

VAASAN YLIOPISTO

Filosofinen tiedekunta

Elias Rautakoski

Argumentaatio suomalaisen huippu-urheilun strategiassa

Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma

Vaasa 2015

SISÄLLYS

KUVIOT	2
TAULUKOT	2
TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tavoite	8
1.2 Aineisto	10
1.3 Tutkimusmenetelmät	11
2 ARGUMENTAATIOANALYYSI	15
2.1 Argumenttien tarkoitus	15
2.2 Argumentaatioanalyysi	16
2.3 Aikaisempi tutkimus	26
3 STRATEGIAT ORGANISAATIOISSA	28
3.1 Strategioiden kohdeyleisö	33
3.2 Sidosryhmien huomiointi strategiassa	34
3.3 Strategioiden kieli ja sen tarkoitus	38
3.4 Strategioiden kielelliset ja rakenteelliset ominaisuudet	40
4 URHEILU JA YHTEISKUNTA	43
4.1 Huippu-urheilun taloudelliset tekijät	44
4.2 Huippu-urheilu, valtio ja politiikka	45
4.3 Suomalaisen huippu-urheilun muutos	47
5 ARGUMENTAATIO HUIPPU-URHEILUN STRATEGIASSA	48
5.1 Argumenttien tunnistaminen ja tulkinta	51
5.2 Strategian argumenttien kategorisointi	57

5.2.1 Yhteisöllisyys, suomalaisuus ja yhteistyö	59
5.2.2 Uuden luominen ja kehittyminen	60
5.2.3 Arvot	61
5.2.4 Muutos toimintaympäristössä	63
5.2.5 Useamman kategorian asiasisältöjä sisältävät argumentit	63
5.3 Strategialle ominaiset kielelliset ja rakenteelliset piirteet	67
5.3.1 Deonttisuus	68
5.3.2 Itseauktorisointi	72
5.3.3 Diskursiivinen innovaatio	83
5.3.4 Strategialle tyypillinen terminologia	85
5.4 Yhteenveto analyysista	87
6 PÄÄTÄNTÖ	92
LÄHTEET	97
KUVIOT	
Kuvio 1. Tutkimuksen kulku	12
Kuvio 2. Argumenttien tarkoitus	16
Kuvio 3. Argumentin tunnistaminen	19
Kuvio 4. Argumentin rakentuminen	20
Kuvio 5. Selityksen ja kuvauksen tunnistaminen	23
Kuvio 6. Argumentin tunnistaminen	24
Kuvio 7. Argumenttien analyysin apukysymykset	25
Kuvio 8. Strategian määrittelyä	28
Kuvio 9. Organisaation strategia suunnitelmasta toteuttamiseen	30
Kuvio 10. Huippu-urheilun muutostyöryhmän sidosryhmät	35
Kuvio 11. Tutkimusprosessin erittely	50
Kuvio 12. Strategian argumenttien luokittelu, määrät ja prosentit	58
Kuvio 13. Strategian itseauktorisointi muutoksiin vedoten	78

TAULUKOT

Taulukko 1. Monipuolisen perustelun vakuuttavuus	22
Taulukko 2. Strategiset päätökset	29
Taulukko 3. Strategioiden kielelliset ja rakenteelliset ominaisuudet	42
Taulukko 4. Esimerkin (3) erilaisia tulkintoja	55
Taulukko 5. Strategialle tyypillisten kielellisten ja rakenteellisten ominaisuuksien esiintyminen HuMu:n strategiassa	68
Taulukko 6. Itseauktorisointi ja huippu-urheilun merkityksen korostaminen	75
Taulukko 7. Itseauktorisointi koululiikunnan, median ja yhteistyön perusteella	80
Taulukko 8. Itseauktorisointi johtamisen ja yhteistyön perusteella	82
Taulukko 9. Diskursiivinen innovaatio HuMu:n strategiassa	84
Taulukko 10. Strategian erikoissanasto	86
Taulukko 11. Argumenttien väitteiden ja perustelujen määrät	87

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Elias Rautakoski
Pro gradu -tutkielma:	Argumentaatio suomalaisen huippu-urheilun strategiassa
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Oppiaine:	Organisaatioiden viestintä
Valmistumisvuosi:	2015
Työn ohjaaja:	Terttu Harakka

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia merkityksiä Huippu-urheilun muutostyöryhmän laatiman huippu-urheilua ja sen tulevaisuutta ohjaavan strategiatekstin argumentaatio ilmentää. Tutkimuksen aineistona on huippu-urheilun muutostyöryhmän strategia, jossa luodaan suuntaviivat suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi ja tulevaisuudelle. Tavoitetta lähestytään hakemalla vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen: Miten huippu-urheilua ja sen tulevaisuutta kuvataan huippu-urheilun strategiatekstissä? Millaisia argumentteja huippu-urheilun strategiatekstissä käytetään? Millaisia strategialle tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia huippu-urheilun strategiasta löytyy? Viimeiseen kysymykseen haetaan vastauksia peilaamalla huippu-urheilua ja sen tulevaisuuden kuvaamista Vaaran, Sorsan ja Pällin saamiin tutkimustuloksiin strategiateksteistä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että argumenttien asiasisällöissä oli vedottu ennen kaikkea yhteistyöhön, suomalaisuuteen ja yhteisöllisyyteen sekä kehitykseen ja uuden luomiseen. Muita selkeästi esille nousseita asiasisältöjä olivat arvot ja toimintaympäristön muutokset. Argumentaatio rakentui erityisesti perättäisten väitelauseiden muodostamista argumenteista, joissa pääväitettä perusteltiin muilla väitteillä ja niitä taas uusilla perusteluilla. Strategiassa oli myös huomattava määrä argumentteja, joissa yhtä väitettä puolustettiin yhdellä tai useammalla perustelulla.

Tutkimus osoitti, että myös huippu-urheilun strategiasta löytyi paljon strategioille tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia. Tietynlainen strategioita yhdistävä retoriikka ja vakuuttava kielenkäyttö ovat tärkeässä roolissa strategioiden ja niiden taustalla vaikuttavien organisaatioiden uskottavuuden rakentamisessa, mikä näkyi myös huippu-urheilun strategiassa. Sen mukaan huippu-urheilun merkitys yhteiskunnassa on huomattava. Huippu-urheilu nähdään siinä yhteisen osaamisen kehittäjänä ja yhteistyön lisääjänä, viihteen tarjoajana, suomalaisen kulttuurin esille tuojana ja kansallistunteen kohottajana. Menestyvä huippu-urheilu on tärkeässä roolissa kansallisen identiteetin ja brändin rakentajana. Lisäksi se edistää strategian mukaan myös kansainvälistä vuorovaikusta.

AVAINSANAT: organisaatioiden strategia, strategiaviestintä, teksti, argumentaatioanalyysi.

1 JOHDANTO

Strateginen johtaminen on organisaatioiden väline pitkän aikavälin menestykseen. Siinä missä operatiivinen johtaminen keskittyy nykyhetkeen, huomiseen ja tulevaan viikkoon, strateginen johtaminen tähtää kauemmaksi tulevaisuuteen. Strategia määrittelee organisaation suunnan ja sen tarkoituksena on tuoda organisaatiolle menestystä tulevaisuudessa. (Cornelissen 2011: 83; Vuorinen 2013: 15) Lamb (1984) toteaa, että strategian avulla organisaatio määrittää, mihin se pyrkii toiminnallaan. Hänen mukaansa organisaation toimintaympäristön muutokset vaikuttavat strategiassa esille tuotuihin seikkoihin (emt. 9).

Strategioiden avulla organisaatioiden toiminta selkeytyy ja niiden tavoitteisiin pääsy helpottuu. Strategioiden avulla tuodaan esille organisaation arvoja ja ideologioita, tehdään tärkeitä valintoja ja ohjataan omaa toimintaa haluttuun suuntaan. (Vuokko 2009: 136; Vaara, Sorsa & Pälli 2010: 19) Strategioiden tavoitteena on varmistaa yhteisön ja sen johdon tavoitteiden mukainen toiminta ja vision saavuttaminen, mikä edellyttää oikeanlaista tahtotilaa. (Juholin 2013: 127) Vuorisen (2013) mukaan strategioilla tavoitellaan kahta asiaa. Ensinnäkin niiden avulla pyritään tekemään jotakin tehokkaammin ja paremmin. Toisaalta strategialla voidaan tavoitella jotakin uutta ja erilaista. (Emt. 27)

Organisaatioiden viestinnästä vastaavat toimijat valitsevat strategioihinsa yleisöön vetoavia sisältöjä, jotta sidosryhmät suhtautuisivat niihin ja niiden taustalla oleviin organisaatioihin suopeasti. Tämä pitää paikkansa myös urheilun organisaatioiden kohdalla. Menestyvien urheiluseurojen valmentajia ja arvostettuja toimitusjohtajia yhdistää heidän kykynsä luoda strategia, jonka avulla organisaatio suoriutuu toivotulla ja yhteisten tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Eri yhteiskunnan aloilla toimivat organisaatioiden johtajat toteuttavat strategioiden kautta visioitaan, joiden avulla he saavuttavat menestystä. Mikään strategia ei kuitenkaan toimi, mikäli organisaatiolle tärkeät sidosryhmät eivät tue sitä. Yleisöön vetoavalla strategiasisällöllä tavoitellaan ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien hyväksyntää. (Riel 2012: 1)

Jotta strategiat olisivat tehokkaita ja niiden avulla päästäisiin oikeanlaiseen tahtotilaan, käytetään niiden kielessä erilaisia tehokeinoja. Näiden tehokeinojen avulla pyritään lisäämään strategian uskottavuutta ja organisaation auktoriteettia, minkä seurauksena strategia vetoaa paremmin yleisöön. Uskottavan strategian avulla pystytään vaikuttamaan sidosryhmien mielikuviin organisaatiosta. Vakuuttava kielenkäyttö sekä oikeanlainen retoriikka ja argumentaatio siis auttavat organisaatioiden uskottavuuden rakentamisessa. (Suddaby & Greenwood 2005: 1; Juholin 2013: 51–53, 102–110) Argumentoinnin ensisijaisena tehtävänä on yleisön vakuuttaminen, mikä tapahtuu vahvistamalla yleisön uskomuksia argumentoinnin avulla (Kakkuri-Knuutila & Halonen 2000: 76; Herrick 2011: 3).

Liikunnalla ja urheilulla on tärkeä rooli terveyden ja hyvinvoinnin edistäjänä suomalaisessa yhteiskunnassa. Suomalainen huippu-urheilu on ollut muutoksessa viimeaikaisten yhteiskunnassa tapahtuneiden murrosten takia. Muutoksen syitä ovat muun muassa väestön ikääntyminen, aluerakenteen muutos, teknologian kehitys, ilmastonmuutos ja arkiliikunnan määrän väheneminen. Näiden seikkojen seurauksena myös suomalainen huippu-urheilu on joutunut tarkastelemaan omaa toimintaansa uudelta näkökulmasta ja luomaan strategian, jotta se kykenisi vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. (Suomalaisen liikunnan ja urheilun Visio 2020 2010: 1)

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen kohteena on Huippu-urheilun muutostyöryhmän (HuMu) strategian argumentointi. HuMu:n strategiassa luodaan suuntaviivat suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi ja tulevaisuudelle. Huippu-urheilun muutostyöryhmä (2012) perustelee laatimaansa strategiaa ja koko toimintaansa suomalaisen liikunnan ja huippu-urheilun murroksella, joka on johtunut lisääntyneestä kansainvälisestä kilpailusta, huippu-urheilun ammattimaistumisesta ja suomalaisten liikuntatottumusten muutoksesta. HuMu:n mukaan urheilu joutuu nykyään taistelemaan suomalaisten vapaa-ajasta ja huomiosta. Tästä syystä Suomessa on koettu tarpeelliseksi perustaa Huippu-urheilun

muutostyöryhmä, jonka tehtävänä on saada suomalainen huippu-urheilu menestyksekkäämmäksi. (Emt. 7–8)

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia merkityksiä Huippu-urheilun muutostyöryhmän laatiman huippu-urheilua ja sen tulevaisuutta ohjaavan strategiatekstin argumentaatio ilmentää. Tavoitetta lähestytään etsimällä vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Miten huippu-urheilua ja sen tulevaisuutta kuvataan strategiatekstissä?
- 2) Millaisia argumentteja huippu-urheilun strategiatekstissä käytetään?
- 3) Millaisia strategialle tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia huippu-urheilun strategiasta löytyy?

Edellä esittämäni kolme tutkimuskysymystä muodostavat kokonaisuuden toisiinsa linkittyen. Yhteen tutkimuskysymykseen ei löydy vastausta pelkästään yhden analyysivaiheen seurauksena, vaan vasta analyysi kokonaisuudessaan tuo vastaukset asetettuihin kysymyksiin. Haen huippu-urheilun strategiatekstistä aluksi perusteluita, joita HuMu esittää huippu-urheilun olemassaololle ja kehittämiselle.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaan tarkastelemalla HuMun strategian argumentointia yksityiskohtaisemmin. Tällä tavoin muodostan yleiskuvan HuMu:n loppuraportissa käytettyjen argumenttien ominaisuuksista ja asiasisällöistä. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaan tarkastelemalla HuMu:n strategiaa Vaaran ym. (2010) tekemän strategiatutkimuksen valossa, jossa on tarkasteltu strategioiden kieltä ja rakenteita ja jonka mukaan strategioita yhdistävät juuri tietynlaiset kielelliset ja rakenteelliset ominaisuudet. Vaaran ym. (2010) tekemien huomioiden perusteella saan työkalut HuMu:n strategian kielellisten ja rakenteellisten ominaisuuksien tarkasteluun.

Vertaamalla tämän tutkimuksen tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin saan selville, millä tavoin huippu-urheilun strategiassa on käytetty strategioille tyypillisiä kielellisiä ja

rakenteellisia ominaisuuksia. Peilaamalla ja vertailemalla saatuja tuloksia Vaaran ym. (2010) tekemään strategiatutkimukseen pystyn myös tarkastelemaan strategioiden argumentaatiota laajempaan ilmiönä. Strategioita on tutkittu hyvin vähän tekstuaalisesta näkökulmasta (Vaara ym. 2010: 2; Cornut, Giroux ja Langley 2012: 22). Tämän seuraksena edelleen tiedetään hyvin vähän strategioiden valtasuhteista ja miten valtaa strategioissa käytetään (Vaara ym. 2010: 2). HuMu:n strategian argumentaatiota tutkimalla selviää HuMu:n tapa lisätä argumentaation keinoin omaa vaikutusvaltaa. Koska strategioissa esiintyvä retoriikka ja strategialle tyypillinen vakuuttava kielenkäyttö ovat yleisesti tärkeä osa onnistunutta strategiaa, näiden seikkojen tutkimisen avulla pääsen selville HuMu:n pyrkimyksistä luoda onnistunut strategia. Tekemäni tutkimus on myös omalta osaltaan täyttämässä tutkijoiden edellä mainitsemaa aukkoa strategioiden tutkimuksen alalla.

1.2 Aineisto

Tutkimukseni aineistona on HuMu:n eli huippu-urheilun muutosryhmän laatima strategia suomalaisen huippu-urheilun tulevaisuudesta. HuMu itse kutsuu strategiaa huippu-urheilun muutostyöryhmän loppuraportiksi. Johdonmukaisuuden ja selkeyden säilyttämiseksi käytän tutkielmassani HuMu:n loppuraportista nimitystä strategia tai HuMu:n strategia.

HuMu:n strategiassa on kuvattu HuMu:n yhteinen visio, tulevaisuuden toimintamalli ja organisaatorakenne suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi. Strategiassa määritellään yhteiset toimintamallit, jotta Suomesta tulisi Pohjoismaiden menestynein huippu-urheilumaa vuoteen 2020 mennessä. (HuMu 2012: 3)

HuMu:n strategia on julkinen dokumentti, ja sen löytää internetistä Suomen Olympiakomitean internetsivuston elektronisten aineistojen kirjastosta kohdasta ”tutkimukset”. Strategia on kaikkiaan 40 sivuinen dokumentti, joka on jaettu neljään lukuun. Ensimmäisessä luvussa taustoitetaan HuMu:n toimintaa ja strategian

lähtökohtia. Toisessa käydään läpi huippu-urheilun ja sen johtamisen toimintatapojen muutosta. Kolmannessa ja neljännessä luvussa kerrotaan muutoksen toteutuksesta.

Raportin kolmanessa luvussa on keskitytty muutosten toteutuksen kartoittamiseen ja sanalliseen argumentointiin, kun taas neljännessä eli viimeisessä luvussa kerrotaan yksityiskohtaisemmin HuMu:n tavoitteista, toimenpiteistä ja toiminnan mittareista taulukon ja tekstin avulla. Taulukossa on käyty läpi tavoitteet, toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi sekä mittarit, joilla toiminnan onnistumista mitataan. Lisäksi siinä on määritelty, kenen vastuulla mikäkin toimenpide on. Strategian liitteenä on huippu-urheilun kehittämisen rahoitustarve-esitys vuosille 2014 – 2018

1.3 Tutkimusmenetelmät

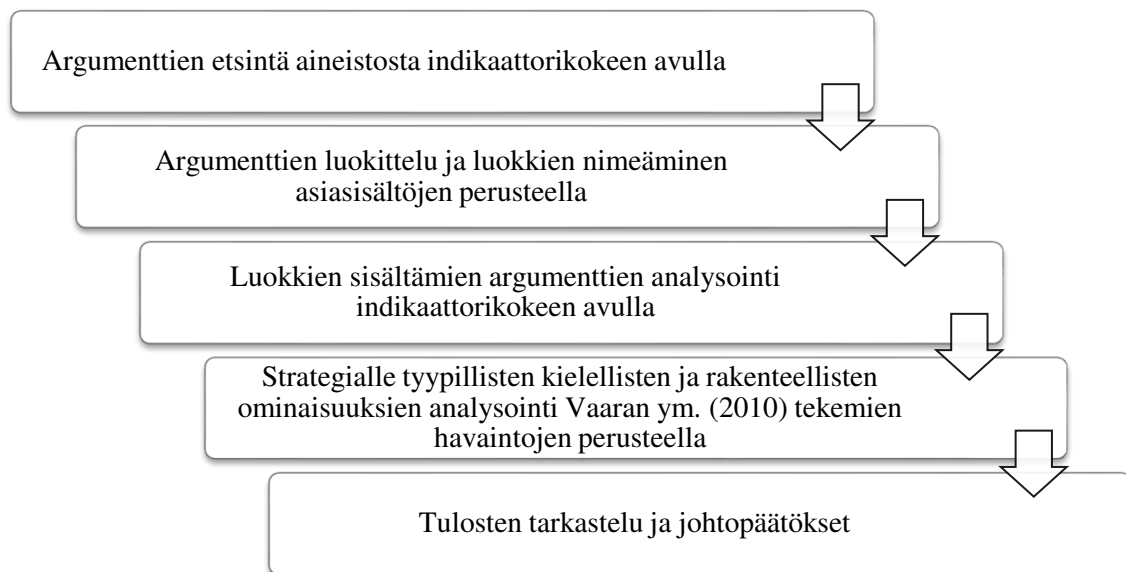
Tutkimusmenetelmäni on argumentaatioanalyysi. Argumentaation tärkein tarkoitus on vakuuttaa yleisö esittämällä väitteitä ja perustelemalla väitteitä (Herrick 2011: 3, 55). Argumentaatioanalyysin tärkein tehtävä on Kakkuri-Knuutilan ja Halosen (2000: 60) mukaan löytää tutkittavasta aineistosta eli tässä tapauksessa huippu-urheilun strategiasta esitetyt väitteet ja niiden perustelut.

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Hakalan (2001: 16–18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa saadaan nostettua aineistosta esimerkiksi tiettyjä luokkia, mikä helpottaa kokonaisuuksien hahmottamista. Kuten tämäkin tutkimus, laadullinen tutkimus usein määrittyy tutkijan omista päätelmistä ja siitä, mitä hän haluaa nostaa analyysissään esille. Vaikka tutkijalla on oikeus tulkita haluamallaan tavalla tarkastelemaansa aineistoja, on laadullisen tutkimuksen silti oltava systemaattista. (Alvesson & Sköldbberg 1994: 10–14)

Silverman (2006: 59) toteaa, että laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan tulee huomioida tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti, jotka kertovat tutkimuksen luotettavuudesta, uskottavuudesta, ja totuudellisuudesta. Vallin (2001: 121) mukaan reliabiliteetti kertoo tutkimuksen johdonmukaisuudesta. Tutkimusta voidaan Silvermanin (2006) mukaan

pitää luotettavana, jos eri tutkijat saavat samasta tutkimusaineistosta samanlaisia tutkimustuloksia. Tutkimuksen ajankohdalla ei saa hänen mukaansa olla vaikutusta siitä saatuihin tuloksiin. Luotettavasta tutkimuksesta kertoo myös se, että tutkija saa samanlaiset tutkimustulokset tarkastelemastaan aineistosta, vaikka hän tekisi tutkimusta eri ajankohtina. (Emt. 46)

Silverman (2006) toteaa, että tutkimus on mahdollisimman vakuuttava ja siinä esitetyt tulokset ”oikeita”, jos tutkimuksen tulokset on esitetty uskottavalla tavalla. Tutkimuksesta saatuja tuloksia ei voida pitää totena, jos tutkija on tietoisesti valinnut aineistosta esimerkkejä, jotka tukevat täydellisesti hänen esittämiään näkemyksiä. (Emt. 47) Olen analyysia tehdessäni kiinnittänyt huomiota tutkimukseni reliabiliteettiin ja validiteettiin sen eri vaiheissa, jotka käyvät ilmi kuviosta 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen kulku

Kuten kuviosta 1 näkyy, analyysin aluksi etsin aineistosta argumentit ja kokoan ne yhteen. (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2013: 92). Analyysin tutkimusyksikkö on argumentatiivinen kokonaisuus, jonka olen tulkinnut yhdeksi eri väitteiden ja perustelujen muodostamaksi kokonaisuudeksi. Strategian argumenttien etsimisen apuna käytän Kakkuri-Knuutilan ja Halosen (2000) mainitsemaa indikaattorikoetta, jossa

indikaattori *koska* auttaa löytämään argumentin tekstistä. Tarkastelussa oleva tekstikokonaisuus on argumentti, jos koska-sanan lisäämisellä saadaan aikaan mielekäs ilmaisu (emt. 61). Aaltolan ja Vallin (2001: 20) mukaan laadullista tutkimusta leimaa se, että aineiston keruu ja käsittely nivoutuvat analyysivaiheessa vahvasti yhteen. Näin tapahtuu indikaattorikoetta käyttäessäni, jonka avulla paitsi kerään, myös erittelen ja analysoin aineistoa.

Argumentit etsittyäni jaan argumentit niiden asiasisällön perusteella luokkiin ja lasken, minkä verran mitään asiasisältöjä strategiassa on ollut käytössä. Nimeän luokat niiden sisältämien asiasisältöjen perusteella. Argumenttien luokittelun avulla saan HuMu:n loppuraportissa esiintyvistä argumentaation asiasisällöstä tiivistetyn kokonaiskuvan (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2013: 92).

Tämän jälkeen analysoin argumentit tarkastelemalla jokaista luomaani luokkaa erikseen, jotta saan selville strategian argumenttien rakenteen, eli perustelut ja väitteet. Käytän myös strategian argumentaation analyysin apuna Kakkuri-Knuutilan ja Halosen (2000) mainitsemaa indikaattorikoetta, jonka avulla erottelen argumenttien väitteet sekä perustelut. Indikaattoria *koska* käyttämällä erittelen argumenttien väitteet ja perustelut (emt. 61). Tämän jälkeen pystyn laskemaan, minkä verran väitteitä ja niiden perusteluja argumenteissa on käytössä ja tarkastelemaan millaisista väitteiden ja perustelujen muodostamista kokonaisuuksista argumentit tulkintojeni perusteella rakentuvat.

Seuraavaksi tarkastelen, millaisia strategialle tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia seikkoja HuMu:n strategiassa esiintyy. Tässä käytän apuna Vaaran ym. (2010) tekemää strategiatutkimusta, jossa on selvitetty strategioille tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia. Tutkijat tarkastelivat strategioiden kieltä ja huomasivat, että strategioita yhdistävät tietyntyyppiset kielelliset ja rakenteelliset ominaisuudet. Heidän löytämät strategialle tyypilliset kielelliset ja rakenteelliset ominaisuudet ovat itseauktorisointi, strategialle tyypillinen erikoissanasto, diskursiivinen innovaatio, pakotettu yksimielisyys ja deonttisuus. (Emt. 20) HuMu:n strategiassa esiintyvää itseauktorisointia, strategialle tyypillistä erikoissanastoa, diskursiivista innovaatiota ja deonttisuutta tarkastelen vertailemalla yksityiskohtaisesti näitä Vaaran ym. (2010)

tekemiä huomioita HuMu:n strategiatekstiin. Tämän avulla selvitan yhtäältä, miten strategialle tyypilliset kielelliset ja rakenteelliset ominaisuudet näkyvät HuMu:n strategian argumentaatiossa. Toisaalta selvitan ominaisuuksien esiintymistä ylipäätään HuMu:n strategian kielessä ja rakenteissa.

Lopuksi kokoan tulokset yhteen, analysoin niitä, teen johtopäätökset ja esitän vastaukset tutkimuskysymyksiin. Argumenttien asiasisältöjen sekä väitteiden ja perusteluiden analyysin avulla pystyn tarkastelemaan huippu-urheilun ja sen tulevaisuuden kuvaamista strategiatekstissä ja pääsen selville strategian argumentaatiosta kokonaisuudessaan. Koska strategioissa esiintyvä retoriikka ja strategialle tyypillinen vakuuttava kielenkäyttö ovat osa onnistunutta strategiaa, strategialle tyypillisten kielellisten ja rakenteellisten ominaisuuksien sekä argumentaation tutkimisen avulla pääsen selville HuMu:n keinoista luoda onnistunut strategia.

2 ARGUMENTAATIOANALYYSI

Tässä luvussa tarkastelen argumentaatioanalyysia. Argumentaatioanalyysissa tarkastellaan erilaisia tekstejä, jotka voivat olla joko suullisia, kirjallisia tai sähköisesti esitettyjä kielellisiä kokonaisuuksia. (Kakkuri-Knuutila 2000: 19) Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on kirjallisessa muodossa oleva strategiateksti.

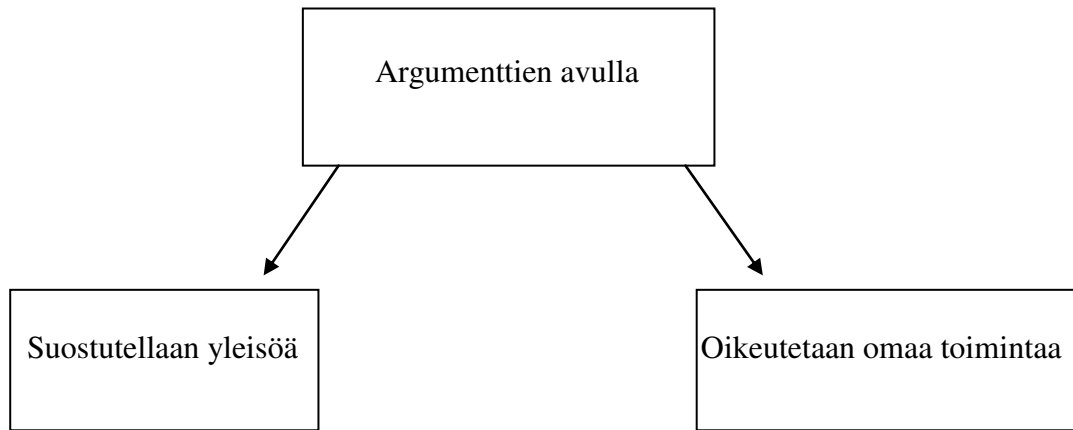
2.1 Argumenttien tarkoitus

Argumentit ovat vakuuttavan tekstin ydin. Mikäli tekstissä ei ole hyvää argumentaatiota, jää sen välittämä viesti vajavaiseksi. (Karlberg & Mral 2001: 36) Argumentoinnilla tarkoitetaan Kakkuri-Knuutilan (2000) mukaan perustelujen esittämistä, ja sen avulla vahvistetaan tiettyjä mielipiteitä. Jotta argumenttien avulla pystytään vahvistamaan tiettyjä mielipiteitä, tulee argumenttien olla ymmärrettäviä, totuudenmukaisia, relevantteja ja objektiivisia. (Emt. 19; Ejvegård 2005: 54) Perelmanin (2007) mukaan argumentaatiolla hankitaan ja vahvistetaan yleisön hyväksyntää esitettyjen väitteiden suhteen. Hän toteaa, että argumentaatio perustuu aina viestin lähettäjän ja vastaanottajan suhteeseen sekä yhteiseen tietämykseen. Tästä syystä viesti on tehokkaimmillaan silloin, kun sen lähettäjä huomioi sanomansa vastaanottajat ja kohdeyleisön. (Emt. 16, 28)

Karlberg ja Mral (2001) toteavat, että väitteen tarkoitus on saada viestin vastaanottaja vakuuttuneeksi viestin sisällöstä. Viesti saattaa sisältää yhden tai useampia väitteitä eli asiasisältöjä, joita viestin lähettäjä pyrkii tuomaan julki lähettämänsä viestin avulla. Väitteitä tuetaan argumentein. Argumentit todistavat väitteet relevanteiksi, todellisiksi ja uskottaviksi. (Emt. 36)

Argumenttien avulla pyritään hankkimaan yleisön hyväksyntää ja suostuttelemaan yleisöä tietyn asian puolelle. Strategian avulla pyritään niin ikään vakuuttamaan yleisö vetoamalla yleisesti hyväksytyyn tai yleisesti tiedossa olevaan asiaan. Argumenttien avulla oikeutetaan omaa toimintaa tai selvennetään, miksi jokin osapuoli toimii tietyllä

tavalla. (Sorsa, Pälli, Vaara & Peltola 2010: 47; Herrick 2011: 7) Kuvio 2 kertoo argumenttien tarkoituksesta.



Kuvio 2. Argumenttien tarkoitus (Herrick 2011: 8)

Kakkuri-Knuutilan ja Peltolan (2000) mukaan argumentin esittäjän luotettavuus on tärkeää viestin perillemenon tehokkuuden kannalta, koska se lisää viestin välittäjän auktoriteettia. Auktoriteetti puolestaan syntyy muun muassa harkitsevan ja esitetystä asiasta kokeneen henkilön ominaisuuksista (emt. 78). Toulminin (2008) mielestä kaikki argumentit eivät aina ole suoranaisia väitteitä, vaan argumenteilla voi olla useita erilaisia tarkoituseriä. Hän kuitenkin toteaa, että argumenttien tärkein tehtävä on esittää väitteitä ja perustella niitä, joten niiden muut mahdolliset tarkoituserät eivät ole argumentaation tutkimuksessa yhtä tärkeitä (emt. 12).

2.2 Argumentaatioanalyysi

Karlbergin & Mralin (2001) mukaan argumentaation tutkijan on tehtävä yksityiskohtainen argumentaatioanalyysi, jotta tämä voi ymmärtää tekstin argumentaation rakennetta ja sisältöä. Heidän mukaansa analyysistä tekee haastavan se, että argumentit ovat usein monimutkaisia (emt. 36). Yksi väite, josta argumentoija haluaa saada viestin vastaanottajan vakuuttuneeksi, saattaa sisältää hyvin monenlaista argumentaatiota (Kakkuri-Knuutila & Peltola 2000: 62–65).

Argumentaatioanalyysi ja retoriikan tutkimus liittyvät toisiinsa. Retoriikan avulla pyritään vakuuttamaan kuulija tai lukija jostakin, kun taas argumentaatioanalyysin avulla tutkitaan niitä argumentteja, joiden avulla yleisöä pyritään vakuuttamaan. (Ejvegård 2005: 95) Retoriikan tutkimuksen perustana on Aristoteleen klassisten vakuuttamisen keinojen kolmijako. Nämä kolme kategoriaa ovat eetos, paatos ja logos. Eetos liittyy puhujan uskottavuuteen, paatos puheen vastaanottajan tunteisiin ja logos puolestaan puheen tai tekstin asiasisältöön sekä vastaanottajan järkeen vetoamiseen. (Aristoteles 2000: 11, Kakkuri-Knuuttila 2000: 233) Logoksella tarkoitetaan siis argumentin asiasisältöä, jonka avulla pyritään vetoamaan vastaanottajaan (Kakkuri-Knuuttila 2000: 233). Argumentaatioanalyysissä tarvitaan eetoksen, päätöksen ja logoksen tiedostamista sekä käsitteiden oivaltamista, vaikka tämä klassisen retoriikan kolmijako ei varsinaisesti analyysissä ilmenisikään (Leiwo, Luukka & Nikula 1992: 14–15).

Argumentaatiota analysoidessa tutkija käyttää apunaan aiemmin hankkimaansa tietoaitoa. Tämä vuoksi tutkijalla on aina jokin ennakkokäsitys käsiteltävästä asiasta, jonka perusteella hän tulkitsee aineistoaan. (Kakkuri-Knuuttila & Ylikoski 2000: 30–31) Ronkaisen, Pehkosen, Lindblom-Ylänteen ja Paavilaisen (2011) mukaan tutkijasubjektia eli inhimillisen toimijan läsnäoloa lienee mahdotonta poistaa tieteellisestä tutkimuksesta ja tieteestä. Tutkimus perustuu erilaisiin suhteisiin tutkijan ja tutkittavien välillä. Lisäksi tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijan itsenäistä ajattelua, joka perustuu omaan oivaltamiseen, tulkintaan, vakuuttamiseen ja ymmäryksen avulla tehtyihin valintoihin. (Emt. 63) Jotta tutkijan oma tulkinta ja tutkittavan aineiston sisältö olisivat sopusoinnussa, eivät tulkinta ja aineisto voi olla keskenään ristiriidassa, vaan tulkinnan kautta löydetty elementit on oltava löydettävissä aineistosta. (Kakkuri-Knuuttila & Ylikoski 2000: 31)

Argumenttien esittäjä pyrkii Torkin (2006) mukaan vetoamaan usein järkeen, ja hyvä argumentti on hänen mukaansa rationaalinen. Järkeen voidaankin vedota loogisilla väitteillä ja perusteluilla. (Emt. 192–194) Kakkuri-Knuuttila ja Peltola (2000: 63) esittävät, että tehokas argumentti rakentuu väitteestä, perusteluista ja taustaoletuksista.

Viestin lähettäjä voi pyrkiä hyödyntämään omaa tai muiden auktoriteettia, jotta saa viestinsä perille. Argumentti on tehokas silloin, kun se vakuuttaa argumentin vastaanottajan ja kuulijan. (Aristoteles 2000: 11; Karlberg & Mral 2001: 39; Perelman 2007: 8)

Karlberg ja Mral (2001) toteavat, että argumentti voidaan muodostaa usealla eri tavalla. Joihinkin teksteihin mahdutetaan mahdollisimman paljon erilaista argumentaatiota, jonka tarkoituksena on perustella esitettyjä väitteitä mahdollisimman monipuolisesti, kun taas toisissa teksteissä tyydytään vähempään. Tällöin käytetään yhtä argumenttia, jota sovelletaan eri tavoin. Karlberg ja Mral huomauttavat, että myös analyysin luonne vaikuttaa siihen, millaista argumentaatiota tutkittavasta aineistosta löytyy. Argumentaatioanalyysin tekijä tulkitsee tekstejään haluamallaan tavalla ja siten samasta aineistosta voidaan saada erilaisia tuloksia riippuen analyysin painopistealueesta. (Emt. 36)

Jotta tekstin tulkitsija voi tunnistaa argumentin tekstistä, on tämän ensin ymmärrettävä teksti kokonaisuudessaan, sillä vasta kun tekstin tulkitsija ymmärtää tekstin sanoman, saa hän esille tekstin merkitysisällön (Kakkuri-Knuutila & Ylikoski 2000). Koska argumenttien erottelu tekstistä tapahtuu tutkijan tulkinnan mukaan, on tutkijan oltava perillä siitä, mikä on tekstin perimmäinen tarkoitus ja mihin sillä pyritään. Kakkuri-Knuutilan ja Ylikosken mielestä tutkija voi ymmärtää tekstin osia vasta, kun hän on tietoinen siitä, miten tekstin osat liittyvät kokonaisuuteen. He toteavat, että koska tekstin kokonaisuus rakentuu osista, kokonaisuus on ymmärrettävissä vasta tekstin osien ymmärryksen myötä. (Emt. 24–31)

Argumentaatioanalyysissa teksti *rekonstruoidaan*, eli muotoillaan omin sanoin. Argumentaatioanalyysin aluksi on löydettävä tekstin argumentit. Tässä käytetään apuna omaa tulkintaa tekstistä, joten tekstin ymmärrys on kaiken perusta. Tämän jälkeen argumentti muotoillaan ja eritellään, eli rekonstruoidaan uudestaan omin sanoin. Tällöin argumentista löydetään väitteet ja perustelut. Väitteiden ja perusteluiden löytymisen apuna ovat tutkijan analyysin ja tekstin tulkinnan taidot. (Kakkuri-Knuutila & Ylikoski 2000: 24–29)

Kakkuri-Knuuttila ja Ylikoski (2000) toteavat, että tekstien merkitys ilmenee kontekstista, jossa teksti on alun perin esitetty. Tekstien täydellinen tulkitseminen vaatii siis heidän mukaansa asiayhteyden ymmärtämistä, jolla Kakkuri-Knuuttila ja Ylikoski tarkoittavat tutkimuksen kohteena olevan tekstin esiintymisyhteyttä. (Emt. 24)

Argumentaatioanalyysissa on Kakkuri-Knuuttilan ja Ylikosken (2000) mielestä erityisen tärkeää olla tietoinen tekstin taustalla olevista tekijöistä ja asiayhteydestä, jotta tekstin tulkinta ja analyysi toimisi toivotulla tavalla. Heidän mukaansa tutkija käyttää tulkinnan apuna omia tietojaan ja taitojaan. Hänellä on aina jokin käsitys tarkasteltavasta asiasta, mikä puolestaan vaikuttaa tutkimuksen etenemiseen. Kirjoittajat toteavat, että tutkimuksen edetessä tekstin tulkitsijan käsitykset tarkastelun kohteena olevasta asiasta mahdollisesti muuttuvat. (Emt. 24–31)

Kakkuri-Knuuttila ja Ylikoski (2000) toteavat, että sama teksti on tulkittavissa usealla eri tavalla ja tulkintoja ohjaavat tutkimuksen tavoitteet ja lähtökohdat. Heidän mukaansa argumentaatioanalyysi on onnistunutta, kun alkuperäinen teksti ja tutkijan tekemä analyysi eivät ole ristiriidassa (emt. 31). Kuviossa 3 on avattu argumentin tunnistamisen prosessia.

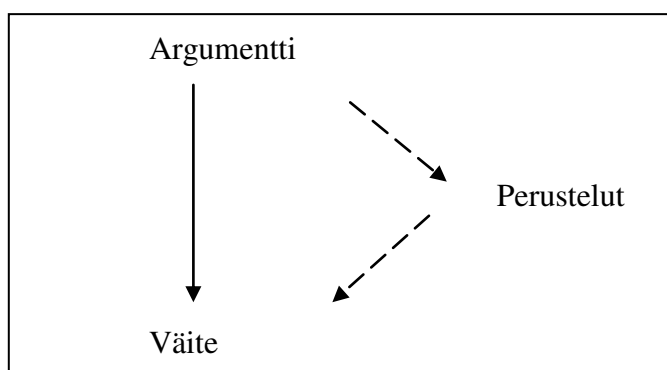
Argumentti:

1. Osat: väite, perustelu ja taustaoletukset.
 - Väite on se, joka yleisön toivotaan uskovan.
 - Perustelut ovat syitä, miksi väite tulisi uskoa.
2. Vastaa kysymykseen: miksi viestin vastaanottajan on hyväksyttävä esitetty väite?
3. Tehtävä: tukee esitettyä väitettä.

Kuvio 3. Argumentin tunnistaminen (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2000: 63)

Weston (2009) esittää, että argumentaatiota rakennettaessa argumentoija pohtii aluksi, mitä haluaa argumentoinnin avulla todistaa tai väittää. Weston toteaa, että väitteen lisäksi onnistuneessa argumentissa on esitetty syyt, miksi juuri nuo väitteet tulee uskoa (emt. 1). Hyvä argumentti antaa myös Kakkuri-Knuuttilan ja Halosen (2000) mukaan tukea väitteille. Väitehän on se, jonka yleisön halutaan uskovan perusteluiden

seurauksena. Julkilausutut perustelut ovat siis argumentin osa, joka esitetään tietyn väitteen tueksi. Argumentin voi tunnistaa tekstistä jakamalla esitetyt asiakokonaisuudet perusteluihin ja väitteisiin. (Emt. 62–63) Kuvio 4 kertoo argumentin rakentumisesta.



Kuvio 4. Argumentin rakentuminen (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2000: 61–64)

Hyvässä argumentissa on vahvat perustelut esitetylle väitteelle (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2000: 63; Weston 2009: 10). Kakkuri-Knuuttilan ja Halosen (2000) mielestä argumentti on hyväksyttävä, jos siinä esitetyle väitteelle ja sen perustelulle ei löydy vastaväitteitä tai hyvin perusteltuja poikkeavia näkemyksiä. Heidän mukaansa argumentilla pyritään vastaamaan kysymykseen ”*Miksi vastaanottajan tulee hyväksyä väite?*” (emt. 63).

Karlberg ja Mral (2001: 37) toteavat, että väitteitä voi olla toisinaan vaikea löytää argumenteista, koska ne voivat olla tulkinnanvaraisia ja vain viestin vastaanottajan pääteltävissä olevia seikkoja. Argumenteissa ei aina tuoda kaikkia väitteitä julki ja tällaisia väitteitä kutsutaan julkilausumattomiksi väitteiksi (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2000: 72; emt. 21). Väitteiden tunnistamisen apuna voi olla hyödyllistä huomioida tekstilaji ja sen tavoitteet (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2000: 72; Karlberg & Mral 2001: 37).

Argumenttien tulkintaan vaikuttavat niiden taustaoletukset. Taustaoletukset ovat asioita, joihin argumentin vastaanottaja uskoo tai mitä tämä tietää käsiteltävästä asiasta.

(Björnsson, Kihlbom & Ullholm 2009: 28; Herrick 2011: 19) Taustaoletukset muodostavat yhteyden argumentin perustelujen ja väitteiden välille. Vastaanottajan uskomukset käsiteltävästä asiasta ovat väitteiden ja perustelujen välillä oleva linkki, joka selittää miksi vastaanottaja hyväksyy argumentin väitteen. (Kakkuri-Knuuttila 2000: 53; Herrick 2011: 19) Kakkuri-Knuuttilan ja Halosen (2000) mukaan argumentin tilannesidonnaisuus ja taustaoletukset liittyvät toisiinsa. Tilannesidonnaisuudella tarkoitetaan heidän mukaansa sitä, että argumentin tarkoituksen tietää useimmiten vasta silloin, kun sen lähimmät tilanteesta riippuvat taustaoletukset on tuotu julki. Ilmiasultaan sama argumentti saattaa muuttaa muotoaan ja sen tulkinta vaihdella, jos sen taustaoletukset ovat erilaisia. (Emt. 69)

Andreasen ja Kotler (2008: 67–68) sekä Cornut ym. (2012: 45) toteavat, että strategian tehtävänä on luoda organisaation tulevaisuuden suuntaviivat. Herrick (2011: 7) puolestaan mainitsee, että argumenttien yhtenä tehtävänä on oikeuttaa ja selventää yleisölle omaa toimintaa. Huippu-urheilun strategian luoneen organisaation mission, arvojen, aatteiden ja koko toiminnan tarkoituksen sekä kappaleessa edellä olevien asiantuntijoiden huomioiden perusteella olen tulkinnut, että HuMu:n strategiassa esiityvät argumentit liittyvät huippu-urheilun ja HuMu:n toiminnan kehittämiseen sekä tärkeyden korostamiseen, strategian tärkeyden korostamiseen ja oman toiminnan oikeuttamiseen ja selventämiseen. Vaikka argumenteissa ei näitä kaikkia väitteitä tuotaisi julki, olen tulkinnut, että strategian argumentaation julkilausumattomat väitteet liittyvät todennäköisesti yllä oleviin seikkoihin.

Cornutin ym. (2012: 44–47) mukaan strategioiden yhtenä tärkeänä tehtävänä on luoda yhteisöllisyyttä sekä kehittää yhteistyötä ja ominaista strategioille on optimismi sekä yhteistyön ja tavoitteiden saavuttamisen korostaminen. Tämän perusteella voin huippu-urheilun strategiaa tutkiessani ajatella, että argumenttien taustalla on usein myös pyrkimys yhteistyön ja yhteisöllisyyden lisäämiseen.

Kakkuri-Knuuttila ja Halonen (2000) toteavat, että väitteen ja perustelujen välillä olevat taustaoletukset vaikuttavat argumentin tehokkuuteen. Heidän mukaansa hyvässä argumentissa esitetyt perustelut ja argumentin taustaoletukset muodostavat riittävät syyt

väitteen hyväksymiselle. Jos argumentin perustelut ovat tosia, myös väitettä voidaan pitää totena. (Emt. 69) Weston (2009: 10) kirjoittaa, että joskus argumentoinnissa on tarpeen esittää monipuolisia perusteluja, jotta väitteestä tulisi uskottava. Taulukossa 1 olen käyttänyt esimerkkinä huippu-urheilua ja väitettä siitä, että huippu-urheilu on tärkeää.

Taulukko 1. Monipuolisen perustelun vakuuttavuus

Väite	Yksi perustelu
Huippu-urheilu on tärkeää.	Tarjoaa viihdettä.
Väite	Monta perustelua
Huippu-urheilu on tärkeää.	Lisää yhteisöllisyyttä. Kehittää kansallista brändiä ja tuo näkyvyyttä. Lisää kansallista itsetuntoa. Tarjoaa viihdettä. Tarjoaa terveellisen elämäntavan. Tarjoaa esikuvia.

Taulukossa 1 on esillä yksi perustelu esitetylle väitteelle ja vaihtoehtoisesti monta perustelua samalle väitteelle. Taulukko auttaa havainnollistamaan, että joissakin tapauksissa argumentin vakuuttavuuden kannalta on hyödyllistä esittää useita perusteluja samalle väitteelle.

Argumentista löytyvä väite ei ole välttämättä aina väitelause, vaan se on voitu esittää kysymyksen muodossa tai se voi olla kehotus tai normi. Argumenttien monimuotoisuudesta kertoo se, että niillä tarkoitetaan yhtäältä perustelua sekä toisaalta kokonaisuutta, jonka muodostavat väite, perustelut ja taustaoletukset. Joskus asiat tarvitsevat *selityksiä* ollakseen ymmärrettäviä. *Kuvaus* puolestaan kertoo vastaanottajaa ympäröivästä todellisuudesta tai kuvitellusta todellisuudesta. Kuvaus erottuu argumentista siten, että sen tulkittamiseen ei tarvita päättelyitä. (Kakkuri-Knuutila & Halonen 2000: 63)

Kakkuri-Knuutilan ja Halosen (2000) mukaan argumentin, selityksen ja kuvauksen toisistaan erottaminen ja tunnistaminen voi olla joskus haastavaa. He toteavat, että

toisinaan argumentin väite saattaa kätkeytyä tekstin taakse ja tekstit saattavat olla siten monimerkityksellisiä. Argumentin väite saatetaan jättää lausumatta julki ja argumentti saattaa myös muodostua perättäisistä kuvailevista väitelauseista. (Emt. 63)

Kakkuri-Knuutila ja Halonen (2000) esittävät, että argumentin tunnistamista helpottavat usein erilaiset argumentin osoittimet tai tietyt ilmaiset (ks. seuraava sivu), mutta perättäisten väitelauseiden muodostamat argumentit eivät sisällä minkäänlaisia argumentin osoittimia. Tapauksissa, joissa argumentteja on hankala tunnistaa, argumentti löytyy tarkastelemalla tekstin muodostamaa kokonaisuutta ja tunnistamalla tekstilajille tyypillimmät tavoitteet (emt. 61–63). Kakkuri-Knuutilalta ja Haloselta lainaamassani kuviossa 5 on esitetty tiivistetysti selityksen ja kuvauksen ominaisimmat piirteet.

Selitys:

1. Osat: selitettävä asia, selitys ja taustaoletukset.
2. Vastaa kysymykseen: miksi tapahtui se, mitä tapahtui?
3. Tehtävä: tehdä selitettävä asia ymmärrettäväksi.

Kuvaus:

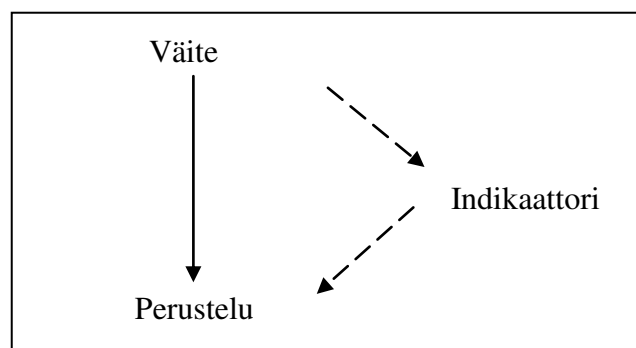
1. Osat: väitelauseita.
2. Vastaa kysymykseen: Minkälainen maailma on?
3. Tehtävä: kuvata maailmaa.

Kuvio 5. Selityksen ja kuvauksen tunnistaminen (Kakkuri-Knuutila & Halonen 2000: 63)

Argumentaatioanalyysi perustuu väitteiden ja perustelujen asiasisältöjen tutkimiseen (Kakkuri-Knuutila & Halonen 2000). Kakkuri-Knuutila ja Halonen toteavat, että väitteen ja perusteen ilmiasu on itse argumentti, joka esiintyy tekstissä tietyssä muodossa. Heidän mukaansa argumenttien asiasisältö saadaan esille tarkastelemalla argumenttia lähemmin ja täsmentämällä ilmiasu selkeämpään muotoon. Ilmiasun ja asiasisällön toisistaan erottaminen selkeyttää argumentin havaitsemista kielellisten kokonaisuuksien joukosta. (Emt. 64–65) Argumentaatioanalyysissä selvitetään argumenttien rakennetta purkamalla argumentti ensin osiin ja sitten rakentamalla se uudelleen pelkistettyyn muotoon. Analyysin avulla saadaan selville argumenttien asiasisältö. (Kakkuri-Knuutila 2000: 234)

Argumentaation kulku on vain harvoin yksiselitteisesti esillä teksteissä. Jotta voitaisiin selvittää, mikä on tarkoitettu minkäkin asian perusteluksi, tarvittaisiin paljon ilmaisuja, jotka paljastavat tekstin rakennetta. Argumenteilla on useita erilaisia indikaattoreita, joiden avulla argumentin taustalla olevia perusteluja ja väitteitä voidaan tunnistaa. (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2000: 66; Herrick 2011: 17) Perustelusta tai selityksestä voivat kertoa ilmaisut *koska, sillä, siksi että, sen nojalla että, siitä syystä että, sen vuoksi että* ja *mistä voi päätellä että*. Argumentin väitteessä tai selitettävässä asiassa käytetään usein sanoja *joten, siksi, siten, niinpä, mistä/tästä seuraa että, mikä osoittaa että* ja *mistä voi päätellä että*. (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2000: 66)

Argumentin voi tunnistaa tekemällä tarkasteltavalle tekstille *indikaattorikokeen*. Tällöin lisätään tarkasteltavien lauseiden väliin indikaattori *koska*. (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2000: 61) Indikaattorin avulla voidaan tunnistaa argumenttien taustalla olevia väitteitä ja perusteluita. Kyseessä on argumentti, jos koska-sanon lisäämisellä saadaan aikaan mielekäs ilmaisu. (Emt. 66) Esimerkkinä voitaisiin pitää urheilijan lausahdusta valmentajalleen: "Voin osallistua harjoituksiin, *koska* en ole enää loukkaantunut." Kyseessä on argumentti, jonka avulla urheilija pyrkii vakuuttamaan valmentajan, että pystyy osallistumaan harjoituksiin. Lauseen väite on urheilijan kykeneväisyys osallistumaan harjoituksiin ja perusteluna on käytetty terveydentilaa. (ks. Emt. 61) Kuvio 6 kertoo argumentin tunnistamista indikaattorin avulla.



Kuvio 6. Argumentin tunnistaminen (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2000: 61)

Indikaattorit eivät kuitenkaan kerro tekstistä koko totuutta. Samoja indikaattoreita nimittäin ilmenee sekä argumenteissa että selityksissä. Koska argumentteja on mahdotonta löytää pelkkien indikaattorien perusteella, on argumenttien tunnistamiseksi tarkasteltava asiayhteyttä (Kakkuri-Knuutila & Halonen 2000: 66). Myös Herrick (2011: 17) toteaa, että pelkkien indikaattorien avulla ei aina voida toteuttaa perusteellista analyysia. Jotkin perustelut ja väitteet ovat nimittäin osoitettavissa indikaattorien avulla, jotkin taas eivät. Indikaattorien avulla ei voida myöskään todentaa väitteiden ja perustelujen laadukkuutta. (Emt. 17)

Argumentaation tutkimus on tulkinnanvaraista toimintaa. Vaikka argumentteja voi tunnistaa esimerkiksi juuri indikaattorien kautta, argumentaatioanalyysi rakentuu lopulta tutkijan tulkinnoista. Analyysia ei voi viedä loppuun asti mekaanisesti pelkästään kielen indikaattoreita etsien, vaan tekstiä tarkastelemalla ja tulkitsemalla. (Kakkuri-Knuutila & Halonen 2000: 67) Kakkuri-Knuutilan ja Halosen mukaan argumenttien analyysia voi helpottaa apukysymyksiä käyttämällä (emt. 67). Kuviossa 7 on lueteltu apukysymykset.

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Tulkitsenko tämän väitteeksi tässä tekstin osassa? 2. Tulkitsenko tämän perusteluksi tälle väitteelle tässä tekstin osassa? 3. Toimiiko tämä perusteluna tälle väitteelle tekstin kokonaisuudessa? |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Kuvio 7. Argumenttien analyysin apukysymykset (Kakkuri-Knuutila & Halonen 2000: 67)

Kakkuri-Knuutilan ja Halosen (2000) mukaan argumentit saattavat sisältää useita väitteitä sekä niiden perusteluita. Väitteet jaetaan pääväitteisiin ja väliväitteisiin. Pääväitteellä tarkoitetaan väitettä, jolla on tekstissä perusteluja, mutta joka ei toimi perusteluna muille väitteille. Väliväite on puolestaan väite, jolle on perusteluja ja joka toimii perusteluna muille väitteille, kuten pääväitteelle. (Emt. 100)

Toulminin (2008) mukaan argumentti on organismi. Se on rakenteeltaan selkeä ja anatominen, mutta toisaalta sitä voidaan lähestyä myös psykologisesta näkökulmasta.

Rakennetta tutkimalla saadaan selville argumentin anatomia ja kuten Toulmin toteaa, sen elimet. Vaikka argumentit voivat olla rakenteeltaan loogisia kokonaisuuksia, niiden todellinen looginen arvo rakentuu kuitenkin psykologisella tasolla. (Emt. 87)

Argumentit ovat usein lyhyitä, maksimissaan muutaman lauseen mittaisia, mutta ne voivat olla myös pidempiä, perättäisten väitelauseiden muodostamia kokonaisuuksia. Hyvä argumentti on rakenteeltaan johdonmukainen. Johdonmukaisuus vaikuttaa ennen kaikkea perättäisistä väitelauseista muodostettujen argumenttien tehokkuuteen. Jotta yleisö pystyisi tulkitsemaan argumentin oikein, on lauseiden järjestyksen oltava ymmärrettävä. (Weston 2009: 3)

2.3 Aikaisempi tutkimus

Hyödynnän tässä työssä aiempaa strategioista ja niiden kielenkäytöstä tehtyä tutkimusta. Esimerkiksi Cornut ym. (2012) ovat tarkastelleet strategioita tekstianalyysin ja kielitieteen näkökulmasta. Cornutin ym. mukaan strategioiden tutkimuksen lisääntymisen johdosta strategioiden tuntemus ja niissä piilevät yksityiskohdat ovat tulleet entistä tutummiksi (emt. 22).

Huolimatta kasvaneesta tutkimuksen ja kiinnostuksen määrästä, strategioiden tutkimuksen alalla on ollut tiettyjä kielitieteen näkökulmasta katsottuja puutteita. Cornut ym. (2012: 22) kirjoittavat, että vaikka strategiatekstejä on tutkittu tiiviisti ja niitä ymmärretään nykyään huomattavasti paremmin kuin ennen, on olemassa vain harvoja tutkimuksia, jotka keskittyvät tarkastelemaan strategioita puhtaasti tekstuaalisesta näkökulmasta.

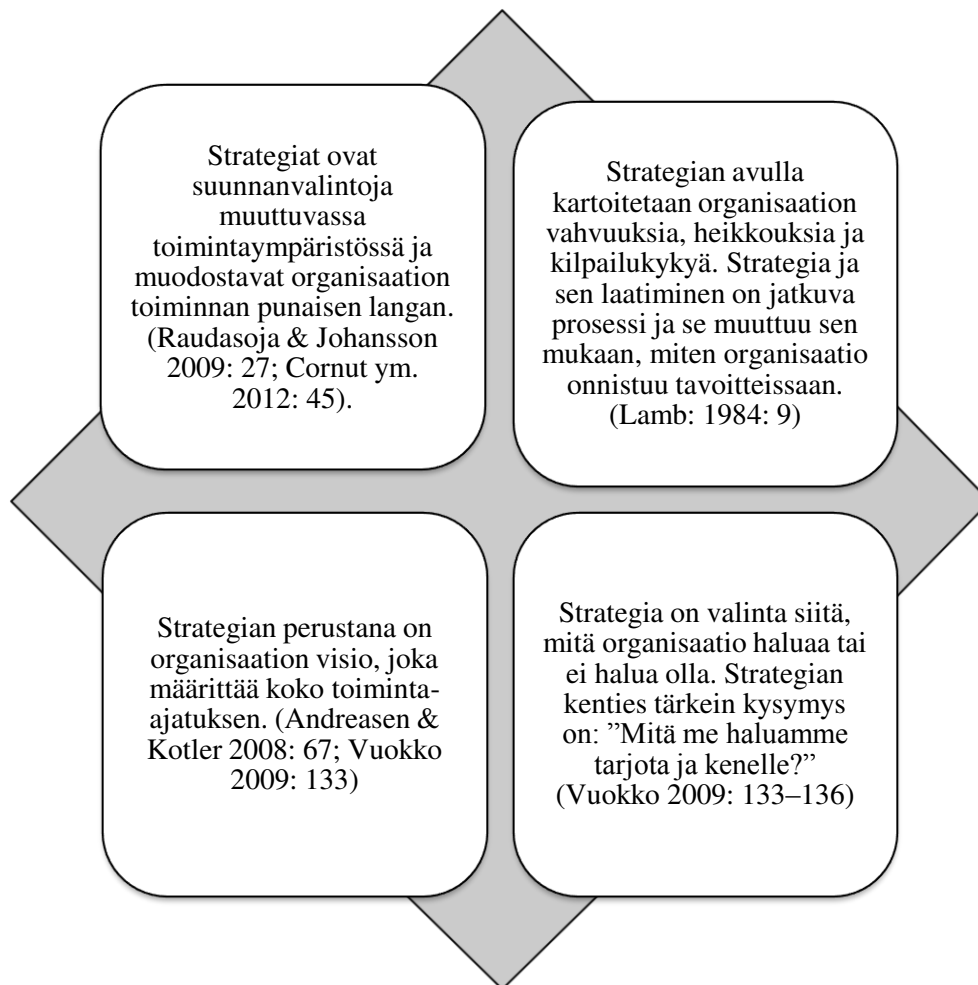
Vaara ym. (2010) ovat tarkastelleet strategioiden diskursiivisia ominaisuuksia ja niiden kielellisiä tehokeinoja. Artikkelissaan *On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization* he esittelevät Lahden kaupungin strategian valmistelua käsittelevien kokousten kielenkäytön ominaisuuksia. Vaara ym. toteavat, että vaikka strategioiden

tutkimuksessa on alettu kiinnittää huomiota diskurssiin, vain hyvin harvoin tutkimuksen kohteena ovat olleet strategiatekstit ja niiden ominaisuudet. Edelleen tiedetään hyvin vähän strategioiden valtasuhteista ja miten valtaa strategioissa käytetään. (Emt. 2)

Suddaby ja Greenwood (2005) ovat tutkineet muutosviestinnän retorista legitimoitua. Muutosviestintä liittyy kiinteästi organisaatioiden strategiaan (Vuokko 2009: 205; Juholin 2013: 391). Suddabyn ja Greenwoodin (2005) mukaan muutosviestinnässä käytetään runsaasti identifioivaa tekstiä. Lisäksi muutosviestintää leimaa institutionaalinen ja alakohtainen sanasto (emt. 1).

3 STRATEGIAT ORGANISAATIOISSA

Strategialla on useita erilaisia määritelmiä. Strategia nähdään usein eri toimintojen muodostamana kokonaisuutena, jonka avulla organisaatiot muokkaavat toimintaansa ja tulevaisuuttaan. Kuviossa 8 on esillä eri asiantuntijoiden määritelmiä strategialle.



Kuvio 8. Strategian määrittelyä

Huttin ja Spehin (2004: 271) näkemyksen mukaan onnistunut strategia rakentuu jostakin organisaation uniikista ominaisuudesta, jonka avulla saadaan selkeä kilpailuetu muihin alalla toimijoihin. Strategia on Cornelissenin (2011) mukaan yhdistelmä suunniteltuja ja nopean toiminnan prosesseja. Suunnitellut prosessit ovat

ennaltamäärättyjä ja vuosittain läpikäytyjä tekoja. Reagoivien ja nopean toiminnan prosessien avulla vastataan ongelmiin ja sidosryhmien toiveisiin ja huoliin. (Emt. 83)

Vuokon (2009) mukaan strategia ja strategiset valinnat ovat kaikkien organisaatiossa tapahtuvien päätösten perusta. Tästä syystä hänen mielestään on hyvin tärkeää, että kaikki organisaatiossa tehdyt strategiset päätökset palvelevat samaa päämäärää (emt. 133–136). Oheisessa taulukossa 2 on lueteltuna strategiaan liittyviä valintoja ja päätöksiä.

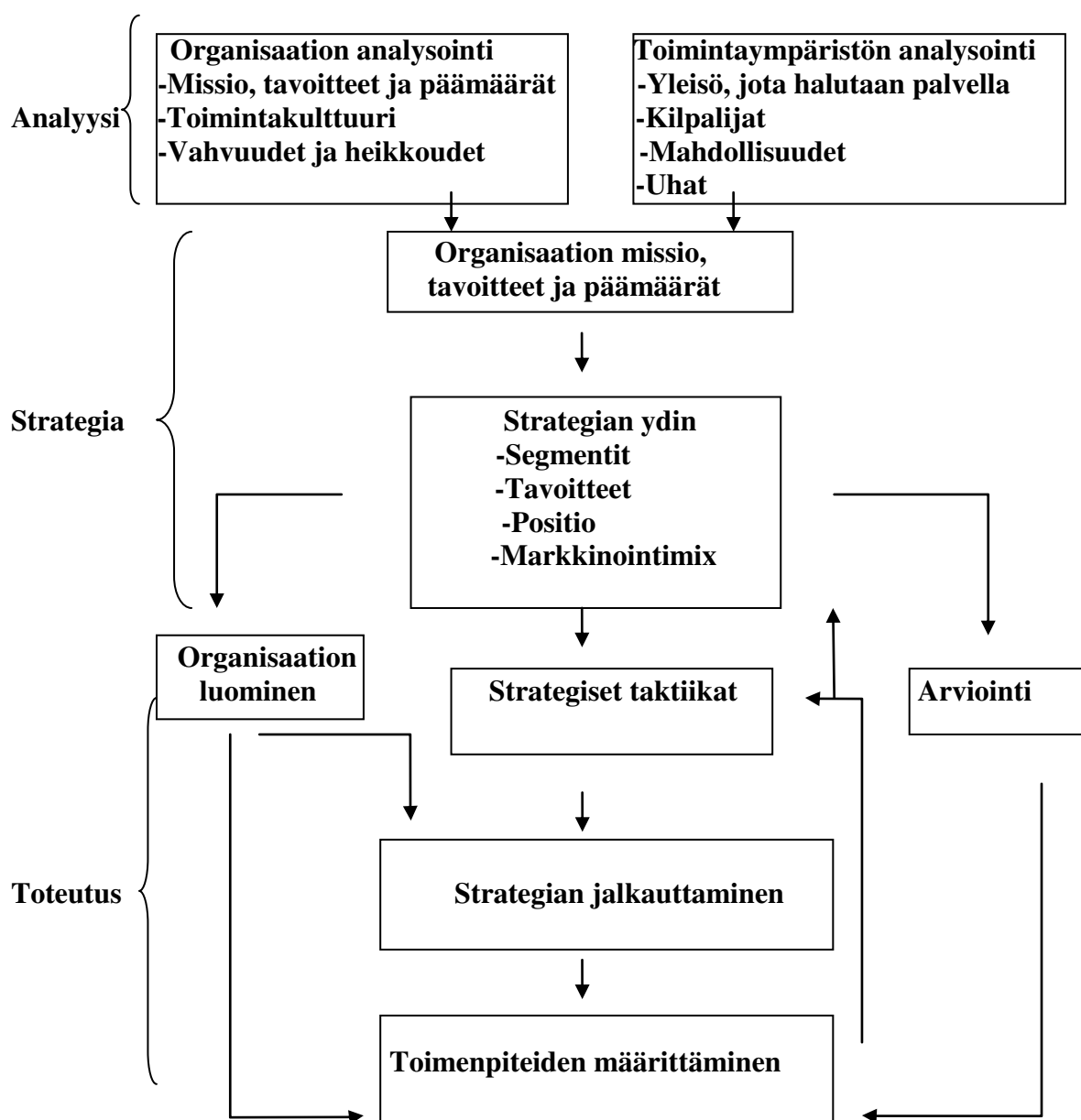
Taulukko 2. Strategiset päätökset (Vuokko 2009: 139)

Strategia:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen 2. Tietoinen valinta keskeisistä tavoitteista ja toiminnan suuntaviivoista 3. Vaatii valintoja ja tärkeysjärjestysten asettamista 4. Vastaa kysymyksiin: ”miksi?” ja ”mitä?” 5. Tehtävänä on erottautuminen

Strategian perustana on organisaation visio, joka määrittää koko toiminta-ajatuksen. Visio, eli yhteisön päämäärä tai missio vaikuttaa siihen, millainen organisaation strategia on kaikkine tavoitteineen, päämäärineen ja toimenpiteineen. Organisaation visio, missio, arvot ja toimintaperiaatteet ovat strategisen suunnittelun perusta. (Andreasen & Kotler 2008: 67; Vuokko 2009: 133)

Vuokko (2009) toteaa, että strateginen suunnittelu koskee aina tulevaisuutta. Suunnitelmien perustana ovat tavoitteet, joita ilman organisaation toiminta on vailla suuntaa, eikä organisaatiossa voida suorittaa strategisia toimenpiteitä (emt. 115).

Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa missioon ja arvoihin liittyvät organisaation aatteet ja toimintatavat (Vuokko 2009: 154). HuMu:n strategian tutkimuksessa olen ottanut huomioon HuMu:n mission, arvot, aatteet ja koko toiminnan tarkoituksen voittoa tavoittelemattomana organisaationa. Kuvio 9 esittää organisaatioiden strategista suunnittelua ja strategian rakentumista.



Kuvio 9. Organisaation strategia suunnitelmasta toteuttamiseen (Andreasen & Kotler 2008: 65)

Missio on jokaisen toimivan organisaation perusta, jota asetettaessa organisaatiossa pohditaan toiminnan tarkoitusta, potentiaalisia asiakkaita ja heille tarjottua lisäarvoa. Itselleen asettamiensa kysymysten avulla organisaatio määrittää, mitä se haluaa tulevaisuudelta. Vaikka kysymysten avulla ei haetakaan suoranaisia vastauksia siihen, mitä organisaatio tulee tekemään, missio antaa toiminnalle tavoiteltavissa olevat,

työntekijöitä motivoivat ja omaperäiset suuntaviivat ja perustan. (Andreasen & Kotler 2008: 67–68)

Cornelissenin (2011) mukaan strategian laadinnassa huomioidaan loogisesti suunnitellut toimenpiteet. Hän toteaa, että strategiassa on oltava käsiteltynä myös mahdolliset ongelmatilanteet, joihin tulee pystyä vastaamaan mahdollisimman nopeasti. Tämä vastaamisen nopeuden vaatimus koskee ennen kaikkea organisaation viestintää. (Emt. 83)

Päämäärät ovat suuntaviivoja, joita myöten kulkemalla organisaatio toteuttaa missiotaan. Päämääriä voivat olla sosiaalinen vaikuttavuus, markkinaosuus, kasvu tai maine. Tavoitteet ovat puolestaan tiettyjä kiintopisteitä, joihin pyritään määrätyn resurssin ja määrättyssä ajassa. Tavoitteisiin pääsemiseksi organisaatiossa jaetaan kullekin toimijalle omat vastualueensa. Päämäärät ovat tavallisesti suulliseen ja kirjalliseen muotoon aseteltuja tekstejä ja lausuntoja, kun taas tavoitteet ovat usein numeroin esitettyjä. (Andreasen & Kotler 2008: 67–69)

Vuorisen (2013) mukaan strategisen johtamisen on nähty olevan jatkuva lineaarinen prosessi. Vision ja mission määrittämistä seuraa päämäärien asettaminen. Tämän jälkeen laaditaan strategia, jonka jälkeen seuraa strategian läpivieminen ja jalkauttaminen. Lopuksi tehdään strategian mittaus, arviointi ja korjaavat toimenpiteet. Strategian mittaamista, arviointia ja korjaavia toimenpiteitä seuraa tarvittaessa jokaisen prosessin vaiheen parantaminen ja muutoksien tekeminen. (Emt. 39–41)

Voittoa tavoittelevat organisaatiot pyrkivät hyötymään toiminnastaan taloudellisesti. Strategian avulla ei kuitenkaan pyritä suoranaisesti hankkimaan taloudellista voittoa, vaan pikemminkin pyritään saavuttamaan joku muu päämäärä kuten kilpailullinen etulyöntiasema. Voittoa syntyy automaattisesti tilanteessa, jossa strategia on onnistunut, on päästy strategiassa asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin sekä saavutettu kilpailullinen etulyöntiasema. Kun strategia on jalkautettu onnistuneesti ja tavoitteisiin päästy, alkaa myös taloudellista tulosta syntyä. (Crane, Matten & Spence 2014: 451)

Strategiat voidaan luokitella Cranen ym. (2014) mukaan organisaation tarkoituksien ja toimintaperiaatteiden perusteella. Organisaatioissa, jotka ovat osakkeenomistajien omistuksessa, pyritään tuottamaan taloudellista voittoa, mikä näkyy myös organisaation strategiassa ja siinä asetetuissa tavoitteissa. Taloudellista voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa toiminnan tavoitteet voivat vaihdella. Tällaisissa organisaatioissa toimintaa ja strategiaa ohjailevat taloudellisen voiton tavoittelun sijaan yhteisen hyödyn tavoittelu sekä aineelliset ja aineettomat hyödyt. Taloudellista voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden saavuttamat hyödyt eivät aina ole mitattavissa, ja niiden tavoitteet voivat ulottua kauemmaksi tulevaisuuteen kuin puhtaasti taloudellista hyötyä tavoittelevien organisaatioiden. (Emt. 478)

Vuorisen (2013) mukaan lineaarinen strateginen ajattelu voi olla kankeaa ja rajoittunutta nykymuotoisessa nopeasti muuttuvassa maailmassa. Hän pitää strategista johtamista prosessina, jonka vaiheet eivät välttämättä seuraa toisiaan lineaarisessa ja kronologisessa järjestyksessä. Strateginen johtaminen on siis jatkuvaa työtä. Siinä on tiettyjä vaiheita, joiden kestoa ei voida kuitenkaan määrittää etukäteen. (Emt. 42)

Strategiaprosessia voidaan Vuorisen (2013) mukaan lähestyä myös vastaamalla ja löytämällä ratkaisut kolmeen kysymykseen tai ongelmaan. Nämä kolme kysymystä ovat seuraavat. Kuka on asiakkaamme? Mikä on asiakkaamme ongelma? Miten asiakkaan ongelma voidaan ratkaista? (Emt. 45–46)

Jotta strategia toteutuisi ja organisaatio pääsisi tavoitteisiinsa, täytyy sen ottaa huomioon kohderyhmänsä, joita ovat organisaation tai järjestön tukijat, vapaaehtoiset ja tuotteiden ostajat. Julkiset järjestöt ja non-profit- eli voittoa tavoittelemattomat organisaatiot saavat rahoituksensa usein julkiselta sektorilta sekä yrityksiltä ja yksityishenkilöiltä. (Vuokko 2009: 144)

Vuokko (2009) toteaa, että organisaation strateginen päätöksenteko rakentuu siitä, mitä halutaan tarjota ja kenelle tarjotaan. Kun nämä seikat ovat organisaation strategiassa selvillä, voidaan pohtia muuta taktista päätöksentekoa. Hänen mukaansa organisaatiossa on pohdittava, miten halutut päämäärät tavoitetaan ja miten toiminnasta viestitään

ulkopuolisille toimijoille. Organisaation ulkoinen viestintä on tärkeää muun muassa rahoituksen kannalta. Organisaatioissa on pohdittava, mitkä ovat toimenpiteitä, joiden avulla saadaan yritykset mukaan toimintaan sekä tarkasteltava, millä tavoin järjestön tai organisaation tarjoama tuote tai palvelu saataisiin mahdollisimman vetovoimaiseksi yritysten ja yksityishenkilöiden silmissä. (Emt. 145)

3.1 Strategioiden kohdeyleisö

Strategian avulla pyritään varautumaan tulevaan. Strategia on myös tärkeä väline organisaation sidosryhmäsuhteiden vaalimisessa ja sen avulla saadaan organisaatio toimimaan halutulla tavalla. Kirjallisella strategisella suunnitelmalla on oma merkityksensä tulevaisuuteen varautumisessa ja vaikuttamisessa. (Vuokko 2009: 115)

Vuokko (2009) toteaa kirjalliseen muotoon laaditun strategian olevan tärkeä viestintäväline organisaation henkilöstölle sekä toiminnasta päättävälle taholle etenkin organisaation ulkopuolisesta rahoituksesta riippuvaisten organisaatioiden kasvaessa ja hankkiessa ulkopuolista rahoitusta. Strategian avulla organisaation kanssa vuorovaikutuksessa olevat toimijat tietävät, mitä organisaatio aikoo tulevaisuudessa tehdä ja miksi. (Emt. 115)

Vuokon (2009) mukaan asianmukaisesti laadittu ja selkeä strateginen suunnitelma helpottaa viestintää organisaation sidosryhmien kanssa. Kun organisaatio on tietoinen tulevaisuuden suunnitelmistaan ja ne on kirjattu ylös, niihin voidaan tarvittaessa myöhemmin palata. Tällä tavoin strategiasta voidaan viestiä uskottavasti. Kirjallisesta suunnitelmasta voidaan tarvittaessa tarkistaa, minkälaisia suunnitelmia organisaatio on tehnyt. (Emt. 116)

Onnistuneen strategian yksi mittari on strategian viestittävyys. Strategiasta on pystyttävä viestimään niin omalle henkilökunnalle kuin muille tärkeille sidosryhmille. Organisaatioiden on helpompi saada toiminnalleen taloudellista tukea ymmärrettävän, uskottavan ja vakuuttavan strategian avulla. Tällöin eritoten taloudellista voittoa

tavoittelemattomat ja ulkopuolisesta rahoituksesta riippuvaiset organisaatiot joutuvat pohtimaan strategiansa viestittävyttä. (Vuokko 2009: 121)

3.2 Sidosryhmien huomiointi strategiassa

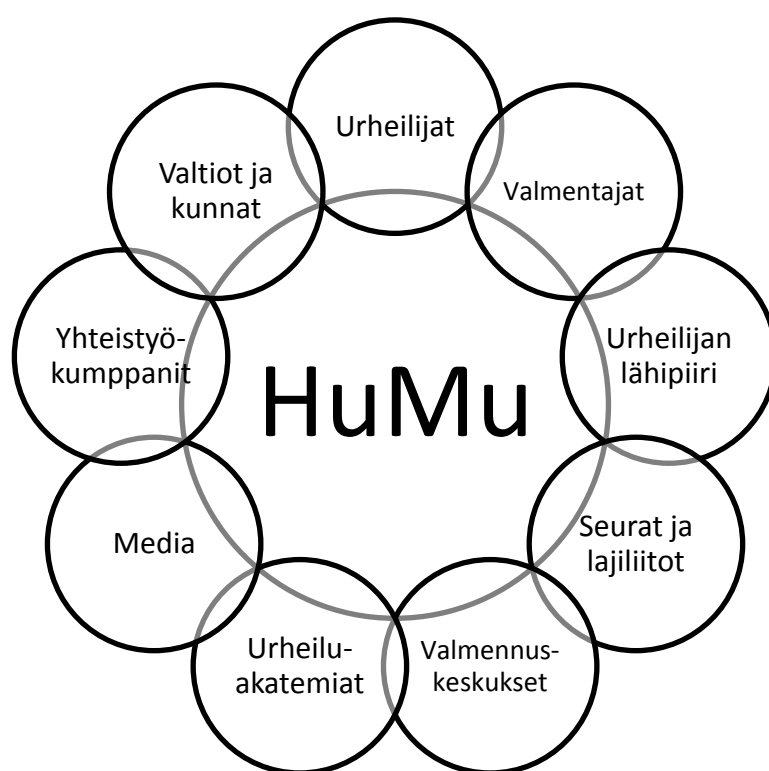
Strategian avulla organisaation toiminta saadaan rakennettua systemaattiseksi. Ilman strategiaa esimerkiksi ulkoinen viestintä ei olisi välttämättä yhteneväistä ja organisaation pyrkimyksiä palvelevaa. Strategian tavoitteena onkin saada kaikki organisaatiosta lähtevät toimenpiteet perustumaan strategiaan linjauksiin, jolloin kaikki strategiset päätökset on tehty ennen toimenpiteitä, ja koko toiminta pohjautuu strategiaan. (Vuokko 2009: 145)

Kaikki taktiset päätökset tehdään organisaation mission, strategisten päätösten ja kohderyhmien tarpeiden perusteella (Vuokko 2009: 152). Cornelissen (2011) toteaa, että strategia on muutakin kuin pelkkiä suunnitelmia ja taktiikoita. Se määrää organisaation pitkän aikavälin suunnan ja sen, miten organisaatio suhtautuu sidosryhmiinsä toimintaympäristössään. Strategian perimmäinen tarkoitus on luoda suuntaviivat siitä, miten organisaatio on vuorovaikutuksessa ulkoisen toimintaympäristönsä kanssa. Strategialla organisaatio varmistaa, että se toimii tehokkaasti sekä itsensä että sen ulkoisen toimintaympäristön kannalta. (Emt. 83) Kohderyhmien tarpeiden huomiointi on suhdetoimintaa (Vuokko 2009: 173). Sen avulla pyritään saavuttamaan tärkeiden sidosryhmien tuki ja edistämään yhteistyötä ja yhtenäistä ymmärrystä organisaation ja sidosryhmien välillä (emt. 173).

Vuokko (2009) jakaa suhdetoiminnan peruslähtökohdiltaan kahteen eri kategoriaan. Se on sekä organisaation sisäisten että ulkoisten suhteiden vaalimista. Sisäisessä suhdetoiminnassa pyritään huolehtimaan omasta henkilöstöstä. Sisäisen suhdetoiminnan tarkoituksena on olla avoin henkilöstölle ja vaalia hyviä suhteita. Ulkoisessa suhdetoiminnassa puolestaan kohderyhmänä ovat asiakkaat, rahoittajat, viranomaiset ja päätöksentekijät, media ja suuri yleisö. Sen avulla organisaatio pyrkii lisäämään

luottamusta ulkoisten sidosryhmien silmissä ja takaamaan itselleen tärkeiden resurssien saannin. (Emt. 173)

Huippu-urheilua johtavilla elimillä on useita sidosryhmiä. HuMu:n sidosryhmät koostuvat urheilijoista sekä heidän valmentajistaan ja lähipiiristään. Lisäksi tärkeitä sidosryhmiä ovat seurat, lajiliitot, erilaiset valmennuskeskukset ja urheiluakatemit, media, yhteistyökumppanit sekä valtio ja kunnat. (HuMu 2012: 16) Kuvio 10 esittää HuMu:n sidosryhmiä.



Kuvio 10. Huippu-urheilun muutostyöryhmän sidosryhmät (HuMu 2012: 16)

Rielin (2012) mukaan ulkoisten sidosryhmien mielipiteet ovat tärkeitä strategiaa muodostettaessa, koska organisaation strategialle ja siinä esiintyville kehitysideoille sekä strategisille tavoitteille on saatava myös ulkoisten sidosryhmien hyväksyntä. Toteuttaakseen strategiansa onnistuneesti, organisaatio on riippuvainen sidosryhmien mielipiteistä ja hyväksynnästä. Rielin mukaan sidosryhmien on suhtauduttava

organisaation tekemiin päätöksiin ilman soraääniä, jotta strategia saadaan onnistuneesti jalkautettua. (Emt. 5)

Ottamalla huomioon ulkoiset sidosryhmät luodaan pitkäaikaisia suhteita esimerkiksi erilaisiin rahoittajiin. Ulkoisten sidosryhmien mielipiteet ovat tärkeitä, koska heidän suhteensa organisaatioon ovat toisenlaisia kuin esimerkiksi työntekijöiden. Työntekijät ovat riippuvaisia työnantajastaan, mutta investoijat ovat harvoin samalla tavoin taloudellisesti tai emotionaalisesti sitoutuneita organisaatioon kuin työntekijät ja ne voivat myös siirtää rahansa muualle, jos organisaation toiminta ei heitä miellytä. (Riel 2012: 5)

Cranen ym. (2014) mukaan sidosryhmien huomiointi tapahtuu parhaiten oppimisen, innovaation ja tekojen kautta. Oppimisella tarkoitetaan sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tarpeiden, odotusten ja käsitysten huomioimista ja niihin tutustumista. Innovoinnissa tuodaan oppimisen kautta löydetyt seikat mukaan strategiaan ja sen suunnitteluun. Organisaation toimet ja teot pohjautuvat siten oppimiseen ja innovointiin, jonka seurauksena strategiassa ja koko organisaation toiminnassa huomioidaan kaikkien sidosryhmien tarpeet. (Emt. 427)

Riel (2012) esittää, että strategiaa luotaessa on otettava selvää strategiaan suorasti tai epäsuorasti linkittyvistä ulkoisen toimintaympäristön sosiaalisista trendeistä. Tällä tavoin saadaan parempi käsitys organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä sekä tärkeimpien ulkoisten sidosryhmien uskomuksista ja toimintatavoista jo strategiaa muodostettaessa. (Emt. 5)

Rielin (2012) mukaan organisaation päättäjät voivat valita joko keskustelevan tai vastakkainasettelevan lähestymistavan luodessaan strategisia linjauksia. Valittu lähestymistapa käy ilmi siitä, millä tavoin organisaatio suhtautuu saamaansa palautteeseen esitellessään strategiaansa sidosryhmille ja jalkauttaessaan sitä käytäntöön. Tärkeiden sidosryhmien konsultoinnilla selvitetään, kuinka valmiita sidosryhmät ovat tukemaan organisaatiota ja saako käyttöönotettava strategia osakseen paljon vai ei ollenkaan kritiikkiä. Vuoropuhelun avulla rakennetaan molempia

tydyttävää yhteisymmärrystä ja suostumusta, jolloin luodaan pitkäaikaisia suhteita sekä organisaation sisällä että ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Emt. 8)

Riel (2012: 8) esittääkin, että vastakkainasetteleva lähestymistapa tarjoaa vaihtoehtoisen keinon luoda suhteita organisaation johdon ja sidosryhmien välillä. Keskusteleva lähestymistapa sisältää selkeästi organisaation liiketoiminnan kannalta pienemmän riskin vastakkainasetteluun verrattuna. Vastakkainasettelulla on silti omat hyvät ja huonot puolensa sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Keskustelevan tyylin avulla organisaatiolla on silti parempi kontrolli koko prosessista ja lopputuloksesta. Useimmat organisaatiot käyttävätkin keskustelevaa tapaa viestiessään ulkoisten sidosryhmien kanssa ja vastakkainasetteluun turvaututaan vasta, kun keskusteleva tapa ei enää tuota haluttua lopputulosta. (Emt. 122)

Organisaatiot eivät toimi eristyksissä vaan ovat jatkuvassa vuorovaikutuksissa erilaisten ryhmien kanssa. Organisaatioiden tekemät päätökset vaikuttavat useisiin eri tahoihin ja siksi päätöksiä seuraavat kriittisesti monet eri ryhmittymät, toisinaan niitä jopa paheksuen, jonka seurauksena päätöksenteossa joudutaan tekemään kompromisseja ja muuttamaan päätöksiä. Sosiaalinen media on tehnyt helpommaksi jokaiselle toimijalle saada äänensä kuuluviin, mikä puolestaan osittain vaikeuttaa organisaatioiden toimintaa. Sen myötä organisaatiot ovat tulleet haavoittuvaisemmiksi ulkopuolisten arvostelulle. (Riel 2012: 123)

Organisaatioiden haavoittuvuuden vuoksi ulkoisten sidosryhmien kanssa luodut suhteet ovat tärkeitä. Puskuroinnilla Riel (2012) tarkoittaa tilannetta, jossa organisaatiosta pyritään esittämään myönteisiä mielikuvia tärkeimmille sidosryhmille. Organisaatioilla on tarve tehdä yhteistyötä ja muodostaa yhteistyösopimuksia eri sidosryhmien johtavissa asemassa olevien henkilöiden kanssa. Kaikki sidosryhmien suhteita kehittävä toiminta ei ole kuitenkaan strukturoitua, ja epävirallisen konsultaation avulla luodaan henkilökohtaisia suhteita, joilla organisaatio edistää omaa toimintaa. Aivoriivien ja Ad hoc -alustojen avulla saadaan aikaan keskustelua eri toimijoiden välillä, ja siten edistetään suhteiden syntymistä. (Emt. 123–125)

Sidosryhmiin voidaan luoda suhteita lobbaamalla, jonka avulla pyritään vaikuttamaan julkiseen mielipiteeseen tai poliittiseen ilmapiiriin. Riel (2012) kutsuu lobbaamista ja sen avulla tehtyä oman toiminnan puolustamista peilaamiseksi. Tällä hän tarkoittaa tilannetta, jossa julkisuuskuva muokataan tietoisesti omia tarkoituksia edistäväksi. Sen avulla lisätään organisaation suosiota ja pyritään estämään omaa toimintaa haittaavien mielipiteiden syntymistä. (Emt. 125–127)

3.3 Strategioiden kieli ja sen tarkoitus

Cornut ym. (2012: 44) toteavat, että strategioita leimaavat tietyn tyyppiset kielelliset ja sanastolliset piirteet ja retoriikka. Jotta strategioiden avulla saataisiin aikaan toivottuja asioita, tulee niiden kielen rakentua strategioille ominaisella tavalla ja sisältää tuttuja ja hyväksi koettuja kielellisiä piirteitä (Sorsa ym. 2010: 17). Strategiategit sisältävät usein innostavaa, motivoivaa ja osallistavaa kieltä sekä positiivisesti varautuneita sanoja. Niiden yhtenä tärkeänä tehtävänä on luoda yhteisöllisyyttä ja kehittää yhteistyötä. Ominaista teksteille on optimismi sekä yhteistyön ja tavoitteiden saavuttamisen korostaminen. (Cornut ym. 2012: 44–47)

Kontekstilla ja kunkin strategian taustalla olevalla liiketoiminnan alalla on merkitystä strategian kielen suhteen. Eri kielelliset seikat antavatkin pohjan, jonka avulla on helppo ymmärtää organisaation tavoitteet sekä arvioida niitä. Strategian tekijät käyttävät ammattiryhmälle tyypillistä erikoiskieltä ja yhteistä tietämystään strategiaa luodessaan, mikä antaa kullekin strategialle oman kielellisen leimansa. (Cornut ym. 2012: 45–47)

Strategioiden kielellisillä valinnoilla voidaan pyrkiä uskottavuuden lisäämiseen ja legitimoimaan strategisia valintoja. Strateginen suunnitelma viestii myös hyvästä organisoinnista sekä ammattitaidosta, ja joissakin tapauksissa strategia palvelee arvokkaana poliittisena välineenä. Strategioiden luontiin kuuluu myös sen pohtiminen, minkälaisia odotuksia suunnitelman kohdeyleisöllä voi olla strategian rakenteen ja sisällön suhteen. (Cornut ym. 2012: 45–47)

Strategiatekstejä leimaa strategioiden rooli opettavaisina sekä legitimaatiota ja itse-legitimaatiota sisältävinä työkaluina. Strategian yhtenä tavoitteena pidetäänkin Sorsan ym. (2010) mukaan opettavaisuutta, mutta legitimaatiolla tarkoitetaan strategioista puhuttaessa tiettyjen asiantilojen, tekojen ja toiminnan oikeuttamista. Strategiaa siis käytetään oman toiminnan, kuten muutoksien perusteluna. Itse-legitimaatio puolestaan tarkoittaa strategiatekstissä sitä, että se perustelee ja oikeuttaa strategian tärkeyttä. (Emt. 25–26)

Strategiaan liittyviä tekstejä, kuten viestintästrategiaa, ei tulisi lähestyä tutkijan näkökulmasta samalla tavalla kuin tavallisia tekstejä. Strategiatekstit ovat välineitä, joiden avulla tuodaan esille haluttuja tavoitteita, arvoja ja ideologioita. Strategiat sisältävät tästä syystä monipuolista argumentointia. (Vaara ym. 2010: 19) Sorsan ym. (2010) mukaan niiden viestinnällisiin tehtäviin kuuluvat organisaation tulevaisuuden toiminnan ohjaaminen ja eri toimijoiden sitouttaminen. Tutkijoiden mukaan strategian viestinnällisinä tehtävinä on myös rakentaa organisaation imagoa ja saada aikaan muutoksia. Lisäksi niitä yhdistää opettavuus sekä legitimointi ja itse-legitimointi. (Emt. 26)

Vaara ym. (2010) toteavat, että strategiat ovat vaikutusvaltaisia dokumentteja. Ne eivät vain esittele ideologioita, vaan niillä on valtaa ja tekstuaalista voimaa. Ne yhtäältä viestivät yhteisistä merkityksistä sekä oikeuttavat tietynlaisen ajattelun ja tekemisen ja toisaalta kieltävät tietynlaiset toimet. Strategioilla saadaan ihmiset motivoitua yhdelle puolelle, mutta ne saattavat myös aiheuttaa vastustusta. Strategioilla on poliittisia ja ideologisia vaikutuksia, joista toiset ovat näkyvämpiä kuin toiset. (Emt. 2–3)

Jotta strategioita voi täysin ymmärtää, tulee niiden tulkinnassa huomioida sekä strategiateksti kielellisenä genrenä että strategioissa tyypillisesti esiintyvät diskurssit ja niiden ominaisuudet (Vaara ym. 2010: 7). Diskurssit ovat Faircloughin (2003: 129) mukaan teksteissä ilmeneviä kokonaisuuksia, jotka yhtäältä representoivat tiettyä osaa maailmasta ja esittävät sen tietystä näkökulmasta. Diskurssit ovat eheitä merkitysten kokonaisuuksia, joiden avulla todellisuutta rakennetaan. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1999: 17–21) Strategiat saattavat sisältää diskursseja, jotka ovat keskenään ristiriidassa

ja jotka vaikuttavat siten eri tavoin strategian toteuttamiseen. Siksi on tärkeää tarkastella ja tiedostaa strategioissa olevat ristiriidat. (Mantere & Vaara 2008: 2)

Eri alojen strategioita yhdistävät tietynlaiset kielelliset ja rakenteelliset ominaisuudet. Strategiat sisältävät myös useita eri tarkoituseriä ja tulkinnan mahdollisuuksia. Eri toimijat saattavat esittää strategioissa enemmän tai vähemmän tarkoituksellisesti omia tarkoituseriään ja motiivejaan edistäviä seikkoja. Nämä vaikuttavat strategioiden sisältöön, ominaisuuksiin, kieleen ja rakenteeseen. (Vaara ym. 2010: 7)

Strategia voidaan tulkita omaksi tekstilajikseen, koska strategiatekstit ovat toistensa kanssa samanlaisia. Niitä yhdistää tietynlainen sanasto ja tavat kertoa asioista. Jos strategian avulla halutaan saada aikaan haluttuja tuloksia, tulee strategian laatijan aluksi vakuuttaa yleisö siitä, että kyseessä on strategiateksti. Yleisö vakuutetaan käyttämällä strategialle ominaista kieltä. Tällä tavoin ajateltuna itse strategiaa voidaan pitää retorisen vaikuttamisen keinona. (Sorsa ym. 2010: 18)

3.4 Strategioiden kielelliset ja rakenteelliset ominaisuudet

Vaara ym. (2010) ovat tunnistaneet Lahden kaupungin virallisen strategian luomisprosessia ja itse strategiaa tutkiessaan tiettyjä strategioille tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia seikkoja. He tunnistivat strategiaprosessista viisi kielellistä ja rakenteellista kokonaisuutta, jotka heidän mukaansa käyvät tietyn varauksin ilmi kaikista strategiateksteistä ja niiden luomisprosesseista. Nuo kokonaisuudet ovat itseauktorisointi, erikoisalan terminologia, diskursiivinen innovointi, pakotettu yksimielisyys ja kielen deonttisuus. Näillä tekijöillä on Vaaran ja hänen kollegoidensa mukaan merkittävä vaikutus strategioiden kieleen, tehokkuuteen, vaikutusvaltaan ja ideologiseen sisältöön. (Emt. 2)

Strategioissa ilmenevällä itseauktorisoinilla Vaara ym. (2010) tarkoittavat strategian tärkeiden korostamista. Sen avulla tuodaan esille strategian tarkoitus ja tavoitteet (emt. 9–10). Strategian avulla luodaan organisaatioiden tulevaisuuden suuntaviivat, joten

strategian kielen täytyy olla selkeää ja tarkoituksellisesti strategian tärkeyttä korostavaa. Näin saatetaan välttää ristiriitaisten päätösten syntyminen tulevaisuudessa. (Emt. 20)

Strategioiden terminologiaa ovat niiden laatijoiden käyttämä erityissanasto. Sitä käytetään strategioista keskusteltaessa, niitä kirjoitettaessa ja tulkittaessa. Strategioiden terminologiaa edustavat esimerkiksi termit *SWOT*, *visio* ja *strategiset tavoitteet*. Sanaston avulla tehdään strategia ymmärrettäväksi ja lisätään sekä strategioiden laatijoiden että strategian valtaa. (Vaara ym. 2010: 11, 20) Diskursiivisella innovaatiolla Vaara ym. tarkoittavat ilmaisia, joiden avulla kiteytetään strategioissa esiintyvät tärkeimmät ideat ja pääajatuksukset mahdollisimman selkeään ja yksinkertaiseen muotoon. Diskursiivisen innovaation ymmärtäminen riippuu silti vastaanottajan tulkinnoista. (Emt. 13, 20)

Vaara ym. (2010) toteavat, että strategioiden laatijoilla saattaa olla strategiaa luodessa huomattavia erimielisyyksiä strategian sisällöstä, mutta valmiiseen strategiaan pyritään saamaan esille yksimielinen päätös. Tämän mahdollistaa strategiaprosessin edellyttämä "pakotettu yksimielisyys". Jotta suunnitteluprosessissa päästään konkretiaan ja luomaan valmis strategia, joudutaan tekemään kompromisseja. Strategiat ovat ikään kuin virallisia keskustelun päättäjiä, jotka kertovat keskusteluiden lopputuloksen. Yksimielisyyteen painostaminen saattaa kuitenkin näkyä strategioissa. (Emt. 15–16)

Deonttisuudella Vaara kumppaneineen viittaa strategiadokumenteissa ilmeneviin imperatiiveihin eli käskymuotoihin, pakollisuuteen ja välttämättömyyteen. Deonttiset tekstin ominaisuudet voidaan nähdä teksteissä eri tavoin ja niiden tulkinta voi heidän mukaansa olla vaikeaa. (Vaara ym. 2010: 18) Taulukossa 3 on lueteltu strategioiden kielelliset ja rakenteelliset ominaisuudet sekä tavoitteet, kielelliset tunnusmerkit, ilmeneminen ja vaikutukset.

Taulukko 3. Strategioiden kielelliset ja rakenteelliset ominaisuudet (Vaara ym. 2010: 20)

Ominaisuus	Tavoite	Kielelliset tunnusmerkit	Ilmenee	Vaikutukset
Itseauktorisointi	Strategian tärkeyden korostaminen.	Toistuva strategian autoritaarisen aseman korostaminen.	Päätöksenteossa ja toiminnan oikeuttamisessa.	Tällä pyritään varmistamaan päätösten pysyvyys.
Erikoissanasto	Käsitteistö ja terminologia näkyvissä koko strategia-prosessissa.	Ovat osa strategialle tyypillisiä retorisia keinoja.	Ilmauksissa, joiden sanasto vaikuttaa strategian hyväksyntään ja tulkintaan.	Strategian käsitteistöllä ja sanastolla lisätään vaikutusvaltaa.
Diskursiivinen innovaatio	Kertovat strategian tärkeimmistä prioriteeteista.	Uutta kieltä ja uusia ilmaisuja.	Uuden kielen havainnointi riippuvainen lukijan tulkinnoista.	Uusi kieli vaikuttaa performatiivisiin ja ideologisiin tulkintoihin.
Pakotettu yksimielisyys	Pyritään yksimielisyyteen ja kohti tiettyä strategista suuntausta.	Ilmaisuissa, jotka kertovat yksimielisyyteen pyrkimisestä.	Yksimielisyyttä haastavissa kriittisissä kommentteissa.	Yksimielisyys vaikuttaa strategian auktoriteetti-asemaan.
Deonttisuus	Strategian ilmaisuista ja lausunnoista pyritään tekemään kuvailevia.	Kielen tyyli muuttuu kuvailevasta imperatiiviksi otettaessa huomioon strategian tarkoitus.	Kuvailevissa lausunnoissa, jotka ovat itseasiassa imperatiiveja.	Imperatiivimuodot vaikuttavat strategian onnistumiseen.

Taulukon 3 vasemmassa reunassa on lueteltu Vaaran ym. (2010) tunnistamat strategioille tyypilliset kielelliset ja rakenteelliset ominaisuudet. Ominaisuuksia selvennetään taulukossa niiden tavoitteiden, kielellisten tunnusmerkkien, ilmenemisen ja vaikutuksien perusteella.

4 HUIPPU-URHEILU JA YHTEISKUNTA

Urheilu on fyysistä ja tiettyjen sääntöjen sallimissa rajoissa harjoitettua kilpailullista toimintaa (Raevuori 2005). Sitä harjoitettaessa urheilija käyttää fyysisiä taitojaan, kykyjään ja näkee vaivaa suorituksensa eteen (Coackley 2004: 29). Urheiluun liittyy myös institutionaalinen kilpailu sekä yksilön sisäiset sekä ulkoiset tarpeet osallistua yhteiseen tapahtumaan. Urheilu määritellään eri tavalla eri kulttuureissa ja eri aikakausilla. Jotta urheilun määritelmä selviää täydellisesti, on selvitettävä, miten eri ryhmät ja yhteisöt määrittelevät urheilun eri ajankohtina. (Laker 2003: 4; Emt. 29)

Lakerin (2003) mielestä urheilun merkitys on eri ihmisille erilainen. Huippu-urheilijalle urheilu merkitsee työtä, vapaa-ajallaan urheilua harjoittavalle urheilijalle se on ajanvietettä sekä virkistäytymistä ja huippu-urheilua seuraaville, niin sanotuille penkkiurheilijoille, huippu-urheilu tarjoaa tilanteesta ja henkilöstä riippuen erilaisia asioita (emt. 4). Urheiluun liittyvät niin urheilijoilla kuin penkkiurheiljoillakin vahvasti tunteet ja tunteiden ilmaiseminen on urheiluareenoilla sallittua ja jopa odotettua. (Nylund, Laakso & Ojajärvi 2006: 38)

Haagin (1994) mukaan urheilu on tapa tuoda esille eri kulttuureja ja sen avulla ilmennetään erilaisia ideologioita, ammatteja, organisaatioita, oppeja ja tieteitä. Urheilu on osa kulttuuria ja sitä leimaavat kansainvälisyys, sosiokulttuurinen moninaisuus ja tietyt maantieteelliset piirteet (emt. 15). Urheilu yhdistää ihmisiä ympäri maailman ja esimerkiksi jalkapalloa seurataan laajalti eri maissa ja maanosissa (Kraft & Brummet 2009: 1).

Huippu-urheilu on urheilua, jonka tavoitteena ovat parhaat mahdolliset tulokset ja arvostetuimmat saavutukset (Raevuori 2005). Kanniaisen (2003: 2) mukaan huippu-urheilijan päämääränä on olla paras tai parhaiden joukossa. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö (LIKES) (2000: 333) toteaa julkaisussaan, että huippu-urheilun tunnusmerkkinä on kansainvälisyys. Huippu-urheilussa järjestettävät kilpailut ovat kansainvälisiä tapahtumia ja niitä seurataan eri tiedotusvälineiden kautta ympäri

maailmaa. Huippu-urheilu on globaalia viihdettä, joka on jakaantunut seurattavien lajien ja maantieteellisten alueiden perusteella eri markkinasegmentteihin. (Emt. 333)

4.1 Huippu-urheilun taloudelliset tekijät

Urheilun avulla on sen kauas menneisyyteen ulottuvan historian aikana pyritty viihdyttämään yleisöä. Nykyäänkin urheilu on ennen kaikkea viihdettä ja siitä on muodostunut kaupallisempaa kuin koskaan. (Coakley 2004: 364) Taloudellisilla tekijöillä on suuri rooli huippu-urheilussa ja "tuotteistetun" huippu-urheilun kysyntä on maailmanlaajuista. Siksi myös huippu-urheilua rahoittavilla tahoilla on valtaa sitä ohjaavissa organisaatioissa. (Kanniainen 2003: 3; Emt. 364)

Huippu-urheilu on vahvasti ammattimaista toimintaa. Koska ammatti- ja huippu-urheilijat saavat palkkaa urheilusuorituksistaan ja koska eri tahot yrittävät hyötyä urheilusta taloudellisesti, voidaan huippu-urheilijoita pitää työntekijöinä urheilubisneksessä. (Coakley 2004: 393)

Huippu-urheilussa liikkuu huomattavia rahasummia ja sitä rahoitetaan niin julkisin kuin yksityisinkin varoin. Urheilijat saavat rahoittajiltaan taloudellista tukea ja ovat puolestaan tukijoidensa markkinointivälineitä. (LIKES 1994: 224; Kanniainen 2003: 2–3) Urheilun avulla kasvatetaan myös kansallista identiteettiä, ja menestyminen kansainvälisillä areenoilla saattaa vaikuttaa merkittävästi kansallistuntoon ja kansalaisten näkemyksiin maansa tulevaisuudesta (LIKES 1994: 216–227; Theodoropoulou 2008: 341). Huippu-urheiluun kuuluu luonnollisena osana myös kansainvälisyys, jonka seurauksena valtioilla on mahdollisuus nostaa tunnettuuttaan. Urheilun kansainvälisyyden kautta lisätään sekä näkyvyyttä että kaupallisuutta. Urheilu auttaa kontaktien luomisessa ja kansainvälisyyden edistämässä. Sen avulla tehdään myös politiikkaa. (LIKES 1994: 216–227)

Urheilulla on suuri merkitys taloudellisen hyvinvoinnin edistäjänä. Urheilu lisää monipuolisesti liiketoimintaa, jonka kautta valtion verotulo lisääntyy ja koko

yhteiskunnan talous hyötyy välillisesti urheilusta. Esimerkiksi urheiluvälineiteollisuus ja kilpailujen järjestäminen lisäävät taloudellista hyvinvointia. (LIKES 1994: 221; Coakley 2004: 446–447)

Huippu-urheilussa tuloja saadaan kolmelta merkittävältä taholta. Katsojat ovat tärkeä tulonlähde. Katsojilta saadut pääsymaksutulot ja kansalaisten maksamat verot ovat osaltaan kerryttämässä huippu-urheiluun käytettäviä varoja. Sponsorit puolestaan tukevat urheilua omien etujensa takaamiseksi. Sponsorit pyrkivät rahoitustoiminnalla parantamaan julkista mielikuvaa itsestään ja muun muassa lisäämään tuotteidensa menekkiä. Kolmas tulonlähde on televisio. (LIKES 2000: 333)

Huippu-urheilua rahoittavien organisaatioiden ja yritysten rooli urheilubisneksessä on merkittävä. Urheilijat edustavat suuria kaupallisia yhtiöitä, ja tällä tavoin sekä urheilijat että organisaatiot hyötyvät tilanteesta omilla tahoillaan. Organisaatiot saavat näkyvyyttä urheilijoiden avulla. Organisaatiot maksavat puolestaan urheilijoille siitä, että nämä mainostavat organisaatioiden tarjoamia tuotteita tai palveluita. (Coakley 2004: 402) Jotta huippu-urheilija onnistuisi harjoittamaan lajiaan lajinsa edellyttämällä ammattimaisuudella, hän tarvitsee oikeanlaiset harjoitusmahdollisuudet, joihin vaikuttavat taloudelliset edellytykset. Huippu-urheilijan harjoitusmahdollisuuksien tulee olla oikeanlaiset ajankäytön, valmennuksen, tilojen ja välineiden suhteen. (LIKES 2000: 333)

4.2 Huippu-urheilu, valtio ja politiikka

Coakleyn (2004) mukaan organisoitu kilpaurheilu on ollut pitkään sidoksissa politiikkaan, valtioon ja sen hallintoon. Poliitiikkaan liittyy valta ja tätä valtaa käytetään sosiaalisessa elämässä. Valtion hallinto on kytköksissä virallisiin organisaatioihin, jotka puolestaan ovat tekemisissä urheilun kanssa. Poliitiikka vaikuttaa näiden kytköskien kautta kaikkiin sosiaalisiin suhteisiin ja organisaatioihin, myös niihin, jotka toimivat urheilun parissa. (Emt. 446)

Coakley (2004) toteaa, että valtiota ja politiikkaa tarvitaan urheilussa. Niiden tehtävänä on luoda tietyt säännöt ja rajoitteet harjoitettavalle toiminnalle. Urheilun suosion noustessa valtionhallinnon merkitys urheilun tukijana usein kasvaa. Urheilu vaatii taloudellista panostusta, organisaatioita ja sopivia harjoitusolosuhteita onnistuakseen. Koska harva yksityishenkilö pystyy yksin huolehtimaan esimerkiksi urheiluseuran organisaation pyörittämisestä, taloudellisen tuen saamisesta ja sopivien harjoitusolosuhteiden hankkimisesta, valtion on usein nähty olevan oikea taho kantamaan vastuu näiden seikkojen toteutumisesta. (Emt. 446–478)

Valtio hyötyy urheilusta monella tavalla. Sen avulla lisätään yleistä järjestystä sekä ylläpidetään terveyttä ja hyvinvointia. Sen kautta kasvatetaan valtaa muihin valtioihin nähden. Urheilullisen menestyksen avulla lisätään kansallista itsetuntoa, yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä kansalaisten keskuudessa. (Coakley 2004: 446) Houlihanin (2003: 207) mukaan nykyään on laajalti hyväksytty ajatus, jonka mukaan urheilu on poliittinen asia, joka edistää hyvinvointia, vahvistaa omaa identiteettiä, tarjoaa viihdettä, luo työpaikkoja ja tuo tuloja.

Urheilun avulla voidaan tuoda esille kulttuurisia arvoja, ylläpitää vallitsevaa yhteiskunnan tilaa sekä yhdistää ja eheyttää yhteiskuntaluokkien ja yhteisöjen välisiä suhteita (Yiannakis & Melnick 2001). Urheilun kautta voidaan tuoda esille vallalla olevia arvoja ja ideologioita. Sen avulla valtaapitävä yhteiskunnan eliitti pystyy tuomaan esille omia ideologioitaan, mikä puolestaan auttaa eliittiä pysymään asemassaan yhteiskunnan huipulla. Tämän kautta eliitti varmistaa oman johtavan asemansa elimissä, joilla on varallisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Emt. 19; Coakley 2004: 446)

Urheilun globalisoituminen on seurausta siitä, että suurimmat urheilulajit ovat kasvattaneet maailmanlaajuisia suosioita. Lisäksi valtiot ympäri maailmaa haluavat olla osa kansainvälistä kilpailua ja urheilubisnestä. Valtamedialla on suuri vaikutus urheilun globalisaatioon. Sen kautta esimerkiksi kolmannen maailman maat ovat yhä enemmän kiinnostuneita länsimaiden harjoittamista urheilulajeista, mikä puolestaan lisää tiettyjen lajien suosioita. Valtioiden tiedostaneet urheilun poliittisen vaikuttavuuden ja haluavat

siksi olla osana suurimpia urheilutapahtumia. Kaikkien halutessa olla osa sitä suurinta urheilutapahtumaa, lisääntyy valtavirtalajien suosio entisestään. (Harvey & Houle 2001: 447–448)

Globalisaatio on vaikuttanut urheiluun taloudellisesti. Valtiot ovat osa globaalia taloudellista ajattelua, mikä puolestaan vaikuttaa myös urheilubisnekseen. Taloudellinen, teknologinen, kulttuurinen ja sosiaalinen globalisaatio on saanut aikaan sen, että ihmiset ympäri maailman toimivat ikään kuin samassa tilassa. Tästä syystä urheilu on tärkeä valtioiden välisten suhteiden vaalija ja myös yksilöiden yhteisen maailmankatsomuksen muokkaaja ympäri maailman. (Harvey & Houle 2001: 458)

4.3 Suomalaisen huippu-urheilun muutos

Urheiluun on aina liittynyt kansakuntien taistelu paremmuudesta ja sen avulla on rakennettu kansakuntien identiteettiä. Suomessakin liikunta ja urheilu ovat liittyneet vahvasti oman kansallisuuden rakentamisprosessiin. Urheilu on merkinnyt suomalaisille yhteisöllisyyttä ja ollut maamme historiassa tärkeä kansallistunteen kohottaja. (LIKES 2000: 197) Suomessa liikunnalla ja urheilulla on ollut aina tärkeä rooli. Niiden avulla pyritään tuomaan jokaisen yksilön elämään iloa ja virkistystä, terveyttä ja hyvinvointia sekä sisältöä. Liikunta ja urheilu ovat arvokkaita myös siksi, että ne edistävät kansanterveyttä ja ehkäisevät muun muassa sosiaalista syrjäytymistä. (Suomalaisen liikunnan ja urheilun Visio 2020 2010: 1)

Suomalainen huippu-urheilu on ollut muutoksessa muun muassa väestön ikääntymisen, aluerakenteen muutoksen, teknologian kehityksen, ilmastonmuutoksen ja arkiliikunnan määrän vähenemisen vuoksi. Suomalainen huippu-urheilu on joutunut tarkastelemaan omaa toimintaansa uudelta näkökulmasta ja luomaan strategian, jotta se kykenisi vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. (Suomalaisen liikunnan ja urheilun Visio 2020 2010: 1)

5 ARGUMENTAATIO HUIPPU-URHEILUN STRATEGIASSA

Tässä luvussa tarkastelen Huippu-urheilun muutostyöryhmän strategiassa käytettyä argumentointia ja argumenttien asiasisältöjä sekä kielellisiä ominaisuuksia ja rakenteita. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia merkityksiä Huippu-urheilun muutostyöryhmän laatiman huippu-urheilua ja sen tulevaisuutta ohjaavan strategiatekstin argumentaatio ilmentää. Lähestyn tutkittavaa aineistoa kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat. Miten huippu-urheilua ja sen tulevaisuutta kuvataan strategiatekstissä? Millaisia argumentteja huippu-urheilun strategiatekstissä käytetään? Millaisia strategialle tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia huippu-urheilun strategiasta löytyy? Nämä kolme tutkimuskysymystä muodostavat toisiinsa liittyvän kokonaisuuden. Yhteen tutkimuskysymykseen ei löydy vastausta tietyn analyysin vaiheen seurauksena, vaan vasta saatuani analyysin kokonaisuudessaan valmiiksi pystyn vastaamaan perusteellisesti asettamiini kysymyksiin.

Ensimmäinen tutkimuskysymyksen kohdalla selvitän huippu-urheilun ja sen tulevaisuuden kuvaamista strategiatekstissä. Vastauksena siihen tarkastelen aluksi perusteluita, joita HuMu esittää huippu-urheilun olemassaololle ja kehittämiselle. Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla pureudun yksityiskohtaisemmin HuMu:n strategian argumentointiin. Tutkimuskysymykseen vastaamalla muodostan yleiskuvan HuMu:n loppuraportissa käytettyjen argumenttien ominaisuuksista ja asiasisällöistä. Hakiessani vastausta kolmanteen tutkimuskysymykseen peilaan saamiani tuloksia Vaaran ym. (2010) tekemään strategiatutkimukseen, jossa on selvitetty strategioille tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia.

HuMu:n strategian tutkimuksen kautta saatuja tuloksia Vaaran ym. (2010) saamiin tutkimustuloksiin vertailemalla saan selville, millä tavoin huippu-urheilun strategiassa on käytetty strategioille tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia. Tällä tavoin pystyn myös tarkastelemaan strategioiden argumentaatiota laajempänä ilmiönä ja peilaamaan tekemiäni tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin. HuMu:n strategian

argumentaatiota tutkimalla selviää myös HuMu:n tapa lisätä argumentaation keinoin omaa vaikutusvaltaa.

Analyysin aluksi etsin aineistosta argumentit. Analyysin tutkimusyksikkö on argumentatiivinen kokonaisuus, jonka olen tulkinut yhdeksi eri väitteiden ja perustelujen muodostamaksi kokonaisuudeksi. Strategian argumenttien etsimisen apuna käytän Kakkuri-Knuutilan ja Halosen (2000) mainitsemaa indikaattorikoetta, jossa indikaattori *koska* auttaa löytämään argumentin tekstistä. Tarkastelussa oleva tekstikokonaisuus on argumentti, jos koska-sanan lisäämisellä saadaan aikaan mielekäs ilmaisu (emt. 61). Aineiston keruu ja käsittely nivoutuvat tutkimukseni analyysivaiheessa vahvasti yhteen, koska indikaattorikoetta käyttämällä paitsi kerään, myös erittelen ja analysoin aineistoa.

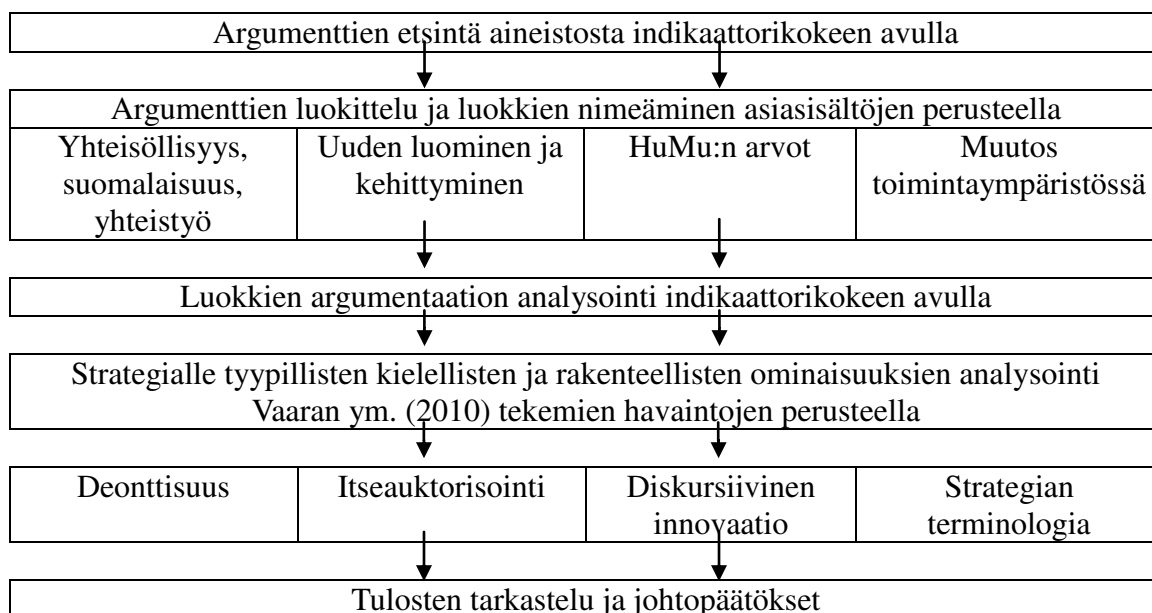
Argumentit etsittyäni ja yhteen koottuani jaan argumentit niiden asiasisällön perusteella eri luokkiin. Luokat nimeän niiden sisältämien asiasisältöjen perusteella. Ensimmäisessä luokassa argumenttien asiasisältönä ovat yhteisöllisyys, suomalaisuus ja yhteistyö ja toisessa luokassa uuden luominen ja kehittyminen. Kolmannessa luokassa asiasisältönä ovat HuMu:n arvot ja neljännessä luokassa puolestaan muutokset toimintaympäristössä. Argumenttien erittelyn ja luokittelun avulla saan HuMu:n strategiassa esiintyvistä argumentaation asiasisällöstä tiivistetyn kokonaiskuvan ja pystyn laskemaan, kuinka paljon mitäkin asiasisältöä HuMu:n strategiassa esiintyy.

Seuraavaksi tarkastelen jokaisen neljän luokan argumenttien sisältämiä väitteitä ja perusteluita. Myös tässä tutkimuksen vaiheessa käytän Kakkuri-Knuutilan ja Halosen (2000: 61) mainitsemaa indikaattorikoetta, jonka avulla erottelen siis argumenttien väitteet sekä perustelut. Tämän vaiheen jälkeen pystyn laskemaan, minkä verran väitteitä ja niiden perusteluita argumenteissa on käytössä ja tarkastelemaan argumenttien väitteiden ja perustelujen muodostamia kokonaisuuksia.

Tutkimuksen viimeisimmässä vaiheessa tarkastelen, millaisia strategialle tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia seikkoja HuMu:n strategiassa esiintyy. Tässä käytän apuna Vaaran ym. (2010) tekemää strategiatutkimusta, jossa on selvitetty strategioille

tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia. Vaara ym. (2010) mukaan strategioita yhdistävät tietyntyyppiset kielelliset ja rakenteelliset ominaisuudet, joita ovat itseauktorisointi, strategialle tyypillinen erikoissanasto, diskursiivinen innovaatio, pakotettu yksimielisyys ja deonttisuus.

Tutkimuksen lopuksi kokoon tulokset yhteen, analysoin niitä, teen johtopäätökset ja esitän vastaukset tutkimuskysymyksiin. Asiasisältöjä sekä väitteitä ja perusteluita tutkimalla pystyn tarkastelemaan huippu-urheilun ja sen tulevaisuuden kuvaamista strategiatekstissä ja pääsen selville strategian argumentaatiosta kokonaisuudessaan. Teen johtopäätöksiä myös strategiassa esiintyvistä strategialle tyypillisistä kielellisistä ja rakenteellisista ominaisuuksista. Koska strategioissa esiintyvä retoriikka ja strategialle tyypillinen vakuuttava kielenkäyttö ovat osa onnistunutta strategiaa, strategialle tyypillisten kielellisten ja rakenteellisten ominaisuuksien sekä argumentaation tutkimisen avulla pääsen selville HuMu:n pyrkimyksistä luoda onnistunut strategia. Kuvio 11 kertoo yksityiskohtaisesti tutkimusprosessista.



Kuvio 11. Tutkimusprosessin erittely

Kuvio 11 esittää tutkimusprosessia kronologisessa järjestyksessä. Tutkimuksessa tarkastelen argumentteja oman luokitteluni perusteella ja selvitän, millaisia strategialle tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia HuMu:n strategiassa esiintyy.

5.1 Argumenttien tunnistaminen ja tulkinta

Huomioin argumenttien tulkinnassa strategian luonteen tulevaisuuden toimintaa muokkaavana virallisena dokumenttina ja toisaalta argumenttien taustaoletukset, jotka liittyivät keskeisesti huippu-urheiluun. Strategian argumenttien tulkinnassa ja luokittelussa pohdin erilaisia argumenttien tulkintaan liittyviä asioita. Erottelin argumentit kuvauksista, jotka saattoivat sisältää argumenttien tapaan väitelauseita (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2000: 63). Kuvauksen tehtävä on kuvata maailmaa ja kertoa, minkälainen maailma on (emt. 63). Esimerkissä (1) kyseessä on kuvaus, jota ei voi tulkita argumentiksi.

- (1) Huippu-urheiluverkoston ydintoimijoita ovat urheilijoiden ja valmentajien lisäksi lajiliitot ja niiden seurat.

Esimerkissä (1) esitellään huippu-urheiluverkoston toimintaa. Esimerkki vain kertoo asioiden tilasta ja siitä, millainen maailma on. Sitä ei voi tulkita argumentiksi, koska se sisältää joko pelkän väitteen tai perustelun. Esimerkissä olevaa tekstiä seuraa strategiassa luettelo erilaisista lajiliitoista ja seuroista.

Analyysin esimerkit ovat HuMu:n strategiasta. Lihavoidut kirjaimet ja numerot, kuten V, P ja P 1 olen lisännyt esimerkkeihin itse. V tarkoittaa väitettä, P perustelua ja P 1 ensimmäistä perustelua ja niin edelleen. Edellä mainittujen kirjainten avulla olen esittänyt tulkintani siitä, miten argumentit ensisijaisesti esimerkeissä rakentuvat. Kuten Kakkuri-Knuuttila ja Halonen (2000: 61–63) ovat todenneet, argumentin tunnistamista helpottavat usein erilaiset argumentin osoittimet. Strategiassa on kuitenkin argumentteja, jotka muodostuivat peräkkäisistä väitelauseista, eivätkä sisältäneet

minkäänlaisia argumentin osoittimia. Esimerkistä (2) löytyy peräkkäisten väitelauseiden muodostama argumentti.

- (2) **V:** Huippu-urheiluyksikkö toimii keskeisenä osana olympiakomiteaa käyttäen sääntöjen ja ohjesäännön määrittelemää päätösvaltaa toimissaan. **P:** Yksikkö johtaa ja koordinoi huippu-urheiluverkoston toimintaa mukaan lukien vammaishuippu-urheilu ja vastaa yhdessä lajiliittojen kanssa pitkän aikavälin huippu-urheilumenestyksestä.

Esimerkki (2) voidaan tulkita argumentiksi, jolloin argumentti kuuluisi: Huippu-urheiluyksikkö on tärkeä osa olympiakomiteaa ja se käyttää sääntöjen ja ohjesäännön mukaista päätösvaltaa toimissaan, koska yksikkö on vastuussa vammaishuippu-urheilu mukaan lukien huippu-urheiluverkoston toiminnasta, johtamisesta ja koordinoinnista ja se on lisäksi lajiliittojen kanssa yhdessä vastuussa pitkän aikavälin huippu-urheilumenestyksestä. Käytin argumentin tunnistamisen keinona Kakkuri-Knuutilan ja Halosen (2000) mainitsemaa indikaattorikoetta, jossa indikaattori *koska* auttaa löytämään argumentin tekstistä. Kyseessä on argumentti, sillä koska-sanan lisäämisellä esimerkin sisältämästä väitteen ja perustelun muodostamasta argumentatiivisesta kokonaisuudesta saadaan aikaan mielekäs ilmaisu (emt. 61). Tässä tapauksessa argumentin väite olisi ”huippu-urheiluyksikkö toimii keskeisenä osana olympiakomiteaa” ja perusteluna tälle väitteelle olisi ”koska yksikkö johtaa ja koordinoi huippu-urheiluverkoston toimintaa ja vastaa yhdessä lajiliittojen kanssa pitkän aikavälin huippu-urheilumenestyksestä”.

Esimerkki (3) on tyypillinen strategian argumentti, joka sisältää useamman kuin kahden peräkkäisen väitelauseen. Peräkkäiset väitelauseet muodostavat argumentatiivisen kokonaisuuden, joka voidaan tulkita yhdeksi tai useammaksi argumentiksi. Jos esimerkki tulkitaan yhdeksi argumentiksi, sisältää se pääväitteen (PV), jota tukevat muut esimerkin väitelauseet ja perustelut.

- (3) **PV:** Nuori urheilija tekee valinnan huippu-urheilijan polulle siirtymisestä valintavaiheessa. **P 1:** Urheilijalle keskeistä on tekemisen laatu ja määrä sekä urheilijaksi kasvun mahdollistava toimintaympäristö. **P 2:** Urheilijaa motivoi kilpaileminen ja siinä menestyminen. Urheilijan intohimo

urheiluun ja usko tulevaan kannustavat eteenpäin. **P 3:** Tärkeitä ovat ammattitaitoinen valmentaja, harjoituskaverit sekä perheen tuki. **P 4:** Valintavaiheessa urheilijalla on mahdollisuus joustavaan urheilun ja opiskelun yhdistämiseen pääosin kotimaisilla ratkaisuilla. Tämä on paras tapa varmistaa urheilijan uran jälkeisen elämän laatu ja mielekkyys.

Esimerkissä (3) on useita väitteitä, ja siinä esitelty argumentti muodostuu peräkkäisistä väitelauseista. Esimerkin tulkinta voi tuottaa useita vaihtoehtoisia lopputuloksia. Ensinnäkin esimerkin voidaan tulkita sisältävän yhden pääväitteen, joka on ”nuori urheilija tekee valinnan huippu-urheilijan polulle siirtymisestä valintavaiheessa”. Argumentin perusteluja ovat loput väitelauseet, kuten ”urheilijalle keskeistä on tekemisen laatu ja määrä sekä urheilijaksi kasvun mahdollistava toimintaympäristö” ja ”tärkeitä ovat ammattitaitoinen valmentaja, harjoituskaverit sekä perheen tuki”. Tällöin argumentti olisi seuraavanlainen. Nuori urheilija valitsee huippu-urheilijan polun siirtymisestä valintavaiheessa, koska tekemisen laatu ja määrä, ammattitaitoinen valmennus, harjoituskaverit sekä perheen tuki sekä toimintaympäristö, joka mahdollistaa urheilijaksi kasvun ovat tärkeitä seikkoja urheilijalle. Tässä tulkinnassa esimerkin pääväitettä tukevat toinen väite ja sen perustelu.

Esimerkissä mainitaan, että ”urheilijaa motivoi kilpaileminen ja siinä menestyminen” ja että ”urheilijan intohimo urheiluun ja usko tulevaan kannustavat eteenpäin”. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että nuori urheilija tarvitsee valintavaiheessa kilpailuja ja menestystä, josta syntyy intohimo urheiluun. Tämäkin ote esimerkistä ikään kuin perustelee pääväitettä ”nuori urheilija tekee valinnan huippu-urheilijan polulle siirtymisestä valintavaiheessa”. Esimerkin viimeiset virkkeet muodostavat oman perustelun pääväitteelle. Nämä virkkeet ovat seuraavat. ”Valintavaiheessa urheilijalla on mahdollisuus joustavaan urheilun ja opiskelun yhdistämiseen pääosin kotimaisilla ratkaisuilla. Tämä on paras tapa varmistaa urheilijan uran jälkeisen elämän laatu ja mielekkyys.” Tästä voidaan luoda päättely-yhteys, joka tukee esimerkin pääväitettä. Jos urheilijalla on valintavaiheessa mahdollisuus joustavaan urheilun ja opiskelun yhdistämiseen, takaa se urheilijalle laadukkaan ja mielekkään uran jälkeisen elämän, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, minkälaisen valinnan nuori tekee siirtymisestään huippu-urheilijan polulle. Argumentin tulkintaan vaikuttavat käytetyt termit, kuten

urheilijan polku ja valintavaihe. Valintavaiheella tarkoitetaan nuoren urheilijan elämänvaihetta, jossa tämä valitsee, aikooko hän pyrkiä huippu-urheilijaksi. Urheilijan polku puolestaan tarkoittaa urheilijan kasvua lapsesta aikuisuuteen ja huippu-urheilijaksi. Urheilijan polkuun kuuluvat lapsuus-, valinta- ja huippuvaihe. (HuMu 2012: 13)

Esimerkki (3) voidaan tulkita myös toisin. Virke "nuori urheilija tekee valinnan huippu-urheilijan polulle siirtymisestä valintavaiheessa" on argumentin perustelu. Tällöin argumentin väitteitä olisivat loput esimerkistä. Argumentin väite olisi esimerkiksi lause "urheilijalle keskeistä on tekemisen laatu ja määrä sekä urheilijaksi kasvun mahdollistava toimintaympäristö". Argumentti rakentuisi tämän tulkinnan mukaan seuraavalla tavalla. "Urheilijalle keskeistä on tekemisen laatu ja määrä sekä urheilijaksi kasvun mahdollistava toimintaympäristö, koska nuori urheilija tekee valinnan huippu-urheilijan polulle siirtymisestä valintavaiheessa."

Esimerkin (3) tulkinnan monimuotoisuudesta kertoo se, että siitä saadaan monta erilaista lopputulosta. Seuraavaksi esittelen kolmannen näistä tulkinnoista. Tämän tulkinnan mukaan nuori urheilija valitsee huippu-urheilijan polun valintavaiheessa. Nuorelle urheilijalle tärkeitä seikkoja ovat laadukas ja määrällisesti sopiva harjoittelu sekä urheilijaksi kasvun mahdollistava toimintaympäristö, jonka avulla urheilija kokee urheilijaksi kasvamisen mahdolliseksi. Urheilijalle tärkeitä asioita ovat myös kilpaileminen ja siinä menestyminen. Kannustavia tekijöitä ovat intohimo urheiluun ja usko tulevaan. Näissä kohdissa suureen arvoon nousevat valmennuksen ammattitaito, perheen tuki ja harjoituskaverit. Valintavaiheen tarkoituksena on mahdollistaa urheilun ja opiskelun yhdistäminen kotimaisten ratkaisujen avulla ja edellä mainitut tekijät yhdessä varmistavat urheilijan uran jälkeisen elämän laadun ja mielekkyyden. Näistä syistä urheilija tekee valinnan urheilu-urastaan valintavaiheessa ja valintavaihe on tärkeä tekijä nuoren urheilijan elämässä. Esittämäni tulkinnat ja taulukko 4 kertovat siitä, kuinka monimuotoisia peräkkäisiä väitelauseita sisältävät argumentit ovat.

Taulukko 4. Esimerkin (3) erilaisia tulkintoja

Väitteet	Perustelut
Nuori urheilija valitsee huippu-urheilijan polun valintavaiheessa.	Koska laadun ja määrän kannalta katsottuna oikeanlainen toiminta sekä toimintaympäristö, joka mahdollistaa urheilijaksi kasvun ovat merkittäviä tekijöitä urheilijalle, tärkeitä ovat ammattitaitoinen valmentaja, harjoituskaverit sekä perheen tuki jne.
Urheilijalle merkitsee paljon tekemisen laatu ja määrä sekä toimintaympäristö, joka mahdollistaa urheilijaksi kasvun.	Koska nuori urheilija valitsee huippu-urheilijan polun valintavaiheessa ja siksi tärkeitä ovat ammattitaitoinen valmentaja, harjoituskaverit sekä perheen tuki jne.
Nuori urheilija valitsee huippu-urheilijan polun valintavaiheessa ja urheilijalle merkitsee paljon tekemisen laatu ja määrä sekä toimintaympäristö, joka mahdollistaa urheilijaksi kasvun.	Koska urheilijalle tärkeitä motivaation lähteitä ovat kilpaileminen ja kilpailuissa menestyminen. Eteenpäin kannustavia tekijöitä ovat urheilijan intohimo urheilua kohtaan sekä tulevaisuuden usko ja tässä tärkeään rooliin nousevat ammattitaitoinen valmentaja, harjoituskaverit sekä perheen puolesta tuleva tuki. Valintavaiheessa urheilijan tulee pystyä yhdistämään urheilun ja opiskelu. Tällä tavoin varmistetaan parhaiten urheilijan uran jälkeisen elämän mielekkyys ja laatu.

Argumenttien analyysissä oli tärkeä huomioida, mitkä olivat argumenttien väitteitä ja mitkä taas perusteluja. Sama argumentti oli tulkittavissa ja eroteltavissa eri tavoin, jolloin väitteet muuttuivat perusteluiksi tai päinvastoin. Analyysissä oli hyödyllistä ottaa avuksi Kakkuri-Knuuttilan ja Halosen (2000) mainitsevat argumenttien analyysin apukysymykset. Niiden mukaan tutkija joutuu pohtimaan tulkitseeko hän jonkin ilmaisun väitteeksi vai perusteluksi jollekin väitteelle tietyssä tekstin osassa, ja toimiiko jokin tekstin osa perusteluna jollekin väitteelle tekstin kokonaisuudessa (emt. 67). Esimerkit (3) ja (4) kuvaavat tyypillistä, monin eri tavoin tulkittavissa olevaa argumentointia, jota strategiassa ilmenee.

- (4) **V:** Huippu-urheilua tarvitaan urheilijan vuoksi. **P:** Huippu-urheilu on intohimoinen ja vastuullinen polku kaikille urheilijoille ja valmentajille, jotka haluavat pyrkiä parhaimpaansa ja olla kannustavana esikuvana muille.

Esimerkki (4) voidaan tulkita siten, että sen ensimmäinen lause sisältäisi argumentin väitteen ja toinen taas olisi perustelu. Argumentti muodostuisi tällöin seuraavasti. Huippu-urheilu on tärkeä asia urheilijan kannalta, koska se edesauttaa urheilijoita ja heidän valmentajiaan pääsemään parhaimpaansa. Tällöin argumentti sisältäisi julkilausumattoman väitteen "huippu-urheilu on tärkeä asia". Toisaalta esimerkin väitteeksi voidaan tulkita lause "huippu-urheilu on intohimoinen ja vastuullinen polku kaikille urheilijoille ja valmentajille, jotka haluavat pyrkiä parhaimpaansa ja olla kannustavana esikuvana muille", jolloin perusteluna olisi se, että huippu-urheilua tarvitaan parhaimpaansa pyrkivän urheilijan vuoksi.

Strategiassa ilmenee argumentointia, jossa yhtä väitettä tukee monta perustelua. Tällaiset argumentit ovat usein kuvailevia. Otettaessa huomioon strategiatekstin tarkoitusperä tulevaisuutta muokkaavana tekstinä, kuvailevat lauseet ovat lähemmin tarkasteltuna käskyjä ja pakollisuutta sisältäviä argumentteja. Esimerkki (5) on näyte strategiassa esiintyvistä kuvailevasta argumentoinnista, jossa yhtä väitettä perustellaan usealla eri tavalla.

- (5) **V:** Urheiluakatemiaohjelma vastaa koko Urheilijan polun kattavasta urheiluakatemiaverkoston johtamisesta. **P 1:** Yhdistää valmennus joustavasti koulunkäyntiin ja opiskeluun perusopetuksesta alkaen. **P 2:** Lisää päätoimista yleis- ja lajivalmennusta kaikissa Urheilijan polun vaiheissa. **P 3:** Parantaa harjoitteluolosuhteiden laatua ja käytettävyyttä. **P 4:** Kokoaa, kehittää ja jakaa valmennukseen ja asiantuntijapalveluihin liittyvää osaamista. **P 5:** Vahvistaa urheiluseuratoimintaa ja laaja-alaista yhteistyötä. **P 6:** Varmistaa urheilu-uran jälkeisen uran toimivat ratkaisut.

Esimerkin (5) väite on lause "urheiluakatemiaohjelma vastaa koko Urheilijan polun kattavasta urheiluakatemiaverkoston johtamisesta". Loput esimerkistä perustelevat väitettä. Argumentti rakentuisi siis seuraavalla tavalla. Urheiluakatemiaohjelma on vastuussa koko Urheilijan polun kattavasta urheiluakatemiaverkoston johtamisesta, koska se yhdistää valmennuksen joustavasti koulunkäyntiin ja opiskeluun perusopetuksesta alkaen ja niin edelleen. Tässä esimerkissä kuvailevat lauseet

muodostavat argumentin, jonka tarkoituksena on ikään kuin käskyttää eri huippu-urheilun toimijoita.

5.2 Strategian argumenttien luokittelu

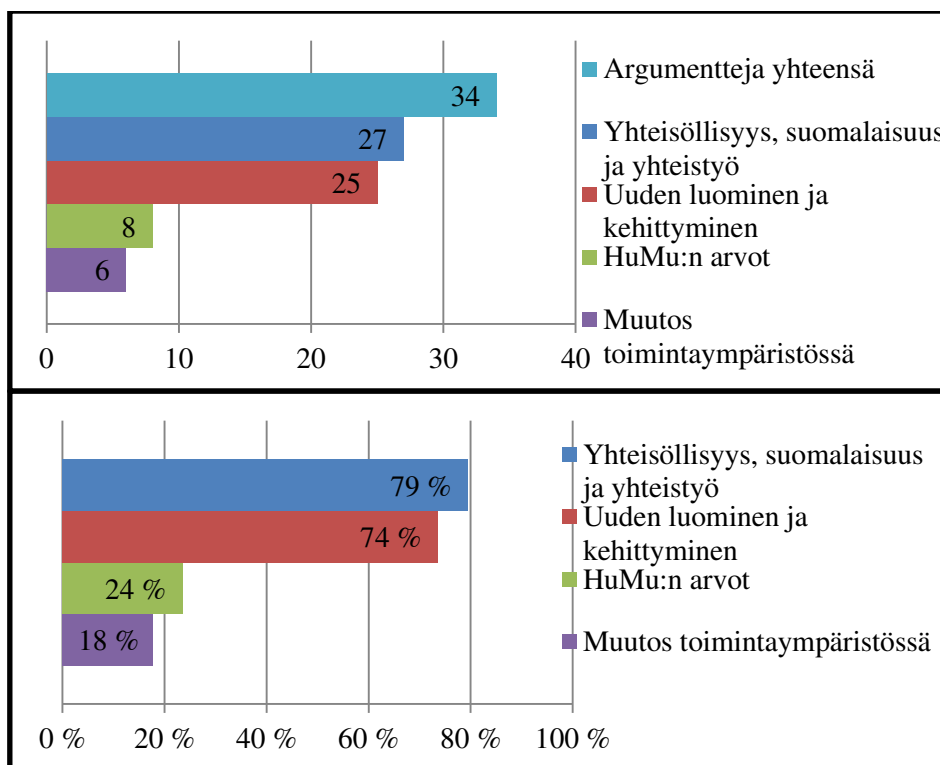
Argumenttien luokittelun tarkoituksena on päästä selville, minkälaista argumentaatiota huippu-urheilun strategiassa ilmenee ja saada muodostettua siitä kokonaiskuva. Luokittelu antaa myös viitteitä strategian rakenteellisesta ja kielellisestä sisällöstä. Strategian argumenteissa nousi selkeästi esille neljä erilaista kokonaisuutta ja asiasisältöä, joista muodostin neljä luokkaa. Vaikka tiettyyn luokkaan sijoittamani argumentit ovat muodoltaan erilaisia, niitä yhdistää se, että niiden taustalla ovat samat asiasisällöt. Luokitteluhan on tässä tehty asiasisältöjen perusteella.

Ensimmäiseen luokkaan kategorisoin argumentit, joiden asiasisältönä on yhteisöllisyys, suomalaisuus ja yhteistyö. Toisen luokan argumenteissa asiasisältöinä ovat uuden luominen, kehitys ja kehittyminen. Kolmanteen luokkaan sisältyvissä argumenteissa pääsisältönä ovat huippu-urheilun arvot. Neljännessä luokassa argumenttien asiasisältönä on muutos toimintaympäristössä.

Yhteistyö ja yhdessä tekeminen on yksi missä strategiassa mainituista arvoista, mutta sisällytin omaan luokkaansa sellaiset argumentit, joiden asiasisällöt viittaavat yhteistyöhön. Toiseen luokkaan taas sisällytin ne argumentit, joiden asiasisältönä ovat arvot. Tein tällaisen luokittelun siitä syystä, että yhteistyöhön viitattiin lähes jokaisessa strategian argumentissa, ja tällä tavoin yhteistyöstä ja arvoista muodostuivat selkeästi omat kategoriansa. Strategian ja siinä kuvattujen toimenpiteiden luonne huippu-urheilun kehittäjänä ja yhteisöllisyyden lisääjänä näkyi selkeästi argumenteissa, sillä niistä suuren osan asiasisältöinä olivat uuden luominen ja kehittyminen sekä yhteisöllisyys, yhteistyö ja suomalaisuus.

Kuvio 12 esittää kuhunkin luokkaan sisällyttämieni argumenttien määrän. Argumenttien määrän laskemiseen vaikuttavat eri tulkinnat ja laskutavat, kuten esimerkiksi se, miten argumentin väitteet ja perustelut on tulkittu. Tulkinnan tulokset rakentuvat eri

aspekteista, kuten esimerkiksi siitä, onko tutkija tulkinnut tietyn tekstin osan väitteeksi tietyssä tekstin osassa ja onko jokin perustelu tulkittu perusteluksi tietylle väitteelle ja niin edelleen. (Kakkuri-Knuutila & Halonen 2000: 67)



Kuvio 12. Strategian argumenttien luokittelu, määrät ja prosentit

Kuten kuvioista 12 näkyy, huippu-urheilun strategian kaikkiaan 34:stä argumentista löytyy ennen kaikkea yhteisöllisyyden, suomalaisuuden ja yhteistyöhön viittaavia asiasisältöjä, joita oli kaikkiaan 27. Kaikista argumenteista 79 prosenttia viittasi näihin asiasisältöihin. Uuden luominen ja kehittyminen olivat toinen selkeästi esille nousnut kokonaisuus 74 prosentin osuudella kaikista argumenteista. Tässä luokassa asiasisältönä olivat toiminnan kehittäminen, uuden luominen ja kehittyminen ja lukumääräisesti niitä oli 25. HuMu:n arvot ovat asiasisältönä 24 prosentissa kaikista argumenteista. Määrältään näitä argumentteja oli kahdeksan. Toimintaympäristön muutokseen viittaavia argumentteja strategiasta löytyi kuusi ja niitä oli kaikista argumenteista 18 prosenttia.

Joissakin argumentatiivisissa kokonaisuuksissa oli nähtävissä kaikkien luokkien argumentaatiota. Toisin sanoen sama kielellinen kokonaisuus, jonka olen laskenut yhdeksi argumenttien kokonaisuudeksi, saattaa sisältää useamman kuin yhden luokan asiasisältöjä. Tällöin sama kokonaisuus voi löytyä kahdesta tai jopa useammasta eri luokasta. Alla oleva esimerkki (6) on argumentti, joka sisältää tehokeinoja, joissa vedotaan yhteisöllisyyteen, suomalaisuuteen ja yhteistyöhön, uuden luomiseen ja kehittämiseen sekä toimintaympäristön muutoksiin.

- (6) **P 1:** Urheilijan polulla kuvataan urheilijan matkaa lapsuudesta huippuvaiheeseen. **V:** Muuttuvassa maailmassa on tarkoituksenmukaista tarkastella koko polkua ja urheilijan kehittymiseen tarvittavia tekijöitä polun eri vaiheissa. **P 2:** Polku luo kuvaa eri vaiheissa olevien toimijoiden rooleista ja yhteistyötarpeista.

Esimerkin (6) väite on, että "muuttuvassa maailmassa on tarkoituksenmukaista tarkastella koko polkua ja urheilijan kehittymiseen tarvittavia tekijöitä polun eri vaiheissa". Perusteluna väitteelle ovat lauseet ”urheilijan polulla kuvataan urheilijan matkaa lapsuudesta huippuvaiheeseen” ja ”polku luo kuvaa eri vaiheissa olevien toimijoiden rooleista ja yhteistyötarpeista”. Tällöin argumentti muodostuisi seuraavalla tavalla. Muuttuvassa maailmassa on tarkasteltava koko polkua ja polun eri vaiheissa urheilijan kehittymiseen tarvittavia tekijöitä, koska urheilijan polku luo kuvaa urheilijan matkasta lapsuudesta aina huippuvaiheeseen asti ja se kertoo eri polun vaiheissa vaikuttavien toimijoiden rooleista ja yhteistyötarpeista. Argumentissa tuodaan esille toimintaympäristön eli maailman muutos, urheilijan kehitys ja yhteistyö.

5.2.1 Yhteisöllisyys, suomalaisuus ja yhteistyö

Tämän luokan argumenteissa yleisöön vedottiin eri tavoin yhteisöllisyyttä, suomalaisuutta ja yhteistyötä painottaen. Suuri osa eli 79 prosenttia strategian argumenteista sisälsi viittauksen yhteisöllisyyteen, suomalaisuuteen tai yhteistyöhön. Tämän luokan argumentteja strategiasta löytyi eniten. Alla olevan esimerkin (7) asiasisältö on ennen kaikkea yhteisöllisyyden ja suomalaisuuden korostamista. Esimerkissä samaa väitettä perustellaan usealla tavalla.

- (7) **V:** Huippu-urheilua tarvitaan viihteen ja yhteisöllisyyden vuoksi. **P 1:** Huippu-urheilu yhdistää ja toimii merkittävänä yhteisöllisyyden lisääjänä. **P 2:** Se tarjoaa kansalaistoiminnalle innostavan toimintaympäristön. **P 3:** Huippu-urheilu on viihdettä, joka tarjoaa suomalaiselle yleisölle jaettuja kokemuksia ja merkityksiä.

Esimerkissä (7) ensimmäinen lause muodostaa argumentin väitteen ja loput lauseet argumentin perustelut. Samaa väitettä perustellaan siis usealla eri tavalla. "Huippu-urheilua tarvitaan viihteen ja yhteisöllisyyden vuoksi, koska huippu-urheilu yhdistää ja toimii merkittävänä yhteisöllisyyden lisääjänä." "Huippu-urheilua tarvitaan viihteen ja yhteisöllisyyden vuoksi, koska se tarjoaa kansalaistoiminnalle innostavan toimintaympäristön." "Huippu-urheilua tarvitaan viihteen ja yhteisöllisyyden vuoksi, koska huippu-urheilu on viihdettä, joka tarjoaa suomalaiselle yleisölle jaettuja kokemuksia ja merkityksiä." Tässä esimerkissä siis argumentoidaan huippu-urheilun puolesta käyttämällä asiasisältönä suomalaisuutta ja yhteisöllisyyttä.

5.2.2 Uuden luominen ja kehittyminen

Uuden luomisen ja kehittymisen luokassa argumentoidaan eri tavoin huippu-urheilun, urheilijoiden tai muiden huippu-urheiluun liittyvien toimijoiden puolesta. Strategian yhtenä tarkoituksena on luoda suuntaviivat toiminnan kehittämiseksi ja tulevaisuuden toimien määrittämiseksi. Siksi on luonnollista, että useissa strategian argumenteista oli käytössä uuden luomiseen ja kehittymiseen viittaavia asiasisältöjä. Näissä argumenteissa lukijoihin vedottiin kehitystä, kehittymistä ja uuden luomista argumenttien asiasisältöinä apuna käyttäen. Lähes jokaisessa eli 74 prosentissa strategian argumenteista oli näitä asiasisältöjä. Esimerkki (8) viittaa kehittymiseen.

- (8) **V:** Huippu-urheilu saa voimansa innostuksen ja intohimon ilmapiiristä. **P:** Lapsuuden ilon kautta syntynyt innostus kasvaa sitoutuneeksi intohimoksi urheilijan kasvaessa urheilijan polun huippuvaiheeseen.

Esimerkin (8) argumentaatio voidaan tulkita kahdella tavalla. "Huippu-urheilu saa voimansa innostuksen ja intohimon ilmapiiristä, koska lapsuuden ilon kautta syntynyt

innostus kasvaa sitoutuneeksi intohimoksi urheilijan kasvaessa urheilijan polun huippuvaiheeseen." Ensimmäinen esimerkin lause on siis argumentin väite ja toinen lause perustelu. Toisaalta esimerkki voidaan tulkita päinvastoin. Tässä tapauksessa esimerkin ensimmäinen lause on argumentin perustelu ja toinen lause argumentin väite. "Lapsuuden ilon kautta syntynyt innostus kasvaa sitoutuneeksi intohimoksi urheilijan kasvaessa urheilijan polun huippuvaiheeseen, koska huippu-urheilu saa voimansa innostuksen ja intohimon ilmapiiristä." Tässä kehityksestä ja kehittymisestä kertoo lause: "lapsuuden ilon kautta syntynyt innostus kasvaa sitoutuneeksi intohimoksi urheilijan kasvaessa urheilijan polun huippuvaiheeseen."

Esimerkki (9) kertoo huippu-urheilussa mukana olevien toimijoiden kehittymisestä, oppimisesta ja kasvamisesta matkalla kohti huippua. Argumentissa käytetään asiasisältönä muun muassa *matkaa*, jolla viitataan urheilijan kehittymiseen huippu-urheilijaksi.

- (9) **V:** Huippu-urheilua tarvitaan matkan vuoksi. Arvokasta ei ole pelkästään menestys. **P:** Huippu-urheilijan, valmentajan ja muiden toimijoiden matka on sitoutumista, oppimista ja kasvamista epäonnistumisesta onnistumiseen.

Esimerkistä (9) voidaan muodostaa seuraavanlainen argumentti: "Huippu-urheilua tarvitaan matkan vuoksi eikä arvokasta ole pelkästään menestys, koska huippu-urheilijan, valmentajan ja muiden toimijoiden matka on sitoutumista, oppimista ja kasvamista epäonnistumisesta onnistumiseen." Kaksi ensimmäistä lausetta tulkitseen argumentin väitteiksi ja viimeinen lause muodostaa argumentin perustelut.

5.2.3 Arvot

Tähän luokkaan luokittelimistani esimerkeistä löytyvät pääasiassa HuMu:n arvoihin viittaavat ilmaisut, joista löytyneiden argumenttien asiasisältönä ovat strategiassa esitetyt arvot. Näitä argumentteja strategiassa oli kahdeksan. Esimerkki (10) kuvailee huippu-urheilun eri toimijoiden vastuun kantamista ja vastuullisuutta, jotka kuuluvat huippu-urheilun muutostyöryhmän ylös kirjaamiin arvoihin.

- (10) **P:** Vastuullisuus tarkoittaa vastuun kantamista sekä roolien ja toimintatapojen selkeää sopimista ja niihin sitoutumista. **V:** Harmaiden alueiden syntymiseen ei suostuta.

Esimerkin (10) argumentaatio voidaan tulkita seuraavalla tavalla. Toiminnassa ei suostuta harmaiden alueiden syntymiseen, koska se halutaan pitää vastuullisena. Jokaisen on siis oltava valmis kantamaan vastuuta sekä sopimaan roolit ja toimintatavat ja sitoutumaan niihin. Tämän tulkinnan mukaan väitteitä ovat ”harmaiden alueiden syntymiseen ei suostuta” ja ”jokainen on valmis kantamaan vastuuta sekä sopimaan roolit ja toimintatavat ja sitoutumaan niihin”. Näiden väitteiden perusteluina voidaan pitää argumentin osaa "koska toiminta halutaan pitää vastuullisena". Sana "vastuullisuus" kertoo argumentin asiasisältönä olevan arvot.

Esimerkissä (11) on edellisen esimerkin (10) tapaan esillä huippu-urheilun muutostyöryhmän esittämät arvot. Näitä arvoja tarkastelemalla, voidaan todeta, etteivät HuMu:n arvot poikkea paljolti ainakaan Suomessa yleisesti hyväksytyistä arvoista. Argumentin asiasisältönä käytetään eettisyyttä, rehellisyyttä ja oikeudentuntoa, joiden avulla pyritään vetoamaan huippu-urheilun eri toimijoihin.

- (11) **V 1:** Rehelliseen kilpailuun ja vuorovaikutukseen sitoutuminen koskee niin urheilijoita kuin heitä tukevia toimijoita. **P:** Toimintatapojen ja keinojen valintaa ohjaa urheilun eettinen perusta. **V 2:** Puhutaan rohkeasti oikeaan ja väärään liittyvistä kysymyksistä ja toimitaan aktiivisesti eettisen urheilun puolesta.

Esimerkin (11) väitteitä ovat virkkeet ”rehelliseen kilpailuun ja vuorovaikutukseen sitoutuminen koskee niin urheilijoita kuin heitä tukevia toimijoita” ja ”puhutaan rohkeasti oikeaan ja väärään liittyvistä kysymyksistä ja toimitaan aktiivisesti eettisen urheilun puolesta”. Perusteluna tällöin olisi lause ”toimintatapojen ja keinojen valintaa ohjaa urheilun eettinen perusta”. Tämän tulkinnan mukaan argumentit rakentuisivat kahdella tavalla. Ensimmäinen tulkinta: "Rehelliseen kilpailuun ja vuorovaikutukseen sitoutuminen koskee niin urheilijoita kuin heitä tukevia toimijoita, koska toimintatapojen ja keinojen valintaa ohjaa urheilun eettinen perusta." Toinen tulkinta:

"Puhutaan rohkeasti oikeaan ja väärään liittyvistä kysymyksistä ja toimitaan aktiivisesti eettisen urheilun puolesta, koska toimintatapojen ja keinojen valintaa ohjaa urheilun eettinen perusta."

5.2.4 Muutos toimintaympäristössä

Toimintaympäristön muutosta asiiasältönä käyttäviä argumentteja strategiasta löytyi kuusi ja niitä oli kaikista argumenteista 18 prosenttia. Näissä argumenteissa lukijoihin vedottiin toimintaympäristön ja maailman muutoksilla. Esimerkissä (12) argumentti perustuu toimintaympäristön muutokseen. Sekä argumentin väitteen että perustelun asiiasältönä on toimintaympäristön muutos.

- (12) **V:** Toimintaympäristön muutoksen vuoksi huomio on käännettävä ihmiseen, jonka tarpeet ja tavoitteet ratkaisevat. **P 1:** Järjestelmän ja rakenteiden tulee tukea ihmiskeskeistä ajattelua ja toimintaa – ei päinvastoin. **P 2:** Siksi huippu-urheilun muutoksessa urheilija on asetettu keskiöön.

Esimerkin (12) väite on seuraavanlainen. "Toimintaympäristön muutoksen vuoksi huomio on käännettävä ihmiseen, jonka tarpeet ja tavoitteet ratkaisevat." Loput esimerkistä ovat väitteen perusteluita. Perusteluita ovat siis seuraavat virkkeet. "Järjestelmän ja rakenteiden tulee tukea ihmiskeskeistä ajattelua ja toimintaa – ei päinvastoin. Siksi huippu-urheilun muutoksessa urheilija on asetettu keskiöön." Tämän tulkinnan mukaan argumentti olisi seuraavanlainen. Toimintaympäristön muutosten takia tulee huomio kääntää ihmiseen ja tämän tarpeisiin ja tavoitteisiin, koska järjestelmä ja rakenteet ovat ihmiskeskeistä ajattelua ja toimintaa varten. Tämän vuoksi huippu-urheilun muutoksessa yksittäinen urheilija on keskeisellä sijalla.

5.2.5 Useamman kuin yhden luokan asiiasältöjä sisältävät argumentit

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä argumentteja, joissa on käytössä useamman kuin yhden luokan asiiasältöjä. Näissä argumenteissa yleisö pyritään vakuuttamaan

monipuolisella argumentoinnilla. Esimerkissä (13) on pääasiallisena sisältönä toimintaympäristön muutos ja suomalaisuus.

- (13) **V:** Suomalaisen liikunnan ja huippu-urheilun toimintaympäristö on murroksessa. **P 1:** Kansainvälinen kilpailu kovenee, huippu-urheilu ammattimaistuu ja suomalaisten liikuntatottumukset muuttuvat. **P 2:** Huippu-urheilu kilpailee entistä enemmän suomalaisten vapaa-ajasta ja huomiosta.

Esimerkistä (13) saadaan aikaan seuraavanlainen argumentti. "Suomalaisen liikunnan ja huippu-urheilun toimintaympäristö on murroksessa, koska kansainvälinen kilpailu kovenee, huippu-urheilu ammattimaistuu ja suomalaisten liikuntatottumukset muuttuvat." Tämän argumentin väite on se, että suomalainen liikunta ja huippu-urheilu on murroksessa. Perusteluna väitteelle on käytetty kansainvälisen kilpailun kovenemista, huippu-urheilun ammattimaistumista ja suomalaisten liikuntatottumusten muuttumista. Esimerkki kertoo kokonaisuudessaan toimintaympäristön muutoksesta.

Esimerkissä (14) argumentin asiasisältönä on kehittyminen, suomalaisuus ja yhteisöllisyys. Esimerkin toinen virke viittaa suomalaisuuteen ja viimeinen virke osaamisen kehittämiseen eli kehittämiseen.

- (14) **V:** Huippu-urheilua tarvitaan osaamisen vuoksi. **P:** Suomalainen menestys perustuu korkeaan osaamiseen. Huippu-urheilu on osa tämän osaamisen yhteistä kehittämistä.

Esimerkissä (14) ensimmäinen virke on argumentin väite. Esimerkistä voidaan muodostaa argumentti: "Huippu-urheilua tarvitaan osaamisen vuoksi, koska suomalainen menestys perustuu korkeaan osaamiseen ja huippu-urheilu on osa tämän osaamisen yhteistä kehittämistä." "Huippu-urheilua tarvitaan osaamisen vuoksi" on argumentin väite ja perusteluna väitteelle on "koska suomalainen menestys perustuu korkeaan osaamiseen ja koska huippu-urheilu on osa tämän osaamisen yhteistä kehittämistä".

Esimerkissä (15) käytetään argumentin asiasisältöinä yhteistyötä ja yhteistyön kehittämistä. Tämä argumentti kuuluu siis sekä yhteistyön että kehittämisen

kategorioidiin. Esimerkin ensimmäinen ja toinen virke viittaavat yhteistyöhön kun taas viimeinen virke viittaa yhteistyön kehittämiseen.

- (15) **V:** Huippu-urheilua tarvitaan yhteistyön vuoksi. **P:** Huippu-urheilu edellyttää yksilön vahvan heittäytymisen lisäksi monien eri toimijoiden tiivistä yhteistyötä. Huippu-urheilu tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden yhteistyön jatkuvaan syventämiseen.

Esimerkin (15) argumentti rakentuu seuraavalla tavalla. "Huippu-urheilua tarvitaan yhteistyön vuoksi, koska huippu-urheilu edellyttää yksilön vahvan heittäytymisen lisäksi monien eri toimijoiden tiivistä yhteistyötä ja huippu-urheilu tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden tämän yhteistyön jatkuvaan syventämiseen."

Esimerkissä (16) pyritään vetoamaan eri sidosryhmiin kannustamalla kaikki yhteisiin ponnistuksiin suomalaisen huippu-urheilun hyväksi. Argumentissa käytetään asiasisältöinä suomalaisuutta, yhteistyötä ja toimintaympäristön muutoksia. Esimerkin ensimmäinen virke viittaa toimintaympäristön muutoksiin ja suomalaisuuteen. Toisen virkkeen pääasiallinen asiasisältö on yhteistyö.

- (16) **P:** Suomalainen liikunta, urheilu ja huippu-urheilu elää uudistumisen aikakautta. **V:** Nyt tarvitaan entistä vahvempaa yhteistyötä ja kumppanuutta eri urheilutoimijoiden välillä.

Esimerkissä (16) saadaan aikaan seuraavanlainen argumentti. "Koska suomalainen liikunta, urheilu ja huippu-urheilu elävät uudistumisen aikakautta, tarvitaan nyt entistä vahvempaa yhteistyötä ja kumppanuutta eri urheilutoimijoiden välillä." Argumentin väite on tarve vahvemmalle yhteistyölle ja kumppanuudelle eri urheilutoimijoiden välille. Perusteluna tälle väitteelle on käytetty lausetta, jossa todetaan suomalaisen liikunnan, urheilun ja huippu-urheilun elävän uudistumisen aikakautta. Tämän tulkinnan mukaan tarvitaan parempaa yhteistyötä, koska toimintaympäristö on muutoksessa.

Esimerkki (16) voidaan tulkita myös siten, että yhteistyön kehittämistä tarvitaan uudistumisen ja uuden luomisen vuoksi. Esimerkin ensimmäinen virke "suomalainen liikunta, urheilu ja huippu-urheilu elää uudistumisen aikakautta" viittaa tämän tulkinnan

mukaan kehitykseen ja uuden luomiseen. Kehitystä ja uuden luomista käytetään tämän tulkinnan mukaan argumentin perusteluna.

Esimerkissä (17) on käytössä useamman kuin yhden luomani kategorian asiasisältöjä. Esimerkissä asiasisältönä käytetään toimintaympäristön muutokseen viittaavaa ilmausta sanoilla ”rakenteiden muutos”, ja esimerkki kokonaisuudessaan viittaa kehittymiseen ja uuden luomiseen.

- (17) **V:** Toimintatapojen muutos vauhdittaa rakenteiden muutosta. **P:** Yhdessä nämä vaikuttavat resurssiratkaisuihin kahdella tavalla: resursseja käytetään tehokkaammin ja nämä voidaan kohdistaa paremmin koko urheilijan polun vahvistamiseen.

”Toimintatapojen muutos vauhdittaa rakenteiden muutosta” on esimerkissä (17) olevan argumentin väite ja sen perustelu on ”yhdessä nämä vaikuttavat resurssiratkaisuihin kahdella tavalla: resursseja käytetään tehokkaammin ja nämä voidaan kohdistaa paremmin koko urheilijan polun vahvistamiseen”. Argumentti rakentuisi indikaattoria apuna käyttäen seuraavalla tavalla: Muutos toimintatavoissa edistää rakenteiden muutosta, koska toimintatapojen ja rakenteiden muutos yhdessä vaikuttavat resurssiratkaisuihin siten, että resurssien käyttö tehostuu ja niiden kohdistaminen tarkentuu koko urheilijan polun kehittämiseen.

Esimerkissä (18) argumentin asiasisältöinä ovat yhteistyö ja suomalaisuus sekä arvoista kertovat ilmaisut. Sana ”kunnioitus” viittaa strategian arvoperustaan.

- (18) **V:** Kunnioitus on arvostusta, joka on yhteistyön perusta. **P 1:** Kunnioitus antaa tilaa erilaisuudelle, uteliaisuudelle, oman panoksen antamiselle ja erilaiselle osaamiselle. **P 2:** Suomalainen huippu-urheilu ei aliarvioi tai unohda sitä työtä, jota huippu-urheilun toimijat ovat aiemmin tehneet.

Esimerkin (18) väite on virke ”kunnioitus on arvostusta, joka on yhteistyön perusta”. Perusteluja tälle väitteelle ovat virkkeet ”kunnioitus antaa tilaa erilaisuudelle, uteliaisuudelle, oman panoksen antamiselle ja erilaiselle osaamiselle” ja ”suomalainen huippu-urheilu ei aliarvioi tai unohda sitä työtä, jota huippu-urheilun toimijat ovat aiemmin tehneet”. Argumentti on siis seuraavanlainen. Yhteistyön perusta on

kunnioitus, joka rakentuu arvostuksesta, koska kunnioitus arvostaa erilaisuutta, uteliaisuutta, oman panoksen antamista ja monimuotoista osaamista ja koska "suomalainen huippu-urheilu ei aliarvioi tai unohda sitä työtä, jota huippu-urheilun toimijat ovat aiemmin tehneet".

Alla olevassa esimerkissä (19) asiasisältönä ovat toimintaympäristön muutos ja arvot. Esimerkin ensimmäinen lause viittaa toimintaympäristön muutoksiin. Sanat "eettisyys" ja "rehellisyys" ovat strategiassa esillä olevia arvoja.

- (19) **V:** Eettisyys ja rehellisyys ovat entistä laajempien ja vaikeampien haasteiden edessä **P:** ja muodostavat tärkeän osan huippu-urheilun maineen hallintaa. Tämän työn keskeisenä mittarina on ollut uskottava antidopingtyö.

Esimerkin (19) argumentaatio voidaan tulkita seuraavalla tavalla: "Eettisyys ja rehellisyys ovat entistä laajempien ja vaikeampien haasteiden edessä. Ne muodostavat tärkeän osan huippu-urheilun maineen hallintaa ja tämän työn keskeisenä mittarina on ollut uskottava antidopingtyö." Tämä argumentti voidaan tulkita siten, että dopingin käyttö on lisääntynyt, ja jotta huippu-urheilun maine saataisiin säilytettyä, tarvitaan entistä enemmän eettistä ja rehellistä työtä huippu-urheilun hyväksi. Tämän argumentin väite voi olla se, että tarvitaan entistä enemmän eettistä ja rehellistä työtä huippu-urheilun hyväksi ja että eettisyys ovat entistä laajempien ja vaikeampien haasteiden edessä. Tällöin argumentin perusteluna on, että dopingin käyttö on lisääntynyt. Tässä tapauksessa argumentin väitteet ja perustelut eivät ole suoraan nähtävissä tekstissä. Tässä argumentissa käytetään asiasisältönä ja tehokeinoina huippu-urheilun arvoja ja toimintaympäristön muutoksia.

5.3 Strategialle ominaiset kielelliset ja rakenteelliset piirteet

Tässä luvussa tarkastelen, millä tavoin Vaaran ym. (2010) esittämät strategialle ominaiset kielelliset ja rakenteelliset piirteet olivat esillä ja millaisia ne olivat huippu-urheilun strategiassa. Taulukko 5 esittää strategiassa esiintyvien kielellisten ja

rakenteellisten tekijöiden lukumääriä. Taulukko siis kuvaa, montako kertaa tietty kielellinen tai rakenteellinen piirre HuMu:n strategiassa esiintyy.

Taulukko 5. Strategialle tyypillisten kielellisten ja rakenteellisten ominaisuuksien esiintyminen HuMu:n strategiassa

Deonttisuus	Itseauktorisointia sisältävät argumentit	Diskursiivisen innovaation ilmaisut	Strategialle tyypillistä terminologiaa sisältävät ilmaisut
34	20	11	11

HuMu:n strategiassa deonttisuus oli esillä kaikissa argumenteissa. Itseauktorisointia esiintyy 20 argumentissa. Diskursiivista innovaatiota oli näkyvissä strategiassa 11 eri ilmaisun muodossa. Strategialle tyypillinen terminologia oli esillä huomattavalla tavalla strategiassa.

Taulukossa 5 esitettyihin tuloksiin vaikuttaa se, että vaikka sama tekstuaalinen kokonaisuus esiintyisi strategiassa useampaan kertaan, laskin sen mukaan vain kerran. Tämä seikka näkyy diskursiivisen innovaation ja strategialle tyypillisen terminologian luokkien tuloksissa.

5.3.1 Deonttisuus

Vaara ym. (2010: 18) tarkoittavat deonttisuudella strategioissa ilmeneviä imperatiiveja, eli käskymuotoja, pakollisuutta ja välttämättömyyttä. HuMu:n strategian argumenteissa deonttisuus on näkyvissä hyvin selkeänä. Strategiassa esiintyvät kieliopillisesti kuvailevat lauseet ovat ensisilmäyksellä kuvailevia, mutta otettaessa huomioon strategian luonne tulevaisuutta ohjaavana kielilajina, kuvailevat lauseet voidaan tulkita käskymuotoisiksi. (Emt. 17)

Osa strategian argumenteista sisälsi selkeämmin käskymuotoisia lauseita, kun taas osa strategian kuvailevista tekstikokonaisuuksista oli tulkittavissa argumenteiksi, jos strategian luonne tekstinä otettiin huomioon. Tämä vaikuttaa argumenttien tulkintaan. Strategian kuvailevat lauseet ovat käskyjä ja kehoituksia sisältäviä argumentteja, eivät kuvauksia maailmasta. Kuvailevat lauseet sisälsivät lähemmin tarkasteltuna välttämättömyyttä ja pakollisuutta konnotoivia kielellisiä ilmauksia. Esimerkki (20) on näyte maailmaa kuvaavasta ilmauksesta (kuvaus), mutta jos otetaan huomioon strategian tarkoitusperä, esimerkki sisältää argumentaatiota ja deonttisuutta.

Eri sidosryhmiä pyritään kannustamaan huippu-urheilun kehittämistyöhön motivoivan ja imperatiivilauseita sisältävän argumentaation avulla. Seuraavassa esimerkissä (20) motivoivan argumentaation asiasisällöksi on nostettu tiettyjä tavoitteita ja kehityskohteita.

- (20) **V:** Huippu-urheilun menestysperusta kestää kansainvälisen vertailun ja toimijat hakevat työssään vain parasta. **P:** Maailman paras valmennus on urheilijan polun eri vaiheiden ydintavoitteena. Se näkyy erityisesti yhteistyön ja osaamisen syventämisenä.

Yllä olevassa esimerkissä (20) argumentti rakentuu seuraavalla tavalla. Huippu-urheilu pärjää kansainvälisellä tasolla ja huippu-urheilun eri toimijat tavoittelevat vain parasta, koska urheilijan polun eri vaiheiden tavoitteena on maailman paras valmennus, joka näkyy yhteistyön ja osaamisen kehittämisenä. Esimerkin (20) väite on, että "huippu-urheilun menestysperusta kestää kansainvälisen vertailun ja toimijat hakevat työssään vain parasta." Väitteen perustelu on "maailman paras valmennus on urheilijan polun eri vaiheiden ydintavoitteena ja se näkyy erityisesti yhteistyön ja osaamisen syventämisenä". Kuvailevat lauseet ovat linkittyneinä toisiinsa ja muodostavat yhdessä argumentin. Esimerkin (20) ilmaisut "kestää kansainvälisen vertailun", "toimijat hakevat työssään vain parasta", "maailman paras valmennus on ydintavoitteena" ja "näkyy yhteistyön ja osaamisen syventämisenä" kertovat sen deonttisuudesta.

Samoin kuin esimerkissä (20), esimerkissä (21) on esillä strategian kielelle tyypillistä deonttisuutta. Kuvaileva lause on lähemmin tarkasteltuna imperatiivilause, jonka

tarkoituksena on motivoida eri huippu-urheilun toimijoita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

- (21) **P:** Intensiivinen yhteistyö urheilijan valmennuksen kehittämisessä luo mahdollisuuden yhteisen osaamisen rikastamiseen. **V:** Yhdessä tekeminen edellyttää vanhojen rakenteiden muuttamista, toisiaan kunnioittavien toimijoiden kohtaamista ja vuorovaikutusta yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Esimerkin (21) argumentaatio rakentuu seuraavasti: Argumentin väitteenä toimii virke ”yhdessä tekeminen edellyttää vanhojen rakenteiden muuttamista, toisiaan kunnioittavien toimijoiden kohtaamista ja vuorovaikutusta yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa” ja perustelu puolestaan virke ”intensiivinen yhteistyö urheilijan valmennuksen kehittämisessä luo mahdollisuuden yhteisen osaamisen rikastamiseen”. Argumentti rakentuu tämän tulkinnan mukaan seuraavalla tavalla: Jotta yhdessä tekeminen onnistuu, on vanhoja rakenteita muutettava, toisiaan arvostavien toimijoiden kohdattava ja vuorovaikutusta yhteisten päämäärien tavoittelussa edistettävä, koska näiden toimien kautta rikastetaan yhteistä osaamista. Argumentin väite on siis, että yhteistyötä on kehitettävä ja perusteluna väitteelle on, että "intensiivinen yhteistyö urheilijan valmennuksen kehittämisessä luo mahdollisuuden yhteisen osaamisen rikastamiseen". Sekä väite että perustelu sisältävät deonttisuutta. Väitteessä deonttisuudesta kertoo "yhdessä tekeminen edellyttää jne." ja perustelussa puolestaan "intensiivinen yhteistyö luo mahdollisuuden osaamisen rikastamiseen".

Esimerkissä (22) on niin ikään nähtävissä deonttisuutta. Kuvailevista lauseista muodostuu argumentti ja käsky huomioon otettaessa strategian luonne organisaation tulevaisuutta muokkaavana tekstinä. Argumentissa kehoitetaan tiivistämään yhteistyötä eri huippu-urheilun organisaatioiden välillä.

- (22) **P 1:** Viime vuosien aikana on kansainvälisesti laajasti tullut esille urheilutulosten manipulointi ja vedonlyöntiin liittyvä epärehellisyys. **P 2:** Urheilun eettisyyteen ja rehellisyyteen sisältyvät mm. laaja-alainen tasa-arvo, rasmin torjunta, väkivallattomuus ja hyvän hallinnon periaatteiden edistäminen. **V 1:** Urheilussa on tarpeen yhä vahvistaa reilun pelin periaatteiden noudattamista. **V 2:** Uusi tilanne edellyttää tiivistyvää

yhteistyötä urheilujärjestöjen ja oKm:n sekä muiden viranomaisten kanssa.

Esimerkin (22) voi tulkita seuraavalla tavalla. Virkkeet "urheilussa on tarpeen yhä vahvistaa reilun pelin periaatteiden noudattamista" ja "uusi tilanne edellyttää tiivistyvää yhteistyötä urheilujärjestöjen ja oKm:n sekä muiden viranomaisten kanssa" ovat argumentin väitteitä ja "viime vuosien aikana on kansainvälisesti laajasti tullut esille urheilutulosten manipulointi ja vedonlyöntiin liittyvä epärehellisyys" on väitteen perustelu. Ilmaisut "tarpeen yhä vahvistaa" ja "tilanne edellyttää" kertovat esimerkin (22) deonttisuudesta.

Esimerkki (23) sisältää argumentaatiota, vaikka se ensimmäisellä lukukerralla vaikuttaisi kuvailevalta tekstikokonaisuudelta. Otettaessa huomioon strategian luonne ja tekstin tarkoitus, esimerkki voidaan tulkita argumentiksi. Esimerkki on tyypillinen deonttisuutta sisältävä ote strategiasta. Kuvailevat lauseet saavat imperatiivimuodon, kun ottaa huomioon esimerkin tarkoituksiperän.

- (23) **V:** Huippu-urheiluyksikkö toimii keskeisenä osana Olympiakomiteaa käyttäen sääntöjen ja ohjesäännön määrittelemää päätösvaltaa toimissaan. **P 1:** Yksikkö johtaa ja koordinoi huippu-urheiluverkoston toimintaa mukaanlukien vammaishuippu-urheilu ja vastaa yhdessä lajiliittojen kanssa pitkän aikavälin huippu-urheilumenestyksestä. **P 2:** Se vastaa talous-, osaamis- ja olosuhderessurssien ohjaamisesta verkoston käyttöön ja vahvistaa yhteistyöhön ohjaavan toimintatavan kehittymistä.

Esimerkin (23) väite on seuraavanlainen. "Huippu-urheiluyksikkö toimii keskeisenä osana Olympiakomiteaa käyttäen sääntöjen ja ohjesäännön määrittelemää päätösvaltaa toimissaan." Esimerkin loput lauseet ovat väitteen perusteluja. Tällöin argumentti olisi seuraavanlainen. Huippu-urheiluyksikkö on keskeinen osa Olympiakomiteaa ja se käyttää sääntöjen ja ohjesäännön mukaista päätösvaltaa toimissaan, koska yksikkö on tärkeässä roolissa huippu-urheiluverkoston toiminnan johtamisessa ja se on vastuussa sekä huippu-urheilumenestyksestä yhdessä eri lajiliittojen kanssa pitkällä aikavälillä että talous-, osaamis- ja olosuhderessursseista ja se kehittää yhteistyötä eri toimintatavoissa. Esimerkin (23) ilmaisut "toimii keskeisenä osana", "yksikkö johtaa ja koordinoi", "vastaa" ja "vahvistaa" kertovat deonttisuudesta.

5.3.2 Itseauktorisointi

Itseauktorisointi on strategian autoritaarisen aseman korostamista ja sitä käytetään päätöksenteossa ja toiminnan oikeuttamisessa (Vaara ym. 2010: 20). Huippu-urheilun merkityksen korostaminen on tulkintani mukaan oman toiminnan oikeuttamista ja huippu-urheilun strategian tärkeyden korostamista ja siten itseauktorisointia. Huippu-urheilun strategiassa itseauktorisointia esiintyy erityisesti ensimmäisessä luvussa, jossa argumentoitiin huippu-urheilun merkityksen ja siten myös strategian merkityksen puolesta.

HuMu:n loppuraportin ensimmäisessä luvussa on kerrottu muutostyöryhmän ydintehtävät. Ydintehtävien luettelon avulla korostetaan HuMu:n ja sen luoman strategian merkitystä. HuMu:n kuvaamien ydintehtävien luettelon voidaan tulkita sisältävän itseauktorisointia, koska ydintehtävien mukaan toimimalla saadaan huippu-urheilua kehitettyä. Ydintehtävissä korostetaan HuMu:n luoman strategian mukaisen toiminnan merkitystä huippu-urheilun kehittäjänä. HuMu:n (2010: 6) mukaan strategian avulla käynnistetään toimenpiteet visioiden saavuttamiseksi, luodaan uusi toimintatapa, tehostetaan yhteistyötä, asetetaan yhteiset tavoitteet, selkeytetään työnjakoa, integroidaan urheilun kehittäminen muihin kehitysprosesseihin, arvioidaan resurssien käyttöä, selkiytetään ja tehostetaan resurssien ohjausta ja sitoutetaan kaikki keskeiset toimijat suomalaisen huippu-urheilun toimintatavan muutosprosessiin.

Strategian itseauktorisointia sisältävissä argumenteissa korostetaan huippu-urheilun merkitystä. Tarkastelemalla itseauktorisointia sisältäviä argumentteja on mahdollista selvittää, mikä on huippu-urheilun merkitys strategian perusteella. Itseauktorisointi ja huippu-urheilun merkityksen korostaminen on käytössä strategiassa usein eri argumentein.

Esimerkki (24) kuvaa strategialle tyypillistä huippu-urheilun merkitystä korostavaa itseauktorisointia. Esimerkissä argumentoidaan huippu-urheilun puolesta ja painotetaan, että huippu-urheilua tarvitaan kansakunnan vuoksi. Argumentin mukaan huippu-urheilu

on tärkeä osa kulttuuria ja rakentaa kansallista identiteettiä ja brändiä sekä lisää kansainvälistä vuorovaikutusta.

- (24) **V:** Huippu-urheilua tarvitaan kansakunnan vuoksi. **P 1:** Huippu-urheilu on tärkeä osa kulttuuriamme. **P 2:** Menestyvä huippu-urheilu on vahva kansallisen identiteetin ja brändin rakentaja. **P 3:** Samalla se luo viitekehyksen moniarvoiselle kansainväliselle vuorovaikutukselle.

Esimerkin (24) väite on, että "huippu-urheilua tarvitaan kansakunnan vuoksi". Perusteluna väitteelle on käytetty virkkeitä "huippu-urheilu on tärkeä osa kulttuuria", "menestyvä huippu-urheilu on vahva kansallisen identiteetin ja brändin rakentaja ja "samalla se luo viitekehyksen moniarvoiselle kansainväliselle vuorovaikutukselle". Tällöin argumentti kuuluisi seuraavasti. Huippu-urheilulla on tärkeä merkitys kansakunnalle, koska se on merkittävä osa kulttuuriamme, koska sen avulla rakennetaan kansallista identiteettiä ja brändiä ja koska se edistää moniarvoista kansainvälistä vuorovaikutusta. Esimerkissä korostetaan huippu-urheilun merkitystä ja samalla oikeutetaan omaa toimintaa ja korostetaan strategian merkitystä.

Oheisessa taulukossa 6 on lueteltu HuMu:n strategiassa esiintyvät argumentit, joissa korostetaan huippu-urheilun merkitystä ja strategian asemaa huippu-urheilun kehittämisen välineenä. Taulukossa vasemmalla puolella on lueteltu argumenttien väitteet. Taulukon oikeassa sarakkeessa on lueteltu argumenttien perustelut. Nämä argumentit korostavat huippu-urheilun merkitystä ja samalla oikeuttavat HuMu:n toimintaa sekä korostavat strategian merkitystä.

Taulukosta 6 käy ilmi, että huippu-urheilun merkitystä korostetaan monella tavoin perustellen ja näin saadaan väite uskottavammaksi. Taulukossa useimman argumentin taustalla on väite, että huippu-urheilu on tärkeä asia. Taulukossa esitettyjen väitteiden ja perustelujen avulla voidaan päätellä, että huippu-urheilun merkityksen korostaminen on myös strategian uskottavuuden kannalta tärkeä asia. Monipuolisen huippu-urheilun tärkeyden korostamisen taustalla on sekä julkilausumattoman pääväitteen perustelua että oman toiminnan tärkeyden korostamista. Huippu-urheilun merkitystä korostavien argumenttien julkilausumaton väite on, että huippu-urheilu on tärkeä asia.

Argumenttien yhtenä tehtävänä on oikeuttaa ja selventää yleisölle omaa toimintaa (Herrick 2011: 7) ja itseauktorisoinnin avulla pyritään korostamaan oman toiminnan tärkeyttä sekä oikeuttamaan sitä. Tästä voidaan päätellä, että omaa toimintaa oikeuttavat argumentit sisältävät ainakin HuMu:n strategiassa itseauktorisointia ja siten itseauktorisointi ja omaa toimintaa korostava argumentointi tarkoittavat samaa asiaa.

Taulukko 6. Itseauktorisointi ja huippu-urheilun merkityksen korostaminen

Väitteet	Perustelut
"Huippu-urheilua tarvitaan urheilijan vuoksi."	Huippu-urheilu tarjoaa intohimoa ja vastuullisuutta yhdistävän vaihtoehdon urheilijoille ja valmentajille, jotka pyrkivät huipulle ja olemaan esimerkkinä muille.
"Huippu-urheilua tarvitaan osaamisen vuoksi."	Suomalainen menestys on perinteisesti rakentunut laadukkaasta osaamisesta ja huippu-urheilu vahvistaa tätä osaamista.
"Huippu-urheilua tarvitaan yhteistyön vuoksi."	Huippu-urheilu vaatii sitoutumista ja yhteistyötä ja tämän ansiosta yhteistyötä on mahdollista syventää jatkuvasti.
"Huippu-urheilua tarvitaan viihteen ja yhteisöllisyyden vuoksi."	Huippu-urheilu on merkittävä yhteisöllisyyden lisääjä ja se tarjoaa innostavan toimintaympäristön kansalaistoiminnalle. Se on viihdettä, jonka kautta suomalaiset saavat jakaa kokemuksia ja erilaisia merkityksiä.
"Huippu-urheilua tarvitaan matkan vuoksi."	Menestyksen lisäksi myös matka on arvokas ja tärkeä osa sitoutumista, oppimista ja kasvamista epäonnistumisesta onnistumiseen huippu-urheilun eri toimijoilla.
"Huippu-urheilua tarvitaan kansakunnan vuoksi."	Huippu-urheilu muodostaa merkittävän osan kulttuuristamme ja huippu-urheilumenestys rakentaa omalta osaltaan kansallista identiteettiä ja Suomi-brändiä ja se edistää myös moniarvoista kansainvälistä vuorovaikutusta.
Toimintaympäristö, jossa suomalainen liikunta ja huippu-urheilu vaikuttaa, on murroksessa kansainvälisen kilpailun kovenemisen, huippu-urheilun ammattimaistumisen ja liikuntatottumusten muutoksien vuoksi. Huippu-urheilu joutuu kilpailemaan aikaisempaa enemmän suomalaisten vapaa-ajasta ja huomiosta.	Huomio on kohdistettava toimintaympäristön muutosten vuoksi eri järjestelmissä ja rakenteissa ihmisen tarpeisiin ja tavoitteisiin. Tämän vuoksi HuMu:n strategiassa yksittäinen urheilija on keskeisessä asemassa.
Nyt on tarvetta vahvemmalle eri urheilutoimijoiden välillä olevalle yhteistyölle ja kumppanuudelle.	Suomalainen liikunta, urheilu ja huippu-urheilu ovat keskellä runsaita uudistuksia.
"Tavoite on kova."	Koska visiona on olla urheilumenestyksen, urheilun arvostuksen ja urheilujärjestelmän toimivuuden osalta paras Pohjoismaa 2020, mikä puolestaan vaatii kaikissa urheilijan elämänvaiheissa laadukkaampaa osaamista, parempaa yhteistyötä eri urheilutoimijoiden kesken sekä intohimoista Urheilijan polulle paneutumista.

Taulukkoon 6 nostetuissa argumenteissa huippu-urheilun merkitystä korostetaan esimerkiksi vetoamalla urheilijaan, yhteiseen osaamiseen ja sen kehittämiseen. Sitä tarvitaan myös yhteistyön ja yhteistyön kehittämisen vuoksi ja viihteen sekä suomalaisten yhteisöllisyyden takia. Huippu-urheilua tarvitaan "matkan vuoksi", jolla tarkoitetaan huippu-urheilun luonnetta jatkuvana kasvamisen ja kehittymisen prosessina. Huippu-urheilua tarvitaan myös "kansakunnan vuoksi", koska se lisää vuorovaikutusta ja rakentaa Suomen brändiä ja identiteettiä.

Koska HuMu:n ja sen luoman strategian tarkoituksena on kehittää huippu-urheilua, pidän huippu-urheilun tärkeyden korostamista itseauktorisointina. Strategian laatijat korostavat huippu-urheilun merkitystä ja samalla oikeuttavat omaa toimintaansa. Tällä tavoin HuMu painottaa strategian merkitystä ja tärkeyttä.

Strategian merkitystä ja strategian tarpeellisuutta huippu-urheilun kehittäjänä korostetaan monin tavoin. Sen tarpeellisuudesta kertovat argumentit, joissa kerrotaan toimintaympäristön olevan murroksessa ja tämän takia huippu-urheilun erilaiset järjestelmät sekä rakenteet tulee päivittää ajan tasalle. Esimerkin (21) lauseet kertovat oman toiminnan tärkeyden korostamisesta.

- (25) **V:** Järjestelmän ja rakenteiden tulee tukea ihmiskeskeistä ajattelua ja toimintaa – ei päinvastoin. **P:** Siksi huippu-urheilun muutoksessa urheilija on asetettu keskiöön.

Huippu-urheilun muutos on strategiassa toistuva ja HuMu:n itsensä luoma ilmaus, joka tarkoittaa HuMu:n strategiaa (HuMu 2012: 7–9). Tämän seikan huomioon otettuani tulkitsin, että esimerkissä (25) HuMu korostaa ennen kaikkea oman toimintansa tärkeyttä.

Seuraava esimerkki (26) jatkaa strategian ja oman toiminnan merkityksen korostamista, ja se liittyy vahvasti edelliseen (25). Tässäkin esimerkissä vedotaan toimintaympäristön muutoksiin. Muutoksien avulla korostetaan oman toiminnan tärkeyttä.

- (26) **P:** Suomalainen liikunta, urheilu ja huippu-urheilu elää uudistumisen aikakautta. **V:** Nyt tarvitaan ensistä vahvempaa yhteistyötä ja kumppanuutta eri urheilutoimijoiden välillä.

Koska nyt eletään uudistumisen aikakautta, tarvitaan entistä enemmän yhteistyötä ja kumppanuutta. Esimerkissä (26) korostetaan strategian merkitystä yhteistyön ja kumppanuuden ja siten myös koko huippu-urheilun kehittäjänä. Tällä tavoin strategian laatijat oikeuttavat omaa toimintaa.

Esimerkissä (27) korostetaan strategian merkitystä toiminnan kehittäjänä. Strategian tavoite on kova, koska oletuksena on, että toiminta kehittyy. Jotta strategiassa esitettyyn tavoitteeseen päästään, tarvitaan onnistumisia monilta eri huippu-urheilun toimijoilta.

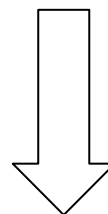
- (27) **V:** Tavoite on kova. **P 1:** Visiona on olla paras Pohjoismaa 2020 urheilumenestyksen, urheilujärjestelmän toimivuuden ja urheilun arvostuksen osalta. **P 2:** Onnistuminen edellyttää entistä parempaa osaamista Urheilijan polun kaikissa vaiheissa, vahvistuvaa yhteistyötä huippu-urheilutoimijoiden kesken sekä intohimoista paneutumista Urheilijan polulle niin urheilijoilta, valmentajilta kuin muiltakin toimijoilta.

Esimerkissä (27) painotetaan muidenkin kuin strategian laatijoiden tärkeyttä. Silti huomattavaa on oman toiminnan eli HuMu:n ja sen luoman strategian tärkeyden korostaminen. Jotta tavoite saavutetaan, tarvitaan yhteistyötä ja niin edelleen. Strategia on tämän yhteistyön ja muun kehitystyön tärkein edistäjä. Tämä päättely-yhteys paljastaa sen, että argumentin taustalla on oman toiminnan oikeuttamista ja strategian tärkeyden korostamista

Kuvion 13 sisältö on tulkittavissa itseauktorisoinniksi. Siinä korostetaan suomalaisen huippu-urheilun muutoksen tärkeyttä huippu-urheilun kehittäjänä ja erilaisiin muutoksiin reagoivana tekijänä. Ilmaus Huippu-urheilun muutos viittaa strategiaan kokonaisuudessaan ja siinä määriteltyihin toimenpiteisiin (HuMu 2012: 7–9).

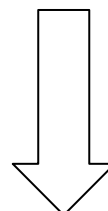
Merkittävät yhteiskunnalliset muutokset

- Maailmantalous
- Väestönrakenne ja ikääntyminen
- Globalisaatio ja eettiset arvot
- Kaupallistuminen ja viihde
- Muutosten nopeus ja niiden ennakoimattomuus



Vaikutukset suomalaisen liikunnan ja huippu-urheilun välittömään toimintaympäristöön

- Koveneva kansainvälinen kilpailu
- Huippu-urheilun ammattimaistuminen
- Huippu-urheilun kansallinen merkitys
- Verkostojen ja sidosryhmien kasvava rooli
- Huippu-urheilun työllistävä vaikutus
- Suomalaisten muutuivat liikuntatottumukset
- Kilpailu vapaa-ajasta



Suomalaisen huippu-urheilun muutos

- Suomalaisen huippu-urheilun muutos ja menestystekijöiden määrittely
- Visio, toimintatapa ja strategiset ohjelmat

Kuvio 13. Strategian itseauktorisointi muutoksiin vedoten (HuMu 2012: 7)

Merkittävät yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet suomalaisen liikunnan ja huippu-urheilun toimintaympäristöön, mihin puolestaan strategisten toimenpiteiden avulla pyritään reagoimaan. Yhteiskunnallisia muutoksia ovat maailmantalouden muutokset, demografiset muutokset, eettiset arvot ja globalisaatio, kaupallisuus ja viihde sekä muutosten nopeus ja ennakoimattomuus.

Nämä muutokset ovat vaikuttaneet huippu-urheilun kilpailuun, ammattimaistumiseen, kansalliseen merkitykseen, verkostojen ja sidosryhmien rooliin ja työllistävään vaikutukseen. Lisäksi muutokset ovat vaikuttaneet liikuntatottumuksiin. Urheilu ja liikunta eivät ole enää kaikille luontevia tapoja viettää vapaa-aikaa, vaan ne joutuvat

kilpailemaan suosiosta muiden vapaa-ajanviettotapojen kanssa. Kuvion 13 mukaan HuMu:n strategiassa asetettujen toimenpiteiden avulla reagoidaan haasteisiin ja kehitetään toimintaa nykyajan tarpeita vastaavaksi. Strategia, eli suomalaisen huippu-urheilun muutos, on toimintojen kokonaisuus, jolla huippu-urheilu saadaan menestyksen tielle (HuMu 2012: 7–9). Strategiassa määritellään uudet menestystekijät, visio, toimintatapa ja strategiset ohjelmat. Kuvion avulla HuMu oikeuttaa omaa toimintaansa ja korostaa strategian tärkeyttä ja merkitystä huippu-urheilun kehittäjänä.

Taulukoissa 7 ja 8 esitetyissä argumenteissa korostetaan liikunnan, urheilun ja huippu-urheilun merkitystä eri tavoin. Niissä argumentoidaan koulupäivän liikunnallistamisen puolesta, muuttuneesta mediapäristöstä, yhteistyön kehittämisestä kuntien kanssa, johtamisesta huippu-urheilussa ja yhteistyöstä Valon kanssa. Valo on liikunnan ja huippu-urheilun järjestö. Se pyrkii toteuttamaan omalta osaltaan eri liikuntajärjestöjen yhteisön visiota, jonka mukaan Suomi on maailman liikkuvin urheilukansa – 2020 (Valo 2015). Argumenttien perustelut näkyvät taulukoissa oikealla ja väitteet tai toimenpide-ehdotukset keskellä. Vasemmassa taulukon reunassa on lueteltu aihealue, johon argumentti liittyy.

Taulukko 7. Itseauktorisointi koululiikunnan, median ja yhteistyön perusteella (HuMu 2012: 30)

Aihealue	Toimenpide-ehdotus (väite)	Perustelu
Koulupäivän liikunnallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> - On jatkettava ja vahvistettava urheilujärjestöjen ja opetusviranomaisten kanssa tehtyjä toimenpiteitä ja lisättävä koulun ja sen ympäristön, kuten urheiluseurojen välistä yhteistyötä - Liikunnanopettajat on saatava alakouluihin ja vahvistettava liikunnanopettajakoulutusta valmennusopinnoilla - Liikunnanopettajien osaaminen on kohdistettava koko perusasteen ajaksi 	Koska lasten jokapäiväisen liikunnan lisääminen on kaikille eduksi ja kaikki lapset tavoitetaan parhaiten koululiikunnan määrää kasvattamalla.
Urheilun muuttuva mediaympäristö	<ul style="list-style-type: none"> - On ymmärrettävä ja hyödynnettävä urheilumediaa osana arvostuksen ja talouden vahvistamista ja luotava sekä kehitettävä jatkuvan vuorovaikutuksen ja arvioinnin kautta molempia osapuolia hyödyttäviä uusia toimintamalleja 	Koska huippu-urheilulla on merkittävä rooli osana kansallista ja kansainvälistä media- ja viihdesisältöä.
Yhteistyö kuntien kanssa	<ul style="list-style-type: none"> - Kuntien ja urheilujärjestöjen on luotava yhdessä ratkaisut, jotka vahvistavat Urheilijan polkua - Kokoontumalla yhteen voidaan oppia toisilta ja sovitaan urheiluakatemia paikkakunnilla tapahtuvasta yhteisestä vaikuttamisesta kuntien viranomaisten kanssa 	Koska kunnat ovat merkittävässä roolissa Urheilijan polun paikallisten toiminta- ja olosuhderatkaisujen tarjoajana.

Taulukossa 7 argumentoidaan liikunnan ja huippu-urheilun puolesta erilaisin argumentein. Urheilun ja lasten liikunnan lisäämistä perustellaan sillä, että lasten liikunta on kaikkien saama etu ja koulupäivän liikunnallistamisen avulla tavoitettaisiin kaikki lapset.

Taulukossa 8 argumentoidaan huippu-urheilun mediatarjonnan tärkeyden puolesta ja perustellaan sillä, että huippu-urheilulla on suuri rooli kansallisessa ja kansainvälisessä media- ja viihdetarjonnassa.

Taulukon 7 viimeinen argumentti kertoo kuntien roolista huippu-urheilun kehittäjänä. Yhteistyötä kuntien kanssa on kehitettävä, koska "kunnat ovat merkittävä tekijä Urheilijan polun paikallisten toiminta- ja olosuhderatkaisujen toteuttamisessa". Argumentin mukaan kuntien kanssa tulee jatkaa yhteistyötä, koska niillä on tarjolla tarvittavat olosuhteet huippu-urheilun harjoittamiseen.

Taulukoissa 7 ja 8 argumentoidaan liikunnan, urheilun, huippu-urheilun ja näiden johtamisen puolesta. Näillä argumenteilla korostetaan liikunnan, urheilun ja huippu-urheilun tärkeyttä. Toisaalta argumenttien taustalla on oman toiminnan oikeuttamista ja strategian tärkeyden korostamista. Taulukossa 8 korostetaan huippu-urheilun johtamisen tärkeyttä. Taulukon argumenteissa nostetaan esille yhteistyön ja roolituksien sekä pelisääntöjen merkitys. Koska strategian avulla kehitetään argumenteissa esiin tuotuja seikkoja, voidaan niiden tärkeyden korostamista pitää itseauktorisointina.

Taulukko 8. Itseauktorisointi johtamisen ja yhteistyön perusteella (HuMu 2012: 30)

Aihealue	Toimenpide-ehdotus (väite)	Perustelu
Johtaminen huippu-urheilussa	<ul style="list-style-type: none"> - Huippu-urheilun eri toimijoiden on määriteltävä säännöstoissään kaikkien operatiivisten toimijoiden ja luottamushenkilöryhmien roolit ja toimivalta ja tässä mallina voisi toimia Olympiakomitean uudistettu ohjesääntö - Lajiliittojen hallitusten ja operatiivisten johtoryhmien kokoonpanoissa ja työskentelytavoissa on varmistettava paras mahdollinen huippu-urheiluosaaminen - On perustettava lajiliittoihin omat urheilija-asiantuntijaryhmät 	Koska suomalainen huippu-urheilujohtaminen edellyttää operatiivisten ja luottamusjohtajien yhteistyötä ja se tarvitsee selkeät johtosäännöt ja roolitukset.
Yhteistyö Valon kanssa	<ul style="list-style-type: none"> -On varmistettava urheilupoliittinen vaikuttamistyö - Lapsuusvaiheen urheilun kehittämistyö on tehtävä yhdessä laaditun toimintasuunnitelman mukaan Valon, Huippu-urheiluyksikön ja lajiliittojen kanssa - Valo on vastuussa urheiluseurojen toiminnan kehittämisestä ja eri lajiliitot ja urheiluakatemia-ohjelma ovat yhdessä toteuttamassa lajien huippuseurayhteistyötä - Vastuut ja tehtävät on täsmennettävä yhdessä 	Koska Urheilijan polun vahvistamiseksi tarvitaan Valon kanssa tehtyä yhteistyötä ja yhteistyön sisältö ja roolit sovitaan, kun Valon strategiassa määritellyt linjaukset on hyväksytty.

Taulukon 8 ensimmäinen argumentti on seuraavanlainen. Huippu-urheilun johtamista on kehitettävä, koska "suomalaisen huippu-urheilun onnistunut johtaminen edellyttää operatiivisten ja luottamusjohtajien hyvää yhteistyötä" ja "se tarvitsee selkeitä johtosäännöt ja roolitukset". Argumentin mukaan huippu-urheilussa ei ole vielä selkeitä johtosääntöjä ja roolituksia ja siksi niitä on kehitettävä. Toisaalta onnistunut johtaminen tarvitsee hyvää yhteistyötä ja tätä yhteistyötäkin on kehitettävä.

Taulukon 8 toisessa argumentissa korostetaan yhteistyötä Valon kanssa. Argumentti rakentuu seuraavalla tavalla. Valon kanssa tehtävää yhteistyötä on kehitettävä, koska siten vahvistetaan urheilijan polkua. Yhteistyön sisältö ja roolit sovitaan puolestaan tarkemmin vasta, kun Valon omassa strategiassa määritellyt linjaukset on HuMu:ssa hyväksytty. Argumentissa korostetaan Valon merkitystä Urheilijan polun vahvistamisessa.

5.3.3 Diskursiivinen innovaatio

Diskursiivinen innovaatio on esillä HuMu:n strategiassa useissa kohdissa. Diskursiivisella innovaatiolla Vaara ym. (2010: 13) tarkoittavat strategioissa yleisesti esiintyvää kieltä, jonka tarkoitus on kiteyttää niiden tärkeimmät ideat ja pääajatuksat mahdollisimman selkeään ja yksinkertaiseen ilmiäsuun. Huippu-urheilun strategiasta löytyy runsaasti ilmaisuja, joissa tärkeimpiä tekijöitä priorisoidaan uudenlaisten ja itse luotujen ilmaisujen avulla.

HuMu:n strategiassa käytetyt ilmaisut, joissa diskursiivista innovaatiota esiintyy, kertovat HuMu:n strategian tärkeimmistä ideoista ja ydintekijöistä. Ilmaisujen avulla esitetyt asiat on pyritty tuomaan helposti lähestyttäväiksi ja selkeiksi. Vaikka ilmaisut ovat innovatiivisia, ne ovat suurimmaksi osaksi helposti lähestyttäviä ja selkeitä.

Diskursiivisen innovaation käyttö jakaantuu tasaisesti koko strategiaan. Samat ilmaisut, kuten urheilijan polku ja huippu-urheilun muutos olivat esillä useassa eri yhteydessä strategian osissa. Taulukossa 9 on lueteltu kaikki strategiassa esiintyneet diskursiivista innovaatiota sisältävät ilmaisut.

Taulukko 9. Diskursiivinen innovaatio HuMu:n strategiassa

Ilmaisu	Selitys
Suomalaisen huippu-urheilun muutos	HuMu:n strategia (HuMu 2012: 7–9)
Suomalaisen huippu-urheilun muutos 2020	HuMu:n strategia (Emt. 9)
Urheilijan polku	Yksittäisen urheilijan matka lapsuudesta huippu-urheilijaksi. Urheilijan polkuun kuuluu kolme vaihetta, jotka ovat lapsuusvaihe, valintavaihe ja huippuvaihe. (Emt. 13)
Lapsuusvaihe	Urheilijan polun ensimmäinen vaihe, jonka tavoitteena on saada lapsi innostumaan urheilusta ja jonka tarkoituksena on tukea lapsen kasvua urheilijaksi. (Emt. 13)
Valintavaihe	Valintavaiheessa urheilijalla tulee olla mahdollisuus opiskella ja urheilla täysipainoisesti samanaikaisesti. Vaiheen tavoitteena on varmistaa urheilijan uran jälkeinen elämän laatu ja mielekkäys. (Emt. 13)
Huippuvaihe	Vaiheen tarkoituksena on mahdollistaa urheilijalle parhaat mahdolliset olosuhteet huippu-urheilun harjoittamiseen. (Emt. 13)
Urheiluakatemiaohjelma	On vastuussa koko urheilijan polun aikana käytössä olevasta urheiluakatemiaverkoston johtamisesta. Se yhdistää lajin harjoittamisen koulunkäyntiin ja opiskeluun. (Emt. 19)
Huippuvaiheen ohjelma	On vastuussa huippu-urheilumenestyksestä. Tukee ja auttaa urheilijoita, valmentajia ja lajeja. (Emt. 19)
Osaamisohjelma	Vastaa tutkimus-, kehittämis- ja valmennusosaamisen kehittämisestä. (Emt. 19)
Urheilija keskiössä	On osa urheilijan polun perusideologiaa, jossa urheilijalle pyritään varmistamaan parhaat mahdolliset olosuhteet lajin harjoittamiseen. (Emt. 12)
EXCELLENCE - pyrkimys erinomaisuuteen	Tarkoittaa urheilijan polkua, jonka avulla pyritään varmistamaan laadukas huippu-urheilun harjoittaminen ja laadukkaat opiskelumahdollisuudet. Sen perusajatuksena on varmistaa se, että urheilun harjoittaminen ei ole riskikokeilu, vaan satsaus elämään. Koko toiminnan intohimona on menestys. (Emt. 12)

Taulukon 9 kaksi ensimmäistä ilmausta kertovat strategian mukaan samasta asiasta. Sekä "suomalaisen huippu-urheilun muutos" että "suomalaisen huippu-urheilun muutos 2020" viittaavat HuMu:n strategiaan (HuMu 2012: 7–9).

5.3.4 Strategialle tyypillinen terminologia

Strategialle tyypillinen terminologia oli esillä myös huippu-urheilun strategiassa. Strategialle tyypillinen terminologia tarkoittaa erikoissanastoa, jota esiintyy kaikissa strategioissa ja sisältää strategioden laatijoiden käyttämää termistöä (Vaara ym. 2010: 11). Terminologian käyttö jakaantui HuMu:n strategian etenemisjärjestyksen mukaan tasaisesti eri HuMu:n strategian osiin. Kaikille strategioille tyypilliset termit, kuten *visio*, *missio*, *tavoitteet*, *arvot* ja *mittarit*, tulivat esille eri tavoin HuMu:n strategiassa ja jotkut termit useaan kertaan eri strategiaperin kohdissa. Myös HuMu:n strategian argumenteissa oli esillä Vaaran ym. (emt. 11) mainitsemaa strategioille tyypillistä terminologiaa. Taulukossa 10 on lueteltu HuMu:n strategiassa olevat ilmaisut, jotka edustavat tyypillistä strategioissa esiintyvää terminologiaa.

Taulukko 10. Strategian erikoissanasto

Termi	Selitys	HuMu:n strategiassa
Visio	Visio on yhteisön päämäärä, joka määrittää toiminta-ajatuksen (Andreasen & Kotler 2008: 67).	Koko urheilijan uran kattavalla yhteistyöllä, osaamisella ja intohimolla parhaaksi Pohjoismaaksi 2020 (HuMu 2012: 9).
Missio	Missio antaa toiminnalle suuntaviivat ja perustan (emt. 67–68).	Kaikki toimenpiteet ja ratkaisut on johdettava suoraan Urheilijan polun tarpeista (emt. 9).
Tavoitteet	Tavoitteet ovat kiintopisteitä, joihin pyritään määrättyin resurssein (emt. 67–68).	Kansainvälinen menestys, arvostettu huippu-urheilu ja korkeatasoinen osaaminen (emt. 9).
Arvot	Liittyvät yhteisön missioon ja tehtävään (Juholin 2013: 95).	Innostus, intohimo, pyrkimys erinomaisuuteen ja yhdessä tekeminen (emt. 9).
Arvoperusta	Liittyvät yhteisön missioon ja tehtävään (emt. 95).	Eettisyys, kunnioitus, vastuullisuus ja rehellisyys (emt. 9).
Resurssit	Aineelliset ja aineettomat voimavarat (emt. 118).	Talousresurssit, osaamisresurssit ja olosuhderesurssit (emt. 26).
Mittarit	Ovat osa toiminnan arviointia (Andreasen & Kotler 2008: 87–88). Arvioivat tuloksia ja kehittämialueita (Juholin 2013: 136).	Menestys, urheilijoiden ja kilpailujen määrä, resurssien määrä ja laatu, huippu-urheilun yhteiskunnallinen asema ja yhteistyön sekä valmennuksen toimivuus, määrä ja laatu (emt. 18).
Sidosryhmät	Osapuolia, joihin organisaation toiminta vaikuttaa ja joiden toiminta vaikuttaa organisaatioon (ks. Juholin 2013: 52).	Urheilijat, valmentajat, lähipiiri, seurat ja lajiliitot, valmennuskeskukset, urheiluakatemit, muut huippu-urheilun toimijat, media, yhteistyökumppanit ja valtio sekä kunnat (emt. 16).
Toimenpiteet	Osa operatiivisia ja taktisia suunnitelmia. (ks. Juholin 95).	Ks. HuMu:n strategia sivut 32–37. (Kaikkien toimenpiteiden luettelu ei mahtunut taulukkoon.)
Vastuut	Ovat osa operatiivisia ja taktisia suunnitelmia, joiden avulla pyritään tavoitteisiin (ks. Juholin 95).	Ks. HuMu:n strategia sivut 32–37. (Nämä eivät mahtuneet taulukkoon.)
Rahoitus	On osa organisaation aineellisia resursseja (ks. Juholin 118).	Ks. HuMu:n strategia sivu 38. (Tämä ei mahtunut kokonaisuudessaan taulukkoon.)

Vasemmalla taulukossa on lueteltu kukin temi. Taulukon keskimmaisessä sarakkeessa on kunkin termin selitykset. Oikean puolimmaisessa sarakkeessa on puolestaan esillä määritelmät, mitä termit HuMu:n strategiassa tarkoittavat.

5.4 Yhteenveto analyysista

Tässä luvussa käyn läpi analyysin kulkua ja sen tuloksia. Luvussa Päättäntö tarkastelen yksityiskohtaisemmin saatuja tuloksia ja vastaan tutkimuksen alussa asettamiini tutkimuskysymyksiin.

Analysoidessani HuMu:n strategian argumentaatiota, käytin niin sanottua indikaattorikoetta (ks. s. 24), jonka avulla löysin strategian argumentit ja erottelin niiden väitteet, perustelut ja asiasisällöt. Argumenteista löytyy monipuolisia väitteiden perusteluja. Osa argumenteista rakentui muutamasta perättäisestä väitelauseesta, kun taas joissakin argumenteissa oli lueteltu useita erilaisia väitelauseita peräkkäin. Tämä vaikutti argumenttien tulkintaan. Argumenttien muodostamat tekstikokonaisuudet olivat monesti tulkittavissa eri tavoin ja tästä syystä analyysissa joutuinkin pohtimaan, toimivatko tietyn argumentin väitteet ja perustelut perusteluna jollekin toiselle saman tekstikokonaisuuden sisältämälle väitteelle. Taulukossa 11 ovat esillä strategiassa olevien argumenttien määrät sekä se, millaisista väitteiden ja perustelujen kokonaisuuksista ne tulkintojeni perusteella rakentuvat.

Taulukko 11. Argumenttien väitteiden ja perustelujen määrät

Argumentin rakentuminen	Määrä
Väite ja perustelu	9
Väite ja kaksi perustelua	6
Väite ja enemmän kuin kaksi perustelua	5
Kaksi väitettä ja yksi perustelu	2
Kaksi väitettä ja kaksi perustelua	2
Väitteitä ja perusteluja kolme tai enemmän	10
Argumentteja yhteensä	34

Kuten taulukosta 11 näkyy, HuMu:n strategiassa argumentit rakentuivat erityisesti kolmesta tai useammasta väitteestä ja perustelusta. Tällaiset argumentit muodostuivat perättäisistä väitelauseista, joiden pääväitteitä perusteltiin muilla väitteillä ja niiden perusteluilla. Erityisesti perättäisten väitelauseiden muodostamien argumenttien tarkastelussa oli mahdollista saada erilaisia tulkintoja katsontakannasta riippuen. Toinen selkeästi esille noussut kokonaisuus oli argumentit, joissa yhtä väitettä puolustettiin yhdellä perustelulla. Strategiassa oli esillä myös argumentteja, joissa yhtä väitettä tuettiin kahdella tai useammalla perustelulla ja toisaalta argumentteja, joissa kahta väitettä perusteltiin yhden tai kahden perustelun avulla. Westonin (2009: 10) mukaan argumentoinnissa on joskus tarpeen esittää monipuolisia perusteluja, jotta esitetystä väitteestä tulisi uskottava. Strategian argumenteissa, joissa on käytetty yhden tai useamman väitteen perusteluna kahta tai useampaa perustelua, on siis pyritty lisäämään väitteen tai väitteiden uskottavuutta.

Argumenttien tulkintaan vaikuttivat tieto strategian luonteesta tulevaisuuden toimintaa muokkaavana ja yhteisöllisyyttä lisäävänä virallisena dokumenttina sekä argumenttien taustaoletukset, jotka liittyivät keskeisesti huippu-urheiluun. Strategian luonne huippu-urheilun kehittäjänä näkyi selkeästi kaikissa argumenteissa.

Cornut ym. (2012) mukaan strategioiden yhtenä tärkeänä tehtävänä on luoda yhteisöllisyyttä sekä kehittää yhteistyötä. Ominaista strategioille on heidän mukaansa optimismi sekä yhteistyön ja tavoitteiden saavuttamisen korostaminen. (Emt. 44–47) Tämä oli nähtävissä myös HuMu:n strategiassa. Argumenttien asiasisältöjen perusteella tehdyssä luokittelussa nousivat HuMu:n strategiasta kaikkien argumenttien joukosta selkeimmin esille eli 79 prosentin osuudella yhteistyöhön, suomalaisuuteen ja yhteisöllisyyteen viittaavat ilmaisut. Kehitykseen ja uuden luomiseen liittyviä asiasisältöjä oli strategiassa esillä toiseksi eniten eli 74 prosenttia. Toimintaympäristön muutoksiin ja strategian arvoihin viittavat ilmaisut olivat strategiassa hieman vähemmän käytössä kuin kehitys ja yhteistyö, mutta nousivat kuitenkin aineiston analyysissa selkeästi esille. Toimintaympäristön muutoksiin viittavia ilmaisuja oli esillä 24 prosentissa argumenteista ja strategian arvoihin viittaavia ilmauksia oli 18 prosentissa

argumenteista. Argumentaatio on HuMu:n strategiassa kauttaaltaan melko samantyylistä. Strategian alkupuolen argumenteissa korostui huippu-urheilun merkityksen korostaminen ja oman toiminnan oikeuttaminen.

Huippu-urheilun strategiassa toistuivat Vaaran ym. (2010) tekemät huomiot strategioille tyypillisistä kielellisistä ja rakenteellisista ominaisuuksista. HuMu:n strategian argumenteissa deonttisuus oli näkyvässä hyvin selkeänä. Kakkuri-Knuuttila ja Halonen (2000: 63) toteavat, että argumentin ja kuvauksen toisistaan erottaminen ja tunnistaminen voi olla joskus haastavaa. Tapauksissa, joissa argumentteja on hankala tunnistaa, argumentti löytyy tarkastelemalla tekstin muodostamaa kokonaisuutta ja tunnistamalla tekstilajille tyypillimmät tavoitteet (emt. 61–63). HuMu:n strategiassa esiintyneet kielipillisesti kuvailevat lauseet olivat ensisilmäyksellä kuvailevia, mutta otettuani huomioon strategian luonteen organisaation tulevaisuutta ohjaavana kielilajina, saatoinkin tulkita kuvailevat lauseet käskymuodoiksi ja argumenteiksi. Tätä seikkaa Vaara ym. (emt. 20) kutsuvat deonttisuudeksi.

Kuten Herrick (2011: 7) toteaa, argumenttien yhtenä tehtävänä on oikeuttaa ja selventää yleisölle omaa toimintaa. Vaaran ym. (2010: 20) mainitseman itseauktorisoinnin avulla pyritään niin ikään korostamaan oman toiminnan tärkeyttä sekä oikeuttamaan sitä. Tästä voidaan päätellä, että omaa toimintaa oikeuttavat argumentit sisältävät HuMu:n strategiassa itseauktorisointia. Itseauktorisointi ja omaa toimintaa korostava argumentointi tarkoittavat monilta osin samaa asiaa.

Huippu-urheilun merkityksestä HuMu:n strategiassa argumentoitiin monipuolisesti ja sen merkitystä korostavissa väitteissä ja perusteluissa argumentoitiin sekä huippu-urheilun että strategian tärkeyden puolesta. Huippu-urheilun strategiassa itseauktorisointia esiintyi erityisesti ensimmäisessä luvussa, jossa kerrottiin huippu-urheilun merkityksestä ja siten myös strategian merkityksestä.

Strategiassa kerrottiin, että "huippu-urheilua tarvitaan", koska "huippu-urheilu on intohimoinen ja vastuullinen polku kaikille urheilijoille ja valmentajille, jotka haluavat pyrkiä parhaimpaansa ja olla kannustavana esikuvana muille". Strategiassa korostettiin

huippu-urheilun merkitystä yhteisen osaamisen kehittäjänä ja yhteistyön lisääjänä. Strategian alkupuolen argumenteissa huippu-urheilun merkitystä korostettiin myös viihteen tarjoajana, suomalaisen kulttuurin esilletuojana ja kansallistunteen kohottajana. Strategian argumentaation mukaan menestyvä huippu-urheilu on tärkeässä osassa kansallisen identiteetin ja brändin rakentajana sekä tarjoaa kansainväliselle vuorovaikutukselle sopivan viitekehyksen. Strategiassa mainittiin niin ikään huippu-urheilun työllistävä vaikutus, mikä voidaan tulkita huippu-urheilun yhteiskunnallisen merkityksen korostamiseksi.

HuMu:n strategian argumenteissa, joissa korostettiin huippu-urheilun ja urheilun merkitystä, oikeuttiin ja selvennettiin strategian yleisölle eli eri sidosryhmille HuMu:n omaa toimintaa. Huippu-urheilun merkityksen korostamisella pyrittiin lisäämään strategian arvoa. Strategian merkitystä korostettiin samoin monin tavoin. Huippu-urheilun merkityksen korostamisen lisäksi strategian merkitystä pyrittiin lisäämään painottamalla strategiaa huippu-urheilun kehittäjänä. Nämä keinot ovat itseauktorisointia. Myös strategian ydintehtävien luettelon voidaan tulkita sisältävän itseauktorisointia, koska strategian ydintehtävien mukaan strategian avulla saadaan kehitettyä huippu-urheilua. Argumenttien yhtenä tehtävänä on oikeuttaa omaa toimintaa, joten itseauktorisointi ja omaa toimintaa korostava argumentointi tarkoittavat monilta osin samaa asiaa.

Strategiassa esiintyi huomattava määrä diskursiivista innovaatiota. Kaikkiaan diskursiivisen innovaation ilmaisuja oli strategiassa 11 ja niitä käytettiin monipuolisesti. Ilmaisut, joissa diskursiivista innovaatiota esiintyi, viittasivat strategian tärkeimpiin ideoihin ja ydintekijöihin. Ilmaisujen avulla esitetyt asiat pyrittiin tuomaan helposti lähestyttäväksi ja selkeiksi. Diskursiivisen innovaation käyttö jakaantui tasaisesti koko strategiaan. Samat ilmaisut, kuten urheilijan polku ja huippu-urheilun muutos olivat esillä useassa eri yhteydessä strategian eri osissa.

Strategialle tyypillisen terminologian käyttö jakaantui samoin tasaisesti strategian eri osiin. Strategialle tyypillisiä termejä löytyi HuMu:n strategiasta kaikkiaan 11. Strategialle tyypilliset termit, kuten *visio*, *missio*, *tavoitteet*, *arvot* ja *mittarit* tulivat

esille eri tavoin ja jotkut termit useaan kertaan strategian eri kohdissa. Vaaran ym. (2010: 20) mukaan tällaisen terminologian käyttö todistaa omalta osaltaan siitä, että kyseessä todellakin on strategia ja että erikoisalan termien käyttö on tärkeä osa strategian retoriikkaa

Tutkimus osoitti, että huippu-urheilun strategiassa oli käytössä useita strategialle tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia. Tietynlainen strategioita yhdistävä retoriikka ja vakuuttava kielenkäyttö ovat tärkeässä roolissa strategioiden ja niiden taustalla olevien organisaatioiden uskottavuuden rakentamisessa, mikä näkyi myös huippu-urheilun strategiassa.

Rielin mukaan (2012: 125–127) strategian avulla organisaatiosta pyritään tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti esittämään myönteisiä mielikuvia tärkeimmille sidosryhmille, vaikuttamaan julkiseen mielipiteeseen tai poliittiseen ilmapiiriin ja muokkaamaan julkisuuskuva tietoisesti omia tarkoituksia edistäväksi. Huippu-urheilun strategiassa oli nähtävissä näitä keinoja ja tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että strategian avulla oikeutetaan omaa toimintaa, pyritään vaikuttamaan julkiseen mielipiteeseen ja muokkaamaan julkisuuskuvaa omia tarkoituksia edistäväksi.

Tutkimuksen avulla voidaan tarkastella strategioiden argumentaatiota myös laajempänä ilmiönä ja tehdä johtopäätöksiä siitä, miten organisaatiot käyttävät strategioita hyväkseen omien sidosryhmiensä mielikuvien muokkaajana. Ulkoisten sidosryhmien mielipiteet ovat organisaatiolle tärkeitä, mikä näkyi HuMu:n strategian kielellisissä ja rakenteellisissa ominaisuuksissa sekä argumentaatiossa. Sidosryhmien mielipiteet ovat tärkeitä siksi, että ne vaikuttavat muun muassa huippu-urheilun resurssien saantiin. Argumentaatiossa nousivat korostetusti esille huippu-urheilun merkitys sekä yhteisöllisyyteen, yhteistyöhön ja suomalaisuuteen vetoamisen keinot. Yleisöön vetoavan argumentaation ja strategialle tyypillisen retoriikan avulla HuMu pyrkii vaikuttamaan eri sidosryhmien mielikuviin nimenomaan huippu-urheilusta ja sen merkityksestä sekä HuMu:n toiminnan tärkeydestä.

6 PÄÄTÄNTÖ

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia merkityksiä Huippu-urheilun muutostyöryhmän laatiman huippu-urheilua ja sen tulevaisuutta ohjaavan strategiatekstin argumentaatio ilmentää. Tutkimuksen kohteena olivat huippu-urheilun muutostyöryhmän strategian argumentointi, argumenttien asiasisällöt sekä kielelliset ominaisuudet ja rakenteet. Tutkimus rakentui argumentaatioanalyysin, organisaatioviestinnän, strategisen viestinnän ja soveltavan kielentutkimuksen teorioista. Tutkimuksessa selvitin huippu-urheilun merkityksiä vaiheittain. Tarkastelin, millaisia perusteluita huippu-urheilun olemassaololle ja kehittämiseksi annetaan HuMu:n strategiassa ja selvitin, miten huippu-urheilun merkityksen puolesta argumentoidaan HuMu:n strategiassa.

Muodostaakseni tiivistetyn kokonaiskuvan HuMu:n loppuraportissa esiintyvistä argumentaation asiasisällöistä, erittelin aluksi aineistosta argumentit, jonka jälkeen kokosin ne yhteen ja jaoin argumentit niiden asiasisällön perusteella eri luokkiin. Tämän avulla sain myös selville, minkä verran minkinlaisia asiasisältöjä HuMu:n strategian argumentaatioissa oli ollut käytössä. Luokittelun jälkeen analysoin argumentit teemoittain tarkastelemalla jokaista luokkaa erikseen, jotta sain selville strategiassa käytettyjen argumenttien rakenteen, eli perustelut ja väitteet. Analyysissä tutkimusyksikkönä oli argumentatiivinen kokonaisuus, jonka olin tulkinut yhdeksi erilaisten väitteiden ja perustelujen muodostamaksi kokonaisuudeksi. Analyysin perusteella sain selville, minkä verran väitteitä ja niiden perusteluja argumenteissa oli käytössä ja millaisista väitteiden ja perustelujen muodostamista kokonaisuuksista argumentit rakentuivat.

Strategian argumentaation analyysin ja argumenttien etsimisen apuna käytin Kakkuri-Knuuttilan ja Halosen (2000: 61) mainitsemaa indikaattorikoetta, jossa indikaattori *koska* auttoi löytämään argumentin tekstistä. Tarkastelussa oleva tekstikokonaisuus oli argumentti, jos koska-sanalla lisämisellä saatiin aikaan mielekäs ilmaisu. (Emt. 61) Indikaattorikoetta avulla löysin argumentit ja erottelin argumenttien väitteet sekä perustelut.

Tutkimukseni perustui kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka muodostivat kokonaisuuden toisiinsa linkittyen. Vastausta tutkimuskysymyksiin ei löytynyt tietyn analyysin vaiheen seurauksena, vaan tehtyäni analyysin kokonaisuudessaan valmiiksi pystyin vastaamaan perusteellisesti tutkimuskysymyksiin ja löytämään vastauksen tutkimusongelmaan.

Hakiessani vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten huippu-urheilua ja sen tulevaisuutta kuvataan strategiatekstissä, kävi ilmi, että strategiassa huippu-urheilua kuvataan erityisesti yhteistyön ja yhteisöllisyyden lisääjänä sekä suomalaisten kansallisen identiteetin ja Suomen brändin rakentajana. Huippu-urheilu todettiin tärkeäksi osaksi yhteisen osaamisen kehittämistä. HuMu:n strategiassa todettiin huippu-urheilun toimintaympäristön olevan murroksessa. Tähän vaikuttavat strategian mukaan kansainvälisen kilpailun koveneminen, huippu-urheilun ammattimaistuminen ja suomalaisten liikuntatottumusten muutokset. Huippu-urheilun seuraaminen ja liikunnan harrastaminen eivät välttämättä ole enää kovinkaan tärkeässä osassa suomalaisten elämää. Strategiassa todettiin suomalaisen huippu-urheilun olevan kovien haasteiden edessä. Tästä syystä strategiassa painotetaan yhteistyön, yhteisöllisyyden ja osaamisen kehittämistä. Strategian huippu-urheilua koskevan vision mukaan Suomi on urheilumenestyksen, urheilun arvostuksen ja urheilujärjestelmän toimivuuden osalta paras Pohjoismaa vuonna 2020. Liikuntaa ja urheilua koskevan strategian vision mukaan Suomi on vuonna 2020 maailman liikkuvimman urheilukansa.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitin, millaisia argumentteja huippu-urheilun strategiatekstissä käytetään. Strategian asiasisällöissä nousivat erityisesti esille yhteistyöhön, suomalaisuuteen ja yhteisöllisyyteen sekä kehitykseen ja uuden luomiseen viittaavat ilmaisut. Toimintaympäristön muutoksiin ja strategian arvoihin viittavat ilmaisujen asiasisällöt olivat myös esillä strategiassa. Strategian argumenttien rakenteissa nousivat selkeimmin esille useiden perättäisten väitelauseiden muodostamat kokonaisuudet, joiden pääväitteitä perusteltiin muilla väitteillä ja niiden perusteluilla. Toinen selkeästi esille noussut kokonaisuus oli argumentit, joissa yhtä väitettä puolustettiin yhdellä tai useammalla perustelulla. Argumenttien tulkintaan vaikuttivat

tieto strategian luonteesta tulevaisuuden toimintaa muokkaavana ja yhteisöllisyyttä lisäävänä virallisena dokumenttina sekä argumenttien taustaoletukset, jotka liittyivät keskeisesti huippu-urheiluun. Strategian luonne huippu-urheilun kehittäjänä näkyi selkeästi kaikissa argumenteissa.

Kolmas tutkimuskysymys selvitti, millaisia strategialle tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia huippu-urheilun strategian argumentaatiosta, kielestä ja rakenteista löytyy. Tämän tutkimuskysymyksen kohdalla käytin apuna Vaaran ym. (2010) tekemää strategiatutkimusta, jossa on selvitetty strategioille tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia. Peilasin omaa tutkimustani Vaaran ym. (2010) tekemään tutkimukseen.

Huippu-urheilun strategiassa toistuivat Vaaran ym. (2010) tekemät huomiot strategioille tyypillisistä kielellisistä ja rakenteellisista ominaisuuksista. Vaaran ym. (2010) mukaan strategioiden kieltä leimaa deontisuus. Tarkastelemani strategian kaikissa argumenteissa deontisuus on näkyvässä hyvin selkeänä. Strategiassa esiintyvät kielipillisesti kuvailevat lauseet olivat ensisilmäyksellä kuvailevia, mutta otettuani huomioon strategian luonteen organisaation tulevaisuutta ohjaavana kielilajina, tulkitsin kuvailevat lauseet käskymuodoiksi.

Strategiassa argumentoitiin huippu-urheilun merkityksestä hyvin monipuolisesti ja sen merkitystä korostavissa väitteissä ja perusteluissa argumentoitiin sekä huippu-urheilun tärkeyden että strategian tärkeyden puolesta. Strategiassa oli esillä myös Vaaran ym. (2010) manitsemaa diskursiivista innovaatiota ja strategialle tyypillistä terminologiaa. Ilmaisut, joissa esiintyi diskursiivista innovaatiota, viittasivat strategian tärkeimpiin ideoihin ja ydintekijöihin. Ilmaisujen avulla esitetyt asiat pyrittiin tuomaan helposti lähestyttäväksi ja selkeiksi. Strategialle tyypillisiä termejä, kuten *visio*, *missio*, *tavoitteet*, *arvot* ja *mittarit* oli strategiassa käytössä huomattava määrä.

Tietynlainen strategioita yhdistävä retoriikka ja vakuuttava kielenkäyttö ovat tärkeässä roolissa strategioiden ja niiden taustalla olevien organisaatioiden uskottavuuden rakentamisessa. Tulosten perusteella voin todeta, että huippu-urheilun strategiassa oli

käytössä hyvin paljon strategialle tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia, mikä kertoo HuMu:n pyrkimyksestä oman uskottavuutensa rakentamiseen. Huippu-urheilun strategiassa oli nähtävissä tietoista ja tarkoituksenmukaista sidosryhmien mielikuviin vaikuttamista ja tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että strategian avulla oikeutetaan omaa toimintaa, pyritään vaikuttamaan julkiseen mielipiteeseen ja muokkaamaan julkisuuskuvaa omia tarkoituksiperiä edistäväksi.

Tutkimuksen eri vaiheiden tarkoituksena oli selvittää huippu-urheilun merkityksiä. Tarkastelin, millaisia perusteluita huippu-urheilun olemassaololle ja kehittämiselle annetaan HuMu:n strategiassa. Lisäksi selvitin, miten huippu-urheilun merkityksen puolesta argumentoidaan HuMu:n strategiassa. Strategian mukaan huippu-urheilulla on merkittäviä tehtäviä yhteiskunnassa. Siinä mainitaan, että huippu-urheilu kehittää yhteistä osaamista, lisää yhteistyötä, tarjoaa viihdettä, tuo esille suomalaista kulttuuria ja kohottaa kansallistunnetta. Strategian mukaan menestyvän huippu-urheilun avulla saadaan kehitettyä kansallista identiteettiä ja rakennettua Suomi-brändiä. Strategiassa todetaan myös, että huippu-urheilu edistää kansainvälistä vuorovaikusta.

Tutkimuksen avulla pääsin tarkastelemaan sekä strategian argumentaatiota että strategialle tyypillisiä kielellisiä ja rakenteellisia seikkoja. Lisäksi pystyin tekemään vertailua näiden kahden tutkimustavan perusteella saaduista tuloksista niin oman tutkielmani kuin aikaisemmin tehdyn strategiatutkimuksen perusteella. Tällä tavoin pystyin tarkastelemaan strategian kieltä ja rakenteita ylemmästä kontekstista ja tekemään yleistyksiä. Tutkimuksessa sain vastauksia yhtäältä argumentaation ja kielen tutkimuksen näkökulmasta ja toisaalta strategioiden ja strategiaviestinnän näkökulmasta.

Tekemäni tutkimus sijoittuu strategiatekstien tutkimuksen alalle. Vaikka strategiatekstejä on tutkittu tiiviisti ja niitä ymmärretään nykyään huomattavasti paremmin kuin ennen, on olemassa vain harvoja tutkimuksia, jotka keskittyvät tarkastelemaan strategioita puhtaasti tekstuaalisesta näkökulmasta (Cornut ym. 2012: 22). Tutkimukseni on omalta osaltaan täyttämässä tätä strategiatekstien tutkimuksen alalla todettua aukkoa. Vaikuttaa siltä, että strategian argumentaation ja strategioille

tyypillisten kielellisten ja rakenteellisten ominaisuuksien yhdistelevää tutkimusta ei ole vielä ennen tätä tehty.

Tutkimuksen avulla saadut tulokset vahvistivat Vaaran ym. (2010: 20) tekemiä huomioita strategioille tyypillisistä kielellisistä ja rakenteellisista ominaisuuksista. Argumentaation analyysin avulla saadut tulokset risteytyivät ja olivat osittain päällekkäisiä Vaaran ym. (2010: 20) huomioiden kanssa. Argumentaation analyysiin perustuvassa tutkimuksessa tuloksia nimitetään eri termeillä kuin Vaaran ym. (emt. 20) diskursiivisessa tutkimuksessa, vaikka näiden kahden eri tutkimusmenetelmän avulla tehdyt huomiot käsittäisivätkin osittain samoja asioita. Argumenttien yhtenä tehtävänä on oikeuttaa omaa toimintaa, joten itseauktorisointi ja omaa toimintaa korostava argumentointi tarkoittavat monilta osin samaa asiaa. Argumentit ovat usein kuvailevia lauseita, mutta strategian tarkoitus huomioon otettaessa ne ovat imperatiivilauseita eli käskyjä. Tätä seikkaa Vaara ym. (emt. 20) kutsuvat deonttisuudeksi.

Tutkimusta voisi jatkaa toisesta näkökulmasta. Strategian laatijan eli HuMu:n roolia tavoitteisiin pääsemiseksi ja strategian toteuttamisessa olisi mielenkiintoista tutkia. Tutkia voisi siis sitä, miten strategia on toteutunut käytännössä ja miten HuMu on onnistunut strategiassa mainituissa tavoitteissa. Olisi myös kiinnostavaa tutkia, miten strategia on näkynyt HuMu:n sidosryhmien toiminnassa ja onko strategia kaikkine tavoitteineen tuttu eri sidosryhmille. HuMu:n tavoitteita ovat huippu-urheilijoiden kansainvälinen menestys, huippu-urheilun arvostus ja korkeatasoisen osaamisen lisääminen (HuMu 2012: 9). Suomalaisten huippu-urheilijoiden menestystä tulevien vuosien aikana seuraamalla on mahdollista tehdä johtopäätöksiä siitä, miten HuMu on onnistunut ensimmäisessä tavoitteessaan. Huippu-urheilun arvostuksen mittaaminen ja korkeatasoisen osaamisen tutkiminen ovat puolestaan seikkoja, joiden selvittämisessä tutkijalta vaadittaisiin erilaista lähestymistapaa.

LÄHTEET

- Andreasen, Alan R. & Philip Kotler (2008). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 7. Painos. New Jersey: Pearson Education.
- Alvesson, Mats & Kaj Sköldböck (1994). *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 1. Painos. Lund: Studentlitteratur.
- Aristoteles (2000). *Retoriikka Runousoppi*. 2. Painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Björnsson, Gunnar, Ulrik Kihlbom & Anderd Ullholm (2009). *Argumentationsanalys. Färdigheter för kritiskt tänkande*. 1. Painos. Suomi: WS Bookwell.
- Coakley, Jay (2004). *Sports In Society: Issues and Controversies*. 8. Painos. Singapore: McGraw-Hill Education.
- Cornelissen, Joep (2011). *Corporate communication. A guide to theory and practice*. 3. Painos. Bodmin: MPG Books Group.
- Cornut, Francis, Hélène Giroux & Ann Langley (2012). The strategic plan as a genre. *Discourse & Communication* 6: 21, 21–54.
- Crane, Andrew, Dirk Matten & Laura J. Spence (2014). *Corporate Social Responsibility. Readings and cases in a global context*. 2. Painos. Croydon: CPI Group.
- Ejvegård, Rolf (2005). *Argumentationsanalys*. 1. Painos. Lund: Studentlitteratur.
- Haag, Herbert (1994). *Theoretical Foundation of Sport Science as a Scientific Discipline. Contribution to a Philosophy (Meta-Theory) of Sport Science*. 1. Painos. Saksaa: Karl Hofmann GmbH & Co.
- Hakala, Juha T. (2001) *Menetelmällisiä koetuksia*. Teoksessa: Aaltola, Juhani & Raine Valli (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 10–23.
- Harvey, Jean & Francois Houle (2001). *Sport, World Economy, Global Culture, and New Social Movements*. Teoksessa: Yiannakis, Andrew & Merrill J. Melnick (toim.). *Contemporary Issues in Sociology of Sport*. Champaign: Human Kinetics. 447–459.
- Herrick, James A. (2011). *Argumentation. Understanding and Shaping Arguments*. 4. Painos. Yhdysvallat: Srata Publishing, Inc.

- Houlihan, Berrie (2003). *Political involment in sport, physical education and recreation*. Teoksessa: Laker, Anthony (toim.). *The Sociology of Sport and Physical Education. An Introductory Reader*. 1. Painos. Padstow, Cornwall: TJ International Ltd. 190–210.
- HuMu:n loppuraportti (2012) [online]. [Lainattu 17.11.2014]. Saatavilla: http://eklu-fi-bin.directo.fi/@Bin/9cca0ad10d86c35c6deb2795b7e68b01/1394017124/application/pdf/308272/HuMu_loppuraportti.pdf
- Hutt, Michael D. & Thomas W. Speh (2004). *Business Marketing Management. A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. 8. Painos. Mason, Ohio: South-Western.
- Juholin, Elisa (2013). *Communicare!., Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. 1. painos. Kopijyvä.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (2000). *Johdanto: Argumentoinnin mestari tuntee taitonsa*. Teoksessa: Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.). *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Tampere: Tammer-Paino Oy. 15–22.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (2000). *Tekstin tulkinta. Kysymys - vastaus-menetelmä analyysin apuna*. Teoksessa: Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.). *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Tampere: Tammer-Paino Oy. 34–59.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (2000). *Väittely ja retoriikka. Retoriikka*. Teoksessa: Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.). *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Tampere: Tammer-Paino Oy. 233–270.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Ippo Halonen (2000). *Argumenttianalyysi. Argumentaatioanalyysi ja hyvän argumentin ehdot*. Teoksessa: Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.). *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Tampere: Tammer-Paino Oy. 60–113.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Petri Ylikoski (2000). *Tekstin tulkinta. Merkitys ja tulkinta*. Teoksessa: Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.). *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Tampere: Tammer-Paino Oy. 24–32.
- Kanniainen, Vesa (2003). *Urheilu ja raha*. 1. Painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Karlberg, Maria & Brigitte Mral (2001). *Heder och påverkan. Att analysera modern retorik*. 2. Painos. Falun: AiT Falun AB.

- Kraft, Rachel & Barry Brummett (2009). *Why Sport and Games Matter. Performative Rhetorics in Popular Culture*. Teoksessa: Brummett, Barry (toim.). *Sporting rhetoric. Performance, games and politics*. New York: Peter Lang Publishing, Inc. 9–25.
- Laker, Anthony (2003). *Culture, education and sport*. Teoksessa: Laker, Anthony (toim.). *The Sociology of Sport and Physical Education. An Introductory Reader*. 1. Painos. Padstow, Cornwall: TJ International Ltd. 1–14.
- Lamb, Robert Boyden (1984). *Competitive Strategic Management*. 1. Painos. New Jersey: Prentice-Hall.
- Leiwo, Matti, Minna-Riitta Luukka & Tarja Nikula (1992). *Pragmatiikan ja retoriikan perusteita*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston monistuskeskus.
- Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö (1994). *Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu: tieteellinen katsaus*. 1. Painos. Jyväskylä: Kopi-Jyvä Oy.
- Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö (2000). *Haasteena huomisen hyvinvointi - miten liikunta lisää mahdollisuuksia? Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu 2. tutkimuskatsaus*. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Mantere & Vaara (2008). On the Problem of Participation in Strategy. A Critical Discourse Perspective. *Organization science* 19: 2, 341–358.
- Nylund, Mats, Seppo Laakso & Sanna Ojajärvi (2006). *Urheilu, maine ja raha. Tutkimuksia vuoden 2005 yleisurheilun MM-kisoista*. 1. Painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Perelman, Chaim (2007). *Retoriikan valtakunta*. 2. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Raevuori, Antero (2005). *Urheilusanakirja*. 1. Painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Raudasoja, Kaisa & Marja-Leena Johansson (2009). *Esimies talouden johtajana julkishallinnossa*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Riel, Jees B.M. van (2012). *The alignment factor: Leveraging the power of total stakeholder support*. 1. Painos. Abingdon: MPG Books Group.
- Ronkainen, Suvi, Leila Pehkonen, Sari Lindblom-Ylänne & Eija Paavilainen (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Silverman, David (2006). *Interpreting qualitative data*. 3. Painos. Oxford: Alden Press.

- Sorsa, Virpi, Pekka Pälli, Eero Vaara & Katja Peltola (2010). *Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa. Kielestä kommunikaatiosta ja vallasta*. 1. Painos. Helsinki: Edita Prima Ltd
- Suddaby, Roy, & Royston Greenwood (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50: 35, 35–67.
- Suomalaisen liikunnan ja urheilun Visio2020 (2010) [online]. [Lainattu 17.11.2014]. Saatavilla: <http://www.sport.fi/kirjasto/teos/suomalaisen-liikunnan-ja-urheilun-visio2020>
- Theodoropoulou, Irene (2008). Football register formation. *The case of Greece's triumph in EURO 2004*. Teoksessa: Lavric, Eva, Gerhard Pisek, Andrew Skinner & Wolfgang Stadler (toim.). *The Linguistics of Football*. Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG. 333–342.
- Torkki, Juhana (2006). *Puhevalta – kuinka kuulijat vakuutetaan*. 1. Painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Toulmin, Stephen E. (2008). *The Uses of Argument*. 8. Painos. New York: Cambridge University Press.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. Painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Vaara, Eero, Virpi Sorsa & Pekka Pälli (2010). On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization* 17: 6, 685–702.
- Valli, Raine (2001) *Parivertailu*. Teoksessa: Aaltola, Juhani & Raine Valli (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 113–123.
- Valo (2015) [online]]. [Lainattu 5.2.2015]. Saatavilla: <http://www.sport.fi/valo/mita-teemme/visio-strategia-toimintasuunnitelmat-ja-vuosikertomukset>
- Vuokko, Pirjo (2009). *Nonprofit organisaatioiden markkinointi*. 1. Painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Vuorinen, Tero (2013). *Strategiakirja. 20 työkalua*. 1. Painos. Liettua: BALTO print.
- Weston, Anthony (2009). *A Rulebook for Arguments*. 4. Painos. Yhdysvallat: Victor Graphics, Inc.
- Yiannakis, Andrew & Merrill J. Melnick (2001). *Contemporary Issues in Sociology of Sport*. Champaign: Human Kinetics.