedness” of ethnography (i.e. in situ observations and participation), shows genuine synergistic potential. (Phillips & Oswick 2012, 469.)

Kehollisesti tuotettuun johtajuuteen keskittyvä havainnointiaineistoni painottuu aistillisesti rakennettuun sosiaaliseen ilmiöön. Aistillinen, esteettinen lähestymistapa tuo mukanaan älyllisestä ja rationaalisesta poikkeavan tavan tietää. Siten Ropoa ja Saueria (2008) mukaillen voin tuottaa hienovaraista tietoa, jonka tunnemme, mutta emme ehdottomasti pysty sormella osoittamaan. Jääkiekkokaukalon laidalla näen, kuulen, haistan ja tunnen, miten paikalliset rakentavat pelinaikaista johtajuutta. Havainnot ja niiden analyysit pelinaikaisista ja pelin ulkopuolisista tapahtumista ovat aineistonanalyysissäni vaikuttamassa diskurssien rakentumisprosessiin. Kuitenkin kehollisten ilmiöiden tarkastelun keskeisin lisäarvo aineistonanalyysissäni syntyy siitä, miten haastatteluaineistoon painottuneet diskurssit tulevat ylläpidetyiksi ja uudelleen rakennetuiksi pelinaikaisissa kehollisissa teoissa. Vaikka havainnointini kohdeympäristö oli minulle entuudestaan tuttu, enkä siten joutunut kummastelemaan kaikenlaista, kävi ilmi, miten vaikeaa havainnoinnin aloittaminen on, kun ei oikein tiedä, mitä pitäisi havainnoida (ks. esim. Bryman 2004, 750). Kun haastatteluaineisto on toiminut tutkimukseni primääriaineistona ja oli tuotettu ja osin analysoitukin ajallisesti ennen havainnoinnin aloittamista, pelaajien tekoja jäällä pystyi suhteuttamaan esidiskurssien muodostamaan viitekehukseen. Kun harjaannuin havainnointiin, jäällä ilmenevistä tapahtumista oli yhä selvemmin havaittavissa käytäntöjä, jotka pitävät diskurssija yllä. Tulkintatyössä minulle oli suuri apu siitä, etten jäänyt yksin aistimusteni kanssa, vaan aina ennen ja jälkeen harjoitusten ja otteluiden minulla oli mahdollisuus jakaa ajatuksiani joukkueen valmentajien ja tarvittaessa pelaajien kanssa. Tulkintojen työstäminen ja muokkaaminen raportiksi jatkui kuitenkin pitkään havainnointivaiheen jälkeen, joten päätin väitöskirjan työstön loppuvaiheilla vielä varmistaa havainnoidun joukkueen päävalmentajalta lopullisten argumenttien soveliaisuutta. Samalla pystyin varmistamaan häneltä, oliko hänet ja hänen sanomisensa luvallista esittää raportissa kuvatun tapaan. Kun esitin hänelle tekstin kohdat, joissa hän on jotenkin näkyvästi läsnä ja tunnistettavissa, hänen ensireaktio oli sekä tulkinnan soveliaisuutta että osuvuutta hyvin kuvaava: ”*Kuinka tuo kuulostaa niin tutulta.*”

Useiden analyysiharjoitusten seurauksena minulla oli useissa eri tiedostoissa erilaisia tekstillisiä analyysejä, jotka olivat aineistolähtöisiä siinä mielessä kuin se minun teoreettisen ymmärrykseni yhteydessä on mahdollista. Kun koostin erilaisista tekstillisistä analyyseistä lopullisen version, tekstit tulivat vielä suhteuteiksi toisiinsa.

Koko analyysiprosessini menetelmää voisi kutsua jatkuvan suhteuttamisen menetelmäksi⁴³. Tarkoitin tällä sitä, mistä toisaalla kirjoitetaan, että diskurssi-analyysille on ominaista tukeutuminen toiminnan kontekstuaalisuuteen (ks. esim. Fairhurst 2009). Kuten Phillips ja Hardy (2002) toteavat, diskurssit eivät kuitenkaan ilmene tyhjiössä, eivätkä ne sinällään sisällä minkäänlaista merkitystä. Sen sijaan diskurssit tulevat tuotetuksi kontekstissaan ja niitä ei voi ymmärtää ilman kytköstä tiettyyn kontekstiin⁴⁴. Kuten diskurssien rakentumisen kontekstuaalisuutta voidaan lähestyä monin tavoin, voidaan suhteuttamisen vaikutukset tunnistaa tämän tutkimuksen analyysissä monilta eri tasoilta. Vaikka tutkimusraportissa kontekstuaalisuutta käsitellään vasta tässä vaiheessa, analyysiprosessissa se on ollut mukana yllä esitetyn rinnalla kaiken aikaa.

Analyysini suhteuttamisen menetelmän voi tunnistaa toteutuneen ainakin viidellä tavalla. Ensiksi, kun luin haastattelulitteraatioiden tekstiä, keskustelun yksityisemmän kohdan sisältö rakentui olennaisesti aikaisemmin keskustellun varaan. Tekstistä oli vaikea poimia jotain erityistä kohtaa, joka erityisemmin olisi viestinyt jostain ilmiöstä. Tämä nousi konkreettisesti esiin, kun hain haastatteluista sitaatteja argumenttien tueksi. Sitaatit olivat järjestään pitkiä. Minusta tuntui mahdollomalta väittää yksittäisen sanan, virkkeen tai kahdenkaan perusteella mitään.

Toiseksi, yksittäisten haastatteluiden selonteoissa rakennetut ymmärrykset tulevat suhteutetuiksi toisten haastatteluiden selontekoihin. Siten kokonaisuus rakentuu kaiken aikaa uudelleen. Kun arvioin empiirisen aineiston sanomaa, suhteutin sitä kaiken aikaa aikaisemmin lukemaani ja kokemaani, jolloin en niinkään teemoitellut aineistolähtöisesti faktanäkökulmasta, vaan suhteutin tekstiä aikaisempaan ymmärrykseeni. Alasuutari (1994, 81) kirjoittaa näytenäkökulmasta. Erilaiset lausumat jostain asiasta eivät kieli ristiriitaisuudesta. Esimerkiksi jos valmentaja puhuu, että pelottelu on jollain tavalla osa valmennussuhdetta ja toinen valmentaja kieltää pelottelun käyttämisen osana jääkiekkovalmentajan toimintaa, en suhtaudu selontekoihin siten, että toinen haastateltavista valehtelee. Sen sijaan tunnistan, että pelottelun teema on yhteisenä läsnä sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa. Tällä tavoin rakennettuina diskurssit pitävät sisällään sekä ilmeisemmin välittyviä että tavallisesti peittoon jääviä mutta kuitenkin mahdollisia todellisuuksia. Diskurssianalyttinen tutkimus pyrkii sosiaalisen todellisuuden rakentumisprosessin jäsentämisen yhteydessä horjuttamaan itsestään selviä oletuksia olemassaolon luonteesta ja avaa huomommin tunnistettuja mahdolli-

⁴³ Hosking (2011b) näkee todellisuuden muodostuvan suhteuttamisen jatkuvassa prosessissa.

⁴⁴ Mantere ja Vaara (2008, 343) ovat korostaneet, miten erityisesti kriittisen diskurssianalyysin tutkimuksessa on keskeistä tunnistaa diskurssin ja kontekstin molemminsuuntainen suhde. Yhtäältä diskurssit ovat sosiaalisten olosuhteiden vaikuttamia ja toisaalta diskurssit ovat rakentamassa sosiaalista kontekstia yhä uudelleen.

suuksia, kuten Manninen (2010, 29) keskustelee väitöstutkimuksessaan. Esimerkiksi jääkiekkjoukkueen maailmassa on tunnistettavissa maskuliinisuuden ilmapiiri. Maskuliininen tapa toimia on jääkiekon maailmassa melko yleisesti hyväksyttyä ja siinä ympäristössä voidaan ajatella, että tämä on yksi ja ainut olemassaolon tapa. Jos tällainen sosiaaliseen sukupuoleen linkittyvä diskurssi on tunnistettavissa, voidaan uskoa, että jossain piilossa lymyää myös ei-maskuliinisuuteen kytköksissä oleva tapa toimia. Diskurssianalyttisen tarkastelun prosessuaalisuuden korostaminen avaa Hoskingin (2011b) relationaaliskonstruktioonisessa lähestymistavassaan kaipaamia mahdollisia uudenlaisia, aikaisemmissa ajattelu-muodoissa ehkä dominoituja, tapoja tuottaa sosiaalista todellisuutta suhteissa toisiimme ja vallitsevaan ympäristöön. Toisin sanoen keskeistä on tunnistaa, että maskuliinisuuden diskurssi toimii eräänä monenlaisia lähestymistapoja sisältävänä näkökulmana, josta käsin paikalliset johtajuutta rakentavat. Tilanteisesti maskuliinisuus voi sitten näyttäytyä jollain tietyllä tavalla, joka on tunnistettavissa tietyksi tilaksi jatkumolta, esimerkiksi hyvin maskuliinisena tai ei-maskuliinisena.

Kolmanneksi, suhteuttaminen välittyy myös siinä, miten sekä diskurssit että paikoin yksittäisten diskurssien teemat rakentuvat suhteissa toisiinsa. Sekä diskursseilla että diskurssien teemoilla on oma sisäinen logiikkansa. (vrt. Koivunen 2007, 298.) Samalla esimerkiksi kullakin diskurssilla on tunnistettava yhteys toisiinsa. Maskuliinisuus, sankarillisuus ja kontrollointi heijastelevat yksilöllisen johtajuuden henkeä. Maskuliininen maailma kaipaa yksilöllisiä sankareita, joilla voi ilmetä tarvetta kontrolloida itsensä ulkoista maailmaa. Kollektiivisuus ja välittäminen muodostavat keskenään samansuuntaisen leirin, joka samalla asettuu jonkinlaiseksi tasapainottavaksi vastakohtaksi yksilöllisyyttä huokuville diskursseille. Näistä tutkimuksessa esitellyistä viidestä diskurssista välittäminen tuli analyysiprosessissani rakennetuksi viimeisenä. Joukkoon liittyessäänkin se oli pitkään mukana pelkkänä ideologisena diskurssina ilman sisällöllisiä perusteluja. Kuitenkin minusta tuntui intuitiivisesti siltä, että jääkiekon maailmassa kolme vahvaa yksilöllisyyttä korostavaa diskurssia tarvitsevat kollektiivisuuden rinnalle lisää tasapainottavia elementtejä, jotta joukkueurheilun olemus tulisi aidommin kuvatuksi. Kun paneuduin välittämisen diskurssin ideaan, vakuutuin, että se on jääkiekkjoukkueen johtajuuden rakentumisessa läsnä ja sillä on oma logiikkansa, jolla se tasapainottaa muuten kovana näyttäytyvää maailmaa. Välittämisen diskurssi on ehkä enemmän sisällä käsin todennettava, eikä se huou ulkopuolisille. Maskuliinisuutta uhkuva maailma ei ehkä salli sankareilleen näyttää ulkopuolisille, miten toisaalta karskit lätkäjätkät ovat sisältään toisistaan huolta pitäviä pehmoisia nallekarhuja. Kun tutkimuksen raportoiminen vaatii sen yksityiskohtien käsitteellistämistä jollain lukijalle välittyvällä tavalla, ilmiöt tulevat herkästi kategorioiduksi tiettyyn luokkaan mutta eivät toiseen (vrt. Hosking ym. 2012, 524 kielen kategorioivasta vaikutuksesta). Tässä tutkimuksessa esittämäni dis-

kurssien jaottelu on mielestäni uskottava ja mielekäs, mutta tunnistan, miten diskurssit ulottuvat osin toistensa päälle. Jotkin teemoista tai alateemoista voisivat toissijaisesti olla myös osana jotain muuta diskurssia kuin, mihin ne nyt ovat sijoitettuina.

Neljänneksi, yritin aineistoni analysoinnissa huomioida myös jääkiekkjoukkueen johtajuusilmiöön olennaisesti vaikuttavan laajemman kulttuurisen kontekstin (Jokinen ym. 2004, 32), jolloin kielen käyttöä ja muunlaisia sosiaalisia tekoja suhteutetaan tapahtumatilanteen ulkopuolelle. Esimerkiksi voittamisen pakko hyvin läpitukevana teemana oli tällainen, jonka osuutta johtajuuskonstruktioihin oli pitkään vaikea hahmottaa. Jotenkin sen on kokonaisuuteen olennaisena liityttävä, kun kaikissa haastatteluissa sitä korostetaan. Nostin voittamisen tarpeen lopulta kontekstuaaliseksi tekijäksi, koska se kytkeytyy jo joukkueurheilun peliasetelmaan ja on siten jääkiekkoyhteisössä perustavanlaatuinen. Voittamisessa on kyse siitä, että jonkun paremmuutta suhteessa toiseen korostetaan, jolloin voittamisen tarpeen kontekstuaalisen tekijän voi tunnistaa osallistuvan erityisesti sankarillisuuden diskurssin rakentamiseen. Miehisen jääkiekon maailmassa maskuliinisuus on ilmeistä. Toisaalta kun oivalsin, miten urheilussa on kyse kaikenkaikesta kamppailusta, ajatus maskuliinisuuden diskurssista vankentui entisestään. Jääkiekon määrittäminen joukkueurheiluksi ja ennen kaikkea sellaiseksi joukkueurheiluksi, jossa jokaisen panos on tärkeä, tuottaa perusteita rakentaa myös kollektiivisuuden diskurssia. Kun jääkiekko tunnustautuu urheiluksi, jossa jokaisen panosta tarvitaan, ei liene yllättävää, että toisista ryhmäläisistä pyritään pitämään huolta. Välittämisen diskurssi käy entistä mielekkäämmäksi, kun urheilun ideologiaan kuuluu reilun pelin käsite: pelaajat ja valmentajat tulevat edes toisinaan ajatelleeksi ja kokeneeksi, että pelin kiivaassa kamppailussa iskuja saa ladella vain siten, että toisella on mahdollisuus puolustautua. Kontrolloinnin kulttuurisen kontekstin tausta palaa voittamiseen ja sen yhteyteen jääkiekon joukkuelajin luonteeseen. Kun joukkueessa on monta toimijaa, joiden yhteistoiminnan pitäisi olla mahdollisimman synkronoitua, toiminnan kaaosta pyritään kontrolloimaan. Lajin ammattilaistuminen on tuonut mukanaan tarkat pelitaktikat ja tehokkuuden mittaamisen.

Viidenneksi, kielen käytön suhteuttaminen kulttuurisiin tottumuksiin puolestaan edellyttää tutkijalta paikallisen kulttuurin tuntemusta. Minun 25-vuotinen kokemukseni jääkiekon maailmasta sekä pelaajana että valmentajana luo tulkin-nastani paikallisesti soveliasta. Jokinen ym. (2004, 37–39) korostavat, miten toimijat kiinnittyvät diskurssihin. Toimijan identiteetti on kytköksissä paikallisiin sosiaalisiin käytäntöihin. Minun kulttuurinen tuntemukseni auttaa ymmärtämään, miten huutamalla viestinsä välittävä jääkiekkovalmentaja nähdään pukuhuoneen sisällä pelaajien keskuudessa luonnollisena, jopa toivottuna toimijana, kun puolestaan monissa jääkiekkomaailman ulkopuolisissa sosiaalisissa tilanteissa vastaavalla tavalla toimimalla hänet nähtäisiin mielipuolena. Valmentajaa saatetaan

pitää mielipuolena, vaikka hän toteuttaisi huutonsa kaukalon laidalla, koska mielipuolitulkinnan tehnyt antaa huutamiselle omasta kulttuurisesta kokemuksestaan erilaisen merkityksen kuin paikalliset toimijat. Kun identiteetti on kytköksissä tilanteisesti ilmeneviin käytäntöihin, on tunnustettava, että yksilö ei ole yksi vaan monta (Hosking 2011a, 458; Jokinen ym. 2004, 37–38). Esimerkiksi huutava valmentaja on sekä mielipuoli että ohjeistaja. Siten on uskottavaa, että toimija vaikuttaa tai kuulostaa teoissaan ja puheissaan enemmän ristiriitaiselta kuin yhdenmukaiselta.

Jos oma kokemukseni jääkiekon maailmasta on värittänyt haastatteluihin painottuneiden diskurssien rakentumista, entistä merkittävämmässä asemassa kokemukseni on ollut kehollisten johtajuuden ilmentymien rakentumisessa. Kaikille jäällä tapahtuville ottelunaikaisille teoille ei ole yksinkertaista löytää ilmiötä kuvaavaa käsitettä. Erityisesti pelaajat ovat oppineet tekemään tekonsa, eivät välttämättä kuvaamaan niitä ulkopuolisille. (vrt. Ropo & Parviainen 2001, 4–7.) Minun kokemukseni vastaavankaltaista teoista edesauttaa siinä, miten kykenen mukautumaan pelaajan pelinaikaiseen keholliseen tilaan ja voin saavuttaa pelaajan rakentaman viestin hänen kehollisesta todellisuudestaan. Onnistun kaukalon laidalla aistimaan niitä kehollisia tiloja, joita pelaajat voivat eri pelitilanteissa jäällä kokea (vrt. Ropo & Sauer 2008, 563). Lopulta yritän käsitteellistää havainnoidesa yhdessä tuotettuja kehollisia konstruktioita sanalliseen muotoon, joka noudattaa organisaatiotutkimuksen käsitteistöä. En kuitenkaan voi väittää tällöin tietäväni pelaajien kehollisen johtajuuden rakentumisesta heitä enempää, mutta voin tarjota rakentumisprosessille käsitteistöä, jonka varassa paikallisten tietoa voidaan jäsentää ja ehkä ymmärtää laajemmin. Minun ymmärrykseni jääkiekon maailmasta entisenä pelaajana auttaa tulkitsemaan havainnoitua tilannetta, jossa pelaaja heittäytyy lyöntilaukauksen eteen tai väen väkisin säntää itseään huomattavasti isokokoisemman vastustajan ja laidan väliin tavoittelemaan kiekkoa. Kulttuuriin tutustumaton voisi pitää itseään satuttavaa pelaajaa outona, mutta tunnistan, että jääkiekon maailmassa tällaiset teot tulkitaan sankarillisina. Monien jääkiekon seuraajien mielissä maalintekijän sädekehä loistaa kaikkein kirkkaimmin, niin näkyvä on hänen roolinsa. Kuitenkin minun kokemukseni tuottaa myös toisenlaista tulkintakehystä. Kun keskustelin entisen liigakiekkoilijan kanssa tutkimukseni tuloksista, jossain keskustelun vaiheessa hän vahvasti tunnettani: ”*Maalin tekeminen tai vastustajan taklaaminen unohtuu nopeammin kuin se, jos joku uhraa itsensä joukkueen puolesta (heittäytyy laukauksen tielle tai ottaa laitataklauksen vastaan).*” Siihen, miksi maalintekijän aura unohtuu nopeammin, tarjotaan tulkintaa tutkimuksen viidennessä luvussa.

4 JOHTAJUUSDISKURSSIT

4.1 Johtajuusdiskurssit sosiaalisen järjestyksen selontekoina

Tämän tutkimuksen kuluessa rakennetaan vastausta kysymykseen, *miten keholliset johtajuuskonstruktiot voivat osallistua paikallisten johtajuusdiskurssien rakentumiseen*. Jotta pääsisin haluamallani tavalla käsiksi tutkimuskysymyksessä määriteltyyn yleiseen johtajuusilmiöön, olen päättänyt perehtyä jääkiekkjoukkueen sosiaaliseen maailmaan. Kysymykseen vastaaminen rytmittyi tässä tutkimuksessa siten, että tämän luvun 4 diskurssianalyytisessä tarkastelussa haluan ensiksi tarkentua siihen, miten paikalliset toimijat puheessaan tekevät selkoa sosiaalisesta järjestyksestään ja samalla rakentavat sosiaalista järjestystä. Tarkoitus ei kuitenkaan ole tehdä kielen mikrotasoista analyysiä (ks. esim. Alvesson & Kärreman 2000), vaan suhteuttaa puheessa tuotettuja johtajuusselontekoja osaksi laajempaa kulttuurista makrotasoista kontekstia. Diskurssianalyytiselle tutkimukselle tavanomaisella selonteon käsitteellä viitataan tässä yhteydessä siihen, miten haastattelupuheen ei ajatella edustavan puheen ulkopuolista totuutta, vaan puhujan tulkintaa vallitsevasta tilanteesta (Suoninen 2006, 20). Kun puheen ajatellaan tässä työssä heijastelevan kulttuurista kontekstia, haastattelukeskusteluissa tuotettu johtajuusilmiö saa vaikutteensa kaukalon tapahtumista, pukuhuoneen tunnelmista, kuntosalin aherruksesta, linja-auton ahtaudesta, saunailtojen vapautuneisuudesta ja monenlaisista muista suurista ja pienistä hetkistä jääkiekkjoukkueen arjessa. Edelleen kun tämän luvun diskurssien rakentuminen painottuu haastatteluselonteissa tuotettuun ymmärrykseen, luvun käsittely keskittyy jälkikäteisesti tuotettuihin selontekoihin, jolloin harkinnanvaraisuudella ja rationaalisella ajatteluprosessilla on ollut mahdollisuus korostua kehollisesti tuotetun ymmärryksen sijaan. Johtajuusdiskurssien rakentumiseen osallistuvista kehollisista johtajuuskonstruktioista keskustellaan tutkimuksen luvussa 5.

Tässä luvussa argumentoidaan, että jääkiekkjoukkueen johtajuus rakentuu viiden päädiskurssin yhteisvaikutuksessa. Luvun seuraavissa alaluvuissa esitellään maskuliinisuuden, sankarillisuuden, kontrolloinnin, kollektiivisuuden ja välittämisen diskurssit sekä näiden rakentumiseen kytkettyvät teemat ja alateemat. Alateemat koostuvat jääkiekkjoukkueen maailman yksittäisistä tavoista tai käytännöistä, joista on tunnistettavissa kytkös sosiaalisen järjestyksen muodostumiseen. Alateemat ovat esimerkinomaisia, koska toisenlaisilla aineiston tuottamisen tavoilla olisi voitu päätyä myös toisenlaisiin alateemoihin. Teemat puolestaan koostuvat alateemoissa käsiteltyjen tapojen tai käytäntöjen joukoista. Teemoista

käy ilmi, miten eri olosuhteiden yksittäisistä tavoista tai käytännöistä on tunnistettavissa yhteisiä toisiinsa linkittyviä piirteitä, jotka muodostavat jo voimakkaammin toimintaympäristöä läpileikkaavia kokonaisuuksia. Ymmärrän tässä tutkimuksessa muodostetut teemat keskeisiksi jääkiekkjoukkueen johtajuusdiskursseja rakentaviksi kokonaisuuksiksi, vaikka myönnän, että muitakin vastaavia diskursseja rakentavia teemoja voisi vielä toisenlaisista jääkiekkomaailman olosuhteista muodostua. Luvun teemojen ja alateemojen käsittelyn kautta tulee perustelluksi, miksi juuri nämä tutkimuksessa esiteltävät diskurssit ovat mielekkäitä jääkiekkjoukkueen johtajuusdiskursseiksi. Vaikka jokaista luvussa käsiteltyä diskurssia tukevaa puhetta esiintyy aineistossa siinä määrin riittävästi, että kukin kokonaisuus ansaitsee tulla kutsutuksi diskurssiksi, toisiinsa suhteutettuina diskurssit eivät ole esillä yhtä paljon. Lisäksi diskurssien keskinäiset valtasuhteet voivat vaihdella tilanteittain: toisenlaisissa olosuhteissa joku diskursseista on selkeimmin tunnistettavissa, kun taas toisissa olosuhteissa joku toinen diskurssi voi nousta paremmin esiin.

Seuraavissa alaluvuissa diskursseja, teemoja ja alateemoja käsitellään yksityiskohtaisemmin⁴⁵. Luvun lopuksi vedän yhteen luvun keskeisen viestin, arvioin missä määrin luvun viesti antaa tyydyttäviä perusteluja muodostetuille diskursseille sekä avaan ovia johtajuuden kehollisen konstruoinnin keskusteluun, jota mielestäni tämän luvun käsittelyn jälkeen vielä tarvitaan, jotta jääkiekkjoukkueen johtajuuden rakentuminen kävisi entistä ymmärrettävämmäksi.

4.2 Maskuliinisuus

Takanani linja-autossa istuva valmentaja kopauttaa olkapäähäni ja tiedustelee: ”Mitä ihmettä noi jätkät oikein touhuua?” Valmentaja on vasta liittynyt valmennustiimiimme ja on ensikertaa joukkueemme pelimatalla. En tunnista tilanteessa mitään poikkeuksellista ja totean: ”En tiedä, miten niin?” Uusi valmentaja jatkaa: ”Jätkät

⁴⁵ Jatkossa käsittelemä havainnollistavissa litteraatiotekstien lainauksissa on käytetty erikoismerkkejä, joilla on johdonmukaisesti tietynlainen tarkoitus. Kun lainauksien osa on merkitty (sulkuihin), suluisuilla olevalla täsmennyksellä pyritään auttamaan lukijaa ymmärtämään tekstin asiayhteyttä. Tavallisimpia tarkemmilla ilmauksilla täydennettyjä sanoja ovat se ja ne tai näiden erilaiset sijamuodot. Kun lainauksien osa on merkitty [hakasulkuihin], hakasuluisuilla olevalla muutoksella on pyritty haastateltavien anonymiteetin turvaamiseen. Tavallisesti valmentajien, pelaajien ja joukkueiden nimet on korvattu asiayhteyden sopivalla yleisemmällä ilmauksella. Kun litteraatiotekstien lainauksissa ilmenee vuoropuhelua, kirjain H viittaa haastattelijaan, kirjain V valmentajaan ja kirjain P pelaajaan. Kun lainauksien yhteydessä ilmenee ..., puheenvuoron alusta, keskeltä tai lopusta on poistettu tekstiä. Kun lainauksien yhteydessä ilmenee [...], vuoropuhelun kuluista on häivytetty kokonaisia puheenvuoroja. Ideaa litteraatioiden lukuohjeeseen on ammennettu Käsälän (2012) työstä.

täyttää ristisanoja, ...kas kun eivät tee ristipistotöitä. Silloin kun mä viimeksi olen pelimatalla ollut, niin pelaajat lätkivät vielä korttia.” – omat muistelmat

Viidestä tunnistamastani johtajuusdiskurssista ensimmäisen olen nimennyt maskuliinisuudeksi. Tutkimuksen kohteena olevassa erityisessä kontekstissa se ilmenee esimerkiksi siten, että jääkiekkoilija ei voi ”uroslauman testosteronin tulvimassa linja-autossa toimia kuin hienostoseurapiirien kahvikesteissä”. Jos joku käyttäytyy jääkiekkotoimijalle epäsovinnaisen feminiinisti, on varmaa, että muut puuttuvat tähän. Tässä homogeenisoituneessa maskuliinisuuden maailmassa vastakohtaiset arvot ovat erityisen alistettuja (Robidoux 2001). Jääkiekkopiireissä voi kuulla akattelua, neidittelyä tai homottelua, jolla käydään hyökkäykseen toista kohtaan, vihjataan toisen soveltumattomuudesta tosimiesten maailmaan. Sosiaalista sukupuolta rakentavalla puheella tuotetaan valtaa yli toisen. Neidittely esimerkiksi kaukalossa ottelun aikana on toisiin miehiin kohdistuvaa herjaavaa toimintaa, jolla pyritään horjuttamaan kohteen keskittymistä ja kontrollia itse asiaan, peliin.

Sukupuolisoivan kielen käyttö ei ole välttämättä tiedostettua. Käy kuitenkin ilmeiseksi, miten samalla kun pelaajat ja valmentajat yhtäällä rakentavat omaa asemaansa yhteisönsä jäsenenä ja toisaalla pyrkivät alistamaan vastustajiaan, he kaiken aikaa rakentavat toimijoiden sosiaalista sukupuolta. Englanninkielessä käytetään käsitettä *sex*, kun viitataan ihmisen fyysiseen sukupuoleen, mieheen tai naiseen. Käsite *gender* puolestaan viittaa ihmisen sosiaaliseen sukupuoleen, jota rakennetaan suhteessa paikallisesti vallitseviin odotuksiin mieheydestä ja naisuudesta, maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta. (ks. esim. Parviainen 2011, 211–212.) Ulkoinen olemus, puhetyyli, reaktiot ympäristön tapahtumiin rakentavat yksilön omaa kuvaa sosiaalisesta sukupuolestaan. Samoja kriteerejä arvioiden paikallisen yhteisön yksilöt rakentavat toistensa sosiaalista sukupuolta omista kokemuksistaan käsin.

Sosiaalisen sukupuolen rakentaminen käy paikallisesti (ks. esim. Fletcher 2004). Kun jääkiekkoyhteisön ulkopuoliset tulkitsevat jääkiekkoilijoiden käyttämiä ilmauksia, he rakentavat merkityksiä toisenlaisista kulttuurisista lähtökohdistaan käsin, jolloin he rakentavat merkityksiä, joita paikalliset toimijat eivät ole tarkoittaneet. Robidoux (2001) huomauttaa, miten jääkiekon parissa valmentajien ja pelaajien käyttämän kielen yhteys sen ilmausten alkuperäiseen tarkoitukseen on osin unohtunut. Kiekkoilijat tulevat paikoin väärinymmärretyiksi, kun heidän suulliset ilmauksensa siirretään toiseen aikaan ja paikkaan. Jääkiekkopiirien paikallista kulttuuria vastaan nousevia yhteisön ulkopuolisia paikalliset toimijat nimittelevät kukkahattutädeiksi. Paikallisten jääkiekkoyhteisön toimijoiden viesti ulkopuolisille kuuluu: ”Jos et ymmärrä, miksi me puolustaudumme vääryyttä

vastaan nyrkein ja tehostamme alituisen hyökkäyksen uhkaa karskein ilmauksin, olet varmasti elänyt koko elämäsi turvallisen suojakuplan sisällä.”

Urheilu on fyysistä suorittamista. Fyysisyyden läsnäolon myötä urheilulajit ovat tulleet lajitelluiksi miesmäisiksi ja naismäisiksi, jolloin myös erilaiset paikallisia toimijoita sukupuolistavat puhetaivat käyvät ymmärrettäviksi. Pfister (2003, 154) toteaa, miten tietyt lajit korostavat miehisen fyysisen voiman, kestävyuden, vallan ja aggressiivisuuden muotoja, kun toiset lajit puolestaan perustuvat naiselliselle sulokkuudelle ja eleganssille. Sosiaalisen sukupuolen tarkastelu osana jääkiekkoilun olemusta on ollut urheilualan tutkimuksissa suosittua (Robidoux 2001; Allain 2011; 2008; Theberge 1998; 1989). Tämän voi eräiltä osin uskoa johtuvan siitä, miten jääkiekon lajiolemus huokuu tarvetta maskuliiniseen kamppailuun. Robidoux (2001, 127) toteaa, miten jääkiekkoilijaksi kasvu muo- vaa yksilölliset maailmankuvat yhteisiksi: jaettu identiteetti heijastelee fyysisesti dominoivan, vaaleaihoisen, heteroseksuaalisen miehen mallia.

Tämän tutkimuksen johtajuutta konstruoivana diskurssina maskuliinisuus tulee tunnistetuksi *kilpailullisuuden*, *toiminnallisuuden* ja *aggressiivisuuden* teemojen kautta. Kun tunnistetaan, että urheilu on alituista kamppailua jonkun paremmuudesta suhteessa toiseen, toimeen ryhtyminen ja fyysinen suorituskyky ovat toiminnallisuutta ilmentävinä arvostettavia. Kun aistimukset ja tuntemukset huomioidaan järkeilevän mielen rinnalla, inhimillisesti alkukantainen aggressiivisuus paljastuu nykyihmisen käytännöistä olosuhteisesti hyväksyttävällä tavalla. Maskuliinisuuden diskurssi ja sen rakentumiseen osallistuvat kolme teemaa ovat tunnistettavissa laajasti jääkiekon maailman puheeseen kuuluvina, mutta erityisen ilmeisiksi nämä käyvät toimintaympäristön pelinaikaisesta toiminnasta. Pelinai- kainen toiminta on osin luonteeltaan sellaista, että sen kuvaaminen puheessa ei onnistu (vrt. Taylor 2002). Pelinaikaisuuteen ja sen maskuliinisiin kehollisiin ilmentymiin paneudutaan tarkemmin luvun 5 kehollisissa johtajuuskonstruktiois- sa.

4.2.1 Alituinen kilpailullisuus

Darwinistisuuden henki: Ensimmäisen alituisen kilpailullisuuden teemaa raken- tavan alateeman olen nimennyt darwinistisuuden hengeksi. Ammattimaistunut ja osin liiketoiminnallistunut kilpaurheilu on erkaantunut yhteisölliseen hyvään tähtäävästä liikuntaurheilusta. Samalla harrastajien parissa on käynyt ilmeiseksi, että jos haluat kilpailla, urheilemiseen on suhtauduttava riittävällä vakavuudella. Riit- tävän vakavuuden vaatimusta ei välttämättä aseteta eksplisiittisenä käskynä, vaan se syntyy yhtä lailla joukkueurheilun luonteesta johtuen: yhteisön suoriutumisen on jokaisen joukkueen jäsenen toiminnasta riippuvaista (Keidel 1984; 1987). Joukkueurheilussa pelaajat ja valmentajat odottavat muiden joukkueen jäsenien

osallistuvan toimintaan siten, että jokainen haluaa menestyä kilpailussa mahdollisimman hyvin. Kun pelaajat ja valmentajat nostavat tämänmukaisia odotuksiaan keskinäisessä vuorovaikutuksessaan esiin, he pakottavat muita vastaavanlaiseen toimintatapaan.

Maskuliinisen johtajuusdiskurssin läsnäolo käy ymmärrettäväksi jääkiekko-maailman luonnikkeudesta alituisen kilpailuun. Evoluutiobiologian oppien mukaisesti luonnonvalinta hylkää olosuhteisiin sopeutumattoman ja kohottaa ympäristöönsä sopeutuvan entiteetin hallitsevaan asemaan. Darwinistinen idea johtavasta entiteetistä on sosiaalisen todellisuuden muodostumisessa säilyttänyt selitysvoimaansa, kuten *Journal of Organizational Behavior* -lehden erikoisnumero (2006/2) viestittää. Kilpailun olosuhteet kuitenkin muuttavat alituisen muotoaan ja hallitseva mestari tulee haastajien ahdistamaksi.

Vaatimus kilpaurheilun olosuhteisiin sopeutumisesta luo alalla toimivista pelaajista ja valmentajista tietynlaisia. Jääkiekkoilun kilpailullinen luonne yhdistetynä joukkueen läsnäoloon yhtäältä karsii pelikausien myötä pelaajia toisten harastusten pariin ja toisaalta muokkaa mukana pysyviä samankaltaisiksi (ks. esim. Robidoux 2001).

Joo, kyllä siinä tulee vähän sellainen juttu, että junnuista, siellä näkee kaikennäköistä, koska siellä on niin paljon erilaisia pelaajia vielä ns. mukana, mutta kyllä sitten kun jatketaan pidempään, niin kyllä ne ketkä ei tosissaan halua ja jaksa tehdä sitä hommaa, niin kyllä ne tippuvat pois siitä kyydistä. Kaikki ne ketä siitä on valikoitunut sinne, niin kyllä ne osaa joukkueena toimia, pystyy olemaan muiden kanssa, ja tulee hyvin toimeen. – pelaaja, Mestis

Niitä on aika harvassa tänä päivänä SM-liigassa ja Mestiksessä, koska jos pelaaja on vaikea luonteeltaan tai jollain tavalla muuten ongelmallinen, niin ne melkein karsiutuu pois ennen kuin ne on tällä Mestis- tai SM-liigatasolla. Että ne on varmasti kärsinyt siitä jo junnuvuosiin ja sitten se tiedetään yleisesti, niin niiden on vaikea, ammatti- taikka jollakin huippu-urheilutasolla pelata enää. Jos he ja koko homma on, niin kuin kulminoituu johonkin yksittäiseen pelaajaan, niin ne melkein tippuu automaattisesti pois sitten. Niitä ei kyllä juuri näy. – valmentaja, Mestis

Että se ketä ei kestänyt sitä, niin ei vaan kestänyt, että siitä ei pääsyt, että se oli tietenkin kova koulu ja se on taas sitten taas eri asia, meillä oli hirveä joukkue silloin. – pelaaja, Liiga

Kilpailu kovenee, kun pelaaja tulee vanhemmaksi ja vaatimustaso kasvaa. Esimerkiksi suomalaisessa jääkiekossa nuoremmissa junioreikäluokissa lähes kaikki halukkaat voivat osallistua, mutta kun vanhemmissa ikäluokissa samaan sarjaan kuuluu jo useampi peräkkäinen ikäluokka, kuten B-junioreissa 17- ja 18-vuotiaat ja A-nuorissa 19-, 20- ja 21-vuotiaat, joukkueeseen tarjolla olevien pelaajien määrä on jo huomattavasti suurempi kuin joukkueeseen mahtuvien määrä. Aikuisten jääkiekon ylimmille sarjatasoille selviytyy enää murto-osa juniorikiekkoilijoista. Koventuneen kilpailun myötä pelaajilta voidaan vaatia enemmän ja lopulta jäljelle jäävien joukko on varsin homogeeninen. Jääkiekkjoukkueen johtajuutta rakentavan maskuliinisuuden diskurssin voi tunnistaa darwinistisesti värittäneeksi, kun tarkastellaan sitä, miten alkukantaisesti vahvin selviää taistelussa voittajaksi. Jatkuva kilpailullisuuden korostaminen ja tarve paremmuuden ja vahvemmuuden osoittamiselle seuloa jäljelle olosuhteisiin sopeutuvan tyyppin.

Haavoittumattomuus: Maskuliinisuuden diskurssiin kuuluvan alituisen kilpailullisuuden toinen alateema on haavoittumattomuus. Urheilussa vallitseva kilpailu on ajoittain hyvin raadollista. Kun parhaan titteliä tavoitellaan, hyväksi käytetään omien vahvuuksien lisäksi vastustajan heikkouksia. Sen seurauksena kipu on jääkiekon maailmassa tunne, jota ei saisi välittää ulospäin. Maskuliinisuuden ylläpito tulisi uhatuksi, jos haavoittuvuus ja kipu sen indikaattorina ilmenisivät joukkueen ulkopuolelle. Jääkiekon maailmassa korostuikin arvostus kivun kestävään ja kätkevään osallistumiseen. Kivun näyttäminen viestii pelaajan tai joukkueen haavoittuvuudesta, jostain sellaisesta, johon vihollisen kannattaa jatkossakin iskeä. Tasaväkisessä kamppailussa, jossa joukkueiden väliset erot voivat olla marginaalisia, kipua saatetaan käyttää häikäilemättömästi hyväksi, jos siihen annetaan tilaisuus.

No kyllä me sitten törkeästi käytetään sitä hyväksi, tai pitäisikin aina. Mutta kun se on sitten taas kanssa pelurin luonteesta kiinni, että haluaako ne käyttää ja tuleeko niitä tilaisuuksia ja sitten kun ihmismieli on vähän kiltti. Ja kun osa ei ole oikein vielä Suomessa osaa nikkarimaisesti murjoa toista oikein. Vaikka ne onkin yksityisryttäjiä, niin ne ei vielä sitä sillä lailla tajua, että murjoo nyt oikein kunnolla, niin se ei koskaan nouse sieltä. – valmentaja, Metsä

Eri pelaajat ja eri valmentajat suhtautuvat vastustajan heikkouksien hyväksikäyttöön eri tavoin, mutta jonkinasteisena tämä ilmiö on tunnistettavissa kaikkien kilpailuun osallistuvien toiminnasta. Paikallisessa kulttuurissa kaikkien hyväksymää lienee toiminta, jossa vastustajan peliin tutustutaan ennakkoon ja siten etsitään osa-alueita, joissa oma joukkue on vahvoilla. Likipitäen kaikki haastatel-

tavani puhuivat jossain keskustelun vaiheessa siitä, miten heidän joukkueensa pelaa peliä keskittyen omiin vahvuuksiin. Kuitenkin seuraavassa hetkessä keskustelu oli siirtynyt siihen, miten seuraavaan peliin valmistaudutaan katsomalla vastustajasta laadittuja ottelutallenteita. Oman joukkueen vahvuus ja vastustajajoukkueen heikkous ovat näkökulmia samaan suhteeseen.

Osa alan toimijoista saattaa vähintään julkipuheissaan paheksua vastustajajoukkueen pelaajien terveydentilan huomioimista tulevaan peliin valmistautumisessa. Osa saattaa lähteä oletuksesta, että ne pelaajat, jotka kentällä esiintyvät, ovat riittävän terveitä tasapuolisesti kohdeltaviksi. Vastuu siirtyy tällöin vastustajalle. Kuitenkin kaikki paikalliset toimijat tunnistavat haavoittuvuuden merkityksen ja sen hyväksikäytön mahdollisuuden. Tästä viestii esimerkiksi se, että pelaajien loukkaantumisista ei puhuta julkisesti. Jos joukkueen avainpelaaja on tilapäisesti pois kokoonpanosta, hänellä on usein henkilökohtaisia syitä, häntä lepuutetaan kovassa peliruhkassa tai korkeintaan hän on flunssassa, mutta koskaan hänellä ei ole hiusmurtuma kylkiluussa tai venähdys nilkan nivelsiteissä⁴⁶.

Omien heikkojen kohtien peittelyn henki heijastuu myös joukkueen sisäiseen kilpailuun. Samalla tavoin joukkueen sisäisessä kilpailussa pelaajan on käytettävä mahdollisuuteensa ja oman joukkueen pelaajan sairastuminen tai loukkaantuminen saattaa tarjota tällaiseen tilaisuuden. Haavoittuvuuden paljastaminen kutsuisi darwinismin hengessä terveet ja voimakkaat haaskalle.

4.2.2 Toiminnallisuuden korostus

Ahkeruus ennen ajattelua: Maskuliinisuus ilmenee myös toiminnallisuutena. Jääkiekkotoimijoiden ajatusmaailma heijastelee miehisen tehokkuuden logiikkaa: työtä tehdään toimeliaan määrätietoisesti (vrt. Fletcher 2004). Tehokkuudesta toimijoiden keskuudessa viestii se, että käydään ahkerasti toimeen. Pitäisi toimia, ei miettiä. Tässä yhteydessä toimeliaisuudeksi sisällytetään konkreettisesti ahkeruutena välittyvä ponnistelu, ei ulkopuolisen silmissä näkymätön aivosolujen aktiivisuus.

Ahkeran työnteon arvostusta urheilumaailmassa kuvastavat huipulle nousseiden urheilijoiden harjoitteluinnokkuudesta jälkikäteen kerrotut ja kirjoitetut tarinat. Romanttisia kuvauksia ensimmäisenä harjoituskentälle saapuvista ja harjoituskentältä viimeisenä lähtevistä on saanut kuulla Waynestä, Mariosta, Sydneystä, Teemusta, Sakusta ja monista muista maailmanmaineeseen nousseista. Myös käymistäni haastattelukeskusteluista voi tunnistaa ahkeruuden arvostuksen.

⁴⁶ Tosin pelaajien terveydentilaan liittyvien kysymysten viestintään laadittu ohjeistus on estänyt 16.9.2013 alkaen tarkkojen pelaajan terveystietojen luovuttamisen ilman pelaajan lupaa (Pelaajien terveystietojen käsittelyohje 2013).

Viime kaudella..., me aina naurettiin sitten kun treeni loppui ja siihen jäi vartti vielä aikaa, sitten hetki meni, niin katsottiin niin siellä oli, neljä viisi vanhinta oli siellä lätkimässä ja kaikki muut oli jo suihkussa suurin piirtein. – pelaaja, Mestis

Ahkeruus sinällään on varmasti arvostettavaa monenlaisissa maailmoissa, mutta jääkiekkomaailman parissa paikallisten toimijoiden puheessa rakentuva työnteon arvostus saa piirteitä, joiden mukaan työnteon määrä menee työnteon laadun edelle. Hyväksytyä on ajatusmaailma, jonka mukaan ”*tietty kentällä koittaa aina raataa niska limassa*”. Valmentajan puhe voi heijastella samanlaista maailmankuvaa, kun ”*jos mä en muuten selviä, mä teen sitten 16 tuntia (vuorokaudessa töitä)*”.

Ahkeruutena välittyvän työnteon arvostus on osin ymmärrettävää jääkiekkolajiin fyysisen työn luonteesta johtuen. Jääkiekon ja laajemmin urheilun taitaminen ei pohjaudu ainoastaan harkinnanvaraiselle pohdinnalle parhaista tavoista toteuttaa, vaan ennen kaikkea toimimiselle, yritykselle ja ehkä erehdykselle, jotka tuottavat toteuttajilleen lisäymmärrystä. Luvussa 5 lavennetaan tässä luvussa käsitellyä puheessa tavoitettua toiminnallisuuden korostusta, kun pohditaan, miten ahkeruus välittyy toimeliaasta kehosta. Puheessa rakennettu ymmärrys ahkeruudesta on saattanut pitäytyä kehoa välineellistävissä keskustelussa eikä ole riittävästi tunnistettu sitä, miten keho on mielen rinnalla tuottamassa tietoa ympäröivästä todellisuudesta. Kun ahkeruutta ja toimeliaisuutta arvioidaan kehollisuuden ulkopuolelta, kuten tämän luvun käsittelyssä, oikeat ja hyvät toteuttamisen tavat eivät koskaan saavuta sitä, miltä toteuttaminen sisältä käsin, kehossa, tuntuu.

Fyysinen resurssi ratkaisee: Maskuliinisuuden toiminnallisuuden teemaan kuuluu myös usko fyysisen resurssin ratkaisevaan rooliin toiminnassa. Viimeaikainen suosittu keskustelun aihe suomalaisessa urheilualemmennuksessa on liittynyt fyysisen valmennuksen ja henkisen valmennuksen suhteeseen. Suomalaisella urheilun kentällä huomio urheilijan fyysiseen suorituskäyttöön on ollut korosteista. Fyysisyyden dominanssista vihjanee esimerkiksi se, että Sotshin olympialaiset olivat ensimmäiset olympialaiset, joissa Suomen joukkueella oli valmennusjoukoissaan mukana henkiseen valmennukseen erikoistunut valmentaja, kuten Karttusen (2014) Ylen internetsivujen kirjoituksesta käy ilmi.

Suomalaisesta jääkiekkokulttuurista voi tunnistaa koko suomalaista urheiluperhettä leimaavan suhtautumisen fyysisyyden ja henkisyiden merkitykseen urheilusuorituksessa: pelaajien fyysinen olemus on ratkaiseva kriteeri soveliaisuuden arvioinnissa, kun taas henkisen kapasiteetin huomiointi on vasta tuloillaan. Pelaajien ja valmentajien kanssa käymissäni haastatteluissa keskusteltiin siitä, miten valmentaja pyrkii joukkueensa kokoonpanoa rakentamaan.

Erilaisia tyyppejä ihan tietoisesti, niin fyysisesti erilaisia tyyppejä, niin kuin mä tarkoitan, onko se kätisyyskiä, oletko sä iso, tarvitaan-ko me tällainen. Ja sitten samaan aikaan se luonne, niin koko ajan mä pidän tärkeämpänä ja tärkeämpänä, että tutkitaan se pelaajan tausta ja nuppi. – valmentaja, Liiga

Vaikka henkisten resurssien merkitys on tunnistettu, fyysiset resurssit ovat edelleen ratkaisevia. Tämä käy ilmi esimerkiksi siitä, miten joukkueen taktiikasta vastaavat valmentajat joukkueelle soveliasta taktiikkaa rakentavat. Joukkueelle laadittu taktiikka riippuu tavanomaisesti pelaajaresursseista. Puolestaan pelaajaresursseja arvioidessaan he kiinnittävät huomiota pelaajiston fyysisiin ominaisuuksiin. Kun valmentajat perustelevat puheessaan joukkueen taktiikkaan tai kokoonpanoon liittyviä päätöksiään, heidän on helpompaa nojautua konkreettisesti välittyviin fyysisiin resursseihin kuin esimerkiksi tulkinnanvaraisempaan pelaajan älyyn. Samalla valmentajat tulevat pitäneeksi maskuliinisuuden diskurssilla.

Jos meillä olisikin kaikki metrikuuskytsenttisiä, kuuskytkiloisia jätkiä, että me aletaan pelaa saatanan fyysistä ja aggressiivista peliä, ja me oltaisiin kuin Mikki Hiiret saatanana siellä vastustajan jaloissa tai toisinpäin, meillä olisi valtavan isokokoinen, hidas joukkue, eihän me voida silloin pelata nopeaa kiekonsiirtelypeliä, tai perustaa sitä luisteluun. – valmentaja, Liiga

Niin pyritään katsomaan pelaajan kätisyyskiä, kokoa, kaikkea tällaista. Että ihan kauhean pieniä poikia miesten tasolle on turha ottaa, että sitten täytyisi olla oikeasti todella hyvä jo. – valmentaja, Mestis

4.2.3 Aggressiivisuus

Kolmantena maskuliinisuutta ylläpitävänä teemana ilmenee aggressiivisuus. Fyysinen kamppailu, aggressiivisuus, jopa väkivalta rakentavat osaltaan kokonaiskuvaa jääkiekkoilusta (Robidoux 2001; Valkonen 1997). Samaa ilmiötä lähestytään eri käsittein, koska samoille tapahtumille annetaan eri paikallisissa yhteisöissä erilaisia merkityksiä. Kilpaurheilukenttien aggressiot ovat herättäneet mielenkiintoa myös akateemisessa tutkimustoiminnassa. Organisaatiotutkimuksen parissa on tarkasteltu runsaasti sekä urheilutoiminnan aggressiivisuutta (ks. esim. Tucker

ym. 2010; Coulomb-Cabagno & Rasclé 2006) että urheilutoiminnan seuraajien, kannattajien, aggressiivisuutta (ks. esim. Bensimon & Bodner 2011).

Nyky-yhteiskunnallisesti aggressiivisuus saatetaan mieltää negatiiviseksi käyttäytymiseksi, mutta sellaisella kilpailullisella areenalla, jolla muiden muassa jääkiekkoa harjoitetaan, se on tavanomainen keino selviytyä (Valkonen 1997, 17–21). Urheilussa aloitteellisuus ja kilpakumppanin jatkuva haastaminen koetaan yhdeksi olennaiseksi osaksi urheilun kilpailullista luonnetta, jolloin aggressiivisuuden ilmeneminen ei tässä tarkasteltavassa ympäristössä ole yllättävää. Jääkiekkomaailman aggressiivisuus käy ilmi erityisesti ottelunaikaisesta toiminnasta, mutta aggressiivisuuden keskeisyydellä on omat heijasteensa toimintaympäristöön myös laajemmin, mikä näyttyy seuraavaksi käsiteltävissä alateemoissa.

Tilaisuuden tullen on iskettävä: Ensimmäiseksi aggressiivisuuden teemaa käsitellään alaluvussa, jossa huomioidaan, miten jääkiekkjoukkueen maailmassa ilmennyt tilaisuus täytyy käyttää hyväksi. Kuten monien muiden joukkueurheilulajien joukkueissa, myös jääkiekkjoukkueessa pelaajia on enemmän kuin ottelukokoonpanossa pelipaikkoja. Tästä seuraa, että joukkueen sisällä on kaiken aikaa käynnissä kilpailu pelaavaan kokoonpanoon pääsemisestä. Valkosen (1997) teoksessa keskustellaan siitä, miten erityisesti jääkiekko eroaa muista urheilulajeista juuri aggressiivisen käytöksen ja sen sallimisen myötä. Valkosen mukaan lajin aggressiivisuuden taustaa voidaan jäljittää jääkiekkoilun alkujuurille Kanadaan, jossa pienten kaupunkien nuoret etsivät jääkiekkotyötä suuremmista kaupungeista. Pelaajia oli paljon, pelipaikkoja vähän, joten kilpailu oli armotonta. Maskuliinisen kovuuden osoittaminen oli keino erottautua joukosta. Myös käymissäni haastattelukeskusteluissa kävi selvästi ilmi, miten joukkueurheilu on vain osin mahdollisimman hyvin yhteen kytkeytyneen yksikön toimintaa. Toiselta osaltaan se on yhteisön kokonaisuuden koostavien yksilöiden välistä aggressiivisuudesaan maskuliinista kamppailua.

... jokainen tekee sitä juttua itselleen. Jokainen haluaa paremmaksi pelaajaksi isompiin ympyröihin, parempiin taloudellisiin etuihin. – valmentaja, Mestis

Kilpailu joukkueeseen pääsemisen ja joukkueen ulkopuolelle jäämisen välillä on kovaa, mutta armotonta kilpailua syntyy myös joukkueen kokoonpanon sisällä. Robidoux (2001) kuvaa tutkimuksessaan osuvasti, miten homososiaalisen yhteisön sisällä kilpailu paikasta parrasvaloissa on äärimmäisen raadollista. Vaikka kyse on joukkuelajista, jossa pelaajien on taisteltava yhteistä vastustajaa vastaan, samanaikaisesti pelaajilla on joukkueen sisäinen kilpailu, jossa määritetään kunakin pelaajan yksilöllinen arvo. Ensimmäisten kentällisten pelaajat saavat joukkue-

eessa tyypillisesti näkyvämmän roolin ja enemmän peliaikaa kuin kolmannen ja neljännen kentällisen pelaajat⁴⁷. Tästä seuraa, että jälkimmäisten kenttien pelaajat pyrkivät nousemaan hierarkiassa ylemmäksi. Tilaisuuden aseman kohentamiseen voi saada, jos pystyy vakuuttamaan peliajoista ja -paikoista vastaavat, valmentajat, itsensä paremmuudesta suhteessa toiseen.

Kun pelaaja saa tilaisuuden, se pitäisi pystyä käyttämään. Uutta mahdollisuutta näytönpaikassaan epäonnistunut pelaaja ei nykykulttuurin vallitessa välttämättä enää saa. Jääkiekon maailmassa yksilö leimataan herkästi, jolloin tietyssä roolissa epäonnistunut pelaaja saa kyseiseen rooliin soveltumattoman leiman pitkäkesti aikaa. ”*Se on minun mielestä kuin muurattu kivi*”, kuten eräs liigapelaaja asian haastattelussa ilmaisi. Jos esimerkiksi joukkueen neljännessä kentällisessä pääsääntöisesti pelannut pelaaja saa toisen pelaajan loukkaantumisen myötä tilaisuuden näyttää ykköskentällisen pelipaikalla ja -ajalla osaamisensa eikä kykene vakuuttamaan peliajasta päättäviä, hänet voidaan leimata kykenemättömäksi milloinkaan täyttämään tämänkaltaisen roolin vaatimuksia joukkueessa. Tällainen maskuliinisuuden diskurssia ylläpitävä asennoituminen ei tue uskoa oppimiseen, vaan viittaa ennemmin siihen, että uskotaan pelaajan synnynnäisiin taipumuksiin, luonteeseen ja ominaisuuksiin.

Raivoaminen liikuttaa: Aggressiivisuuden teeman toinen alateema on raivoaminen liikuttaa. Jääkiekkomaailman taipumus aggressiivisuuden korostamiseen välittyy aktiivisuutta ilmentävissä teoissa, mutta sillä on heijastumansa myös paikallisten puheissa. Jääkiekkotoimijoiden puhe kantaa usein mukanaan hyökkäävyyteen ja muiden osallistujien horjuttamiseen tähtäävää sisältöä, kuten maskuliinisuuden luvun johdanto-osuudessa kuvailtiin. Jääkiekkomaailman puhe ei kuitenkaan ilmennä aggressiivisuuden teemaa yksin sisältönsä osalta, vaan aggressiivisuutta tulee ilmennetyksi myös puheen äänenpainoissa.

Mutta sitten se, että päästä sinne pelaajan ajatusmaailmaan, niin se on monta kertaa se, että jumalauta, epileptikohtaus ja vähän mailaa katki ja mehupurkkia seinään, se on vaatimista. Mutta ei suinkaan se, että sä sanot, että hei nyt pitäisi katsoa vähän tarkentaa noita syöttöjä... – valmentaja, Liiga

⁴⁷ Näin yksinkertaisesti arvostus joukkueen sisällä ei toteudu, koska esimerkiksi ensimmäisen kentän pelaajien rooli osana joukkueen kokonaissuoritusta voi olla täysin erilainen kuin neljännen kentän pelaajien. Ensimmäisen kentän pelaajilta voidaan odottaa maaleja, kun puolestaan neljännen kentän pelaajilta voidaan odottaa vastustajan parhaiden kenttien pelin torpedointia. Lähtökohtaisena ajatuksena voi siis olla, että ensimmäisen ja neljännen kentän pelaajilta odotetaan toisistaan poikkeavia vahvuuksia, eivätkä he siten kilpaile keskenään samasta pelipaikasta ja -ajasta. Roolit ovat tietyssä mielessä yhteismitattomia. Tässä kohdin tällainen jako on kuitenkin riittävä havainnollistamaan pelaajien välistä kilpailua joukkueen sisällä.

Jotta esimerkiksi valmentaja voisi saada viestinsä tarkoitetulla tavalla kuuluviin, se on välitettävä aggressiiviseen sävyyn, raivoamalla. Äänenpainon on synnytettävä hyökkävyydessään uhkavaatimuksen kokemus, jotta kuuliija ottaa viestin vastaan vakavissaan. Tällainen jääkiekkoyhteisön keskuudessaan muodostama ymmärrys soveliaan viestinnän luonteesta pitää maskuliinisuuden diskurssia voimissaan.

4.3 Sankarillisuus

Tulee esimerkiksi play off -vaiheessa, tulee sellaista ja sitten joku on sairas, ihan kuulemma vittu 38,5 kuumetta. No eihän se ole eettisesti oikein panna häntä tuonne, mutta kun se on play off -peli ja meidän on pakko voittaa, niin totta kai se pelaa. Eihän siitä ole puhettakaan, että eikö se pelaisi. Jos hän itse ilmoittaa, että mä en voi pelata, niin silloin (en) pakota sitä. Mutta ei kukaan pelaaja edes sano, kun sanon, että mun mielestä sun pitää pelata. – valmentaja, Liiga

Toinen viidestä tunnistamastani diskurssista on sankarillisuus. Sankarillisuuden diskurssi henkii ajatusta, jonka mukaan hopea on häpeä. Vain voittaminen merkitsee jotain. Kilpaurheilumaailma korostaa voiton tärkeyttä, yksilön merkitystä ja nostaa sankarinsa jalustalle. Jääkiekon maailmassa voittamisen ensisijaisuus on keskeisesti rakentamassa läsnäolevaa sankarillisen johtajuusdiskurssin näkökulmaa. Voittaminen korostaa jonkun paremmuutta suhteessa toiseen. Joku, yksilö tai yhteisö, on parempi kuin jokin toinen. Samalla se joku saa valtaa suhteessa toiseen, mikä puolestaan rakentaa hierarkkisen johtajuusasetelman eri toimijoiden välille.

Sankarillisen johtajuuden diskurssista käsin joukkueurheilun päävalmentajan ja kapteenin toimet nähdään johtajuusasemina. Sekä pelaajat että valmentajat korostavat puheissaan päävalmentajan ja kapteenin roolia joukkueen johtamis-työssä. Samoin päävalmentajan ja kapteenin erityisasema, sankarillisuus, on välittynyt myös urheiluyhteisön ulkopuolelle. Tästä osoituksena käy se, miten erityisesti valmentajan merkitys urheilujoukkueen suorituksen johtajana on kiinnostanut myös organisaatiotutkijoita. Kiinnostus on kohdistunut erityisesti siihen, miten johtajan, urheiluorganisaation tapauksessa valmentajan, vaihto on vaikuttanut joukkueen menestykseen (ks. esim. Arnulf ym. 2012; Hughes ym. 2010; Rowe, Cannella, Rankin & Gorman 2005). Valmentajan vaihdon vaikutusta tarkastelevan tutkimuksen paljous viestii ajatuksesta, että valmentajalla oletetaan olevan huomattava merkitys joukkueen suoritukseen. Viime vuosien tuoreimmat

artikkelit osoittavat tutkimuskiinnostuksen aihepiiriin säilyneen, vaikka monet ovat jo argumentoineet, miten valmentajan vaihdokset harvoin vaikuttavat joukkueen menestykseen ainakaan myönteisesti (Arnulf ym. 2012; Rowe ym. 2005).

Valmentajaa vaihdetaan luonnollisesti monista syistä eikä joukkueen urheilullinen menestymättömyys ole nähtävissä ainoaksi perusteeksi. Kilpaurheilussa voittamisen vaade on kuitenkin voimakas, ja valmentaja erotetaan menestystarpeeseen vedoten. Kirjallisuus on tunnistanut, miten valmentajan erottaminen voi ilmetä rituaalisena toimena, jossa valmentaja uhrataan menestyksen suunnan muuttamiseksi (Rowe ym. 2005; Brown 1982). Kun valmentaja erotetaan menestymättömyyteen vedoten, vaikka tunnistetaan, ettei menestymättömyys ole ensisijaisesti valmentajasta riippuvaista, pidetään yllä valmentajan sankariutta tai syntipukkiutta.

Sankarius ja yhtä lailla syntipukkius antaa vaikutelman jostain erityisestä. *Heroic leadership* -näkökulma on perinteisesti ollut johtajuuden teoreettisen ymmärryksen kulmakiviä, ainakin implisiittisesti. Kuten Dachler ja Hosking (1995) ovat kirjoittaneet, johtaja halutaan ymmärtää sankarillisena suhteessa hänen ulkopuoliseen. Johtaja nähdään toimijana, joka osaa luoda houkuttelevan vision, joka tunnistaa lähes erheittä tilanteisesti tarpeelliset toimintatavat, joka on merkittävin organisaation menestyksen tae ja joka on siten toisaalta suurin syyppää organisaation menestymättömyyteen. Tällainen sankariutta korostava näkökulma ylistää yksilön erityisyyttä ja romantisoi johtajuuden muodostuvan tarkkaan valikoiduissa olosuhteissa. Samalla kuitenkin unohtuu, miten johtajuutta rakennetaan kaiken aikaa kaikissa arkipäiväisissä toimissa.

Sankarillisen johtajuuden diskurssia voidaan kuitenkin tukea myös arkipäiväisessä toiminnassa. Kuten alaluvun aloittavassa sitaatissa käy ilmi, päävalmentajan päätöksentekotilanteisiin osallistumisen tapa ei jätä pelaajalle vaihtoehtoja. Kumpikin osapuoli tunnistaa jääkiekon maailmassa vallitsevan voittamisen tärkeyden, ja siten päätöksenteon taustalla olevat perusteet ovat yhteiset. Jääkiekkjoukkueen yhteisö kuitenkin tukeutuu päävalmentajaan vaihtoehtojen perusteiden luojana: hänet nähdään kaikkivoipana sankarina, joka kykenee vaikeassakin tilanteessa tekemään onnistuneen ratkaisun. Pelaajalla tai apuvalmentajalla ei ole mahdollisuutta luoda päätösperusteita yksilöllisistä lähtökohdista, vaan heidän on saatava laajempi joukko puolelleen ennen kuin heidän perusteet voisivat olla paikallisesti soveliaita.

Sankarillisen johtajuuden diskurssi rakentuu *yksilöllisen merkityksenannon, maskuliinisen viettelyn ABC:n*, ja *esimerkillisyyden voiman* teemoista. Seuraavassa kutakin näistä käsitellään yksityiskohtaisemmin.

4.3.1 Yksilöllinen merkityksenanto

Yksilöllinen merkityksenanto osana sankarillisuuden diskurssia on suomalaisessa jääkiekkoilussa ensisijaisesti päävalmentajalähtöistä. Täkäläisen jääkiekkosarjan keskinkertainen asema suhteessa kansainvälisiin jääkiekkosarjoihin yhdistettynä suomalaiseen tasa-arvoisuutta korostavaan kulttuuriin ei tue pelaaja-auktoriteettien esiinnousua: parhaat, kunnioitusta herättävät pelaajat siirtyvät ulkomaan sarjoihin. Pikemminkin on tunnistettavissa tarvetta suuntaa näyttävälle valmentajalle. Seuraavassa yksilöllistä merkityksenantoa rakennetaan päävalmentajan arvomaailman ensisijaisuuden, suunnannäyttäjän tarpeen ja avustavien merkityksenkantajien alateemojen kautta.

Päävalmentajan arvomaailman ensisijaisuus: Smircichin ja Morganin (1982) artikkeli antoi alkusysäyksen keskustelulle, jossa johtaja nähdään keskeisenä merkitysten luoja. Myöhemmin Weick (1995) puhui johtajuudesta symbolisena toimintana, jolla hän liitti johtajan merkittäväksi osalliseksi ymmärryksen muodostamisessa organisaation jäsenten keskuudessa. Molemmat artikkelit tuottivat johtajalle asemaa, joka on organisaation muiden jäsenten asemaan nähden erityinen, sankarillinen. Tämän tutkimuksen kontekstissa on vastaavasti tunnistettavissa, miten jääkiekkjoukkueen yhteisössä päävalmentajalla on merkittävä osuus siinä, millaisia merkityksiä erilaisille joukkueen toiminnan parissa tapahtuville ilmiöille annetaan. Omilla täydennyksillään erilaisiin ilmiöihin päävalmentaja viestii muille toimijoille, millaiset asiat pitäisi tämän joukkueen toiminnassa kokea merkityksellisinä, millaiset vähemmän merkityksellisinä.

*Yleensä tällaiset käytöstavoista lähtien ja malliesimerkit ja käyttäytymiset ja miten ryhdikäs se ryhmä on ja millainen moraalit niillä on. Kyllähän se tulee sieltä ja se on mun mielestä koutsin vastuulla.
– valmentaja, Mestis*

Jääkiekon maailmassa päävalmentajan vaikutusvalta on huomattavan korostunut. Viime kädessä päävalmentaja asettaa niitä normeja, joiden mukaan muut joukkueen jäsenet, apuvalmentajat ja pelaajat, toimintaan osallistuvat. Päävalmentajan asettamat normit ulottuvat siihen, miten urheileminen tulisi ymmärtää. Suhtautuminen otteluiden voittamiseen ja muiden pelaajien kunnioitukseen lähtee päävalmentajan esimerkistä. Kun päävalmentaja otteluiden aikana on herkästi tuomarin kanssa eri mieltä tuomioiden oikeellisuudesta, hän viestii pelaajilleen soveliaan suhtautumisen tuomariin ja hänen päätöksisiinsä. Jääkiekon maailmassa tuomarit eivät ole mitenkään kadehdittavassa asemassa. Jo pienestä pitäen pelaajat ovat tottuneet siihen, että tuomari tekee aina vääränlaisia tuomioita. ”Seepra on aina sokea.”

Tietynlaiset valmentajan reaktiot yksittäisissä harjoitustapahtumissa tai otteiden kuluessa viestivät pelaajalle, miten hänenkin tulisi suhtautua erilaisiin asioihin kyseisen päävalmentajan alaisuudessa pelatessaan.

Mä huudan ja puhun ja katkaisen ja neuvon ja... Mutta mä olen ihan oikeasti siinä sen hetken, että jos, niin läsnä. Ja suutun ja keuhun ja tuuletan ja näin. Mutta se on aika pieni osa ja sitten on toisia päiviä, että mä haluankin olla niin, että mä en sano mitään, että pyöritetään joku palauttava harjoitus tai sellainen päivä, niin mä en halua olla koko ajan. Mutta mä haluan just sillä omalla käyttäytymisellä niin kuin sen tärkeyden osoittaa, että mikä on päivän tärkein hetki. – valmentaja, Liiga

Se, että päävalmentaja on voimakkaasti vaikuttamassa siihen, miten erilaiset tilanteet jääkiekkjoukkueen yhteisössä pitäisi ymmärtää, millaisia merkityksiä eri asioille pitäisi antaa, ei yksioikoisesti tarkoita sitä, että kaikki sopeutuvat hiljaisesti päävalmentajan tahtoon. Pelaajat tuovat yhteiseksi omia arvojaan, ja joukkueyhteisö onkin arvojen taistelukenttä, jossa todellisuus muotoutuu kaikkien äänien sekamelskana. Kun päävalmentaja kuitenkin on sankarin asemaan nostettu vahva arvomalli, hänen arvoilleen annetaan herkemmin suurempi painoarvo. Taustalla on luonnollisena vaikuttajana päävalmentajan mahdollisuus lähes yksivaltaisesti päättää pelaajien asemasta osana urheiluyhteisöä: pelaajan ja -paikan päättäminen nähdään kuitenkin päävalmentajan tehtäväkenttään kuuluvaksi. Olisi luonnollista, että pelaaja yrittää parhaansa mukaan ensin sopeutua päävalmentajan ajatusmaailmaan ennen kuin alkaa riitauttaa arvojen yhteensopivuutta.

Tarve suunnannäyttäjälle: Yksilöllisen merkityksenannon teeman tunnistettava asema jääkiekon maailmassa ei juonnu ainoastaan siitä, että päävalmentaja ottaisi itselleen yksilöllisestä lähtökohdasta merkityksiä antavan sankarin roolin. Tämän alateeman keskustelussa käsitellään sitä, miten pelaajat tunnistavat ajoittain tarvetta sankarilliselle suunnannäyttäjälle.

Jääkiekon maailmassa esiintyy ihmiskäsitystä, jonka mukaan pelaajaa pidetään kurittomana, laiskana ja laistavana, kun kyse on omatoimisesta tekemisestä. Erityisesti Alpo Suhonen (2001) on osoittanut huoltaan tällaisesta suhtautumisesta urheilijaan. Suhosta huolestuttavassa ajattelussa tukeudutaan uskoon, että ilman että joku on vaatimassa, piiskaamassa kaiken aikaa, pelaaja ei tee riittävän kovin työtä. Sen seurauksena päävalmentajan käskijän rooli saatetaan oikeuttaa sillä, että pelaajat eivät saa itsestään riittävästi irti, kun käskijä ei ole paikalla. Kehittyminen vaatii aika-ajoin fyysisesti ja henkisesti erittäin ankaraa paneutumista työskentelyyn, joskus jopa räikkäämiseen, jolloin joidenkin haastatteluissa kes-

kusteltujen näkemysten mukaan pelaaja ei omatoimisesti kykene itseltään riittävässä määrin tällaista vaatimaan. Yksilöurheilijoista on kuitenkin lukuisia tarinoita, joissa he harjoittelevat ilman valmentajan kaitsentaa äärimmäisen ankarasti, kun valmistautuvat fyysiseen ja henkiseen huippukuntoon tulevia urheilukoitoksia varten. Joten en lähtisi siitä lähtökohdasta, että urheilija olisi luonnostaan itsensä kurittamista kaihtava, jos tavoitteet ja suorittamisen tavat ovat selkeästi tiedostettuja.

Jääkiekon joukkueurheilussa ajoittain esiintyvä ihmiskäsitys pelaajasta laistavana saattaa olla osin seurausta siitä, että vallalla on jo pitkään ollut selkeä käski-jä-käskytettävä-suhde. Kulttuuriin aikojen kuluessa työstynyt ymmärrys on tehnyt valmentajasta sankarillisen auktoriteetin, jonka uskotaan tietävän, miten pitää toimia. Pelaajat ovat tottuneet siihen, että joku on aina käskemässä, mitä tehdään, miten tehdään ja joskus jopa miksi tehdään. Töitä tehdään tosissaan, kun pääkäsikijä on paikalla.

Meidän pelaajiin on rakennettu sellainen auktoriteetin kaipuu sinne sisälle. – valmentaja, Liiga

Se, että pelaajat ovat jo tottuneet tiukasti ohjeistettuun toimintaan, näkyy heidän toiveissaan päävalmentajansa tavasta toimia, kun ongelmia ilmenee. Erään tapauksen yhteydessä, kun jääkiekkjoukkueen kausi oli epäonnistunut ja päävalmentajaa oli vaihdettu kahteenkin otteeseen kauden kuluessa, pelaaja jälkikäteen myönsi, että oli huojentavaa, kun kauden loppuun saattaneet valmentajat olivat tiukan kurin ja järjestyksen kannattajia. Kauden aikaisemmat valmentajat sallivat pelaajien aktiivisemmän osallistumisen ja pelaajien vastuulle jätettiin toiminnan suunnittelua, jolloin tiukkaan ohjeistukseen tottuneet pelaajat voivat jäädä neuvottomiksi ilman keinoja ratkaista yhä suuremmaksi nousevia ongelmia. On mahdotonta väittää, että kausi olisi epäonnistunut, koska pelaajia valtuutettiin liikaa, pelaajille annettiin liikaa tilaa hengittää, ajatella ja toteuttaa itse, mutta ainakin tilanteessa, jossa ongelmat ovat jo kasautuneet äärimmäisiksi, pelaajat saattavat kokea etäisen ja ankaran mutta samalla selkeän ja suunnannäyttävän sankarillisuutta rakentavan johtajuuden huojentavaksi. Vastaavalla tavalla moni tutkimus on luonut kuvaa kriisitilanteen kaipaamalta johtajuudelta ja erilaisten toimintaympäristöjen kriisitilanteiden johtajuudella on monia yhteisiä tekijöitä, joista selkeä yksilöllisyyttä korostava sankarillisen johtajan merkitystenantajan rooli on eräs kriittisimmistä (ks. esim. Conger 2011).

Nämä lähtee aika paljon siitä, että ensimmäinen palaveri, kun mä pidin, niin täytyy aina ottaa huomioon, että mikä se joukkueen tila on. Tämä jengi on ollut viimeiset neljä vuotta viimeinen. [...] Me ollaan hyvin ohuella jäällä oltu liikkeellä. Mä näen aina sellaisessa

tapauksessa, että silloin tarvitaan joku, joka sanoo, mitä tehdään ja mihin suuntaan mennään. Mä kerron sen ensimmäisessä palaverissa, meidän täytyy olla kympin sakissa, that's it. – valmentaja, Liiga

Kaipuu valmentajalähtöiseen merkitystenantoon ei välttämättä vaadi erityisiä ongelmia työyhteisön sisällä. Jääkiekkoilija on oppinut harjoittamaan ammattia, jossa häneltä vaaditaan erityisesti oman kehon hallintaa hyvin dynaamisessa pelin ympäristössä. Olisi yksioikoista väittää, ettei jääkiekko minkä tahansa sosiaalisen yhteistoiminnan tapaan vaatisi älyllistä vaihtelevien tilanteiden analysointia, mutta ennen kaikkea jääkiekkoilijat oppivat reagoimaan spontaanisti soveliaalla tavalla kehossaan. Paikalliset toimijat puhuvat, että ratkaisujen täytyy tulla ”selkärangasta”. Tällaisissa olosuhteissa jääkiekkoilijalle voi olla huojentavaa, että on joku, joka päättää hänen puolestaan, kuten liigapelaaja tilannetta valottaa: ”*Itselfe se vaan on helpompi.*” Valmentajan antamat merkitykset luovat turvallisuuden tunnetta, antavat energiaa keskittyä ammattiin, jossa liiallinen järkeily voi jarruttaa toimintaa.

Silloin kun saan pelaajan, mä kerron, miksi sinä tähän firmaan tulet, mitä sinulta odotetaan. Ja tarkoitukseni on, että tämä kommunikaatio poistaa sen harmaan alueen. Mä en tule keneltäkään vaatimaan mitään sellaista asiaa, jota mä en ole opettanut. Joko kertonut tai sitten jäällä käynyt läpi sitä... Se, että miltä musta tuntuu, mun oma ajatus ja toivomus on se, että se poistaa harmaata aluetta, antaa hänelle turvallisuuden tunteen ja energisoi hänet... Koska kilpaurheilun juju on saada ulos se, jonka sinä osaat. – valmentaja, Mestis

Päävalmentajan vahvaksi muodostunut asema ei yksin ole rakentamassa ymmärrystä siitä, miksi pelaajat monesti ongelmatilanteessa saattavat kaivata sankarillisen valmentajan käskyä. Suomalaisessa joukkueurheilussa on vallalla kulttuuri, jossa ei nähdä hyvällä, jos joku rikkoo joukkueen yhtenäisyyttä. Kukaan ei halua tai uskalla nousta esiin, koska tällöin kyseinen yksilö viestisi muille pareremmuuttan ja erityisyyttään. On pelaajien keskinäisen tasavertaisuuden tunteen ylläpitämiseksi turvallisempaa antaa päätösvalta ja -vastuu pelaajayhteisön ulkopuolelle, valmentajalle. Suomalaisessa jääkiekkoilussa tilanne on kärjistynyt, kun sarjan parhaat pelaajat siirtyvät parempiin sarjoihin ja jäljelle jäävä joukko tasaapäistyy.

NHL:ssä siellä on viisi kaveria. Sä voit antaa niiden viiden kaverin sopia, mitä ne tekee. Mutta siinä viidessä kaverissa on 1–2 auktoriteettia. Kokemus, menestyminen, kaikki tällaiset tekijät, mitä muut

kuuntelee. Että okei, me tehdään noin. Meillä saattaa olla Suomessa jossakin joukkueita, missä on 1–2 kaveria, jotka on. Mutta meillä on liian paljon sitä, että meillä ei ole, meillä ei ole sellaisia, ja silloin me tarvitaan ulkopuolinen eli valmennuksellinen auktoriteetti, joka kertoo näille viidelle kaverille, koska ne ei välttämättä osaa itse sanoa ja tehdä sitä, että se tehdään näin tai me pyritään tekemään se näin. Sä Matti Möttönen siitä, kun sä pistät sen tuohon Jussi Jollekin tuohon noin ja sä haet itsesi tuonne vapaaseen tilaan, niin te voitatte aina sen karvaavan pelaajan. – valmentaja, Liiga

Joukkueen yhtenäisyyden vaaliminen ja auktoriteetin aseman välttäminen ovat ristiriidassa sankarillisen johtajuusdiskurssin kanssa. Kuitenkin jääkiekon maailmasta on tunnistettavissa näiden rinnakkaiselo, josta kumpikin soveltuvin hetkin nousee esiin. Joukkueen yhtenäisyyden vaalimisen teemaan palataan kollektiivisuuden johtajuusdiskurssin yhteydessä.

Suomessa jääkiekon ammattilaisuuden aika on vielä lyhyt. Ammattilaisajan ensirintama on vaikuttanut muovanneen päävalmentajasta jonkinlaisen suunnannäyttäjän, jota ainakin paikka paikoin sekä pelaajat että valmennusryhmään kuuluvat muut valmentajat tuntevat tarvitsevan. Päävalmentajan suunnannäyttäjän rooli vaikuttaa syntyneen yhteisestä ymmärryksestä. Päävalmentaja itse kokee tarvetta kontrolloida tapahtumia, mutta yhtä lailla pelaajat ja apuvalmentajat tukeutuvat vastuulliseen valmentajaan päätösten hetkellä. Voi olla, että jääkiekko-toimijoiden välinen suhde säilyy jatkossakin sankarillisuutta tukevana, mutta toisaalta viime vuosina on yhä enemmän ollut merkkejä myös erotteluun taipuvaisen jääkiekkokulttuurin tasa-arvoistumisesta.

Että se aika on mun mielestä ohi mennyt jo se, että mitä enemmän pystyt kusettaan koutsia tai mitä vähemmän treenaat, mutta silti pelaat hyvin, niin olet kova jätkä. Vaan kyllä me lähdetään siitä, että se ketä oikeasti on esimerkkitapaus ja hoitaa itse itsensä ja ne asiat, niin kyllä niissä se respekti mitä sitä kautta tulee, niin se antaa suuren mahdollisuuden. – valmentaja, Liiga

Avustavat merkityksenkantajat: Kolmas alateema, jonka kautta yksilöllinen merkityksenanto osana sankarillisuuden diskurssia tulee tässä työssä tunnistetuksi, on avustavat merkityksenkantajat. Jääkiekkoukkue ja sen ympärillä tapahtuva on hyvin dynaaminen ympäristö. Päävalmentaja ei ehdi antamaan täydennyksiä kaikille mahdollisille ilmiöille. Osoituksena siitä, että hän kuitenkin haluaa pitää langat käsissään myös aikoina, jolloin hän ei itse kykene tilannetta kontrolloimaan, ja täydennyksiä antamaan, hänellä on joukkueessa avustavia merkityksenkantajia.

Sellaisten joiden kanssa mä olen ollut pidempään, niin sehän helpottaa ihan älyttömästi. Sen oppi sitten taas [seuran nimi] aikana, että ennen ajatteli sillä lailla sinisilmäisesti, että kyllä voi ottaa ihan uuden ryhmän kokonaan ja lähteä sen kanssa, mutta se ei olekaan sitten niin yksiselitteinen, että sitten sä olet aika heikoilla jäillä, jos vähänkin tulee vastoinkäymisiä. – valmentaja, Mestis

... olet ollut huippupelaaja, joka tarkoittaa sitä, että sinä olet painunut, jo omana aikakautena syvällisesti siihen, mitä teet ja kuinka teet... ja kun se hyppy aikanaan tuli, niin se on auttanut siinä prosessissa, että kenen kautta sinä todellisuudessa johdat. Minulle se ainakin on kirkastunut niin, että minä johdan minun avainpelaajien kautta tätä orkesteria. ... Minä käytän paljon aikaa ja energiaa, että minä löydän sinne oikeat jätkät. Yleensä puhutaan kolmesta neljään [johtavaa pelaajaa], jonka kautta se tapahtuu, koska en minä siellä jatkuvasti ole ja sitä varten se fiilis täytyy säilyä. Kun siinäkin on kysymys noin 35 hengen orkesterista, niin kuin johtamisessa. – valmentaja, Mestis

Valmentaja haluaa avukseen entuudestaan tuttuja toimijoita, jotka ovat oppineet hänen tavoilleen. Niille tavoille, jotka pitävät sisällään valmentajan antamia merkityksiä, täydennyksiä erilaisille tapahtumille. Isossa ryhmässä tapahtuvassa merkityksenantoprosessissa päävalmentaja ei selviä yksin, ja hän tarvitseekin tukijoukkoja, luottopelaajia, jotka ovat osaltaan pitämässä sankarillisuutta yllä, kantamassa mukanaan päävalmentajan ajattelutapaa. Jos joukkueen parissa on päävalmentajalle pääsääntöisesti uusia tuttavuuksia, jäsenistön keskuudessa ei silloin ole riittävästi niitä, jotka kantavat mukanaan päävalmentajan kommunikointia merkityksiä. Tällöin on päävalmentajan kannalta vaarana, että erilaisille tapahtumille annetaan täysin uusia, ”vääränlaisia” merkityksiä.

Että kyllä mä sitten otan luottopelureita mukaan, se on ihan pomminvarma... aika helposti löytyy ne kaverit siihen kärkeen, jotka sitten on ja tietää, mikä mä olen. – valmentaja, Mestis

Se on tosi ongelma, koska kun vedetään ihan ääri rajoille treenaaminen, ja pelitapa muuttuu ihan täysin siitä mitä niillä on ollut, niin jos ei ole messagen viejiä sinne koppiin, niin kyllä se helvetin vaikeata on. – valmentaja, Mestis

Jääkiekkjoukkueen kapteenia pidetään asemaltaan pelaajajoukon johtajana ja häneen kohdistuu hieman toisista poikkeavia odotuksia. Suhtautuminen kapteeniuteen vaihtelee, mutta pääosin asemaa pidetään kunniatehtävänä. Kapteeni toimii linkkinä pelaajiston ja valmennuksen välillä, jolloin hänen toiminnastaan tulisi tunnistaa sekä pelaajien että valmentajien ääni. Kun keskustellaan valmentajien tarpeesta avustaville merkitystenkantajille, erityisesti kapteenin toiminnasta tulisi välittyä ne asiat, joita valmennus pitää joukkueen toiminnan kannalta merkityksellisinä. Jos kapteenin teot ovat ristiriidassa valmennuksen odotuksien suhteen, joukkueen keskuudessa voi yleisemminkin syntyä vastustusta valmennuksen auktoriteettia ja sankarillisuutta kohtaan.

Mutta älkää vittu avatko turpaa täällä kaikkien edessä, jos etenkin sä olet joku kapteeni ja sitten sanot jotain tällaista, että tämä on nyt perseestä. – valmentaja, Liiga

4.3.2 Maskuliinisen viettelyn ABC

Sankarillisuuden diskurssin toinen teema, maskuliinisen viettelyn ABC, nostaa esiin sitä, miten päävalmentajan yksilöllisesti luomat merkitykset voivat kuitenkin kohdata vastarintaa. Muut yhteisön toimijat täydentävät päävalmentajan viestiä omista lähtökohdistaan. Pelaajilla on mahdollisuus osoittaa valtansa päävalmentajaa kohtaan, kun heillä on tilaisuus tulkita yhteistä tekemistä päävalmentajaan nähden toisenlaisista lähtökohdista. Jääkiekkomaailman historia tuntee monia tapauksia, joissa valmentaja ei ole onnistunut viettelemään pelaajistoaan oman ajatustapansa taakse ja on sen seurauksena joutunut etsimään valmennustyötä toisaalta. Vaikutelma valmentajan sankarillisesta mielikuvasta korostuu, kun hänen on usein myytävä houkuttelevat visionsa pelaajille. Yhdessä rakennetut odotukset sankarillisen päävalmentajan erityislaatuisesta asiantuntijuudesta eivät saisi romuttua. Seuraavassa maskuliinisen viettelyn ABC -teemaa rakennetaan itsevarman aloituksen, tietämisen pakon ja myyntityön ammattilaisuuden alateemojen kautta.

Itsevarma aloitus: Sankarillisen johtajuuden keskusteluissa suosittu karismaattisen johtajan käsite pitää sisällään tietynlaista vaikuttamista: vaikuttamisen seurauksena toinen vakuuttuu poikkeuksellisen syvästi. Tällainen weberiläisen ajattelun mukainen karismaattinen johtaja hurmaa seuraajansa. Hän saa karismaattisuuden kokemuksen myötä lähes kritiikitöntä huomiota. (ks. esim. Bass & Bass 2008, 575.)

Kuten karismaattisuuden kokemuksen muodostumisprosessissa, johtajuussuhteessa yleisemminkin on usein kyse viettelystä. Viettely sosiaalisen todellisuuden

muodostamisena ei voi tapahtua yksilöllisesti, vaan se tarvitsee sekä viettelijän että vieteltävän. Jonkun on tultava vietelleyksi, jotta jonkun muun toimet voidaan kokea viettelevänä. Tavanomainen lähestymistapa viettelyyn tukeutuu ajatuksen, että viettelijän ja vieteltävän suhde ei kuitenkaan ole tasa-arvoinen. Viettelijä hurmaa toisen omista, itsekkäistä tarkoituksista käsin. Kuten Sinclair (2009) mainitsee, miten viettely on toisen harhaan johtamista. Sinclair keskittyy tutkimuksessaan tarkastelemaan miesten ja naisten välistä sukupuolista viettelyä johtajuusajattelun kehittämisen yhteydessä. Hän toteaa, miten maskuliininen viettelyn ideaali voi pakottaa epätasa-arvoiseen valtasuhteeseen, jossa hänen tutkimustapauksessaan naiset alistuvat miehisen maailman totumuksille. Jos Sinclairin ajatusta sovelletaan jääkiekkjoukkueen kontekstin yhteyteen, voidaan nähdä, miten tietyllä tavalla kulttuurishistoriallisesti muotoutunut kilpailun ja sen voittamisen tärkeyttä korostava maskuliininen ja sankarillinen jääkiekkjoukkueen toimintakonteksti voi tässäkin yhteydessä johtaa epätasa-arvoiseen valtasuhteeseen. Pelaajat voivat herkästi tulla hurmatuksi, kun päävalmentajalta odotetaan vahvaa otetta joukkueen johtamisessa.

Jääkiekon maailmassa on tyypillistä odottaa päävalmentajalta jämäkkää, itsevarmaa otetta, jotta sankarillisuuden diskurssi voisi pysyä yllä. Ensihetki joukkueen parissa jo luo suunnan tuleville tapahtumille. Kaikki tuleva rakentuu tämän varaan.

Kyllä mä uskon, että se pitää kyllä aina ansaita se auktoriteetti kanssa, mutta hän ehkä tuli sillä lailla niin jyrkällä otteella heti alussa, että varmaan ajatteli, että tämä kelkka nyt käännetään. Niin se tuli siihen niin vahvasti, tuli vahvana henkilönä siihen niin. – pelaaja, Liiga

Ensihetkestä vakuuttaminen ei kuitenkaan tapahdu tyhjiössä, vaan vaatii vastaparikseen aina jonkun vakuuttumisen. Tässäkin yhteydessä jonkin tilanteisen tapahtumisen merkitys tulee luoduksi vasta siitä, miten jotain yksittäistä tapahtumaa täydennetään. Kun päävalmentaja esiintyy joukkueensa edessä, se ei ole yksin hänen päätettävissään, luoko hän itsestään sankarillisen ja itsevarman, vaan tilanteinen merkitys rakentuu joukkueen edessä esiintymisestä ja esiintymisen kokemisesta mahdollisesti vakuuttavana.

Jos on itsevarma, niin se valmentaja menee itsevarmasti siihen eteen ja kertoo kaikki, kertoo, että se asia on näin. Niin silloin jokainen pelaaja ottaa sen enemmän, mutta jos se valmentaja menee siellä ja vähän luimuilee ja kertoo jonnekin väärään suuntaan esimerkiksi, niin se ei anna sitä kuvaa. Kun sen ottaa heti, niin se on niin kuin johtajuutta ja on niin kuin valmis valmentaja. Mutta sitten

taas se pelillinen asia voi olla ihan toinen, mutta jos sinä olet valmis, niin se ensimmäinen vaikutelma siitä ihmisestä, tai niin minä ainakin itse henkilökohtaisesti näen sen. – pelaaja, Liiga

Vakuuttamisen ja vakuuttumisen viettelyprosessi täydentyy kaiken aikaa. Ensihetket joukkueen parissa antavat suunnan suhteen kehittymiselle, mutta jatkossa seuraavat teot täydentävät prosessia. Itsevarmana esiintyminen on jääkiekkoujoukkueen yhteisössä tuettavaa, mutta sen voima kantaa vain jonkin aikaa.

Tietämisen pakko: Maskuliinisen viettelyn teemaa osana sankarillisuuden diskurssia on rakentamassa tietämisen pakon alateema. Kun jääkiekkoujoukkueen maailmassa on totuttu siihen, että päävalmentajan pitää tietää vastaukset kaikkiin ongelmiin, tietämättömyys koetaan epäpätevyytenä. Mikäli jokin asia on pelaajalle epäselvä, eikä päävalmentaja pysty luomaan toimintaan selkeyttä, valmentaja koetaan epäpäteväksi ja hänen sankarillinen auktoriteettinsa murenee.

Tai siis se on vaikea sanoa, että mistä se [vastuunjaon vähäisyys] johtuu, ehkä se on pelkuruuttakin vähän. Ja sitten että sä menetät vähän auktoriteettia, jos sä tiettyjä heikkouksia paljastat, että ei sulla olekaan oikeita vastauksia. – valmentaja, Mestis

Jääkiekkovalmentaja ei ole vakuuttava, jos hänellä ei ole vastausta kaikkeen. Tämä johtaa siihen, että päävalmentajan on keinolla tai toisella rakennettava vakuuttavan vaikutelma. Hänen on onnistuttava luomaan pelaajille mielikuva, että toiminta on hänen hallinnassaan. Sen seurauksena päävalmentaja voi pyrkiä esiintymään asiantuntijana ilman tietoa kyseessä olevasta asiasta (Frantsi 2003; Lähteenmäki & Ryömä 2008).

...monella on se, että vaikka kantti ei riitä, koska on niin suuri johtaja, niin ei riitä kysymään pelaajilta, vaan on että se itse on se pomo ja pelataan näin, vaikka menisi kuinka päin persettä. – pelaaja, Mestis

Myyntityön ammattilaisuus: Kolmanneksi maskuliinisen viettelyn alateemaksi on tunnistettavissa myyntityön ammattilaisuus. Asiantuntijuuden saavuttamiseksi kaikki keinot ovat sallittuja. Tärkeintä on, että päävalmentaja kuulostaa vakuuttavalta, saa pelaajat luottamaan sankariinsa. Tällaisista lähtökohdista päävalmentaja on oikeutettu keksimään tarinan argumenttinsa läpiviemiseksi. Jotta valmentajan ideoiman uuden harjoitusmetodin tai pelitaktiikan toimivuutta voidaan testata, pelaajat on saatava vakuuttuneiksi uuden idean mahdollisuuksista. Tällöin valmentajan on myytävä idea muutoksesta pelaajistolle, ja siten argu-

mentti muutostarpeelle ja uuden version paremmuudelle suhteessa aikaisempaan on oltava puoleensavetävä. Aina valmentaja ei pysty vetoamaan järkisyillä, jolloin arvoon nousee kyky luoda uskottava fiktiivinen tarina. Päävalmentajan on tunnistettava, mikä hänen valmentamansa joukkueen pelaajistoon voisi vedota.

V: Sitten täytyy saada pelaajien hyväksyntä. Sitten kun pelaajat hyväksyy, että tämä on helvetin hyvä juttu, että kokeillaan vaan, niin sittenhän sen näkee.

H: Mistä sen saa, että pelaajat hyväksyy sen?

V: Myyntitaidoista kiinni. – valmentaja, Mestis

Mutta kyllä siinä myydään se ajatus, myydään se ajatus kanssa vähän sillä lailla, että kun pelaajat saa niin sanotusti päättää. Mutta ne vähän päättää sen asian, mitä sä olet halunnut. – valmentaja, Liiga

Mitä paremmin valmentaja pystyy myymään jonkin asian pelaajille, mitä paremmin hän saa pelaajat vakuuttuneiksi asian tärkeydestä ja mitä paremmin osaa vedota sellaisiin asioihin, jotka vaikuttavat pelaajiin, sitä varmemmin valmentaja onnistuu tuottamaan itselleen sankarillisen auktoriteetin aseman. Jonkin idean läpivieminen pelaajille on ensiarvoisen tärkeää, koska vaikka kulttuurissa on voimakkaana päävalmentajavetoisuus, pelaajat ovat kuitenkin niitä toimijoita, jotka ovat toteuttamassa näitä valmentajavetoisesti laadittuja suunnitelmia. Kun pelaaja on ostanut valmentajan idean, hän on valmis soveltamaan ideaa käytännössä ja siten suunnitelman käyttökelpoisuus voi vasta paljastua. Jos pelaaja ei osta ideaa, hyvätkin suunnitelmat ovat tuomittuja epäonnistumaan.

Jääkiekon maailmassa esimerkin voima on huomattava, kuten tulevassa alaluvussa keskustellaan. Kun päävalmentaja pyrkii ajamaan läpi uudistuksiaan, hänen on ensisijaisesti pidettävä huolta, että joukkueen pelaajiston äänenkannattajat, esimerkkeinä pidetyt sankarit suhtautuvat muutoksiin suopeasti. Tällaisten johtavien pelaajien on hyväksyttävä uudistusten ideat, koska heidän vaikutuksestaan uudistuksiin suhtautuminen leviää muihin pelaajiin.

4.3.3 Esimerkillisyyden voima

Kolmantena sankarillisuuden diskurssia ylläpitävänä ja edelleen rakentavana teemana toimii esimerkillisyyden voima. Esimerkillisyyden voiman teemassa rakennetaan erityisesti pelaajien sankarillisuutta suhteessa toisiin pelaajiin. Jääkiekkjoukkueen toiminnassa kaukalon sisäpuolinen tila on keskeinen, ja samalla se on tila, jossa päävalmentaja ei voi toimia aktiivisena. Pelaajien on organisoita-

va toimintansa keskenään. Maskuliinisuuden diskurssissa otettiin esiin, miten toiminnallisuus on rakentamassa sosiaalista todellisuutta jääkiekkoyhteisössä. Toiminnallisuus, jolla viitataan tekemiseen ja liikkumiseen, liittyy sellaisen tiedon luonteeseen, jota on vaikea sanoin kuvata. Tällöin käy ymmärrettäväksi, miten pelaajat toisen esimerkkiä noudattaen yrittävät löytää yhä parempaa tapaa pelata peliä.

Ei kyllähän joukkueessa on sellaisia pelaajia, jotka omalla esimerkillään niin kuin johtavat sitä jengiä, ja on koko ajan esimerkillinen kentällä. Tekee jatkuvasti vain oikeita ratkaisuja ja kannustaa muita pelaajia. – valmentaja, Mestis

Pelaajien kentällä tekemät ”oikeat” ratkaisut, samalla kun luovat joukkueen sisällä muiden jäsenien keskuudessa sankarillista vaikutelmaa, synnyttävät joukkueen kollektiiville voimaa suhteessa vastustajaan. Esimerkilliset teot puhuvat puolestaan. Seuraavassa esimerkillisyyden voiman teemaa rakennetaan statuksen ja meriittien arvostuksen sekä esimerkistä oppimisen alateemojen kautta.

Status ja meriitit arvossa: Suomalaisten jääkiekkoilun toimijoiden keskuudessa otetaan usein esiin seikka, että suomalaisessa jääkiekkokulttuurissa ei arvosteta riittävästi menestyneitä pelaajia ja valmentajia. Periamerikkalainen tapa korostaa yksilöllistä johtajuutta, johtavia yksilöitä, sankarillisia tarinoita ja tarinoiden yksilöllisiä henkilöitä ei näy suomalaisessa jääkiekkokulttuurissa yhtä voimakkaana kuin lajin emämaassa Kanadassa. Kuitenkin suomalainen jääkiekkoyhteisö suljettuine sarjoiineen ja jääkiekon lisääntyvine viihteellistymineen on ottanut viime aikoina yhä enemmän vaikutteita pohjoisamerikkalaisesta jääkiekkoilusta. Samalla on alkanut korostua entisten ja nykyisten menestyjien sankarillinen esimerkillisyyden voima.

Hänellä on meriitit taustalla tuolla vyöllä ja on kisoja ja on NHL-pelejä, on kaikkienkokoista, että se puhuu hänen puolestaan jo, että ei hänen tarvi sitä että. – pelaaja, Liiga

Yksilöllisen pelaajan aikaisempien saavutusten kunnioitus näkyy siinä, miten ansioituneen pelaajan teoille annetaan painoarvoa enemmän kuin rivipelaajan teoille. Esimerkiksi ansioituneen pelaajan kannustuseleitä voidaan täydentää toisin kuin rivipelaajan.

Niillä on joillain ikää 15 vuotta enemmän kuin mulla, niin ne on silti ihan niin kuin olisi ollut oman ikäinen jätkä siinä vieressä ja ihan samanlaista se touhu. Niin se toi vielä sen lisän siihen, kun ne on

niin kovia pelaamaan, mutta ne on kopissakin, varsinkin [pelaajan nimi], ... , niin sehän voisi katsella siellä nokka pystyssä ja olla sellainen, mutta se on yksi joukkuekaveri ihan siinä missä muissakin joukkueissa. – pelaaja, Liiga

Esimerkistä oppiminen: Esimerkillisyyden voiman toinen alateema on nimetty esimerkistä oppimiseksi. Esimerkistä oppiminen heijastelee individualistista, sankarillisuuteen leimautuvaa johtajuusnäkemystä. Joku on sellainen esimerkki, jonka toimia, piirteitä, ominaisuuksia on seurattava ja mukailtava parhaalla mahdollisella tavalla. Joku asettaa raamit sille, mikä on tavoiteltavaa, hyvää, oikein. Vaikka tšekäläisessä jääkiekkokulttuurissa ei palvota yksilöitä pohjoisamerikkalaiseen tyyliin, tarve yksilöllisille sankareille välittyy käymissäni haastattelukusteluissa.

... sellaisia johtavia pelaajia ei oikeastaan ollut... Että kyllä jokaisessa Mestis-joukkueessa pitää olla niitä, ketä on, kenellä on liigataustaa ja sitten vähän sellaisia esimerkinnäyttäjiä. Se oli vähän sellainen apinalauma vaan. – pelaaja, Mestis

Esimerkillisyyden sankarillisuutta korostava teema saattaa olla tunnistettavissa jääkiekon maailmasta, koska lajissa tarvittavan osaamisen siirtäminen on puheessa haastavaa. Kun keskustelin erään entisen huippujääkiekkoilijan kanssa pelaajauran jälkeisestä valmentamisesta ja ylipäänsä kontaktista juniorijääkiekkoilijoihin, tulimme puhuneeksi siitä, miten häntä on pyydetty opettamaan erälle juniorijoukkueelle jääkiekkoilua ja miten ongelmalliseksi hän tilanteen koki. Juniorijoukkueen valmentajalla oli toive, että entinen pelaaja tulisi kertomaan nuorille pelaajille, miten erilaisia jääkiekon pelitilanteita ratkotaan. ”Mitä mä niille sitten oikein kertoisin? Ei mulla ole mitään puhuttavaa sen suhteen. Ei siinä ole mitään ihmeellistä. Sinne vaan mennään siihen tilanteeseen ja sitten tehdään, mitä tilanne vaatii. Se täytyy näyttää.” Ja edelleen koska se, mitä pitäisi näyttää, tapahtuu aidossa toiminnassa, tilanteisesti, ei tilanteen vaatiman osaamisen näyttäminen onnistu ilman oikeanlaista aitoa tilannetta. Otollinen tilanne osaamisen siirtämiselle syntyy, kun esimerkillisen pelaajan otteita seurataan ja analysoidaan aidossa tilanteessa, esimerkiksi ottelun aikana.

Vaikka jääkiekon maailmassa korostuu esimerkin ottaminen ja antaminen, esiintyy paljon myös sen suuntaista kannanottoa, että esimerkkiä ei pidä yrittää soveltaa suoraan. Ei saa matkia. Puheessa korostuu esimerkiksi se, miten jokaisen on valmennettava omalla persoonallaan. Kunkin on löydettävä oma tapansa olla suhteessa pelaajiin ja valmentajiin. Sekä valmentajat että pelaajat korostavat odottavansa toisiltaan oman persoonan esiin tuomista, aitoutta, rehellisyyttä ja

läpinäkyvyyttä, joiden kautta vuorovaikutussuhde on mahdollista luoda luottavalle pohjalle.

... että mä, yritän niin kuin, sillä tavalla ne omat heikkoudet kertoa ulos, ettei mun tarvitsisi niitä peitellä. Koska se on kaikista surkein olemus, että sä olet tupee päässä ja väität, että sä et ole kalju ja kaikki sen näkee. – valmentaja, Liiga

Peliä ei tarvitse keksiä uudestaan. Matkiminen ei ole soveliaana täydennetty teko, mutta yllättävän moni tuntuu olevan mieltä, että tällaista jääkiekko on ja sellaisena sitä pelataan myös jatkossa. Yritin useaan otteeseen haastattelukeskustelujen aikana haastaa jääkiekkomaailman toimijoita pohtimaan, voisiko asiat olla toisin kuin nyt. Valtaosa keskusteluista alkoi hämmennyksellä, jotka tulkitsin vastauksena, miksi pitäisi.

4.4 Kontrollointi

Kolmannen tässä luvussa työstetyistä johtajuusdiskursseista olen nimennyt kontrolloinniksi. Kontrolloinnin diskurssin yhteydessä keskustellaan siitä, miten kontrolloiduksi yksilön tai yhteisön toiminta jääkiekon maailmassa koetaan. Luvun kuluessa tulee tunnistetuksi, miten sekä valmentajat että pelaajat yhtäältä osoittavat tarvetta kontrolloida toistensa toimintaa että toisaalta ovat myös osallisina tuottamassa kontrolloitavaksi joutumisen kokemusta.

Collinson (2005a, 1426) kirjoittaa, miten johtajat harjoittavat kontrollia erilaisen manageriaalisten tehtäviensä ja vastuualueidensa seurauksena. He ovat paljolti vastuussa organisaation visiosta ja rakenteesta, tietynlaisen työskentelykulttuurin tukemisesta sekä erilaisista strategisista ja henkilöstökäytäntöjä koskevista päätöksistä. Tietynlaisen asemansa seurauksena johtajat tulevat tuottaneeksi kontrolloivan asemaa itselleen alaisten kokemuksissa, vaikka he eivät tällaiseen tietoisesti pyrkisikään. Alaisten asemaa kontrollointisuhteessa puolestaan aliarvioidaan säännönmukaisesti. Alaisten mahdollisuus kontrolloida syntyy esimerkiksi johtajien päätösten vastustuksen myötä.

Tarpeen kontrolloida voi ymmärtää lähtevän halusta hallita heterogeenistä jääkiekkoyhteisön joukkoa. Kun jääkiekkoyoukkueen suoritus koostuu usean yksilön yhteistoiminnasta, joukkueen yksilöt haluavat varmistua kaikkien osallistuvan toimintaan yhteinen etu mielessään. Tässä tutkimuksessa kontrolloinnin diskursssia rakennetaan *etäisyyden, muutosvastaisuuden ja pelon ilmapiirin ylläpitämisen* teemoissa. Seuraavassa kutakin näistä käsitellään yksityiskohtaisemmin.

4.4.1 Etäisyys

Ensimmäisen kontrolloinnin diskurssia rakentavan teeman olen nimennyt etäisyydeksi. Toisistaan rajattuja entiteettejä rakentava, yksilöllistä johtajaa korostava, pitkään vallalla ollut johtajuusajattelun traditio tuottaa huomattavan etäisyyseron johtajan ja johdettavan välille. Collinson (2005b) on ollut kiinnostunut etäisyyden ilmiöstä johtajuussuhteessa ja hän on huomannut, miten etäisyyden merkitys toimijoiden välisen kontrollointisuhteen luonteeseen on johtajuustutkimuksellisesti olennainen ilmiö. Etäälle jättäytyminen pitää johtajan kontrolloinnin mahdollisuutta yllä, kun suhteen toinen osapuoli ei pääse lähelle vaikuttamaan. Etäisyys–läheisyys -akseli voidaan mieltää sekä hyvin konkreettisenä fyysisenä etäisyytenä ja läheisyytenä että toisaalta enemmän elettyyn kokemukseen perustuvana toisen poissaolon tai läsnäolon tuntuna. On kyse sitten fyysisestä tai koetusta etäisyydestä, ratkaisevaa on se, millaisia merkityksiä toimijat etäisyyden ilmentymille paikallisessa yhteisössään antavat. Seuraavassa etäisyyden teemaa osana kontrolloinnin johtajuusdiskurssia rakennetaan sekä fyysisen että koetun etäisyyden alateemojen kautta.

Fyysisten tilojen erillisyyt: Etäisyyden kokemusta valmentajan ja pelaajan välillä ovat varsin konkreettisesti tuottamassa joukkueen fyysisesti erottelevat pukuhuonetilat. Valmentajien pukuhuone on ammattilaisjäähkiekkoilussa poikkeuksetta erillinen pelaajien pukuhuoneeseen nähden. Ottamatta kantaa siihen, onko pukuhuoneiden erillisyyt pahasta vai hyvästä, on tarpeen ymmärtää, miten pukuhuoneiden erillisyyden myötä rakennettu etäisyyden ylläpito on luomassa mahdollisuutta kontrolloida joukkueyhteisön sosiaalista todellisuutta. Kontrollointi syntyy erillisyyden myötä siinä, miten toinen ei pääse vaikuttamaan. Esimerkiksi valmentajat ”punovat salaisessa kammiossaan uusia juonia joukkueen taktiikkaan”. He heittelevät toisilleen välin utopistisiakin ajatuksia siitä, miten asioita voitaisiin tehdä toisin. Pelaajien asemia joukkueen kokoonpanossa ja rooleja pelinsisäisissä tehtävissä pohditaan ääneen, eikä ajatteluprosessin keskeneräisiä tuloksia tohdi päästää pelaajien korviin. Erillisessä pukuhuoneessa valmentajilla on mahdollisuus piiloutua pelaajien välittömien valmiiden vastausten vaatimuksilta. Siten fyysisten tilojen erillisyyt on luomassa valmentajille mahdollisuutta pitää joukkueen toimintaa omassa kontrollissaan. Haastattelukeskusteluista paikka paikoin huokui, miten tietyt tilat ovat muotoutuneet valmentajien valtakunnaksi.

No kyllä se, kun sinä kävelet sinne koppiin ja koputat, niin kyllä sinne voi mennä keskustelemaan ja ottaa vastaan. Hän kertoo oman mielipiteen ja saa kertoa oman mielipiteensä. Käydään läpi asioita ja eikä siinä mitään, ihan hyvässä hengessä, mutta totta kai sano-

mista tulee ehkä enemmän puolin ja toisin, kun istutaan vastatusten ja kyllä hän kuuntelee ja antaa palautteen. – pelaaja, Liiga

Puolestaan pelaajat voivat omassa pukuhuoneessaan rakentaa omaa todellisuutta ilman esimiehen läsnäoloa ja siten kontrolloida keskuudessaan sitä todellisuutta, jonka he keskuudessaan kokevat. Pelaajat voivat keskenään jakaa kokemuksia ottelun tapahtumista. Kun valmentajat antoivat palautteensa tietyllä tavalla, he näkivät ottelun kulun tiettyjen linssien läpi, mutta pelaajien linseistä katsottuna todellisuus on voinut muodostua toisenlaiseksi. Pukuhuonetilojen erillisyys rakentaa joukkueeseen kahta erillistä leiriä, valmentajien leirin ja pelaajien leirin, jotka kumpikin antavat mahdollisuuden kontrolloida oman leirin todellisuutta. Pukuhuonetilojen erillisyys vaikuttaa siihen, että eri leirien edustajat eivät ole kovinkaan tietoisia toistensa pukuhuoneiden tapahtumista. Kun keskustelimme erään valmentajan kanssa kapteenin roolista pelaajien ja valmentajien välillä, tulimme samalla sivunneeksi pukuhuoneiden erillisyyden seurauksia.

...koutsit ei pääse koskaan sinne kopin sisälle, kuten tiedät, se on mahdoton yhtälö. Niin sä et pääse ja sitten ei kukaan halua ketään vasikkaa sieltä kopista, että se on tosi vaikea. – valmentaja, Mestis

Monenlaiset tilaratkaisut vaikuttavat samanaikaisesti sekä fyysisen että koetun tilan tuntuun. Tässä tutkimuksessa ei uppouduta tilallisuuteen eikä sen vaikutukseen johtajuuteen, mutta irrallisena näitä ilmiöitä ei tämän tutkimuksen fokuksesta voi pitää. Näin on erityisesti, kun johtajuus rakentuu relationaalisenä ilmiönä monien samanaikaisten voimien vaikutuksesta. Jääkiekkjoukkueen pukuhuonetilojen fyysinen konteksti on vaikuttamassa toimijoiden mielikuvaan poissaolon ja läsnäolon suhteesta esimerkiksi valmentajien ja pelaajien välillä.

Päävalmentajan ulkopuolisuus: Toinen etäisyyden teeman alateema lähestyy kontrolloinnin ilmiötä koetun etäisyyden kautta. Valmentajan ja pelaajan keskinäinen etäisyys tai läheisyys luo suhteelle tietynlaisen luonteen. Suhteessaan etäälle jääneet osapuolet pysyvät toisilleen arvoituksellisina. Kun suhteen toinen osapuoli ei tiedä, miten suhteen toinen osapuoli erilaisiin ärsykkeisiin reagoi, hänen on vaikea päästä vaikuttamaan suhteen luonteeseen. Vaikuttaa esimerkiksi siltä, että päävalmentajat jossain määrin tietoisesti vahvistavat kontrolloivaa otettaan joukkuetta johtavana, kun he jättäytyvät ulkopuolisiksi ja siten lieventävät toisten mahdollisuutta vaikuttaa.

Ehkä ykkösvalmentajat aina pitää puolen, että ykkösvalmentaja on ehkä enemmän sellaisia ulkopuolella olevia. – pelaaja, Liiga

Etäänntymisen voi ymmärtää viestivän päävalmentajan halusta nousta muiden yläpuolelle, säilyttää itsellään tietynlainen salaperäisyys, arvaamattomuus, peittää itsestään tietoja, jotta pelaajat eivät pääsisi lähelle hänen sisintään eivätkä kykenisi ennakoimaan hänen toimintaansa. Etäänntymällä, salaamalla sisimpänsä valmentaja voi yrittää kontrolloida suhdettaan toisiin. Kun valmentaja heittäytyy tuttavalliseksi pelaajilleen, toimijoiden välille syntyy voimakkaampi tunneside. Samalla valmentaja altistuu haavoittuvuudelle, jollekin minkä kautta pelaaja saa enemmän valtaa ja sen seurauksena kontrollia suhteessa valmentajaan. Kuten Koivunen (2007) kirjoittaa, etäisyys luo mahdollisuuden viileän objektiiviseen suhtautumiseen, koska suhteen toinen osapuoli ei tule lähelle. Jääkiekkoyhteisön parissa viileän objektiivinen suhtautuminen toiseen voi auttaa valmentajaa kontrolloimaan joukkojaan. Päävalmentaja vastaa esimerkiksi joukkueensa kokoonpanosta ja sen peluutuksesta otteluiden aikana, ja pysymällä pelaajistoonsa etäisenä hänen on helpompi siirrellä kokoonpanopalapelin palasia tahtomallaan tavalla. Päävalmentajan etäänntyminen voi pelaajien silmissä näyttäytyä odotetulta ja luonnolliselta ilmiöltä.

Se oli hassua, kun silloin kun minäkin olin, niin [apuvallmentaja] peluutti pakkeja, ja se rooli oli vähän erilainen. Silloin oli vähän sellainen pelaajien kaveri ja heitti läppää ja muuta, mutta nyt kun on vastuuvallmentaja, niin kyllähän se niin vähän menee, että ei pomolla ole mitään kavereita. – pelaaja, Mestis

Päävalmentajan ja muiden toimijoiden välisen etäisyyden tuottamaa kontrolloinnin kokemusta ei voi merkityksellistää ehdottomana. Etäisyyden tuottamisen päävalmentajan ja pelaajan välille voisi tulkita myös siten, että esimerkiksi valmentaja tarjoaa toiselle mahdollisuuden kontrolloida omaa tilaansa. Etäänntymisen voisi ymmärtää siten, että päävalmentaja luo pelaajille ja muille valmentajille mahdollisuuden vaikuttaa entistä voimakkaammin joukkueen sisäisiin toimintoihin ilman ylipäällikön kontrollia. On tavanomaista, että jääkiekkokeskusteluissa nousee esiin puhe siitä, miten pelaajien toivottaisiin entistä enemmän ottavan vastuuta yhteisten asioiden suunnittelusta, toteuttamisesta ja kehittämisestä. Tilaa antamalla, etäänntymällä, päävalmentaja loisi pelaajille tilanteen, jossa heidän olisi mahdollista ja jopa syytä ottaa entistä suurempi osuus joukkueen suorittamisen kontrolloinnista. Paikalliset sosiokulttuuriset konventiot ovat kuitenkin vahvasti vaikuttamassa siihen, miten päävalmentajan etäänntyminen tai lähentyminen koetaan, millainen toiminta koetaan mielekkääksi. Suomalaisessa jääkiekkoyhteisössä on vahvana traditiot, joiden mukaan päävalmentajan on pidettävä langat käsissään, kontrolloitava tilannetta, jolloin tilan antaminen pelaajille ja siten pelaajien valtuuttaminen voidaan kokea negatiivisena.

Että (hän on) mun mielestä jämäkkä valmentaja, niin kuin sellainen tiukka, suoraselkäinen. En vielä osaa sen enempää sanoa, mutta että tiukka, tiukka valmentaja. Miten mun mielestä jo jääkiekkjoukkue toimii parhaiten, että siinä on kuitenkin sellainen niin kuin... No, puututaan asioihin, ei anneta niitä mennä läpi. Ei anneta liikaa pelaajille, siimaa ja valtuuksia. – pelaaja, Liiga

Tilanne voidaan kokea sellaisena, että päävalmentaja tekee itsensä tarpeettomaksi, mikäli hän antaa pelaajille vastuuta ja valtaa sellaisista asioista, jotka perinteisesti nähdään päävalmentajan työnä, kuten haastateltujen korostamat pelitaktiikan ja harjoitteluohjelmien laatiminen.

4.4.2 Muutosvastaisuus

Toiseksi kontrolloinnin diskurssia rakentavaksi teemaksi olen tunnistanut muutostavastaisuuden. Jääkiekkjoukkueen toiminta heijastelee ulospäin henkeä, jonka mukaan paikalliset valtasuhteet ovat muovautuneet korostuneen yksisuuntaiseksi. Ulkopuolisille arvioijille päävalmentaja saattaa näyttäytyä käskijänä ja pelaajat käskyjen toteuttajina. Etäisyyden kontrolloinnin diskurssia rakentanut teema tulee tällaista ajattelua, kun puheissa koetaan päävalmentajan olevan se, joka säätelee toimijoiden välistä etäisyyttä tai läheisyyttä. Kun tarkastellaan toimintaa lähemmin, voidaan kuitenkin havaita, miten pelaajilla on niin halutessaan vaikutusvaltaa ja siten kontrolloinnin diskurssin voi nähdä muodostuvan yhdessä. Eriytyisen havainnolliseksi pelaajien kontrolloinnin tilaisuus muodostuu siinä, miten jääkiekkjoukkueen toiminnan kannalta keskeisin olosuhde, kaukalo, on tila, jossa päävalmentaja ei itse voi toimia: päävalmentaja joutuu pelaajien kuuliaisuuden ja kekseliäisyyden armoille. Pelaajilla on mahdollisuus vastustaa valmennuksen ideoita, osoittaa valtaa ja kontrolloida tilannetta. Valmentajan toiminnan onnistuneisuus mitataan viime kädessä pelin menestyksekkyyden kautta, jolloin pelaajilla on suuri valta siinä, millaisena valmentaja näyttäytyy. Tällaiseen pelin olosuhteiden tuottamaan valta-aseman vaihdokseen palataan tarkemmin luvun 5 kehollisten johtajuuskonstruktioiden yhteydessä, kun tämän luvun analyysin kohteena olleessa puheessa vain osa todellisuudesta voi tulla tunnistetuksi. Pelin teot eivät ole automaattisesti muokattavissa puheessa välitettäviksi, joten kehollista tarkastelua tarvitaan, jotta toimintaympäristön kontrollointisuhteet saadaan kattavammin esiin. Pelaajien pelinaikaisella mahdollisuudella kontrolloida voi kuitenkin uskoa olevan heijasteensa myös puheessa tuotettuun todellisuuteen.

Jääkiekkjoukkueen yhteisö rakentaa valmentajalle huomattavaa valta-asemaa. Joukkueyhteisön tarve muodostaa yhtenäistä ryhmää (teema, josta keskustellaan lisää kollektiivisuus-diskurssin yhteydessä) ja osin sen seurauksena

muodostunut ymmärrys ristiriidattomuuden tarpeesta ovat synnyttäneet tilanteen, jossa valtaa on turvallisempaa vierittää keskenään suhteellisen tasa-arvoisina toisiaan pitävien pelaajien ulkopuolelle, valmentajalle. Tällöin pelaajat ovat luovuttamassa kontrollia muutosvastaisuuden mahdollisuudesta huolimatta valmentajalle.

Haastamisen kielteinen merkitys: Kontrolloinnin diskurssia rakentavan muutosvastaisuuden teeman tunnistin haastamisen tuottamasta kielteisestä merkityksestä jääkiekkotoimijoiden parissa. Vallitsevien käytäntöjen haastaminen tai kyseenalaistaminen koettiin käymissäni keskusteluissa pääosin hyvin negatiivisena: varsinkin pelaajat tulkitsivat haastamisen ja kyseenalaistamisen käsitteet lähes yksinomaan ei-hyväksyttävänä. Tällainen toiminta miellettiin valmennusta vastaan asettumisena. Pelaajat eivät haastatteluiden aikana ymmärtäneet käsitteitä, kuten minä olin ensisijaisesti tarkoittanut, että pelaajat voisivat itse urheilusuoritusta tekevinä tuoda omia ideoitaan esimerkiksi joukkueen taktisiin kuvioihin.

No kyllähän siitä aina jokainen pelaaja varmaan mutisee oman mutiisen, että ”ei me näin voida pelata” tai jotain vastaavaa, mutta ei sitä lähdetä varmaan valmentajalle sönkkäämään, että ”miksi me pelataan näin” että. – pelaaja, Liiga

En itse (haasta), tietenkin saatan joskus suurimmassa vitutuksessa loppulenkillä jonkun pelikaverin kanssa puhua, että miksi me tehdään näin. – pelaaja, Liiga

Idea pelaajien mahdollisuudesta tuoda julki omia pohdintojaan peliä kehittävästä käytännöistä ei saanut kuitenkaan parempaa kannatusta, vaikka selitin haastattelutilanteessa, mitä joukkueen kannalta positiivista haastamisella ja kyseenalaistamisella tarkoitin. Sekä pelaajat että valmentajat välittivät reaktioissaan sen, että jääkiekkjoukkueen keskuudessa usko kontrolloidun toiminnan kautta saavutettavaan parhaaseen lopputulokseen on vahva. Jääkiekkjoukkueen maailmassa varsinkin kaikkien edessä tapahtuva kyseenalaistaminen tai asioiden ihmettely on ehdottomasti pannassa. Vaikuttaa siltä, että valmentajat kokevat erityisen nöyryyttävänä, jos pääosin heidän laatimien pelisuunnitelmien tai harjoitusmenetelmien haastaminen tapahtuu kaikkien kuullen.

Ja sitten taas jos pelaajat rupeaa olemaan kriittisiä sitä valmentajaa ja pelitapaa ja miksi me noin tehtiin, niin siitä tulee aikamoinen akkalauma sen jälkeen ketä neuvottelee puoliajalla, että mitä me tehdään seuraavan kerran. Että kyllä mä koen, että kun se on niin hektistä, että se on oltava yhdet säännöt. – valmentaja, Liiga

Välillä on niitä, kenellä on tuhat SM-liigapeliä melkein, niin kyllä se niitä kuuntelee ja ottaa sen vastaan, jollei se tule joukkueen edessä. – pelaaja, Liiga

... jos valmentaja käy siitä kuumana, niin olen sen oppinut, että ei kannata enää antaa mitään muuta syytä sille valmentajalle olla kiukkuisempi. Sieltä tulee se, mikä tulee, ja sitten on vaan hiljaa sen jälkeen. – pelaaja, Mestis

Hyväksi koetun jäädyttäminen: Jääkiekkjoukkueyhteisön toiminnan muutosta pyritään hillitsemään myös tukeutumalla hyväksi koettuihin käytäntöihin. Kun jokin toimintatapa koetaan toimivaksi, on helppoa tukeutua samaan tapaan jatkossakin. Erityisesti hyvin dynaamisessa kontekstissa, jossa kaaos ja epäjärjestys ovat säännönmukaisia, tuttuuden ja turvallisuuden tunteen muodostuminen voi vaikuttaa houkuttelevalta. Kun puolustaja hakee hänen joukkueen kenttäpäätyyn lauottua kiekkoa kaksimetrinen hyökkääjänsä niskaan hengittäen, on ymmärrettävää, että tuntee huojentuneisuutta siitä tuttuudesta, että puolustajapari odottaa avausyöttöä taas sillä samalla paikalla oman maalin toisella nurkalla. Jääkiekkoyhteisön toiminnallisuuden painottuminen luo ympäristölle olosuhteet, jossa yksilön liiallinen rationaalinen pohtiminen voi tukahduttaa luontevan toiminnan etenemisen ja kehittymisen. Pysyvyyteen tukeutumisella on korostainen asema pelin olosuhteissa, mutta ilmiöllä on tunnistettavat vaikutteensa myös lajin toimijoiden puheeseen. Esimerkiksi pelitaktikat tunnistetaan käytännöksi, jolla luodaan pysyvyyttä kaoottiseen ympäristöön.

Muutos tuo mukanaan epävarmuuden. Kuitenkin muutos antaa myös mahdollisuuden – kehittyä. Pysyvyys, kuten samankaltaisen taktiikan noudattaminen ottelusta toiseen tai kaudesta toiseen, antaa vastustajalle mahdollisuuden valmistautua. Voitonavaimia annetaan vastustajan käteen. Muutosmyönteisyys, jatkuva vallalla olevien toimintatapojen haastaminen ja kyseenalaistaminen tarjoaa kuitenkin ennen kaikkea joukkueen omalle toiminnalle mahdollisuuden muuttua aikaisempaa paremmaksi. Jos katsoo näin jälkempäin vuoden 2011 jääkiekon maailmanmestaruuskilpailujen loppuottelun, jossa Suomi voittaa Ruotsin 6-1 ja sen jälkeen katsoo vuoden 1995 loppuottelun, jossa Suomi voittaa Ruotsin 4-1, ei voi olla toteamatta, miten 16 vuodessa laji on muuttunut. Pelin intensiteetti, vauhti ja fyysisuus, ovat tässä ajassa lisääntyneet silmiinpistävästi. Kuitenkin monet keskustelukumppanini alikorostavat puheessaan lajikehityksen ylläpitämää jatkuvaa muutosta ja ennemmin kyseenalaistavat, miksi lähteä muuttamaan hyväksi todettua tapaa.

...jos se on toiminut se taktiikka, niin miksi se ei toimisi joka pelissä. – pelaaja, Liiga

Mutta silloin kun hyvin menee, niin kannattaako silloin suoranaisesti mitään muuttaa. Tietysti aina parempia vaihtoehtoja voi olla, mutta se voi taas sitten sekoittaa sitä kokonaisuutta. – pelaaja, Liiga

4.4.3 Pelon ilmapiirin ylläpitäminen

Kolmannessa kontrolloinnin diskurssia rakentavassa teemassa käsitellään sitä, miten pelon ilmapiirin ylläpito voi tuottaa kontrolloinnin kokemusta vallitsevaan olosuhteeseen. Teeman tunnistavissa alateemoissa erityisesti valmentajille rakennetaan pelottelijan asemaa ja siten valmentajat tulevat kontrolloineeksi joukkueen toimintaa. Haastattelupuheissa käy ilmi, miten sekä valmentajat että pelaajat suhtautuvat pelotteluun johtamiskeinona lähes yksiselitteisen kielteisesti. Toisaalta molemmat toimijaryhmät tunnistavat jonkinlaisia pelotteluun tai uhkailuun liitettävissä olevia ja käytössä olevia käytäntöjä, mutta eivät ehdottomasti pidä näitä kielteisinä. Edelleen mahdollinen pelon kokemus voi muodostua tahattomassa prosessissa esimerkiksi erilaisten toimenkuvien tuottaman hierarkkisuuden vuoksi. Esimerkkinä tällaisesta voi toimia se, että pelaaja haluaa pelata mahdollisimman paljon, mutta valmentaja on se, joka päättää, miten paljon pelaaja saa lopulta pelata.

Keskittynyt päätäntävalta: Ensimmäisen pelon ilmapiirin muotoutumiseen osallistuvan alateeman olen nimennyt keskittyneeksi päätäntävallaksi. Koska päävalmentaja kontrolloi kunkin pelaajan pelipaikkaa ja -aikaa, joukkueen harjoittelun metodeja ja aikataulua sekä monia muita käytännön asioita joukkueen arjessa, pelaajat saattavat lähestyä häntä varautuneesti. On uskottavissa, miten pelaaja harkitsee tarkoin sanomisiaan, kun hän keskustelee valmentajien kanssa. Päävalmentaja ei välttämättä ajattele toimintaansa pelotteluna, mutta pelaajat voivat luoda tilanteelle sellaisia merkityksiä, että heille toiminta näyttää pelotteluna.

Aika monen valmentajan kanssa on se, että ei vaan voi olla eri mieltä mistään. Vaikka se homma näyttäisi kuinka selvältä itsestä, niin kannattaa vaan niellä se. – pelaaja, Mestis

Vai onko se niin, että pelätään sitä asiaa ja pelaajat eivät uskalla mennä sanomaan päävalmentajalle sitä asiaa, miten se heidän mie-

lestään on. Että kun se päävalmentaja on kuitenkin viimeinen joka päättää, kuka pelaa, niin että rankaiseeko se sitten taas. — pelaaja, Liiga

Tällainen päätävävalta-asetelma, joka voi näyttäytyä pelotteena pelaajille, ei ole valmentajien tietoisesti rakentama, vaan se syntyy kulttuurisista käytänteistä, joissa valmentajille luodaan näin merkittävää asemaa joukkueyhteisössä.

Tilanne, jossa yksittäisellä tai enintään muutamalla yksilöllä on päätävävalta koko joukkuetta koskeviin asioihin, ei ole näin yksioikoinen. Esimerkiksi päävalmentaja voi päättää, että tietty pelaaja ei saa enää peliaikaa jostain syystä. Hänet laitetaan pelaavan kokoonpanon ulkopuolelle, koska päävalmentajan mielestä hän ei ole riittävän hyvä. Nyt se, miten muut pelaajat kokevat pelaajan poistamisen kokoonpanosta ja miten he siihen reagoivat, on merkityksellinen. Muut pelaajat voivat kokea, että kyseisen pelaajan poistaminen kokoonpanosta on ollut oikeutettua, jolloin he eivät puutu asiaan mitenkään. Kilpaurheiluun kuuluu paremmuuden osoittaminen ja oman paikkansa ansaitseminen, jolloin jos et ole riittävän hyvä, joudut sivuun. Toisaalta urheiluun liittyy myös mahdollisuus vallata paikka takaisin esimerkiksi kehittymällä riittävän hyväksi vaikka harjoittelun keinoin. Toiseksi, pelaajat voivat kokea, että pelaajan poistaminen kokoonpanosta ei ole ollut oikeutettua, mutta muut pelaajat eivät puutu tilanteeseen, koska valmentajalla on oikeus laatia kokoonpano haluamallaan tavalla. Tällaisessa tapauksessa voidaan kyseenalaistaa valmentajan ammattitaito, jolla on omat seurauksensa tulevissa tapahtumissa. Kolmanneksi, muut pelaajat voivat kokea, että pelaajan poistaminen kokoonpanosta ei ole ollut oikeutettua ja he puuttuvat tilanteeseen esimerkiksi huomauttamalla asiasta valmentajalle. Tällaisessa tilanteessa valmentaja saattaa kokea asiaan puuttuvien pelaajien ylittävän valtuutensa, jolloin kyseiset pelaajat voivat vuorostaan altistaa itsensä sanktioille. Pelaajien on tietyllä tavalla uhrattava itsensä epäoikeudenmukaista kohtelua kokeneen pelaajan vuoksi.

Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että vaikka jääkiekko on joukkuelaji, pelaajat työntekijöinä etenevät urallaan pääosin yksilöllisinä. Kun pelaajat siirtyvät seurasta toiseen, esimerkiksi parempaan pidettyyn sarjaan tai paremmin palkattuun asemaan, harvoin siirto toteutuu samanaikaisesti kokonaisen kentällisen osalta. Pelaajan asema, maine ja palkka ovat yksilöllisen suoriutumisen seurauksena, vaikka ymmärretäänkin, että suoritus on ollut koko joukkueen edesauttamaa. Tällöin voi käydä niin, ettei pelaaja puutu joukkuekaverinsa epäoikeudenmukaiseen kohteluun, vaikka näkisikin siihen tarvetta.

Jatkuva kyvykkyyden osoittaminen: Joukkueen sisäinen kilpailutilanne luo mahdollisuuden pelotteluun. Pelaajien välinen kilpailutilanne toteutuu sekä joukkueiden välillä että joukkueiden sisällä. Jääkiekon maailmaan kuuluu aktiivinen

pelaajien siirtyminen joukkueesta toiseen. Joskus aloitteellinen on pelaaja, joskus seura. Seura voi yrittää kaupata pelaajaansa, joka ei ole täyttännyt odotuksia tai ei ole ollut palkkansa arvoinen. Seura voi yrittää kaupata pelaajan myös, jotta se tervehdyttäisi talouttaan. Suomalaisessa jääkiekkoilussa pelaajan kauppaaminen toiseen seuraan ei käy ilman pelaajan suostumusta, kuten Pohjois-Amerikan ammattilaisliigassa, NHL:ssä, mutta jos seuran sisällä pelaajalle viestitään negatiivisesta suhtautumisesta häneen, on helppo ymmärtää, miten pelaaja suostuu seuran toivomaan siirtoon.

Joukkueen sisällä kukin pelaaja tavoittelee mahdollisimman hyvää asemaa, mikä tarkoittaa alinomaista tietoista tai tiedostamatonta kyvykkyyden osoittamisen tarvetta suhteessa toisiin pelaajiin. Tällaisessa kilpailuintensivisessä ympäristössä voimakkaan keskittynyt päätäntävalta luo pelon mahdollisuuden, vaikka päävalmentaja ei tietoisesti tällaiseen asetelmaan pyrkisikään.

*Että en mä pystyisi valmentamaan jääkiekkjoukkuetta, missä ei ole kilpailua. Se on ihan, että se vaatimustaso mikä mullakin on, mitä mä pidän tärkeänä, sen kaiken lähtökohta on se, että siellä on kilpailutilanne ja se kilpailutilannehan on uhkailuja vaan sillä tavalla.
– valmentaja, Liiga*

4.5 Kollektiivisuus

Neljännän tunnistamani johtajuusdiskurssin olen nimennyt kollektiivisuudeksi. Kollektiivisuuden diskurssi tukeutuu jääkiekon maailman joukkueurheilun luonnetta korostavaan ajatteluun, jossa huippujoukkue päihittää joukon huippuja.

Kollektiivisen johtajuuden diskurssi muodostuu vastavoimaksi perinteisen johtajuusajattelun yksilöllisyyttä korostavalle sankarillisuuden diskurssille. Huolimatta sankareita yhä voimakkaammin havittelevasta hengestä jääkiekon joukkueurheilussa kollektiivisuuden valta pitää puoliaan. Uudempi johtajuuden ajattelu-tapa, jossa johtajuus nähdään yhdessä, kollektiivissa tuotettuna ilmiönä, nousee tämän tutkimuksen aineistossa voimakkaasti esiin. Kun valmentajat tuottavat puheessa johtajuussuhteitaan, vahvan minän rinnalla ilmenee huoli pelaajien menestymisestä ja kehittymisestä. Kollektiivisen johtajuuden ilmiö on kuitenkin erityisen läsnä pelaajien puheissa, kun he korostavat yksilön alisteisuutta kollektiiville monin eri tavoin.

Kollektiivisen johtajuuden diskurssi koostuu *yhtenäisyyden vaalimisen ja yhteisöön sitoutumisen* teemoista. Yhtenäisyyden vaalimiseksi sekä valmentajat että pelaajat ovat puheessa tuotetuissa julkilausumissaan jopa kieltämässä yksilön olemassaoloa. Minä on haudattu kollektiivin puristuksissa lähes olemattomiin.

Yhteisöön sitoutumisen teemassa kollektiivisuuden käsittely lähtee yksilöistä, jotka haluavat kuulua joukkueen kollektiiviin.

4.5.1 Yhtenäisyyden vaaliminen

Joukkueen yhtenäisyys on joukkueurheilulajeissa erityisen romantisoitua. Joukkueen jäsenet vaalivat yhtenäisyyden vaikutelmaa siinä määrin, että kaikki mahdolliset joukkueen sisältä välittyvät viestit, jotka voisivat rikkoa tiiviin kollektiivisuuden kokemusta, pyritään eliminoimaan. ”Se mitä pukuhuoneessa tapahtuu, jää pukuhuoneeseen” on kirjoittamaton sääntö, jonka ainakin kaikki jääkiekon parissa toimivat tuntevat (vrt. Allain 2014). Seuraavassa yhtenäisyyden vaalimisen teemaa rakennetaan samanmielisyyden vaikutelman, yksilöllisen äänen tukahduttamisen ja tasapäästämisen taipumuksen alateemojen kautta.

Samanmielisyyden vaikutelma: Haastattelutilanteissa kävin sekä valmentajien että pelaajien kanssa keskustelua joukkueen tavoitteen asettamisen ja kapteenin valinnan prosesseista. Lähtökohtaisesti minua kiinnosti se, miten prosessi etenee ja ketkä päätöksen lopulta tekevät. Erityisen kiinnostavaksi seikaksi nousi kuitenkin se, miten samanmielisenä toimijat yhteisönsä näkevät. Siten kun pelaajat ja valmentajat tuottivat puheessaan samanmielisyyden vaikutelmaa, samalla he korostivat yhteisönsä kollektiivisuuden merkitystä.

Avoimesti puhuttiin ja coachit aloittivat keskustelun ja kysyivät, eikä kenelläkään ollut mitään lisättävää eikä poisotettavaa. Ihan yhdessä oltiin sitä mieltä, että play offeja pelataan. Jos ollaan kolmansia, niin hyvä niin, mutta jos ollaan kymmenensia, niin sekin on pirun hyvä. – pelaaja, Liiga

Edellinen sitaatti edustaa monien keskustelukumppanieni julkilausumaa ilmiöstä. Vastaukset saattavat heijastella halua näyttäytyä yhtenäisenä kollektiivina, mutta toisenlaisiakin perusteita jääkiekkoyhteisön samanmielisyyden pyrkimysten uskoon on tunnistettavissa.

Tavoitteen asettamisessa vaihtoehtojen kirjo on suppea, kun voittaminen tai ainakin voiton tavoittelu kuuluu olennaisena osana kilpaurheiluun. On silmiinpistävä, miten suomalaisen jääkiekon maailmaan on iskostunut voittamisen ehdoton ensisijaisuus. Ei ole sallittua lähteä kentälle pitämään hauskaa. Jos siis tavoitteen asettamisessa keskustellaan ainoastaan siitä, lähteekö joukkue voittamaan vai häviämään ottelua, vastaus lienee ilmeinen. Pohdinnan arvoista tosin olisi, miten aitoa voittamisen ensisijaisuus kaikille osallisille on. Jääkiekkjoukkueen kollektiivin sisäinen kuri ja järjestys, sen luoma sosiaalinen paine ei kuitenkaan

anna osallisille mahdollisuutta viestiä toisenlaisista toimintaa ohjaavista motiiveista. Voisi ajatella, että kollektiivisuuden diskurssi höllentää otettaan joukkueen sosiaalista järjestystä ohjaavana vasta sen jälkeen, kun joukkueen urheilullinen menestys on saavutettu. Niin kauan kuin joukkueella on urheilullista panosta, kollektiivi ei salli sisäisen erimielisyytensä välittyvän.

Kapteenin valinnan prosessissa painotettavien valintakriteerien määrä ja laatu voivat olla moninaisemmat kuin tavoitteen asettamisen prosessin yhteydessä. Siksi samanmielisyyden korostaminen kollektiivisuuden ylläpitämiseksi ei olisi kapteenin valinnan yhteydessä väistämätöntä. Kuitenkin pelaajat ovat usein valitsemassa samaa kapteenia kuin jonka myös valmentajat olisivat valinneet. Onko pelaajilla ja valmentajilla niin yhteneväinen lajikuva, ymmärrys siitä, millainen kapteenius lajissa on arvostettavaa, että he tulevat valinneeksi samat pelaajat kapteeneiksi? Vai onko kyse siitä, että valmentajat luovat toiminnallaan merkityksiä, jotka pelaajat tulkitsevat siten, että he valitsevat kapteeniksi valmentajan mieltymysten mukaisen kapteenin? Vai luovatko pelaajat sellaisia merkityksiä, jotka valmentajat tulkitsevat siten, että tietynlaiset pelaajat herättävät tässä joukkueessa luottamusta ja kunnioitusta ja nämä pelaajat siksi näyttäytyvät myös valmentajan silmissä kapteenin arvoisina? Vaihtoehtoiseksi tulkinnaksi käy edelleen myös se, että joukkueen toiminnasta ulkopuolelle viestiessään sekä valmentajat että pelaajat haluavat näyttäytyä kollektiivisuutta korostavasti samanmielisinä ja harmonisen yhteisön osasina.

Yksilöllinen ääni tukahdutetaan: Toinen yhtenäisyyden vaalimisen teemaa rakentava alateema liittyy yksilöllisen äänen tukahduttamiseen. Kollektiivisuuden diskurssia pidetään yllä, kun jääkiekkoilijat eivät kehtaa sanoa ääneen pukuhuoneessa esimerkiksi kapteeniehdokastaan. Kyse ei ole siitä, että pelaajat häpeäsivät oman ajattelunsa tuotoksia ja olisivat epävarmoja lausumaan näitä julki. Sen sijaan jääkiekkoyhteisön sosiaalikkulttuurinen tottumus että pelaajat eivät pukuhuoneessa nouse esiin, johtuu siitä, että sellainen käyttäytyminen korostaisi yksilöä yli kollektiivin.

Ja kukaan ei sitten tietysti uskalla ensimmäisenä aukaista suutaan, että mennään voittamaan sarja tai koitetaan päätyä kahdeksanneksi. Että se täytyy meidän valmentajien avata se keskustelu, että mikä on meidän (tavoite) sarjassa. – valmentaja, Mestis

Mielipiteen julkilausuminen jo sinällään korostaa yksilöä yli kollektiivin, kun tällöin puhuja on huomion keskipisteenä ja häntä kuunnellaan. Esiinnousemisen paheksuntaa lisää entisestään mahdollisuus siihen, että yksilön julkilausuma mielipide voi olla hänen omista intresseistään kumpuava yksilöllinen kanta tai edes paremmassa tapauksessa jonkin joukon etuihin kiinnittyvä kanta. Yksilön mieli-

pide kantaa mukanaan sitä paikallista maailmaa, jossa hän elää, jolloin edes jossain määrin egoististen lähtökohtien väistäminen on haastavaa. Kollektiivin jäsenten sallivampi suhtautuminen tekoihin ja tekijöihin avaisi mahdollisuuksia julkituloille, ja siten lisääntyvälle keskustelun kulttuurille ja vallitsevien asiointien pohdinnalle.

Ehkä kukaan ei halua olla sellainen kaveri kenestä toiset jossain höpöttää tai sanoo suoraan, että mitä sä nyt oikein. Jotenkin tuo kuullostaa niin oudolta, että joku menisi sanomaan, että nyt treenataan sellaista. Tuli heti sellainen olo, että jos joku nyt, riippuu pelaajasta. Jos joku kokeneempi sanoisi, että nyt meidän täytyy harjoitella avausta, niin kaikki olisi, että se on selvä. Kunhan olet sitä mieltä, niin se olisi melkein kuin valmentaja sanoisi. Kunnioitus niitä kohtaan on sellainen, että ne tietää. Mutta just joku vähän nuorempi tai kokemattomampi sanoisi, niin kyllä sitä porukka katsoisi toisiaan, jollei ole samaa mieltä siis. Että mitäs tuo höpöttää. Kannattaako tuon nyt nousta korkeammalle kuin mikä sen luonnollinen paikka siinä joukkueessa ehkä on? – pelaaja, Liiga

Yksilöllisen äänen tukahduttamista tukeva ilmiö voidaan tunnistaa myös otteiden erätauoilla tai jälkeen tehdyissä pelaajahaastatteluissa, joissa hyvin henkilökohtaisiinkin haastattelijan kysymyksiin pelaajat vastaavat ennemmin me-puheella kuin minä-puheella. Seuraavanlaisen kysymys–vastaus-parin voi tunnistaa lähes minkä ottelun yhteydestä hyvänsä.

Haastattelija: Pelaat urasi ensimmäisiä maaotteluita ja ensimmäistä Euro Hockey Tour -turnausta tässä Karjala-turnauksessa. Miltä tuntui tehdä voittomaali näin tiukaksi muodostuneessa Ruotsi-ottelussa täyden Hartwall-Areenan yleisön edessä ja vielä huikealla yksilösuorituksella?

Pelaaja: Me pelattiin joukkueena tänään tosi hyvin ja luotiin paljon maalintekopaikkoja. Oltiin tänään parempi joukkue. Tosi hieno fiilis hallissa, kotiyleisö tuki meitä upeasti alusta loppuun.

Joukkueurheilun maailmassa vallalla olevasta kulttuurista voi tunnistaa erään piirteen, jonka mukaan yksilö ei saisi nostaa itseään jalustalle. Edes tilanteissa, joissa siihen voisi olla aihetta, itsensä korostusta ei joukkueen parissa katsota hyvällä. Kun keskustelin tästä ilmiöstä pitkän uran jääkiekkoilijana tehneen kanssa, hän tunnisti ilmiön välittömästi ja piti sen vaihtoehtoisia seurauksia selkeinä. Hänen mukaan jos edellä mainitun kaltaisessa haastattelutilanteessa pelaaja olisi vastannut haastattelijan kysymykseen siten, että olisi korostanut omaa

hyvyyttään, joukkueen muut pelaajat, mahdollisesti myös valmentajat, olisivat reagoineet tapahtuneeseen jonkinlaisin pelaajan hyvyyttä vähättelevin argumentein. Pelaaja saisi varmasti kuulla piikittelyä sanomisistaan. Kun hän sen sijaan nostaa kollektiivin, meidät, jalustalle, hänen toimiaan täydennetään hyväksynnällä. Häntä pidetään edelleen yhtenä meistä, yhtenä joukkueen ruodussa olevana.

Kilpailu pelipaikoista on kovaa ja kun päävalmentaja on edelleen se yksilö, joka viime kädessä päättää kunkin pelaajan pelipaikan ja -ajan, yksilön kollektiivin yläpuolelle nouseminen voidaan kokea myös valmentajan mielistelynä. Jos valmentajan läsnäolo aiheuttaa yksilön äänen vaikenemisen, joukkueen käytännöissä kenttäpalaverit, joissa valmentajat eivät ole läsnä, voisivat olla niitä tilaisuuksia, joissa yksilöt avoimemmin keskustelisivat eri vaihtoehtojen paremmuudesta. Kuitenkaan näissäkään keskusteluissa ilmiötä ei tarkastella monipuoliselta kannalta, vaan konsensus pyritään saavuttamaan nopeasti ja vaivattomasti ilman ristiriitaisia puheenvuoroja, ja toisten mielipiteiden haastamista.

Päädyttiin siinä sitten yhteen. Meidän tavoite on aika yksiselitteinen ja se päätös oli oikeastaan aika helppo. Meillä oli aika selkeä tavoite ja oikeastaan jokaisen kentällisen tavoite oli sama, eikä sitä tarvinnut muuttaa miksikään. – pelaaja, Liiga

Tällainen kollektiivin yhtenäisyyden vaaliminen aiheuttaa joukkueen johtamiskäytännöille sellaisen piirteen, että ryhmäkeskustelut eivät ole paras mahdollinen käytäntö mahdollisimman avoimen keskustelun aikaansaamiseksi ja monipuolisten ratkaisuvaihtoehtojen kartoittamiseksi. Käy ymmärrettäväksi, miksi yksilölliset pelaajapalaverit valmentajan ja pelaajan välillä nähdään käytännöiksi, joilla kommunikaatiota valmentajan ja pelaajan välillä voidaan käydä avoimemmin.

Vaikka monet toimintatavat lisäävät ymmärrystä siitä, miksi ja miten joukkue vaalii yhtenäisyyttään, on samanaikaisesti kuitenkin oletettavaa, että edellä esitellyn tasa-arvoisena joukkueyhteisö ei keskinäisissä palavereissaan esiinny. Eri pelaajien toimia täydennetään eri tavoin. On hyväksyttävämpää, että pitkän uran tehnyt, maajoukkueessa tai NHL:ssä pelannut pelaaja tuo äänensä kuuluviin kuin ensikauttaan sarjan tavoille totutteleva tulokas. Status ja vanhat meriitit ovat arvossa, kuten sankarillisuuden diskurssin yhteydessä keskusteltiin. Samoin joukkueen virallisiksi pelaajajohtajiksi nimetyt kapteeni ja varakapteenit ovat pelaajia, joiden kannanottoa odotetaan. Verbaalisesti taitava pelaaja voi myös antaa panoksensa kaikkien kuullen. On useita erilaisia tapoja olla arvostettu joukkueensa parissa. Arvostuksen ei tarvitse kummuta pelillisistä taidoista, vaan on mahdollista olla ammatillisesti osaava monella tavalla. Osaaminen ei jääkiekosakaan rajoitu kaukalon sisäisiin tapahtumiin, vaan kaukalon ulkopuolisilla akteilla on yhtä lailla vaikutusta kokonaisuuden muodostumiseen.

Yksilöä korostavan äänen tukahduttaminen käy ilmi myös joukkueurheilun maailman puheessa esiin nousevasta sattuman ja tuurin merkityksestä. Useat haastateltavat ovat nostaneet esiin sen, miten he ovat kokeneet olleensa onnellisessa asemassa, kun ovat saaneet pelata tai valmentaa niin hyvissä joukkueissa. Puhe onnellisesta asemasta osana erinomaista joukkuetta on retoriikkaa, jolla miellytetään omaa yhteisöä, eikä rikota sen sisäisiä pelisääntöjä. Niin sanotut lajin kirjoittamattomat säännöt ulottuvat yli aktiivisten peli- ja valmennusvuosien siten, että jälkeenpäinkin on hyväksyttävämpää puhua oman osaamisen sulautumisesta osaksi kollektiivin osaamista kuin korostaa oman osaamisen olennaista antia kollektiivin osaamiselle.

...itse olen ollut kuitenkin siinä mielessä onnellisessa asemassa, että saanut pelata niin hyvissä joukkueissa, jotka on pärjänny, ja olla mukana sellaisissa joukkueissa. – valmentaja, Liiga

Että eka peli, teki kaksi maalia, sai sopimuksen. Pituutta vähän lisää ja siitä se lähti, että sitten vaan kaikki asiat lokahteli, että se on aika paljon onnestakin vähän kiinni toi tietyillä pelaajilla... – pelaaja, Liiga

Kun kollektiivi pitää edellä esitellyllä tavalla tiukasti kiinni yhtenäisyydestään eikä salli yksilöllisten äänten päästä kuuluviin, on varsin ymmärrettävää, että päävalmentaja voi näyttäytyä autoritäärisenä päätöksentekijänä. Jääkiekkoyhteisö vaikuttaa henkivän ajattelumaailmaa, jossa on parempi, että jääkiekkoyoukkue koostuu tyrannista ja yhtenäisestä joukosta alamaisia kuin hajanaisesta joukosta itsenäisiä yrittäjiä, joiden fasilitaattorina päävalmentaja toimii.

Tasapäästämissen taipumus: Kolmantena yhtenäisyyden vaalimisen alateemana aineistossa on esiintynyt taipumus tasapäästää jääkiekkoyoukkueen osallisia. Jääkiekon maailmassa yksilöitä pyritään arvioimaan samanlaisista lähtökohdista, jolloin tuetaan kollektiivisuuden kokemusta. Tällä ei tarkoiteta sitä, että jääkiekon maailma olisi yksinomaan reilu ja tasa-arvoinen. Se on samalla myös hyvin julma ja tietynlaisuutta suosiva. Tasapäästämisellä tarkoitetaan sitä, että pelaajien oletetaan kasvavan ja kehittyvän samassa tahdissa ja samanlaisen harjoitusohjelman seurauksena, mikä robotisoi ihmiset kehitykseltään klooneiksi, ja minkä voi ymmärtää varjelevan kollektiivisuuden vaikutelman ylläpitoa.

Jollain nuoremmalle tähdelle, pelaajalle, niin se on tehty jo valmiiksi, mutta sitten jos siellä vanhemmalla iällä on kehittynyt, niin se tulee vähän sattuman tekijöistä ja mulla sellainen tapahtui ja nyt ollaan vähän niin kuin sillä tiellä. – pelaaja, Liiga

Tasapäistämisen taipumus käy ilmi esimerkiksi ikään suhtautumisen myötä. Pelaajan ikä on tekijä, joka asettaa pelaajat arvojärjestykseen. Jos vertaillaan kahda pelaajaa, jotka jollain kriteerillä arvioidaan pelillisiltä taidoiltaan samantasoisiksi, pelaajista nuorempaa arvostetaan vanhempaa enemmän. Keskeinen syy tähän on usko siihen, että nuoremmalla pelaajalla oletetaan olevan enemmän aikaa kehittyä paremmaksi pelaajaksi. Kun ajatellaan, että kaikki pelaajat kehittyvät samassa tahdissa, kahden 22-vuotiaan pelaajan on kummankin oletettu kehittyneen omaan potentiaaliinsa nähden yhtä paljon. Kun jääkiekkoyhteisössä voidaan suhtautua ikään tasa-arvoisena vertailun lähtökohtana, luodaan vaikutelmaa, jonka mukaan yksilöitä kohdellaan kollektiivina.

4.5.2 Yhteisöön sitoutuminen

Toisen kollektiivisuuden diskurssia rakentavan teeman olen nimennyt yhteisöön sitoutumiseksi. Teeman keskusteluissa on keskeistä, miten yksilöt osoittavat halunsa kuulua osaksi kollektiivia ja tehdä sen menestymiseksi osansa.

Me ollaan me ja me ollaan ylpeitä siitä, mitä me tehdään ja me tykätään tehdä se. Se on niin kuin se, että sä saat sellaisen kuuluvuuden tunteen, että kun hallin ovet avataan, niin siellä läppä lentää, ja sitten kun me touhutaan, niin me tykätään touhuta. Ja sitten me pidetään sitä tärkeänä, niin me ollaan, niin kuin se ylpeys olla sitä mitä sä olet, niin se on se, hirveä motivaation lähde. Jos mulla yksikin pelaaja, että mä pelaan yhden vuoden [tässä joukkueessa] ja sitten mä menen takaisin [toiseen joukkueeseen], niin se ei pelaa mulla peliäkään sillä ajatusmaailmalla. – valmentaja, Liiga

Omatoimisuus ja vastuunotto omasta ja muiden tekemisestä on yksilöiden ja siten samalla koko joukkueen kehittymisen kannalta kriittistä. Ensiksi, omatoimisuus tässä yhteydessä viittaa siihen, miten yksilö ilman päävalmentajan, muiden valmentajien tai pelaajien käskyä ymmärtää pitää huolta itsestään urheilijana. Riippumatta siitä, mikä on yksilön lopullinen tavoite, syy, miksi hän urheilee, pelaa jääkiekkoa, yksilö kasvaa sosiaalisena toimijana, kun hän oppii pitämään huolta itsestään. Tällaisella omatoimisuudella ja vastuunotolla osoitetaan yhteiseen tekemiseen sitoutumista, joka on pitämässä yllä kollektiivisuuden diskursssia.

Toiseksi, samalla kun yksilö pitää omatoimisuudellaan huolta itsestään, hän pitää huolta myös muista saman yhteisön toimijoista. Hän esimerkiksi viitoittaa myös muiden joukkueen pelaajien tekemistä. Kolmanneksi, jääkiekkokaltaisessa

joukkuelajissa, jossa yksilön suoritus vaikuttaa välittömästi muiden kentällä olevien pelaajien suoritukseen⁴⁸, hyvinvoivan yksilön panos auttaa koko kollektiivia. Jos yksittäinen urheilija pitää huolta itsestään jääkiekkoilijana ja ihmisenä, hän tulee tuottaneeksi lisäarvoa myös kollektiiville ja sen kyvyille suoriutua kilpailuissa. Olemalla omatoiminen yksilö on samalla vastuullinen, sitoutunut toimija, joka on kiinnostunut yhteisönsä menestymisestä ja yhteisön jäsenten hyvinvoinnista. Jos yksilö jättäytyy reaktiiviseksi, jää odottamaan valmentajan käskyä tai yhteisön jäsenten painostusta, mahdollinen suoritus on silloin ennalta-arvattava ja odotettu, eikä luo lisäarvoa kollektiiville.

Ja tässä vaiheessa mun rooli tulee esiin. Eli koska mä en voi sietää sitä välinpitämättömyyttä, niin näiden pelaajien pitää ensin kasvaa asenteellisesti siihen, että ne ei ole välinpitämättömiä. Että ne tietää, mikä tämä merkitys on. Se, että on vain edustusjoukkueen mukana, mikä on heidän haave ollut, niin se ei riitä mihinkään. Sillä ei pääse mihinkään muuhun kuin siihen tilaan, että hetkinen, tämä voi loppua tosi nopeasti. – valmentaja, Liiga

Jos pelaaja on onnistunut saavuttamaan aseman joukkueen jäsenenä, hän on samalla saanut kantaakseen vastuuta omasta paikastaan osana joukkuetta. Samalla hetkellä kun pelaaja on lunastanut paikkansa joukkueen jäsenenä, häneltä odotetaan hänen omaan rooliinsa kuuluvien tehtävien täyttämistä osana kollektiivin suoritusta. Jos pelaaja ei ymmärrä tätä, hän tulee pettäneeksi odotukset asettaneet, esimerkiksi valmentajat.

Välinpitämättömyys on sitä, että ei tehdä niitä asioita sen takia hyvin, että se kohdistuu vain omaan itseensä, että se ei kohdistu, ei nähdä sitä vastuuta siitä kokonaisuudesta. Ja välinpitämättömyys on, että jos sulla on joku maalintekopaikka esimerkiksi, niin välinpitämättömyys on sitä, että (tehdään) vähän sinne suuntaan. Kun hyväksyy ja ymmärtää sen, kuinka ainutlaatuista on tehdä se maali. Jalosen Jukka puhui, että esimerkiksi Suomessa ei näe Liigassa, että otteluissa riemuiten tehdään se maali. Taas NHL:ssä se on iso asia. Ne äijät pelaa yli 80 matsia. Aina, kun tehdään maali, se on iso asia. En mä ymmärrä, mihin se katoaa. Musta se on välinpitämättömyyttä. Jotenkin se vaan tuntuu virkamiesmäiseltä. Mulle se välinpitämättömyys on virkamiesmäisyyttä hyvin pitkälti. Jos et sä välitä siitä, mitä sä teet. – valmentaja, Liiga

⁴⁸ Vrt. esimerkiksi baseball, jossa yksilöiden suoritukset ovat toisistaan ainakin teknisesti riippumattomia (Keidel 1984; 1987).

4.6 Välittäminen

Ei se välttämättä aina siitäkään ole kysymys, vaan siellä ei vain enää viihdytä ja kuitenkin kaikki lähtee siitä, että sinulla on hyvä olo olla siellä ja turvallinen, että sinä olet kopissa. Siitä lähtee kuitenkin se, että siitä pursuaa sitä positiivista energiaa ja silloin pelit rupeavat menemään paremmin, mutta jos sinä olet koko ajan vähän sillä tavalla, että ei täällä ole kiva olla, niin ei siitä pelistäkään useimmiten tule mitään. – pelaaja, Liiga

Viidennen tunnistamani johtajuusdiskurssin olen nimennyt välittämiseksi. Välittämisen käsitteellä viitataan tässä yhteydessä siihen, miten joku haluaa yhteisönsä parasta ja haluaa tehdä tietyissä rajoissa kaikkensa, jotta sen jäsenillä olisi hyvä olla. Jäsenien puolen pitäminen ilmenee erityisesti oman yhteisön sisäisten intressien näkökulmasta oikeutettuina toimina. Viitataan siihen, miten jäsenien toiminnassa yhteisön hyvän ääni voi joskus törmäillä yhteiskunnallisen etiikan ääniin.

Cunliffe (2009) kirjoittaa johtajuudesta moraalisenä toimintana, Ladkin (2008) eettisyyden huomioivana. Jos johtajuusymmärryksessä halutaan pitäytyä yksilöä korostavassa näkökulmassa, moraalien ja etiikan keskustelut eivät liity johtajuuden yhteyteen. Tällöin voidaan ajatella, että kaikki sosiaaliset toimet voidaan arvioida yksilöllisistä lähtökohdista. Vastustajaa vahingoittava taklaus voidaan oikeuttaa taklaajan omista, egoistisista lähtökohdista. Jos kuitenkin hyväksytään, että todellisuus rakentuu sosiaalisesti, ihmisten yhteisvaikutuksessa, moraalien ja etiikan keskustelut ovatkin varsin olennainen osa johtajuudeksi mielletävää tapahtumaa. Kun johtajuus rakentuu sen varaan, miten olemme suhteessa toistemme kanssa, meidän tulisi välittää siitä, että toisen on hyvä olla suhteessa.

Välittämisen johtajuusdiskurssi rakentuu autenttisuuden, palvelijuuden ja vastuullisuuden teemoista. Seuraavassa kutakin näistä teemoista käsitellään tarkemmin.

4.6.1 Autenttisuus

Välittämisen diskurssia rakentavista teemoista käsittelen ensimmäisenä autenttisuutta. Tässä erityisessä tutkimuskontekstissa autenttisuus osana välittämisen johtajuusdiskurssia on tullut tunnistetuksi liittyneenä tuttuuden ja turvallisuuden kokemukseen. Kun esimerkiksi pelaajat kokevat jonkinlaisen olemisen tai tekemisen tavan tuttuna ja turvallisenä, autenttisenä eli sellaisena, jota he odottavat suhteen toiselta osapuolelta, heidän on hyvä olla suhteessa. Vaikka esimerkiksi päävalmentajat etäisyyden teemassa käsitellyn mukaisesti pyrkivät ajoittain loi-

tontumaan joukkueensa pelaajistosta, toisaalla välittämisen diskurssin mukainen päävalmentajan toimintatavan tuttuuden tuottama lämpö tasapainottaa suhteesta saatua kokemusta. Autenttisuus ei olekaan jonkun yksilöllinen ominaisuus, vaan se muodostuu suhteessa toisen kokemukseen autenttisesti. Seuraavassa alateemojen käsittelyä avulla rakennetaan autenttisuuden teemaa.

Älä matki!: Välittämisen diskurssia ylläpitävästä autenttisuuden teemasta käsitelen ensimmäiseksi matkimisen kielteisyden alateemaa. Vaikka aikaisemmin tässä luvussa käsitellyt esimerkillisyyden voiman (sankarillisuus) ja muutosvas-
taisuuden (kontrollointi) teemat korostavat jääkiekon maailman taipumusta pysyväisyyden ihannointiin, totutun toimintamallin ylläpitämistä matkimisen muodossa ei pidetä hyväksyttävänä. Matkimisen kokemus synnyttää tunteen epäai-
dosta ja epärehellisestä, jolloin usko yhteisöstä välittämiseen tulee horjutetuksi.

Osana haastatteluja keskustelin valmentajien kanssa siitä, onko heillä joitain valmennuksellisia esikuvia ja jos on, ovatko he pyrkineet ammentamaan joitain oppeja esikuviltaan omaan valmennustyöhönsä. Usean valmentajan reaktio aiheeseen hylki ajatusta, että he jotenkin tietoisesti pyrkisivät toimimaan samoin kuin aikaisemmin hyväksi kokemat valmentajansa.

En mä, mä olen yrittänyt ihan tahallaan tehdä itse, omalla tavalla. En halua missään nimessä matkia ketään. [...] Mun mielestä matkimalla ei tule hyväksi, tulee vain hyväksi matkijaksi ja se on ihan eri asia. Mutta kyllä kannattaa, siis eihän hyvää tarvitse koskaan keksiä uudestaan, sitähan voi ottaa itselle. Miten sä sitten sen toteutat, niin se on ihan eri asia. – valmentaja, Liiga

Joo kyllä se sillä tavalla täytyy olla, että et sä voi oikein hirveästi kopioida. Pelaajat menee ja huomaa sen yhtäkkiä, jos sä alat, jos sä et ole niin kuin oma itsesi. Että jokaisen täytyy olla jollakin tavalla ainakin omanlaisensa. – valmentaja, Mestis

Monet valmentajat nostivat keskusteluissa esiin arvostamiensa joko pelaajauransa aikaisten tai muuten erityisen tarkkaavaisesti seuraamiensa valmentajien nimiä, mutta eivät juuri myöntäneet ottaneensa heiltä menestyksen reseptejä omaan valmentamiseensa. Sen sijaan jotkin valmentajat korostivat oppineensa, miten ”ei pidä valmentaa”, kuten eräs liigavalmentaja haastattelussa totesi.

Roolin vanki: Toisessa autenttisuuden teemaa käsittelevässä alateemassa keskustellaan siitä, miten jääkiekkoyhteisön toimijat tuottavat keskuuteensa erilaisia rooleja, jotka sitovat odotettua, aitona pidettyä toimintaa. Autenttisen johtajuuden kokemukset ovat kytköksissä näihin rooliodotuksiin. Jääkiekkoyhteisössä kutakin

pelaajaa ja valmentajaa arvioidaan suhteessa rooliin osana joukkueen toimintaa. Äärimmillään haastattelemani jääkiekkotoimijat viestivät yksilöön sidotuista odotuksista ja rooleista, joista voi olla vaikea päästä uransa aikana irti. Kun pelaaja tai valmentaja on jossain vaiheessa uransa toteuttanut joukkueessaan jotain roolia huomionarvoisesti, hänet saatetaan leimata tietynlaiseen rooliin ikuisesti. Rooli jää osaksi hänen ammattikuvaansa ja hän on autenttinen oma itsensä vain, jos hän toimii hänelle langetetun roolin mukaisesti. Esimerkiksi pelaajat voivat kokea, että heiltä odotetaan aina tietynlaista tekemisen tapaa, kuten *Tilaisuuden tullen on iskettävä* -alaluvussa (maskuliinisuus) liigapelaaja toteaa roolinsa olevan kuin muurattu kivi. Jos pelaaja alkaa soveltaa peliinsä elementtejä, jotka ovat häneltä odotetun roolin ulkopuolelta, joukkueyhteisössä voidaan ajatella, ettei pelaaja enää välitä yhteisöstään riittävästi, kun ei toteuta rooliaan osana kokonaisuutta.

Kun muut yhteisön jäsenet ovat rakentaneet kuvaa yksilön olemisen ja toimimisen tavasta tietynlaiseksi jo pidemmän aikaa, kuvan muuttaminen roolin muutoksen mukana ei ole ongelmatonta. Esimerkiksi jos joukkueen päävalmentaja erotetaan ja hänen tilalleen päävalmentajaksi palkataan entinen apuvalmentaja, törmätään tilanteeseen, jossa yksilön, entisen apuvalmentajan, rooli muuttuu ja samalla häneen kohdistetut odotukset muuttuvat.

Miten sen sanoisi. Ei sovi ainakaan tuohon [seuraan], siinä niille tai ketkä sen tuntee, niin se on vähän vaikeata, että sä olet ollut vähän kakkosvalmentaja aina. Sitten sä tulet yhtäkkiä siellä ykkösvalmentajaksi, niin se on jotenkin se auktoriteetti..., ollut niin kuin kakkosvalmentajan pitäisi olla vähän sellainen, että sä olet vähän niin kuin kaveri, että sä ajattelet vähän joukkuetta ja mietit, mitä joukkue haluaisi. Niin sitten yhtäkkiä hänestä tuli ykkönen, niin hänellä ei oikein riittänyt se auktoriteetti. – pelaaja, Liiga

Kun apuvalmentaja palkataan päävalmentajaksi, häneen kiinnitettyjä toimintatapoja, kuten pelaajien kanssa kaveeraaminen, ei täydennetäkään enää hyväksyvästi. ...*hänellä ei oikein riittänyt se auktoriteetti.* Kun entiseen apuvalmentajan olemisen ja toimimisen tapaan ovat pelaajien mielissä juurtuneet tietynlaiset piirteet ja nämä piirteet eivät ole uudelle roolille soveliaita, valmentaja ja uusi rooli eivät sovellu toisiinsa autenttisesti. Valmentaja ei kykene välittämään joukkueyhteisöstä muiden osallisten odottamalla tavalla.

Joukkueyhteisön toimijoiden puheessa tuotetut odotukset ovat kuitenkin myös rooleihin, ei yksilöihin, sidottuja. Toimijan autenttinen, aito olemisen ja toimimisen tapa on sidottu kyseiseen rooliin, jolloin korostuu se, miten autenttisuus määrittyy kontekstuaalisesti. Edellisen kappaleen esimerkissä oli toiselta osaltaan kyse tällaisesta rooliin sidotusta autenttisuudesta. Ladkin (2008) arvioi Bobby

McFerrinin autenttisen johtajuuden kontekstuaalista määrittävyyttä muun muassa tarkoituksenmukaisuuden myötä. Yksilö viestii sosiaalisessa yhteisössään olemissaan ja tekemisellään monenlaisia merkityksiä, joiden kautta ylläpidetään ja rakennetaan yhä uudelleen tapaa olla yhdessä. Osana tätä merkityksellistämistä tuotetaan myös tuttuuden ja turvallisuuden kokemusta, joka osallistuu välittämisen johtajuusdiskurssin muotoutumiseen. Esimerkiksi päävalmentajan ensiesiintyminen joukkueen edessä rakentuu päävalmentajiin liittyvän aikaisemman mielikuvan varaan. Suhteet aikaisempien valmentajien kanssa ovat tuottaneet pelaajille tietynlaisen käsityksen siitä, millaisia rooleja ja niihin kytkeytyviä odotuksia suomalaisen joukkueen valmennukselle asetetaan.

Jos treenit näyttävät löysältä ja joku oikaisee jossain kierrossa, tai jotain muuta, niin ei se ole minun mielestä hänen (apuvallmentajan) tehtävä antaa sitä piiskaa siinä kohdassa ja huutaa, että hei hei tee näin. Se jotenkin pelaajille kuulostaa vaan koomiselta. Kyllä se pääkoutsin tehtävä olisi siinä tapauksessa antaa sitä. – pelaaja, Mestis

Jos se olisi ykkösvalmentaja ja se olisi tuollainen, niin se olisi ihan huuhaa-äijä. Mutta juuri tuohon kakkosvalmentajaan se on tosi hyvä ja se täyttää sen roolin. – pelaaja, Liiga

Kun jääkiekkjoukkueen yhteisössä asetetaan tietynlaisia odotuksia eri rooleille, ja jos yhteisön jäsenet tunnistavat omaan rooliinsa kohdistuvia odotuksia, voisi uskoa, että yhteisön toimijat saattavat myös tiedostaen tavoitella toimintaansa rooliin sopivia odotuksia.

Mutta sellainen, että olisi sellainen, suurin piirtein sellainen linja, missä nyt pyritään meneen, niin mun mielestä se on, se olisi tavaltaan, jos nyt käyttää sanaa turvallinen. Että se vastapuoli tai muut ihmiset siinä ympärillä tietää, että no se on tuollainen ihminen, suuressa kokonaisuudessaan. Ettei se poukkoile tuonne ja tänne. – valmentaja, Liiga

... ei kukaan voi oikeasti olla sellainen koko aikaa. En mä ainakaan ymmärrä, että miten voi jaksaa 24 tuntia päivässä olla sellainen samanlainen. Niin kai se hengähtää, kun se pääsee kotiin tai autoon, että huhhuh. – pelaaja, Mestis

Tällöin muodostuu tilanne, jossa yksilö toimii suhteessa rooliinsa autenttisesti ja siten voidaan yhteisössä kokea odotettuna, mutta jossa yksilö toimii omaan

luontaiseen käyttäytymiseensä nähden epäautenttisesti. Samalla saa tukea ajatus, jonka mukaan jotta osoittaisi välittävänsä yhteisön edusta, on toimittava roolissaan siten, miten muut yhteisön jäsenet sitä odottavat. Kuten Hosking (2011b) on suhteessa määrittävän johtajuuden relationaalisuutta rajannut, sosiokulttuuriset rajat, tietynlaiset kulttuuriset tottumukset, asettavat jonkinlaisen johtajuustoiminnan todennäköisemmäksi kuin toisenlaisen.

4.6.2 *Palvelijuus*

Toisen välittämisen diskurssia rakentavan teeman olen nimennyt palvelijuudeksi. Käsitteellistän tässä tutkimuksessa palvelijuuden osaksi sellaista johtajuuden keskustelua, jossa yhteistoiminnallisuuden korostuksen myötä tunnistetaan, miten on pyrittävä varmistumaan siitä, että toisen on hyvä olla suhteessa. Idea lähestyy Parrisin ja Welty Peacheyn (2013) käsittelemää palvelevaa johtajuutta (servant leadership). Palvelevan johtajuuden kirjallisuuden parissa siirrytään johtajakeskeisestä ajattelusta huolehtimaan ennen kaikkea siitä, miten organisaatioyhteisö voisi paremmin. Olen tämän tutkimuksen aineistossa tunnistanut palvelijuuden ilmenevän ainakin oman yhteisön jäsenten patistamisena ja puolustamisena. Kumpikin osoittaa omalta osaltaan välittämistä muista yhteisön jäsenistä ja heidän muodostamastaan kokonaisuudesta.

Mutta itse on huomannut, että he (valmentajat) ovat välittäneet ja pitäneet huolta sillä tavalla, että ovat tehneet kaikkensa sen eteen, että menisi eteenpäin ja ovat auttaneet kyllä ihan mielettömästi. Se tekee vaikutuksen... - pelaaja, Liiga

Positiivinen patistaminen: Ensimmäisessä palvelijuuden teemaa käsittelevässä alaluvussa keskustellaan positiivisesta patistamisesta osana muista yhteisön jäsenistä välittämisen ideaa. Patistaminen voidaan jonkinlaisissa yhteyksissä liittää ei-toivottaviin käytäntöihin osana esimies-alaissuhdetta. Esimerkiksi jääkiekkjoukkueen yhteisössä se voi kytkeytyä valmentajan yksisuuntaiseen pelaajien käskyttämiseen, jolloin valmentajan tiukkasävyinen yhä parempaan suoritukseen patistaminen voidaan kokea ahdistavana ja suoritustasoa laskevana. Kontekstuaalisessa tarkastelussa patistaminen voi kuitenkin toimia myös päinvastoin.

... ei siitä äijästä osaa tykätä, mutta sen jälkeen, kun sä olet menestynyt ja lähtenyt pois sen valmennuksesta, niin sitten sitä osaa arvostaa. Se on niin jumalattoman tiukka äijä, se on koko ajan perseessä kiinni. Se potkii sua ja sanoo sulle, se ei anna yhtään tyhjää

vaihtoa eikä yhtään tyhjää harjoitusta eikä mitään. Mutta kyllä se vaan palkitsee sitten. – pelaaja, Liiga

Vaikka yhtäältä patistaminen voi tuntua rangaistukselta, toisaalta se voidaan kokea siten, että valmentaja näkee pelaajassa potentiaalia, joka pitää saada esiin ja siksi valmentaja edes viitsii uhrata energiaansa pelaajaan. Haastattelussa sekä valmentajat että pelaajat ovat tunnistaneeet, miten pelaajat eivät aina tiedosta, miten kovaa työtä pelaajana kehittyminen vaatii. Pelaaja voi mainita, miten ”*se on varmaan se asia, joka meitä potkii koko ajan eteenpäin, että se vaatimustaso pysyy niin korkealla*”. Pelaajat siten monin tapauksin hyväksyvät tai jopa vaativat valmentajaltaan tiukkasävyistä patistamista. Jos pelaajat kokevat, että valmentaja ei kykene patistamaan heitä riittävästi, heille saattaa nousta esiin ajatus, ”*että onkohan se luovuttanut tai jotain...*”, eikä välitä enää joukkueyhteisöstään.

Samalla tavoin joukkueyhteisö voi toimia patistajana, joka tiedostetusti tai tiedostamatta asettaa vaatimustason yhteisön toimijalle.

... en mä tiedä tekikö se musta paremman pelaajan silloin, että mua patistettiin ja pidettiin tiukassa hihnassa suurin piirtein, että oliko se mulle hyvä vai huono, että nyt jälkeinpäin kun ajattelee, niin varmaan oli hyväkin asia. – pelaaja, Liiga

Joukkueyhteisön toimijat jatkuvassa neuvottelussaan asettavat sopivat toimintaan osallistumisen tavat toisilleen. Kun jääkiekossa on kyse joukkuelajista, jonka parissa yksilöinä menestyminen on ainoastaan rajallisesti mahdollista, pelaajat tarvitsevat laadukkaasti yhteistoimintaan osallistuvia pelikavereitaan. Jos huomattava osa pelaajista ottaa toimintansa vakavissaan ja pyrkii mahdollisimman laadukkaaseen suoriutumiseen, joukossa on vaikea olla sellaisen pelaajan, joka ei osallistu joukkueen toimintaan vastaavalla tavalla. Yhteisö välittää kokonaisuudesta siten, että joko patistaa kaikkia osallistumaan samalla tavoin tai sulkee toisin toimivat ulkopuolelleen ja vähitellen pudottaa heidät joukkueestaan. Haastattelussa pelaajat tunnistavat, miten tavoitteellisissa joukkueyhteisöissä odotetaan, että valmentajat eivät ole ainoita toimijoita, jotka pitävät yllä soveliasta vaatimustasoa, vaan myös pelaajat keskenään patistavat toisiaan riittävään suoriutumiseen. Välinpitämätöntä yhteisöään pelaajat saattavat muistella siten, että ”*se oli vähän sellainen apinalauma vaan*”.

Omien puolustaminen: Välittämisen johtajuusdiskurssin palvelijuuden teemaa tuotetaan tämän tutkimuksen erityisessä kontekstissa myös omia joukkoja puolustamalla. Jääkiekon joukkuepelissä joukkueen jäsenet tunnistavat tarvitsevansa toisiaan, jotta kokonaisuus voi menestyä. Sen seurauksena toimijat välittävät siitä, miten muut yhteisön jäsenet voivat yhteisössään ja sen eteen tekemässä työs-

sään. Joukkueyhteisön perheenomaisuus käy toisinaan ilmi haastatteluissa, joissa valmentajat ja pelaajat voivat korostaa sitä, miten joukkue on kuin heidän toinen perhe, ja kotihallin pukuhuone kuin toinen koti. Vahvan yhteisöllisyyden, perheenomaisuuden ja kodikkuuden, tunteen rakentaminen ja ylläpitäminen näkyy tiettyinä joukkueen yhteisten tilojen käytäntöinä. Pukuhuoneen järjestyksestä ja siisteydestä on tapana pitää hyvää huolta. ”Äitisi ei siivoa täällä!” -tyylinen kyltti voi koristaa monen pukuhuoneen seinämää.

Omien puolustaminen käy ilmi erityisesti peliesityksiin liittyen. Kun tuomari viheltää joukkueelle jäähy tai tekee jonkin muun joukkueen kannalta epäsuotuisan ratkaisun, päävalmentajan reaktio tapahtuneeseen on viesti pelaajille. On luonnollista, että valmentaja voi reagoida monista eri syistä monin eri tavoin ja edelleen pelaajat voivat yhtä monista syistä tulkita valmentajan reaktiota monin tavoin. Jos tuomari viheltää joukkueelle jäähy eikä valmentaja reagoi tilanteeseen mitenkään, pelaajat voivat täydentää valmentajan toimia välinpitämättömänä. Puolestaan jos valmentaja alkaa säättää jäähy saanutta pelaajaa, pelaajat voivat kokea, että valmentaja on epälojaali joukkueelleen tai yrittää nousta joukkueen yläpuolelle irtisanoutumalla jäähyyn johtaneesta teosta. Jos taas valmentaja käy sanalliseen hyökkäykseen tuomaria ja hänen ratkaisuaan vastaan, pelaajat voivat täydentää valmentajan toimia omien puolustamisena. Olosuhteen monet eri tekijät tuovat mahdollisiin täydennyksiin omat vivahteensa, joten tyhjentävä erittely eri skenaarioille ei tässä yhteydessä ole avattavissa. Päävalmentaja voi kuitenkin käydä vastustamaan tuomarin ratkaisua, vaikka hän tietäisi oikein hyvin, ettei tuomari ratkaisuaan aio muuttaa, eikä siihen olisi varsinaisesti aihettaakaan. Valmentajan käytös voi kuitenkin tällaisessa tapauksessa herättää jäsenistön keskuudessa kokemuksia ”heidän miehestään”.

Mulle jäi hänestä sellainen luovuttaja ja sellainen fiilis, että hän ei niin kuin ollut siinä ihan niin täysillä mukana. [...] No ehkä joo, että vertaa näihin kahteen muuhun, niin ovat aina tehneet kaikkensa sen eteen, että se joukkue pärjäisi ja ovat eläneet tunteella mukana, ja ehkä välillä elävät liikaakin tunteella mukana. – pelaaja, Liiga

Edellä kuvatun tilanteen ilmiö voisi muodostua myös siinä, miten muut joukkueen pelaajat suhtautuvat jäähytuomion saaneen pelaajan tekoon. Pelaajat välittävät toisistaan myös siten, että he yhdessä pyrkivät suojautumaan joukkueen ulkopuoliselta uhalta. Yhdessäololla, tukeutumalla toinen toisiinsa pelaajat voivat rakentaa suojaa ulkopuolista tarkkailua vastaan. Jääkiekko on varsin suosittua Suomessa suuren yleisön silmissä ja siten jääkiekkoilijat ovat kiinnostavia julkisuuden henkilöitä. Vahvan sisäpiiriläisyyden, keskinäisen välittämisen tunteen rakentaminen auttaa suojautumisessa. Yhteiseen sisäisesti suojattuun maailmaan

kuuluminen luo pelaajalle turvallisuuden tunteen harrastaa lajiaan täysipainoisesti.

Etä sä tiedät, että sä voit luottaa niihin kavereihin. Jos ajattelee pelillisiä juttujakin, että jos sä teet virheen tai pelaat yhden pelin huonosti, niin ne ei heti supise susta selän takana tai ehkä sano suoraan. Ettei sulle tule sellaista oloa, jos sä teet jonkun yhden virheen, että nyt sä olet ihan petturi ja mä mokasin tämän. – pelaaja, Liiga

Joukkueessa vallitseva välittämisen ilmapiiri on hyvin tärkeä tekijä joukkueen urheilullisessa suorituksessa. Tosin, mitenkään itsestään selvää ei kuitenkaan ole se, millainen pukuhuoneen ilmapiiri on otollisin parhaalle mahdolliselle urheilulliselle suoritukselle (Rovio, Eskola, Kozub, Duda & Lintunen 2009). Omalta aktiivipelaajaltani muistuu hyvin mieleen silloisen valmentajamme usein toistunut tokaisu: ”Mikä ihmeen happy family -meininki täällä on?” Vaikka jääkiekkjoukkue on tiivis, jäsenistään huolta pitävä yhteisö, sen ei silti tarvitse olla ristiriidaton ja liialliseen mukavuuteen pyrkivä. Joukkueyhteisön sosiaalista järjestystä ylläpitävän ilmapiirin sopii olla perheenomaista turvaa ja tuttuutta takaava, mutta toisaalta se kaipaa samanaikaisesti perheen veljesten leikinomaisuudessaan totista kisailua.

4.6.3 Vastuullisuus

Käskettyä väkivaltaa vai luontaista peliä?: Kolmannen välittämisen johtajuusdiskurssia rakentavan teeman olen nimennyt vastuullisuudeksi. Vastuullisuuden teeman ensimmäisessä alateemassa keskustellaan siitä, millaisia merkityksiä jääkiekkokaukalon koville fyysisille otteille annetaan. Yhteiskunnallisessa keskustelussa kovat otteet kytketään toisinaan väkivaltaan, toisinaan peliin kuuluvaan kamppailuun riippuen kannanottajan tulkintakehyksestä. Miten paikalliset merkityksellistävät kaukalon kovat otteet?

Jääkiekkjoukkueen valtahierarkia on tunnistettavissa suhteellisen selkeärajaisena. Päävalmentaja päättää viime kädessä monista asioista ja apuvalmentajien ja pelaajien tehtäväksi jää päätöksiä seuraavien käskyjen toteuttaminen. Toiminnassa on ollut havaittavissa muuttumista suuntaan, jossa yhä enemmän pelaajat ja valmennuksen kaikki jäsenet ovat osallisina, kun päätöksiä tehdään, mutta lopullinen, päätöksen siunaava hyväksyntä on edelleen pitkälti päävalmentajan käsissä. Tällainen valta-asetelma on johtanut tilanteeseen, jossa esimerkiksi pelaajien teot on oikeutettu päävalmentajan luvalla. Kun päävalmentaja on käskenyt pelaajaa tekemään jotain tai on jättänyt puuttumatta johonkin pelaajan tekoon ja siten

samalla antanut teolle hyväksyntänsä, on päädytty tilanteeseen, jossa pelaajan on ollut mahdollista luistaa tekonsa vastuusta. Tällaista kulttuuria tukemalla jääkiekon parissa on voimistunut pelaajien omien tekojen arvioinnin vähäisyys. Pelaajat arvioivat tekojaan suhteessa joukkueen arvoihin, ja joukkueen arvot ovat jyrkästä valtasuhteesta johtuen päävalmentajan soveliaalle toiminnalle antamia arvoja.

Luonnollisestikaan pelaajien tottelevaisuus ei ole näin sokeaa kuin edellä esitellystä voisi päätellä, vaan tähän sekoittuu se arvomaailma, jonka mukaan pelaajat elämäänsä muutenkin elävät. Pelaajat tunnistavat myös oman vastuunsa teois-
taan. Päävalmentajan kontolle ei kaikkea laiteta.

Ei minulla ole sellaista muistikuvaa, että käsketään, että tee tämä ja tämä. Kyllä se jokaisesta itsestään lähtee, jokaisesta henkilökohtaisesti tai joukkueena. Joukkueena me tehdään joku päätös, että pelataan kovempaa. Mutta ei minun urani aikana ole ollut mitään käskytyksiä, enkä ole kuullut. – pelaaja, Liiga

Käskyttäminen on ollut laaja puheenaihe jääkiekon parissa jo pidempään. Keskusteluun on osallistunut runsaasti keskustelijoita myös urheilupiirien ulkopuolelta, tasavallan presidenttiä myöten. Argumentteja on esitetty esimerkiksi järjestettyjen tappeluiden osalta, sekä puolesta että vastaan. Puolestapuhujat ovat yleensä jääkiekon parissa toimivia, jotka näkevät tappeluilla olevan väkivallan ylittävä merkitys osana asetelmien luomista kilpailevien joukkueiden välillä. Tässä kohtaa pitäisi tulkita sitä täydennystä, jota paikalliset rakentavat tapahtuville tappelutoimille. Tappelut nähdään niinä käytäntöinä, joilla saadaan vastustaja alistumaan, peräti pelkäämään, ja silloin oma joukkue on vahvemmassa asemassa. Tappelut voivat täydentää aikaisempia toimintoja myös puolustautumismielessä. Oman joukkueen pelaajaan kohdistunut vaarallinen tai tarpeeton taklaus voi synnyttää saman joukkueen pelaajissa tarvetta puolustaa omiaan. Siten viestitään vastustajan joukkueelle, että tietyillä teoilla on tietyt seuraukset. Älkää tehkö samaa erhatta toiste. Samalla maskuliininen jääkiekkomaailma luo vaikutteensa vastuullisuuskeskustelun luonteelle. Vaikka jääkiekkomaailmaan nähden ulkopuolisen silmin tietynlaiset toimet voivat täydentyä väkivaltana, paikallisten sisäpiiriläisten ymmärryksessä toimet voivat rakentua tapana kommunikoida luontaisen pelin kulusta. Seuraavassa Liigavalmentaja rakentaa haastattelukeskustelussa tavanomaista sisäpiiriläisen kokemusta jääkiekkolajin kovista otteista.

H: Onko käskyttäminen sun mielestä oikein?

V: Mitä se tarkoittaa?

H: Miten sä ymmärrät sen?

V: No kun sitten puhutaan koko ajan vaan siitä, että lyö tuo käsi poikki. Mutta jos sä näet toisinpäin, että...

H: No mikä on sallittua?

V: ... siinä on huippusentteri ja sä haluat, että sä pistät siihen sellaisen pelaajan, kuka pystyy siinä omalla pelillään eliminoimaan sen toisen dominoivan pelaajan pelin. Niin onko se käskyttämistä, se on pelitaktiikkaa. Onko se käskyttämistä se, että sä menet ylivoimaan ja sä sanot, että nyt pelataan näin ja aloitetaan tuolla tavalla ja pelataan tuohon tuo vetopaikka, niin sekin on käskyttämistä. Se on taktiikkaa kaikki. Minä näen sen käskyttämisen negatiivisena asiana, koska se tulee mun mielestä just siitä, että... Näitä muutama esimerkki ollut, kun on ollut, että joku sanoi, että nyt, tuo saa turpaansa ja siitä tulee selkeästi käskytetty tappelu. Mutta että muutenhan koko pelihän on käskyttämistä.

H: No saako vastustajan pelaajaa pelotella fyysisesti?

V: Juu, ja henkisesti.

H: Saako aiheuttaa kipua?

V: Juu juu, koska siellähän on säännöt sitä varten ja lajissa on säännöt.

Alateeman ensimmäisessä, pelaajan, sitaatissa viestitään, että päävalmentajilla ei olisi tapana käskyttää. Vaihtoehtoinen tulkinta voisi olla sellainen, mitä sekä pelaajasitaatti että viimeisin valmentajasitaatti voisivat henkiä: sitä mikä yleisessä keskustelussa ymmärretään käskyttämiseksi, pelaajat ja valmentajat eivät ymmärrä käskyttämisenä, vaan tuikitavallisena pelaajien ohjeistamisena. Edelleen sitaattien perusteella jää pelaajan ymmärryksen varaan, tulkitaanko ohjeistus sen negatiivisessa merkityksessä vai peliin kuuluvana osaohjeena. Silloin vastuu teon seurausten arvioinnista ja sen hyväksyttävyydestä jää kuitenkin pelaajalle, ja hän omilla ratkaisuillaan on ilmentämässä myös omaa arvomaailmaansa.

Toisen kunnioittaminen: Toisen välittämisen johtajuusdiskurssia rakentavan vastuullisuuden alateeman olen nimennyt toisen kunnioittamiseksi. Alateeman käsittelyssä korostetaan sitä, miten hyväksytyä ja monin paikoin jopa vaadittua toisen osapuolen joko fyysistä tai henkistä satuttamista ei hyväksytä keinolla millä hyvänsä. On pidettävä yllä reilun pelin henkeä. Toisen osallisuutta kilpailussa on kunnioitettava tavalla, jolla toiselle annetaan mahdollisuus kilpailla tasapuolisista lähtökohdista. Kovat mutta samanaikaisesti toista kunnioittavat otteet voivat herättää osallisissa johtajuuden kokemuksen. Muiden jääkiekon parissa toimivien kunnioittaminen ja sen osoittaminen on käytäntö, jolla luodaan järjestystä sosiaaliseen todellisuuteen.

H: Onko sun mielestä, voiko jääkiekon kilpailutoiminnassa olla jotain harmaata aluetta?

V: Ei. Mä tiedän, mitä sä tarkoitat joo, ei mun mielestä. Että kyllä me kaikki pelurit ja valmentajat tiedetään, miten ja millä tavalla. Niin jos sä, se pitäisi olla vielä entistä enemmän sillä tavalla tämän vanhan kansan sanonta, että jos sä rikot sääntöjä, niin ei ole mitään sääntöjä, että saisi kopauttaa oikein kunnolla. – valmentaja, Mestis

Yllä valmentaja puhuu säännöistä, jotka minä tulkitsen yli virallisen jääkiekon sääntökirjan koskemaan myös jääkiekon kulttuuriin muodostuneita epävirallisia toisen kunnioitusta kattavia sääntöjä.

4.7 Yhteenveto ja päätelmä kehollisuuden tarpeesta

Luvun 4 diskurssianalyttisessä tarkastelussa on tarkennuttu siihen, miten paikalliset toimijat puheessaan tekevät selkoa sosiaalisesta järjestyksestään ja samalla rakentavat sosiaalista järjestystä. Luvun kuluessa on rikkaan kuvauksen avulla perusteltu, miten jääkiekkjoukkueen johtajuus rakentuu viiden päädiskurssin yhteisvaikutuksessa. Luvussa rakennetut maskuliinisuuden, sankarillisuuden, kontrolloinnin, kollektiivisuuden ja välittämisen diskurssit sekä näiden rakentamiseen kytkeytyvät teemat ja alateemat on vedetty yhteen seuraavaan taulukkoon 3.

Taulukko 3 Johtajuuskurssit jääkiekkjoukkueessa

Diskurssi	Teema	Alateema
Maskuliinisuus	Alituinen kilpailullisuus	<ul style="list-style-type: none"> Darwinistisuuden henki Haavoittumattomuus
	Toiminnallisuuden korostus	<ul style="list-style-type: none"> Ahkeruus ennen ajattelua Fyysinen resurssi ratkaisee
	Aggressiivisuus	<ul style="list-style-type: none"> Tilaisuuden tullen on iskettävä Raivoaminen liikuttaa
Sankarillisuus	Yksilöllinen merkityksenanto	<ul style="list-style-type: none"> Päävalmentajan arvomaailman ensisijaisuus Tarve suunnannäyttäjälle Avustavat merkityksenkantajat
	Maskuliinisen viettelyn ABC	<ul style="list-style-type: none"> Itsevarma aloitus Tietämisen pakko Myyntityön ammattilaisuus
	Esimerkillisyyden voima	<ul style="list-style-type: none"> Status ja meriitit arvossa Esimerkistä oppiminen
Kontrollointi	Etäisyys	<ul style="list-style-type: none"> Fyysisten tilojen erillisuus Päävalmentajan ulkopuolisuus
	Muutosvastaisuus	<ul style="list-style-type: none"> Haastamisen kielteinen merkitys Hyväksi koetun jäädyttäminen
	Pelon ilmapiirin ylläpitäminen	<ul style="list-style-type: none"> Keskittynyt päätäntävalta Jatkuva kyvykkyyden osoittaminen
Kollektiivisuus	Yhtenäisyyden vaaliminen	<ul style="list-style-type: none"> Samanmielisyyden vaikutelma Yksilöllinen ääni tukahdutetaan Tasapäistämisen taipumus
	Yhteisöön sitoutuminen	
Välittäminen	Autenttisuus	<ul style="list-style-type: none"> Älä matki! Roolin vanki
	Palvelijuus	<ul style="list-style-type: none"> Positiivinen patistaminen Omien puolustaminen
	Vastuullisuus	<ul style="list-style-type: none"> Käskettyä väkivaltaa vai luontaista peliä! Toisen kunnioittaminen

Luvun 4 kuluessa on näytetty, mitkä diskurssit ovat rakentamassa jääkiekkjoukkueen johtajuutta. Näistä maskuliinisuuden, sankarillisuuden ja kontrolloinnin diskurssit edustavat kilpaurheilumaailman voitonviejätyksen värittämää yksilöllisyyttä korostavaa maailmaa. Sankarillisuuden diskurssi huokuu erityisesti päävalmentajalähtöistä johtajuutta, kun valmentaja koetaan keskeisenä merkityksenantajana ja tietäjänä, joka kykenee yhteisön muita jäseniä paremmin asettamaan soveliaita osallistumisentapoja jääkiekkjoukkueen maailmassa. Kontrol-

loinnin diskurssissa käydään keskustelua, jossa pelaajilla olisi lähtökohtaisesti mahdollisuus nousta vastustamaan sankarina nähdyn päävalmentajan merkityksenantomaailmaa. Kuitenkin tässä erityisen tutkimuskontekstin tarkastelussa käy ilmeiseksi, miten pelaajat kokevat mielekkäämmäksi luovuttaa kontrolloivan aseman päävalmentajalle samalla kun he keskittyvät pelaamaan peliä keskenään toisiinsa nähden mahdollisimman yhdenvertaisina. Toisaalta tätä erityisen tutkimuskontekstin aineistoa voisi tulkita myös siten, että nimenomaan pelaajat osoittavat kontrolloivansa yhteisönsä sosiaalista järjestystä luovuttamalla päättävän ja vastuullisen aseman ulkopuolelleen ja siten pitävät yllä keskinäistä yhdenvertaisuuttaan. Puolestaan kollektiivisuuden ja välittämisen diskurssit tuottavat keskenään samansuuntaisina joukkueurheilulle ominaisina elementteinä vastavoimaa yksilöllisyyden korostukselle. Vastakkainasettelussa on Dayn ym. (2012) tunnistamaa ristiriitaisuutta joukkueen sisäisen kilpailun ja yhteistyön välillä, mikä toisaalta tuottaa ilmiön, joka kiinnostaa myös organisaatiotutkijoita. Sekä kollektiivisuuden että välittämisen diskursseista huokuu tarve sellaiselle ajattelulle, että ainoastaan pelaajat eivät pyri muodostamaan mahdollisimman yhtenäistä joukkuetta, vaan myös valmentajan pitäisi olla osa mahdollisimman yhteisöllistä kokonaisuutta. Kaiken kaikkiaan näiden kaikkien viiden diskurssin on voitu nähdä olevan läsnä jääkiekkjoukkueen maailmaa läpileikkaavasti monenlaisissa ja -suuntaisissa suhteissa, vaikka tämän aineiston varassa rakennetut esimerkit joistain diskursseista tuntuvat korostavan tietynlaisia ja -suuntaisia suhteita toisia enemmän.

Luvun 4 diskurssianalyttisessä tarkastelussa puheessa tuotetut tulkinnalliset selonteot ovat rakentaneet todellisuutta, josta on tunnistettavissa heijastumia koko jääkiekkomaailman rikkaudesta, sekä pelinaikaisista että pelin ulkopuolisista erilaista olosuhteista. Kuitenkin puheessa tuotetussa todellisuudessa on mahdollisuus nojautua harkinnanvaraiseen rationalisointiin, jolloin osa todellisuudesta voi jäädä näkymättömiin. Jääkiekkjoukkueen toiminnan kannalta olennainen osa-alue, peli ja sen pelaaminen, muodostaa sellaiset toiminnalliset olosuhteet, joissa tietoinen mielellinen rationalisointi on ainoastaan rajallisesti mahdollista. Edes jälkikäteisesti pelaajat ja valmentajat eivät välttämättä osaa avata pelinolosuhteiden tapahtumia puheessaan. Kun haastattelin pelaajia ja valmentajia, pyrin suuntaamaan keskustelua myös peliin ja sen aikaisiin tapahtumiin ja kokemuksiin. Haastattelulitteraatioista onkin löydettävissä orastavia ideoita siitä, miten pelaajat kokevat pelaavansa peliä sekä yksin että yhdessä. Kuitenkin monissa haastattelutapauksissa keskustelu on jäänyt kovin pinnalliseksi, kun kumpikaan meistä ei ole osannut johdatella keskustelua tietynlaisten paljon käytettyjen mutta sisällöllisesti mitäänsanomattomien käsitteiden taakse. Toistaiseksi luvussa 4 käsitellyissä diskursseissa näkymättömäksi jäänyttä todellisuutta rakennetaan kehollisissa konstruktioissa, jotka avautuvat puhetta paremmin pelinaikaisissa olosuhteissa.

Seuraavaksi luvussa 5 tarkastellaan, miten luvussa 4 rakennetut diskurssit pysyvät yllä jääkiekkjoukkueen pelinaikaisessa maailmassa, sen kehollisesti tuotetuissa konstruktioissa. Barleyn ja Kundan (2001) sekä Taylorin (2002) ideointia seuraten pyritään syventämään ymmärrystä sellaisesta paikallisesta tiedosta, jota paikalliset asiantuntijat, pelaajat ja valmentajat, eivät välttämättä osaa pukea sanoiksi tai jota he eivät tunnista, koska se on heille liian arkipäiväistä. Jääkiekko-maailman kulttuurinen tuntemukseni auttaa minua tulkitsemaan paikallisten toimijoiden sekä sanallista että erityisesti kehollista viestintää. Kokemukseni pelaajan tekojen tuottamista tuntemuksista edesauttaa siinä, miten pystyn samaistumaan riittävän lähelle pelaajan pelinaikaista kehollista tilaa, jotta voin lähestyä pelaajan kehollisesti rakentamaa todellisuutta.

5 KEHOLLISET JOHTAJUUSKONSTRUKTIOT

5.1 Pukuhuoneesta peliin – mielellisestä tiedosta keholliseen taitoon

Luvussa 4 rakennettiin diskursseja, joiden yhteisvaikutuksessa jääkiekkjoukkueen toimijoiden yhteinen johtajuustodellisuus muotoutuu. Tässä tutkimuksessa kuljetetun ajattelun mukaan johtajuusdiskurssit ovat läsnä toimintaympäristön erilaisista olosuhteista riippumatta, mutta diskurssit saattavat kuitenkin painottaa voimakkuudeltaan toimintaympäristössään olosuhteittain eri tavoin. Jääkiekkjoukkueen toimintaympäristössä pelinaikainen ja pelin ulkopuolinen olosuhde poikkeavat toisistaan tavalla, jolla voi nähdä olevan huomattavaa merkitystä diskurssien keskinäisiin valta-asetelmiin: pelin ulkopuolisissa olosuhteissa jotkin diskurssit saattavat nousta selkeästi esiin, kun taas pelinaikaisissa olosuhteissa jotkin toiset diskurssit saattavat saada dominoivan aseman. Tämän luvun kuluessa lisätään ymmärrystä siitä, miten johtajuutta rakennetaan, kun toimitaan olosuhteissa, jotka kannustavat mikrotasoiseen keholliseen tiedonmuodostukseen. Luvussa tarkastellaan yhtäältä sitä, miten luvussa 4 rakennetut makrotason diskurssit tulevat ylläpidetyiksi pelinaikaisessa toiminnassa ja toisaalta sitä, miten pelinaikaiset keholliset teot ovat rakentamassa yleisempiä jääkiekkjoukkueen makrotason diskursseja. Tutkimuskysymykseen vastaamiseksi huomionarvoiseksi nousee se, onko joistain perusteista käsin väitettävissä, että jotkin jääkiekkjoukkueen johtajuusdiskursseista ovat läsnäolevia johtuen erityisesti pelinaikaisesta kehollisuutta korostavasta todellisuudesta ja että ne kuihtuisivat nykyistä huomaamattomammiksi ilman pelinaikaista todellisuutta.

Tämän luvun kuluessa korostuu se, miten johtajuusilmiötä rakentavan tiedon luonteen painotus muuttuu, kun siirrytään pelin ulkopuolisista oloista pelinaikaiseen maailmaan. Pelinaikaisessa tarkastelussa huomioidaan, miten pelaajat pelin alati muuttuvasta tilanteesta johtuen joutuvat usein tukeutumaan intuitiiviseen ja aistilliseen keholliseen osaamiseensa. Jos pelin ulkopuolella on aikaa pysähtyä harkitsemaan seuraavaa siirtoa, pelinaikaisissa tapahtumissa kaiken on synnyttävä hetkessä ja tällöin mahdollisuudet mielelliseen rationalisointiprosessiin ovat rajalliset. (Hockey & Allen Collinson 2007, 117.) Tämän tutkimuksen uppoutumisessa kehollisuuden maailmaan on huomioitu kahdenlainen ymmärrys kehosta. Kuten Ropo ja Parviainen (2001) taustoittavat omaa johtajuustutkimuksellista lähestymistapaansa, myös tässä tutkimuksessa tehdään eroa elävän ja eletyn kehon välille. Kyse on samasta jaottelusta, jota Parviainen (2006, 69–70) tekee ruumiin ja kehon käsitteille. Hänen mukaansa ruumis, elävä keho, on orgaaninen,

biologinen ja fysiologinen kokonaisuus, joka on tahdosta ja ajattelusta riippumaton. Kehosta, eletystä kehosta, puolestaan voimme olla tietoisia ja se on osa, joka havaitsee ja kykenee muodostamaan tietoa toiminnastaan. Kuten Pullen ja Vacciani (2013, 315) toteavat, johtajuustutkimuksen vähäinen kehon huomiointi on pitäytynyt ymmärryksessä kehosta elävänä (orgaanisena ja biologisena), kun se on välineellistetty mielen hallitsemaksi ja sitä on tarkasteltu ulkoa käsin. Tässä tutkimuksessa kehon käsitteellä tarkoitetaan toiminnallista kehoa, joka ymmärretään Parviaisen (2006) tarkoittamassa kehon merkityksessä. Samalla erilaisista tietämisen tavoista tämä tutkimus keskittyy keholliseen tietoon ruumista koskevan tiedon sijaan⁴⁹.

Toinen erityinen muuttuva seikka liittyy siihen, miten toiminnan organisoitumisen luonne muuttuu, kun siirrytään pelin ulkopuolisista oloista pelinaikaiseen maailmaan. Jos tarkastellaan organisoitumiseen osallistuvia toimijoita, siirtyminen pukuhuoneesta kaukaloön muuttaa valmentajan ja pelaajan valtasuhteet päällelleen. Pelin ulkopuolisissa olosuhteissa valmennuksen on mahdollista toimia aloitteen ottavana osapuolena. Valmentajien ja pelaajien välinen hierarkkinen valtasuhde on pääsääntöisesti yhteisymmärryksessä luotu konstruktio, kun pelaajat odottavat valmentajien kantavan vastuun joukkueen kokoonpanon rakentamisesta, kunkin pelaajan roolin ja peliajan suunnittelusta sekä joukkueen suorituksen harjoittamisesta. Kun siirrytään pelinaikaisiin toimiin, valmentajien vaikutusmahdollisuudet vähenevät ja pelaajat nousevat johtavaan rooliin (ks. esim. Keidel 1984). Ottelun kuluessa valmentajilla on oma osuutensa kokonaissuorituksen organisoitumisessa, kun he ovat päättämässä, kuka pelaajista kulloinkin on jäällä. Samoin heillä on merkittävä asema pelaajien ohjeistuksessa ja soveliaan tunnelman ylläpitämisessä vaihtoaitiossa. Kuitenkin pelaajat ovat niitä yksilöitä ja koostavat sen yksikön, joka toteuttaa jääkiekon peliä. Kun peli voi jatkua yhtäjaksoisesti ilman katkoja useita minuutteja, valmentajien etukäteinen ohjeistus ei voi ulottua pelin varioivien tilanteiden jokaiseen yksityiskohtaan, jolloin pelaajien on itse ratkottava pelin kuluessa rakentuvia ongelmia. Pelaajat ovat keskenään tuottamassa yhteisiä kehollisia kokemuksia. Toisin sanoen luvun tarkastelussa kiinnostavaksi nousee, miten ja miltä erityisiltä osin se, että peliä pelataan ja että pelaajat tekevät sen keskenään ilman valmentajaa, on tuottamassa juuri luvussa 4 rakennetun joukon johtajuusdiskursseja. Kun valmentajilla on kuitenkin huomattavaa vaikutusvaltaa pelin ulkopuolisissa oloissa, sen voisi kuvitella heijastuvan myös pelinaikaisiin tapahtumiin. Osana tätä lukua tarkastel-

⁴⁹ Parviaisen (2006, 72–74) mukaan ruumista koskevaa tietoa voidaan tuottaa vain fyysikaalis-biologisesti tarkastelemalla. Sen sijaan kehollinen tieto ei ole lähtökohtaisesti kehon ulkopuolelta tuotettua, kun se perustuu toiminnalliseen kehoon, joka havainnoi ja kokee.

laankin, miten valmentajien vaikutus on tunnistettavissa joidenkin diskurssien ylläpidossa myös pelinaikaisesti⁵⁰.

Seuraavissa luvun 5 alaluvuissa tarkastellaan, miten pelaajien ja valmentajien teoillaan tuottamat keholliset johtajuuskonstruktioit ovat ylläpitämässä maskuliinisuuden, sankarillisuuden, kontrolloinnin, kollektiivisuuden ja välittämisen johtajuusdiskurseja. Luvun kuluessa tunnistetaan, miten jotkin diskurseista ilmenevät erityisen ylläpidettyinä johtuen siitä, että peliä pelataan ja että pelaajat tekevät sitä keskenään ilman valmentajaa ja miten toiset diskurssit puolestaan tulevat ylläpidetyiksi johtuen valmentajien ja toimintaympäristön vaikutuksesta pelin pelaajiin. Luvun käsittely jakautuu neljään osaan, joissa kussakin tarkastellaan tietynlaista johtajuuden kehollisen konstruoinnin mekanismeita tutkimusaineiston tuottamien esimerkkien avulla. Ensimmäisessä, yksilöön samaistumisen, osassa keskitytään yksilöllisten tekojen tarkasteluun. Osassa käsitellään sitä, miten pelaajat toistensa tekoihin samaistumalla pystyvät asettumaan toisen keholliseen tilaan ja sen varassa kykenevät tekemään aistinvaraisia arvioita johtajuuden kehollisesta konstruoinnista. Toisessa, yhteisöön osallistumisen, osassa keskitytään yhteispeleissä ilmenevien tekojen tarkasteluun. Osassa käsitellään sitä, miten pelaajat tulevat kehollisesti osallisiksi yhteispeleistä ja miten he kehollisuuksiensa vuorovaikutuksessa tulevat tuottaneeksi johtajuuskonstruktioita. Kolmannessa osassa käsitellään sitä, miten valmentajan läsnäolo välittömässä pelin läheisyydessä tuottaa tietynlaisten johtajuuden kehollisten konstruktioiden ylläpysymisen. Valmentaja ei kykene osallistumaan pelinaikaisen todellisuuden rakentumiseen jäällä, mutta toisaalta hänen ratkaisunsa kaukalon laidalla vaikuttavat siihen, miten pelaajat ylläpitävät pelinaikaista kehollista todellisuutta. Käsitteilyn neljännessä osassa annetaan esimerkkejä siitä, miten jääkiekkjoukkueen toimintaympäristön tietynlaisuus vaikuttaa pelaajien pelinaikaisen kehollisuuden ja sen kautta konstruoidun johtajuuden tilaan. Kun neljä kehollisuuden tuottamisen mekanismeita on esimerkkeineen käsitelty, vedetään tulkintojen tulokset yhteen ja pohditaan, miltä osin todetut keholliset johtajuuskonstruktioit ovat osallisena yleisempien johtajuusdiskurssien ylläpidossa.

5.2 Yksilöön samaistuminen

Ensimmäisenä johtajuuden kehollisia konstruktioita tuottavana mekanismina käsittelemme yksilöön samaistumisen kautta rakennettuja johtajuuskokemuksia. Jotkin tutkijat ovat käsitteellistäneet vastaavan samaistumisen ilmiön empatiaksi (ks.

⁵⁰ Vaikka luvun kuluessa keskitytään pelaajien peliin, on jääkiekon maailmasta tunnistettavissa, miten yhtä lailla valmentajien tiedonmuodostuksen tila hektisen jääkiekko-ottelun aikana on painokkaasti kehollinen.

esim. Parviainen 2006; Sevdalis & Raab 2014). Tässä erityisessä tutkimuskontekstissa yksilöön samaistuminen johtajuuskokemuksen tuottamisessa tarkoittaa sitä, miten pelaajat aikaisempien jääkiekkokokemusten avulla voivat eläytyä muiden pelaajien pelinaikaisiin tilanteisiin. He ovat aikaisemmin itsekin olleet vastaavanlaisissa tilanteissa ja voivat siten aistia kehossaan, miltä tietynlaisessa tilanteessa kehossa tuntuu. He osaavat tällaisen kehon kokemuksellisuuden varassa muodostetun tiedon avulla rakentaa tilanteista johtajuusymmärrystään. Omien kokemusten taustoittamana ikään kuin samaistutaan toisen keholliseen tilaan ja sellaisen aistimuksen tuottaman tiedon varassa rakennetaan ilmiön johtajuudellisuutta tai johtajuudettomuutta. Tämän alaluvun käsittelyssä keskitytään siten pelin yksilöllisiksi määriteltävissä oleviin tekoihin, joista ja joissa muodostuva tieto on kuitenkin yhdessä rakennettua.

5.2.1 *Koko kokemuksena*

Ensimmäisen yksilöön samaistumisen prosessissa tuotetun kehollisen johtajuuskonstruktion olen nimennyt kooksi kokemuksena. Fyysisen koon merkitys joukkueen sisäisen johtajuuden rakentumisessa muodostuu lisäarvossa, jonka joukkueen pelaajat aistivat siinä, miten fyysisen koon vaihtelu voi erilaisissa tilanteissa synnyttää valtaa joukkueelle. Pelaajat samaistuvat kehonsa tuntemuksien välityksellä tilanteeseen, jossa koko edesauttaa pelissä selviytymistä. Tällainen piirreteoreettista ajattelua mukaileva yksilön fyysistä kokoa johtajuuskokemuksen konstruoinnissa korostava lähestymistapa on saattanut menettää hohdokkuuttaan. Tässä erityisessä kontekstissa tuotetussa johtajuustutkimuksessa käy kuitenkin ilmi, miten fyysinen koko näyttäytyy nyky-yhteiskunnallisestikin johtajuuskokemusta tuottavasti.

Suurikokoisuus voi synnyttää hallinnan vaikutelman sekä atleettisen koon kokemuksen tuottaman lihasvoimaltaan vahvan mielikuvan myötä että pituuden tuottaman ulottuvuuden myötä. Atleettiset pelaajat antavat mielikuvan vahvoista, lihasvoimallaan toiset alistavista pelaajista. Jo pelkkä atleettisen pelaajan läsnäolo voi herättää kunnioitusta, johtajuutta konstruoivan kehollisen ilmiön, omissa ja vastustajan pelaajissa. Kun keskustelin haastateltavan pelaajan kanssa vastustajan pelaajien ison koon vaikutuksesta omaan peliin, nousi esiin, että toisinaan on hyvä varautua ennalta vastustajan pelaajien tietynlaisiin ominaisuuksiin.

Kyllähän se, jos siellä, kyllähän sä tiedostat, jos siellä on joku sellainen pelaaja, kuka tykkää ajaa kovia pommeja. Kyllä se nyt sitten, kyllähän se vaikuttaa sun peliin, että sä tiedät. Että sitä ehkä herkemmin katsoo sitä, että onko se tuossa noin nyt, että tuleeko se tuolta noin ja... – pelaaja, Liiga

Puolestaan pituudeltaan suurikokoinen pelaaja voi tuottaa hallinnan vaikutelmaa toisella tavalla. Ulottuvana pitkä pelaaja onnistuu kuljettamaan kiekkoa kaukana vartalostaan, jolloin esimerkiksi kiekon suojaaminen vastustajan kiekonriistoyrityksiltä onnistuu lyhyttä pelaajaa paremmin. Kiekonsuojaustilanteessa kiekollinen pelaaja on kääntänyt selkensä vastustajan pelaajaa kohti ja siten kiekollinen pelaaja pyrkii estämään vastustajaa pääsemästä kiekkoon käsiksi. Kiekkoa tavoitteleva voi kokea joutuvansa taistelemaan ylivoimaista vastustajaa vastaan, kun hän ei edes ylety osallistumaan. Jos kiekkoa suojaava pelaaja olisi lyhyt, hän joutuisi pelaamaan kiekkoa lähellä vartaloaan ja vastustajalla olisi paremmat mahdollisuudet ylettyä kiekkoon suojauksesta huolimatta.

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat siihen, minkälaisia arvoja korostetaan. Kun jääkiekon säännöt aikanaan sallivat nykyistä voimakkaamman kiekollisen pelaajan etenemisen estämisen käsillä ja mailalla, isot ja voimakkaat pelaajat olivat vielä arvokkaampia kuin nykyään. Nykyisen jääkiekon säännösten aikaan mailahäirintää on pyritty kitkemään, jolloin pelaajan pituuden ja voiman merkitys johtajuuden rakentumisessa on lieventynyt. Mielikuva atleettisen voiman tai pituuden ulottuvuuden fyysisestä dominanssista on lieventynyt ja rinnalle on muodostunut kokemuksia pienikokoisuuden vahvuuksista. Edelleen kun jääkiekon luonnetta kontaktipelinä pidetään sääntöjen sallimana yllä, fyysisistä suuremmuutta arvostetaan olennaisena valtaa tuottavana tekijänä. Nykyisten sääntöjen vallitessa pelaajan luistelutekniikka ja -nopeus voivat kuitenkin kompensoida aikaisempaa paremmin koon pienuudesta aiheutuvia puutteita.

Pienikokoisilla pelaajilla voi fyysisen kokonsa ansiosta olla omat vahvuutensa. Luvun 4 toiminnallisuuden korosteisuuden (maskuliinisuuden diskurssi) yhteydessä keskusteltiin siitä, miten ahkeruus, työskentelyn määrä luo paikallisille toimijoille mielikuvan hyvin tai huonosti tehdystä työstä. Jos tätä maskuliinisuuden diskurssin teemaa heijastellaan pelinaikaisiin olosuhteisiin, voidaan huomata, miten sähköisesti jäällä liikkuvat pelaajat tuottavat kehollisesti johtajuutta konstruoivan kokemuksen. Saattaa kuulla sanottavan: ”Ainakin se yrittää”. Lausuman sanonut samaistuu sähköisesti liikkuvan pelaajan keholliseen tilaan ja kokee, miten arvostettavaa on kyetä noin tiheään luistinpotkujen sarjaan. Fyysisestä koosta johtuen eri pelaajat näyttävät kuitenkin ulkoisesti eri tavoin yrittäviltä. Lyhyestä pelaajasta rakentuvassa mielikuvassa pelaaja on teknisesti taitava ja nopea luistelijä, hän reagoi pelitilanteisiin ärhäkästi ja on alati vastustajan ”iholla”. Myös paikallisen yhteisön toimijat, sekä valmentajat että pelaajat, saattavat hyväksyttävää toimintaa arvioidessaan tukeutua ulkoisesti välittyviin kriteereihin.

Eli meillä on sellainen sana kuin työasento. Ja se on sellainen, että silloin luistellaan ja jos sillä on selkä pystyssä ja niin päin pois, niin se on mulle välinpitämättömyyttä. – valmentaja, Liiga

Kookkaasta pelaajasta saattaa jäädä liian verkkaisen, laiskan tai haluttoman vaikutelma. Kookkaan pelaajan niin sisäinen palo kuin ulkoinen vauhti saattavat olla yhtäläisiä kuin pienemmällä pelaajalla, vaikka selkä pystyssä luisteleminen antaa mielikuvan välinpitämättömästä. Verkkaisen, laiskan ja haluttoman vaikutelma saattaakin olla seurausta laajemmista liikeradoista tai muista fysiologisen ruumiin seurauksista liikkeeseen, jotka kehon samaistumisen prosessin aistimuksissa koetaan ei-hyväksyttävänä. Tarkastelija voi kehossaan tuntea, että tarkasteltavan pelaajan luistelupotkun tiheys ei ole riittävä tarkasteltavassa tilanteessa. Voidaan havaita, miten keholliset johtajuuskonstruktiot ilmenevät relationaalisessa käsittelyssä. Kun pienikokoinen pelaaja samaistuu suurikokoisen pelaajan tekoihin, hän antaa teoille merkityksiä herkästi omista kokemuksistaan käsin. Pienikokoisen pelaajan kokemuksissa verkkaisuuden kokemus on erilainen kuin suurikokoisen pelaajan kokemuksissa, jolloin johtajuudelliset teot rakentuvat suhteessa erilaiseen taustaan.

Fyysisen koon merkitys jääkiekon maailmassa on huomattava. Kuitenkin kun kokoa tarkastelemalla rakennetaan kehollisia johtajuuskokemuksia, ei pitäydytä ainoastaan ulkoisesti välittyvään kokoon. Sen sijaan koon kokemusta tuotetaan sosiaalisesti kaiken aikaa. Toisinaan kuulee jääkiekkoilevien ihmisten puhuvan, miten pelaajat tekivät itsensä pieniksi, jolloin viitataan siihen, miten fyysisesti isotkin pelaajat ovat voineet käyttäytyä kuin fyysisesti pienikokoiset pelaajat. Jääkiekon parissa paljon käytetyllä ”Mikki Hiiren” käsitteellä ei siis viitata automaattisesti fyysisiltä ominaisuuksiltaan pienikokoiseen pelaajaan, vaan vaihtoehtoisesti myös pelaajaan, joka tekee itsensä kehollisena kokemuksena pieneksi suhteessa ulkoisesti välittyviin edellytyksiin.

5.2.2 *Kontaktipelin herruus*

Toisen tunnistamani yksilöön samaistumisen prosessissa välittyvän kehollisen johtajuuskonstruktion olen nimennyt kontaktipelin herruudeksi. Jääkiekko on kontaktilaji: kilpailun kuluessa vastustajaa saa taklata tiettyjen sääntöjen mukaan. Perusteita taklauspelille on löydettävissä monia. Se ei johdu ainoastaan kömpelyydestä väistää tielle ilmaantuvia pelaajia. Sitä ei tehdä pelkästään sirkushuvien, yleisön viihdyttämisen vuoksi. Sinisilmäinen urheilupuristi sanoisi, että jääkiekossa taklataan, jotta vastustaja saadaan irti kiekosta. Taklaustilanteessa taklattavan pelaajan kontrolli kiekkoon katoaa, jolloin joko taklaaja tai taklaajan joukkuekaveri voi noutaa vapaaksi jääneen kiekon. Taklausta pidetään usein arvokkaana tekona, vaikka taklaavan pelaajan joukkue ei kiekkoa itselleen välittömästi voittaisikaan: taklauspelillä onnistutaan rikkomaan taklattavan pelaajan rauhaa keskittyä omassa kehossaan oman joukkueen peliin. Eräs näkökulma siihen, mik-

si jääkiekossa taklataan, liittyy sen tuottamaan kipuun. Kun vastustajan pelaaja tuntee kipua kehossaan, hän voi alkaa pelätä, eikä uskalla jatkossa pelin kuluessa pelata kiekollista peliään tavalliseen tapaan. Kaiken kaikkiaan taklauksen kautta voidaan monella tapaa osoittaa fyysistä valtaa vastustajan pelaajan suhteen.⁵¹

Fyysisen kontaktitilanteen muodostama johtajuustieto ylettyy yli yksittäisen tilanteen kokemuksellisen tiedon kautta. Tapahtuman havainnoivat kykenevät samaistumaan tilanteen osapuolten kehollisiin kokemuksiin. Parviainen (2006, 99–102) puhuisi tällaisessa yhteydessä empatian kokemisesta toisen keholliseen tilaan. Pelaajan onnistunut taklaus horjuttaa koko vastustajan joukkuetta, ja voi saada monet pelaajat pelkäämään samanaikaisesti, vaikka taklaus on kohdistunut vain yksittäiseen pelaajaan. Kaikki pelaajat näkevät, miten heidän joukkueensa pelaaja joutuu sääntöjenmukaisen mutta varmasti kivuliaan taklauksen kohteeksi. Pelaajat ovat kaikki joskus joutuneet taklauksen kohteeksi ja siten he pystyvät samaistumaan siihen, miten tämä tekee kipeää. Kaikki voivat aistia omassa kehossaan, miten ikävältä voimakas törmäys tuntuu. Yksittäinen kova isku ja sen tuottama kipu ovat kokemuksellisen, kehollisen osaamisen kautta siirtyneet kaikkiin joukkueen pelaajiin. Samalla tavoin taklaavan pelaajan joukkuekaverit tuntevat samaistumisen prosessin kautta kehossaan, miltä taklaavasta ja taklattavasta pelaajasta tuntuu. Taklaavan pelaajan joukkuekaverit tuntevat itsensä aikaisempaa voimakkaammiksi, ja siten teko sen arvostuksen myötä vaikuttaa myös joukkueen sisäiseen johtajuusdynamiikkaan.

Osan tutkimusaineistostani tuotin havainnoiden jääkiekkjoukkuetta jäähallilla, jotta kykenisin paremmin pureutumaan pelinaikaisiin kehollisuuden kokemuksiin. Ensimmäisen kolmeviikkoisen intensiivisen havainnointijaksoni jälkeen pidin jonkin aikaa etäisyyttä joukkueeseen ennen kuin taas palasin havainnoimaan mahdollisesti muuttunutta, toisenlaisena näkyvää toimintaa. Havainnointitaukoni aikana joukkueeseen oli liittynyt entinen jääkiekkoammattilainen, joka oli voittanut mestaruuksia ja ollut arvostettu osa menestyneitä joukkueita. Kyseinen pelaaja oli hankkinut osan arvostuksestaan fyysisellä ja itseään säälimättömällä pelityylillään. Huolimatta havainnointitauostani menin seuraamaan yhtä joukkueen kotiottelua huomatakseni, ettei edellä esitellyn pelaajan pelityyli ollut vuosien saatossa muuttunut. Edelleenkin fyysistä kontaktia ei kaihdettu. Muutamana viikkoa kuluttua ottelun jälkeen soitin joukkueen valmentajalle ja kysyin, miten pelaajan mukaantulo on vaikuttanut joukkueeseen. Hän vastasi:

⁵¹ Jääkiekon maailma on siinä määrin globalisoitunut, että nykyisin on haastavaa erotella tietyn maantieteellisen alueen tai kulttuurin pelaajien pelaavan tietyllä tyyliä. Jääkiekon historiasta on kuitenkin tunnistettavissa, miten pohjoisamerikkalaisia on pidetty fyysisen kontaktipelin ja eurooppalaisia taitopelin taitajina. Kivinen ym. (2000, 18) perustelevat tällaista kulttuurista eroa sillä, miten eurooppalainen jääkiekko on saanut vaikutteita 1900-luvun alun suosituista lajista, jääpallosta, jossa rajut kontaktit ovat kiellettyjä.

Niissä peleissä, joissa on mukana, joka jätkä on kasvanut viisi senttiä. Pukukopissakin on ihan eri tavalla elämää. – valmentaja

Kyseisessä tapauksessa on mahdollista, että joukkuekaverit tunsivat itsensä aikaisempaa voimakkaammaksi toisenlaisistakin syistä, mutta pidin pelaajan taipumusta kontaktipeliin eräänä keskeisenä kyseisen joukkueyhteisön johtajuusilmion kehollisena konstruktiona.

Taklaustilanne voi tuottaa kehollisesti konstruoituja johtajuuskokemuksia monella tavalla. Jos taklaaja “epäonnistuu” taklauksessaan, esimerkiksi hän menee tilanteeseen liian varovasti, arastellen⁵², lajin sosiaalikkulttuurinen ja -historiallinen perinne suhteuttaa teon pelkäämiseksi. Tilanne ei välttämättä olisi johtajuuden suhteen mitattuna neutraali, vaan pikemminkin negatiivinen: arastelleen pelaajan joukkuekaverit voivat tilanteeseen samaistuttuaan kokea, että joukkueen pelaajalla oli erinomainen mahdollisuus horjuttaa vastustajaa, mutta hän ei käyttänyt tilaisuutta. Koetaan, että vastustaja voittaa kyseisen tilanteen. Tyypillinen, edelliseen esimerkkiin nähden vastakkaisesta näkökulmasta tarkasteltu, kontaktipelin tuottama kehollinen johtajuuskonstruktio muodostuu samaistumisessa taklauskontaktin vastaanottavaan pelaajaan: miten kontaktipelin uhka saa pelaajan reagoimaan?

Kun erään pelin yhteydessä havainnoin kenttätapahtumia joukkueen vaihtotiosta, ilmeni pelin vaihe, jossa kontaktipelin uhka sai pelaajat toimimaan omalle joukkueelle epäedullisesti. Ensin puolustavan joukkueen pelaaja oli noutamassa kiekkoa oman pelialueen kulmasta, mutta samaan tilanteeseen säännönyt vastustajajoukkueen pelaaja sai ensin mainitun pelaajan väistämään, jolloin vastustajajoukkue onnistui riistämään kiekon itselleen ja rakentamaan maalintekotilanteen. Valmentaja reagoi välittömällä huudolla: ”*Ei siellä voi pelätä, hei!*” Hieman myöhemmin saman puolustavan joukkueen pelaaja kuljetti kiekkoa omassa kenttäpäädyssä laidanvieressä samalla etsien oman joukkueen pelaajia katseellaan, jotta hän voisi syöttää kiekon eteenpäin. Karvaamaan rynnännyt vastustajajoukkueen pelaaja sai kiekollisen kuitenkin hätäilemään ja laukomaan kiekon nopeasti pois lavastaan ilman tunnistettavaa kohdetta. Valmentajan reaktio aitiossa kävi kaikkien tietoisuuteen: ”*Paskotteko te housuun pakit!*” Kummassakin tilanteessa käy ilmi, miten sekä peliin osallistuvat että peliä seuraavat samaistuvat omalla tavallaan siihen keholliseen tilaan, jossa kontaktipelillä uhatut pelaajat ovat. Kontaktilla uhattu pelaaja tietää kehollisen kokemuksensa kautta, miltä taklauksen alle jääminen tuntuu. Jos he kykenisivät rationalisoimaan tilanteen, he saattaisivat tiedostaa, miten kyseisissä tilanteissa heidän toteutunut reaktio ei olisi joukkueen edun mukainen. He kuitenkin toimivat intuitiivisten aistimustensa ohjaa-

⁵² On huomionarvoista tiedostaa, että usein myös taklaaja tuntee taklaustilanteessa kipua.

mina ja aikaisempiin taklauskontakteihin joutuminen tuottaa nykyisessä tilanteessa samaistumisen kautta toisenlaisen reaktion. Ulkopuolelta tilannetta seuraavat saattavat yhtäältä tuomita kontaktilla uhatun pelaajan reaktion pelkäämisellä tai toisaalta ymmärtää reaktion luonnollisena, kun he tulkitsevat tilannetta kehossaan omista kokemuksistaan käsin. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa taklauksella uhannut pelaaja on saattanut saada laajemminkin joukkuekollektiivissa aikaan pelkäämisen reaktion: ”Tulevatko ne kaikki päälle tuolla tavalla jatkossa?”

Vaihtoehtoinen johtajuutta konstruoiva tilanne voisi olla sellainen, jossa taklaaja suorittaa oikeaoppisen ja hyväksyttävällä tavalla odotetun taklauksen, mutta vastustaja onnistuu taklauksen seurauksena kuitenkin säilyttämään kiekon itsellään ja peräti edistämään omaa peliään suunnitelmien mukaan. Tämän seurauksena johtavana pelaajana ja johtajuutta ilmentävänä suorituksena voidaan merkityksellistää taklattava pelaaja ja hänen tekonsa: hän teki hienon suorituksen uhkaavasta vaarasta huolimatta. ”Hullunrohkea kaveri!” Tai edelleen kehollisia johtajuuskonstruktioita voivat tuottaa kontaktitilanteeseen osallistuvien molempien pelaajien teot ja niitä seuraavat täydennykset ja niille annetut merkitykset. Tällöin keskeistä on johtajuuden tarkastelutaso. Teot merkityksellistyvät eri tavoin, jos niitä tarkastellaan ottelun tasolta tai yksittäisen joukkueen tasolta. Tasaväkisen kamppailutilanteen tuottamat merkitykset eivät välttämättä tuo muutosta ottelun kokonaisuuteen. Tasaväkiselle kamppailutilanteelle annettavat merkitykset voivat kuitenkin joukkueen tasolla ilmentää johtajuutta vaikka molemmissa leireissä samanaikaisesti: teko on suhteessa niihin merkityksiin, joita aikaisemmille tapahtumille on annettu ja toisaalta tulevaisuuden odotuksiin. Ja nämä johtajuuteen kehollisesti kytketyt merkitykset voivat eri joukkueissa rakentua eri lähtökohdista.

5.2.3 Tunnekuohujen hallitseminen

Kolmantena yksilöön samaistumisen prosessissa rakentuvasta johtajuuden kehollisesta kokemuksesta käsitellään tunnekuohujen hallitsemista. Jääkiekon pelille ominaisen fyysisen kontaktin seurauksena turhautumisen ja tuskastumisen tunteet ovat tavanomaisia (Gee & Leith 2007). Fyysiset kontaktitilanteet toimivat vain eräänä esimerkkinä jääkiekkoilun kilpailullisista tilanteista, joissa arvostetaan kykyä hallita omia tunteita. Jääkiekko-ottelun aikana ilmenee alinomaa tilanteita, joissa ratkotaan hetkellistä voittajaa ja häviäjää. Kiekkoa riistetään puolin ja toisin, taklaustilanteet ja laidanvierusnahinat tuottavat vastakkainasetellun kilpailutilanteen, jonka pelaajat tuntevat erityisesti kehossaan. Luisteluvauhtia kiihdytellen ja jarrutellaan vierivieressä, kun hyökkäävä pelaaja hakee vapaata tilaa, jonne oman joukkueen kiekollinen voisi syöttää ja puolestaan vastustajajoukkueen puolustava pelaaja pyrkii ”merkkaamaan” pelaajansa, jotta tälle ei voisi syöttää.

Näiden alituisen ilmenevien kamppailutilanteiden jäljiltä pelaaja kokee kehossaan vaihtelevia onnistumisen ja epäonnistumisen tunteita. Sekä yksittäisen pelaajan että koko joukkueen kannalta on ratkaisevaa, miten pelaaja täydentää onnistumisen tai epäonnistumisen kokemustaan.

Havainnointijaksojeni aikaisissa seuraamissani otteluissa useaan otteeseen ilmeni tilanne, jossa kostotoimiin käyneelle pelaajalle tuomittiin rangaistus. Tapahtuneeseen tyytymättömyyttä ilmaistiin tyyliin ”Pää kylmänä vaan jätkät!” tai ”Ei huidota yhtään, luotetaan tuomariin!”. Tyypillisenä odotusarvona on, että sekä pelaajan että valmentajan olisi kyettävä hallitsemaan tunteitaan. Liiallisesta kehollisesta kiihkoilusta, aggressiivisuudesta, aloitteellisuudesta voi olla joukkueelle haittaa. Hävitty kamppailutilanne voi kiihkeän ottelun aikana aiheuttaa pelaajassa reaktion, joka kumpuaa itsekkäistä intresseistä käsin ja on joukkueen suoritukselle epäedullinen. Jos esimerkiksi pelaaja joutuu taklauksen kohteeksi ja taklauksen seurauksena jää kirjaimellisesti vastustajan jalkoihin, taklattu pelaaja saattaa tuntea kehossaan miehuutensa uhatuksi ja reagoi antamalla välittömän iskun takaisin. Kostotäydennys saattaa tasoittaa tilit pelaajien välillä, mutta on tavanomaisempaa, että taklaava pelaaja on onnistunut tehtävässään, kun taklattu pelaaja kokee tarvetta välittömään vastaiskuun. Taklattu pelaaja on menettänyt hetkeksi kehollisen kontrollinsa peliin, mitä joukkuekaverit eivät täydennä hyväksyvästi.

5.2.4 Kaksintaistelun tasa-arvoisuus

Edellä esitellyt esimerkit johtajuuden kehollisesta konstruoinnista ovat pitäytyneet hyvin kovaotteisessa maailmassa. Jääkiekkoyhteisössä johtavan aseman saavuttaminen ei kuitenkaan toteudu ainoastaan darwinistisessa luonnonvalinnan hengessä, jossa vahvimmat ja sopeutumiskyvykkäimmät veisivät voiton. Neljänenä yksilöön samaistumisen prosessin esimerkkinä kehollisesta johtajuuskonstruktioista toimii kaksintaistelun tasa-arvoisuus. Jaksossa 5.2.2 keskusteltiin kontaktipelin konstruoinnista johtajuuden kokemuksesta kehossa. Taklaustilanteen voittava pelaaja tuottaa joukkueelleen kollektiivista valtaa ja itselleen yksilöllistä valtaa suhteessa oman joukkueen jäseniin. Kun johtajuustiedon tuottaminen muodostuu kuitenkin yhteisesti, teon ja sitä täydentävän reaktion yhteisvaikutuksessa, taklaus ei sinällään saa ehdottomasti aikaan johtajuuden kokemusta. Taklausta voidaan joukkueen sisällä pitää kohtuuttoman kovana tai peräti tilanteisesti tarpeettomana. Vastustajan pelaajalle on annettava mahdollisuus suojautua taklaukselta. Kun havainnoi peliä pelaaja-aitiossa, voi aistia, milloin taklauksella rakennetaan kollektiivista voimaa ja milloin se ei herätä yhtä voimakasta arvostusta. Jos taklaus on ollut hyväksytty ja on tuottanut kehollisen johtajuuskokemuksen, aitio räjähtää hetkelliseen voitonriemuun, miehiseen voimaintunteeseen ja

mölinään. Sen sijaan jos taklaus suuntautuu esimerkiksi selästäpäin ja on siten taklattavan terveydelle vaarallinen, joukkuekaverit tuskin täydentävät tekoa hyväksyvästi, vaan kollektiivista voimaa uhkuvan mölinän sijaan aatio vaimenee lähes tyystin. Yhtä lailla jos taklaaja pyrkii taklaamaan vastustajan päähän, koventaa iskua kyynänpäällään tai polvellaan, taklaajan tekoa ei tunnusteta reilun pelin hengen mukaiseksi. Tilannetta havainnoivat voivat kokea kehossaan, miten epäkunnioittava kontakti tuntuisi omalle kohdalle epäreilulta ja siten toisen keholliseen tilaan samaistumisen prosessissa kokemus ei rakennu johtajuudelliseksi. Taklauksen seuraus ei sinällään välttämättä aiheuta reilun pelin vastaisuutta, sillä loukkaantuminen voi aiheutua myös taklattavan huolimattomuudesta, vaikka se varmasti vaikuttaakin arvioon taklauksen hyvydestä.

Yeah, definitely. I mean – it depends. If a guy gets hit, no. I mean, just a regular hit, and he gets hurt, and it wasn't big a deal, like where a guy was running him and he intentionally tried to hurt him, you don't feel bad for the guy. You suck it up, and you keep going. But if it was an attempt to injure or whatever, yeah, you feel for the guy, but you also get angry at the guy that did it. (Robidoux 2001, 128)

Johtajuuskirjallisuudessa eräs historiallisesti kiinnostanut teema liittyy johtajuuden ja johdetun organisaation menestyksekkyyden väliseen yhteyteen (Grint 2005, 65–99). On ollut tavanomaista, että organisaation menestyksekkyyden seurauksena sen johtaja on nostettu esimerkilliseksi ja erityiseksi vaikuttajaksi menestykseen. Grint (2005) kuitenkin problematisoi tällaisen ajattelun perustellen, ettei voi olla hyväksyttyä pyrkiä menestymään hinnalla millä hyvänsä. Tämän tutkimuksen erityisessä kohdekontekstissa jääkiekkoilun toimijat vaikuttavat arvostavan sitä, että taistelu tarjoaa tasa-arvoiset lähtökohdat sen osallistujille. Jotta pelaaja voi omalla kehon fyysisellä ylivertaisuudellaan ansaita johtajan arvostuksen, hänen on osallistuttava kilpailuun reilusti, muista taisteluun osallistujista välittäen.

Sitten tuossa käskyttämisesäkkin tietynlainen, että jos meillä on joku hanskaaja-tyyppi ja vastustajalla on joku hanskaaja-tyyppi, niin kyllä sä voit mennä sanomaan, että kerrohan hänelle, jos se lähtisi sun kanssa, mutta että jos sä menet puskiasta vaan vetämään jotain nassuun, niin... – pelaaja, Mestis

5.3 Yhteisöön osallistuminen

Toisena johtajuuden kehollisia konstruktioita tuottavana mekanismina käsittelen yhteisöön osallistumisen kautta rakennettuja johtajuuskokemuksia. Tässä yhteisöön osallistumisen yhteydessä tuotetuilla johtajuuskokemuksilla tarkoitetaan sitä, miten pelaajat tulevat pelinaikaisesti kehollisesti osallisiksi yhteispelistä ja miten he kehollisuuksiensa vuorovaikutuksessa tulevat tuottaneeksi yhteisiä johtajuuskonstruktioita.

5.3.1 *Läsnäolon arvostus*

Ensimmäisen yhteisöön osallistumisen prosessissa muodostuvan kehollisen johtajuuskonstruktion olen nimennyt läsnäolon arvostukseksi. Pelaajat tunnistavat, miten peliä pitäisi pystyä pelaamaan reagoiden soveliaalla tavalla kaukalon tapahtumiin, siis suhteessa itsensä ulkopuoliseen. Tällöin pelaajat kaiken aikaa arvioivat oman kehonsa liikkeen nopeuden ja suunnan suhdetta muiden kentällä olevien pelaajien liikkeen nopeuteen ja suuntaan. Kyseessä on vastaavanlainen ilmiö, omien tekojen suhteuttaminen toisten tekoihin, josta erityisesti Parviainen (2006, 99–102) ja myöhemmin myös Koivunen ja Wennes (2011, 62–64) ovat kirjoittaneet kinesteettisenä empatiana. Kun kiekko on tuolla, vastustajan tuo pelaaja tuolla, toinen tuolla, oma pelaaja menossa nopeaa vauhtia tuohon suuntaan, toinen varmistelee toisaalla, minun pitäisi nyt sijoittua tuonne. Lisäksi kaikki pelaajat ovat kaiken aikaa liikkeessä, jolloin asetelmat muuttuvat alati ja siten arviota soveliaasta sijainnista täytyy tehdä kaiken aikaa uudelleen. Johtajuuden näkökulmasta tilanne rakentuu sellaiseksi, josta yhden yksittäisen muista erilliseksi rajatun teon tai tekijän vaikutusta ei ole mielekästä määrittää. Kunkin joukkueen osan, pelaajan, sijoittuminen tuottaa lisäarvoa vain suhteessa toisiin, jolloin johtajuus tulee yhteisössä yhteisesti rakennetuksi. Pelaajat kokevat, miten tavoitettavissa olevat, toisiaan auttavat pelaajat tulevat kehollisen läsnäolonsa kautta arvostetuiksi.

Jääkiekko-ottelun aikana pelaajien kommunikointi verbaalisin viestein on vähäistä. Yhteispelin pelinaikaisessa neuvottelussa keholliset teot ja niiden synnyttämät aistivaraiset tuntemukset rakentavat yhteistä ymmärrystä vallitsevasta todellisuudesta. Aistivaraisten, esteettisten, arvioiden varassa pelaajat kokevat yhteyttä toisiinsa, toisen läsnäoloa. Pelin aikaisempiin ja tuleviin ennustettuihin tapahtumiin suhteuttaen pelaaja rakentaa kehollisesti tunnetta siitä, miten muut pelaajat peliä tilanteisesti edistävät. Kehossa rakentuva tunne siitä, miten joukkuekaveri peliä pelaa, yritetään sovittaa omaan peliin. Tämän prosessin onnistuneisuus välittyy jääkiekkoilijan kielellisessä ilmauksessa ”*me ajatellaan pelistä samalla tavalla*”. Samalla tavoin ajattelussa yhteispelissä syntyy parhaimmillaan

yhteisiä oivalluksia, jotka voivat joskus näyttäytyä havainnoijalle yliluonnollisina suorituksina: Miten kiekollinen pelaaja saattoi havaita maalinkulmalle vapaaksi hiipineen joukkuekaverinsa, vaikka oli häneen selin? Kyse on osaltaan kokemuksellisesta oppimisesta, niistä monista tilanteista, joissa pelaajat yhdessä ja erikseen ovat olleet. Pelaaja on huomannut, miten tietynlainen pelin etenemistä aistiva syöttö tyhjiin tilaan ei tavoita jotain oman joukkueen pelaajista, mutta se voittaa usein jonkun tietyn toisen⁵³.

...kun oltiin pari vuotta jo pelattu yhdessä, niin tietää suurin piirtein, mitä toinen ajattelee ja mihin toinen pystyy. – pelaaja, Liiga

Kyse on kuitenkin ennen kaikkea siitä, miten yhdessä muodostettua kehollista johtajuuskonstruktiota tuotetaan toistensa aistivaraisessa ymmärryksessä, kyvyssä olla toisiinsa nähden kehollisesti läsnä. Tarkoitan kehollisen läsnäolon ilmiöllä pitkälti samaa, mitä Koivunen ja Wennes (2011, 60) ovat tarkoittaneet esteettisen ymmärryksen käsitteellä ja siten samalla myös kyvyllä lukea toisen esteettistä ymmärrystä. Toisen läsnäolon aistiminen tapahtuu lopulta kehollisesti ja kokemuksellisesti. Pelaaja aistii toisen pelaajan tulevia aikeita liikkeen suunnasta ja vauhdista, mailaotteen asennosta ja herkkyydestä, pään kallistuksesta, jopa ilmeen itsevarmuudesta. Kaikki arvio tapahtuu niin hetkellisenä, että prosessissa ei juuri jää tilaa älylliselle ja rationaaliselle tiedon muodostukselle. Kun keskustelin yhteispelin läsnäolon kokemuksen syntymisestä pelaajan kanssa, pääsimme osin siihen tunnelmaan, jota edellä on purettu.

Mutta sitten se (ketjukaveri) kyllä sitten osasi niin hyvin antaa syöttöjä, sitten me päästiin sitten eteenpäin. Ja sen tiesi jo sen etukäteen, että se, nyt se yrittää tuon (harhautuksen) noin, niin mä odotan sitten vaan vähän aikaa vielä. [...] Mutta sitten on sellainen pelaaja, keneltä se (syöttö) ei sitten tullut koskaan. Niin sitten kyllä mulla on ollut nyt tuossakin joukkueessa pari kolme sellaisia, mä en, siis hyvää pelaajaa, ihan maajoukkueen tason pelaajaa, kenen kanssa mä en pystynyt (pelaamaan). – pelaaja, Liiga

Keholliseksi johtajuuskonstruktioksi nimeämäni idea pelikaverin läsnäolon arvostuksesta vahvistui myös siinä, kun olin keskustellut pelaajien kanssa, kenen joukkuekaverinsa kanssa he mieluiten pelaisivat ja miksi. Pelaajat eivät nostaneet

⁵³ Täsmennyksenä, että harjoitustilanteissa voi aina sopia kaikenlaista, mutta ottelutilanteessa olosuhteet eivät ole koskaan täysin samanlaiset, varsinkin kun kentällä on myös vastustaja, jonka liikkeitä ei voi ennustaa. Uskon, että tilanne on yhtäläinen kuin musiikkiorkesterin soittamisessa: harjoituksissa voi harjoitella yhteissoittoa, mutta esitystilanteessa musiikki ilmenee aina ainutlaatuisesti.

esiin yksilöllisiä ominaisuuksia, joita he rinnallaan pelaavalta joukkuekaverilta ensisijaisesti odottivat. Tulkitsin, että pelikaveri voisi olla joukkueen nopein luis-
telija, taitavin harhauttelija, kovin laukoja, voimakkain kaksinkamppailija tai
näiden kaikkien yhdistelmä, mutta yksilöllisistä ominaisuuksista ei ole apua, joll-
ei kyseinen pelaaja pysty käyttämään näitä joukkueensa ja pelikavereidensa
eduksi. Seuraavassa sitaatissa pelaaja avaa sitä, miten kentällä olevien pelaajien
samansuuntaiset tulkinnat edeltäviin ja ennakoituihin tuleviin tapahtumiin raken-
tavat keskinäistä kehollisen läsnäolon tuntua.

*Mä luulen, että me ajatellaan aika lailla samanlaisesti. [...] Niin, ja
silloin on helppo... Jos mulla on pula, niin se tarjoaa hyvin paik-
kaa, mikä on helvetisti parempi ratkaisu, kun se, että tulee samaan
nurkkaan blokkamaan tai jotain. Molemmat tykätään siitä, että
ennemmin, jos toinen painii jossain, niin toinen tarjoaa paikkaa, et-
tä voi heittää levityksen ja... muutenkin mun mielestä samanlailla
ajatellaan, että pelataan kiekollisesti, mutta kuitenkin kummatkaan
ei ole mitään sellaisia ylihyökkäviä... oltaisiin hyökkäyksessä kär-
jessä, että.. ehkä sen takia, kun varmaan ajatukset natsaavat par-
haiten pelillisesti, niin se on varmaan se tärkein syy. – pelaaja,
Mestis*

Edellä olevassa pelaajan lausumassa rakennetaan tilaisuutta tulkinnalle, jonka
mukaan läsnäolo ei vaadi välitöntä fyysistä läheisyyttä, vaan kehon kokemuksel-
linen läheisyys on ratkaisevaa. Pelaaja ei kaipaa toista lähelleen auttamaan kak-
sinkamppailutilanteessa, vaan hän haluaa toisen olevan pelillisesti käytettävissä.
Tulkintani mukaan pelaaja arvostaa puolustajapariaan, joka osaa eläytyä hänen
keholliseen tilaansa ja osaa sen mukaisesti tehdä soveliaan ratkaisun auttaakseen
häntä pelitilanteessa.

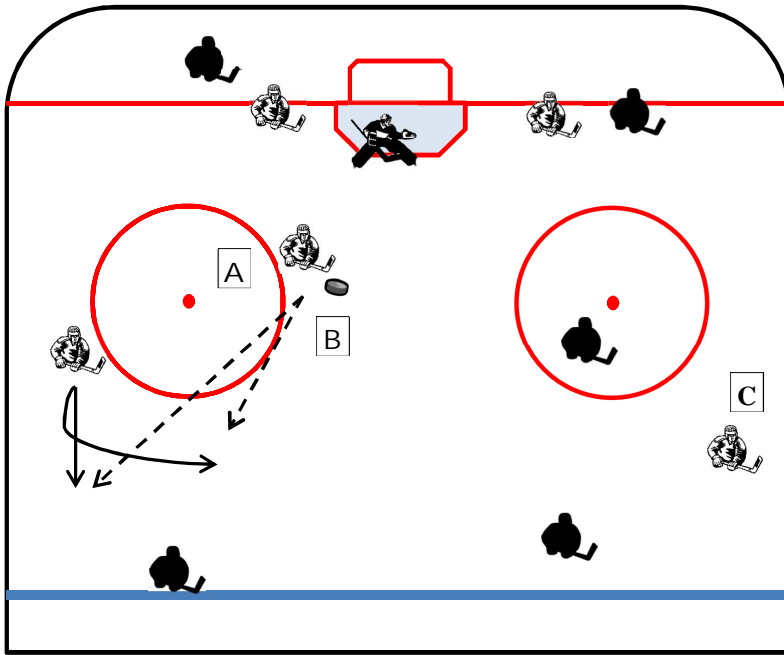
Tämän alaluvun jakson idea, läsnäolon kokemuksen tärkeys, näyttäytyy pelin-
aikaisesti erityisesti siinä, miten pelaajat sijoittuvat kentällä suhteessa toisiinsa.
Seuraavan alaluvun jakson, syöttelyn dialogin, kuluessa annetaan esimerkkiä yh-
teispelissä muodostuvasta kehollisesta johtajuudesta tietynlaisen kiekollisen pe-
lin, syöttöpelin, avulla.

5.3.2 Syöttelyn dialogi

Toisen tunnistamani yhteisöön osallistumisen prosessin kehollisen johtajuuskon-
struktion olen nimennyt syöttelyn dialogiksi. Joukkuelajissa pelivälineen, jääkie-
kossa kiekon, liikkuminen pelaajalta toiselle rakentaa olennaisesti yhteispelin
sujuvuutta. Jos kiekko ei etene sulavasti lavasta toiseen, kentällisen kokonaisu-

den peli ei tavallisesti toimi toivotulla tavalla. Kiekon liikuttamisessa pelaajalta toiselle voi tunnistaa tavan kommunikoida tekojen avulla. Kun kiekkoa liikutetaan oman joukkueen pelaajien kesken, pelaajat kokevat kehollisesti tulevansa kutsutuiksi mukaan rakentamaan oman joukkueen peliä. Suhde kiekollisen pelaajan ja kiekottomien pelaajien välillä on kahdensuuntainen, jolloin molempien osapuolten teot rakentavat yhdessä todellisuutta.

Kun kiekollinen pelaaja haluaa syöttää kiekon toiselle pelaajalle, hänen on arvioitava tilanteisesti mielekäs sekä syötön kovuus että suunta. Syötön on oltava riittävän kova, jotta vastustajan pelaajien on mahdollisimman vaikea katkaista syöttöä ennen kuin se saavuttaa tarkoitetun kohteensa. Kuitenkaan syöttö ei voi olla liian kova, jotta kiekon vastaanottava pelaaja voi saada kiekon haltuunsa. Joukkueen pelin kannalta ei olisi hyötyä syöttää kovaa, ellei vastaanottaja kykene ottamaan kovaa syöttöä haltuun. Syöttävän pelaajan on siten aistittava kehossaan, miten kaukana vastaanottava pelaaja syöttäjästä on, koska mitä lyhyempi on kiekon syötössä kulkema matka, sitä vaikeampaa on kovan syötön vastaanottaminen. Syöttäjä kutsuu vastaanottajan dialogiin, kun hän osaa rakentaa toimintaa yhteisistä lähtökohdista: pelaaja antaa vastaanottajalle niin kovan syötön kuin tilanteisesti kehon aistimukset etäisyydestä huomioiden on mahdollista. Alla olevassa kuviossa havainnollistan kahta esimerkinomaista syöttöpelin vaihtoehtoa. Kuviossa valkoisen joukkueen pelaaja antaa voimakkuudeltaan ja suunnaltaan katkoviivan osoittaman joko A-vaihtoehdon syötön (kovempi syöttö mahdollinen) tai B-vaihtoehdon syötön (hiljaisempi syöttö mahdollinen) ja samanaikaisesti kiekkoa vastaanottava pelaaja liikkuu yhtenäisen viivan osoittamalla tavalla joko A-vaihtoehdon tai B-vaihtoehdon mukaisesti.



Kuvio 2 Syöttöpelin vaihtoehtoja havainnollistava kuvio

Riippuen syötön vastaanottajan luistelun vauhdista, suunnasta ja tasapainosta erilaiset syötöt ovat peliä edistävästi vastaanotettavissa. Kun pelaajat liikkuvat kaukalossa vauhdikkaasti, mielekäs syöttö ei voi suuntautua sinne, missä vastaanottava pelaaja syöttöhetkellä on, vaan sinne, mihin hän on oletettavasti menossa. Jotta syöttäjä voisi osata syöttää sinne, mihin vastaanottava pelaaja on menossa, hänellä on oltava samansuuntainen tilanteisesti aistittu ymmärrys pelin etenemisestä kuin kiekon vastaanottavalla pelaajalla. Kyseessä on tältä osin sama ilmiö kuin edellä esitellyssä pelaajien keskinäisen kehollisen läsnäolon tarpeen tapauksessa. Jos samalla hetkellä kun syöttäjä syöttää A-vaihtoehdon mukaisesti, vastaanottava pelaaja leikkaa B-vaihtoehdon mukaisesti keskemälle kenttää tarjoamaan syöttöpaikkaa, syöttö ei tavoita vastaanottajaa.

Kun seuraa jääkiekko-ottelua, on varsin tavanomaista havainnoida sekä yhtäältä tilanteisesti liian kovia ja liian hiljaisia syöttöjä että toisaalta syöttöpeleihin osallistuneiden pelaajien ristiin menneitä odotuksia pelin etenemisen suunnasta. Kummassakin tapauksessa vastustaja voittaa tavallisesti kiekon itselleen. Joukkuepelille arvokas pelaaja osaa aistia toisen osapuolen tilanteiset keholliset tunteukset pelin etenemisen nopeudesta ja suunnasta. Eivätkä nämä aistimukset voi rakentua mielekkäiksi ilman toisen kehollisen tilan arvostusta.

Kun syöttelyn yhteispeli rakentuu yhdessä, ei yksinomaan syöttäjän dialogiin kutsusta, täytyy tarkastella myös, miten vastaanottaja on omalta osaltaan rakentamassa pelaajien välistä yhteyttä. Ensiksi, kiekkoa vastaanottavan pelaajan on pyrittävä sijoittumaan kentällä paikkaan, jonne kiekollinen pelaaja voi syöttää. Esimerkiksi C-vaihtoehto ei tässä dynaamisesta peliä yksinkertaistavassa kuviossa vaikuttaisi mahdolliselta, kun syöttölinjalla on vastustajan pelaaja. Kun pelaaja ilmaisee halunsa osallistua kiekolliseen peliin, hän asettaa kehon ja kehon jatkeen, mailan asentoon, joka kutsuu kiekollista pelaajaa syöttämään. Mailan lapa konkretisoi, onko pelaajan mahdollista osallistua kiekolliseen peliin. Jos kiekolliselle pelaajalle syöttöpaikkaa tarjoava pelaaja pitää mailansa lapaa ilmassa, hän ei erityisesti pyydä syöttöä itselleen.

Edellä on rakennettu syöttelyn dialogia, jossa kumpikin dialogin osapuoli osallistuu lähes tasavertaisena yhteispelin rakentumiseen. Yhteispeliä voi tarkastella myös sellaisesta lähtökohdasta, jossa joko syöttäjä tai syötön vastaanottaja toimivat pelin etenemistä määrävänä toimijana. Esimerkiksi jos kiekollinen pelaaja antaa A-vaihtoehdon mukaisen syötön, siis katkoviiivan suuntaan suunnatun ja kovan, kiekon vastaanottavalla pelaajalla ei ole muuta vaihtoehtoa kuin jatkaa liikeratansa osoittamaansa suuntaan, koska se on lähes sama kuin kovan syötön liikeradan suunta. Siten antamalla kovan syötön syöttäjä määrää vastaanottajaa etenemään tietyllä tavalla. Jos syöttäjä antaisi hitaamman syötön, vastaanottavalla pelaajalla olisi vaihtoehtoja tehdä joko A-vaihtoehdon tai B-vaihtoehdon liikeratojen mukaisesti, koska hidas syöttö on vastaanotettavissa, vaikka pelaajan liikerata olisi syötön liikerataan nähden vastakkainen. Siten antamalla hitaan syötön syöttäjä luovuttaa määräysvallan pelin etenemiseen kiekon vastaanottajalle. Syöttöpelissä on aina kaksi osapuolta, jotka neuvottelevat kehon aistimustensa välityksellä, miten he rakentavat yhteistä peliä. Yhteispelissä ilmenee monenlaisia syöttösuhteita, joiden kaikkien kuvaaminen ei tässä yhteydessä ole tarpeen. Sen sijaan valittujen esimerkkien kautta uskon havainnollistuvan, miten jääkiekkoyoukkueen toimijoiden pelinaikaisissa teoissa korostuu dialoginen, toiset huomioiva suhde.

Tähän mennessä tässä yhteisöön osallistumista käsittelevässä alaluvussa on korostettu, miten pelin pelaamisen kautta pelaajat oppivat arvostamaan kytköstä toisiinsa. Yhtäältä pelaajien odotetaan olevan toisiinsa nähden läsnä ja toisaalta rakentavan yhdessäolon kokemusta toisiaan arvostavasta dialogin lähtökohdasta. Pelaajien pelinaikaisesta todellisuudesta on kuitenkin tunnistettavissa myös tasa-arvoisuuden kokemusta rikkovia kehollisia esimerkkejä.

5.3.3 *Maalintekijän aura*

Yhteisöön osallistumisen alaluvun kehollisissa johtajuuskonstruktioissa on tois- taiseksi korostunut, että joukkuepelin yhteistyössä ainoastaan tasa-arvoisuuteen pyrkiminen toimijoiden välillä olisi tavoiteltavaa. Sekä läsnäolon arvostus että syöttelyn dialogi pitävät yllä ajattelutapaa, jonka mukaan johtajuudellisuus rakentuu sellaisissa kehollisissa kokemuksissa, joissa pelaajat aistivat olevansa mahdollisimman yhtä. Tässä maalintekijän auran jaksossa tasapainotetaan yhteisöön osallistumisen prosessissa tuotettavia kehollisia johtajuuskonstruktioita, kun tunnistetaan, että yhteisön jäsenet kaipaavat ajoittain myös muun joukon yläpuolelle nousevia yksilöitään.

”*Sankarinvuittaa olisi tarjolla*”, jääkiekkoilijat toistavat toisilleen pukuhuoneessa tasaisena edenneen pelin toisen erätauon lopulla. Kuka tekee sen ratkaisevan maalin? Kuka kääntää tämän pelin meidän eduksi? Voittaminen korostuu ja kun voitto on yksiselitteisesti mitattavissa, ratkaiseva sankari on selvitetävissä ja hänen asemansa on poikkeuksellisen hohdokas. Ympäristöstään rajattu entiteetti halutaan nähdä toisia merkittävämpänä, nostaa jalustalle. Maalintekijän myyttistä hahmoa ylistetään erityisesti suomalaisessa jääkiekkoilussa, jossa on koettu karsittävän maalintekijöiden puutteesta aina maajoukkuetta myöden. Puhutaan luontaisten maalintekijöiden puutteesta, kuin jotkut olisivat syntyneet maalintekijän lahjat verenperintönään. Puhutaan maalintekijän vaistoista: pelaajista, jotka osavat kehossaan haistaa, aistia, nähdä maalintekotilanteet ennalta. Maalintekijään liitetään lähes ylimateerillisiä kykyjä.

Kehollinen reaktio maalintekijän ylistämiseen on tilanteista. Seuraavassa avataan joitain johtajuuskokemukseen kontekstuaalisesti vaikuttavia tekijöitä. Käsitely ei ole tyhjentävä, mutta se on toisaalta riittävä, jotta voi ymmärtää, miten kehollinen johtajuuskokemus maalinteosta rakentuu.

Kun puna valo loistaa maalin takana ja maalintekijä liukuu kädet taivasta kohden kaukalon kulmaan, joukkuekaverit ryntäävät rutistamaan sankariaan. Joukkuekavereiden riemu on rajaton, kun joku on onnistunut viimeistelemään heidän kaikkien yhteisen työn tulostaulullakin näkyvällä tavalla. Jos maalintekijän viimeiset liikkeet ennen ratkaisevaa laukausta ovat olleet näyttävät, ylistys kohdistuu erityisesti maalintekijään. Näyttävyydeksi voidaan tunnustaa niin taitava mailankäyttö, luistimen liu'un vaativat suunnanmuutokset tai näiden yhdistelmät. Näyttävyyttä voi olla seurausta ahtaasta tilasta, niukasta ajasta huolimatta tehdyistä suurteoista. Näyttävä maali voi syntyä yksilöllisestä viekkaudesta tai voimasta. Yhtä lailla on kuitenkin mahdollista, että maalin tekeminen koetaan vähimmäisvaatimuksena, mitä pelaaja vallitsevassa tilanteessa olisi voinut saada aikaan. Oman joukkueen pelaajan syöttö on vapauttanut kiekon vastaanottavan pelaajan paikkaan, jossa pelaajalla on myös hävittävää: tällaisesta maalipaikasta ei voi erehtyä. Kun maali syntyy, myös syöttäjä saa osansa ylistyksestä. Maalia seura-

vassa onnitteluröykkiössä on kuitenkin selkeä jako onnittelavien ja onnittelijoiden välillä.

Maalintekijän auran kehollisesti konstruoitu johtajuus voi yhteistä etua tavoittelevassa joukkueyhteisössäkin kannustaa itsekkyyteen. Kuitenkin yksilöllinen erinomaisuus voidaan yhteistyöhön tukeutuvassa organisaatioympäristössä paradoksaalisesti tulkita myös yhteisön erinomaisuudeksi, kuten Silva ym. (2014, 298) ovat huomanneet. Yhtäältä maalintekijän auran ylläpitäminen korostaa jonkun erityisyyttä ja yksilöllistä lähestymistapaa johtajuuteen, mutta toisaalta tällainen yksilöllisenä ansiokkuutena näyttäytyvä toiminta on samalla irroittamaton osa koko yhteisön suoritusta ja sen menestystä edesauttavaa.

5.4 Valmentaja kehollisuuden kaitsijana

Tämän luvun kuluessa on korostettu sitä, miten johtajuuden kehollisia konstruktioita voi tunnistaa erityisesti pelaajien pelinaikaisesta todellisuudesta. Vaikka pelaajat pelaavat peliä keskenään ilman valmentajia, pelaajien kehollisuuden pelinaikaisesta tilasta on tunnistettavissa myös valmentajien vaikutus. Valmentajien tietynlainen rooli jääkiekkjoukkueen yhteisössä ja heidän tietynlainen osallistumisen tapansa joukkueen pelinaikaiseen toimintaan vaikuttavat pelaajien keholliseen olemiseen. Tässä aluvuussa tarkastellaan sellaisia esimerkinomaisia valmentajiin liittyviä ilmiöitä, joilla voi nähdä olevan vaikutusta pelaajien kanssa tuotettuihin kehollisiin johtajuuskonstruktioihin. Samalla tunnistetaan, miten jääkiekkomaailman pelin olosuhteiden olemassaolo tuottaa myös valmentajille tarpeen korostaa kehollista läsnäoloaan.

Kuten tutkimuksen eri vaiheissa on käynyt ilmi, valmentajan tehtäviin ottelun aikana kuuluvat esimerkiksi pelaajien peluuttaminen ja soveliaan tunnelman luominen vaihtoaitioon. Kun ensin tarkastellaan valmentajan peluutustyötä, voidaan havaita, miten valmentaja voi vaikuttaa pelinaikaiseen kehollisesti konstruoitavan johtajuuden ylläpitämiseen erilaisilla peluutusratkaisuillaan. Joukkueen pelin aikana harrastama kontaktipeli voidaan nähdä osin valmentajan haluna pitää yllä tietynlaista miehistä maailmaa: kannustamalla joukkuetta aktiiviseen taklauspeliin ja peluuttamalla kontaktipeliin viehtyneitä pelaajia valmentaja voi vaikuttaa pelinaikaisen johtajuuden muotoon. Samoin jos valmentaja toistuvasti peluuttaa pääosin rähinöinnillään huomiota herättänyttä pelaajaa, voidaan tunnistaa, miten valmentajallakin on osuutensa jääkiekkopelin maskuliinisuuden asteeseen.

Kun tarkastellaan soveliaan tunnelman luomista osana valmentajan pelinai-kaista työskentelyä, korostuu, miten myös valmentajien tila on painokkaasti kehollinen. Vaikka valmentaja haluaisi keskustella palautteensa jääkiekko-ottelun aikana, olosuhteet tekevät mahdollisuudet sanalliseen viestintään rajallisiksi. Ottelutilanteet seuraavat toisiaan hyvin nopeasti. Fyysinen etäisyys toimijoiden vä-

lillä voi olla suuri, eikä ainakaan vielä valmentajilla ja pelaajilla ole käytössään korvakuulokkeita ja mikrofoneja, joiden avustuksella kommunikoida. Edelleen, meteli jäähalleissa on otteluiden aikana kova, eikä tila ole akustisesti optimaalinen. Muun muassa tällaiset tekijät luovat ottelutilanteen sanallisen kommunikoinnin hyvin haastavaksi. Siten on ymmärrettävää, että kommunikoinnissa kehollisuus painottuu. Jos viestejä pyritään välittämään sanallisesti, viestit ovat hyvin lyhyitä ja niiden sisältöä tulkittaessa ei pitäydytä ainoastaan sanojen kielellisissä merkityksissä, vaan tulkinnassa korostuvat äänenpainot, kasvojen ilmeet ja kehon eleet.

Että samaan aikaan, kun me opetetaan nauhoilta tai jostain muualta pelaajia, taktiikkaa ja taktista tekemistä. Niin mä koen, että kun pelin aikana, kun mä elän mukana ja puhun, niin ketä istuu siinä penkillä, niin ne samaan aikaan, kun ne katsoo sitä peliä, niin ne myöskin tajuaa, mitä tuo äijä vaatii tai haluaisi, miten se peli menee. Ja sitä kautta se, ilman neuvomista tarttuisi myöskin siihen, heidän joukkueeseen. Ja sitten kun on sellaisista virheistä, mitä sitten ihan oikeasti on sellaisia, että niitä ei halua nähdä enää ikinä. Tai sitten osaa tuulettaa niitä asioita, mitä ei aina, maaliakin kun joku hyvä taaksepäin syöttö tai, jotain että pelaaja niin kuin älyää sen, että mitä se loppujen lopuksi halutaan. – valmentaja, Liiga

Huolimatta siitä, että läsnä on keskittyneitä pelaajia, yleisö pauhaa äänekkäästi ja jäähallissa kaikuvat äänet täyttävät tilan, valmentaja voi vaihtoitioon sovelias-ta tunnelmaa luodessaan kommunikoida kehollisesti teoillaan. Esimerkiksi aikalisän ottaminen, ottamatta jättäminen tai maalivahdin vaihtaminen kenttäpelaajaan ottelun viimehetkillä viestii pelaajille jostakin. On mahdollista, että aikalisän aikana ei saa viestittyä joukkueen suorittamiseen mitään sisällöllistä muutosta. Kuitenkin aikalisän ottamisella voi olla ratkaisevaa merkitystä. Se voi olla viesti pelaajille: me yritämme viimeiseen asti. Aikalisän ottaminen voi olla rationaalinen, mielessä harkittu ratkaisu, mutta sen aiheuttama reaktio pelaajan kehollisesti virittyneessä tilassa ei välttämättä ole. Jos valmentaja ei ota aikalisää hetkellä, jolloin pelaaja sitä odottaa, pelaaja voi aistia kehossaan valmentajan toiminnan negatiivisena, liiallisena passiivisuutena, ehkä välinpitämättömyytenä. Täten aikalisän ottaminen toimii symbolisena johtajuutta kehollisesti konstruoivana viestinä pelaajille.

Vaikka valmentaja ei pelin pelaamiseen voikaan osallistua, valmentajan merkityksenantajan rooli vaihtoitiossa vaikuttaa pelaajien kaukalonsisäisiin kehollisiin johtajuuskonstruktioihin. Ajatuksena on, että valmentajan kehollinen tila ”ilman neuvomista tarttuisi myöskin siihen, heidän joukkueeseen”, kuten valmentaja osana edellistä sitaattia toteaa. Pelaajat voivat antaa teoille monenlaisia

merkityksiä: joskus liiallinen tekeminen täydentyy hätäilynä, toisinaan liiallinen passiivisuus kyvyttömyytenä. Joka tapauksessa yrittämättä arvioida tekojen vaikutuksen suuntaa tai voimakkuutta voi uskoa, että valmentajalla on ottelun kuluessa hyvin monenlaisilla teoillaan mahdollisuus viestiä omasta suhtautumisestaan ottelun tapahtumiin ja samalla tartuttaa viestiä läsnäoleviin empatiakykyisiin pelaajiin.

Jos mä näen sellaisia asioita, mitkä mielestäni on vaaraksi joukkueelle välinpitämättömyydestä johtuen, niin se negatiivinen palaute tulee lujaa ja kovaa ja siinä heti. Jos mä näen, että siellä on joku, joka todellakin tekee erinomaisia suorituksia, esimerkiksi uhrautamalla, esimerkiksi blokkaamalla jotain laukauksia tai menee taklauksen alle, tekee pelin, niin se kehu ja kannustus tulee myöskin heti vaihtoitiossa. Eli mä elän hyvin paljon siinä sykkeessä. – valmentaja, Liiga

Mutta kyllä mä yritän siinä pelin aikana olla. Siinä ei voi liian rauhallinen olla, koska sitten taas pelaajat ihmettelevät, että tuo ei sano mihinkään mitään. Ja totta kai siihen vaikuttaa myös se, että miten oma peli menee. Jos se ei toimi ja muuta, niin siinä melloo enemmän. Sinne kentälle on sinänsä turha huutaa, koska se huuto on aina hiukan myöhässä ja näin. Mutta että siinä niillä penkillä oleville pelaajille pyrkii pitämään helvetinmoista kapelia välillä ja huutaa. – valmentaja, Mestis

Ulkopuolisen tarkastelijan silmissä jääkiekkjoukkueen toiminta voi pelinai- kaisesti näyttää sellaiselta, jossa valmentaja yksipuolisesti ja paikoin kovaäänisesti vaatii ja pelaajat alistuvasti pyrkivät toteuttamaan valmentajansa vaatimuksia. Toimintatavat eivät kuitenkaan ole välttämättä niin yksipuolisesti rakennetut kuin ensi alkuun voisi ajatella. Sen sijaan myös toimintaolosuhteet ja pelaajat osallistuvat todellisuuden rakentamiseen. Jos jäähallin pelinaikaiset olosuhteet ovat osaltaan vaikuttamassa yksilöiden välisen kommunikoinnin muotoon, oma vaikutuksensa on myös pelaajilta vaadittavalla pelinaikaisen kehollisen olemisen tilalla. Työskentelyynsä keskittyneet pelaajat eivät ole valmiita ja välttämättä halukkaitakaan vastaanottamaan sisällöllisesti monipuolisia viestejä. Kävin alla olevan keskustelun liigapelaajan kanssa siitä, millaiseksi ottelutapahtuman aikainen kommunikointi hänen kokemuksistaan käsin muotoutuu.

H: Mutta mä meinasin sitä juuri, että tavallaan, että ettekö te kaikki halua kuitenkin sitä samaa, te haluatte kaikki voittoa pelejä ja vaik-

ka mestaruuden ja muuta ja jos valmentaja onkin mukava ja se ei huuda, niin mikä se ongelma on?

P: Olisihan se kaikista paras asia, mutta valmentaja voi olla mukava jos se huutaakin.

H: Joo

P: Että eihän sun tarvitse huutaa aina, että sä olet paska, että siellä voi huutaa sillä tavalla oikeinkin, se että herätellä sillä tavalla oikeassa kohtaa, että nyt sun täytyy tehdä näin ja näin. Voihan se...

H: Viittaatko sä sitten enemmän siihen, että se tavallaan välittää siitä, että se elää siinä enemmän...

P: Niin, niin.

H: ... jos että ei kaikki kuule että se huutaa, jos se ei huuda ollenkaan ja on semmoinen rauhallinen, niin tuleeko siitä sitten semmoinen olo, että eihän toi edes välitä?

P: Niin no just vähän niin kuin että sä voit esimerkiksi huutamalla huutaa koko joukkueelle. Jos sä rupeat huutamaan yksilöille, niin se on eri asia. Jos sä huudat että ”JÄTKÄT HERÄTYS”, niin jos sä sanot ”jätkät koittakaa nyt herätä”, niin ei se oikein...

H: Niin herätys ei tapahdu.

P: Niin ei siinä oikein tapahdu, mutta jos sä nyt, tämä on vähän eri asia jos sä potkaiset roskiksen ja huutelet että ”NYT SAATANA HERÄTKÄÄ”, niin kyllä siinä on vähän eri vaikutus siinä asialla. Mutta tuo on kyllä hyvä pointti, että onko se vaan iskostunut niin kovin meikäläiseenkin se huutaminen, että no, mulla on aina ollut.

H: Niin, niin.

P: Mä en ole tottunut mihinkään muuhun. Sitten taas [ulkomailla] ei ollut ja meni ihan päin persettä.

Kuitenkin sillä on johtajuuden kannalta olennainen merkitys, miten pelaajat suhtautuvat kehollisesti raivoamalla välitettyyn viestiin. Jääkiekkoilija ei välttämättä täydennä valmentajan raivoamista, ”nyt saatana herätkää” tai roskiksen potkimista, samalla tavoin kuin jääkiekkotapahtumaa seuraava ulkopuolinen. Kyseisen kulttuurin piirissä oleva kokee luonnollisen, ymmärrettävän teon, joka olosuhteisiin nähden on yksi mahdollinen hyväksyttävä käytäntö, kun taas ulkopuolinen voi kokea teon brutaalina omista kulttuurisista ja historiallisista lähtökohdistaan käsin. Tosin ulkopuolinen seuraaja ei olekaan pelaajalta vaadittavassa kehollisessa tilassa. Jääkiekkjoukkueen tilanteinen ottelun olosuhde, jossa pelaajat ovat keskittyneessä tilassa, kehollisesti läsnä, voi vaatia erityisen voimakasta aistillista viestiä, jotta sanoma välittyy ja vieläpä jääkiekkjoukkueen pelinaikaiselle toiminnalle soveliaan aggressiivisena.

5.5 Toimintaympäristö kehollisuutta välineellistävänä

Kun rakennetaan ymmärrystä pelaajien pelinaikaisesti kehollisesti tuottamista johtajuuskonstruktiosta, on syytä käsitellä myös pelaajien toimintaympäristöä. Toimintaympäristön käsitteellä viitataan erityisesti jääkiekkoon ammattialana. Vaikka toimintaympäristön erityispiirteet ovatkin pelinaikaisuuteen nähden ulkopuolista, sillä voi olla vaikutusta siihen, millaista kehollista olemisen tapaa pelaajat jäällä arvostavat ja siten mahdollisesti tavoittelevat. Kun jääkiekkokoukueen toimintaympäristö on sen ammattimaistumisen myötä tullut tietynlaiseksi, samalla lajin toimijoiden kehollisen osallistumisen tapa on saanut omia erityispiirteitään. Tämän alaluvun käsittelyssä huomioidaan erityisesti kahdenlaisia lajin ammattimaisuuden vaikutuksia. Ensiksi, kun laji on ammattimaistunut ja yhä useampi lajin parissa toimiva on alkanut saada lajin harrastamisesta elantonsa, yksilöiden välinen kilpailu on entisestään koventunut ja on ilmennyt tarvetta arvioida myös pelaajien yksilöllisiä suorituksia. Toiseksi, ammattimaisuuden seurauksena joukkueen pelinaikaista toimintaa on pyritty systematisoimaan taktisesti. Tässä alaluvussa nostetaan esiin joidenkin esimerkkien avulla, miten toimintaympäristön odotukset ja vaatimukset voivat osallistua pelaajien keskuudessaan pelin aikana yhdessä ylläpitämiin kehollisiin johtajuuskonstruktiioihin.

5.5.1 Pelin mittaamisen robotisoiva vaikutus

Ensimmäisenä toimintaympäristön tuottamana vaikutuksena käsitellään sitä, miten pelin matemaattinen mittaaminen voi vaikuttaa pelaajien pelinaikaisten kehollisten johtajuuskonstruktioiden muodostumiseen. Kun kilpaurheilussa on pakottava tarve etsiä voittajaa, päädytään mahdollisimman tarkkaan mittaukseen parhaan suorittajan todistamiseksi. Jääkiekon parissa keskeisin mittari on ottelun lopputulos: mitataan, kumpi vastakkain olleista joukkueista on tehnyt ottelun kuluessa enemmän maaleja. Enemmän maaleja tehnyt joukkue julistetaan voittajaksi ja vähemmän maaleja tehnyt joukkue häviäjäksi. Jako on hyvin erotteleva, vaikka marginaalit ovat saattaneet olla äärimmäisen pienet. Kärjistetysti ilmaistuna toinen joukkueista pääsee taivaaseen, toinen joutuu helvettiin. Tällainen suhtautuminen numeerisiin kriteereihin selvitettäviin voittajaan ja häviäjään pitää lajin toimijoiden keskuudessa yllä selkeää jakoa johtavien ja perässä seuraavien välillä. Lisäksi jääkiekonkaltaisten lajien toimijat oppivat jo nuorena, että suorituksen menestyksekkyyden arvioinnissa kehon aistimuksille ja kokemuksille ei anneta sijaa, kun suorituksen esteettisillä arvoilla ei voittajan ja häviäjän välisessä jaossa ole mitään osuutta (Arnold 1990).

Jääkiekon lajin ammattimaistuminen Suomessa on tuonut mukanaan vakavamman suhtautumisen valmentamiseen ja valmentautumiseen. Ammattimais-

tuminen on luonut ammattialalle tarvetta lisätietoon pelaajista ja pelaamisesta ja sen myötä yhä tarkempiin mittaus- ja havainnointivälineisiin. Jo pitkään tilastoitujen maalintekijöiden ja -syöttäjien rinnalle on tullut monenlaisia, peliä yhä pienempiin osiin pilkkovia mitattavia asioita⁵⁴. Lisäksi monet näistä mittareista mittaavat yksilöllistä suorittamista, vaikka kyse on joukkuelajista. Urheilu-suorituksen mittaamisen ohella pelaajien fysiologisen suorituskyvyn mittaaminen osana yksilöiden harjoittamista on entistä tavanomaisempaa. Eräs liigavalmentaja viittasi tähän ilmiöön haastattelussa mainitsemalla, miten ”*ehkä täällä vähän ylivalmennetaan. Ja näin ollen tästä on tehty vähän liian tieteellinen laji jossain mielessä.*” Kun urheilun suoritusta mitataan, tavoitetaan urheilun suorituksen ulkoisesti välittyvä arvo. Tällaisin menetelmin ei saavuteta sitä todellisuutta, jonka urheilija tai valmentaja itse kehollisesti kokee⁵⁵. Nykyinen mittaaminen kertoisi todellisuudesta hyvin tarkasti, jos urheilijat tai valmentajat olisivat robotteja, tai kuten Parviainen (2006, 72–74) toteaa, ruumiita, joista voidaan tuottaa tietoa ulkoa käsin matemaattisesti mittaamalla⁵⁶. Numeeriseen mittaamiseen luottamalla rakennetaan valtaa yli mitattujen, pelaajien.

On se median tai valmentajan tai kenen silmissä vaan, niin se aina on suoraan verrattuna, että jos ei tehoja tule, sä olet huono, jos tulee tehoja, sä olet hyvä. – pelaaja, Liiga

Tällainen usko pelaajan kokemuksellisuuden ulkopuolelta saavutettavaan tietoon todellisuudesta vahvistaa yksilön rinnastusta robottiin, välineellistettyyn ruumiiseen, jonka sisäinen maailma on merkityksetön. Pelaaja kuitenkin kokee

⁵⁴ Liigassa ja Mestiksessä tilastoidaan maalien, maalisyöttöjen ja rangaistusminuuttien lisäksi +/- -tilastoa (oman joukkueen tekemien ja vastustajajoukkueen tekemien maalien erotus, kun pelaaja on ollut jäällä), pelaajan tekemiä ylivoimamaaleja, alivoimamaaleja, voittomaaleja, laukauksien kokonaismäärää, laukauksien maalitehokkuusprosenttia ja peliaikaa. Lisäksi tilastointia voidaan erotella sen mukaan, miten pelaaja on suoriutunut erityisesti kotipeleissä tai vieraspeleissä tai kotipelin ensimmäisessä, toisessa, kolmannessa tai jatkoerässä. Kun Ryyänen (2012) tarkasteli jääkiekon estetiikkaa, hän huomasi, miten merkittävässä asemassa tilastointi on osana jääkiekkokulttuuria. Vaikka tilastoinnin ihannointi on periamerikkalaista ja erityisesti lajin viiheistymisen vuoksi yhä enemmän näkyvää, tilastoinnin alinomaisella tarkentumisella on vaikutuksensa myös suomalaisen jääkiekkoilun kokemukseen niin penkkiurheilijan kuin jääkiekkoilijankin näkökulmasta.

⁵⁵ Tällaisesta urheilumaailman mekanistisesta ihmiskäsityksestä Jyri Puhakainen (1995) kirjoitti Suomen ensimmäisen liikuntafilosofian väitöskirjan *Kohti ihmisen valmentamista: Holistinen ihmiskäsitys ja sen heuristiikka urheiluvalmennuksen kannalta*. Puhakainen vaati vallalle urheilijan ymmärtämistä, ei ainoastaan fyysisenä, vaan myös psyykkisenä, sosiaalisena ja situationaalisenä olentona. Hänen mukaansa urheilijan suorittaminen nähdään tyypillisesti siten, että ulkoisesti havaittava suoritus on yhtä kuin tieto suorituksesta. Tällöin ei saavuteta urheilijan aistimusta, kokemusta, ei kehollisuutta, eikä situationaalisuutta.

⁵⁶ Tämä ei tarkoita sitä, että nykyisellään suosittu mittausmenetelmät olisivat hyödyttömiä urheilulle, vaan sitä, että tällainen malli on yksinään riittämätön – myös urheilijan ja valmentajan sisäisen äänen pitäisi päästä kuuluviin.

tapahtumat omista lähtökohdistaan kehollisena ja kokemuksellisenä toimijana, ei puhtaasti rationaalisena ajattelijana, joka kykenisi aina toimimaan oikein. Pelitilanne ei näyttäyty pelaajalle samanlaisena kuin miten se näyttäytyy ulkopuoliselle. Oikea ratkaisu voi olla ihmispelaajalle erilainen kuin se olisi robottipelaajalle.

Kun lajin toimijat, myös pelaajat pelatessaan, tukeutuvat kuitenkin sellaiseen uskoon, jossa ulkoa käsin toteutettu matemaattinen mittausta ratkaisee johtajan ja seuraajan, samalla he vähentävät kehollisesti tuotettavien johtajuuskonstruktioiden vaikutusta. Kun pelaajat ovat mahdollisuuksien mukaan oppineet rationalisoimaan sen, miten peliä kannattaa pelata, jotta tulisi mahdollisimman hyvin arvoin mitatuksi, he eivät enää osaa pelata oman kehon aistimuksiin ja tuntemuksiin nojaten. Kehollisella kokemuksellisuudella ei ole paikallisten maailmassa suurta merkitystä, jos yhteisössä arvostettava ilmenee pelaajia ulkopuolelta mitattaessa. Sen sijaan keho on välineellistetty jääkiekkjoukkueen käyttöön.

5.5.2 *Rakenteen turva ja kahle*

Toisena ammattimaistuvan toimintaympäristön vaikutuksena pelinaikaiselle toiminnalle käsittelen pelaajien pelaamiseen luotua rakennetta ja sen merkitystä pelaajien kehollisille johtajuuskonstruktiolle. Ammattimaisessa jääkiekon joukkuepelissä pelaajien yhteispeliä pyritään auttamaan siten, että luodaan ennakkoon jonkinlainen yhteinen mahdollisimman laajalle erilaisiin pelitilanteisiin ulottuva pelaamisen tapa. Oman joukkueen peliin luodaan rakennetta, jonka kaikki pelaajat omassa kehollisessa toiminnassaan mahdollisimman hyvin osaisivat ottaa huomioon. Kutsun rakennetta tässä yhteydessä pelitaktiikaksi⁵⁷. Olen tunnistanut sekä haastatteluaikaineni keskusteluista että havainnointiaikaineni, että pelaajat ja valmentajat antavat taktiikalle suuren merkityksen siinä, miten pelaajien peli toteutuu. Seuraavassa pohdin, mitä vaikutusta ennakkoon luodulla taktiikalla voi nähdä olevan pelaajien keholliseen tilaan pelinaikaisesti ja miten sen voi nähdä vaikuttavan pelinaikaisiin kehollisiin johtajuuskonstruktiioihin.

Pelitaktiikan taustalta voi tunnistaa uskon siihen, että nopeatempoisessa lajisessa, kuten jääkiekossa, voidaan ennakkoon sopimalla jouheuttaa oman kentällä olevan yksikön yhteistoimintaa. Ennen kaikkea taktiikka vaikuttaa luovan turvaa, kun pelaajalla on äkillisesti ilmenevässä tilanteessa sovittuna mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja, joista hän valitsee mielestään tilanteisesti sopivan.

Antaa se turvaa. – pelaaja, Liiga

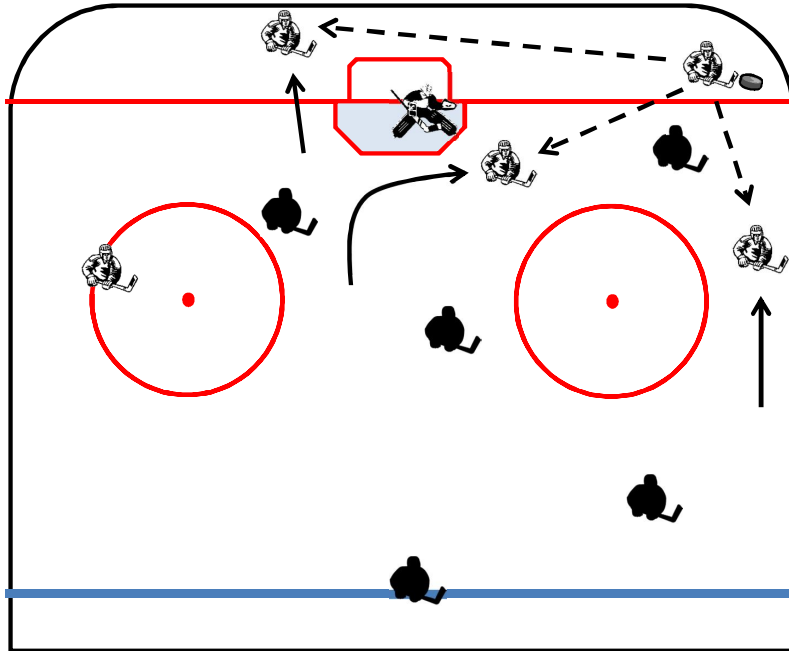
⁵⁷ Käytän tämän tutkimuksen yhteydessä taktiikan käsitettä melko väljästi. Tässä tapauksessa haluan ymmärtää sillä kaikenlaisen joukkueen, valmentajien ja pelaajien, kesken ennakkoon sovitun joukon tapoja pelata ja ymmärtää peliä.

No kyllä mä uskon, että se helpottaa kaikkien peliä. – pelaaja, Liiga

Pelikirja helpottaa, kun tietää suurin piirtein, mitä pitäisi tehdä. Valmentaja ei kuitenkaan pysty tarkkaan ohjeistamaan, miten pelaajan pitäisi pelata. – pelaaja, Liiga

Pelitaktiikan arvostus tuli näkyväksi myös havainnointijaksojeni aikana, kun monet havainnoimani joukkueen jääharjoitteet laadittiin palvelemaan taktiikan kehollista sisäistämistä. Esimerkiksi havainnoimani joukkueen valmentaja kommentoi haastattelussa taktiikan jokapäiväistä näkymistä joukkueen toiminnassa siten, ”että jokaiseen pelitilanteeseen, mikä mä haluan, että on organisoitu esimerkiksi mun tavalla, täytyy löytyä harjoitteet ja niitä hinkataan ja käydään läpi.” Havainnollistan seuraavassa yksityiskohtaisella esimerkillä, mitä joukkueen taktiikka voi sisältää ja miten sillä pyritään vaikuttamaan pelaajien peliin. En pyri kuvaamaan esimerkillä täsmälleen sellaista pelin tapaa, jota havainnoimani joukkue keskuudessaan sopi, vaan ennemmin esimerkki pyrkii valottamaan yleisemmin sitä, minkä luonteisia asioita pelitaktiikan sopimisella voidaan tavoitella.

Kun puhutaan taktiikasta ja sen tilanteisesta toteuttamisesta, ollaan keskustelemassa siitä, miten voidaan ennustaa tulevia ottelunaikaisia tapahtumia. Kun vasen puolustaja saa kiekon oman kenttäalueen kulmauksessa, voi esimerkiksi olla sovittuna, että oikea puolustaja tarjoaa kiekolliselle pelaajalle syöttöpaikkaa oman maalin taakse. Samaisessa tilanteessa keskushyökkääjä tarjoaa syöttöpaikan oman alueen keskustaan muutaman metrin päähän kiekollisesta. Edelleen kiekollisen puolen laitahyökkääjä tarjoaa syöttöpaikan kiekollisen puolen laitaan. Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan tällaista ideaa. Kuviossa valkoiset pelaajat ovat kiekollinen joukkue, joka avaa peliä omasta kenttäpäädyistä. Kokomustat muodostavat kiekkoa hyökkäysalueellaan riistävän joukkueen. Nuolet osoittavat valkoisen joukkueen pelaajien yllämainittuja liikeratoja. Katkonuolet osoittavat kiekollisen pelaajan ennakkoon suunniteltuja mahdollisia syöttölinjoja.



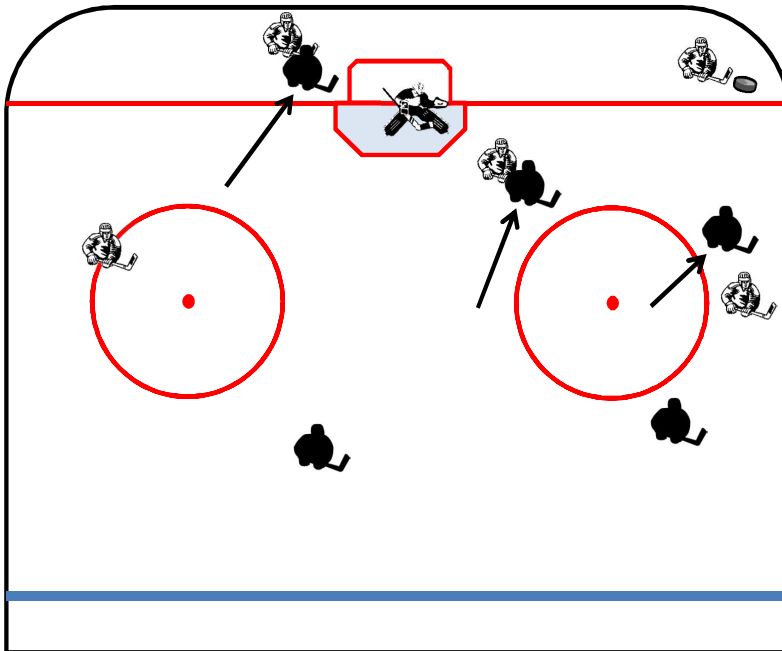
Kuvio 3 Havainnollistus taktiikan pelaajia avustavasta roolista

Tällä tavoin ennakkoon laadittua taktiikkaa noudattamalla voidaan luoda turvaa nopeavauhtisen pelitilanteen aikana tehtäviin päätöksiin. Jos kiekon oman alueen kulmasta noutavalla pelaajalla on kiire, esimerkiksi vastustajan karvaava pelaaja on lähietäisyydellä, kiekkoa noutavalla on jo kiekon tavoittaessaan tiettyjä ratkaisuvaihtoehtoja käsillä. Nopea vilkaisu tilaan, jossa hän olettaa oman pelaajan olevan, riittää päätöksentekoon. Taktiikkaan perustuvassa ennakkoon toteutettavassa harjoittelussa pelaajan keholliseen tilaan, jääkiekkotoimijoiden mukaan ”*selkärankaan*”, rakennetaan kokemuksia vastaavankaltaisista tilanteista, jotta pelitilanteessa oikea ratkaisu syntyy kehon automaatioissa⁵⁸. Kun pelaaja on

⁵⁸ Ohjeistus ja sen etukäteinen harjoittelu auttavat monista yksilöistä koostuvaa joukkoa organisoitumaan kiireessä mahdollisimman soveliaasti. Samankaltaista järjestäytyneisyyttä voi tunnistaa myös muiden alojen organisaatioissa. Esimerkkeinä ammattialoista, joissa joukolla yksilöitä on yhteinen tehtävä, käyvät sairaalan hätäyksikkö (Klein ym. 2006), armeija (Wong, Bliese & McGurk 2003), palokunta (Bigley & Roberts 2001) ja musiikkiorkesteri (Koivunen 2003; 2007; Barrett 2006). Kaikkien näiden esimerkkien toimintaympäristöistä on tunnistettavissa samanlaisia piirteitä. Erityistä on, että toimintojen täytyy tapahtua nopeasti ja vielä toisiinsa nähden harmonisesti. Seuraavan on täydennettävä soveliaasti edellistä, kun samanaikaisesti valmistaudutaan tulevaan.

lukemattomien harjoitustilanteiden jäljiltä opetettu reagoimaan kehollisesti tietyl-
lä tavalla tiettyihin ärsykkeisiin, taktiikanmukainen toivottu teko syntyy pelitilan-
teessa vaistomaisesti.

Kun jääkiekon pelissä kentällä on myös vastustaja, jonka liikkeitä on vaikea
ennustaa, tulee pohdittavaksi missä määrin ennalta suunniteltuun taktiikkaan voi-
daan tukeutua. Alla olevassa kuviossa vastustaja on peittänyt kiekollisen joukku-
een suunnitellut, edellisessä kuviossa havainnollistetut, syöttövaihtoehdot ja siten
aiheuttanut tilanteen, jossa kiekollinen pelaaja ei voikaan toteuttaa enakkoon
sovitun mukaan.



Kuvio 4 Havainnollistus taktiikan pelaajia kahlitsevasta roolista

Taktiikka on teoreettinen malli siitä, mitä tapahtuisi, jos asiat menisivät niin
kuin etukäteen on ennakoitu ja jos pelaajat olisivat kokemuksettomia ja tunteet-
tomia robotteja. Taktiikka vastaa staattista rakennetta, jossa ei voida huomioida
kaikkea inhimillisten toimijoiden läsnäolollaan mukanaan tuomaa. Jääkiekossa
taktiikan eräänä keskeisenä ideana on auttaa ongelmatilanteiden ratkaisussa, mut-
ta toisaalta se rajoittaa mielekkäiden ratkaisujen määrää. Kun taktiikka on vain
teoreettinen malli ja voi kattaa vain rajallisen määrän yksityiskohtaisia tilanteita,

paljon pelin toteuttamisesta jää pelaajan oman rationaalisen harkinnan ja toisaalta ehkä vielä voimakkaammin intuitiivisen reagoinnin varaan⁵⁹. Vaikka yhtäältä voi tunnistaa taktiikan, rakenteen avun pelaajien kehollisesti intuitiiviseen pelaamiseen, toisaalta taktiikan, rakenteen korostaminen voi kahlita pelaajan mahdollisuuksia muodostaa omassa kehollisuudessaan rakennettuja kokemuksia. Ennakkoon suunniteltu (kehon ulkopuolelta annetut käskyt keholle) dominoi ennustamattomasti toteutuvaa (kehonsisäiset kokemukset). Vaikka sekä valmentajat että pelaajat korostivat puheissaan taktiikan merkitystä joukkueen pelaamisessa, seuraava sitaatti toimii vihjeenä siitä, miten toisaalta taktiikan ongelmatkin tunnustetaan.

Mutta eihän se tarkoita sitä, että se olisi joku resepti tai raamatun tekstiä, mutta se on se perusasia, että kaikki viisi tietää, että kun tuolla on tuolla kiekko, mihin mun pitää mennä. Mutta eihän se tarkoita, että tämän pitää nyt mennä just niin kuin mitä me ollaan harjoiteltu, voihan se mennäkin vittu näin ja mennä näin, jos se tuottaa tuloksia. Niin kyllä siinä on, yritetty antaa että nämä on ne perusasiat, mutta vittu käytä kumminkin pelisilmää, ajattele itse, ajattele ajattele ajattele, luo sitä peliä. – valmentaja, Liiga

Edellä oleva valmentajan lausuma kaipaa pinnallisten käsitteiden taakse ulottuvaa tulkintaa, kun hektisen pelin kuluessa mielellinen pohdinta, ajattelu, on pelaajille vain rajallisesti mahdollista. Sen sijaan että ajattelu tarkoittaisi yksilöllisen mielen rationalisointia, se voisikin viitata odotuksiin siitä, miten pelaaja rakenteen noudattamisen ohella tukeutuisi ajoittain omaan keholliseen intuitioon.

Ammattimaisuus, joka ilmenee osin ennakkoon suunniteltuna ja sen mukaisesti ohjattuna harjoitteluna ja pelaamisena, rajoittaa pelaajien kehollista aistimista. Ammattimaisuus luo painetta kahlita kehossa luonnollisesti opittua ja ilmenevää pelaamista. Luonnollisuuden kahlitseminen aiheuttaa kehon välineellistämistä: pelaajat eivät voi tai osaa tukeutua kehon aistimuksiin ja tuntemuksiin, kun kehon toimien oikeellisuutta arvioidaan kehon ulkopuolelta. Jääkiekkomaailman viime vuosien ammattimaisuuden korostuneisuus heijastuu pelaajan pelinaikaisiin tilanteisiin arvioihin, kun hän tilanteita pelin aikana ratkoo. Ammattimaisuuden taktiikan myötä luoma systematiikka rakentaa pelaajalle syyt pyrkiä pelin

⁵⁹ Tutkimuskirjallisuudesta on löydettävissä paljon keskustelua siitä, miten intuitiivinen toiminta ja luovuus kaipaavat rakennetta, jotta ne voisivat ilmetä soveliaasti (Klein ym. 2006; Bigley & Roberts 2001). Kirjallisuus, joka tukee tämänkaltaista ajattelua, on illustroinut esimerkiksi jazz-orkesterista, jonka toiminnassa jokin tausta, intensiteetti ja rytmi antavat soloisteille mahdollisuuden luoda luovaa taidetta (Barrett 2006).

mielelliseen rationalisointiin, joka voi hektisen pelin edetessä tuottaa ongelmia, kuten seuraavasta pelaajan puheesta on aistittavissa.

H: ...Oletko sä miettinyt, että miten se voi näyttää se, että (pelaaja) yrittää ihan liikaa, niin näyttää siltä, että ei se (pelaaja) teekkään mitään? Jos sä ajattelet, että yrittää liikaa, niin sittenhän sen voisi kuvitella, että sitten se sähisee. Mutta silti se näyttää katsojalle sellaiselta...

P: Mä luulen, että se yrittäminen, siis siinä vaiheessa, niin se yrittäminen ajattelemisen menee yli. Että sä koko ajan, no aina sanotaan niin kuin ylipelaat, mutta... Että ei se aina se yliyrittäminen ei ole mun mielestä sitä, että sä vaan menet joka paikkaan siellä täysillä. Vaan että sä myös täällä pään sisällä sä ylyirität niin sanotusti, että sä mieluummin ”mä nyt jään tähän taakse, ettei nyt tapahdu välttämättä mitään pahaa”. Ja silloinhan...

H: Niin että tavallaan, ...että aina ennemmin varmistaa?

P: Niin just näin se menee, ja aletaan vaan... Ei pelata onnistumisia, vaan pelataan sen takia, ettei nyt tekisi mitään virhettä ainaakaan itse.

Tulkitsen pelaajan puhuvan siitä tunteesta, mikä syntyy, kun pelaaja on epävarma, pystyykö hän noudattamaan oman joukkueen pelisuunnitelmaa. Kun pelaaja tuntee kehossaan pelaamisen luontuvan, hän ei pelin tiimellyksessä pysähdy pohtimaan eri valintojaan, vaan reaktiot pelitilanteisiin syntyvät kehon tuntemuksissa, selkärangassa, kuten jääkiekkoilijat sanovat. Sen sijaan jos pelaaja kokee olonsa kehollisesti epävarmaksi esimerkiksi aikaisempien epäonnistumisten myötä, pelaaja voi joutua tietoisesti harkitsemaan, miten tilanteen ratkaisisi. Edellisessä sitaatissa pelaaja käsitteellisesti ilmiön ylipelaamiseksi. Seuraavassa pelaaja on huomioinut vastaavankaltaisen liiallisen pelin mielellisen rationalisoinnin ongelman ilmenevän, kun pelisuunnitelman tuottama ohjeistus on liian monimutkainen.

Se on kanssa, että jos sä yrität liian monimutkaista ja liian kontrolloitua taktiikkaa tehdä, niin se peli hidastuu ja jokainen joutuu ajattelemaan hirveästi ja sitten se ajattelu taas sitten heijastuu siihen peliin. – pelaaja, Liiga

Jos pelaajat ja valmentajat korostavat taktiikan merkitystä osana ammattimaisuutta jääkiekkoa, pelaajien pelinaikaisia tekoja arvioidaan yhä enemmän suhteessa taktiikan mukaisiin odotuksiin. Kehon tuntemuksissa rakentuva johtajuuden kokemus syntyy suhteessa välineellistettyyn kehoon opetettuun toimintamall-

liin. Tässä jaksossa käsitellyn kaltainen taktiikan korostaminen painottaa yhteisölle lisäarvoa tuottavien pelinaikaisten tekojen arvioinnissa mielellistä rationalisointia. Kun taktiikka korostuu, on vaarana, että pelaajien omaan pelinaikaiseen kehollisuuteensa pohjaavat johtajuuskonstruktiot eivät pääse esiin.

5.6 Yhteenveto ja kehollisten johtajuuskonstruktioiden yhteys johtajuusdiskursseihin

5.6.1 Pelin keholliset johtajuuskonstruktiot

Luvussa 5 on tarkasteltu jääkiekkjoukkueen pelinaikaisia kehollisia johtajuuskonstruktiota. Niitä on lähestytty neljän tutkimusaineistosta tunnistetun erilaisen mekanismin kautta. Yksilöön samaistuminen, yhteisöön osallistuminen, valmentaja kehollisuuden kaitsijana ja toimintaympäristö kehollisuutta välineellistävänä ovat alajaksoineen vedetty yhteen seuraavaan kuvioon 5.



Kuvio 5 Pelin kehollisten johtajuuskonstruktioiden neljä mekanismia

Ensimmäisessä, yksilöön samaistumisen, osassa keskityttiin sellaiseen kehollisen johtajuuden konstruointiin, jossa pelaajat toistensa tekoihin samaistumalla

pystyvät asettumaan toisen keholliseen tilaan ja sen varassa kykenevät tekemään aistinvaraisia arvioita johtajuuskokemuksen rakentumisesta. Kehollista johtajuutta rakennettiin samaistumisessa toisen fyysiseen kokoon, kontaktipelin tunteuksiin, tunnekuohujen hallintaan ja kamppailun tasa-arvoisuuden aistimuksiin. Toisessa, yhteisöön osallistumisen, osassa keskityttiin siihen, miten pelaajat tulevat kehollisesti osallisiksi yhteispelistä ja miten he kehollisuksiensa vuorovaikutuksessa konstruoivat kehollista johtajuutta. Kehollista johtajuutta rakennettiin olemalla läsnä, osallistumalla syöttelyyn dialogiin ja nousemalla pelin kriittisillä hetkillä yhteisön sankariksi. Luvun kolmannessa osassa käsiteltiin sitä, miten valmentajan läsnäolo on mukana ylläpitämässä tietynlaisia johtajuuden kehollisia kokemuksia, vaikka valmentaja ei peliin jäällä osallistukaan. Pelaajien peluutus ja soveliaan tunnelman luominen vaihtoehtoon ovat valmentajan tehtäviä, joita valmentajien pelinaikaisesti odotetaan tekevän. Luvun kuluessa tunnistettiin, miten näiden tehtäviensä kautta valmentaja myös pystyy pitämään tietynlaisia pelinaikaisia kehollisia johtajuuden rakennelmia yllä. Neljännen tutkimuksessa tunnistetun pelinaikaista kehollista johtajuutta konstruoivan mekanismin, toimintaympäristön kehollisuuden välineellistyneen, käsittelyssä argumentoitiin, miten pelin mittaamisella ja taktiikan tärkeyttä ylläpitämällä vaikutetaan odotuksiin pelinaikaisista teoista ja siten samalla puututaan toimijoiden kehollisiin kokemuksiin.

Seuraavassa pohditaan, miltä osin todetut keholliset johtajuuskonstruktiot ovat osallisena yleisempien, luvussa 4 paikallisten puheeseen painottuen rakennettujen, johtajuusdiskurssien ylläpidossa. Onko tunnistettavissa, että jotkin diskurssista ilmenevät erityisen ylläpidettyinä johtuen siitä, että peliä pelataan ja että pelaajat tekevät sitä keskenään ilman valmentajaa? Entä onko tunnistettavissa, miten valmentajat huolimatta siitä, etteivät osallistu pelin pelaamiseen, vaikuttavat joidenkin diskurssien ylläpitoon myös pelinaikaisesti? Entä miten lajin ammattimaistuvan toimintaympäristön voi nähdä vaikuttavan pelinaikaisesti joidenkin jääkiekkjoukkueen johtajuusdiskurssien ylläpysymiseen?

5.6.2 Pelin ylläpitämät johtajuusdiskurssit

Jääkiekkjoukkueessa tilanteittain ilmenevä johtajuustodellisuus on työssä esiteltyjen johtajuusdiskurssien kautta rakentuvaa. Maskuliinisuuden, sankarillisuuden, kontrolloinnin, kollektiivisuuden ja välittämisen diskurssit ovat kukin samanaikaisesti vaikuttamassa todellisuuden sosiaaliseen muodostumiseen. Kuitenkin joukkueen johtajuusdiskurssien muodostama kokonaisuus on jatkuvan sosiaalisen toiminnan kaiken aikaa muutoksessa oleva tulos. Vaikka väitän näiden viiden diskurssin olevan olennaisia jääkiekkjoukkueen johtajuusdiskurssija, johtajuuden muotoa ei voi nähdä pysyväisenä. Jääkiekkjoukkueen käytännöissä

kutakin näistä diskursseista ylläpidetään ja rakennetaan uudelleen kaiken aikaa, jolloin diskurssien keskinäiset painoarvot voivat muuttua ja siten myös kokonaisuuden muoto muuttuu tilanteisesti alinomaan. Tilanteisella olosuhteella on huomattava merkitys siinä, minkälainen toiminta rakentaa johtajuuden kokemusta kulloinkin. Tämä tarkoittaa sitä, että itsenäisinä ja teoista rajattuina puheessa tuotetut diskurssit heijastelevat vain rajallista osaa jääkiekkjoukkueen johtajuudesta, jolloin diskurssien piirteiden ja ylläpysymisen ymmärtämiseksi on täytynyt paneutua myös johtajuuden kehollisiin muotoihin.

Tämän tutkimuksen tuloksena on näyttäytynyt, että jotkin johtajuusdiskursseista ovat erityisen läsnäolevia paikallisessa toimintaympäristössä johtuen pelaajien pelinaikaisesta kehollisuutta painottavasta todellisuudesta. Jääkiekon toimintaolosuhteista pelin pelaamisen läsnäolo korostaa erityisesti maskuliinisuuden, kollektiivisuuden ja välittämisen diskursseja. Nämä kolme diskurssia tulevat pidetyiksi yllä erityisesti sellaisissa teoissa, joita olen kuvannut luvun 5 alaluvuissa *yksilöön samaistuminen* ja *yhteisöön osallistuminen*. Maskuliinisuuden johtajuusdiskurssi välittyy voimakkaimmin jaksoissa *koko kokemuksena*, *kontaktipelin herruus* ja *tunnekuohujen hallitseminen*. Alaluvussa *Valmentaja kehollisuuden kaitsijana* kuvataan sitä, miten valmentaja on osallisena maskuliinisuuden diskurssin ylläpidossa myös pelinaikaisesti, vaikka ei pelin pelaamiseen kykenekään osallistumaan. Kollektiivisuuden johtajuusdiskurssin voi puolestaan tunnistaa erityisesti jaksoista *läsnäolon arvostus* ja *syöttelyn dialogi* sekä osin myös jaksosta *maalintekijän aura*. Välittämisen johtajuusdiskurssi käy ilmi jaksoista *kaksintaistelun tasa-arvoisuus*, *läsnäolon arvostus* ja *syöttelyn dialogi*.

Johtajuusdiskursseista sankarillisuus ja kontrollointi ovat pelinaikaisesti tunnistettavissa ja siten peli ja sen pelaaminen ovat myös näitä diskursseja ylläpitämissä, mutta näiden kahden viimeksi mainitun johtajuusdiskurssin olemassaolon voi perustellen väittää juontuvan toisenlaisista kuin pelaajien keskuudessa tuotetun pelin olosuhteista. Sankarillisuuden diskurssin voi tunnistaa pilkehtivän myös pelaajien keskuudessaan rakentamassa johtajuudessa, kun yksilöllinen sankarillisuus on arvossa *maalintekijän auran* jaksossa. Tässä luvussa argumentoidaan, että sankarillisuus on kuitenkin pääosin pelaajien ja heidän pelinsä ulkopuolelta rakennettua, kuten sen muodostumista kuvataan alaluvuissa *valmentaja kehollisuuden kaitsijana* ja *toimintaympäristö kehollisuutta välineellistävänä*. Kontrolloinnin johtajuusdiskurssi on puolestaan tässä tutkimuksessa käsitellyn perusteella vahvasti jääkiekon ammattimaistumisen ja viiheistymisen eli pelaajien pelin ulkopuolisen seurausta, kuten ajatusta alaluvussa *toimintaympäristö kehollisuutta välineellistävänä* rakennetaan. Seuraavassa taulukossa 4 koostetaan yhteen yllä esitettyä. Taulukon jälkeen paneudutaan tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin tässä luvussa esitelyjen kehollisten johtajuuskonstruktioiden yhteyttä yleisempiin johtajuusdiskursseihin kunkin diskurssin osalta erikseen.

Taulukko 4 Kehollisten johtajuuskonstruktioiden mekanismien osallisuus diskurssien ylläpidossa

Diskurssi	Kehollisen konstruoinnin mekanismit	
Maskuliinisuus	Yksilöön samaistuminen <ul style="list-style-type: none"> • Koko kokemuksena • Kontaktipelin herruus • Tunnekuohujen hallitseminen Valmentaja kehollisuuden kaitsijana	Pääosin pelaajien keskuudessaan pelin olosuhteissa rakentamaa
Kollektiivisuus	Yhteisöön osallistuminen <ul style="list-style-type: none"> • Läsnäolon arvostus • Syöttelyn dialogi • Maalintekijän aura (osin) 	
Välittäminen	Yksilöön samaistuminen <ul style="list-style-type: none"> • Kaksintaistelun tasa-arvoisuus Yhteisöön osallistuminen <ul style="list-style-type: none"> • Läsnäolon arvostus • Syöttelyn dialogi 	
Sankarillisuus	Valmentaja kehollisuuden kaitsijana Toimintaympäristö kehollisuutta välineellistävänä <ul style="list-style-type: none"> • Pelin mittaamisen robotisoiva vaikutus Yhteisöön osallistuminen <ul style="list-style-type: none"> • Maalintekijän aura (osin) 	Pääosin pelaajien ja heidän pelaamisensa ulkopuolelta rakennettua
Kontrollointi	Toimintaympäristö kehollisuutta välineellistävänä <ul style="list-style-type: none"> • Pelin mittaamisen robotisoiva vaikutus • Rakenteen turva ja kahle 	

Maskuliinisuus ei toimisi yhtä ilmeisenä johtajuusdiskurssina jääkiekkoyoukueen maailmassa, mikäli toimintaolosuhteista poistettaisiin pelin pelaaminen. Osaksi pelaamista kuuluvat voimakkaat taklaukset ja toisinaan ilmenevä väkivalta, tai edes näiden uhka, pitävät jääkiekkoyhteisön johtajuuden maskuliinisuutta yllä. Jos peliin kuuluvina osina taklaukset ja tappelut poistettaisiin jääkiekkoyhteisöstä, kokemus lajista muuttuisi radikaalisti ei-maskuliinisemmaksi.

Kun pelaajat osana miehistä voimainkoitostaan kamppailevat, painivat, tönivät ja taklaavat sääntöjen sallimissa rajoissa ja joskus niiden rajoilla, epäonnimmat pelaajat voivat loukkaantua tai jopa vammautua. Kun pelaajat tunnistavat jääkiekon kontaktipelin lajiluonteen ja osallistuvat peliin sen ehdoilla, he samalla antavat hyväksyntänsä näille mahdollisille fyysisen kamppailun toisinaan tuottamille ikäville sattumuksille. Darwinistisuuden maskuliinisessa hengessä pelin pariin jäävät ne, jotka tällaisissa olosuhteissa sietävät uhkakuvien toteutumisen mahdollisuudet ja menestyvät niiden läsnäolosta huolimatta.

Every day the players engage in a highly demanding physical competition; thousands of screaming fans celebrate that competition, reinforcing the players' successes and failures and, hence, publicly validating their performance as men. By simply fulfilling their occupational demands, the players are embodying specific qualities of one form of masculinity and establishing, at least esoterically, their male worth. (Robidoux 2001, 129)

Kun alituisen kontaktin ja kilpailun jääkiekossa pelaajat kokevat tappion hetkellä turhautumista ja tuskastumista, tunteet kuohuvat ja peli ei aina pysy sääntöjen mukaisena. Sääntöjen rikkominen saattaa toisinaan olla myös tietoista tunnustelua siitä, mihin sallittujen tekojen raja on vedetty. Koetellaan, saisiko vastustajaa kohdella vielä hieman kovakouraisemmin. Kuten urheilussa yleensä, tarvitaan puolueetonta oikeudenjakajaa ja kurinpidollisia seurauksia, jotta otteet pysyvät sekä joukkueiden välillä tasavertaisina että lajiyhteisön ja lajia kuluttavan yhteiskunnan hyväksyminä. Kurinpidollisina seurauksina jäähyt, pelikiellot ja rahalliset palkanmaksusta pidätetyt sanktiot toimivat vankilana, jonne liian aggressiivisesti käyttäytyneet ohjataan. Pelin maskuliinisuutta pidetään yllä kurinpidollisten seurausten myötä yhtäältä siinä, miten rangaistukset muistuttavat tunnekuohujen hallitsemisen arvostuksesta että toisaalta siinä, miten rangaistukset itsessään erottelevat pahat hyvistä.

Pelin pelaaminen korostaa myös koon merkitystä. Jos peliä ei enää pelattaisi, pelaajat voisivat olla fyysiseltä kooltaan pienempiä tai pelinaikaisessa kehollisessa olemuksessaan he voisivat ”isotella” vähemmän, tehdä itsestään pienempiä kuin nykyisin on tapana, jolloin maskuliinisuus ei ilmenisi lajin parista yhtä huomattavana. Pelaajat tuottavat keskinäistä sosiaalista järjestystään sekä fyysisen että koetun kehollisuuden rakentamisen prosesseissa, joissa maskuliininen koon kokemus korostuu. Jääkiekon pelin kilpailullisuus kutsuu luokseen ajoittaista tarvetta horjuttaa vastapuolen keskittymistä itse asiaan. Edellä mainitulla isottelulla on myös pelinaikaisesta kilpailullisuudesta johtuen paikallisten puheeseen heijastuvat vaikutteensa, kun pyrkimys vastustajan alistamiseen ilmenee neidittelyssä, akattelussa ja homottelussa. Tällaiselle maskuliiniselle hyökkäävyydelle ei ilmenisi tarvetta ilman pelin olosuhteita.

Valmentajat, huolimatta pelin ulkopuolisuudesta, vaikuttavat välillisesti maskuliinisuuden asteeseen pelinjohtamisellaan ja pelikokoonpanon laatimisellaan, mutta maskuliinisuus kumpuaa olennaisesti jo pelaajien pelin luonteeseen kuuluvasta kehollisesti koetusta voiton tavoittelusta, siihen johtavasta alituisesta kamppailusta ja sen tuottamien tunnekuohujen hallitsemisesta.

Mikäli jääkiekon toimintaolosuhteista voisi poistaa pelin läsnäolon, **kollektiivisuuden** johtajuusdiskurssi ei saisi nykyisellään vahvaa asemaa jääkiekkjouk-

kueen johtajuutta rakentavana elementtinä. Pelaajien osallistuminen sellaisiin olosuhteisiin, joissa he tunnistavat, miten yksin ei ole mahdollista menestyä, pitää yllä jääkiekkjoukkueen kollektiivisuutta. Jos pelin olosuhteet, joissa pelaajat joutuvat toimimaan olemalla toistensa tukena, toisiinsa nähden läsnä, poistettaisiin ja pelaajat toimisivat vain pelin ulkopuolisissa oloissa, kuten monilla muilla aloilla toimitaan, pelaajat eivät tuntisi yhtäläistä tarvetta työskennellä yhdessä, muodostaa sidettä toisiinsa ja he voisivat keskittyä edistämään vain omaa ammattilaisuraansa.

Arkipäiväisessä jääkiekon joukkuepelissä, jossa kaikki sujuu likipitään odotetusti, johtajuuden kollektiivinen rakennusprosessi ei välttämättä nouse esiin. Osin tämä johtuu Alvessonin ja Sveningssonin (2003b) artikkelissaan *The great disappearing act: Difficulties in doing leadership* rakentamasta päätelmästä, jonka mukaan johtajuuden näkymättömyys arkipäivässä on seurausta siitä, miten johtajuus perinteisesti koetaan erityisenä ja sankarillisena toimintana, ei alati läsnäolevana. Vaaditaan yksityiskohtaista paikallista ymmärrystä, jotta johtajuuden hienovaraisemmat ilmenemismuodot voidaan saavuttaa. Kun tässä työssä on upouduttu syvälle pelaajien peliin, johtajuuden kollektiivinen rakentuminen on voitu tunnistaa Ladkinin (2010, 34–54) kannustamana siitä, miten johtajuus ilmenee sen läsnäolon ja poissaolon vaihtelussa. Jaksoissa *läsnäolon arvostus* ja *syöttelyn dialogi* kuvattu kollektiivinen mielekkään joukkuepelin organisointi nousee esiin, kun pelaajat eivät ole sijoittuneet toisiinsa nähden soveliaasti tai kun syöttöpelissä osapuolten ajatukset pelin etenemisen kulusta eivät ole toisiinsa nähden riittävän yhdenmukaiset. Jopa paikallisille toimijoille tällainen arkipäiväinen kollektiivinen johtajuus tulee tunnistetuksi vasta, kun sen läsnäoloa kaivataan. Kun alituisen muutoksen dynaamisessa joukkuepelissä, jossa ennalta suunniteltuun pelaamiseen tulee väistämättä säröjä, pelaajat tulevat huomanneeksi jatkuvan tarpeen pelata relationaalisesti suhteissa toisiin. Kollektiivisuuden johtajuusdiskurssi korostuu pelin olosuhteissa, joissa kaikkien on ”tässä ja nyt” täydennettävä kaikkia toisia soveliaalla tavalla.

Kollektiivisen johtajuusdiskurssin pelinaikainen ilmeneminen jonkin puuttuessa havainnollistuu myös suhteessa joukkueen maalivahdin ja kenttäpelaajien välillä. Jääkiekossa joukkueen maalivahdin roolia korostetaan hyvin merkittäväksi ja siten maalivahdin asemaa pidetään sankarillisena. On kuitenkin yleisesti tunnustettua, miten kenttäpelaajien suhde maalivahtiin näkyy selvästi myös pelaajien pelinaikaisissa otteissa. Jos kenttäpelaajat aistivat maalivahdin epävarmaksi, pelaajat kokevat tarvetta puolustaa maaliaan toisin, kuin jos maalivahti huokuu pelaajille varmuuttaan. Puolestaan pelaajien tarve puolustaa maaliaan tavanomaisesti poiketen vaikeuttaa heidän muiden pelin osa-alueiden toteuttamista. Maalivahtipelin hyvyys tai huonous ei ilmene ainoastaan siinä, miten hyvin maalivahti yksilöllisenä toimijana torjuu laukauksia ottelun kuluessa. Suhde maalivahdin ja kenttäpelaajien välillä korostaa erityisen selvästi pelaajien suhteissa kollektiivi-

sesti rakennettua todellisuutta, mutta vastaavanlaisia kytköksiä syntyy myös kenttäpelaajien välille. Maalivahtipelin esimerkki illustroi sitä, miten usein yksilölliseksi arvioitu hyvyys voidaankin ymmärtää kollektiivin kyvykkyytenä, mutta jonka tunnistamiseksi tarvitaan syvää ymmärrystä paikallisten pelin olosuhteista.

Kyllä se lähtee, mun mielestä se lähtee niin paljon siitä molari-, se vaikuttaa niin moneen asiaan pelaamisessa. ...puolustamiset, hyökkäämiset, molempiin. Ja kaikkiin lähtöihin ja tuo epävarmuutta sinne. Että sen huomasi heti, kun meillä on ollut lainaveskareita, se koko pelaaminen, kaikkien itseluottamus on ihan täysin eri. – pelaaja, Mestis

Kun jääkiekon joukkuepelin pelinaikaisuudessa tarve yhteistyölle syntyy pelin pelaamisen vaatimuksista, kollektiivisuuden johtajuusdiskurssissa toisiin tukeutumisen ei ole ulkoa pakotettua, vaan sisäisesti erityisesti pelaajien keskuudessa tärkeäksi tunnustettua. Pelaajat tunnistavat, miten muodostamalla siteitä toisiinsa, esimerkiksi syöttö- ja maalintekopelissä tai edellisen esimerkin mukaisessa maalivahtipelissä, vastustajan kollektiivia vastaan menestyminen tulee helpommaksi.

Pelin pelaamisen merkitystä kollektiivisuuden johtajuusdiskurssin rakentamisessa voidaan vankentaa, kun tunnistetaan, miten pelaajien toisiinsa kohdistamaa keskinäistä arvostusta rakennetaan yhdessä vietettyjen aikojen kokemuksissa. Erityisesti pelipäivinä joukkueen yhtenäistä suoritusta koetellaan. Joukkue tiivistyy vihollisvastustajan uhkaa ja pelitapahtumaa seuraavien arvostelun mahdollisuutta vastaan. Yhdessä vietettynä aikana koetut yhteiset onnistumisen ja pettymyksen tunteet rakentavat kollektiivisuutta, jota ei ilman pelin olemassaoloa pääsisi vastaavissa määrin muodostumaan. Kuten Silva ym. (2014, 299) ovat oman joukkueurheilua tarkastelevan tutkimuksensa yhteydessä todenneet, sekä voitettu että hävitty ottelu voivat rakentaa yhä tiiviimpää kollektiivisuuden tunnetta. Voitettu ottelu lisää joukkueen jäsenistön yhteisöllisyyden tunnetta, kun asetetut tavoitteet tulevat yhdessä saavutetuiksi. Hävitty ottelu puolestaan herättää joukkueen jäsenet tunnistamaan, miten toisistaan riippuvaisia he kollektiivin onnistumiseksi ovat ja miten he epäonnistumisen hetkellä kaipaavat toistensa tukea, jotta joukkue toipuisi ja oppisi kokemastaan.

...kun aletaan hommia tekemään ja painetaan punttisalilla tai lenkipolulla tai pelikentillä, missä ollaankin yhdessä. Painetaan ja hiki lentää, kaikki on ihan poikki ja jutellaan siinä. Niin kyllä mun mielestä kova työnteke on se, joka vaikuttaa siihen (yhteenkuuluvuuden tunteeseen). Ja sen jälkeen, kun tulee voittoja tai tappioita, niin yhdessä kärsitään ja iloitaan, niin se on sellainen kuitenkin. – pelaaja, Liiga

Kolmas pelin pelaamisessa kehollisesti ylläpidetty johtajuusdiskurssi on **välittäminen**. Jos sellaisen pelin pelaaminen, jossa tunnistetaan, että jokaista tarvitaan, poistettaisiin jääkiekkoyhteisön toimintaolosuhteista, poistuisi yhteisön olosuhteista myös tarve pitää toisista yhteisön jäsenistä hyvää huolta. Toisista välittäminen, huolen pitäminen on tämän tutkimuksen aineistossa näkynyt pelinaikaisesti siinä, kun pelaajat joutuvat ottamaan toisensa huomioon sijoituessaan jäällä ja osallistuessaan joukkueen syöttöpeleihin. Jos joukkueen yhteispelissä pelaajat eivät ottaisi toisiaan huomioon, yhteispeli, kuten toisiinsa nähden sijoittuminen tai syöttöpelejä, ei voisi toteutua jääkiekon joukkuelajille mielekkäällä tavalla. Kun pelaaja pelinaikaisissa kehollisissa tuntemuksissaan arvioi liikkeensä suuntaa, sijoittumistaan jäällä, hänen täytyy tehdä sitä suhteessa arvioonsa toisten pelaajien liikkeestä ja sijoittumisesta. Hän ei voi tunnistaa omaa mielekästä sijaintiaan yksilöllisistä lähtökohdista, vaan toisten tilasta välittäminen ratkaisee. Samalla tavoin syöttöpeleihin ei voi osallistua itsekkäistä viitekehyksistä käsin, vaan mielekäs syöttö tulee tunnistetuksi, kun ensin on ottanut huomioon syötön vastaanottavan pelaajan kehollisen tilan.

Välittämisen johtajuusdiskurssin voi tunnistaa pelinaikaisesti myös kaksintaitelun tasa-arvoisuuden lähtökohdista. Jääkiekkokaukalon väkivaltaisuudet, tappeleet tai kohtuuttoman kovat taklaukset, ovat seurausta moninaisista asioista. Usein syynä on tilannetaujan pettäminen, vastustajan kunnioituksen puute tai kovan pelin ihannointi. Kaukalotappeluja tai takaisinmaksun taklauseja syntyy kuitenkin myös sen vuoksi, että pelaaja on kokenut tarvetta puolustaa epätasa-arvoisesti kohdeltua pelikaveriaan. Vastustajan pelaaja on saattanut taklata epäkunnioittavasti tai lyödä mailalla oman joukkueen pelaajaa, jolloin joku pelikavereista on välitysreaktiona käynyt kunnianpalautukseen. Välittäminen ilmenee machomaailmassa nyrkiniskuina, jotka verrattuna ulkopuolisiin tarkastelijoihin voidaan ainoastaan peliin osallistuvien parissa tunnistaa sellaisina, joilla pidetään yllä yhteisön jäsenten joukkoonkuuluvuuden tunnetta.

Välittämisen johtajuusdiskurssin voimistumista pelillisen elementin myötä voi perustella myös sillä, miten suurelle yleisölle usein näkymättömiä puolustavia pelaajia osataan arvostaa joukkueen jäsenten keskuudessa. Maalintekijät, maalisyöttäjät ja voimakkaimmat taklaajat muistetaan sankaripelaajia ylläpitävässä lajia seuraavien puheessa. Sen sijaan pelaajat, jotka eivät usein tee maaleja tai anna maalisyöttöjä, vaan keskittyvät enemmän kiekonriistoihin tai laukausten ja taklausten alle uhrautumiseen, voivat olla arvostettuja vain joukkueetovereiden keskuudessa. Ehkä lähitulevaisuudessa arvokkaat kiekonriistot ja laukausten eteen heittäytymiset saadaan näyttävien torjuntujen ja upeiden maalien rinnalle MM-kisalähetysten tähtikimaroihin, kuten Rynänen (2012) toiveikkaasti ennustaa. Todennäköisempää kuitenkin on, että onnistuneen joukkuepelin keskeiset

rakennusosaset, kiekonriistot ja heittäytymiset, jäävät pelin olosuhteet tunnistavien pelaajien arvostamaksi.

Pelaajien pelinaikaisesta kehollisesti tuotetusta todellisuudesta voi tunnistaa **sankarillisuuden** johtajuusdiskurssin. Jääkiekon kontekstissa tuotetussa johtajuustutkimuksessa sankarillisuuden, johtajuuden yksilöllisyyttä heijastelevan luonteen ilmeneminen ei ole yllättävää. Huolimatta joistain sankarillisuutta tukevista pelin pelaamisen ominaisuuksista väitän kuitenkin, että sankarillisuus on ennemmin pelin pelaamisen ulkopuolisten olojen jääkiekkoyhteisön toimintaympäristöön rakentamaa. Esimerkiksi valmentajan pelinaikainen rooli pelaajien peluuttajana ja tunnelman luojana henkii yksilöllisyyttä korostavaa maailmaa. Kun valmentaja peluuttaa aggressiivisia pelaajia erityisesti jossain pelin vaiheessa, samalla myös muut pelaajat virittäytyvät kehossaan samansuuntaiseen pelaamisen tapaan. Valmentaja toimii sankarillisena merkityksenantajana kuitenkin pelin pelaamisen ulkopuolelta, koska hän ei voi kentällä tapahtuvaan osallistua.

Myös pelaajien kesken pelatussa pelissä ilmenee jossain määrin yksilöllisiksi tunnistettavia arvokkaaksi koettuja tekoja, kuten esimerkiksi maalinteko, jotka pitävät yllä pelinaikaista sankarillisuutta. Jääkiekon joukkuepelin luonne ei kuitenkaan ensisijaisesti tue joukkueen sisäistä erontekoa ja siten sankarillisen johtajuuden olemassaoloa, kun peli täytyy voittaa yhdessä yhteistä vihollista vastaan. Varsinkin ammattimaisiin sarjoihin osallistuvissa joukkueissa tunnistetaan, miten marginaalit joukkueiden välillä ovat sen verran pieniä, että yhteispelin merkitys korostuu ja jokaista pelaajaa tarvitaan. Maalintekeminen voidaan pelin olosuhteisiin osallistuvien joukossa kokea hetkellisenä pelinaikaisena sankaruutena, mutta joka kuitenkin yhdistetään nopeasti osaksi koko joukkueen suoritusta.

Jos maalintekijöitä ei erityisesti huomioitaisi, maaleja ja niiden tekijöitä ei tilastoitaisi, yksilöllinen sankarillisuus ei nousisi nykyisen kaltaisesti esiin. Tarkka tilastointi pilkkoo joukkueurheilulajin suorituksen yksilöllisiksi sankariteoiksi. Jääkiekkjoukkueen toimintaympäristön ammattimaistuminen ja viiheistyminen on rakentanut entistä voimakkaampaa tarvetta tilastoinnin tukemalle yksilöiden ihannoinnille. Esimerkiksi media paikallisiin toimijoihin nähden ulkopuolisena tukeutuu herkästi tilastoinnin viestimään totuuteen jääkiekkopelistä ja on siten rakentamassa lajin tähtikulttia. Samoin peliä viihteenä kuluttava suuri yleisö joutuu ilman peliä osallistumisen kokemuksia tukeutumaan näkemäänsä ja tulkitsemaan sitä peliä osallistuviin nähden toisenlaista viitekehystä, kun arvioi pelissä tapahtuvaa. Tällöin on ymmärrettävää, että mieleenpainuvimpia tekoja ovat maalilaukaukset, oivaltavat maalisyötöt ja räväkimmät taklaukset, jotka kaikki näyttävät ulkopuolisen silmissä yksilöllisinä sankaritekoina.

Kun pelaajat pelatessaan tiedostavat toimintaympäristön vaikutukset, he saattavat antaa yksilöllisyydelle huomattavaa arvoa. Sankarillisuus saa pelin pelaajien keskuudessa voimakkaan painon toimintaympäristön asettamista odotuksista, jotka kannustavat pelaajia yhä yksilöidymmän pelin mittaamisen myötä pilkko-

maan joukkueen suorituksen yksilöllisiin osiin ja vertailemaan, millaisen mitatun panoksen kukin yksilö on joukkueen suoritukseen tuottanut. Jos jääkiekkjoukkueen maailmasta poistuisi ammattilaisuus ja yksilöinä uralla kiipiminen, olisikin uskottavampaa, että on ”*ihan sama kuka maalit tekee*”, kuten pelaajat haastatte- luissa usein toteavat.

Kontrolloinnin johtajuusdiskurssi on siirtynyt jääkiekkomaailman peliin sen ulkopuolisista olosuhteista. Vaikka kontrolloinnin tarpeen voi tunnistaa pelin olosuhteista, kontrolli ei ole lähtökohtaisesti luontainen pelin tila, vaan se on toimintaympäristön tietynlaisuuden kannustamaa. Alati voimistuva tarve entistä tehokkaammalle jääkiekkoilulle on synnyttänyt uskomuksen kontrolloinnin voi- maan. Kontrolli ilmenee sekä pelaajien fysiologisia ominaisuuksia ja pelin pe- laamista mittaamalla että joukkueen pelin rakennetta systematisoimalla.

Kun yhä tarkemmin osoitetaan kunkin koneen osan tehtävä ja sen merkitys kokonaisuuden kannalta ja yhä tarkemmin valvotaan osan toteuttavan tehtävää sanellulla tavalla, pyritään ammattimaiseen ja vakavasti otettavaan systematisoi- tuun jääkiekkoon. Kun pelaajien pelinaikaista kehollisuutta tässä systematisoin- nin prosessissa kontrolloidaan, keho välineellistetään, minimoidaan riskit, jotka syntyisivät siitä, jos pelaajat tukeutuisivat omiin kehollisiin aistimuksiinsa. Luot- taminen pelaajien omaan kehollisuuteen koetaan hallitsemattomana, liian ennus- tamattomana, jotta varmistettaisiin kollektiivin toimivan yhdenmukaisesti kuin kone. Kontrolloinnin avulla onnistutaan luomaan rakennetta, joka luo turvaa tie- tynlaisten ryhmätyöskentelyn ongelmien ratkaisemiseen. Jäljelle jää kuitenkin rakenteen yksilön toiminnanvapauden ja luovuuden kahlitsevuuteen kytkeytyvä ongelma: rakenne on ennustettavaa.

Jos joukkueen pelissä tukeudutaan ennakkoon suunnitellun ja harjoitellun tak- tiikan mukaiseen peliin, peliä pelaavat osaavat odottaa oman joukkueen pelaajien tekävän eri tilanteissa ennemmin tiettyjä kuin toisia tekoja ja siten heidän on hel- pompi soveltaa omaa peliään muiden oman joukkueen pelaajien peliin. Toisaalta jos oman joukkueen pelaajat kykenevät ennustamaan tulevaa, sama on mahdol- lista myös vastustajajoukkueen pelaajille. Jos vastustaja tunnistaa, miten toinen joukkue käynnistää hyökkäyksiin lähdöt tietyin liikeradoin ja syöttöketjuin, hei- dän on mahdollista rakentaa omaan peliinsä tällaiselle toiminnalle sopiva vastine.

Tämä koko homma lähtee mun mielestä siitä, että pelaajien pitäisi ajatella. ... Kyllä koko juttu lähtee mun mielestä siitä, että... kaikil- la ei ole samanlainen pelisilmä, kaikki ei näe niitä tilanteita sillä lailla. Sen takia on niitä pelitapoja ja muita, mutta... pelihän ei koskaan ratkea mihinkään... Tai sanotaan näin, että mikään tak- tiikka ei tee maalia eikä päästä, vaan fiksut pelaajat. Että pelaajien oma ajatusmaailma, pelisilmä, reagointikyky, tällainen niin, lukea sitä peliä. Sehän sen ratkaisee. Että eihän siellä voi olla viittä ro-

bottia menossa kentällä niin kuin koutsi on sanonut ja sitten toinen koutsi sanoo, että no nyt ne tekee noin, niin tekkää te näin. Niin silloin niin peli on aina 0-0. Että pelaajan pitäisi pystyäkin ajatteleen siellä pelissä, ratkaiseen itse niitä tilanteita, löytään itse oivallisia syöttöpaikkoja, syöttövälejä, jotta pelistä tulisi sitä niin sanottua hyvännäköistä. – valmentaja, Mestis

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen tieteellinen merkitys

6.1.1 Tutkimuksen päätulokset

Organisaatiotutkimuksen parissa sosiaalisten ilmiöiden, kuten johtajuuden, relationaalinen luonne on kuluvan vuosituhannen aikana saanut yhä vahvempaa kannatusta (Uhl-Bien & Ospina 2012; Hosking 2011a; 2011b; Cunliffe 2008). Kuitenkin toistaiseksi valtaosa johtajuutta relationaalisella otteella tarkastelevista tutkimuksista on edelleen käsitteellisesti ilmiötä rakentelevia ja perustelevia. Empiirisesti kontribuoiva tutkimus on edelleen ollut niukkaa (Denis ym. 2012, 261; Crevani 2011, 216; Ospina & Foldy 2010, 294). Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu jääkiekkojoukkueen sisäistä johtajuusdynamiikkaa tavalla, jolla on tehty empiirisen kohdentumisen avulla näkyväksi, miten johtajuussuhteita toimijoiden välillä ylläpidetään ja rakennetaan jatkuvasti uudelleen tilanteisesti kontekstissaan. Johtajuussuhteen uudelleen rakentumisen prosessi relationaalisena ilmiönä käy ilmeiseksi mielellisesti ja kehollisesti tuotettujen johtajuuskonstruktioiden yhteenkietoutuneisuudessa: keholliset vaikutteet ovat värittäneet puheeseen painottuen rakennettuja diskursseja ja puheessa tuotettu on värittänyt kehollisena esitettyä johtajuustietoa. Näitä on mahdotonta erottaa toisistaan täysin. Kuitenkin menetelmällisesti jääkiekkojoukkueen toimintaympäristö kahdenlaisine olosuhteineen antaa mahdollisuuden tunnistaa tietynlaisia painotuseroja, joiden kautta erilaiset johtajuustiedon muodostumisen muodot erilaisissa olosuhteissa on tässä tutkimuksessa tehty näkyväksi. Tämän tutkimuksen erityisyys kumpuaakin siitä, miten sen parissa keskiöön nostetaan puheen varaan painottuvien diskurssien ja diskurssien kehollisen konstruoinnin välinen suhde, joka on usein sivuutettu relationaalisessa johtajuustutkimuksessa. Tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti sen kuluessa vastataan kysymykseen: *miten keholliset johtajuuskonstruktiot voivat osallistua paikallisten johtajuusdiskurssien rakentumiseen?*

Tässä käsillä olevassa tutkimuksessa on tunnistettu, miten jääkiekkojoukkueen johtajuutta pidetään yllä ja rakennetaan uudelleen viiden diskurssin, maskuliinisuuden, sankarillisuuden, kontrolloinnin, kollektiivisuuden ja välittämisen, yhteisvaikutuksessa. Samanaikaisesti tutkimuksessa on tunnistettu, miten diskurssit eivät ole keskenään yhdenvertaisia, vaan erilaisissa olosuhteissa eri johtajuusdis-

kurssit nousevat dominoivaan asemaan. Tutkimuksessa tunnistettiin neljänlaisia mekanismeja, joiden kautta johtajuutta aktiivisen toiminnan kehollisuutta korostavissa olosuhteissa konstruoidaan ja jotka ovat siten samalla mukana pitämässä yllä ja rakentamassa yhä uudelleen jääkiekkjoukkueen johtajuusdiskursseja. Yksilöön samaistuminen, yhteisöön osallistuminen, valmentaja kehollisuuden kaitsijana ja toimintaympäristö kehollisuutta välineellistävänä tuottavat yhdessä kokonaisuuden, jonka avulla pääsee käsiksi johtajuuden pelinaikaiseen rakennusprosessiin. Tämän rakennusprosessin tunnistamana pelin olosuhteissa pidetään yllä kutakin tutkimuksessa esittelystä viidestä johtajuusdiskurssista, mutta pelin olosuhteista kumpuavaksi voi tunnistaa erityisesti maskuliinisuuden, kollektiivisuuden ja välittämisen johtajuusdiskurssit. Sankarillisuuden ja kontrolloinnin johtajuusdiskurssit eivät korostuneet niinkään pelin olosuhteiden synnyttäminä. Sen sijaan aktiiviseen toimintaan valmistautumisen mielellisyyttä korostavissa olosuhteissa sankarillisuuden ja kontrolloinnin johtajuusdiskurssit nousevat dominoivaan asemaan.

Tutkimuksen erityistapauksen luonnetta vahvistaa se, miten johtajuudellista asemaa siirrellään yhdessä eri toimijaryhmille riippuen siitä, ollaanko aktiivisen toiminnan vai aktiiviseen toimintaan valmistautumisen olosuhteissa. Jääkiekkjoukkueen parissa tiedostetaan, että yhteisö tarvitsee yksilöllisiä sankareitaan, joiden uskotaan tunnistavan, ja jotka osoittavat oikeanlaiset toimintaan osallistumisen tavat ja siten kontrolloivat yhteisössä tapahtuvaa. Joidenkin pelaajien merkitys esimerkinomaisina sankareina voi välittyä joukkueyhteisön maailmassa, mutta pääosin kaukalon ulkopuolisiksi merkityksenantajiksi ja suunnannäyttäjiksi nostetaan joukkueen valmentajat. Sankarillisuuden ja kontrolloinnin diskursseihin kytkeytyviä johtajuuskonstruktioita voidaan tunnistaa myös pelinaikaisesta todellisuudesta ja siten pelin pelaaminen pitää yllä näitä diskursseja, mutta toisaalta sankarillisuuden ja kontrolloinnin diskurssit havaitaan pelinaikaisesti merkittäviltä osin välineellistetyin kehon kautta tuotetuiksi. Tämän seurauksena voidaan väittää, että ammattimaisuuden myötä toiminnan systematisointiin panostavalla alalla rationalisoiva mieli nousee esiin johtajuuden rakentumisprosessissa. Kontrolloivaksi sankariksi päädytään korosteisesti järkeilyyn, ei kehon aistimusten ohjaamana.

Sen sijaan maskuliinisuuden, kollektiivisuuden ja välittämisen johtajuusdiskurssit tunnistetaan ensisijaisesti aistillisen ja intuitiivisen kehollisuuden varaan painottuvina. Jääkiekkjoukkueen aktiivisesta toiminnasta voidaan tunnistaa, miten pelin pelaaminen ja se, että pelaajat tekevät sitä erityisesti keskenään kehollisessa kytköksessä toisiinsa, ilman valmentajan välitöntä vaikuttamismahdollisuutta, on olennaisesti rakentamassa näitä kolmea johtajuusdiskurssia jääkiekkjoukkueen kontekstiin. Edelleen voidaan väittää, että mikäli pelin pelaamisen olosuhteet poistettaisiin jääkiekkjoukkueen toimintaolosuhteista, maskuliinisuuden, kollektiivisuuden ja välittämisen johtajuusdiskurssit kuihtuisivat nykyis-

tä huomaamattomammiksi. Sen sijaan sankarillisuus ja kontrollointi voisivat toimia tarkastellun kontekstin johtajuusdiskursseina ilman pelin pelaamista ja sen korostuneesti kehollisuudessa tuotettua sosiaalista todellisuutta.

6.1.2 Tutkimuksen kontribuutio

Viimeaikainen johtajuuskirjallisuus on tunnistanut, miten toisiinsa yhteenkietoutuneina johtajuutta tuotetaan sekä mielellisesti että kehollisesti (ks. esim. Bathurst & Cain 2013; Hansen ym. 2007; Ropo & Parviainen 2001), mutta ei ole pyrkinyt tarkastelemaan näiden johtajuustiedon rakentumisprosessin eri muotojen suhdetta. Tässä tutkimuksessa on tuotettu kontribuutiota tällaiseen relationaalisen johtajuuden tarkasteluun. Tämän käsillä olevan tutkimuksen ensimmäinen kontribuutio kohdistuu tutkimuskysymyksen suunnassa erityisesti sellaisen johtajuuskirjallisuuden joukkoon, jossa tarkastellaan organisaationaalisia olosuhteita, joissa on tunnistettavissa selkeä ero aktiivisen toiminnan ja aktiiviseen toimintaan valmistautumisen välillä. Sekä Bathurstin ja Ladkinin (2012) että Koivusen ja Wennesin (2011) tutkimukset ovat toteutettu olosuhteissa, joissa toimintaympäristö on kahdenlainen: yhtäältä on olemassa ympäristö, jossa pysähdytään suunnittelemaan ja keskustelemaan ja toisaalta on olemassa ympäristö, jossa pääosin toimitaan, ilman aikaa harkitsevaan pohdintaan. Tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet mielellis-kehollisen johtajuustiedon rakentamiseen ilman tarvetta eri tiedonmuotojen välisen suhteen pohdintaan: Koivunen ja Wennes (2011) keskittyvät lähinnä korostamaan johtajuusilmiön aistillisuuden ja kehollisuuden tärkeyttä ja Bathurst ja Ladkin (2012) korostavat johtajuuden moniarvoista prosessia, jossa kaikki ryhmän jäsenet ovat aktiivisesti rakentamassa yhteistä todellisuutta. Toisaalta Koivunen (2003) on aikanaan jo väitöstutkimuksessaan tunnistanut tutkimuskontekstinsa, sinfoniaorkesterin, toimintaympäristön kaksijakoisuuden ja jaottelee johtajuuden rakentumisprosessin toimintaympäristön erilaiset olosuhteet huomioiden, mutta ei ole kuitenkaan päätenyt keskustelemaan johtajuusilmiön rakentamisen mahdollisesta erilaisuudesta näiden olosuhteiden välillä. Tässä tutkimuksessa on tutkimuksen päätulokset -alaluvussa kuvatulla tavalla päästy käsiksi siihen, miten aktiivisen toiminnan kehollisuutta korostavissa olosuhteissa painottuvat jotkin johtajuusdiskurssit, kun taas aktiiviseen toimintaan valmistautumisen mielellisyyttä korostavissa olosuhteissa toiset johtajuusdiskurssit nousevat dominoivaan asemaan.

Toinen tämän tutkimuksen esiinnostama kontribuutio liittyy siihen, miten kehollisuus huomioidaan osana johtajuuden rakentumisprosessia. Johtajuuskirjallisuus on perinteisesti teoretisoinut johtajan kehottomaksi olenoksi (ks. esim. Sinclair 2005; Hansen ym. 2007). Jos keho on huomioitu osana johtajuutta, sitä on valtaosaltaan käsitelty objektiivisina fyysisinä ominaisuuksina, ei niinkään

koettuna kehollisuutena. Pullenin ja Vacchanin (2013), Melinan ym. (2013) sekä Gherardin ym. (2013) kirjoitukset ovat korostaneet kehollisuuden huomioinnin ajankohtaisuutta johtajuustutkimuksen alueella ja samalla viestineet, että lisätutkimukselle on akuuttia tarvetta. Tässä tutkimuksessa kehollisuus on huomioitu osana johtajuuden rakentumisprosessia ja siten tutkimus on tuottanut omasta erityisestä perspektiivistään käsin uusia näkemyksiä kehollisuutta käsittelevään johtajuuskirjallisuuteen. Omaleimaisen lähestymisensä kehollisen johtajuuden kirjallisuuteen tämä tutkimus on tuottanut siinä, miten se on Iedeman (2007) sekä Phillipsin ja Oswickin (2012) kaipaamalla tavalla tarttunut sellaiseen ideaan, jossa keholliset elementit huomioidaan osana diskursiivisen johtajuuden rakennusprosessia. Jääkiekkjoukkueen toimintakonteksti, jossa tekeminen korostuu, luo oivan tilaisuuden tarttua johtajuuskirjallisuuden vajeeseen. Tutkimuksen kuluessa on argumentoitu, miten kehollisen olemassaolon korosteisuus pelin olosuhteissa suhteessa mielelliseen, sanalliseen ja rationaaliseen olemiseen vahvistaa erityisesti tietynlaisia johtajuustiedon rakentamisen muotoja. Jääkiekkjoukkueen maailmasta voitiin tunnistaa, miten erityisesti maskuliinisuus, kollektiivisuus ja välittäminen tulivat ylläpidetyiksi johtuen pelaajien kehollisesta yhteistoiminnallisuudesta.

Aikaisempi johtajuustutkimus, joka on huomionut kehollisen kokemuksellisuuden osana johtajuuden rakentumisprosessia, on tukeutunut tarkastelussaan yleisesti esteettisiin aistimuksiin (Koivunen & Wennes 2011; Ropo & Sauer 2008) tai johonkin erityiseen esteettiseen aistimukseen, kuten kuunteluun (Koivunen 2003) tai tunteisiin (Sauer 2005). Tässä tutkimuksessa huomioitu erityinen keino lähestyä esteettistä, kehollista tietoa kytkeytyi monilta tarkastelluilta osin liikkeen tai liikkumattomuuden kokemukseen. Tangen (2004, 21) on todennut, miten liike on edellytys aistivaraiselle havainnoinnille. Olympialiikkeen motto *citius, altius, fortius* (nopeammin, korkeammalle, voimakkaammin) henkii ideaa siitä, miten liike ja liikkeen suhteuttaminen toisen liikkeeseen on urheilutoiminnan ytimessä (Hodges, Starkes & MacMahon 2006) ja miten silloin urheilukontekstista tutkimusta voisi käyttää hyväksi kontribuution tuottamiseksi myös johtajuustutkimuksen alueella. Urheilutieteissä liikkeen tutkiminen on ollut vilkasta niin kilpa- kuin kuntourheilun maailmassa. Huomattavalta osaltaan urheilutieteiden liiketutkimus on kuitenkin pohjautunut ruumiin fysiologisiin mittauksiin ja klassisen mekaniikan liikekäsityksiin, jotka matematisoivat liikkeen. Liikkeen yksilönsisäisten ja sosiaalisten merkitysten pohdinta on jäänyt vähemmälle. (Parviainen 2006, 8–9.) Tässä tutkimuksessa kiinnostus liikkeeseen juontui tarpeesta ymmärtää sitä, miten yksilöt ja yhteisöt, pelaajat, valmentajat ja joukkue, havaitsevat ja muodostavat tietoa liikkeen myötä. Tutkimus ei nojannut mekaanisen liikekäsityksen maailmaan, vaan mukautui paikallisten toimijoiden liikkeen kokemuksellisuuden ja aistillisuuden avulla rakennettuun tietoon. Tutkimus ei painottunut käsittelemään jääkiekkomaailman toimijoiden subjektiivisia kehonsisäi-

siä tuntemuksia, vaan sitä miten toimijoiden intersubjektiivinen johtajuuteen kytkeytyvä tiedonmuodostus käy liikkeen tarkastelun kautta ymmärretyksi ja siten tutkimuksen avulla onnistuttiin paljastamaan sellaista, joka aikaisemmassa tutkimuksessa on pitkälti sivuutettu. Sekä yksilöön samaistumisen että erityisesti yhteisöön osallistumisen kehollisia johtajuuskonstruktioita tuottaneissa prosesseissa korostettiin, miten pelaajat toisiinsa suhteutettuina liikkumalla osallistuvat yhteisön hyvän ja siten samalla sosiaalisen järjestyksen rakentamiseen. Kuten Grint (2000) on todennut, kun tarkastellaan toimijoiden liikettä, ollaan myös johtajuuden, ehkä kuitenkin toistaiseksi laiminlyödyssä, ytimessä:

Leadership is closely related to movement – that is, getting a body of followers to move in one direction or another... (Grint 2000, 409).

Tämän tutkimuksen kolmas kontribuutio ilmenee siinä, miten se nostamalla esiin pelin olosuhteet tuottaa erityistä lisäymmärrystä kollektiivisen johtajuuden ilmiöön. Ymmärrän tässä yhteydessä kollektiivisen johtajuuden jaetun johtajuuden erityismuotona. Aikaisempi tutkimuskirjallisuus on ymmärtänyt johtajuuden jakautuneisuuden siten, että kukin kollektiivin jäsen vuorollaan nousee johtavaan asemaan, jolloin johtajuutta ikään kuin siirrellään toimijalta toiselle. Pienempi osa tutkimuksista on käsitteellistänyt johtajuuden jakautuneisuuden kaikkien yhteisön jäsenten samanaikaiseksi yhteistoiminnaksi. Aikaisempaan kirjallisuuteen tutustumisen jäljiltä väitän, että tämä käsillä oleva tutkimus tuottaa kontribuutiota edellä esiteltyyn jaetun johtajuuden jäljempään joukkoon, kun tämän tutkimuksen parissa kaikkien samanaikaisessa yhteisvaikutuksessa rakentuva johtajuuden ilmiö tulee näkyväksi aivan erityisellä tavalla. Kollektiivisen johtajuuden käsitteellä viitataan ennen kaikkea siihen, miten ilmiö rakentuu kaikkien osallisten samanaikaisessa yhteisvaikutuksessa, toimijoita toisistaan erottelemattomissa suhteissa, relationaalisesti, jolloin ei ole mielekästä lähteä jakamaan johtajuutta kokonaisuutta pienempiin osiin (vrt. Raelin (2011), joka käyttää mieluummin käsitettä ”concurrent” kuin ”collective”). Kuten Ladkin (2010, 34–54) sekä Alvesson ja Sveningsson (2003b) ovat vihjanneet, sosiaalisen järjestyksen yhteinen rakentumisprosessi saattaa jäädä näkymättömiin, mikäli tarkastelija ei saa riittävän syvää ymmärrystä paikallisen kontekstin arkipäiväisestä toiminnasta. Tässä käsillä olevassa tutkimuksessa kontribuution tuottamista edesauttaa erityisesti se, miten sen parissa syvennyttään jääkiekkjoukkueen arkipäiväiseen kontekstiin ja sen seurauksena päädytään analysoimaan pelin pelaamisen kontekstia, jossa kollektiivin organisointitoiminta rakentuu kaikkien osallisten hienovaraisesti tunnistettavassa yhteisvaikutuksessa. Väitän, että ilman uppoutumista kontekstin yksityiskohtiin, kollektiivinen johtajuus ei olisi välittynyt yhtäläisen kirkkaana.

Huomattava joukko johtajuutta tarkastelevista tutkimuksista vähättelee kontekstin merkitystä johtajuustodellisuuden muodostumisessa (Liden & Antonakis 2009; Porter & McLaughlin 2006). Esimerkiksi jaetun johtajuuden tutkimus on huomionnut kontekstin merkityksen tarkasteltavan ilmiön rakentumisessa vajavaisesti (Denis ym. 2012, 231). Kun psykologisen johtajuustutkimuksen rinnalle on tullut yhä enemmän laajemmin sosiaalitieteelliseen tutkimukseen vaikuttaneen kielellisen käänteen innoittamia tutkimuksia, johtajuustutkimus on alkanut olla herkempi kontekstin luomille vaikutuksille. Yksilölliset intressit jonkinlaiseen johtajuustoimintaan koetaan merkitykseltään aikaisempaa vähäisempinä. Sen sijaan toimintaympäristön kulttuurinen ja historiallinen prosessi luo lähtökohtia sille, minkä koetaan olevan soveliasta ja johtajuudellista. Esimerkiksi diskursiivisen johtajuuden (Fairhurst 2009) keskustelu on pyrkinyt irtautumaan yksilöllisen johtajan valta-asetelmasta ja tarjoaa johtajuuden ilmiön rakentumiselle sosiaalisemman taustan, jolloin puheen tulkitseminen vasta jossain tietynlaisessa ympäristössä tuottaa mielekästä ymmärrystä (vrt. Hoskingin (2011b) teksti kontekstissa -ajatus).

Kun tutkimus on tukeutunut diskurssiteoreettisiin lähtökohtiin, menetelmissä onkin voinut havaita luonnollisen aineiston (ks. esim. Phillips & Hardy 2002, 71–72) suosion lisääntyneen. Vine ym. (2008), Holmes (2007), Schnurr (2008) sekä Larsson ja Lundholm (2010) ovat pyrkineet siihen, miten johtajuutta tuotetaan yhdessä paikallisissa arkipäiväisissä toimissa puheessa sen sijaan, että yksinomaan tarkasteltaisiin, miten johtajuudesta puhutaan jälkikäteen irrallaan varsinaisesta toiminnasta. Tutkimukset huomioivat puheen rakentavan johtajuutta tietynlaisesti tietynlaisessa kontekstuaalisessa olosuhteessa. Samalla johtajuus rakentuu sosiaalisena, yksilön ylittävänä, jaettuna. Tämän käsillä olevan tutkimuksen kontribuutio kollektiivisen johtajuuden ilmiöön kuitenkin ylittää näiden edellä esiteltyjen tutkimusten kontekstissaan kielellisyyden varassa rakentaman johtajuuden, kun kehollisuuden tarkastelun avulla on onnistuttu vangitsemaan yhteisön jäsenistön samanaikainen ja toisiinsa linkittyvä toiminta.

On olemassa myös joukko johtajuustutkimuksia, jotka ovat pyrkineet osoittamaan organisaation jäsenten johtajuuden yhteisen rakentumisprosessin Barleyn ja Kundan (2001) kaipaaman hyvin seikkaperäisen toimintaan tarkentumisen avulla. Tässä yhteydessä tarkoitan seikkaperäisellä toimintaan tarkentumisella erityisesti sitä, miten tutkimukset ovat uppoutuneet siihen, miten työtä tehdään kehollinen kokemuksellisuus huomioiden, en tarkoita niinkään sitä, mitä ja miten työssä puhutaan, vaikka sekin heijastelisi työn tekemistä. Tällöin on mahdollista laajentaa ymmärrystä kollektiivisen johtajuuden rakentumisesta voimakkaammin sekä mielelliseksi että keholliseksi prosessiksi. Jääkiekkajoukkueen kontekstissa tuotettu johtajuustutkimus muodostaa erityisen lisäarvonsa kollektiivisen johtajuuden ilmiöön sen pelin olennaisuuden myötä. Jääkiekon pelillinen ulottuvuus tarjoaa olosuhteet, jonka tyyppisiä yleensä ja kehollisuuden asteelta näin erityi-

sen intensiivisiä ei organisaatiotutkimuksen johtajuuskirjallisuudessa ole huomioitu riittävästi.

Koivusen (2003; 2007) johtajuustarkasteluissa sinfoniaorkesterin soittaminen pohjaa orkesterin jäsenten synkroniseen yhteistyöhön. Orkesterin jäsenillä voisi ajatella olevan kollektiivista valtaa siihen, millaisena kokonaisuuden toiminta ulospäin välittyy. Koivusen tutkimuksien tulokset heijastelevat kuitenkin yksilöllisen johtajuuden dominanssia huolimatta siitä, että jaetun johtajuuden ilmiö on oraalla. Kleinin ym. (2006) sairaalan hätäyksikön johtajuutta käsittelevä tutkimus korostaa paikallisen johtajuuden dialogista rakentumista. Johtajuus tunnistetaan yhdessä muodostetuksi, kun sosiaalinen todellisuus rakentuu johtavan lääkärin, nuorempien lääkärin ja hoitajien yhteistyössä. Tutkimuksen tuloksista on kuitenkin aistittavissa, miten sairaalaorganisaation jyrkkä hierarkia luo painetta jaetun vallan lisäksi yksilön arvostukseen ja korostukseen.

Sekä sinfoniaorkesterin että sairaalan hätäyksikön tapauksessa hierarkkisesti muita organisaation jäseniä ylempänä oleva johtaja on välittömästi läsnä ohjaamassa kollektiivin toimintaa. Kuten Ladkinin (2008) sekä Koivusen ja Wennesin (2011) tutkimuksissa kirjoitetaan, sinfoniaorkesterissa kapellimestari luonnollisesti sopeuttaa omaa ohjaustoimintaansa muiden jäsenten, esitystilän olosuhteiden ja yleisön mukaan, mutta samanaikaisesti hän on näkyvästi välittämässä oman taiteellisen tulkintansa mukaan ”tässä ja nyt”-hetkessä käskyjä, joita soittajien on seurattava. Vastaavasti sairaalan hätäyksikön johtava lääkäri pyrkii mukautumaan yksikkönsä toimintaan joukkoansa ohjattaessaan, mutta samanaikaisesti hän kaiken aikaa kontrolloi toiminnan etenevän mielekkäästi. Kontrolli välittyy siinä, miten hän toisaalla vetäytyy taaemmaksi, kun toiminta etenee suunnitellusti ja miten hän toisaalla puuttuu tilanteen kulkuun, kun ongelmia ilmenee. Kuten sinfoniaorkesterin tapauksessa, hätäyksikön johtajalla on tilanteinen mahdollisuus kontrolloida toimintaa.

Kollektiivinen johtajuus jääkiekkjoukkueen pelinaikaisessa maailmassa tavoittaa relationaalisesti rakentuvan johtajuuden ”tässä ja nyt” -hetkessä. Jos jääkiekkokaukalon ulkopuolella joukkueen valmentaja nostetaan johtavaan asemaan, pelinaikaisesti pelaajat neuvottelevat keskenään, miten toiminta rakentuu edelleen. Kuten erityisesti keholliset johtajuuskonstruktiot -luvun alaluvuissa läsnäolon arvostus ja syöttelyn dialogi avattiin pelin pelaamiseen maailmaa, pelaajien mielekäs tapa pelata keskenään syntyy hetkellisessä suhteuttamisessa kaikkiin muihin kentällä oleviin toimijoihin. Yksittäisen pelaajan teolla ei ole mahdollisuutta tuottaa johtajuuden kokemusta, mikäli teko ei ole mielekäs suhteessa kaikkien muiden toimijoiden tekoihin. Tämän seurauksena käsillä oleva tutkimus tuottaa kollektiivisen johtajuuden kirjallisuuteen kontribuutiota siten, miten ilmiön voi nähdä rakentuvan kaikkien osallisten samanaikaisessa yhteisvaikutuksessa, toimijoita toisistaan erottelemattomissa suhteissa, relationaalisesti.

Neljäntenä tämän tutkimuksen tuottamana kontribuutiona voidaan kyseenalaistaa, miten suhteissa rakentuva johtajuus ei aikaisemmasta teoretisoinnista poiketen olekaan yksioikoisen pehmeää. Relationaalisen johtajuuden viitekehystä lähtökohtanaan pitävä tutkimus taustoittaa tällaisten lähtökohtien tarpeen siihen, miten se pyrkii tasapainottamaan perinteisen johtajuusajattelun kovuutta, esimerkiksi maskuliinisuutta, sankarillisuutta ja kontrollointia. Kun relationaalinen johtajuus jälkisankarillisen johtajuuden suuntauksena esitetään kirjallisuudessa feminiiniseksi painottuneena, sen parissa ilmenee sille keskeisiä käsitteitä, kuten empatia (Koivunen & Wennes 2011), haavoittuvuus (Fletcher 2004) tai kauneus (Ladkin 2008). Relationaalisen johtajuuden feminiininen painotus näkyy myös siinä, miten harvalukuisesta relationaalisen johtajuuden teoreettisen lähtökohdan empiirisistä sovelluksista suhteellisen huomattava joukko käsittelee sukupuoli-suutta osana johtajuutta (Fletcher 2004; Binns 2008; Muhr 2011; Page 2011).

Tässä tutkimuksessa relationaalisesti muodostettu ymmärrys johtajuudesta näyttäytyy päinvastaisesti jääkiekon maskuliinista maailmaa mukailevasti suhteellisen kovana. Tästä huomiosta voi johtaa kahdenlaista toisiinsa nähden paradoksaalista, mutta relationaaliselle otteelle ominaista jatkopohdintaa. Ensiksi, jääkiekon toimintaympäristön kovuus käy ilmi huolimatta johtajuuden relationaalisesta tarkastelusta. Laji ilmenee melko aggressiivisena, paikoitellen jopa väkivaltaisena, joidenkin silmissä ehkä brutaalina. Relationaalisessa tarkastelussa, jossa paikalliset ilmiöt tulevat yhdessä tuotetuiksi, tulee käsitellyksi, miten sekä pelaajat että valmentajat näkevät toimintaolosuhteidensa kovat otteet tietynlaisina yhteisinä ja antavat niille hyväksyntänsä. Toiseksi, vaikka yhtäältä jääkiekkoilijoiden teot voivat lajin ulkopuolisten silmissä näyttäytyä raakalaismaisina, toisaalta heidän itsensä tulkintakehyksissä samaiset teot voivat heijastella lähes päinvastaista maailmaa. Väkivaltaisuuteen liitettävissä olevat pelinaikaiset kovat taklaukset ja nyrkkitappelut voivatkin olla osa välittämisen feminiiniä viestiä, joka vain välittyy miehisiin teoin. Pelin ylläpitämien johtajuusdiskurssien käsitteilyn yhteydessä keskusteltiin esimerkiksi siitä, miten tappelut voidaan joissain yhteyksissä liittää oman joukkueen pelaajista välittämiseen: pelaaja kokee joukkoonkuuluvuuden tunnetta, kun häntä puolustetaan. Siten jos relationaalisen johtajuuden tarkasteluihin on tavattu liittää pehmeämpiä arvoja, ei tämän tutkimuksen konteksti kovaotteisuudestaan huolimatta poikkea täysin odotetusta, kun huomioidaan paikallisten toimijoiden teoille antamat merkitykset.

Tutkimus, joka edes implisiittisesti korostaa suhteissa rakentuvan, relationaalisen johtajuuden olevan pehmeää, sortuu siten perinteisen johtajuustarkastelun luonteiseen lähestymistapaan. Johtajuuden väitetään olevan sisällöltään tietynlaista, vaikka tällainen essentialistinen ajatusmalli on koettu erääksi johtajuustutkimuksen edistymisen ongelmaksi. Sen sijaan jos relationaalisen tutkimuksen pehmeydellä viitataan siihen, ettei johtajuus rakennu ainoastaan erityisissä juhlallisissa hetkissä tai tiettyjen arvovaltaisten yksilöiden välittämänä, jolloin suhde

vaikuttajan ja vaikutettavan välillä on kaukainen ja kova, vaan enemmän pyritään arkipäiväisyyteen, voidaan tuottaa uutta ja kehittävää (vrt. Crevani ym. 2010). Samalla jos suhteissa rakentuvalla, relationaalisella, jälkisankarillisella tarkoitetaan sosiaalisen järjestyksen tarkastelua arkipäiväisesti, ei erityisissä tilanteissa, johtajuus voisi ilmetä sisällöllisesti sekä pehmeänä että kovana. Välittämisen feminiinisyyttä huokuvan johtajuusdiskurssin voi uskoa törmäävän voimakkaasti jääkiekon maailmassa läsnä olevan maskuliinisuuden johtajuusdiskurssin kanssa. Kun tutkimuksen kuluessa on tukeuduttu ajatukseen, että sosiaalista todellisuutta konstruoidaan monenlaisissa samanaikaisissa suhteissa eikä lopullisia olemisen muotoja ole mielekästä jäädyttää tietynlaisiksi, on hyväksyttävää, että toisiinsa nähden paradoksaaliset välittämisen ja maskuliinisuuden diskurssit voivat elää rinnan tai jopa toisiinsa kietoutuneina (vrt. Muhr 2011).

Kun johtajuus on tässä tutkimuksessa teoretisoitu sosiaaliseksi ilmiöksi, jossa organisaatioympäristössä toimivien on tuettava ja hyväksyttävä tietynlainen toiminta johtajuudelliseksi, tulee samalla näytetyksi, miten osin brutaalinakin näyttäytyvä toiminta voisi olla osa pehmeän johtajuuden rakennusprosessia. Jääkiekkomaailman yhteydessä paikalliset toimijat kuitenkin hyväksyvät, osin jopa vaativat esimerkiksi päävalmentajalta sankarillista, vastuunottavaa ja suunnannäyttävää, toimintaa. Lajin ammattimaistuminen ja ankara keskinäinen kilpailu ruokkivat tarvetta pitää huolta myös itsestä, ja sen seurauksena välittyvä toiminta voi ulkopuolisille näyttäytyä raivoavana käskyttämisenä ja egoistisena päätöksentekona. Välittämisen diskurssin yhteydessä käsitellyn tapaan tällainen patistaminen voi kuitenkin pelaajille näyttäytyä soveliaana ja erityisesti sellaisena toimintana, joka ilmentää heille intohimoista yhteisöstään välittävää valmentajaa, joka pyrkii kannustamaan yksilöitä urallaan eteenpäin. Pelaajat kokevat yksilöllisen vastuunkannon ja suunnannäyttämisen huojentavana, kun he saavat keskittyä pelin pelaamiseen. Kun päävalmentaja ottaa häneltä odotetun roolin, samalla tulee vastatuksi pelaajien tarpeeseen ulkopuoliselle johtajalle, jotta kollektiivisuuden kokemusta pelaajien parissa voidaan pitää yllä. Huomataan, miten valmentajan kova käyttäytyminen onkin pelaajien odottamaa, jopa vaatimaa, jolloin valmentaja tekee pelaajille palveluksen toimimalla siten kuin toimii. Siten voidaan tunnistaa, miten välittämisen, pehmeää johtajuutta huokuva diskurssi soveltuu yhteiseloön myös sankarillisuuden diskurssin kanssa. Kova ja pehmeä johtajuus ovat toisiinsa yhteenkietoutuneita.

Käsillä olevan tutkimuksen tuottama viides kontribuutio liittyy siihen, miten tutkittavan kontekstin sisäpiiriläisyys antaa mahdollisuuden tulkita ilmiötä paikallisesti soveliaasti. Kun relationaalisen johtajuuden keskustelussa korostetaan johtajuusilmiön rakentuvan suhteessa kulttuurishistoriallisesti tietynlaiseen paikallisuuteen, relationaalisen johtajuuden tutkimuksilta on kaivattu aikaisempaa syvempää ymmärrystä jokapäiväisistä paikallisista johtajuuskäytännöistä ja vuorovaikutussuhteista (Crevani ym. 2010, 84). Sen seurauksena relationaalisen joh-

tajuuden tutkimuksen menetelmällisissä sovelluksissa on noussut esiin paikallista ymmärrystä tavoitteleva autoetnografinen ote (Kempster & Stewart 2010). Kempster ja Stewart (2010) analysoivat jälkimmäisen kirjoittajan refleksiivistä tarinaa johtajan työssään ja siten he ovat pyrkineet avaamaan ulkopuolisille näkymättömäksi jäävää osaa todellisuudesta. Vaikka tämä käsillä oleva tutkimus ei edusta puhtaasti autoetnografista otetta eikä sen parissa ole saavutettu tarkasteltavan kontekstin täysjäsenyyttä Brannickin ja Coghlanin (2007) tarkoittamassa merkityksessä, tutkimus sisältäkäs in ja tutkijan sisäpiiriläisyys pätevät tähän tutkimukseen. Bathurst ja Ladkin (2012) sekä Humphreys ym. (2012) ovat tutkimuksissaan korostaneet heidän tutkimuskontekstinsa kulttuurin tuntemusta sisältäkäs in. Molemmissa tutkimuksissa nostetaan esiin, miten haastatteluaineistoa tulkitsevassa analyysissä käytetään hyväksi tutkijoiden aikaisempaa kokemusta tutkimuksen kohdekulttuurista. Bathurst ja Ladkin (2012) mainitsevat, miten molemmat heistä ovat muusikoita ja toinen heistä on tutkimuksessa tarkasteltujen muusikkoryhmien jäsen. Vastaavasti Humphreys ym. (2012, 44) korostavat yhden kirjoittajansa monikymmenvuotista kokemusta jazz-musiikin soittamisesta ja seuraamisesta. Tämä käsillä oleva tutkimus kontribuoi edellä esiteltyjen tutkimusten suuntaisesti johtajuuskirjallisuuteen, kun tutkijan tutkimuskontekstissaan eletyn kehollisen kokemuksellisuuden avulla voidaan päästä käsiksi sellaiseen analyysiin, johon ulkopuolisella tarkastelijalla ei ole mahdollisuutta, kuten Bathurst ja Ladkin (2012, 105) toteavat.

Tämän tutkimuksen tuottama kontribuutio liittyy oman kokemuksen merkitykseen sosiaalisen ilmiön, kuten johtajuuden, ymmärtämisessä. Kun johtajuustutkimuksessa on alettu painottaa yksilökeskeisen johtajuusnäkömyksen sijaan johtajuusilmiön prosessuaalisuutta ja relationaalisuutta, jolloin ei ole tunnistettavissa selkeästi toisistaan rajattavia entiteettejä, on samalla murrettu vakiintuneita ymmärryksiä esimerkiksi kehon ja mielen sekä subjektiivisuuden ja objektiivisuuden dikotomioiden suhteen. Korostetaan pikemminkin kehon ja mielen yhteenkietoutuneisuutta sekä ilmiöiden intersubjektiivisuutta. Kuitenkin, kun monin tapauksin tutkijat ovat yrittäneet lisätä ymmärrystä johtajuudesta relationaalisesta näkökulmasta korostaen ilmiön intersubjektiivisuutta, he ovat tehneet tulkintoja ulkopuolisena tietäjänä, ja tämän seurauksena löydöksiä voi pitää luotettavuudeltaan arveluttavina. Ulkopuoliset tarkastelijat tukeutuvat etnografiseen otteeseen, jotta pääsevät sisälle paikallisen kulttuurin ainutlaatuisiin ilmiöihin (Eriksson & Kovalainen 2008, 137). Kuitenkin, kuten Bathurst ja Ladkin (2012) Czarniawskaa (1998) siteeraten ovat vihjanneet, etnografiselle tutkimukselle tyypillinen monivuotinen havainnointijakso voi jättää tutkijan ymmärryksen edelleen vajaavaseksi sisäpiiriläiseen nähden. Johtajuustieto muodostuu eittämättä erilaiseksi riippuen siitä, miten kykenee täydentämään erilaisia ympäristössä tapahtuvia toimia. Minun 25-vuotinen kokemus jääkiekon maailmasta sekä pelaajana että

valmentajana tarjoaa tälle tutkimukselle sisäpiiriläisen äänen, joka tuottaa uniikin ymmärryksen jääkiekkomaailman paikallisista tapahtumista.

Humphreysin ym. (2012) päättelyä seuraten voin todeta, miten sisäpiiriläisyyteni on antanut minulle mahdollisuuden epävirallisiin keskusteluihin tutkimuskontekstini toimijoiden kanssa ja miten nämä keskustelut ovat rikastaneet virallisen aineiston analyysiä: kokemukseni jääkiekon maailmasta on värittänyt haastatteluiden varassa tuotetun tulkintaa. Koen kuitenkin, että vielä merkittävämmässä asemassa kokemukseni on ollut kehollisten johtajuuden ilmentymien rakentumisessa, kun kaikkea ottelunaikaisesti tapahtuvaa ei ole yksinkertaista käsitteellistää kielelliseen muotoon. Väite perustuu siihen, että pelaajat ovat erityisesti tekojen tekemisen ammattilaisia, ei niiden kielellisen kuvaamisen. Pelaajien arkipäiväisten tekojen pariin on vaikeaa päästä ainoastaan haastattelemalla heitä (vrt. Ropo & Parviainen 2001, 4–7). Lisäksi on kuviteltavissa, miten pelaajien kehollisen kokemuksellisuuden tavoittaminen etnografiselle tutkimukselle ominaisin havainnointimenetelmin tuottaa ulkopuoliselle tutkijalle haasteita. Itse sisäpiiriläisenä voin Humphreysin ym. (2012) ajattelua seuraten korostaa, miten entisenä pelaajana osaan arvostaa jääkiekkokontekstin toimijoiden teknistä etevyyttä, fyysistä yliveraisuutta tai intuitiivista viekkautta toisin kuin kyseiseen maailmaan tutustumaton. Minun kokemukseni vastaavankaltaista teoista tai niiden itsepintaisesta yrittämisestä tuottaa minulle tulkitsijana viitekehyksen, jonka avulla kykenen mukautumaan pelaajan pelinaikaiseen keholliseen tilaan. Kuten Ropo ja Sauer (2008) tutkimuksessaan ideoivat, onnistun kaukalon laidalla ylittämään ulkopuolisen tarkastelijan älyllisen ja rationaalisen tavan tietää, kun voin kokemukseni avulla heittäytyä pelaajien keholliseen tilaan ja aistia heidän mahdollisia tilanteisia kokemuksiaan paikallisesti konventionaalisesti.

Jos sisäpiiriläisen lähestymistavalla on huomattavat vahvuutensa, sillä on myös tunnistettavat uhkansa. Kun olen tiedostanut tuntevani tutkimuskontekstini toimijoita ja heidän ajatusmaailmaa, olen saattanut haastattelutilanteissa olettaa tietäväni, mitä toimijat ovat haastattelutilanteissa minulle yrittäneet viestiä. Kuten Brannick ja Coghlan (2007) nostavat esiin, ulkopuolinen tutkija kysyy tarkentavia kysymyksiä riittävän pitkään, jotta käsitelty asia valkenee hänelle. Kun luin haastattelulitteraatioita, tunnistin tekstistä haastattelun vaiheita, joissa olin sortunut keskustelukumppanieni ammattikieleen. Vaikka yhteinen kieli on varmasti luonut luottavaisemman tunteen ajatusten vaihtamiselle, toisesta näkökulmasta käsin on tunnistettavissa, miten tietynlainen paikallisten ammattikieli estää pääsyn tyypillisesti käytettyjen käsitteiden taakse. Puhutaan vaikka ”*kemiasta*”, ”*hengestä*” tai ”*yhteisestä ajattelutavasta*”, mutta mitä niillä tarkoitetaankaan.

Toiseksi sisäpiiriläisyyden mahdolliseksi ongelmaksi olen kokenut vahvan agendan, jota tutkija tutkimuksellaan voi yrittää ajaa (vrt. Jacobsson & Åkerström 2013). Ulkopuolisella tarkastelijalla voi olla ennakkoluuloja tutkimuskontekstistaan ja hän voi suhtautua kontekstiinsa tai sen osaan penseästi tai innok-

kaasti, mutta hänellä ei johtuen aikaisemmasta haluttomuudestaan hakeutua kontekstin pariin todennäköisesti ole intohimoista tarvetta kehittää kontekstin toimintaa johonkin suuntaan. Sen sijaan sisäpiiriläisellä on kontekstin parissa viettämästään ajasta johtuen tietoa alan erilaista toimintatavoista ja jotkin niistä saattavat olla enemmän mieleen kuin toiset. Tämän tutkimuksen kohdalla en tunnistanut, että minulla olisi ollut tietoista tarvetta viedä tutkimuksen antia tietynlaiseen suuntaan. Kuitenkin kun jossain vaiheessa prosessia taas reflektoin aikaisemmin kirjoittamaani, havahduin, miten asenteellista osa sisällöstä oli. Osassa tekstiä laadin ikään kuin opasta, jossa sanottaisiin, että sen sijaan että teette nyt näin, teidän pitäisi tehdä toisin. Havainnollistui varsin konkreettisesti Lumsdenin (2013) ajatus tutkimuksen arvoneutraaliuden mahdottomuudesta. Tutkimukseni tavoite on kuitenkin ymmärtää jääkiekkjoukkueen parissa tapahtuvaa siten kuin se osaltaan minun elämänmuodoistani käsin tulee tulkituksi ja korjasin tekstiä soveliaammaksi. Tutkimukseni tarkoitus ei ollut arvottaa ilmiöitä hyviksi tai huonoiksi, vaan hyväksyä asiat sen luonteisina kuin ne selontekojen ja havainnoinnin kautta tulevat rakennetuiksi. Mainituista sisäpiiriläisen lähestymistavan uhista huolimatta väitän, että paikallisesti soveliaan tiedon tuottamisessa paikallisen kulttuurin tuntemukseni on ollut merkittäväksi eduksi ja yleisemmin kannustan tutkijoita käyttämään omaa erityistuntemustaan aikaisempaa laajemmin hyväksi tutkimuksensa menetelmällisenä keinona.

6.1.3 *Jatkotutkimusehdotukset*

Johtajuuden mielellinen rationalisointi vaikuttaa tämän tutkimuksen viijaamana tuovan esiin yksilöllisyyden ihannoinnin. Yhtäältä yksilöllisyyden korostuminen saattaa olla seurausta käsitteellistämisen luonnollisen prosessuaalisuuden pilkkovasta taipumuksesta (vrt. Hosking ym. 2012, 524). Käsillä olevan tutkimuksen menetelmällinen valinta tuottaa aineistoa haastatteluselonteissa on ruokkinut yksilöllisyyttä, kun puheen sisältämä käsitteellinen kieli rajaa ilmiöitä irrallisiksi toisistaan. Paikallisten ilmiöiden rationalisointi on johtanut siihen, ettei tietynlaista johtajuuden relationaalista luonnetta ole osattu nostaa esimerkiksi puheessa esiin (vrt. Alvesson & Sveningsson 2003b; Koivunen 2007). Toisaalta inhimillisillä toimijoilla on lajin ammattimaistumisen ja viiheistymisen seurauksena tarve korostaa yksilöitä yli toisten: pelaajat kilpailevat keskenään asemasta toisiaan parempana. Edelleen, kannattajat kaipaavat sankareitaan, joiden tarjoamat kokemukset antavat unohtumattomia hetkiä. Kun ihmisillä on tarve arvioida hyvää ja huonoa, antaa arvottavia määritelmiä eri ilmiöille, samalla jääkiekon, siinä kuin muidenkin elämänalueiden, tapahtumat tulevat irrotetuiksi toisistaan. Johtajuuden rationalisoinnin problematisoinnin seurauksena nostan esiin, olisivatko ilman

haastatteluiden mahdollistamia harkittuja selontekoja yksilöllisyyttä korostavat johtajuusdiskurssit nousseet tässä tutkimuksessa nykyisissä määrin esiin.

Tutkimuksen haastatteluaineisto tuotettiin pääosin yksilöhaastatteluin. Tämän tutkimuksen kaltaisissa sosiaaliskonstruktivistisissa tutkimuksissa haastatteluihin suhtaudutaan siten, että todellisuus rakentuu minun ja haastateltavan yhteistuotoksena (ks. esim. Jacobsson & Åkerström 2013). Vaikka tämän tutkimuksen kuluessa on argumentoitu, miten jääkiekkjoukkueen johtajuus rakentuu monensuuntaisesti eikä ainakaan yksinomaan ja ehdottomasti ylhäältä alas, tietynlaiset olosuhteet vaikuttavat kannustavan joukkueen valmentajan sankarillisuutta. Jääkiekkokaukalon ulkopuolisissa olosuhteissa valmentajan halutaan päättävän ja vastaavan. Pelaajien valta nousee voimakkaammin esiin vasta kaukalon sisäpuolisissa olosuhteissa. Jatkossa olisi mielenkiintoista tarkastella, miten johtajuustieto jääkiekkjoukkueessa tulisi muodostetuksi pari- tai ryhmähaastatteluissa, joissa olisi läsnä sekä valmentajia että pelaajia. Olen tutkimuksen kuluessa väittänyt, että haastattelutilanteet kutsuvat luokseen rationalisoitua todellisuuden tuottamista, jolloin yksilöllinen johtajuus voi kollektiiviseen työskentelyyn nojautuvassa maailmassa korostua odotettua enemmän (vrt. Carrollin ja Simpsonin (2012, 1304) ajatus siitä, miten tutkijavetoisuus voi kannustaa tietynlaisen johtajuuden korostumiseen). Korostuuko tutkimukseni haastatteluaineistossa yksilöllisyyttä korostava johtajuus siksi, että johtajuuden relationaalista luonnetta ei osata nostaa yksilöhaastattelun puheessa esiin (vrt. Alvesson & Sveningsson 2003b; Koivunen 2007)? Vai johtuuko yksilöllisyyden korostuminen haastattelupuheessa sittenkin siitä, että toimitaan kaukalon ulkopuolisissa oloissa, jotka eivät pakota kaukalon sisäpuolisten olosuhteiden tavalla yhteistoiminnallisuuteen?

Vaikka havainnointiaineiston tuottaminen haastatteluaineiston rinnalle toteutui vasta väitöskirjaprosessin loppuvaiheilla, lopullisessa tutkimusraportissa havainnointiaineiston tukemana tuotettu kehollisen johtajuuden ilmiö nousee tutkimuksessa olennaiseen asemaan. Kuitenkin tutkimuksen johtajuusdiskurssien käsittely rakentuu siten, että ensin on tukeuduttu haastatteluselontekoihin ja näiden varassa rakennetun mukaan on käsitelty johtajuusilmiön kehollisia konstruktioita. Haastatteluiden varassa rakennetut diskurssit toimivat ikään kuin teoriapohjana kehollisuuden käsittelyssä. Tällainen tarkastelun järjestys on voinut rajata vielä toisenlaisia kehollisen johtajuuden ilmentymiä jääkiekkjoukkueen kontekstissa. Nykyiseen tutkimuksen kysymyksenasetteluun nähden toteutunut järjestys on mielekäs, mutta jatkossa jääkiekkjoukkueen kehollisen johtajuuden ilmiö voisi avautua vielä nykyistä avarammin, jos tarkastelu lähtisi siitä, miten kehollinen johtajuus jääkiekkjoukkueessa pelinaikaisesti toteutuu.

Edellä on pohdittu tämän toteutuneen tutkimuksen menetelmällisiä valintoja ja sitä, miten toisenlaisilla valinnoilla voisi jatkossa täydentää tämän tutkimuksen tuottamaa tietoa. Seuraavassa ehdotan vahvemmin tämänhetkisen johtajuuskirjallisuuden ajankohtaisiin teemoihin kytkeytyvää jatkotutkimusideaa. Tämän tutki-

muksen tuottamana jatkotutkimusideana ehdotan, että syventymällä jääkiekkoujoukkueen pelaajien pelinaikaiseen kehollisuuteen tätä tutkimusta tarkemmin voisi tuottaa kontribuutiota johtajuuskirjallisuuden rakenteen ja luovuuden välistä yhteistyöstä.

Viime vuosina luovuus on alkanut kiinnostaa johtajuustutkijoita aikaisempaa enemmän. Vessey, Barrett, Mumford, Johnson ja Litwiller (2014, 673) ovat kritisoineet, että vaikka luovuuden ja johtajuuden kytköstä on alettu tutkia yhä enemmän, tutkimukset ovat kohdistuneet pääosin aloille, joilla heidän mukaansa ei ole huomattavaa tarvetta luovalle työskentelylle. Luovuuden ja johtajuuden kytkevästä kirjallisuudesta on löydettävissä vihjeitä myös siitä, miten tutkijat, jotka ovat tutkimuksillaan ensin korostaneet kehollisuuden merkitystä johtajuuskokemuksen rakentumisessa, ovat seuraavassa siirtyneet pohtimaan johtajuuden luovuuteen liittyviä ilmiöitä (ks. esim. Küpers 2011; Parush & Koivunen 2014). Küpers (2013) yhdistää edelliset kirjallisuudesta tunnistettavissa olevat seikat argumentoidessaan, miten luovuus rakentuu ennen kaikkea kehollisissa ilmiöissä. Yksilöiden luova nivoutuminen yhteen käy olennaisesti kehollisten aistimusten avulla, ei yksinomaan perinteisesti ajateltujen mielellisten älynväläysten seurauksena. Küpers (2013, 342) jatkaa, miten olemalla kehollisesti läsnä ja keskittymällä toiseen voi kehittyä luovana improvisojana ja miten mahdollisimman vähäinen rakenne kehittää yksilöiden kykyä improvisoida dynaamisessa ympäristössä. Vastaavasti Rosso (2014) tukee ajatusta, jonka mukaan luovuus voi paradoksaalisesti kaivata toisinaan myös rakennetta ja rajoituksia. Tästä käsillä olevasta tutkimuksesta voi tunnistaa syytyksiä luovan johtajuuden käsittelyyn edellisten kirjoittajien kannustamassa hengessä, kun sen parissa rakentuvat ilmiöt ovat erityisen intensiivisesti kehollisia, ja kun sen parissa luovuuden ja rakenteen yhteiselo on ilmeisen näkyvää.

Tässä tutkimuksessa on Koivusen (2007) kannustamalla tavalla pyritty huomiomaan johtajuusdiskurssien prosessuaalinen luonne niiden keskinäisessä relationaalisuudessa ja ristiriitaisuudessa: suhteet toisiin diskursseihin ovat määrittämässä kutakin diskurssia. Siten tässä tutkimuksessa on huomioitu, että kontrollon ja kollektiivisuuden johtajuusdiskurssit elävät yhdessä, tönien ja tukien toisiaan. Yhtäällä pelaajat kaipaavat yhteispeliä jouheuttavaa rakennetta, kun pelaajien keholliset aistimukset pelin etenemisen suunnasta ovat poikenneet toisistaan, ja toisaalla he joutuvat tukeutumaan luovuuteensa, kun he ennustamattomasti ilmenevässä tilanteessa pyrkivät täydentämään toistensa tekoja oman kollektiivin kannalta mielekkäällä tavalla. Tässä tutkimuksessa rakenteen ja luovuuden välinen tarkastelu on kuitenkin jäänyt kontrollon ja kollektiivisuuden diskurssien ymmärretyiksi tekemisen varjoon: on argumentoitu, että on ymmärrettävää niiden molempien olevan läsnä, ja että ne eivät ole toisiaan kumoavia, kun rakennetaan jääkiekkoujoukkueen johtajuutta. Jatkossa tutkimus voisi kuitenkin pelinaikaisen kehollisuuden tarkastelun avulla syventyä siihen dynamiikkaan,

miten rakennetta tukeva kontrolloinnin johtajuus ja luovuutta tukeva kollektiivinen kehollinen johtajuus ovat paradoksaalisesti kietoutuneina toisiinsa, mutta kuitenkin siten että tilanteisesti jostain syystä toinen saa dominoivan aseman. Tutkimuksesta olisi tunnistettavissa ainesosia sellaiseen keskusteluun, jolla voitaisiin tuottaa uutta luovaan johtajuuteen, sekä sen ruokkimiseen että näivettämiseen.

6.2 Tutkimuksen käytännöllinen merkitys

Tässä tutkimuksessa tarkastellun tiiviissä yhteisössä tuotetun johtajuuden erityisyys syntyy siitä, miten jääkiekkjoukkueen toimintaympäristössä johtajuusilmiötä voi tarkastella aktiivisen toiminnan ja aktiiviseen toimintaan valmistautumisen olosuhteissa. Esimerkiksi kun tehdään tavanomaista toimistotyötä, ei ole olemassa olosuhteita, joissa todellisuuden sosiaalinen ja suhteinen rakentuminen välittyisi paikallisille toimijoille tai ulkopuoliselle tarkastelijalle. Ihmisiltä jää tunnistamatta oman toiminnan yhteys organisaation muiden toimijoiden toimintaan, kun ei ole sellaista areenaa, josta toimijoiden yhteistoiminnallisuuden kokemus välittyisi. Ollaan ikään kuin kaiken aikaa pelin ulkopuolisissa olosuhteissa. Kuitenkin vaikka tutkimuksen kuluessa korostuva erottelu pelinaikaisuuteen ja pelin ulkopuolisuuteen voi ensi alkuun tuntua epärelevantilta urheilun ulkopuolisessa kontekstissa, tarkemmin ajateltuna voidaan havaita, miten kyseinen jaottelu ei olekaan niin epätavanomaista. Itse asiassa tämän tutkimuksen mahdollistama asetelma pelin ulkopuolisten ja pelinaikaisten olosuhteiden välillä tarjoaa organisaatiotutkimuksen parissa kuitenkin melko tavanomaisen tarkastelun lähtökohdan: vastakkain asetellaan aktiiviseen toimintaan valmistautuminen ja aktiivinen toiminta, suunnittelu ja toteutus, vakaus ja turbulenssi.

Viime vuosina suosituksi muodostunut johtajuuden tarkastelu erilaisten taideorganisaatioiden konteksteissa saavuttaa tämän tutkimuksen kanssa likipitäen samankaltaisen asetelman: yhtäällä suunnitellaan, mitä seuraavaksi tehdään ja kun toisaalla tehdään, toiminta on luonteeltaan siinä määrin intensiivisesti kehollista, että harkinnanvarainen pohdinta toiminnan aikana on ainoastaan rajallisesti mahdollista. Jääkiekkjoukkueen toimintaolosuhteet rinnastettiin jo kontribuutioiden yhteydessä myös sairaalan hätäyksikön toimintaan samoin perustein kuin taideorganisaatioiden tapauksessa. Edelleen samankaltainen kontekstuaalinen olosuhde voisi ilmetä esimerkiksi palokunnan yksikön pelastustoimissa tai armeijan yksikön taisteluissa: Nimetty johtaja saattaa olla yksikön välittömässä läheisyydessä aktiivisen toiminnan aikana, mutta hänen mahdollisuutensa kontrolloida toiminnan kulkua ovat rajalliset. Aktiivista toimintaa edeltävä suunnittelutyö on tehty jo aikaisemmin.

Tämä käsillä oleva tutkimus lisää käytännöllistä ymmärrystä siitä, miten johtajuuden yhteisesti rakennetussa prosessissa kaikki organisaation jäsenet tunnistaivat olevansa aidosti läsnä. Tutkimuskontekstin yhteistoiminnallisuutta korostavat johtajuusdiskurssit, kollektiivisuus ja välittäminen, ovat kohdekontekstin tiettyjen olosuhteiden vaikutuksista johtuen erityisluonteiset. Jääkiekon pelin erityispiirteet korostavat sitä, miten kollektiivisuuden ja välittämisen diskurssit ovat voimakkaasti läsnä muodostamassa ympäristönsä sosiaalisen todellisuuden kokonaisuutta. Väitänkin siis, että jos edes jossain mielessä olisi teoreettisesti mielekästä ajatella jääkiekkotoimintaa ilman pelin mukanaoloa, ilman peliä toimintaympäristön johtajuudessa kollektiivisuuden ja välittämisen diskurssit olisivat ainakin huomattavasti nykyistä vaimeampia. Kun pelin olosuhteet ovat kuitenkin joukkueurheilun erityispiirre, miten jääkiekkoympäristössä tuotettu lisäymmärrys johtajuuden relationaalisesta rakentumisprosessista ylettyy koskettamaan toisenlaisissa organisaatio-olosuhteissa toimivia.

Tämän tutkimuksen esiinnostamana voidaan esittää, että pelinaikaisissa olosuhteissa olennaista on se, miten jääkiekkoilijat tunnistavat kunkin osallisen vaikutuksen kokonaisuuden suoritukseen. Ilman jokaisen jäsenen panosta, kokonaisuus jää vajaaksi, jolloin tiiviimmin yhdessä toimiva, toisiaan soveliaammin täydentävä, vastustaja saa yliotteen. Erityisen tärkeää tässä prosessissa on se, miten kaikki organisaation jäsenet huomaavat jokaisen jäsenen panoksen merkityksen ja sen myötä oppivat arvostamaan toinen toistaan. Kun toimitaan organisaatioympäristössä, jossa pelinaikainen olosuhde ei ole luonnollinen tila, kollektiivisuuden ja välittämisen johtajuusdiskursseihin voidaan päätyä jäsenten keskinäisen arvostuksen ruokkimisen myötä. Jäsenten keskinäinen kunnioitus syntyy siitä, miten kaikki tunnistavat toistensa merkityksen, jotta kokonaisuuden suoritus voi olla mahdollisimman hyvä.

On varmasti tavallista esimerkiksi erilaisissa liike-elämän organisaatioissa, että johtaja tai esimies osoittaa työntekijälle vastuualueensa, odotuksensa ja velvollisuutensa. Ylhäältä alaspäin toteutettuna prosessina yksilön merkitys kokonaisuuden suorituksesta ei kuitenkaan toteudu aidosti. Johtajan näkemys on mahdollisesti vajavainen, liiaksi hänen omista elämänmuodoistaan käsin väritynyt, kun todellisuus harvoin toteutuu siten, miten hän on visioinut. Tärkeämpää onkin, että työntekijät saavat keskenään tunnistaa toistensa merkityksen. Organisaation on luotava sellaiset pelin, aktiivisen toiminnan, olosuhteet, joissa kunkin merkitys käy aidosti ilmi.

Kun arvioidaan tutkimuksen tuottamaa käytännön merkitystä, eräs varteenotettava huomioitava hyötyjäryhmä on tutkimuskontekstin toimijat. Tähän tematiikkaan liittyen Czarniawska (2008) pohtii, onko ylipäänsä olemassa sellaista toimijaa kuin konstruktionistinen konsultti, ja jos on, niin mitä lisäarvoa hän voi tuottaa niille, joiden todellisuutta hän on yhdessä heidän kanssaan tutkimuksessaan rakentanut. Ajatus, että tässä tutkimuksessa on tunnistettu jotain uutta jääkiekko-

joukkueen toiminnasta, ei yritä viestiä siitä, että minä tutkijana, kuitenkin heidän paikallisuuteensa nähden ulkopuolisena toimijana, tietäisin heitä paremmin heidän maailmansa tapahtumista. Sen sijaan se pyrkii viestimään siitä, että tämän tutkimuksen analyttisen pohdinnan avulla olen saattanut tunnistaa jotain, mitä he eivät ole tulleet tiedostaneeksi.

Kun tämän tutkimuksen aineisto on tuotettu yhteistyössä pelaajien ja valmentajien kanssa ja aineiston avulla rakennettujen tulkintojen pitäisi heijastella paikallisten, pelaajien ja valmentajien, kokemaa todellisuutta, tutkimuksessa esitelmieni tuloksien ja päätelmien ei pitäisi yllättää heitä. Kuitenkin tutkimuksen tuottamaa lisäarvoa paikallisille toimijoille voi lähestyä ainakin kahdenlaisesti. Ensiksi, relationaalisen ja diskurssianalyttisen tutkimuksen ideaan liittyy se, miten samalla kun tiedostetaan tarkasteltavan ilmiön näyttäytyvän vallitsevasti tietynlaisena, tutkimus nostaa esiin myös vaihtoehtoisia olemassaolon muotoja. Tutkimuksessa käsitellyn avulla pelaajat ja valmentajat voivat tunnistaa nykyiseen nähden vaihtoehtoisia, heille uudenlaisia, toimintaan osallistumisentapoja. Toinen merkittävä käytännön hyöty, jonka paikalliset toimijat tästä tutkimuksesta voivat saada, liittyy siihen, miten tämän tutkimuksen ajatusten avulla jääkiekko maailman toimijoilla on mahdollisuus pohtia maailmansa tapahtumia heille uudenlaisten käsitteiden avulla. Erityisen merkittäväksi tällainen ilmiöiden käsitteellistäminen käy jääkiekonkaltaisissa toimintaympäristöissä, joissa monenlainen osaaminen on luonnoltaan ennen kaikkea kehollista, eikä siten välttämättä jäsentynyttä tai edes ylipäänsä tiedostettua. Kun paikallisten tekemisen taitoa ja tietoa on luotu sanalliseen muotoon ja näiden sanallisten käsitteiden yhteyksiä toisiinsa on selkiytetty, paikallisilla toimijoilla on mahdollisuus monipuolisempaan yhteiseen analyttiseen panokseen ja siten oman toimintansa kehittämiseen aikaisempaa perustellummin.

LÄHTEET

- Aaltio, Iris – Huang, Jiehua (2007) Women managers' careers in information technology in China: High flyers with emotional costs? *Journal of Organizational Change*, Vol. 20 (2), 227–244.
- Adcroft, Andy – Teckman, Jon (2009) Taking sport seriously. *Management Decision*, Vol. 47 (1), 5–13.
- Alasuutari, Pertti (1994) *Laadullinen tutkimus*. 2. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Allain, Kristi A. (2008) "Real fast and tough": The construction of Canadian hockey masculinity. *Sociology of Sport Journal*, Vol. 25 (4), 462–481.
- Allain, Kristi A. (2011) Kid Crosby or golden boy: Sidney Crosby, Canadian national identity, and the policing of hockey masculinity. *International Review for the Sociology of Sport*, Vol. 46 (1), 3–22.
- Allain, Kristi A. (2014) 'What happens in the room stays in the room': conducting research with young men in the Canadian Hockey League. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, Vol. 6 (2), 205–219.
- Alvesson, Mats (2011) *Interpreting interviews*. Sage Publications: London.
- Alvesson, Mats – Deetz, Stanley (2000) *Doing critical management research*. SAGE Publications: London.
- Alvesson, Mats – Kärreman, Dan (2000) Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, Vol. 53 (9), 1125–1149.
- Alvesson, Mats – Kärreman, Dan (2011) Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human Relations*, Vol. 64 (9), 1121–1146.
- Alvesson, Mats – Kärreman, Dan (2013) The closing of critique, pluralism and reflexivity: A response to Hardy and Grant and some wider reflections. *Human Relations*, Vol. 66 (10), 1353–1371.
- Alvesson, Mats – Sandberg, Jörgen (2011) Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, Vol. 36 (2), 247–271.
- Alvesson, Mats – Spicer, Andre (2012) Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, Vol. 65 (3), 367–390.
- Alvesson, Mats – Sveningsson, Sven (2003a) Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, Vol. 24 (6), 961–988.
- Alvesson, Mats – Sveningsson, Sven (2003b) The great disappearing act: Difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 (3), 359–381.

- Arnold, Peter J. (1990) Sport, aesthetic and art: Further thoughts. *British Journal of Educational Studies*, Vol. 38 (2), 160–179.
- Arnulf, Jan Kjetil – Mathisen, Jon Erik – Haerem, Thorvald (2012) Heroic leadership illusions in football teams: Rationality, decision making and noise-signal ratio in the firing of football managers. *Leadership*, Vol. 8 (2), 169–185.
- Auvinen, Tommi (2013) *Narratiivinen johtajuus: Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä*. Väitöskirja, Jyväskylä studies in business and economics: Jyväskylä.
- Barley, Stephen – Kunda, Gideon (2001) Bringing work back in. *Organization Science*, Vol. 12 (1), 76–95.
- Barrett, Frank J. (2006) Living in organizations: Lessons from jazz improvisation. Teoksessa: *The Social Construction of Organization*, toim. Hosking, Dian Marie – McNamee, Sheila, 269–276. Liber & Copenhagen Business School Press.
- Bass, Bernard M. – Bass, Ruth (2008) *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and application*. 4. painos. New York: Free Press.
- Bathurst, Ralph – Cain, Trudie (2013) Embodied leadership: The aesthetics of gesture. *Leadership*, Vol. 9 (3), 358–377.
- Bathurst, Ralph – Ladkin, Donna (2012) Performing Leadership: Observations from the World of Music. *Administrative Sciences*, Vol. 2 (1), 99–119.
- Bensimon, Moshe – Bodner, Ehud (2011) Playing with fire: The impact of football game chanting on level of aggression. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 41 (10), 2421–2433.
- Bigley, Gregory A. – Roberts, Karlene H. (2001) The incident command system: Organizing for high reliability in complex and unpredictable environments. *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (6), 1281–1299.
- Binns, Jennifer (2008) The ethics of relational leading: Gender matters. *Gender, Work & Organization*, Vol. 15 (6), 600–620.
- Bolden, Richard (2011) Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13 (3), 251–269.
- Bradbury, Hilary – Lichtenstein, Benyamin M. B. (2000) Relationality in organizational research: Exploring the space between. *Organization Science*, Vol. 11 (5), 551–564.
- Brannick, Teresa – Coghlan, David (2007) In defense of being “native”: The case for insider academic research. *Organizational Research Methods*, Vol. 10 (1), 59–74.
- Brower, Holly H. – Schoorman, F. David – Tan, Hwee Hoon (2000) A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, Vol. 11 (2), 227–250.
- Brown, M. Craig (1982) Administrative succession and organizational performance: The succession effect. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27 (1), 1–16.

- Bryman, Alan (1996) Leadership in organizations. Teoksessa: *Handbook of Organization Studies*, toim. Clegg, Stewart R. – Hardy, Cynthia – Nord, Walter R., 276–292. Sage Publications: London, UK.
- Bryman, Alan (2004) Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 (6), 729–769.
- Bryman, Alan (2011) Mission accomplished?: Research methods in the first five years of Leadership. *Leadership*, Vol. 7 (1), 73–83.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann Educational Books.
- Carroll, Brigid – Simpson, Barbara (2012) Capturing sociality in the movement between frames: An illustration from leadership development. *Human Relations*, Vol. 65 (10), 1283–1309.
- Charbonneau, Danielle – Barling, Julian – Kelloway, Kevin E. (2001) Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 31 (7), 1521–1534.
- Charmaz, Kathy (2006) *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. SAGE: Thousand Oaks, CA.
- Clark, Shawn M. – Gioia, Dennis A. – Ketchen, David J. Jr. – Thomas, James B. (2010) Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 55 (3), 397–438.
- Collinson, David (2005a) Dialectics of leadership. *Human Relations*, Vol. 58 (11), 1419–1442.
- Collinson, David (2005b) Questions of distance. *Leadership*, Vol. 1 (2), 235–250.
- Collinson, David – Grint, Keith (2005) Editorial: The leadership agenda. *Leadership*, Vol. 1 (1), 5–9.
- Conger, Jay A. (1998) Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 9 (1), 107–121.
- Conger, Jay A. (2011) Charismatic leadership. Teoksessa: *The Sage Handbook of Leadership*, toim. Bryman, Alan – Collinson, David – Jackson, Brad – Uhl-Bien, Mary – Grint, Keith, 86–102. SAGE: London, UK.
- Cooperrider, David L. – Srivastva, Suresh (1987) Appreciative inquiry in organizational life. Teoksessa: *Research in Organizational Change and Development*, toim. Woodman, R. W. – Pasmore, W. A., 129–169, Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Coulomb-Cabagno, Genevieve – Rascle, Olivier (2006) Team sports players' observed aggression as a function of gender, competitive level, and sport type. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 36 (8), 1980–2000.
- Crevani, Lucia (2011) *Clearing for action: Leadership as a relational phenomenon*. Väitöskirja, KTH Royal Institute of Technology, Tukholma.
- Crevani, Lucia – Lindgren, Monica – Packendorff, Johann (2010) Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26 (1), 77–86.

- Cunliffe, Ann L. (2003) Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities. *Human Relations*, Vol. 56 (8), 983–1003.
- Cunliffe, Ann L. (2008) Orientations to social constructionism: Relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. *Management Learning*, Vol. 39 (2), 123–139.
- Cunliffe, Ann L. (2009) The philosopher leader: On relationality, ethics and reflexivity – A critical perspective to teaching leadership. *Management Learning*, Vol. 40 (1), 87–101.
- Cunliffe, Ann L. (2011) Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, Vol. 14 (4), 647–673.
- Cunliffe, Ann L. – Coupland, Chris (2012) From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, Vol. 65 (1), 63–88.
- Cunliffe, Ann L. – Eriksen, Matthew (2011) Relational leadership. *Human Relations*, Vol. 64 (11), 1425–1449.
- Currie, Graeme – Lockett, Andy – Suhomlinova, Olga (2009) The institutionalization of distributed leadership: A ‘Catch-22’ in English public services. *Human Relations*, Vol. 62 (11), 1735–1761.
- Czarniawska, Barbara (2008) *A theory of organizing*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK.
- Dachler, Peter – Hosking, Dian Marie (1995) The primacy of relations in socially constructing organizational realities. Teoksessa: *Management and organization: Relational alternatives to individualism*, toim. Hosking, D. M. – Dachler, H. P. – Gergen, K. J., 1–28, Brookfield, VT, US: Ashgate/Avebury Publishing Co.
- Day, David V. – Gronn, Peter – Salas, Eduardo (2004) Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 (6), 857–880.
- Day, David V. – Gordon, Sandy – Fink, Corinna (2012) The sporting life: Exploring organizations through the lens of sport. *The Academy of Management Annals*, Vol. 6 (1), 397–433.
- Deetz, Stanley (1996) Describing Differences in Approaches to Organization Science: Re-thinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science*, Vol. 7 (2), 191–207.
- Denis, Jean-Louis – Langlely, Ann – Sergi, Viviane (2012) Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, Vol. 6 (1), 211–283.
- DeRue, D. Scott – Ashford, Susan J. (2010) Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organisations. *Academy of Management Review*, Vol. 35 (4), 627–647.
- Dicks, Bella – Flewitt, Rosie – Lancaster, Lesley – Pihl, Kate (2011) Multimodality and ethnography: Working at the intersection. *Qualitative Research*, Vol. 11 (3), 227–237.
- Dicks, Bella – Soyinka, Bambo – Coffey, Amanda (2006) Multimodal ethnography. *Qualitative Research*, Vol. 6 (1), 77–96.
- Ensley, Michael D. – Hmieleski, Keith M. – Pearce, Craig L. (2006) The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 (3), 217–231.

- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications Ltd.: Lontoo.
- Evered, Roger – Louis, Meryl Reis (1981) Alternative perspectives in the organizational sciences: “Inquiry from the inside” and “inquiry from the outside”. *Academy of Management Review*, Vol. 6 (3), 385–395.
- Fairhurst, Gail T. (2009) Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, Vol. 62 (11), 1607–1633.
- Fairhurst, Gail T. – Grant, David (2010) The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, Vol. 24 (2), 171–210.
- Fairhurst, Gail T. – Uhl-Bien, Mary (2012) Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, Vol. 23 (6), 1043–1062.
- Fletcher, Joyce (2004) The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 (5), 647–661.
- Ford, Jackie – Harding, Nancy (2011) The impossibility of the ‘true self’ of authentic leadership. *Leadership*, Vol. 7 (4), 463–479.
- Ford, Lucy R. – Seers, Anson (2006) Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 (3), 258–270.
- Frantsi, Päivi (2003) *Suomalaisten jääkiekkovalmentajien johtamiskäyttäytyminen*. Lisensiaatintyö, Helsingin Yliopisto.
- Gardner, William L. – Lowe, Kevin B. – Moss, Todd W. – Mahoney, Kevin T. – Coglisier, Claudia C. (2010) Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly’s second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 (6), 922–958.
- Gee, Chris J. – Leith, Larry M. (2007) Aggressive behaviour in professional ice hockey: A cross-cultural comparison of North American and European born NHL players. *Psychology of Sport and Exercise*, Vol. 8 (4), 567–583.
- Gergen, Kenneth J. (2009) *Relational being: Beyond self and community*. Oxford University Press: New York, NY.
- Gergen, Kenneth J. – Thatchenkerry, Tojo J. (2004) Organization science as social construction: Postmodern potentials. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40 (2), 228–249.
- Gergen, Kenneth J. – Thatchenkery, Tojo (2006) Organizational science and the promises of postmodernism. Teoksessa: *The social construction of organization*, toim. Hosking, Dian Marie – McNamee, Sheila, 34–51, Liber & Copenhagen Business School Press.
- Gherardi, Silvia – Meriläinen, Susan – Strati, Antonio – Valtonen, Anu (2013) Editors’ introduction: A practice-based view on the body, senses and knowing in organization. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 29 (4), 333–337.
- Grint, Keith (2000) *The arts of leadership*. Oxford University Press: Oxford.
- Grint, Keith (2005) *Leadership: Limits and possibilities*. New York: Palgrave Macmillan.

- Grint, Keith (2010) The sacred in leadership: Separation, sacrifice and silence. *Organization Studies*, Vol. 31 (1), 89–107.
- Gronn, Peter (2002) Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 (4), 423–451.
- Gronn, Peter (2009) Leadership configurations. *Leadership*, Vol. 5 (3), 381–394.
- Haddington, Pentti – Kääntä, Leila (2011) *Kieli, keho ja vuorovaikutus: Multimodaalinen näkökulma sosiaaliseen toimintaan*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Hansen, Hans – Ropo, Arja – Sauer, Erika (2007) Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18 (6), 544–560.
- Hardy, Cynthia – Grant, David (2012) Readers beware: Provocation, problematization and... problems. *Human Relations*, Vol. 65 (5), 547–566.
- Hazard, Kaarina – Summanen, Raimo (2011) *Lätkä – Kirja urheilusta*. Teos, Helsinki.
- Heinilä, Kalevi (2010) *Liikunta- ja urheilukulttuurimme: Eilen – tänään – huomenna*. Kirja kerrallaan, Helsinki.
- Hiller, Nathan J. – DeChurch, Leslie A. – Murase, Toshio – Doty, Daniel (2011) Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, Vol. 37 (4), 1137–1177.
- Hockey, John – Allen Collinson, Jacquelyn (2007) Grasping the phenomenology of sporting bodies. *International Review of the Sociology of Sport*, Vol. 42 (2), 115–131.
- Hodges, Nicola J. – Starkes, Janet L. – MacMahon, Clare (2006) Expert performance in sport: A cognitive perspective. Teoksessa: *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, toim. Ericsson, K. Anders – Charness, Neil – Feltovich, Paul J. – Hoffman, Robert R., 471–488. Cambridge University Press.
- Holmes, Janet (2007) Humour and the construction of Maori leadership at work. *Leadership*, Vol. 3 (1), 5–27.
- Hosking, Dian Marie (1988) Organizing, leadership and skilful process. *Journal of Management Studies*, Vol. 25 (2), 147–166.
- Hosking, Dian Marie (2006a) Bounded entities, constructivist revisions and radical re-constructions. *Cognitie, Creier, Comportament (Cognition, Brain, Behavior)*, Vol. 9 (4), 609–622.
- Hosking, Dian Marie (2006b) Organizations, organizing and related concepts of change. Teoksessa: *The social construction of organization*, toim. Hosking, Dian Marie – McNamee, Sheila, 54–68. Liber: Copenhagen Business School Press.
- Hosking, Dian Marie (2011a) Moving relationality: Meditations on a relational approach to leadership. Teoksessa: *Sage Handbook of Leadership*, toim. Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson & Mary Uhl-Bien, 455–467. Sage Publications: London, UK.
- Hosking, Dian Marie (2011b) Telling tales of relations: Appreciating relational constructionism. *Organization Studies*, Vol. 32 (1), 47–65.
- Hosking, Dian Marie – McNamee, Sheila (2006) *The social construction of organization*. Liber: Copenhagen Business School Press.

- Hosking, Dian Marie – Shamir, Boas (2012) Dialogue: A dialogue on entitative and relational discourses. Teoksessa: *Advancing Relational Leadership Research: A dialogue among perspectives*, toim. Uhl-Bien, Mary – Ospina, Sonia, 463–476. A Volume in Leadership Horizons, Information Age Publishing Inc.: Charlotte, NC.
- Hosking, Dian Marie – Shamir, Boas – Ospina, Sonia – Uhl-Bien, Mary (2012) Exploring the prospects for dialogue across perspectives. Teoksessa: *Advancing Relational Leadership Research: A dialogue among perspectives*, toim. Uhl-Bien, Mary – Ospina, Sonia, 501–536. A Volume in Leadership Horizons, Information Age Publishing Inc.: Charlotte, NC.
- House, Robert J. – Aditya, Ram N. (1997) The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, Vol. 23 (3), 409–473.
- Hughes, Mathew – Hughes, Paul – Mellahi, Kamel – Guermat, Cherif (2010) Short-term versus long-term impact of managers: Evidence from the football industry. *British Journal of Management*, Vol. 21 (2), 571–589.
- Humphreys, Michael – Ucbasaran, Deniz – Lockett, Andy (2012) Sensemaking and sensegiving stories of jazz leadership. *Human Relations*, Vol. 65 (1), 41–62.
- Hunter, Samuel T. – Cushenbery, Liliya – Thoroughgood, Christian – Johnson, Johanna E. – Scott Ligon, Gina (2011) First and ten leadership: A historiometric investigation of the CIP leadership model. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (1), 70–91.
- Iedema, Rick (2007) On the multi-modality, materially and contingency of organization discourse. *Organization Studies*, Vol. 28 (6), 931–946.
- Jackson, Steven J. (1994) Gretzky, crisis, and Canadian identity in 1988: Rearticulating the americanization of culture debate. *Sociology of Sport Journal*, Vol. 11 (4), 428–446.
- Jacobsson, Katarina – Åkerström, Malin (2013) Interviewees with an agenda: learning from a 'failed' interview. *Qualitative Research*, Vol. 13 (6), 717–734.
- Jalonen, Jukka – Lampi, Ilkka (2012) *Menestyksen pelikirja*. Docendo, Jyväskylä.
- Jokinen, Arja – Juhila, Kirsi – Suoninen, Eero (2004) Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa: *Diskurssianalyysin aakkoset*. 3. uud. p., toim. Jokinen, Arja – Juhila, Kirsi – Suoninen, Eero, 17–47. Vastapaino, Tampere.
- Jokinen, Arja – Juhila, Kirsi (2004) Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa: *Diskurssianalyysin aakkoset*. 3. uud. p., toim. Jokinen, Arja – Juhila, Kirsi – Suoninen, Eero, 75–110. Vastapaino, Tampere.
- Kanerva, Juha – Tikander, Vesa (2012) *Urheilulajien synty*. Teos, Helsinki.
- Katz, Nancy (2001) Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and liabilities. *Academy of Management Executive*, Vol. 15 (3), 56–67.
- Keidel, Robert W. (1984) Baseball, football, and basketball: Models for business. *Organizational Dynamics*, Vol. 12 (3), 5–18.

- Keidel, Robert W. (1987) Team sports models as a generic organizational framework. *Human Relations*, Vol. 40 (9), 591–612.
- Kellett, Pamm (1999) Organisational leadership: Lessons from professional coaches. *Sport Management Review*, Vol. 2 (2), 150–171.
- Kelly, Simon (2014) Towards a negative ontology of leadership. *Human Relations*, Vol. 67 (8), 905–922.
- Kempster, Steve – Stewart, James (2010) Becoming a leader: A co-produced autoethnographic exploration of situated learning of leadership practice. *Management Learning*, Vol. 41 (2), 205–219.
- Kivinen, Osmo – Mesikämppinen, Jani – Metsä-Tokila, Timo (2000) *Kylmä kiekkosota – Kaksi mannerta, kaksi kulttuuria*. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 151, Helsinki.
- Klein, Katherine J. – Ziegert, Jonathan C. – Knight, Andrew P. – Xiao, Yan (2006) Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51 (4), 590–621.
- Klenke, Karin (2008) *Qualitative research in the study of leadership*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley, UK.
- Koivunen, Niina (2003) *Leadership in symphony orchestras: Discursive and aesthetic practices*. Väitöskirja, Tampere University Press, Tampere.
- Koivunen, Niina (2006) Auditive leadership culture: Lessons from symphony orchestra. Teoksessa: *The social construction of organization*, toim. Hosking, Dian Marie – McNamee, Sheila, 91–111. Liber & Copenhagen Business School Press.
- Koivunen, Niina (2007) The processual nature of leadership discourses. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 23 (3), 285–305.
- Koivunen, Niina – Wennes, Grete (2011) Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. *Leadership*, Vol. 7 (1), 51–71.
- Korpi, Rauno – Tanhua, Pertti (2007) *Yhteispeli työelämässä: Kasva esimiehenä ja alaisena*. 3. uud. p. Ajatus, Helsinki.
- Kort, E. D. (2008) What, after all, is Leadership?: ‘Leadership’ and Plural Process. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 (4), 409–425.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kramer, Michael W. – Crespy, David A. (2011) Communicating collaborative leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (5), 1024–1037.
- Küpers, Wendelin M. (2011) “Trans- + -form”: Leader- and followership as an embodied, emotional and aesthetic practice for creative transformation in organisations. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 (1), 20–40.
- Küpers, Wendelin M. (2013) Embodied inter-practices of leadership – Phenomenological perspectives on relational and responsive leading and following. *Leadership*, Vol. 9 (3), 335–357.
- Känsälä, Marja (2012) *Työura ja parisuhde – erilliset yhdessä: Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kahden uran pariskunnilla*. Väitöskirja, Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-7:2012.

- Ladkin, Donna (2008) Leading beautifully: How mastery, congruence and form create the aesthetic of embodied leadership practice. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 (1), 31–41.
- Ladkin, Donna (2010) *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Ladkin, Donna (2012) Perception, reversibility, “flesh”: Merleau-Ponty’s phenomenology and leadership as embodied practice. *Integral Leadership Review*, Vol. 12 (1), 1–13.
- Ladkin, Donna (2013) From perception to flesh: A phenomenological account of the felt experience of leadership. *Leadership*, Vol. 9 (3), 320–334.
- Ladkin, Donna – Taylor, Steven S. (2010) Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 (1), 64–74.
- Larsson, Magnus – Lundholm, Susanne E. (2010) Leadership as work-embedded influence: A micro-discursive analysis of an everyday interaction in a bank. *Leadership*, Vol. 6 (2), 159–184.
- Laurila, Juha (1997) Promoting research access and informant rapport in corporate settings: Notes from research on a crisis company. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13 (4), 407–418.
- Liden, Robert C. – Antonakis, John (2009) Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*, Vol. 62 (11), 1587–1605.
- Lindsay, Stephanie G. (2013) The anatomy of leadership. Teoksessa: *The Embodiment of Leadership*, toim. Melina, Lois Ruskai – Burgess, Gloria J. – Falkman, Lena Lid – Marturano, Antonio, 5–22. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Lord, Robert G. – Shondrick, Sara J. (2011) Leadership and knowledge: Symbolic, connectionist, and embodied perspectives. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (1), 207–222.
- Lowe, Kevin B. – Gardner, William L. (2000) Ten years of *The Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, Vol. 11 (4), 459–514.
- Lumsden, Karen (2013) ‘You are what you research’: Researcher partisanship and the sociology of the ‘underdog’. *Qualitative Research*, Vol. 13 (1), 3–18.
- Lähteenmäki, Satu – Ryömä, Arto (2008) ‘Le roi soleil’ as a team leader: What ice hockey coaching can give to business leadership? Teoksessa: *Total quality in academic accounting*, toim. Granlund, Markus, 157–175. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Manninen, Sari (2010) *“Iso, vahva, rohkeä – kaikenlaista”*: Maskuliinisuudet, poikien valtahierarkiat ja väkivalta koulussa. Väitöskirja, Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, Oulu.
- Mantere, Saku – Vaara, Eero (2008) On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, Vol. 19 (2), 341–358.

- Melina, Lois Ruskai (2013) Introduction. Teoksessa: *The Embodiment of Leadership*, toim. Melina, Lois Ruskai – Burgess, Gloria J. – Falkman, Lena Lid – Marturano, Antonio, xiii-xvii. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Melina, Lois Ruskai – Burgess, Gloria J. – Falkman, Lena Lid – Marturano, Antonio (toim.) (2013) *The Embodiment of Leadership*. A Volume in the international leadership association series: Building leadership bridges. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Mennander, Ari – Mennander, Pasi (2004) *Liigatähdet: Jääkiekon SM-liiga 30 vuotta 1975–2005*. Ajatus kirjat, Helsinki.
- Moore, Neil – Stokes, Peter (2012) Elite interviewing and the role of sector context: An organizational case from the football industry. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 15 (4), 438–464.
- Morgeson, Frederick P. – DeRue, D. Scott – Karam, Elizabeth P. (2010) Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, Vol. 36 (1), 5–39.
- Muhr, Sara Louise (2011) Caught in the gendered machine: On the masculine and feminine in cyborg leadership. *Gender, Work & Organization*, Vol. 18 (3), 337–357.
- Ndofor, Hermann A. – Priem, Richard L. – Rathburn, Jude A. – Dhir, Ashwani K. (2009) What does the new boss think?: How new leaders' cognitive communities and recent "top-job" success affect organizational change and performance. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 (5), 799–813.
- Niiniluoto, Ilkka (1984) *Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen- ja teorianmuodostus*. 2. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Niiniluoto, Ilkka – Saarinen, Esa (2002) Filosofia muutoksen tilassa – Johdanto nykyajan filosofiaan. Teoksessa: *Nykyajan filosofia*, toim. Niiniluoto, Ilkka – Saarinen, Esa, 13–43. WSOY, Helsinki.
- Northouse, Peter G. (2007) *Leadership: Theory and practice*. 4. p. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Ospina, Sonia – Su, Celina (2009) Weaving Color Lines: Race, Ethnicity, and the Work of Leadership in Social Change Organizations. *Leadership*, Vol. 5 (2), 131–170.
- Ospina, Sonia – Foldy, Erica (2010) Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 (2), 292–307.
- Ospina, Sonia – Uhl-Bien, Mary (2012) Exploring the competing bases for legitimacy in contemporary leadership studies. Teoksessa: *Advancing Relational Leadership Research: A dialogue among perspectives*, toim. Uhl-Bien, Mary – Ospina, Sonia, 1–40. A Volume in Leadership Horizons, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC.
- Page, Margaret L. (2011) Gender Mainstreaming - Hidden Leadership? *Gender, Work & Organization*, Vol. 18 (3), 318–336.
- Parris, Denise Linda – Welty Peachey, Jon (2013) A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, Vol. 113 (3), 377–393.

- Parush, Tamar – Koivunen, Niina (2014) Paradoxes, double binds, and the construction of ‘creative’ managerial selves in art-based leadership development. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 30 (1), 104–113.
- Parviainen, Jaana (2006) *Meduusan liike: Mobiiliajan tiedonmuodostuksen filosofiaa*. Gaudeamus, Helsinki.
- Parviainen, Jaana (2011) Työn uusi ruumiillisuus: Liikunnanohjaajien keho työväliseinä ja performatiivisuuden pakko palvelutyössä. *Työelämän tutkimus*, Vol. 9 (3), 207–223.
- Pfister, Gertrud (2003) Kaupan paljasta pintaa – Anna Kournikova ja urheilu tavaranä. Teoksessa: *Kynäniekkoja, kivinyrkkejä, mäki-matteja*, toim. Roiko-Jokela, Heikki – Sironen, Esa, 152–167. Suomen Urheiluhistoriallisen Seuran vuosikirja, Atena Kustannus Oy, Jyväskylä.
- Phillips, Nelson – Hardy, Cynthia (2002) *Discourse analysis: Investigating processes of social construction*. Qualitative research methods series 50, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Phillips, Nelson – Oswick, Cliff (2012) Organizational discourse: Domains, debates and directions. *The Academy of Management Annals*, Vol. 6 (1), 435–481.
- Pietikäinen, Sari – Mäntynen, Anne (2009) *Kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino, Tampere.
- Pihlström, Sami (1996) Tieteenfilosofian jättiläiset vastakkain. *Niin & näin*, Vol. 3 (3), 12–19.
- Porter, Lyman W. – McLaughlin, Grace B. (2006) Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 (6), 559–576.
- Prokki, Carita (2013) *Narrative construction of leadership: Four realms of leadership in the essays of adult students*. Väitöskirja, Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere.
- Puhakainen, Jyri (1995) *Kohti ihmisen valmentamista – Holistinen ihmiskäsitys ja sen heuristiikka urheiluvalmennuksen kannalta*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto, Tampere.
- Puhakainen, Jyri (1997) *Kesytyt kehot*. Tampere University Press, Tampere.
- Puhakainen, Jyri – Suhonen, Alpo (1999) *Valmentaja ja filosofi – Elämänmakuisen kirja ihmisestä, urheilusta ja filosofiasta*. Like, Helsinki.
- Pullen, Alison – Vacchani, Sheena (2013) The materiality of leadership. *Leadership*, Vol. 9 (3) 315–319.
- Raatikainen, Panu (2004) *Ihmistieteet ja filosofia*. Gaudeamus, Helsinki.
- Raelin, Joe (2011) From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, Vol. 7 (2), 195–211.
- Ripatti, Kimmo (2002) Urheilun hyvä kertomus suomalaisessa urheiluromaanissa. Teoksessa: *Lajien Synty*, toim. Roiko-Jokela, Heikki – Sironen, Esa, 35–52. Suomen urheiluhistoriallisen seuran vuosikirja 2001–02. Atena Kustannus Oy, Jyväskylä.
- Robidoux, Michael A. (2001) *Men at play: A working understanding of professional hockey*. McGill-Queen’s University Press, Montreal & Kingston, Kanada.

- Ropo, Arja – Parviainen, Jaana (2001) Leadership and bodily knowledge in expert organizations: epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17 (1), 1–18.
- Ropo, Arja – Sauer, Erika (2008) Dances of leadership: Bridging theory and practice through an aesthetic approach. *Journal of Management & Organization*, Vol. 14 (5), 560–572.
- Rosso, Brent D. (2014) Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. *Organizations Studies*, Vol. 35 (4), 551–585.
- Rovio, Esa – Eskola, Jari – Kozub, Stephen A. – Duda, Joan L. – Lintunen, Taru (2009) Can high group cohesion be harmful? A case study of a junior ice-hockey team. *Small Group Research*, Vol. 40 (4), 421–435.
- Rowe, Glenn W. – Cannella, Albert A. – Rankin, Debra – Gorman, Doug (2005) Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 (2), 197–219.
- Rowland, Paul – Parry, Ken (2009) Consensual commitment: A grounded theory of the meso-level influence of organizational design on leadership and decision-making. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 (4), 535–553.
- Ryynänen, Max (2012) *Roskamaali: Jääkiekon estetiikkaa ja kulttuurifilosofiaa*. Kustannusosakeyhtiö Savukeidas, Turku.
- Salovaara, Perttu (2011) *From leader-centricity toward leadership - a hermeneutic narrative approach*. Väitöskirja, Tampere University Press, Tampere.
- Sandberg, Jörgen – Alvesson, Mats (2011) Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? *Organization*, Vol. 18 (1), 23–44.
- Sauer, Erika (2005) *Emotions in Leadership: Leading a Dramatic Ensemble*. Väitöskirja, Tampere University Press, Tampere.
- Schnurr, Stephanie (2008) Surviving in a man's world with a sense of humour: An analysis of women leaders' use of humour at work. *Leadership*, Vol. 4 (3), 299–319.
- Sevdalis, Vassilis – Raab, Markus (2014) Empathy in sports, exercise, and the performing arts. *Psychology of Sport and Exercise*, Vol. 15 (2), 173–179.
- Sheets-Johnstone, Maxine (2009) *The corporeal turn: An interdisciplinary reader*. Imprint Academic, Exeter, UK.
- Silva, Tânia – Pina e Cunha, Miguel – Clegg, Stewart R. – Neves, Pedro – Rego, Arménio – Rodrigues, Ricardo A. (2014) Smells like team spirit: Opening a paradoxical black box. *Human Relations*, Vol. 67 (3), 287–310.
- Silverman, David (2010) *Doing qualitative research: A practical handbook*. 3.p. Sage Publications Ltd, Lontoo, UK.
- Sinclair, Amanda (2005) Body possibilities in leadership. *Leadership*, Vol. 1 (4), 387–406.

- Sinclair, Amanda (2009) Seducing leadership: Stories of leadership development. *Gender, Work and Organization*, Vol. 16 (2), 266–284.
- Smircich, Linda – Morgan, Gareth (1982) Leadership: The Management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18 (3), 257–273.
- Suhonen, Alpo (2001) *Kausi sydämestäni: Chicagon päiväkirjat*. 2. p. WSOY, Helsinki.
- Suoninen, Eero (1997) *Miten tutkia moniäänistä ihmistä? Diskurssianalyttisen tutkimusotteen kehittäminen*. Väitöskirja, Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Tampere.
- Suoninen, Eero (2006) Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa: *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. uud. p., toim. Jokinen, Arja – Juhila, Kirsi – Suoninen, Eero, 17–36. Vastapaino, Tampere.
- Szemberg, Szymon – Podnieks, Andrew – Lindegren, Pentti – Leinonen, Kimmo (2008) *Jääkiekon maailma*. IIHF, readme.fi, Helsinki
- Tamminen, Juhani (2012) *Aurinkokuningas – Menesty omassa joukkueessasi*. 8. p. Gummerus, Helsinki.
- Tangen, Jan Ove (2004) Embedded expectations, embodied knowledge and the movements that connect: A system theoretical attempt to explain the use and non-use of sport facilities. *International Review for the Sociology of Sport*, Vol. 39 (1), 7–25.
- Taylor, Steven S. (2002) Overcoming aesthetic muteness: Researching organizational members' aesthetic experience. *Human Relations*, Vol. 55 (7), 821–840.
- Theberge, Nancy (1989) A feminist analysis of responses to sports violence: Media coverage of the 1987 World Junior Hockey Championship. *Sociology of Sport Journal*, Vol. 6 (3), 247–256
- Theberge, Nancy (1998) "SAME SPORT, DIFFERENT GENDER": A consideration of binary gender logic and the sport continuum in the case of ice hockey. *Journal of Sport & Social Issues*, Vol. 22 (2), 183–198.
- Tierney, William G. (1996) Leadership and postmodernism: On voice and the qualitative method. *The Leadership Quarterly*, Vol. 7 (3), 371–383.
- Tucker, Sean – Turner, Nick – Barling, Julian – McEvoy, Matthew (2010) Transformational leadership and childrens' aggression in team settings: A short-term longitudinal study. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, (3), 389–399.
- Uhl-Bien, Mary (2006) Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 (6), 654–676.
- Uhl-Bien, Mary – Ospina, Sonia (toim.) (2012) *Advancing Relational Leadership Research: A Conversation among Perspectives*. A Volume in Leadership Horizons, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC.
- Valkonen, Eero (1997) *Kuka kontrolloi peliä?* Karisto Oy, Hämeenlinna.

- van Breukelen, Wim – van der Leeden, Rien – Wesselius, Wendy – Hoes, Made-
lien (2012) Differential treatment within sports teams, leader-
member (coach–player) exchange quality, team atmosphere, and
team performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 (1),
43–63.
- Vessey, William B. – Barrett, Jamie D. – Mumford, Michael D. – Johnson, Gen-
evieve – Litwiller, Brett (2014) Leadership of highly creative people
in highly creative fields: A historiometric study of scientific leaders.
The Leadership Quarterly, Vol. 25 (4), 672–691.
- Vine, Bernadette – Holmes, Janet – Marra, Meredith – Pfeifer, Dale – Jackson,
Brad (2008) Exploring co-leadership talk through interactional socio-
linguistics. *Leadership*, Vol. 4 (3), 339–360.
- Vroom, Victor H – Yetton, Philip W. (1973) *Leadership and decision-making*.
University of Pittsburgh Press.
- Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Weinberg, Robert – McDermott, Matthew (2002) A comparative analysis of
sport and business organizations: Factors perceived critical for or-
ganizational success. *Journal of Applied Sport Psychology*, Vol. 14
(4), 282–298.
- Wolfe, Richard A. – Weick, Karl E. – Usher, John M – Terborg, James R. – Pop-
po, Laura – Murrell, Audrey J. – Dukerich, Janet M. – Crown Core,
Deborah – Dickson, Kevin E. – Simmons Jourdan, Jessica (2005)
Sport and organizational studies: Exploring synergy. *Journal of
Management Inquiry*, Vol. 14 (2), 182–210.
- Wong, Leonard – Bliese, Paul – McGurk, Dennis (2003) Military leadership: A
context specific review. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 (6), 657–
692.
- Wong, Lloyd L. – Trumper, Ricardo (2002) Global celebrity athletes and nation-
alism: Fútbol, hockey, and the representation of nation. *Journal of
Sport and Social Issues*, Vol. 26 (2), 168–194.
- Wood, Martin (2005) The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Manage-
ment Studies*, Vol. 42 (6), 1101–1121.
- Zaccaro, Stephan J. – Rittman, Andrea L. – Marks, Michelle A. (2001) Team
leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 12 (4), 451–483.
- Zacharatos, Anthea – Barling, Julian – Kelloway, Kevin E. (2000) Development
and effects of transformational leadership in adolescents. *The Lea-
dership Quarterly*, Vol. 11 (2), 211–226.

Internet-lähteet

- Ammattiurheilua ja -valmentamista ei juuri arvosteta ammatteina (2008) Huippu-
urheilun faktapankki.
faktapankki.
<[http://www.kihu.fi/faktapankki/faktaalueet/tulostus.php?id=143&ot
sikko=Ammattilaisuus](http://www.kihu.fi/faktapankki/faktaalueet/tulostus.php?id=143&ot
sikko=Ammattilaisuus)>, haettu 17.6.2014.
- Jääkiekon SM-liiga Oy:n tiedote sarjanousuun liittyen 28.2.2014 (2014)
<www.liiga.fi>, haettu 16.6.2014.

- Karttunen, Anu (2014) Urheilupsykologi Ronkainen menee sinne, missä urheilijat ovat - "Onnistumiseni ei ole mitattavissa mitaleissa". Ylen internetsivut 10.2.2014. <http://yle.fi/urheilu/urheilupsykologi_ronkainen_menee_sinne_miss_a_urheilijat_ovat_-_onnistumiseni_ei_ole_mitattavissa_mitaleissa/7061487>, haettu 9.7.2014.
- Leppäsyvä, Jussi (2013) Kiekkomiehiä huolestuttaa, Turun Sanomat, 13.10.2013. <<http://kiekko.ts.fi/yleinen/kiekkomiehia-huolestuttaa>>, haettu 5.11.2013.
- Mestiksen internetsivut. <www.mestis.fi>, haettu 13.11.2013.
- Pelaajien terveystietojen käsittelyohje (2013) Suomen Jääkiekkoilijat ry:n internetsivut. <<http://www.sjry.fi/media/uploads/pelaajien-terveystietojen-kasittelyohje-16.09.2013.pdf>>, haettu 6.2.2014.
- Sokala, Hannu (2009) Kiekkoilijat ovatkin palkkakuopassa. Taloussanomat 24.3.2009. <<http://www.taloussanomat.fi/palvelut/2009/03/24/kiekkoilijat-ovatkin-palkkakuopassa/20097668/12>>, haettu 17.6.2014.
- SM-liigapelaaja tienaa keskimäärin yli nelinkertaisesti veikkausliigapelaajan nähden (2012) Huippu-urheilun faktapankki. <http://www.kihu.fi/faktapankki/faktaalueet/tulostus.php?id=39&otsikko=Rahavirrat_urheilijat>, haettu 17.6.2014.
- Vilén, Jan (2014) Nyt se on todistettu: Valmentajan potkut parantavat tuloksia SM-liigassa. Helsingin Sanomat. <<http://www.hs.fi/urheilu/a1394612819303>>, haettu 28.8.2014.

LIITTEET

Liite 1

<p>Taustatiedot</p>	<p>Ensimmäisen teema-alueen aikana keskustelimme valmentajien kanssa siitä, missä ja kuinka kauan kyseinen valmentaja on valmentanut ja miten valmentaja uskoo muuttuneensa valmentajana näiden vuosien aikana. Keskustelimme myös siitä, onko valmentaja pelannut jääkiekkoa ja mitä vaikutuksia tällä hänen mielestään on ollut hänen valmennukselleen. Lisäksi keskustelimme, onko valmentajalla valmennuksellisia esikuvia ja miten näiden esikuvien opit näkyvät valmentajan työssä.</p> <p>Pelaajien kanssa vastaavan teema-alueen alla keskusteltiin jääkiekkouran vaiheista, sen hyvistä ja huonoista hetkistä. Keskustelumme käsitelivät myös heidän eri joukkueissa kokemaansa valmennusta: mikä on tuntunut hyvältä ja mikä huonolta? Edelleen keskustelumme jatkui erityisesti siihen, miksi he olivat näin kokeneet.</p> <p>Ensimmäisessä teema-alueessa yritin lähestyä heidän jääkiekkourallaan kokemaansa siten, että etenimme keskusteluissa joihinkin uran vaiheiden konkreettisiin, tunteita herättäneisiin ja muistoja jättäneisiin, tapahtumiin, jotta jatkokeskusteluissa voisimme käytännön esimerkkien avulla konkretisoida mahdollisia vaikeasti kuvattavia jääkiekkomaailman ilmiöitä. Samalla, näillä haastattelun alkuvaiheissa saamillani tiedoilla uran vaiheista, voisin haastattelun jatkossa lähestyä kumppaniani tuttavallisemmin. Siten voisin saada haastattelun muistuttamaan enemmän dialogista keskustelua, jossa puhuisimme mahdollisimman paljon samaa kieltä. Yritin siis mahdollisuuksien rajoissa asettautua keskustelukumppanini puheessa viestimään tilanteeseen, jotta osaisin käyttää asianmukaisia jatkopuheenvuoroja. Kaikkineen, tavoitteena oli siis murtaa kahdenvälistä asetelmaa ja tehdä tiedon konstruoinnista mahdollisimman yhteistä.</p>
<p>Valmentaminen ja valmentajan työ jääkiekossa</p>	<p>Toisen teema-alueen aikana keskustelimme sekä valmentajien että pelaajien kanssa siitä, mikä heidän näkemyksensä mukaan on valmentajan sekä merkitys että tehtävä jääkiekkjoukkueessa. Toisaalta keskustelimme myös siitä, millaista on hyvä jääkiekkovalmennus ja edelleen jos sitä voi jotenkin mitata, mihin kriteereihin tulisi kiinnittää huomiota. Tässä kohtaa nousi usein esiin myös kysymys siitä, kenen toiminnasta on kyse, kun puhutaan valmennuksesta: kuka sen toteuttamisesta on vastuussa ja missä määrin?</p> <p>Kun keskustellaan jääkiekkjoukkueen urheilullisesta suorituksesta, on</p>

	<p>tyypillistä, että vastuun nähdään olevan lähes täysin päävalmentajan harteilla. Tästä viestii jo päävalmentajasta toisinaan käytettävä nimitys vastuvalmentaja. Halusinkin haastattelukeskustelussa tarkoituksellisesti nostaa esiin kysymyksiä, jotka jo lähtökohtaisesti haastaisivat edellä mainittua asetelmaa. Miten paljon mielestäsi tulos yritetään saavuttaa valmentajien ja pelaajien yhteistyöllä? Voitko kuvitella, että vastuunkanto olisi jaettua valmentajien ja pelaajien kesken? Pitääkö tällaiseen pyrkiä? Onko se mielestäsi toteutettavissa ja jos on niin miten? Jossakin määrin pelaajat mutta erityisesti päävalmentajat ovat tottuneita antamaan lausuntoja joukkueensa toiminnasta. Kun toimijat ovat tottuneita esiintymään julkisuudessa ja samanaikaisesti he eivät ole halukkaita viestimään joukkueen sisäisistä asioista joukkueen ulkopuolelle, keskustelujen sisältö voi jäädä sisällöllisesti melko pinnalliseksi. Jotta tämän tutkimuksen aineistontuottamisessa ei jäätäisi pelkästään pinnallisten lausuntojen varaan, pyrin tarkoituksellisesti luomaan osan kysymyksistä riittävän haastaviksi. Haastavien kysymysten tarkoituksena ei ollut viestiä siitä, että olisin tyytymätön vallitsevaan tilaan, vaan luoda keskusteluun tilanne, jossa sekä valmentajat että pelaajat joutuisivat pohtimaan mahdollisuuksia tehdä asioita toisin kuin nykyisin on ehkä tapana.</p>
<p>Sidosryhmien vaikutus jääkiekkjoukkueen toimintaan</p>	<p>Kolmannen tema-alueen aikana keskustelimme sekä valmentajien että pelaajien kanssa siitä, millainen vaikutus jääkiekkoseuran omistajalla ja/tai hallituksella, eri valmentajilla, kapteeniston jäsenillä, erilaisilla pelaajayksilöillä ja muilla mahdollisilla joukkueeseen läheisesti liittyvillä henkilöillä on jääkiekkjoukkueen toimintaan. Termi sidosryhmä ei siis tässä yhteydessä saa kovin laajaa merkitystä eikä merkittävää asemaa.</p> <p>Tämän tema-alueen tavoitteena oli päästä keskustelemaan siitä, millaisia johtajuusrooleja valmentajat ja pelaajat konstruoivat keskuudestaan. Samoin keskusteltavaksi nostettiin sitä, miten valmentajat ja pelaajat identifioivat itsensä suhteessa joukkueen kokonaisuuteen ja joihinkin toisiin yksilöihin. Jääkiekkjoukkueen valmentajat jaetaan tavallisesti päävalmentajaan, apuvalmentajiin, maalivahtivalmentajiin, toisinaan myös fysiikkavalmentajiin tai henkisiin valmentajiin. Pelaajat ovat puolestaan maalivahteja, puolustajia tai hyökkääjiä. Edelleen pelaajia voidaan luonnehtia maalintekijöiksi, pelintekijöiksi, likaisen työn tekijöiksi eli duunareiksi, hyökkääviksi tai puolustaviksi puolustajiksi. Kaikki roolit tai identiteetit ovat sosiaalisesti luotuja konstruktioita, joita voidaan rakentaa ja pitää yllä monin eri tavoin. Tavallisesti lähdetään liikkeelle siitä, että jääkiekkjoukkueen kentälliseen kuuluu kolme hyökkääjää ja kaksi puolustajaa, mutta mikään joukkueen ulkopuolelta vaikuttava voima ei pakota tällaiseen jakoon, vaan todellisuus voi muovautua esimerkiksi sellaiseksi, että kaksi kentällä olevista pelaajista hyökkää ja kolme puolustaa. Tämän tema-alueen keskusteluissa käytiin</p>

	keskustelua siitä, miten joukkueen toimijat rakentavat näitä rooleja suhteessa toisiinsa.
Jääkiekkjoukkueen tavoitteasetanta	<p>Neljännän teema-alueen aikana keskustelimme sekä valmentajien että pelaajien kanssa siitä, millaisia tavoitteita jääkiekkjoukkue itselleen asettaa. Teema-alueessa nostettiin keskusteltavaksi myös se, miten nämä tavoitteet asetetaan, ja miten tavoitteet tehdään yhteisiksi. Lisäksi pohdittavana oli se, miten nämä asetetut tavoitteet näkyvät arkipäiväisessä suorittamisessa.</p> <p>Jääkiekkjoukkueen, kuten usean muunkin urheilulajin joukkueiden, toiminnassa voittamista korostetaan huippu-urheilun ainoana päämääränä. Jos vaihtoehtoisiksi lopputulemiksi asetetaan voittaminen ja häviäminen, lienee suhteellisen luonnollista, että kilpaurheilija valitsee voiton tappion sijaan. On kuitenkin huomioitava, että urheilussa tavoitteet voivat olla moninaisemmat. Tavoitteena voi olla halu toteuttaa itseään yksilönä tai ryhmänä yksilöitä, esiintyä suurien yleisömassojen edessä jonkinasteisena julkisuuden henkilönä tai julkisesti esiin nostettuna ryhmänä yksilöitä, muodostaa yksilöistä joukkue, joka pelaa jääkiekkoa erinomaisesti esteettisillä mittareilla arvioiden. Jonkun mielissä esteettistä on rymistelevä jääkiekko, toisen mielissä kauniit yhteissommitelmat, kolmannen mielissä yksilölliset taidonnäytteet.</p> <p>Perinteisesti ajatellaan, kuten Arnold (1990) esittelee, että tuloksellisissa urheilulajeissa, kuten esimerkiksi jalkapallo, jääkiekko, yleisurheilu, tennis, estetiikka ei ole olennaista, vaan tavoitteena on voittaa tekemällä enemmän maaleja, saavuttamalla paras aika tai voittamalla enemmän pisteitä. Lopullisen paremmuuden ratkaisemisessa ei suoritustyyllillä tai suorituksen näyttävyydellä ole mitään osaa. Sen sijaan on olemassa urheilulajeja, joissa estetiikalla on oma osansa ja lajeja, joissa suorituksen estetiikka on ratkaisevassa asemassa. Osittain esteettisiksi lajeiksi voidaan luokitella esimerkiksi voimistelu, uimahyppy, taitoluistelu ja mäkihyppy. Artistinen, ratkaisevasti esteettinen laji on esimerkiksi tanssi.</p> <p>Suorituksen esteettisyyden korostaminen on nähty jossain mielessä kilpaurheilun vastaiseksi. Jääkiekkokeskusteluissakin usein korostuu, että tavoite on vain ja ainoastaan voittaa. Toisaalta tällöin näkökulma on suhteellisen suppea. Kilpaurheilussakin on kuitenkin usein tilanteita, joissa kilpaurheilijoilta ja -joukkueilta odotetaan enemmän kuin vain voittoa. Esimerkiksi jalkapallojoukkue FC Barcelonalta ei odoteta pelkästään voittoa, vaan myös näyttävää voittoa. Joukkueelta odotetaan peliä, joka hivelee katsojan silmää, näyttäviä yhteissommitelmia, joissa pallo liikkuu pelaajalta toiselle ilman harhasyöttöjä tai pienimpiäkään pelivälineen karkaamisia. Pelaajilta odotetaan jonglöörimäisiä temppeja pallon kanssa. Ottelutapah-tuman dominointi, suvereeni suoritus suhteessa vastustajaan, jossain määrin jopa vastustajan nöyryyttäminen omalla ylivoimaisuudella, ovat asioita,</p>

	<p>joita joukkueelta odotetaan. FC Barcelonan valmentajaa on useasti vaihdettu menestyksekkäistä peliesityksistä huolimatta, kun peli on näyttänyt liian kliiniseltä, tehokkaalta voiton tavoittelulta. Joukkueurheilumaailmassa, ainakin jääkiekossa ja jalkapallossa, tehokkaan voiton tavoittelu yhdistetään puolustusvoittoiseen pelityyliin. Samoin esimerkki esteettisyyden tavoittelusta voisi olla jääkiekkoseura HIFK. Seuran edustusjoukkueelta ei odoteta pelkäämistä voittoa, vaan myös brändin mukaista peliä eli peliä, jossa laidat ryskyvät ja vastustaja kokee olonsa epämiellyttäväksi. Ajoittain on tuntunut, että joukkueelta odotetaan ensisijaisesti kovaa, aggressiivista peliä riippumatta siitä, tuottaako kyseinen pelityyli voittoja. Edelleen, yksilöesimerkiksi voisi nostaa Mikael Granlundin ilmaveiviksi nimetyn jääkiekon Maailmanmestaruuskilpailujen 2011 välierän ratkaisumaalin. Suomalaiset jääkiekon seuraajat, Suomen jääkiekkomaajoukkue ja Mikael Granlund itse olisivat ottelun tiukassa tilanteessa tyytyneet tavanomaisesti tehtyyn voittomaalin. Ilmaveivin näyttävyys kuitenkin lisäsi Suomen kansan, Suomen jääkiekkomaajoukkueen ja Mikael Granlundin voimaintunnetta, kun vastustaja voitti esteettisesti poikkeuksellisella suorituksella.</p> <p>Nämä edellä mainitut FC Barcelonaa, HIFK:ta ja yksilöllisiä pelaajia koskevat odotukset ovat paljolti urheilutoimintaa seuraavien joukkueille kohdistamia odotuksia, mutta olisi yksioikoista väittää, että urheilulle nämä olisivat ehdottomasti epärelevanttejä odotuksia. Joka tapauksessa joukkueen tavoitetta kannattaa pohtia useammalla akselilla, kuin pelkäämistä asettamalla vastakkain voitto ja tappio. Kun pohditaan toiminnan tavoitetta, on huomioitava erilaiset yksilöt ja toisaalta joukkueen kokonaisuus. Julkisuteen tullaan perinteisesti joukkueen yhtenäisen tavoitteen kanssa. Tämän neljännen teema-alueen keskusteluissa pyrin pääsemään julkisesti manifestoitavan menestystavoitteen taakse siten, että keskustelisimme yksilöllisemmistä tavoitteista urheilla ja kilpailla yksin ja osana joukkuetta. Keskustelisimme, miten yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa tavoiteasetannassa, uskaltaako yksilö joukkueurheilussa tyypillisen konsensusta korostavan ryhmäpaineen alla tuoda julki henkilökohtaisen tavoitteensa, vai onko viime kädessä kyse todella vain joukkueen voitosta ja tappiosta, kun puhutaan kilpaurheilusta.</p>
<p>Jääkiekkoukkueen toiminta otteluissa ja harjoituksissa</p>	<p>Viidennen teema-alueen aikana keskustelimme valmentajien ja pelaajien kanssa siitä, miten tämä kyseinen teema näyttäytyy heidän asemastaan. Tämän teema-alueen keskustelun aluksi pyysin sekä valmentajia että pelaajia kuvaamaan, miten joukkue valmistautuu tärkeään otteluun. Sen jälkeen keskustelu eteni ottelutapahtumaan, erien ja erätaukojen aikaisiin tapahtumiin. Kiinnostus pyrittiin kohdistamaan siihen, mitä tapahtuu, kuka tekee mitä, miksi kukin tekee kuvatulla tavalla, miten tekoihin reagoidaan, kuka reagoi ja miksi kukin reagoi kuvatulla tavalla. Samalla tavoin käytiin kes-</p>

	<p>kustelua harjoitusten aikaisesta toiminnasta. Kun aloitin haastattelut kesällä 2009, minua erityisesti kiinnostavina subjekteina olivat valmennuksen eri toimijat, pelaajat, muut joukkueeseen kuuluvat jäsenet, kuten joukkueenjohtajat, huoltajat, hierojat, lääkärit ja muut mahdolliset. Aineiston tuottamisen alkuvaiheen haastatteluissa saattoi subjekteina esiin nousta myös esimerkiksi ottelun yleisö, jäähalli, jääkiekkokaukalo, tuomarit, mutta haastattelijälähtöisesti aloin näitä ottaa mukaan vasta aineiston tuottamisen myöhempien vaiheiden haastatteluissa.</p> <p>Jääkiekkjoukkueen toiminnan voi nähdä kokonaisuutena, jossa kaikkien hetkellisyydet ovat toisiinsa kytkeytyneenä. Toiminta koostuu hetkistä ottelutapahtumissa jäällä ja jään ulkopuolella (esimerkiksi vaihtoaitiossa ja pukuhuoneessa), harjoitustapahtumissa jäällä ja jään ulkopuolella, oheisharjoitustapahtumissa, matkustustapahtumissa vieraspelipaikkakunnille ja laajimmillaan jääkiekkjoukkueen toiminnan voi ulottaa varsinaisen lajin ulkopuoliseen elämään, jolla kuitenkin on merkitys joukkueen toiminnassa ja jossa urheilijoilta tyypillisesti odotetaan tietynlaista joukkueen, tai peräti yhteiskunnan, edunmukaista elämäntapaa. Viidennessä teema-alueessa on kuitenkin fokusoitu ottelu- ja harjoitustapahtumiin jäällä ja jään ulkopuolella, niihin hetkiin, jolloin ollaan varsinaisessa urheilutoiminnassa. Keskustelun etenemistä näiden alueiden ulkopuolelle ei kuitenkaan ole mitenkään rajoitettu.</p>
<p>Jääkiekkovalmentajan auktoriteetti</p>	<p>Kuudennen teema-alueen aikana keskustelimme sekä valmentajien ja pelaajien kanssa siitä, miten merkittävänä valmentajan auktoriteetti nähdään jääkiekkomaailmassa ja mikä jääkiekon maailmassa yleisemmin oikeuttaa auktoriteetin asemaan. Pääosin keskustelua käytiin valmentajan auktoriteettiasemasta, vaikka olisi ollut perusteltua laajentaa käsittelyä myös muunlaisiin kuin valmentaja-aukto-riteetteihin. Keskustelua käytiin siitä, millaisena esimerkkinä toisaalta valmentajat näkevät itsensä suhteessa joukkueen pelaajiin ja toisaalta pelaajat näkevät valmentajansa, ja miten toimijat sen myötä näkevät valmentajan vaikuttajana erilaisten merkitystenantoprosessin kautta.</p>
<p>Jääkiekkjoukkueen motivointi</p>	<p>Seitsemännen teema-alueen aikana keskustelimme valmentajien ja pelaajien kanssa siitä, mikä motivoi yksilöä ja joukkuetta, ketkä erityisesti toimivat motivoijina ja miten tämä motivointi tapahtuu. Keskusteluissa otettiin esiin myös toimijoiden suhtautuminen pelotteluun ja uhkailuun motivointikeinoina. Lisäksi keskustelun aikana nostettiin esiin jääkiekkjoukkueen toimijoiden ymmärrys siitä, missä määrin kilpaurheilussa on tai pitäisi olla tarvetta ulkopuoliselle motivoijalle, kuten valmentajalle. Valmentajan merkitys joukkueen motivoijana oli näissä keskusteluissa olennainen, mutta hyvin paljon keskustelua käytiin myös joukkueen sisäisen, tässä tapauksessa pelaajien keskinäisen, dynamiikan vaikutuksista motivointiin: Miten</p>

	pelaajat yrittävät virittää toisiaan pelaamaan paremmin? Miten pelaajat toimivat esimerkkeinä toisilleen?
Valmentaja ja pelaajan toiminnanvapaus jääkiekossa	Kahdeksannen teema-alueen aikana keskustelimme sekä valmentajien että pelaajien kanssa siitä, miten sidottua yksilöiden toiminta on erilaisiin yhteisiin pelisääntöihin. Vastakkainasettelu valmentaja ja pelaajan toiminnanvapaus viittaa siihen, että tyypillisesti erilaiset joukkueen sisäiset säännökset ovat vähintäänkin valmentajalähtöisiä, jollei peräti vain ja ainoastaan valmentajan laatimia. Keskustelussa on kuitenkin annettu tilaa sellaisille mahdollisille koko yhteisön yhdessä laatimille säännöille, jotka rajoittavat yksilön toimintaa. Esimerkkinä tällaisesta säännöksestä voi toimia vaikka joukkueen pelikirja. Miten tarkkaan pelaajien odotetaan noudattavan joukkueen pelikirjaa? Missä määrin tämän oletetaan olevan ylipäänsä mahdollista? Miten pelikirjan noudattamisvaatimukseen suhteutuu odotukset pelaajan omakohtaista ajattelusta ja jonkinlaisesta luovuudesta? Miten tasapuolisesti eri rooleissa toimivat pelaajat saavat toiminnanvapauden?
Yksilöt vs joukkue jääkiekkovalmennuksessa	Yhdeksannen teema-alueen aikana keskustelimme sekä valmentajien että pelaajien kanssa siitä, missä määrin he näkevät jääkiekon yksilö- ja missä määrin joukkueurheiluna. Keskustelimme siitä, mikä on yksilön suhde joukkueen kokonaisuuteen, miten erilaiset yksilöt vaikuttavat joukkueeseen, ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että yksilöistä muodostuu heidän mielestään mielekäs kokonaisuus.
Jääkiekkovalmennus ja palkitseminen	Kymmenennen teema-alueen aikana keskustelimme valmentajien ja pelaajien kanssa siitä, miten jääkiekon maailmassa palkitaan ja annetaan palautetta, millaisia palautteenannon ja palkitsemisen tapoja on käytössä. Keskustelussa pyrittiin ymmärtämään palkitseminen merkitykseltään hyvin laajana käsitteenä, jolloin keskustelu ei olisi rajoittunut ainoastaan aineelliseen palkitsemiseen.
Ajatuksia jääkiekkovalmentamisesta	Yhdenentoista teema-alueen aikana valmentajille ja pelaajille esitettiin muutamia väitteitä jääkiekonmaailmasta ja heidän tuli ottaa kantaa väittämien asiasisältöihin omasta näkökulmastaan. Väittämien synnyttämässä keskustelussa puitiin jääkiekon maailman valmentajakeskeisyyttä: onko se heidän näkökulmastaan todellista, miten se mahdollisesti näkyy ja mikä sitä erityisesti synnyttää? Samoin keskusteluun nousi jääkiekon maailman tuloskeskeisyys: onko se kilpaurheilun luonteen myötä väistämätöntä, miten sen mahdollinen väistämättömyys ilmenee jääkiekon maailmassa, voisiko sen merkitys olla vähäisempi? Väittämien kautta tavoitteenani oli päästä keskustelemaan toimijoiden kanssa jääkiekon maailman vallitsevista käsitksistä kriittisesti.

**THE FOLLOWING PUBLICATIONS HAVE BEEN RELEASED SINCE 2014
IN TURKU SCHOOL OF ECONOMICS PUBLICATION SERIES A**

- A-1:2014 Kirsi-Mari Kallio
”Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja
liukuhihnaperiaatteella...?”
– Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen
tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön
- A-2:2014 Marika Parvinen
Taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite ja sen vaikutus
organisaation ohjaukseen – Case-tutkimus taiteellisen
organisaation kokonaisohjauksesta
- A-3:2014 Terhi Tevameri
Matriisirakenteen omaksuminen sairaalaorganisaatioissa
– Rakenteeseen päätyminen, organisaatiosuunnittelu ja
toimintalogiikan hyväksyminen
- A-4:2014 Tomi Solakivi
The connection between supply chain practices and firm
performance – Evidence from multiple surveys and financial
reporting data
- A-5:2014 Salla-Tuulia Siivonen
“Holding all the cards”
The associations between management accounting,
strategy and strategic change
- A-6:2014 Sirpa Hänti
Markkinointi arvon muodostamisen prosessina ja sen yhteys
yrittäjyyden mahdollisuusprosessiin
– Tapaustutkimus kuuden yrityksen alkutaipaleelta
- A-7:2014 Kimmo Laakso
Management of major accidents
– Communication challenges and solutions in the preparedness
and response phases for both authorities and companies
- A-8:2014 Piia Haavisto
Discussion forums
– From idea creation to incremental innovations. Focus on heart-
rate monitors
- A-9:2014 Sini Jokiniemi
"Once again I gained so much"
– Understanding the value of business-to-business sales
interactions from an individual viewpoint
- A-10:2014 Xiaoyu Xu
Understanding online game players’ post-adoption behavior: an
investigation of social network games in

- A-11:2014 Helena Rusanen
Resource access and creation in networks for service innovation
- A-12:2014 Joni Salminen
Startup dilemmas – Strategic problems of early-stage platforms on the Internet
- A-13:2014 Juulia Räikkönen
Enabling experiences – The role of tour operators and tour leaders in creating and managing package tourism experiences
- A-14:2014 Natalie S. Mikhaylov
New school ties: Social capital and cultural knowledge creation in multicultural learning environments
- A-1:2015 Hanne-Mari Hälinen
Understanding the concept of logistics cost in manufacturing
- A-2:2015 Arto Ryömä
Mielelliset ja keholliset johtajuusprosessit yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä kietomassa – Empiirinen tarkastelu jääkiekkjoukkueen kontekstissa

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku, Finland
Phone +358-2-333 9422
E-mail: info@ky-dealing.fi



Turun kauppakorkeakoulu
Turku School of Economics

ISBN 978-952-249-388-0