

Jori Miettinen

STRATEGIATYÖ  
URHEILUORGANISAATIOSSA -  
”SE TUOTE VAAN SATTUU  
OLEMAAN JALKAPALLO”

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

2017

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Strategiatyö urheiluorganisaatiossa - ”Se tuote vaan sattuu olemaan jalkapallo”

Tekijä: Jori Miettinen

Koulutusohjelma/oppiaine: YTM / Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ  Sivulaudaturtyö\_\_  Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 64 sivua, 3 liitesivua

Vuosi: 2017

Avainsanat: strategia käytäntönä, strategiatyö, urheiluliiketoiminta

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi:

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi:

---

### Tiivistelmä:

Tutkielma käsittelee strategiatyötä urheiluorganisaation johtamisessa ja sen tavoitteena on selvittää miten strategiatyötä tehdään Rovaniemen Palloseurassa. Urheiluliiketoiminta on tuntemattomampi aihe, jonka tutkimuksesta suurin osa on suuntautunut markkinointiin tai talouteen. Tämä tutkimus edustaa strategia käytäntönä -tutkimussuuntausta, jossa etusijalle asetuvat käytännöt, toiminnot ja toimijat. Strategia käytäntönä -tutkimuksen puitteissa ei ole juurikaan käsitelty urheiluorganisaatioiden strategiatyötä, johon tämä tutkimus keskittyy. Aineisto on kerätty kvalitatiivisin keinoin puolistrukturoiduilla haastatteluilta sekä sähköpostihaastatteluilta ja havainnoinnilla. Aineistolähtöinen analyysi on toteutettu teoriasidonnaisena sisällönanalyysinä.

Strateginen suunnittelu koettiin identtisenä prosessina perinteisen liiketoiminnan kanssa. Viime vuosina strategiatyö on ollut enemmän nykyisen päivitystä kuin uuden luomista. RoPS:n strategian ydinajatuksena pidetään laadukasta junioritoimintaa, jota määrittää Visio 2025. Niin strategiatyötä kuin operatiivistakin toimintaa pyritään RoPS:ssa parantamaan aktiivisella seurannalla, jossa kehityksenä näkyy johtokunnan roolin muutos. Viestinnän kehityksen tulisi näkyä sisäisesti toiminnan tehostumisena ja ulkoisesti tapahtumien parempana laatuna. Talouskysymykset ovat myös RoPS:n toiminnan keskiössä, mihin on pyritty vastaamaan kurinalaisemmalla taloudenhoidolla. Keskeisimpiä haasteita on vapaaehtoisten johtaminen, mikä on todella tärkeää heidän ollessa seuran tärkein voimavara.

Merkittävä haaste seuran toiminnassa on avainhenkilöiden ajanpuute, jonka vuoksi suunnittelu ja seuranta eivät ole toivotulla tasolla. Vapaaehtoisten rekrytointiin on panostettava ja heidän sitoutumistaan onnistuttava lisäämään. Toiminnan kehittämiseen kaivataan uutta näkökulmaa, johon potentiaalisena keinona nähtiin eri sidosryhmien osallistaminen strategiaprosessiin. Tässä tulisi noudattaa dialogisen strategiatyön käytäntöjä, jolloin nykytoiminnassa näkyvä perinteinen strategia-ajattelu jäisi taka-alalle. Muita strategiatyön haasteita RoPS:ssa esiintyy viestinnässä, jonka koettiin parantuneen niin sisäisesti kuin ulospäinkin, mutta siitä huolimatta kehityksen on jatkuttava. Myynti ja markkinointi ovat tärkeitä kehityskohteita, sillä kestävä toiminnan turvaamiseksi ja kehittämiseksi on saatava lisätuloja.

## Sisällys

1 Johdanto.....	4
2 Teoreettinen tausta.....	7
2.1 Strategia-ajattelun kehitys .....	7
2.2 Strategia käytäntönä näkökulma.....	9
2.2.1 Vuorovaikutus ja viestintä .....	11
2.2.2 Keskijohdon rooli strategiatyössä.....	14
2.2.3 Strategiatyöhön osallistuminen.....	15
2.3 Urheiluliiketoiminta .....	17
3 Menetelmä .....	21
3.1 Aineisto ja sen hankinta.....	21
3.1 Aineiston analyysi .....	22
3.2 Tutkijan positio ja tutkimusetiikka .....	24
4 Tulokset .....	26
4.1. Johdon suunnittelun ohjaamaan strategiatyöhön kaivataan nykyistä keskustelevampaa otetta .....	26
4.2. Toiminnan kehitys ja strategian päivitys nojaavat juniorityöhön.....	31
4.3. Jatkuvalle seurannalle kehitystä sekä operatiiviseen toimintaan että strategiatyöhön.....	34
4.4. Avoimella viestinnällä tehokkuutta toimintaan ja laatua tapahtumien järjestämiseen .....	35
4.5. Talouskysymykset myös yhdistystoiminnan keskiössä.....	38
4.6. Vapaaehtoisten johtamisessa merkittäviä haasteita .....	42
5 Johtopäätökset .....	46
6 Yhteenveto.....	55
Lähteet .....	60
Internet lähteet:.....	64
Liitteet .....	65

### Taulukot

Taulukko 1. Sidosryhmien odotukset (Hoye ym., 2006).....	20
--	----

### Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Vapaaehtoisten sähköpostihaastattelu

Liite 3. Taloudellisen ja urheilullisen tuloksen yhteys. (Szymanski, 1998)

# 1 Johdanto

Tutkimukseni käsittelee urheiluliiketoiminnan johtamista ja erityisesti siinä esiintyvää strategiatyötä. Erilaisia strategianäkökulmia edustavaa liikkeenjohdon tutkimusta on tehty valtavia määriä, mutta urheiluliiketoiminta on tutkimuskohteena vähemmän tunnettu ala. Suuri osa urheiluliiketoimintaan liittyvästä tutkimuksesta on tehty markkinoinnin ja/tai taloustutkimuksen näkökulmasta, mistä syystä tutkimukseni tuo uutta tietoa strategiatutkimuksen keskusteluun urheiluliiketoiminnan kontekstista.

Opintojen alkuvaiheessa strategia tuntui melko puisevalta aiheelta, mutta opintojen edetessä alkoi Tienarin ja Meriläisen (2009) esittelemä suhteissa rakentuva näkökulma, ja sen kautta myös strategian käsite, avautua erilaisessa valossa. Tuolloin ymmärsin, että strategia itse asiassa on jotain mitä ihmiset tekevät (mm. Jarzabkowski ym. 2007; Johnson ym. 2003, 2007; Whittington 2002, 2006), eikä vain suurten visionäärien piirtämiä kaavioita unelmista. Johtamisen syventävien opintojen strategia käytäntönä -kurssi sekä sen puitteissa erinäisten hullujen ideoiden ja sopivien sattumien kautta toiselle urheiluorganisaatiolle opiskelukaverini kanssa tehty harjoitustyö liiketoiminnan kehittämiseksi olivat viimeinen niitti, josta tiesin tulevan pro graduni aiheen. Urheilu on jännittävää seurata jo pelkästään katsojan roolissa, mutta vähintään yhtä mielenkiintoisia ovat seurojen taustalla toimivat liiketoiminnan mekanismit.

Strategiaa on perinteisesti tutkittu liikkeenjohdon näkökulmasta ja strategiatyötä on pidetty ylimmän johdon tehtävänä, joka on tarkoittanut strategian jalkauttamista organisaatiossa ylhäältä alaspäin (Whittington, 2001). Uusia tuulia strategiatutkimukseen on tuonut käytäntöajattelun aseman vahvistuminen, mikä näkyy esimerkiksi sosiaalisten suhteiden ja tulkinnallisuuden merkityksen esiintuomisessa. Yksi merkittävä henkilö käytäntöteorian kehityksessä on ollut ranskalainen sosiologi Pierre Bourdieu (Gomez, 2010), jonka näkemyksiä maailman sosiaalisesta rakentumisesta käytän osana tämän tutkimuksen teoreettista taustaa.

Strategia käytäntönä -tutkimusta ohjaa kolme käytäntöteoreettista pääteemaa: toiminnot (praxis), käytännöt (practices) ja toimijat (practitioners) (mm. Jarzabkowski ym. 2007; Laine, 2010; Vaara & Whittington, 2012; Whittington 2006). Käytäntöjen tutkimuksessa todellisuuden ymmärretään rakentuvan toimijoiden ja toimintojen vuorovaikutussuhteissa, eikä asioita nähdä toisistaan irrallisina elementteinä (Orlikowski, 2010).

Tutkin strategiatyön tekemistä Rovaniemen Palloseura ry:ssä (myöhemmin RoPS). Tutkimukseni edustaa strategia käytäntönä -näkökulmaa ja vastaa kysymykseen: miten strategiaa tehdään ja toteutetaan urheiluorganisaatio RoPS:ssa. Erityisen mielenkiintoisen asettelun tutkimukseen antaa liiketoiminnallinen puoli, sillä aatteellisena yhdistyksenä RoPS:n toiminnan tarkoituksena ei saa olla voiton hankkiminen. Yhdistyksen toimintasuunnitelmassa sanotaankin liiketoiminnan toimivan urheilun ja harrastusmahdollisuuksien tarjoamisen tukena.

Tutkimus on tehty laadullisin menetelmin. Päämenetelmänä tutkimuksessa ovat haastattelut, joiden lisäksi aineistonkeruussa olen hyödyntänyt havainnointia RoPS:n järjestämissä keskustelutilaisuuksissa sekä seuraamalla RoPS:a koskevaa keskustelua jalkapalloilun keskustelupalstalla. Lisäksi olen tutustunut seuran sivuilta saatavaan julkiseen strategiadokumenttiin. Aineiston analysointi toteutuu sisällönanalyysinä, jonka avulla etsin haastatteluissa esiin nousseita RoPS:n strategiatyölle keskeisiä asioita ja strategiatyöskentelyn tapoja. Haastatteluiden analyysissä huomioin myös sitä, miten strategiaan luodut linjaukset ohjaavat toimintaa arjen työtehtävissä.

Strategiatutkimukseni kohdeorganisaationa RoPS:sta mielenkiintoisen tekee seuran urheilullisen ja taloudellisen menestyksen suhde. Urheilullisen menestyksen puolella RoPS on aiemmin tunnettu ”hissijoukkueena”, mikä tarkoittaa seilaamista pääsarjan ja ykkösdivisioonan välillä. Urheilullisen menestyksen ailahtelusta huolimatta RoPS on jo pitkään yleisesti tunnettu taloudellisesti vakaana seurana, mikä juontaa juurensa 1980-luvun lopun menestysvuosiin ja niistä saatujen tuottojen onnistuneeseen sijoittamiseen. (Airola, 2014.)

Aatteellisuudesta huolimatta toiminnan periaatteet nähtiin samankaltaisena perinteisen liiketoiminnan kanssa: ”tuote vain on eri”, todettiin eräässä haastattelussa. Toiminnassa keskeisenä tekijänä ovat avainhenkilöiden henkilökohtaiset suhteet ja toimintatapojen avoimuus. Realistiseksi koettu visio ja siitä kumpuava junioritoiminnan laatu olivat seikkoja, jotka koettiin merkityksellisiksi organisaation toiminnassa ja strategiatyössä.

Tutkimuksen rakenne etenee tämän johdantoluvun jälkeen seuraavasti: Toisessa luvussa esittelen aiheen teoreettisen taustan aloittaen strategia-ajattelun kehityksellä. Tätä seuraa ensimmäisessä alaluvussa näkemyksiä strategiasta liikkeenjohdon oppina. Näiden jälkeen käsittelyssä on strategia käytäntönä -tutkimus ja sen erityispiirteistä vuorovaikutus ja viestintä, keskijohdon rooli sekä strategiatyöhön osallistuminen. Toisen luvun loppuun olen koonnut urheiluliiketoiminnan erityispiirteistä kertovaa materiaalia.

Luvussa kolme käyn läpi tutkimusmenetelmään liittyviä seikkoja. Kolmannen osion alaluvuissa tarkastelussa ovat aineiston analyysi sekä tutkijan positio ja eettisiä kysymyksiä. Tutkijan positiossa huomionarvoista on se, että olen suorittanut opintoihin liittyvän työharjoittelun sekä työskennellyt kohdeorganisaatiossa vuosi ennen pro gradu -tutkimuksen aloitusta, minkä ansiosta minulla oli helppo pääsy organisaatioon. En kuitenkaan ollut strategian suunnittelussa tai strategisessa päätöksenteossa mukana, enkä pidä suhdettani seuraan häiriötekijänä tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Tutkimuksen tuloksia pohdin neljännessä luvussa. Tulosluvun rakenne jäsenyi haastatteluissa merkittäviksi nousseiden strategiatyön teemojen mukaan. Nämä teemat ovat strategiatyön suunnittelu, junioritoiminta, seuranta, viestintä, talous sekä strategian ja vapaaehtoisuuden suhde. Tätä seuraa tulosten perusteella tekemäni johtopäätökset sekä tutkimuksen yhteenveto.

## 2 Teoreettinen tausta

Tässä luvussa esittelen strategiatutkimuksen kentällä asemaansa vahvistanutta strategia käytäntönä -näkökulmaa, jonka lähtökohdista tutkimus on tehty. Ensin käyn läpi tiiviin katsauksen strategia-ajattelun kehityksestä. Strategia käytäntönä -näkökulman käsittelyn alussa avaan lyhyesti Bourdieun pelimetaforaa (Gomez, 2010), joka auttaa ymmärtämään strategia käytäntönä -tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Tämän jälkeen on vuorossa hieman urheiluliiketoiminnan erityispiirteitä.

**”Ratekia on sitä, että tähtää ensin”**

(Vanha konsulttisanonta, Tienari & Meriläinen, 2009)

### 2.1 Strategia-ajattelun kehitys

Strategia-ajattelun juuret ovat peräisin sotilasorganisaatioista ja ulottuvat yli 2000 vuotta taaksepäin kiinalaisen sotateoreetikko Sunzun ajatusmaailmaan (Tienari & Meriläinen, 2009). Sotatieteistä lähtöisin olevan strategisen ajattelun päämäärä on sama kuin liiketoiminnassakin, eli strategian pohjalta pyritään voittamaan vastustajat (Laine & Vaara, 2011). Tämä tarkoittaa liiketoiminnassa kilpailuedun saavuttamista, mikä on yksi strategian tärkeitä peruspiirteitä (Porter, 1985).

Strategia on käsite, joka usein määritetään yhdellä tavalla, mutta sitä kuitenkin käytetään toisella tavalla. Tulevaisuuden suunnittelu on strategioiden perimmäinen tarkoitus, mutta usein sitä käytetään myös menneen selittämiseen. Liike-elämässä strategiaa määrittää yrityksen aiempi kyvykkyys ja tulevaisuuden mahdollisuudet markkinoilla. Yksi strategioiden merkittävimmistä haasteista on tuntee organisaation kyvyt niin hyvin, että pystyy syvällisesti pohtimaan sen strategisia suuntia. (Mintzberg, 1987.)

Perinteisesti strategia on nähty ylimmän johdon tehtävänä. He ovat suunnittelun jälkeen siirtäneet strategian organisaation toteutettavaksi. Perinteinen strategiakäsitys perustuu laskelmiin, analysointiin ja ennustettavuuteen. Keskeisiä teoksia perinteisessä strategiatutkimuksessa ovat muun muassa Igor Ansoffin *Corporate Strategy* (1965) sekä Michael Porterin *Competitive Advantage* (1985) ja *What is Strategy* (1996). (Whittington, 2001.)

Chia ja MacKay (2007) tiivistävät strategia-ajattelun kehityksen kolmeen näkökulmaan, jotka ovat perinteinen, prosessuaalinen ja käytäntölähtöinen näkökulma. Perinteinen sisältöön keskittynyt strategiatutkimus haluaa tietää, mitä strategioita missäkin tilanteessa valitaan. Prosessinäkökulma on

kiinnostunut organisaatioissa vallitsevien erilaisten strategioiden kehkeytymisestä ja ottaa jo jossain määrin vuorovaikutussuhteet huomioon. Strategia käytäntönä -tutkimus keskittyy ihmisiin, rutiineihin ja tilannesidonnaiseen toimintaan korostaen mikrotason toimintaperusteista lähestymistapaa strategian ja strategisoinnin ymmärtämiseen. (Chia & MacKay, 2007.)

Prosessikoulukunta on avannut 1970-luvulta alkaen organisaatiokäsitystä strategiatutkimuksessa. Näkemyksen pohjalta strategia ymmärretään organisaationaalisena ilmiönä, eikä organisaation dynamiikasta irrallisena ongelmana. Prosessilähtöinen tutkimus on myös inhimillistänyt strategiaa ilmiönä ja laajentanut sitä pois johtoryhmäkeskeisyydestä. Viimeisenä prosessikoulukunnan uraa uurtavana tekijänä Johnson ja muut tuovat esiin syvässä tutkimuksessa hyväksytyksi tulleen pienen otannan käyttämisen. (Johnson ym, 2003.)

Systeminen strategiakäsitys, jonka seurausta strategia käytäntönä -näkökulma on, ottaa ensimmäisenä strategiakäsityksenä sosiaaliset ilmiöt ja kontekstisuuden huomioon. Systemisen ajattelun mukaan strategialla on merkitys, muttei aivan perinteisen näkökulman mukainen. Käytännöt ja päämäärät nähdään riippuvaisina sosiaalisista systeemeistä, joissa kyseisiä strategioita luodaan. (Whittington, 2001.)

Strategiatutkimus myös leviää uusille alueille käytäntönäkökulman mukana, erityisesti julkiselle sektorille ja kehittyville talousalueille (Whittington ym., 2003). Näkökulma pohtii sekä strategeja – ylintä johtoa – että johtoa, jonka käyttäytymistä nämä strategiat ohjaavat eli keskijohtoa (Carter ym., 2008). Tutkimuksissa keskitytään strategiaan sosiaalisina käytänteinä ja siihen, miten strategian toteuttajat oikeasti toimivat ja kommunikoivat strategisoidessaan (Rouleau, 2013; Whittington, 1996; Whittington ym., 2006). Strategia käytäntönä -näkökulman vahvuus on sen kyvyssä selittää strategiatyön mahdollistavia tai rajoittavia organisatorisia ja sosiaalisia käytänteitä (Vaara & Whittington, 2012).

Whittington (1996) esittää, että strategiatutkimuksessa ei ole pystytty riittävän hyvin huomioimaan sitä, millä tavoin strategiatyötä tekevät henkilöt todella käytännössä toimivat. Tähän kysymykseen strategia käytäntönä -tutkimus pyrkii vastaamaan. Jotta strategisointia itsessään voisi ymmärtää paremmin, tarvitaan läheistä havainnointia strategeista heidän työskennellessään strategiatyössään esiintyvien rutiinien parissa. (Whittington, 1996.)

Liikkeenjohdon oppina strategia on syntynyt toisen maailmansodan jälkeen kansainvälistyvien ja nopeasti muuttuneiden markkinoiden lomassa (Mantere, 2008). 1950-luvulle asti yrittäjävetoinen kapitalismi oli pärjännyt hienosti ilman yritysstrategian konseptia, mutta sotien jälkeen yritysten



kasvaessa vetovastuu alkoi siirtyä omistajilta keskiluokan ammattilaisille (Whittington, 2001), jolloin myös johtamiseen kaivattiin uusia asioita. Strategiaoppien ja -työkalujen levittämisessä ympäri maailmaa muun muassa strategiakonsultit ovat olleet merkittävässä roolissa (Tienari & Meriläinen, 2009).

Collis ja Rukstad (2008) esittävät väitteen, jonka mukaan yritykset, joilla ei ole riittävän yksinkertainen ja selkeä kuvaus strategiastaan tulevat todennäköisesti epäonnistumisen kautta liittymään siihen joukkoon, jossa strategiaa ei ole osattu toteuttaa tai sitä ei ole varsinaisesti edes ollut. Hyvä strategiasuunnitelma sisältää määritelmät tavoitteista sekä aikarajan niiden saavuttamiseksi, organisaation toimialasta ja toimintaympäristöstä sekä kilpailuedusta eli siitä, mitä tehdään eri tavalla tai paremmin kuin muut. Yksioikoinen strategialausunto antaa osuvan kuvauksen, joka ei voisi kuulua millekään muulle organisaatiolle. (Collis & Rukstad, 2008.)

## 2.2 Strategia käytäntönä näkökulma

Strategiatutkimukseen on saatu uutta näkökulmaa käytänteoreettisesta tutkimussuuntauksesta. Yhteiskuntatieteiden kautta organisaatiotutkimuksen ja liiketaloustieteen pariin tullutta teoriaa on luonut muun muassa sosiologi Pierre Bourdieu, joka toi esiin toimijoiden ja kentän keskinäistä suhdetta sekä niiden vaikutusta toimintaan. Käytännöllä Bourdieu tarkoitti ihmisten tekemää yhtenäistä sosiaalista toimintaa. (Gomez, 2010.)

Whittingtonin (2006) mukaan strategia ei tapahdu umpiossa, vaan kaikki organisaation jäsenet voivat kokea tehtävänsä strategiseksi. Myös organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita, kuten konsultteja ja rahoitusalan ammattilaisia, on usein strategian suunnittelussa mukana. Strategiatutkimuksen ajatellaan keskittyneen liian vahvasti eliittikäsitteisiin, minkä vuoksi strategiatyö on usein rajattu ylimmän johdon tehtäväksi. Joskus voi käydä myös niin, että johtamis- ja strategiatyökalut ovat peräisin vallan tekemisestä ja näin ollen määrittävät sen, mitä kyseisessä organisaatiossa oikea strategiatyö on. Eräs ongelma hierarkkisessa strategiatyössä, erityisesti suurissa monikansallisissa organisaatioissa, on ylimmän johdon ja keskijohdon keskenään eriävät näkemykset strategiasta. (Tienari & Meriläinen, 2009.)

Käytäntölähtöinen näkökulma on eriytynyt prosessikäsitteiden kautta perinteisistä strategiatutkimuksen traditioista 2000-luvun taitteessa (Johnson ym. 2003; Johnson ym. 2007). Viime vuosikymmenen on ollut vahva toimintaan ja käytänteisiin keskittyneen tutkimuksen aikakausi, ja useat

noista tutkimuksista on tehty juuri strategia käytäntönä -näkökulman puitteissa (Vaara & Whittington 2012).

Strategia käytäntönä -näkökulman mukaan strategiaa suunnitellaan ja luodaan yhtäläillä ylimmässä johdossa kuin perinteisenkin näkökulman mukaan. Keskeinen ero on siinä, että käytäntölähtöinen näkökulma pyrkii syvempään ymmärrykseen mikrotason prosesseista ja käytänteistä strategiassa ja strategisoinnissa. (Mantere & Vaara, 2008.) Käytänteet käsittelevät kaikkea strategisoinnin työtä, kuten tapaamisia ja keskusteluita tai numeroiden pyörittelyä, minkä välityksellä strategia muotoutuu ja implementoituu (Whittington, 1996). Strategia ei siis ole jokin organisaation käytettävissä oleva fyysinen voimavara, vaan jotain, mitä ihmiset organisaatiossa tekevät (mm. Jarzabkowski ym. 2007; Johnson ym. 2003, 2007; Whittington 2002, 2006).

Ylimmän johdon asemaa päästrategeina ei tarvitse kyseenalaistaa niin kauan, kuin strategiatyö tuottaa organisaatiolle merkityksellisiä tuloksia (Mantere & Vaara, 2008), eikä henkilöstön näkeminen strategiatyön keskiössä tarkoita johdon aseman vähättelyä (Laine & Vaara, 2011). Ylin johto voi yhä näyttää muutoksen suunnan, muttei täydellisesti ohjata muutosta itsessään (Balogun, 2006). Jos, ja todennäköisesti kun, esitettyä strategiaa tullaan jossain vaiheessa kyseenalaistamaan, on strategian pääasioiden kertaaminen merkittävässä roolissa, koska sen tekeminen aika ajoin luo henkilöstölle varmuutta toimintaan ja päätöksentekoon haastavissakin tilanteissa (Iszatt-White, 2010).

Yksi vahvasti käytäntöajatteluun vaikuttaneita henkilöitä on ranskalainen sosiologi Pierre Bourdieu. Hän käytti kuvauksena sosiaalisesta maailman rakentumisesta pelimetaforaa, joka ei tarkoita viihdykettä, vaan urheilijoiden käytäntöjä osana vuorovaikutteista kilpailua. Pelimetaforaan liittyvät käsitteet habitus, kenttä, pääoma ja käytäntö. (Gomez, 2010.)

Jokainen kenttä on ajan myötä rakentunut yksilöllinen tila, jossa ilmenee toimijoiden väliset suhteet. Toimijoiden kentällä kohtaamat tilanteet riippuvat pääomasta, jota heillä on. Pääoma on tiukasti kytköksissä kenttään, sillä sen muodot ja tärkeys vaihtelevat kentittäin. Bourdieun tarkoittama pääoma on useimmin taloudellista, kulttuurista, sosiaalista ja symbolista. Pääoman määrä ja suhteellinen painoarvo ovat merkitseviä tekijöitä pelissä pärjäämiseksi, eli mitä relevantimpaa pääomaa, sitä voimakkaampi toimija on. (Gomez, 2010.)

Habitus tarkoittaa toimijan ulkomuotoa tai olemusta, jonka varaan käytännöt perustuvat. Se on yhdistelmä olettamuksia, arvotuksia ja uskomuksia siitä mitä tehdä tai olla tekemättä. Habituksen muodostuminen on pitkäkestoinen prosessi, joka koostuu kokemuksista eri ympäristöissä, joissa

toimija on osallisena. Toimijat elävät habituksensa varassa luodessaan strategioita oman asemansa vahvistamiseksi. (Gomez, 2010.)

Käytännöllä Bourdieu tarkoittaa kollektiivisten ja henkilökohtaisten näkökulmien kohtaamispistettä. Käytännöt ovat siis habituksen ilmentymä. Ne eivät ole vain tapojen toistamista, vaan habitus mahdollistaa kekseliäisyyden ja muutoksen käytännöissä. Kentän tapahtumat ovat mukana myös käytäntöjen rakentumisessa, mikä tekee niistä kontekstisidonnaisia. (Gomez, 2010.)

Strategiatutkimukselle kolme käytäntöteorian keskeistä pääteemaa ovat Whittingtonin (2006) mukaan yhteiskunta, käytännöt ja toimijat. Yhteiskunta määrittää hänen mukaansa muun muassa jaettua ymmärrystä ja kulttuurisia sääntöjä. Individuaalisilla käytännöillä hän tarkoittaa varsinaista yksilön toimintaa, joka on aina sidoksissa vallitsevaan tilanteeseen ja kyseiseen ympäristöön. Toimijat ovat niitä, kenen kyvyistä ja aloitteellisuudesta toimet riippuvat ja niitä, jotka edellä mainittuja käytäntöjä tulkitsevat. (Whittington, 2006.)

Edellä mainitut käytäntöteorian teemat määrittävät strategia käytäntönä -tutkimuksessa seuraavasti: toiminnot, käytännöt ja toimijat (mm. Jarzabkowski ym. 2007; Laine, 2010; Vaara & Whittington, 2012; Whittington 2006). Toiminnot ovat keskeinen osa jokapäiväistä organisointia. Käytännöt ovat strategiaprosesseissa ilmeneviä toimintatapoja ja toimijoilla tarkoitetaan kaikkia niitä henkilöitä, jotka ovat mukana strategiatyössä tai pyrkivät vaikuttamaan siihen (Vaara & Whittington, 2012). Käytäntöjen tutkimuksessa asioita ei tarkastella irrallisina elementteinä, vaan todellisuus rakentuu toimijoiden ja toimintojen vuorovaikutuksessa suhteessa tiettyyn kontekstiin (Orlikowski, 2010).

### 2.2.1 Vuorovaikutus ja viestintä

Strategia käytäntönä -tutkimus on tuottanut tärkeitä näkemyksiä siitä miten strategiaa tehdään sekä siitä, miten strategiatyö ottaa paikkansa organisaatioissa ja strategiatyöhön osallistuvien toimijoiden rooleissa (Vaara & Whittington, 2012). Toinen selkeä strategia käytäntönä -tutkimuksen tuoma lisä strategiaturkimukseen on tulkintojen olemassaolon ymmärrys, jota ei tuoda esiin hierarkkisessa strategiatyössä, sillä tulkinnat ovat rationaalisin työkaluin hallitsemattomia (Laine & Vaara, 2011).

Toimijoiden merkitystä korostaa Whittingtonin (1996) näkemys siitä, että sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuva näkökulma käsittelee tehokkaita strategeja ja heidän toimiaan, eikä vain organisaation tehokkuutta, joka olisi numeerisesti mitattavissa ja sopisi perinteisen

strategiakäsityksen piiriin. Organisaatioissa vallitsevat käytänteet itsessään ovat varsinaista toimintaa, tapahtumia ja työtä strategian toteutumiseksi (Whittington, 1996; Jarzabkowski, 2004).

Mantere (2008) esittää artikkelissaan strategiaviestinnän vuoropuhelumallin. Tässä mallissa ensin strategian laatija viestii suunnittelemansa strategian, mitä seuraa strategian toteuttajan ymmärrys viestistä. Oman tulkintansa jälkeen toteuttaja viestii ymmärtämänsä strategian ja laatija ymmärtää toteuttajan tulkinnan. Vuoropuhelumallin viimeisessä vaiheessa strategian laatija muokkaa tai tarkentaa strategiaa toteuttajan tulkintojen pohjalta. Vuorovaikutteisen strategiaprosessin keskiössä on siis viestiminen ja erityisesti erilaisten tulkintojen ymmärtäminen. (Mantere, 2008.)

Toteutunut strategia on Mantereen (2008) mukaan organisaation läpikäymä monimutkainen erilaisia vuorovaikutustilanteita sisältävä tapahtumasarja. Samoin strategiaa kuvailee myös Iszatt-White (2010), jonka mukaan tapahtumasarjan toimet yhteen liitettynä johtavat strategian saavuttamiseen, mikä ei automaattisesti tarkoita suunnitellun strategian toteutumista. Saavutettu strategia voi olla joko aiottu tai toiminnassa kehkeytynyt. (Iszatt-White, 2010.)

Strategia muotoutuu viestinnässä, eikä siitä voi tulla valmista ilman vuorovaikutusta (Mantere, 2008). Erilaisten viestinnän tapahtumien ja vuorovaikutussuhteiden kautta strategiasta tulisi saavuttaa riittävän yhtenäinen ymmärrys organisaation eri tasoilla (Bower & Gilbert, 2007). Strategian selventäminen, jossa vuorovaikutus on jälleen pääroolissa, nousee Iszatt-Whiten (2010) mukaan tärkeäksi kaikkien keskeisten sidosryhmien kanssa, erityisesti silloin kun vallitseva ymmärrys ja aikomukset ovat ristiriidassa keskenään.

Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä tulkinnallisuus on keskeistä ymmärtää osana strategian toteutusta, koska strategia on jotain mitä ihmiset tekevät (Jarzabkowski, 2004) ja tulkinnat ohjaavat ihmisten toimintaa, liittyvät ne määriteltyyn strategiaan tai eivät (Laine & Vaara, 2011). Chian ja MacKayn (2007) mukaan käytäntökäänteen tosissaan ottavan strategiatutkimuksen tulisi tulkita strategian tekemistä kollektiivisena, kulttuurin muovaamana suorituksena, joka sisältää historiasta ja kulttuurista periytyneitä sosiaalisia käytäntöjä.

Strategia käsitteellistetään tilannesidonnaiseksi sosiaaliseksi toiminnaksi, ja strategisoinniksi ymmärretään sekä toimijoiden välinen toiminta ja vuorovaikutus että ne käytännöt, joiden puitteissa toimintaa tehdään (Jarzabkowski, 2004; Jarzabkowski ym., 2007; Laine, 2010). Kommunikaation tehtävä on ennen kaikkea luoda uutta tietoa ja organisaatioissa ymmärrettyjä merkityksiä, joita strateginen muutos vaatii (Balogun, 2006). Käytäntölähtöinen näkökulma onkin organisaation toimijoille paremmin järkeenkäypä vaihtoehto kuin aiemmat managerialistiset lähestymistavat.

Strategiatyökalut ovat edelleen samoja, mutta niitä voidaan käyttää innovatiivisemmin virittämään keskustelua ja tuomaan esiin erilaisia näkökulmia (Carter ym., 2008).

Eri puolilla organisaatiota voidaan strategiaan liittyvä toiminta nähdä hyvin erilaisena, mikä saattaa johtaa ristiriitaisiin tilanteisiin. Paitsi organisaatioiden toiminnassa, myös tutkimuksessa strategisen toiminnan määrittely menestymiseen vaikuttavana ja olemassaolon oikeutuksen säilyttävänä voi olla haastavaa (Laine, 2010). Jarzabkowski ja muut (2007) määrittelevät strategiseksi toiminnaksi sellaisen toiminnan, joka vaikuttaa organisaation tulokseen, suuntautumiseen, menestymiseen tai kilpailukykyyn, vaikka näitä toimia ei olisi organisaation julkiseen strategiaan kirjattukaan.

Nykyaikaisen johtamiskäsityksen mukaan myös strategia toteutuu koko organisaation välisen vuorovaikutuksen kautta. Eri tasojen osallistamisella saadaan koko organisaatio ymmärtämään tavoiteltu strategia mahdollisimman hyvin. Jos organisaation jäsenet eivät ymmärrä johdon strategiaa, se ei toteudu (Mantere, 2008). Riittävän yhtenäisen ymmärtämisen kautta koko organisaation tyotehokkuutta saadaan kehitettyä. Myös Balogun (2006) korostaa organisaatiossa esiintyvän jaetun näkemyksen tärkeyttä. Hänen mukaansa tulokset vahvistuvat jaetun ymmärryksen ja sitoutuneisuuden kautta, mikä edellyttää johtajien läsnäoloa joko henkilökohtaisesti tai viestinviejien välityksellä. Tämä käytännössä tarkoittaa alempien esimiesten roolin merkittävyyttä tavoitteiden saavuttamisessa.

Vuorovaikutuksen merkitystä korostaa myös se, miten yksilöt organisaatiossa järkeistävät kokemiaan muutoksia, sillä tämä tapahtuu yleensä jakamalla kokemuksia muiden kanssa (Balogun, 2006). Mantere (2008) esittää teorian perinteisestä strategiaviestinnän informaatiokäsityksestä, jossa strategian laatija viestii strategian, minkä jälkeen viestin vastaanottaja tulkitsee sen. Tulkinnan jälkeen tämä hyväksyy strategian lähettämän viestin omien käsitystensä mukaisesti ja oppii uusia toimintatapoja, minkä jälkeen on mahdollista saavuttaa tuloksia ja menestystä. Informaatiokäsitys kuitenkin estää strategiaa uusiutumasta ja sen sijaan tulisi käyttää vuoropuhelumallia, jossa puhujan – perinteisesti ymmärretty strategian laatijana – ja kuulijan – perinteisesti strategian toteuttaja – roolit vaihtelevat, kun he tulkitsevat vastaanottamansa viestin ja antavat siihen oman vastineensa oman ymmärryksensä ja tulkintojensa mukaan (Mantere, 2008). Tällainen malli taas tuo esiin vuorovaikutuksen merkitystä strategiatyössä.

### 2.2.2 Keskijohdon rooli strategiatyössä

Strategian toteutumattomuudesta syytetään usein jalkauttamisen heikkoutta, minkä vuoksi tulisi kiinnittää huomiota strategian suunnittelun ja jalkauttamisen väliseen kuiluun (Mintzberg, 1987). Johdon tulisi sisällyttää strategiatyöhönsä vaiheita, joilla varmistetaan organisaation ymmärtävän strategia tarkoitettulla tavalla. Strategisen suunnittelun jälkeisessä implementointivaiheessa keskijohto jää valitettavan usein varjoon strategia-analyyseissä, vaikka heitä voidaan pitää jopa yhtiön tärkeimpinä ideoinnin lähteinä (Bower & Gilbert, 2007). Toimijat ylimmän johdon ja ruohojuuritason välillä ovat strategian toteutumisen kannalta todella merkittävässä viestinviejän roolissa. Keskijohdon ja muiden mahdollisten välitasojen osallistamisessa on totta kai omat haasteensa ja se edellyttää sekä itsekriittisyyttä toiminnan arvioinnissa että luottamusta ylimmältä johdolta.

Keskijohto on muutoksen etulinjassa, sillä heidän tulee pystyä erilaisissa arkisissa tilanteissa selittämään ulkoisille sidosryhmille, miksi strategiaa on muutettu ja mikä on uusi suunta. He ovat siis ikään kuin strategian myyjiä, minkä vuoksi keskijohto tulisivikin nähdä muutostilanteissa strategisena voimavarana. (Rouleau, 2005.)

Strategiaan vaikuttavat tietysti myös ulkoiset tekijät, kuten asiakkaat ja toimintaympäristön vaihtelevat tilanteet (Bower & Gilbert, 2007). Nykyaikaisen toimintaympäristön dynaamisuus on yksi päätekijä, jonka vuoksi koko organisaatio on hyvä osallistaa strategiatyöhön jollain tavalla. Asiakasrajapinnassa ollaan koko ajan tekemisissä organisaation ulkoisten sidosryhmien kanssa ja sieltä voidaan ehkä nopeimmin reagoida koettaviin muutoksiin. Keskijohdon kautta nämä kokemukset voidaan välittää ylimpään johtoon, jolta virallisten raporttien tai oman toimintansa kautta voisi mennä paljon pidempään, ennen kuin he olisivat tietoisia mahdollisesti kohdattavista ongelmista tai muista tarpeellisista kehityksen kohteista.

Toistuvassa ja jatkuvassa strategiaprosessissa voidaan toimintaa myös valvoa paremmin kuin perinteisen kaltaisessa toteutuksessa (Bower & Gilbert, 2007), jossa strategian oletetaan toimivan sellaisenaan organisaation jokaisella tasolla, mikä tarkoittaa sitä, että toimintaympäristön eläessä voidaan sopeutua uusiin tilanteisiin paremmin. Muutoksen seurannassa keskeistä on ymmärtää mitkä tulkinnat kehittyvät ja miksi. Tätä seurantaa harjoittavien johtajien tulee itse elää muutosta, jonka he haluavat muiden omaksuvan. Seurannassa tulisi myös jatkuvasti käsitellä palautetta siitä, miten ihmiset vastaavat ja reagoivat muutokseen ja miksi. (Balogun, 2006.)

Mintzbergin (1994) mukaan keskijohdolla ja Mantereen (2008) mukaan asiantuntijoilla – molemmat kertovat esimerkeillään miten ylimmästä johdosta ulkopuoliset olisi tärkeää ottaa mukaan strategiatyöhön – on parempi näkemys siitä, mitkä strategiat ovat realistisia ja toimisivat käytännössä. Keskijohto on lähempänä jokapäiväistä operatiivista toimintaa ja usein myös osittain mukana siinä. Dynaaminen ympäristö, jossa globaalissa verkkomaailman ohjaamassa liike-elämässä toimitaan, ohjaakin hyödyntämään enemmän keskijohtoa ja työntekijöitä (Floyd & Lane, 2000). Pelkkä mukaan ottaminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan keskijohdon näkökulmasta merkittäväksi tekijäksi nousee strategiakeskustelujen esittämisen tapa. Heidän siis tulee tuntee olevansa oikeasti tärkeä osa strategiaprosesseja, eikä vain näennäisesti niissä mukana. (Mantere & Vaara, 2008.) Keskijohdon rooli on merkittävä sen takia, että he ovat se toimeenpaneva porras, joka saattaa ylimmän johdon suunnitelmat organisaation arkeen ja tavalla, jonka keskijohto on omaksunut itsellensä järkeenkäyväksi (Balogun, 2006).

### 2.2.3 Strategiatyöhön osallistuminen

Mantere ja Vaara (2008) esittävät kolme strategiatyöhön osallistumista edistävää ja estävää tekijää, jotka eivät tietenkään ole ainoita, mutta niillä on suuri merkitys osana organisaatioiden käytäntöjä. Ne eivät myöskään ole toisiaan poissulkevia, vaan voivat esiintyä samassa organisaatiossa yhtäaikaaisesti. Estäviä tekijöitä ovat mystifikaatio, joka tarkoittaa strategiatyön merkitysten avautuvan vain tietyille ryhmälle. Toisena estävänä tekijänä on autoritäärinen järjestyksen ylläpito, jota kirjoittajat itsekin kertovat aina jossain määrin tarvittavan, mutta liiallisena se nähdään osallistumista estävänä tekijänä. Viimeinen estäväksi määritelty tekijä on teknologisoituminen, mitä perustellaan sillä, että jokin teknologinen järjestelmä hankitaan ohjaamaan ja hallitsemaan työntekijöiden toimia. (Mantere & Vaara, 2008.)

Osallistumista edistäviä tekijöitä Mantereen ja Vaaran (2008) mukaan ovat itsensä toteuttaminen, jolla tarkoitetaan ihmisten kykyä erotella ja määritellä omia tehtäviään strategiatyössä. Tämä ohjaa syvemmin ajattelemaan yksilön merkitystä organisaation strategiassa, jolloin ylin johto ei ole sen ainoa merkittävä osa. Yksilöiden on tärkeä ymmärtää tavoitteidensa perusteet, jotta he voivat osallistua strategian kanssa yhdenmukaiseen toimintaan (Balogun, 2006). Dialogisointi on toinen edistävää tekijä ja sillä tarkoitetaan strategian muuntamista operationaaliseksi suunnitelmiksi, mikä on keskijohdon merkittävimpiä tehtäviä. Näin strategia nähdään organisaation eri tasoilla yhteisenä pyrkimyksenä. Viimeisenä esitetty edistävää tekijä on konkretisointi. Se pyrkii löytämään selkeitä

prosesseja ja käytänteitä strategisoinnissa taatakseen merkityksellisiä sosiaalisia ja organisatorisia toimia. Konkretisoinnin diskurssin mukaan strategia myös nähtiin Mantereen ja Vaaran (2008) tutkimuksessa ennemmin jatkuvasti rakentuvana kuin jonain organisaatiolle ”annettuna”. (Mantere & Vaara, 2008.)

Laine ja Vaara (2015) esittävät artikkelissaan strategiatyöhön osallistumisen lähestymistapoja. Ensimmäinen on perinteisen strategiäkäsityksen mukainen ja siinä strategiatyö nähdään ylimmän johdon tehtävänä, jolloin muun organisaation osallistuminen rajoittuu toimeenpanoon. Toisena on erityisesti keskijohdon roolia korostava ja myös strategiatyön sosiaalisia puolia huomioiva suuntaus, jossa organisaation alemmat tasot pääsevät osallistumaan strategiatyöhön osana strategiaprosesseja. Seuraava artikkelissa esitetty lähestymistapa on osallistuminen osana strategiäkäytäntöjä. Strategiäkäytäntöihin osallisuuden on havaittu muun muassa parantavan proaktiivisuutta ja kehittävän strategista osaamista (Paroutis & Pettigrew, 2007; Vilá & Canales, 2008). Viimeinen Laineen ja Vaaran (2015) kuvaama lähestymistapa on kriittisempi post-strukturalistinen näkemys siitä, kuka on tai saa olla strategian tekijä. (Laine & Vaara, 2015.)

Balogun ja muut (2015) kertovat artikkelissaan strategian eläväksi elämisestä, johon liittyen he löysivät kolme tärkeää seikkaa: materia, ulkopuoliset henkilöt ja etulinjan työntekijät. Näiden kolmen avulla artikkelissa kuvatussa museoiden toiminnassa pystytään saavuttamaan strategisia tavoitteita, joita ovat asiakkaiden viihtyminen ja oppiminen. Museoita ei artikkelin mukaan tulisi nähdä taloudellisissa määreissä mitattavaan tulokseen pyrkivinä organisaatioina, vaan eräänlaisina elämystuottajina ja opetuslaitoksina, sillä niiden toiminta perustuu pitkälti vapaaehtoisuuteen ja avustuksiin. (Balogun ym., 2015.)

Materiaalla – jolla tarkoitetaan museoesittelyyn liittyviä esineitä, joiden historiaa kertomalla toteutetaan museon tavoitteita – on artikkelin mukaan strategian välittämisessä ja sen ymmärtämisessä tärkeämpi rooli kuin aiemmin on ymmärretty. Jos käsillä oleva materia ei ole vieraiden mielestä kiinnostavaa, on heitä vaikea saada viihtymään hyvin kyseisellä kierroksella. (Balogun ym., 2015.) Samankaltainen tilanne on jalkapalloilun maailmassa ottelutapahtuma. Jos tapahtumaan liittyvä materia, kuten esimerkiksi katsomo-olosuhteet tai saatavilla olevat tuotteet, eivät miellytä yleisöä, jää heidän kokemuksensa todennäköisemmin negatiiviseksi, vaikka itse ottelu tarjoaisikin jännitystä.

Ulkopuolisilla, kuten artikkelin tapauksessa museokierroksen yleisöllä, on oleellinen osuus työntekijöiden luodessa itsellensä sopivia polkuja strategian oivaltamiseksi. ”Asiakkaat työkavereina” on artikkelissa esitetty ajattelumalli, jossa esitetään museovierailijoiden ryhmät – joita



ei yleensä mielletäisi strategeiksi – tärkeänä osana strategisesti merkittävää työtä. Nämä ulkopuoliset osallistuvat aktiivisesti, puheella ja eleillä, esittelykierrokseen ja näyttävät viihtyvän sekä oppivansa. (Balogun ym., 2015.)

Viimeisenä huomiona esitetään etulinjan työntekijöiden tärkeys ja heidän osaava työskentelynsä, joka tekee strategiaa olemassa olevaksi. Artikkelin esimerkkitapauksissa kerrottiin kuinka tärkeää on etulinjatyöntekijöiden osaaminen, josta tärkeänä osana pidettiin kommunikointia vieraiden kanssa. Kommunikointi museon esittelykierroksella ja siellä aktiivisella reaktioiden hakemisella nähtiin olevan yhteys vieraiden viihtyvyyteen, joka on toinen museoiden strategisista tavoitteista. (Balogun ym., 2015.)

## 2.3 Urheiluliiketoiminta

Urheilu on yksi maailman vanhimmista ammateista, mutta silti tutkimuskohteena tuoreimpia (Pitts, 2001). Viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana urheilu on lähentynyt perinteistä liiketoimintaa ja muuttunut organisaatorakenteeltaan ja johtamiseltaan ammattimaisemmaksi. Arvoja ja käytäntöjä on saatu suoraan yritysmaailmasta ja nykyisin urheiluorganisaatioissa pelaajat ja hallintohenkilökunta ovat palkattuja työntekijöitä. Nykyään urheiluorganisaatioiden toimintaan useimmissa tapauksissa kuuluu myös strategisten suunnitelmien tekeminen. Urheilu on toisaalta edelleen hyvin erilaista, sillä samanlaista symbolista merkityksellisyyttä ja tunteellista intensiteettiä ei useimmiten löydy perinteisistä liikeyrityksistä, mutta silti urheilutoimen taustalla organisaatioissa vallitsee samankaltaiset lainalaisuudet kuin muussakin liiketoiminnassa. Ennustettavuus ja varmuus ovat kaupallisen liiketoiminnan tavoitteita, erityisesti vaikkapa tuotteiden laadun ollessa kyseessä, mutta urheilussa ne eivät välttämättä ole keskeisimpiä arvoja tai ylipäätään edes saavutettavissa. (Hoye ym., 2006.)

Liiketoimintana urheilua voidaan pitää suhteellisen tuoreena, mutta 2000-luvun alussa se on ollut neljänneksi vauhdikkaimmin kasvanut ala. Huimasta kasvusta huolimatta avoimia työpaikkoja on tarjolla hyvin rajoitetusti, kun taas halukkaita urheiluliiketoiminnan pariin on verrattain paljon. Median luomasta romantisoidusta kuvasta huolimatta urheilun parissa on tiedossa kovaa työtä, eikä pelkästään maailmantähtien kanssa oleskelua ja hienoja tilaisuuksia. Gillentine ja Crow (2005) kirjassaan *Foundations of Sport Management* toteavatkin: ”Jos haluat katsoa mahdollisimman paljon

pelejä, on parempi sijoittaa isoon televisioon”. Urheiluliiketoiminnassa työpäivät venyvät usein pitkiksi ja työajat ovat epäsäännöllisiä. (Gillentine & Crow, 2005.)

Suomalaisen jalkapalloilun tapauksessa kausi alkaa keväällä ja loppuu syksyllä, eli esimerkiksi kesälomakaudelle osuvista pitkistä reissuista on turha haaveilla. Omasta kokemuksestani tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tiedän, että pelipäivinä hoidetaan toimistolla juoksevia asioita aivan normaalisti, jos ei jopa hieman ekstrapaa, ja tämän lisäksi ennen ja jälkeen ottelutapahtuman on sekä henkilökunnalla että vapaaehtoisilla asemastaan riippuen erilaisia tehtäviä hoidettavanaan.

Muun urheilun tapaan liiketoimintana jalkapallo on globaalisti kasvanut räjähdysmäisesti 2000-luvulla, jolloin myös raha on alkanut näytellä yhä suurempaa roolia. Euroopassa jalkapallon suosio on lähtenyt jyrkkään nousuun erityisesti 2004 vuoden Euroopan mestaruuskisojen (Euro 2004) jälkeen. (Apostolopoulou & Papadimitriou, 2005.) Erityispiirteistään huolimatta urheiluliiketoiminnassa pätevät samat rahoitukseen liittyvät lainalaisuudet kuin millä tahansa muullakin alalla. Ainoastaan pelaajaoikeuksien näkeminen omaisuuseränä tekee eroa perinteiseen liiketoimintaan nähden. (Regan & Bernthal, 2005.) Perinteisessä liiketoiminnassa työntekijöiden siirtyminen yhden yrityksen palveluksesta toisen palkkalistoille tuskin koskaan aiheuttaa yritysten välistä rahaliikennettä.

Vaikka rahoitusmallien pitää olla järkeviä ja käytännössä toimivia, ei voiton tavoittelu välttämättä ole urheiluliiketoiminnassa itseisarvo. Fortin ja Quirkin (1995) mukaan voiton maksimoinnin tarkastelu on liian kapeakatseinen malli tarkastella yhtiömuotoisen urheiluseuran toimintaa, sillä omistajilla on myös muita tavoitteita, mutta tuotot kuitenkin kuvaavat hyvin seurojen toimintaa pitkällä aikavälillä.

Liiketoiminnallisesta näkökulmasta urheilu on ammatillistunut huomattavasti. Euroopassa on eri maissa seurarakenteiden välillä kuitenkin eroavaisuuksia. Esimerkiksi Saksassa seuramat ovat usein yhdistysmuotoisia, Espanjassa laajasti omistettuja yrityksiä ja Italiassa merkittävien yritysten pyörittämiä yhteisöjä. Joissain tapauksissa seuramat ovat myös yksityisomistuksessa. (Apostolopoulou & Papadimitriou, 2005.) Ammatillisesta kehityksestä huolimatta parantamisen varaa on erityisesti yhdistysten saralla. Hoyen ja muiden (2006) mukaan voidaan väittää, että voittoa tavoittelemattomat urheiluorganisaatiot ovat olleet hitaita omaksumaan strategisen johtamisen piirteitä, sillä urheilu on luonnostaan myrskyisää ja pelitapahtumat voivat hallita ja häiritä toimiston puolella tehtäviä päätöksiä

Jordan ja Kent (2005) jakavat johtamisen neljään osa-alueeseen: suunnittelu, organisointi, ohjaaminen ja seuranta. Tällaista jakoa voitaneen pitää yleisesti kaikkeen liiketoimintaan sopivana. Näistä pääryhmistä he pitävät ohjaamista haastavimpana, koska siihen liittyy kaikkein vahvimmin vuorovaikutus johdon ja muun organisaation välillä. Vuorovaikutuksesta johtuen organisaation johtamisessa ei voida ajatella olevan yhtä oikeaa tapaa tai työkalua. Myös seurantaan liittyy paljon vuorovaikutusta, sillä arvioinnin perustaa vasten joudutaan tekemään korjausliikkeitä, joista täytyy luonnollisesti viestiä organisaatioon. (Jordan & Kent, 2005.)

Urheiluseurat eivät pysty yksin tuottamaan tuotettaan tai määrittämään tuotannon tasoa, eli otteluita ja niiden määrää, vaan seurat ovat aina riippuvaisia muista seuroista ja kilpailujen järjestäjäorganisaatioista (Dawson & Downward 2000). Riippuvuus otteluiden toisista osapuolista tekee jalkapallosta myös ennalta-arvaamatonta ja jännittävää seurata. Ennalta-arvaamattomuus on juuri se tekijä joka tuo suuren yleisön jalkapalloilun ääreen, jolloin sen säilyttämisestä samalla tulee urheilujohtamisen perimmäinen haaste (Hamil & Chadwick, 2010).

Urheiluliiketoiminnan johtamiseen liittyy perinteisestä liiketoiminnasta poikkeavia haasteita viestinnässä kaikille sidosryhmille, sillä urheiluorganisaatioiden pitää pystyä tarjoamaan jotain, johon muut eivät pysty. Mikään yritys tai muu taho ei välttämättä tarvitse jalkapallo-ottelua, mutta niiden toiminta voi olla riippuvainen jostain tuotteesta tai tuotantovälineestä. Tehokas viestintä on yksi tärkeimpiä ja laaja-alaisimpia taitoja, mitä urheilujohtamisessa tarvitaan. Suurena vaikuttajana viestinnän korostumiseen on ollut mediakentän mullistuminen perinteisestä elektroniseen ja elektronisen sisällä kehitys edelleen sosiaaliseen mediaan. (Gillentine, Crow & Bradish, 2005).

Seuraavassa taulukossa on listattu urheiluliiketoiminnalle keskeiset sidosryhmät ja niiden odotuksia urheiluorganisaatioita kohtaan. Sidosryhmistä agentit sekä seuran jäsenet ovat sellaisia sidosryhmiä, joita ei perinteisestä liiketoiminnasta löydy. Pelaajat ovat jossain määrin samankaltaisessa asemassa kuin perinteisen yrityksen työntekijät, vaikka pelaajaoikeudet nähdään omaisuseränä (Regan & Bernthal, 2005). Varustetoimittajan asemaa voisi verrata minkä tahansa yrityksen tavarantoimittajaan. Sponsoreita voi olla myös vaikkapa museoilla (Balogun ym., 2015) ja muilla voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla. Joillain yrityksillä, tai niiden tuotteilla, voi olla jonkin asteisia faneja, vaikka esimerkiksi älypuhelinfanaatikot eivät ehkä ole niin intensiivisesti mukana kiinnostuksenkohteensa seurannassa kuin jalkapallofanit oman joukkueensa tukemisessa. Myös yhteiskunta ja media voivat olla kiinnostuneita yritysten toimista, mutta mahdollisesti eri lähtökohdista kuin urheiluorganisaatioiden kanssa.

## **Taulukko 1.** Sidosryhmien odotukset (Hoye ym., 2006)

Sidosryhmä	Odotukset
Pelaajat	- Urheilullinen menestys, sopiva palkka ja edut, vähäiset loukkaantumiset
Työntekijät	- Sopiva palkka ja edut, työn varmuus ja turvallisuus, ammatillinen kehitys
Varustetoimittajat	- Kysynnän varmuus, pelaajien hyväksyntä, oman brändin edistäminen
Jäsenet	- Palvelut ja edut, yleinen tyytyväisyys
(Osakkeen)omistajat	- Sijoituksen tuottavuus, seuran tunnettuus
Sponsorit	- Seuran maine, oman brändin edistäminen ja tunnettuus
Pelaaja-agentit	- Pelaajien moraalit, markkinoiden mukaiset korvaukset
Fanit	- Pelin laatu ja urheilullinen menestys, jännitys
Yhteiskunta	- Paikallinen ylpeys, roolimallit nuorille
Media	- Massamarkkinat, korkea julkinen kiinnostus

Suomalaista miesten pääsarjajalkapalloilua hallinnoi Veikkausliiga. Lajin kattojärjestönä Suomen Palloliitto huolehtii pelaajien lisenssijärjestelmästä, tuomariasioista sekä kurinpidollisista asioista. Muuten Veikkausliigan asioista päättää hallitus, johon kuuluu jokaisen seuran edustaja. (Veikkausliiga / Jalkapalloliiga Ry.) RoPS on kauden 2016 veikkausliigaseuroista ainoa, joka toimii pääsarjatasolla perinteisesti yhdistysmuotoisena (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä), kun kaikki muut 11 seuraa ovat yhtiöitymällä tehneet pesäeron junioritoimintaan, mutta esimerkiksi tamperelainen Ilves Edustus Oy on kokonaan Ilves Ry:n omistuksessa (Ilves ry, 2017).

## 3 Menetelmä

Tässä luvussa kuvailen tutkimuksen empiirisen osuuden toteutukseen käyttämiäni menetelmiä. Alussa esittelen aineistoa ja sen hankintaan käytettyjä keinoja, minkä jälkeen seuraa aineiston analyysimenetelmien esittely. Luvun lopussa pohdin tutkijan positiotani ja tutkimuseettisiä kysymyksiä.

### 3.1 Aineisto ja sen hankinta

Tutkimus on tehty laadullisia menetelmiä käyttäen. Pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä oli haastattelut. Muuta aineistoa tutkimukseen on kerätty havainnoimalla RoPS:n järjestämässä kaikelle yleisölle avoimessa keskustelutilaisuudessa, jossa tapetilla olivat enimmäkseen edustusjoukkueen asiat ja seuran talouteen liittyviä kysymyksiä. Muuten seuran toimintaa tällaisissa tilaisuuksissa on yleensä käsitelty vähemmän. Aineistonkeruussa on hyödynnetty myös RoPS:n sivuilla luettavissa olevaa Visio 2025-dokumenttia ja seuran uutisointia sekä FutisForum2-keskustelupalstalla käytävää RoPS:an liittyvää keskustelua. Suurin osa keskustelupalstan viesteistä keskittyy fanitukseen sekä urheilulliseen puoleen ja siellä menestymiseen, mutta toin tutkimukseen mukaan lainauksia, jotka kommentoivat RoPS:n organisaation hallintoa.

Tutkimuksen suorittamiseksi tehdyt haastattelut on pidetty puolistrukturoidun kaavan mukaan. Puolistrukturoitu, eli teemahaastattelu, etenee valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. Ihmisten tulkinnat ja heidän asioille antamat merkitykset korostuvat teemahaastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme, 2001.)

Haastattelut tarjoavat laaja-alaisimman lähestymistavan tutkiessa toisten ihmisten kokemuksia. Mahdollisimman avoimet kysymykset – joita tässä tutkimuksessa on käytetty – turvaavat sen, etteivät tutkijan omat ajatukset ja ymmärrys ohjaa haastattelua liikaa. Avoimuudesta huolimatta haastattelukysymykset tietysti ohjaavat haastattelua jossain määrin, eli tutkijan omat lähtökohdat ja esiymmärrys ovat silti tutkimuksessa läsnä. (Laine, 2010.) Tutkittavasta ilmiöstä saatava tieto on siis kohdeilmiöstä tehtyjä tulkintoja, jotka ovat muodostuneet tutkijan ja tutkimuksen kohteen välisessä vuorovaikutuksessa (Guba & Lincoln, 1994).

Käytetty kysymyspohja oli kaikille haastateltaville sama. Erilaisia lisäkysymyksistä tietysti heräsi haastatteluissa syntyneen keskustelun mukaan. Haastattelutilanteissa pyrin saamaan aikaan avoimen

keskustelevan ilmapiirin, jonka avulla pääsisin syvempään ymmärrykseen kohdeorganisaation strategiatyöstä. Valmiiksi asetellusta haastattelupohjasta huolimatta kysymykset ovat kaikki avoimia, enkä pyrkinyt niillä ohjaamaan vastauksia toivottuun suuntaan, vaan pitämään keskittymisen tutkimuksen kannalta keskeisissä asioissa.

Varsinaisiin haastatteluihin osallistui neljä henkilöä organisaation eri tasoilta. Näiden neljän haastattelun ohella aineistossa on kahdelta organisaatiossa toimivalta vapaaehtoiselta lyhyet sähköpostihaastattelut, joiden kysymyslomakkeet laadin varsinaisissa haastatteluissa esille nousseiden näkemysten ja kehitystä vaativiksi koettujen ongelmakohtien perusteella. Vapaaehtoisten haastattelut tuovat tutkimukseen todella arvokkaan näkökulman ruohonjuuritasolta. RoPS:n, kuten useimpien urheiluseurojen, toiminta perustuu pitkälti vapaaehtoisuuteen, minkä vuoksi halusin tutkimukseen mukaan näkökulmia RoPS:n toiminnasta ja johtamisesta myös kentän laidalta.

Sähköpostihaastatteluissa, tai kyselyissä, on heikko puolensa. Kun tiedonantajan kanssa ei kohtaa ja keskustele kasvotusten, jäävät jotkut, mahdollisesti tutkimuksen kannalta olennaiset, asiat helposti sanomatta. Myös väärinkäsitysten korjaaminen ilman lisäkontaktia on mahdotonta, mutta sähköpostitse toimitetut kysymykset pyrin esittämään mahdollisimman selkeinä ja yksiselitteisinä. Vastauksista tulkitsin, että kysymykset oli ymmärretty niin kuin olin ne tarkoittanut, minkä vuoksi en kokenut tarpeelliseksi käydä niitä toiseen kertaan läpi vastaajien kanssa.

Lisäksi tein havaintoja kaikelle yleisölle avoimessa keskustelutilaisuudessa, jossa suurin osa keskustelusta käsitteli miesten edustusjoukkuetta, mutta myös seurasta ja sen tilasta yleisesti keskusteltiin jonkin verran. Havainnointi ei laajuudellaan ole tässä tutkimuksessa merkittävän aineistonkeruumenetelmän roolissa, mutta tapahtuma tarjosi mahdollisuuden kuulla fanien kokemuksia ja näkemyksiä seuran toiminnasta. Havainnointi esimerkiksi haastatteluiden ohella voi tuoda hedelmällisen lisän tutkimukseen monipuolistamalla ilmiöstä saatavaa tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2002).

### 3.1 Aineiston analyysi

Analyysi alkaa haastatteluissa esiintyvien strategiatyön teemojen jaottelulla, joka tarkoittaa aineiston pelkistämistä etsimällä tekstien – tässä tapauksessa litteroitujen haastatteluiden – kaikkein olennaisimmat asiat (Moilanen & Rähkä, 2001). Jos aineisto olisi lähempänä kvantitatiivista, jäsentämiseen voisi käyttää etukäteen luokiteltuja muuttujia, mutta kvalitatiivisen tutkimuksen

ollessa kyseessä analysoinnissa käytetään ainoastaan tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisiä teemoja (Kiviniemi, 2001). Keskeisiksi määritellyt teemat riippuvat tämän kaltaisessa menettelyssä aina tietysti tutkijan henkilökohtaisista valinnoista.

Tällainen ydinkategorioihin jako on eräs analysoinnin tavoite ja sen pohjalle voidaan rakentaa myös tulosten analysointia (Kiviniemi, 2001). Aineiston jäsentämisessä toteutuu myös Eskolan (2001) esittämä tapa poimia aineistosta osioita, jotka jaotellaan teemaotsikoiden alle ”leikkaa, liitä” -tyyliin. Kyseinen tapa voi helpottaa järjestämään tekstin eri osioita loogisesti ja tarkoituksenmukaisesti, mitä olen tämän tutkimuksen tekemisessä hyödyntänyt. Konkreettinen tulosten osiin leikkaaminen ja eri jaottelulla takaisin yhteen liittäminen antoi työn edetessä nopeasti monta kuvaa siitä, millainen jaottelu käytännössä voisi tulla toimimaan ja näyttämään järkevältä.

Koko aineistoa kannattavan ja synteisiä luovan rakenteen löytyminen on teemoihin jaottelussa olennaista (Kiviniemi, 2001). Aineiston teemoihin jakaminen muokkasi tutkimuksen rakennetta muutamaa otteeseen, kerta toisensa jälkeen kohti loogisempaa lopullista versiota. Jaottelusta huolimatta aineistoa ei tulisi analysoida yksittäisinä toisistaan irrallisina palasina, vaan tavoitteena on saada eri teemat keskustelemaan keskenään (Eskola, 2001).

Analyysin alkuvaiheessa jaottelin lainauksia haastatteluista ja otteita strategiasta eri strategiatyön teemojen mukaan. Näin alkoi rakentua käsitys siitä, millaiset asiat koettiin tärkeiksi ja ei niin tärkeiksi tai missä olisi kehitettävää. Teemoittain aineistoa käsittelemällä useammassa haastattelussa esiin nousseet samankaltaiset asiat ja suorat yhteneväisyydet tulivat nopeasti esiin, mikä myös auttoi pohtimaan RoPS:n strategiatyön keskeisiä seikkoja.

Ensimmäisen teemoihin jaottelun sekä analysoinnin ja tuloksien kirjoittamisen jälkeen alkoi tekstistä nousta esiin uusia asioita. Tämän jälkeen strategiatyön teemat, joiden mukaan tulosluku on jaoteltu osiin, alkoivat hahmottua uudessa valossa ja jonkin verran alkuperäisestä poikkeavina. Uusi jaottelu muotoutui Eskolan (2001) esittämällä ”leikkaa, liitä” -tyylillä ja rakenne alkoi olla lähempänä lopullista. Viimeisessä versiossa analysointia ohjaaviksi teemoiksi valikoituivat strategiatyön suunnittelu, junioritoiminta, seuranta, viestintä, talous sekä strategian ja vapaaehtoisuuden suhde.

Teemoittamisen jälkeen seuraa varsinainen analysointi, jossa käytettävä menetelmä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on kaikkeen laadulliseen tutkimukseen sopiva perusanalyysimenetelmä, jonka avulla etsitään tekstin merkityksiä. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada tiivistetty ja yleinen kuvaus. Tekstianalyttisenä menetelmänä

sisällönanalyysiä voidaan käyttää systemaattisesti ja objektiivisesti dokumenttien analysointiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.)

Sisällönanalyysi ei anna valmiita vastauksia tutkimuskysymykseen, vaan sen avulla voidaan ainoastaan järjestää kerätty aineisto johtopäätösten tekoa varten (Grönfors, 1982). Etenkin kvantitatiivisen tutkimuksen puolella analyysi voisi antaa suoraan valmiita vastauksia tutkimuskysymykseen. Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan sisällönanalyysin keinoin tehdyt tutkimukset jäävät toisinaan puolitiehen, kun varsinaiset johtopäätökset jäävät aineiston analysoinnin jälkeen tekemättä.

Tämä tutkimus on toteutettu teoriasidonnaisen sisällönanalyysin keinoin, eli teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Aiemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa ja se jossain määrin ohjaa analyysiä, mutta teoriasidonnaisessa analyysissä tarkoituksena ei ole testata teoriaa. Enemminkin olemassa oleva tieto avaa uuden tutkimuksen kautta tuoreita ajatuksia. Etenkin analyysin alkuvaiheessa teoriasidonnainen ja aineistolähtöinen analyysi ovat lähes yhteneviä, mutta loppua kohti teoriasidonnaisessa analyysissä peilataan tuloksia enemmän suhteessa jo tiedettyyn ja jo määriteltyjen käsitteiden mukaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.)

### 3.2 Tutkijan positio ja tutkimusetiikka

Suoritan tämän tutkimuksen ulkopuolisen tarkkailijan roolissa, mutta olen aiemmin työskennellyt tutkittavassa organisaatiossa, joten tutkimuskohde ja haastateltavat henkilöt ovat – osa enemmän, osa vähemmän – minulle entuudestaan tuttuja. Pyrin kääntämään tämän mahdollisen kompastuskiven voimavaraksi karistamalla ennakko-oletukset ja pitämällä mielen avoinna, jolloin pystyn analysoimaan haastatteluiden aineistoa mahdollisimman puhtaalta pöydältä. Uskon tuttuudesta olevan enemmän hyötyä, sillä taustatietoni auttoi haastatteluissa tarkempaa lisäinformaatiota haettaessa. Esimerkiksi joidenkin toimintatapojen tai -prosessien tuntemus auttoi haastatteluiden eteenpäin viemisen lisäksi tulkitsemaan haastatteluissa esiin nousseita asioita.

Edellä mainittu kokemus ja tietämys seurasta ja sen toiminnasta eivät vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen. Työskennellessäni seurassa olin mukana esimerkiksi myynti- ja markkinointitehtävissä, juoksevien asioiden hoidossa sekä tapahtumien järjestämisessä ja organisoinnissa. Strategian suunnitteluun suoranaisesti liittyviä tehtäviä en suorittanut, enkä ollut mukana varsinaisissa päätöksentekoprosesseissa.



Tutkimusetiikan kannalta tässä tutkimuksessa keskeistä on haastateltujen anonymiteetti. Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden nimet tai tittelit eivät tule tutkimuksessa esille, eivätkä pelkästään lainausten perusteella haastateltavat ole lukijan tunnistettavissa. Avoimesta keskustelutilaisuudesta tekemistäni havainnoista ja sieltä poimittujen lausuntojen yhteydessä kerron tiedon lähteen, koska kenellä tahansa on ollut mahdollisuus osallistua kyseiseen tilaisuuteen ja näin ollen tunnistaa sieltä peräisin oleva tieto ja sen alkuperä. Anonymiteetin suojaamiseksi joitain lainauksia on täytynyt hieman muokata esimerkiksi vahvan murteen osalta. Näissä tapauksissa haastateltavan kanssa on tarpeen mukaan varmistettu, ettei sanoma ole kuitenkaan muuttunut.

Laadullisen tutkimuksen keinoin aineistoa analysoitaessa kävi hyvin nopeasti ilmi se, ettei yhtä todellisuutta ole, vaan tutkimuksen tulokset määräytyvät sen mukaan, mitä haastatellut pitävät itsellensä merkittävänä ja millaisia merkityksiä he vastauksissaan asioille antavat. Tämän vuoksi reliabiliteetti on terminä – kun sillä tarkoitetaan menetelmän luotettavuutta, erityisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja kovissa tieteissä käytettynä – ongelmallinen, koska tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja heidän käyttäytyminen (Merriam, 1995). Tulokset-luvussa voikin havaita miten organisaatiossa esiintyvät näkemykset voivat olla jossain yhteneviä, mutta toisaalla taas ristiriitaisia, mikä on Merriamin (1995) mukaan laadullisessa tutkimuksessa hyvin tyypillistä. Reliabiliteetin kannalta tulosten toistettavuus ei ole laadullisessa tutkimuksessa merkityksellistä, vaan ennemmin se, että ovatko tulokset johdonmukaisia aineiston kanssa (Lincoln & Guba, 1985).

Kun tutkimuksessa on kerätty aineistoa useammista lähteistä ja tilanteista, toteutuu menetelmällinen triangulaatio (Merriam, 1995). Tässä tutkimuksessa aineistoa on kertynyt haastatteluista – kasvotusten ja sähköpostilla –, keskustelutilaisuuksista sekä keskustelupalstaa ja seuran uutisointia seuraamalla ja strategiadokumentiin tutustuen, jolloin toisiaan tukevia lausuntoja on tullut monelta suunnalta ja aineisto edustaa erilaisia näkökulmia organisaation eri tasoilta sekä sen ulkopuolelta.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa käsittelen haastatteluiden tuloksia, jotka on jaettu teemoittain alalukuihin. Analysointia ohjanneet ja haastatteluissa esiin nousseet strategiatyön teemat ovat strategiatyön suunnittelu, junioritoiminta, seuranta, viestintä, talous sekä strategian ja vapaaehtoisuuden suhde

### 4.1. Johdon suunnittelun ohjaamaan strategiatyöhön kaivataan nykyistä keskustelelevampaa otetta

RoPS:n strategian perustana on Visio 2025: ”*Rovaniemen Palloseuran juniorityön visiona on kyetä systemaattisesti kasvattamaan pelaajia omaan edustusjoukkueeseen ja kansainvälisille kentille alkaen vuodesta 2025*” (Visio 2025, 2015). Vision saavuttamiseksi juniorityöhön on alettu panostaa tosissaan noin viisi vuotta sitten, mikä näkyy valmennukseen tehdyissä satsauksissa ja tulee esiin useissa haastatteluiden lainauksissa. Haastatteluissa kävikin ilmi, ettei viimeisten vuosien aikana ole varsinaisesti suunniteltu uutta strategiaa, vaan strategiatyö on ollut olemassa olevan täsmentämistä ja painottunut toiminnan kehittämiseen.

”Olennaista isossa kuvassa on että tehdään työtä pitkällä juoksulla kohti visiota 2025, joka tarkoittaa että kaikki toimet mitä tehdään... tehdään sillä tavalla, että meidän omista junioreista tulis pääsarjapelaajia niin työtöissä kuin pojissa. Sen takia tätä tehdään.”

Visio ja sen saavuttamiseksi määritetty strategia koetaan RoPS:ssa selkeänä ohjenuorana päivittäiselle tekemiselle. Kuten seuraavista lainauksista käy ilmi, strategiaa luonnehdittiin sellaisena, johon uskotaan ja jonka tavoitteisiin voidaan samaistua.

”Ite ainaki kuvittelen, että meillä on selkeä visio mihin ollaan menossa, sinne kohti vuotta 2025”

”Koen sen (strategian) realistisena ja semmosena, tuota, johon pystyy samaistua ja johon usko.”

Collisin ja Rukstadin (2008) mukaan strategian suunnittelussa on huomioitava se, että pääsanoman tulee olla organisaation jäsenten sisäistettävissä ja käytettävissä päätöksenteon tukena. Arjessa siihen ei välttämättä aina kiinnitä huomiota tai ajattele yksittäisiä valintoja strategian kannalta merkityksellisinä, mutta useassa haastattelussa tuli kuitenkin esiin se, että strategiaan piirretyt suuntaviivat ohjaavat kaikkea tekemistä.

”Ettei asioita tapahdu, vaan niitä tehdään. ... tapahtuu tietyn prosessin mukaisesti ne sitoumukset mitä tehdään. Niitä seurataan ja niistä pystytään johtokunnalle raportoimaan.”

Strategiatyö on päävastuullisena tehtävänä johtokunnalla, johon kuuluvat kahdeksan johtokunnan jäsenen lisäksi seuran toimistolla työskentelevät urheilu- ja markkinointijohtaja sekä toimitusjohtaja. Nämä kaksi, erityisesti urheilu- ja markkinointijohtaja, ovat samalla tiivis linkki strategiaryhmän ja valmentajien sekä muiden ruohonjuuritason tekijöiden välillä.

”Osa-alueet on jaettu johtokunnan jäsenille, että johtokunnan jäsenet keskittyy enemmän joihinki ropsin toiminnan osa-alueisiin”

” Käytännössä tarkoittaa sitä, että ensinnäki mun pitää perehtyä siihen aiheeseen etukäteen, että mistä on kyse. Talouspuolella tarkoittaa sitä, että perehdyn lukuihin, sopimuksiin, sitoumuksiin ... mulla on jonkin verran kokemusta että miten sitä asiaa hoidetaan yrityksessä ja niitä oppeja mie pyrin hyödyntämään sitten, että miten meidän kannattais tässä seurassa sama asia hoitaa”

Käytännössä RoPS:n strategiaa kehitetään niin, että jokainen strategiatyöhön osallistuva perehtyy oman vastuualueensa keskeisiin kysymyksiin ja esittää ne muulle johtokunnalle. Kehitystyön koettiin siis saavan alkunsa useimmin strategiatyöhön osallistuvien henkilöiden esittämistä yksittäisistä ideoista. Kun yksittäisistä ideoista keskustellaan ja tämän keskustelun eläessä herää uusia jatkojalostettuja ideoita, syntyy eräänlainen aivoriihi.

”Joku saa hyvän idean ja sitä lähetään pyöritteleen, näinhän se käytännössä menee. Kuitenki meiltä löytyy osaamista ja asiantuntijuutta aika laajalla rintamalla, niin tuota sitte näitä mietitään pienemmissä porukoissa”

Edellisessä lainauksessa kuvattu menettely on varmasti valloillaan useissa organisaatioissa, niin urheilussa kuin perinteisenkin liiketoiminnan puolella. Aivoriihi-tyyppisen kehitystyön mallissa on siinäkin omat haasteensa, koska tekeminen useimmiten juontuu organisaation historiasta. Tämä voi johtaa siihen, että hyväksi ja toimivaksi havaittuja käytäntöjä herkästi toistetaan, mikä saattaa hidastaa tarvittua kehitystä (Jarzabkowski, 2004).

Sisäinen aivoriihi ei kuitenkaan ole ainut prosessi, jonka kautta strategiaa kehitetään. Alla olevasta lainauksesta ilmenee, että RoPS:ssa voidaan avoimesti kuunnella ideoita niin organisaation sisältä eri tasoilta kuin seuran ulkopuoleltakin. Kaikki ideat eivät luonnollisesti aina ole kehittämiskelpoisia, mutta haastatteluissa koettiin ne kuitenkin tärkeänä keskusteluna ja toisinaan niistä saa myös näkemyksiä, joita ei muuten olisi ehkä tullut esiin.

”Voi tulla ympäristöstä, se voi tulla joltaki kannattajalta, vanhemmalta, tukijalta, joltaki johtokunnan jäseneltä, se voi tulla päävalmentajalta ... yks tietenki on muut seurat miten ne hoitaa asioita. Jos on huomattu että tuo toimii, niin kyllä sitä kautta on koitettu soveltaa tänne. Ei oo sillä tavalla yhtä tai kahta tahoaa, että kyllä me avoimesti pystytään kuuntelemaan ja ottaaman huomioon sitte jos tulee hyviä aihioita”

Johtokunnassa näitä yksittäisiä esityksiä, tai lainauksen mukaan aihioita, haastetaan, millä pyritään luomaan uusia tuulia ja samalla voidaan eliminoida juurtunutta ajatusmaailmaa. RoPS:n

strategiatyöhön osallistuvasta henkilöstöstä löytyy kokemusta muun muassa yritysmaailmasta, kiinteistöasioista, strategiaprocessista, taloushallinnosta, urheilusta ja opetuksesta. Laaja-alainen osaaminen on toisaalta suuri etu, mutta jos jonkun strategin osaaminen on omalla vahvuusalueellaan ylivertainen suhteessa muihin, voi tämä mahdollisesti juurruttaa strategiatyön siltä osin paikoilleen.

”Strategiapäiviä”, johon osallistuu johtokunta mukaan lukien urheilu- ja markkinointijohtaja sekä toimitusjohtaja, RoPS:ssa pidetään noin kaksi kertaa vuodessa ja tällöin tehdään varsinaiset linjaukset strategiaan ja tarvittaessa muutetaan tai tarkennetaan tavoitteita.

”Johtokunnan kesken ollaan pietty muutamia teemapäiviä missä se on mennyt (strategiatyö edistynyt), ehkä enemmänki saisi olla ... viimeiset on ollu strategian päivittämistä, että mitä me on haluttu ja on enemmän menty sitä läpi ... se on ehkä enemmän ollu sitä nykytilan menemistä ja mitä on seuraavien 2-3 vuoden tavoitteet.”

Strategiapäivillä kirjattuja ajatuksia lähdetään siirtämään jokapäiväiseen toimintaan edustusjoukkueen ja erityisesti junioripuolen valmennuksen ja joukkueiden johdon kautta, minkä lisäksi johtokunnan jäsenet suorittavat omia tehtäviään, jotka liittyvät lähinnä toiminnan valvontaan ja seuraamiseen.

”Siitä (strategian suunnittelusta) jalkautuu sitten ajatuksia siihen johtokunnan operatiiviseen toimintaan, budjetointiin ja seuran operatiivisen organisaation ohjaukseen”

Jalkauttamisvaihe koetaan RoPS:ssakin haasteelliseksi, mutta strategiaviestä koitetaan viedä organisaatiossa alaspäin niin kuin missä tahansa yrityksessä. Niin strategian suunnittelu kuin toteuttaminen koettiin johdossa tismalleen samankaltaisena prosessina kuin perinteisessäkin liiketoiminnassa. Eräs haastateltava totesi vertauksena urheiluliiketoiminnan ja perinteisen liiketoiminnan välillä ”se tuote vaan sattuu olemaan jalkapallo”.

”Yrityksessä se on haastavaa, että miten saat niinku johdosta jokaiseen muuhun henkilöön asti puhumaan samaa kieltä, että siitä puheesta näkee että kaikki on sisäistänyt sen strategian. Mutta vielä vaikeampaa se on tuollasessa yhdistyksessä, missä on pieni organisaatio ja iso joukko vapaaehtoisia”

Huolimatta strategian läpiviennissä esiintyvistä organisaatorakenteen luomista haasteista, ollaan RoPS:ssa seuraavan lainauksen mukaan halukkaita viemään toimintaa eteenpäin. Huolellisesta suunnittelusta riippumatta takaiskuja väistämättä tulee ja lainauksesta näkee, että se myös ymmärretään. Määrätietoinen tekeminen ja virheistä oppiminen on kuitenkin ainut tapa toiminnan kehittämiseksi.

”Ite on taas sitä mieltä, että se pitäisi vaan mennä elävän elämän mukana ja vähän niinku kaks askelta eteen ja yks taakse, ja taas kaks eteen ja yks taakse”

Edellisen lainauksen mukaista ”elävän elämän mukana” menemistä tukee myös Laineen ja Vaaran (2011) näkemys siitä, että strategiatyön ytimeen voidaan päästä toiminnan ohjatessa ajatusta. Toiminnan ohjatessa ajatusta joudutaan jossain vaiheessa väistämättä tilanteisiin, joissa johdon arvioidessa organisaation toimintaa syntyy kyseenalaistamisen kautta jännitettä johdon ja muun organisaation välille. Tällaista johdon ja muun henkilöstön välisen vuorovaikutuksen kautta esiintyvää jännitettä voidaan pitää dialogista strategiatyötä edistävänä dynamiikkana (Laine & Vaara, 2011).

Haastatelluista jokainen oli sitä mieltä, että strategiatyöskentelyyn voisi osallistua isompi joukko kuin mitä tällä hetkellä on mukana. Näkemykset erosivat jonkin verran siinä, mitä näiltä nykyiseen ryhmään mahdollisesti lisättäviltä henkilöiltä odotetaan, mutta kukaan haastateltavista ei tyrmännyt ajatusta lisänäkemyksestä. Enimmäkseen ajan puutteen vuoksi nämä ideat ovat kuitenkin yhä suunnittelun ja mietinnän asteella. Seuraavassa lainauksessa yksi näkemys siitä, miten strategiaproessia voisi kehittää ulkopuolisen konsultin, tai muun asiantuntijan, avuin.

”Siellä ois hyvä olla joku joka vie sitä strategiatyöskentelyprosessia ammattimaisesti eteenpäin. Eli prosessina se strategiatyöskentely, puhutaan aika abstrakteista asioista, jotta pysytään oikeissa asioissa ja oikean tasoisissa asioissa. Että se etenee tietyn prosessin mukaan se strategiatyöskentely, niin se vaatii osaamista.”

Ulkopuolisia asiantuntijoita voitaisiin erään haastattelun mukaan käyttää strategian sisältöönkin liittyvissä kysymyksissä, mikä nähdään seuraavassa lainauksessa. Tällöin tarkoituksena olisi tuoda organisaation ulkopuolelta uusia näkökulmia yksittäisiin strategian sisällöllisiin kysymyksiin liittyen.

”Tossa on rajattu ongelma ja tohon me haluttais näkemystä. Jos meillä ois käytettävissä joku ulkopuolinen asiantuntija, niin siihen sisältöönki vois tulla tämmönen panos, joka varmasti elävöittäis sitä keskustelua ja ravistelisi näkökulmia”

Lisänäkemystä ollaan RoPS:ssa valmiita ottamaan myös muilta kuin strategiatyön ammattilaisilta. Seuran avoimuutta eri sidosryhmien mukaan ottamisesta kuvaa seuraava lainaus erään johtohenkilön haastattelusta. Eri sidosryhmien ollessa edustettuna saataisiin toiminnan suunnitteluun hyviä näkökulmia, mikä voisi aiempaa paremmin auttaa varautumaan erilaisiin kentällä kohdattaviin muutoksiin.

”Vois olla kumppanin edustajia, suorittavan portaan edustajia ... se on oikeestaan aika paljon henkilökysymys. Kellä sinne on jotaki annettavaa? Että ei pelkästään sen takia, että sillä todistettais jotaki, että nyt kuunnellaan mahdollisimman laajaa edustajajoukkoa”

Seuraavista lainauksista ilmenee, että niin vapaaehtoisten joukossa kuin seuran johdossakin tiedostetaan tarve nykyistä laajemmalle strategiakeskustelulle. Ilmeisesti tälle keskustelulle on luotu hyvä alku, mutta se ei jostain syystä ole siirtynyt pysyväksi käytännöksi.

”Toivoisin avoimempaa keskustelua siitä, missä ollaan ja kenties laajemmalla porukalla miettimään miten tavoitteisiin päästäisiin ja missä vaiheessa ollaan menossa kentällä toimijoiden mielestä. Näitä oli vielä pari vuotta sitten silloin kun kyseisiä strategioita luotiin.”

”Pitäis olla aktiiveja poikapuolelta, tyttöpuolelta, edustuksesta, yhteistyökumppaneilta. Kaikki nää meidän sidosryhmät tietyllä lailla, käydä heidän kanssa jonkulainen ideapalaveri, tuumauspäivät tämmöset näin, ottaa heidän edustajat.”

Edellä olevia mielipiteitä tukee myös Darkowin (2014) näkemys siitä, ettei ylimmällä johdolla ole hallussaan kaikkia merkityksiä, joita tarvitaan menestyksekkään strategian luontiin ja toimeenpanoon. Kun strategiatyöhön ja -keskusteluihin otetaan mukaan jäseniä organisaation jokaisesta portaasta, parhaassa tapauksessa höystettynä ulkoisten sidosryhmien edustajilla, on mahdollista saada kaikki tarjolla olevat merkitykset rikastuttamaan keskustelua. Mantereen ja Vaaran (2008) havaintojen mukaan dialogisointi helpottaa eri ryhmien osallistumista strategiatyöhön ja tällä osallistumisella he tekevät tulkintoja strategiasta ja keskusteluiden pohjalta heidän välille rakentuu yhteistä ymmärrystä. Juuri keskustelu itse asiassa tekee strategian, koska strategia saa merkityksensä sosiaalisessa kontekstissa, jossa se kehittyy (Rouleau, 2013). Laajemman osallistujakunnan keskustelut ovat tärkeitä, sillä strategiatyöhön osallistuneet pystyvät esittämään yhtenäisen ja johdonmukaisen näkemyksen keskeisille sidosryhmille (Iszatt-White, 2010).

Useiden ryhmien tuominen mukaan strategiaryhmään luo kuitenkin omat haasteensa, mikä ilmenee seuraavasta lainauksesta. Merkittävimmät haasteet tulevat eri ryhmien edustajien todennäköisesti hyvin erilaisista lähtökohdista strategiatyöhön. Yhteistyökumppaneista voi olla helpompi löytää osaamista strategiatyöhön, mutta toisaalta laajasta vapaaehtoisten joukosta saataisiin arvokkaita näkemyksiä kenttätöistä. Suunnitteluun osalliseksi väläyteltiin jopa aktiivisia kannattajia, joilta voisi saada näkemystä tapahtumien järjestämiseen. Eri ryhmissä liiketoiminnallinen osaaminen olisi turhan hajanaista, joten strategiatyöhön otettavia henkilöitä pitäisi jollain tavalla kouluttaa tai heidän tulisi olla oman kokemuksensa kautta valmiita osallistumaan strategiseen suunnitteluun.

”Jos sie tuot pari fania, pari yritysjohtajaa ja pari vanhempaa, niin on jo niin sekalainen seurakunta, ettei se ehkä toimi. Sitte ois ehkä tuloksellisempaa puhua ensin fanien kanssa, sitte yrittäjien kanssa, sitte vanhempien kanssa ja yhdistää niitä juttuja. Sitte ku se lopputulos on jossaki mallissa, niin sitte esitellä se kaikille.”

Johdon rooli strategiatyön vetäjänä nousee entistä tärkeämmäksi sitä mukaa, kun siihen osallistuu useampien ryhmien edustajia. Laineen ja Vaaran (2011) mukaan johdon esittämiä ajatuksia voi pitää lähtökohtana ja avauksena strategiakeskusteluille, mikä auttaisi edellisen lainauksen ehdottamaa mallia, jossa ensin keskusteltaisiin ryhmittäin. Vetovastuusta huolimatta johto ei voi kuitenkaan estää tai ohjailta keskusteluissa esille nousevia tulkintoja, mikä tarkoittaa sitä, että eriävät näkemykset

pääsevät laajalti nousemaan esiin. Ohjailu on kuitenkin siinä määrin mahdollista ja toivottavaa, että keskustelu tulee pystyä pitämään oikean tasoisissa asioissa.

#### 4.2. Toiminnan kehitys ja strategian päivitys nojaavat juniorityöhön

Visio 2025-dokumentista (Rovaniemen Palloseura Ry, 2015) nähdään, miten vuonna 2012 on asetettu toiminnan tavoitteita. Eri vuosille määritellyjä tavoitteita on vuonna 2014 päivitetty melko kovalla kädellä. Tuon kaksivuotisen aikana esimerkiksi tavoite 6-8:sta Pohjois-Suomen kasvatista edustusjoukkueen aloituskokoonpanossa on siirtynyt vuodelta 2017 vuodelle 2021. Tämä osoittaa sen, että realiteetit – joko resurssien tai junioripelaajien kehityksen suhteen – huomattiin nopeasti ja samalla tavoitteet päivitettiin lähemmin vastaamaan todellisuutta.

Vuoden 2018 tavoitteeksi oli molempina vuosina, 2012 ja 2014, kirjattu edustusjoukkue Veikkausliigan kestmomenestyjäksi, jota ei kuitenkaan tarkemmin määritelty kyseisessä dokumentissa. Myös poikien B-juniorijoukkueen nähtiin molemmissa versioissa pelaavan SM-sarjaa vuonna 2018. Tämä puolestaan osoittaa sen, että tavoitteita on korjattu niiltä osin kuin se on koettu tarpeelliseksi, eikä koko palettia ole sekoitettu. Jos strategia on suunniteltu muuksikin kuin pelkäksi paperin palaseksi, tulee sen ytimen muodostavia tavoitteita pitää yllä (Iszatt-White, 2010).

RoPS:n toiminnan kehityksessä on ulkopuolisena organisaationa mukana esimerkiksi Suomen Palloliitto. Palloliiton Seuraohjelma tarjoaa jalkapalloseuran kehittämiseen erilaisia työkaluja, joista yksi on seurojen laatujärjestelmä (Suomen Palloliitto Ry). Haastatteluiden mukaan liiton laatujärjestelmä on ”ihan oikea”. Yritysmailmassa mukana olevat henkilöt kertoivat siellä käytettävän aivan vastaavia työkaluja, mutta toimintaa mitataan tietysti erilaisia arvoja vasten.

”Palloliitto ulkosena sidosryhmänä, meillä on olemassa tämmönen niinku toiminnan laatujärjestelmä, jossa on eri tasoja. Siellä eri tasoilla on eri vaatimuksia, joita vastaan meidän toimintaa auditoidaan ... se asia on vaan eri, en mie nää siinä eroavaisuuksia (perinteiseen liiketoimintaan). ... se tuote vaan sattuu olemaan jalkapallo”

Edellä kuvatut laatujärjestelmät ja auditointimahdollisuudet helpottavat tavoitteiden tarkistamista aika-ajoin ja sitä kautta niiden saavuttamista. Kun lajin kattojärjestö asettaa toiminnalle erilaisia vaatimuksia tai tavoitteita seuran toimintaa vastaavalla tasolla, pystyy omaa toimintaa helposti arvioimaan myös suhteessa muihin saman tason toimijoihin. Näin ollen seurojen ei tarvitse tyytyä katsomaan ainoastaan sitä, meneekö itsellä sisäisen tarkastelun mukaan hyvin.

Eräissä haastattelussa esiin noussut kehitystoivomus liittyy seuran työntekijöiden ja juniorijoukkueiden suhteeseen, mikä näkyy seuraavassa lainauksessa. Kuten haastatteluiden lainauksissa sekä RoPS:n julkisessa strategiadokumentissa ilmenee, on seuran tavoitteena palkata lisää päätoimisia valmentajia juniorijoukkueisiin, mutta tämä työ on vielä kesken. Tämän hetkiselällä organisaatiolla olisi kuitenkin kehittämisen varaa siinä, miten ja kuinka paljon työntekijät ovat nykyresursseilla seuran ehkä tärkeimmän voimavaran, junioreiden, kanssa tekemisissä.

”Toivoisin seuran työntekijöiden olevan enemmän mukana joukkueen toiminnan suunnittelemisessa”

Keskijohto, johon RoPS:n tapauksessa rinnastan valmennusvastaavat, jää valitettavan usein varjoon strategia-analyyseissä, vaikka heitä voidaan pitää jopa tärkeimpinä ideoinnin lähteinä (Bower & Gilbert, 2007). Tämän vuoksi heidän tulisi olla mahdollisimman laajalti mukana sekä suunnittelemassa junioritoimintaa että sitä kautta seuran strategiaa. Tällä tavoin saataisiin Bowerin ja Gilbertin (2007) tarkoittamia tärkeitä ideoita ruohonjuuritasolta mukaan strategian päivitykseen. Operatiivisessa toiminnassa tiiviisti mukana olevilla henkilöillä on usein parempi näkemys siitä, mitkä strategiat ovat realistisia ja toimisivat käytännössä (Mantere, 2008; Mintzbergin, 1994). Tätä tietämystä tulisi pystyä käyttämään myös olemassa olevan strategian päivityksessä, jotta Visio 2025 muuttuisi ajan myötä todellisuudeksi. RoPS:n valmennusvastaavat ovat tiivein linkki seurajohdon ja juniorijoukkueiden johdon ja valmennuksen välillä ja näin ollen heillä on myös viimeisin tietämys esimerkiksi eri ikäluokkien pelaajakehityksestä.

Seuraava lainaus on erään johtohenkilön haastattelusta ja siitä nähdään, että seura uskoo luoneensa operatiiviselle työlle hyvän perustan. Tukea näkemykselle antaa RoPS:n tekemät sopimukset usean oman juniorikasvatin kanssa (Pikkupeura, 2016A & 2016B). Pelaajapolun rakentaminen lainauksessa mainitulle perustalle vaatii paitsi panostuksia seuralta kuten aiemmin mainitut uudet valmentajat, myös vaihtelevien tilanteiden mukaan sitoutumista henkilöstöltä. Tämän vuoksi niin olemassa olevat kuin tulevat työntekijät tulisi pitää mukana sekä junioritoimintaan liittyvän muutoksen hallinnassa että koko seuran strategian päivittämisessä.

”Kyllä siellä tuota mun mielestä on hyvät perusasiat, puhutaan tästä sinisestä polusta jossa on nyt lähetty rakentaa, että se pelaajapolku ois ropsissa mahdollinen juniorista edustusjoukkueeseen ja siitä eteenpäin.”

Junioripuolen toiminnasta vastaavat henkilöt ovat siinä pisteessä, josta pitää osata kommunikoida organisaation muille jäsenille sekä ylös- että alaspäin. Tämän vuoksi heidän tulisi olla myös strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta tehokkaita, kuten Rouleau ja Balogun (2011) tehokkaan strategisen toimijan määrittävät; Tehokkaan strategisen toimijan vähemmän tehokkaasta



erottaa heidän kykynsä reagoida ja osallistua toimintaan sellaisella tavalla, joka on merkityksellinen niille keihin pyritään vaikuttamaan.

Suurimmat haasteet organisaation toiminnassa tällä hetkellä ovat selkeästi resurssikysymyksiä, mikä näkyy erityisesti junioritoiminnassa. Puute tekijöistä ja erityisesti ajasta on merkittävin jarru toiminnan kehittämiseksi. Rahalla resursseja tietysti saisi lisää, mutta taloudellisesti vaikeina aikoina, tai muulloinkaan, ei urheiluliiketoimintaan ole helppo hakea pääomaa. Tämän vuoksi kehitys etenee hitaasti, mutta seuran työntekijöiden ja muiden aktiivien mukaan varmasti kohti RoPS:n visiota.

”Junnuvalmennuksessa niitä konkreettisia asioita on. Muutama vuosi sitten päätettiin että palkataan päätoimisia valmentajia ja tehään tämmönen tasoryhmäajattelu, pelaajanpolku ja lähetään hakemaan hyviä pelaajia ... kyllähän se on mun mielestä toteunu ja päästy paljon eteenpäin. Tällä hetkellä on piirijoukkueessa ja poikamaajoukkueessa pelaajia, sama tulee tyttöpuolella vähän hitaammin ... tietysti naiset nyt nousivat ja b-tytöt pärjää hyvin.”

Oikeisiin asioihin keskittymistä kuvaa Cucuin ja Cucuin (2014) tutkimus, jossa he totesivat urheilussa olevan usein kyse hyvin rajallisista resursseista, jolloin laadun johtaminen on erityisen tärkeää. Samoin tämän tueksi RoPS:n toimitusjohtaja totesi avoimessa keskustelutilaisuudessa (24.3.2016), että kaikesta mahdollisesta olisi helppo karsia, mutta toiveita pitää priorisoida, koska toimintaa halutaan oikeasti kehittää.

Jokaisessa haastattelussa RoPS:n toiminnassa olennaisena pidettiin juniorityön laatua ja kehitystä, jotka ovat myös strategiaan kirjattuja asioita sekä Visio 2025:n perusta. Resurssien niukkuudesta huolimatta junioritoimintaa pidettiin viimeisenä seikkana, josta tarvittaessa jouduttaisiin säästämään, mikä ilmenee alla olevasta lainauksesta. Työskennellessäni RoPS:ssa muistan erään johtohenkilön sanoneen junioritoimintaan liittyen ”jos tarkoitus on hyvä, satasia ei säästellä”, mikä myös tukee ajatusta junioritoimintaan panostamisesta.

”Pyritään rakentamaan se (pelaajan polku) ja ehkä kun tässä on ollu näitä haastavia vuosia, niin kuiteski se strateginen linjaus on ollu se, että niin semmonen on pohdittu että se ei oo ainakaan ekana junioripuoli, josta pitää leikata. Se pidetään viimeiseen asti strategian mukaisesti. Tämmösiä linjauksia on tehty ja mun mielestä ne on ihan oikeita, että ne on kuiteski sitä semmosia niinku pitkäjänteistä toimintaa ja se tuo tuloksia pitkällä aikavälillä.”

Iszatt-Whiten (2010) mukaan tämän kaltainen malli on oikea, sillä strategian ytimen muodostavia arvoja ja tavoitteita tulee ylläpitää kohdattaessa väistämättömiä muutoksia, olivat ne sitten mahdollisuuksia tai takaiskuja. Strategian ytimen suojele ei kuitenkaan tarkoita siinä jääräpäisesti pitäytymistä, joka voisi johtaa suunnittelemattoman ohella ei-toivottuun tulokseen (Iszatt-White, 2010).

Juniorityön laatuun panostaminen näkyy valmennuksen laadun nostamisessa ja selkeän seurajohtoisen jalkapallollisen kehityssuunnitelman rakentamisessa. Seuraava lainaus kertoo miten strategia on näkyviltä osin siirtynyt arjen toimintaan juuri juniorivalmennuksessa, kun toimiston henkilökunnan ja johtokunnan vastuulla oleva liiketoiminnallinen puoli - erään haastateltavan mukaan selviytymistaistelu - jää monesti taka-alalle.

”Kattoo 2013 ja 2014 tavoitteita, niin on että pitää olla akatemiatoimintaa ja just näitä tasoja ja pelaajan polku. Kyllä ne on toteutunu, mutta vielä menee aikaa, että ne pelaa meidän edustuksessa. Ne on vielä sen verran nuoria. Mut kyllä siellä hyviä on, tietyt joukkueet pärjää valtakunnallisestiki hyvin ja paljon on eteenpäin menty”

#### 4.3. Jatkuvalla seurannalla kehitystä sekä operatiiviseen toimintaan että strategiayöhön

Hallinnollisella puolella Visio 2025 ohjaa toimintaa ja toiminnan kehittämistä, vaikkei strategian yksityiskohtia jokapäiväisessä työssä haastateltujen mukaan pysähdykään välttämättä miettimään. Arkisen tekemisen seurannasta esimerkki on viikkopalaverit, joissa seurattiin asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja suunniteltiin tulevia tapahtumia. Viikkopalavereissa osallisena on käytännössä palkattu henkilökunta, eli toimiston työntekijät ja valmennusvastaavat. Johtokunnan jäseniä näissä tapaamisissa nähdään satunnaisesti. Säännöllisten tapaamisten ja tavoitteiden seurannan avulla pystytään toiminta pitämään tehokkaana.

”Kaikki strategiset toimet mitä tehään, on ne talouden vahvistamista tai toiminnan kehittämistä, niin ne tähtää vain ja ainoastaan siihen (Visioon 2025).”

Jatkuvassa prosessissa pystytään toimintaa valvomaan paremmin kuin perinteisen strategiakäsityksen opein (Bower & Gilbert, 2007). Tällöin tekeminen ei myöskään pääse ajautumaan liiaksi väärään suuntaan. Jos jollain osa-alueella tekeminen on lähtenyt käyntiin virheellisesti, saadaan suunta kuitenkin hyvissä ajoin korjattua.

Yksi merkittävä tekijä seurannan kehityksessä on johtokunnan valvova rooli, joka on erään haastattelun mukaan viime vuosina lisääntynyt. Kaikkia päivittäisiä toimia ei tietenkään pystytä raportoimaan, eikä tarvitsekaan. Kaikkein oleellisimmat päätökset ja niitä edeltävät prosessit, hankinnat tai investoinnit sekä tekemiset ja tekemättä jättämiset tulee kuitenkin pystyä esittämään strategian mukaisina. Tässäkin suhteessa RoPS:n toiminta on mennyt ammattimaisempaan suuntaan ja lähestynyt perinteisen liikeyrityksen toimintamalleja.

”Johtokuntahan pyrkii kyseenalaistamaan vähän kaikkia toimia, että miksi tehään näin, se on semmosta sparrausta. Se on lisääntyny aiemmista vuosista”

Seurannan kehityssuuntaa tukee Dowlingin ja muiden (2014) tutkimuksessaan tekemä havainto siitä, että urheiluorganisaatioiden johtamisen ammatillistuminen on ollut kaupallisuuden suurimpia vaikutuksia urheiluun. Vahvan pohjan ammattimaiselle johtamiselle antaa RoPS:ssa johtokunnan laaja osaaminen niin urheilun kuin yritysmaailman puolelta.

Vaikka operatiivisella puolella johdon roolin koetaan muuttuneen ohjaavampaan suuntaan, niin ylimmässä johdossa ei olla täysin tyytyväisiä nykytilanteeseen. Seuraavassa lainauksessa nähdään erään johtohenkilön mietteitä siitä, miltä strategiatyö seurannan osalta tällä hetkellä näyttää.

”Jos me viime syksynä mentiin läpi (strategiaa ja tavoitteita) ja nyt keväällä pitäis mennä taas, mutta ei me tarpeeksi hyvin sitä, että enemmän se on käytännön *management by doing*-strategiaa tällä hetkellä. Vaikka on tavoitteet ja strategia mitä on mietitty, niin semmonen tietynlainen mittaaminen ja seuranta ja analyysi, että mitä opitaan ja näin, niin ei se oo sillä tasolla mitä pitäis olla.”

Edellinen lainaus siis koskee suoraan strategiaa ja sen seurantaa, kun seuraavasta lainauksesta nähdään, niin ikään johdosta peräisin oleva mielipide siitä, että myös operatiivisen tekemisen seurannassa olisi kehitettävää. Parantamisen varaa on sekä itse toiminnassa että sen seurannassa ja sitä kautta oppimisessa sekä osaamisen kehittämisessä.

”Menee monesti aikaa epäolennaisuuksiin, ihan vääränlaisiin asioihin, että ehkä se on semmonen juttu, että semmonen tehokkuus ja, ja, oikeitten asioiden tekeminen ei oo sillä tasolla mitä pitäis olla.”

#### 4.4. Avoimella viestinnällä tehokkuutta toimintaan ja laatua tapahtumien järjestämiseen

Seuran toiminnan kehityksessä viestinnän toivottaisiin kehittyvän organisaation sisällä ja erityisesti vapaaehtoisten suuntaan, mikä ilmenee seuraavasta lainauksesta. Yleinen keskustelu on kuitenkin aina enemmän menestyshakuista ja keskittyy niihin asioihin, jotka sattuvat sillä hetkellä olemaan eri medioiden huulilla. Organisaation sisällä taas halutaan kehittää seuran toimintaa, vaikka osa mukana olijoista ei haluaisikaan ajatella toimintaa kovin pitkällä tähtäimellä.

”Ehkä mie olisin herkempi kuuntelemaan sitä ropsin toimijoiden, organisaation ja vapaaehtoistyöntekijöiden palautetta kuin sitä yleistä keskustelua”

Toiminnan taustalla on ajatus seuran edun priorisoimisesta, jolla saadaan aikaan vahva yhteenkuuluvuuden ja yhteisen tuen tunne (Darcy ym., 2014). Tämän vuoksi myös toiminnan kehityksessä tulisi keskittyä, joitain poikkeuksia lukuun ottamatta, enemmän seuran sisäiseen viestintään ja pyrkiä Darcyn ja muiden (2014) kuvaamaan yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Näin myös vapaaehtoisia saataisiin paremmin sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja seuran toimintaan kokonaisuutena.

Organisaation sisältä koettiin rakentavaa palautetta tulevan suhteellisen vähän, mikä johtuu osaltaan paljolti vapaaehtoisuuteen perustuvan työn mahdollisuuksista jonkin asteisiin toiminnan vapauksiin. Vapaaehtoistyöntekijöiden suuresta joukosta löytyy toisinaan myös organisaation toimintaan tai heihin itseensä kohdistettuun palautteeseen tyytymättömiä, mutta sieltä nouseva kritiikki ei välttämättä ole organisaation kannalta kehitystyötä edistävää. Johdon ja operatiivisen portaan välille muodostuvaa jännitettä tulisi hyödyntää vuoropuhelua edistävänä dynamiikkana (Laine & Vaara, 2011), eikä palautteen käsittelystä tulisi tehdä negatiivista prosessia, vaikka sanoma saatetaan kokea epämieluisana.

Jäsennettyä organisaation toimintaan kohdistuvaa kritiikkiä toivottiin osittain enemmän, mikä olisi varmasti positiivista, koska sen kautta pystyttäisiin paremmin seuraamaan - laajan pääosin vapaaehtoisista koostuvan - suorittavan portaan ymmärrystä seuran strategiasta. Kritiikin tulisi myös auttaa herättelemään keskustelua strategiasta, jos se kyetään näkemään vuoropuhelua edistävänä dynamiikkana, mikä mahdollistaa uusien oivallusten syntymisen (Laine & Vaara, 2011). Palautteen määrän suhteellinen vähyys voi myös liittyä viestinnän kehittymiseen, mikä on vähentänyt suorittavan portaan epätietoisuutta.

”On varmasti vanhempia, jotka ei oo sisäistänyt niitä perusajatuksia. Mutta seki on vähentynyt ku niitä asioita on tuotu esille tasasin väliajoin, niin se on tavallaan se tietosuuus on kasvanu ja sitä kautta.”

Vapaaehtoisten keskuudessa panostukset junioritoimintaan on huomattu, mutta silti toiminnassa on heidän näkökulmastaan vielä paljon parantamisen varaa. Strategiaa ja tavoitteita on käyty suorittavan portaan kanssa läpi, mutta kuten seuraava lainaus osoittaa, etenkin viestintä on osa-alue, johon vapaaehtoiset toivovat yhä parannusta. Lainauksesta nähdään positiivisena seikkana se, että strategian pohjalta luodut toimintaohjeet kuitenkin näyttävät vapaaehtoisille aiempaa selkeämpinä.

”Yhteisistä tavoitteista oli enemmän puhetta pari vuotta sitten, kun niitä luotiin. Sittemmin niistä on viestitetty vähemmän. ... Toimintaohjeet selkiytyvät koko ajan.”

Toimitusjohtaja sekä urheilu- ja markkinointijohtaja ovat tiivis linkki etulinjan tekijöiden ja strategiaryhmän välillä, sillä he ovat työssään jatkuvasti tekemisissä molempien tahojen kanssa. Näin on saatu parannettua muun muassa viestintää organisaation eri tasojen välillä, mikä on aiemmin nähty tarpeellisena kehityskohteenä. Viestinnän kehittyminen on vähentänyt erityisesti junioripuolella epätietoisuutta, mikä nähdään seuraavasta lainauksesta, joka on junioripuolen toimijan haastattelusta. Lainauksesta myös ilmenee, että vapaaehtoisten osaamista kehitetään.

”Nämä (strategia ja tavoitteet) löytyy seuran sivuilta ja pilvipalvelusta sekä sähköpostia käytetään. Syksyllä oli koulutus joukkueenjohtajille”

Viestinnässä tapahtunut kehitys on todella tärkeää, koska strategia muotoutuu viestinnässä ja organisaation jäsenten toiminnassa (Mantere, 2008). Iszatt-Whiten (2010) mukaan strategian selventäminen on erityisen tärkeää niille sidosryhmille, joissa vallitseva ymmärrys poikkeaa organisaation tavoitteista. Nuorisajaoston toiminnassa mukana olevat ovat RoPS:n toiminnalle elintärkeä sisäinen sidosryhmä, jolloin Mantereen (2008) vuoropuhelumallin mukaisella keskustelulla nuorisajaoston ja johdon välille tulisi rakentaa riittävän yhtenäisen näkemyksen seuran strategiasta ja toimintaa ohjaavista kehyksistä.

Ulkopuolisista sidosryhmistä merkittävässä asemassa – myös merkittävänä tulon lähteenä – ovat yhteistyökumppaneiden lisäksi kannattajat, joiden kanssa viestintä on kehittynyt avoimempaan suuntaan. Viime vuosina tämä kehitys on näkynyt esimerkiksi kaikille avoimissa rennoissa tapaamisissa, joissa on ollut edustusjoukkueen valmentaja sekä pelaajia ja seuran toimihenkilöitä vastaamassa kysymyksiin. Yleisölle avoimessa keskustelutilaisuudessa (24.3.2016) erään fanin, tai muuten seuran toiminnasta kiinnostuneen, mukaan seuran toiminta näyttää ulkopuolelta katsoen kehittyneen kokonaisuutena, eikä pelkästään edustusjoukkueen osalta. Tiedotuksen koettiin kyseisessä tapaamisessa mukana olleen yleisön mielestä parantuneen aiempiin vuosiin verrattuna, mutta kehityksen toivotaan jatkuvan yhä paremmaksi.

”Erinomaista tällaisten tapaamisten jatkaminen. Avoimuus seuran ja kannattajien välillä on tärkeää toimintaa.” (Nimim. Lauantai-illan Nostalgia, Futisforum2.org 21.3.2016)

Stadioneille saapuva yleisö elää tunteella läpi jokaisen ottelun, innokkaimmat vuosi toisensa jälkeen. Ei niin kiinteästi seuran toimintaan liittyvä ulkoinen sidosryhmä on media, joka osaltaan vaikuttaa vahvasti siihen, miten seurasta ajatellaan. Valtakunnallisen median keskittyminen on kuitenkin enimmäkseen edustusjoukkueessa, kun paikallisesti myös junioritoiminta on paljon esillä. Haastatteluissa ilmeni, että ulkopuolinen keskustelu ilman muuta tiedostetaan, mutta siihen ei juuri puututa ja seuran toiminnassa se näkyy melko vähän.

”Totta kai me kuunnellaan kenttää, kuunnellaan niinku meidän kannustajia tai faneja ja kannattajia, vanhempia ja toki palloliittoa ja liigaa, eri sidosryhmiä”

”Noteerataan, että kuinka paljon ollaan esillä ja auttaahan se sitte yhteistyökumppaneitten ja muiden neuvotteluissa. Mutta ei niihin asioihin niinku juuri puututa, ellei siellä sitte oo jotain tämmöstä Mosa-viestintää tai muuta”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ”Mosa-viestintä” viittaa kaudella 2015 kohun nostaneeseen Instagram-päivitykseen (Yle Urheilu, 2015)

Useamman haastateltavan mukaan eräs kehityskohde, jossa ulkopuolisia mielipiteitä tulisi enemmän käyttää, on päätuotteen, eli ottelutapahtuman kehittäminen. Seuraavista lainauksista nähdään, miten organisaation ulkopuolelle viestimisen toivotaan kehittyvän esimerkiksi kyselyiden muodossa. Kyselyiden pohjalta päätuotetta osattaisiin kehittää paremmin asiakkaiden, tai kannattajien, toiveita ja tarpeita vastaavaksi.

”Kyllä ne on aika yksityiskohtasia (ulkoisen keskustelun vaikutus) aina semmosia yksittäisiä, varmaan noihin ottelutapahtumiin, ne vois tehdä niin paljon paremmin. Että mitä siellä pitäis olla myynnissä ja mitä ei, niin liittyy semmisiin”

”Ehkä systemaattisesti pitäis tehdä asiakaskyselyitä ja miettiä sitä tuotetta, että miten sitä vois kehittää.”

Ottelutapahtuman ja siihen liittyvän elämyksen kehittämisen tarvetta ovat Hyatt ja muut (2013) käsitelleet tutkimuksessaan, joka koskee fanien liittämistä ammattilaisurheiluorganisaation päätöksentekoon. Viimeisimmän laman aikana pääsarjojen (Yhdysvaltojen seuratuimmista lajeissa) lipunmyynti on vähentynyt, livekokemuksen kustannukset ovat kasvaneet ja elämismahdollisuudet kotikatsomoissa ovat parantuneet. Näiden lisäksi tutkimuksessa esitetään neljänneksi syyksi katsomokadoille se, että 2000-luvun kuluttajalle ei videopelien ja virtuaalisten peli-, valmennus- ja jopa seurajohtamisen kokemusten lomassa enää riitä passiivinen katsojan rooli urheilutapahtumissa. (Hyatt ym., 2013.)

Vaikka Hyattin ja muiden (2013) tutkimus on tehty Yhdysvaltojen urheilumarkkinoilla, on samoja seikkoja nähtävissä myös suomalaisessa jalkapalloilussa. Pääsylippujen hinnat ovat olleet hienoisessa nousussa ja yhden ottelun pääsylippu aikuiselle on lähes poikkeuksetta kalliimpi kuin kuukauden katseluoikeus kaikkiin Veikkausliigan otteluihin ja muuhun urheilutarjontaan (IS Extra-palvelu kaudella 2016 9,90€/kk, [www.iltasanomat.fi/extra/](http://www.iltasanomat.fi/extra/)). Kun fanikulttuurin juuret kasvavat yhä heikommin oikeaan joukkueeseen ja live-tapahtumiin, on seurojen johtajilla koko ajan haastavampi työ saada lisää silmäpareja katsomaan livetapahtumia ja kasvattamaan juurensa lempijoukkueeseen, eikä virtuaaliseen urheilutodellisuuteen (Hyatt ym., 2013).

#### 4.5. Talouskysymykset myös yhdistystoiminnan keskiössä

Seuran talous on yleisesti tunnettu vakaaksi ja sellaisena sen tulee myös pysyä, jotta strategiaan kirjattu pelaajan polku olisi mahdollinen. Ennen kaikkea junioritoimintaan investoinnin kannalta seuran talouden pitää pysyä kehityksen tasalla, eikä vuosi toisensa jälkeen tappiollisen tuloksen tekeminen voi olla vaihtoehto. Taloudellisesta näkökulmasta RoPS:ssa ollaan erään haastatellun

mukaan haltuunottovaiheessa, joka tarkoittaa tiukennusta seurantaan ja taloudellisten resurssien jakamiseen.

”On ollut vähän turbulenssia viimeisenä viitenä vuotena. Ehkä viimeisen vuoden aikana on saatu jollain tavalla hommaa haltuun ... että se talouden seuranta ja suunnittelu saadaan haltuun. Se työ on vielä kesken, mutta jonki verran siinä on saatu askeleita viimeisen vuoden aikana. Eletään enemmän budjettitaloutta, eikä niin että katotaan mitä vastaan tulee.”

”Kultasella 80-luvulla on sijoitettu tähän kivijalkaan, että jos tätä ei nyt ois niin kyllä elämä ois aika ankeaa ollut tai tota, ei pelattais niistä sijoista mistä nyt pelataan.”

Taloudellisena tavoitteena 0-tulos on urheiluliiketoiminnalle tyypillistä ja siihen pääseminen on jo saavutus sinänsä. Tuloksen tekeminen ei yhdistysmuotoisessa seurassa tietysti saa päätavoite ollakaan ja RoPS:n toimintasuunnitelmassa sanotaan: ”Rovaniemen Palloseuran tavoitteena on olla vakaavarainen urheiluseura, joka harjoittaa liiketoimintaa urheilutoiminnan tukemiseksi”. Positiivinen tulos tietysti mahdollistaisi investointeja toiminnan kehitykseen ja toivottuihin lisäresursseihin.

Menestysvuosien, kuten esimerkiksi monien yllätykseksi kausi 2015 Veikkausliigassa oli, tuoman mahdollisen taloudellisen lisän varaan ei voi jatkuvuutta rakentaa. Useammassa haastattelussa yksittäiset menestykset – kuten 2014 ja 2016 pääsy Eurooppa-liigaan, jossa on mahdollisuus merkittäviin tuloihin – nähtiin strategiaan kirjattuina asioina jouduttavana tekijänä.

”Ollaan piirretty se pelaajan polku, se vaatii tietynlaisia (investointeja), me halutaan tietynlaisia, että me puhutaan valmennuspäälliköistä, puhutaan ikäkausivastaavista. Meillä ois mahiksia hankkia sinne niitä päätoimisia henkilöitä, ois valmennushenkilöitä. Me pystytään sitte hallintoa kehittämään niinkö nopeammassa aikajänteessä.” (Erään haastattelun spekulointia Eurooppa-liigan mahdollisesti mullistavalla rahapotilla)

Urheilullinen menestys tuo mukanaan yleensä lipputulot ja niiden lisäksi myös mahdollisia palkintorahoja, mutta urheilullisen ja taloudellisen tuloksen välillä ei kuitenkaan ole systemaattista yhteyttä (Szymanski, 1998. Ks. Liite 3.). Toisaalta Stewart ja Smith (2009) väittävät tutkimuksessaan, että urheilullinen menestys seuraa vahvaa liikevaihtoa. Szymanskin (1998) sekä Stewartin ja Smithin (2010) väitteitä verrattaessa on huomioitava, että tutkimuksissa käytetään eri käsitteitä; taloudellinen tulos (voitto) ja liikevaihto (kassaan virtaavan rahan määrä). On kuitenkin selvää, että vahvalla liikevaihdolla on helpompi sijoittaa organisaation kehitykseen. Tulosten sijoittaminen kestäväällä tavalla nähtiin useassa haastattelussa erityisen tärkeänä. Tiukkaa talouden seuranta ja budjettikuria vaatii myös se, että 0-tulokseen pitäisi päästä myös niinä vuosina, kun urheilullinen menestys on vaatimattomampaa.

”Se talouden ottaminen haltuun pitkäjänteisesti, ettei se perustu mihinkään yksittäiseen menestymiseen tai onnistumiseen, vaan että talous ois vakaalla pohjalla ja se tois semmosen vakaan kehityksen myös.

... Niitten (yksittäisen menestymisen tulojen) perusteella ei voi rakentaa sitä pitkää aikaväliä, että ne ois se vakiotilanne, vaan että ne antaa lisähapen, energiaruiskeen, joka pitää käyttää sitte oikeisiin täsmäasioihin, että saadaan pitkän ajan vakautta.”

Sekä edellinen lainaus että raportit Veikkausliigaseurojen tilinpäätöksistä osoittavat, että RoPS:n talous on todellakin mennyt vuonna 2015 ”jonkin verran” eteenpäin aiempiin vuosiin verrattuna. Vuonna 2015 tavoitellusta nollatuloksesta jäätiin 67 786 euroa, mutta siitä huolimatta tulosparannusta edellisvuoden ennätystappioon tehtiin huimat 300 000 euroa (Veikkausliiga / Jalkapalloliiga Ry, 2016). Seuraavasta lainauksesta nähdään, että RoPS:n talouden kehitykseen oltiin tyytyväisiä myös fanien keskuudessa.

”Nyt siellä on talousjohtamisessa selvät sävelet ja järkevä, selkeästi mitattavissa oleva strategia. Voisi sanoa, että urheilutoimen- ja talousjohdon yhtälö on parhaimmalla tolalla vuosikymmeniin.” (Nimim. Bullet Tooth Tony, Futisforum2.org 22.3.2016)

Nimimerkin turvin tehdyn kirjoituksen taustalta löytyvää tietoa voi tietysti pitää ainakin strategian mittaamisen osalta kyseenalaisena. Visio 2025: sisältö on julkisesti nähtävillä seuran sivuilla, mutta kerrsuurpiirteisesti. Urheilutoimenjohdon onnistuminen on sekin jokseenkin subjektiivinen kokemus, mutta taloudellisella puolella onnistuminen aiempiin vuosiin verrattuna on eri raporttien mukaan kiistatonta faktaa.

Myös, ja etenkin, talouspuolella seuranta on asia, jota haastattelujen perusteella halutaan yhä kehittää, vaikka parempaan suuntaan ollaan menossa. Seuraavista lainauksista nähdään, miten talouden seurannalla pystyttäisiin suunnittelemaan ja kohdistamaan tulevaisuuden investointeja nykyistä paremmin.

”Pystytään seuraamaan sitä taloutta ja myös kustannuspaikoittain: mikä on edustuksen taloustilanne, mikä on junioripuolen taloustilanne, kiinteistötoiminnan taloustilanne. Oikeesti nähään se, että minkä verran mikäkin tuo ja vie, että tulee tämmöstä seurantaa vanhaan vuoteen ja seurantaa budjettiin. Pystytään sitä, että hei, toihan kannattaa ja tohon satsataan, tuo ei kannata onko tuota järkeä ylläpitää.”

”Sitte ku se on otettu haltuun, niin on helpompi lähtä tekemään tyyliin, että tuohon investoidaan ja tuosta otetaan sitä”

Dowling ja muut (2014) ovat tehneet tutkimuksessaan urheiluorganisaatioiden ammatillistumisesta havainnon, jonka mukaan yhä tiedetään vähän siitä, miten ammatillistuminen vaikuttaa urheiluorganisaatioiden linjauksien luontiin, kuten siihen miten päätöksiä tehdään tai siihen miten ja mitä toimintatapoja priorisoidaan. Haastatteluiden ja omien kokemuksieni perusteella vaikuttaisi siltä, että intuitio sekä yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen ovat merkittävässä asemassa. Paitsi välttämättä taloudellisten kysymysten osalta, missä kuvio on selkeämpi. Investointipäätöksenteon taustaa on helppo ymmärtää tuottojen ja kulujen yhtälöistä.



” Me tehdään erilaisia piirustuksia ja raapustuksia missä tuota niinku mietitään tämän organisaation kehittämistä, viemistä niinku eteenpäin. Jokainen askel vie toivottavasti eteenpäin, välillä joudutaan ottaa pari askelta taaksepäin, mutta toivottavasti seuraava vie jo kolme askelta eteenpäin.”

Talouden ja ammatillistumisen yhtälö vaikuttaa myös seuran kulurakenteeseen. Palkatun henkilöstön lisääntyminen ja muu toimintaan sijoittaminen auttamatta lisää kuluja, eikä tuottoja välttämättä saada samassa suhteessa lisättyä. Vaikutus on ehkä kaksijakoisesti yhtäältä negatiivinen, mutta toisaalta positiivinen. Seuraavasta lainauksesta nähdään, että ammattimaisuus näkyy sekä kukkaron nyörien kiristymisenä että tekemisen laadun parantumisena.

”Toiminta on paljon muuttunu, että ennen oli paljon enemmän rahaa käytössä, mutta oli niinku aika amatöörimäistä toimintaa. Nyt on ehkä vähemmän rahaa käytössä, mutta toiminta on paljon ammattimaisempaa.”

Johtohenkilöiden haastatteluista useammassa kävi ilmi se, että talousasioiden hoitoa pidetään ensiarvoisen tärkeänä. Huolellisen taloudenpidon uskotaan myös heijastuvan ajan myötä urheilullisina tuloksina, vaikkei Szymanskin (1998) mukaan urheilullisella ja taloudellisella tuloksella ole systemaattista yhteyttä. Seuraavassa lainauksessa kiteytyy hyvin se, miten RoPS:n johdossa uskotaan tulevaisuuteen investoinnin kantavan hedelmää. Samassa aukeaa myös harjoitusolosuhteiden parantamisen tavoite Vision 2025 saavuttamiseksi.

”Talousasiat saatais hyvälle mallille, se on kaiken a ja o, että on hyvä maksuvalmius. Pystyittäis investoimaan tulevaisuuteen, pystyittäis vaikuttaan siihen että täällä on harjoitusolosuhteet kesällä ja talvella viimesen päälle. Se että olosuhteet on viimesen päälle, niin se takaa tänne parempia pelaajia edustusjoukkuetta ajatellen, mutta sitte se takaa myös sen, että täällä kehitty nuoret pelaajat ja sitä kautta se meidän ravintoketju kasvaa.”

Useammassa haastattelussa yhtenä kehitysideana nähtiin yhteistyökumppanikentän laajentaminen, niin lukumääräisesti kuin maantieteellisestikin, mitä voidaan pitää yhtenä avaintekijänä seuran taloudellisen tilanteen parantamiselle. Laajemmalla kumppanikentällä ei joidenkin poisjäänti näkyisi niin paljoa, eikä osasta kumppaneita oltaisi niin riippuvaisia. Tässä asiassa kuitenkin palataan taas rajallisiin resursseihin, vaikkakin toimitusjohtaja keskustelutilaisuudessa (24.3.2016) totesi kumppanuuksien lisääntyneen kaudesta 2015. Myyntimiehen paikan hän kertoi olevan ilman muuta avoinna, jos ehdokas pystyy näyttämään vahvaa tulovirtaa seuran kassaan.

Seuraavissa lainauksissa nähdään kolme tekijää, jotka ovat keskeisessä asemassa kumppanuuksien laajentamiseen ja brändin levittämiseen liittyen. Ensimmäisenä on kaksi negatiivissävytteistä, eli nykyisen markkinoinnin ja myynnin paikallisuus sekä tekijöiden ja ajan puute. Kolmantena on pointti tavasta, jolla tämä laajentuminen pitäisi suorittaa. RoPS:n tulisi erään haastatellun mukaan lähestyä pohjoisen kaupunkeja ja kuntia juniorityön kautta, mikä taas osoittaa sen strategista merkitystä, ja sen avulla pyrkiä saamaan alueiden yrityksistä uusia yhteistyökumppaneita.

”Markkinointi/myynti on aika paikallista tällä hetkellä ... kyllähän ropsin pitäis ottaa jalkapallossa se asema (vertaus Oulun Kärppien brändiin), olla koko pohjosen futisjoukkue.”

”Kyllä tässä kumppaneita riittää, jos vaan on tekijöitä, jotka esittää asiansa ja haluaa käydä kysymässä.”

”Se on meidän tehtävä ehkä mennä se jalkapallo enemmän, että järjestää niitä jalkapallokouluja ja nappulaliigoja, käydä pelaamassa näytösotteluita tai viiä valmentajakoulutusta. Kittilään on viety ja oliko Sodankylääinki. Kyllä meidän pitää näyttää, että me ollaan kiinnostuneita niistä paikkakunnistaki, sitä kautta me saadaan niitä yrityksiä mukaan. Ei meillä oo tarpeeksi ollu taas siihenkään aikaa.”

#### 4.6. Vapaaehtoisten johtamisessa merkittäviä haasteita

Vapaaehtoisten johtaminen nähtiin kaikissa johtohenkilöiden haastatteluissa keskeisenä haasteena. Vapaaehtoisena työskentely tarjoaa tietynlaisia vapauksia toiminnalle, koska päivätyön ohessa seuratoiminnassa mukana olevilta ei voi vaatia samanlaisia asioita ja yhtäläistä panostusta palkattuihin työntekijöihin verrattuna. Liika vapauksien ottaminen toimintaan koettiin hankalana, sillä palautteen kautta toiminnan kehittäminen ei sekään aina onnistu toivotulla tavalla.

”Voi olla, että se palautteen saanu vetää herneen nenään ja sanoo, että tee ite paremmin ja jättää seuraavalla kerralla tulematta”

”Haastavin vaihe totta kai jalkauttaa se strategia, niin se on ropsissaki. Ja sitte ku on organisaatio, jossa iso osa operatiivisesta toiminnasta tehdään vapaaehtoisvoimin tai ikään kuin huonosti palkattuna, niin strategian läpivienti siellä organisaatiossa on pirun vaikeaa. Johtuen tämmönen organisaatio, jossa on paljon vapaaehtoistyötä, niin se ohjausvoima ei oo niin vahva kuin normaalissa yritysympäristössä”

Edellä nähdään keskeiseksi koettuja haasteita työskentelyssä vapaaehtoisten kanssa. Monista haasteista huolimatta vapaaehtoisten joukossa on motivoituneita ja tehtävänsä tosissaan ottavia henkilöitä, kuten seuraavasta lainauksesta nähdään. Vapaaehtoisissa koettiin ajan puute samalla tavalla merkittäväksi haasteeksi kuin se on myös palkatulla henkilöstöllä.

”Ajan löytäminen hommien hoitamiseen hyvin. Työ haittaa harrastusta monin ajojin.”

Erityisen haasteellista vapaaehtoistyöstä tekee se, että käytettävissä oleva aika menee rutiinitoimien hoitamiseen, jolloin ajatustyölle tai systemaattiselle strategiatyölle jää vain vähän aikaa. Tämän vuoksi haasteet usein otetaan toden teolla esiin vasta tilanteessa, jossa ne ovat päässeet kehittymään jo kriittiselle tasolle. (Schlesinger ym, 2015.) Seuraava lainaus on erään vapaaehtoisen haastattelusta ja siitä nähdään saman ongelman piilevän myös RoPS:n toiminnassa.

”Toiminnan suunnittelu on vielä vaiheessa, eli asioita ruvetaan tutkimaan vasta sitten kun "paskat on jo housuissa". Esimerkiksi valmentajia ruvetaan etsimään vasta loka- marraskuussa, vaikka kyseinen rekrytointi voitaisiin tehdä varsin pitkälle jo kesä- heinäkuussa.”

Seuraavasta lainauksesta nähdään, miten myös vapaaehtoisten keskuudessa vanhempien suhtautuminen nähdään suurena haasteena. Useammassa haastattelussa tuli esiin tämä kyseinen asia, jota voitaisiin ehkäistä – ei välttämättä kokonaan poistaa – paremmalla viestinnällä. Strategian keskeisimpiä asioita tulisi käydä useammin läpi ja laajemmalle yleisölle. Toisaalta myös seuran verkkopalveluita voisi vanhemmille ja muille vapaaehtoisille markkinoida paremmin, sillä keskeinen sisältö on siellä kaikkien vapaasti saatavilla.

”Suurin haaste on pitää vanhemmat tyytyväisinä. Asiat menee monesti niin, että pelaajat on tyytyväisiä ja hymyssä suin esim. pelin jälkeen, mutta vanhemmilla läikkyy yli. Kun näitä yli läikkymisiä aletaan selvittää ei vanhemmat näe kokonaisuutta, vaan sen yhden kerran kun on omasta mielestään kokenut epäoikeudenmukaisuutta ja sen oman lapsen tilanteen.”

RoPS on tosissaan alkanut uudestaan panostamaan junioritoimintaan viitisen vuotta sitten. Junioreille on palkattu valmentajia ja pelaajien kehitystä tukeva polku on kirjattu seuran strategiaan. Vision mukaan tämän työn hedelmiä tulisi olla kerättävissä 2025, johon on vielä kaksi lähes täyttä viiden vuoden jaksoa ja varmasti monia, isoja tai pienempiä, muutoksia on edessä. Operatiivisessa portaassa ei toisinaan ymmärretä sitä, että toiminnan kehitys on usein hidasta – varsinkin niukoilla resursseilla – ja tulosten näkyminen ottaa oman aikansa. Seuraavat lainaukset kertovat kärsimättömyydestä tulosten suhteen. Näkyvien tulosten oheen pitäisi löytää muita kannustimia, joilla vapaaehtoisia saataisiin sitoutumaan organisaation toimintaan ja sen kivijalaksi suunniteltuun strategiaan.

”Työntekijöillä on semmonen, sanotaanko kärsimättömiä silleen. Sitä ootetaan, että näkyviä tuloksia tuota tapahtuis nopeammin ku mitä oikeasti tapahtuu.”

”Jos puhuu jalkapalloihmisistä ketkä tuolla kentän laidalla on, niin haluis tuloksia nopeammin, mutta ne ei taas tajua sitä (tuloksien näkymisen vaatimaa aikaa), tai tajuavat, mutta haluavat tuloksia. Rajalliset on resurssit, mutta se pitää maltilla vaan mennä, että eikai siinä tavoitteissa sinänsä oo kellään mitään eripuraa”

Junioripuolella tulosten mittaaminen on haasteellisempaa, koska se ei ole aivan niin yksinkertaista kuin esimerkiksi miesten edustusjoukkueella Veikkausliigassa, jossa sarjasijoitus on armoton mittari sen hetkisestä urheilullisesta tulokunnosta. Tulevaisuudessa vision mukaista onnistumista mittaa se, nouseeko seuran omista kasvateista pelaajia niin miesten kuin naistenkin edustusjoukkueisiin ja yhä eteenpäin RoPS:sta kansainvälisille kentille. Juniori-iässä tuloksia ei kuitenkaan mitata sarjataulukoilla tai turnausmenestyksellä, vaan pelaajien kehityksellä. Seuraava lainaus erään vapaaehtoisen haastattelusta näyttää, etteivät pokaalit ole oleellisia, vaan se, että opitaan pelaamaan jalkapalloa, mikä mahdollistaa kehityksen huippupelaajaksi.

”(juniorijoukkueen toiminnassa) Strategia näkyy siinä, että valmentaja pyrkii kehittämään pelaajia, eikä sarjasijoituksella ole todellista merkitystä.”

Strategiaan on kirjattu yhtenä junioritoiminnan ohjenuorana tasoryhmäajattelu, johon kuuluu esimerkiksi yhden ikäluokan jakaminen useampaan joukkueeseen. Tasoryhmäajattelun toteutuminen tukee pelaajien kehitystä ja se koetaan erään vapaaehtoisen mukaan hyvänä asiana, mikä ilmenee seuraavasta lainauksesta.

”Tämä (tasoryhmät) on erittäin hyvä järjestelmä. Näin kaikki pelaajat saavat omalle tasolleen sopivia pelejä.”

Seuraava lainaus kiteyttää hyvin ehkä suurimman haasteen RoPS:n strategiatyössä:

”No se on jännähomma, että on se (strategia) tuolla meidän verkossa ja pilvipalveluissa olemassa kaikki ja on sitä varmaan 4-5 sessiota pidetty niille vapaaehtoisten joukolle. Se vähän menee ehkä toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos ... pitäis niinku yksinkertasesena, että ois muutama asia mitä toistaa ... jos se koetaan liian kaukaseksi, jos puhutaan 2025 tai 2019, niin ne ajattelee että se on niin kaukana. Enemmän niitä kiinnostaa se tämä päivä ja tuleeko verkkarit ens viikolla, onko harjotusvuorot kunnossa ja onko meillä hyvä joukkue. Sitte ne ei sitä syy-seurausta kaikki jaksa miettiä, että nämä asiat on mietitty pitemmälle”

Lainauksesta nähdään, että palkattuja henkilöitä lukuun ottamatta varmasti suurin osa organisaatiosta ajattelee lähitulevaisuutta ja itseään lähinnä olevaa joukkuetta, kun ideaali olisi ajatella seuraa kokonaisuutena. Sama tuli esille aiemmassa lainauksessa erään vapaaehtoisen haastattelusta. Ajatusmalli on toki ymmärrettävä, koska suurin osa vapaaehtoisista on RoPS:ssa jalkapalloilevien lasten isiä ja äitejä. Haasteellisen strategiatyöstä tekee kuitenkin juuri se, ettei merkittävä osa organisaatiosta välttämättä ole sitoutuneita seuran pitkän ajan suunnitelmiin, eli itse strategiaan. Myös se on tietysti otettava huomioon, että kaikki suuri koostuu monista pienistä tekijöistä, kuten seura joukkueista ja joukkueet pelaajista sekä taustahenkilöistä, mutta haastateltavat toivovat sitoutuneisuuden lisääntyvän nimenomaan seuran toimintaa kohtaan.

”Onhan meillä joitain, jotka on ollu mukana ku lapset on lopettanu, mutta aivan liian vähän. Sehän se ihanne ois, että vaikka lapset lopettais tai lähtee pois, että osa vanhemmista jäis mukaan.”

Schlesinger ja muut (2015) ovat tutkimuksessaan huomanneet, ettei useilla urheiluseuroilla ole minkäänlaisia systemaattisia rekrytointiprosesseja, vaan uusien henkilöiden hakeminen tapahtuu epävirallisten sääntöjen mukaan. Tällä hetkellä RoPS on yksi näistä seuroista. Vapaaehtoisten rekrytointi, olivat he uusia tai jo toiminnassa mukana olevia, on yksi toiminnalle tärkeä kehittämisen kohde. Jonkinlaisen hakuprosessin kautta toimintaan mukaan tulevat ovat todennäköisesti motivoituneempia kuin ”olosuhteiden pakosta” mukana olevat henkilöt. Perhesuhteet pitävät vanhempia mukana toiminnassa oman lapsensa harrastamisen ajan, mutta rekrytoinnilla voitaisiin saada sitoutumisen lisäksi parempi toiminnan jatkuvuus vapaaehtoistyöntekijöiden piirissä.

”Varmaan yks ois ku löytyis niitä fiksuja vapaaehtosia, jotka innostuis ja ne lähtis sitä (uusia vapaaehtoisia) keräämään. Me seuran aktiivit oltais siinä niinku tietyllä lailla kannustamassa mukana,

tavotettavissa sovittuina aikoina, kerran kuussa/jokatoimen kuukausi istumassa asioita alas ja käydä läpi. Varmaan se pitäisi meidän määrittellä se homma ja antaa vähän niinku siimaa niille ja kattoa että miten se menee.”

Urheiluseurojen raportit osoittavat, että vapaaehtoisten rekrytoinnista ollaan huolissaan ja se on erityisen vaikeaa vaativimpiin tehtäviin (Schlesinger ym., 2015). RoPS:ssa kuitenkin oltaisiin valmiita antamaan vapaaehtoisille enemmän vastuuta, mutta se vaatii myös johdolta hieman lisäponnistuksia. Seuraava lainaus kuvaa sekä aiemmin mainittua määrätietoista tekemistä (*”kaks askelta eteen ja yks taakse, ja taas kaks eteen ja yks taakse”*) ja sitä kautta toiminnan kehitykseen pyrkimistä että nykyistä paremman seurannan tarvetta myös vapaaehtoisten toiminnassa.

”Enemmän semmosta kontrollia ja valvontaa, tietynlaista seuranta pitää olla meiltä (vapaaehtoisten vastuullistamisessa). Antaa vaan ihmisille, että tehä ja on määräajat ja tämmöset, niin kyllä se sieltä tulee. Jos ei tule, niin sitte se ei tule ja se pitää ottaa pois”

Strategiatyössä on erään haastatellun mukaan kehitettävää vapaaehtoisten kohtaamisen osalta. Ylin johto voisi saada etulinjan tekijöiltä saada uutta näkemystä ja kehityskelpoisia ideoita vietäväksi strategiapäiville ja muihin strategian suunnitteluun liittyviin tilaisuuksiin, joissa ei nykyisillä metodeilla kyseistä ryhmää suoraan kuulla.

”Ehkä siinä on semmonen, mitä pitäisi ite omaa roolia niinku aktivoita, pitäis enemmän kohdata sitä porukkaa joka toimii siellä valmennuksessa ja haastatella, tunnustella miten siellä koetaan se. ... kyllä meillä johtokunnan jäsenillä muillaki ois hyvä olla sitä aktiivisuutta siihen.”

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulosten pohjalta tekemäni johtopäätökset. En käytä luvun jaottelussa numeroituja väliotsikoita, mutta lukemisen helpottamiseksi olen nostanut tekstistä esiin varsinaiset johtopäätökset, joiden alla seuraa näiden päätelmien taustalla vaikuttavat perustelut.

### **Strategiatyölle ja seurannalle tarvitaan enemmän aikaa**

Strategian suunnittelussa on tällä hetkellä mukana johtokunta, toimitusjohtaja, sekä urheilu- ja markkinointijohtaja. Strategian suunnittelun käytännöistä konkreettisimpana nousi haastattelussa esiin strategiapäivät, joita pidetään pariin kertaan vuodessa. Tämän koettiin monessa haastattelussa olevan liian vähän, eli useammilla kokoontumisilla strategiatyötä saataisiin parannettua. Bower ja Gilbert (2007) tekivät tutkimuksessaan tätä tukevan havainnon, jonka mukaan toistuvassa prosessissa voidaan strategista toimintaa valvoa paremmin. Ajan löytäminen tällaisille tapahtumille on todella tärkeää, sillä keskittyminen on tällöin ainoastaan strategiassa ja sen kehittämisessä tai uuden suunnittelussa. Arkisemmassa tekemisessä ja normaalissa arkiympäristössä on koko ajan mukana erilaisia häiriötekijöitä, mikä voi helposti häiritä keskittymistä syvällisesti yhteen asiaan.

Tämän hetkinen strategiatyö RoPS:ssa on enimmäkseen perinteisen strategianäkemyksen kaltaista, eli suunnitelmat tehdään johdossa ja siirretään tai viestitään sellaisenaan organisaatioon. Tutkimustuloksista ei tullut esille juurikaan vuorovaikutteisia käytäntöjä, jotka näkyisivät nykyisessä toiminnassa. Strategiaa on viestitty operatiivisille joukoille useaan otteeseen ja se on heille dokumentteina saatavilla, mutta keskustelu ja strategian tarkentaminen keskusteluissa heränneiden tulkintojen pohjalta on jäänyt, jos ei täysin, niin lähes, tekemättä.

Paitsi suunnittelulle, niin myös seurannalle, saataisiin parempi pohja, jos strategiapäiviä tai vastaavia voitaisiin pitää aiempaa enemmän. Seurannan parantaminen tuli esiin useammassa haastattelussa, vaikka sen toisaalta koettiin parantuneen aiemmista vuosista. Myös seurannan kannalta olisi siis hyvä, jos strategiatyölle saataisiin varattua enemmän aikaa. Pitkin kautta tulisi pystyä pitämään useampia lyhyitä sessioita, joissa pystyttäisiin keskittymään lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja operatiivisen toiminnan vaatimiin muutoksiin. Jos nykyisellään johtokunta kokoontuu strategiatyötä varten syksyisin ja keväisin, olisi kalenteriin hyvä saada aikataulutettua tällaisia täysiä päiviä strategian tarkastamiseksi myös vaikkapa kesän ottelutaukojen aikaan. Näin päästäisiin tarvittaessa korjaamaan tavoitteita tai toimintaa kyseiseltä vuodelta.

Seurannan kehittämisen koettiin olevan tarpeen myös operatiivisen toiminnan osalta, eikä pelkästään strategiaan liittyen. Johdossa koettiin operatiivisen henkilöstön käyttävän välillä aikaa aivan vääränlaisiin asioihin, eli tehtävien priorisointiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Balogun (2006) tuo artikkelissaan esiin jaetun yhteneväisen näkemyksen tärkeyden, mitä tulisi pyrkiä hyödyntämään arkisessa tekemisessä. Koko organisaatiossa jaettu näkemys ohjaisi tekemistä kohti yhteistä päämäärää. Operatiivisen toiminnan seurantaan tulisi kehittää jonkinlainen raportointisysteemi, jolla keskeiset asiat saatettaisiin johdon tietoon ja arvioitavaksi. Esimerkiksi valmennukseen liittyen juniorijoukkueiden valmentajat olisivat jatkuvassa keskusteluyhteydessä valmennusvastaaviin ja nämä edelleen seuran ylimpään johtoon henkilöille, joiden vastuualueeseen luetaan urheilulliset asiat. Keskusteluyhteys tulisi pitää kuitenkin avoimena läpi organisaation, ettei keskitasolle rakennu hierarkiaporra, jossa yksin tehdyt tulkinnat ohjaavat toimintaa liian paljon. Avoimella keskusteluyhteydellä turvattaisiin se, että asemastaan riippumatta organisaation jäsenet voisivat kokea olevansa yhteisymmärryksessä muiden kanssa.

Seuranta on strategian toteutumisen kannalta keskeinen tehtävä, minkä vuoksi sen kehittämiseen tulee panostaa. Oli kyse sitten taloudellisesta tai urheilullisesta tekemisestä, niin säännöllisellä seurannalla pystytään turvaamaan toiminnan oikea suunta. Mahdolliset virheliikkeet tulevat tehokkaan seurannan kautta nopeasti esiin ja korjaustoimenpiteet ehditään tehdä ajoissa.

Haastatteluissa tuli esiin monien, erityisesti vapaaehtoisten, kärsimättömyys tulosten suhteen. Isossa kuvassa tulosten näkyvyys ottaa aikansa ja tämä pitäisi saattaa ihmisten ymmärrykseen läpi organisaation. Jos nurmikenttien laidoilta asti olisi useampia henkilöitä mukana strategiatyössä, niin tämä todennäköisesti ymmärrettäisiin paremmin. Mantereen ja Vaaran (2008) mukaan mystifikaatio on strategiatyöhön osallistumista estävä tekijä, mikä tarkoittaa strategian avautumista vain tietyille ryhmälle. Tästä tulisi pyrkiä pois tuomalla vapaaehtoisten edustajia strategiatyöhön mukaan, sillä strategiatyöhön osallistuminen varmasti avartaa katsetta kohti laajempien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja sitä kautta näkemään myös sen, ettei toiminnan kehitys tapahdu yhtäkkiä.

Niin paljon kuin strategian ymmärtämättömyys johtuu seuran toiminnasta ja työntekijöiden sekä muiden aktiivien jatkuvasti kohtaamasta ajanpuutteesta, on se myös jokaisen toiminnassa mukana olevan omalla vastuulla. Kun strategia on saatavilla seuran pilvipalveluissa ja sitä on käyty vapaaehtoisten joukolle läpi, niin pitäisi heidän myös omalla aktiivisuudellaan pyrkiä vaikuttamaan siihen, että strategiaa oikeasti pohditaan ja omien joukkueiden toimintaa suunnitellaan sitä tukevaksi. Seuran puolella on tietysti viimekädessä vastuu, mutta yhdistystoimintaan mukaan lähteneiden tulisi myös itse olla aidosti kiinnostuneita sen kehittamisestä. Mantereen (2008) esittämän

vuoropuhelumallin mukaan strategian toteuttaja vastaanottaa alkuperäisen viestin strategian laatijoilta ja edelleen viestii ymmärtämäänsä strategiaa. Tästä seuraa vuorovaikutteinen ketjureaktio, jonka eri vaiheissa strategiasta viestitään molempiin suuntiin ja jokaisella kierroksella se tarkentuu osallisten tulkintojen mukaisesti. Näin etenevä keskustelu pitäisi strategian operatiivisen ryhmän huulilla sekä auttaisi johtoa ymmärtämään ruohonjuuritason näkemyksiä suunnittelemastaan strategiasta.

### **Vapaaehtoisten rekrytointiin panostettava**

RoPS:n visio 2025 tarkoittaa seuran omien junioripelaajien kehitystä, joka tavoitteena on ajanut seuran kehittämään valmennustaan muun muassa päätoimisia valmentajia palkkaamalla. Useissa haastatteluissa junioritoimintaan panostukset nähtiin suunnitellusti toteutuneen ja niiden koettiin kehittäneen toimintaa, mutta eräässä haastattelussa valmentajien rekrytointia hieman kritisoitiin. Juniorijoukkueiden valmentajakuviota mietitään käytännössä vasta loppuvuodesta, kun kritiikin esittäneen haastateltavan mukaan tämä voitaisiin tehdä jo kesällä. Tällöin todennäköisesti olisi saatavilla enemmän hyviä vaihtoehtoja. Kesällä kausi on tietysti käynnissä niin junioreilla kuin edustusjoukkueellakin, mikä tarkoittaa kaikkien seuratoiminnassa mukana olevien kiireisyyttä.

Niin vapaaehtoisia kuin palkattujakin valmentajia tulisi pystyä rekrytoimaan hyvissä ajoin ennen kauden loppua. Tällä ehkäistäisiin epätietoisuutta tulevasta sekä vähennettäisiin odottelun tunnetta vapaaehtoisten keskuudessa. Myöhempänä ajankohtana voidaan myös joutua tyytymään siihen mitä sattuu olemaan tarjolla. Kyseinen rekrytointi tietysti vaatii resursseja, aikaa ja rahaa, mutta pitkällä tähtäimellä auttaisi visioon kirjatun unelman saavuttamista.

Vapaaehtoisten rekrytointiin pitäisi tehdä selkeä suunnitelma, jonka puuttuminen on useimmissa vapaaehtoisorganisaatioissa suuri ongelma (Schlesinger ym., 2015), ja pyrkiä saamaan nykyisistä jo seuratoiminnassa mukana olevista vapaaehtoisista vetäjiä rekrytointiprosessiin, niin kuin yhdessä haastattelussa tuotiin esiin. RoPS:n toiminnassa omalla ajallaan vapaaehtoisina toimivilla voisi olla palkattua henkilökuntaa parempia keinoja uusien vapaaehtoisten motivointiin. Aktiivisesti seuratoiminnassa mukana olevat vapaaehtoiset pystyisivät myös esittelemään seuran toimintaa riittävällä kokemuksella. Nykyisellään palkattu henkilökunta kärsii ajanpuutteesta, mistä huolimatta heidän tulisi pystyä olemaan rekrytointiprosessissa tukena.

Seuratoiminnassa mukana olevien vapaaehtoisten motivointi on yksi asia mihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. Johdon tulisi toiminnallaan tuoda esiin tavoitteiden saavuttamista ja



mahdollistaa vuoropuhelua vapaaehtoisten kanssa, jos asetetuissa tavoitteissa tai toiminnassa on korjattavaa. Motivoinnin kautta vapaaehtoisten tulisi ymmärtää seuran etu ja se, että toiminta suunnitellaan kehittämään seuraa kokonaisuutena. Urheiluorganisaation toiminnan taustalla on kuitenkin kyse seuran edun priorisoimisesta (Darcy ym., 2014). Nykyisellään junioritoiminnassa keskitytään liiaksi omiin joukkueisiin, eikä aina viitsitä tai osata ajatella suurta kokonaiskuvaa. Haasteellista tällaisesta motivoinnista tekee se, että suuri osa vapaaehtoisista on kentän laidoilta saapuvia isiä ja äitejä, mikä tekee omaan joukkueeseen keskittyvän ajattelun ymmärrettäväksi.

Vapaaehtoisten laajemman rekrytoinnin kautta voisi pyrkiä hakemaan mukaan sellaisia henkilöitä, jotka olisivat arkisessa toiminnassa mukana esimerkiksi johonkin asetettuun ikähaitariin kuuluvissa joukkueissa. Näin vapaaehtoisia pystyttäisiin kouluttamaan kohdistetusti palvelemaan eri ikäryhmien tarpeita, mikä voisi auttaa junioritoiminnan kehityksessä pitkällä aikavälillä. Samalla saataisiin juniorijoukkueiden toiminnan suunnitteluun kaivattua lisätukea, jota nykyisellään odotetaan seuran työntekijöiltä. Jokaisella tasolla olisi osaavaa henkilöstöä auttamassa ja ohjaamassa sekä juniorijoukkueiden toimintaa että tarvittaessa yksittäisiä pelaajia. Tällä tavalla toiminta saataisiin myös paremmin pidettyä seuran asettaman strategian mukaisena, eikä ikään kuin sattumalta mukaan tulevien vanhempien tai muiden yksilöiden valinnat pystyisi ohjaamaan joukkueiden toimintaa yhtä paljoa.

Schlesinger ja muut (2015) ovat tutkimuksessaan tehneet havainnon, jonka mukaan vapaaehtoistyöhön käytettävissä oleva aika menee rutiinisuoritukseen, eikä strategiatyölle tai systemaattiselle suunnittelulle jää aikaa. Myös tätä pystyttäisiin parantamaan sillä, että vapaaehtoisten joukossa olisi muutamia ikään kuin tutoreina toimivia, jotka osallistuisivat enemmän koko junioritoiminnan suunnitteluun ja olisivat sen osaamisen sekä tiedon kautta tukena yksittäisille joukkueille, eivätkä olisi päätoimisesti yhden joukkueen mukana.

Vapaaehtoisten ja vanhempien suuntaan viestintä on ehdottoman tärkeää saada kuntoon, jotta turhilta konflikteilta ja muilta ristiriitatilanteilta vältytään. Eräs haastattelun lainaus esitti, miten vanhemmat eivät välttämättä ole edes omien lastensa kanssa samalla aaltopituudella toiminnan suhteen. Seuran toiminnan ja tavoitteiden sekä tiettyjen syy-seuraussuhteiden läpi käyminen varmasti vähentäisi tällaisia tilanteita, joita haastateltu kuvasi ”yli läikkymisenä”.

## **Toiminnan kehittämiseen kaivataan uutta näkökulmaa**

Haastatteluissa nähtiin ulkopuolisten osallistuminen lisänäkemysten tuojina mahdollisena, mutta tarkemmin tätä ei RoPS:ssa ole vielä suunniteltu. Erityisesti keskijohtoa (Mintzberg, 1994) ja asiantuntijoita (Mantere, 2008) tulisi saada mukaan strategiatyöhön, koska heillä on usein parempi näkemys realistisista ja käytännössä toimivista strategioista. RoPS:n tapauksessa strategiatyöhön pitäisi tuoda siis valmennusvastaavat ja asiantuntijoita, joiden ammattitaitoa voisi haastatteluiden mukaan käyttää sekä strategiaproessin johtamiseen että sisällöntuottajina yksittäisiin kysymyksiin.

Ulkoisista sidosryhmistä yhteistyökumppanit on se, joka olisi ensimmäisenä helpoin tuoda mukaan strategiatyöhön. Pääyhteistyökumppaneissa on suuria yrityksiä, joista strategiaosaamista varmasti löytyy. Yritysmaailmasta olisi saatavilla valmiiksi strategioiden parissa työskentelystä kokemusta omaavia henkilöitä – olettaen heidän olevan kiinnostuneita – kehittämään RoPS:n strategiaproessia ja tuomaan suunnitteluun uutta näkökulmaa organisaation ulkopuolelta.

Muista organisaation ulkopuolisista sidosryhmistä jopa fanit nähtiin potentiaalisena voimavarana RoPS:n strategiatyön tulevaisuudessa. Liiketoiminnallista osaamista tai seuratoiminnan tuntemusta sieltä ei välttämättä löydy, eikä ole tarpeenkaan, mutta muun muassa ottelutapahtumiin sekä oheisohjelmaan ja tuotteisiin liittyen seuran kannattajilla olisi varmasti annettavaa. Avoimena pidetty keskusteluyhteys seuran ja kannattajien välillä luo jo nykyisellään sijaa tällaiselle toiminnalle, mutta kyse on enemmän vapaamuotoisesta jutustelusta ja yleisestä informoinnista. Varsinaiseen strategiatyöhön osallistuessaan kannattajien edustajat saisivat ääntään paremmin kuuluviin ja ennen kaikkea oikeissa tilanteissa, joissa heidän tuomaan viestiin myös keskitytään.

Myös organisaation sisältä vapaaehtoisten joukosta oltiin valmiita ottamaan edustajia mukaan strategiatyöskentelyyn. Jo valmiiksi seuratoimintaa ja erityisesti RoPS:n tuntevina vapaaehtoisilla on hallussaan arvokasta tietoa, joka ei nykyisillä käytännöillä välttämättä kantaudu johdon korviin saakka. Tämän vuoksi vapaaehtoisten joukosta pitäisi löytää edustaja, joka haluaisi antaa vielä astetta kovemman panoksen seuran toimintaan ja kehitykseen. Etulinjan toimijat ovat erittäin tärkeä osa strategiatyötä, sillä juuri heidän työskentelynsä tekee strategiaa olemassa olevaksi (Balogun ym., 2015).

Tällä hetkellä strategiatyön ulkopuolelle jäävistä sidosryhmistä fanit ja vapaaehtoiset ovat kuitenkin todennäköisemmin vaikeita hallittavia ja uskon sopivien henkilöiden etsimisen vaativan enemmän aikaa ja tarkempaa seulaa kuin yhteistyökumppaneista. Tämän takia vapaaehtoisten ja fanien edustajien osallistaminen tulisi olla yhteistyökumppanien jälkeen seuraava vaihe eri sidosryhmien

liittämisessä strategiatyöhön, mutta sitä ei kuitenkaan kehityskelpoisena ideana kannata kokonaan hylätä.

Strategiaa tulisi käydä läpi yhteisesti koko organisaatiolle nykyistä useammin. Tällaista toimintaa tukee Iszatt-Whiten (2010) näkemys strategian selventämisestä keskeisille sidosryhmille. Johtokunnan strategiatapaamisten, joissa linjaukset luodaan, jälkeen voisi pitää kaikille seuran toiminnassa mukana oleville tarkoitetun tilaisuuden, jossa käydään keskeiset strategiset tavoitteet ja niiden taustalla vaikuttava toiminta läpi. Näiden tilaisuuksien ei tulisi olla perinteisiä kalvosulkeisia, vaan avata keskusteluyhteys johdon ja operatiivista toimintaa suorittavien henkilöiden välille. Tällä tavoin strategia saatetaan paremmin organisaation jäsenten tietoisuuteen ja heidän on helpompi myös osallistua siihen liittyvään keskusteluun ja tuoda omien tulkintojensa pohjalta perusteltuja näkemyksiään uudelleen arvioitavaksi.

Suuremman osallistujamäärän tilaisuudessa varmasti heräisi keskustelua ja kysymyksiä, mikä on olennainen osa strategian toteutumista, koska strategia muotoutuu viestinnässä (Mantere, 2008). Johdon ja suorittavan portaan välisen kattavan vuoropuhelun avulla saataisiin jo ennaltaehkäisevästi vähennettyä epätietoisuutta. Aivan täyttä osallistujamäärää ei tietenkään kerralla saa saman katon alle, mutta jos jokaisesta joukkueesta saataisiin paikalle vähintään yksi edustaja, voisivat joukkueiden taustahenkilöt käydä tämän jälkeen pohtia keskenään koko seuran strategisia tavoitteita ja heidän oman joukkueensa osallisuutta näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toimintasuunnitelmien päivittäminen aiheuttaa varmasti jonkinlaista vastarintaa, mihin seuran johdon tulee osata varautua ja pohtia mahdollisia vastustuksen muotoja. Tulkintojen kehittyminen ja niihin vaikuttavat syyt ovat tärkeitä ymmärtää muutoksen seurannassa (Balogun, 2006), mitä voisi edesauttaa sillä, että joukkueiden - tai laajemmin ikäryhmien - toimintaa tarkastellaan aktiivisesti ja seurannan tuloksia pohdittaisiin sovituin väliajoin kyseisen ryhmän edustajien kanssa. Näin myös strategian antamat suuntaviivat pysyisivät jatkuvasti esillä.

### **Viestinnän kehitys pidettävä nousussa**

Viestinnän kehitystä toivottiin tapahtuvan niin seuran sisällä kuin seuran ulkopuolelle erityisesti kannattajien suuntaan. Viestintä on strategiatyön ytimessä (Mantere, 2008), minkä vuoksi sen kehittäminen on erittäin tärkeää ja on hyvä, että kehityksen tarpeellisuus on RoPS:ssa tiedostettu. Se miksi viestinnän kehittämiseen ei ole pystytty vastaamaan tarpeeksi hyvin, johtuu todennäköisesti taas keskeisten tekijöiden jatkuvasti kokemasta ajan puutteesta.

Ulospäin viestinnässä tänä päivänä suuressa roolissa ovat digitaaliset kanavat ja erityisesti sosiaalinen media. Osa RoPS:n kannattajista oli yleisölle avoimessa tapaamisessa huolissaan siitä, ettei kaikista uutisista tahdo pysyä kärryillä, jos ei seuraa sosiaalista mediaa, mikä voi nousta kynnyksymykseksi etenkin iäkkäämpien kannattajien joukossa. Seuran puolelta kuitenkin vannotettiin, että seuran internetsivut ovat uutisten ja muiden ajankohtaisten asioiden ensisijainen viestintäkanava, jonka tukena käytetään sosiaalista mediaa. Samalla kerrottiin, että seuran sivut ovat se asiallisempi kanava, kun sosiaalisessa mediassa voidaan käyttää myös sisällöltään kevyempää ja yleisesti vapaampaa viestintää.

Eri kanavien käyttäminen ja viestien jakaminen niiden kesken vaatii varmasti huomiota, että tulevaisuudessa saavutetaan suurin mahdollinen yleisö. Seuran tulee huomioida se, etteivät kaikki kannattajat ja seuran toiminnasta kiinnostuneet ole aktiivisia sosiaalisessa mediassa tai ylipäänsä välttämättä halua seurata siellä käytävää keskustelua. Ulospäinviestinnässä sosiaalista mediaa voisi käyttää perinteisten päivitysten ja uutisten levittämisen lisäksi esimerkiksi asiakaskyselyihin parantamaan ottelutapahtumaa, joka nähtiin haastatteluissa yhtenä tarpeellisena kehityskohteena.

Ottelutapahtuma on RoPS:n päätuote ja sen tulee luonnollisesti olla kunnossa. Perinteisten kyselyiden ohessa viestintä tähän liittyen tulisi suunnitella niin, että se leviää helposti laajan lukijakunnan saataviin, mihin sosiaalinen media on omiaan levitettävyyden ja kustannusten suhteen. Lisäksi näin voitaisiin herättää keskustelua tapahtumissa kulkevan yleisön kesken. Perinteisissä kyselyissä ongelma on se, että vastaukset ovat suljettu pois muilta kyselyyn osallistujilta, jolloin keskustelua ei synny ja vastausten tulkinta jää ainoastaan kyselyn käsittelijän varaan. Tästä syystä perinteisiä kyselyitä ei tulisi pitää ainoana tiedonhaun menetelmänä.

Sisäisen viestinnän parantaminen, millä myös kohotetaan tunnetta yhteenkuuluvuudesta ja yhteisestä tuesta (Darcy ym., 2014), on keskiössä strategian toteutumiseksi ja sen kehittämiseksi. Seuran sisällä ei tulisi olla liian eriäviä näkemyksiä tavoitteista tai siitä, miten asetettuihin tavoitteisiin pyritään pääsemään. Yleinen epätietoisuus nousi haastatteluissa esiin ja se on saatava paremman kaksisuuntaisen viestinnän ja keskustelun avulla entistä matalammalle tasolle, että voidaan päästä riittävän yhtenäiseen ymmärrykseen, joka on yksi strategian onnistumisen edellytyksistä (Bower & Gilbert, 2007).

Organisaation sisäiseltä viestinnältä odotettiin johdossa myös kritiikin vahvempaa esiintymistä. Ilman rakentavaa kritiikkiä on toimintaa vaikea kehittää, koska muuten ajaututaan helposti toistamaan vanhoja tapoja. Kriittisessä viestimisessä on omat haasteensa, sillä kritiikin antaja varmasti miettii miten esittää asiansa ja saattaa pelätä sitä, että kritiikkiin myös vastataan

negatiivissävytteisellä viestillä. Viestintää tulisi siis kehittää sellaiseen suuntaan, joka tukee ja rohkaisee rakentavan palautteen antamiseen positiivisessa hengessä. Vuorovaikutuksessa esiintyvää jännitettä ei tulisi pelätä, vaan se voidaan nähdä strategiatyötä edistävänä dynamiikkana (Laine & Vaara, 2011).

Organisaation tavoitteita ja toimintaa tulkitaan vallitsevien käsitysten sekä henkilökohtaisten taustojen ja kokemusten mukaisesti ja nämä tulkinnat ohjaavat ihmisten toimintaa (Laine & Vaara, 2011). Mitä enemmän organisaatiossa on ihmisiä, sitä useampia erilaisia tulkintoja sen strategiasta tehdään. Viestinnän tehtävänä on ylläpitää näiden tulkintojen mukaista keskustelua ja sitä kautta kehittää strategiatyötä ja itse strategiaa. Sillä ei ole niinkään merkitystä, herääkö keskustelu kritiikin vai jonkun muun laukaisijan kautta, vaan sillä, että keskustelun ja tulkintojen olemassaolo tiedostetaan ja sitä ymmärretään käyttää strategiatyössä hyväksi.

### **Myynnistä ja markkinoinnista vauhtia kestäväään toimintaan**

Myyntiin ja markkinointiin toivottiin kehitystä ja uskon, että sen kautta saataisiin myös urheilullisen puolen ongelmakohtia ratkaistuksi. Jos seuraan pystyttäisiin palkkaamaan henkilö, joka toimitusjohtajan kanssa vastaisi kokonaisvaltaisesti myynti- ja markkinointitehtävistä, jäisi nykyiselle urheilu- ja markkinointijohtajalle vastuulle vain urheilutoimenjohto. Tämä olisi ideaalitalanne, koska tällöin sekä myynnin ja markkinoinnin saralla että urheilun puolella olisi henkilöt, jotka voisivat keskittää kaiken osaamisensa ja aikansa tarkemmin rajattuun kohteeseen. Näin RoPS ottaisi askeleen kohti entistä ammattimaisempaa liiketoiminnallista urheiluorganisaatiota, kuten Dowling ja muut (2014) tällaista prosessia kuvaavat.

Talouskysymykset nousivat haastatteluissa ehkä tärkeimpään rooliin, mutta RoPS:n kohdalla tällä ei tarkoiteta pelkästään taloudellista voittoa. Maksuvalmiuden pitää olla hyvällä tasolla ja sen lisäksi liiketoiminnan tuottoja halutaan sijoittaa kestäväällä tavalla seuran ja erityisesti junioritoiminnan kehittämiseen. Päätoimisia valmentajia on jo palkattu, mutta niitä tarvittaisiin enemmän. Tavoitteissa on myös harjoitusolosuhteiden parantaminen, mikä luo pohjaa paitsi junioritoiminnalle, niin sitä kautta tulevaisuudessa myös uusia oman seuran kasvattaja edustusjoukkueeseen.

Pikavoittoja ei urheiluliiketoiminnassa juuri ole jaossa ja taloudellista vakaata pohjaa ei sellaisten varaan voi rakentaa, mikä tuli esiin myös haastatteluissa. Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen on myös tässä suhteessa keskeisessä roolissa, koska sen kautta olisi odotettavissa lisätuloja ja tulojen avulla taas uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Talouden kehittäminen ei välttämättä

tarkoita vain tulojen lisäämistä, vaan se voidaan ymmärtää myös seurannan ja olemassa olevien taloudellisten resurssien käyttämisen kehityksenä. Urheilussa on usein kyse hyvin rajallisista resursseista, jolloin laadun johtaminen on erityisen tärkeää (Cucui & Cucui, 2014).

Jos tällä hetkellä RoPS:ssa ollaan taloudellisesti haltuunottovaiheessa, niin kuin eräässä haastattelussa sanottiin, tulisi haltuunoton jälkeen päästä eteenpäin. Tällä tarkoitan sitä, että aktiivisesti etsitään uusia keinoja kehittää seuran taloutta. Oli kyseessä sitten lisätulot, toiminnan tehostaminen tai jonkin kulueräksi muodostuneen toiminnan alas ajaminen, tulee niiden viedä seuraa eteenpäin. Hyväksi osoittautunutta toimintaa tulee ylläpitää, mutta jos tavoiteltu palkinto jäi saamatta, niin toimintaa täytyy hienosäätää ja yrittää uudelleen.

## 6 Yhteenveto

Liikkeenjohdon näkökulmasta tehty strategiatutkimus on kehittynyt perinteisestä hierarkkisesta strategiakäsityksestä prosessuaaliseen ja sitä kautta käytäntöteorian ohjaamiin näkökulmiin. Tässä pro gradu -tutkimuksessa teoreettisena pohjana vaikuttaa strategia käytäntönä -näkökulma, jonka periaatteita seuraten olen hakenut vastausta kysymykseen siitä, miten strategiaa tehdään urheiluorganisaatio Rovaniemen Palloseura Ry:ssä.

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa keskeistä on ymmärtää sosiaalisten suhteiden, vuorovaikutuksen ja tulkinallisuuden merkitys (Jarzabkowski, 2004). Whittingtonin (2006) mukaan strategia ei tapahdu umpiossa, vaan toiminta on sidoksissa tilanteisiin ja niissä vallitsevaan ympäristöön, minkä lisäksi kaikki organisaation jäsenet voivat kokea työnsä strategisesti tärkeänä. Strategia käytäntönä -tutkimus on kiinnostunut toiminnassa ilmenevistä mikrotason prosesseista, eikä pidä strategiaa fyysisenä voimavarana, vaan jonain mitä ihmiset organisaatiossa tekevät (mm. Jarzabkowski ym. 2007; Johnson ym. 2003, 2007; Whittington 2002, 2006). Vuorovaikutuksen merkitystä korostaa Mantereen (2008) näkemys siitä, että toteutunut strategia on monimutkainen sarja erilaisia vuorovaikutusprosesseja, ja jos organisaation jäsenet eivät ymmärrä strategiaa se ei myöskään toteudu.

Tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmin. Haastattelut ovat luoneet aineistosta merkittävimmän osan, minkä lisäksi olen tehnyt havainnointia seuran järjestämässä avoimessa keskustelutilaisuudessa sekä seuraamalla jalkapallofoorumilla RoPS:a koskevaa keskustelua ja RoPS:n uutisointia. Kasvotusten pidettyihin haastatteluihin osallistui neljä henkilöä, joiden lisäksi kaksi vapaaehtoisten edustajaa osallistuivat sähköpostihaastatteluun. Aineiston analysointi on suoritettu sisällönanalyysin keinoin. Analysointia ohjasi haastatteluissa esiin nousseet strategiatyön teemat: strategiatyön suunnittelu, junioritoiminta, seuranta, viestintä, talous sekä strategian ja vapaaehtoisuuden suhde

Yhdistysmuotoisen urheiluseuran johtamisessa on monia erityispiirteitä perinteiseen liiketoimintaan verrattuna, mutta joiltain osin organisaation toiminta on yhtiömuodosta huolimatta hyvin paljon liikeyhtiön kaltaista. Taloudellinen tulos ei ole yhdistystoiminnassa itseisarvo, mutta se ei voi silti tarkoittaa huolimattontaa taloudenhoitoa. Kaikkein räikeimmän kontrastin urheiluseuran ja perinteisen liikeyrityksen välillä tekee vapaaehtoisten suuri joukko, mikä tutkimuksen tulosten perusteella on keskeisimpiä haasteita urheiluorganisaation johtamisessa RoPS:n tapauksessa.

RoPS:n strategian suunnittelussa keskeisin rooli on johtokunnalla. Johtokunnasta löytyvä laaja osaaminen nähtiin haastatteluissa merkittävänä voimavarana, sillä asiantuntemusta on niin urheilusta, yritysmaailmasta, koulutuksesta kuin strategiaprosesseistakin. Johtokunnan jäsenille on jaettu omat vastuualueet, jotka myös osittain ohjaavat strategiatyötä. Johtokunnan jäsenet perehtyvät oman vastuualueensa keskeisiin kysymyksiin ja tekevät tämän perusteella esityksiä, joista poimitaan yksittäisiä ideoita ja niiden pohjalta edelleen kehitetään seuran strategiaa. Varsinaiselle strategiatyölle johtokunta varaa strategiapäivien merkeissä aikaa pariin kertaan vuodessa, jolloin ei haastatteluiden perusteella edetä kokouskaavalla, vaan keskustellaan seuran tilasta ja suunnitellaan strategisia linjauksia.

Johtokunnan strategiapäivät eivät ole ainoa paikka ja aika, jossa strategiaa suunnitellaan tai tehdään. Haastatteluiden perusteella seuran toiminta myös tässä suhteessa on avointa ja hyviä ideoita otetaan vastaan mistä vain. Tämä on myös yksi tutkimuksen tuloksissa esiin noussut kehityskohde, sillä toivomuksena oli pystyä osallistamaan nykyistä isompi joukko strategiatyöhön. Erityisesti tässä nähtiin potentiaalisena nykyiset sidosryhmät, kuten yhteistyökumppanien, vapaaehtoisten ja kannattajien edustajat. Myös ulkopuolisen asiantuntijan apu koettiin mahdollisena niin strategiaprosessiin kuin sisällön osalta yksittäisiin asioihin tuomaan lisänäkemyksiä. Vaikka avoimuus tulee esiin tutkimuksen tuloksissa ja nykyisen strategian suunnittelun ulkopuolisia ryhmiä ollaan valmiita ottamaan mukaan, noudattaa RoPS:n strategiatyö toistaiseksi pitkälti perinteisen näkökulman mukaista informatiivista mallia.

Tuloksista nähdään, että RoPS:n Visio 2025 koetaan selkeänä ohjeena päivittäisessä tekemisessä ja siihen todella uskotaan. Käytännössä vision pohjalta strategiaan kirjatut tavoitteet näkyvät toiminnan ammatillistumisena ja erityisesti junioritoimintaan panostamisessa. Vision myötä seuralla on yhtenäinen valmennuslinja ja junioreille on palkattu päätoimisia valmentajia. RoPS:n suunnitteleman pelaajan polun tulisi tuottaa systemaattisesti pelaajia edustusjoukkueeseen ja yhä eteenpäin kansainvälisille kentille vuodesta 2025 alkaen.

Viime vuosina RoPS:n strategiatyö on ollut enemmän olemassa oleman päivittämistä kuin uuden suunnittelua. Strategisten tavoitteiden päivitys näkyy esimerkiksi Visio 2025-dokumentista, jossa kahden vuoden tarkasteluvälillä (suunniteltu vuonna 2012 ja päivitetty 2014) tavoite 6-8 Pohjois-Suomen kasvatista miesten edustusjoukkueen avauskokoonpanossa siirrettiin vuodelta 2017 vuodelle 2021. Strategian sisällön päivittämisen tukityökaluista haastatteluissa nousi esiin Palloliiton laatujärjestelmä, jonka avulla tehtävä auditointi auttaa seuroja tarkastelemaan toimintaansa. Tuloksista nähdään miten kyseistä laatujärjestelmää pidettiin haastatteluiden perusteella aivan



samanlaisena kuin perinteisen liiketoiminnan puolella käytetään, mutta toimintaa tietysti peilataan erilaisia mittareita vasten.

Seuranta on kolmas tutkimuksessa käsitelty strategiatyön teema ja siitä arkipäiväisessä työssä näkyvä esimerkki on viikkopalaverit, joissa pääasiassa palkattu henkilökunta käy läpi tulevia tapahtumia ja menneissä tapahtumissa ja tehtävissä onnistumista. Johtokunnan rooli nousee esiin myös seurannan osalta ja haastatteluissa tämän koettiin parantuneen aiemmista vuosista. Nykyisellään johtokunnan seuranta on eräänlaista sparrausta toiminnan eteenpäin viemiseksi. Kehityksestä huolimatta seuranta on yksi kehitettävistä osa-alueista, sillä haastatteluiden tulosten mukaan strategisia tavoitteita tulisi seurata tiheämpään ja paremmin, mutta käytännössä tällä hetkellä mennään paljon ”*management by doing*” ehdoilla, ajan ja tekijöiden puutteessa.

Viestintä on olennainen osa strategiaa ja sen koettiin kehittyneen niin organisaation sisällä kuin ulospäin fanien ja kannattajien suuntaan. Kannattajien keskuudessa viestinnän parantuminen näkyy parempina mahdollisuuksina seurata RoPS:n toimintaa ja seuran yleistä tilaa. Viestintä ulospäin koettiin aiempia vuosia avoimempaan, mutta kehityksen toivottiin silti jatkuvan. Organisaation sisällä viestinnän nähtiin vähentäneen epätietoisuutta vapaaehtoisten keskuudessa, mikä oli aiempina vuosina ollut kehitystä vaativa ongelmakohta.

Ruohonjuuritasolta ylöspäin viestintään toivottiin nykyistä enemmän kuuluvaa kritiikkiä, jonka kautta toimintaa pystyttäisiin kehittämään. Organisaation ulkopuolisen keskustelun osalta korvat pidetään RoPS:ssa avoinna, mutta itse asiasisältöön ei juuri puututa ja esimerkiksi mediassa näkyminen nähtiin enimmäksä määrin positiivisena asiana ja helpottavan viestintää ulkoisten sidosryhmien kanssa, esimerkiksi neuvoteltaessa yhteistyökumppanuuksista.

Taloudenhoito koettiin läpi RoPS:n organisaation ensiarvoisen tärkeänä. Yleisesti seuran talous on tunnettu vakaana, mikä juontaa juurensa 80-luvun lopun menestyksestä (Airola, 2014). 2010-luvun alkupuolisko on haastatteluiden mukaan ollut jossain määrin taloudellista turbulenssia, mutta viime aikoina on alettu elää enemmän budjettitaloutta. Talouspuolella ollaan tulosten mukaan haltuunottovaiheessa, jossa on nähtävissä kehitysaskelia. Tulosten sijoittaminen kestäväällä tavalla nähtiin pitkäjänteisen toiminnan tukipilarina. Mahdollisuuksia tällaisiin sijoituksiin luo muun muassa Eurooppa-liigan kaltaisissa kilpailuissa menestyminen, joiden nähtiin antavan lisähapetta taloudellisesti vaikeina aikoina, mutta joiden varaan taloudellista pärjäämistä ei kuitenkaan voida laskea.

Yhtenä talouspuolen haasteena nähtiin myynnin ja markkinoinnin paikallisuus. Tähän tulisi hakea kehitystä laajentamalla yhteistyökumppanikenttää ympäri Lappia ja Pohjois-Suomea. Kumppanuuksia voitaisiin erään haastattelun mukaan saada siten, että viedään RoPS:n jalkapallokoulua lähikuntiin, jolloin myös paikallisia yrityksiä olisi helpompi saada mukaan toimintaan. Laajalle levittäytyneet kumppanuudet loisivat turvaa myös silloin, kun eletään yleisesti taloudellisesti vaikeita aikoja.

Vapaaehtoisuus on viimeinen tuloksissa käsitelty strategiatyön teema ja samalla RoPS:n johtamisessa suurimmaksi koettu haaste. Ohjausvoiman ei koettu olevan pitkälti vapaaehtoisuuteen perustuvassa organisaatiossa yhtä voimakas kuin se tavallisessa yrityksessä on. Toinen merkittävä haaste on siinä, että vapaaehtoiset – useimmiten jalkapalloilevien lasten isät ja äidit – eivät aina näe pitkällä tähtäimellä seuran toiminnan isoa kuvaa, vaan ajattelevat esimerkiksi oman lapsen tai tämän edustaman joukkueen sen hetkistä tilannetta. Haasteita nähtiin myös vapaaehtoisten rekrytoinnissa, jonka kautta seuraan toivottaisiin pitkäaikaisempia aktiiveja toimintaan mukaan.

Vastapainona organisaation johtamisen näkökulmasta esitetyille haasteille vapaaehtoisten puolelta haasteena koettiin se, ettei tehtävien huolelliseen suorittamiseen ole aina tarpeeksi aikaa. Niin kuin RoPS:n johdossa myös junioritoiminnassa mukana olevien vapaaehtoisten näkökulmasta muiden vapaaehtoisten tyytyväisenä pitäminen koettiin haasteelliseksi, sillä kaikki eivät ymmärrä seuran strategiaa laajana kokonaisuutena. Kehitysideana strategiasta tiedottamiseen nähtiin viestin yksinkertaistaminen ja tiheämpi toistaminen, millä epätietoisuuden toivotaan vähenevän entisestään.

Loppuyhteenvetona RoPS:n toiminta on kehittynyt 2010-luvun vaikeasta alusta kurinalaisempaan suuntaan ja kohti ammattimaisemmin johdettua menestyvää urheiluorganisaatiota. Erityisesti seuranta ja talous ovat tässä tutkimuksessa käsitellyistä strategiatyön teemoista ne, joissa kehitystä on tapahtunut. Myös viestintä on mennyt aiemmista vuosista eteenpäin, mutta kehitystä tarvitaan edelleen, niin organisaation sisällä kuin ulospäin viestinnässä.

Olen pyrkinyt tässä tutkimusraportissa tuomaan esiin RoPS:ssa esiintyvää strategiatyötä aineistosta tekemiäni tulkintojen perusteella. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut luoda yleistyksiä urheiluorganisaatioiden strategisesta johtamisesta tai pohtia onko strategiaa tehty ja toteutettu kohdeorganisaatiossa ”hyvin”, niin kuin perinteisen strategianäkemyksen mukaan menestyksellä tarkoitetaan. Urheilujohtaminen on vähän tutkittu aihealue ja olemassa oleva tutkimus keskittyy pitkälti taloustieteellisiin näkökulmiin. Tästä syystä mielestäni mielenkiintoisia aiheita tulevalle tutkimukselle voisivat olla esimerkiksi keskittyminen vuorovaikutukseen tai verkostoitumiseen urheiluorganisaatioiden johtamisessa, sillä ainakin RoPS:n tapauksessa monien asioiden hoitamisessa

henkilökohtaiset suhteet nähtiin keskeisenä tekijänä. Myös urheiluorganisaatioiden rekrytointikäytäntöjen tutkiminen olisi mielenkiintoista, koska työntekijöinä monissa tehtävissä eri organisaatioissa nähdään entisiä pelaajia ja vapaaehtoisten rekrytointiprosessit ovat Darcyn ynnä muiden (2014) mukaan vajavaisia.

## Lähteet

- Apostolopoulou, A. & Papadimitriou, D. (2005) Global sport industry. Teoksessa Gillentine, A. & Crow, R.B. (toim.) *Foundations of sport management*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Balogun, J. (2006) Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning* 39, 2006, 29-49.
- Balogun, J., Best, K. & Lê, J. (2015) Selling the Object of Strategy: How frontline workers realize strategy through their daily work. *Organization Studies* 36.10 (2015): 1285-1313.
- Bower & Gilbert (2007) How Managers' Everyday Decisions Create —or Destroy— Your Company's Strategy. *Harvard Business Review*, February 2007.
- Carter, C., Clegg, S. R. & Kornberger, M. (2008) Strategy as Practice? *Strategic Organization*, Vol. 6, No. 1, 83–99.
- Chia, R. & MacKay, B. (2007) Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations* 2007 vol.60(1), 217-242
- Collis, D. J. & Rukstad, M. G. (2008) Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 4., 82
- Cucui, G.G., & Cucui I.A. (2014) Research on the Management of Sports Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 140, 2014, Pages 667-670.
- Darcy, S., Maxwell, H., Edwards, M., Onyx, J. & Sherker, S, 2014. More than a sport and volunteer organisation: Investigating social capital development in a sporting organisation. *Sport Management Review* 17 (2014), 395-406.
- Darkow, I-L. (2014) The involvement of middle management in strategy development — Development and implementation of a foresight-based approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 2014
- Dawson, A. & Downward, P. (2000) *The Economics of Professional Team Sports*. Lontoo: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Dowling, M., Edwards, J. & Washington, M. (2014) Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review* 17 (2014), 520-529.
- Eskola, J. (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Floyd, S.W. & Lane, P.J (2000) Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review* 25.1 (2000): 154-177.

- Fort, R.D. & Quirk, J. (1995) Cross-subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues. *Journal of Economic Literature* 33:3, 1265–1299.
- Gillentine, A. & Crow, R.B. (2005) Introduction to the sport industry. Teoksessa Gillentine, A. & Crow, R.B. (toim.) *Foundations of sport management*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Gomez, M-L. (2010) A Bourdieusian perspective on strategizing. *Cambridge Handgook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press 2011
- Grönfors M.1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Helsinki: WSOY
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hamil, S. & Chadwick, S. (2010) *Managing Football: An International Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2006). *Sport management: principles and applications*. Routledge.
- Hyatt, C.G. & Sutton, W.A. & Foster, W.M. & McConnell, D., 2013. Fan involvement in a professional sport team's decision making. *Sport, Business and Management: An International Journal* Vol. 3 No. 3, 2013 pp. 189-20.
- Iszatt-White, M. (2010) Strategic leadership: The accomplishment of strategy as a 'perennially unfinished project'. *Leadership* 6(4): 409-424.
- Jarzabkowski, P. (2004) Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies* 25(4): 529—560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The Challenge of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003) Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view? *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge university press, Cambridge
- Jordan, J.S. & Kent, A. (2005) Management and leadership in the sport industry. Teoksessa Gillentine, A. & Crow, R.B. (toim.) *Foundations of sport management*. Morgantown: Fitness Information Technology.

- Kiviniemi, K. (2001) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Laine, P-M. (2010) Toimijuus strategiakäytännöissä: diskurssi ja käytäntöteoreettisia avauksia. *Turku School of Economics, Series A-1:2010*. Turku: Uniprint.
- Laine, P-M ja Vaara, E. (2011) Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) *Toisinajattelua Strategisesta Johtamisesta*. WSOY: Helsinki
- Laine, P-M ja Vaara, E. (2015) Participation in strategy work. Teoksessa: D. Golsorkhi, L. Rouleau. D. Seidl and E. Vaara (toim.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice, 2nd edition*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Mantere, S. (2008) Strategian viestintä, strategiaviestintä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Kun organisaatioviestintä jäi strategian jalkoihin. Teoksessa P. Aula (toim.) *Kivi vai katedraali: Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor
- Mantere, S. & Vaara, E. (2008) On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19, 341-358.
- Merriam, S.B. (1995) What Can You Tell From An N of 1?: Issues of Validity and Reliability in Qualitative Research. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, Vol. 4, 1995, 51-60.
- Mintzberg, H. (1987) Crafting Strategy. *Harvard Business Review*. July – August, 1987; 66-75.
- Minzberg, H. (1994) The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114
- Moilanen, P. & Rähä, P. (2001) Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Orlikowski, W. (2010) Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. Teoksessa Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. ja Vaara, E. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press. 23– 33.
- Paroutis S. & Pettigrew, A.M. (2007), Strategizing in the multi-business firm: strategy teams at multiple levels and over time. *Humarn Relations*, 60/1: 99-135.
- Pitts, B.G. (2001), Sport Management at the Millenium: A Defining Moment. *Journal of Sport Management*, 2001, 15, 1-9.
- Porter, M. E. (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.
- Regan, T.H. & Bernthal, M. (2005). Sport finance. Teoksessa Gillentine, A. & Crow, R.B. (toim.) *Foundations of sport management*. Morgantown: Fitness Information Technology.

- Rouleau, L. (2005) Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies* 42:7 November 2005.
- Rouleau, L. (2013) Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement* vol. 16 no. 5 2013; 547-565.
- Rouleau, L. & Balogun, J. (2011) Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies* 48:5 July 2011
- Schlesinger, T., Klenk, C. & Nagel, S. (2015) How do sport clubs recruit volunteers? Analyzing and developing a typology of decision-making processes on recruiting volunteers in sport clubs. *Sport Management Review*, Volume 18, Issue 2, May 2015, 193–206.
- Stewart, B., & Smith, A. (2010) The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review* 13/2010, 1-13.
- Szymanski, S. (1998) Why is Manchester United So Successful? *Business Strategy Review* 9 47 1998.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2009) *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. WSOYpro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012) Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*. 6, 1, p. 285-336.
- Vilá, J. & Canales, I.J. (2008), Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC, *Long Range Planning*, 41/3: 273-90.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735.
- Whittington, R. (2001) *What is strategy and does it matter? 2nd Edition*. London: International Thomson Business Press.
- Whittington, R. (2002) - Practice perspectives on strategy: Unifying and Developing Field. Paper published in an abridged version in Best Paper Proceedings Academy of Management Denver.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J. & Rouleau, L. (2003) Taking Strategy Seriously - Responsibility and Reform for an Important Social Practice. *JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY*, Vol. 12 No. 4, December 2003, 396-409.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 2006, 27(5), 613–34.
- Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M. & Smith, A. (2006) Practices of Strategising/Organising Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning* 39 (2006) 615-629.

## Internet lähteet:

Airola, I-P. (2014) Rovaniemen markkinamiehet <http://jalkapalloseutu.fi/rovaniemen-markkinamiehet/> 14.8.2016

Ilves ry 2017. <https://ilvesedustus.fi/seura-ilves-jalkapallo/> viitattu 1.3.2017

Pikkupeura, P. (2016A) Kolmelle RoPS-juniorille pitkät sopimukset  
<http://rops.fi/edustusjoukkueen-utiset/4433-kolmelle-rops-juniorille-pitkat-sopimukset> 12.2.2017

Pikkupeura, P. (2016B) Maalivahtilupaus Juhani Kankaalle kahden vuoden sopimus  
<http://rops.fi/edustusjoukkueen-utiset/4460-maalivahtilupaus-juhani-kankaalle-kahden-vuoden-sopimus> 12.2.2017

Rovaniemen Palloseura Ry. (2015) Visio 2025  
<http://www.rops.fi/images/stories/Seura/StrategiaVisio2015.pdf> 1.9.2016

Suomen Palloliitto Ry. JALKAPALLOSEUROJEN LAATUJÄRJESTELMÄ  
– TYÖKALU SEURAN KEHITTÄMISEEN  
<http://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seurajohtaminen/getfile.php?file=214> 24.1.2016

Veikkausliiga / Jalkapalloliiga Ry. <http://www.veikkausliiga.com/veikkausliiga/hallinto> 20.8.2016

Veikkausliiga / Jalkapalloliiga Ry. (2016) RoPS paransi rutkasti taloudellista tulostaan  
<http://www.veikkausliiga.com/utiset/2016/03/22/rops-paransi-rutkasti-taloudellista-tulostaan>  
24.4.2016

Yle Urheilu. (2015) Veikkausliigapelaaja haukkui törkein sanakääntein seuransa – "Istun jossain v\*\*\*n ropsissa penkillä"  
[http://yle.fi/urheilu/veikkausliigapelaaja\\_haukkui\\_torkein\\_sanakaantein\\_seuransa\\_istun\\_jossain\\_v\\_n\\_ropsissa\\_penkillä/7937148](http://yle.fi/urheilu/veikkausliigapelaaja_haukkui_torkein_sanakaantein_seuransa_istun_jossain_v_n_ropsissa_penkillä/7937148) 29.2.2016

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. Yrityshaku  
<https://tietopalvelu.ytj.fi/yrityshaku.aspx?kielikoodi=1> viitattu 1.3.2017



## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kuka olet? Mikä on asemasi organisaatiossa?
2. Kerro onnistuneesta/epäonnistuneesta työtehtävästä? Mikä siihen vaikutti?
3. Millaisia haasteita kohtaat työssäsi? Entä toiminnan kehittämisessä?
4. Millaisena koet olosi osana RoPSia?
5. Mikä on sinulle olennaista RoPSn toiminnassa?
6. Miten uutta strategiaa suunnitellaan tai kehitetään RoPSissa? (Mitä tehdään?)
7. Millaisena koet RoPSn strategian?
8. Onko strategia siirtynyt käytännön arkeen työssä? Miten ja millaisena se on siirtynyt?
9. Millaisena näet oman roolisi strategiatyössä ja sen kehityksessä? Mitä SINÄ teet?
10. Minkälaista kritiikkiä/kyseenalaistamista organisaation sisällä esiintyy strategiaa kohtaan?
11. Miten organisaation ulkopuolella käytävä keskustelu näkyy toiminnan kehittämisessä?
12. Pitäisikö strategiatyössä olla mukana muita henkilöitä kuin ketä nyt on?

## **Liite 2. Vapaaehtoisten sähköpostihaastattelu**

- 1.** Millainen oli viimeisin tehtäväsi liittyen seuran toimintaan? Jos suoriuduit mielestäsi hienosti, mikä auttoi onnistumaan? Jos ei mennyt aivan putkeen, niin mikä olisi auttanut onnistumaan paremmin?
- 2.** Millaisia haasteita kohtaat tehtävässäsi RoPS:ssa?
- 3.** Ovatko seuran asettamat toiminnan raamit mielestäsi Vision 2025 mukaisia? Eli tähtääkö toiminta tavoitteisiin ja miten se mielestäsi ilmenee?
- 4.** Miten RoPS:n strategia näkyy joukkueenne toiminnassa?
- 5.** Miten seura viestii strategiaan liittyvistä asioista? (esim yhteiset tavoitteet, toimintaohjeet, kehityksen seuranta) Mitä kanavia viestintään käytetään? Kuinka usein näistä asioista viestitään?
- 6.** Miten toivoisit viestintää seuran työntekijöiden/johdon ja joukkueiden välillä kehitettävän?

### Liite 3. Taloudellisen ja urheilullisen tuloksen yhteys. (Szymanski, 1998)

Luvut perustuvat 40 seuran julkisiin talousraportteihin ja sarjasijoitukseen yli 20 vuoden ajalta. Taulukon laatimiseksi on huomioitu 760 tapausta, joissa verrataan peräkkäisten vuosien menestystä. (Szymanski, 1998)

		Muutos sarjasijoituksessa	
		+	-
Muutos taloudellisessa	+	27%	22%
tuloksessa	-	25%	27%