

**Johanna Salmijärvi**

**JALKAPALLOILIJOIDEN KÄSITYKSIÄ JALKAPALLON  
PELAAJAYHDISTYKSEN STRATEGIAVIESTINNÄSTÄ**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2020**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Marraskuu 2020	<b>Tekijä/tekijät</b> Johanna Salmijärvi
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> JALKAPALLOILIJOIDEN KÄSITYKSIÄ JALKAPALLON PELAAJAYHDISTYKSEN STRATEGIAVIESTINNÄSTÄ		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen	<b>Sivumäärä</b> 44 + 2	
<b>Työelämäohjaaja</b> Markus Juhola		
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Jalkapallon Pelaajayhdistys ry. Jalkapallon Pelaajayhdistys ry on suomalaisten jalkapalloilijoiden oma etujärjestö, jonka tehtävänä on turvata ja edesauttaa suomalaisten jalkapalloilijoiden asemaa ja etuja. Yhdistyksen jäseninä ovat suomalaisten huippusarjojen pelaajat sekä ulkomailla pelaavat suomalaiset. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää JPY:n jäsenten kokemuksia strategiaviestinnästä, strategiaviestinnän onnistumisesta ja haasteista.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisen tietoperustan pääteemat olivat viestintä, strategia ja strategiaviestintä. Viestinnän osalta avattiin viestinnän käsitettä sekä viestinnän jakoa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Strategialuku sisältää strategian käsitteen määrittelyn, erilaisten strategian luomistapojen esittelyn, strategiaprosessin vaiheet sekä strategian haasteet. Strategiaviestinnässä tarkastellaan strategiaviestinnän käsitettä, toteutusta, kanavia ja haasteita.</p> <p>Tämän tutkimuksen tutkimusote oli kvalitatiivinen. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla kuudelta Jalkapallon pelaajayhdistyksen jäsenpelaajalta. Tulokset analysoitiin ja niiden perusteella muodostettiin johtopäätökset ja pohdinta.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan Jalkapallon Pelaajayhdistyksen jäsenpelaajat kokivat uudistetun strategian onnistuneeksi, viestinnän kanavat ja keinot koettiin positiivisesti. Strategiaviestinnän koettiin onnistuneen vain osittain. Merkittävimpinä haasteina koettiin viestinnän tavoitavuus sekä yhdistyksen jääminen etäiseksi toimijaksi jäsenille.</p>		

<b>Asiasanat</b> Strategia, strategiaviestintä, viestintä
--

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> November 2020	<b>Author</b> Johanna Salmijärvi
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> FOOTBALL PLAYERS' VIEWS ON THE STRATEGY COMMUNICATION OF FOOTBALL PLAYERS' ASSOCIATION OF FINLAND		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen		<b>Pages</b> 44 + 2
<b>Supervisor</b> Markus Juhola		
<p>This thesis was commissioned by the Football Players Association of Finland. The Football Players' Association is an organization for Finnish football players. The task of Football Players Association of Finland to safeguard and promote the position and interests of Finnish football players. The members of the association are top Finnish players and Finns playing abroad. The purpose of the thesis was to study the experiences of the player association members about strategy communication, the success of strategy communication and the challenges.</p> <p>The main themes in the theoretical framework of the thesis are communication, strategy and strategy communication. With regard to communication, the concept of communication and the division of communication into internal and external communication is discussed. The strategy chapter includes the definition of the concept of strategy, the introduction of different ways of creating a strategy, the stages of the strategy process and the challenges of the strategy. Strategy communication examines the concept, implementation, channels and challenges of strategy communication.</p> <p>The research approach of this study was qualitative. The data was collected through theme interviews of six member players of the Football Players Association. The results were analyzed and based on that, conclusions were made.</p> <p>According to the results, the players of the Football Players' Association felt that the renewed strategy was successful, and that the channels and means of communication were perceived positively. Strategy communication was considered to be only partially successful. The profitability of communication and the fact that the players' association remains a remote actor for the members were considered as the most significant challenges.</p>		

<b>Key words</b> Communication, strategy, strategy communication
---

TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
2 VIESTINTÄ .....	4
2.1 Viestinnän käsite ja koulukunnat .....	4
2.2 Sisäinen viestintä.....	5
2.3 Ulkoinen viestintä .....	7
3 STRATEGIA .....	9
3.1 Strategian käsite, merkitys ja sisältö .....	9
3.2 Strategian luominen .....	10
3.3 Strategiaprosessi.....	13
3.4 Strategian haasteet.....	14
4 STRATEGIAVIESTINTÄ.....	16
4.1 Strategiaviestinnän osa-alueet .....	16
4.2 Strategiaviestinnän suunnittelu ja toteutus .....	18
4.3 Strategiaviestinnän kanavat .....	20
4.4 Yksilön rooli strategiaviestijänä .....	20
5 JALKAPALLON PELAAJAYHDISTYS RY .....	22
5.1 Jalkapallon Pelaajayhdistyksen strategiaprosessi.....	23
5.2 Jalkapallon Pelaajayhdistyksen viestintäkanavat.....	23
6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	25
6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	25
6.2 Tutkimuksen menetelmät.....	25
6.3 Aineiston keruu, käsittely ja analysointi.....	26
6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	28
7 TUTKIMUSTULOKSET .....	30
7.1 Jäsenpelaajien käsityksiä uudistetusta strategiasta ja visiosta.....	30
7.2 Jäsenpelaajien käsityksiä strategian viestinnästä.....	32
7.3 Jäsenpelaajien käsitykset strategiaviestinnän haasteista .....	34
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	37
8.1 Vastaukset tutkimusongelmiin .....	37
8.2 Tutkimustulosten arviointi ja hyödyntäminen.....	39
8.3 Kehittämisehdotuksen Jalkapallon Pelaajayhdistyksen strategiaviestintään.....	40
8.4 Pohdinta .....	40
LÄHTEET.....	42
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Strategiaprosessi.....	13
KUVIO 2. Strategiaviestinnän osa-alueet.....	16

KUVIO 3. Jalkapallon Pelaajayhdistys ry organisaatiokaavio.....23

## 1 JOHDANTO

Alati muuttuvassa maailmassa viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli korostuu yhä enemmän eri yhteyksissä. Organisaation on osattava viestiä asioista organisaation sisällä sekä annettava tarvittavia tietoja myös organisaation ulkopuolelle. Viestintä on välttämätön osa organisaation toimintaa.

Menestyvän organisaation toiminta on suunnitelmallista ja usein toimintaa ohjaa hyvä strategia. Strategia on organisaation pitkän aikavälin suunnitelma, jonka avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan asettamansa päämäärän (Kehusmaa 2010, 39). Strategiaa käsiteltäessä korostuu usein strategian luomista kuvaavat teokset. Strategian luominen on strategiaprosessin tärkeimpiä vaiheita, mutta strategiaprosessi jatkuu myös tämän vaiheen jälkeen. Suurimmat haasteet koetaan usein strategian toteuttamisvaiheessa. Karlöf (2004, 100–113) toteaa, että valitettavan usein strategiatyön ongelmaksi nousee organisaation kykenemättömyys valittujen strategioiden toteuttamiseen.

Strategian toteutumisen suurimpia haasteita on sen implementointi koko organisaatioon. Strategiaa toteutettaessa viestinnän onnistuminen korostuu. Organisaatiot tarvitsevat viestintää strategian toteuttamiseen. Strategiaviestintä sulauttaa viestinnän strategian toimeenpanoon. Strategiaviestintä on siis työkalu, jolla viestintää käyttäen pyritään ohjaamaan organisaatiota ja sen jäsenten toimintaa kohti strategian toteutumista. (Hämäläinen & Maula 2004, 28–29.)

Opinnäytetyön aiheen ja toimeksiantajan valinnan kriteereinä olivat oma kiinnostukseni jalkapalloa ja viestintää kohtaan. Valitsin tämän toimeksiantajan ja aiheen, koska koen Jalkapallon Pelaajayhdistyksen (myöhemmin tässä raportissa myös JPY) tekemän työn tärkeäksi ja merkittäväksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa JPY:tä kehittämään toimintaansa entistäkin paremmaksi. JPY:llä on jalkapalloon liittyvien mielikuvien vahvistamisessa tärkeä rooli jalkapalloilijoiden äänenä. Opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan pelaajayhdistyksen strategian viestintää pelaajille, sillä hyvä strategiaviestintä edesauttaa strategian toteutumista.

Jalkapallon Pelaajayhdistys on suomalaisten jalkapalloilijoiden järjestö, jonka missiona on toimia pelin ja pelaajan puolella. JPY on myös yksi kansainvälisen pelaajayhdistys FIFPRO:n

jäsenyhdistyksistä. Jalkapallon Pelaajayhdistys on uudistanut strategiansa vuoden 2019 aikana. Uudistettu strategia ohjaa yhdistyksen toimintaa seuraavat neljä vuotta (2020-2024). Yhtenä uuden strategian pääpainopisteistä on visio: Ammattina jalkapallo. JPY:n keskeisimpinä tavoitteina on luoda vahva suomalainen jalkapalloyhteisö, tukea pelaajan arkea, vahvistaa jalkapalloon liittyviä mielikuvia sekä toimia aktiivisena vaikuttajana verkostoissa.

Tämän opinnäytetyön käsiteltävä kohdeilmiö on strategiaviestintä Jalkapallon Pelaajayhdistyksessä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajalle, yhdistyksen jäsenpelaajien käsityksiä strategian viestinnästä. Tarkoituksena on selvittää JPY:n kuuluvien jäsenten kokemuksia uudistetusta strategiasta, strategiaviestinnän onnistumisesta ja haasteista sekä löytää mahdollisia kehityskohteita. Tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin.

Millaisia käsityksiä Jalkapallon Pelaajayhdistykseen kuuluvilla pelaajilla on uudistetun strategian viestinnästä?

- Miten pelaajat kokevat uudistetun strategian?
- Miten strategian viestintä on onnistunut?
- Millaisia haasteita strategiaviestinnässä on?

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osuus koostuu tutkimukseen kytkeytyvän teoreettisen viitekehyksen esittelystä ja toinen osa käytännön tutkimuksesta. Teoriaosuuden muodostavat pääluvut viestinnästä, strategiasta ja strategiaviestinnästä. Tutkimusosuus koostuu toimeksiantajan esittelystä, tutkimuksen tekoon liittyvästä teoriasta, tutkimuksen teon kuvauksesta sekä tuloksista ja yhteenvedosta.

Opinnäytetyön toisessa luvussa avataan viestinnän käsitettä semioottisesta ja prosessinäkökulmasta. Viestintä on tapana jaotella myös sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, joten nämä käsitteet määritellään myös tässä luvussa. Kolmas luku koostuu strategian teoriasta. Strategialuku sisältää strategian käsitteen määrittelyn lisäksi erilaisten strategian luomistapojen esittelyn, strategiaproessin vaiheet sekä strategian haasteet. Neljäs luku käsittelee strategiaviestinnän käsitettä, toteutusta, kanavia ja haasteita.

Varsinaisessa tutkimusosuudessa esitellään Jalkapallon Pelaajayhdistyksen toiminnan ydin, uuden strategian strategiaproessi sekä viestinnässä käytettävät kanavat ja keinot. Toimeksiantajan esittelyn jälkeen seuraavat empiirisen tutkimuksen toteutuksen kuvaus sekä tutkimustulosten analysointi ja esittely, jossa pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä oli teemahaastattelut. Tutkimusote oli näin ollen kvalitatiivinen eli laadullinen.



## 2 VIESTINTÄ

### 2.1 Viestinnän käsite ja koulukunnat

Viestintä on yhteiskunnassamme hyvin yleinen käsite. Jokainen on vuorollaan viestien lähettäjä, vastaanottaja ja tulkitsija. Viestinnän kantasana juontaa juurensa latinan kielen sanasta *communicare*, tehdä yhdessä (Åberg 1993, 14). Viestintä on käsitteenä hyvin laaja ja määritelmiä on olemassa useita. Åberg (1993, 14) määrittelee viestinnän sanomien välittämiseksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä, tarkentaen sitä vielä sanomien vaihdannaksi. Aula ja Mantere (2006, 88) puolestaan kuvaavat viestinnän vuorovaikutteiseksi prosessiksi, jossa ihmiset luovat ja käsittelevät merkityksiä, mutta myös ylläpitävät ja muokkaavat niitä.

Viestintää pohdittaessa tarkemmin voidaan todeta, että viestintä on mahdollista jakaa kahteen pääkoulukuntaan: prosessikoulukuntaan ja semioottiseen koulukuntaan (Fiske 1992, 14–15; Åberg 2000, 26). Perinteisemmässä prosessikoulukunnassa viestintä nähdään sanomien siirtona. Prosessikäsityksen mukaan viestintä tapahtuu prosessina, jolla on havaittavissa alku ja loppu. Viestintää kuvataan peräkkäisten tapahtumien ja niiden välisten suhteiden avulla. Näitä tapahtumia tai osatekijöitä ovat muun muassa lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, informaatio, häiriöt, viestintäväline ja palaute. Viestintäprosessissa lähettäjä on saanut ajatuksen, jonka hän haluaa viestiä sanoman kohteelle eli vastaanottajalle. Lähettäjän täytyy muotoilla ajatuksensa sanomaksi ja lähettää se jotakin kanavaa tai viestintävälinettä käyttäen vastaanottajalle. Vastaanottajan tehtäväksi jää sanoman sisällön tulkitseminen. Vastaanottajan tulkinnassa voi ilmetä häiriöitä tai vääristymiä, jolloin viestintä saattaa epäonnistua. Viestinnän katsotaan epäonnistuneen, jos lähettäjän haluama vaikutus eroaa alkuperäisestä tarkoituksesta. Viestinnässä tapahtunutta virhettä voidaan etsiä käymällä viestintäprosessia läpi kohta kohdalta. (Fiske 1992, 14–15; Åberg 2000, 27–33.)

Semioottinen koulukunta tulkitsee viestintää merkityksien tuottamisen ja niiden vaihdon kautta. Pääajatuksena on tutkia kuinka ihmiset luovat sanomilla merkityksiä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Viestinnässä tapahtuvat väärinkäsitykset eivät semioottisen näkemyksen mukaan tarkoita, että viestintä olisi epäonnistunut. Viestintä koetaan kulttuurillisesti määräytyneenä tulkintana, joten tekstien ja kulttuurin tutkimus korostuu. Koulukunnan näkemyksen mukaan tulkinta kohoo tärkeään rooliin, sillä viestintä koetaan merkitysjärjestelmänä. Yksilön

paikka yhteisön ja kulttuurin jäsenenä määräytyy koulukunnan näkemyksen mukaan sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. (Aula 1999, 5–6; Fiske 1992, 14–15; Åberg 2000, 34–35.)

Koulukuntien näkemykset täydentävät toisiaan ja siksi niitä molempia tarvitaan viestintää tutkittaessa. Viestinnän tarkastelu kulttuurisesta näkökulmasta ei poissulje käsitystä viestinnän prosessiluonteisuudesta. (Aula 1999, 12; Fiske 1992, 247.) Näiden kahden näkemyksen perusajatukset on kiteytetty yhteen Åbergin (2000, 54) viestinnän määritelmässä. Määritelmän mukaan ”Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.” (Åberg 2000, 54.)

## **2.2 Sisäinen viestintä**

Viestintä on ollut tapana jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, joissa tarkastelun lähtökohdaksi on pidetty vuorovaikutuksen osapuolia sekä viestin lopullisia vastaanottajia. Sisäisen viestinnän piiriin on perinteisesti mielletty organisaation toimihenkilöt, työntekijät sekä näihin verrattavat toimijat. Ulkoisen viestinnän vaikutuspiiri kattaa puolestaan asiakkaat sekä muut yhteistyösidoskset. Jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään voidaan kuitenkin nähdä veteen piirrettynä viivana, sillä viestinnän muoto määräytyy pitkälti viestin vastaanottajan aseman mukaan suhteessa organisaatioon. (Juholin 2006, 35.)

Jokainen organisaatio tarvitsee viestintää ja vuorovaikutusta toimiakseen. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, joka tapahtuu työyhteisön sisällä henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä (Juholin 1999, 13). Sisäisellä viestinnällä on monia tehtäviä ja Siukosaaren (2002, 65) mukaan näitä tehtäviä ovat mm. yhteisökuvan rakentaminen, työilmapiirin parantaminen, työmotivaation vahvistaminen, yhteistyön tehostaminen sekä oikean tiedon ja ilmapiirin välittäminen työyhteisölle (Siukosaari 2002, 65). Juholin (1999, 43) puolestaan jakaa sisäisen viestinnän tehtävät kolmeen pääkategoriaan, jotka ovat tiedonkulku, vuoropuhelu ja vaikuttaminen sekä keskeisten tietosisältöjen käsittely. Viestintätilanteita syntyy työyhteisöissä jatkuvasti, ja jokaisella yhteisön jäsenellä on vastuu viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumisista.

Organisaation sisällä tapahtuvan viestinnän perusmuotoja ovat kasvokkain tapahtuva kanssakäynti, kirjoitettu viestintä sekä sähköinen viestintä (Åberg 2000, 20). Kasvokkain tapahtuvan viestinnän kanavina käytetään organisaatioissa esimerkiksi kokouksia, seminaareja, kahden keskiä palavereja, perehdyttämistä sekä ohjausta. Kirjoitetun viestinnän kanavat koostuvat erilaisista lehtijulkaisuista, raporteista, tiedotteista, esitteistä, ilmoitustaulujen sisällöstä sekä perehdyttämisineistoista. Sähköisen viestinnän kanavina toimivat puhelimet, organisaatioiden intranetit, sähköpostit, internet, radio ja televisio. (Juholin 1999, 139-140.) Aikojen muuttuessa ja tekniikan kehittyessä myös erilaiset sähköiset videokokousovellukset ovat yleistyneet sähköisen viestinnän kanavina. Kaikista viestinnän kanavista Juholin (1999, 36) nostaa kasvokkain tapahtuvan viestinnän kaikkein vahvimaksi ja vaikuttavimmaksi kanavaksi ja siksi sitä tulisi käyttää kaikkein tärkeimpien asioiden käsittelyssä.

Sisäisen viestinnän pyrkimyksenä on saavuttaa avoin ja hyvä tiedonkulku yrityksen sisällä. Työntekijöiden on mahdollista tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla silloin, kun he ovat tietoisia yrityksen yhteisistä tavoitteista, toimintaympäristöstään sekä omasta asemastaan ja tehtävistään työyhteisössään. Onnistunut sisäinen viestintä edesauttaa työntekijöiden työviihtyvyyttä sekä motivaatiota. Työntekijöiden ollessa tietoisia roolistaan yrityksen menestyksessä ja työtehtävistään yrityksessä, työn tärkeys korostuu ja halu tehdä parhaansa koko yhteisön hyväksi kasvaa. Sisäisen viestinnän tulisi aina olla myös vastavuoroista. Työntekijöillä tulisi aina olla mahdollisuus tulla kuulluksi esihenkilöiden ja johdon suuntaan. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 183.)

Tiedonkulkuun yrityksen sisällä liittyy aina haasteita. Åbergin (2006, 111) mukaan sisäisessä viestinnässä voi ilmetä ainakin neljää erilaista haastetta. Näitä haasteita ovat tietojen liikkuminen, tietovarastot ja verkot, esimiehet, tietotorit ja ahaa-aukiot. Tietojen liikkumattomuus synnyttää informaatioaukkoja, joita työntekijät alkavat helposti täyttää huhuilla. Informaatioaukkoja pystytään välttämään nopealla, aktiivisella ja luotettavalla tiedottamisella. Kaikesta ei tarvitse organisaation sisällä tiedottaa, mutta työyhteisön kannalta välttämättömien tietojen liikkuminen on varmistettava. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi organisaation muutokset. Toinen haaste ovat tietoverkot ja -varastot. Tietojen tulisi olla paikoissa, joissa niihin pääsee käsiksi. Erilaiset tietokannat tulisi olla kaikkien työntekijöiden saavutettavissa. Esimiehet luovat kolmannen haasteen. Esimiesten tulisi viestiä oman yksikkönsä lisäksi koko työyhteisön kanssa. Neljäntenä haasteena on luoda fyysistä tilaa sattumanvaraiselle vuorovaikutukselle henkilöiden välillä. (Åberg 2006, 111.)

Sisäinen viestintä on organisaation tärkeä työkalu yrityskuvan rakentamisessa ja strategia-työssä. Sisäisellä viestinnällä on mahdollista rakentaa yrityskuvaa, joka näkyy työntekijöiden kautta myös organisaation ulkopuolelle. Tätä aihetta käsitellään tarkemmin luvussa 4.

## **2.3 Ulkoinen viestintä**

Sisäistä viestintää tapahtuu organisaation sisällä, mutta yritys tarvitsee viestintää myös organisaation ulkopuolelle. Organisaation ulkopuolelle suuntautuvaa viestintää kutsutaan ulkoiseksi viestinnäksi. Ulkoinen viestintä käsittää kaiken viestinnän, joka lähtee organisaatiosta ja näkyy ulospäin. Kohderyhminä voivat olla esimerkiksi asiakkaat ja erilaiset sidosryhmät.

Viestinnän tarkoituksensa perusteella ulkoinen viestintä voidaan jaotella kahteen eri osa-alueeseen. Ulkoisen tiedottamisen avulla organisaatio tiedottaa asioistaan ulkopuolelle, mutta ei odota vastinetta. Markkinointiviestinnän tarkoituksena on puolestaan tiedottaa organisaation tuotteista, palveluista tai organisaatiosta itsestään niin, että se herättää kohderyhmän kiinnostuksen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 15–17.)

Ulkoinen tiedottaminen on yrityksen tai organisaation sisällä sekä toimintaympäristöissä tapahtuvien uutisten välittämistä ulkoisille sidosryhmille (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 118). Sidosryhmät ovat organisaation toiminnan kannalta tärkeitä ryhmiä tai henkilöitä. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi organisaation yhteistyökumppanit, asiakkaat, rahoittajat ja poliittiset päättäjät. (Juholin 2006, 199.) Sidosryhmäviestinnän tarkoituksena on tiedottaa organisaation sisällä tapahtuvista muutoksista ja uudistuksista sekä markkinoida organisaation palveluita ja tuotteita sidosryhmille. Sidosryhmien tiedonsaantitarpeissa on eroja, jotkut sidosryhmät ovat tärkeämpiä kuin toiset. Tiedonsaantitarpeiden erojen vuoksi organisaation olisi hyvä selvittää sidosryhmien odotukset viestintää ja käytettäviä viestintäkanavia kohtaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 73.)

Tiedosta on tullut yhä merkittävämpi pääoma nykypäivän tietoyhteiskunnassamme. Yritysten on kyettävä reagoimaan ympäristönsä muutoksiin ja näin ollen havainnoimaan sitä jatkuvasti. Tietoisuus toimintaympäristön muutoksista auttaa yritystä muokkaamaan omaa toimintaansa nopeasti. Ulkoisesta tiedottamisesta on mahdollista rakentaa yrityksen kilpailuvaltti. Avoimuus

tiedottamisessa asiakkaiden ja kumppanien suuntaan rakentaa luottamusta tiedon vastaanottajassa. (Isohookana 2007, 95–97.)

Markkinointiviestintä käsittää viestinnän, jonka tavoitteena on yrityksen tuotteiden tai palveluiden myynnin lisääminen. Markkinointiviestintää toteutetaan muun muassa mainosten, tapahtumien ja sosiaalisen median avulla. (Kortesuo, Patjas & Seppänen 2014, 100.) Markkinointiviestinnällä pyritään tuomaan yritystä ja sen tarjoomaa esille. Tarkoituksena on myynnin edistäminen rakentamalla yrityskuvaa ja tunnettuutta sekä viestimällä tuotteista, hinnoista ja ostopaikoista. Lisäksi markkinointiviestinnän tehtävänä on luoda, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2016, 300–301.)

## 3 STRATEGIA

### 3.1 Strategian käsite, merkitys ja sisältö

Organisaatiot tarvitsevat suunnitelmallisuutta ja hyvää johtamista menestyäkseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan suunnitelmia ja toimintamalleja. Urheilumaailmassa urheilijat ja joukkueet asettavat jatkuvasti tavoitteita kehittyäkseen ja saavuttaakseen tavoitteensa. Organisaatioissa pätee samat lainalaisuudet, analysoidaan nykytilaa ja pohditaan missä organisaatio haluaisi olla tulevaisuudessa. Organisaatio tarvitsee menestyäkseen strategian, jonka avulla sen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua.

Strategia-käsitteen historia ulottuu aina antiikin Kreikkaan, jossa sotajoukkojen johtoon valittiin strategos eli strategi. Nämä divisioonien johtajat muodostivat yhdessä Ateenan sotaneuvoston. (Näsi & Aunola 2004, 10.) Strategia-käsite liitettiin entisaikaan vahvasti sodankäyntiin ja ensimmäisenä strategiakirjallisuuden teoksena on pidetty kiinalaisen kenraali Sun Tzun teosta Sodankäynnin taito.

Strategia on organisaation pitkän aikavälin suunnitelma, jonka avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan asettamansa päämäärän. Strategian kattama ajanjakso on tyypillisesti kolmesta viiteen vuotta. Yritysmaailman hektisyys asettaa strategiatyölle haasteita ja tämän takia strategioita on yhä vaikeampaa tehdä useiden vuosien päähän. (Kehusmaa 2010, 39.) Yksinkertaisimmillaan strategia käsittää organisaation tavoitteet, kehittämisen ja toimintasuunnitelman, jonka avulla asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan (Dulek & Campbell 2015, 123).

Organisaation toiminta perustuu strategiaan, jonka se on itselleen luonut. Strategia toimii organisaation tapahtumien punaisena lankana, joka saattaa erilliset teot ja toiminnat yhteen muodostaen kokonaisuuden (Näsi & Aunola, 2001, 12). Organisaatiot koostuvat useista eri palasista. Näitä palasia ovat esimerkiksi organisaation missio, visio, arvot, johtaminen, kulttuuri, laatu, oppiminen, prosessit sekä työhyvinvointi. Edellä mainitut asiat ovat organisaation toiminnalle välttämättömiä ja niiden avulla tulisi luoda ja selkeyttää organisaation toimintaa sekä ohjata päätöksentekoa. Toteutuessaan nämä palaset kehittävät myös organisaation brändiä. Strategian tarkoituksena on koota tämä iso palapeli ja saattaa se koko organisaation tietoisuuteen. (Åhman & Runola 2006, 66, 125.)

Organisaation missio ja visio luovat pohjan strategialle. Visio on organisaation näkemys siitä, mitä se haluaisi olla tulevaisuudessa. Vision tehtävänä on synnyttää vuoropuhelua sekä antaa energiaa ja suuntaa tekemiselle. Hyvä visio on monipuolinen ajatuskokonaisuus, joka on mahdollista pukea sanoiksi, visualisoida ja havainnollistaa. (Salenius, Åkerberg & Owren 1998, 34–38.) Mission tarkoituksena on kuvata organisaation olemassaolon tarkoitusta ja määrittää sen perustehtävä. Missio kertoo mitä organisaatio tekee ja miksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 15.) Mission avulla pyritään vastaamaan kysymykseen ”miksi olemme olemassa?” ja Kamenskyn (2003, 44) mukaan hyvälle missiolle voidaan asettaa kaksi perusvaatimusta. Ensimmäisenä tulisi pyrkiä siihen, että ajatus on niin kantava, että se pystyy ohjaamaan organisaation toimintaa. Toisena perusvaatimuksena on luoda missiosta kaikkein vahvin elementti organisaation strategiseen arkkitehtuuriin. (Kamensky 2003, 44.)

Mintzbergin, Alhstrandin ja Lampelin (1998, 56) mukaan strategia on käsitteenä niin laaja, että määrittelyyn tarvitaan viisi erilaista määritelmää. Ensimmäisen määritelmän mukaan strategian katsotaan olevan organisaation johdon luoma suunnitelma (plan). Suunnitelman avulla pyritään saavutuksiin, jotka ovat samassa suunnassa organisaation asettaman mission ja tavoitteiden kanssa. Tämä suunnitelmana määritelty strategian käsite on yleisin määritelmä strategialle. Suunnitelma ja käytäntö eivät organisaatiossa välttämättä kohtaa ja siksi strategia voidaan määritellä myös mallina, tapana tai kaavana (pattern), jolla viitataan toiminnan tai käytöksen johdonmukaisuuteen. Kolmannen määritelmän mukaan strategia voidaan nähdä myös asemana (position), jolloin huomio kiinnittyy määrättyjen tuotteiden sijoitteluun määrättyillä markkinoilla. Neljäs määritelmä kuvaa strategian näkökulmana (perspective), jonka tarkoituksena on tuoda esille organisaation pohjimmaisia tapoja tehdä asioita. Strategia voidaan viimeisen määritelmän mukaan kuvata juonena (ploy), jolloin organisaation tarkoituksena on voittaa kilpailijansa tekemällä tiettyjä, tarkoituksenmukaisia liikkeitä päihittääkseen vastustajat. (Mintzberg ym. 1998, 56.)

### **3.2 Strategian luominen**

Strategiaa luodessa organisaation on tarkasteltava asioita monesta eri kulmasta ja pyrittävä löytämään sille kaikkein parhaimmat vaihtoehdot. Ulwick (1999, 36) asettaa organisaatiolle

strategisia vaihtoehtoja pohdittaessa kolme tavoitetta, jotka sen tulisi yrittää saavuttaa. Ensimmäisenä tavoitteena on pyrkiä saavuttamaan mahdollisimman monta toivotuista lopputuloksista. Tällä pyritään varmistamaan, että valitun ratkaisun seurauksena syntyisi mahdollisimman paljon lisäarvoa tahoille, joita valittu strategia koskettaa. Toisena asiana on ottaa huomioon ratkaisulle asetetut rajoitukset. Tarkoituksena on varmistaa, että valittu strategia tai suunnitelma on sopiva ja mahdollista jalkauttaa. Strategian onnistunut implementointi on hankalaa, jos rajoituksia ei ole huomioitu. Kolmantena tavoitteena on halutun kilpailuaseman saavuttaminen. Valitulla ratkaisulla pyritään vahvistamaan organisaation strategista asemaa ja näin ollen ratkaisun tulisi tuottaa enemmän tai erilaista lisäarvoa kilpailijoihin nähden. Tämän toteutuessa on mahdollista erottua ja saavuttaa kestävä kilpailuetua. (Ulwick 1999, 36.)

Organisaatiot luovat strategioita tavoitteidensa ja vallitsevan yrityskulttuurinsa mukaan. Jokainen strategiaproessi on näin ollen ainutlaatuinen. Strategioiden luomisprosesseista voidaan kuitenkin löytää yhtäläisyyksiä tavoissa, joiden mukaan strategia luodaan. Hartin (1992, 327–351) kehittämän strategiaproessin viitekehyksen mukaan strategia voidaan luoda viidellä erilaisella tavalla. Viitekehyksessä ollaan kiinnostuneita sekä strategiaproessiin osallistuvat ja millä tavalla. Näin ollen strategian luontiprosessia tarkastellaan kolmesta näkökulmasta. Ensimmäisenä tarkastellaan strategiaproessin rationaalisuutta (esim. prosessin kokonaisvaltaisuus, analyttisyys ja perusteellisuus). Toisena näkökulmana toimii ylimmän johdon symbolinen rooli prosessissa. Kolmantena tarkastelun kohteena on organisaation jäsenten osallistuminen strategiaproessiin. (Hart 1992, 327–351.) Seuraavaksi esitellään Hartin (1992, 327–351) koostaman viitekehyksen sisältämät viisi erilaista lähestymistapaa luoda strategioita.

Määräävä lähestymistapa toteutuu kun organisaatiota hallitsee yksittäinen johtaja tai pieni joukko ylimpään johtoon kuuluvia henkilöitä. Strategian luomisprosessi on tällöin hyvin keskitetty ja kontrolloitu prosessi, jossa organisaation nykytilanne analysoidaan, vaihtoehdot kartoitetaan ja päätetään toimintasuunnitelmasta organisaation ylimmän johdon keskuudessa. Lähestymistapa luo strategioita, jotka ovat harkittuja, hyvin muotoiltuja ja mahdollisia implementoida sellaisenaan. (Hart 1992, 327–351.)

Symbolinen lähestymistapa vaatii yrityksen johdolta kykyä luoda organisaatiolle mukaansatempaava visio ja selkeä missio. Visio antaa suunnan organisaation toimille sekä määrittää sen perusfilosofian ja arvot. Strategian luominen symbolisen lähestymistavan mukaan vaatii



pitkän tähtäimen mission luomista. Missio tulee muuttua pienemmiksi tavoitteiksi, jotta se motivoisi organisaation jäseniä luoviin ratkaisuihin. Ylimmän johdon tehtävänä on motivoida, kannustaa ja ohjata organisaation jäseniä. Symbolien käyttö, metaforat ja tunteet ovat myös keskeisiä tässä lähestymistavassa. (Hart 1992, 327–351.)

Rationaalinen lähestymistapa pyrkii edellä mainituista määräävästä ja symbolisesta lähentymistavoista poiketen kattamaan kaiken. Tietoja prosessoidaan sekä analysoidaan ja tämän lisäksi henkilöstö otetaan osaksi järjestelmää, jossa tieto kulkee alhaalta ylöspäin. Lähestymistavan keskiössä on yksityiskohtainen toimintasuunnitelma, johon sisältyvät strategiset sekä operatiiviset suunnitelmat. Lopputuloksena on yksityiskohtainen toimintasuunnitelma. Tehokkaan implementoinnin takaamiseksi ylin johto seuraa ja kontrolloi alaistensa toimintaa. (Hart 1992, 327–351.)

Yhteistoiminnallisen lähestymistavan mukaan organisaation strategian luominen perustuu vuorovaikutukseen ja oppimiseen, eikä niinkään suunnitelmien toteuttamiseen. Strategian luominen pohjautuu jatkuvaan vuorovaikutukseen eri tahojen kanssa. Luomisprosessissa ovat mukana henkilöstö, sijoittajat, asiakkaat, tavarantoimittajat ja muita organisaatiolle tärkeitä tahoja. Vapaa toimintarajoja ylittävä kommunikaatio nousee tärkeään rooliin tässä lähestymistavassa. Ylimmän johdon tulee kaikin keinoin mahdollistaa ja edistää avaintoimijoiden välistä vuorovaikutusprosessia. Ajan kuluessa ylimmän johdon tehtävänä on jalostaa prosessin tuloksia organisaation strategisiksi suuntauksiksi. (Hart 1992, 327–351.)

Uutta luova lähestymistapa pohjautuu organisaation jäsenten itseohjautuvaan toimintaan. Strategian luominen pohjautuu organisaation jäsenten vahvaan sisäiseen yrittäjyyteen, jonka seurauksena se muokkaa organisaation strategista suuntaa. Ylimmän johdon tehtävänä on valita ja vaalia parhaimpia ideoita. Suurissa yrityksissä eri osastot voidaan nähdä pieninä yrityksinä. Uutta luovassa lähestymistavassa strategioita luodaan erottamalla innovointitoiminta päivittäin tapahtuvasta työstä organisaation operatiivisessa ympäristössä. (Hart 1992, 327–351.)

### 3.3 Strategiaprosessi

Strategiatyö on prosessiluontoisuutensa takia jatkuvaa. Strategiaproessin tarkoituksena on havainnollistaa strategiatyön vaiheita. Strategiatyön ensimmäinen askel on analysoida organisaation aikeisempaa toimintaa, sisäistä tilannetta ja ulkoista ympäristöä. Lähtötilanteen kartoituksen jälkeen organisaatio määrittää itselleen uudet tavoitteet sekä strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän jälkeen siirrytään strategian toimeenpanoon, jonka jälkeen toteutusta seurataan ja toiminnasta annetaan palautetta. (Hämäläinen & Maula 2004, 24.)

Strategiaprosesseissa on usein tunnistettavissa samankaltaisuuksia organisaatioista riippumatta. Lindroosin ja Lohiveden (2006) mukaan strategiaprosesseista on havaittavissa viisi erilaista vaihetta (KUVIO 1). Prosessin ensimmäisessä vaiheessa organisaatio kerää tietoja omasta toiminnastaan sekä toimintaympäristöstään. Keskeisimpiä tietoja ovat toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, markkina- ja kilpailuaseman kehittyminen sekä organisaation sisäisen toiminnan tila. Tarvittavia tietoja voidaan kerätä erilaisten analyysimallien avulla, joita ovat esimerkiksi SWOT-analyysi sekä Porterin kilpailuanalyysi. (Lindroos & Lohivesi 2006, 31–49.)



KUVIO 1. Strategiaprosessi (Lindroos & Lohivesi 2006, 46)

Nykytilan kartoituksen ja analyysin jälkeen organisaatio voi siirtyä määrittelemään ja asettamaan uusia tavoitteita toiminnalleen. Tässä vaiheessa on myös hyvä määrittää pienempiä osatavoitteita seurannan helpottamiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2006, 31–49.) Strategian määrittelyvaiheeseen liittyy olennaisesti aikaisemmin esitellyt Hartin (1992, 327–351) lähestymistavat strategian luomiseen.

Strategian määrittelyn jälkeen organisaatio pilkkoo strategian pienempiin kehitysprojekteihin. Strategisten projektien avulla organisaatio havainnoi ja kohdentaa muutostarpeita päämäärän saavuttamiseksi. Kehitysprojektien tarkoituksena on poistaa organisaation nykyisiä esteitä strategian toteuttamiselle. Strategiaa tukevien projektien kautta organisaatio pääsee prosessin seuraavaan vaiheeseen, eli strategian toteutukseen. Strategiaa toteutetaan vuosittain laadittavien toimintasuunnitelmien avulla. Uutta strategiaa toteutetaan käytännön työskentelynä jokainen päivä. Onnistuakseen organisaation jäseniltä vaaditaan halua ja taitoa toteuttaa strategiaa. (Lindroos & Lohivesi 2006, 31–49.)

Strategiaprosessin viimeinen vaihe sisältää strategian toteutumisen seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaiheet. Strategian toteutumista tulisi seurata säännöllisesti, jotta voidaan varmistaa organisaation kulkeminen haluttuun suuntaan. Seuraamalla ja arvioimalla saavutettuja tuloksia voidaan löytää mahdollisia kehityskohteita ja näin ollen strategiaa on mahdollista päivittää tarvittaessa. (Lindroos & Lohivesi 2006, 31–49.)

### **3.4 Strategian haasteet**

Strategiatyö kohtaa organisaatioissa lukuisia haasteita. Suurimmat haasteet koetaan usein strategian toteuttamisvaiheessa. Karlöf (2004, 100–113) toteaa, että valitettavan usein strategiatyön ongelmaksi nousee organisaation kykenemättömyys valittujen strategioiden toteuttamiseen. Monissa organisaatioissa strategia on vain ylimmän johdon tiedossa ja haasteena saattaa olla strategian pukeminen sanoiksi niin, että organisaation jäsenet ymmärtävät sen. Ongelmaksi voi muodostua myös tärkeiden työntekijöiden jättäminen prosessin ulkopuolelle, jonka seurauksena he eivät tunne omistavansa strategiaa. Työntekijät ajautuvat helposti tilanteeseen, jossa he suuntaavat energiansa ja aikansa enemmän strategian kyseenalaistamiseen kuin itse aktivointiin. Ihmisten on oltava tietoisia asioista, jotta he voivat niitä toteuttaa ja toisaalta myös ymmärtää asia jota he ovat toteuttamassa. Ihmisten tulee olla myös sitoutuneita, jotta he aktivoituvat tekemään asioita. (Karlöf 2004, 100–113.)

Strategian tuoma muutos aiheuttaa omat haasteensa strategiatyöhön. Karlöf (2004, 133) painottaa strategian sisäistämisen tärkeyttä niin esimiesten kuin työntekijöiden kohdalla. Uusi strategia tulee sisäistää kaikkien toimesta siten, että sisältö tulee selväksi ja tiedostetaan mitä

eroja siinä on entiseen. Tämä toimii ennakoedellytyksenä kuin puhutaan muutoksen vaikuttavuudesta. Strategian sisäistämisen jälkeen organisaation jäseniltä voidaan odottaa toimia uuden kehityssuunnan mukaan. (Karlöf 2004, 133.)

Organisaatio tarvitsee strategian toteuttamiseen viestintää. Viestinnällä on merkitystä kaikkeen organisaation toimintaan, joten sitä ei tulisi vähätellä. Viestinnän merkitystä strategiatyössä käsitellään seuraavassa luvussa.

## 4 STRATEGIAVIESTINTÄ

### 4.1 Strategiaviestinnän osa-alueet

Strategiaviestintä käsittää nimensä mukaan viestinnän organisaation strategiaan liittyen. Hämmäläinen ja Maula (2004, 28) jaottelevat strategiaviestinnän kolmeen osa-alueeseen (KUVIO 2). Strategiaviestintä käsittää viestinnän strategian sisällöstä, organisaation strategiaprosessista sekä strategian toteuttamisesta. Strategian sisältöä koskevan viestinnän tarkoituksena on sekä luoda että toimeenpanna strategiaa. Sisällöstä viestiminen kattaa johdonmukaisen tiedottamisen sekä yhteisen ymmärryksen luomisen koko organisaatioon. Strategiaprosessista viestimisen tehtävänä on tuoda esiin prosessiin liittyviä asioita. Tämä käsittää viestinnän strategiaprosessin laatimisen ja toimeenpanon käytänteistä sekä prosesseihin ja järjestelmiin liittyvien roolien, aikataulujen sekä vastuiden viestimisen. Strategian toteuttamista tukevaa viestintää hyödynnetään jokapäiväisessä toiminnassa ja se onkin lähellä työviestintää. Toteutusta tukevan viestinnän avulla organisaation jäseniä pyritään auttamaan tehtävien suorittamisessa ja samalla kehitetään toimintaa strategian mukaisesti. (Hämmäläinen & Maula 2004, 28.)



KUVIO 2. Strategiaviestinnän osa-alueet (Hämmäläinen & Maula 2004, 28)

Hämäläisen ja Maulan (2004, 28–29) mukaan strategiaviestintä käsittää organisaation virallisen sekä epävirallisen viestinnän. Näin ollen epäviralliset, ohimenneen käydyt käytäväkeskustelut voidaan myös nähdä osana strategiaviestintää. Strategiaviestintä sulauttaa viestinnän strategian toimeenpanoon. Strategiaviestintä on siis työkalu, jolla viestintää käyttäen pyritään ohjaamaan organisaatiota ja sen jäsenten toimintaa kohti strategian toteutumista. Viestinnällä ei kuitenkaan aina saavuteta positiivisia vaikutuksia strategian toimeenpanon kannalta. Viestinnän vaikutukset voivat joissakin tapauksissa jäädä vähäisiksi tai jopa hankaloittaa toimeenpanoa. Strategiaan vastahakoisesti suhtautuva esimies voi omalla esimerkillään ja toiminnallaan vaikuttaa negatiivisesti alaisten suhtautumiseen strategiaa ja strategiatyötä kohtaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 28–29.)

Hämäläisen ja Maulan (2004, 29) mukaan strategiaviestintä käsittää yhtälailla sanat kuin teotkin. Sanoilla pyritään luomaan hyvää ilmapiiriä työyhteisöön ja kertomaan organisaatiossa tapahtuvien muutosten syitä. Sanoilla rakennetaan myös luottamusta ja asetetaan tavoitteita. Tekojen tehtävänä on puolestaan luoda sanoille katetta. Strategian viestimisestä päävastuun kantaa usein ylin johto ja viestinnän ammattilaiset, vaikka jokainen organisaation jäsen onkin viestijä. (Hämäläinen & Maula 2004, 29.)

Tutkijat ovat todenneet, että muutoksen onnistumiseen vaikuttaa keskeisesti henkilöt, joita muutos tulee koskettamaan. Toisin sanoen henkilöt, joita muutos koskee tulisi osallistuttaa muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Useimmiten yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet strategisiin päätöksiin ovat olemattomat, mutta pienimuotoisempi vaikuttaminen on usein mahdollista. Työntekijöiden on mahdollista pohtia miten uusi strategia tulee vaikuttamaan heidän yksikköönsä tai tiimiin ja lopulta työntekijän omaan tekemiseen. Muutoksen hyväksymisestä tulee helpompaa, kun strategiaa käsitellään ja muutoksille löydetään perustelut. (Hämäläinen & Maula 2004, 38.)

lhanteellisessa tilanteessa työyhteisön jäsenet saavat strategiaviestinnästä tukea omiin työtehtäviinsä. Tämä tarkoittaa, että strategiaviestinnän avulla on mahdollista tehdä suoraviivaisempia päätöksiä, sillä päätöksenteko on mahdollista tehdä strategian mukaisesti. Strategian soveltaminen vaatii organisaatiolta hyvää kaksisuuntaista viestintää. Yksipuolinen strategiasta tiedottaminen ei toimi, vaan strategia tulee viedä lähelle työntekijöitä ja heidän arkeaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 41.)

Erilaiset tiimipalaverit ja foorumit sekä kehityskeskustelut ovat esimerkkejä työkaluista strategian viemiseen lähelle työntekijöitä. Epähavainnollista strategiaa on vaikeaa toteuttaa käytännössä. Strategiatyön seurauksena organisaatiossa tapahtuvista muutoksista, kuten uudesta organisaatorakenteesta tai muuttuneista käytänteistä ja prosesseista viestiminen on oleellinen osa strategiaviestintää. Organisaation päivittäisen toiminnan kannalta näihin asioihin liittyvä tiedonkulku on elinehto. (Hämäläinen & Maula 2004, 41.)

#### **4.2 Strategiaviestinnän suunnittelu ja toteutus**

Suunnittelu- ja valmistelutyön onnistuminen on tärkeää minkä tahansa työn lopputuloksen kannalta. Usein pohja hyvälle lopputulokselle luodaan juuri suunnitteluvaiheessa, vaikka tämä vaihe koetaankin vaikeimmaksi. Hämäläisen ja Maulan (2004, 68–69) mukaan strategiaviestinnän suunnitelmaa laadittaessa tulisi ensimmäiseksi keskittyä perusasioihin. Organisaation tulee miettiä mihin strategiaviestinnällä pyritään ja tämän jälkeen pohtia muita viestinnän peruselementtejä, kuten kohderyhmiä, sisältöä, kanavia ja pääasiallisia viestijöitä. Perusasioiden hahmottelun jälkeen seuraa sopivan viestintämallin valinta. (Hämäläinen & Maula 2004, 68–69.)

Viestintämalleja on erilaisia ja eri mallit toimivat eri tilanteissa paremmin kuin toiset. Johdon mukaisuuteen pyrkivä keskitetty viestintämalli on toimiva, mutta tässä mallissa viestit saataan tulkita eri tavalla organisaation eri tasoilla. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa keskustelutilanteita eri tasojen välillä ei synny ja virheelliset tulkinnat jäävät näin ollen helposti korjaamatta. Keskustelua lisäävässä hajautetussa viestinnän mallissa piilee myös omat haasteensa. Mallissa syntyy keskustelua eri organisaation tasojen kesken mutta riskinä on viestin muuttuminen matkalla. Keskijohdon on tärkeää hahmottaa strategian kokonaiskuva ja heidän oma roolinsa, joten heidän tulisi olla mukana strategiatyössä alusta asti. (Hämäläinen & Maula 2004, 68–69.)

Suunnitteluvaiheessa strategian ydinviesti tulisi muotoilla mahdollisimman vaivattomasti ymmärrettävään ja muistettavaan muotoon. Strategian sisäistäminen helpottuu, jos siihen liitetään jonkinlainen strategiaa kuvaava tarina. Strategiaviestinnässä käytettävää tarinankerrontaa puoltavia seikkoja on monia. Tarinankerronnalla on mahdollisuus vedota enemmän vastaan-

ottajan tunteisiin kuin rationaalisella tavalla, lisäksi vaikeasti hahmotettavat asiat voidaan viestiä johdonmukaisemmin. Tarinankerronta toimii myös paremmin monikulttuurisessa toimintaympäristössä ja sillä on mahdollista haastaa perinteisiä ajattelumalleja. (Juholin 2008, 117; Hämäläinen & Maula 2004, 87.) Strategian muotoileminen helposti ymmärrettävään muotoon on yksi strategiaviestinnän suurimmista haasteista. Strategia voi olla hyvin laaja ja hankalasti hahmotettavissa. Keskeiset teemat tulisi koostaa helposti ymmärrettävään muotoon ja tässä tarina tai kuva ovat hyviä apuvälineitä. Tarinamuotoinen strategia koetaan helposti muistettavaksi ja sitä on helppo kertoa myös eteenpäin. Kuvan tai kaavion hyödyntäminen auttaa yksinkertaistamaan ja tehostamaan strategiaa ja näissä tapauksissa viestinnällinen tehokkuus piilee kiteytyksessä. Strategiaa voidaan havainnollistaa myös karttana, jossa erityisesti syy- ja seuraussuhteet käyvät selkeästi ilmi. (Hämäläinen & Maula 2004, 85–91.)

Suurissa organisaatioissa strategiatyö keskittyy ylimmälle johdolle, joten strategiaviestintää toteutetaan usein ylhäältä alaspäin. Tällaisen tilanteen vallitessa puhutaan vesiputousmallista, jossa esimiehet ikään kuin valuttavat strategiaa alaspäin organisaation henkilöstölle. Organisaation on mallin avulla mahdollista suunnitella strategiaviestinnän kulkua organisaation sisällä. Strategiaviestintää toteutetaan ensiksi organisaation johdon strategiapäivillä, jonka jälkeen siirrytään pienempiin palavereihin sekä kehityskeskusteluihin. Vaiheittainen tapa varmistaa viestin kulkeutumisen organisaation jokaiselle tasolle ja näin ollen toimii hyvin suurissa organisaatioissa. (Hämäläinen & Maula 2004, 53–54.)

Hämäläinen ja Maula (2004 55–56) toteavat, että pienissä organisaatioissa henkilöstön osallistuttaminen strategiatyöhön olisi suotavaa. Henkilöstön mukaan ottaminen vaikuttaa asenteisiin strategiaa kohtaan. Strategiatyöhön osallistuminen vahvistaa henkilöstön taustatietoja ja näkemystä strategiasta ja tämän seurauksena koko organisaatio hyötyy työntekijöiltä tulevista ajatuksista ja näkökulmista. Esimiesten rooli nykypäivän yritysmaailmassa on toimia työntekijöiden sparraajina ja työnohjaajina, eikä niinkään kontrolloivina valvojina. Tämä asetelma edesauttaa tiedon kulkua alhaalta ylöspäin ja mahdollistaa näin uusien innovaatioiden ja näkökulmien huomioimista. Vuorovaikutteisuuden avulla strategiaviestintää on mahdollista toteuttaa niin, että henkilöstö sitoutuu strategiaan ja heidän on myös mahdollista kehittää sitä. Vuorovaikutteisen strategiaviestinnän keskiössä ovat oppiminen yrityksen ja erehdyksen kautta, sillä strategia koetaan alati muuttuvaksi kokonaisuudeksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 55–56.)



### 4.3 Strategiaviestinnän kanavat

Strategian viestimiseen on käytössä monia eri kanavia ja keinoja. Yhtenä yleisimmistä strategiaviestinnässä käytetyistä kanavista ovat organisaation ylimmän johdon pitämät infotilaisuudet, joilla on mahdollista saavuttaa koko henkilöstö. Organisaation tulisi tiedottaa suurista muutoksista henkilöstölle aina kasvotusten, jolloin asian tärkeys käy selkeästi ilmi. Muita strategian viestimisessä käytettäviä keinoja ovat organisaation sisäiset tapahtumat, henkilöstön koulutus-tilaisuudet, sähköiset keskusteluryhmät, taustamateriaalit ja palaverit. Strategiakiertue on hyvä keino viestiä strategiasta, jos organisaatiolla on monia toimipisteitä. Tällöin organisaation johto kiertää kertomassa strategiasta ja näin ollen mahdollistaa myös paikallisten strategisten päätösten tekemisen. (Hämäläinen & Maula 2004, 98–99.)

Hämäläinen ja Maula (2004, 99–105) painottavat, että organisaation tulisi varmistaa henkilöstön mahdollisuus saada strategiaa koskevaa tietoa, vaikka strategiasta viestiminen keskittyisi-kin pääosin infotilaisuuksiin. Henkilöstölle suunnattua strategiaviestintää voidaan välittää tiedotteiden, sekä erilaisten henkilöstöjulkaisujen kuten lehtien tai esitteiden avulla. Organisaation intranettiin on myös mahdollista koostaa strategiaa koskeva tietopankki, jossa esitellään strategiasanastoa, prosessia ja organisaation historiaa. (Hämäläinen & Maula 2004, 99–105.)

Vuorovaikutukselle tulisi jättää tilaa strategian viestimisessä, sillä ilman keskustelua strategian sisäistäminen on vaikeampaa. Strategiainfotilaisuuksissa vuorovaikutteisuuden luominen on hankalaa ja tämän takia organisaation täytyy järjestää muita foorumeita vuorovaikutteiselle keskustelulle. Tällaisia foorumeita voivat olla esimerkiksi osastopalaverit tai toimipisteen kehittämispäivät. Vuorovaikutteista viestintää syntyy myös ilman ennalta suunniteltuja tapahtumia. Epämuodolliset keskustelut voivat yhtälailla pitää sisällään strategiasta asiaa kuten keskustelua tulevaisuudesta ja tavoitteista sekä strategian toteuttamisen haasteista. (Hämäläinen & Maula 2004, 99–105.)

### 4.4 Yksilön rooli strategiaviestijänä

Yksilö voi kokea haasteita oman roolin löytämisessä strategian toteuttajana. Oman työpanoksen ja strategian välisen suhteen hahmottaminen voi olla hankalaa, vaikka strategian merkitys olisikin selkeä. Jokaisen organisaation jäsenen työpanos vaikuttaa strategian toteutumiseen.

Yksittäisellä henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa rooliinsa strategian toteuttajana. Yksilö voi aktiivisesti havainnoida ja arvioida omaa toimintaansa liittyviä odotuksia ja pyrkiä soveltamaan niitä erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin. Yksilö toteuttaa omaa strategista rooliaan puheiden, valintojen, tekojen ja tekemättä jättämisten kautta. (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003, 73–74.)

Työyhteisöt koostuvat erilaisista henkilöistä ja heidän roolinsa strategian toteuttajina vaihtelevat. Mantere ym. (2003, 74–77) ovat määritelleet kolme erilaista roolia strategian toteuttamisessa. Aktivistit ovat työyhteisön aktiivisia toimijoita. He ovat kiinnostuneita oman roolinsa lisäksi myös ulkopuolisista asioista. Aktivistit ovat kyseenalaistavia ja pohtivia organisaation jäseniä. Toisen ryhmän muodostavat kansalaiset, jotka tietävät oman paikkansa organisaatiossa. Tämän roolin toteuttajat tietävät mitä heiltä odotetaan ja toimivat sen mukaan. Kolmannen roolin toteuttajat ovat kyynikkoja. Kyynikot eivät usko strategiatyön hyödyllisyyteen ja ovat jatkuvasti kyseenalaistamassa. Tämän lisäksi he ovat välinpitämättömiä ja väheksyviä. Johtavissa asemissa olevien henkilöiden tulisi auttaa organisaation jäseniä löytämään oma roolinsa ja samalla varmistaa, että aktivisteja on riittävästi. Johdon tulee pohtia miten roolien tulisi jakautua, jotta paras lopputulos saavutetaan. (Mantere ym. 2003, 74–77.)

Alati muuttuvassa yritysmaailmassa tarvitaan myös entistä aktiivisempia työntekijöitä. Juholin, Åberg ja Aula (2015, 12–13) näkevät työntekijöiden roolin strategiaviestijöinä muuttuvan yhä aktiivisempaan suuntaan. Aikaisemmin strategiaviestintä on keskittynyt ylimmän johdon harteille ja työelämä on kokonaisuudessaan ollut vakaampaa ja ennustettavampaa. Nykypäivänä nostetaan esille työntekijöiden velvollisuutta ja oikeutta osallistua organisaation viestintään. Työntekijöillä on myös mahdollisuus vahvistaa ja sitouttaa itseään viestinnän avulla. Strategiaviestintä voidaankin nähdä organisaation sisällä tapahtuvana vastuullisena vuoropuheluna. Pohjimmaksi tarkoituksena on luoda positiivinen ilmapiiri, jotta organisaatiolla olisi mahdollisuus menestykseen. (Juholin ym. 2015, 12–13.)

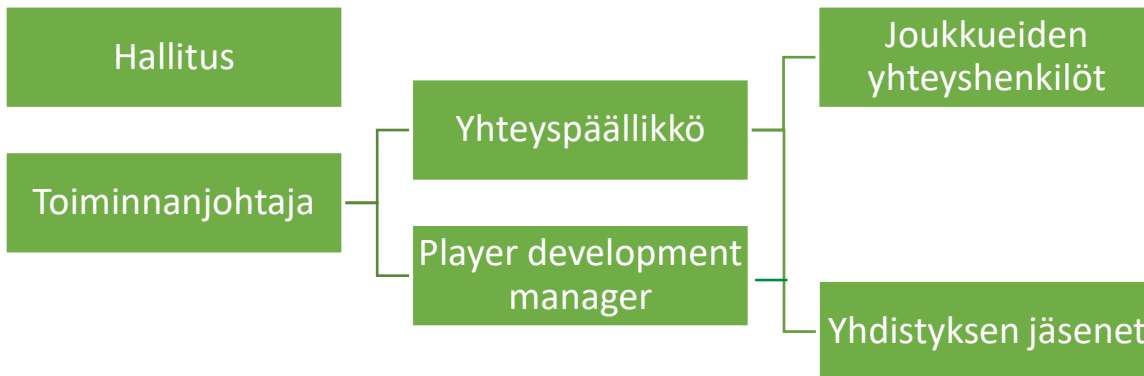
## 5 JALKAPALLON PELAAJAYHDISTYS RY

Jalkapallon Pelaajayhdistys ry on suomalaisten jalkapalloilijoiden oma etujärjestö. Yhdistyksen jäseninä ovat suomalaisten huippusarjojen pelaajat sekä ulkomailla pelaavat suomalaiset. (Veikkausliiga, Ykkönen, Kakkonen, Kansallinen Liiga, Naisten ykkönen ja Futsal Liigat). Pelaajayhdistys on perustettu vuonna 1992 turvaamaan ja edesauttamaan jalkapalloilijoiden etuja. Tällä hetkellä pelaajayhdistyksessä on noin 1200 jäsenpelaajaa. Suomen Jalkapallon Pelaajayhdistys on myös kansainvälisen jalkapallon pelaajayhdistys FIFPRO:n jäsen. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2020.)

Jalkapallon Pelaajayhdistyksen missiona on toimia pelin ja pelaajan puolella. Tämän ajatuksen mukaisesti se pyrkii edistämään jalkapalloa ammattina sekä auttaa jalkapalloilijoiden ääntä paremmin kuuluviin yhteiskunnassa. Pelaajayhdistys auttaa jäseniään tarjoamalla muun muassa työskentely- ja opiskelumahdollisuuksia pelaamisen ohien. Pelaajayhdistys pyrkii myös jatkuvasti parantamaan pelaajien oikeusturvaan liittyviä asioita. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2020.)

Jalkapallon Pelaajayhdistys uudisti strategiaansa vuoden 2019 aikana. Uudistettu strategia ohjaa sen toimintaa seuraavat neljä vuotta (2020-2024). Yhtenä uuden strategian pääpainopisteistä on visio: Ammattina jalkapallo. Pelaajayhdistyksen keskeisimpinä tavoitteina on luoda vahva suomalainen jalkapalloyhteisö, tukea pelaajan arkea, vahvistaa jalkapalloon liittyviä mielikuvia sekä toimia aktiivisena vaikuttajana verkostoissa. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2020.)

Pelaajayhdistyksen organisaatio rakentuu yhdeksänhenkisestä hallituksesta sekä kolmesta vakituisesta työntekijästä. Jokaisessa huippusarjan (Veikkausliiga, Ykkönen, Kakkonen, Kansallinen Liiga, Naisten Ykkönen ja Futsal Liigat) joukkueessa on joukkueen nimeämä yhteyshenkilö. Yhteyshenkilön tehtävänä on toimia linkkinä yhdistyksen ja joukkueen välillä tiedottaen yhdistyksen asioista joukkueelle sekä joukkueen asioista pelaajayhdistykselle. Joukkueet äänestävät joka kuukausi kuukauden pelaajan, jonka yhteyshenkilö ilmoittaa pelaajayhdistykselle. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2020.) Kuviossa 3 on esitetty Jalkapallon Pelaajayhdistyksen organisaatio.



KUVIO 3. Jalkapallon Pelaajayhdistyksen organisaatiokaavio

### 5.1 Jalkapallon Pelaajayhdistyksen strategiaprosessi

Jalkapallon Pelaajayhdistys aloitti uuden strategian suunnittelun vuonna 2019. Palaajayhdistys teetti strategisia asioita koskevan jäsenkyselyn alkuvuodesta ja varsinainen strategiapäivä pidettiin marraskuussa 2019. Strategiapäivään osallistuivat yhdistyksen hallituksen jäsenet ja työntekijät. Strategiapäivä toteutettiin ulkopuolisen konsultin johdolla. Strategian luominen keskittyi siis pienelle joukalle henkilöitä organisaation päättävissä elimissä. Tällä lähestymistavalla saavutettiin tehokas ja kontrolloitu strategian luomisprosessi. Lopputulemana yhdistykselle syntyi harkittu ja hyvin muotoiltu strategia, joka on mahdollista implementoida sellaisenaan. Pelaajayhdistyksen strategian luomisprosessi noudattelee pitkälti Hartin (1992, 327–351) luoman viitekehyksen määräävää lähestymistapaa, joka esiteltiin luvussa 3.2.

### 5.2 Jalkapallon Pelaajayhdistyksen viestintäkanavat

Jalkapallon Pelaajayhdistys pyrkii viestimään jäsenilleen monipuolisesti käyttämällä useita kanavia. Pelaajayhdistys tekee vuosittain pukukoppikerroksen, jolla se pyrkii tavoittamaan kaikki huippusarjojen pelaajat kasvotusten. Pukukoppikerroksen tarkoituksena on vieraila joukkueiden pukukopeissa kertomassa yhdistyksen toiminnasta ja tavoitteista jalkapalloilijoiden etujen ajajana. Pukukoppikerros on myös tärkeä kanava uusien jäsenien hankinnassa, joten jäse-

nyyden hyödyistä pyritään myös kertomaan kattavasti. Vuonna 2020 pukukoppikierros toteutettiin etäyhteydellä koronaepidemian takia. JPY käyttää viestinnässään myös sähköpostia ja sosiaalisen median kanavia (Instagram, Twitter, Facebook) sekä omia nettisivuja. Sähköposti toimii kuukausikirjeen tapaan ja sisältää muun muassa ajankohtaisia asioita JPY:n toiminnasta, jäsenetuja sekä yhteistyökumppaneiden etuja JPY:n jäsenille. JPY toimii aktiivisesti sosiaalisessa mediassa jakamalla ajankohtaisia jalkapalloilijoita koskettavia asioita kotimaan jalkapallokentältä, mutta myös kansainvälisen FIFPRO:n asioita. JPY:n nettisivut sisältävät kaikki perustiedot yhdistyksestä, uutisia sekä pelaajan arkea esiin tuovia artikkeleita. JPY:n jäsenpelaajat pystyvät myös kirjautumaan yhdistyksen intranettiin sivujen kautta.

## 6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen taustalla oli tarve selvittää Jalkapallon Pelaajayhdistyksen strategiaviestinnän onnistumista jäsenpelaajille. Pelaajayhdistys uudisti strategiansa vuodelle 2020, joten aihe oli ajankohtainen ja tärkeä strategian implementoinnin kannalta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää empiirisen tutkimuksen avulla Jalkapallon Pelaajayhdistyksen jäsenpelaajien käsityksiä uudistetun strategian viestinnästä, uudistetusta strategiasta, strategiaviestinnän onnistumisesta ja haasteista sekä löytää mahdollisia kehityskohteita.

Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui seuraava:

- Millaisia käsityksiä Jalkapallon Pelaajayhdistykseen kuuluvilla pelaajilla on uudistetun strategian viestinnästä?

Pääongelmaa pyritään selvittämään seuraavilla alaongelmilla:

- Miten jäsenpelaajat kokevat uudistetun strategian?
- Miten strategian viestintä on onnistunut?
- Millaisia haasteita strategian viestinnässä on?

### 6.2 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimuksessa käytettävän menetelmän voidaan katsoa määräytyvän tutkimusongelman mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2006, 27–28). Tämän tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen, koska tutkimusongelmaan vastaamiseksi on pyrittävä selvittämään ilmiön laatua, merkitystä sekä ominaisuuksia. Kvalitatiivinen eli määrällinen tutkimus on yleisnimi erilaisille tieteellisessä tutkimuksessa käytetyille lähestymistavoille ja menetelmille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 153). Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään saavuttamaan kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2017, 32). Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat Hirsjärven ym. (2004, 155) mukaan tutkimuksen pyrkimys kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan,

ihmisten suosiminen tiedonkeruun instrumentteina, laadullisten metodien käyttäminen aineiston keruussa, kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti, tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä, tapauksien käsittely ainutlaatuisina sekä loogisesti yksityisestä yleiseen etenevän päättelyn käyttäminen. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.) Hirsjärven ym. määrittämät kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteet kuvaavat hyvin tätä tutkimusta, sillä tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään Jalkapallon Pelaajayhdistyksen jäsenpelaajien käsityksiä pelaajayhdistyksen strategian viestinnästä.

Tutkimuksen tiedonhankinnan metodina käytetään tapaustutkimusta, jota pidetään laadullisen tutkimuksen yleisimpänä metodina. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia rajattua kokonaisuutta, yksittäistä tapahtumaa tai yksilöä hyödyntämällä monipuolisesti ja erilaisin menetelmin hankittuja tietoja. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuskohteeksi valikoituu yksittäinen tapaus, tapahtuma, tilanne tai tapauksien joukko, joiden tarkastelussa kiinnostus kohdentuu usein prosesseihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tapaustutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole yleistettävä tieto vaan pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuksen kohdetta syvällisesti ja ottaa huomioon siihen liittyvä konteksti.

Tutkimusote on tässä tutkimuksessa toiminta-analyyttinen. Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen avulla pyritään kuvailemaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan kyseessä olevaa ilmiötä. Vuoropuhelu empirian ja teorian välillä on mahdollista toiminta-analyyttistä tutkimusotetta käytettäessä (Lukka 1991, 178). Tavoitteena on muodostaa syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan ei voida olettaa omaavansa parasta tietoa asiasta vaan hän käyttää ratkaisua etsiessään apunaan teoriaa (Mäkinen 1980, 46). Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen avulla pyritään muodostamaan kuva Jalkapallon Pelaajayhdistyksen strategiaviestinnän tilasta ja mahdollisista kehitystarpeista.

### **6.3 Aineiston keruu, käsittely ja analysointi**

Teemahaastattelut toimivat tämän tapaustutkimuksen tutkimusaineistona. Haastattelu on aina ainutlaatuinen tiedonkeruun tapahtuma, sillä haastattelun osapuolet ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelua kuvaavat jous-

tavuus, moninaisuus sekä systemaattisuus. Tutkimuksissa käytettyjä haastatteluja on kolmenlaisia: strukturoituja, teema- sekä avoimia haastatteluja. Tämän tutkimuksen toteuttamisessa on käytetty teemahaastattelua, joka on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu mahdollistaa joustavan haastattelutilanteen. Teemahaastatteluille tyypillisiä ovat ennalta määritetyt aihepiirit, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto eivät ole välttämättömiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 197–198.) Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko (Liite1) koostui kolmeen eri teemaan liittyvistä kysymyksistä sekä taustatiedoista.

Haastateltavien lukumäärän voidaan katsoa määräytyvän saturaation perusteella. Saturaatio tarkoittaa näytekokojen määrää, jolloin tulkinta käsiteltävästä ilmiöstä ei enää muutu. Tutkimusaineistoa voidaan katsoa olevan riittävästi, kun tulkinta ei enää muutu uusien tapausten kohdalla. Tämä tilanne saavutetaan noin kymmenellä haastattelulla. Saturaatiota ei voida kuitenkaan määrittää ennen tutkimuksen aloittamista, sillä se määräytyy vasta tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysivaiheen aikana. Saturaation toteaminen edellyttää tietoa aineiston sisällöstä. Tutkimuksen laatu syntyy tiedonkeruun ja analyysin syvyydestä, joten aineiston koko ja informaattien määrä ei vaikuta tutkimustulosten laatuun. (Kananen 2008, 34–35.)

Tätä tutkimusta varten toteutettiin kuusi teemahaastattelua. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että jokainen huippusarja olisi edustettuna. Tällä pyrittiin varmistamaan, että joukko edustaisi mahdollisimman hyvin ja tarkoituksenmukaisesti tutkimuksen tavoitetta. Haastateltavat valittiin haastatteluun kahdessa osassa. Ensimmäiset kaksi haastateltavaa valikoituivat haastatteluun pelaajayhdistyksen pukukoppikerrosta koskevan kyselylomakkeen avulla. Loput haastateltavat kerättiin pienelle joukolle kohdennettujen sähköpostikyselyjen avulla.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teams -videokokoussovelluksella. Haastattelut toteutettiin yksitellen, koska haluttiin varmistaa jokaisen haastateltavan mielipiteiden esille pääsy tarkasti ja vääristelemättä. Haastattelut toteutettiin 8.9. – 5.10.2020. Haastatteluihin osallistui kolme mieshenkilöä ja kolme naishenkilöä. Haastateltavien keski-ikä oli 27 vuotta. Pisin haastattelu kesti 32min 15s ja lyhin haastattelu 26min 05s. Haastatteluiden keskipituus oli 30min 12s. Jokaisen haastattelun alussa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja aineiston käytöstä sekä kysyttiin lupa haastattelun tallentamiseen. Jokainen haastateltava antoi luvan tallentamiseen. Haastattelun alussa kerrottiin myös, että aineisto tullaan esittämään anonymisti eli haastateltavan henkilöllisyys ei ilmene tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa



haastateltavista käytetään tunnisteita H1-H6. Tallenteiden avulla haastattelut litteroitiin tekstimuotoon sisällönanalyysin helpottamiseksi. Sisällönanalyysin tarkoituksena oli muodostaa systemaattinen ja kokonaisvaltainen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Aineiston käytön jälkeen litterointitiedostot ja videotallenteet arkistoitiin.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksessa tapahtuvien virheiden välttämiseksi tulee huomioida tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys eli reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta, eli miten luotettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa tarkasteltavaa ilmiötä. Pyrkimyksenä on tutkimuksen toistettavuus ja sitä kautta sattumanvaraisten tulosten välttäminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettiin vaikuttaa tutkijan omat valinnat. Tutkija ei voi irtautua omista arvolähtökohdistaan tutkimuksen ajaksi, joten objektiivisuutta ei voida kvalitatiivisessa tutkimuksessa saavuttaa sen perinteisessä tarkoituksessaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216–217.) Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli saadaanko tutkimuksen avulla tietoa siitä ilmiöstä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217). Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti arvioi tulosten yleistettävyyttä muihin samankaltaisiin tilanteisiin ja sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan käsitteiden ja tulkintojen virheettömyyttä. (Kananen 2008, 123.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan omat kokemukset ja näkemykset tutkittavasta ilmiöstä vaikuttavat aineiston tulkintaan. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä laatu tulisi pyrkiä varmistamaan tutkimusprosessin aikana tehdyillä oikeilla valinnoilla. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida aineiston riittävyydellä, analyysin kattavuudella sekä arvioitavuudella. Aineiston riittävyydellä tarkoitetaan aineistossa tapahtuvaa saturaatiota. Kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija ei muodosta näkemystään satunnaisten aineiston osien perusteella. Tutkimuksen tarkka dokumentointi mahdollistaa tutkimuksen tarkastelun ja toistettavuuden myöhemmin. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit ovat aina riippuvaisia tutkijasta, tutkittavasta kohteesta ja tutkimustilanteen muutoksista. (Kananen 2008, 123.)

Aiemmin tässä luvussa kuvattiin tämän opinnäytetyön tutkimusprosessin menetelmät ja vaiheet. Luotettavuuden osoittamiseksi tutkimusprosessi pyrittiin kuvaamaan yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi. Luotettavuuteen pyrittiin myös valitsemalla tutkimuksen tavoitteisiin parhaiten

soveltuva tutkimusmenetelmä. Tämän tutkimuksen aineisto perustuu haastateltavien kokemuksiin tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavat valittiin eri sarjatasoilta, jolla pyrittiin varmistamaan mahdollisimman laaja ja monipuolinen kokemuksellinen tieto kohdeilmiöstä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelurunko pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeäksi, joka auttaa myös tutkimuksen toistettavuudessa. Teemahaastattelussa pyrittiin joustavaan, rentoon ja luonnolliseen haastattelutilanteeseen. Haastattelussa yritettiin välttää haastateltavan tunnetta siitä, että häneltä yritettäisiin lypsää tietoja väkisin.

Aineiston analyysivaiheessa aineisto luettiin läpi useaan kertaan. Tällä pyrittiin varmistumaan siitä, että tutkijan tulkinta olisi linjassa sen kanssa, mitä haastateltava oli tarkoittanut. Haastatteluihin osallistuneet pelaajat ja tutkija ovat kaikki pelaajayhdistyksen jäseniä. Tämä asetelma mahdollisti ammattikielen käytön tutkimustilanteessa, joka voidaan katsoa lisänneen tutkimuksen luotettavuutta. Osa haastateltavista oli myös tutkijalle ennestään tuttuja. Nämä seikat lisäsivät haastattelutilanteen keskustelunomaisuutta ja poistivat ylimääräisiä jännitteitä. Haastattelun osapuolien jäsenyys samassa organisaatiossa lisäsi käsitteiden sekä JPY:n toimintakulttuurin samanlaista ymmärtämistä. Organisaation ja haastateltavien yhteys tutkijaan on tässä tutkimuksessa selvä. Tässä tapauksessa tutkijan yhteys tutkittavaan organisaatioon ja ilmiöön ja sitä kautta muodostuneet ennakko-olettamukset ovat voineet ohjata tutkimusprosessin valintoja.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään teemahaastatteluiden perusteella saadut tulokset. Tulosten havainnollistamiseksi on käytetty hyväksi haastateltavien suoria lainauksia.

### 7.1 Jäsenpelaajien käsityksiä uudistetusta strategiasta ja visiosta

Haastateltavilta varmistettiin haastattelussa strategia-termin tuntemus. Tällä haluttiin varmistaa, että haastateltavat ymmärtävät mistä puhutaan. Kaikilla haastateltavilla oli jonkinlainen käsitys siitä, mitä strategia tarkoittaa. Muutamien haastateltavien kohdalla käsitystä strategiasta hieman tarkennettiin. Useimmissa tapauksissa haastateltavat käsittivät strategian suunnitelmana, jonka avulla päästään asetettuun tavoitteeseen tulevaisuudessa.

*”Strategianhan on tämmöinen niin kun, tällaiset askelmerkit tai suuntaviivat, mitkä ohjaa sitten sitä organisaation toimintaa.” (H4)*

Haastateltavat kokivat JPY:n strategian kuvailun haastavaksi. JPY:n strategia koostuu neljästä pääteemasta, jotka ovat vahva yhteisö, pelaajan arjen tukeminen, mielikuvien vahvistaminen ja verkostoissa vaikuttaminen. Ulkomuistista haastateltavat pystyivät nimeämään yksittäisiä teemoja, mutta kokonaisuutta ei hahmotettu. Haastateltavien eniten mainittu teema oli pelaajan arjen tukeminen, josta nousi esiin etenkin kaksoisuratyö sekä lainopillinen neuvonta. Teema koettiin koskettavan haastateltavien arkea, koska se sisältää konkreettisia asioita pelaajan arjen tukemiseen. Lainopillinen tuki nousi esiin etenkin koronaepidemian takia, sillä se nosti urheilijoiden oikeusturva-asiat voimakkaasti esille.

*”No jotenkin se pelaajan hyvän arjen mahdollistaminen on mun mielestä sellainen mikä sieltä on välittynyt. (H3)*

*”No mitäs mä osaisin sanoo. Sen mä muistan ainakin, että silloin puhuttiin niinku, koska oli just korona aika niin puhuttiin tosi paljon kaikista sopimusjutuista ja että mikä on niinku oikein tai väärin. Mitkä on niinku pelaajan oikeuksia sopimustilanteissa.” (H1)*

Strategian hahmottaminen ulkomuistista koettiin haastavaksi, joten haastateltaville näytettiin haastattelun aikana kuva (LIITE 1) JPY:n strategiasta kokonaisuudessaan. Haastateltavat saivat näin ollen kokonaiskuvan strategiasta ja pystyivät sen avulla paremmin peilaamaan omia kokemuksiaan strategiasta ja sen viestinnästä. Haastateltavien ensivaikutelma strategiasta oli positiivinen. Strategian koettiin sisältävän hyviä ja tärkeitä asioita pelaajan näkökulmasta, mutta myös jalkapallon aseman parantamiseksi yhteiskunnassa. Strategia koettiin myös mahdolliseksi saavuttaa tulevaisuudessa, vaikka strategian toteutuminen vaatisikin paljon töitä asioiden eteen. Kaksi haastateltavaa koki strategian sisältävän liian paljon asiaa. Toisaalta strategia koettiin myös selkeäksi kokonaisuudeksi, jossa JPY:n toiminnan neljä painopistettä tulivat hyvin esille.

*”Mun mielestä siinä on kyllä hyviä juttuja. Vieläkin se on aika laaja, voisi vähän fokusoida mutta siinä on hyviä asioita.” (H2)*

*”No ihan sellainen mun mielestä hyvä strategia. On neljä pointtia jotka on tärkeitä, jotka on helposti ymmärrettävissä ja on tärkeitä asioita kaikki. Sinällään vaikuttaa ihan sellaiselta uskottavalta strategialta.” (H3)*

*”Kyllä tässä on paljon sellaisia konkreettisia asioita. Ja luulisi että on sellaisia asioita jotka ovat merkityksellisiä ja vaikuttaa siellä pelaajien arjessa.” (H5)*

Haastateltavien käsitykset visiosta vaihtelivat paljon. Useimmissa tapauksissa haastateltavat kokivat vision sekä henkilökohtaisena että yhteiskunnallisena asiana. Vision lähestymistapaan vaikutti hyvin paljon haastateltavan edustama sarjataso. Korkeimmilla sarjatasoilla visio koettiin enemmän henkilökohtaisena asiana. Tähän kokemukseen vaikutti eniten arjen ammattimaisuus ja omat valinnat. Vision kokeminen henkilökohtaisena asiana ei siis välttämättä tarkoittanut, että pelaamisesta täytyisi saada täyttä palkkaa. Alemmilla sarjatasoilla visio koettiin lähtökohtaisesti ensin yhteiskunnallisella tasolla. Esiin nousi jalkapallon aseman parantaminen

yhteiskunnassa ja vasta tätä kautta koettiin, että jalkapallo voisi olla tulevaisuudessa varteenotettava ammatti suuremmalle joukolle pelaajia.

*”Mä sanoisin että sekä että. Se että mä sanon et mä pelaan ammatikseni niin kylähän se tuntuu vähän hölmöltä kun ei mun palkka ole millään tavalla niinku ammattimainen mutta, että mä teen sen itselleni niinku mahdolliseksi omilla elämänvalinnoilla niin, että mä pystyn pelaan ammattilaisena. Mutta myöskin se, että se pitäisi olla sillä tavalla mä näen sen, että se on myös laajempi kysymys, jotta pystytään niinku nostaa sitä, että se olisi helpompaa pelata ammattilaisena.” (H1)*

*”No varmaan molempia mutta kyllä se tuntuu että se on sellainen ainakin tällä hetkellä yhteiskunnallisella tasolla. Voi olla että nyt tämän tilanteenkin (opinnot) takia mikä on ollut tässä nyt.” (H5)*

## **7.2 Jäsenpelaajien käsityksiä strategian viestinnästä**

Yleisellä tasolla Jalkapallon Pelaajayhdistyksen koettiin viestivän tarpeeksi. Viestintä liitettiin useimmissa tapauksissa sähköpostiviesteihin ja sosiaalisen median päivityksiin. Viestintää koettiin olevan riittävästi ja viestintä saavutti vastaanottajansa useimmissa tapauksissa. Haastateltavat kokivat, että he olivat tietoisia JPY:n asioista. JPY on aktiivinen toimija, mutta sen toiminta ei välttämättä näy suoraan pelaajille. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että JPY viestii tarpeeksi säännöllisesti, jotta JPY ja sen ajamat asiat eivät ole päässeet unohtumaan haastateltavilta. Haastateltavat kokivat myös, että strategiset teemat nousevat esiin JPY:n viestinnässä. Teemoista etenkin pelaajan arjen tukeminen koettiin tutuksi viestinnän kautta. Sähköposti mainittiin viestintäkanavaksi, jossa strategiset teemat tulevat selkeimmin esille. Etenkin sähköpostien sisältäminen aiheiden otsikoinnit herättivät monen haastateltavan kiinnostuksen ja ne osattiin myös yhdistää strategiaan teemoihin.

*”Kyllä se mun mielestä viestii tarpeeksi, että sieltä tulee niitä sähköposteja tasasin väliajoin ja somesta sitten seurailen myös. Ei ainakaan itselle ole tullut sellaista kertaakaan niin kun sellaista olotilaa, että olisi jotain tapahtunut mistä ei ole viestitty. Minun mielestä sitä (viestintää) tulee ihan tarpeeksi kyllä.” (H3)*

*”Joo kyllä mä sanoisin et ne (strategiset teemat) tulee sieltä aika tasaisesti esille. Kyllä mä sanoisin et se on enemmänkin niitten sähköpostien aihealueiden kautta, et siellä on niinku selkeästi jotain niinku otsikoita et tämä juttu niin siitä.” (H1)*

Vastausten perusteella voidaan todeta, että JPY viestii kanavissa, joita haastateltavat käyttävät. Haastateltavat olivat havainneet JPY:n viestintää etenkin sähköpostin ja sosiaalisen median kanavissa. Pukukoppikierros nousi myös esiin yhtenä viestintäkanavista. Haastateltavat kokivat, että tärkeimmät viestintäkanavat ovat jo käytössä, eikä lisää kanavia kaivattu. Keskusteltaessa jäsenpelaajille merkittävimmästä viestintäkanavasta esiin nousi sähköposti. Sähköposti koettiin tärkeäksi ja selkeäksi viestintäkanavaksi sosiaalisen median kanavien rinnalla. Sosiaalisen median päivitykset tulee helposti ohitettua, sillä informaatiotulva on näissä kanavissa valtava. Jäsenpelaajien vastausten perusteella sähköpostiviesteihin suhtaudutaan eri tavalla ja ne priorisoidaan korkeammalle kuin sosiaalinen media.

Yksi haastateltavista määritteli kanavan merkittävyyden viestin sisällön perusteella. Tärkeimmissä asioissa sähköposti oli hänelle merkittävin kun taas vähemmän tärkeissä asioissa sosiaalinen media. Pukukoppikierros koettiin myös merkittäväksi kanavaksi, sillä se on ainut kanava, jossa on mahdollisuus aitoon vuorovaikutukseen. Pukukoppikierros koettiin tärkeäksi strategiaviestinnän kanavaksi, sillä JPY jalkautuu pelaajien toimintaympäristöön kertomaan toiminnastaan ja strategisista teemoistaan. Tänä vuonna pukukoppikierros toteutettiin etäyhteydellä koronaepidemia takia. Etäpukukoppikierrosta pidettiin hyvänä asiana koronan takia, mutta haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen jäävän etäyhteyden takia vähäiseksi. Haastateltavat kokivat, että pukukoppikierroksen toteuttaminen lähitapaamisena on parempi vaihtoehto. JPY:n vierailut joukkueiden pukukopeissa arvostettiin korkealle. Vuorovaikutustilanne koettiin luonnollisemmaksi ja kysymysten esittäminen koettiin helpommaksi lähitapaamisissa. Mahdollisuus keskusteluun virallisen tapaamisen jälkeen pidettiin luonnollisempänä lähitapaamisessa.

*”No mä sanoisin, että se on se sähköposti, koska kuitenkin niin kun, että jos jossain Instagramissa tai jossain tulee vastaan niin se on vähän semmoinen, että mä saatan myös ohittaa sen. Sitten kun tulee sellaisia päiviä kun ei ole aikaa someella niin ne sähköpostit sitten kuitenkin lukee anyway.” (H1)*

*”No ehdottomasti lähitapaamista kyllä. Jos se, että joku kävelee sinne pukukoppiin niin on eri asia kun siellä avataan joku läppäri tai muu näyttö. Kaikki keskittyy siihen todennäköisesti paremmin ja aina myöskin luo sellaisen kuvan että se joka sinne saapuu fyysisesti arvostaa sitä kyseistä seuraa ja pukukoppia, että se vaa-  
vaantuu paikalle. Tietysti etätapaamiset on olleet varmasti välttämättömiä koronan takia, niin kun monessa muussakin se on hyvä korvike sille aidolle läsnäololle mutta vain kuitenkin korvike, että kyllä se ehdottomasti parempi olisi se aito läsnä-  
olo.” (H3)*

Haastattelujen perusteella JPY on onnistunut luomaan itsestään aktiivisen ja asiallisen kuvan viestinnällään. JPY koetaan toimijaksi, joka pyrkii auttamaan jäseniään ja olemaan helposti lähestyttävä. Haastateltavien kuvaillessa JPY:tä, esiin nousi useita pehmeitä arvoja, kuten perinteikkyyttä, luotettavuutta sekä nuorekkuutta. Pukukoppikierroksella koetaan myös olevan iso merkitys siinä, millaisena pelaajat kokevat JPY:n. Haastateltavat kokevat pukukoppikierroksen tilanteeksi, jossa pelaajat saavat aidosti äänensä kuuluviin. Pukukoppikierroksen koetaan myös madaltavan pelaajan kynnystä viestiä JPY:n suuntaan.

*”No mun mielestä aika hyvä ja ehkä just se että ne on aktiivisesti kaikissa medi-  
oissa niin tulee sellainen niinku et on helpompi lähestyä. Ja se et on ollut aina näitä  
pukukoppivierailuita niin mun mielestä se on kanssa, jos on jotain ongelmia tai  
ihan mitä vaan niin voi aina laittaa viestii ja kysyy, et se madaltaa sitä kynnystä.”  
(H1)*

*”Se mitä ainakin somessa näkyy niin se on ainakin se mitä eniten näkyy niin mieltii  
millaisen kuvan niin sellainen perinteikäs tulee aika paljon läpi sieltä. Pukukoppi-  
kierroksella sitten ehkä enemmän semmoista asiantuntijuutta niinku pelaajan puo-  
lella olemista.” (H2)*

### **7.3 Jäsenpelaajien käsitykset strategiaviestinnän haasteista**

Haastateltavat kokivat viestinnän tavoittavuuden yhdeksi suureksi haasteeksi. Jokainen viestin vastaanottaja on erilainen ja omaa yksilölliset tarpeet. Näin ollen, vaikka viestintää olisikin tar-

peeksi, viesti ei välttämättä saavuta vastaanottajaa. Tämä koettiin haasteeksi etenkin sosiaalisen median kohdalla. Haastateltavat kokivat, että omilla sosiaalisen median käyttötottumuksilla on suuri merkitys viestin tavoitettavuudessa. Muutama haastateltava koki, ettei ole kovinkaan aktiivinen sosiaalisessa mediassa ja tämän takia JPY:n viestintä ei heitä tavoita siellä. Informaatiotulva koettiin muutaman haastateltavan kohdalla haasteeksi. JPY joutuu kamppailemaan näkyvyydestä etenkin sosiaalisessa mediassa. Haastateltavien kokemusten perusteella viestien otsikoinnilla ja sisällöllä oli suuri vaikutus tavoitettavuuteen. Kiinnostavasti otsikoitujen sosiaalisen median päivitysten ja sähköpostiviestit kohdalle pysähdyttiin helpommin. Haastateltavat kokivat myös JPY:n jäävän helposti kovin etäiseksi toimijaksi pelkkien sosiaalisen median päivitysten ja sähköpostien myötä.

*”Kyllähän ne varmasti somessa ja tällaisissa niin kun minun mielestä viestii, mutta se, että lukeeko ihmiset näitä niin sehän on sitten eri asia. Esimerkiksi minä en nyt sitten hirveä some-aktiivi ole. Välillä näkyy siellä fiidissä joku JPY:n juttu, mutta ei ne ole olleet sillä tavalla kiinnostavia, että minä olisin niitä jaksanut lukea.” (H4)*

JPY:n jäsenistö koostuu erilaisen pelaajastatuksen omaavista pelaajista. Osa jäsenistöstä pitää itseään ammattipelaajina, osa puoliammattilaisina ja osa ei pysty tai ei halua määritellä pelaajastatustaan. Haastateltavat kokivat, että viestin sisällöllä ja sen koskettavuudella omaan toimintaan pelaajana oli suuri merkitys siihen, kiinnittikö viesti huomion ja tuliko viesti luettua. Monet JPY:n viestinnässä esiin tulevat teemat koettiin koskettavan enemmän ammattilaispelaajia ja tämän takia viestejä ei koettu kiinnostavaksi kaikkien haastateltavien mielestä, eikä viestejä näin ollen pysähdetty lukemaan. Haastateltavat kokivat, että pelaajayhdistykseen liittyminen on myös luonnollisempaa ammattilaispelaajille, koska JPY:n toiminta koskettaa enemmän amatikseen pelaavia. Haastateltavat kokivat JPY:n jäävän kovin etäiseksi toimijaksi niille pelaajille, jotka eivät koe itseään ammattipelaajiksi. Haasteena nähtiin JPY:n toiminnan tärkeyden osoittaminen myös pelaajille, jotka eivät pelaa amatikseen.

*”Minulta on menneet ehkä vähän ohi nuo työoikeudelliset asiat vaikka koronan takia siitä oli jotain viestintää. Mutta koska se on naisten puolella niin pientä niin se, että itsekin sen sitten vaan ohittaa, että et edes katso niitä niin tarkasti, koska sä olet sillain että mä maksan tästä (pelaamisesta), mulle ei makseta tästä. Niin silloin se ei edes tunnu siltä, että tämä edes liittyy omaan itseensä hirveästi.” (H6)*



Haastateltavien oman roolin hahmottaminen strategian toteuttajina koettiin haastavaksi. Haastateltavat kokivat voimakkaimman yhteyden oman toiminnan ja JPY:n strategian välillä arvostuksen nostamisessa. Haastateltavat kokivat, että itsensä arvostaminen urheilijana ja jalkapallon pelaajana edesauttaa heidän asemaansa laajemmin yhteiskunnassa. Omaa pelaamista ei kuitenkaan oltu valmiita tuomaan aktiivisesti esille esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Vain yksi haastateltavista koki, että voisi viestiä omasta urastaan ja pelaamisesta enemmän. Muutama haastateltava koki, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa vahvan jalkapalloyhteisön rakentumiseen. Verkostoituminen ja kontaktien luonti koettiin tärkeäksi urheilu-uran jälkeistä aikaa ajatellen. Verkostoitumisen ensimmäiseksi askeleeksi koettiin liittyminen JPY:n jäseneksi, mutta tämän jälkeen haasteeksi koettiin JPY:n tapahtumien puute, joissa eri seurojen pelaajat voisivat tavata ja luoda kontakteja.

*”Ehkä taas tähän että ei niinku ole miettinyt sitä omaa viestintää JPY:n strategian kannalta. Jos mä mietin että mä en myöskään välttämättä liittäisi omaa viestintää hirveän herkästi suoraan JPY:n. Mutta mä saattaisin kyllä helposti ajaa tai niinku nostaa asioita jalkapalloilijan arjesta joissain mun kanavissa. Joka sitten taas on JPY:n strategian mukaista.” (H2)*

*”Ehkä se yhteisö, että pystyy verkostoitumaan ja ymmärtää, että sillä joukkueurheilulla on voi paljon muutakin hyötyä elämässä sitten myöhemmin kuin vaan se mikä näyttäytyy siinä peliuran aikana. Sieltä voi saada tosi tärkeitä kontakteja sitten ja ehkä sitten sellainen aktiivisuus somessa, että tuo esille mitä lajia pelaa ja mitä siinä tapahtuu ja tämmöinen näkyvyys myöskin.” (H3)*

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

### 8.1 Vastaukset tutkimusongelmiin

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Jalkapallon Pelaajayhdistyksen jäsenpelaajien kokemuksia pelaajayhdistyksen strategiaviestinnästä, uudistetusta strategiasta, strategiaviestinnän onnistumisesta sekä löytää mahdollisia kehityskohteita.

Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui seuraava:

**Millaisia käsityksiä Jalkapallon Pelaajayhdistykseen kuuluvilla pelaajilla on uudistetun strategian viestinnästä?**

Pääongelmaa pyrittiin selvittämään vastaamalla alaongelmiin. Alaongelmien tavoitteena oli tässä tutkimuksessa selvittää jäsenpelaajien käsityksiä uudistetusta strategiasta, strategiaviestinnän onnistumisesta sekä sen haasteista.

**Miten pelaajat kokevat uudistetun strategian?**

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että jäsenpelaajat kokivat JPY:n uudistetun strategian onnistuneeksi. Jäsenpelaajat kokivat strategian sisältävän pelaajien kannalta hyviä ja tärkeitä asioita. Strategia koettiin sisältävän tärkeitä asioita myös jalkapallon yhteiskunnallisen aseman parantamiseksi. Tulosten perusteella voidaan todeta, että strategia tukee JPY:n missiota: Pelin ja pelaajan puolella. Strategia koettiin hyvin jäsennellyksi, koska neljä pääteemaa nousivat selkeästi esille. JPY on onnistunut luomaan Hartin (1992, 327–351) määräävää strategian luomisprosessia mukaillen strategian, joka on harkittu, hyvin muotoitu ja implementoitavissa sellaisenaan yhdistyksen jäsenille. Tulokset osoittavat, että strategiset teemat koettiin konkreettisina ja mahdollisina saavuttaa tulevaisuudessa.

Jäsenpelaajat kokivat JPY:n vision - Ammattina jalkapallo - kunnianhimoisena ja vaativan paljon työtä toteutuakseen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että jäsenpelaajat kokivat vision henkilökohtaisena sekä yhteiskunnallisena asiana. Vision kokemukseen vaikutti jäsenpelaajan

edustama sarjataso sekä oma status jalkapalloilijana. Kuten Salenius, Åkerberg ja Owren (1998, 34–38) toteavat, hyvä visio on monipuolinen ajatuskokonaisuus.

### **Miten strategian viestintä on onnistunut?**

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että JPY on onnistunut strategiaviestinnässään osittain. JPY käyttää viestinnässään kanavia, joita sen jäsenpelaajat käyttävät. Merkittävimmäksi viestintäkanavaksi nousi sähköposti, joka priorisoitiin sosiaalisen median yläpuolelle. Strategiaviestinnän osalta strategian pääteemoja osattiin kuvata ulkomuistista vain muutamia, eikä strategiaa kokonaisuudessaan hahmotettu. Strategian pääteemat kuitenkin tunnistettiin kun strategia (LIITE 1) esiteltiin jäsenpelaajille. Jäsenpelaajat kokivat, että pelaajan arjen tukeminen nousi teemoista eniten esiin ja se tunnistettiin parhaiten. Tämän perusteella voidaan todeta, että JPY on onnistunut viestimään strategiaansa niiltä osin, mitä jäsenpelaajat pitävät itselleen tärkeimpänä. Pelkkien sähköpostien ja sosiaalisen median päivitysten koettiin jättävän JPY:n ja sen strategian kovin etäiseksi osalle jäsenpelaajista. Hämäläinen ja Maula (2004, 41) toteavatkin, että yksipuolinen strategiasta tiedottaminen ei toimi, vaan strategia tulee viedä lähelle työntekijöitä ja heidän arkeaan.

Pukukoppikierrosta pidettiin erittäin tärkeänä kanavana, jossa JPY:n koettiin tulevan aidosti lähemmäs pelaajia. Hämäläisen ja Maulan (2004, 98–99) mukaan strategiakiertueet ovat hyvä keino kertoa strategiasta. Tänä vuonna pukukoppikierros toteutettiin etäyhteydellä koronaepidemia takia. Jäsenpelaajien kokemusten perusteella etäpukukoppikierrosta pidettiin hyvänä asiana koronan takia, mutta vuorovaikutus jäi etäyhteyden takia vähäiseksi. Tämän takia pukukoppikierroksen toteuttaminen lähitapaamisena nähtiin olevan parempi vaihtoehto. Vuorovaikutustilanne koettiin luonnollisemmaksi ja kysymysten esittäminen koettiin helpommaksi lähitapaamisissa. Mahdollisuus keskusteluun virallisen tapaamisen jälkeen pidettiin luonnollisempina lähitapaamisessa. Juholin (1999, 36) nostaa kasvokkain tapahtuvan viestinnän kaikkein vahvimaksi ja vaikuttavimmaksi kanavaksi ja siksi sitä tulisi käyttää kaikkein tärkeimpien asioiden käsittelyssä. Tulosten ja teorian perusteella voidaan todeta, että JPY:n tulisi jatkaa pukukoppikierroksia mahdollisimman nopeasti, kun koronaepidemia sen sallii.

## **Millaisia haasteita strategian viestinnässä on?**

Tulosten perusteella strategiaviestinnän suurimmaksi haasteeksi osoittautui viestinnän tavoitettavuus. Jäsenpelaajien oma käyttäytyminen ja tottumukset vaikuttivat viestien tavoitettavuuteen etenkin sosiaalisessa mediassa. Haasteena nähtiin se, kuinka tavoittaa nekin jäsenpelaajat, jotka eivät ole aktiivisia sähköpostin tai sosiaalisen median käyttäjiä. Sosiaalisen median kohdalla haasteeksi osoittautui myös informaatiotulva ja viestin hukkuminen sinne. Tulokset osoittavat, että viestin sisällöllä ja sen koskettavuudella omaan toimintaan pelaajana oli suuri merkitys siihen, kiinnittikö viesti huomion ja tuliko viesti luettua. JPY:n haasteena on, että jäsenistö koostuu monella eri sarjatasolla pelaavista pelaajista. Monet JPY:n viestinnässä esiin tulevat teemat koettiin koskettavan enemmän ammattilaispelaajia ja tämän takia viestejä ei koettu kiinnostavaksi kaikkien haastateltavien mielestä, eikä viestejä näin ollen pysähdytty lukemaan.

## **8.2 Tutkimustulosten arviointi ja hyödyntäminen**

Tekemäni tulkinnan mukaan haastateltavien vastaukset olivat suurimmilta osin linjassa keskenään, eikä suuria poikkeamia noussut esiin. Mielestäni tämä tutkimus antoi uutta tietoa JPY:n strategiaviestinnän nykytilasta ja haasteista. Tutkimustulos ei ole yleistettävissä muihin organisaatioihin sellaisenaan, sillä pelaajajhdistys on oma ainutlaatuinen organisaationsa. Tutkimuksessa ilmenneet haasteet strategiaviestinnän osalta ovat kuitenkin hyvin tavanomaisia viestinnän haasteita kaikissa organisaatioissa.

Lähdekirjallisuutta pyrittiin tässä tutkimuksessa soveltamaan parhaalla mahdollisella tavalla, sillä lähdekirjallisuuden käsitys etenkin organisaatiosta oli erilainen tutkimuksen kohteena olleen organisaation kanssa. Esimerkiksi pukukoppikierros voi käsitteenä hämätä, mutta se on JPY:n tapa jalkautua lähemmäs pelaajia. Pukukoppikierros on verrattavissa mihin tahansa organisaation johdon vierailuun organisaation eri toimipisteissä. Haastatteluiden tulokset peilautuivat kuitenkin pääasiassa lähdekirjallisuuden kautta, eikä suuria yllätyksiä havaittu.

Saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi strategiaviestinnän paremmassa kohdentamisessa jäsenpelaajille sekä pukukoppikierroksen kehittämisessä.

### 8.3 Kehittämisehdotuksen Jalkapallon Pelaajayhdistyksen strategiaviestintään

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että jäsenpelaajat ovat varsin tyytyväisiä JPY:n strategiaviestintään. Suurimmat kehitystarpeet koettiin viestien sisällössä ja rakenteessa. JPY voisi kehittää viestien tavoitavuutta kiinnittämällä huomiota otsikointiin ja viestien sisältöön. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että sähköpostiviestien ja sosiaalisen median päivitysten otsikoinnilla oli suuri merkitys siihen, pysähdytäänkö julkaisu lukemaan. Sähköpostien sisältöä voisi mahdollisesti monipuolistaa siten, että myös alempien sarjojen pelaajat kokisivat sisällön tärkeäksi ja heitä koskettavaksi.

Näkyvyys ottelutapahtumissa ja jäsenpelaajille suunnattuja tapahtumia ehdotettiin JPY:n näkyvyyden lisäämiseksi, etenkin niille, jotka eivät käytä sähköpostia tai sosiaalista mediaa aktiivisesti. Ottelutapahtumiin osallistuminen voisi lisätä pelaajien tietoisuutta JPY:n toiminnasta ja auttaa hankittaessa lisää jäseniä. JPY on järjestänyt jäsenpelaajille yhteisen tapahtuman noin kerran vuodessa ja näitä tapahtumia pidettiin tärkeinä etenkin vahvan yhteisöllisyyden rakentamisessa sekä kontaktien luonnissa. Näkisin tapahtumat myös hyvänä tilaisuutena viestittää JPY:n strategiasta, sillä kasvokkain tapahtuva viestintä on aina vaikuttavampaa.

JPY voisi mielestäni kehittää myös viestintänsä suunnitelmallisuutta eli luoda strategia strategiaviestinnälle. Suunnitelman viestinnälle voisi luoda kvartaaleittain, esimerkiksi ensimmäisellä kvartaalilla JPY voisi viestiä vahvasta yhteisöstä, toisella kvartaalilla pelaajan arjen parantamisesta ja niin edelleen. Eri viestintäkanavia voisi hyödyntää myös monipuolisesti strategisen teeman viestimisessä. Jos esimerkiksi ensimmäisellä kvartaalilla on päätetty vahvan yhteisön viestimisestä niin viestintää voisi toteuttaa eri kanavissa hieman erilaisten viestien avulla. Viestinnän tehokkuutta tulisi myös mitata jollain tavalla, jotta voidaan varmistua sen onnistumisesta.

### 8.4 Pohdinta

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä tutkimuksen laatuun vaikuttavat tutkijan omat tulkinnat ja valinnat. Mielestäni valitsin tämän tutkimuksen tutkimusongelmiin peilaten sopivan tutkimusmenetelmän. Teemahaastattelut aineistonkeruun menetelmänä sopi hyvin tutkimusongelmien selvittämiseksi. Näytteen määrä oli työn laajuuteen nähden mielestäni riittävä. Viimeisten haastattelujen kohdalla ei myöskään ilmennyt enää uutta merkittävää tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimustuloksia ei voi kuitenkaan yleistää Jalkapallon Pelaajayhdistyksen jäsenistöön, sillä otos jäi pieneksi jäsenten määrään nähden.

Haastattelujen toteuttaminen videoyhteydellä oli osittain pakotettu ratkaisu koronaepidemian ja tutkijan asuinmaan takia. Videoyhteys oli kuitenkin parempi ratkaisu kuin puhelinhaastattelu, sillä videohaastattelu mahdollisti ilmeiden ja eleiden tulkinnan. Tutkijan ja haastateltavien jäsenyys samassa yhdistyksessä auttoi tutkijaa ymmärtämään tutkittavaa asiaa paremmin ja loi paremman luottamuksen haastattelun aikana. Tutkija koki haastattelutilanteen jännittävänä, mutta loppua kohden rentous löytyi. Haastattelujen aikana pysyttiin pääsääntöisesti käsiteltävissä teemoissa, mutta toisinaan keskustelut lähtivät aiheen ulkopuolelle. Haastattelukysymyksiä oli mielestäni sopiva määrä, mutta toisaalta myös turhia kysymyksiä oli muutama.

Asennoiduin tähän opinnäytetyöhön kuin se olisi ollut vain vähän laajempi kurssityö. Aihe muotoutui omien kiinnostusteni perusteella. Jalkapallon ollessa iso osa elämääni ajattelin, että opinnäytetyön liittyminen jollain tavalla siihen tekisi työstä mielekkäämmän tehdä. Jalkapallon Pelaajayhdistys oli uudistanut strategiansa vuodelle 2020 ja tutkittavaksi ilmiöksi muodostui uudistetun strategian viestintä. Aloitin opinnäytetyöprosessin hyvissä ajoin keväällä, koska tiesin omat rajani opiskelijana. Opinnäytetyön laajuuden hahmottaminen, aiheen rajaaminen sekä opinnäytetyön vaatimukset osoittautuivat haastaviksi työtä aloittaessa. Nämä asiat kuitenkin valkenivat työtä tehdessä. Koronaepidemia aiheutti myös omat haasteensa. Tämä työ valmistuikin hitaasti, mutta varmasti. Jaksotin opinnäytetyötäni välitavoittein ja asetin niille omat deadlinet. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi, sillä kiireen tuntua ei tätä opinnäytetyötä tehdessä ollut. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli opettavainen kokemus.

## LÄHTEET

- Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-kirjat.
- Aula, P. & Mantere, S. 2006. Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. Vantaa: Dark Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Dulek, R. E. & Campbell, K. S. 2015. On the Dark Side of Strategic Communication. *International Journal of Business Communication* 52 (1), 122– 142.
- Fiske, J. 1992. Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen. Suomeksi toimittaneet Pietilä, V., Suikkanen, R. & Uusitupa, T. Tampere: Vastapaino.
- Hart, S.L. 1992. An Integrative Framework for Strategy-making Processes. *The Academy of Management Review*, 17 (2): 327–351.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki: Työyhteisön viestintä. Edita. Helsinki.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4.uud.p. Porvoo: Infor Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY
- Juholin, E., Åberg, L. & Aula, P. 2015. Towards responsible dialogue: Searching for the missing piece of strategic employee communication. Helsingin yliopisto. Saatavissa: <https://files.acrobat.com/a/preview/ee8eb2c4-87df-423d-81b0-d6457d29dba5> . Viitattu 19.8.2020
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Suomentanut M. Tillman. Helsinki: Edita Oy.
- Kamensky, M. 2003. Strateginen johtaminen. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö: organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Kortesuo, K., Patjas, L.-M. & Seppänen, L. 2014. Pillillä vai pasuunalla – viestinnän käsikirja yrittäjille. Helsinki: Suomen Yrittäjien Sypoint Oy.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. WS Bookwell Oy. Juva.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lukka, K. 1991. Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. Liiketaloudellinen Aikakauskirja.
- Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen Suunnitelmista käytäntöön. Edita Priima Oy. Helsinki.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: Prentice-Hall.
- Mäkinen, V. 1980. Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista. Toiminta-analyttisen tutkimusstrategian kehittäjä. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A1: Tutkimuksia 17. Tampere.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit: yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Jyväskylä: Gummerus
- Näsi, J. & Aunola, M. 2004. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Viitattu 14.10.2020.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisviestinnän opas 2. tarkistettu painos. Hakapaino. Helsinki
- Salenius, B-M., Åkerberg, A. & Owren, M. 1998. Voimana Visio. Helsinki: ICCD
- Ulwick, A.W. 1999. Business Strategy Formulation: Theory, Process & the Intellectual Revolution. Ebrary.
- Åberg, L. 1993. Esimiehen viestintäopas. Riemua johtamiseen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.



Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

Åhman, H. & Runola, J. 2006, Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! 2. painos. Edita Publishing Oy.

## Jalkapallon Pelaajayhdistyksen strategia.

## VISIO: Ammattina jalkapallo

Miten visio näkyy Jalkapallon Pelaajayhdistyksen tavoitteissa ja toiminnassa?

### Vahva yhteisö

JPY on pelaajien vaikutusvaltainen ja vakavarainen yhteisö

- Jäsenmäärät
- Pukukoppikierrös
- Yhteyshenkilöverkosto
- Jäsentapahtumat
- FIFPRO jäsenyys
- Yhteistyökumppanit
- Vahva talous

### Pelaajan arjen tukeminen

Jalkapalloilijoiden työolot arjessa ovat laadukkaat Suomessa

- Kaksoisuratyö
- Lainopillinen tuki
- Jäsentuotteet ja -edut
- Kehityskohteita:
  - Paremmat pukukopit
  - Pakollinen pelien videointi
  - Kenttien laatustandardit
  - Yhtenäiset pelipallot
  - Vierasjoukkueen tarjollut

### Mielikuvien vahvistaminen

Pelaaminen mielletään arvostetuksi ammatiksi Suomessa

- Pelaajien ääni julkisesti ja futisyhteisössä
- Vastuullista vaikuttamista
- Ydinviestit:
  - Pelaajille: "Tunne arvosi jalkapalloilijana!"
  - Julkisesti: "Ammattina jalkapallo on arvokas, myös Suomessa!"

### Verkostoissa vaikuttaminen

Urheilijoiden työoikeudellinen asema paranee Suomessa

- Urheilijoiden yhteistyö
- Lainsäädäntöön vaikuttaminen
- Säännöt ja sopimukset:
  - Liigalisenssit
  - Muut lisenssit
  - Pelaajasopimukset
  - Vakuutusturva

## Teemahaastattelurunko

### Taustatiedot

- Nimi, ikä, joukkue, sarjataso
- Jäsenyyden pituus JPY
- Jalkapallostatus. Ammatilainen, puoliammatilainen, jotain muuta.

### Strategia

- Haastateltavien määritelmä strategialle
- JPY:n toiminnan tärkeimpien teemojen kuvailu (Ilman kuvaa strategiasta apuna)
- Ensivaikutelma JPY:n strategiasta ja visiosta (Kuva strategiasta tukena)

### Viestintä

- Käsitteet viestinnästä yleisellä tasolla
- JPY viestintäkanavat (sosiaalinen media, sähköposti, intra/nettisivut)
- Merkittävin viestintä kanava jäsenpelaaajalle
- Käsitteet mahdollisista puuttuvista viestintäkanavista
- JPY:n viestinnän perusteella muodostama kuva itsestään

### Strategian viestintä

- Käsitteet strategisten teemojen nousemisesta esiin JPY:n viestinnässä
- Strategiaviestinnän haasteita yleisellä tasolla ja haastateltavalle
- Haastateltavan omat kokemukset strategian toteuttajana
- Kokemukset etäpukukoppikierrroksesta verrattuna lähitapaamiseen
- Käsitteet visiosta #ammattinajalkapallo
- Vision kokemisen taso. Vision henkilökohtaisella tasolla vai enemmän kollektiivina yhteiskunnallisena kysymyksenä, vai sekä että

### Kehitysehdotukset

- Kehitysideat liittyen strategian viestintään
- muuta