

**SUOMEN PALLOLIITON PELAAJAKEHITYKSEN STRATEGIAN  
TOTEUTUMINEN**

**Tapaustutkimus Palloliiton Keski-Suomen piiristä**

Henri Nyholm

Liikunnan yhteiskuntatieteiden kandidaatintutkielma

Syksy 2014

Liikuntakasvatuksen laitos

Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

Henri Nyholm (2014). Palloliiton pelaajakehityksen strategian toteutuminen: tapaustutkimus Keski-Suomen piiristä. Liikuntakasvatuksen laitos, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden kandidaatintutkielma, 27s.

Suomen Palloliitto julkaisi vuonna 2009 Visio 2020 -ohjelman, jonka kunnianhimoisena tavoitteena on nostaa Suomi vuoteen 2020 mennessä Euroopan TOP10-jalkapallomaaksi kaikilla toiminnan osa-alueilla. Ensimmäisenä askeleena kohti tavoitteen saavuttamista julkaistiin Palloliiton toimintastrategia 2010–2013, joka määritteli ne keinot ja linjaukset joiden avulla Suomen jalkapalloa lähdettiin kehittämään kohti Euroopan ja samalla myös maailman huippua. Strategian yhdeksi osa-alueeksi nimettiin pelaajakehitys.

Päätutkimusongelmani oli tutkia pelaajakehityksen strategian linjausten toteutumista Keski-Suomen piirissä. Alatutkimusongelmani käsittelivät strategian suunnittelua, tiedonvälitystä ja tuleviin strategioihin sovellettavia parannusehdotuksia. Tutkimusmenetelmäni oli teemahaastattelu ja haastateltavina olivat Keski-Suomen piirin entinen piirijohtaja Ari Matinlassi sekä Jyväskylän Komeettojen entinen valmennuspäällikkö Matti Silvennoinen.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimushypoteesin mukaisesti strategian toteutuksessa oli Keski-Suomen piirin tiettyjen seurojen osalta ongelmia. Piiri koki, että strategian jalkauttaminen osaan maakuntaseuroista epäonnistui. Strategian linjauksia omassa toimintastrategiassaan soveltanut Jyväskylän Komeetat puolestaan koki strategian hyödylliseksi, mutta samalla kritisoi joitakin strategiaan liittyviä tekijöitä, kuten strategian toteutuksen valvontaa ja mittaamista. Komeetat jakoi piirin näkemyksen siitä, että strategia ei koskettanut Keski-Suomen piirin kaikkia seuroja.

Keskeisenä parannusehdotuksena esiin nousi liiton, piirin ja seurojen välisen yhteistyön ja avoimen vuorovaikutuksen lisääminen. Liiton ja piirin on kehitettävä seuroille entistä houkuttelevampia yhteistyömuotoja, jotta mahdollisimman moni seura saadaan mukaan strategiatyöhön. Toisaalta myös seurojen oma aktiivisuus ja halu yhteistyöhön kunkin seuran resurssien sallimissa rajoissa ovat ensiarvoisen tärkeitä. Kaiken kaikkiaan strategiatyön onnistumisen retrospektiivinen arviointi on ensisijaisen tärkeää Visio 2020:n kaltaisissa monivuotisissa kehitysprojekteissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa vastaavien strategioiden suunnittelu- ja toteutusvaiheissa.

Avainsanat: liikuntajärjestöt, liikuntakulttuuri, strategia, strateginen suunnittelu

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	
1 JOHDANTO.....	1
2 STRATEGIAJOHTAMINEN .....	3
2.1 Strategia-käsitteen määrittely .....	3
2.2 Strategian toteuttaminen vapaaehtoisjärjestöissä.....	4
3 SUOMEN PALLOLIITON PELAAJAKEHITYKSEN STRATEGIA .....	7
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	9
5 STRATEGIAN SUUNNITTELU, TOTEUTUS JA PARANNUSEHDOTUKSET .....	12
5.1 Keski-Suomen piirin kokemukset strategian suunnittelusta ja toteutuksesta .....	12
5.2 Keski-Suomen piirin parannusehdotukset strategiaan .....	14
5.3 Jyväskylän Komeettojen kokemukset strategian suunnittelusta ja toteutuksesta .....	15
5.4 Jyväskylän Komeettojen parannusehdotukset strategiaan .....	17
6 STRATEGIAN JALKAUTUMINEN .....	19
6.1 Keskeiset tulokset .....	19
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset.....	20
LÄHTEET .....	
LIITTEET .....	

## 1 JOHDANTO

Suomen Palloliitto julkaisi vuonna 2009 toimintastrategiansa vuosille 2010–2013. Strategia toimi tärkeänä väliaskeleena kohti Palloliiton lanseeraamaa Visio 2020:tä, jonka mukaan vuonna 2020 Suomen pitäisi olla kaikilla jalkapalloilullisilla mittareilla Euroopan kymmenen parhaan jalkapallomaan joukossa. Toimintastrategiaan sisällytettiin Palloliiton näkemyksen mukaiset ohjeistukset esimerkiksi optimaalisen pelaaja-, seura- ja olosuhdekehityksen turvaamiseksi. Näiden suuntaviivojen mukaisesti lajin kansallinen kattojärjestö toivoi suomalaisen jalkapalloilun kehittyvän kyseisen kolmen vuoden aikana.

Suomen Palloliiton 12 alueellisen piirin tehtävänä on toimia hallinnollisena väliportaana Palloliiton ja seurojen välissä. Työskennellessäni kesällä 2013 Palloliiton Keski-Suomen piirin toimistolla yksi kahvipöytäkeskusteluissa toistunut teema oli harmittelu siitä, kuinka vaikeaa on esimerkiksi uusien valmennuslinjausten jalkauttaminen piirin hallinnoimien seurojen pariin. Ensinnäkin, uuden tiedon välittäminen koettiin ongelmalliseksi erityisesti pienempien maakuntaseurojen kohdalla. Toiseksi, linjausten juurruttaminen arkiseen valmennuskäytäntöön osoittautui sekin haastavaksi.

Keskusteluihin osallistuminen ja asiaan perehtyminen herätti heti mielenkiintoni. Miten varsinkaan näin kunnianhimoisen strategian voi olettaa onnistuvan, mikäli tietoa ei saada tyydyttävästi välitettyä suunnittelevalta taholta suorittavalle portaalle? Halusin tutkia, mitä keinoja strategian toteuttamisessa oli käytetty, millaisia ohjeita piirit olivat saaneet Palloliitolta, ja miten seurat kokivat toimintastrategiaan liittyvän tiedonvälityksen onnistuneen. Kandidaatintyön rajaukseen liittyvien seikkojen johdosta päätin keskittyä tutkielmassani erityisesti pelaajakehitykseen liittyviin valmennuslinjauksiin ja niiden toteuttamisen onnistumiseen yhdessä seurassa.

Kaiken kaikkiaan strategioiden suunnittelua, luomista ja toteuttamista on tutkittu markkinointi- ja johtamistieteellisessä kirjallisuudessa varsin runsaasti. Spesifisti urheiluun keskittyvä strategiatutkimus on ollut kuitenkin selvästi vähäisempää. Shilburyn (2012, 9) mukaan urheilujohtamista käsittelevissä julkaisuissa vain hyvin pieni osa artikkeleista käsittelee strategiatutkimusta, mutta tutkimusta on kuitenkin tehty varsin erilaisista kohteista. Urheilun strategiatutkimusta on suoritettu muun muassa urheilumedian, sponsoriyritysten ja ammattilaisliigojen konteksteissa (Shilbury 2012, 9). Pienestä urheiluorganisaatioiden strategiatutkimusten määrästä merkittävä osa käsittelee myös vapaaehtoisorganisaatioita (Slack 1997, 108). Näiden näkemysten perusteella voidaankin päätellä, että tutkimus on

toistaiseksi määrällisesti suhteellisen vähäistä, mutta ilahduttavan monipuolista. Suomalaisen lajiliiton strategiajohtamisen tutkiminen löytää perustellusti paikkansa tästä tutkimuskentästä.

Tieteellisen oikeutuksensa tutkielmani saa sen yleishyödyllisyyden perusteella. Vastaavia ongelmia strategioiden jalkauttamisessa voi ilmetä ja ilmenee missä tahansa hallinnollisesti moniportaisessa urheiluorganisaatiossa ja -järjestössä, unohtamatta urheilun ulkopuolisilla elämänaloilla toimivia organisaatioita. Tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää yleisesti tulevaisuudessa toteuttavissa samankaltaisissa projekteissa, sekä tietysti Palloliiton tulevissa strategioissa. Toistaiseksi jalkapalloon liittyvä suomenkielinen strategiatutkimus on ollut todella vähäistä, ja kannustin lisätutkimukseen on tullut Palloliiton itsensä sisältä. Todetaanhan Suomen Palloliiton lajiprosessi-raportissa muun muassa seuraavaa:

“Tutkimukseen liittyvän ohjauksen on oltava päätöksenteon ulkopuolella. Toimintaan on tavalla tai toisella muodostettava ohjausryhmä, jossa on mukana vastaavat urheilutieteilijät Jyväskylän yliopistosta, Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksesta (KIHU) sekä jalkapalloon liittyvät suomalaiset urheilutieteilijät maailmalta”. (Lajiprosessin loppuraportti, 48).

Kandidaatintutkielmani alussa käyn läpi strategiatutkimuksen teoriataustaa ja teorian soveltamista käytäntöön Palloliiton tapauksessa. Tämän jälkeen avaan tutkimusmenetelmiäni ja tutkimuksen tuottamia tuloksia, ja lopun pohdintaosiossa analysoin tutkimuksen kulkua, tuloksista johdettuja parannusehdotuksia ja jatkotutkimuskohteita.

## **2 STRATEGIAJOHTAMINEN**

Tässä luvussa käsittelen tutkimukseni keskeisiä käsitteitä. Tutkimuksessani esiintyviä olennaisia käsitteitä ovat strategia, strateginen johtaminen, strategian toteuttaminen ja strategian toteuttaminen vapaaehtoisjärjestöissä.

Avaan näiden käsitteiden sisältöä aikaisemman tutkimuskirjallisuuden avulla. Tämän jälkeen hyödynnän näitä käsitteitä tutkiessani Suomen Palloliiton strategiajohtamista pelaajakehityksen strategian toteuttamisessa piiri- ja seuratason.

### **2.1 Strategia-käsitteen määrittely**

Strategia-käsitettä on määritelty tutkimuskirjallisuudessa laajasti, mutta sisällöltään pääosin yhteneväisesti. Sanan alkuperä on kreikan kielen termissä ”johtaa armeijaa” (Covell ym. 2007, 203). Käsitteen sotaan perustuva etymologia kuvastaa sen toimivuutta myös urheilun kaltaisella kilpailullisella, monimutkaisella ja dynaamisella toimialalla (Parker 2004, 215). Covellin ym. (2007, 203) mukaan strategia on toimintatapa, jonka organisaatio valitsee minimoidakseen haitat ja maksimoidakseen hyödyt jotka toimintaympäristö tarjoaa. Parker (2004, 215) täydentää näkemystä kuvaamalla strategiaa prosessiksi, jossa yhdistyy toimijoiden tietämys organisaationsa toimintakulttuurista ja resursseista, ympäristön tarpeista ja kilpailijoiden toiminnasta.

Strategia ja organisaatio toimivat vuorovaikutussuhteessa, jossa ympäristön uhat ja mahdollisuudet sekä organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet yhdistetään strategiaksi, jonka perusteella puolestaan määrittyy organisaation toiminnallinen rakenne. Ennen tätä ulkoista ja sisäistä analyysiä täytyy organisaation määrittellä jokin missio tai visio, johon myöhemmin kehitettävällä strategialla tähdätään. (Slack 1997, 93–103). Palloliiton tapauksessa tähtäimessä on Visio 2020, johon pureudun tarkemmin luvussa 3. Kaikkia organisaatioita ohjaa jonkinlainen strategia, vaikkei sen välttämättä tarvitse olla tiedostettu valinta (Byers ym. 2012, 166,168).

Yhteistä näkemyksille strategian muodostumisesta vaikuttaisi olevan toimintaympäristön ja organisaation sisäisen toiminnan tasapuolinen huomiointi ja analysointi sekä strategian läsnäolo kaikessa organisationaalisessa toiminnassa.

Strategisella johtamisella tarkoitetaan johtamisprosessia, jossa strategian mukaiset toimintatavat suunnitellaan ja toteutetaan (Shilbury 2012, 4). Strateginen johtaminen voidaan

kenties tiivistää strategian läpivienniksi organisaation kontekstissa. Covell ym. (2007, 197) jakavat strategisen johtamisproessin viiteen osaan: prosessi alkaa organisaation mission määrittämisellä ja toimintaympäristön analysoimisella, jota seuraavat strategian kehitys, toteuttaminen ja hallinta. Tässä tutkielmassa keskitytään Covellin ym. jaottelun neljänteen osa-alueeseen, kehitetyn strategian onnistuneeseen toteutukseen. Kontekstina toimii Suomen Palloliiton pelaajakehityksen strategian toteutuminen Keski-Suomen piirissä.

## **2.2 Strategian toteuttaminen vapaaehtoisjärjestöissä**

Suomen Palloliiton alaisista junioripelaajista valtaosa koulutetaan vapaaehtoisvoimin. Vapaaehtoisjärjestöissä strategian suunnittelussa painotetaan hieman eri tekijöitä kuin liikelämässä. Syy on oletettavasti toimintojen erilaisissa luonteissa ja tavoitteissa esimerkiksi voitontavoittelun suhteen.

Slackin (1997, 108) mukaan Thibault ym. tunnistavat kuusi eri tekijää, jotka tulee huomioida vapaaehtoisjärjestön strategian kehittämisessä. Ensimmäisenä tulee rahoitus, tarkemmin sanottuna organisaation mahdollisuudet ulkopuolisen rahoituksen saamiseen. Toisena tulee palveltava asiakaskunta ja sen koko. Kolmas huomioitava seikka on organisaation vetovoima vapaaehtoistoimijoita kohtaan. Neljäs kohta käsittelee organisaation kykyä saattaa strategiansa tai ohjelmansa tarpeeksi näkyvästi julkisuuteen, ja siten saada erilaisten tukijoiden huomio. Viidentenä ovat lajin varustemaksut, ja kuudentena osallistumismaksut. (Slack 1997, 109).

Slack jakaa edellä mainitut kuusi tekijää kahteen eri luokkaan. Neljä ensimmäistä muodostavat organisaation *toiminnallisen vetovoiman*, toisin sanoen organisaation kyvyn palvella asiakkaitaan ja järjestää toimintaa riittävän mittavilla resursseilla. Kaksi viimeistä tekijää määrittävät organisaation *kilpailullisen aseman*, toisin sanoen organisaation potentiaalin jäsenten hankkimisessa ja säilyttämisessä. (Slack 1997, 109).

Suomen Palloliitto voidaan sijoittaa molemmilla mittareilla maamme kärkikastiin. Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittaman Kansallisen liikuntatutkimuksen perusteella vuonna 2010 jalkapalloa harrasti seurassa vähintään kerran viikossa 64 000 19–65-vuotiasta. Esimerkiksi jääkiekon vastaava luku oli 37 000. (Kansallinen liikuntatutkimus 2010).

Jalkapallo viehättää suuria juniorimassoja, saa paljon julkisuutta ja lajissa liikkuu mainostulojen ja palkkojen muodossa Suomen mittakaavassa varsin paljon rahaa verrattuna esimerkiksi lento- tai koripallon kaltaisiin suuriin joukkuelajeihin. Lisäksi lajin

osallistumismaksut ovat aivan huipputason junioriseuroja lukuun ottamatta varsin maltilliset, ja varusteetkin ovat useisiin muihin lajeihin verrattuna edullisia. Esimerkiksi toiseen valtalajiin jääkiekkoon verrattaessa jalkapallo hävinnee hivenen toiminnallisessa vetovoimassa, mutta lienee hieman edellä kilpailullista asemaa mitattaessa. Jääkiekolla on merkittävä etu esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen ja medianäkyvyyden suhteen, mutta jalkapallolla on enemmän harrastajia ja se on harrastuksena keskimäärin halvempi. Perustellusti voidaankin todeta, että Palloliiton edellytykset organisaation strategioiden onnistuneeseen toteuttamiseen ovat erinomaiset.

Toimiakseen tarkoituksenmukaisesti strategia täytyy suunnittelun jälkeen toteuttaa onnistuneesti. Tätä toteutus- ja kontrollivaiheen prosessia nimitetään toiminnalliseksi suunnitteluksi. Strategian toteutus tapahtuu kahdessa eri ulottuvuudessa, makro- ja mikrotasolla. Makrotasolla tarkoitetaan laajaa organisaation kontekstissa tapahtuvaa toteutusta, mikrotasolla taas yksilöiden päivittäisessä toiminnassa tapahtuvia strategian mukaisia toimintoja. (Covell ym. 2007, 206). Jotta makrotason organisaationaallinen strategia toteutuisi, täytyy mikrotason yksilöllisten toimijoiden olla riittävän sitoutuneita strategian toteutukseen.

Tässä vaiheessa strategiatutkimuksen teoreettinen viitekehys kiinnittyy päätutkimusongelmaani. Suomen Palloliiton pelaajakehityksen makrotason strategian toteutumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että mikrotason toimijat, tässä tutkielmassa Keski-Suomen piirin seura Jyväskylän Komeetat, ovat sitoutuneita Palloliiton esittämän strategian toteuttamiseen. Sitoutuneisuuden yhtenä edellytyksenä on tietoisuus strategian olemassaolosta. Tutkimustehtävänäni on selvittää, kuinka hyvin pelaajakehityksen strategia on onnistuttu toteuttamaan Keski-Suomen piirissä. Olennainen osa tämän kysymyksen selvittämisessä on strategian tiedotuksen analysoiminen ja siinä mahdollisesti ilmenneiden epäkohtien huomioiminen.

Strategian toteuttamisen kriittisiä osa-alueita ovat ennakoiminen, aikatauluttaminen ja budjetointi. Ennakointi voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen, kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen. Kvantitatiivinen ennakointi perustuu teoriaan, jonka mukaan numeraaliseen muotoon pelkistetyn menneisyyden ja historian avulla pystyy riittävän tarkasti ennustamaan tulevaisuutta. (Covell ym. 2007, 219). Esimerkiksi hiihtovälineyrittäjä pystyy ennakoimaan syysneljänneksen myyntituloksensa aikaisempien vastaavien ajankohtien tulosten perusteella. Kvalitatiivinen ennakointi puolestaan tarkoittaa eri osa-alueiden asiantuntijoiden



hyödyntämistä ennakoinnissa. Delphi-ennakoinnissa pyydetään arvio mahdollisimman kattavasti kaikilta strategiaan liittyvien aihealueiden asiantuntijoilta, ja näiden avulla muodostetaan kokonaiskuva todennäköisestä lopputuloksesta. Käytetään vaihtoehtoja kumpaa tahansa, ennakointi auttaa strategian suuntaamisessa ja muodostaa ennako-oletuksen siitä, mitä strategiaan sisältyvistä toimista seuraa. Ennakointia ei tule rajoittaa vain strategian suunnitteluvaiheeseen, vaan sitä tulee hyödyntää jatkuvasti strategian toteuttamisprosessin yhteydessä. (Covell ym. 2007, 210–219).

Aikatauluttaminen puolestaan helpottaa tavoitteiden tunnistamista ja luo tärkeille toiminnoille suoritusjärjestyksen. Budjetin luominen takaa organisaation sisäisen toiminnan johdonmukaisuuden missioiden ja strategioiden toteuttamisessa. (Covell yms. 2007, 219).

### 3 SUOMEN PALLOLIITON PELAAJAKEHITYKSEN STRATEGIA

Suomen Palloliitto julkaisi 7–8.11.2009 toimintastrategiansa vuosille 2010–2013. Strategian pohjana toimii Visio 2020, jonka mukaan vuonna 2020 Suomen pitäisi olla Euroopan kymmenen parhaan jalkapallomaan joukossa. Toimintastrategiassa esitellään Palloliiton valitsemat viisi painopistealuetta, jotka ovat johtajuus ja hyvä hallintotapa, huippujalkapallo, grassroots-toiminta, asiakkuuksien hallinta sekä osaamisen kehittäminen. Näistä jokainen on jaoteltu niin ikään viiteen osa-alueeseen, joista huippujalkapallon “Viisi Valintaa” ovat pelaajakehitys, osaamisen kehittäminen, olosuhteet, kansallinen kilpailutoiminta sekä kansainvälinen menestys. (Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010–2013, 20–23). Tässä tutkielmassa pureudutaan ensimmäisenä mainittuun pelaajakehityksen osa-alueeseen.

Pelaajakehityksen strategisia suuntaviivoja määriteltiin lajiprosessin avulla: “Suomen Palloliitto ja Suomen Olympiakomitea sopivat syksyllä 2009 lajiprosessista. Sen tavoitteena oli Palloliiton uuden strategian keskeisen osa-alueen, “pelaajakehityksen”, lähtökohtien määrittely ja kehitystyön priorisointi. Työskentely käynnistettiin 10.1.2010. Prosessin kestoksi sovittiin 1 vuosi.” (Suomen Palloliiton verkkosivut 11.10.2013).

Tästä lajiprosessi-tutkimuksesta julkaistiin vuoden 2011 alussa 50-sivuinen loppuraportti. Raporttia työsti Delphi-teoriaa mukailleen yli 20 henkinen asiantuntijaryhmä, johon kuului muun muassa maajoukkuevalmentajia, entisiä ja nykyisiä pelaajia, sekä Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen tutkijoita. Raportissa käydään läpi suomalaisen huippujalkapalloilun arvopohja, lajin perusteisiin pureutuva lajianalyysi, lahjakkuuksien tukeminen - sisältäen pelaajakehityksen - ja strategian edellyttämiin toimiin vaaditut resurssit ja toimintatavat. Raportissa nostetaan esille muun muassa tarve ja pyrkimys yksilökeskeisen valmennuksen toteuttamiseen suomalaisen jalkapalloilun kaikilla tasoilla, sekä yhteistyön käynnistämiseen piirien ja seurojen kanssa valmennuslinjausten toteuttamiseksi. Samoin tavoitteeksi asetetaan sellaisen peli-identiteetin ja -tavan luominen jonka toteuttaminen on mahdollista myös seurajalkapallossa. (Lajiprosessin loppuraportti, 5).

Lisäksi julkaisuun sisältyi viisi liitettä, joista yksi oli nimeltään “Jalkautus 2011”. Tähän viisisivuisen dokumenttiin oli kirjattu Palloliiton järjestämiä Isännän Ääni -seminaareja, joissa uutta strategiaa välitetään Palloliiton omalle henkilöstölle ja liiton alaisille toimijoille. Palloliiton sivuilla Isännän Ääni -seminaarien tavoitteita kuvataan seuraavasti:

”Isännän Ääni -seuraseminaaritoiminnan tavoitteena on jalkauttaa suomalaisen jalkapallon strategia 2010–2013 seurakenttään sekä saada seurat aktiivisesti mukaan piirien ja liiton toiminnan vuosittaiseen suunnitteluun. Seminaarit ovat vuosittain merkittävin yhteistyöfoorumi liiton, piirien ja seurojen välillä” (Suomen Palloliiton verkkosivut 15.9.2014).

Yksikään seminaareista ei suuntautunut Keski-Suomen alueelle, mutta piirin henkilöstö ja seuratoimijat kutsuttiin Mikkelissä järjestettyyn tapaamiseen. Myöhemmin haastatteluvaiheessa tämä oletus osoittautui oikeaksi. Lisäksi liitteessä on listattu vierailuajankohta jokaiseen kahteentoista piiriin. Keski-Suomen piiriin Jyväskylään Palloliitto saapui tämän dokumentin perusteella 27.4.2011. (Jalkautus 2011).

Tämän jalkauttamisen ensimmäisen vaiheen tavoitteeksi liitteessä kirjattiin tiedonvälitys uudesta strategiasta “kaikille” ja vastaavasti Palloliiton kartuttama tietopohja mahdollisuuksista rakentaa valtakunnallinen pelaajakehityksen toimintamalliehdotus. (Jalkautus 2011). Voidaankin olettaa, että tämän vaiheen toteutuksen jälkeen vähintään kaikilla piireillä, mukaan lukien Keski-Suomen piiri, on ollut suhteellisen selkeä kuva Palloliiton tavoitteista pelaajakehityksen tulevaisuuden suhteen. Myös aktiivisimmat seurukset ovat todennäköisesti saaneet tietoja strategiasta jo tässä vaiheessa.

#### 4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimustehtävänäni oli selvittää, miten Suomen Palloliiton toimintastrategian 2010–2013 pelaajakehityksen osa-alue toteutui Keski-Suomessa seuratasolla. Junioripelaajien pelillisten taitojen ohjattu kehittäminen toteutetaan vähäistä ja selektiivistä maajoukkuetoimintaa lukuun ottamatta seurojen toimesta, joten strategioiden toteutuminen seuratasolla on pelaajakehityksen kannalta erittäin olennaista. Alatutkimustehtävänäni tutkin Keski-Suomen piirin ja Jyväskylän Komeettojen avulla tiedonvälityksen onnistumista, strategian linjausten käytännön hyödyntämistä seuran toiminnassa ja mahdollisia parannuskeinoja tulevaisuutta varten.

Keski-Suomen piiri toimii operatiivisena väliportaana Palloliiton ja seurojen välissä Keski-Suomen alueella. Haastatteleamalla strategian julkaisuhetkellä piirihohtajana toiminutta Ari Matinlassia laajensin tutkimuksen perspektiiviä seuroista myös piiritasolle. Hänen toimenkuvaansa sisältyi lajiliittoyhteistyö, ja sitä kautta hän toimi Palloliiton yhteyshenkilönä strategiaa koskevissa asioissa. Haastattelussa tavoitteenani oli selvittää piirin näkemys strategian toteutuksen kulusta. Kysyin kuinka yhteistyö Palloliiton kanssa toimi, millainen ohjeistus liitolta tuli strategian toteutusta koskien ja miten piiri toteutti tämän ohjeistuksen. Lisäksi selvitin oliko piiri omalta osaltaan tyytyväinen strategian toteuttamiseen, ja millaisia keinoja toteutuksessa voitaisiin käyttää jatkossa. Näin sain mahdollisuuden muodostaa kattavamman kokonaiskuvan niistä keinoista, joilla liitto ja piirit olivat strategian tiedonvälitystä toteuttaneet ja millaisia tukitoimia piiri oli tarjonnut seuroille strategian toteuttamisessa. Myös piirin näkemys mahdollisista parannuskeinoista oli tärkeä selvittää tulevia strategioiden suunnitteluprosesseja varten.

Tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaiseksi seuraksi valikoitui Jyväskylän Komeetat. Komeetat edustaa 271:n pelaajan jäsenmäärällään ja kymmenellä juniorijoukkueellaan Keski-Suomen piirissä keskiarvoseuraa ja sopi näin ollen hyvin tutkimuskohteekseni. Tutkimuksen kannalta ei olisi ollut mielekäästä haastatella JJK:n kaltaista alueellista valtaseuraa, joka oletettavasti kokopäiväisten työntekijöiden siivittämänä on varsin hyvin perillä pelaajakehitys-strategian kaltaisista uusista virtauksista. Toisaalta myöskään aivan pienimpien ja syrjäisimpien seurojen haastattelu tuskin olisi ollut hedelmällistä, sillä resurssi- ja henkilöstöpulasta kärsivältä maakuntaseuralta tuskin voidaan edellyttää pelaajakehityksen etulinjassa ratsastamista. Olennaista on se, kuinka hyvin liitto ja piirit ovat onnistuneet tavoittamaan sellaiset seuramat, joiden toiminnassa on kyllä mukana merkittävä määrä junioreita,

mutta joilla ei kuitenkaan ole mahdollisuutta palkata kokopäiväisiä valmennuspäälliköitä, jotka työnsä puolesta aktiivisesti etsisivät tietoa Palloliiton strategialinjauksista.

Haastattelussa selvitin seuran näkemyksen siitä, kuinka hyvin tieto pelaajakehityksen uusista valmennuslinjauksista saatiin liitto- ja piiritasolta välitettyä alaspäin. Kysyin onko informaatio tullut suoraan liitolta vai piirin kautta, kuinka informaatio on välitetty ja onko seura kokenut tavan toimivaksi. Lisäksi selvitin kokeeko seura, että uudet linjaukset olisivat juurtuneet seuran valmennustoimintaan.

Tutkimukseni edustaa laadullista tutkimusta, ja siinä haastattelua on perinteisesti käytetty tiedonkeruun päämenetelmänä (Hirsjärvi ym. 1997, 192). Sen merkittävin etu on haastattelutilanteen joustavuus, joka antaa tutkijalle mahdollisuuden säädellä haastattelun kulkua haastateltavan vastausten perusteella, selventää väärinkäsityksiä ja sanamuotoja sekä toistaa kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2004, 75). Tämä hyöty tulee erityisesti esiin tutkimukseni kaltaisissa aiheissa, joista ei ole tehty merkittävästi aikaisempaa tutkimusta, ja joissa haastateltavien vastaukset ovat oletettavasti monitahoisia ja edellyttävät selventäviä ja syventäviä kysymyksiä. Lisäksi haastattelun etuihin sisältyy se, että haastateltavat on yleensä helppoa saada mukaan tutkimukseen, ja heidät voidaan tavoittaa myöhemmin, jos tutkija haluaa täydentää aineistoaan tai tekee esimerkiksi seurantatutkimusta. (ks. Hirsjärvi ym. 1997, 192-193).

Haastattelun haitat liittyvät usein juuri niihin tekijöihin, jotka toisaalta ovat haastattelun vahvuuksia. Haastattelu antaa mahdollisuuden syvälliseen ja perusteelliseen keskusteluun, mutta toisaalta se vie suhteellisen paljon aikaa. Haastattelutilanne tarjoaa tutkijalle tilaisuuden tulkita vastaajan eleitä, ilmeitä ja äänenpainoja, mutta samalla haastatteluun sisältyy aina riski virhelähteistä, sillä haastateltava voi kokea tilanteen uhkaavaksi ja ahdistavaksi. Lisäksi yleisesti ottaen haastattelutilanteessa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Sosiaalisesti ja kulttuurisesti hyväksytyjä asioita pyritään tuomaan esiin, vaikei niitä kysyttäisikään, vastaavasti esimerkiksi rikollisesta ja normien vastaisesta käytöksestä ei helposti kerrota. On tutkijan vastuulla tulkita annettuja vastauksia tällaiset tekijät huomioon ottaen. (Hirsjärvi ym. 1997, 193–194).

Haastattelutyypit voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan niiden rakenteen, suunnitelmallisuuden ja muodollisuuden perusteella. Strukturoidussa haastattelussa lomakkeelle kirjoitetut kysymykset käydään läpi täsmällisesti ja samassa järjestyksessä. Tällaisen haastattelun toteuttaminen on suhteellisen helppoa, mutta lomakkeen suunnittelu on haasteellista.

Teemahaastattelussa nimensä mukaisesti haastattelun teemat ovat tutkijan tiedossa, mutta kysymysten lopullinen muoto ja järjestys selviävät haastattelun kuluessa. Avoin haastattelu on rakenteeltaan kaikista hajanaisin, ja se vaatii runsaasti aikaa ja mahdollisesti useampia haastattelukertoja. Haastattelija selvittää vastauksia kysymyksiinsä sitä mukaa kun ne mahdollisimman luonnollisessa keskustelussa nousevat esiin. (Hirsjärvi ym. 1997, 195–196).

Tutkimuksessani hyödynsin molemmissa haastatteluissa yksilöllistä teemahaastattelua (liitteet 1 ja 2). Teemahaastattelun toteuttaminen ja analysointi oli haastavaa, mutta tutkimuksen luonteen huomioiden sen käyttäminen oli tässä tapauksessa perusteltua. Vastausten ennalta-arvaamattomuus edellyttää haastattelijalta reagointia ja jatkokysymysten muokkaamista. Teemahaastattelu antaa joustavuuden ohella kuitenkin samalla myös mahdollisuuden asettaa haastattelun kulku tutkimuksen kannalta mielekkäisiin raameihin.

Rakensin molemmat haastattelulomakkeeni kolmen pääteeman ympärille. Haastatteluiden ensimmäiset kysymykset koskivat strategian suunnittelua, keskiosa toteutusvaihetta, ja lopussa pyysin haastateltavia esittämään parannusehdotuksia seuraavia strategioita ajatellen seura-piiri-, seura-liitto- ja piiri-liitto-akseleilla. Tiedonvälitykseen liittyviä kysymyksiä esitin sekä ensimmäisessä että toisessa osiossa.

Suoritin entisen piirijohtaja Ari Matinlassin haastattelun ensimmäisenä, koska oletettavasti hänellä tapahtumien keskiössä kokopäiväisenä työntekijänä olleena oli laajat ja selkeästi jäsennellyt tiedot strategian eri vaiheista. Näin ollen hänen vastauksensa vaikuttivat Komeettojen entiselle valmennuspäällikölle esitettyjen kysymysten lopulliseen muotoiluun.

## **5 STRATEGIAN SUUNNITTELU, TOTEUTUS JA PARANNUSEHDOTUKSET**

Haastattelut tehtiin syyskuussa 2014. Ari Matinlassin haastattelun suoritin puhelimitse, sillä hän on siirtynyt uusiin tehtäviin toiselle paikkakunnalle. Matti Silvennoisen haastattelu tehtiin kasvotusten kodissani. Seuraavissa luvuissa käyn läpi teemahaastattelujen tuottamat olennaisimmat tulokset.

### **5.1 Keski-Suomen piirin kokemukset strategian suunnittelusta ja toteutuksesta**

Kertomansa mukaan Ari Matinlassi sai tiedon strategian valmistelusta Palloliiton piirihohtajapalaverissa. Yhteistyö Palloliiton ja piirihohtajien välinen yhteistyö on hyvin tiivistä ja epämuodollista.

”Kyllä siinä oltiin heti alusta asti tietoisia. Piirihohtajapalaverissa liitto informoi piirejä siitä mitä on meneillään. Niitä järjestetään kuusi kerta vuodessa. En muista tarkkaa päivämäärä, mutta ihan siinä suunnittelun alussa se kerrottiin”.

Mahdollisuudet suunnitteluvaiheeseen osallistumiseen olivat Matinlassin mukaan hyvät. Hänen mukaansa Palloliiton henkilöstö tapasi suunnitteluprosessin aikana muun muassa piirien nuorisopäälliköitä ja kilpailupäälliköitä. Seurojen osallistuminen tapahtui Isännän Ääni-foorumin kautta, sekä vuosina 2008–2009 järjestetyissä tapaamisissa, joissa liiton virkamiehet ja seurojen valmennus- sekä nuorisopäälliköt suunnittelivat yhteistyössä strategiaa. Matinlassi korosti, että strategiaa ei suunniteltu vain virkamiestyönä, vaan vapaaehtoisuuteen perustuvan seurasektorin näkemykset pyrittiin huomioimaan läpi suunnitteluvaiheen.

Läpi molempien haastatteluiden positiivisessa valossa esiin noussut Isännän Ääni on keskustelufoorumi, jossa seurat toimivat ”isäntinä”, ja piirit sekä liitto ovat paikalla kuuntelemassa ja tarpeen vaatiessa käyttämässä omat puheenvuoronsa. Matinlassi vahvisti olettamukseni, jonka mukaan Keski-Suomen piiri ja osa seuroista osallistui helmikuussa 2011 Mikkelin Isännän Ääni -seminaariin. Matinlassin mukaan Isännän ääni -seminaari oli merkittävä suunnitteluvaiheen lisäksi myös toteuttamisvaiheessa tarjoten seuroille mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin.

”Isännän Ääni on ollut paras foorumi johon on saatu seuraihmissä liikkeelle. Ne ovat alueellisia, Keski-Suomi on samassa Kaakkois- ja Itä-Suomen kanssa. Kuusi vuotta näitä

seminaareja on järjestetty, käytännössä siellä on ollut se jalkauttamisen ja keskustelun mahdollisuus”.

Strategian pelaajakehityksen osa-alueen sisältö ja lähtökohdat määriteltiin tarkemmin Palloliiton vuonna 2009 käynnistämässä lajiprosessissa (ks. kappale 3). Tämän prosessin loppuraportti esiteltiin piirille lajiprosessin Jalkautus-liitteen suunnitelman mukaisesti Mikkelin Isännän Ääni -seminaarissa. Lisäksi myöhemmin keväällä Jyväskylän piirikierrosvierailulla aluevalmentaja Kai Nyysönen ja liiton pelaajakehityksen vastuuhenkilö Mika Laurikainen keskustelivat aiheesta.

Strategian toteuttamisvaiheessa piiri pyrki seuraamaan ja edistämään strategian juurtumista käytäntöön tarkoitusta varten kehitetyllä mittaristolla, jossa tarkasteltiin kuinka paljon pelaajia seuroista valittiin piirijoukkueisiin sekä nuorisomaajoukkueisiin. Matinlassin mukaan Keski-Suomen piirin valtaseura JJK tuottaa ylivoimaisesti eniten pelaajia sekä piiri- että maajoukkueisiin, joten muiden seurojen strategian toteutumisesta tai tuloksista mittaristo ei antanut kattavaa kuvaa.

Matinlassi nosti tässäkin kohtaa esiin myös Isännän Ääni -seminaarit sekä piirin sääntömääräiset syys- ja kevätkokoukset. Tehokkaimpana jalkauttamiskeinona Matinlassi koki piirin järjestämät seuravierailut. Vierailuissa piirin henkilöstöä, seuran tarpeesta riippuen joko kilpailu-, valmennus- tai nuorisopuolelta kävi seuran luona keskustelemassa, tukemassa ja kehittämässä toimintaa. Näissä tapaamisissa tarjoutui hyvä mahdollisuus vaikuttaa seurojen toimintaan. Piiri pyrki järjestämään 8–10 vierailua vuodessa.

Puhuessaan strategisten linjausten juurtumisesta Matinlassi totesi, että suurempien ja aktiivisten seurojen kanssa yhteistyö ja toiminnan mukauttaminen strategian linjoihin toimi hyvin, mutta pienempien ja syrjäisempien seurojen kanssa oli ongelmia. Tämä havainto tuki myös hypoteesiani, jonka perusteella valitsin tähän tutkimukseen mahdollisimman tarkasti keskisuomalaista keskiarvoa edustavan seuran.

”Sanotaan sillä tavalla, että pienemmille seuroille tiedon vieminen on vaikeaa. Isoimmille se on helpompaa, kun ovat enemmän toiminnassa mukana. Näkisin, että isojen kohdalla tieto on saatu ihan hyvin perille, yksilöllinen pelaajakehitys strategian suuntaisesti on saatu jalkautettua. Lisäksi kun puhutaan toteutumisen valvomisesta, niin tarvitseeko meidän valvoa? Me katsomme tuloksia. Osalla Keski-Suomen seuroista oli vähän sellaisia



asenneongelmia, ei ymmärretty että piiri ei tee pelaajia vaan seurat tekee ja piiri auttaa siinä rinnalla”.

Matinlassin mukaan esimerkiksi toimiviksi todettujen seuravierailuiden toteuttaminen osan seuroista kanssa oli vaikeaa, vaikka seuroilta vaadittu panostus vierailuiden toteuttamiseen oli hyvin vähäinen. Lisäksi Isännän Ääni -tapahtumissa aktiivisia olivat vuodesta toiseen enimmäkseen tietyt samat seurat. Ylipäätään ongelmaksi yksilöityi strategisten linjausten juurruttamiseksi vaadittujen toimivien ja riittävän säännöllisten keskusteluyhteyksien muodostaminen tiettyjen seurojen kohdalla. Seurojen puolelta syy yllämainittuihin ongelmiin voi toki joltain osin olla Matinlassin mainitsemissa asenneongelmissa, mutta tulee huomioida, että osalla seuroista resurssit eivät välttämättä riitä esimerkiksi aktiiviseen Isännän Ääni -osallistumiseen.

## **5.2 Keski-Suomen piirin parannusehdotukset strategiaan**

Haastattelutilanteissa pyysin haastateltavia esittämään parannusehdotuksia tulevia strategioita varten kahden eri toimijaparin vuorovaikutusta analysoimalla. Entisen piirijohtajan haastattelussa nämä parit olivat piiri-liitto sekä piiri-seurat.

Piirin ja liiton väliseen yhteistyöhön strategian suunnittelussa ja toteutuksessa Ari Matinlassi oli varsin tyytyväinen. Hänen mukaansa piirin ja liiton välinen yhteistyö on ylipäätään tiivistä ja säännöllistä, ja sitä se oli myös strategiaa koskevissa asioissa. Aktiivinen yhteistyö on toki oletettavaakin tilanteessa, jossa kumpikin toimija on ammattimainen ja toimii tehtävissään kokopäiväisesti.

Erityistä tyytyväisyyttä Keski-Suomen piirissä oli herättänyt Palloliiton joustavuus piirien yksilöllisyyden huomioimisessa strategiaa sovellettaessa. Palloliitto oli kuunnellut ja sallinut poikkeamia strategian linjauksista, mikäli ne olivat piirin poikkeavilla olosuhteilla perusteltavissa. Matinlassin mukaan liiton ja piirin yhteistyö ei niinkään keskittynyt yksittäisille foorumeille, vaan se oli hyvin säännöllistä, arkipäiväistä vuoropuhelua.

”Liitto-piiri -taso toimi hyvin. Saatiin paljon parannusehdotuksia läpi, ja strategian puitteissa linjaukset Keski-Suomen pelaajakehitykseen ja olosuhteisiin sopiviksi. Paljon käytiin keskustelua, mutta meillä oli aina vuoden periodi, joka oli sovittu selkeästi. Ei niin, että joka kuukausi vaihdettiin mielipiteet ja linjat”.

Sen sijaan piirin ja seurojen välisestä toiminnasta löytyi enemmän ongelmakohtia, joista osaa käsiteltiin jo aiemmin tekstissä. Toimintaa hankaloittivat pienten, syrjäisten ja resurssipulasta kärsivien maakuntaseurojen kykenemättömyys uuden strategian sisältämien linjausten noudattamiseen. Matinlassin kertoman mukaan ongelma oli ennen kaikkea tiedonvälityksellinen: pieniä seuroja oli vaikea saada mukaan Isännän Ääni –foorumin kaltaisiin piiri- ja liittolähtöisiin tapahtumiin, ja toisaalta osa seuroista oli niin ikään haluttomia vastaanottamaan piirin seuravierailuja. Näin ollen uusien linjausten välittäminen suunnitteluportaalta toteuttajille, makrotasolta mikrotasolle kävi hyvin haasteelliseksi.

Parannusehdotuksena Matinlassi esitti piirin tarpeen palkata aiempaa enemmän piiri-tutoreita, jotka kävisivät alueen seurojen luona järjestämässä valmentajakoulutuksia ja esimerkkiharjoituksia, joita seuraamalla ja joihin osallistumalla seuran omat valmentajat saisivat käytännön esimerkkejä liiton valmennuslinjan mukaisesta toiminnasta. Tämä ei poistaisi ainakaan lyhyellä tähtäimellä ongelmaa niiden seurojen suhteen, joiden kanssa kommunikointi on alun alkaenkin hankalaa, mutta tutor-toimintaa lisäämällä piiri saisi yhtä kaikki lisää resursseja tiedonvälitykseen mahdollisimman käytännöllisellä tavalla.

”Siinä on se isoin haaste, että piirille saataisiin riittävästi tutoreita, jotka kävisivät seuroissa vetämässä linjan mukaisia harjoitteita. Samalla strategia uppoaisi seurojen omille valmentajille. Toistaiseksi tätä ei ole ollut riittävästi. Jotkut seurataan eivät ole täysin sisäistäneet ideaa, vaikka piiri olisi hoitanut kaiken niin kontakti tutoriin puuttui”.

Haastattelun lopussa tehtiin vielä kokoava yhteenveto. Kysyttäessä kokonaistyytyväisyyttä 2010–2013 toimintastrategian pelaajakehityksen osa-alueen toteutumiseen, Matinlassi korosti tämän ensimmäisen strategian merkitystä jatkoa ajatellen.

”Se on ainakin vienyt asioita eteenpäin. Kun uutta strategiakautta on sen jälkeen lähdetty miettimään, niin on todettu, että sitä kannattaa jalostaa”.

### **5.3 Jyväskylän Komeettojen kokemukset strategian suunnittelusta ja toteutuksesta**

Jyväskylän Komeetoista haastattelin strategian toteuttamisen aikana osa-aikaisena valmennuspäällikkönä toiminutta Matti Silvennoista. Haastatteluhetkellä Silvennoinen ei enää toiminut valmennuspäällikkönä, mutta oli yhä tiivistä mukana seuran toiminnassa juniorivalmentajana ja seuran hallituksen jäsenenä.

Komeettojen perustamisvuosi on 2010, joten seuran edustajalla ei ollut ensi käden tietoa tai kokemusta strategian suunnitteluvaiheesta. Aikaisemman Ari Matinlassin haastattelun perusteella on kuitenkin mahdollista muodostaa suhteellisen kattava kuva niistä keinoista, joilla aktiiviset seurat ovat strategian suunnitteluun voineet osallistua (ks. kappale 5.1).

Silvennoisen mukaan Komeetoille strategia avattiin helmikuun 2010 Isännän Ääni -seminaarissa, jossa esittelijänä toimi Palloliiton silloinen huippujalkapallojohtaja Petri Jakonen. Silvennoinen itse Fortum-tutor toimintaan osallistuneena oli liitolta saamiensa materiaalien myötä tutustunut strategiaan jo aikaisemmin, mutta helmikuinen Isännän Ääni toimi virallisena esittelytilaisuutena seuroille.

Strategian toteutuksesta ja sen valvonnasta Silvennoisella oli ristiriitainen mielikuva. Strategia sisälsi hyviä asioita, ja siitä oli ammennettu sisältöä Komeettojen omaan toimintastrategiaan, mutta toisaalta vuosien 2010–2013 aikainen valvonta ja ohjaus olivat heikkoja. Matinlassin mainitsemasta mittaristosta Silvennoisella ei ollut selkeitä muistikuvia.

”Tuntuma on, että monesti tehdään suunnitelmia, eri asia on että valvotaanko niitä ja toteutuuko ne. Minulla itselläni on sellainen mielikuva, että hieno strategia Palloliitolta, mutta se kuinka paljon sitä jalkautettiin seuroihin niin siitä on huono kuva. Jos seura haluaa mennä eteenpäin, niin pitää olla itse aktiivinen. Meidän tapauksessa Matinlassin tekemät piirin seuravierailut ovat olleet hyviä. On istunut meidän kokouksissa, ja omasta strategiasta päätettäessä hän piti puheenvuoron pelaajakehityksestä”.

Yllä olevan perusteella Komeettoja voidaan käyttää esimerkkinä seuravierailuiden positiivisista vaikutuksista. Seura on ensinnäkin ollut itse aktiivinen ja piirin vierailutarjoustaan on hyödynnetty, ja toisekseen piirin edustaja Matinlassi on puheenvuorollaan oletettavasti puhunut liiton strategisten linjausten puolesta. Näin ollen linjauksia lienee hyödynnetty seuran oman strategian kautta. Toisaalta, lainauksen perusteella seuravierailua ei ole varsinaisesti mielletty strategian jalkautukseksi, jolloin haastateltavalle on jäänyt mielikuva strategian jalkauttamisen laiminlyömisestä.

Silvennoisen mukaan strategia toteutui Komeetoissa suhteellisen hyvin, mitä edesauttoi Komeettojen tapauksessa runsas tarjonta nuorista ja innokkaista valmentajista, jotka omaloitteisesti ovat perehtyneet pelaajakehityksen viimeisimpiin virtauksiin. Lisäksi Komeettojen pelaajakehityksen peruseriaatteet tukevat Silvennoisen mukaan yksilöiden

pelitaitojen kehittymistä, sillä pallollinen pelaaminen on asetettu yksittäisten ottelutulosten edelle.

Toisaalta Silvennoinen toteaa myös ettei Komeetoilla ole ollut yhteistä seuratason valmennuslinjaa, vaan kunkin juniorijoukkueen toiminta ja linjaukset ovat pitkälti yksittäisten valmentajien päätettävissä. Silvennoinen näkee selkeän suunnitelmallisuuden puutteen syyksi kokopäiväisen valmennuspäällikön puutteen.

Silvennoisen kommentteista strategian toteutumisesta Komeetoissa voi yhteenvetona todeta, että seuralla on oma toimintastrategiansa, joka on saanut vaikutteita Palloliiton strategiasta sekä Komeettojen seurahenkilöstön oman perehtyneisyyden että piirin edustaja Matinlassin seuravierailuiden kautta. Strategiassa käsiteltiin myös pelaajakehityksellisiä asioita, mutta päivittäiselle toiminnalle yksityiskohtaisia raameja ei ole valmennuslinjan muodossa kehitelty. Toiminnan pohjana on kuitenkin ollut seuran oma strategia, johon puolestaan on ammennettu liiton strategiasta, joten voidaan todeta, että Komeetat on seurana suhteellisen hyvin toteuttanut liiton linjauksia.

Strategian tuottamista tuloksista Silvennoinen nosti esiin seurasta valittujen piirijoukkuepelaajien määrän. Myös kaksi muuta käytettyä mittaria tuottivat positiivisia tuloksia. Tässä kohtaa tulee huomioida, että Komeettojen käyttämä mittari piirijoukkuepelaajien määrästä oli osa myös piirin mittaristoa, josta Silvennoisella ei ollut selkeitä muistikuvia. Epäselväksi jää, onko piiri ohjeistanut seuroja kyseisen mittarin käyttöön vai onko kyse vain sattumasta. Jos kyseessä on ohjeistus, on se jo toinen esimerkki sellaisesta piirin jalkautustyöstä, jota ei ole seuroissa mielletty jalkauttamiseksi.

”Yhtenä hyvin yksinkertaisena mittarina oli se, että meiltä tulee pelaajia piirijoukkueeseen, ja siihen on viime vuosina pystytty. Se ei ole Keski-Suomessa mitään arkipäivää, sillä niin suuri osa tulee JJK:sta. Toisena tavoitteena meillä oli tuplata taitomerkkien määrä joka vuosi. Siihen ei päästy aivan vuosittain, mutta usein kuitenkin. Ja viimeisenä, oletamme että pelaajakehityksen ja valmennuksen taso näkyy pelaajamäärissä, ja ne ovat meillä olleet kasvussa”.

#### **5.4 Jyväskylän Komeettojen parannusehdotukset strategiaan**

Silvennoiselta kysymäni parannusehdotukset liittyivät seuran ja liiton sekä seuran ja piirin välisiin toimintoihin. Liiton ja yksittäisen seuran välinen suhde on Silvennoisen mukaan etäinen, jos suoria henkilökohtaisia kontakteja liittoon ei ole. Seurat tarvitsevat liiton

yhteistyötä sellaisissa asioissa, joihin liiton työntekijöillä on ammattimaisuutensa puolesta ylivoimainen tietomäärä.

”Itse liitto on niin kaukana yksittäisistä seuroista, varsinkin jos ei sinne ole kontaktia. Meillä ehkä jopa on, jonkun verran on saatu tukea. Komeetat on kahdesti pitänyt puheenvuoron Isännän äänessä. Olosuhteissa on tehty yhteistyötä. Jos seura haluaa mennä eteenpäin, niin siihen tarvitaan strategia, ja ei tavallisilla ihmisillä sellaista tietoa välttämättä ole. Silloin tarvitsee hakea niitä ajatuksia seuran ulkopuolelta”.

Piirin ja seurojen yhteistyössä Silvennoinen kaipasi piiriltä avoimempaa ja aktiivisempaa otetta. Toisaalta hän kritisoi myös seuroja piirin tutor-toiminnan hyödyntämättä jättämisestä.

”Jos piirillä on kolme ihmistä töissä, niin ei mielestäni voi tulla sellaisia vastauksia, että ’ei kuulu minun toimenkuvaani’. Toiminnan täytyy olla avoimempaa ja yhteistyöhaluisempaa niitä seuroja kohtaan, jotka ovat oma-aloitteisia ja aktiivisia. Laajempi piiri-tutor-toiminta voisi olla se tie, jolla piiri saisi asiansa paremmin seuroille perille. Mutta ehkä se on resurssikysymys, ja ei se ole uponnut seuroihinkaan kun eivät ole hoksanneet hyödyntää. Aika harvassa maakuntaseurassa tehdään hyvää juniorityötä”.

Haastattelun loppuyhteenvedossa Silvennoinen arvioi strategian antia seuraavasti:

”Meidän tapauksessa se on antanut paljon sellaisia kulkuohjeita. Uusia ideoita, sekä tukea ja selkänöjaa omille ajatuksille”.

## **6 STRATEGIAN JALKAUTUMINEN**

Suomen Palloliiton tavoitteena on nousta vuoteen 2020 mennessä kaikilla osa-alueilla Euroopan kymmenen parhaimman jalkapallomaan joukkoon. Tavoite on kova ja se vaatii merkittävää tasonnostoa sekä kentillä että niiden ulkopuolella. Pelillisen tason kehittämisen kenties tärkein osa-alue on junioripelaajien pelaajakehitys, ja se onkin saanut näkyvän roolin Palloliiton viime vuosien strategisessa toiminnassa. Tapaustutkimukseni pureutui tämän strategiaosan toteutumiseen Keski-Suomen piirissä kahden teemahaastattelun avulla.

Seuraavissa luvuissa käyn läpi tutkimukseni keskeisimmät tulokset, tutkimuksen luotettavuuden ja jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi pohdin tutkimuksen kulkua; missä ja miten olisin voinut toimia toisin.

### **6.1 Keskeiset tulokset**

Haastatteluiden tulokset antavat kuvan vuosien 2010–2013 toimintastrategian toteutumisesta, mutta myös työkaluja tulevien strategioiden suunnitteluun ja toteutukseen. Haastatteluiden ensimmäinen osa käsitteli toimintastrategian suunnittelua. Palloliiton strategiat ovat kolmitasoisia, eli ne koskettavat liittoa, sen alaisia piirejä ja piirien hallinnoimien alueiden seuroja. Näin ollen osallistuvan suunnittelun periaatteiden mukaisesti suunnittelu ja toteutus tulisi tehdä yhteistyössä kaikkien osapuolten näkemykset ja tarpeet huomioiden. Tämä tarve nousi esiin myös molemmissa haastatteluissa useaan otteeseen.

Piiri koki, että sillä oli riittävän hyvät yhteydet ja väylät vaikuttaa ja tulla kuulluksi liitossa tavallisen arkipäiväisen yhteistyön kautta. Vastaavasti seuroille liitto vaikuttaisi olevan jo huomattavasti etäisempi järjestö, jonka kanssa säännöllisen ja suoran puheyhteyden muodostaminen vaatii joko henkilökohtaisia suhteita tai seuran puolelta merkittävää omaa aktiivisuutta. Etäisyys on toki luonnollista jo pelkästään seurojen lukumäärän vuoksi, liitolla ei mitenkään voisi olla mahdollisuutta olla oma-aloitteisesti säännöllisesti yhteydessä jokaiseen yksittäiseen seuraan. Kuitenkin voisi pohtia erilaisten seurafoorumien aktiivisempaa hyödyntämistä. Sekä piirin että Komeettojen kokemusten perusteella Isännän ääni -seminaarit tarjosivat seuroille ylivoimaisesti parhaat mahdollisuudet vaikuttamiseen. Voisikin miettiä, olisiko mahdollista joko järjestää näitä seminaareja useammin, tai kehittää rinnalle joku vastaavan tyylinen seuroille puheenvuoroja tarjoava foorumi. Vaikkei muita muutoksia tehtäisi, tulisi Isännän Ääni -seminaarien markkinointiin panostaa nykyistä enemmän, sillä sekä piirin että Komeettojen mukaan osa seuroista jättää nämä tilaisuudet toistuvasti väliin.

On toki tunnustettava, että aivan kaikkia maakuntaseuroja ei voida esimerkiksi yksinkertaisesta resurssipulasta johtuen saada mukaan kehitystoimintaan, mutta se ei voi olla syy tyytyä nykyiseen asiantilaan. Piirin tulisi entisestään panostaa seuroille mahdollisimman houkuttelevaksi tehtyyn yhteistyöhön.

Toinen useasti esiin noussut ongelma koski strategian siirtämistä paperilta seurojen jokapäiväiseen harjoitustoimintaan. Päähypoteesini tutkimukseen oli, että liitolla ja piirillä on vaikeuksia saada osaa seuroista mukaan strategian linjausten mukaiseen toimintaan, yleisimmin pienimpiä ja syrjäisimpiä seuroja. Tämä oletamus osoittautui ainakin Keski-Suomen piirissä todeksi. Kuten edellä todettiin, osa seuroista ei ole oma-aloitteisesti aktiivisia ja jättää vaikutusmahdollisuutensa käyttämättä esimerkiksi Isännän Ääni –seminaareissa. Tämän lisäksi osa seuroista vaikuttaa olevan haluttomia myös vastaanottamaan liitto- ja piirilähtöisiä seuravierailuja, jotka tarjoaisivat tilaisuuden strategioiden avaamiseen ja juurruttamiseen.

Kuitenkin, sekä piiri että Komeetat olivat yhtenäisiä mielipiteessään siitä, että juuri seuravierailut luovat parhaan mahdollisuuden pelaajakehityksen tai muun strategian jalkauttamiseksi yksittäiseen seuraan. Näin ollen liiton ja piirien tulisi yhteistyössä luoda vierailujärjestelmästä seuroille mahdollisimman helppo ja houkutteleva, jotta mahdollisimman moni seura tarttuisi tähän tilaisuuteen. Vierailun sisältö voi sinänsä olla vaihtelevaa riippuen seuran tarpeista, mutta pelaajakehityksen puolelta toimivana esimerkkinä käytettiin piiri-tutorien ja -valmentajien ohjaamia linjanmukaisia käytännön harjoitteita.

Lisäksi strategioiden seurantaan tulisi luoda toimiva mittaristo. Keski-Suomen piirissä tilanne oli vuosina 2010–2013 tältä osin epäselvä, sillä piirin mukaan mittaristo oli olemassa, mutta vastaavasti ainakaan Komeettojen valmennuspäälliköllä ei ollut siitä selkeitä muistikuvia.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset**

Suorittamissani haastatteluissa ei ilmennyt seikkoja, jotka kyseenalaistaisivat tutkimukseni luotettavuuden. Ari Matinlassi on strategiakauden jälkeen vaihtanut työpaikkaa, ja maantieteellisen etäisyyden vuoksi hänen haastattelunsa hoidettiin puhelimitse. Tämä poistaa haastattelijan käytöstä tiettyjä teemahaastattelun eduksi luokiteltavia keinoja, kuten ilmeiden ja eleiden tulkintaa. Toisaalta, toiseen työhön siirtyneenä Matinlassilla oli tilaisuus puhua kaunistelematta Palloliiton, Keski-Suomen piirin ja Keski-Suomen seurojen toiminnasta. Hänen lausunnoissaan ei ollut mitään, mikä viittaisi työpaikanvaihtoihin toisinaan liittyviin

ristiriitoihin, joten ei ole syytä kyseenalaista hänen lausuntojensa luotettavuutta. Matti Silvennoinen on edelleen mukana Komeettojen toiminnassa, mutta haastattelun analysoinnissa ei ilmennyt mitään, mikä asettaisi Silvennoisen vastausten todenmukaisuuden kyseenalaiseksi. Haastattelutilanteeseen liittyy toki universaalisti taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, mutta on haastattelijan tehtävä huomioida tämä seikka tuloksia analysoitaessa.

Tutkimukseni on tapaustutkimus, joten sen yleistettävyyksensä sinällään on huono. Haastatteluiden perusteella on kuitenkin mahdollisuus muodostaa oletuksia siitä, kuinka todennäköisesti jokin tuloksiin liittyvä seikka on toteutunut myös toisessa ympäristössä. Esimerkiksi voidaan todeta, että huomioiden liiton ja piirien toiminnan ammattimaisuus ja suunnitelmallisuus, lienee todennäköistä että vähintään merkittävä osa muistakin piireistä on saanut tietonsa strategiasta samoissa tapahtumissa ja samankaltaisia reittejä pitkin kuin Keski-Suomen piiri. Sen sijaan yksittäisen seura-haastattelun perusteella on vaikeaa, ellei mahdotonta, tehdä yleistyksiä muita seuroja koskien. Tämä johtuu seurojen kokonaismäärästä ja laajalti vaihtelevista ominaispiirteistä.

Tieteelliseen tutkimukseen sisältyy aina myös tutkijan oman toiminnan kriittinen tarkastelu. Tutkijan tulee kysyä itseltään, mitä olisin voinut tehdä toisin? Omalla kohdallani suurin ongelma oli haastateltavan seuran valinnan osittainen epäonnistuminen. Tavoitteenani oli löytää mahdollisimman tarkasti keskiarvoseuraa Keski-Suomen piirissä edustava seura. Jyväskylän Komeetat täyttivät asettamani kriteerit, mutta seuran perustamisvuodesta (2010) johtuen tutkimuksen yksi osa-alue, eli seuran näkökulma strategiasuunnitteluun osallistumisesta jäi vajavaiseksi. Tämä olisi pitänyt huomata seuraa valittaessa.

Ottaen huomioon, että hypoteesini strategian toteuttamisen vaikeudesta tiettyjen seurojen kohdalla osui oikeaan, aihetta olisi syytä tutkia laajemmin. Täydentävää tutkimusta tulisi suorittaa esimerkiksi koko Keski-Suomen piirin kattavalla otoksella, tai vaihtoehtoisesti maan jokaisesta piiristä muutamia seuroja haastatteleamalla. Jälkimmäisessä tapauksessa tietoa saataisiin koko maan laajuudelta, mikä antaisi entistä enemmän informaatiota tulevien strategioiden suunnittelua ja toteuttamista ajatellen.

Lisäksi Palloliiton olisi hyödyllistä tutkia kuinka haastatteluissa esiin nostetut parannusehdotukset saataisiin toteutettua. Millaisia keinoja Palloliiton tulisi käyttää, jotta esimerkiksi seuravierailuja ja Isännän Ääni -seminaareja saataisiin markkinoitua



houkuttelevammiksi seuroille? Vastauksia näihin kysymyksiin voisi löytyä monitieteisestä liikunnan ja markkinoinnin yhdistävästä tutkimuksesta.

Avain Palloliiton Visio 2020:n toteutumiseen piilee ruohonjuuritason toiminnassa ja sen kehittämisessä. Tieteellisen tutkimuksen keinoin on mahdollista saada luotettavaa ensi käden tietoa siitä, mitä piirit, seurat ja yksittäiset vapaaehtoistoimijat ajattelevat, kuinka he toimivat, ja kuinka Palloliiton omaa toimintaa voisi entisestään tehostaa. Kuten urheilukentillä usein todetaan, kehitys loppuu tyytyväisyyteen. Hyvällä syyllä voidaan todeta, että kyseinen lause on vähintään yhtä pätevä kenttien ulkopuolisia urheilun parissa toimivia organisaatioita koskien.

## LÄHTEET

- Byers, T., Slack, T., Parent, M.M. 2012. Key Concepts in Sport Management. London: Sage.
- Covell, D., Walker, S., Siciliano, J., Hess, P. 2007. Managing Sports Organizations. Responsibility for Performance. 2. painos. Oxford: Elsevier.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6–7. painos. Helsinki: Tammi.
- Suomen Palloliitto. 2011. Jalkautus 2011. Viitattu 13.10.2013.  
[http://www.palloliitto.fi/sites/default/files/liitteet/raportti\\_lajiprosessista\\_liite\\_5.pdf](http://www.palloliitto.fi/sites/default/files/liitteet/raportti_lajiprosessista_liite_5.pdf)
- Kansallinen liikuntatutkimus 2010. Viitattu 29.9.2014. <http://www.sport.fi/>
- Lajiprosessin loppuraportti 2010. Suomen Palloliitto. 2011. Lajiprosessin loppuraportti. Viitattu 13.10.2013.  
[http://www.palloliitto.fi/sites/default/files/liitteet/raportti\\_lajiprosessista.pdf](http://www.palloliitto.fi/sites/default/files/liitteet/raportti_lajiprosessista.pdf)
- Parker, C. 2004. Strategy and environmental analysis in sport. Teoksessa Beech J., Chadwick S. (toim.) The Business of Sport Management. Harlow: Pearson Education Limited, 213–240.
- Shilbury, D. 2012. Competition: The Heart and Soul of Sport Management. Journal of Sport Management. 26 (1), 1-10.
- Slack, T. 1997. Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory. Champaign: Human Kinetics.
- Suomen Palloliitto. 2009. Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010–2013. Viitattu 13.10.2013. [http://www.palloliitto.fi/sites/default/files/liitteet/spl\\_toimintastrategia10-13s.pdf](http://www.palloliitto.fi/sites/default/files/liitteet/spl_toimintastrategia10-13s.pdf).
- Suomen Palloliitto. 2010. Pelaajakehitys. Viitattu 16.10.2013.  
<http://www.palloliitto.fi/palloliitto/pelaajakehitys>
- Suomen Palloliitto. 2008. Isännän Ääni. Viitattu 15.9.2014.  
<http://www.palloliitto.fi/uusimaa/koulutus/muu-koulutus/isannan-aani-seminaarit>
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1–3. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

## **LIITTEET**

### **Liite 1**

#### **Haastattelulomake Keski-Suomen piirin edustajalle**

##### **Taustatiedot**

Nimi:

Entinen toimenkuva:

Nykyinen toimenkuva:

##### **Strategian tiedonvälitys, toteutuminen ja parannusehdotukset**

Miten ja missä vaiheessa piiri sai tietoonsa että uutta strategiaa ollaan suunnittelemassa?

Millainen mahdollisuus piirillä oli osallistua strategian suunnitteluvaiheeseen?

Strategian valmistuttua, millä tavoin liitto informoi piirejä strategian toteuttamisesta?

Osallistuiko Keski-Suomen piiri Jalkautus-tapahtumaan Mikkelissä tai jossakin muualla?

Kävikö liitto suunnitelmiansa mukaisesti vierailulla Keski-Suomen piirissä?

Millä keinoin piiri tiedotti Keski-Suomen seuroille uudesta strategiasta?

Millä keinoin piiri valvoi ja edisti strategian pelaajakehityksen linjausten toteutumista seurojen käytännön toiminnassa vuosina 2010–2013?

Millä keinoin liitto valvoi ja edisti strategian pelaajakehityksen linjausten toteutumista seurojen käytännön toiminnassa vuosina 2010–2013?

Miten strategian pelaajakehityksen linjaukset piirin näkemyksen mukaan juurtuivat seurojen käytännön toimintaan?

Miten strategian suunnittelua ja toteuttamista olisi piirin mielestä voinut parantaa liitto-piiri - akselilla?

Miten strategian toteuttamista olisi piirin mielestä voinut parantaa piiri-seura - akselilla?

Kokeeko piirin edustaja haastatteluhetkellä, että strategia olisi pelaajakehityksen linjausten toteuttamisen osalta onnistunut?

## **Liite 2**

### **Haastattelulomake Jyväskylän Komeettojen edustajalle**

#### **Taustatiedot**

Nimi:

Entinen toimenkuva:

Nykyinen toimenkuva:

#### **Strategian tiedonvälitys, toteutuminen ja parannusehdotukset**

Miten ja missä vaiheessa Jyväskylän Komeetat sai tietoonsa, että uutta strategiaa ollaan suunnittelemassa?

Millainen mahdollisuus seuralla oli osallistua strategian suunnitteluun joko välillisesti piirin kautta, tai suoraan liittoon vaikuttamalla?

Strategian valmistuttua, millä tavoin liitto ja/tai piiri informoi seuraa strategian toteuttamisesta?

Osallistuiko seura johonkin liiton ja/tai piirin perehdytystilaisuuteen?

Miten liitto ja/tai piiri seuran näkemyksen mukaan edistivät strategian toteuttamista vuosina 2010–2013?

Miten strategian pelaajakehityksen linjaukset ovat juurtuneet seuran päivittäiseen junioritoimintaan?

Jos strategian pelaajakehityksen linjauksia on seurassa noudatettu, millaisia tuloksia ne ovat tuottaneet?

Miten strategian suunnittelua ja toteuttamista olisi seuran mielestä voinut parantaa liitto-seura-akselilla?

Miten strategian suunnittelua ja toteuttamista olisi seuran mielestä voinut parantaa piiri-seura-akselilla?

Kokeeko seuran edustaja haastatteluhetkellä, että strategia olisi pelaajakehityksen linjausten toteuttamisen osalta onnistunut?