

Palloliiton laatujärjestelmä ”aivoina yhteiselle menestykselle” –  
Vaikuttavuustutkimus valmennuspäälliköiden ja  
urheilutoimenjohtajien kokemuksesta

Pro gradu  
Antti Okkonen  
Johtaminen, YTK  
Ohjaaja: Susan Meriläinen  
Kevät 2021

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Palloliiton laatujärjestelmä ”aivoina yhteiselle menestykselle” –  
Vaikuttavuustutkimus valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemuksesta  
Tekijä: Antti Okkonen  
Tutkinto-ohjelma/oppiaine: Johtaminen  
Työn laji: Pro gradu -tutkielma\_X\_Lisensiaatintyö\_\_  
Sivumäärä: 62 (liitteinen)  
Vuosi: 2021

### Tiivistelmä:

Tässä tutkimuksessa tarkastelen Suomen Palloliiton laatujärjestelmän koettua vaikuttavuutta valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemana. Yrityksissä on ollut käytössä erilaisia laatujärjestelmiä jo vuosia, mutta suomalaisissa urheiluorganisaatioissa tämän voidaan sanoa olevan uusi ilmiö. Jalkapallon osalta Palloliitto aloitti vuonna 2012 laatujärjestelmän määrittelyn suomalaisille jalkapalloseuroille ja sen ensimmäinen pilotointi aloitettiin kaksi vuotta myöhemmin. Laatujärjestelmän tavoitteena on ollut kehittää kokonaisvaltaisesti seurojen toimintaa, johon kuuluvat urheilutoiminta, johtaminen sekä viestintä ja markkinointi. Tutkimuksessani käsittelen näistä ensimmäistä, joka voidaan nähdä seurojen ydintoimintona.

Vaikuttavuustutkimus on perustunut paljon määrälliseen tutkimukseen, jonka seurauksena on syntynyt puheenvuoroja laadullisen tutkimuksen lisäämisestä. Jansson (2014) toteaa siinä olevan tutkimusaukko, johon pro gradullani on mahdollisuus vastata. Tutkimukseni tieteenfilosofinen maailmankuva rakentuu fenomenologiaan ja sen aineisto on kerätty kuuden puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Analysointimenetelmänä on hyödynnetty tulkitsevan fenomenologian analyysia (*Interpretative Phenomenological Analysis, IPA*).

Tutkimustulosten avulla on havaittavissa merkitysrakenteen syntyminen, joka muodostuu neljän eri ulottuvuuden avulla. Näistä kolme ensimmäistä edustavat myönteistä vaikuttavuutta, jotka ovat *Laatujärjestelmä lintuperspektiivinä*, *Seuroja ja Palloliittoa yhdistävä magneetti* ja *Laatujärjestelmä polkuna tavoiteltuun tilaan*. Neljäntenä ulottuvuutena on *Viilaamisen tarvetta laatujärjestelmässä*, joka korostaa sen epätäydellisyyttä ja kielteistä vaikuttavuutta. Tämä merkitysrakennekokonaisuus nähdään laajempuna verkkona laatujärjestelmän koetusta vaikuttavuudesta, ei niinkään lineaarisesti etenevänä mallina.

Tutkimuksen empiirinen lisäarvo syntyy siitä, että se tuo näkyviin valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemuksia laatujärjestelmästä. Sen avulla otetaan huomioon sekä tarkoituksellisen että tarkoituksettoman, ennakoitun ja ennakoimattoman, kielteisen ja myönteisen vaikuttavuuden tarkasteleminen. Tämän näkökulman hyötynä on se, että vaikuttavuutta ei ole sidottu pelkästään ennalta määriteltyihin tavoitteisiin, vaan sen avulla voidaan nähdä laatujärjestelmän laajempi vaikuttavuus.

**Avainsanat:** vaikuttavuus, vaikuttavuustutkimus, laatujärjestelmät, fenomenologia, kokemukset, merkitysrakenne.

\_X\_ Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän/tekijöiden omia henkilötietoja.

## Sisällysluettelo

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO .....   | 4  |
| 1.1   | Lähtökohdat ja tavoite tutkimukselle .....                           | 4  |
| 1.2   | Tutkimuskysymys.....   | 5  |
| 1.3   | Tutkimuksen rakenne.....   | 6  |
| 2     | TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA .....                                | 8  |
| 2.1   | Vaikuttavuustutkimus osana johtamisen tutkimuskenttää.....           | 8  |
| 2.1.1 | Vaikuttavuustutkimus taide- ja kulttuurialalla .....                 | 12 |
| 2.1.2 | Vaikuttavuustutkimus sosiaali- ja terveysalalla .....                | 14 |
| 2.1.3 | Vaikuttavuustutkimus liikunta- ja urheilualalla .....                | 15 |
| 3     | TUTKIMUSMENETELMÄT.....  | 19 |
| 3.1   | Tutkimuksen tieteenfilosofinen paradigma .....                       | 19 |
| 3.2   | Laadullinen tutkimusprosessi .....                                   | 23 |
| 3.3   | Tutkimuksen suunnittelu .....  | 26 |
| 3.3.1 | Aineiston keruu .....  | 26 |
| 3.3.2 | Tutkimusaineisto .....   | 29 |
| 3.3.3 | Aineiston analysointi ja tulkinta.....                               | 30 |
| 4     | TULOKSET .....   | 34 |
| 4.1   | Palloliiton laatujärjestelmä .....                                   | 34 |
| 4.2   | Laatujärjestelmä lintuperspektiivinä.....                            | 36 |
| 4.2.1 | Laatujärjestelmä konkreettisenä ja kokonaisvaltaisena työkaluna..... | 38 |
| 4.2.2 | Checkpointit rytmittävät työskentelyä .....                          | 39 |
| 4.2.3 | Dokumentointi urheilutoiminnan selkärankana .....                    | 40 |
| 4.2.4 | Mittarit ohjaavat urheilutoiminnan onnistumista .....                | 41 |
| 4.2.5 | Laatujärjestelmän joustavuus seuran resurssien mukaan .....          | 42 |
| 4.3   | Seuroja ja Palloliittoa yhdistävä magneetti .....                    | 42 |
| 4.3.1 | Seurojen sisäisen toimijuuden parantaja .....                        | 43 |
| 4.3.2 | Laatujärjestelmä kärkeurojen vertaistukena ja benchmarkkina.....     | 44 |
| 4.4   | Laatujärjestelmä polkuna tavoiteltuun tilaan.....                    | 45 |
| 4.5   | Viilaamisen tarvetta laatujärjestelmässä.....                        | 47 |
| 4.5.1 | Laatujärjestelmän ja henkilöstöressurssien ristiriita .....          | 47 |
| 4.5.2 | ”Pelkkä dokumenttivihko” .....                                       | 49 |
| 4.5.3 | Mittaamisen haasteet .....   | 50 |
| 4.6   | Tulosten yhteenveto.....   | 51 |
| 5     | JOHTOPÄÄTÖKSET.....  | 54 |
|       | LÄHTEET .....  | 56 |
|       | LIITE 1 .....  | 61 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Lähtökohdat ja tavoite tutkimukselle

Tässä tutkimuksessa tarkastelen Suomen Palloliiton (jatkossa Palloliitto) laatujärjestelmän koettua vaikuttavuutta valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemana. Tutkimuksen tieteenfilosofinen maailmankuva rakentuu fenomenologiaan ja tavoitteenani on lisätä ymmärrystä vaikuttavuustutkimuksesta laadullisin keinoin. Tutkimukseni lähtökohdana on havainto, jonka mukaan yrityksissä on ollut käytössä erilaisia laatujärjestelmiä jo vuosia, mutta suomalaisissa urheiluorganisaatioissa tämän voidaan sanoa olevan uusi ilmiö. Jalkapallon osalta Palloliitto aloitti vuonna 2012 laatujärjestelmän määrittelyn suomalaisille jalkapalloseuroille ja sen ensimmäinen pilotointi aloitettiin kaksi vuotta myöhemmin. Laatujärjestelmän tavoitteena on ollut kehittää kokonaisvaltaisesti seurojen toimintaa, johon kuuluvat urheilutoiminta, johtaminen sekä viestintä ja markkinointi (Suomen Palloliitto, 2021). Näiden kolmen osa-alueen tavoitteena on varmistaa, että laatujärjestelmä palvelee seuroja mahdollisimman kattavasti. Tutkimuksessani käsittelen kuitenkin näistä ensimmäistä, joka voidaan nähdä seurojen ydintoimintona.

Pro gradu -tutkielmani lähtökohdana on liittyä osaksi vaikuttavuustutkimuksen kenttää, joka on erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana noussut vahvasti esille johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa (Heikkilä 2017, 11). Yhdistykset, yritykset sekä muut organisaatiot puhuvat mielellään omasta vaikuttavuudestaan ja siitä on tehty paljon erilaisia selvityksiä ja raportteja, joten siltä osin voidaan puhua muodikkaan aiheen käsittelystä, jota Czarniawskakin (2011) korostaa tutkimusilmiöiden löytämisessä. Kansainvälisesti vaikuttavuustutkimus liitetään osaksi uuden julkishallinnon (new public management) kehittymistä viime vuosisadan lopulla, jolloin julkishallinnon organisaatiot alkoivat hyödyntämään markkinoiden ja yritysmaailman toimintatapoja, kuten kilpailutusta ja tulosoajasta (Heikkilä 2017, 11–12). Tällä oli suuri vaikutus siihen, että näiden organisaatioiden toiminnan taloudellisuutta, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta huomioitiin enemmän.

Vaikuttavuustutkimus on perustunut paljon määrälliseen tutkimukseen, jonka seurauksena on syntynyt puheenvuoroja laadullisen tutkimuksen lisäämisestä. Jansson (2014) toteaa, että voidaan puhua tutkimuksellisesta aukosta, joka aiheutuu laadullisen tutkimuksen puuttumisesta. Tähän tutkimusaukkoon tutkimuksellani on mahdollisuus vastata. Alla on kuvaus siitä, kuinka tutkimukseni on osa johtamisen tutkimuskenttää.



## 1.2 Tutkimuskysymys

Palloliitolle on tärkeää pystyä todistamaan ja ilmentämään laatujärjestelmästä syntyviä hyötyjä, joka on ohjannut myös omaa ajatustani tutkimusilmion tarkastelemiseen. Toisaalta on ollut mielenkiintoista huomata omalla tutkijan matkallani, kuinka se on viitoittanut tietäni kohti vaikuttavuustutkimuksessa ilmennyttä aukkoa. Tutkimukseni perustuu fenomenologiseen maailmankuvaan, jossa tutkin laatujärjestelmän koettua vaikuttavuutta valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemana. Heitä voidaan verrata yrityksen keskijohtoon, ja tavoitteena heillä on johtaa seuran arjen urheilutoimintaa.

On olemassa erilaisia tapoja rakentaa tutkimuskysymyksiä jo olemasta tutkimuskirjallisuudesta, kuten Sandberg ja Alvesson (2011) esittävät. Yleisin tapa paradigmaattisissa leireissä on havaita erilaisia ”tutkimusaukkoja” aikaisemmasta kirjallisuudesta ja sen perusteella muotoilla sopivia tutkimuskysymyksiä oman tutkimuksen kannalta. Tutkimuksellani haluan vastata Janssonin (2014) esittämään vaikuttavuustutkimuksen tiedolliseen kuiluun, joka syntyy laadullisen tutkimuksen puutteesta sen tutkimuskentässä. Erityisesti hän tarkoittaa tutkimussuuntausta, jossa käsitellään millaisia yksilöllisiä kokemuksia vaikuttavuuden tutkimiseen, voidaan liittää. Lisäksi tarkoitukseni on syventää ymmärrystä Palloliiton laatujärjestelmän merkityksestä suomalaisissa jalkapalloseuroissa ja samalla laajentaa vaikuttavuustutkimusta yksilön kokemuksiin. Nämä tavoitteet ja lähtökohdat huomioiden olen laatinut seuraavan tutkimuskysymyksen:

*Minkälaisia merkityksiä valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat liittävätkin laatujärjestelmään arjen kokemuksiansa kautta?*

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielmani rakennetta suunnitellessani olen ottanut lukijan huomioon siten, että hänellä olisi mahdollisimman helppo hahmottaa sen kulkua. Sen takia se johdattelee hyvin perinteistä näkemystä, vaikka monelta osin nykypäivän tutkimuksessa suositaan toisenlaista lähestymistapaa. Tutkimukseni ensimmäinen luku tarjoaa tiiviin johdannon tutkimukseni tavoitteisiin ja lähtökohtaan sekä tutkimuskysymykseen. Toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista taustaa, miten vaikuttavuustutkimus on kehittynyt erityisesti viimeisten vuosikymmenten aikana, ja mitkä ovat sen tyypillisimmät piirteet. Tätä aikaisempaa tutkimusta olen jaotellut vielä kolmen eri toimialan avulla, jotta tutkimuksen lukijalla olisi parempi ymmärrys vaikuttavuuden monipuolisuudesta ja osittain sekavasta käsitteiden ja määritelmien himmelistä. Luvun lopussa käsitelen vaikuttavuustutkimusta liikunta- ja urheilualalla, joka antaa parempaa käsitystä toimialasta, johon myös Palloliiton laatujärjestelmä kuuluu.

Kolmannessa luvussa päästään käsiksi tutkimusmenetelmiin ja tieteenfilosofiseen paradigmaan, jotka luovat kehyksen, aikaisemman tutkimuksen ohella, pro graduni etenemiselle. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen fenomenologisia lähtökohtia ja syvennyttään sen jälkeen laadullisen tutkimusprosessin ominaispiirteisiin ja sen suunnitteluun. Luvussa pohditaan esimerkiksi olemisen ja olemassaolon käsitteitä, millaisena tutkimuskohde käsitetään ja millaiset asiat ovat todellisia tai millaista tietoa tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Tämän luvun keskeisenä tarkoituksena on antaa tarkka kuva tutkimuksen etenemisestä, jotta lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja sen myötä tutkimustuloksia.

Neljännessä luvussa, ennen tutkimustuloksia, kerron tarkemmin Palloliiton laatujärjestelmästä, mihin sillä pyritään seurojen näkökulmasta. Tämä on tärkeää, koska sen avulla lukija pystyy ymmärtämään paremmin valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemuksia laatujärjestelmään liittyen. Tutkimustulosten avulla on havaittavissa merkitysrakenteen syntyminen, joka muodostuu neljän eri ulottuvuuden avulla.

Näistä kolme ensimmäistä edustavat myönteistä vaikuttavuutta, jotka ovat *Laatujärjestelmä lintuperspektiivinä*, *Seuroja ja Palloliittoa yhdistävä magneetti* ja *Laatujärjestelmä polkuna tavoiteltuun tilaan*. Neljäntenä ulottuvuutena on *Viilaamisen tarvetta laatujärjestelmässä*, joka korostaa sen epätäydellisyyttä ja kielteistä vaikuttavuutta. Ne antavat kattavan kokonaiskuvan haastateltavien kokemasta vaikuttavuudesta arjen urheilutoiminnassa. Tämän jälkeen viidennessä luvussa esitän johtopäätökset ja sen, millaista lisäarvoa tutkimukseni tuottaa vaikuttavuustutkimuskenttään.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Vaikuttavuustutkimus osana johtamisen tutkimuskenttää

Vaikuttavuustutkimuksia on tuotettu suuressa määrin 2010-luvulla, mutta ne ovat pääsääntöisesti keskittyneet määrälliseen tutkimusaineistoon (Heikkiä 2017; Jansson 2014). Kansainvälisesti vaikuttavuustutkimus liitetään osaksi uuden julkishallinnon (new public management) kehittymistä viime vuosisadan lopulla, jolloin julkishallinnon organisaatiot alkoivat hyödyntämään markkinoiden ja yritysmaailman toimintatapoja, kuten kilpailutusta ja tulosohjausta (Heikkilä 2017, 11–12). Tällä oli suuri vaikutus siihen, että näiden organisaatioiden toiminnan taloudellisuutta, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta huomioitiin enemmän. Tämä muutos on lisännyt myös näyttöperustaisen päätöksenteon (*evidence-based policy-making*) kasvua, jonka keskeinen pyrkimys on tutkitun tiedon tuottaminen ja sen hyödyntäminen (Jansson 2014, 5). Tämän kehityskulun avulla erityisesti julkisen sektorin organisaatiot ovat pystyneet toteuttamaan tiedostavampaa ja luotettavampaa päätöksentekoa. Suomen kohdalla tähän tendenssiin on vaikuttanut myös 1990-luvun lama, jonka seurauksena julkishallinnossa on siirrytty kohti tuotoksien ja vaikutusten tiedostamista, kun aiemmin niiden tarkastelun kohteena oli ollut indikaattorit, jotka kuvaavat niiden toiminnassa ilmeneviä panoksia ja resursseja (Opetusministeriö 2009, 21). Toisin sanoen tutkimuskentän kehittymisen pyrkimyksenä on ollut parempi ymmärrys tavoitellusta lopputuloksesta. Tämä on hyvin loogista kulttuurisessa ajassamme, jossa pyrimme jatkuvasti parantamaan toimintaa ja tuottamaan luotettavampaa tietoa.

Heikkilä (2017, 12) kuitenkin toteaa, että tämä kehitys ei ole täysin ongelmaton, koska rahoituksen saamiseksi julkiset sektorit saattavat puoliväkisin tai hätiköiden tuottaa todistusaineistoa oman projektinsa vaikuttavuudesta. Tämä saattaa joissain tapauksissa johtaa harhaan, koska kaikkea toiminnan vaikuttavuutta ei ole mahdollista esittää erilaisten indikaattoreiden tai helposti mitattavien todisteiden muodossa.

Vaikuttavuustutkimuksen nykyparadigmassa vaikuttavuuden määritelmä on laajentunut toimeenpanotutkimuksen teoriasta vaikuttavuusketjun analysoimiseen, ja sen tutkimusta tehdään tavoitesidonnaisesti (Heikkilä, 2017). Useissa vaikuttavuustutkimusta ja sen metodologiaa koskevissa oppaissa vaikuttavuus määritellään tavoitteiden kautta. Tällöin



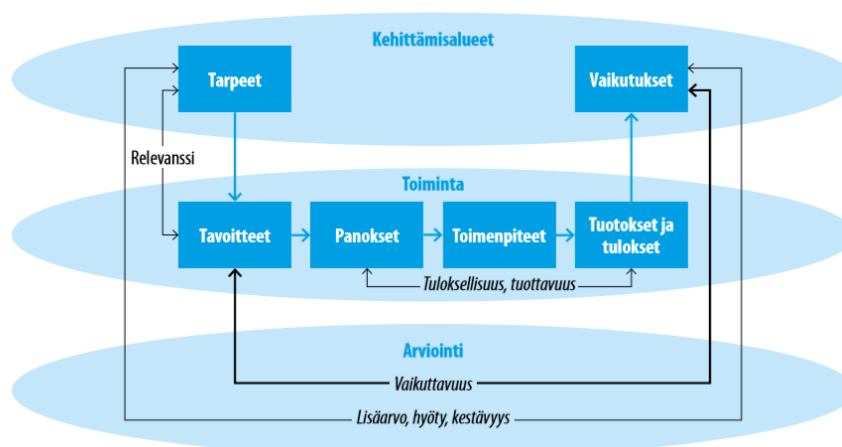
vaikutuksia ja tulosten onnistuneisuutta verrataan ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitesidonnainen vaikuttavuustutkimus pohjautuu ajatukselle, että siinä määritellään, kuinka hyvin tavoitteet ovat toteutuneet ja kuinka hyvin vaikutukset vastaavat kohderyhmän tarpeisiin. Palloliiton laatujärjestelmän kohdalla tämä tavoite nähdään päämäärä-termin kautta, joka on määritelty tutkimuskohteeni osalta seuraavasti: ”Prosessin kautta seuran jalkapalloyhteisön avaintoimijoille syntyy yhteinen, konkreettinen tahtotila pelaajakehitysohjelman tavoitteista, sisällöistä, resursseista ja toimintatavoista.” Tästä määrittelystä voidaan huomata, että päämäärä on hyvin yleisluontoinen, joka määritellään yhdessä seurassa työskentelevien ihmisten toimesta. Päämäärä ei itsessään aseta tiukkoja tulos- tai tehokkuustavoitteita. Tilanne olisi varmasti toisin, jos jalkapalloseurat toimisivat julkisen rahoituksen voimin.

Vaikuttavuustutkimuksen kentässä on kuitenkin syntynyt keskustelua siitä, kuinka vahvasti vaikuttavuus sidotaan puhtaasti tavoitteiden toteutumiseen. Suvikumpu, Tikka ja Saukkonen (2014, 6) lähtevät siitä olettamuksesta, että vaikuttavuutta voidaan todeta ainoastaan tarkoituksellisen toiminnan tuloksena ja niiden vaikutusten myötä, jotka ovat yhteydessä aikaisemmin kirjattuihin tavoitteisiin. Myös Rajahonka (2013, 14) toteaa, että vaikuttavuus kertoo siitä, kuinka hyvin toiminnan kautta saavutetut vaikutukset vastaavat asetettuja tavoitteita. Mutta tämän lisäksi vaikuttavuuden arvioinnissa pyritään ymmärtämään tulosten ja vaikutusten tueksi myös se prosessi, jota kautta vaikutukset syntyvät. Heikkilä (2017, 19) puolestaan nostaa esille ongelman, joka syntyy vaikuttavuuden tavoitesidonnaisuuden kapeasta määrittelemisestä. Jos vaikuttavuus on pelkästään tavoiteltua muutosta ja tarkoituksellisen toiminnan lopputulos, niin silloin väistämättä unohdetaan vaikutuksia, jotka ovat syntyneet esimerkiksi tarkoituksettomana tai ennakoimattomasti. Hän myös toteaa, että toiminta voi olla vaikuttavaa, vaikkei se näkyisikään tavoitteiden täytymisenä. Tavoitteisiin tulisi muutenkin suhtautua kriittisesti, sillä ne eivät välttämättä vastaa tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksessani ymmärrys laatujärjestelmän vaikuttavuudesta ei ole siis sidottu tavoitteiden toteutumiseen, vaan sen avulla pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti laatujärjestelmäprosessi, jonka kautta syntyy muun muassa tavoiteltuja ja ennakoimattomia vaikutuksia.

Yksi tapa vaikuttavuuden määrittelemistä on lähestyä käsitettä aikamääreen kautta. OECD:n (2010, 24) mukaan vaikuttavuudella tarkoitetaan ”myönteisiä ja kielteisiä, välittömiä ja toissijaisia pitkän aikavälin seurauksia, jotka aiheutuvat interventiosta suoraan tai

epäsuorasti, tarkoituksella tai tarkoittamatta”. Interventiolla tässä yhteydessä tarkoitetaan toimenpidettä, josta vaikuttavuuden uskotaan syntyvän. Mielestäni on hyvä, että järjestön määritelmän mukaan vaikuttavuuden tutkimisessa keskitytään pitkän ajan seurauksiin, koska niiden avulla päästään käsiksi tekijöihin, jotka ovat aidosti muuttaneet kohteen päivittäistä toimintaa ja käytäntöä. On kuitenkin niin, että tämän kapeahkon määritelmän kautta väistämättä jää huomaamatta vaikuttavuutta, joka syntyy jo intervention käyttöönotolla. Tai kuten Palloliiton laatujärjestelmää tutkittaessa on huomioitava tekijöitä jo sen seuroja koskevassa laatimisvaiheessa, jotka valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat kokevat merkityksellisiksi.

Kuten on havaittavissa, vaikuttavuustutkimuksen nykyparadigma hakee vielä muotoaan. Vaikuttavuudesta puhutaan paljon organisaatioiden arviointien kohdalla, mutta monet niistä jäävät hyvin vajaiksi. Niitä on tuotettu pääsääntöisesti organisaatioiden käytännön työtä varten, jolloin puhdas tieteellinen tutkimus on jäänyt vähemmälle. Vaikuttavuudesta on tehty kuitenkin erilaisia malleja, joista Rajahonka (2013, 12) tuo esille ”vaikutusketjun” ja ”vaikutuksen arvoketjun” (*”impact value chain”*). Anoschkin (2019) puolestaan käyttää nimitystä ”vaikuttavuusketju”. Vaikka mallit ovat suunniteltu loogisesti etenevään järjestykseen niin on syytä huomata, että vaikuttavuus syntyy vaikutusketjun eri osien välillä monimutkaisten prosessien kautta.



Kuva 1. Vaikuttavuuden arvioinnin ketju, Rajahonka (2013, 12)

Jansson (2014, 15–16) toteaa, että vaikuttavuustutkimuksen tuloksia analysoitaessa käsitteet, kuten tulokset, vaikutukset ja vaikuttavuudet ovat sekoittuneet pahasti keskenään

ja niistä puuttuvat yhteinen ymmärrys. Suomessa on esimerkiksi toteutettu julkisin varoin monia taiteeseen liittyviä vaikuttavuushankkeita. Monissa näiden hankkeiden raporteista ja kirjallisista tuotoksista tuodaan esiin taiteen vaikutuksia. Rajahonka (2013) kuitenkin kritisoi, että projektien tulosten tutkimus ei ole vaikutusten tutkimusta, koska jälkimmäisen avulla pyritään ymmärtämään tuloksia syvällisemmin jotakin tiettyä toimintaa. Lisäksi vaikuttavuus on vielä eri asia, koska sen arvioinnissa pyritään ymmärtämään tulosten ja vaikutusten lisäksi myös se prosessi, jota kautta vaikutukset syntyvät. Vaikuttavuusarvointien ja -tutkimusten lisääntymisen myötä on noussut esille puheenvuoroja, joissa vaaditaan vaikuttavuustutkimuksen menetelmien, käsitteistöjen ja indikaattoreiden yhtenäistämistä (Heikkilä 2017; Jansson 2014). Tämä on erityisen tärkeää siksi, että niiden avulla tuotettu tieto vaikuttavuudesta olisi vertailtavaa ja sitä myötä myös haasteellinen arvointityö helpompaa.

Anoschkin (2019) tuo vaikuttavuuskeskusteluun resurssinäkemys ja niiden rajallisuuden organisaatioissa, joka on ollut yksi keskeisistä tekijöistä tutkimuskentän synnyssä. Tämän voidaan nähdä olevan osa julkishallinnon kenttää, jossa niukat resurssit pitää käyttää tehokkaasti, jotta saadaan mahdollisimman suuri vaikutus. Vaikka Anoschkin resurssinäkemys pohjautuu julkisen sektorin organisaatioihin, niin sen hyödyntämistä voidaan käyttää myös Palloliiton laatujärjestelmän osalta. Liikunta- ja urheiluala on erityisesti Suomessa toimiala, jossa rahalliset resurssit tulisi kohdentaa mahdollisimman tarkasti, jotta niille saadaan paras mahdollinen vaikuttavuus. On selvää, että jalkapallossa resurssit kannattaa ohjata sellaiseen toimintaan, joka johtaa tavoiteltuihin muutoksiin, oli kyseessä esimerkiksi pelaajakehitys tai valmentajien kouluttautuminen.

Hearn ja Buffardi (2016, 5) toteavat, että vaikuttavuus on hyvin moniulotteinen konsepti. Jotkut määritelmistä keskittyvät hyvin tarkkaan vaikuttavuuden haarukoimiseen, kun taas toiset keskittyvät paljon laajempaan näkökulmaan. Sillä on kuitenkin merkittävä vaikutus tutkimuksen suunnitteluun ja hallintaan, kuinka vaikuttavuus määritellään. Se saa organisaatioissa erilaisia muotoja sosiaalisesta vaikuttavuudesta aina vaikuttavaan investoimiseen, jolloin jokainen pyrkii löytämään oman toimialansa keskeiset vaikuttavuustekijät. Joku voi nähdä tämän yhteisen ymmärryksen puuttumisen ongelmana, mutta mielestäni on syytä huomata myös vaikuttavuuden yleistämisen mahdottomuus. Maailma on täynnä erilaisia toimijoita ja organisaatioita, jolloin on myös erilaisia näkemyksiä vaikuttavuuden määrittelylle. Hearnin ja Buffardin (2016) mielestä oleellista ei

ole löytää yhtä yleismaailmallista vaikuttavuuden käsitettä, vaan määrittellä se kussakin yhteydessä tutkimuksen kannalta järkevästi.

Organisaatiot ja toimialat ovat erilaisia ja niiden kohdalla on hyvin vaikea toteuttaa vaikuttavuustutkimusta samanlaisten menetelmien avulla. Tämän takia vaikuttavuuden arvioimiselle pitää löytää erilaisia keinoja, kuten Dahler-Larsen (2005) ehdottaa. Hän mainitsee, että vaikuttavuustutkimuksessa pitäisi osittain päästä pois pakonomaisesta yhtenäistämisyrittämisestä ja suunnata kohti kehitystä, jossa standardointitavoitteiden sijaan korostetaan yksilöllisiä tavoitteita. Heikkilä (2017, 13) puolestaan toteaa, että vaikuttavuustutkimusta koskeva menetelmäkirjallisuus tulisi nähdä ennemminkin tarjottuna työkaluna ja apuvälineenä, kuin tarkkana ohjekirjasena. Tällöin tutkijan tulee hyväksyä rajoitteet, jotka liittyvät vaikuttavuusteorioihin ja sitä myötä ilmiön täydelliseen kattavuuteen. Vaikuttavuus voi ilmetä hyvin eri tavoin, jolloin siitä tiedon tuottaminen on tärkeämpää kuin täydellisen yhtenäisyyden jahtaaminen.

Seuraavaksi käsitellen vaikuttavuustutkimusta eri toimialoilla, jonka avulla on nähtävissä niiden erityispiirteitä. Näistä taide- ja kulttuuriala sekä sosiaali- ja terveysala ovat tuottaneet selvästi enemmän tutkimusta kuin liikunta- ja urheiluala. Suurimpana syynä tähän voidaan nähdä julkisen rahan osuus, jota käytetään kyseisten alojen rahoittamiseen, vaikkakin myös liikunta ja urheilu toimialana ovat hyvin riippuvaisia siitä.

### **2.1.1 Vaikuttavuustutkimus taide- ja kulttuurialalla**

Jansson (2014) käsittelee kirjallisuuskatsauksessaan laajasti taiteen ja kulttuurin vaikutus- ja vaikuttavuustutkimusta, jossa voidaan nähdä erilaisia tulokulmia kuten kulttuuripoliittinen-, taloudellinen- ja sosiaalinen tulokulma. Hän myös toteaa, että nämä näkökulmien vaihtelut tekevät tutkimuskenttään perehtymisen haasteelliseksi. Lisäksi joukkoon kuuluu erilaisia taloustutkimuksia, määrällisiä selvityksiä, taideprojektien kuvailuja ja taidemetodikuvauksia. Tämä kaikki aiheuttaa sen, että taiteen ja kulttuurin vaikutusten todentaminen on vaikeaa, jolloin myös sen yhteiskunnallinen vaikuttavuus jää helposti hämäränpeittoon. Hän myös toteaa, että määrällisen tutkimuksen yksipuolinen ja runsas määrä aiheuttaa tiedollisen kuilun, jonka kuromiseksi vaaditaan laadullisen tutkimuksen lisäämistä.

On kuitenkin olemassa poikkeuksia tähän määrällisen tutkimuksen ylivaltaan. Heikkilä (2017) on tutkinut kulttuurin apurahoja jakavien säätiöiden vaikuttavuutta laadullisin keinoin. Väitöskirjassa tutkittiin apurahansaajien kokemaa vaikuttavuutta, millaisia merkityksiä he kokevat apurahaan liittyen, sillä työskentelyyn ja toteutuneeseen hankkeeseen yleisemmin. Se antaa uusia näkökulmia vaikuttavuustutkimukseen, mutta sen keskeisin anti liittyy monipuoliseen vaikuttavuusprosessin kuvaamiseen vaikuttavuusketjun avulla, vaikuttavuuden ja vaikutusten totuttua laajempaan määrittelyyn, jossa otetaan myös huomioon muut kuin positiiviset ja tarkoitukselliset vaikutukset. Tämän näkökulman mukaan tieteellinen vaikuttavuustutkimus poikkeaa suuresti poliittisia päämääriä tukemaan tuotetusta arviointityöstä. Heikkilä (2017, 18) tuo myös esille Holdenin (2015) kulttuuriekologian teoria, jossa vaikuttavuutta lähestytään organismeina mekanismien sijaan. Tässä ilmiötä määritellään dynaamisten ja monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden kautta, jolloin taloustieteiden sijaan keskitytään ympäristötieteiden tutkimuskenttään. Teorian mukaan vaikuttavuus on sekavampaa ja dynaamisempaa mitä lineaaristen mallien avulla pystytään esittämään. Tämä on mielenkiintoinen lisä vaikuttavuustutkimuksen tutkimuskenttään, jossa totutusti pyritään selkeisiin malleihin ja syy-seuraussuhteisiin.

Rajahongan (2013) selvitys ei koske pelkästään taide- ja kulttuurialaa, koska siinä käsitellään myös liikunta- ja nuorisalojen yhdistyksiä. Mutta sen avulla saa hyvin selville aloja koskevan julkisen rahan metsästyksen. Näiden yhdistysten täytyy pystyä ”todistamaan” oma vaikuttavuutensa erityisesti omien hyvinvointipalvelujen osalta. Yhdistysten asema palveluiden tarjoajana paranee huomattavasti, kun ne ymmärtävät kunnan tai muun rahoittajan tarpeet ja tavoitteet. Niiden kohdalla puhutaan yhteiskunnallisesta arvosta, joka täytyy näyttää toteen. Vaikuttavuustutkimuksen tulosten ja vaikutusten arvioinnissa käytetään pääsääntöisesti määrällistä tutkimusmenetelmää, koska määrän katsotaan olevan edellytys sille, että voidaan todistaa toiminnasta johtuva vaikutus.

Rajahonka (2013) toteaa, että laadullisen tutkimusmenetelmän merkitys ja hyväksyttävyyys on kuitenkin kasvussa taide- ja kulttuurialalla. Tärkeintä on tutkimuksen systemaattisuus ja läpinäkyvyys aineiston käsittelyssä. Erityisesti näillä aloilla on turhauttavaa pyrkiä todentamaan vaikuttavuutta pelkästään määrällisin keinoin, koska niiden arvoa on hyvin vaikea määritellä rahallisesti. Suomessa on esimerkiksi toteutettu julkisin varoin monia taiteeseen liittyviä hankkeita. Monissa näiden hankkeiden raporteista ja kirjallisista tuotoksista tuodaan esiin taiteen vaikutuksia. Näissä tapauksissa olisi Rajahongan (2013)

määritelmän mukaan erityisesti syytä ymmärtää koko prosessin syvällisempi merkitys kuin pelkkä rahoittajan määritelmä vaikuttavuudesta.

### **2.1.2 Vaikuttavuustutkimus sosiaali- ja terveysalalla**

Sosiaali- ja terveysalan avulla saadaan toisenlainen käsitys siitä, missä menee tämänhetkinen vaikuttavuustutkimuksen kehitys. Tämä mielestäni avaa hyvin ymmärrystä siitä, miksi vaikuttavuuden kapea määrittelemine ei ole järkevää, vaan on syytä ymmärtää sitä laajemman näkökulman kautta. Nämä kyseiset alat poikkeavat hyvin paljon taide- ja kulttuurialasta, koska niiden välillä vertailtavuus nähdään olevan tärkeämmässä roolissa.

Vaikuttavuusarviointien ja -tutkimusten lisääntymisen myötä on syntynyt tarve vaikuttavuustutkimuksen käsitteistöjen, menetelmien ja indikaattoreiden yhtenäistämiseksi. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että niiden avulla tuotettu tieto vaikuttavuudesta olisi vertailtavaa ja arviointityön tekeminen helpompaa. Konu, Rissanen, Ihantola ja Sund (2009) ovat tutkineet vaikuttavuutta suomalaisessa terveydenhuollon tutkimuskentässä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että vaikuttavuus-sanaa käytetään laajasti suomalaisessa terveydenhuoltotutkimuksessa, vaikka sitä on harvoin määritelty ja vaikuttavuuden arvioinnin mittarit ovat usein epämääräisiä tai niitä ei ole ollenkaan. Kirjoittajat toteavat, että jokaisessa vaikuttavuutta käsittelevässä tutkimuksessa pitäisi tehdä selväksi, mitä tutkijat tarkoittavat vaikuttavuudella, kuinka sitä arvioidaan ja mitä mittareita käytetään.

Vaikuttavuuden tutkiminen näkyy myös käsikirjoissa, joita on tuotettu päätöksentekijöille ja kehittäjille (Gertler, Martinez, Premand, Rawlings & Vermeersch, 2016). Niissä käsitellään useasti reaali maailman esimerkkejä käytännön ohjeiden laatimiseksi vaikuttavuusarviointien suunnittelulle ja toteuttamiselle. Niiden tarkoituksena on antaa ymmärrys vaikutusten arvioinneista, jotka perustuvat näyttöperustaiseen päätöksentekoon (*evidence based policy-making*). Näyttöperustaisuudella halutaan tuoda esille esimerkiksi kustannusvaikuttavuutta, jota on muun muassa terveydenhuollossa tutkittu (Peura, Turunen, Purmonen, Happonen & Martikainen, 2011; Laine, 2007). Kustannusvaikuttavuus on sosiaali- ja terveysalalla merkittävässä roolissa, koska kuntien taloudesta iso osa menee tämän toimialan turvaamiseen. On selvää, että tällaiseen toimintaan vaaditaan paljon määrällistä tutkimusta, jolloin sen luotettavuus ja yleistettävyyys paranevat.

Auvinen (2020) puolestaan on tutkinut ja analysoinut tehostetun palveluasumisen vaikuttavuuden arvioinnin mahdollisuuksia, haasteita ja erityispiirteitä. Tässäkin tapauksessa on kyse määrällisestä tutkimuksesta, jossa vaikuttavuuden indikaattoreina käytetään asiakkaan elämänlaatua. Tutkimuksesta nousi esille vertailtavuuden haasteet eri palveluiden välillä, jolloin voidaan esittää eriävä mielipide määrällisen tutkimuksen ylivoimaisuudesta. Palveluasumisessa on kyse erilaisista organisaatioista ja yksiköistä, jonka takia niiden vertailtavuus ei ole mielestäni järkevää. Auvinen (2020) toteaa, että palveluasumisen vaikuttavuutta arvioitaessa olisi erittäin tärkeää huomioida kaikki siihen liittyvät tekijät, mutta sen kautta tullaan käytännössä mahdottomaan tilanteeseen vertailtavuuden osalta.

### **2.1.3 Vaikuttavuustutkimus liikunta- ja urheilualalla**

Liikunta- ja urheilualalla voidaan nähdä samanlaista kehitystä vaikuttavuustutkimuksessa, mitä on nähty taide- ja kulttuurialalla (Thiel & Mayer, 2009). Kuitenkin niin, että tieto perustuu enemmän selvityksiin ja raportteihin. Näiden organisaatioiden toiminta on ammattimaistunut viimeisten vuosikymmenten aikana, ja ne ovat ottaneet mallia erilaisista liikkeenjohdon tavoista toimia. Aarresola (2019, 4) toteaa, että monissa maissa lajiliittojen toiminta on ammattimaistunut ja sittemmin muutokset ovat ”valuneet” koskemaan myös monipuolista seurakenttää, jolloin ne ovat samalla saaneet tehtäviä myös julkisessa palvelutuotannossa. Myös Palloliitto ja suomalaiset jalkapalloseurat ovat ammattimaistuneet, joka näkyy esimerkiksi päätoimisten valmentajien ja seuran työntekijöiden kasvuna. Vuonna 2016 heitä oli hieman alle 500, kun taas neljä vuotta myöhemmin 661 (Suomen Palloliitto, 2020). Tämä on samalla tarkoittanut seuran hallinnon ja johdon kasvua, jolloin myös kokonaisuuden hallittavuus on vaikeutunut. Laatu järjestelmän laatiminen voidaan siis nähdä yhtenä syynä tämän hallittavuuden helpottamiseen.

Viime vuosien yksi keskeinen vaikuttavuusselvitys on Palloliiton ja Euroopan jalkapalloliiton UEFA:n yhdessä tuottama SROI –mallinnus, jolla on laskettu suomalaisen jalkapallon yhteiskunnallista vaikuttavuutta (Suomen Palloliitto, 2019). Tämän useassa Euroopan maassa samaan aikaan toteutetun selvityksen mukaan jalkapallon harrastamisen vaikuttavuus on 770M€ vuodessa, joka koostuu esimerkiksi terveydenhuollon ja sosiaalimenojen säästöistä sekä suorista taloudellisista vaikutuksista suomalaisessa yhteiskunnassa. UEFA SROI –mallinnus on työväline, jolla mitataan jalkapalloon sijoitetun pääoman sosiaalista tuottoa harrastajien osalta. Lisäksi se antaa selvityksen tekijöiden

mukaan työkalun valtakunnalliseen ja paikalliseen vaikuttamiseen tutkitun tiedon avulla. Vaikuttavuusselvityksessä tutkimustieto perustuu yli 100 akateemiseen tutkimukseen, joiden avulla on laadittu yli 150 mittaria koskeva mallinnus, jossa on käytetty myös EU:n ja WHO:n tutkimustietoa ja tietokantoja.

Lowther, Digennaro, Borgogni ja Lowther (2016) ovat tutkineet ruohonjuuritason urheiluorganisaatioita ja niiden hallinnon mallin vaikuttavuutta. Heidän laajassa tutkimuksessaan käsiteltiin urheiluseuroja, lajiliittoja ja aluejärjestöjä kymmenestä eri Euroopan maasta. Aarresola (2019) toteaa tästä tutkimuksesta, että se käsittelee otsikon mukaisesti vaikuttavaa hallintoa, mutta tutkimuksessa ei tarkkaan pohdita, miten vaikutus syntyy ja mihin asioihin hallinto itse asiassa vaikuttaa. Tämä toistaa vaikuttavuustutkimusta koskevaa laajempaa ongelmaa, jossa tilastotiedolla pyritään jäljittämään kaikki tieto mikä koskee näiden organisaatioiden vaikuttavuutta. Oleellista olisi päästä käsiksi vaikutusta ja vaikuttavuutta koskevaan tietoon, eikä pelkästään keskittyä tuloksiin.

Toinen osittain samojen tutkijoiden ruohonjuuritason urheiluorganisaatioita koskeva tutkimus taas käsittelee urheilujohtamista, joka on epämuodollista ja useasti vapaaehtoisten käsissä (Digennaro, Lowther ja Borgogni, 2016). Sen näkemyksen mukaan organisaatioiden hallintorakenne on yksi tärkeimmistä keinoista rakentaa vaikuttavampaa organisaatiota. Tutkimustulosten perusteella oli havaittavissa tarve viitekehykselle, joka tukee vaikuttavan hallinnon syntyä näissä organisaatioissa. Tämän tuloksena tutkijat ovat kehittäneet vaikuttavan hallinnon SATSport –viitekehysten, jonka tarkoituksena on olla joustava ja dynaaminen itsesääntelyväline, jota urheiluorganisaatiot voivat käyttää esimerkiksi hyvän hallintotavan mittaamiseen. Tutkimuksen johtopäätökset kuitenkin todentavat, että tämä vaatii lisää tutkimusnäyttöä viitekehysten toimivuudesta.

Parentin ja Hoyen (2018) tutkimus käsittelee urheiluorganisaatioiden hallintoperiaatteiden vaikutusta niiden hallintokäytäntöihin ja suorituskykyyn. Tutkimuksen empiiristen tulosten perusteella on havaittavissa yhteys hyvän hallintorakenteen ja organisaation suorituskyvyn välillä, jolloin hyvällä rakenteella ja käytännöillä pystytään saamaan merkittäviä vaikutuksia organisaation toimintaan. Urheiluseurojen hallituksen vaikutusta on tutkittu myös sidosryhmäjohtamisen kautta (Esteve, Di Lorenzo, Inglés & Puig, 2011). Voittoa tavoittelemattomille organisaatioille on suuri haaste, kuinka hankkia resursseja erilaisilta sidosryhmiltä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka urheiluseurojen ja niiden ulkoisten



sidosryhmien välisellä suhteella on vaikutusta taloudellisiin ja muihin rahoitusosuuksiin, joita seurat voivat saada. Urheiluseurojen hallituksen jäsenten käyttämä aika seuran asioihin korreloi vahvasti ulkoiseen rahoitukseen, jota ne saavat. Tästä syystä tutkijat ehdottavat, että urheiluseurojen johtamisessa tulee panostaa ulkoisten sidosryhmien hallintaan ja johtamiseen, jonka avulla vaikutetaan suoraan seurojen resursseihin ja talouteen.

Aarresolan (2010) vaikuttavuusraportti puolestaan käsittelee valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen kehittämishanketta (VOK-hanke), joka ajoittui vuosille 2005–2010. Siinä yhteistyötä ovat tehneet Nuori Suomi, Olympiakomitea, Suomen Liikunta ja Urheilu, Kuntoliikuntaliitto ja Suomen Valmentajat. Tutkimusraportin keskeisenä pyrkimyksenä on ollut kehittää eri lajiliittojen tasojen 1–3 koulutusta (yhteensä tasoja 5) ja arvioida VOK-hankkeen vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden arvioinnissa selvitettiin, mitkä ovat hankkeen vaikutukset ja miten ne ovat syntyneet, jolloin arviointi perustui syy-seuraussuhteiden kuvailemiseen. Viitekehyksenä ja teoreettisena kuvauksena toimi hankkeen toimintalogiikka, jonka tarkoituksena oli selvittää, kuinka hankkeen on ajateltu vaikuttavan. Arvioinnin aineisto koostui kyselyistä, haastatteluista, erilaisista dokumenteista ja havainnoinnista. Vaikuttavuuden osalta Aarresola (2010) näkee, että VOK-hankkeen tärkeimmät vaikuttimet lajiliittojen koulutuksen kehitystyössä ovat olleet lajiliittohankkeiden tukeminen, VOK-perusteiden luominen ja koulutuksen kehittämisverkoston synnyttäminen. Kuitenkaan valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen yhtenäistämässä, joka on ollut yksi keskeisistä tarpeista, se ei näyttänyt olevan tehokas. Hankkeen antama taloudellinen tuki kasvatti lajiliittojen talous- ja henkilöresursseja, mutta näiden vaikutusten pysyvyys näyttää olevan heikkoa, joka vaikuttavuuden kannalta olisi kuitenkin yksi tärkeimmistä tekijöistä. VOK-perusteet ovat asiantuntijavoimin luotu eräänlainen opetussuunnitelma tai käsikirja siitä, miten koulutus tulisi suunnitella – mitä siinä käsitellään ja miten. Aarresola kuvailee tätä metaforan avulla, jossa yksilölle ei anneta kalaa vaan opetetaan kalastamaan. Tällaisella toiminnalla voidaan nähdä olevan vaikuttavuutta, jolla on pitkäaikaisia vaikutuksia. Aarresolan tutkimus on mielenkiintoinen, koska sillä on useita samanlaisia yhteyksiä tutkimukseni kanssa.

Wikström (2005) on puolestaan tutkinut kahden vuoden liikuntaintervention vaikuttavuutta työikäisten koettuun työkykyyn, fyysiseen suorituskykyyn, liikunnan harrastamiseen ja painoindeksiin nähden. Kyseessä on ollut tyypillinen kvantitatiivinen tutkimus, jossa työntekijöitä kannustettiin liikkumaan omatoimisesti kuntotestauksen, siitä saatavan

palautteen, liikuntaohjeiden ja kuntokortin avulla. Tuloksista oli nähtävissä, että hyvä fyysinen suorituskyky ja normaali kehon paino ovat yhteydessä hyvään terveyteen ja koettuun työkykyyn. Tutkijan mielestä tämä on merkittävää, koska se osoittaa näiden toimien olevan riittäviä toimenpiteitä liikunnasta kiinnostuneiden työntekijöiden motivointikeinona. Ne eivät kuitenkaan innosta heikomman motivaation omaavia työntekijöitä, vaan heidän motivoimisekseen tarvitaan erilaisia toimia, kuten realistinen tavoitteen asettelu, ohjattu liikunta ja riittävän tiheä seuranta ja palaute.

Yhteenvetona aikaisemmasta vaikuttavuustutkimuksesta voidaan todeta, että sen suosion kasvun myötä useilla toimijoilla, kuten yhdistysten edustajilla, kuntarahoittajilla ja tutkijoilla, on syntynyt tarve vaikuttavuuden käsitteen määrittelemiselle. Kuitenkin vaikuttavuuden todentamisesta tai tutkimisesta on tullut haastavaa, ja sitä sekavuutta on pyritty ratkaisemaan esimerkiksi erilaisten lineaaristen mallien tai laajemman vaikuttavuusverkoston avulla. Lisäksi määrällinen tutkimus on ollut selvästi suositumpaa kuin laadullinen tutkimus, jonka keskeisimpänä syynä on yhdistysten ja muiden organisaatioiden tarve ”todistaa” oma paikkansa erityisesti rahoittajien silmissä. Tutkimuskentässä on kuitenkin nähtävissä laadullisen tutkimuksen määrän ja merkityksen kasvu, jonka avulla pystytään paikkaamaan tutkimusaukkoa, jonka Jansson (2014) mainitsee.

Tutkimukseni lisäarvo syntyy siitä, että se tuo näkyviin valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemuksia laatujärjestelmästä. Näiden kokemuksiin liittyvien merkitysten ja niiden kautta hahmottelemani merkitysrakenteen näkyväksi tekeminen mahdollistaa sekä tarkoituksellisen että tarkoituksettoman, ennakoitun ja ennakoimattoman, kielteisen ja myönteisen vaikuttavuuden tarkastelemisen. Tämän näkökulman hyötynä on se, että vaikuttavuutta ei ole sidottu pelkästään ennalta määriteltyihin tavoitteisiin, vaan sen avulla voidaan nähdä laatujärjestelmän laajempi vaikuttavuus.

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen paradigma

Tutkimukseni tieteenfilosofinen maailmankuva rakentuu fenomenologiaan, jossa analyysi perustuu havaintojen tekemiseen ja tutkimuskohteesta saadun kokemuksen pohdintaan ja reflektointiin. (Holt & Sandberg, 2011) Fenomenologiassa subjektiivisuus ja henkilökohtaisten kokemusten pohtiminen nähdään näkökulmasta, jossa tieto maailmasta välittyy vain sen aistimisen ja kokemuksen kautta. Gill (2014, 118) toteaa, että fenomenologia on sekä filosofinen liike että laadullisen tutkimusmenetelmien perhe ja käsitteenä fenomenologia viittaa ilmiöiden tutkimukseen, jossa ilmiö on mitä tahansa, joka ilmenee yksilön tajunnallisessa kokemuksessa. Van Manen (1990) puolestaan luonnehtii fenomenologista tutkimusta siten, että se pyrkii ymmärtämään tutkimusilmiötä ”pintaa syvemmältä”, jolloin siinä tavoitellaan kokemusta kuvaavan ilmaisan implisiittistä olemusta. Historiallisesti yksilöllisen kokemuksen käsite on suhteellisen uusi, joka voidaan nähdä myös vastareaktiona oletukselle, että ihminen on lähinnä järkiolento, jonka toimintaa voidaan selittää yleistämällä (Tökkäri 2018, 64–65). Tämän lähtökohtana on syntynyt ymmärrys inhimillisen kokemusmaailman holistisuudesta ja yksilökohtaisesta vaihtelevuudesta.

Pro graduni tutkimuskohteena toimivat suomalaisten jalkapalloseurojen valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat, jolloin tiedon nähdään välittyvän heidän kokemustensa kautta. On syytä huomata, että fenomenologiassa ei tähdätä absoluuttiseen objektiivisuuteen, vaan tutkimuksessa on paljon kyse siitä, miten todellisuus rakentuu valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kautta haastatteluhetkellä. Vaikka kyse on yksilöistä, on syytä korostaa fenomenologian tyypillistä piirrettä, jossa ihmisyksilöt rakentavat kokemuksiaan suhteessa maailmaan ja toisiin ihmisiin (Laine 2018, 25). Tätä vastavuoroista suhdetta pyritään ymmärtämään aina yksilön näkökulmasta käsin, jossa hänen kokemuksensa ilmenee itse koettuna ja elettyinä maailmana.

Laine (2018) toteaa, että fenomenologiassa kokemukset nähdään rakentuvan merkityksistä, jolloin maailma, jossa elämme, näyttäytyy meille kokemusten merkityssisältönä ja niiden rakenteina. Merkitykset ovat intersubjektiivisiä eli jaettuja, joka pohjautuu ajatukseen

ihmisyksilöstä osana yhteisöä. Toisen ihmisen on vaikea ymmärtää yksilön kokemusta, jos hänellä ei ole samanlaista kulttuurikokemusta tai hän elää erilaisessa todellisuudessa. Olemme kaikki osa jotain tiettyä yhteisöä, jossa jaamme yhteisiä tapoja ja piirteitä kokea maailmaa. Taas toisaalta jokainen meistä on erilainen, jonka rikkautta mielestäni tieteellinen maailma yleensä väheksyy.

Laine (2018) toteaa, että tieteellä on usein intressinä yksittäistapauksista yleistämällä pyrkiä löytämään säännönmukaisuuksia. Sen sijaan hermeneuttinen tutkimus ei kulje tätä induktiivista polkua pitkin, vaan hermeneuttisesti orientoitunut tutkija on kiinnostunut myös ainutlaatuisuudesta. Tutkimukseni tiedon intressiä voidaan luonnehtia fenomenologis-hermeneuttiseksi, koska fenomenologia on kokemuksen tutkimista ja hermeneutiikka puolestaan sen tulkintaa ja siitä syntyvää merkitysten tutkimista. Pro gradu -tutkielmassani tämä metodologinen ote tarkoittaa, että olen kiinnostunut yksittäiseen suuntautuvasta ”paikallistutkimuksesta”. Eli laatujärjestelmän tason 4 ja 5 seuroista ja erityisesti niiden valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemuksista. En siis pyri löytämään universaaleja yleistyksiä, vaan ymmärtämään tämän tutkimusjoukon arjen merkitysmailmaa. Tiivistetysti fenomenologis-hermeneuttinen viitekehys ilmenee vaikuttavuustutkimuksessani siten, että fenomenologinen tutkimusote toimii muun muassa haastattelurunkoa tehdessä, aineistoa kerätessä ja tutkijan positiota pohdittaessa. Hermeneutiikka puolestaan on kiinteä osa aineiston analysointia ja tulkintaa. Tutkimusaineisto toimii minulle kertovana elementtinä, jonka ”keskelle” asetun tutkijana.

Vaikka historia on täynnä kokemukseen perehtyneitä filosofeja, niin silti useat tutkijat näkevät nykypäivän fenomenologian kahtena keskeisimpänä henkilönä Edmund Husserlin ja Martin Heideggerin (Gill 2014; Holt & Sandberg 2011). Gill (2014, 119) toteaa, että nykyajan tietämys fenomenologiasta voidaan jaotella pitkälti näiden kahden tutkijan avulla, vaikka useat filosofit ovat pyrkineetkin etenemään ja kehittymään tutkimuskentässä. Hän pitää tärkeänä, että Husserlin ja Heideggerin fenomenologiset lähestymistavat tulisi erotella siten, että näistä ensimmäinen edustaa kuvaavaa ja jälkimmäinen tulkinnallista fenomenologiaa. Tämä ero on tärkeä, koska se valaisee monia perusteellisia eroavaisuuksia metodologioiden välillä. Ehkä keskeisimpänä näistä Tökkäri (2018) mainitsee tutkijan suhtautumisen ennakko-oletuksiin, ja siihen millainen toisen ihmisen kokemus on. Kuvailevassa fenomenologiassa ennakko-oletukset suljetaan pois tutkijan toimesta, kun taas

tulkitsevassa fenomenologiassa niistä ei pyritä vapautumaan, vaan ne tulee tiedostaa ja hyödyntää analyysivaiheessa.

Tutkimukseni perustuu Heideggerin näkemykseen, jossa tutkimusmenetelmänä toimii hermeneuttinen ja tulkitseva lähtökohta, jolloin tulkinta ei ole tutkimuksellinen valinta, vaan olennainen osa sen kokonaisuutta. Ontologinen perusta Heideggerin lähestymistavassa rakentuu ajatukselle fenomenologian olemuksen kokonaisvaltaisuudesta. Hän käyttää Dasein –käsitettä ja toteaa, että ”minä ja maailma kuulumme yhteen yhtenä kokonaisuutena, Dasein” (Holt & Sandberg, 2011). Tämä käsite tulee saksan kielestä ja se voidaan ymmärtää täälläolemisena. Hän myös esittää nykyaikaisen filosofisen piirteen fenomenologiasta, jossa hermeneuttinen tutkimusmenetelmä ja tulkinnan välttämättömyys ovat osa ihmistieteitä: yksilöt ovat aina osa ympäröivää maailmaa, jossa kulttuuri ja historialliset perinteet muodostavat ympäristön, jota yksilön kokemus ei voi sivuuttaa. Heideggerin tulkitseva fenomenologia täälläolemisen tutkimuksessa kieltää täysin erillisen pohdinnan mahdollisuuden ja kiistää siten oppi-isänsä, Husserlin, ajatuksen olettamusten ”haarukoimisesta” yksilön olemuksen todentamiseksi (Gill 2014, 121). Tämän mukaan ei ole olemassa ajatusta ”puhtaasta kokemuksesta”, vaan yksilö on aina historian, kulttuurin, perinteiden ja kielen tuottama olento, jolla ei ole mahdollisuutta saavuttaa täydellistä riippumattomuutta näihin tekijöihin.

Gill (2014) esittää Heideggerin tulkitsevasta fenomenologiasta kaksi erilaista suuntausta, jotka ovat Bennerin tulkitseva fenomenologia ja Smithin tulkitsevan fenomenologian analyysi (*Interpretative Phenomenological Analysis*, jatkossa IPA). Tutkimuskysymys ja yksilön kokemuksesta haluttu tieto määrittelevät tämän suuntauksen valitsemista. Jos tutkija pyrkii artikuloimaan yksilöiden kokemusten yhteisiä piirteitä tietyssä yhteydessä, sitten Bennerin tulkitseva fenomenologia on sopiva vaihtoehto. Vaihtoehtoisesti, jos tutkija pyrkii selittämään yksilön henkilökohtaisen kokemuksen, Smithin IPA on parempi suuntaus tutkimuksen toteuttamiseen. Vaikka sekä Bennerin että Smithin lähestymistavat ovat tulkitsevia ja niiden avulla pystytään tutkimaan useiden osallistujien yhteisiä piirteitä, ne eroavat toisistaan empiirisen aineiston kokoamisen osalta. Bennerin tulkitseva fenomenologia edellyttää aineiston keräämistä, kunnes uutta tietoa ei enää synny. Tutkimukseni suuntauksen valitsemisessa on keskeisesti vaikuttanut seurojen määrä, jotka kuuluvat laatujärjestelmän tasoille 4 ja 5. Näitä seuroja oli vuonna 2020 yhteensä kahdeksan, jolloin Bennerin tulkitsevaa fenomenologiaa on haastavaa, ellei mahdotonta, toteuttaa.

Tämän takia tutkimussuuntaukseni muodostuu Smithin lähestymistavasta, jolloin tutkimukseni pyrkii selittämään enemmän yksilön henkilökohtaista kokemusta. On kuitenkin syytä korostaa, että tämä ei poista yhteisten piirteiden löytämistä ja niiden tulkintaa.

Fenomenologinen analyysi on laaja ja väljä yleisnimitys erityyppisille fenomenologian tieteenfilosofiseen suuntaukseen perustuville tutkimusorientaatioille. Tutkimuksessani nämä orientaatiot perustuvat tutkittavien ihmisten kokemuksiin tulkintojen tekemisen kautta, jolloin rajaan ruumiilliset kokemukset tutkimuksen ulkopuolelle (Holt & Sandberg, 2011). Tökkäri (2018, 68) toteaa, että tulkitsevan fenomenologian päätavoitteena on elävän kokemuksen kuvaus aivan kuten kuvailevassakin fenomenologiassa. Eroavaisuuden synnyttää kuitenkin hermeneuttisesti painottuvan fenomenologian tulkinnallisuus empiiristä aineistoa analysoitaessa, jolloin esimerkiksi tutkimuskohteen kokemukset eivät ole suoraan tajuttavissa, vaan vaaditaan tutkijan tulkintaa kontekstiin nähden. On myös syytä huomata, että tutkimushaastattelussa ihminen ei suoraan ilmaise ja muistele kokemuksiaan vaan hän saattaa tietoisesti tai tiedostamattaan valita, mitä haluaa kokemuksistaan tuoda esille. Tämän näkökulman otan myös tutkimuksessani huomioon, onko esimerkiksi joitakin asioita, joista haastateltavat eivät halua tietoisesti puhua. Fenomenologisen analyysin lähtökohtana toimii tutkijan avoimuus, jolloin lähestyn tutkimuskohdetta ilman ennalta määrättyjä oletuksia, määritelmiä tai teoreettista viitekehystä aineiston keruun ja sen analysointivaiheessa.

Tökkäri (2018, 69) toteaa, että tutkimuksen lähtökohdan ja analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa ennen kaikkea se, miten tutkija määrittelee kokemuksen ontologisesti ja epistemologisesti. Näistä ensimmäinen pohtii olemisen ja olemassaolon käsitteitä, millaisena tutkimuskohde käsitetään ja millaiset asiat ovat todellisia. Epistemologian eli tieto-opin avulla puolestaan käsitellään tiedon alkuperää ja luonnetta, joka määrittelee, millaista tietoa tutkimuskohteesta on mahdollista saada esille.

On selvää, että tutkimukseni tieteenfilosofisen paradigman keskeisiä käsitteitä ovat kokemus ja sen sisältämät merkitykset, jolloin tutkimukseni avulla syntyy kokonaisuus merkitysrakenteesta valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemana. Heinilä (2007, 132) toteaa tästä kokemuksen ja merkityksen yhteydestä, että ne ilmentyvät samanaikaisesti, jolloin niitä on myös mahdotonta erottaa. Van Manen (1990, 30–31) antaa tämän yhteyden löytämiseen muutamia tutkimuksellisia neuvoja. Nämä tarkoittavat

tutkimuksessani jatkuvaa vuoropuhelua näiden käsitteiden kautta, jolloin pysyttelen koko ajan lähellä tutkimuskohteen elettyä kokemusta. Muutoin vaarana on omien oletusten tuottaminen ja sitä myötä tutkimuksen luotettavuutta sabotoiva spekulointi. Toisaalta tutkimusmenetelmän kannalta oleellista on pyrkiä havaitsemaan eletyn kokemuksen peruslähtökohtia, mikä tuottaa siitä juuri sen mukaisesti koetun. Nämä peruslähtökohdat puolestaan redusoidaan eli pelkistetään kuvaaviksi teemoiksi. Tämän jälkeen merkitysrakenteet avautuvat kirjoittamalla ja uudelleen kirjoittamalla, koska kieli nähdään olevan osa ilmiöiden ontologiaa. Tämä hermeneuttiseksi kehäksi kutsuttu tulkinnan muoto säilyttää siten yksityiskohtien ja kokonaisuuden vuoropuhelun. Muutoin ongelmaksi saattaa muodostua yksityiskohdille sokaistuminen ja siten tutkimusilmiön peruslähtökohdan hukkaaminen.

Fenomenologisia ja hermeneuttisia suuntauksia yhdistää se, että ne asemoituvat pääsääntöisesti konstruktivistiseen maailmankuvaan, ja niiden tunnusmerkkejä ovat relativistinen ontologia ja subjektivistinen epistemologia. Tutkimukseni kannalta tämä tarkoittaa sitä, että yksilöiden elämät ja kokemusmaailmat katsotaan ainutlaatuisiksi ja jatkuvasti muuntuviksi. Tästä seuraa luonnollisesti se, että tutkimuskohteen kokemuksia koskeva tieto on yksilöllistä ja muuttuvaa, jolloin ollaan myös perushaasteen edessä, kuinka voidaan tehdä yleistyksiä tai suurempaa joukkoa koskevia johtopäätöksiä (Tökkäri 2018, 66). Tämä onnistuu, jos tutkimuskohteiden kontekstit ovat keskenään samankaltaiset. Tutkimuksessani tätä vahvistetaan sillä, että kaikki haastateltavat ovat viralliselta asemaltaan valmennuspäälliköitä tai urheilutoimenjohtajia ja he kaikki toimivat seuroissa, jotka ovat laatujärjestelmän neljännellä tai viidennellä tasolla. Lisäksi he ovat toimineet vähintään kaksi kautta kyseisessä tehtävässä, jolla varmistetaan riittävä kokemus laatujärjestelmästä. Tökkäri (2018) kuitenkin huomauttaa, että relativistisen näkökulman vuoksi yleistäminen on kuitenkin suhteellista. Tämä johtuu siitä, että ihmisten kokemukset eivät voi koskaan vastata toinen toisiaan ja näin myös yleistä tietoa kokemuksista ei voida saavuttaa.

### **3.2 Laadullinen tutkimusprosessi**

Mielenkiintoni Palloliiton laatujärjestelmään on syntynyt jo muutama vuosi sitten. Sen käyttöönottoaminen on ollut merkittävä askel suomalaisten jalkapalloseurojen toiminnan kannalta. Se ohjaa ja kehittää seurojen toimintaa vaihe vaiheelta ja eräs seurajohtaja on

kuvaillut sen olevan ainoa strategia, jota he seurassaan noudattavat. Laadullisen tutkimuksen avulla voin kertoa rajatusta tutkimusilmiöstä ja -kohteesta paljon ja syvällisesti. Alasuutari (2012) toteaa, että teorioista ja metodeista ei saisi tulla ”silmälappuja”, vaan niiden tulisi avata uusia näkökulmia todellisuuteen. Tutkijan kannalta tämä tarkoittaa useasti sitä, että laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämiseen, vaan syvälliseen ymmärrykseen tutkimusilmiöstä. Samalla pystyn vastaamaan tutkimusyhteisön vaatimukseen vaikuttavuustutkimuksen tiedollisen kuilun paikkaamisesta, jossa vaaditaan laadullisen tutkimuksen lisäämistä ihmisten kokemuksista ja vaikuttavuusprosesseista (Jansson, 2014).

Tutkimukseni analyysimenetelmä rakentuu siis fenomenologis-hermeneuttiseksi, jolloin fenomenologian periaatteita yhdistetään kohteen tulkinnalliseen analyysiin. Tässä analyysimenetelmänä hyödynnän tulkitsevan fenomenologian analyysia eli tarkemmin Jonathan Smithin kehittelemää laadullisen ja kokeellisen tutkimusmenetelmän suuntausta, jossa tutkija on kiinnostunut tavoista, joiden kautta ihmiset ymmärtävät merkittäviä elämäkokemuksiaan (Smith & Osborn, 2015; Smith, Flowers & Larkin, 2009). Tökkäri (2018, 67) toteaa analyysimenetelmän tunnettuudesta, että fenomenologis-hermeneuttisen tutkimustavan perinteessä, tulkitseva fenomenologinen analyysi (IPA) on tulkintaa hyödyntävistä fenomenologisista empiirisen tutkimuksen menetelmistä tunnetuimpia. Menetelmän teoreettisena taustana voidaan pitää ymmärrystä ihmisestä kokemuksiaan merkityksellistävänä (*meaning-making*) ja järkeilevänä (*sense-making*) olentona, jonka pyrkimyksenä on oman kokemuksen reflektion esiintuominen. IPA:n toisena teoreettisena taustaoletuksena on menetelmän idiografisen luonne, jossa ollaan sitoutuneita yksilöllisen tapausten yksityiskohtaiseen tarkasteluun, ilman yleistettävyyden pyrkimystä. Vaikka idiografisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuskohteen yksilöllisyydestä, niin kokemukset voivat myös olla ihmisen omaan tajuntaan paikantuvia tai toisaalta jaettuja. Kuten laadullinen tutkimus yleensä, idiografisenkaan näkökulma ei poissulje analysoitujen tapausten välistä yhtäläisyyttä ja kokemusten yleisempää tarkastelua. Sen sijaan tarkastelu kohdennetaan yksilöllisestä ymmärryksestä kohti laaja-alaisempaa näkökulmaa. Tämän syväluotaavan analyysiotteen takia IPA:ssa suositetaan suhteellisen pieniä otoskokoja, jolloin tavoitteena on löytää kohtuullisen homogeeninen otos. Tämä mahdollistaa sen, että tutkimuskohteista voidaan tutkia sekä yhtäläisyyksiä (*convergence*) että eroja (*divergence*) yksityiskohtaisesti (Smith ym. 2009, 3).



Idiografinen tulokulma tukee myös tutkimukseni hermeneuttista tiedonintressiä, jossa korostuu tutkimuskohteen kokemusten hahmottaminen. Hermeneuttisen analyysini päämääränä on laatujärjestelmään liittyvän kokemuksen syvälinen ymmärtäminen, johon tähdätään systemaattisella tulkintojen tekemisen prosessilla. Tätä kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi, jossa yksityiskohtien tulkinta muodostaa kokonaisuuden tulkintaa, jolloin tutkijalla syntyy laajeneva ymmärrys kohteesta. (Smith ym. 2009, 3) IPA:ssa tutkijan analyysi ja tulkinta voidaan nähdä perustuvan tuplahermeneutiikkaan (*double hermeneutics*), jossa nimensä mukaisesti tulkintaprosessi tapahtuu kahteen otteeseen. Ensinnäkin tutkija pyrkii tulkitsemaan kaiken informaation, jota tutkimuskohde tuottaa. Toisaalta tämä informaatio on jo itsessään tutkittavan oma tulkinta aikaisemmasta kokemuksestaan (Smith ym. 2009; Smith & Eatough, 2007). Nämä kaksi tekijää johtavat päätelmään, että IPA menetelmänä on keskeisesti riippuvainen tutkijan tulkinnasta, jolloin tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa voidaan arvioida laadullisen tutkimuksen kriteerein.

Näen, että hermeneuttinen kehä syntyy tutkimuksessani sekä yksilön arjen kokemuksen ymmärtämisestä että laatujärjestelmän dokumentoinnin syvälinisestä läpikäymisestä ja siitä, kuinka nämä kaksi tekijää rakentuvat yhdessä. Dokumenttiaineistona, haastattelujen lisäksi, olen käyttänyt laatujärjestelmäprosessin aikana laadittua pelaajakehitysohjelmaa, joka sisältää kaiken tiedon seuran laatujärjestelmään liittyen.

Smithin IPA:n avulla pyrin tutkimaan yksityiskohtaisesti, kuinka valmennuspäälliköt sekä urheilutoimenjohtajat ymmärtävät heidän henkilökohtaisen ja sosiaalisen maailmansa seuraan ja laatujärjestelmään liittyen. IPA:n idiografinen luonne erottaa sen useimmista muista fenomenologisista menetelmistä, jolloin tiettyjen tieteellisten tosiasioiden ja prosessien tutkimukseen tai löytämiseen käytetään erilaisia menetelmiä toisin, kuin yleistämiseen pyrkivissä lainalaisuuksissa on kyse. Tällä Smith tarkoittaa pyrkimystä, jonka avulla ”vangitaan” ja välitetään tietyn henkilön kokemuksellinen ja rikas yksittäistapaus. Vaikka Smithin tulkitseva fenomenologinen analyysi on samanlainen kuin Bennerin vastaava, hänen idiografinen painopiste on tärkeä eroavaisuus (Gill, 2014). Tökkäri (2018) lisää, että ”IPA:n tavoitteena on tutkia, miten ihmiset luovat mielekkyyttä ja merkityksellistävät henkilökohtaista ja sosiaalista maailmaa” ja toteaa, vaikka tutkijan omilla kokemuksilla on vaikutusta analyysin tekoon, niin tavoitteena on kuitenkin rakentaa tulkinta haastateltujen kokemuksista.

### 3.3 Tutkimuksen suunnittelu

Aikaisemmassa luvussa tarkastelin tutkimukseni teoreettista viitekehystä, joka yhdistettynä empiiriseen aineistoon antaa tuen koko tutkimuksen kululle. Tutkimusilmiö kertoo laatujärjestelmän koetusta vaikuttavuudesta seurojen urheilutoiminnassa, jossa tutkimuskohteena toimivat valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat. Haastattelumenetelmänä käytän puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa teemat ovat ennalta valittuja ja haastattelun runko on sama kaikille. Tämän tavoitteena on saada rikas kuvaus valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemuksista laatujärjestelmän vaikuttavuuteen liittyen.

Tämän aineistonkeruumenetelmän avulla pystyn varmistamaan, että haastateltavat kertovat ennalta määrätyn viitekehysten kannalta oleellisia asioita, ja näin ollen aineisto on rikas kuvaus tutkimuksen kannalta. Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla haastateltavat pystyvät kertomaan itselle tärkeitä ja merkityksellisiä kokemuksia teemoihin liittyen, kuitenkin samalla haastattelijalla on aina mahdollisuus lisäkysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että tietty haluttu haastattelun näkökohta on ennalta määritelty, mutta silti se jättää vapauden haastateltavalle kertoa oman näkemyksensä asiasta. Lisäkysymyksetkään eivät voi olla mitä tahansa, vaan niiden avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Keskeistä on, kuinka pystyn lisäkysymyksiä avulla saamaan rikkaan haastatteluaineiston laatujärjestelmän koetusta vaikuttavuudesta. Hirsjärvi ja Hurme (2008) toteavat, että haastattelijan tulee olla avoimen utelias haastateltavan kokemusmaailmasta ja pyrkiä syventämään valittuja teemoja tai uusia näkökulmia näillä tarkentavilla kysymyksillä.

#### 3.3.1 Aineiston keruu

Tutkimukseni olen suorittanut haastattelujen avulla, jotka ovat kaikki suoritettu joulukuussa vuonna 2020. Haastattelun valitsemista aineistonkeruumenetelmäksi puoltaa myös se, että sen avulla on mahdollista saada tutkimusilmiöstä syvälinen ymmärrys (Alasuutari, 2012). Lisäksi tarkentavien kysymysten kautta tutkimushaastattelussa voidaan syventyä sekä ennalta laadittuihin teemoihin että haastateltavan oma-aloitteisesti esiintuomiin aiheisiin. Tutkimukseni haastattelurunko perustuu laatujärjestelmän urheilutoiminnan kriteereille,

joka on ollut ohjeistus kaikille tutkimukseen osallistuville seuroille laatujärjestelmän työstämisvaiheessa. Näistä kriteereistä olen valinnut tutkimuksen kannalta keskeisimmät ja nimennyt ne teemoiksi haastattelurunkoon (kts. liite) seuraavasti: 1) seuran valmennuksen ja urheilutoiminnan arki 2) pelaajakehitys 3) valmennusosaamisen kehittäminen 4) arvot ja toimintatavat. Lisäksi kerroin haastateltaville, että olen kiinnostunut Palloliiton laatujärjestelmästä ja sen vaikuttavuudesta. Valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien haastattelut kestivät neljästäkymmenestä minuutista tunti viiteen minuuttiin.

Ennen haastatteluja lähestyin seitsemää jalkapalloseuraa, jotka ovat laatujärjestelmän tasoilla 4 tai 5. Näistä seuroista kuusi suostui osallistumaan tutkimushaastatteluun. Tämä on sopiva määrä IPA-menetelmälle, joka pyrkii yhteneväiseen ja rajattuun näkökulmaan. Lisäksi suositeltu tutkimushaastattelujen määrä on kolmesta kuuteen (Smith ym., 2009). Yhteensä näitä laatujärjestelmän kahden tason seuroja on ollut kahdeksan. Rovaniemen Palloseuran olen kuitenkin jättänyt pois haastateltavien listalta, koska tutkijana olen ”liian lähellä” seuraa, jossa myös valmennan juniorijoukkuetta. Näen, että tällöin tulkintani objektiivisuus saattaa häiriintyä. Lisäksi olen avoimesti keskustellut seuran kanssa tutkimuksestani, jolla on varmasti ollut vaikutusta siihen, että seura tietää enemmän tutkimusasetelmasta ja -ongelmasta kuin muut laatujärjestelmän seurat.

Tutkimushaastattelupyynnön lähetin seurojen valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien lisäksi toimitusjohtajille, jotta kyseisessä seurassa tiedetään laajemmin tutkimuksesta. Tämä tehtiin sähköpostilla, jossa kerroin tarkempaa tietoa tutkimuksesta ja sen tekemisestä. Lähettämässäni tutkimushaastattelupyynnössä kerroin, että haastattelu tullaan äänittämään ja litteroimaan. Lisäksi haastatteluaineisto kerätään täysin luottamuksellisesti siten, että haastateltavien nimiä ei tuoda esiin tutkimusraportissa. Muutenkin tutkielman teossa noudatetaan yleisiä ohjeita, jotka liittyvät esimerkiksi vaitiolovelvollisuuteen, eettisyyteen tai luotettavuuteen.

Itse haastattelut oli tarkoitus pitää kullakin paikkakunnalla erikseen, mutta COVID-19 pandemian vuoksi haastattelut suoritettiin etäyhteyden avulla. Tässä käytin hyödyksi Microsoftin omistamaa Skype for Business -videoneuvottelusovellusta. Haastattelut videoitiin ja nauhoitettiin sovelluksen avulla. Lisäksi nauhoitin keskustelut erikseen puhelimen ääninauhurisovelluksella. Jokaisen haastattelun jälkeen tallensin ja arkistoin

materiaalit Microsoftin pilvipalveluun. Tutkimushaastattelut sujuivat ilman suuria ongelmia, ainoastaan yhdessä haastattelussa internet-yhteys aiheutti hieman viivettä, mutta urheilutoimenjohtajan ääni tallentui normaalisti ääninauhurille.

Hirsjärvi ja Hurme (2008) toteavat, että tutkijan tehtävänä on välittää kuva haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tässä onnistun fenomenologisen tutkimusmenetelmän avulla, jossa hyödynnän tulkitsevan fenomenologian analyysia (IPA). Lisäksi etäyhteydellä toteutettujen haastattelujen avulla on voitu vastata tähän tehtävään, koska videoyhteys on mahdollistanut myös tunnetilojen huomioimisen. Tutkimuksessani haastattelin seitsemää valmennuspäällikköä tai urheilutoimenjohtajaa, jotka ovat toimineet seuroissa vähintään kahden vuoden ajan vastaavassa tehtävässä. Näin olen varmistanut sen, että heillä on riittävä kokemus laatujärjestelmään liittyen. Ensisijainen prioriteetti oli valita tutkimuskohteeksi valmennuspäällikköjä, mutta kahdessa seurassa heillä ei ollut riittävää kokemusta laatujärjestelmästä, jonka seurauksena tutkimukseen osallistui urheilutoimenjohtajat. Huomasin tutkimuksen aikana, että urheilutoimenjohtajat käsittelevät laatujärjestelmää hieman laajemman näkökulman kautta, jota toisaalta voidaan pitää myös tutkimuksellisenä rikkautena. Vaikka tutkimuksessa haastatellaan kahden eri ammattinimekkeen omaavia henkilöitä, niin on syytä todeta, että molemmat tehtävät ovat esimiestehtäviä seuroissa, joiden tarkoituksena on johtaa niiden urheilutoimintaa.

Kokemuksen tutkimisen kannalta on tärkeää, että haastateltavat eivät tiedä tarkasti tutkimusilmiötä, koska muuten sillä olisi vaikutusta heidän vastauksiinsa. Vaarana olisi, että he kertoisivat asioista, jotka on kirjattu laatujärjestelmään liittyviin dokumentteihin, ei niinkään arkisista kokemuksista, jotka todellisuudessa määrittelevät urheilutoiminnan vaikuttavuutta. Tämän takia mainitsin tutkimushaastattelupyynnössä ainoastaan, että tutkin valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien arjen kokemuksia. Tämän avulla haluan varmistaa mahdollisimman autenttiset vastaukset laatujärjestelmän koetusta vaikuttavuudesta. Itse haastattelutilanteessa olen kuitenkin kertonut käsitteleväni myös laatujärjestelmää ja sen vaikuttavuutta.

Hirsjärvi ja Hurme (2008) toteavat, että haastattelun kannalta haastateltavan ja haastattelijan välinen kontakti on tärkeää, ja siksi haastattelupaikan tulisi olla rauhallinen ja turvallinen. Etäyhteyden avulla tämä on ollut mahdollista, koska molemmat osapuolet ovat voineet olla rauhallisessa ympäristössä, jossa ei ole muita ihmisiä. Itse haastattelutilanteessa kerroin

aluksi omasta tutkimuksestani ja sen tarkoituksesta. Tämän jälkeen totesin, että haastattelussa ollaan kiinnostuneita valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemuksesta, joka liittyy erilaisiin arjen teemoihin. Lisäksi haastattelu tullaan nauhoittamaan ja sitä käytetään ainoastaan tämän pro gradu -tutkielman tekemiseen. Tutkimuksessa ei käsitellä henkilöiden tai seurojen nimiä, eli tutkielma on täysin anonyymi. Haastateltavalla on myös täysi oikeus lopettaa haastattelu missä vaiheessa tahansa.

Zeynep (2017) korostaa, että haastateltavan kanssa on syytä pyrkiä muodostamaan luottamus haastattelun alussa. Tätä pyrin vahvistamaan kertomalla itsestäni ja siitä, kuinka olen päätenyt tekemään kyseistä tutkimusta. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on rakennettu siten, että teemojen lisäksi alussa on niin sanottu lämmittelykysymys, jonka avulla pyritään helpottamaan tutkimushaastattelun yleistä ongelmaa eli jännittyneisyyttä. Haastattelun aikana mahdollistin haastateltavalle vapauden kertoa omista arjen kokemuksistaan, mutta samalla tiedostin tutkimuksen teemat ja kysymykset, joiden avulla voidaan saada tutkimuksellista lisäarvoa vaikuttavuudesta. Haastattelun lopuksi annoin valmennuspäälliköille ja urheilutoimenjohtajille mahdollisuuden vielä lisätä jotain aiheeseen liittyen, oliko jotain tärkeää heidän mielestään vielä jäänyt sanomatta. Nämä saattavat olla tilanteita, joista tutkimuksen kannalta on selvää hyötyä ja kahden haastattelun kohdalla näin myös kävikin.

### **3.3.2 Tutkimusaineisto**

Tuomi ja Sarajärvi (2009) toteavat, että laadullisen tutkimuksen avulla ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan niiden tarkoituksena on muun muassa kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa ja antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tämä on myös tutkimusaineistoni lähtökohta, jossa pyrin kuvaamaan ja ymmärtämään laatujärjestelmän koettua vaikuttavuutta seurojen urheilutoiminnassa.

Tutkimusaineiston rajaaminen on myös yksi keskeinen tutkimuksellinen toiminta. Smith ja kollegat (2009, 48–49) toteavat, että tutkimusaineiston tulee olla johdonmukainen tutkimuksen laadullisen maailmankuvan kanssa. Tulkitsevan fenomenologian analyysissa tämä tarkoittaa idiografista tutkimusotetta, jolloin sen aineisto koostuu tarkoituksenmukaisesti valituista tutkittavien joukosta. Tällainen homogeeninen joukko mahdollistaa sen, että tutkimusilmiötä voidaan avata perusteellisesti rajatusta näkökulmasta.

Tutkimuksessa olen rajannut aineistoni koskemaan laatujärjestelmän tason 4 ja 5 seuroja, jotta tutkimusjoukko olisi mahdollisimman yhteneväinen. Laatujärjestelmä on rakennettu Palloliiton toimesta siten, että sen vaatimustaso nousee taso tasolta. Tasojen 4 ja 5 laatujärjestelmäkriteerit ovat hyvin yhteneväiset, joka auttaa tutkimukseni rajaamista. Hyvin kuvaavaa on myös se, että näille tasoille päässeet seurat tekevät paljon yhteistyötä laatujärjestelmään liittyen. Heillä on säännöllisiä tapaamisia, jossa he jakavat omia kokemuksiaan ja hyödyntävät benchmarkingia, eli oppivat toinen toisiltaan.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta aiheeseen liittyen, tutkielmani kohdalla voidaan puhua eliittiotannasta. Tällöin haastateltaviksi valitaan henkilöt, joilta oletetaan saatavan paras tieto tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajarvi, 2009). Valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien avulla saadaan paras mahdollinen otanta, koska he vastaavat seuroissa urheilutoiminnan operatiivisesta toiminnasta. Lisäksi eliittiotannan tulkintaa voidaan perustella sillä, että kyseiset henkilöt ovat toimineet tehtävässään vähintään kaksi vuotta, jolloin heillä on riittävä kokemus laatujärjestelmään liittyen.

Tökkäri (2018) puolestaan kirjoittaa kokemuksen ”omistamisesta”, joka sekin on osuva kuvaus fenomenologiseen tutkimukseen. Hän nostaa esille myös siihen liittyvän eettisyyden, joka on huomioitava erityisesti silloin, kun tutkimuksen aihe on sensitiivinen ja kontekstiltaan tunnistettavissa. Tutkimusaineistossani tämä on tarkoittanut sitä, että olen halunnut varmistaa valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien anonymiteetin, jolloin tutkimuksesta ei voida päätellä mistä seurasta tai henkilöstä on kyse. Lisäksi tutkimusaineistossa on muutettu selvät murre sanat yleiselle puhekielelle, koska niiden avulla olisi ollut mahdollista päätellä haastateltavan seura. Näitä tapauksia ei ollut tutkimusaineistossa paljoa, eikä ne ole muuttaneet itse laatujärjestelmän koetun vaikuttavuuden tulkintaa.

### **3.3.3 Aineiston analysointi ja tulkinta**

Moisander ja Valtonen (2006) käsittelevät artikkelissaan aineiston analyysia ja tulkintaa. Heidän ajatuksensa on, että tulkintaprosessi tulisi tehdä mahdollisimman ymmärrettäväksi analyysilla, joka vaatii määrätietoista työtä sekä tutkimusdatan että siihen kuuluvan

teoreettisen kirjallisuuden välillä. Tämä tarkoittaa ensinnäkin tutkimukseni kohdalla laajaa ja syvällistä ymmärrystä vaikuttavuustutkimuksesta niin kansainvälisen kuin suomalaisenkin tutkimuskirjallisuuden osalta. Toiseksi metodologiset valintani, jotka tukevat teoreettista taustaa, rakentuvat fenomenologiassa yhä suuremmissa määrin yleistyvään tulkitsevan fenomenologian analyysiin. Tökkäri (2018, 74–75) toteaa, että Suomessa tätä menetelmää on hyödynnetty väitöskirjatasolla useaan otteeseen ja ne havainnollistavat hyvin, että IPA mahdollistaa kuvailevan fenomenologian tapaan tutkimusilmiöiden laajan kaaren, kuten erilaisten kokemuslaatuisten tarkastelun.

Moisander ja Valtonen (2006) korostavat myös aineiston ”tekemistä” ymmärrettäväksi, jolloin tutkijalla on mahdollisuus tulkita sitä tutkimusilmiön näkökulmasta. Suorittamalla aineistoanalyysia, tutkija ei pelkästään tutki dataa, mutta myös ymmärtää ilmiötä, joka tutkimuksen kannalta on keskeistä. Empiiriset materiaalit antavat vain pääsyn ilmiöihin, jonka avulla tutkija pystyy ymmärtämään ja oppimaan enemmän ilmiöstä. Kaiken kaikkiaan analysointi ja tulkinta ovat toimintaa, jossa lähestytään tutkimusilmiötä, ymmärretään siihen liittyvää kirjallisuutta ja verrataan eri tutkimusperinteitä. Nämä kaikki edustavat tapoja, joilla pyritään oppimaan tutkittava ilmiö ja siten tekemään se ymmärrettäväksi.

Tutkimusaineistoani analysoidaan ja tulkitaan IPA:n avulla, jonka vaiheita voidaan soveltaa tutkimustarpeiden mukaan (Smith ym., 2009). Tutkimuksessani nämä tarpeet rakentuvat teemoittelun varaan, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmistä ja se omaksutaan yhdeksi sisällönanalyysin muodoista (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemoittelu voidaan nähdä tutkimuksessani eräänlaisena jäsentämistapana, joka edeltää analyysivaihetta. Juhila (2021) toteaa, että teemoittelulla pyritään tunnistamaan tutkimuskysymyksen kannalta keskeiset aiheet eli teemat, joka tutkimuksessani tarkoittaa valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien arjen kokemuksia laatuajrjestelmän vaikuttavuudesta. Teemoittelun avulla nostetaan siis esille keskeiset asiakokonaisuudet ja tyypilliset piirteet, jotka auttavat tutkimusongelman ratkaisemisessa. Peruslähtökohtana olen käyttänyt analyysimenetelmän kehittäjien esittämää kuutta vaihetta (Smith ym., 2009), jotka olen taulukoinut seuraavasti:

Vaihe 1: Aineistoon tutustuminen ja uudelleen lukeminen

Vaihe 2: Alustava kommentointi

Vaihe 3: Teemoittelu

Vaihe 4: Teemataulukoiden muodostaminen

Vaihe 5: Teemojen välisten yhteyksien etsiminen

Vaihe 6: Yhteisten teemataulukoiden muodostaminen

Vaiheet 1–4 olen suorittanut jokaisen haastateltavan kohdalla erikseen, jonka jälkeen vaiheissa 5 ja 6 olen käsitellyt aineistoa kokonaisuutena. Valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemuksia kertyi haastattelujen osalta 46 sivua, joista tarkempaa analyysia ja teemoittelua tehtiin 26 sivun verran. Yksittäisiä teemoja tästä aineistosta nousi esille 105 kappaletta, joiden yhteyksiä käsitellessäni tarkemmin tulokset ja johtopäätökset vaiheissa.

Tökkäri (2018) toteaa, että IPA etenee kuvaileviin menetelmiin verrattuna suoraviivaisemmin analyysia tehtäessä. Olen jo kahdessa ensimmäisessä vaiheessa pyrkinyt muuntamaan aineistoa tutkimuskielelle kommentoimalla sitä itselleni ja omaan aineistooni nähden sopivalla tavalla. Aineistoanalyysini olen muodostanut Word-tiedostona, johon olen kommentoinut vasempaan marginaaliin tekstistä nousseita aiheita, ja tämän jälkeen muodostanut niiden avulla alustavia teemoja Word-tiedoston oikeaan marginaaliin. On syytä huomata, että IPA ei määrittele erityisiä sääntöjä kommentoinnille, vaan ne perustuvat tutkijan omaan pohdintaan ja ovat esimerkiksi tekstistä esille nousevia miellelyhtymiä tai alustavia teemoja (Smith ym., 2009).

Neljännessä vaiheessa eli teemataulukoiden muodostamisessa olen ottanut huomioon tutkimuskysymyksen, jolloin myös teemat ovat abstraktimpia kuin alkuperäisessä tutkimusaineistossa. Alla on esimerkki siitä, miltä teemataulukko on tässä vaiheessa aineistoanalyysia näyttäneet.



| <u>Kommentit</u>  | <u>Alkuperäinen aineisto</u>   | <u>Teemat</u>                                     |
|---|--|---|
| Aluksi laatujärjestelmästä oli erilainen ymmärrys, että mikä sen hyöty on | <i>Sen ensimmäisen tapahtuman [laatujärjestelmän auditoinnin] jälkeen, niin mulle jo tuli, eikä pelkästään mulle, vaan meidän päälle tuli sellanen, että tota sillä ei oo mitään merkitystä että saadaanko me laatujärjestelmä</i>   | Alkuhämmennys<br>laatujärjestelmän hyödystä       |
| Prosessin aikana Palloliitto auttaa seuraa                                | <i>vitonen vai ei, mutta toi prosessi millä tavalla Palloliiton henkilöt lähtee auttaan meitä. Ja nyt sitten niinku vähän ulkoapäin näkee et tökkii missä asioissa...ja tarvittaessa apua, missä asioissa me ollaan jo hyviä, mitä kannattaa vaalia ja mitä me tarvittais, että me päästään [eteenpäin] tollakin osa-alueella.</i> | Laatujärjestelmästä vastaavat henkilöt auttavat   |
| Ulkopuolinen näkee seuran ongelmia ja vahvuuksia eri näkökulmasta         | <i>Kun siinä on selkeästi jaoteltu se urheiluosaaminen, seurajohtaminen, myynti, markkinointi ja viestintä, että millä osa-alueilla mitäkin. Ja tota me pystyttiin niinku meidän heikkouksii viemään, ei sen takia et me päästiin laatutasolle viis, vaan se takia et meidän seuran laatu paranee.</i>                             | Laatujärjestelmä lintuperspektiivinä              |
| Laatujärjestelmän jaottelu koetaan selväksi                               | <i>Haastateltava 3</i>   | Kokemus laatujärjestelmän jaottelusta selkeä      |
| Prosessin aikana seuran toiminta ja laatu parani                          |  | Prosessin tuloksena laadukkaampaa arjen toimintaa |

Viidennessä vaiheessa olen listannut kaikki teemat samalle Word-tiedostolle, jonka jälkeen olen pyrkinyt etsimään yhteyksiä niiden välillä ja lopulta muodostamaan yhtenäiset teemat. Tämän jälkeen olen rakentanut teemoista johdonmukaisen taulukon, josta näkyy millaisiin valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien merkitysrakenteisiin teemat perustuvat. Kuudennessa vaiheessa kaikki esille nousseet teemat koottiin yhteiseen teemataulukoon, jonka jälkeen olen edennyt tulokset-vaiheeseen.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Palloliiton laatujärjestelmä

Ennen tutkimustulosten esittelemistä avaan lukijalle, mitä Palloliiton laatujärjestelmä tarkoittaa ja mihin sillä pyritään. Tämän avulla hänen on helpompi ymmärtää luvun myöhemmässä vaiheessa esiteltäviä tutkimustuloksia.

Laatujärjestelmän ydinajatuksena on kehittää seuroja kokonaisvaltaisesti, jolloin tavoitteena on tukea seuroja pitkäjänteiseen ja suunnitelmalliseen toimintaan. Lisäksi sen avulla seurat voivat arvioida lyhyen ja pitkän aikavälin kehityskulkua, kehittämisen tarpeita ja niiden onnistumista. Laatujärjestelmää voidaankin kutsua seurajohtamisen ”tiekartaksi”, jonka avulla seura pystyy kehittämään yhteistä ajattelutapaa ja perusrakennettaan sen johtamisessa.

Ensisijaisesti laatujärjestelmä on seuran kehittämisen väline, joka pohjautuu vahvaan seuraidentiteettiin ja seuran jäsenistön laajasti hyväksymään toimintamalliin. Siihen kiinteästi liittyvä oppimis- ja koulutusympäristö auttaa seuroja kohtaamaan ja ratkaisemaan arjen haasteita ja kehittämään toimintaansa. Vaikka Palloliitto on vahvasti ohjaamassa kokonaisprosessia, niin seurojen oma toimintaympäristö luo kontekstin, jossa asioita pyritään kehittämään. Näitä kehittämisen eri osa-alueita laatujärjestelmään on nimetty kolme, jotka ovat urheilutoiminta, johtaminen sekä viestintä ja markkinointi. Tasoja järjestelmässä on määritelty viisi, ja niitä vastaavien kriteerien vaativuus kasvaa asteittain alkaen tasolta 1 ja päättyen tasolle 5. (Suomen Palloliitto, 2021)

Palloliitto aloitti vuonna 2012 laatujärjestelmän määrittelyn suomalaisille jalkapalloseuroille ja sen ensimmäinen pilotointi aloitettiin kaksi vuotta myöhemmin, jonka tarkoituksena oli huomioida seurojen tarpeet laatujärjestelmään liittyen mahdollisimman hyvin. Kaikille seuroille laatujärjestelmä avattiin vuoden 2015 alussa ja sen urheilutoiminnan kriteerejä on uusittu vuosina 2017 ja 2020. Jälkimmäinen näistä on ollut laaja päivitys, jossa uusittu muun muassa kriteeristöjä, arviointityökaluja ja -metodeja sekä seurojen tukitoimenpiteitä, eli seurapalvelua. Kokonaisuudessaan laatujärjestelmä-seuroja vuoden 2020 lopussa on ollut 203. (Suomen Palloliitto, 2021)

Tutkimustani olen rajannut siten, että se koskee pelkästään urheilutoimintaa tasojen 4 ja 5 seurojen osalta, joista käytän tutkimuksessani nimitystä kärkiseurat. Näiden seurojen laatujärjestelmän kehittämisprosessi rakentuu seuran ennakkovalmisteluista ja itsearviointista seitsemän eri lähijakson avulla, joissa kussakin on tietty teema. Tämän jälkeen Palloliitto arvioi seuran toimintaa kerran vuodessa arviointijakson ja -raportin muodossa, josta ilmenee sen keskeiset arvioinnissa tunnistetut vahvuudet ja kehityskohteet. Tämän perusteella määräytyy myös seuran taso laatujärjestelmässä. Lisäksi kärkiseuroja edellytetään osallistumaan niiden yhteisiin tapaamisiin, joissa vaihdetaan omia kokemuksia ja benchmarkataan hyviä toimintamalleja toisilta seuroilta. Eli seurat ovat tiiviissä yhteistyössä kentän ulkopuolella, vaikka ne taistelevat voitoista sen sisäpuolella. Jos seura ei pysty toteuttamaan tasolla vaadittuja toimenpiteitä, niin se ”tiputetaan” tasoissa alemmalle. Alla on laatujärjestelmän prosessikuvaus, joka on määritelty samalla tavalla kunkin kärkiseuran pelaajakehitysohjelmassa.

## **B. PROSESSI TOTEUTUS SEURAN NÄKÖKULMASTA**

1. Paneutuminen prosessiin ja sen mahdollisuuksiin (SPL taustoitus)
  2. Tietoinen seurajohdon/valmennusjohdon yhteinen päätös, ryhmän muodostaminen
  3. Ennakkovalmistautuminen
  4. Lähijakso 1 Nykytilan arviointi, prosessin tavoitteet, prosessin ”pelitapa”  
 Lähijakso 2 Pelaajakehityksen ydinprosessit  
 Lähijakso 3 Pelaajakehityksen tukiprosessit  
 Lähijakso 4 Pelaajakehityksen viitekehys  
 Lähijakso 5 Ydinryhmän alustava kriteeritarkastelu  
 Lähijakso 6 Tavoitteet 18-21 / Ohjelmaluonnos / Käyttöönoton valmistelu  
 Lähijakso 7 Kehitysohjelman viimeistely / Käyttöönotto
  5. Arviointijakso yhdessä sovittuna aikana käyttöönoton jälkeen 1 kertaa vuodessa
  6. Sitoutuminen kärkiseurojen yhteistyöhön – kokoontumiset X-kertaa vuodessa
- Mukana on myös 1-2 kohtaamista muiden kärkiseurojen kanssa  
 Kaikkia lähijaksoja edeltää ennakkotehtävät jokaiselle ryhmän jäsenelle  
 Laatujärjestelmän infran tuki prosessille

Seuraavaksi esittelen tutkimustuloksia, jotka liittyvät valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemuksiin laatujärjestelmän vaikuttavuudesta. Tulokset on jaoteltu neljän pääteeman ja kymmenen alateeman avulla. Pääteemat on nimetty ja järjestelty siten, että ne mukailevat laatujärjestelmäprosessia, joka alkaa laatujärjestelmätyöskentelyn

aloittamisesta seuroissa ja päättyy haastateltavien näkemykseen tavoitellusta tilasta. Nämä pääteemat on nimetty: *Laatujärjestelmä lintuperspektiivinä, Seuroja ja Palloliittoa yhdistävä magneetti* ja *Laatujärjestelmä polkuna tavoiteltuun tilaan*. Lisäksi neljäntenä pääteemana on laatujärjestelmän epätäydellisyys, jolla nähdään olevan ennakoimattomia ja kielteisiä merkityksiä laatujärjestelmästä valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien vaikuttavuuskokemuksissa. Tämä pääteema on nimetty: *Viilaamisen tarvetta laatujärjestelmässä*.

Näiden pääteemojen avulla vastaan tutkimuskysymykseeni: *Minkälaisia merkityksiä valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat liittävät laatujärjestelmään arjen kokemuksiansa kautta?*

## 4.2 Laatujärjestelmä lintuperspektiivinä

Ensimmäinen pääteemoista luo merkityksen laatujärjestelmästä lintuperspektiivinä. Sen tavoitteena on kehittää kokonaisvaltaisesti seurojen toimintaa, johon kuuluvat urheilutoiminta, johtaminen sekä viestintä ja markkinointi. Valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien haastatteluista käy ilmi, että laatujärjestelmä on liittojohtoista, mutta hyvin seurojen omia resursseja huomioivaa. Pääteemaan päästään tarkemmin käsiksi alateemojen avulla, jotka olen nimennyt haastateltavien kokemusten perusteella seuraavasti: *Laatujärjestelmä konkreettisena ja kokonaisvaltaisena työkaluna, Checkpointit rytmittävät työskentelyä, Dokumentointi urheilutoiminnan selkärankana, Mittarit ohjaavat urheilutoiminnan onnistumista ja Laatujärjestelmän joustavuus seuran resurssien mukaan*. Näiden kautta syntyy ensimmäisen pääteeman merkitys laatujärjestelmän koetusta vaikuttavuudesta.

Kuitenkin ennen ensimmäiseen pääteemaan siirtymistä haluan tuoda esiin haastateltavien kokemuksia ennen laatujärjestelmäprosessin aloittamista, kuinka ne kertovat ennakkosuhtautumisesta järjestelmään liittyen. On syytä huomata, että seurojen valmennuspäälliköillä ja urheilutoimenjohtajilla oli selvästi havaittavissa epäilyjä laatujärjestelmän hyödyistä, jotka kuitenkin hälvenivät hyvin nopeasti prosessin käynnistyessä.

*Nyt kun laatujärjestelmä vitosen viimeinen vaihe alko 2017, niin me oltiin hyvin skeptisiä koko seura. Me vähän niinku, et mitä se nyt taas se Palloliitto tulee tänne kahvia ja pullaa syömään, mut käytännössä heti siitä alusta lähtien, kyllä Palloliitolla oli selkeä näkemys siitä mitä haetaan.*

Haastateltava 5

Toisaalta myös tarvittava työmäärä aiheutti kysymyksiä ja alkuhämmennystä, että pystyykö seura todella toteuttamaan kaiken tarvittavan työn.

*Kun tähän lähetettiin sillon, oltiin nelos tasolla, lähetettiin et siellä [mainitsee laatujärjestelmän ohjaajien nimet] kysy, että haluatteko lähteä tähän vitos tason tällaseen projektiin mukaan ja ja sillon oli vähän kaks piippusia ajatuksia, että pystytäänkö me ne oikeasti toteuttamaan kaikella tavalla. Ja sitten kun alkuun sillon juteltiin, niin mulle tuli alkuun hyvin selväksi, että [mainitsee laatujärjestelmän ohjaajien nimet] sitten sano, että ettei se sitä tarkota tässä jokainen seura joutuu muokkaamaan tai tavallaan valehtelet, että jokaisen seuran pitää tehdä niinku [samalla tavalla].*

Haastateltava 2

Tämän alkuhämmennyksen jälkeen seurat pääsivät nopeasti mukaan laatujärjestelmätyöskentelyyn, ja tutkimusaineistosta nousi esille merkitys laatujärjestelmästä lintuperspektiivinä, joka näkyi yksittäisinä teemoina, kuten *laatujärjestelmä ulkopuolisena tarkkailijana ja auttavana kätenä.*

*Sen ensimmäisen tapahtuman [laatujärjestelmän arvioinnin] jälkeen, niin mulle jo tuli, eikä pelkästään mulle, vaan meidän päälle tuli sellanen, että tota sillä ei oo mitään merkitystä, että saadaanko me laatujärjestelmä vitonen vai ei, mutta toi prosessi millä tavalla Palloliiton henkilöt lähtee auttaan meitä. Ja nyt sitten niinku vähän ulkoapäin näkee et tökkii missä asioissa...ja tarvittaessa [saa] apua, missä asioissa me ollaan jo hyviä, mitä kannattaa vaalia ja mitä me tarvittais, että me päästään [eteenpäin] tollakin osa-alueella.*

Haastateltava 3

Yllä oleva lainaus havainnollistaa, kuinka seurat ovat olleet tyytyväisiä ”ylhäältä” tulleeseen näkemukseen. Tarkkailuun, jota on hyvin vaikea itse toteuttaa seuran kiireellisessä arjessa. Kolmas esimerkki ensimmäisestä pääteemasta ja sitä myötä sen merkityksestä on *Seuran toiminnan läpileikkaava laatujärjestelmä.*

*Kun me oltiin kans siinä kasvun vaiheessa, niin meille se oli tosi hyvä läpileikkaus siitä meidän toiminnasta ja joku vähän kyseenalaisti, että miks te teette noin...tää pitäis olla tällä tasolla, että mitä te teette, että te pääsette tolle tasolle... kun kuitenkin se tulee niinku ulkopuolelta vähän, niin se on aina hyvä, jos joku tota muukin tutkii, ettei me aina vaan tässä sisäpiirissä sitä samaa asiaa pyöritetä, vaan saadaan vähän uutta näkökulmaa.*

Haastateltava 5

Edellinen lainaus havainnollistaa laatujärjestelmän lintuperspektiivinäkemyistä, mutta samalla tuo esille haastateltavan kokemuksen laatujärjestelmän läpileikkaavuudesta. Järjestelmän avulla seuran eri toimintoja pystytään näkemään selvemmin ja tarvittaessa kyseenalaistamaan ja haastamaan sitä sopivassa suhteessa. Myös laatujärjestelmän rakentuminen tasojen kautta auttaa seuroja ymmärtämään paremmin vaatimuksia, joita liittyy tasolta toiselle siirtymiseen.

#### **4.2.1 Laatujärjestelmä konkreettisenä ja kokonaisvaltaisena työkaluna**

Sen jälkeen, kun laatujärjestelmäprosessi on käynnistynyt seuran urheilutoiminnan kehittämiseksi, haastateltavat alkavat näkemään paremmin sen vaikutuksia. Tässä vaiheessa valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat kokevat laatujärjestelmän konkreettisenä ja kokonaisvaltaisena työkaluna, jonka avulla on mahdollista päästä käsiksi havaittuihin ongelma-kohteisiin ja haasteisiin. Sen lisäksi, että se toimii loogisena ja johdonmukaisena työkaluna, se myös jakaa vastuualueet selvästi seuratoimijoiden kesken. Haastateltavat kokevat laatujärjestelmän vaikuttavuuden heitä tukevana ja ohjaavana työkaluna, jota seuraavat lainaukset hyvin havainnollistavat.

*Erittäin erittäin hyvä, että tällanen järjestelmä on olemassa, mikä Palloliiton puolesta tukee seuroja ja ohjaa seurojen toimintaa. Mun mielestä se on oikein hyvä...Siis, mä koin sen hyväksi, että seurat on ollu sitä laatujärjestelmää kehittämässä yhteistyössä Palloliiton kanssa. Ettei se oo tullu niinku, et tässä on tällanen järjestelmä että toteuttakaa ja katotaan mihin pääsette, että tsemppiä (heheh). Että seurat on ollu kehittämässä sitä ja seuroja on siinä kuunneltu ja sparrattu.*

Haastateltava 1

*Se on yks parhaita ellei paras työkalu niinku seuratoiminnan kehittämiseen. Se on tota noin, sitä varmasti pystytään viilaamaan, mutta tota työkaluja ja menetelmänä ja prosessina on erinomainen.*

Haastateltava 3

Toisaalta yksi haastateltavista koki, että laatujärjestelmä konkreettisena työkaluna ”pakottaa” seuran toimimaan, joka näkyi esimerkiksi valmennuslinjan päivittämisessä. Tämä johti aluksi erimielisyyteen siitä, kuinka usein seuran valmennuslinjaa pitää päivittää ja kuinka laaja se tulisi olla. Kuitenkin keskustelujen kautta asiassa päästiin kompromissiin, joka tyydytti kaikkia osapuolia. Tässä nähdään laatujärjestelmän laajempi merkitys, jossa yleisen vaatimustason nostamisen kautta kehitetään seuran toimintaa. Valmennuslinja on yksi tärkeimmistä seuran urheilutoimintaa ohjaavista tekijöistä, jonka takia sen tarkasteleminen ja siitä keskusteleminen on erittäin tärkeää.

Laatujärjestelmässä käsiteltyjä osa-alueita on pystytty myös siirtämään osittain seuran strategiaan ja sitä kautta myös arjen urheilutoimintaan. Eli sen tarkoituksena ei ole määritellä seuran strategisia linjauksia tarkasti, vaan olla ennemminkin sitä tukeva ja sparraava.

*No se näkyy sitä kautta, että tota laatujärjestelmän työn kautta on tullu ne tota eri osa-alueet, ne jaottelut, ja me käytetään seuran niinkun strategiassa ja sitä kautta toimintasuunnitelmassa hyvin paljon samanlaisia jakoja, kuin mitä me tehdään päivittäin arjessa urheilutoimintaan.*

Haastateltava 3

#### **4.2.2 Checkpointit rytmittävät työskentelyä**

Laatujärjestelmän työstäminen on tapahtunut tasojen 4 ja 5 seurojen kohdalla seitsemän lähijakson avulla. Lisäksi kerran vuodessa on ollut arviointijakso, jossa on tarkasteltu tarkemmin seuran sen hetkistä tasomäärittelyä. Tutkimusaineiston perusteella on havaittavissa valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien merkityskokemus, joka teemana on nimetty *Laatujärjestelmä checkpointteina*. Nämä lähijaksot ja arviointi rytmittävät seurojen työskentelyä ja ne antavat sekä laatujärjestelmän ohjaajille että seuroille mahdollisuuden huomata, että missä mennään seuran urheilutoiminnan kehittämisessä, ja tämän perusteella tehdä muutoksia toimintaan tai jatkaa hyväksi koetulla tavalla toimia.

*Hyvä sellanen konkreettinen työkalu, millä seuroja sparrataan. Niinku aika kokonaisvaltainen seuran kehittämiseen tähtäävä työkalu. On tietyt checkpointit ja se laittaa seurat tekeen töitä. Niinku vähän siinä aiemmin kuvasin, että arki vie sitä seuraa mukanaan, niin toi ohjaa sitä siihen, että sitä seuran, on se sitten talouspuoli tai urheilupuoli, niin siinä on tietynlaiset checkpointit ja mietitään mihin suuntaan ollaan menossa. Tietysti se pitäis olla ilman jo tota laatujärjestelmääkin seuran arkea, mutta toi on hyvä tuki seuroille.*

Haastateltava 1

*Mut sillon ku me ollaan tehty ne auditoinnit [arvioinnit] ja me ollaan aina kerätty sieltä ne pointit, että mitä niinku pitäis tehdä, mitä voitais jumppaa ja sitten yritetty laittaa ne sinne meidän strategiaan niinku toteutusvuosikelloon, että tätä asiaa ruvetaan tekeen näin ja sitten tossa on tsekkauspiste ja sitten katotaan missä mennään ja mitä tehdään, että sillai niinku sopivasti siinä arjessa pyritty pitääni niinku sitä laatuseuraa myös mukana.*

Haastateltava 5

### 4.2.3 Dokumentointi urheilutoiminnan selkärankana

Valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat kokevat, että laatujärjestelmä on tuonut selkeyttä ja suunnitelmallisuutta heidän arkiseen urheilutoimintaansa, jossa dokumentoinnilla on tärkeä rooli. Se mahdollistaa oman toiminnan havainnoimisen ja tarvittaessa pystyy muuttamaan ja kehittämään seuran toimintaa. Tulevaisuudessa kehittyneellä dokumentoinnilla on mahdollisuus analysoida entistä paremmin tärkeimpiä urheilutoiminnan osa-alueita.

*Paljon auttanu se, että siinä on tullu se dokumentointi ja on pitäny niinku kirjata ne asiat, mitä me tehdään on se sitten tää urheilupuoli vai on se sitten hallinto puolelta, markkinointi, viestintä, nää kaikki. Niin kyllähän sieltä paljon tuli sellasta, että hetkinen, että täähän voisikin ja pitäiskin tehdä toisella lailla. Ja varmaan se mihin jatkossa päästään, niin saadaan oikeasti sitä dataa siitä, että mitä me oikeesti ollaan tehty, että se on dokumentoitu, et siitä on kerrottavissa, että tätä ja tätä on tehty.*

Haastateltava 4

Laatujärjestelmän tasojen 4 ja 5 seurojen urheilutoiminnan arki on hyvin kiireistä ja erityisesti valmennuspäälliköiden aikaresurssit eivät aina riitä eri ikäluokkien harjoitusten seuraamiseen. Lisäksi seurojen valmennus on useasti hyvin heterogeenistä, jolloin valmennuspäälliköt kokevat laatujärjestelmässä tehdyn dokumentoinnin merkityksen tärkeänä selkärankana ongelmatilanteissa. Tällaisia ongelmatilanteita saattaa syntyä, jos yksittäinen valmentaja ei toimi seuran linjan mukaisesti. Laatujärjestelmää voidaan tästä syystä kutsua metaforisesti selkärankana, johon tarvittaessa voidaan tukeutua, kuten alla oleva esimerkki havainnollistaa.



*No ainakin siten [näky seuran arjessa], että mä tiedän, että on selkänöja selkäranka, mihin nojata ja että mihin voi tukeutua, että näin on sovittu, jos joku poukkoilee. Niin se on tärkeä selkäranka kyllä, se on erittäin tärkeä selkänöja.*

Haastateltava 6

#### 4.2.4 Mittarit ohjaavat urheilutoiminnan onnistumista

Laatujärjestelmä perustuu reduktionistiseen olettamukseen, jossa urheilutoiminnan eri osaluokkia pilkotaan aluksi pienempiin osiin, jonka jälkeen niiden avulla muodostetaan kokonaiskuva seuran sen hetkisestä tilanteesta. Seurat pystyvät yhteistyössä Palloliiton kanssa määrittelemään omat mittarinsa, joilla tarkastellaan esimerkiksi seuran pelaajamäärän kasvattamista, omien kasvattien lukumäärää edustusjoukkueessa tai rahallista korvausta pelaajasiirroista. Tämä mittareiden määrittely on vielä kehitysvaiheessa, mutta niiden merkitys on selvästi havaittavissa valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien haastatteluista.

*No, siinä on ehkä se isoin muutos [pelaajakehityksessä]. On tullu se kehittymisen seuranta ja sitten tietynlaiset mittarit siellä pelaajakehityksessä. Että valmentajat on ottanu niitä enemmän [osaksi arkea]. Se on ehkä se konkreettisin muutos. Systemaattisesti on tietysti ennenkin testattu pelaajia ja erilaisia mittareita ollu, mutta nyt niitä ehkä seurataan enemmän.*

Haastateltava 1

*Eli siitä [laatujärjestelmästä] on tehty raportti ja luoto to do -lista 2019-2020 vuosille ja sitä kautta on lähetty tekemään ja kehittämään sitä toimintaa. Ja sitten seuran sisällä on pienempiä työryhmiä, jotka lähtee niitä heidän osa-alueisiin kuuluvia kehityskohteita suorittamaan. Sitten on strategiset tavoitteet vuosille 2019-2020 ja sitten on niille luotu omia mittareita laatujärjestelmän taso viitosessa ja siinä pelaajakehitysohjelmassa. Ja sitten on luotu niissä palavereissa tuollainen tahtotila vuodelle 2022.*

Haastateltava 4

Jälkimmäinen lainaus osoittaa hyvin prosessin kokonaiskulkua, jossa lopuksi asetetaan mittarit strategisten tavoitteiden onnistumiselle. Lopulta näiden mittareiden tavoitteena on havainnollistaa kärkeuroille, mitä vaaditaan kansainväliseen menestymiseen, kuten alla oleva lainaus todistaa.

*Myös sen mittariston niinku näkökulmasta, että kuitenkin liitto ja sen lauseuran pitäis olla sen niin kuin kansainvälisen huippumenestyksen ää niinku metsästyksen takana ja aivot, niin on ollut hyvä ja kiva niinku, et se on lähentyny huomattavasti nyt se liitto.*

Haastateltava 5

#### 4.2.5 Laatujärjestelmän joustavuus seuran resurssien mukaan

Kaikkien haastateltavien kokemuksista oli havaittavissa seuratoiminnan hektisyys, jota kuvailtiin useasti resurssipulaksi tai yleiseksi kiireeksi omassa toiminnassaan.

*Ehkä yhdellä sanalla, että kiireinen (heheh). Emmä tiä...on se aika sellaista repaleista, kun on paljon ikäluokkia seurassa ja ei oo nyt varsinaista, meillä tosiaan vähän heikko henkilöstö, niinku tossa jo vähän sanoinkin, niin henkilöstövajetta, niin aikamoista haipakkaa mennään. Enemmän pitäisi mun mielestä olla aikaa semmoselle analysoinnille ja suunnittelulle. Se menee liikaa siihen arjen pyörittämiseen.*

Haastateltava 1

Laatujärjestelmässä huomioidaan seurojen tilanteet ja useampi haastateltava oli erittäin tyytyväinen siihen, että seuraa ei ”pakotettu” tekemään urheilutoimintaan liittyviä asioita Palloliiton haluamalla tavalla, vaan siinä huomioitiin ensinnäkin seuran toimintaympäristö ja henkilöstöresurssit toiminnan kehittämiseksi. Kaiken lähtökohta on, että asiat näkyvät esimerkiksi pelaajakehityksen arjessa.

*Toi on oikeestaan se, että mut se on hyvää joustavuutta Palloliitolta siitä, että heillä on tietyt tota noin raamit tai taulukot, millä tavalla sitä hommaa lähdetään viemään eteenpäin, mutta sitten me hyvin nopeesti ja joustavasti seurana täältä käsin, että tärkein on se asia eikä se, et millä tavalla se taulukoidaan tai esitellään. Niin me pystyttiin tekemään se meidän, puhutaan esimerkiksi toimintasuunnitelmasta, niin minkä mukaan sitten arki toimii, niin se on meidän näkönen eikä sen näkönen minkä Palloliitto haluaa. Mut se oli niinku hyvää ja joustavaa molemmin puolin, että meidän ei ole pakko toteuttaa sitä niin kuin Palloliitto haluaa, kunhan ne asiat on meidän tota arjessa.*

Haastateltava 3

*Ja sitten kun alkuun sillon juteltiin, niin mulle tuli alkuun hyvin selväksi, että [mainitsee laatujärjestelmän ohjaajien nimet] sitten sano, että ettei se sitä tarkota tässä jokainen seura joutuu muokkaamaan tai tavallaan valehtelet, että jokaisen seuran pitää tehdä niinku [samalla tavalla]. Yritetään pyrkiä sinne laatujärjestelmän tasolle sillä omalle resursseilla mitä meillä on.*

Haastateltava 2

### 4.3 Seuroja ja Palloliittoa yhdistävä magneetti

Toinen tutkimustulosten pääteemoista luo merkityksen, kuinka valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat ovat kokeneet laatujärjestelmän vaikuttavuuden eri sidosryhmiä yhdistävänä tekijänä. Alateema *Seurojen sisäisen toimijuuden parantaja* kertoo merkityksen

seuran sisäisen toimijuuden kehittymisestä, kun taas *Laatujärjestelmä kärkeurojen vertaistukena ja benchmarkkina* lisää ymmärrystä laatujärjestelmän tasojen 4 ja 5 seurojen keskinäisen kommunikaation kehityksestä ja sitä kautta vaikuttavuudesta.

Alla olevat kaksi lainausta havainnollistavat seurojen ja Palloliiton kehityksestä, kuinka haastateltavat kokevat Palloliiton lähentyneen seuroja olemalla sparraava ja auttava. Laatujärjestelmän kautta Palloliitto on huomattavasti lähempänä seurojen urheilutoiminnan arkea kuin ennen.

*niin on ollut hyvä ja kiva niinku, et se on lähentyny huomattavasti nyt se liitto. Ettei oo liitto jossain ja seurat, vaan liitto ja seurat on lähteny tekeen. Ja tää on mun mielestä niinku näkyny tässä niinku pelaajakehityksessä maajoukkutoiminnan ympärillä ja nyt entistä vahvemmin tää Sami Hyypiä Akatemia on tulossa tähän mukaan.*

Haastateltava 5

*Siis, mä koin sen hyväksi, että seurat on ollu sitä laatujärjestelmää kehittämässä yhteistyössä Palloliiton kanssa. Ettei se oo tullu niinku, et tässä on tällanen järjestelmä, että toteuttakaa ja katotaan mihin pääsette, että tsemppiä (heh). Että seurat on ollu kehittämässä sitä ja seuroja on siinä kuunneltu ja sparrattu ja on ollu seuravierailuja. Se on tuonu niinku liittoa lähemmäs seuroja. Mun mielestä tässä on niinku viime vuosien aikana, niin Palloliitto on paljon paljon lähempänä seurojen arkea kuin joskus aiemmin. Mun mielestä laatujärjestelmä on yks osa sitä.*

Haastateltava 1

#### **4.3.1 Seurojen sisäisen toimijuuden parantaja**

Seurojen sisäinen toiminta on parantunut monelta osin laatujärjestelmän ansiosta. Haastateltavat kertovat esimerkiksi, kuinka laatujärjestelmä on yleisellä tasolla kehittänyt yksittäisten ihmisten toimintaa.

*Siinä on ollu tosi hyvät ihmiset [laatujärjestelmän puolelta], mutta taas tullaan siihen että on tosi hyvät ihmiset toteuttamassa sitä [viittaa aikaisempaan osaan haastattelussa], että mä annan ihan niinku täyden [tunnustuksen], se on kehittäny ensiksikin itteäni, se on kehittäny meitä seurana paljon. Ja veikkaan, että se on kehittäny monta muutakin meidän seuran yksityistä henkilöä paljon, että.*

Haastateltava 4

Toisaalta valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat antavat laatujärjestelmälle merkityksen, joka on lähentänyt seuran valmentajia, kun he ovat keskustelleet seuran urheilutoiminnan tilanteesta.

*Ja ja kyl mää uskon, että meillä on nytten, eikä tää tähän lopu, että nyt auditoinnit [arvioinnit] ollu ja niin poispäin. Että me tässä koko ajan joudutaan päivittämään ja ja se on lähentäny valmentajia ennen kaikkea, kun ollaan yhdessä keskusteltu asioista ja mietitty millä konsteilla [kehitetään toimintaa]. Haastateltava 2*

Kolmas merkittävä vaikutus laatujärjestelmällä on ollut seurojen junioripuolen ja edustusjoukkueen tai ylemmän ”kattojaoston” yhteistoimintaan. Suomalaisissa jalkapalloseuroissa on hyvin tyypillistä, että juniorijoukkueet toimivat rekisteröityneen yhdistyksen alla, kun taas edustusjoukkueet ovat osakeyhtiömuotoisia. Tämä tarkoittaa sitä, että seuran sisällä ei ole täysin yhteneväistä johtoa, jolloin joidenkin asioiden päättämisestä ja sopimisesta voi tulla erimielisyyksiä. Valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat kokevat, että laatujärjestelmän kautta on pystytty parantamaan tätä sisäistä kommunikaatiota ja yhteistyötä.

*Ja ja sitten tietysti tämä edustusjoukkue, kun se on oy ja me ollaan ry, niin tää yhteensovittaminen, että saadaan ne asiat natsahtamaan heidän kanssaan myös siellä yläpäässä kohdalleen. Niin siinä on niinku nytten selkeä niinku tän laatujärjestelmän kautta selkeä niinku valoa tunnelissa. Että tehdään huomattavasti enemmän asioita yhdessä ja mietitään, mutta paljon on tekemistä tässä.*

Haastateltava 2

*No se vielä, että kyllä tää on tuonu meillä ry:tä ja jalkapallojaostoa lähemmäs, että semmonen vaikutus sillä [laatujärjestelmällä] on ollu.*

Haastateltava 5

#### **4.3.2 Laatujärjestelmä kärkiseurojen vertaistukena ja benchmarkkina**

Laatujärjestelmän kaksi ylintä tasoa mahdollistavat seurojen välistä yhteistyötä, jonka merkitys konkretisoituu tämän alateeman avulla. Vaikka seurat kilpailevat jalkapallokentän puolella äärimmäisen tiukasti voitoista, on ilahduttavaa huomata, kuinka laatujärjestelmän avulla on pystytty hyödyntämään seurojen välistä vertaistukea ja benchmarkkaamaan toisten kärkiseurojen hyviä käytänteitä urheilutoimintaan liittyen.

*Ja sitten täs matkan varrella on tullu, ja nyt sitten tää niinku kärkiseurojen yhteistapaamiset, et tää on niinku mahtavaa jatkumoa sille, että et me pystytään niinkun asioista keskustelemaan muitten laatujärjestelmän tason viis ja neljä seurojen kanssa. Jakamaan parhaita osaamisii tai muirheita, niin tota tää on tältä kantilta todella hyvä.*

Haastateltava 3

*Ja oikeastaan se laatuseuran seurauksena, niin mehän tehtiin myös seurana seuravierailu HJK:hon, et me lähdettiin koko bussilastillinen täältä eri toimijoiden, tekijöiden kanssa HJK:n vieraaks. Ja sitten käytiin läpi niitä juttuja ja sitä kautta sitten...se on ehkä semmonen onnistuminenkin myös sitä kautta, että en tiä oisko ilman laatuseuran juttua noin laajaa tämmöstä benchmarkkaus-reissua sitten tehty Suomenkaan sisällä.*

Haastateltava 5

*Ja sen lisäksi on sitten ollu tosiaan niitten muitten seurojen kanssa ne säännölliset noin kolme neljä kertaa vuodessa tapaamiset, missä on ollu sitten aina joku lähtökohta tai näkökulma, mitä ollaan sitten yhdessä lähdetty sparraamaan.*

Haastateltava 5

Tämä yhteistyö palvelee jokaista kärkiseuraa. Ja sen tavoitteena on luoda mahdollisimman laadukas toimintaympäristö, jonka vertailemista pystytään rinnastamaan kansainväliseen tasoon nähden.

#### **4.4 Laatujärjestelmä polkuna tavoiteltuun tilaan**

Tutkimustuloksien kolmas pääteema ja sen merkitys havainnollistaa seurojen tavoiteltua tilaa, joka laatujärjestelmän ”polulla” on mahdollista saavuttaa. Aikaisemmin tuloksissa on käyty läpi, kuinka laatujärjestelmä on konkreettinen ja kokonaisvaltainen työkalu seuran urheilutoiminnan kehittämiseksi. Haastateltavat kertovat kokemuksista, jossa prosessi etenee askel askeleelta eteenpäin ollen polku, jota huippuseurat voivat kulkea kohti tavoitetilaa.

*Sitten on strategiset tavoitteet vuosille 2019-2020 ja sitten on niille luotu omia mittareita laatujärjestelmän taso viitosessa ja siinä pelaajakehitysohjelmassa. Ja sitten on luotu niissä palavereissa tuollainen tahtotila vuodelle 2022. Eli me ollaan otettu se tavoitetila kolmen vuoden päähän. Eli siinä on sellainen polku millä sitä lähdetään viemään eteenpäin.*

Haastateltava 4

*Eli tavallaan se meidän arki ohjautuu näitten päävalintojen ja strategian kautta, sitä me ollaan ehkä löydetty tän laatujärjestelmän kautta paremmin.*

Haastateltava 3

Tavoiteltu tila on määritelty strategisissa tavoitteissa ja toimintasuunnitelmissa, jotka ohjaavat urheilutoiminnan arkea. Tämä on tärkeää huomata, koska lopullinen vaikuttavuus tai sen toteutumattomuus määrittyy arjen toiminnassa. Alla oleva esimerkki todistaa, että laatujärjestelmä koetaan välineenä, jonka avulla valmennuspäällikön tai urheilutoimenjohtajan arjen toimintaa pystytään muuttamaan.

*No kyllä se siinä mielessä näkyy [arjessa], että tota tossa niinku herättiin, että minkälaisia juttuja niinkun esimerkiksi jos otetaan valmentajat, että kuinka paljon niitten kanssa pitää tai tietyllä tavalla, että on hyvä niinku nähdä ja kommunikoida ja käydä kattomassa. Eri tavalla mä mietin...ehkä mä aikasemmin mietin sitä, että kun mä seurasin tuolla harjoituksia, niin mä seurasin tiettyjä asioita. Mä seurasin, vaikka että onko siellä oikeesti lapsilla kivaa tai onks siellä oikeesti tätä...Nyt mä katon myös sitä sen valmennuksen näkökulmasta, että kuinka paljon ne valmentajat oikeesti antaa sille mahdollisuutta sille kehitykselle...ja kaikkea tällästä.*

Haastateltava 2

Valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat kokevat laatujärjestelmäprosessin työläänä, mutta palkitsevana kohti seuran parempaa arjen toimintaa. Eräs haastateltavista vertaa sitä metaforisesti syötön opetteluun, jossa täytyy pienten yksityiskohtien kautta opetella lopulta hyvin haastavaa kokonaisuus ja liikemalli.

*Tai nyt sitten nää viimeiset, kun ollaan vitos tasolla, niin nää on oikeesti niinku...työläs on ehkä väärä sana, mutta paljon vaatii tekemistä. Ajattelua, tekemistä...paljon niinku duunia siinä on, että. Mutta sillai se pitää ollaki, et jos se ois liian helppoa ja just niiden isojen otsikoiden alla, niin se jäis vähän niinku pintapuoliseksi. Se ois vähän sama, kun sanois pelaajalle, että tota syötä pallo ensin. Niin sitten pitäis vähän pilkkoa, että miten sitä syötetään ja minkälaisia muita juttuja siihen vaikuttaa sitten. Pienet asiat on tärkeitä loppu pelissä.*

Haastateltava 4

Laatujärjestelmään kuuluu arvioinnin lopuksi Palloliiton tekemä raportti, josta seura pystyy helposti näkemään missä se menee kullakin osa-alueella, jotka olivat urheilutoiminta, johtaminen sekä viestintä ja markkinointi. Haastateltavien kokemusten perusteella tämä raportti näyttäytyy konkreettisenä tuloksena, jonka kautta kukin seura näkee missä vaiheessa polkua he menevät kohti parempaa urheilutoimintaa.

*Ää eli ne on semmosia ulkosii juttui ja sitten tietysti meidän strategiatyössä ja siinä niinku arjessa yritetty huomioida niitä asioita mitä sieltä laatusurasta on noussu. Eli siitä [arvioinnista] kuitenkin saadaan se pisteytys ja meillä on tiettyjä puutteita ollu, sit me ollaan katottu, että onks noi asioita mitä me voitais tehdä paremmin ja miten me voidaan tehdä paremmin.*

Haastateltava 5

Seurat ymmärtävät, että laatujärjestelmän ensisijaisena tavoitteena ei ole päästä korkeimmalle tasolle, vaan parantaa seuran laatua yleisesti.

*Kun siinä on selkeästi jaoteltu se urheiluosaaminen, seurajohtaminen, myynti, markkinointi ja viestintä, että millä osa-alueilla mitäkin. Ja tota me pystyttiin niinku meidän heikkouksii*

*viemään, ei sen takia et me päästiin laatusolle viis, vaan se takia et meidän seuran laatu paranee.*

Haastateltava 3

## 4.5 Viilaamisen tarvetta laatujärjestelmässä

Palloliiton laatujärjestelmä on kohtalaisen uusi toimintamalli suomalaisessa jalkapallossa, joka on ollut seurojen käytössä vasta vähän aikaa, ja sen päivittämistä on viimeksi tehty vuonna 2020. Valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien haastattelut tuovat esille vaikuttavuuskokemuksia, joiden kautta on havaittavissa laatujärjestelmän epätäydellisyys. Näitä merkityksiä havainnollistetaan kolmen alateeman kautta, jotka ovat *Laatujärjestelmän ja henkilöstöresurssien ristiriita*, *”Pelkkä dokumenttivihko”* ja *Mittaamisen haasteet*.

Alla olevat lainaukset kertovat haastateltavien positiivisesta kokemuksesta yleisesti laatujärjestelmään liittyen. Haastattelujen perusteella ja sen tulkinnan avulla oli kuitenkin nähtävissä laatujärjestelmän epäkohtia, joiden tuloksia avataan tarkemmin alateemojen kautta

*Varmasti vieläkin voidaan vielä parantaa ja tehdä, mutta mun mielestä pääsääntöisesti erittäin positiivisin mielin siitä... Totta kai siellä oli paljon semmosia asioita, mitä nyt tällä nykytiedolla ois voinu tehdä toisella lailla, mutta mun mielestä se oli hyvin niinku johdonmukainen ja niinku semmonen tukeva ja sparraava myös niinku seuroille ja meille erityisesti.*

Haastateltava 5

*Hyvä, ehtomasti ollu hyvä. Että totta kai voidaan aina sitten jälkeenpäin miettiä, että onko kaikki asiat ollu...ollu niinku, et oisko joku asia voinu olla paremmin. Mutta sitä on jälkeenpäin tai se on hyvä tietysti miettiä, että kun kattoo taaksepäin, niin siinä on selkeä niinku pyrkimys johonki parempaan ja siinä on selkeet työkalut ollu, et se on ollu mun mielestä hyvä.*

Haastateltava 4

### 4.5.1 Laatujärjestelmän ja henkilöstöresurssien ristiriita

Ensimmäisen alateeman merkitys havainnollistaa, mikä on keskeisin epäkohta laatujärjestelmän toimivuudesta ja sitä kautta sen ennakoimattomasta ja kielteisestä vaikuttavuudesta. Suomalaisissa jalkapalloseuroissa arkea kuvaillaan usein hyvin hektiseksi ja laatujärjestelmän yhtenä tavoitteena on voitu nähdä tämän hektisyyden helpottaminen

resurssien paremmalla allokoinnilla. Kuitenkin laatujärjestelmän vaatimukset ovat usein liian suuret seuran resursseihin nähden, jolloin järjestelmä asettuu osittain sen tavoitteita vastaan. Alla oleva lainaus havainnollistaa hyvin arjen todellisuutta, joka oli nähtävissä valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemuksista.

*No, emmä tiiä haasteita, mutta tietysti se on niinku ajankäytöllisesti...öö...no ehkä se on tietynlainen haaste. Eli kiireistä arkea, niin löytää sille laatujärjestelmälle vielä aikaa seuran arjessa...Päivät tietysti venyy, sen lisäksi tulee ottelut ja niiden analysointi ja sitten joukkuekohtaista tilannetta. Ja saattaa olla hyvinkin kirjavaa ainakin omassa työkuvasa, kun me mennään vähän alimiehityksellä seurassa työntekijöiden puitteissa.*

Haastateltava 1

Laatujärjestelmän ja henkilöstöresurssien aiheuttama ristiriita synnyttää myös kysymyksen haastateltavassa siitä, että onko tämä oikea malli, joka sopii suomalaisen seuratoiminnan arkeen. Käytäntö, joka tässä tapauksessa on arjen urheilutoimintaa, täytyy saada paremmaksi. Kysymys kuuluu, että onko tämä sopiva järjestelmä siihen?

*Kuinka paljon me niinku Suomessa niinku, kuinka paljon meillä seuroilla oikeesti on mahdollisuutta resurssien puitteissa tällasiin laatujärjestelmiin, että tota onks tää niinku oikeesti se asia, että seuralta lähdetään vaatimaan erilaisia laatujärjestelmän tasoja, jotta voit vaikka päästä tietyille palkkioille, mitä nyt onkaan. Niin onks tää nyt oikeesti se malli? Tää toki vaatii seuran toiminnalta tosi paljon. Ja yleensä tää saattaa mennä niin, että sehän kuormittaa vaan tiettyjä henkilöitä. Mutta se konkretia pitää saada käytäntöön.*

Haastateltava 2

Laatujärjestelmälle annetaan myös osittain merkitys, jossa haastateltavien kokemusten kautta välittyy laatujärjestelmän ja käytännön arjen erillisyys. Järjestelmän työkalut eivät ole vielä riittävän hyvin osana urheilutoiminnan arkea.

*Nää on hyviä työkaluja, jos ne ois sidottu siihen käytännön arkeen. Tota ihan sellanen esimerkki, että kun alotettiin laatujärjestelmän teko, niin me oltiin muistaakseni tasolla kaks. Meillä oli tismalleen sama organisaatio. Nyt me ollaan tasolla viis ja meillä on edelleen sama organisaatio. Ainoastaan meillä on ammattivalmentajia tullu lisää, mut meillä...no voi olla, että yks toimistohenkilö [lisää], mut se että se vaatimustaso kasvaa, mutta se ei näy niinku täällä kentällä siten, että täällä ois enemmän ihmisiä jotenkin tekemässä, että...se ei toteudu sellaisenaan niinku sen pitäis. Sen tarkoitus on hyvä ja mä oon ehdottomasti sen kannalla ja todella hyviä asioita ja haluaisin, että ne näkyis arjessa vielä paremmin, mutta ei vaan paukut riitä. Että ihmisiltä loppuu vaan paukut.*

Haastateltava 6

Käytännössä valmennuspäälliköillä ja urheilutoimenjohtajilla ei ole riittäviä resursseja valvoa, että laatujärjestelmä toteutuu kiireellisessä arjessa.



*No meillä on esimerkiksi nää päivittäisen niinku ohjeistukset laadittu, että miten päivittäisen laadun, valmennuksen laatu pidetään yllä, niin ei meillä käytännössä ole eväitä valvoa sitä mitenkään. Se on ihan valmentajien omissa käsissä, että...Kyllä me nähdään ja keskustellaan, mutta se on ihan eri asia kun, että asiat tehdään jämäptisti, kuten ne on sovittu. Niin siihen ei vaan paukut riitä, esimerkiksi.*

Haastateltava 6

#### 4.5.2 ”Pelkkä dokumenttivihko”

Useamman haastateltavan kokemuksista oli havaittavissa, että laatujärjestelmän ja urheilutoiminnan välillä on eräänlainen ristiriita. Kaikkia dokumentoituja asioita ei saada näkyviin seuran arjessa, jolloin laatujärjestelmästä syntyy merkitys ”pelkkänä dokumenttivihkona”. Prosessin työskentelyvaiheessa seuran henkilöillä on ollut vastuullaan eri osa-alueita, joiden laatimisesta heillä on ollut iso rooli. Nämä kirjatut asiat otetaan hankalissa ongelmatilanteissa esille, mutta ne eivät kaikilta osin ole seuran arkitoimintaa. Asiat on pohdittu ja kirjattu laatujärjestelmän työstämisen aikaan tarkasti, mutta ne jäävät joskus pelkästään kansien väliin.

*No mä olin aika vahvasti siinä mukana näitä laatimassa. Ja puhutaan...isoja osa-alueita oli rekrytointiprosessi...no tota se oli yks sellanen osa-alue. Sitten on tietenkin nää valmennukseen liittyvät kaikki dokumentit, mitkä laadittiin ja tehtiin. Kyllä mä oon ne kirjottanu ja yrittäny viedä sitten tota käytäntöön ja...tärkein kumminkin, että on ne dokumentit, niinku sanoin, et se on hankala homma silloin, kun valmentajat kokee jonku asian, että näin tää pitää tehdä ja sitten jos laatukäsikirjassa lukee eri tavalla, niin siinä on ristiriita. Miten se oikastaan ja tehdään, niin se vaatii effortii ja...ja ei oo helppo homma.*

Haastateltava 6

Laatujärjestelmän vakaana aikomuksena on saattaa sen dokumentoitu aineisto osaksi seuran arkea, jota valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat pyrkivät kaikin keinoin toteuttamaan. Seuraavasta lainauksesta on havaittavissa, että haastateltava kokee osittain jotkut laatujärjestelmässä vaadittavat asiat turhiksi. Asioiksi, joita ei pyritäkään toteuttamaan seuran arjessa.

*Ja jouduttu oikeesti tekemään asioita ja alusta asti meillä on niinku silleen, itselläni ja urheilupuolella se, että jos jotain mietitään ja jotain konkreettisia keinoja tehdään, vaikka pelaajakehitykselle, niin meidän pitää sitten pyrkiä sitten jollain tavalla myös se jalkauttamaan tonne [arkeen]... ettei vaan tehdä jotain lippuja ja lappuja tohon kansioon tai mihinkä nyt onkaan. Itse vihaan ennen kaikkea sellasta...että tehdään jotain asioita ja ei edes pyritä toteuttamaan, että tota se on minusta ajan hukkaa, koska kyllä meillä on niin paljon töitä tässä seurassa, että tota...tää on työllistänny tosi paljon, mutta tota ihan mielenkiintoinen projekti. Haastateltava 2*

Valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat tietävät varsin hyvin dokumenttien avulla, mitä urheilutoiminnan arki ja valmennuksen kenttätö pitää sisällään, mutta niiden toteutumisen täydellisesti on iso haaste jokaiselle tason 4 ja 5 kärkeuralle.

*Se nimenomaan se [haaste laatujärjestelmässä], että dokumentaatio ei välttämättä vastaa sitä kenttätöimintää. Et me tiedetään paperilla just, miten nää asiat pitää tehdä, mutta sitten se haaste on se, että miten se saadaan kentälle näkymään.*

Haastateltava 6

### 4.5.3 Mittaamisen haasteet

Kuten yleensäkin mittaamiseen, myös laatujärjestelmässä laadittuihin mittareihin liittyvät tietyt vaatimukset. Ensinnäkin seurojen tulisi määritellä asia tai ilmiö, jota halutaan mitata. Lisäksi pitäisi huomioida esimerkiksi kohderyhmä (seuran hallitus, valmennus jne.), jolle mittaamista halutaan selvittää. Mittarin täytyy myös olla kohteeseen sopiva ja luotettava, jolloin sen validiteettia ja reliabiliteettia haastetaan. Tämä kaikki johtaa siihen, että seurat ovat suuren haasteen edessä, kun ne pyrkivät määrittelemään laatujärjestelmässä vaadittuja mittareita.

Laatujärjestelmän avulla pyritään asettamaan erilaisia mittareita, joiden avulla seuran urheilutoiminnan kehittymistä ja onnistumista voidaan seurata. Suurin haaste, valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemusten mukaan, on mitattavien asioiden määrittäminen. Seurojen sisäistä toimintaa ja sen onnistumista johtaa seurojen hallitukset, jolloin heille annettavat mittaustulokset ovat tärkeässä asemassa. Koska Palloliiton laatujärjestelmä on vielä varsin uusi järjestelmä, siitä on havaittavissa ”kipuilua” haastateltavien ja seuran hallituksen välillä.

*Ja viimeksi eilen meillä oli tuossa hallituksen niinku kokous tuossa strategiasta, niin keskusteltiin näistä, että minkälaisii toimenpiteitä ja millä mittareilla me aletaan mittaamaan niitä juttuja, mitä tuossa laatujärjestelmässä on. On se niinku haastavaa ja sitten sanoin, että heille siinä, että kun ovat mullekin siinä laittaneet [lisätöitä], että kyllä mä miehelläni teen dataa niille ja kaikkee muuta, mutta sitten mä haluisin sen, että se ei oo vain se, että ne vaan multa kysyy ja mä esitän. Heilläkin pitäis sitten olla jotakin tietyllä tavalla haastamista, että miks esimerkiksi tossa on tippunu pelaajamäärä. Pystytäänkö me jollakin tavalla tutkimaan sitä. Koska kyllähän tää vie aikaa tosi paljon, jos halutaan kaikkeen laittaa mittareita ja aletaan miettimään, että sitten ei kyllä viitsi sitä turhaan tehdä. Siinä vaan kuuntelee seitsemän hallituksen ihmistä ja nyökyttelee päätä. Niin kyllä minun mielestä kaikessa toiminnassa pitää aina olla se, että ollaan oikeasti sitten kaikki kiinnostuneita, olet sitten minkä tason toimija tahansa.*

## Haastateltava 2

Valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemuksista tuli myös esille keskinäisen mittaamisen, ja sitä kautta myös vertailemisen tarve. Eli seuroille ei riitä, että niiden toiminnalle asetetaan omat mittarit, vaan laatujärjestelmän avulla tulisi pystyä syvällisesti mittaamaan ja ymmärtämään esimerkiksi pelaajakehityksen tuloksia. Miksi esimerkiksi jokin seura pystyy rajallisilla resursseilla tuottamaan hyviä pelaajamassoja ja olemaan tehokas?

*Semmonen ehkä mikä siinä nous, mikä siis parani nyt kun tuli uusia joukkueita, et sitä niin kuin...ää sitä niinku kaipas tiettyjen huippuseurojen osalta, niinku meidän pitäis rohkeemmin uskaltaa vertailla niitä ja vähän niinku kattoo niitä tuloksii ää niinku toisiamme kohden, että semmoista vertaistukee, mikä nyt siis on parantunu kun sinne tuli [luettelee kolme muuta laatujärjestelmän seuraa] mukaan, niin ää se on parantunu, mutta meidän pitäis saada se paljon syvemmälle se, että me tiedetään et maajoukkuepelaajia me voidaan verrata, mutta miten ne esimerkiksi jotain hallinnollista asiaa tai kuinka paljon resursseja jollain on jossakin asiassa. Niin myös sellasia pelaajakehityksen kriteereitä, että miten mikäkin seura ne tekee ne asiat, miten niinku ne saa ää tehoa irti siitä tekemästään työstä, niin ehkä sitä vertailua.*

## Haastateltava 5

#### 4.6 Tulosten yhteenveto

Tutkimustulosten avulla on havaittavissa merkitysrakenteen syntyminen, joka on muodostunut valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien arjen kokemusten kautta. Tämä merkitysrakenne nähdään laajempänä verkkona laatujärjestelmän koetusta vaikuttavuudesta, ei niinkään lineaarisesti etenevänä mallina. Tulosten pääteemat ovat ikään kuin verkon solmukohtia, joista alateemat seitin tavoin selittävät ja rikastuttavat laatujärjestelmän merkitysrakennetta. Näiden kokemuksiin perustuvien merkitysten näkyväksi tekemisellä mahdollistetaan sekä tarkoituksellisen että tarkoituksettoman, ennakoitun ja ennakoinmattoman, kielteisen ja myönteisen vaikuttavuuden tarkasteleminen.

Ensinnäkin *Laatujärjestelmä lintuperspektiivinä* on tuonut monin tavoin lisäarvoa seurojen urheilutoimintaan. Laatujärjestelmä koetaan ”aivoina”, jonka kautta suomalaisen jalkapallon seuraympäristöä kehitetään liittojohtoisesti, mutta seuran toimintaympäristö huomioiden. Se mahdollistaa selkeän ja konkreettisen työkalun, jonka avulla kukin seura pystyy kehittämään toimintaansa ja näin ollen lisäämään vaikuttavuutta. Rajahonka (2013) mainitsee, että

vaikuttavuuden arvioinnissa ei tulisi keskittyä pelkästään tuloksiin ja vaikutuksiin, vaan tulisi ymmärtää myös näitä edeltänyt prosessi. Laatujärjestelmässä kärkeurojen osalta tämä on rakennettu seitsemän lähijakson ja yhden erillisen arviointijakson avulla. Ne toimivat eräänlaisina checkpointteina, joiden kohdalla seuran urheilutoimintaa pystytään tarkastelemaan lintuperspektiivistä. Koettu vaikuttavuus on tässä tapauksessa erityisesti sitä, että valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat kokevat arvokkaaksi ulkopuolisen näkemyksen seuran tilasta. Seurojen kevyen hallintorakenteen ansiosta niiden toimintaa voidaan muuttaa ja kehittää nopeasti, joka mahdollistaa parempia tuloksia ja sitä myötä parempaa vaikuttavuutta.

Toinen laatujärjestelmän vaikuttavuutta lisäävä tekijä on sen yhdistävä voima, *Seuroja ja Palloliittoa yhdistävä magneetti*. Se on yhdistänyt seurojen sisäistä toimintaa, jossa useasti on erilaisia intressejä eri toimijoiden välillä (esim. oy vs. ry). Laatujärjestelmän avulla nämä toimijat on saatu pohtimaan seuran yhteistä menestymistä, joka useasti seuran hektisen arjen takia saattaa unohtua. Laatujärjestelmä ohjaa ja ”pakottaa” seurojen hallituksia ja urheilutoiminnasta vastaavia henkilöitä miettimään yhteisiä ratkaisuja. Lisäksi vaikuttavuutta lisäävänä tekijänä näen kärkeurojen yhteistyön, jota voidaan pitää ennakoimattomana tekijänä, koska seurat lähtökohtaisesti kilpailevat toiminnallaan. Palloliitto on laatujärjestelmän avulla pystynyt luomaan näille seuroille ympäristön, jossa ne pystyvät esimerkiksi vertailemaan toimintaansa tai jakamaan itse kokemiaan parhaita toimintamalleja. Kärkeurojen yhteiset tapaamiset ovat merkittävä vaikuttavuutta lisäävä tekijä, kun yhteisenä tavoitteena on saavuttaa kansainvälisen pelaajakehityksen taso.

Jos aikaisemmin seurat kokivat Palloliiton ulkopuolisena toimijana, niin nyt valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemukset kertovat selvää yhteistyön parantumista. Laatujärjestelmä on yksi keskeinen vaikuttavuustekijä, joka on parantanut seurojen ja Palloliiton yhteistyötä. Tämä näkyy tutkimustulosten osalta esimerkiksi siten, että haastateltavat kokevat laatujärjestelmän auttavana ja sparraavana työkaluna, jossa sen ohjaajat pystyvät tuomaan lisäarvoa urheilutoiminnan kehittämiseen. Tällä vaikuttavuudella voidaan nähdä pitkäaikaisia ja tarkoituksellisia vaikutuksia, jotka eivät pelkästään ulotu laatujärjestelmän sisälle, vaan ovat osa seurojen ja Palloliiton kokonaisvaltaista yhteistyön kehittymistä.

Kolmantena myönteisenä koettua vaikuttavuutta lisäävänä tekijänä on ”polku”, jota seurat pystyvät kulkemaan laatujärjestelmäprosessin aikana. Valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat kokevat tärkeänä, että laatujärjestelmä on liittojohtoinen ja yhteinen työskentely sen kanssa ohjaa seuroja kohti tavoiteltua tilaa. Tämä tavoite on kunkin seuran kohdalla itsenäisesti määritelty ja se nähdään käsitteellisesti ennemminkin päämääränä kuin tavoitteena. Laatujärjestelmän polku ohjaa muun muassa seurojen strategiaa, päävalintoja ja mittareita seurojen omat resurssit huomioiden.

Vaikka laatujärjestelmällä on useita myönteisiä vaikuttavuutta lisääviä tekijöitä, niin haastateltavien kokemusten perusteella on nähtävissä myös kielteisiä merkityksiä, jota *Viilaamisen tarvetta laatujärjestelmässä* pääteemana havainnollistaa. Tämä näkyy erityisesti laatujärjestelmän ja henkilöstöresurssien ristiriitana, jolloin seurojen urheilutoiminnasta vastaavat henkilöt eivät pysty täyttämään laatujärjestelmässä vaadittavia toimenpiteitä. Valmennuspäälliköillä ei ole resursseja valvoa, että laatujärjestelmässä vaaditut asiat toteutuvat pelaajakehityksen arjessa. Tämän takia yksittäinen valmentaja voi tiedostamattaan ohjata joukkueen toimintaa laatujärjestelmästä katsottuna väärään suuntaan. Lisäksi pelaajakehitysohjelma-dokumenttien systemaattisella lukemisella pystyn tekemään tulkinnan, että useassa kärkeurassa laatujärjestelmässä laaditut asiat eivät näy valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien arkikokemuksissa. Tutkimuksen haastattelurunko on suunniteltu siten, että haastateltavien arjen kokemukset tulisivat mahdollisimman autenttisine esille. Joidenkin seurojen kohdalla nämä arjen kokemukset havainnollistavat, että laatujärjestelmä ei ole vielä riittävän syvällä seurojen arjessa. Tätä tulkintaa puoltaa myös tutkimustulosten alateema ”*Pelkkä dokumenttivihko*”, jonka avulla on nähtävissä laatujärjestelmän ja arjen urheilutoiminnan ristiriita.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vaikuttavuustutkimusta on tuotettu suuressa määrin viimeisten vuosikymmenten aikana ja se on pääsääntöisesti keskittynyt määrälliseen tutkimusaineistoon. Useissa vaikuttavuustutkimusta ja sen metodologiaa koskevissa oppaissa vaikuttavuus määritellään tavoitteiden kautta. Tällöin vaikutuksia ja tulosten onnistuneisuutta verrataan ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitesidonnainen vaikuttavuustutkimus pohjautuu ajatukselle, että siinä selvitetään, kuinka hyvin tavoitteet ovat toteutuneet ja kuinka hyvin vaikutukset vastaavat kohderyhmän tarpeisiin. Kuitenkin viime vuosien aikana on syntynyt tarve laadullisten menetelmien lisäämiselle tutkimuskentässä ja Jansson (2014) havaitseekin siinä tutkimuksellisen aukon. Tätä tiedollista kuilua täydennän tutkimuksellani, jossa tarkastelen Suomen Palloliiton laatujärjestelmän koettua vaikuttavuutta valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemana.

Tutkimukseni lisäarvo syntyy siitä, että se tuo näkyviin valmennuspäälliköiden ja urheilutoimenjohtajien kokemuksia laatujärjestelmästä. Näiden kokemuksiin liittyvien merkitysten ja niiden kautta syntyvän merkitysrakenteen näkyväksi tekeminen mahdollistaa sekä tarkoituksellisen että tarkoituksettoman, ennakoitun ja ennakoimattoman, kielteisen ja myönteisen vaikuttavuuden tarkastelemisen. Tämän näkökulman hyötynä on se, että vaikuttavuutta ei ole sidottu pelkästään ennalta määriteltyihin tavoitteisiin, vaan sen avulla voidaan nähdä laatujärjestelmän laajempi vaikuttavuus.

Tutkimustulosteni merkitysrakenne syntyy neljän ulottuvuuden avulla, joista kolme ensimmäistä liittyvät myönteisesti koettuun vaikuttavuuteen, kun taas viimeinen todistaa sen ennakoimatonta ja kielteistä näkökulmaa. Valmennuspäälliköt ja urheilutoimenjohtajat kokevat laatujärjestelmän ensinnäkin *lintuperspektiivinä*, jossa Palloliitto toimii tarkkailijana, auttavana kätenä ja sparraajana. Toiseksi laatujärjestelmä toimii *yhdistävänä magneettina*, jolla on vaikuttavuutta sekä seurojen sisäisen toimijuuden parantajana että laatujärjestelmän kärkeurojen vertaistuen ja benchmarkin mahdollistajana. Kolmantena tarkoituksellisena ja myönteisenä vaikuttavuutta lisäävänä ulottuvuutena on laatujärjestelmän luoma *polku*, kuinka sen avulla seurat pystyvät kulkemaan kohti tavoiteltua tilaa. Neljäntenä merkitysrakennetta täydentävänä ulottuvuutena on *viilaamisen tarve* laatujärjestelmässä, joka korostaa sen epätäydellisyyttä. Tämä näkyy erityisesti

laatujärjestelmän ja henkilöstöressurssien ristiriitana sekä merkityksenä, jossa haastateltavat kokevat laatujärjestelmän pelkkänä dokumenttivihkona. Nämä ristiriidat aiheuttavat ”kipuilua”, koska laatujärjestelmän vaatimuksia ei pystytä täysin toteuttamaan urheilutoiminnan arjessa.

Tutkimukseni tavoitteena ei ole kyseenalaistaa aikaisempaa vaikuttavuustutkimuksen teoriakenttää, vaan pystyä täydentämään sitä. Vaikuttavuutta tutkimuksessani ei lähestytä pelkästään tavoitteiden kautta, vaan se nähdään laajempaa merkitysten verkostona (Hearn ja Buffardi, 2016). Lisäksi tutkimukseni empiirinen kontribuutio syntyy yksilöiden kokemusten ymmärryksestä laatujärjestelmään liittyen, jolloin vaikuttavuutta ei tarkastella lineaarisena mallina, vaan merkitysrakenteen kautta. Tätä kokemuseräistä tutkimusta voidaan hyödyntää esimerkiksi Palloliiton laatujärjestelmää kehitettäessä tai mitä tahansa toimialaa koskevassa tutkimuksessa, jossa halutaan ymmärtää syvällisemmin yksilön kokemusta.

## LÄHTEET

Aarresola, O. (2019). *Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä*. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU, julkaisusarja nro 70.

Aarresola, O. (2010). *VOK-hankkeen vaikuttavuus: Valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen kehittämishankkeen arviointi 2010*. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU.

Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Anoschkin, K. (2019). *Vaikuttavuuden jäljillä, Opas yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen*. Kaskas Media Oy.

Auvinen, T. (2020). *ASCOT-INT4 ja tehostetun palveluasumisen vaikuttavuus – Mittarin soveltuvuus sekä elämänlaadun selittäjät*. Pro gradu –tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos.

Czarniawska, B. (2011). *Successful Research: In Whose Eyes?* European Accounting Review, 20, pp. 53–55.

Dahler-Larsen, P. (2005). *Vaikuttavuuden arviointi*. Hyvät käytännöt Menetelmäkäsikirjat. Helsinki: Stakes.

Digennaro, S., Lowther, M. & Borgogni, A. (2016). *The SATSport framework for effective governance in grassroots sports organisations*. Public Policy and Administration 14, pp. 515–528.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (8. p.). Tampere: Vastapaino.

Esteve, M., Di Lorenzo, F., Inglés, E. & Puig, N. (2011). *Empirical Evidence of Stakeholder Management in Sports Clubs: The Impact of the Board of Directors*. European Sport Management Quarterly, 11, pp. 423–440.



Gertler, P., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. & Vermeersch, C. (2016). *Impact Evaluation in Practice*, Second Edition. Washington, DC: Inter-American Development Bank and World Bank.

Gill, M. J. (2014). *The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research*. *Organizational Research Methods*, 17(2), pp. 118–137.

Hearn, S. & Buffardi, A.L. (2016). *‘What is impact?’*. A Methods Lab publication. London.

Heikkilä, S. (2017). *Koettu vaikuttavuus, Suomen Kulttuurirahaston Satakunnan rahaston toiminta apurahansaajien kertomana*. Turku: Juvenes Print.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Holden, J. (2015). *The Ecology of Culture. A Report commissioned by the Arts and Humanities Research Council’s Cultural Value Project*. Art & Humanities Research Council. Swindon.

Holt, R. & Sandberg, J. (2011). *Phenomenology and organization theory*. Toimittanut: Tsoukas, H. & Chia, R. *Philosophy and Organization Theory*. Emerald.

Jansson, S-M. (2014). *Mittaamattoman arvokasta? Taiteen ja kulttuurin vaikutustutkimuksia ja -metodologioita*. Taideyliopisto, Kokos-julkaisusarja 2/2014. Helsinki.

Juhila, K. (2021). *Teemoittelu*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 05.02.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Konu, A., Rissanen, P., Ihantola, M. & Sund, R. (2009). *”Vaikuttavuus” suomalaisissa terveydenhuollon tutkimuksissa*. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 46, 285–297.

Laine, J. (2007). *Terveystaloustiede ja lääkekustannukset: yksikkökustannuksista kustannusvaikuttavuuteen*. Suomen lääkärilehti 62, (3), 203–205.

Laine, T. (2018). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5. uud. p.)*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lowther, M., Digennaro, S., Borgogni, A. & Lowther A. P. (2016). *Exploring and Establishing a Framework For Effective Governance in European Grassroots Sports Organisations*. Journal of Applied Sport Management 8 (1), pp. 80–104.

Moisander, J. & Valtonen, A. (2006). *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. London: SAGE. Chapter 10, section “Writing good research reports – composing good stories”, pp. 174–182.

Heinilä, H. (2007). *Kotitaloustaidon ulottuvuuksia. Analyysi kotitaloustaidosta eksistentiaalistis-hermeneuttisen fenomenologian valossa*. (Kotitalous- ja käsityötieteiden laitoksen julkaisuja 16). Kotitaloustieteen väitöskirja, Helsingin yliopisto.

OECD (2010). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*, OECD publications.

Opetusministeriö (2009). *Vaikuttavuusindikaattorit kulttuuripolitiikan tietopohjan vahvistajina*. Opetusministeriön julkaisuja 57.

Parent, M. & Hoye, R. (2018). *The impact of governance principles on sport organisations’ governance practices and performance: A systematic review*. Cogent Social Sciences 4 (1).

Peura, P., Turunen, J., Purmonen, T., Happonen, P. & Martikainen, J. (2011). *Mitä lääkehoitojen kustannusvaikuttavuus tarkoittaa? Sic!: lääketietoa Fimeasta 2, 38–41*.

Rajahonka, M. (2013). *Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen. Hyvinvointipalveluiden vaikuttavuus. Caseja ja keinoja*. Kolmas lähde. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). *Haastatteluaineiston litterointi*. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A-L. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*, 367–380. Vastapaino.

Sandberg, J. & Alvesson, M. (2011). *Ways of constructing research questions: gap spotting or problematization*. *Organization*, 18 (1), 23–44.

Smith, J. A., & Eatough, V. (2007). *Interpretative Phenomenological Analysis*. Teoksessa E. Lyons & A. Coyle (toim.) *Analysing qualitative data in psychology*, pp. 35–50. London: Sage.

Smith, J. A., & Osborn, M. (2015). *Interpretative Phenomenological Analysis*. Teoksessa Smith, J. A. (toim.) *Qualitative psychology: a practical guide to research methods*, pp. 25–52. London: Sage. Third edition.

Smith, J.A., Flowers, P. & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis. Theory, Method and Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Suomen Palloliitto (2020). *Suomalaisen jalkapallon ja futsalin strategia*. Viitattu 18.09.2020, [https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/Palloliitto/strategia\\_2020-24.pdf](https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/Palloliitto/strategia_2020-24.pdf).

Suomen Palloliitto (2019). *Jalkapalloon sijoitetun pääoman sosiaalinen tuotto*. Viitattu 23.09.2020, [https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/Palloliitto/sroi\\_sivuille\\_28102019\\_pdf.pdf](https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/Palloliitto/sroi_sivuille_28102019_pdf.pdf).

Suomen Palloliitto (2021). *Laatujärjestelmä*. Viitattu 01.03.2021, <https://laatujarjestelma.palloliitto.fi>.

Suvikumpu, L., Tikka, P. & Saukkonen, P. (2014). *Vaikuttava säätiö! Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry*. Helsinki.

Thiel, A. & Mayer, J. 2009. *Characteristics of Voluntary Sports clubs Management: a Sociological Perspective*. European Sport Management Quarterly 9 (1), pp. 81–98.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tökkäri, V. (2018). *Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä*. Toimittanut: Toikkanen, J. & Virtanen I. *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö*. Lapin yliopistopaino.

Zeynep Arsel (2017). *Asking questions with reflexive focus: A tutorial on designing and conducting interviews*. Journal of Consumer Research, 44 (4), pp. 939–948.

van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience*. Human Science for an Action Sensitive pedagogy. 2nd edition. Winnipeg, Manitoba: Althouse.

Wikström M. (2005). *Kahden vuoden liikuntaintervention vaikuttavuus työikäisten koettuun työkykyyn, fyysiseen suorituskkyyn, liikunnan harrastamiseen ja painoindeksiin*. Pro Gradututkielma. Jyväskylän yliopisto. Liikuntabiologian laitos.

## **LIITE 1**

### **Haastattelurunko**

Haastattelu nauhoitetaan ja sitä käytetään ainoastaan tämän pro gradu –tutkielman tekemiseen. Tutkimuksessa ei käsitellä henkilöiden tai seurojen nimiä, eli tutkielma on täysin anonyymi. Lisäksi sinulla on oikeus lopettaa haastattelu missä vaiheessa tahansa.

Haastattelussa ollaan kiinnostuneita sinun (valmennuspäällikön/urheilutoimenjohtajan) kokemuksesta, joka liittyy erilaisiin arjen teemoihin. Nämä teemat ovat 1) seuran valmennuksen ja urheilutoiminnan arki 2) pelaajakehitys 3) valmennusosaamisen kehittäminen ja 4) arvot ja toimintatavat. Lisäksi olen kiinnostunut Palloliiton laatujärjestelmästä ja sen vaikuttavuudesta.

#### **1) Lämmittelykysymykset**

- Voisitko aluksi kertoa vähän taustaa itsestäsi ja kuinka kauan olet työskennellyt tässä tehtävässä?

#### **2) Seuran valmennuksen ja urheilutoiminnan arki**

- Työpäivät tietysti vaihtelevat, mutta millainen on sinun normaali työpäiväsi?
- Entä miten kuvailisit omaa arkeasi viikko- ja kuukausitasolla?
- Jos mietit arkeasi pari vuotta taaksepäin, onko siinä tapahtunut muutoksia, jos on niin millaisia?

#### **3) Pelaajakehitys**

- Mitkä sinun kokemuksesi mukaan ovat tärkeimmät tekijät seuranne pelaajakehityksessä?
- Millaisia muutoksia pelaajakehityksessä on ollut havaittavissa viimeisten kahden vuoden aikana?

#### **4) Valmennusosaamisen kehittäminen**

- Mitkä asiat olet kokenut tärkeäksi osaksi arjen valmennusosaamisen kehittämistä? Miten se näkyy kokemuksesi mukaan arjessa?
- Millä osa-alueilla koet seuranne valmentajien kehittyneen viimeisten kahden vuoden aikana?

**5) Arvot ja toimintatavat**

- Miten koet seuranne arvot ja miten ne näkyvät teidän toiminnassanne?
- Miten kuvailisit niiden määrittelyä?

**6) Palloliiton laatujärjestelmä**

- Mitä mieltä olet laatujärjestelmästä?
  - Miten se näkyy sinun arjessasi?
  - Jos mietitään laatujärjestelmän aloitusta ja käyttöönottoa teidän seurassanne, mitä kokemuksia siihen liittyy sinun osaltasi?
  - Mitä haasteita laatujärjestelmään on ehkä liittynyt?
- 
- Haluatko vielä kommentoida tai lisätä jotakin aiheeseen liittyen?