



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Eeli Pihlaja

Kilpaurheilutaustan yhteys esihenkilötehtäviin

Siirtyvät valmiudet ja taidot

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtaminen ja organisaatiot-
kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Eeli Pihlaja		
Tutkielman nimi:	Kilpaurheilutaustan yhteys esihenkilötehtäviin : Siirtyvät valmiudet ja taidot		
Tutkinto:	Kauppätieteiden kandidaatti		
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Kati Söderlund		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	34

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella kilpaurheilutaustan yhteyttä esihenkilötehtävissä menestymiseen sekä analysoida, missä määrin urheilussa opitut taidot ovat siirrettävissä työelämään. Tutkielma rakentuu kolmen tutkimuskysymyksen ympärille: 1) Millaisia taitoja ja ominaisuuksia esihenkilötyö ja johtajuus edellyttää? 2) Millaisia taitoja ja ominaisuuksia kilpaurheilu kehittää yksilölle? 3) Missä määrin kilpaurheilussa opitut taidot ovat verrattavissa työelämän vaatimukseen, ja millainen on urheilu-uran jälkeinen siirtymä työelämään? Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa hyödynnettiin aiempaa tutkimusta johtamisesta, työelämätaidoista sekä urheilupsykologiasta.

Esihenkilötyössä korostuu inhimillinen pääoma, erityisesti vuorovaikutustaidot, tunneäly, päätöksentekokyky sekä muutoskyvykyys. Kilpaurheilun todetaan kehittävän monipuolisesti näitä samoja valmiuksia sekä muita merkittäviä ominaisuuksia, kuten tavoitteellisuutta, stressinsietokykyä, sinnikkyyttä ja yhteistyötaitoja. Näiden taitojen ja ominaisuuksien katsotaan muodostavan tärkeän perustan johtajuudelle. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kilpaurheilutaustalla on pääosin positiivinen yhteys esihenkilötehtävissä menestymiseen. Urheilutausta voi tarjota yksilölle kilpailuetua työelämässä, mutta sen merkitys riippuu yksilön kyvystä tunnistaa ja hyödyntää osaamistaan sekä täydentää sitä koulutuksella ja muulla asiantuntijuudella.

Tutkielma osoittaa, että kilpaurheilussa opitut taidot ovat monin osin siirrettävissä työelämään, mutta niiden hyödyntäminen ei ole automaattista. Teoreettiselta pohjalta ominaisuudet ja taidot vastaavat hyvin paljon toisiaan. Jatkossa aihetta olisi kuitenkin hyödyllistä tutkia laajemmin empiirisen tutkimuksen kautta, sillä teoria ja käytäntö eivät kulje aina käsi kädessä, kuten tutkimuksessa havaitaan.

AVAINSANAT: esihenkilö, kilpaurheilu, johtajuus, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkielman keskeiset käsitteet	6
1.3	Tutkielman rakenne	7
2	Esihenkilötyö ja johtajuus	8
2.1	Johtajuuden määritelmä	8
2.2	Johtamistyyliä ja -teoria	10
2.2.1	Transformatiivinen johtaminen	11
2.2.2	Adaptiivinen johtaminen	12
2.2.3	Autenttinen johtaminen	12
2.2.4	Yhteenvedo teorioista ja niiden tarkoituksenmukaisuudesta	13
2.3	Esihenkilötyössä vaadittavat keskeiset kompetenssit	15
2.4	Esihenkilön rooli ja vastuu organisaatiossa	17
3	Kilpaurheilun kehittämät työelämävalmiudet	21
3.1	Kilpaurheilun määritelmä ja toimintaympäristö	21
3.2	Kilpaurheilun kehittämät psykologiset ja henkiset valmiudet	22
3.3	Sosiaaliset ja vuorovaikutukselliset taidot urheilussa	23
3.4	Kilpaurheilija työelämässä	24
4	Johtopäätökset	28
4.1	Jatkotutkimusehdotus	30
	Lähteet	31

Kuviot

Kuvio 1. Vaadittavat taidot eri johtotasoilla. Luotu tekoälyä hyödyntäen Northousen (2022) kuvion pohjalta, joka perustuu Katzin ajatuksiin. (OpenAI, 2026). 16

Taulukot

Taulukko 1. Kotterin kahdeksan vaiheen muutosjohtamismalli (1996). 19

1 Johdanto

Liikunnan vaikutuksista fyysiseen terveyteen ja henkiseen hyvinvointiin keskustellaan jatkuvasti. Digitalisaation ja sosiaalisen median aikakaudella etenkin lasten liikkumattomuus on noussut esille. Husun ja muiden (2024) tutkimuksen mukaan, pelkästään ajanjaksolla 2016-2022 suomalaisten lasten ja nuorten fyysinen aktiivisuus on vähentynyt merkittävästi. Ainoastaan muutamassa vuodessa tapahtuneet muutokset ovat huomion arvoisia. Vertailtaessa nykyhetkeä kauemmas menneisyyteen, tulokset olisivat todella karua katseltavaa. Samaan aikaan Suomen PISA-tutkimuksen (Programme for International Students Assessment) tulokset ovat heikentyneet vuosi vuodelta. Se mittaa koulutuksen tasoa ja sitä, miten 15-vuotiaat nuoret hallitsevat tulevaisuuden kannalta keskeisiä taitoja (OKM, 2022). Tanin ja muiden (2025) tutkimuksessa löydettiin selkeää näyttöä lasten ja nuorten parempaan kognitiiviseen toimintakykyyn heidän harrastaessa ohjattua liikuntaa.

Liikunnan hyödyt ja vaikutukset ihmisten terveyteen ovat nykyään hyvin tiedostettuja. Aihetta on tutkittu paljon ja tutkitaan myös jatkuvasti lisää. Liikunnan vaikutukset otetaan Suomessa niin vakavasti, että siitä on säädetty oma lakinsa (Liikuntalaki 390/2015). Lain tavoitteena on edistää mm. eri väestöryhmien mahdollisuuksia liikkua, hyvinvointia ja terveyttä, fyysisen toimintakyvyn ylläpitämistä ja parantamista, sekä lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä. Liikuntalakiin pohjautuen Opetus- ja kulttuuriministeriö tekee linjauksia ja suosituksia aiheesta. Liikkumissuosituksessa (2021) todetaan, että riittävä fyysinen aktiivisuus on edellytys lasten ja nuorten kasville, kehitykselle ja hyvinvoinnille. Liikunta, fyysinen kunto ja motoriset taidot ovat yhteydessä oppimiseen. Liikuntasuosituksessa esitetyistä tutkimustuloksista selviää myös se, että liikunnalla on vaikutusta aivojen terveyteen, kognitiiviseen toimintakykyyn ja akateemiseen suoriutumiseen. Lapset, jotka harrastavat liikuntaa kouluttautuvat pidemmälle ja väitetyesti työllistyvät todennäköisemmin korkeampaan asemaan (Hall, 2025).

Liikunnalla on todistetusti positiivinen yhteys oppimistuloksien, fyysisen toimintakyvyn, henkisen jaksamisen, sosiaalisten kyvykkyyksien ja muiden myönteisten elämäntaitojen

kanssa. Tämän tutkielman tavoitteena on viedä ajatusmallia hieman pidemmälle. Tavoitteena on tutkia kilpaurheilun yhteyksiä esihenkilötyöhön. Kuinka äärimmilleen viedyt fyysiset ja henkiset ominaisuudet ovat yhteydessä työelämän moninaisten vaatimusten ja akateemisen kyvykkyyden kanssa. Onko liikunnalla ja kilpaurheilulla enää positiivista yhteyttä menestyksen kanssa, kun mennään tietyn pisteen yli? Onko kilpaurheilua harrastaneella paremmat edellytykset menestyä esihenkilötehtävissä, ja luoko se sellaisia henkisiä resursseja, että henkilö jopa tiedostamattaan pyrkii työorganisaation sisällä ylöspäin?

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on selvittää kilpaurheilussa opittujen taitojen ja ominaisuuksien yhteyttä esihenkilötehtävissä menestymiseen ja yleisemmin myös näiden taitojen yhteyttä työelämään. Kilpaurheilu ei ainoastaan kehitä yksilön fyysisiä ominaisuuksia, vaan se luo läpi elämän jatkuvaa inhimillistä pääomaa. Esihenkilötyö, johtaminen, ja merkittävässä sekä vastuullisessa asemassa työskentely vaatii nimenomaan laajempaa inhimillistä pääomaa substanssiosaamisen rinnalle.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia taitoja ja ominaisuuksia esihenkilötyö ja johtajuus edellyttää?
2. Millaisia taitoja ja ominaisuuksia kilpaurheilu kehittää yksilölle?
3. Missä määrin kilpaurheilussa opitut taidot ovat verrattavissa työelämän vaatimuksiin, ja millainen on urheilu-uran jälkeinen siirtymä työelämään?

1.2 Tutkielman keskeiset käsitteet

Esihenkilötyö: Esihenkilötyö on Viitalan (2021, k. 2.9) mukaan organisaation päivittäisessä arjessa tapahtuvaa lähijohtamista, mikä koostuu esihenkilön ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta. Alaisroolissa oleva työntekijä vastaa esihenkilölleen työn sujumisesta, tavoitteiden saavuttamisesta ja muista työhön liittyvistä asioista. Esihenkilötyö vaikuttaa merkittävästi työntekijän positiiviseen työpaikkakuvaan mm. kunnioituksen,

kannustuksen, työn koordinoinnin ja tukemisen osalta (García-Cabrera ja muut, 2023 s. 3-4). Esihenkilötyö vaatii tietoa, taitoja ja kykyjä saavuttaa haluttuja lopputuloksia. Inhimillisellä pääomalla on merkittävä vaikutus esihenkilöroolissa suoriutumiseen sekä uralla etenemiseen (Kragt ja muut, 2023 s. 2-3).

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu neljästä pääluvusta. Ensimmäinen luku on *Johdanto*, joka esittelee aiheen, tutkielman tavoitteen ja tutkimuskysymykset, sekä keskeiset käsitteet. Toinen pääluku on *Esihenkilötyö ja johtajuus*, jossa perehdytään aiheen teoriaan ja tutkitaan esihenkilötyön edellyttämiä taitoja ja valmiuksia. Kolmas pääluku on *Kilpaurheilun kehittämät työelämävalmiudet*, jossa perehdytään kilpaurheiluun ja sen toimintaympäristöön, siinä opittaviin taitoihin ja kehittyviin valmiuksiin. Neljäs pääluku on *Johtopäätökset*, jossa vedetään tulokset yhteen, vastataan tutkimuskysymyksiin ja luodaan kokonaisvaltainen katsaus aiheeseen ja sen johtopäätöksiin.

2 Esihenkilötyö ja johtajuus

Tässä luvussa tarkastellaan esihenkilötyötä organisaation näkökulmasta. Ensin määritellään, mitä on johtajuus. Sen jälkeen perehdytään erilaisiin johtamistyyliin ja -teoriaan, jotka tarjoavat näkökulmia siihen, miten esihenkilöt voivat johtaa ja tukea työyhteisöä tehokkaasti. Johtajuuden käsitettä ja johtamisteorioita on tärkeää tarkastella, jotta kykenemme saamaan käsityksen siitä, miten erilaiset taustat ja lähtökohdat mahdollisesti vaikuttavat henkilön johtamisvalmiuksiin. Kun olemme määritelleet johtajuuden ja perehtyneet eri johtamisteorioihin ja -tyyleihin, tutkimme esihenkilötyössä vaadittavia kompetensseja eli taitoja. Lopuksi tarkastellaan esihenkilön roolia ja vastuita organisaatiossa, sitä mitä esihenkilö konkreettisesti tekee.

2.1 Johtajuuden määritelmä

Johtajia on monenlaisia, kuten on myös johtamisen määritelmiä. Rosari (2019, s.17-18) näkee johtajuuden käsitteen hyvin monitulkintaisena ja toteaa, että yhtä oikeaa määritelmää ei ole olemassa. Määritelmät koostuvat kuitenkin usein hyvin samankaltaisista ominaisuuksista ja piirteistä. Johtajuudesta kyetään saamaan hyvä käsitys tutkimalla kolmen tunnetun johtamistutkijan määritelmää, jotka ovat muodostaneet Bass, Kotter ja Rost.

Bassin määritelmän mukaan (Rosari, 2019, s.18-19) johtajuus on sitä, mitä johtaja haluaa saada aikaiseksi. Johtajuus on useamman ihmisen välistä vuorovaikutusta, missä johtajan toimet vaikuttavat toisiin ihmisiin eli alaisiin enemmän kuin alaisten toimet vaikuttavat johtajaan. Bassin mukaan, saadakseen tavallista parempia tuloksia aikaan, johtajan täytyy olla transformatiivinen. Tällainen johtaja motivoi alaisiaan suoriutumaan paremmin kuin he olisivat alun perin itse uskoneet. Bassin mukaan transformatiivinen johtaja muuttaa ja motivoi seuraajiaan lisäämällä heidän tietoisuuttaan tulosten aikaansaamisen merkityksestä, kannustamalla heitä asettamaan organisaation tai tiimin etu muun edelle. Bassin määritelmän mukaan transformatiivinen johtajuus rakentuu neljästä

ulottuvuudesta ("Four I's"). Ensimmäinen on ihanteellinen vaikuttavuus (idealised influence), jossa johtaja herättää seuraajissa ihailua, kunnioitusta ja luottamusta toimimalla eettisesti, asettamalla seuraajien tarpeet omien edelle ja jakamalla riskejä. Toinen on inspiroiva motivointi (inspirational motivation), joka näkyy työn merkityksen ja haasteiden korostamisena sekä selkeiden tavoitteiden ja tiimihengen luomisena. Kolmas on älyllinen stimulointi (intellectual stimulation), jossa johtaja kannustaa seuraajia tuottamaan uusia ideoita ja luovia ratkaisuja. Neljäs on yksilöllinen huomio (individual consideration), jossa johtaja kuuntelee seuraajiaan tarkasti ja tukee heidän kehittymistään ja suoritustaan.

Kotterin määritelmän mukaan (Rosari, 2019, s.19) johtajuus on prosessi ohjata ihmisryhmää johonkin suuntaan ei-pakottavin keinoin. Johtajuus toteutuu kolmessa alaprosessissa: suunnan määrittäminen, ihmisten yhdenmukaistaminen sekä motivointi ja inspiroiminen. Kotter korostaa määritelmässään myös termien "management" ja "leadership" eroja. Varsinkin tehtäessä tutkielmaa suomeksi, lähdemateriaalissa esiintyvät termit voivat hämätä, sillä suomeksi ne tarkoittavat käytännössä samaa sanaa; johtaminen tai johtajuus. Englanniksi ne myös toki tarkoittavat lähes samaa asiaa, mutta ne pystytään kohdistamaan selkeämmin sekä niillä on selkeitä eroavaisuuksia. Johtajuus (leadership) tuottaa hyödyllistä muutosta, kun taas johtaminen (management) ylläpitää organisaation järjestystä ja tehokkuutta. Tehokkaassa organisaatiossa johtaminen ja johtajuus toimivat yhdessä: johtajuus ohjaa muutosta, ja johtaminen varmistaa sen järjestelmällisen toteutumisen. Pelkkä johtajuus ei kuitenkaan ylläpidä toimintaa aikataulussa ja budjetissa, eikä pelkkä johtaminen luo merkittävää muutosta.

Rostin määritelmän (Rosari, 2019, s.20-21) mukaan johtajuus on esihenkilö-alais suhde. Johtajuuden olemassaolo edellyttää neljää keskeistä elementtiä: suhde perustuu vaikutusvaltaan, johtajat ja alaiset ovat siinä osallisena, he pyrkivät todelliseen muutokseen ja kehittävät yhteisiä tavoitteita. Jos nämä neljä elementtiä ovat läsnä, voidaan kyseessä olevan ilmiön katsoa olevan johtajuutta.

Esihenkilö-alais suhde perustuu Rostin mukaan (Rosari, 2019, s.21) vaikutusvaltaan, mikä käsittää sen, että vuorovaikutus on molemminpuolista eikä se perustu nimelliseen auktoriteettiin, valtaan tai diktatoriseen toimintaan, vaan ansaittuun asemaan. Rost (Rosari, 2019, s.21) tuo esille sen, että ”jälkitekollisessa ajassa” seuraajat ovat aktiivisia eivätkä passiivisia; sekä johtajat että seuraajat osallistuvat yhdessä johtajuuden toteuttamiseen. Heillä on eri roolit suhteessa, mutta molemmat ovat yhtä olennaisia.

Rost (Rosari, 2019) käsittelee myös johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) eroja. Johtajuus perustuu vaikutussuhteeseen, jossa pakottamista ei käytetä, ja vaikutus on monisuuntaista, kun taas johtaminen perustuu auktoriteettiin, jossa pakottaminen on mahdollista ja päätökset kulkevat ylhäältä alaspäin. Johtajuudessa ovat mukana johtajat ja seuraajat, jotka pyrkivät merkittäviin muutoksiin ja luovat yhteisiä päämääriä, kun taas johtamisessa mukana ovat johtajat ja alaiset, jotka tuottavat ja koordinoivat tavaroita tai palveluita. Näin ollen johtajuus ja johtaminen eroavat sekä toimintatapojensa että tavoitteidensa perusteella, vaikka ne voivatkin toimia rinnakkain organisaatiossa.

Huomion arvoista lukijalle on se, miten Rostin määrittelyssä käytetään ”leadership” termin yhteydessä sanaa ”follower”, mikä kääntyy suomeksi seuraaja. Kun taas ”management” termin yhteydessä käytetään sanaa ”subordinate”, mikä vastaa suomeksi sanaa alainen. Huomioitava yksityiskohta on myös se, että Kotterin määritelmässä erotellaan käsitteitä toisistaan ainoastaan tavoitteiden osalta, kun taas Rostin osalta tuodaan esille toimintatapojen ja henkilösuhteiden eroavaisuuksia.

2.2 Johtamistyylit ja -teoria

Tässä alaluvussa käsitellään nykyaikaisia johtamistyyliä, jotka ovat relevantteja tämän tutkielman kannalta. Malleja ovat transformatiivinen, autenttinen ja adaptiivinen johtaminen. Ne kuvaavat erilaisia tapoja, joilla johtaja voi tukea organisaation muutosta, työntekijöiden hyvinvointia ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Näitä malleja yhdistää ajatus siitä, että tehokas johtaminen ei perustu pelkästään hierarkkiseen valtaan, vaan vuorovaikutukseen, luottamukseen ja yhteiseen kehittämiseen.

2.2.1 Transformatiivinen johtaminen

Bassin kehittämää transformatiivisen johtamisen teoriaa tarkastelimme jo hieman aiemmassa kappaleessa. Teoria koostuu neljästä ulottuvuudesta (Four I's), joita ovat inspiroiva motivaatio, älyllinen stimulointi, idealisoitu vaikutus ja yksilöllinen huomiointi (Rorsari, 2019). Seuraavaksi tarkastelemme tarkemmin, mihin transformatiivinen johtaminen vaikuttaa ja miten se näkyy käytännössä.

Paoluccin ja muiden (2018) tutkimus tarkasteli transformatiivisen johtajuuden, affektiivisen tiimisitoutumisen ja tiimin tehokkuuden välistä suhdetta. Tulokset osoittivat, että transformatiivinen johtajuus vaikuttaa myönteisesti tiimin elinkelpoisuuteen sekä ryhmäkokemuksen laatuun. Tämä tarkoittaa sitä, että transformatiiviset johtajat voivat parantaa tiimin tehokkuutta kannustamalla jäseniä selviytymään ympäristön haasteista ja ylläpitämään yhteistyötä pitkällä aikavälillä. Tutkimus vahvisti myös oletuksen, että transformatiivinen johtajuus lisää affektiivista tiimisitoutumista. Kun johtaja toimii inspiroivasti ja huomioivasti, tiimin jäsenet kiinnittyvät emotionaalisesti tiimiinsä ja haluavat panostaa sen kehittämiseen. Tämä selittyy sosiaalisen vaihdon teorialla, jonka mukaan työntekijät vastaavat johtajan myönteiseen kohteluun sitoutumalla vahvemmin tiimiin.

Paoluccin ja muiden (2018, s.139-141) tutkimuksen keskeinen tulos oli, että affektiivinen tiimisitoutuminen toimii osittaisena välittäjänä transformatiivisen johtajuuden ja ryhmäkokemuksen laadun välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että transformatiivinen johtajuus parantaa tiimin sosiaalista ilmapiiriä sekä suoraan että epäsuorasti vahvistamalla tiimin jäsenten emotionaalista sitoutumista.

Tutkimuksen käytännön johtopäätöksenä todetaan, että organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota transformatiivisen johtajuuden kehittämiseen. Johtajien valinnassa ja koulutuksessa tulisi painottaa transformatiivisen johtajuuden keskeisiä käyttäytymismalleja, kuten vision viestimistä, työntekijöiden kehittämistä, tuen tarjoamista, voimaannuttamista, innovatiivisuuden edistämistä sekä esimerkillä johtamista.

2.2.2 Adaptiivinen johtaminen

Adaptiivinen johtaminen on johtamismalli, jossa johtaja auttaa muutokseen sopeutumisessa, haasteiden kohtaamisessa ja uusien toimintatapojen oppimisessa. Malli mielletään usein johtajakeskeiseksi, mutta todellisuudessa se on enemmän seuraajakeskeistä. Se keskittyy siihen, miten johtajat auttavat muita tekemään tarvittavaa työtä sopeutuakseen kohtamiinsa haasteisiin. Adaptiivinen johtaminen tarkastelee erityisesti sitä, miten ihmiset muuttuvat ja mukautuvat uusiin olosuhteisiin. Siinä korostuu prosessi, jonka avulla johtajat kannustavat ongelmien käsittelyssä (Northouse, 2022, 11.).

Heifetzin (1994) mukaan adaptiivinen johtajuus ei keskity johtajan asemaan tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, vaan johtajan käyttäytymiseen ja toimiin, jotka mobilisoivat, motivoivat, organisoivat ja ohjaavat muiden huomiota. Adaptiivisen johtajuuden tavoitteena on tukea ihmisiä muuttamaan arvojaan ja oppimaan uusia tapoja toimia, jotta he voivat selviytyä tehokkaasti haasteista ja kehittyä prosessin aikana. Yksinkertaistettuna adaptiivinen johtajuus on johtajan toimintaa, joka kannustaa muita ratkaisemaan keskeisiä muutoksia.

Hasanah ja Rozi (2025) tutkivat adaptiivisen johtajuuden merkitystä liiketoiminnan jatkuvassa muutoksessa, keskeisiä piirteitä, joita adaptiivisilta johtajilta edellytetään, käytännön toteutusstrategioita sekä johtamiseen liittyviä haasteita. Tutkimuksen mukaan tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat selkeä visio, joustavuus, tehokas kommunikaatio, nopea päätöksentekokyky, innovointikyky ja empatia. Adaptiivinen johtajuus nousee keskeiseksi tekijäksi organisaation kestävyuden ja kilpailukyvyn varmistamisessa.

2.2.3 Autenttinen johtaminen

Autenttinen johtaminen tarkoittaa sitä, että johtaja on aito, oma itsensä ja edistää omia arvojaan (Anseel, Gardner ja Leroy, 2012, s.1). Autenttisella johtajalla on selkeä ymmärrys omasta tarkoituksestaan ja päämäärästään. Autenttiset johtajat ovat inspiroituneita

ja sisäisesti motivoituneita tavoitteistaan ja aidosti välittävät työstään (George & Sims, 2007).

Leroy ja muut (2015) tutkivat sitä, miten autenttinen johtajuus vaikuttaa alaisiin, onko sillä positiivista yhteyttä ja miten se edistää esimerkiksi työmotivaatiota ja esihenkilö-alais-suhdetta. He esittävät, että autenttinen johtajuus parantaa myös merkittävästi työssä suoriutumista ja alaisen kokemusta heidän merkityksellisyydestään sekä mahdollisuuksista vaikuttaa asioihin. Tutkimus osoitti, että autenttisella johtajuudella on merkittävää yhteyttä autenttiseen seuraajasuhteeseen sekä parempaan työssä suoriutumiseen. Esihenkilöt, jotka toimivat aidosti omana itsenään pystyvät paremmin tyydyttämään alaistensa perustarpeet ja näin ollen parantamaan alaistensa kokemusta työnsä merkityksellisyydestä.

2.2.4 Yhteenveto teorioista ja niiden tarkoituksenmukaisuudesta

Tässä alakappaleessa esiteltiin kolme johtamistyyliä. Johtamistyyliä on toki useampia, mutta ne jätettiin tarkoituksella pois. Tätä tutkielmaa varten pyrittiin valitsemaan kaikista relevanteimmat tyylit tutkielman aiheen kannalta; johtamistyyli, mitkä tukevat kilpaurheilumaailman ja työelämän linkittymistä toisiinsa positiivisella tavalla.

Esitellyt johtamistyyliä tukevat positiivista ja motivoivaa ilmapiiriä. Kilpaurheilu puolestaan vaatii Liun ja muiden (2025) mukaan hyvin paljon itsensä johtamista ja vuorovaikutusta yhteistyössä valmentajan, joukkueen tai muiden taustahenkilöiden kanssa. Urheilijan ja valmentajan välistä yhteistyötä pidetään motivaation perustana. Kilpaurheilussa menestyminen vaatii erittäin paljon sisäistä motivaatiota, muutoksiin sopeutumista, vaihtoehtoisten toimintatapojen löytämistä ja tavoitteita sekä kehittymistä edesauttavaa ilmapiiriä. Kilpaurheilussa voidaan todeta pätevän samat lainalaisuudet kuin työelämässä ja esimerkiksi yritysmaailmassa; ulkoinen motivaatio ei johda todelliseen menestykseen. Liu ja muut (2025) toteavat, että urheilijan täysi potentiaali saavutetaan vasta, kun urheilijan ja valmentajan välinen yhteistyö, tavoitteet ja motivaatiot kohtaavat.

Hyvällä oletuksella voidaan todeta, että yksikään huippu-urheilija ei ole päässyt lajinsa huipulle rahan ollessa päällimmäinen tavoite. Kuten myös yritysmaailmassa, harvoin esimerkiksi loistavia tuotteita syntyy pelkästään ansaintatarkoituksella. Yleensä menestys lähtee omasta kiinnostuksesta ja intohimosta tavoitteita kohtaan. Ulkoinen motivaatio esimerkiksi raha on täysin toissijainen asia, joskin positiivinen lieveilmiö.

Tässä tutkielmassa lähdetään oletuksella, että urheilijalla on positiiviset edellytykset työelämään siirtymiseen jo urheilu-uran alusta alkaen. Kim ja Choi (2024, s.2-3) tutkivat sitä, miten liian kontrolloiva valmentaja vaikuttaa negatiivisesti urheilijan kehitykseen ja menestykseen. Valmennustyyli, jossa esimerkiksi valmentaja ohjaa urheilijan urakehitystä osittain jopa pakottavin keinoin saattaa aiheuttaa pahimmillaan jopa loppuun palamisen ja uran lopettamisen. Esimerkkejä on lukuisia useista eri lajeista. Usein menestystä on saavutettu, mutta hinta mikä siitä maksetaan myöhemmin, on äärimmäinen. Henkinen ja jopa fyysinen hyvinvointi on vaakalaudalla. Siinä tapauksessa voidaan todeta, että yhteyttä työelämään ei löydy, ainakaan positiivisessa mielessä.

Kun urheilu-ura rakentuu hyvillä lähtökohdille noudattaen esimerkiksi esiteltyjen johtamistyylien piirteitä, on myöhempi myönteinen kehitys mahdollista työelämässä. Liun ja muiden (2025) mukaan sekä oma, että valmentajan tai muun taustajoukon suhtautuminen tavoitteisiin ja keinoihin niiden toteuttamiseen on siis ratkaisevassa roolissa tulevaisuutta ajatellen. Kuten urheilussa, ei myöskään työelämässä positiivinen yhtälö toteudu vain toisen osapuolen vaikutuksesta, vaan yhteistyössä eri osapuolten välillä. Urheilussa, vaikka valmentaja olisi kaikin puolin täydellinen, ei menestys ole mahdollista, ellei itse urheilija ole samalla aaltopituudella. Työelämässä on tismalleen sama ongelma; edes paras johtaja ei tee huonosta työntekijästä tuottavaa. Jokainen esitelty johtamistyyli rakentuu vuorovaikutuksen ympärille korostaen hieman eri asioita. Johtaminen ja esihenkilötyö vaatii aina vähintään kaksi osapuolta.

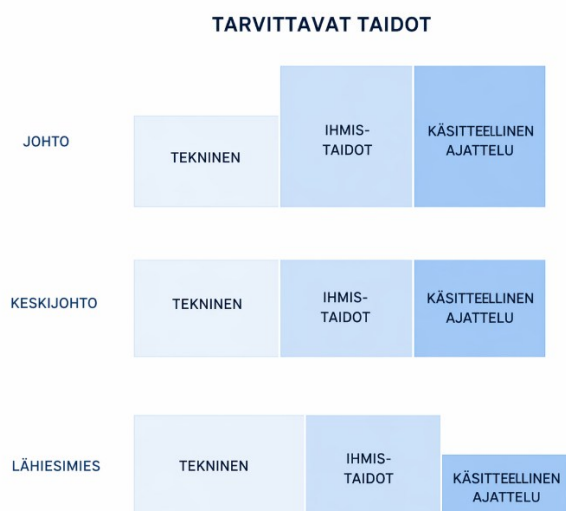
2.3 Esihenkilötyössä vaadittavat keskeiset kompetenssit

Esihenkilötyö vaatii nykyajan nopeasti muuttuvassa työympäristössä useita eri taitoja ja valmiuksia. Esihenkilöltä edellytetään yksilöiden johtamista sekä organisaation tavoitteiden saavuttamista. Erityisesti vuorovaikutuksellisia taitoja voidaan pitää tärkeässä roolissa.

Aikaisemmin tärkeinä pidetyt esihenkilötaidot, kuten lujuus ja vahva ote, määrätietoisuus ja visio ovat nykypäivän työelämässä epätehokkaita, ja näitä aiemmin tärkeinä pidettyjä taitoja tulee yhä enemmän korvaamaan tunneälylliset taidot, kuten itsetietoisuus, empatia ja motivaatio (Goleman, 1998, s.1). Golemanin havainnoista tulee pian kuluneeksi 30 vuotta, ajanjaksosta, jolloin internet oli vielä kehitysvaiheessa. Siitä ajasta siirryttäessä tähän vuoteen, kun kaikki mahdolliset työtehtävät on automatisoitu ja tekoäly on ottamassa valtaa, korostuvat ne entisestään. Se mitä kone ei voi korvata, ainakaan vielä, on juuri tunneäly. Se mikä tekee ihmisestä ihmisen. Goleman (1998, s.4) pitää silti esimerkiksi älykkyyttä ja teknisiä taitoja arvossaan, mutta kutsuu niitä ”perusvaatimuksiksi”. Päästäkseen esihenkilöasemaan täytyy henkilöllä olla osaamista kyseiseltä alalta, mutta pärjätäkseen asemassaan, vaikuttavat pääasiassa tunneälylliset taidot.

Katzin (1955, s.1-4) kehittämä tunnettu johtamismalli ”Three-Skill Approach” pitää sisällään kolme keskeistä osa-aluetta; tekniset taidot, ihmistaidot ja käsitteelliset taidot. Katz pitää niitä nimenomaan taitoina, joissa yksilön on mahdollista kehittyä, eikä rinnasta niitä lainkaan luonteenpiirteisiin. Tekniset taidot (Technical Skills) ovat hyvin suoraviivainen käsite, se on kaikki ne tekniset taidot ja tietämys, mitä mikäkin ala tai työtehtävä vaatii. Ihmistaidot (Human Skills) puolestaan Katz määrittelee siten, että ne ovat ne taidot, mitkä mahdollistavat tehokkaan työskentelyn ihmisten ja alaisten kanssa. Kuinka mahdollistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja alaisten kapasiteetin hyödyntäminen. Käsitteellisillä taidoilla (Conceptual Skills) Katz tarkoittaa kykyä soveltaa ja kehittää ideoita, luovuutta ja laaja-alaista hahmotuskykyä asioista ja tilanteista. Katzin ja Golemanin ajatuksista käy selvästi ilmi aikakausien väliset eroavaisuudet. Katzin ajatukset 1950-luvulla pitivät teknistä osaamista vielä hyvin paljon arvossaan yhdistettynä luovaan

kokonaisvaltaiseen ajatteluun. Ihmistaidot, kuten Katz määrittelee, on toki rinnalla, mutta ei ole hallitsevana taitona. Myös Katzin määritelmä ”Human Skills” eli ihmistaidot eroavat käsitteenä jo hyvin paljon Golemanin tunneälyn käsitteestä. Molemmat henkilöt ovat oman aikakautensa edustajia ja saadakseen kokonaisvaltaisen käsityksen täytyy ymmärtää eri aikakausien välistä vuoropuhelua.



Kuvio 1. Vaadittavat taidot eri johtotasolla. Luotu tekoälyä hyödyntäen Northousen (2022) kuvion pohjalta, joka perustuu Katzin ajatuksiin. (OpenAI, 2026).

Goleman (1998, s.5) jakaa tunneälyn viiteen kategoriaan, joita ovat itsetuntemus, itsesäätely, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Kategoriat hän määrittelee myös erikseen siten, että esimerkiksi itsetuntemukseen hän laskee itsetunnon ja kyvyn tunnistaa sekä ymmärtää tunteita. Itsesäätelyyn sisältyy muun muassa kyky hallita mielentiloja ja tunteita. Motivaatioksi puolestaan lasketaan sisäinen motivaatio, ei rahan takia työskentely. Empatia taas on kykyä ymmärtää muiden ihmisten mielentiloja ja kyky kohdella heitä sen mukaan. Sosiaaliset taidot ovat paitsi kykyä tulla toimeen ihmisten kanssa, mutta myös tehokas keino saada asioita ja muutosta aikaiseksi.

Grenda (2026, s.1-13) tutki nykypäivän johtamista ja sen vaatimia ominaisuuksia jatkuvasti muuttuvassa digiympäristössä. 2020-luvun alkua voidaan pitää käännekohtana monessa asiassa, mutta etenkin johtamistyössä. Grenda tutki sitä, miten johtamistyö on

muuttunut, mitä etä- ja hybridijohtaminen vaatii. Itsessään ihmisten johtaminen ei ole juurikaan muuttunut, vaan se miten yhteistyötä tehdään, viestintä hoidetaan ja kokonaisuutta koordinoidaan, on muuttunut. Esihenkilöltä vaaditaan nykyään siis teknologista osaamista, mutta etenkin muutoskyvykkyyttä. Hän ottaa teknologisen osaamisen kokonaan omaksi kategoriakseen ihmissuhdetaitojen ja johtamiskyvykkyyksien rinnalle. Teknologiset taidot käsittävät muun muassa ohjelmistojen hallinnan, mutta myös kriittisen kyvyn ymmärtää informaatiota. Ihmissuhdetaidot ja johtamiskyvykkyydet ovat vastaavia Katzin ja Golemanin kanssa, mutta uutena kompetenssina Grenda nostaa eettisyyden ja vastuullisuuden sekä korostaa muutoskykyä ja ongelmanratkaisukykyä. Eri aikakausien väliset selkeät yhtäläisyydet pääpiirteissään tulevat selkeästi esille, kuten myös omien aikakausien leima. Käsitteet johtajuudesta ja siihen vaadittavista tiedoista ja taidoista mukautuvat ajan hengessä, ja tässä kehityksessä tulee esihenkilön pysyä mukana yhä nopeammassa tahdissa.

2.4 Esihenkilön rooli ja vastuu organisaatiossa

Länsimainen yhteiskunta rakentuu hyvin pitkälti kapitalismin ja markkinatalouden vaaraan. Kapitalismin lähtökohta on se, että talous ja tuotantovälineet ovat yksityisomistuksessa. Harris ja Delantyn (2023) mukaan taloudellinen toiminta perustuu markkinoihin, missä hinnan määräävät kysyntä ja tarjonta. Talouden tarkoitus on siis tuottaa voittoa. Jos mietitään markkinatalouden näkökulmasta työntekijää, niin tavoitteena on tuottaa arvoa työnantajalle. Esihenkilön rooli on siis ohjata ja vastata siitä, että työntekijät ovat hyödyllisiä. Oli kyseessä sitten toimitusjohtaja tai osaston lähiesihenkilö, on peruseriaate sama. Toimitusjohtaja vastaa suoraan hallitukselle ja sitä kautta osakkeenomistajille, kun taas lähiesihenkilö vastaa johtoportaan seuraavalle. Jokaisella on paikkansa organisaatorakenteessa. Yhden palasen ollessa tehoton, kärsii siitä koko organisaatio. Yhteisissä tavoitteissa täytyy siis pysyä. Kärjistetysti voidaan todeta, että vaihtoehtoina ovat tulos tai ulos.

Näin suoraviivaisesti työelämä ei onneksi kuitenkaan toimi. Joka tapauksessa esihenkilö on tärkeässä ja vastuullisessa asemassa. Esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on Yuklin (2020, s.92) mukaan päätösten teko. Hyvä johtaja kykenee osallistamaan muita päätöksentekoon, mutta pystyy siihen myös itsenäisesti. Päätöksiä täytyy tehdä hyvin erilaisista asioista. Ne voivat liittyä arkipäiväisiin asioihin tai sitten liiketoiminnallisesti ratkaiseviin tekijöihin, kuten tavoitteisiin, strategioihin, toimintatapoihin tai resurssien kohdentamiseen. Esihenkilön vastuulla on tehdä ratkaisu ja esimerkiksi päätös siitä, että ketä päätöksentekoon osallistuu. Hyvä johtaja kykenee rationaaliseen päätöksentekoon tilanteessa kuin tilanteessa. Sen sijaan esimerkiksi voimakkaasti stressaantunut johtaja reagoi ongelmiin ja haasteisiin todennäköisemmin turvautumalla aiemmin käytettyihin ratkaisuihin tai jäljittelemällä samankaltaisten organisaatioiden käytäntöjä. Esihenkilö, joka kokee voimakkaita negatiivisia tunteita, kuten pelkoa, vihaa tai masennusta, tekee todennäköisemmin epäkäytännöllisiä ratkaisuja, kuin henkilöt, joilla on positiivinen tunne-tila.

Päätösten tekoon ja siihen, miten johtaja käyttäytyy asemassaan, vaikuttaa myös luonteenpiirteet. Luonteenpiirteet ovat osittain sellaisia, mitä ei voi harjoitella, vaan ne tekevät johtajasta persoonallisen. Osa luonteenpiirteistä kulkee mukana jo syntymästä lähtien ja osa kehittyy elämän varrella. McRaen ja Costan (1987) ”Five-Factor Model”, josta kirjallisuudessa käytetään myös termiä ”Big Five”, on ne luonteenpiirteet, jotka vaikuttavat esihenkilötyössä suoriutumiseen. Luonteenpiirteet jaetaan nimensä mukaisesti viiteen kategoriaan: neuroottisuus (neuroticism), ekstrasversio (extraversion), avoimuus (openness), sovinnollisuus (agreeableness) ja tunnollisuus (conscientiousness). Nämä vaikuttavat yhdessä siihen, miten esihenkilö tekee päätöksiä, kohtelee ihmisiä ja saavuttaa tuloksia.

Neuroottisuus käsittää luonteenpiirteet, jotka vaikuttavat mm. stressin sietoon ja kykyyn tehdä päätöksiä. Ekstrasversio on yhteydessä johtajuuden näkyvyyteen ja sen vaikuttavuuteen. Avoimuus on kyky tehdä innovointeja ja johtaa muutosta. Sovinnollisuus vaikuttaa ihmissuhteisiin ja työilmapiiriin. Tunnollisuus on yhteydessä suorituskykyyn ja saavutuksiin. Luonteenpiirteistä ei voi kuitenkaan vetää suoraa johtopäätöstä, onko

kyseessä hyvä vai huono johtaja, vaan ne määrittävät enemmänkin sitä, millaisena johtajuus näyttää ulospäin ja miten ne määrittävät esihenkilön roolia organisaatiossa.

Organisaatiot toimivat jatkuvassa muutoksessa ja tämän seurauksena muutoksen johtaminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä ja vastuista, mutta myös yksi haastavimmista. Siinä tulee selkeästi esille henkilön kyvykkyydet toimia johtajana, onko hänellä tarvittavia taitoja ja sopivia luonteenpiirteitä asemaan. Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista on Kotterin (1996) kahdeksan vaiheen malli (Eighth-Step Plan). Malli kuvaa selkeästi vaiheittain sitä, mitä onnistunut muutosjohtaminen edellyttää. Taulukossa 1 on Kotterin vaiheet esitetty järjestyksessä. Muutosjohtamismalli on relevantti tämän tutkielman kannalta, koska kilpaurheilu vaatii myös jatkuvaa muutosta. Urheilijan on kyettävä jatkuvasti tunnistamaan kehityksen kohteita ja viemään muutos onnistuneesti läpi.

Taulukko 1. Kotterin kahdeksan vaiheen muutosjohtamismalli (1996).

1.	Kiireen luominen
2.	Vaikutusvaltaisen ryhmän muodostaminen
3.	Selkeä visio
4.	Vision esitleminen ja viestintä
5.	Esteiden poistaminen ja kannustus
6.	Lyhyen aikavälin onnistumisten palkitseminen
7.	Saavutusten parannus, arviointi ja mukauttaminen
8.	Muutosten vakiinnuttaminen

Kotterin muutosjohtamismalli kuvaa johtamisosaamista kokonaisvaltaisena kykynä ohjata organisaatiota tavoitteellisesti läpi muutoksen eri vaiheiden. Vision luominen ja sen selkeä viestintä, henkilöstön motivointi sekä osallistaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen edellyttää vahvoja vuorovaikutustaitoja ja sopivia luonteenpiirteitä. Lisäksi esteiden poistaminen, lyhyen aikavälin onnistumisten palkitseminen sekä muutoksen vakiinnuttaminen vaatii laajaa johtamisosaamista ja ymmärrystä organisaatiokulttuurista. Kokonaisuutena malli osoittaa, että onnistunut muutosjohtaminen perustuu

systemaattiseen, ihmislähtöiseen ja tavoitteelliseen johtamistyöhön, joka yhdistää useita johtamisen keskeisiä osa-alueita.

3 Kilpaurheilun kehittämät työelämävalmiudet

Tässä pääluvussa tarkastellaan kilpaurheilua ilmiönä sekä sen vaikutuksia yksilön kehitykseen. Ensin määritellään, mitä kilpaurheilu tarkoittaa ja millaisessa toimintaympäristössä se toteutuu. Tämän jälkeen käsitellään kilpaurheilun kehittämää psykologisia valmiuksia sekä sosiaalisia ja vuorovaikutuksellisia taitoja. Lopuksi tarkastellaan, miten urheilussa opitut taidot ja osaaminen voivat siirtyä ja hyödyttää yksilöä työelämässä. Kilpaurheilua käytetään tässä tutkielmassa yleisenä käsitteenä, eikä sitä jaeta esimerkiksi ikäryhmittäin, lajeittain tai toiminnan luonteen mukaan. Lähtökohtaisesti tavoitteellinen kilpaurheilu on toimintaa, joka alkaa varhaisessa vaiheessa lapsuutta ja jatkuu yhtäjaksoisesti aikuisiälle saakka.

3.1 Kilpaurheilun määritelmä ja toimintaympäristö

Kilpaurheilu tarkoittaa Wyllemanin ja muiden (2011) mukaan tavoitteellista ja järjestäytyntä urheilutoimintaa, jossa yksilöt tai joukkueet pyrkivät saavuttamaan mahdollisimman hyviä tuloksia suhteessa muihin kilpailijoihin. Se eroaa harrasteliikunnasta erityisesti siinä, että toiminta on systemaattista, säännöllistä ja suuntautuu kilpailuihin sekä suoritustason jatkuvaan kehittämiseen. Kilpaurheilussa tavoitellaan menestystä ja siihen liittyy sitä kautta myös paineita ja jatkuvaa arviointia, mikä tekee siitä vaativan toimintaympäristön sekä fyysisesti että henkisesti. Araujo ja Scharhag (2016) määrittelevät kilpaurheilijan neljän kohdan kautta, joiden täytyy kaikkien täyttyä; harjoittelee urheilua tavoitteenaan parantaa tuloksia, osallistuu aktiivisesti kilpailuihin, on virallisesti rekisteröity johonkin urheiluliittoon ja pitää harjoittelua ja kilpailemista pääasiallisena toimintanaan tai keskeisenä kiinnostuksenkohteenaan. Kilpaurheilua ja -urheilijaa ei siis määritä toiminnan fyysisyys, vaan tavoitteellisuus ja toiminnan luonne.

3.2 Kilpaurheilun kehittämät psykologiset ja henkiset valmiudet

” Athletic performance is not solely contingent upon physical capabilities but is also significantly influenced by psychological strengths” (Ayranci & Aydin, 2025, s.1). Lainaus vastaa hyvin siihen, mikä tämän tutkielman aiheen lähtökohta on; oletus siitä, että kilpaurheilu kehittää psykologisia valmiuksia, joista voi olla hyötyä myös työelämässä. Tutkimuksessa tarkasteltiin motivaation, itseluottamuksen, tavoitteenasettelun, keskittymiskyvyn, stressinhallinnan, ekstroversion, itsekurin, persoonallisuuspiirteiden ja tunneällyn vaikutusta urheilumenestykseen. Käsitteitä, jotka kaikki tulivat esille johtajuutta ja esihenkilötyötä tarkasteltaessa.

Ayrancin ja Aydin (2025) kokoama tutkimus koostui 127:stä erillisestä tutkimuksesta, 35:ssä eri maassa, joihin osallistui reilu 24000 henkilöä. Tutkimuksissa oli muuttujina mm. sukupuoli, urheilijatyyppejä, lajityyppejä sekä erilaiset tutkimusmenetelmät. Voidaan siis todeta, että kyseinen tutkimus palvelee tätä tutkielmaa erinomaisesti, sillä tavoitteena on juuri muodostaa kokonaisvaltainen käsitys kilpaurheilun kehittämistä taidoista ja valmiuksista, eikä kategorisoida sitä millään tavoin. Tutkimustuloksia voidaan pitää laajan vaihtelevuuden vuoksi myös erittäin luotettavina.

Ayrancin ja Aydin (2025) tutkimustulokset vahvistavat ennakkokäsityksiä siitä, että kilpaurheilulla ja esihenkilötyöllä on merkittävää positiivista korrelaatiota vaadittavien psykologisten ominaisuuksien kannalta. Suurinta korrelaatiota menestykseen osoitti persoonallisuus, jonka jälkeen lähes samaan lukemaan ylsi motivaatio. Yllätyksenä nämä ominaisuudet eivät toki tule, sillä loppupeleissä kaikki lähtee siitä, kuinka paljon yksilö haluaa menestystä. Löytyykö tarvittavaa halua eli motivaatiota ja kilpailuhenkisyyttä pärjätäkseen. Persoonallisuuden ja motivaation jälkeen järjestyksessä tulivat tavoitteenasettelu, minäpystyvyys (self-efficacy), ekstroversio, itseluottamus, tunnollisuus, avoimuus kokemuksille, huomiokyky, stressinhallinta ja tunneälykyys. Neuroottisuudella ja sovinollisuudella havaittiin olevan vain lähes olematonta positiivista korrelaatiota. Tutkittavista ominaisuuksista ainoastaan ahdistuneisuudella havaittiin negatiivista korrelaatiota eli menestystä heikentävää vaikutusta.

Sarkar ja Fletcher (2013) tutkivat psykologisia ominaisuuksia siitä näkökulmasta, kuinka huippu-urheilijat hyödyntävät niitä kohdatessaan erilaisia stressitekijöitä. Tutkimuksessa käytetään termiä ”psykologinen resilienssi”, mikä koostuu positiivisesta persoonallisuudesta, motivaatiosta, keskittymiskyvystä, itseluottamuksesta ja sosiaalisesta tuesta. Nämä ominaisuudet auttavat mm. selviytymään takaiskuista ja sopeutumaan muutoksiin. Lisäksi ne tukevat urheilijan kykyä ylläpitää suorituskykyä paineen alla sekä toimia tavoitteellisesti haastavissa tilanteissa. Kyseiset ominaisuudet ovat keskeisiä tekijöitä sekä huippusuoritusten saavuttamisessa että urheilijan kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa.

3.3 Sosiaaliset ja vuorovaikutukselliset taidot urheilussa

Johtajuus edellyttää aina jonkinlaista vuorovaikutuksellista suhdetta ollakseen olemassa (Riera ja muut, 2024, s.2). Rieran ja muiden (2024) mukaan johtajuus opitaan käytännössä, mutta oppimista ei tapahdu itsestään. Kilpaurheilu ympäristö on samalla loistava oppimisympäristö, mutta vaatii siis henkilöltä kykyä vastaanottaa tietoja ja taitoja. Työnantajia tutkimalla on havaittu, että yksilö- ja joukkueurheilijoiden välillä ei työnantajan näkökulmasta nähdä juurikaan eroa (Varmus ja muut, 2025, s.17). Vaikka yksilöurheilija kilpaileekin yksin, harjoittelu ja valmistautuminen tapahtuu aina yhteistyössä valmentajan ja muun taustajoukon kanssa. Sekä yksilö- että joukkueurheilussa opitaan yhteistyötä, kommunikointia, palautteenantoa ja muita työelämässä sekä esihenkilötyössä tärkeitä taitoja.

Bedirin ja muiden (2023) mukaan tehokkaat vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat keskeinen osa suorituskykyä ja sitä kautta menestystä. Hyvät viestintätaidot vahvistavat ryhmähenkeä ja lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvät vuorovaikutustaidot vaikuttavat myös psykologisiin tekijöihin, kuten empatiaan ja ryhmäkoheesioon, mikä on tärkeää etenkin joukkuelajeissa. Kuten Liu ja muut (2025) totesivat aiemmin, menestys vaatii tehokasta suhdetta urheilijan ja valmentajan välillä. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat siinä keskiössä.

Piercen ja muiden (2017, s.14-18) mukaan urheilijat ovat erilaisten sosiaalisten tukiverkostojen ympäröiminä. Nämä sosiaaliset verkostot voivat mahdollistaa hyödyllisten elämäntaitojen oppimisen. Oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta urheiluympäristössä, mihin vaikuttavat mm. valmentajan toimintatavat ja ominaisuudet, jotka ovat osa laajempaa sosiokulttuurista kontekstia. Gould ja Carson (2008, s.8) tutkivat valmentajia, jotka ovat menestyneet elämäntaitojen opettamisessa urheilijoille, ja havaitsivat samassa yhteydessä merkittävää menestystä heidän valmentamallaan joukkueilla. Havainto viittaa siihen, että positiivinen yhteistyö ja vuorovaikutus johtaa lopulta positiiviseen lopputulokseen eli menestykseen.

3.4 Kilpaurheilija työelämässä

Kilpaurheilu ja esihenkilötyö linkittyvät toisiinsa samankaltaisten ominaisuuksien kautta. Psykologiset valmiudet ja sosiaaliset taidot ovat tärkeitä sekä urheilussa että työelämässä. Urheilija kehittyy näissä ominaisuuksissa läpi uran, ja ne ovat kriittisessä roolissa menestyksen suhteen. Samoin esihenkilötyössä kyseiset ominaisuudet näyttelevät suurta roolia mahdollistaen tehokkaan suoriutumisen esihenkilöasemassa ja uralla etenemisen. Johtamisteoriaa ja kilpaurheilun vaatimia ominaisuuksia vertailemalla voitaisiin epäilemättä päätyä ennako-oletukseen, että kilpaurheilutaustalla on positiivista yhteyttä työelämään ja esihenkilöasemassa menestymiseen. Jotta asiasta voidaan tehdä todellisia johtopäätöksiä, täytyy tarkastella aiheesta tehtyjä empiirisiä tutkimuksia, mitkä perustuvat todelliseen dataan. Kuten tiedetään, teoria ja käytäntö eivät aina kulje käsi kädessä.

Uran päättymisen on valtava muutos urheilijan elämään. Kilpaurheilu yleensä vaatii koko elämän omistamista lajille. Ura voi päättyä joko vapaaehtoisesti tai pakotettuna (Knights ja muut, 2019). Sillä, miten ura päättyy, on ratkaiseva merkitys jatkon kannalta. Mikäli ura päättyy tahdonvastaisesti, myöhempi urakehitys on negatiivista verrattuna ei-urheilijaan (Caudill & Long, 2010). Knights ja muut (2019) jakavat uran päättymisen neljään päätekijään, joita ovat loukkaantuminen, ikääntyminen, pois karsiutuminen ja

vapaaehtoinen eläköityminen. Usein urheilijan identiteetti rakentuu hänen urheilija-mi-nänsä ympärille, joten uran päätyminen voi olla henkisesti valtava kolaus. Itsetunto ja elämän tarkoitus voivat olla hukassa. Kuitenkin ratkaisevassa roolissa jatkon kannalta on se, miksi ura päättyy. Mikäli ura on päätynyt vapaaehtoisesti tai ikääntymisen takia, on siirtymä tavalliseen elämään paljon helpompi. Myös se, onko valmistautunut uran jälkeiseen elämään, luo huomattavasti positiivisemmat lähtökohdat. Ikä ja koulutusaste ovat näiden ohella merkittävässä roolissa siirtymässä. Esimerkiksi reilu 20-vuotiaana ehtii vielä kouluttautua ja tehdä täyden työuran, mutta lähempänä 40-vuotta tilanne on jo hyvin erilainen. Kaikki on tietysti tapauskohtaista ja lopulta kiinni vain urheilijasta itses-tään.

Uran päättyessä urheilija kohtaa todennäköisesti useita haasteita sisältäen sekä henkisiä että käytännön haasteita (Knights ja muut, 2019, s.3). Varmusin ja muiden (2025) tutki-muksen tavoitteena on mm. tunnistaa ja analysoida keskeisiä taitoja, jotka auttavat ur-heilijaa työelämään siirtymisessä. Aktiiviura yleensä rajoittaa urheilijan mahdollisuuksia hankkia muuta osaamista lajinsa rinnalle. Olisikin tärkeää kouluttautua varhaisessa vai-heessa mahdollisimman pitkälle, sillä urheilu-ura ja sillä toimeentulo on erittäin epävar-maa. Varmusin ja muiden (2025) mukaan nykypäivän työelämä vaatii kahdenlaisia taitoja; pehmeitä taitoja (Soft Skills) ja kovia taitoja (Hard Skills). Pehmeillä taidoilla tarkoitetaan yksilön persoonallisia ja psykologisia ominaisuuksia sekä vuorovaikutustaitoja. Niihin si-sältyy mm. tiimityöskentely, ongelmanratkaisukyky, joustavuus ja tunneäly. Kovilla tai-doilla puolestaan viitataan spesifisti alaan ja työhön vaadittaviin ominaisuuksiin, jotka vaativat erillistä koulutusta. Tutkimuksen mukaan pehmeät taidot kehittyvät huippu-ur-heilijoilla poikkeuksellisen hyviksi, mistä on myöhemmin työelämässä hyötyä. Poikkeuk-sellisina ominaisuuksina mainitaan mm. tiimityöskentely, kilpailullisuus, määrätietoisuus, itsekuri, motivaatio ja johtamiskyky. Entiset urheilijat nähdään kiinnostavina työnanta-jien näkökulmasta juuri näiden ominaisuuksien ansiosta, mutta alalle vaadittavat kovat taidot voivat joissain tapauksissa nousta esteeksi. Urheilijoiden valtava työmoraali näh-dään inhimillisen pääoman ohessa valtavana etuna työmarkkinoilla. Yrittäjinä entisille

urheilijoille ennustetaan myös parempaa menestystä osin saavutetun henkilöbrändin ansiosta

Caudill ja Long (2010) tarkastelivat entisten urheilijoiden konkreettista sijoittumista työelämään Yhdysvalloissa. Sijoittuminen urheilu-uran jälkeisessä työelämässä oli vaihtelevaa, mutta esiin nousivat positiot liiketoiminnan johtamisessa (Business-management, 14,4%), lukio-opettajana (High school teacher, 10,6%), myynnissä (Business-sales, 7,9%) ja lakimiehenä (Lawyer, 5,9%). Lähes 15% tutkimukseen osallistuneista työllistyi siis liiketoiminnan johtotehtäviin, mitä voidaan pitää poikkeuksellisen suurena lukuna, vaikka käsite tosin sisältää lukuisia eri työtehtäviä ja -nimikkeitä. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät ”Business-management” käsitteen alla ansaitsevat keskimäärin \$1377 enemmän vuosittain, kuin henkilöt, joilla ei ole kilpaurheilutaustaa. Eroa selitetään juuri inhimillisellä pääomalla, mitä urheilu-ura luo yksilölle.

Negatiivista palkkakehitystä entisille kilpaurheilijoille aiheutui toimistotöissä (Business-clerical) ja lakimiehenä toimimisesta. Tutkimuksessa todetaan, että varmoja johtopäätöksiä tästä ei voida tehdä ja se vaatisi lisätutkimuksia. Kilpaurheilu tosin on jatkuvaa ongelmanratkaisukykyä, luovuutta ja fyysistä työtä vaativaa toimintaa, joten manuaalisen ja säännellyn työn tekeminen on tosin poikkeavaa.

Varmus ja muut (2025) esittävät tuoreempaa dataa entisten huippu-urheilijoiden työllistymisestä Euroopassa. Yleisimpinä työtehtävinä olivat myyntitehtävät (27%), valmennus (23%), yrittäjyys (10%) ja rahoitus sekä opetus (5%). Pienemmille prosentteille jäi useita kaupallisen alan tehtäviä.

Riera ja muut (2024) tutkivat aihetta johtoasemassa työskentelevien näkökulmasta; kokevatko he itse, että ovat saaneet valmiuksia urheilun kautta työhönsä. Yhden haastateltavan suora lainaus: ”I even would say that sport practice is a good business school because at the end almost everything I’ve learn in the field I can transfer it to my company”. Lainaus on hyvä tiivistys tutkimuksen tuloksista. Kilpaurheilulla nähtiin yleisesti erittäin suuria hyötyjä johtamistaitoja ajatellen. Haastateltavia pyydettiin itse luettelemaan kompetensseja, joihin kilpaurheilu on vaikuttanut positiivisesti. Eniten ääniä

saaneet ominaisuudet olivat tiimityöskentely, empatia, tavoitteiden saavutus ja sinnikkyys. Muita ominaisuuksia, mutta hieman vähemmän ääniä saivat päätöksenteko, vastuullisuus, strateginen visio, muutoskyky, itsekuri ja itseluottamus. On tärkeää, että henkilö itse kykenee tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja sitä kautta saamaan suurinta mahdollista hyötyä niistä.

4 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella kilpaurheilutaustan yhteyttä esihenkilötehtävissä menestymiseen sekä analysoida, missä määrin urheilussa opitut taidot ovat siirrettävissä työelämään. Tutkielma pyrki vastaamaan kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka liittyivät esihenkilötyössä vaadittaviin kompetensseihin, kilpaurheilun kehittämiin taitoihin ja valmiuksiin, sekä näiden väliseen yhteyteen.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta voidaan todeta, että esihenkilötyö edellyttää laaja-alaista osaamista, jossa korostuvat erityisesti vuorovaikutustaidot, tunneäly, päätöksentekokyky sekä muutoskyvykyys. Nykyaikaiset johtamisteoriat painottavat ihmislähtöistä johtamista, jossa keskeistä on kyky motivoida, sitouttaa ja kehittää työntekijöitä (Rosari, 2019). Transformatiivinen, adaptiivinen ja autenttinen johtaminen tukevat näitä vaadittavia osa-alueita erityisesti vuorovaikutuksen, yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden kautta (Rosari, 2019). Tunneäly on myös yksi keskeisimmistä esihenkilötyössä menestymistä ennustavista tekijöistä (Goleman, 1998). Lisäksi teknologinen osaaminen ja eettinen vastuullisuus ovat nousseet merkittäviksi vaatimuksiksi muuttuvassa työympäristössä (Grenda, 2026).

Toisen tutkimuskysymyksen osalta havaittiin, että kilpaurheilu kehittää monipuolisesti juuri samoja psykologisia ja sosiaalisia valmiuksia, joita esihenkilötyössä vaaditaan. Näihin kuuluvat muun muassa tavoitteellisuus, motivaatio, itseluottamus, stressinhallinta, sinnikkyys sekä vuorovaikutustaidot (Ayranci & Aydin, 2025). Kilpaurheilu tarjoaa ympäristön, jossa yksilö oppii toimimaan paineen alla, tekemään päätöksiä nopeasti sekä työskentelemään tavoitteellisesti pitkällä aikavälillä. Psykologinen resilienssi muodostuu muun muassa juuri positiivisesta persoonallisuudesta, motivaatiosta, keskittymiskyvystä ja itseluottamuksesta, jotka auttavat selviytymään haasteista (Sarkar & Fletcher, 2013). Lisäksi urheilussa kehittyvät yhteistyötaidot ja kyky toimia osana ryhmää tukevat johtajuuden kehittymistä. Tehokkaat viestintätaidot vahvistavat ryhmähenkeä ja suorituskykyä (Bedir ja muut, 2023). Johtajuus rakentuu pitkälti vuorovaikutussuhteiden kautta, mikä tekee urheiluympäristöstä loistavan ympäristön oppia johtajuudessa tarvittavia

taitoja (Riera ja muut, 2024). Nämä kaikki ominaisuudet ovat keskeisiä työelämässä jatkuvan epävarmuuden ja paineen alla.

Kolmannen tutkimuskysymyksen osalta voidaan todeta, että kilpaurheilussa opituilla taidoilla on merkittävää yhteneväisyyttä työelämän vaatimusten kanssa, ja niillä on pääosin positiivinen yhteys esihenkilötehtävissä menestymiseen (Riera ja muut, 2024). Empiirinen tutkimus tukee näkemystä siitä, että entiset urheilijat sijoittuvat usein vastuullisiin tehtäviin, voivat saada korkeampaa palkkaa ja hyötyvät muutenkin työelämässä vahvasta inhimillisestä pääomastaan (Caudill & Long, 2010). Kuitenkin siirtyminen urheilusta työelämään ei ole yksiselitteinen, vaan siihen vaikuttavat useat tekijät, kuten koulutustaso, uran päättymisen luonne sekä yksilön kyky tunnistaa ja hyödyntää omaa osaamistaan (Knights ja muut, 2019). Tutkielman keskeinen johtopäätös on, että kilpaurheilutausta voi tarjota merkittävän kilpailuedun esihenkilötehtäviin siirryttäessä, mutta tämä etu realisoituu vain tietyin ehdoin. Keskeistä on, että urheilussa opitut taidot ovat kehittyneet terveessä ja tukevassa ympäristössä, jossa korostuvat itsensä johtaminen, sisäinen motivaatio ja vuorovaikutus. Negatiivinen valmennuskulttuuri ja -ympäristö voi puolestaan heikentää näiden taitojen siirrettävyyttä työelämään (Kim & Choi, 2024). Lisäksi voidaan todeta, että pelkkä urheilutausta ei riitä takaamaan menestystä työelämässä, vaan rinnalle tarvitaan koulutusta ja alakohtaista osaamista (Varmus ja muut, 2025). Kilpaurheilun kehittämät valmiudet toimivat ennen kaikkea tukevana perustana, jonka päälle muu osaaminen rakentuu.

Kokonaisuutena tutkielma osoittaa, että kilpaurheilun ja esihenkilötyön välillä on selkeää yhteyttä. Vaikka kaikki urheilijat eivät automaattisesti menesty esihenkilötehtävissä, tutkimuksen perusteella kilpaurheilutausta luo valmiuksia, jotka tukevat johtajana menestymistä. Tutkielman perusteella voidaan todeta, että nykyaikainen johtajuus rakentuu yhä enemmän sellaisille ominaisuuksille, joita kilpaurheilu parhaimmillaan kehittää.

4.1 Jatkotutkimusehdotus

Jatkossa aihetta voisi tutkia empiirisen tutkimuksen kautta esimerkiksi vertailemalla urheilutaustaisten ja ei-urheilutaustaisten esihenkilöiden suoriutumista sekä urakehitystä. Lisäksi olisi tärkeää tarkastella tarkemmin, miten erilaiset urheilutaustat tai valmennuskulttuurit vaikuttavat työelämässä menestymiseen. Kuten tutkielmassa tuli selville, usein raja positiivisen ja negatiivisen yhteyden välillä on hyvin häilyvä.

Lähteet

- Araujo, C. G. S. , Scharhag, J. (2016). Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/sms.12632>
- Ayranci, M. Aydin, M. K. (2025). The complex interplay between psychological factors and sports performance: A systematic review and meta-analysis. National Library of Medicine. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0330862>
- Bedir, D., Agduman, F., Bedir, F., & Erhan, S. E. (2023). The mediator role of communication skill in the relationship between empathy, team cohesion, and competition performance in curlers. *Frontiers in psychology*, *14*, 1115402. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.11154>
- Caudill, S. B., & Long, J. E. (2010). Do former athletes make better managers? Evidence from a partially adaptive grouped-data regression model. *Empirical economics*, *39*(1), 275-290. <https://doi.org/10.1007/s00181-009-0304-8>
- García-Cabrera, A. M., Suárez-Ortega, S. M., Gutiérrez-Pérez, F. J., & Miranda-Martel, M. J. (2023). The influence of supervisor supportive behaviors on subordinate job satisfaction: The moderating effect of gender similarity. *Frontiers in psychology*, *14*, 1233212. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1233212>
- George, B., & Sims, P. (2007). True north: Discover your authentic leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Teoksessa Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (Ninth edition.). SAGE.
- Gould, D., & Carson, S. (2008). Life skills development through sport: Current status and future directions. *International review of sport and exercise psychology*, *1*(1), 58-78. <https://doi.org/10.1080/17509840701834573>
- Grenda, D. (2026). Technological knowledge, soft skills and management & leadership skills: three pillars for the digitally competent manager. *Journal of Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11573-025-01250-x>
- Hall, R. (11.9.2025). Girls who play after-school sport in UK 50% more likely to later get top jobs, study finds. The Guardian. Noudettu 29.4.2026 osoitteesta <https://www.theguardian.com/society/2025/sep/11/girls-who-play-after-school-sport-in-uk-50-more-likely-to-later-get-top-jobs-study-finds>

- Harris, N., Delanty, G. (2023). What is capitalism? Toward a working definition. *Sage Journals*. <https://doi.org/10.1177/05390184231203878>
- Hasanah, U., & Rozi, F. (2025). Adaptive leadership in the dynamics of business in the digital era. *International Journal of Public Administration and Policy*, 1(2), 39–44. <https://doi.org/10.58290/ijpap.v1i2.138>
- Heifetz, R. A., & Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=3300701&query=&c=UERG&ppg=84>
- Husu, P., Tokola, K., Vähä-Ypyä, H., Sievänen, H., Kokko, S., Villberg, J., & Vasankari, T. (2024). Physical activity has decreased in Finnish children and adolescents from 2016 to 2022. *BMC public health*, 24(1), 1343-12. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18854-7>
- Katz, R. L. (1955). SKILLS of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42. <https://research-ebSCO-com.proxy.uwasa.fi/c/slwlh3/viewer/pdf/ikk7r37ixz>
- Kim, S., & Choi, H. (2024). Effects of coaches' autonomy support on athletes' aggressive behavior and athlete burnout: Verification of the mediating effects of coach-athlete relationship and team efficacy. *Frontiers in psychology*, 15, 1388185. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1388185>
- Knights, S., Sherry, E., Ruddock-Hudson, M., & O'Halloran, P. (2019). The End of a Professional Sport Career: Ensuring a Positive Transition. *Journal of sport management*, 33(6), 518-529. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0023>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kragt, D., & Day, D. V. (2020). Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The Role of Leader Identity. *Frontiers in psychology*, 11, 1816. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level

- Study. *Journal of management*, 41(6), 1677-1697.
<https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Liikuntalaki 10.4.2015/390. Finlex. Noudettu 2.3.2026 osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2015/390>
- Liu, H. J., De Jonge, K. M., Den Hartigh, R. J., & Van Yperen, N. W. (2026). Basic psychological need support, need satisfaction, and autonomous motivation in coach-athlete relationships: A systematic review and meta-analysis. *International journal of sports science & coaching*, 21(2), 1178-1191.
<https://doi.org/10.1177/17479541251400621>
- McCrae, R., Costa, Jr P. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (Ninth edition.). SAGE.
- OpenAI. (2026). ChatGPT (21.4.2026). Noudettu 214.2026 osoitteesta <https://chatgpt.com/>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (7.4.2021). Liikkumissuositus 7-17 vuotiaille lapsille ja nuorille. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-853-3>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. PISA-tutkimus ja Suomi. Haettu 2.3.2026 kohteesta <https://okm.fi/pisa>.
- Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Transformational Leadership and Team Effectiveness: The Mediating Role of Affective Team Commitment. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 34(3), 135-144. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a16>
- Pierce, S., Gould, D., & Camiré, M. (2017). Definition and model of life skills transfer. *International review of sport and exercise psychology*, 10(1), 186-211.
<https://doi.org/10.1080/1750984X.2016.1199727>
- Riera, V., Moragas-Rovira, M., & Pujadas, X. (2024). Leadership development across the lifespan through sport and physical activity. *The Journal of management development*, 43(3), 336-356. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2022-0253>

- Rosari, R. (2019). LEADERSHIP DEFINITIONS APPLICATIONS FOR LECTURERS' LEADERSHIP DEVELOPMENT. *Journal of leadership in organizations*, 1(1),. <https://doi.org/10.22146/jlo.42965>
- Sarkar, M. Fletcher, D. (2013). Psychological resilience in sport performers: a review of stressors and protective factors. *Journal of Sports Sciences*. <https://doi.org/10.1080/02640414.2014.901551>
- Tan, F., Yu, J., & Goodwill, A. M. (2025). Sports participation & childhood neurocognitive development. *Developmental cognitive neuroscience*, 71, 101492. <https://doi.org/10.1016/j.dcn.2024.101492>
- Varmus, M., Mičiak, M., Toman, D., Jastraban, M., Kuljovský, M., Sobol, J., . . . Zahumenská, A. (2025). Athletes' education for their successful future career after sports: Perspective of former athletes and potential employers. *Administrative sciences*, 15(2), 1-24. <https://doi.org/10.3390/admsci15020046>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit (1. painos.)*. Edita Publishing Oy.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L., III. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition. Global edition.). Pearson.
- Wylleman, P., De Knop, P., & Reints, A. (2011). *Transitions in competitive sports*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203807187-8>