

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Toni Hautamäki

**JOHTAMISTEHTÄVÄT JA -ROOLIT SUOMALAISESSA
JALKAPALLOSEURASSA**

Kohdeorganisaatioina kauden 2013 veikkausliigaseurat

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
2. JOHTAMISTEHTÄVÄT JA -ROOLIT TEOREETTISESSA TARKASTELUSSA	13
2.1. Institutionaalinen organisaatio	14
2.2. Johtamistehtävät	16
2.3. Johtamisroolit	21
2.4. Johtamistyön haasteet	26
3. JALKAPALLOSEURA SOSIAALISENA ORGANISAATIONA	27
3.1. Urheiluseuran tarkastelumalli	28
3.2. Urheiluseuran toimivuus	32
4. KÄYTÄNNÖN TOIMINTAMALLIT JALKAPALLOSEUROISSA	36
4.1. Veikkausliigaseurat kaudella 2013	37
4.2. Miten johtamisroolit ilmenevät jalkapalloseuroissa?	43
4.3. Mitä johtamistehtäviä on jalkapalloseuroissa?	48
4.4. Johtaminen ja jalkapalloseura	52
4.5. Jalkapalloseura institutionaalisena organisaationa	60
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	65
LÄHDELUETTELO	76

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

	sivu
Kuvio 1. Johtaja organisaationsa hermokeskuksena	23
Kuvio 2. Urheiluseura sosiaalisena organisaationa	31
Taulukko 1. Organisaation tehokkuuden alueet	34

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Toni Hautamäki

Pro gradu -tutkielma:

Johtamistehtävät ja -roolit suomalaisessa jalkapalloseurassa: Kohdeorganisaatioina kauden 2013 veikkausliigaseurat

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Esa Hyyryläinen

Valmistumisvuosi:

2014

Sivumäärä: 82

TIIVISTELMÄ:

Liikeyrityksille ominainen tehokkuus ja -tulosajattelu ovat olleet ennen vierasta suurelta osin vapaaehtoistoiminnalle perustuvissa urheiluseuroissa. Nyky-yhteiskunta ei enää kuitenkaan elätä tehottomasti ja tavoitteettomasti toimivia organisaatioita, vaan näidenkin on entistä enemmän panostettava toiminnan tehokkuuteen. Erityisesti kilpaurheilussa, jossa rajallisilla resursseilla pyritään parantamaan toiminnan tuotoksia – urheilijoiden ja joukkueiden suorituskykyä, toiminnan tehokkuusvaatimus on ilmeinen. Muiden urheilulajien joukossa myös jalkapallosta on 1970-luvulta lähtien kehittynyt suuria taloudellisia panoksia sisältävää viihdeteollisuutta, jossa jokaisen ottelun lopputulos merkitsee paljon jalkapalloa tuottavalle yritykselle, jalkapalloseuralle.

Tämän tutkielman tavoite on määrittellä sekä mitä eri tehtäviä johtavissa asemissa olevilla henkilöillä on suomalaisissa jalkapalloseuroissa että millaisia eri rooleja näiden tehtävien suorittaminen johtajien ylle asettaa. Johtamistehtävien ja -roolien tutkimisen kohdeorganisaationa toimivat tässä tutkielmassa jalkapallon suomalaisella huipputasolla olevat seuraorganisaatiot, kauden 2013 veikkausliigaseurat.

Tutkielman hallintotieteiden alan klassikoihin, kuten Herbert A. Simonin ja Henry Mintzbergin teoksiin pohjautuvassa teoriaosassa määritellään millainen on institutionaalinen organisaatio, sekä mitä eri johtamistehtäviä ja -rooleja tällaisessa organisaatiossa on. Tutkielman toisessa teoriaosassa puolestaan määritellään millainen on jalkapalloseura sosiaalisena organisaationa. Suomessa urheiluseurojen, jollaisia myös jalkapalloseurat ovat, toimivuutta organisaatioina sekä niiden yhteiskunnallista vaikuttavuutta ovat tutkineet muiden muassa Kalevi Heinilä ja Pasi Koski. Erityisesti Heinilän luoma liikuntaseuran tarkastelumalli antaa hyvät peruslähtökohdat urheiluseuraorganisaation toiminnan jäsentämiselle.

Metodina tutkielmassa on käytetty tulkitsevaa lähestymistapaa. Analysoidun teoria-aineiston pohjalta laadittua haastattelurunkoa käyttäen, olen suorittanut kaksitoista teemahaastattelua kymmenessä eri jalkapallon veikkausliigaseurassa. Teemahaastatteluiden ajankohta on ollut kesällä 2013. Näillä haastatteluilta kerätyn empiirisen aineiston pohjalta olen sitten tulkinnut miten johtamistehtävät ja -roolit ilmenevät suomalaisessa jalkapalloseurassa.

Veikkausliigaseurat toimivat pääsääntöisesti ammattijohtoisesti. Vastuu toiminnan onnistumisesta on viime kädessä yleensä toimitusjohtajalla, joka on monessa seurassa samanaikaisesti sekä sen keulakuvallinen johtaja että organisaationsa hermokeskus. Talouden tasapainossa pitäminen on tärkein ja aikaa vievin johtamistehtävä seuroissa. Kaksi veikkausliigaseurojen pääasiallista toimintaideologiaa on tarjota lapsille ja nuorille mahdollisuus, ei vaan kehittyä hyväksi jalkapallopelaajiksi, vaan kasvaa myös mahdollisimman hyväksi ihmisiksi sekä vaalia alueellista identiteettiä. Keskeisimpiä arvoja seuroissa on *erilaisuuden kunnioittaminen, yhteiskunnallisuus, läpinäkyvä ja avoin toiminta, rehellisyys* sekä *menestyminen*. Tärkein sidosryhmä seuroille on taloudellista tukea antavat yhteistyökumppanit.

AVAINSANAT: Institutionaalistuminen, organisaatiotutkimus, urheiluseurat.

1. JOHDANTO

Jalkapallo on Suomen harrastetuimpia urheilulajeja. Suomen Palloliiton jäsenseuroissa on noin 115 000 rekisteröityä pelaajaa ja kaikkiaan lajia harrastaa jopa puoli miljoonaa suomalaista (Suomen Palloliitto 2012). Vertailun vuoksi esimerkiksi jääkiekossa rekisteröityjä pelaajia on hieman yli 66 000 ja harrastajia kaikkiaan noin 195 000 (Suomen Jääkiekkoliitto 2012). Se, että jalkapalloa harrastetaan Suomessa paljon, ei kuitenkaan korreloitu lajin suosioon kansallisella huipputasolla: jalkapallon Veikkausliigan yleisökeskiarvo kaudella 2013 oli vain 2 287 (Veikkausliiga: Yleisömäärä 2014), kun jääkiekon SM-liigan yleisökeskiarvo kaudella 2013–14 oli 4 974 (SM-liiga 2014).

Entä mikä on jalkapallon soveltuvuus hallintotieteellisen tutkimuksen kohteeksi? Venkulan (1998: 57) tulkinnan mukaan jalkapallon pelaaminen tai ottelun seuraaminen vahvistavat ihmisen tajua nykyhetkestä. Tämä on perin hyödyllinen ilmiö nyky-yhteiskunnassa, jossa huomattava osa ihmisten ajasta tuntuu menevän menneiden asioiden puintiin tai tulevaisuuden suunnitteluun. Jukka Pakkanen (1996: 12) puolestaan vertaa jalkapalloa suoraan tosielämään:

”Yksilöt, ihmiset vahvuuksineen ja heikkouksineen, tuovat jalkapalloon elämän moninaisuuden ja sattumanvaraisuuden. Jokainen ottelu on kuin kiteytymä tosielämään: yrityksiä ja erehdyksiä, onnistumisia ja epäonnistumisia, suuria tunteita...”

Toinen Venkulan (1998: 57–58; ks. myös Heliskoski 1996: 42–44) esiin nostama ilmiö on, että jalkapalloa pelatessa tarvitaan ja voidaan kehittää asioiden kokonaisnäkemystä. Pelaaja (Venkulan käyttämä esimerkki Jari Litmanen), joka nopeasti käsittää kokonaistilanteen, kykenee tekemään juuri sen käytännön teon, joka sillä hetkellä on olennainen ja hyödyllinen. Tällaista pelaajan tarvitsemaa kokonaisnäkemystä asioista voidaan hallintotieteellisestä näkökulmasta hyvin verrata johtajan tarvitsemaan kokonaisnäkemykseen organisaationsa toiminnasta. Kuten jalkapallopelaajan, myös organisaation johtajan tulisi kyetä tekemään juuri niitä käytännön tekoja ja päätöksiä, jotka ovat hänen organisaationsa kannalta olennaisia ja hyödyllisiä.

Tämän tutkielman tavoite on määritellä sekä mitä eri tehtäviä johtavissa asemissa olevilla henkilöillä on suomalaisissa jalkapalloseuroissa että millaisia eri rooleja näiden tehtävien suorittaminen johtajien ylle asettaa. Johtamistehtävien ja -roolien tutkimisen kohdeorganisaationa toimivat tässä tutkielmassa jalkapallon suomalaisella huipputasolla olevat seuraorganisaatiot, kauden 2013 veikkausliigaseurat. Veikkausliiga on korkein sarjataso jolla Suomessa pelataan jalkapalloa, ja kaudella 2013 Veikkausliigassa pelasivat seuraavat seurat (Veikkausliiga: Sarjataulukko 2014):

- FC Honka, Espoo
- FC Inter, Turku
- FC Lahti
- FF Jaro, Pietarsaari
- HJK, Helsinki
- IFK Mariehamn
- JJK, Jyväskylä
- KuPS, Kuopio
- MYPA, Kouvola
- RoPS, Rovaniemi
- TPS, Turku
- VPS, Vaasa

Kauden 2013 veikkausliigaseurojen johtamistehtävien ja -roolien tutkiminen on suoritettu empiirisesti teemahaastatteluiden kautta, joita on suoritettu pääsääntöisesti yksi jokaisessa kohdeorganisaatiossa. Kahdessa seurassa (FC Honka ja RoPS) haastatteluita on suoritettu kaksi, kun taas kahdesta seurasta (IFK Mariehamn ja VPS) ei vastattu tätä tutkielmaa varten esitettyyn haastattelupyyntöön. Teemahaastatteluiden ajankohta on ollut kesällä 2013.

Ennen kuin kuitenkaan voidaan mennä johtamistehtävien ja -roolien tutkimisessa empiriaan, eli veikkausliigaseurojen organisaatiokohtaisiin teemahaastatteluihin, tulee olla olemassa käsitys siitä, mitä nuo johtamistehtävät ja -roolit ovat teoreettisesti määriteltyinä. Myös määritelmä urheiluseurasta organisaationa, jollaisia

veikkausliigaseurat siis ovat, on relevantti tämän tutkielman kannalta. Tutkielman toisessa pääkappaleessa käydään ensin läpi niin klassista kuin uudempaakin johtamiseen liittyvää kirjallisuutta, ja tämän jälkeen kolmannessa pääkappaleessa tutustutaan urheiluseuran ideaaliin tarkastelumalliin. Vasta esitetyn teoriapohdinnan jälkeen voidaan siirtyä tutkielman empiiriseen osuuteen. Tutkielman teoria- ja empiriaosuuksien havaintoja käydään lopuksi kootusti läpi johtopäätöksissä.

Tutkielman toisen pääkappaleen muodostava teoriaosuus lähtee liikkeelle siitä, mitä eri johtamistehtäviä on klassisessa hallintotieteellisessä tutkimuksessa löydetty, ja mitä eri taustaoletuksia näiden tehtävien yhteydessä on syytä ottaa huomioon. Organisaation johtamisessa tärkeimmät taustaoletukset liittyvät itse organisaation käsitteen määrittelyyn. Chester I. Barnard (1938) oli ensimmäisiä tutkijoita, joka oivalsi että johtamistehtäviä voidaan tutkia vain organisaatioiden rakenne ja niiden erityispiirteet huomioiden. (Wolf 1974: 60.)

Barnardin (emt.) tutkimusten lisäksi oli kuitenkin olemassa myös muita määriteltyjä käsityksiä organisaation johtamistehtävistä. Yksi parhaista tällaisista määrittelyistä oli Luther Gulickin (1962, lainaus teoksesta Haveri, Holappa & Wahlroos 2001: 51; ks. myös Mintzberg 1980: 9; Salminen 2002: 12) luoma POSDCORB-teesi. Tämä teesi muodostuu sanoista *planning* (suunnittelu), *organizing* (muodollisen organisaatorakenteen luominen), *staffing* (henkilöstön värväminen), *directing* (päätöksenteko organisaatiossa), *coordinating* (organisaatorakenteen toimivuudesta huolehtiminen), *reporting* (vastuu tiedonkulusta) sekä *budgeting* (taloussuunnittelu).

Tämä Gulickin (emt.) POSDCORB-teesi oli ensimmäisiä ehyitä johtamistehtävien määritelmiä hallintotieteiden alalla. Kuitenkin vasta kiinnostus organisaatioiden rakenteisiin ja niiden erityispiirteisiin lisäsi tutkimusta myös johtamistehtävien osalta. Muiden muassa Barnard (emt.), Philip Selznick (1984) ja Henry Mintzberg (1980) ovat niitä henkilöitä, joiden määritelmiin johtamistehtävistä tutustutaan tutkielman toisessa pääkappaleessa. Myös niistä erityispiirteistä, joita johtamistehtävillä on urheiluseuroissa, esitetään lyhyt kuvaus tässä yhteydessä. Mintzbergin näkemys johtamistyön taustatekijöistä päättää johtamistehtäviä käsittelevän alakappaleen.

Organisaation, erityisesti mikä tekee organisaatiosta institutionaalisen, ja johtamistehtävien määrittelyn sekä johtamistyön erityispiirteisiin tutustumisen jälkeen, toisen pääkappaleen jälkipuolella mielenkiinnon kohteena ovat johtajalle muodostuvat johtamisroolit. Mintzbergin (1980: 54–99; ks. myös Salminen 2002: 108–109) klassisen määritelmän mukaan näitä rooleja on kymmenen, ja ne jakautuvat sosiaalisia suhteita, tiedonvälitystä ja päätöksentekoa koskeviin rooleihin.

Johtamisroolien yhteydessä merkittävä esiin nouseva ilmiö on johtajan asema organisaationsa hermokeskuksena. Lähes kaiken organisaation kannalta merkityksellisen tiedon kulkiessa johtajan kautta, hän on ainoa, jolla on kokonaiskuvasen toiminnasta (Mintzberg 1980: 66, 97). Jo ennen ajanlaskun alkua kirjoitettu Sunzin (2005) teos *Sodankäynnin taito* ymmärsi tiedon merkityksen, jos aikoi olla menestyksekkäs johtaja:

”Kun tunnet vastustajasi ja tunnet itsesi, et ole vaarassa sadassakaan taistelussa.

Jos et tunne vastustajaasi mutta tunnet itsesi, mahdollisuutesi voittoon tai tappioon ovat samat.

Jos et tunne vastustajaasi etkä itseäsi, olet jokaisessa taistelussa vaarassa.”
(Sunzi 2005: 77.)

Sunzin (2005: 116) ymmärtämys tiedon merkityksestä ei rajoittunut vain mahdollisen sodan osapuolten tuntemiseen, vaan hän ymmärsi myös olosuhteiden merkityksen sen lopputuloksen kannalta:

*”Kun tunnet vastustajasi ja itsesi,
niin voittonsi ei ole vaarassa.
Kun tunnet taivaan ja maan,
niin voittonsi on täydellinen.”*

Johtamisroolien esittelyn jälkeen näitä rooleja tarkastellaan lyhyesti neljän eri ulottuvuuden vaikutusalueella. Nämä ulottuvuudet ovat *ympäristötekijät, työhön liittyvät tekijät, henkilötekijät* sekä *tilannetekijät* (Mintzberg 1980: 100–131). Aivan toisen pääkappaleen lopuksi esitetään vielä lyhyt pohdinta johtamistyön yleisistä

haasteista, ennen kuin siirrytään tarkastelemaan miten jalkapalloseura toimii sosiaalisena organisaationa.

Tutkielman kolmannen pääkappaleen muodostamassa teoriaosuudessa ollaan siis kiinnostuneita siitä millainen on urheiluseuran ideaali tarkastelumalli, ja miten tuota mallia hyödyntäen voidaan määritellä jalkapalloseura sosiaalisena organisaationa. Kansallisella tasolla Suomessa urheiluseurojen toimivuutta organisaatioina ja niiden yhteiskunnallista vaikuttavuutta ovat tutkineet muiden muassa Kalevi Heinilä (1986) ja Pasi Koski (1991; 1994; 2009). Heistä nimenomaan Heinilä on luonut edellä mainitun urheiluseuran tarkastelumallin. Koski on puolestaan tutkinut lähinnä urheiluseuran ja sen ympäristön välistä suhdetta.

Urheiluseurojen toiminta perustuu suurelta osin vapaaehtoistoimintaan. Tällaiselle vapaaehtoisorganisaatiolle ehkä merkittävin ominaispiirre on, että sen jäsenistö edustaa samanaikaisesti sekä toiminnan subjektia että sen objektia. Tämä merkitsee sitä, että jäsenistö määrää organisaation tarkoituksen, ja sen jäsenistössä myös toteutuu tämä tarkoitus. (Heinilä 1986: 18–19, 120; Koski 1994: 16.)

Heinilän (1986) luoma urheiluseuran tarkastelumalli rakentuu kolmesta eri ulottuvuudesta. Nämä ulottuvuudet ovat seuraorganisaation sisäinen toimintajärjestelmä, sen ulkoinen ympäristö sekä toiminnan ajallinen ulottuvuus. Tarkastelumallin tärkein osa-alue on seuran sisäinen toimintajärjestelmä, joka niin ikään voidaan jakaa viiteen eri komponenttiin. Nämä komponentit ovat puolestaan organisaation *toimintaideologia*, *jäsenistö*, *toimintaohjelma*, *resurssivaranto* sekä *hallinto*.

Jalkapalloseuran tultua määriteltyä sosiaalisena organisaationa, on tämän jälkeen vuorossa tutkielman empiirinen osuus, nimittäin käytännön toimintamallit jalkapalloseuroissa. Tämän neljännen pääkappaleen aineiston muodostaa kauden 2013 veikkausliigaseuroissa kesällä 2013 suoritetut teemahaastattelut. Näiden haastatteluiden kautta pyrin tutkimaan miten tutkielmassa teoreettisesti määritellyt johtamistehtävät ja -roolit seuroissa ilmenevät. Empiriakappaleen rakenne on käännteinen tutkielman toisen

pääkappaleen esitysjärjestykseen nähden: Veikkausliigaseurojen lyhyiden esittelyiden jälkeen ensin tutkitaan miten johtamisroolit ilmenevät seuroissa, jonka jälkeen käsittelyn alle tulevat seurojen olemassaolon kannalta välttämättömät johtamistehtävät. Pääkappaleen lopuksi vasta tutkitaan veikkausliigaseuroja institutionaalisina organisaatioina.

Tutkielman teoriakappaleissa esitettyjen johtamistehtävien ja -roolien sekä urheiluseuran organisaation määritelmien soveltuvuutta tämän tutkielman kohdeorganisaatioissa, kauden 2013 veikkausliigaseuroissa, pohditaan jo neljännen pääkappaleen yhteydessä, mutta näitä havaintoja käydään lopuksi myös kootusti läpi tutkielman johtopäätöksissä.

2. JOHTAMISTEHTÄVÄT JA -ROOLIT TEOREETTISESSA TARKASTELUSSA

Miksi organisaatiot tarvitsevat johtajaa? Henry Mintzberg (1980: 94–96) on koonnut listan kuudesta eri tehtävästä, joilla johtajan tarpeellisuus organisaatiolleen tulee esiin:

- 1) Johtaja valvoo, että organisaatio toteuttaa sen perimmäistä tarkoitusta; toisin sanoen organisaatio tuottaa sitä palvelua, jota sen on tarkoitus.
- 2) Johtaja suunnittelee organisaation toiminnallisen välineistön ja valvoo sen toimivuutta.
- 3) Johtaja tasapainoilee pysyvyyden ja muutoksen välillä. Hän pitää organisaation kytköksissä muuttuvaan ympäristöön.
- 4) Johtaja valvoo, että organisaatio palvelee niiden tahojen tarkoitusperiä, joiden hallinnassa organisaatio on.
- 5) Johtaja toimii avainroolissa välittäessään informaatiota organisaation ja se ympäristön välillä.
- 6) Organisaation teknisen päätösvallan käyttäjänä johtaja on vastuussa organisaation hierarkiasysteemistä.

Johtajaa tarvitaan siis organisaation toiminnallisen epätäydellisyyden, odottamattomien muutosten sekä teknisen päätösvallan vuoksi (Mintzberg 1980: 99).

Tässä tutkielman teoriakappaleessa tulen määrittelemään sekä mitä eri tehtäviä johtajan tulee organisaatiossa tehdä että millaisia eri rooleja hänelle näiden tehtävien vuoksi organisaatiossa lankeaa. Näiden johtamistehtävien ja -roolien määrittelemiseen käytän jo hallintotieteiden alan klassikoiksi muodostuneita teoksia, kuten Herbert A. Simon (1976) ja Mintzberg (1980), mutta myös uudempaa johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita.

Ennen itse johtamistehtävien ja -roolien tarkastelua on kuitenkin hyvä määritellä ne taustaoletukset, joita voidaan pitää merkityksellisinä organisaation johtamisen kannalta. Näillä taustaoletuksilla tarkoitan itse organisaation käsitteen määrittelemistä: onko organisaatio vain mekaaninen koneisto vai orgaaninen instituutio? Chester I. Barnard (1938, lainaus teoksesta Wolf 1974: 60) oli ensimmäisiä tutkijoita, joka oivalsi että johtamistehtäviä voidaan tutkia vain organisaation rakenne ja sen erityispiirteet huomioiden.

Barnardin (1938, lainaus teoksesta Wolf 1974: 62, 71; ks. myös Haveri ym. 2001: 101–102) mukaan toimiva organisaatio rakentuu samanaikaisesti sekä muodollisesta että epämuodollisesta organisaatiosta. Muodollisen organisaation hän määritteli lyhyesti ”kahden tai useamman henkilön tiedostetusti muodostamaksi tehtävien systeemiksi”. Epämuodollinen organisaatio puolestaan syntyy siitä yksinkertaisesta syystä, että ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Epämuodollisen organisaation olemassaolo muodollisen rinnalla on tärkeää kolmesta syystä: 1) Se luo vapaata kommunikointia, jolla on keventävä vaikutus muodolliseen tiedonvälitykseen. 2) Se lisää yksilöiden vastuullisuutta keskinäisen valvonnan seurauksena. 3) Epämuodollinen organisaatio takaa yksilöllisyyden säilymisen muodollisessa organisaatiossa. (Emt. 71–72.) Organisaation kaksiulotteisuutta – onko se mekaaninen koneisto vai orgaaninen instituutio? – on tutkinut myös Philip Selznick (1984). Hänen näkemyksiään käydään läpi seuraavaksi tarkemmin.

2.1. Institutionaalinen organisaatio

Organisaation olemassaolo voidaan mekaanisesti määritellä siten, että se on perustettu suorittamaan tiettyä tehtävää, kuten tuottamaan jotain hyödykettä. Organisaatio toimii tällöin tarkkojen sääntöjen ja ohjeiden mukaan, ja kaikilla sen jäsenillä on tarkoin määritelty tehtävä ja rooli organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Kun mekaaninen organisaatio ei toimi enää riittävän tehokkaasti tavoitteensa saavuttamiseksi, tulisi se lakkauttaa ja korvata kokonaan uudella organisaatiolla. (Selznick 1984: 5–6.)

Organisaatio on kuitenkin vain harvoin mekaaninen koneisto. Sen jäsenet ovat sosiaalisia olentoja, joilla on omat arvonsa ja epäviralliset vuorovaikutuskanavansa ohi organisaation virallisen hierarkian. Kun nämä arvot ja epävirallinen sosiaalinen kanssakäynti johtavat siihen, että organisaatiossa aletaan tehdä asioita omalla tavalla, on käynnistynyt organisaation institutionaalistuminen. (Selznick 1984: 5–9.)

Institutionaalistuminen tiivistettynä (emt. 39–40):

- 1) Mekaaninen, tehtäväkeskeinen organisaatio altistuu jäsentensä epäviralliselle sosiaaliselle kanssakäynnille.
- 2) Jäsenten sosiaalisesta kanssakäynnistä tulee pysyvää: syntyy organisaation sisäinen sosiaalinen yhteisö.
- 3) Kun organisaation sisäisen yhteisön arvot kiinnittyvät osaksi organisaation rakennetta, on siitä tullut instituutio.

Jos vertaan tätä Selznickin kaavaa organisaation institutionaalistumisesta edellä esitettyyn Barnardin näkemukseen epämuodollisen organisaation tarpeellisuudesta muodollisen rinnalla, on näissä käsityksissä havaittavissa yhtäläisyyksiä: ihmisten keskinäinen vuorovaikutus on syy epämuodollisen organisaation synnylle, ja tämä keskinäinen vuorovaikutus on myös käynnistävä tekijä organisaation institutionaalistumiselle. Organisaation käsitteen määrittelyn kannalta nämä ilmiöt voidaankin mielestäni hyvin rinnastaa toisiinsa siten, että institutionaalisen organisaation voidaan aina katsoa pitävän sisällään sekä muodollisen että epämuodollisen organisaation.

Institutionaalisen organisaation tarpeellisuus on havaittavissa myös Simonin (1976: 100–102) organisaation toimivuutta koskevista näkemyksistä. Hänen mukaansa tällainen organisaatio luo yksilöille sekä vakaan ympäristön suorittaa tehtäviään että motivoi heitä nämä tehtävät suorittamaan. Tämä Simonin näkemys on mielestäni myös yhtäläinen Barnardin epämuodollisen organisaation käsitteen kanssa. Epämuodollisen

organisaation olemassaolon syyt ovat samat, vain erilaisilla muotoillut, kuin Simonin käsityksessä institutionaalisen elementin tarpeesta organisaatiossa.

Organisaation institutionaalistuminen ei tapahdu hetkessä vaan se on ajan kuluessa tapahtuva ilmiö. Jos organisaatio on olemassa tarpeeksi kauan, ja sillä alkaa olla institutionaalisia piirteitä, on tällä vaikutus myös sen johtamistehtäviin. Institutionaalisen organisaation johtamisessa on tarve sekä rutiininomaiseen että dynaamiseen päätöksentekoon. Ensin mainittu vastaa mekaanisen organisaation sääntöjen ja tarkoin määriteltyjen tehtävien valvontaa, kun taas jälkimmäinen päätöksentekomalli kytkeytyy tilanteisiin, joissa johtajan tulee ratkaista jokin organisaation toimintaan liittyvä erityisongelma. Näistä lisää seuraavaksi. (Selznick 1984: 29–38.)

2.2. Johtamistehtävät

Dynaaminen päätöksenteko jakautuu Selznickin (1984: 62–64; ks. myös Salminen 2002: 107–108; Heinilä 1986: 106) mukaan neljälle eri johtamistehtävän alueelle. Nämä tehtävät ovat *institutionaalisen tehtävän määrittely, organisaation tarkoituksen ilmentäminen, organisaation arvojen puolustaminen sekä sisäisten valtasuhteiden hallinta*.

Institutionaalisen tehtävän määrittely (the definition of institutional mission and role). Tätä avaintehtävää suorittaessaan johtajan tulee ottaa huomioon organisaation sisäiset halut ja tahtotilat, sekä mitä ulkoisia velvoitteita sen tulee täyttää. Institutionaalinen tehtävä ei saa olla liiaksi sidottu organisaation mekaaniseen toimintaan, sillä silloin se ei anna lisäarvoa organisaation sisäiselle yhteisölle. (Selznick 1984: 66–82.)

Organisaation tarkoituksen ilmentäminen (the institutional embodiment of purpose). Tämän tehtävän johtaja täyttää kolmen vaiheen kautta: Ensin hän määrittelee sosiaalisen toimikentän organisaatiolle, kuten sen asiakaskunnan ja yhteistyökumppanit. Toiseksi, värväämällä organisaatioon soveltuvaksi katsomaansa henkilöstöä, johtaja rakentaa

institutionaalista ydinjoukkoa, toisin sanoen sisäistä yhteisöä, joka pyörittää organisaatiota ruohonjuuritasolla. Kolmanneksi, johtajan dynaamisen päätöksenteon seurauksena organisaation toiminta järjestelmällistyy ja asioita kyetään suorittamaan rutiininomaisesti. (Selznick 1984: 103–107.)

Organisaation arvojen puolustaminen (the defense of institutional integrity). Johtaja ei voi toiminnassaan keskittyä ainoastaan organisaation välittömään säilymiseen vaan institutionaalisten arvojen ja identiteetin vaaliminen on ensisijaisen tärkeää. Tällä tavoin hän vahvistaa institutionaalista tehtävää ja edesauttaa organisaation säilymistä myös pitkällä aikavälillä. Yksi tärkeimmistä identiteetin vaalimisen keinoista on myyttien luominen. Tällainen myytti on jokin konkreettiseksi ajatukseksi muotoiltu idealistinen käsitys organisaation tavoitteista tai toimintatavoista. Myytti on yleensä muotoa: ”mistä olemme ylpeitä täällä...”. (Emt. 63, 151–152.)

Sisäisten valtasuhteiden hallinta (the ordering of internal conflict). Johtaja saa valtuutuksen toiminnalleen organisaation eri sisäisiltä yhteisöiltä. Hänen tulee tämä valtuutus saadakseen antaa näille yhteisöille riittävästi vaikutusmahdollisuuksia ja valtaa organisaation asioissa, kuitenkin niin ettei tietyn yhteisön saama valta haittaa organisaation tehokasta toimintaa. (Emt. 63–64.)

Organisaation institutionaalistuessa myös sen johtamistehtävät moninaistuvat. Organisaation mekaanisen toiminnan valvomisen lisäksi johtajalta vaaditaan kykyä dynaamiseen päätöksentekoon. Tällä päätöksenteolla, johon kuuluu muun muassa asiakaskunnan ja yhteistyökumppaneiden valinta, henkilöstön rekrytointi, sekä sisäisten valtasuhteiden hallinta, hän on vastuussa organisaation säilymisestä pitkällä aikavälillä. Edellä läpikäydyn aineiston pohjalta voidaan mielestäni katsoa tällöin olevan kyse institutionaalisisesta johtamisesta.

Barnardin (1938, lainaus teoksesta Wolf 1974: 111–114; ks. myös Haveri ym. 2001: 73; Salminen 2002: 107) mukaan johtamistehtäviä on kolme: *organisaation tiedonvälityksestä huolehtiminen, tarpeellisista resursseista huolehtiminen sekä toiminnan tavoitteiden määrittely* (the formulation of purposes and objectives).

Sisällöllisesti näissä tehtävissä on yhtymäkohtia Selznickin (1984) johtamistehtävien määrittelyn kanssa, mutta seuraavaksi kahdesta ensin mainitusta hieman tarkemmin.

Organisaation tiedonvälityksestä huolehtiminen (providing the organizational communication system). Organisaation eri osien tulee muodostaa toimiva kokonaisuus. Johtajan tulee huolehtia organisaation rakenteellisesta toimivuudesta ja asettaa sen eri osiin ne henkilöt, jotka huolehtivat ja ovat vastuussa tiedonkulusta kaikkialle organisaatiossa. (Barnard 1938, lainaus teoksesta Wolf 1974: 111–113.)

Tarpeellisista resursseista huolehtiminen (the securing of essential services). Organisaatiolle tarpeellisia resursseja ovat pääoman ja asiakkaiden hankinta, sekä henkilöstön värväminen ja motivointi. (Emt. 113–114.) Tällä johtamistehtävällä on huomattavia yhtäläisyyksiä edellä esitetyn Selznickin (1984) määrittelemän tehtävän *organisaation tarkoituksen ilmentäminen* kanssa.

Simonin (1976: 245–246) käsitys johtajan perustehtävistä on hyvin samanlainen Selznickin ja Barnardin näkemysten kanssa. Hänen mukaansa johtajan tulee luoda organisaation rakenne, huolehtia sen toimivuudesta, sekä päättää siellä suoritettavan työn sisällöstä. Lisäksi johtajan tulee määrittellä organisaation toiminnan tavoitteet. Nämä tehtäväthän ovat lähes samalla tavoin muotoiltu kuin edellä esitetyt Barnardin määrittelemät johtamistehtävät.

Urheiluseuroissa, joita tämän tutkielman kohdeorganisaatioina toimivat jalkapallon veikkausliigaseurat ovat, johtamistehtävillä on tiettyjä erityispiirteitä vertailtaessa niitä edellä esitettyihin hallintotieteiden alan klassisiin määritelmiin. Urheiluseuran teoreettinen tarkastelumalli esitetään tarkemmin tutkielman kolmannessa pääkappaleessa, mutta tässä yhteydessä on relevanttia tuoda esiin sen johtamistehtävät pääpiirteittäin.

Urheiluseuroissa jäsenistö on kollektiivisesti vastuussa luonteeltaan sellaisista tehtävistä kuin *institutionaalisen tehtävän määrittely* tai *toiminnan tavoitteiden määrittely*. Johdon päätehtävä tällaisissa seuraorganisaatioissa on nimenomaan sen jäsenistön ilmaiseman

tahdon toteuttaminen. Johdon tehtäviksi voidaan tällöin määritellä jäsenistön intressien ja odotusten tulkinta, toiminnan suunnittelu ja organisointi, seura-aatteen vaaliminen, organisaation ulkoisten suhteiden hoitaminen, sekä sisäisten ristiriitojen sovittelu. Erityisen tärkeä johtamistehtävä urheiluseuroissa on ulkoisten suhteiden hoitamiseen liittyvä taloudellinen ulottuvuus, joka liittyy läheisesti Barnardin (1938, lainaus teoksesta Wolf 1974) edellä määrittelemään *tarpeellisista resursseista huolehtimisen* -tehtävään. (Heinilä 1986: 105–109.)

Ehkä suurin huomio vertailtaessa urheiluseuroissa tarpeen olevia johtamistehtäviä klassisen hallintotieteen määrittelemiін tehtäviін löytyy painotuksessa toiminnalliseen tehtäväkenttään. Tällaisissa seuraorganisaatioissahan toiminnan tavoitteet ovat jäsenistön toimesta kollektiivisesti annettu. Kuitenkin tehtävät kuten seura-aatteen vaaliminen sekä sisäisten ristiriitojen sovittelu sisältyvät muun muassa Selznickin (1984) määrittelemiін tehtäviін *organisaation arvojen puolustaminen* sekä *sisäisten valtasuhteiden hallinta*.

Johtamistehtävät ovat edellä määritelty vain hyvin yleisellä tasolla. Organisaatioon soveltuvan henkilöstön värvääminen ja tiedonvälityksestä huolehtiminen ovat yleisesti tunnustettuja tehtäviä, jotka johtajan tulee hoitaa. Toiminnan tarkoituksen ja tavoitteiden määrittelemistä lukuun ottamatta johtamistehtävät ovat hyvin samoja myös urheiluseuroissa. Tapoja näiden tehtävien hoitamiseen on kuitenkin lähes yhtä monta kuin on johtajaakin, joten pitäytyminen näin yleisellä tasolla tehtävien määrittelyssä on mielestäni perusteltua. Seuraavaksi esittelen kuitenkin johtamistehtäviін vaikuttavat johtamistyön taustatekijät.

Mintzbergin (1980: 28–53) mukaan johtamistyössä on kuusi huomioitavaa taustatekijää. Näitä taustatekijöitä ovat *työnteon määrä ja työtahti*, *työtehtävien lyhytkestoisuus*, *vaihtelevuus ja pirstoutuneisuus*, *mieltymys suoraan toimintaan*, *erilaisten yhteydenpitovälineiden käyttö*, *yhteydenpito organisaation sisäisiin ja ulkoisiin kontakteihin* sekä *johtamistyön oikeudet ja velvollisuudet*.

Työnteon määrä ja työtahti (the quantity and pace of the manager's work). Organisaation johtajalla on runsaasti tehtäviä suoritettavanaan ja hänen tulee lisäksi pyrkiä suoriutumaan näistä mahdollisimman nopeasti. Johtaja pystyy harvoin unohtamaan organisaatiota koskevia asioita myöskään omalla ajallaan: johtaja joko tunnustetaan asemansa puolesta myös hänen organisaationsa ulkopuolella tai hän itse pyrkii hyödyntämään kaiken saatavilla olevan tiedon organisaationsa hyväksi. Tämän johtamistyön abstraktin erityispiirteen vuoksi johtaja kykenee vain harvoin sanomaan ”nyt työni on tehty”. (Mintzberg 1980: 29–30, 51.)

Työtehtävien lyhytkestoisuus, vaihtelevuus ja pirstoutuneisuus (brevity, variety, and fragmentation of the manager's activities). Toisin kuin esimerkiksi liukuhihnatyössä, jossa työntekijä suorittaa yleensä vain yhtä hänelle annettua tehtävää kerrallaan, ovat johtamistyössä suoritettavat tehtävät suurelta osin ennalta määrittelemättömiä ja harvoin juuri samanlaisia eri kerroilla. Tehtävien pirstoutuneisuuden vuoksi johtaja pyrkii suoriutumaan yksittäisistä tehtävistä mahdollisimman nopeasti, mistä saattaa olla seurauksena joidenkin asioiden liian pintapuolinen käsittely. Pinnallisuus onkin hallitsemattomana yksi johtamistyön suurimpia vaaroja. (Emt. 31–35, 51.)

Mieltymys suoraan toimintaan (preference for live action). Johtamistyössä saatetaan monesti priorisoida tehtäviä, jotka ovat ajankohtaisia, erityisiä ja selkeästi määriteltyjä. Rutiininomaiset tehtävät, kuten postin läpikäynti, saatetaan kokea puolestaan taakkana. Ajankohtaista tietoa tarvitseva johtaja käyttää monesti lähteinään huhuja, toisen käden tietoa ja spekulatioita, koska virallisia kanavia pitkin tuleva tieto on monesti jo saapuessaan vanhentunutta. (Emt. 35–38, 51–52.)

Erilaisten yhteydenpitovälineiden käyttö (the manager's use of different media). Johtamistyössä käytettäviä yhteydenpitovälineitä ovat posti (toisin sanoen dokumentaarinen yhteydenpito), puhelin, epämuodolliset tapaamiset, muodolliset tapaamiset sekä tarkastuskäynnit. Suosituimmat yhteydenpitovälineet ovat puhelin ja epämuodolliset tapaamiset, sillä näiden kautta tapahtuva yhteydenpito on ajankohtaista ja nopeaa. (Emt. 38–44, 52.)

Yhteydenpito organisaation sisäisiin ja ulkoisiin kontakteihin (the manager between the organization and a network of contacts). Johtamistyössä tulee olla säännöllisesti yhteydessä kolmelle eri taholle: organisaation sisällä sekä omaan johtoportaan että omaan alaisuuteen (vertikaalinen yhteydenpito), ja organisaation ulkopuolella oleviin kontakteihin (horisontaalinen yhteydenpito). Johtajan asema on kuin tiimalasin kaula: hänen tulee suodattaa organisaation ulkopuolisilta kontakteiltaan saama tieto mahdollisimman tehokkaasti omaan organisaationsa hyödyksi, ja kääntäen hänen tulee antaa tarpeellista tietoa omasta organisaatiostaan sen ulkopuolisille kontakteille. (Mintzberg 1980: 44–48, 52.)

Johtamistyön oikeudet ja velvollisuudet (the interplay between the manager's rights and duties). Johtajalla on vain rajatussa määrin mahdollisuus päättää omasta toiminnastaan, sillä suuri osa hänen tehtävistään on velvollisuuksia, jotka johtuvat hänen asemastaan organisaatiossa. Johtajalla on kuitenkin kaksi tapaa vaikuttaa omaan toimintaansa. Ensiksikin hän voi monesti jo lähtökohtaisesti päättää mihin toimintaan hän organisaation nimissä sitoutuu. Toiseksi hän voi hyödyntää pakollisia velvoitteitaan käyttämällä esim. erilaisia juhlatilaisuuksia tiedonsaantikanavina ja mahdollisuutena ajaa omia intressejään eteenpäin. (Emt. 48–51, 53.)

2.3. Johtamisroolit

Organisaatiossa toimivien henkilöiden voidaan katsoa elävän kaksoisroolissa: yksilöllisen roolinsa lisäksi henkilö toimii toisessa, organisaatiollisessa roolissa. Yksilön roolissa henkilö voi tehdä päätöksen liittymisestään organisaation palvelukseen, mutta jo toimiessaan sen palveluksessa, hänen yksilön roolinsa edelle on tullut organisaatiollinen rooli, joka hänen on ensisijaisesti huomioitava. Nämä roolit ovat harvoin ristiriidassa keskenään, vaan ne yleensä palvelevat toinen toistaan. Organisaatiollinen rooli tuo henkilölle hänen yksilön roolinsa kaipaamia asioita, kuten rahaa ja valtaa, ja henkilön työpanos hänen organisaatiollisessa roolissa puolestaan auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. (Simon 1976: 267–278.)

Jos kuitenkin henkilön organisaatiolliselle roolille asetetut vaatimukset ovat liikaa ristiriidassa hänen yksilön roolinsa motiivien kanssa, on tällöin yleensä seurauksena henkilön eroaminen organisaatiosta. Tämän vuoksi organisaation institutionaalisen elementin tarve onkin ilmeinen. Organisaation tavoitteiden tulee olla mahdollisimman yhtenevät yksilön tavoitteiden kanssa. Huomioitavaa on, että henkilön yksilölliset motiivit vaikuttavat aina hänen toimintaansa organisaatiollisessa roolissa, joskin yleensä epäsuorasti. (Simon 1976: 267–278.)

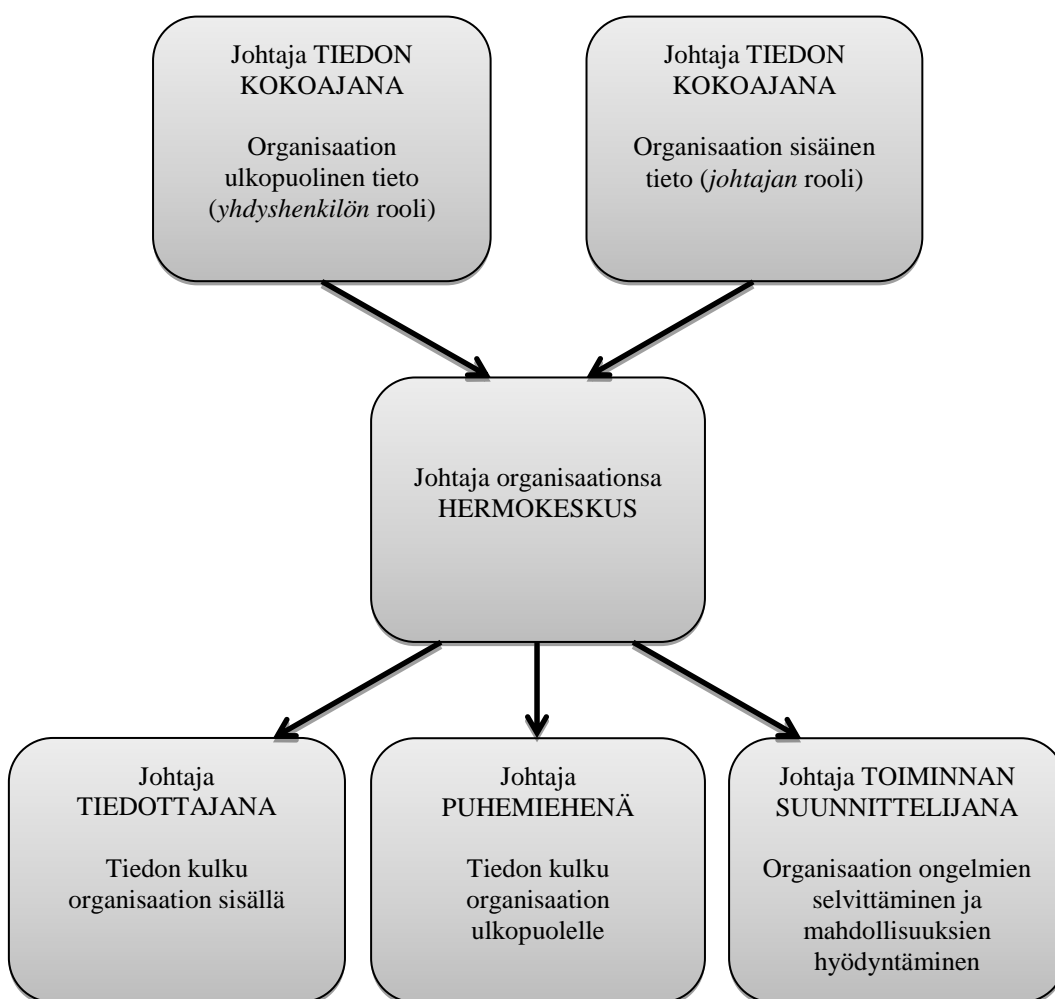
Edellä esitetty henkilön organisaatiollisen roolin käsite toimii väljänä johdantona tämän alakappaleen pääaiheelle, johtamisrooleille. Lisäksi, että johtaja suorittaa hänelle kuuluvia tehtäviä, hänelle muodostuu erilaisia johtamisrooleja organisaatiossa. Näitä johtamisrooleja on Mintzbergin (1980: 54–99; ks. myös Salminen 2002: 108–109) mukaan kymmenen. Nuo kymmenen roolia jakautuvat siten, että kolme ensimmäistä liittyvät sosiaalisiin suhteisiin, kolme seuraavaa tiedonvälitykseen ja neljä viimeistä päätöksentekoon.

Sosiaalisiin suhteisiin liittyvät kolme ensimmäistä johtamisroolia ovat *keulakuva*, *johtaja* ja *yhdyshenkilö*. *Keulakuva* on johtajan yksinkertaisin rooli. Organisaationsa auktoriteettina johtaja esiintyy sen symbolina tärkeissä tilaisuuksissa. *Johtaja* tarkoittaa tässä roolia varsinaisena johtajana suhteessa alaisiinsa. Johtajan tulee kyetä sitouttamaan henkilöstö organisaationsa tavoitteisiin. *Yhdyshenkilön* roolissa johtaja verkostoituu organisaationsa ulkopuolelle, toisin sanoen johtaja liittyy oman organisaationsa toimikenttään muiden organisaatioiden kanssa. *Johtajan* roolissa kyse on organisaation hierarkian vertikaalisista suhteista, kun taas *yhdyshenkilön* roolissa toiminta tapahtuu pääasiassa horisontaalisti. (Mintzberg 1980: 58–65, 96–97.)

Johtamisroolit *tiedon kokoaja*, *tiedottaja* sekä *puhemies* ovat rooleja, jotka liittyvät tiedonvälitykseen. *Tiedon kokoajana* johtaja hakee ja saa jatkuvasti tietoa organisaation sisältä ja sen ulkopuolelta. Johtaja pyrkii runsasta informaatiomäärää hyödyntäen hahmottamaan mahdolliset olemassa olevat tai tulevat ongelmat, kuin myös positiiviset mahdollisuudet organisaatiolleen. *Tiedottajana* johtaja huolehtii niin organisaation ulkopuolelta tulevan, kuin organisaation sisäisen tiedon kulusta asianmukaisille tahoille.

Puhemies on *tiedottajan* roolin vastakohta: tällöin johtaja huolehtii tiedon kulusta oman organisaationsa ulkopuolelle. (Emt. 65–77, 97–98.)

Tiedonvälitykseen liittyvät johtamisroolit aikaansaavat yhteisvaikutukseltaan yhden merkittävän ilmiön, nimittäin sen että johtaja on organisaationsa hermokeskus. Lähes kaiken organisaation kannalta merkityksellisen tiedon kulkiessa johtajan kautta, hän on ainoa, jolla on kokonaiskuva sen toiminnasta. (Mintzberg 1980: 66, 97.)



Kuvio 1. Johtaja organisaationsa hermokeskuksena (Mintzberg 1980: 72).

Johtajan toiminta organisaationsa hermokeskuksena ei ole kovinkaan uusi ilmiö, sillä tiedon kokoamisen ja sen eteenpäin välittämisen merkitys on ollut tiedossa jo ennen ajanlaskun alkua muinaisessa Kiinassa! Seuraava ote Sunzin (2005: 135–136) tekstistä on erittäin relevantti menestystä tavoittelevalle johtajalle:

”Kun valistunut hallitsija ja viisas kenraali saavuttavat voiton ja kun menestys ylittää tavallisten ihmisten saavutukset, tämä on ennakkotiedon ansiota.

Ennakkotietoa eivät anna henget eivätkä jumalat, sitä ei voi päätellä tapahtumista eikä sitä voida saada tutkimalla laskelmia. Se täytyy kerätä ihmisiltä.”

Jäljellä olevat neljä johtamisroolia liittyvät päätöksentekoon. Nämä roolit ovat *yrittäjä*, *häiriöiden käsittelijä*, *voimavarojen jakaja* sekä *neuvottelija*. *Yrittäjän* roolissa johtaja pyrkii konkretisoimaan organisaatiolleen tarjoutuvia positiivisia mahdollisuuksia, joita hän on havainnut toimiessaan *tiedon kokoajan* roolissa. Tällöin johtaja käynnistää ja ohjaa organisaation muutosta (Salminen 2002: 109). *Häiriöiden käsittelijän* roolissa on taas johtajan kannalta kyse olemassa olevien negatiivisten ongelmien, kuten alaisten välisten ristiriitojen, ratkaisemisesta. (Mintzberg 1980: 77–85, 98.)

Johtamisrooli *voimavarojen jakajana* muodostuu kolmesta osatekijästä: johtajan oma ajankäyttö, työtehtävien jako sekä toimenpiteiden valtuuttaminen. Johtajan oma ajankäyttö on erittäin merkittävä asia, sillä omalla ajankäytöllään johtaja määrittelee mitkä ovat organisaatiossa tärkeitä asioita hoidettavaksi. *Neuvottelijan* roolissa johtaja toimii organisaationsa edustajana tärkeissä neuvotteluissa. Tässä roolissa johtaja on samanaikaisesti niin *keulakuva*, *puhemies* kuin *voimavarojen jakajakin*, sillä tärkeät neuvottelut ovat yleensä reaaliaikaista resurssienvaihtoa, joissa tarvitaan johtajan tietotaitoa ja valtuuksia tehdä sitoumuksia organisaation nimissä. (Emt. 85–91, 98–99.)

Johtamisroolit yhdessä johtamistyön erityispiirteiden kanssa muodostavat sen kokonaisuuden, josta johtajan työssä on kyse. Tähän voidaan kuitenkin vielä lisätä neljä ulottuvuutta, jotka tarkemmin määrittelevät johtajan työn erilaisuutta eri tilanteissa. Nämä ulottuvuudet ovat *ympäristötekijät*, *työhön liittyvät tekijät*, *henkilötekijät* sekä *tilannetekijät*. (Emt. 100–131.)

Ympäristötekijät (environmental variables). Johtajan työn erilaisuuteen vaikuttavat ympäristötekijöistä ennen kaikkea organisaation koko ja sen toimiala. Pienessä organisaatiossa johtamisrooleista korostuvat *johtaja* sekä *tiedottaja*, kun taas *keulakuvan* ja *yhdyshenkilön* roolit ovat vähäisemmässä arvossa. Organisaation toimialalla tarkoitetaan tässä jakoa julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Julkisella sektorilla johtamisrooleista korostuvat *yhdyshenkilö*, *puhemies* sekä *neuvottelija*, kun taas yksityisellä sektorilla on tärkeä *yrittäjän* rooli. (Mintzberg 1980: 103–109, 130.)

Työhön liittyvät tekijät (job variables). Johtajan hierarkkinen asema organisaatiossa sekä hänen varsinainen vastuualueensa ovat niitä työhön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajan työn erilaisuuteen. Mitä alemmalla hierarkian tasolla johtaja toimii sitä tärkeämmäksi muodostuvat *häiriöiden käsittelijän* sekä *neuvottelijan* johtamisroolit. *Keulakuvan* rooli on lähes yksinomaan käytössä hierarkian korkeimmalla tasolla olevilla johtajilla. Vastuualueita, joilla painottuvat eri johtamisroolit ovat tuotanto (*häiriöiden käsittelijä*, *neuvottelija*), myynti (*keulakuva*, *johtaja*, *yhdyshenkilö*) sekä henkilöstö (*tiedon kokoaja*, *tiedottaja*, *puhemies*). (Emt. 109–118, 130–131.)

Henkilötekijät (person variables). Yksilöillä on erilaisia vahvuuksia suorittaa tiettyjä johtamisrooleja toisia tehokkaammin. Tämän vuoksi saattaa olla organisaation edun mukaista tutkia mahdollisuutta johtajan työn jakamiseen esimerkiksi siten, että yksi henkilö huolehtii yhteydenpidosta organisaation ulkoisten kontaktien kanssa, toimien muun muassa *keulakuvan* ja *puhemiehen* rooleissa, ja toinen huolehtii organisaation sisäisestä toiminnasta, toimien muun muassa *johtajan* ja *voimavarojen jakajan* rooleissa. (Emt. 118–122, 131.)

Tilannetekijät (situational variables). Johtajan työ on erilaista eri ajanjaksoina. Tällaisia ajanjaksoja ovat kausiluontoiset jaksot, organisaatiomuutokset ja näiden vakiinnuttaminen, epävakaat ajat, aloittaminen uudessa työssä sekä sosiaalisen arvomaailman muuttuminen. Esimerkiksi uudessa työssä aloittava johtaja keskittyy aluksi ehkä enemmän *yhdyshenkilön* ja *tiedon kokoajan* johtamisrooleihin, mutta tarpeellisten kontaktiverkoston rakennuttua painopiste siirtyy ehkä enemmän *yrittäjän* rooliin. (Emt. 122–126, 131.)

2.4. Johtamistyön haasteet

Tässä tutkielman teoriakappaleessa on edellä esitetty määritelmiä siitä, mitä ovat johtamistehtävät ja -roolit institutionaalisessa organisaatiossa. Tämän pääkappaleen lopuksi pohdin vielä lyhyesti johtamistyön yleisiä haasteita.

Kokenut johtaja tietää että oman organisaation toiminnasta on harvoin hyötyä kertoa ulkopuolisille toimijoille enemmän kuin on tarpeellista. Jos organisaatio on huomattavasti ennakko-odotuksia tuottavampi, voi tämä luoda sille jatkossa epärealistisia odotusarvoja. Jos tuottavuus taas ei ole ennakko-odotusten mukaisella tasolla, voi tämä johtaa organisaation negatiiviseen kierteeseen. Negatiivinen kierre merkitsee sitä, että huonon tuottavuuden vuoksi sen on entistä hankalampi saada uusia resursseja, jolloin sen tuottavuuden on jatkossakaan lähes mahdotonta parantua. (Burgelman & Sayles 1988: 129.)

Monesti olisi mahdollista että organisaation tuottavuus paranisi jos se saisi käyttöönsä uusia resursseja. On johtajan tehtävä vakuuttaa ulkopuoliset toimijat organisaation paremmasta tulevaisuudesta niiden resurssien saamiseksi. Negatiivisen kierteen pysäyttäminen on monesti johtamistyön ensimmäinen haaste. Toinen haaste on toimia muodollisen organisaation sääntöjen puitteissa samalla kun organisaation tuottavuus tulisi maksimoida kaikkia keinoja hyödyntäen. (Emt. 149.)

Jos organisaation huonosta tuottavuudesta johtuvan negatiivisen kierteen pysäyttäminen on johtamistyön ensimmäinen haaste, luo ennakko-odotuksia tuottavampi organisaatio johtajalle mahdollisen kolmannen haasteen. Organisaation ulkopuolisilla toimijoilla saattaa monesti olla ”nyt tai ei koskaan” -asenne, jolloin sen tulisi pystyä aina vaan parempaan tuottavuuden tasoon. Näiden ennakko-odotusten maltillistuminen on johtamistyön kolmas haaste. (Emt. 150.)

3. JALKAPALLOSEURA SOSIAALISENA ORGANISAATIONA

Jaana Venkula (1998: 21) antaa hyvin kausaalisen kuvauksen jalkapallosta sosiaalisena ilmiönä:

”Jalkapallo on elämää suurempaa. Se ilmentää kunkin ajankohdan ja yhteiskunnan luonnetta mutta on samalla ajaton ja rajaton. Se on muodostunut historiassa, jota se kantaa mukanaan, mutta se on kuitenkin elävää vain silloin, kun se tapahtuu jännittävänä otteluna tässä hetkessä.

Jalkapallo on leikkiä, jonka ydin on iloisessa pelissä ja voiton tavoittelussa. Mutta samalla se on totisinta totta, työtä joka antaa leivän monille. Se on kulttuurin tuote, mutta se myös luo kulttuuria.”

Urheilun, jalkapallo mukaan luettuna, yhteiskunnallinen vaikuttavuus on kasvanut merkittävästi viimeisen sadan vuoden aikana. Kansallisvaltioiden suvereniteetin vahvistuminen, mutta erityisesti Toisen maailmansodan jälkeinen kylmä sota toivat kansainvälisen politiikan mukaan urheiluun. Kylmän sodan aikana urheilijat edustivat joko idän tai lännen blokkia, ja yksittäisen urheilusaavutuksen tulkittiin vahvistavan myös urheilijan edustaman poliittisen järjestelmän paremmuutta. (Venkula 1998: 25; Kiviaho 1973: 9–10.)

Tänä päivänä urheilija edustaa yleensä vain maataan tai kansallisella tasolla juuret omaavaa urheiluseuraansa, mutta yhteiskuntapoliittinen ulottuvuus vaikuttaisi jääneen jollain tasolla pysyvästi osaksi urheilun maailmaa. Tänä päivänä urheilun, mukaan luettuna jalkapallo, yhteiskunnallinen vaikuttavuus ilmenee sen kaupallistumisessa. Suuren yleisön ja median kasvavan mielenkiinnon myötä myös sponsorit ja raha ovat lisääntyneet urheilussa. Tämän myötä yhä useamman ihmisen toimeentulo on sidottu urheiluun, joko suoraan (urheilija) tai välillisesti (esimerkiksi urheiluvaatteiden ja -välineiden kauppa). (Venkula 1998: 26–27; Kiviaho 1973: 9.)

Liikeyrityksille ominainen tehokkuus ja -tulosajattelu ovat olleet ennen vierasta suurelta osin vapaaehtoistoiminnalle perustuvissa urheiluseuroissa. Nyky-yhteiskunta ei enää kuitenkaan elätä tehottomasti ja tavoitteettomasti toimivia organisaatioita, vaan näidenkin on entistä enemmän panostettava toiminnan tehokkuuteen. Erityisesti

kilpaurheilussa, jossa rajallisilla resursseilla pyritään parantamaan toiminnan tuotoksia – urheilijoiden ja joukkueiden suorituskykyä, toiminnan tehokkuusvaatimus on ilmeinen. Muiden urheilulajien joukossa myös jalkapallosta on 1970-luvulta lähtien kehittynyt suuria taloudellisia panoksia sisältävää viihdeteollisuutta, jossa jokaisen ottelun lopputulos merkitsee paljon jalkapalloa tuottavalle yritykselle, jalkapalloseuralle. (Koski 1991: 3–23; Lahtinen 1996: 37.)

Kansallisella tasolla Suomessa urheiluseurojen toimivuutta organisaatioina sekä niiden yhteiskunnallista vaikuttavuutta ovat tutkineet muiden muassa Kalevi Heinilä (1986) ja Pasi Koski (1991; 1994; 2009). Erityisesti Heinilän luoma liikuntaseuran tarkastelumalli antaa hyvät peruslähtökohdat urheiluseuraorganisaation toiminnan jäsentämiselle. Kosken näkökulma hänen tutkimuksissaan on puolestaan ollut liikuntaseuran ja sen ympäristön välinen suhde. Näihin ilmiöihin tutustutaan seuraavaksi tarkemmin. Tämän tutkielman selkeyden vuoksi käytän jatkossa Heinilän ja Kosken valitseman termin liikuntaseura sijaan termiä urheiluseura, jota pidän paremmin soveltuvana tutkielman käyttötarkoituksiin.

3.1. Urheiluseuran tarkastelumalli

Sosiaalisia organisaatioita on kolmenlaisia: liiketaloudelliset, julkishallinnolliset ja vapaaehtoisorganisaatiot. Liiketaloudellisten organisaatioiden pääasiallisen tavoitteen ollessa taloudellisen voiton tuottaminen hyödykkeitä ja palveluita myymällä, on julkishallinnollisten organisaatioiden toiminnan tavoite tuottaa julkisia palveluita julkisin varoin. (Koski 1994: 14.) Millaiset ovat sitten vapaaehtoisorganisaatioiden tavoitteet? Urheiluseurojen toiminta kun suurelta osin perustuu nimenomaan vapaaehtoistoimintaan.

Vapaaehtoisorganisaatioille ehkä merkittävin ominaispiirre on että sen jäsenistö edustaa samanaikaisesti sekä toiminnan subjektia että sen objektia. Vapaaehtoisorganisaation, jollaisia urheiluseuratkin perusluonteeltaan ovat, tavoite on siis tuottaa henkistä tai aineellista hyötyä jäsenilleen, jotka ovat siis samanaikaisesti vastuussa tuon hyödyn

tuottamisesta. Jäsenistö määrää organisaation tarkoituksen, ja jäsenistössä myös toteutuu tämä tarkoitus! (Heinilä 1986: 18–19, 120; Koski 1994: 16.)

Millainen on sitten urheiluseuran ideaali tarkastelumalli? Heinilän (1986; ks. myös Koski 1991: 7–8; Koski 1994: 31–35; Koski 2009: 18–20) mukaan tällainen malli saadaan rakennettua kun otetaan huomioon seuraorganisaation sisäinen toimintajärjestelmä, sen ulkoinen ympäristö sekä toiminnan ajallinen ulottuvuus. Tarkastelumallin tärkein osa-alue on seuran sisäinen toimintajärjestelmä, joka niin ikään voidaan jakaa viiteen eri komponenttiin. Nämä komponentit ovat organisaation *toimintaideologia, jäsenistö, toimintaohjelma, resurssivaranto* sekä *hallinto*.

Seuraorganisaation *toimintaideologia* määrittelee toiminnan tarkoituksen ja sen arvoperusteet. Tällaisella ideologialla voi olla neljänlaista merkitystä seuralle: Se antaa jäsenistölle tietynlaisen seuraidentiteetin, se legitimoii seuran toiminnan yhteiskunnallisesti relevanttina, se ohjaa seuran jokapäiväistä toimintaa, ja/tai se saattaa oikeanlaisessa sosiaalisessa ympäristössä edistää seuran *resurssivarannon* kartuttamista, kuten uusien jäsenten rekrytointia. (Heinilä 1986: 20–28.)

Jäsenistö on seuraorganisaation tärkein voimavara. Kuten edellä asia on jo ilmaistu, on jäsenistö samanaikaisesti sekä organisaation toiminnan subjekti että sen objekti. Heinilän (1986: 126; ks. myös Koski 1991: 7; Koski 1994: 32) tiivistetystä urheiluseuran määritelmästä ilmenee myös tämän komponentin tärkeys:

”Liikuntaseura on sosiaalinen organisaatio, jonka jäsenistö toteuttaa yhteisiä intressejään liikuntaosallistumisessa ja yhteisvastuullisesti kartuttaa ja ohjaa voimavarojaan seuran toimivuuden ja toimintatarkoituksen hyväksi.”

Toimintaohjelma määrittelee mitä urheiluseurassa varsinaisesti tehdään, ja miten. Seuraohjelman pääluokat ovat perus-, tuki- sekä yhteisötoiminta. Perustoiminta on sen urheilulajin, sen tasoisen toiminnan – kilpa- vai harrasteurheilu – pyörittämistä kuin on seuran *toimintaideologiassa* määritelty. Tukitoiminta on puolestaan huolehtimista siitä, että seuran perustoimintaa varten on käytettävissä tarvittavan pätevää henkilöstöä muun muassa valmennus-, toimitsija- ja erotuomaritehtäviin. Yhteisötoiminta on seuran

jäsenhuollon sekä yleis- ja taloushallinnon toiminnan järjestämisestä. (Heinilä 1986: 55–67.)

Toimintaohjelman perustoimintaan liittyy kilpaurheiluseurojen osalta eräs huomion arvoinen erityispiirre, nimittäin yleisö intressiryhmänä. Kilpaurheilun, jollaista harjoittavat myös tämän tutkielman kohdeorganisaatioina toimivat jalkapallon veikkausliigaseurat, voidaan katsoa olevan tarkoitettu ensisijaisesti yleisölle ja yleisön viihteeksi. Yleisöhän on tässä yhteydessä suuressa määrin urheiluseuran toiminnan objekti, mutta subjekti vain maksamansa pääsylipun muodossa. Seuran *jäsenistön*, toiminnan varsinaisen subjektin, tulee ottaa yleisön intressit huomioon jos sen toimintaohjelma on sidottu yleisön seuralle tuoman taloudellisen pääoman varaan. (Emt. 62–63.)

Seuraorganisaation *resurssivarantoon* kuuluvat sen aineelliset ja energettiset resurssit sekä tietotaitoresurssit. Aineelliset resurssit kattavat sekä toiminnan tilaedellytykset että rahatalouden. Energeettiset resurssit ovat se työpanos, jonka organisaation *jäsenistö* on valmis siihen sijoittamaan. Ottaen huomioon että urheiluseurat ovat lähtökohtaisesti vapaaehtoisorganisaatioita, ei tätä energettistä voimavaraa ole monestikaan hukattavaksi asti. Tietotaitoresurssit voivat puolestaan olla seuran johdon innovatiivista osaamista joka edesauttaa sen toimivuutta organisaationa, tai se voi olla esimerkiksi valmennusosaamista joka edesauttaa seuran urheilullista menestystä. (Emt. 68–84.)

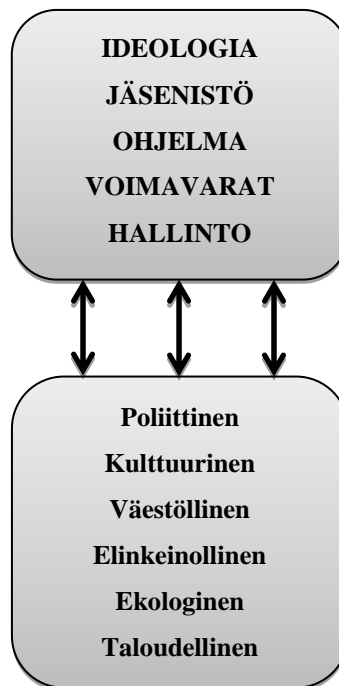
Rahatalous on tietysti erittäin tärkeä osa urheiluseuran toimivuutta. Vain harvoja urheilulajeja voi tänä päivänä harjoittaa käyttämättä rahaa lajin vaatiman välineistön hankintaan, tai sen harjoittamisen vaatimiin tilaedellytyksiin. Rahatalouden merkitys korostuu täten kilpaurheilussa. Koska lähes kaikki muut voimavarat – tilaedellytykset, energettiset resurssit sekä tietotaitoresurssit – ovat lisättävissä rahaa käyttämällä, tulee taloudellisen panostuksen olla sitä suurempaa mitä parempaan urheilulliseen menestykseen seuraorganisaatio pyrkii. (Emt. 72–75.)

Viimeinen seuraorganisaation sisäisen toimintajärjestelmän komponentti on *hallinto*. Hallinnossa on perimmältään kyse *resurssivarannon* ohjaamisesta seuran

toimintaohjelman mahdollisimman tehokkaaseen toteuttamiseen. Tätä ohjaustoimintoa seurassa käyttävät sen yleishallinto sekä johto. Vapaaehtoisorganisaatioissa, joita urheiluseurat lähtökohtaisesti ovat, toimii yhdistysdemokratia. Tämä merkitsee sitä, että seuran *jäsenistö* päättää sen *toimintaideologiasta* sekä antaa tehtäväkohtaiset valtuudet johtotehtäviin valituille henkilöille. Seurajohtajuus on siis luottamustehtävä johon toimivaltuuden antaa yhdistyksen kokous. (Heinilä 1986: 84–90, 103–105.)



SISÄINEN TOIMINTAJÄRJESTELMÄ



ULKOINEN YMPÄRISTÖ

Kuvio 2. Urheiluseura sosiaalisena organisaationa (mukaillen Heinilä 1986: 127; Koski 1991: 8; Koski 1994: 32; Koski 2009: 19).

Yllä olevassa kuviossa on esitetty urheiluseuran tarkastelumalli kokonaisuudessaan. Edellä on käsitelty seuraorganisaation sisäiseen toimintajärjestelmään kuuluvat viisi komponenttia yksitellen lyhyesti. Seuraavassa alakappaleessa tavoite on selventää kuvion kahden muun ulottuvuuden, ulkoisen ympäristön sekä toiminnan ajallisen ulottuvuuden merkitystä urheiluseuran toimivuuteen sosiaalisena organisaationa.

3.2. Urheiluseuran toimivuus

Urheiluseuroja ei voida tämän päivän yhteiskunnassa pyörittää täysin tehottoman vapaaehtoistoiminnan varassa, mutta niissä on harvemmin kuitenkaan täysin vallalla liikeyrityksenkään malli. Nämä reunaehdot huomioiden urheiluseuran toimintaa onkin ehkä järkevintä tutkia sen yleisen toimivuuden kautta. Organisaation toimivuus on käsite, joka on riippuvainen sekä sen sisäisestä toimintajärjestelmästä että ulkoisista vuorovaikutussuhteista. Ajallinen ulottuvuus – perinteet, nykyhetken vaatimukset sekä tulevaisuuden tavoitteet – vaikuttaa osaltaan seuran toimivuuden edellytyksiin (ks. kuvio 2 edellä). (Koski 1991: 3–8.)

Urheiluseuroille on ominaista syklinen elinkaari. Seuraa on yleensä perustamassa vain muutama innokas henkilö. Alkuinnostuksen jälkeen seuraorganisaatio elää kollektiivista vaihetta, jolloin sen jäsenistö on voimakkaasti sitoutunutta. Kollektiivisen vaiheen jälkeen seuran toiminta saa yleensä muodollisia piirteitä. Toiminnan muodollistamisen yhteydessä seuraorganisaatiossa tapahtuu mahdollisesti institutionalisoitumista. Näiden vaiheiden jälkeen urheiluseura on tienhaarassa: Seuran alun perin perustamille innokkaille henkilöille on löydyttävä työn jatkaja, tai seuraorganisaatio on vaarassa lakata olemasta. (Koski 1994: 65–67, 98–103, 147; Koski 2009: 21–22.)

Seuraorganisaation syklinen elinkaari saattaa ilmetä myös siten, että seura joidenkin vuosien toimintataulun jälkeen aloittaa toimintansa uudelleen. Tällöin taustalla on yleensä uudet innokkaat henkilöt, jotka näin ollen käynnistävät seuran elinkaarensa uuden syklin. Tavallisimmillaan tämän syklisyyden taustalla on henkilöiden oma elinkaari: He ovat mukana seuratoiminnassa ensin itse nuorina urheilijoina, ja sitten

vanhemmalla iällä nuorien urheilijoiden vanhempina. Yhden syklin kesto vaihtelee urheiluseurasta riippuen viidestä viiteentoista vuoteen. (Koski 1994: 98–103, 147; Koski 2009: 13.)

Urheiluseuran toimivuuteen vaikuttaa sen syklisen elinkaaren ohella myös sen ulkoinen ympäristö. Tälle ulkoiselle ympäristölle voidaan tehdä karkea kahtiajako: on sekä yleisettä erityisympäristö. Urheiluseuran yleisympäristönä voidaan pitää kansallisella tasolla vallitsevia poliittisia, kulttuurillisia sekä taloudellisia olosuhteita. Yleisympäristö on siis kaikille Suomen rajojen sisällä toimiville seuroille, kuten jalkapallon veikkausliigaseuroille, kutakuinkin sama. Urheiluseurojen erityisympäristöissä saattaa sen sijaan olla suuriakin eroja. Vallitsevien poliittisten, kulttuurillisten sekä taloudellisten olosuhteiden lisäksi seuran toimintaan erityisympäristössä vaikuttavat väestölliset, elinkeinolliset sekä ekologiset olosuhteet. Suomessa erityisympäristön perusyksiköksi voidaan osoittaa kunta, jonka alueella urheiluseura harjoittaa toimintaansa. (Heinilä 1986: 8–9; Koski 1994: 47–49, 54–55, 68–70, 148–149; Koski 2009: 20.)

Urheiluseuran tärkeimpiä yhteistyökumppaneita sen ulkoisessa ympäristössä ovat kunta ja liikeyritykset. Koska ympäristön tarjoamat voimavarat ovat rajallisia, on niitä tarvitsevien seuraorganisaatioiden keskinäisillä käyttäytymismalleilla oma merkityksensä. Näitä käyttäytymismalleja on seuraavanlaisia (Heinilä 1986: 10; Koski 1994: 55–56):

- 1) Kilpailullinen. Seurat kilpailevat keskenään ympäristön voimavaroista.
- 2) Yhteistoiminnallinen. Seurat toimivat yhteistyössä ympäristön tarjoamien voimavarojen hyödyntämiseksi.
- 3) Reviirijakoinen. Seurat sopimus pohjaisesti tai perinteisen käytännön perusteella hyödyntävät ympäristön voimavaroja tiettyjen reviirien puitteissa.

4) Riippumaton. Jokainen seura hyödyntää ympäristöään muista riippumatta.

Koski (1994: 127, 148–149) tulee tutkimuksessaan liikuntaseuran ja sen ympäristön välisestä suhteesta mielenkiintoiseen johtopäätökseen. Hänen suomalaisia urheiluseuroja koskenut tutkimuksensa nimittäin osoittaa, ettei ympäristön suotuisilla taloudellisilla, väestöllisillä tai elinkeinollisilla olosuhteilla ole huomattavaa merkitystä seuran voimavarojen hankintakykyyn. Sen sijaan ensisijaisen tärkeää on seuran oma toiminta suhteessa ulkoiseen ympäristöön. Kosken johtopäätös on että hyvin toimiva seuraorganisaatio menestyy niukastikin voimavaroja tarjoavan erityisympäristön puitteissa, kun taas huonosti toimiva organisaatio ei menesty suotuisassakaan erityisympäristössä.

Taulukko 1. Organisaation tehokkuuden alueet (Koski 1991: 11).

	Sisäinen	Ulkoinen
Tehokkuus	<p>SISÄINEN TEHOKKUUS Output-input -suhde</p>	<p>ULKOINEN TEHOKKUUS Vaihtosuhte ympäristön kanssa</p>
Vaikuttavuus	<p>SISÄINEN VAIKUTTAVUUS Jäsenten tyytyväisyys</p>	<p>ULKOINEN VAIKUTTAVUUS Ulkoisten viiteryhmiä tyytyväisyys</p>

Urheiluseuran toimivuutta on tässä pääkappaleessa kuvattu sellaisen tarkastelumallin kautta, mihin kuuluvat seuraorganisaation sisäinen toimintajärjestelmä, ulkoinen ympäristö sekä toiminnan ajallinen ulottuvuus. Yllä oleva taulukko antaa vielä kokoavan näkemyksen urheiluseuran toimivuudesta. Seuraorganisaation toimivuudella on neljä ulottuvuutta. Toimivuus on sekä organisaation tehokkuutta että vaikuttavuutta, ja tällä on sekä organisaation sisäinen että ulkoinen ulottuvuus. (Koski 1991: 11.)

Sisäinen tehokkuus tarkoittaa rajallisen *resurssivarannon* tehokasta hyväksikäyttöä. Tätä tehokkuutta voidaan mitata perinteisellä panos-tuotos -suhteella. Organisaation ulkoinen tehokkuus tarkoittaa puolestaan sitä, kuinka paljon se kykenee tarvittavia voimavaroja itselleen ulkoisesta ympäristöstään hankkimaan. Tämä voimavarojen hankintahan on oleellisemmin riippuvainen seuraorganisaation omasta toiminnasta kuin se on suotuisan ympäristön olemassaolosta. (Emt. 11–12.)

Organisaation sisäistä vaikuttavuutta voidaan mitata sillä, kuinka tyytyväinen sen *jäsenistö* on, sekä kuinka sujuva sen sisäinen toimintajärjestelmä yleisesti on. Ulkoinen vaikuttavuus mitataan puolestaan organisaation jäsenten tyytyväisyyden vastapainoksi sillä, kuinka tyytyväisiä ovat sen ulkoiset viiteryhmät ja yhteistyökumppanit. Urheiluseuran tärkeimpiä yhteistyökumppaneita sen ulkoisessa ympäristössäänhan ovat kunta ja liikeyritykset. (Emt. 11–12.)

4. KÄYTÄNNÖN TOIMINTAMALLIT JALKAPALLOSEUROISSA

Jalkapallo on Suomen harrastetuimpia urheilulajeja. Kaikkiaan sitä harrastaa jopa puoli miljoonaa suomalaista (Suomen Palloliitto 2012). Korkein sarjataso jolla Suomessa pelataan jalkapalloa, on Veikkausliiga. Kaudella 2013 Veikkausliigassa pelasivat seuraavat seurajoukkueet (Veikkausliiga: Sarjataulukko 2014):

- FC Honka, Espoo
- FC Inter, Turku
- FC Lahti
- FF Jaro, Pietarsaari
- HJK, Helsinki
- IFK Mariehamn
- JJK, Jyväskylä
- KuPS, Kuopio
- MYPA, Kouvola
- RoPS, Rovaniemi
- TPS, Turku
- VPS, Vaasa

Tässä tutkielman empiriakappaleessa esittelen ensin lyhyesti edellä mainitut 12 Veikkausliigassa kaudella 2013 pelannutta seuraa, jonka jälkeen käyn läpi kesällä 2013 kyseisissä seuroissa suoritetuista teemahaastatteluista saadun aineiston pohjalta sekä millaisia eri rooleja johtavissa asemissa olevilla henkilöillä on suomalaisissa jalkapalloseuroissa että mitä eri tehtäviä näiden johtajien on välttämätöntä seuroissaan suorittaa. Seurojen lyhyt esittely on relevanttia sen vuoksi että voidaan tutkia onko niiden toimintaympäristöllä yhteyttä johtamisrooleihin ja -tehtäviin. Näiden johtamisroolien ja -tehtävien teoreettinen tarkastelu on esitetty tutkielman toisessa pääkappaleessa.

Tämän empiriakappaleen rakenne on käännteinen tutkielman toisen pääkappaleen esitysjärjestykseen nähden: Veikkausliigaseurojen esittelyiden jälkeen ensin tutkitaan miten johtamisroolit ilmenevät seuroissa, jonka jälkeen käsittelyn alle tulevat seurojen

olemassaolon kannalta välttämättömät johtamistehtävät. Pääkappaleen lopuksi vasta tutkitaan veikkausliigaseuroja institutionaalisina organisaatioina. Tutkielman johtamistehtäviä ja -rooleja käsitelleessä teoriakappaleessahan tarkastelu lähti liikkeelle nimenomaan institutionaalisen organisaation määrittelystä. Teemahaastatteluissa esitetyt kysymykset noudattavat tässä pääkappaleessa käytettyä järjestystä (ks. liite 1).

Ennen kauden 2013 Veikkausliigaseurojen esittelyitä vielä lyhyt kuvaus tätä tutkielmaa varten suoritetuista teemahaastatteluista. Haastatteluita on suoritettu pääsääntöisesti yksi jokaisessa kohdeorganisaatiossa. Kahdessa seurassa (FC Honka ja RoPS) haastatteluita on suoritettu kaksi, kun taas kahdesta seurasta (IFK Mariehamn ja VPS) ei vastattu tätä tutkielmaa varten esitettyyn haastattelupyyntöön. Teemahaastatteluiden ajankohta on ollut kesällä 2013.

4.1. Veikkausliigaseurat kaudella 2013

FC Honka

FC Honka (Pallohonka Oy) on perustettu 1975. Seuran kotikunta on maamme toiseksi suurin kaupunki Espoo, jossa on asukkaita yli 260 000 (Väestörekisterikeskus: Tammikuu 2014). FC Honka on pelannut Veikkausliigassa yhtäjaksoisesti kaudesta 2006 saakka ja sen merkittävimmät urheilulliset saavutukset ovat SM-hopea (2008, 2009 ja 2013), Suomen cupin voitto (2012) sekä Liigacupin voitto (2010 ja 2011). (FC Honka 2014.)

Tätä tutkielmaa varten on FC Hongasta haastateltu kaudella 2013 seuran toimitusjohtajana toiminutta Ari Masalinia sekä lyhyesti seuran omistajaa ja hallituksen puheenjohtajaa Jouko Harjunpäättä. Molemmat henkilöt ovat olleet mukana seuran toiminnassa koko sen veikkausliigataipaleen ajan, eli kaudesta 2006 saakka. Masalin on hoitanut pelaaja-agenttina seuran pelaajamyynnejä ulkomaille ennen ryhtymistään toimitusjohtajaksi. (Masalin 2013; Harjunpää 2013; FC Honka 2014.)

FC Inter

FC Inter (FC Inter Turku Oy) on perustettu 1990. Seuran kotikunta on Turku, jossa on asukkaita yli 180 000 (Väestörekisterikeskus: Tammikuu 2014). FC Inter pelasi Veikkausliigassa ensimmäistä kertaa kausina 1996–97, ja kaudesta 1999 alkaen seura on pelannut maamme korkeimmalla sarjatasolla yhtäjaksoisesti tähän päivään saakka. Merkittävimmät urheilulliset saavutukset seuralla ovat Suomen mestaruus (2008), Suomen cupin voitto (2009) sekä Liigacupin voitto (2008). Tätä tutkielmaa varten on FC Interistä haastateltu seuran puheenjohtajaa ja sen perustajaa Stefan Håkansia. (FC Inter 2014; Håkans 2013.)

FC Lahti

FC Lahti on perustettu 1996. Seuran kotikunta on Lahti, jossa on asukkaita yli 100 000 (Väestörekisterikeskus: Tammikuu 2014). FC Lahti on pelannut Veikkausliigassa aina kaudesta 1999 saakka, lukuun ottamatta kautta 2011, jolloin seura pelasi maamme toiseksi korkeimmalla sarjatasolla Ykkösessä. Merkittävimmät urheilulliset saavutukset seuralla ovat SM-pronssi (2008) sekä Liigacupin voitto (2007 ja 2013). (FC Lahti 2014; Veikkausliiga: Seurat 2014.)

Tätä tutkielmaa varten on FC Lahdesta haastateltu kaudella 2013 seuran toimitusjohtajana toiminutta Jussi Lumiota. Lumio oli mukana perustamassa seuraa jo 1996 ja on ollut mukana seuran toiminnassa koko sen veikkausliigataipaleen ajan. Toiminnan alussa Lumio vastasi seuran markkinoinnista, hän on ollut mukana myös seuran hallituksessa ja kaudella 2013 hän toimi siis seuran toimitusjohtajana. (Lumio 2013.)

FF Jaro

FF Jaro on perustettu 1965. Seuran kotikunta on Pietarsaari, jossa on asukkaita vain noin 20 000 (Väestörekisterikeskus: Tammikuu 2014). FF Jaro on pelannut Veikkausliigassa kahtena ajanjaksona: ensin kaudet 1991–98, ja kaudesta 2002 alkaen

seura on pelannut maamme korkeimmalla sarjatasolla yhtäjaksoisesti tähän päivään saakka. Seuran merkittävin urheilullinen saavutus on Veikkausliigan neljäs sija (1991). (FF Jaro 2014; Veikkausliiga: Seurat 2014.)

Tätä tutkielmaa varten on FF Jarosta haastateltu seuran toimitusjohtajaa Niklas Storbackaa. Storbacka on pitkän linjan jarolainen siirryttyään jo pelaajana seuran B-junioreihin vuonna 1991. Hän edustikin koko pelaajauransa FF Jaroa, lukuun ottamatta vuosia 1999–2000, jolloin hän oli Ruotsissa opiskelemassa ja pelaamassa (Piteå IF). Seuran toimitusjohtajana Storbacka on toiminut vuodesta 2009 saakka. (Storbacka 2013.)

HJK

HJK (Helsingin Jalkapalloklubi) on perustettu 1907. Seuran kotikunta on maamme pääkaupunki Helsinki, joka on yli 600 000 asukkaan vahvuudella myös maamme ylivoimaisesti suurin kaupunki (Väestörekisterikeskus: Tammikuu 2014). ”*On vain yksi Klubi*”; HJK on 26 Suomen mestaruudella (voittanut viimeiset viisi Suomen mestaruutta kausina 2009–2013), 11 Suomen cupin voitolla (viimeisin kaudella 2011) sekä neljällä Liigacupin voitolla (viimeisin kaudella 1998) maamme ylivoimaisesti menestynein jalkapalloseura. (HJK 2014.)

Tätä tutkielmaa varten on HJK:sta haastateltu kaudella 2013 seuran toimitusjohtajana toiminutta Kari Haapiaista. Haapiainen on ollut seuran toiminnassa mukana siitä saakka kun hänet palkattiin toimitusjohtajan virkaan avoimessa haussa vuonna 2000. Ennen HJK:n toimitusjohtajan virkaa Haapiainen työskenteli urheiluvälinealalla, eikä hänellä ollut varsinaista aiempaa suhdetta seuraan. (Haapiainen 2013.)

IFK Mariehamn

IFK Mariehamn (Idrottsföreningen Kamraterna, Mariehamn rf) on perustettu 1919. Seuran kotikunta on Maarianhamina, jossa on asukkaita vain noin 11 000 (Väestörekisterikeskus: Tammikuu 2014). IFK Mariehamn on pelannut

Veikkausliigassa yhtäjaksoisesti kaudesta 2005 saakka. Seuran merkittävin urheilullinen saavutus on Veikkausliigan neljäs sija (2009 ja 2012). Seuran toimitusjohtaja Peter Mattsson ei vastannut tätä tutkielmaa varten esitettyyn teemahaastattelupyyntöön. (IFK Mariehamn 2014; Veikkausliiga: Seurat 2014.)

JJK

JJK (Jyväskylän Jalkapalloklubi) on perustettu 1992. Seuran kotikunta on Jyväskylä, jossa on asukkaita yli 130 000 (Väestörekisterikeskus: Tammikuu 2014). JJK pelasi ensimmäisellä pääsarjataipaleellaan Veikkausliigassa yhtäjaksoisesti viisi kautta, 2009–13, pudoten kauden 2013 päätyttyä maamme toiseksi korkeimmalle sarjatasolle Ykköseen. Merkittävin urheilullinen saavutus seuralla on SM-pronssi (2011). (JJK 2014.)

Tätä tutkielmaa varten on JJK:sta haastateltu seuran puheenjohtajaa Lassi Hietasta. Hietanen on ollut mukana seuran toiminnassa jo vuodesta 1991, jolloin hän perheineen muutti paikkakunnalle. Aluksi hän toimi poikansa juniorijoukkueen joukkueenjohtajana ja rahastonhoitajana, mutta on nyt ollut mukana seuran hallituksessa jo yli kymmenen vuotta. (Hietanen 2013.)

KuPS

KuPS (Kuopion Palloseura) on perustettu 1923. Seuran kotikunta on Kuopio, jossa on asukkaita yli 100 000 (Väestörekisterikeskus: Tammikuu 2014). KuPS on yksi maamme menestyksekkäimpiä jalkapalloseuroja: kausi 2013 oli sille 57. sarjakausi maamme korkeimmalla sarjatasolla. Seura on voittanut pitkän taipaleensa aikana Suomen mestaruuden viidesti (viimeisin kuitenkin 1976), SM-hopeaa yhdeksän kertaa (viimeisin 2010) ja SM-pronssia kerran (1953). KuPS on lisäksi voittanut Suomen cupin kahdesti (1968 ja 1989) sekä Liigacupin kerran (2006). (KuPS 2014.)

Tätä tutkielmaa varten on KuPS:sta haastateltu seuran toimitusjohtajaa Jarmo Heiskasta. Heiskanen on ollut seuran toiminnassa mukana siitä saakka kun hänet palkattiin

toimitusjohtajan virkaan kohdistetulla rekrytoinnilla vuonna 2010. Ennen KuPS:n toimitusjohtajan virkaa Heiskasella ei ollut varsinaista aiempaa suhdetta seuraan. (Heiskanen 2013.)

MYPA

MYPA (Myllykosken Pallo -47) on perustettu 1947. Seuran kotikunta on Kouvola, jossa on asukkaita hieman alle 87 000 (Väestörekisterikeskus: Tammikuu 2014). MYPA on pelannut Veikkausliigassa yhtäjaksoisesti aina kaudesta 1992 saakka ja sen merkittävimmät urheilulliset saavutukset ovat Suomen mestaruus (2005) sekä kolme Suomen cupin voittoa (viimeisin 2004). (MYPA 2014.)

Tätä tutkielmaa varten on MYPasta haastateltu seuran toiminnanjohtajaa Marco Mansoa. Manso tuli aikanaan seuraan pelaajana kaudeksi 1999. Lopetettuaan pelaajauransa vuonna 2007, hän toimi ensin seuran urheilukehityspäällikkönä neljä vuotta (2008–2011), ennen siirtymistään toiminnanjohtajaksi vuonna 2012. (Manso 2013.)

RoPS

RoPS (Rovaniemen Palloseura) on perustettu 1950. Seuran kotikunta on Rovaniemi, jossa on asukkaita hieman yli 61 000 (Väestörekisterikeskus: Tammikuu 2014). RoPS on pelannut maamme korkeimmalla sarjatasolla ensimmäistä kertaa kaudella 1981 ja viimeisin sarjanousu Veikkausliigaan tapahtui juuri kaudeksi 2013. Merkittävimmät urheilulliset saavutukset seuralla ovat SM-pronssi (1988 ja 1989) sekä Suomen cupin voitto (1986 ja 2013). (Veikkausliiga: Seurat 2014.)

Tätä tutkielmaa varten on RoPS:sta haastateltu kaudella 2013 seuran toimitusjohtajana toiminutta Antti Haapakangasta sekä seuran puheenjohtajaa Risto Nivaa. Molemmilla henkilöillä on pelaajatausta seurassa juniorivuosilta, mutta nykyisellään Haapakangas on ollut seuran toiminnassa mukana vuodesta 2011 saakka, jolloin hänet palkattiin seuran toimitusjohtajaksi. Niva puolestaan on nykyisellään ollut seuran toiminnassa

mukana vuodesta 2000 saakka, jolloin häntä pyydettiin yrityspuolelta mukaan seuran hallitukseen. (Haapakangas 2013; Niva 2013.)

TPS

TPS (FC TPS Turku Oy) on perustettu 1922. Seuran kotikunta on FC Interin tavoin Turku, jossa on asukkaita yli 180 000 (Väestörekisterikeskus: Tammikuu 2014). TPS on pelannut Veikkausliigassa yhtäjaksoisesti kaudesta 2004 saakka ja seurahistoriansa aikana se on pelannut maamme korkeimmalla sarjatasolla yhteensä 72 kautta. Merkittävimmät urheilulliset saavutukset seuralla ovat kahdeksan Suomen mestaruutta (viimeisin kuitenkin 1975; viimeisin mitali, SM-pronssi, 2012), kolme Suomen cupin voittoa (viimeisin 2010) sekä Liigacupin voitto (2012). (TPS 2014; Veikkausliiga: Seurat 2014.)

Tätä tutkielmaa varten on TPS:stä haastateltu seuran puheenjohtajaa Jyrki Kurokalliota. Kurokalliolla on pelaajatausta seurasta juniorivuosilta (1976–82), mutta nykyisellään hän on ollut seuran toiminnassa mukana vuodesta 2004 saakka, jolloin häntä pyydettiin yrityspuolelta mukaan seuran hallitukseen. Seuran puheenjohtajana Kurokallio on toiminut vuodesta 2005 saakka. (Kurokallio 2013.)

VPS

VPS (Vaasan Palloseura) on perustettu 1924. Seuran kotikunta on Vaasa, jossa on asukkaita hieman yli 66 000 (Väestörekisterikeskus: Tammikuu 2014). VPS on pelannut Veikkausliigassa yhtäjaksoisesti kaudesta 2006 saakka ja seurahistoriansa aikana se on pelannut maamme korkeimmalla sarjatasolla yhteensä 49 kautta. Merkittävimmät urheilulliset saavutukset seuralla ovat Suomen mestaruus (1945 ja 1948; viimeisin mitali; SM-pronssi, 2013) sekä Liigacupin voitto (1998 ja 1999). Seuran toimitusjohtaja Eero Karhumäki ei vastannut tätä tutkielmaa varten esitettyyn temahaastattelupyyntöön. (Veikkausliiga: Seurat 2014.)

4.2. Miten johtamisroolit ilmenevät jalkapalloseuroissa?

Teemahaastatteluissa esitetyt kysymykset 2–6 liittyvät veikkausliigaseuroissa johtavissa asemissa olevilla henkilöillä ilmeneviin johtamisrooleihin (ks. liite 1). Johtamisroolien ilmenemistä on tässä lähestytty siten, että ensin on määritelty ammatti- ja amatöörijohtajuuden välinen suhde seuroissa. Toiseksi on määritelty operatiivisesta toiminnasta vastuussa olevien henkilöiden määrä ja työnjako seuroissa. Tämän jälkeen on pyritty tunnistamaan ketkä ovat seuraorganisaatioidensa keulakuvallisia johtajia ja ketkä niiden hermokeskuksia. Osion lopuksi on tutkittu miten seurojen sisäiset ongelmat ratkaistaan.

Jalkapallon suomalaisella huipputasolla olevat seuraorganisaatiot toimivat pääsääntöisesti ammattijohtoisesti. Veikkausliigaseurojen operatiivisesta toiminnasta vastaavat palkatut ammattilaiset. Ainoastaan kahdessa seurassa (MYPA ja RoPS) ammattijohtajuuden sanottiin olevan lähes ammattimaisella tasolla. Näissä seuroissa ammattijohtajuuden katsottiin olevan noin 80 % ja semi-ammattilaisuuden noin 20 %. Yksi seura (JJK) piti tilannettaan epämääräisenä, sillä seuralla ei parhaillaan ollut toimitusjohtajan virkaa täytettynä. Kyseisessä seurassa paljon työtä kasautuikin hallituksen jäsenille, joilla kuitenkin oli ammattijohtamisen tausta yrityspuolelta.

Veikkausliigaseurojen operatiivisesta toiminnasta vastuussa oleva ydinjoukko on pääsääntöisesti kolme tai neljä henkilöä. Suurimmassa seurassa HJK:ssa tärkeimmät päätökset tehdään hallituksen puheenjohtajan, urheilutoimenjohtajan ja toimitusjohtajan kesken. HJK:n kohdalla päätösvaltaa yksinkertaistaa se, että hallituksen puheenjohtaja on noin 2/3 osake-enemmistöllä seuran pääomistaja. Muissa seuroissa toiminnan johto on palkatun toimistohenkilöstön vastuulla. Tärkeimmät vastualueet näillä toimistohenkilöillä ovat myynti ja markkinointi, talousrutiinien hoitoon liittyvä toimistotyö, sekä joissain seuroissa erikseen hoidettu tiedottaminen seuran sidosryhmien suuntaan.

Vaikka seuraorganisaatioiden toimistohenkilöstöllä on omat rajatut vastualueensa, on vastuu toiminnan onnistumisesta kuitenkin viime kädessä yleensä toimitusjohtajalla. Kuten FC Hongan toimitusjohtaja Ari Masalin (2013) asian ilmaisi:

”Mul on vastuu kaikesta. Mul on kokonaisvastuu.”

Kolmessa seurassa (MYPA, RoPS ja TPS) operatiivisesta toiminnasta vastuussa olevan ydinjoukon katsottiin olevan laajempi kuin neljä henkilöä. Kuitenkin näissäkään seuroissa ei tuon ydinjoukon sanottu olevan yhdeksää henkilöä laajempi (TPS).

Veikkausliigaseurojen keulakuvallinen johtaja on yleensä seuran toimitusjohtaja. Seitsemässä seurassa kymmenestä toimitusjohtaja on organisaationsa keulakuva. Lisäksi JJK:ssa oli myös tämä tilanne edellisen toimitusjohtajan aikana. Kolmessa seurassa (FC Inter, HJK ja KuPS) keulakuvallisena johtajana toimii seuran omistaja. KuPS:ssa sekä toimitusjohtajan että omistajan katsottiin toimivan keulakuvallisina johtajina. Kahdessa seurassa (FF Jaro ja HJK) keulakuvallisen johtajan asemassa katsottiin olevan myös edustusjoukkueen päävalmentajan, sillä kysehän on ensisijaisesti urheiluseuratoiminnasta. FF Jarossa sekä toimitusjohtajan että päävalmentajan, HJK:ssa sekä omistajan että päävalmentajan katsottiin toimivan keulakuvallisina johtajina.

Myös seuraorganisaationsa hermokeskuksena on yleensä sen toimitusjohtaja. Johtaja organisaationsa hermokeskuksena (Mintzberg 1980: 72; ks. kuvio 1) merkitsee sitä, että lähes kaikki organisaation kannalta merkityksellinen tieto kulkee hänen kauttaan. Lisäksi ollessaan hermokeskus, johtaja on ainoa, jolla on kokonaiskuva organisaationsa toiminnasta. Seitsemässä seurassa kymmenestä toimitusjohtaja on organisaationsa hermokeskus. Lisäksi JJK:ssa oli myös tämä tilanne edellisen toimitusjohtajan aikana. Kolmessa seurassa (FC Inter, JJK ja TPS) organisaation kannalta merkityksellinen tieto jakautuu useammalle kuin yhdelle henkilölle. Ainoastaan yhdessä seurassa (TPS) tämä tieto jakautuu useammalle kuin kolmelle henkilölle.

Sisäiset ongelmat veikkausliigaseuroissa pyritään ratkaisemaan keskustelemalla. Kuten MYPAn toiminnanjohtaja Marco Manso (2013) asian ilmaisi:

”Me heittää kissa pöydälle. Olemme samassa laivassa: Ei kukaan täällä voita yksin, eikä häviää.”

Vakavat sisäiset ongelmat ratkaisee tarvittaessa seuran johtoryhmä (FC Inter) tai hallitus (FF Jaro). Monessa seuraorganisaatiossa sisäisten ongelmien syntymistä pidettiin täysin marginaalisena ilmiönä, organisaation todellisten ongelmien ollessa jossain aivan muualla. Toimitusjohtaja Ari Masalinin (2013) sanoin:

”Ei meil oo sisäisiä ongelmia. Meil on ainoastaan resurssiongelmia.”

Veikkausliigaseurat toimivat siis pääsääntöisesti ammattijohtoisesti: seurojen operatiivinen toiminta on palkatun toimistohenkilöstön vastuulla. Tärkeimmät vastuualueet näillä toimistohenkilöillä ovat myynti ja markkinointi, talousrutiinien hoitoon liittyvä toimistotyö, sekä joissain seuroissa erikseen hoidettu tiedottaminen seuran sidosryhmien suuntaan. Tämä operatiivisesta toiminnasta vastuussa oleva ydinjoukko on seuraorganisaatiossa pääsääntöisesti kolme tai neljä henkeä laaja, ja vastuu toiminnan onnistumisesta on viime kädessä yleensä toimitusjohtajalla.

Veikkausliigaseurojen keulakuvallinen johtaja sekä seuraorganisaationsa hermokeskus on yleensä sen toimitusjohtaja. Näin oli asia seitsemässä seurassa kymmenestä, minkä lisäksi JJK:ssa oli myös tämä tilanne edellisen toimitusjohtajan aikana. Keulakuvallisena johtajana saattaa toimia myös seuran omistaja tai edustusjoukkueen päävalmentaja, urheiluseuratoiminnasta kun on ensisijaisesti kyse. Sisäiset ongelmat eivät ole veikkausliigaseuroissa merkittävä ilmiö, mutta niiden ilmaantuessa ne pyritään ratkaisemaan keskustelemalla.

Tässä osiossa on tutkittu empiirisesti miten johtamisroolit ilmenevät veikkausliigaseuroissa. Ennen johtamisrooleja on kuitenkin huomioitava se kaksoisrooli, jossa kaikki seuraorganisaatioissa toimivat henkilöt elävät, nimittäin henkilön yksilöllinen ja hänen organisaatiollinen roolinsa (Simon 1976: 267–278; ks. 2.3.). Nämä roolithan ovat harvoin ristiriidassa keskenään, vaan ne yleensä palvelevat toinen toistaan. Organisaatiollinen rooli tuo henkilölle hänen yksilön roolinsa kaipaamia

asioita, kuten rahaa ja valtaa, ja henkilön työpanos hänen organisaatiollisessa roolissa puolestaan auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa.

Henkilön yksilölliset motiivit vaikuttavat kuitenkin aina hänen toimintaansa organisaatiollisessa roolissa, joten jos näiden roolien ristiriita kasvaa liian suureksi, on tällöin yleensä seurauksena henkilön eroaminen organisaatiosta (Simon 1976: 267–278). Tästä ilmiöstä hyvä esimerkki tapahtui positiivisessa mielessä RoPS:n kohdalla. Tätä tutkielmaa varten haastateltu seuran toimitusjohtaja Antti Haapakangas irtisanoutui tehtävästään maaliskuussa 2014 siirtyäkseen hänen koulutustaan vastaavaan johtotehtävään yrityspuolelle. Haapakankaan toimikaudella RoPS nousi edellisen toimitusjohtajan aikana tapahtuneiden ottelutulosten järjestämisten aiheuttamasta melskeestä (ks. 4.5.) cup-mestariksi, Euroopan kentille ja vakaaksi liigajoukkueeksi. (Saukko 2014.)

Haapakankaan tapauksessa hänen onnistunut työnsä RoPS:ssa poiki hänelle tilaisuuden edetä uralla (yksilölliset motiivit), samaan aikaan kun RoPS puolestaan sai hänen työpanoksensa ansiosta merkittävää urheilullista menestystä. Kuten seuran puheenjohtaja Risto Niva asiaa kommentoi:

”Antin lähtö on seuran kannalta valitettavaa, mutta toisaalta tämä kertoo sen, että jotakin olemme tehneet oikein. Harvoin urheiluseurojen toimitusjohtajia pyydetään tuon tason oikeisiin töihin.” (Saukko 2014.)

Miten sitten johtamisroolit ilmenevät veikkausliigaseuroissa? Kuten edellä on tullut ilmi, ovat toimitusjohtajat yleensä seuraorganisaatioidensa hermokeskuksia sekä niiden keulakuvallisia johtajia. Lähes kaiken organisaation kannalta merkityksellisen tiedon kulkiessa siis toimitusjohtajan kautta, ovat tiedonvälitykseen liittyvät johtamisroolit, kuten *tiedon kokoaja*, merkittävässä asemassa (Mintzberg 1980: 65–77, 97–98; ks. 2.3. sekä kuvio 1). Näiden lisäksi ovat tärkeitä myös sosiaaliin suhteisiin liittyvät johtamisroolit, sillä *keulakuvan* ohella toimitusjohtajan tulee onnistua myös *johtajan* roolissaan, koska hän on viime kädessä vastuussa toiminnan onnistumisesta (emt. 58–65, 96–97).

Vaikka päätöksentekoon liittyvät johtamisroolit eivät tässä osiossa ole tulleetkaan aivan ilmeisen esille, voidaan niidenkin merkitystä pitää huomattavana. Toimitusjohtajan oma ajankäyttö, mahdollisesti vuosikello-konseptia hyödyntäen (ks. 4.3.), työtehtävien jako sekä toimenpiteiden valtuuttaminen tekevät hänestä *voimavarojen jakajan*. Lisäksi *neuvottelijan* roolissa toimitusjohtaja on samanaikaisesti niin *keulakuva*, *puhemies* kuin *voimavarojen jakajakin*. Tässä roolissahan toimitusjohtaja toimii organisaationsa edustajana tärkeissä neuvotteluissa, joissa tarvitaan hänen tietotaitoaan ja valtuuksia tehdä sitoumuksia organisaation nimissä. (Mintzberg 1980: 77–91, 98–99.)

Johtamisrooleja käsittelevän teoriakappaleen lopussa määritellyt neljä johtamistyön tilanneulottuvuutta ovat vahvasti esillä veikkausliigaseuroissa. *Ympäristötekijät* on tosin ulottuvuus, joka vaikuttaa tämän tutkielman kohdeorganisaatioissa eri tavoin kuin Henry Mintzbergin (emt. 103–109, 130; ks. 2.3.) tekemässä jaossa organisaation koon ja toimialan mukaan. Syytä tässä ulottuvuudessa sekoittuviin johtamisrooleihin voidaan hakea siitä seikasta, että jalkapalloseurojen toiminta perustuu suurelta osin vapaaehtoistoimintaan, mikä erottaa ne perinteisestä jaosta julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioihin (Koski 1994: 14; ks. 3.1.).

Johtamistyöhön vaikuttavat ulottuvuudet *työhön liittyvät tekijät* sekä *henkilötekijät* ovat selkeästi esillä veikkausliigaseuroissa. Seurojen operatiivisesta toiminnasta vastuussa olevan toimistohenkilöstön vastuualueet on jaettu yksilöiden erilaisten vahvuuksien mukaan. Tämä operatiivisesta toiminnasta vastuussa oleva ydinjoukkohan on seuroissa pääsääntöisesti kolme tai neljä henkeä laaja. (Mintzberg 1980: 109–122, 130–131.)

Kuten seuraavassa, jalkapalloseuran johtamistehtäviä käsittelevässä kappaleessa käy ilmi, on talouden tasapainossa pitäminen tärkein ja aikaa vievin johtamistehtävä veikkausliigaseuroissa. Vaikka varainhankintaan ja myyntityöhön kuluu jo nyt suurin osa johtajien työajasta, tulisi siihen käyttää nykyistäkin enemmän aikaa! Tämän vuoksi on ilmeistä että tärkein vastuualue seuraorganisaatioissa on myynti. Myyntiä hoitaakseen tulee johtajan toimia *keulakuvan*, *johtajan* sekä *yhdyshenkilön* johtamisrooleissa. Kuten edellä on tullut ilmi, näissä johtamisrooleissa toimivat yleensä seurojen toimitusjohtajat. *Tilannetekijät* vaikuttavat myös veikkausliigaseurojen

johtamistyöhön, ja tähän ulottuvuuteen liittyvä ilmiö on muun muassa edellä mainittu vuosikello-konsepti. (Mintzberg 1980: 122–126, 131.)

4.3. Mitä johtamistehtäviä on jalkapalloseuroissa?

Teemahaastatteluissa esitetyt kysymykset 7–11 liittyvät veikkausliigaseuroissa johtavissa asemissa olevien henkilöiden suorittamiin johtamistehtäviin (ks. liite 1). Johtamistehtäviä on tässä lähestytty siten, että ensin on määritelty haastateltavan tärkeimmät ja välttämättömimmät tehtävät. Tämän jälkeen on määritelty tehtävien suorittamiseen liittyvää ajan käyttöä. Kuinka paljon työtehtävät ovat rutiiniluontoisia, on myös tarkastelussa. Johtamistehtävissä käytettäviä yhteydenpitokanavia, sekä johtajan toimivaltaan liittyviä rajoituksia tutkitaan osion loppuksi.

”Ihan ykkönen on talouden kuntoonlaittaminen. Se on ykkönen, kakkonen ja kolmonen.”

Yllä oleva FC Hongan toimitusjohtaja Ari Masalinin (2013) luonnehdinta tärkeimmistä tehtävistään seurassa on tyhjentävä: talouden tasapainossa pitäminen on veikkausliigaseurojen johtamistehtävistä tärkein. Taloudenhoidon lisäksi kaksi muuta tärkeää johtamistehtävää ovat mahdollisimman vahvan urheilullisen puolen rakentaminen, eli edustusjoukkueen pelaajapolitiikasta huolehtiminen, sekä seuran toiminnan kehittäminen ja brändin rakentaminen.

MYPAn toiminnanjohtaja Marco Manso (2013) kertoi juuri niistä johtamistyön haasteista, joita on käsitelty tutkielman toisen pääkappaleen lopussa (Burgelman & Sayles 1988: 129, 149–150; ks. 2.4.). Hän toi esiin kuinka haastavaa varojen kerääminen seuralle on ilman urheilullista menestystä, kun taas tuon menestyksen saavuttaminen on haastavaa ilman riittäviä varoja. Jos tuottavuuden mittarina käytetään tässä urheilullista menestystä, niin tulisi sen olla ennakko-odotusten mukaisella tasolla, ettei seuraorganisaatio ajaudu negatiiviseen kierteseen. Negatiivinen kierrehän aiheuttaa sen, että organisaation on entistä hankalampi saada uusia resursseja, jolloin taas sen tuottavuuden on jatkossakaan lähes mahdotonta parantua.

Aika veikkausliigaseuroissa johtavissa asemissa olevilla henkilöillä menee suurimmalta osin taloudenhoitoon. Kahdessa seurassa (FC Honka ja JJK) talouden tasapainossa pitämisen katsottiin vievän lähes kaiken ajan, kun taas seitsemässä seurassa kymmenestä ajasta ainakin lähes puolet kyettiin käyttämään mahdollisimman vahvan urheilullisen puolen rakentamiseen sekä seuran toiminnan kehittämiseen. Kuitenkin suurimmassa osasta seuroja oltiin sitä mieltä, että varainhankintaan ja myyntityöhön, johon siis jo nyt kuluu suurin osa johtajien työajasta, tulisi käyttää nykyistäkin enemmän aikaa. KuPS:n toimitusjohtaja Jarmo Heiskasen (2013) sanoin:

”Siihen ei varmaan yhelläkään jalkapallojoukkueella oo tarpeeks osottaa resursseja”.

Johtamistehtävien rutiininomaisuus vaihtelee suuresti eri seuraorganisaatioissa: johtamistehtävistä rutiinia FC Interissä on 90 %, FC Hongassa 10 %, kun taas JJK:ssa sitä on kutakuinkin puolet. Poikkeuksellisen suurta rutiinia FC Interissä selittää seuran perustajan (perustettu 1990) läsnäolo edelleen seuran puheenjohtajana. Herra Håkansin (2013) sanoin:

”Se menee täs iäs menee rutiinilla kyl pääasia. Niin sanotut ongelmatkin.”

Tiettyä rutiinia veikkausliigaseurojen välttämättömiin johtamistehtäviin tuo joidenkin asioiden kausiluontoisuus, kuten esimerkiksi liigalisenssin haku syksyllä. HJK:n toimitusjohtaja Kari Haapiainen (2013) nimesi tämän ilmiön oivaltavasti vuosikello-konseptiksi. Tämän konseptin hän määritteli siten, että on olemassa hallinnon ja taloushallinnon vuosikello, jossa tietyt asiat tapahtuvat ennalta määriteltynä ajankohtana. Lisäksi on erikseen markkinoinnin vuosikello; yhteistyökumppaneiden huolehtimisen vuosikello, sekä edustusjoukkueen vuosikello, joka määräytyy kilpikalenterin myötä.

MYPAn toiminnanjohtajan työhönsä intohimolla suhtautuva Marco Manso (2013) kieltäytyi näkemästä työtehtäviensä pirstaleisuuden negatiivisena ilmiönä:

”Rutiini on: koko ajan vauhti päällä! Positiivinen huume: jos on tylsää, et ole urheiluseurassa.”

Yhtä selkeää poikkeusta lukuun ottamatta (JJK) sosiaalinen media on merkittävä yhteydenpitokanava veikkausliigaseurojen ulkoisiin sidosryhmiin, kuten esimerkiksi niiden kannattajiin. Sosiaalinen media, kuten omat internetin kotisivut ja omat facebook-sivut, on ajanut tärkeydeltään kiinni – tai mennyt jo ohi – perinteisen paikallismarkkinoinnin. Kuitenkin on merkittävää huomata, että Suomen suurimmissa kaupungeissa, Helsingissä (HJK) ja Espoossa (FC Honka) toimivia seuroja lukuun ottamatta paikallismarkkinoinnilla, erityisesti alueen suurimmalla paikallislehdellä, on vielä huomattava merkitys seuran näkyvyyden kannalta.

Seuraorganisaatioiden yleisimpiä sisäisiä yhteydenpitokanavia ovat säännölliset, jopa päivittäiset tapaamiset, sähköposti sekä puhelin. Alla kahden toimitusjohtajan luonnehdinta seuran sisäisestä kommunikaatiosta:

”Kyl naamakkain juttelu on kaikkein tehokkain työkalu kyllä jos meinaa saada asioita eteenpäin”. (Lumio 2013.)

”Sisäinen puhelin löytyy kun huutaa vähän lujempaa toimistolla.” (Storbacka 2013.)

Veikkausliigaseuroissa johtavissa asemissa olevilla henkilöillä on pääsääntöisesti riittävästi valtaa tehdä tarpeelliseksi katsomiaan toimia seurassa. Kaksi toimivaltaa rajoittavaa seikkaa ovat toimiminen seuran hallituksen asettamien linjausten mukaisesti sekä taloudelliset realiteetit. Kahdessa seurassa (FC Honka ja JJK) vastuuta katsottiin olevan liikaakin toiminnallisen johdon harteilla. Kuten toimitusjohtaja Ari Masalin (2013) asian ilmaisi:

”100% valta. Tää on niinku semmonen Don Quijote; tää on yhen miehen show koko paska. Valitettavasti.”

Tärkeimmät johtamistehtävät veikkausliigaseuroissa ovat siis talouden tasapainossa pitäminen, vahvan urheilullisen puolen rakentaminen sekä seuran toiminnan kehittäminen. Johtamistyön haasteena seuraorganisaatioissa onkin välttää ajautumista negatiiviseen kierteeseen, jolloin uusien resurssien saaminen on entistä hankalampaa, jos seuran saavuttama urheilullinen menestys ei täytä sille asetettuja ennako-odotuksia. Aika johtotehtävissä olevilla henkilöillä meneekin suurimmalta osin näiden kolmen

päättehtävän hoitamiseen, joista taloudenhoito vie työajasta suurimman osan. Se, miten rutiininomaista näiden johtamistehtävien hoito on eri seuraorganisaatioissa, vaihtelee suuresti.

Veikkausliigaseurojen tärkeimmäksi ulkoisen yhteydenpidon kanavaksi on nousemassa sosiaalinen media. Omat internetin kotisivut ja omat facebook-sivut ovat seuran näkyvyyden kannalta jo yhtä merkittävät kuin perinteinen paikallismarkkinointi. Suomen suurimmissa kaupungeissa, Helsingissä (HJK) ja Espoossa (FC Honka) sosiaalisen median merkitys on vielä muuta maata suurempi. Sisäisestä kommunikaatiosta seuraorganisaatioissa huolehditaan säännöllisillä tapaamisilla, sähköpostilla sekä puhelimen välityksellä.

Valtaa veikkausliigaseuroissa johtavissa asemissa olevilla henkilöillä on pääsääntöisesti riittävästi, jopa liikaakin. Tuota valtaa rajoittavat eniten seuran hallituksen asettamat linjaukset, joiden sisässä on syytä pysyä, sekä puhtaasti taloudelliset realiteetit. Talous on siis kaikkiin seuraorganisaation johtamistehtäviin vaikuttava ilmiö.

Tutkielman johtamistehtäviä käsittelevässä teoriakappaleessa tuli esiin, että urheiluseuroissa, joita tämän tutkielman kohdeorganisaatioina toimivat jalkapallon veikkausliigaseurat ovat, johtamistehtävillä on tiettyjä erityispiirteitä vertailtaessa niitä hallintotieteiden alan klassisiin määritelmiin organisaation johtamistehtävistä (Heinilä 1986: 105–109; ks. 2.2.). Urheiluseuroissahan jäsenistö on kollektiivisesti vastuussa luonteeltaan sellaisista tehtävistä kuin organisaation *institutionaalisen tehtävän määrittely* tai sen *toiminnan tavoitteiden määrittely*. Johdon päättehtävä seuroissa onkin sen jäsenistön ilmaiseman tahdon toteuttaminen, jonka voidaan katsoa konkreettisesti tarkoittavan seuran operatiivisesta toiminnasta huolehtimista

Tässä osiossa läpikäydyn empiirisen aineiston perusteella veikkausliigaseurojen johdon tehtävät ovat kytköksissä nimenomaan seuraorganisaation operatiivisesta toiminnasta huolehtimiseen. Erityisesti toiminnan taloudellinen ulottuvuus, joka liittyy läheisesti Chester I. Barnardin (1938, lainaus teoksesta Wolf 1974: 111–113) määrittelemään *tarpeellisista resursseista huolehtimisen* -tehtävään, on seurojen johdon vastuulla.

Painotus toiminnalliseen tehtäväkenttään on olemassa myös edustusjoukkueen pelaajapolitiikasta huolehtimisen sekä seuran toiminnan kehittämisen osalta: nämä tehtäväthän ovat samat kuin klassisten johtamistehtävien määrittelyssä organisaatioon soveltuvan henkilöstön värväminen ja tiedonvälityksestä huolehtiminen.

Johtamistyön taustatekijät, joita niin ikään käsiteltiin tutkielman johtamistehtäviä käsittelevässä teoriakappaleessa, ovat myös läsnä veikkausliigaseurojen johtamistehtävissä. Näistä Henry Mintzbergin (1980: 28–53; ks. 2.2.) määrittelemästä kuudesta taustatekijästä erityisesti *mieltymys suoraan toimintaan* sekä *yhteydenpito organisaation sisäisiin ja ulkoisiin kontakteihin* näyttävät olevan merkittävässä asemassa. Vaikka työtehtävien rutiininomaisuus vaihtelee eri seurojen välillä, joidenkin asioiden kausiluontoisuus, kuten esimerkiksi liigalisenssin haku syksyllä, aiheuttaa, että johdon tulee priorisoida tiettyjä ajankohtaisia, erityisiä ja selkeästi määriteltyjä tehtäviään. Edellä esitetty HJK:n toimitusjohtaja Kari Haapiaisen vuosikello-konsepti kuvaa oivaltavasti tätä ilmiötä.

Veikkausliigaseuroissa organisaationsa hermokeskuksena toimii yleensä niiden toimitusjohtaja (Mintzberg 1980: 66, 97; ks. 4.2.), joka merkitsee sitä, että lähes kaikki organisaation kannalta merkityksellinen tieto kulkee hänen kauttaan. Tämän vuoksi *yhteydenpito organisaation sisäisiin ja ulkoisiin kontakteihin* on erityisen merkittävä taustatekijä johtamistyössä. Suosituimmat yhteydenpitovälineet johtamistyössä ovat puhelin, (epämuodolliset) tapaamiset sekä sähköposti. Ulkoisiin sidosryhmiin, kuten esim. seuran kannattajiin, ollaan tänä päivänä yhteydessä paikallismarkkinoinnin ohella sosiaalisen median välityksellä. Sosiaalisen median, kuten omien internetin kotisivujen ja facebook-sivujen, merkitys seuran näkyvyyden kannalta on selkeässä kasvussa.

4.4. Johtaminen ja jalkapalloseura

Teemahaastatteluissa esitetyt kysymykset 12–17 liittyvät jalkapalloseuran johtamiseen, kun tutkitaan jalkapalloseuraa sosiaalisena organisaationa (ks. liite 1). Tähän ilmiöön liittyvä teoria on esitetty tämän tutkielman kolmannessa pääkappaleessa, jossa on

tutustuttu muun muassa Kalevi Heinilän (1986; ks. 3.1. sekä kuvio 2) luomaan urheiluseuran tarkastelumalliin. Tämän tutkielman kohdeorganisaatioina toimivat jalkapallon veikkausliigaseurathan ovat myös urheiluseuroja.

Jalkapalloseuraa ja sen johtamista on tässä osiossa lähestytty siten, että ensin on pyydetty haastateltavia luonnehtimaan seuraorganisaationsa toimintaideologia sekä keskeiset arvot. Näiden jälkeen on pohdittu millainen on seuroissa urheilullisen, kaupallisen ja sosiaalisen ulottuvuuden tasapaino. Mitkä ovat veikkausliigaseurojen tärkeimpiä sidosryhmiä, miten yhteistyö näiden kanssa hoidetaan sekä millainen suhde seuroilla on alueensa muihin jalkapallo- ja urheiluseuroihin on myös tarkastelussa. Osion lopuksi on tutkittu miten jalkapalloseuran johtaminen poikkeaa johtamisen yleisistä malleista, sekä mitä muut johtajat voisivat oppia jalkapalloseuran johtamisesta.

Lähes kaikissa veikkausliigaseuroissa perimmäinen toimintaideologia on tarjota lapsille ja nuorille mahdollisuus, ei vain kehittyä hyviksi jalkapallopelaajiksi, vaan kasvaa myös mahdollisimman hyviksi ihmisiksi. Tässä HJK:n toimitusjohtaja Kari Haapiaisen (2013) äänellä, mutta ajatus oli monessa seurassa sama:

”HJK kasvattaa hyviä pelaajia ja hyviä ihmisiä. Vaikka kaikista ei tulisi hyviä jalkapalloilijoita nii jos niistä tulee hyviä ihmisiä niin silloin me ollaan onnistuttu.”

Toinen vahvasti esille tullut toimintaideologia liittyy alueelliseen identiteettiin. Pois lukien kolmella suurimmalla paikkakunnalla, Helsingissä (HJK), Espoossa (FC Honka) ja Turussa (FC Inter ja TPS), veikkausliigaseurojen toimintaideologia on kytköksissä siihen, että seurat ovat koko alueidensa liigajoukkueita, ja toimivat siten alueidensa lippulainvoina.

Ainoa muista poikkeava toimintaideologia löytyi FC Hongasta, jossa katsottiin seuran toimivan viihdeteollisuuden kentällä. Seurassa edustusjoukkue toiminnan katsotaan olevan yksi viihdeteollisuuden muoto, jossa kilpaillaan katsojista muiden vastaavien aktiviteettien, kuten teatterin ja jääkiekon kanssa.

Keskeisimpiä arvoja, joita vaalitaan vähintäänkin kolmessa teemahaastattelun kohteena olleessa veikkausliigaseurassa, löytyi viisi kappaletta. Eniten vaalittu arvo seuraorganisaatioissa on *erilaisuuden kunnioittaminen*. Tämän arvon nimesi keskeiseksi puolet seuroista. Neljä seuraa (FF Jaro, JJK, KuPS ja TPS) nimesivät tärkeäksi arvoksi *yhteiskunnallisuuden*. FF Jaron toimitusjohtaja Niklas Storbacka (2013) antoiikin hyvän tapausesimerkin seuran yhteiskuntavastuusta: Kaudella 2013 seuran edustusjoukkueessa pelannut Idle Elmi muutti aikoinaan yksin Suomeen ja Pietarsaareen. Seura on järjestänyt hänelle paikallisen kummiperheen auttamaan häntä elämisen perusasioissa, ja nyt hänestä on yhteisölle hyödyksi kehittynyt edustusjoukkuepelaaja.

Läpinäkyvä ja avoin toiminta nimettiin keskeiseksi arvoksi kolmessa seuraorganisaatioissa (FC Honka, FC Lahti ja RoPS), kuin myös *rehellisyys* (FC Lahti, HJK ja MYPA). Jatkuvan edistyksen asenne (FC Lahti) ja ihan puhdas urheilullinen *menestyminen* (HJK ja TPS) katsottiin keskeiseksi arvoksi niin ikään kolmessa seurassa. Kuten toimitusjohtaja Kari Haapiainen (2013) luonnehti menestymisen nälkää HJK:ssa:

”Me inhotaan häviämistä. Meillä menee yöunet jos me hävitään.”

Millaiseksi sitten nähdään urheilullisen, kaupallisen ja sosiaalisen ulottuvuuden tasapaino veikkausliigaseuroissa? Urheilullisen tai sosiaalisen ulottuvuuden ensisijaisuus seuraorganisaatioiden toiminnan kannalta jakautui aika lailla tasan eri seurojen välillä, kun taas kaupallinen ulottuvuus katsottiin määräävimäksi ainoastaan kahdessa seurassa (FF Jaro ja HJK). Kaupallinen ulottuvuus nähtiin seuroissa välttämättömänä pahana, jolla voidaan ruokkia niiden toiminnan päämäärälle tärkeämpiä urheilullista tai sosiaalista ulottuvuutta. Kuten RoPS:n toimitusjohtaja Antti Haapakangas (2013) asian ilmaisi:

”Urheilulla me tehään paljon tappiota, ja sitten kaupallisesti meidän täytyy saada se tappio kurottua umpeen”.

Veikkausliigaseurojen tärkein sidosryhmä on taloudellista tukea antavat yhteistyökumppanit. Kaikissa seuroissa yhteistyökumppaneiden katsottiin olevan yksi tärkeimmistä sidosryhmistä. Toinen merkittävä sidosryhmä seuroille ovat paikalliset

ihmiset, seuran kannattajat. Näistä kannattajista löytyy seuran edustusjoukkueen yleisöpotentiaali, sekä toiminnan kannalta erittäin tärkeä vapaaehtoistoimijoiden joukko. FF Jaron toimitusjohtaja Niklas Storbacka (2013) kertoikin että vapaaehtoisorganisaation hyöty seuralle on yli 200 000 euroa vuodessa, ja ilman tuota panosta koko seura saattaisi kaatua.

Kolmas merkittävä sidosryhmä seuroille ovat sen juniorit ja heidän vanhempansa. Kuten FC Lahden toimitusjohtaja Jussi Lumio (2013) asian luonnehti, niin heistä löytyvät seuran tulevat pelaajat ja kannattajat. Kahdessa seurassa (FC Lahti ja KuPS) tärkeäksi sidosryhmäksi katsottiin myös media. Huomion arvoista on että kuntaa ei Turkua (FC Inter ja TPS) lukuun ottamatta pidetty lainkaan merkittävänä sidosryhmänä seuralle.

Yhteistyö sidosryhmien kanssa hoidetaan veikkausliigaseuroissa ottelutapahtumien välityksellä sekä päivittäistyöllä, pitämällä keskustelua yllä eri tahojen kanssa. Kuten HJK:n toimitusjohtaja Kari Haapiainen (2013) asian luonnehti, niin katsojille ja kannattajille tarjotaan menestyvä joukkue ja viihdyttävä ottelutapahtuma, kun taas yhteistyökumppaneille tarjotaan heidän tarpeisiinsa soveltuvaa vastinetta.

Suhteet alueensa muihin jalkapallo- ja urheiluseuroihin ovat hyvät puolella veikkausliigaseuroista. Normaalin asialliset välit alueensa muihin seuroihin oli kolmella tämän tutkielman kohdeorganisaatiolla (FC Inter, HJK ja RoPS), kun taas kahdessa seurassa (FC Honka ja MYPA) suhteiden ei katsottu olevan sillä tasolla kuin pitäisi. Hyvät seurasuhteet ovat lähes kaikissa tapauksissa kytköksissä alueellisen identiteetin toimintaideologiaan: kun seurat toimivat alueidensa lippulaivoina, ovat alueen pienemmät seurat järjestäneet toimintaansa niiden tukemiseksi. Toimitusjohtaja Kari Haapiainen (2013) taas luonnehti seuran normaalin asiallisia suhteita muihin:

”Viha-rakkaussuhde. Että joku pitää meitä isona pahana, ja joku pitää että me viedään kaikki pelaajat, ja että me kalastetaan pelaajat. Osa tykkää meistä ja osa ei tykkää meistä. Näinhän se menee aina.”

Jalkapalloseuran johtaminen poikkeaa monella tavoin johtamisen yleisistä malleista. Merkittävin eroavaisuus on että jalkapallon seuratoiminnassa annetaan tunteille valta. Kuten MYPAn toiminnanjohtaja Marco Manso (2013) luonnehti, että voitto yksittäisessä ottelussa vaikuttaa työilmapiiriin seitsemän päivää, tappio 14. Tai tässä FC Hongan toimitusjohtaja Ari Masalinin (2013) sanoin:

”Ei liiketoiminnan johtaminen tulis olla millään tavalla erilaista. Mut me edelleen ajatellaan et jalkapallo on erilaista. Ja se erilaisuus tekee sen että ihmiset on tunteel mukana. Et ihan viisaat ihmiset, jotka vetää jotain makkarafirmaa. Sit kun ne tulee vetään jalkapalloseuraa, ne unohtaa kaikki. Et sit on vaan et vittu me voitetaan. Ja sillä tavalla se eroaa. Et sekotetaan tunteet liiketoimintaan.”

Toinen eroavaisuus jalkapalloseuran johtamisessa on urheilutoiminnan arvaamattomuus. Yksittäisen pelaajan yksittäisellä ratkaisulla ottelutilanteessa saattaa olla rajuja taloudellisia vaikutuksia seuralle. Kuten HJK:n toimitusjohtaja Kari Haapiainen (2013) asian luonnehti, saattaa onnistuminen tai epäonnistumien yhdessä maalintekopaikassa merkitä puolen miljoonan euron katetta seuran budjetissa. Kolmas poikkeavuus johtamisen yleisistä malleista jalkapallon seuratoiminnassa on julkisyhteisön merkitys toiminnassa. Lisäksi että kunnat konkreettisesti tukevat seurojen toimintaa muun muassa ylläpitämällä näiden käyttämiä jalkapallokenttiä (STT 2014), näkyy julkisyhteisön merkitys siinä, että seurojen toiminnasta suuri osa on luonteeltaan kolmannen sektorin toimintaa, jossa suuren vapaaehtoistoimijoiden joukon tarpeet on huomioitava.

Puolessa veikkausliigaseuroista katsottiin että parhain johtamisoppi, mitä heidän toiminnastaan voisi ottaa opiksi muuhun johtamistyöhön, on inhimillinen tiimijattelu, yhteisöllisyys. Kuten FF Jaron toimitusjohtaja Niklas Storbacka (2013) asian luonnehti, ollaan seurassa erittäin motivoituneita yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi; kaikki puhaltavat yhteen hiileen. Toisenlaista johtamisoppia jalkapalloseurassa toimiminen tarjoaa FC Lahden puheenjohtaja Jussi Lumion (2013) mukaan:

”Kohtuullisen monipuoliseks ja nokkelaks oppii näissä hommissa”.

Kaksi veikkausliigaseurojen pääasiallista toimintaideologiaa on siis tarjota lapsille ja nuorille mahdollisuus, ei vaan kehittyä hyväksi jalkapallopelaajiksi, vaan kasvaa myös mahdollisimman hyväksi ihmisiksi sekä vaalia alueellista identiteettiä. Keskeisimpiä arvoja seuroissa on *erilaisuuden kunnioittaminen, yhteiskunnallisuus, läpinäkyvä ja avoin toiminta, rehellisyys* sekä *menestyminen*. Seuraorganisaatioiden toiminnan kannalta ensisijaisena ulottuvuutena niissä pidettiin joko toiminnan urheilullista tai sosiaalista ulottuvuutta. Kaupallinen ulottuvuus nähtiin seuroissa välttämättömänä pahana, jolla voidaan ruokkia edellä mainittuja, toiminnan päämäärälle tärkeämpiä ulottuvuuksia.

Veikkausliigaseurojen tärkeimpiä sidosryhmiä ovat taloudellista tukea antavat yhteistyökumppanit, seuran kannattajat, seuran juniorit ja heidän vanhempansa sekä media. Huomion arvoista on että kuntaa ei pidetty juuri lainkaan merkittävänä sidosryhmänä seuralle, vaikka sen vastuulla on esimerkiksi seuran kenttäolosuhteiden parantaminen. Kuten toimitusjohtaja Niklas Storbacka (STT 2014) huomauttaa, on näiden olosuhteiden parantaminen hankalaa, koska seurat eivät omista käyttämiään kenttiä, vaan ne kuuluvat kunnille. Yhteistyö sidosryhmien kanssa hoidetaan ottelutapahtumien välityksellä sekä päivittäistyöllä.

Suhteet alueen muihin jalkapallo- ja urheiluseuroihin ovat hyvät tai normaalin asialliset valtaosalla veikkausliigaseuroista. Hyvät seurasuhteet ovat yleensä kytköksissä nimenomaan alueellisen identiteetin toimintaideologiaan. Jalkapalloseuran johtaminen puolestaan poikkeaa monella tavoin johtamisen yleisistä malleista, merkittävimmän eroavaisuuden ollessa jalkapallon seuratoiminnassa tunteelle annettavalla vallalla. Muita merkittäviä eroavaisuuksia jalkapalloseuran johtamisessa ovat urheilutoiminnan arvaamattomuus, joka saattaa vaikuttaa rajustikin seuran talouteen, sekä julkisyhteisön merkitys toiminnassa. Parhain johtamisoppi mitä veikkausliigaseurojen toiminnasta voisi ottaa opiksi muuhun johtamistyöhön, on inhimillinen tiimiajattelu, yhteisöllisyys.

Miten hyvin veikkausliigaseurat sitten istuvat Kalevi Heinilän (1986; ks. 3.1.) luomaan urheiluseuran tarkastelumalliin, erityisesti koskien niiden sisäistä toimintajärjestelmää? Tässä osiossa läpikäydyn aineiston perusteella seuraorganisaation *toimintaideologia* on

kaiken perusta: se määrittelee toiminnan tarkoituksen ja sen arvoperusteet. Ilmiöt kuten jäsenistön seuraidentiteetti, toiminnan yhteiskunnallisuus, jokapäiväisen toiminnan ohjaus sekä uusien jäsenten rekrytointi ovat vahvasti sidoksissa seuran *toimintaideologiaan*. (Heinilä 1986: 20–28.)

Seuraorganisaation *jäsenistö* on sen operatiivisesta toiminnasta vastaava ydinjoukko (emt.; ks. 4.2), mutta laajemmin tähän voidaan katsoa kuuluvaksi myös seuran toiminnan kannalta erittäin tärkeän vapaaehtoistoimijoiden joukon, sekä tärkeimmistä sidosryhmistä seuran kannattajien sekä junioreiden ja heidän vanhempiensa. Seuran junioreista ja heidän vanhemmistaanhan yleensä löytyvät seuran tulevat pelaajat ja kannattajat, sekä myös nuo tärkeät vapaaehtoistoimijat. Tämä *jäsenistö* on siis samanaikaisesti sekä organisaation toiminnan subjekti että sen objekti.

Veikkausliigaseurojen *toimintaohjelma* on yleensä seuraava: perustoiminta on jalkapallon kilpaurheilutoiminnan ylläpito, tukitoiminta on mahdollisimman vahvan urheilupuolen rakentaminen ja yhteisötoiminta on suuren vapaaehtoistoimijoiden joukon tarpeiden huomioiminen. Koska seurojen perustoiminta on kilpaurheilutoiminnan ylläpito, voidaan tämän katsoa olevan tarkoitettu yleisölle viihteeksi, ja näin ollen yleisö, seurojen kannattajat, ovat niille tärkeä intressiryhmä. Yleisö toimii veikkausliigaseurojen toiminnan objektina, ja subjektina vähintäänkin maksamansa pääsylipun muodossa (vertaa FC Hongan toimintaideologia edellä!). (Emt. 55–67.)

Seuraorganisaatioiden *resurssivarannosta* voidaan tehdä kolme huomiota tässä osiossa läpikäydyn aineiston perusteella. Ensiksikin merkittävä osa seurojen energeettisistä resursseista tulee niiden laajasta vapaaehtoisorganisaatiosta, jonka taloudellinen hyöty seuralle saattaa olla yli 200 000 euroa vuodessa (FF Jaro). Toiseksi, tärkeimmästä seurojen toiminnan tilaedellytyksestä, näiden käyttämien jalkapallokenttien ylläpidosta, on vastuussa julkisyhteisö, kunnat. Ja kolmanneksi, seurojen rahatalous, tämä tärkein ja aikaa vievin johtamistehtävä, ei ole vain kaikkiin seuraorganisaation johtamistehtäviin, vaan myös koko sen toimivuuteen vaikuttava ilmiö. *Hallinnossa*, urheiluseuran tarkastelumallin sisäisen toimintajärjestelmän viimeisessä komponentissa, on

perimmältään kyse *resurssivarannon* ohjaamisesta seuran *toimintaohjelman* mahdollisimman tehokkaaseen toteuttamiseen. (Heinilä 1986: 68–90, 103–105.)

Entä millainen sitten on ulkoisen ympäristön sekä toiminnan ajallisen ulottuvuuden ilmeneminen veikkausliigaseuroissa? Edellähän kun on käsitelty nimenomaan niiden sisäistä toimintajärjestelmää. Seuraorganisaatioihin tässä sovellettava käsite on toimivuus, joka on riippuvainen sekä niiden sisäisestä toimintajärjestelmästä että ulkoisista vuorovaikutussuhteista (Koski 1994: 3–8; ks. 3.2.). Veikkausliigaseurojen toiminnan ajallista ulottuvuutta, kuten perinteiden ilmenemistä niiden nykyisessä toiminnassa ja miltä seurojen tulevaisuus näyttää, käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa, jossa tutkitaan jalkapalloseuraa institutionaalisenä organisaationa.

Seurojen toimivuuteen vaikuttava ulkoinen ympäristö voidaan jakaa karkeasti yleis- sekä erityisympäristöön. Yleisympäristö on kansallisella tasolla vallitsevat poliittiset, kulttuurilliset sekä taloudelliset olosuhteet, jotka ovat kaikille tämän tutkielman kohdeorganisaatioille kutakuinkin samat. Erityisympäristössä, jonka perusyksiköksi voidaan osoittaa seuran kotikunta, on sen sijaan joitain eroja. Vaikka seurat ovat esimerkiksi kenttäolosuhteiden parantamisessa riippuvaisia kunnista, ei niitä Turku (FC Inter ja TPS) lukuun ottamatta pidetty merkittävänä sidosryhmänä seuralle. Tämä huomio poikkeaa selkeästi Kalevi Heinilän ja Pasi Kosken tekemistä havainnoista koskien urheiluseurojen tärkeimpiä yhteistyökumppaneita niiden ulkoisessa ympäristössä. (Heinilä 1986: 8–10; Koski 1994: 47–49, 54–56, 68–70, 148–149; Koski 2009: 20.)

Veikkausliigaseurat, joilla on hyvät suhteet alueen muihin jalkapalloseuroihin, mahdollisesti alueellista identiteettiä vaalivan toimintaideologian johdosta, voidaan niiden muihin erityisympäristön seuroihin soveltamaa käyttäytymismallia pitää yhteistoiminnallisena. Käyttäytymismallia seuroilla, joilla on normaalin asialliset tai vielä tätä heikommat välit muihin erityisympäristönsä seuroihin, voidaan pitää joko kilpailullisena tai riippumattomana. Kuten FC Interin puheenjohtaja Stefan Håkans (2013) seuransa suhteita alueen muihin jalkapallo- ja urheiluseuroihin luonnehti:

”Normaali kilpailutilanne käsittääkseni”.

Pasi Kosken (1994: 127, 148–149; ks. 3.2.) johtopäätös, ettei ympäristön suotuisilla taloudellisilla, väestöllisillä tai elinkeinollisilla olosuhteilla ole huomattavaa merkitystä suomalaisten urheiluseurojen voimavarojen hankintakykyyn ei saanut vahvistusta tässä osiossa läpikäydyn aineiston perusteella, joskaan kyseinen ilmiö ei tullut todennettua vääräksikään. Kosken johtopäätöksellä, että hyvin toimiva seuraorganisaatio menestyy niukastikin voimavaroja tarjoavan erityisympäristön puitteissa, on kantavuutta, jos katsomme pienillä kotikunnilla kilpaurheilutoimintaa harjoittavia FF Jaroa (Pietarsaari) ja IFK Mariehamn (Maarianhamina). Kuitenkin sitten taas kymmenen Veikkausliigassa pelaavasta kahdestatoista seurasta tulee maamme 16 suurimmasta kaupungista (Väestörekisterikeskus: Tammikuu 2014), joten ehkä erityisympäristön tarjoamalla voimavaroilla on oma merkityksensä.

4.5. Jalkapalloseura institutionaalisenä organisaationa

Teemahaastattelussa esitetyt kysymykset 18–22 liittyvät jalkapalloseuran institutionaalisiin organisaatiopiirteisiin (ks. liite 1). Seuraorganisaatioiden institutionaalisia piirteitä on tässä lähestytty siten, että ensin on määritelty miten seuran perinne ilmenee sen nykyisessä toiminnassa. Toiseksi on määritelty millaisten asioiden ottaminen mukaan seuran toimintaan olisi mahdotonta. Onko seuran toiminnassa esiintynyt isoja näkemyksellisiä ristiriitoja on myös tarkastelussa. Osion lopuksi on tutkittu miten seuran perinteen jatkuvuus pyritään takamaan, sekä miltä seuran tulevaisuus näyttää. Kysymys seuran virallisen organisaatorakenteen suhteesta epäviralliseen on tässä osiossa hylätty, koska se havaittiin liian vaikeaksi tulkita.

Perinteet ilmenevät seuroissa pääsääntöisesti positiivisesti. Ainoa poikkeus on FC Honka, jossa toimitusjohtaja Ari Masalinin (2013) sanoin:

”Tän seuran perinne ilmenee ainoastaan negatiivisesti. Muihin seuroihin nähden on tehty asioita joit ei oikeen muiden seurojen toimesta anteeksiannettu, ja se niinku vaikeuttaa meidän töitä.”

Kuitenkin FC Hongassa viimeisen kahdeksan vuoden aikana tehty laadukas juniorityö on luomassa sille parempaa perinnepohjaa tulevaisuuteen. Tuoreella pohjalla katsottiin seuran perinteen olevan myös FC Lahden (perustettu 1996) kohdalla. FC Lahden toiminnassa vaikutusta katsottiin olevan kuitenkin myös niin sanotulla lahtelaisen jalkapallon perinteellä.

Kuten FC Hongan tapauksessa, myös muilla veikkausliigaseuroilla perinteet vaikuttavat vahvasti niiden tekemään juniorityöhön. Suurin vaikutus tällä oli kauden 2013 osalta JJK:ssa, jossa seuran edustusjoukkueessa pelasi suhteellisesti eniten sen omia kasvatteja kaikista veikkausliigaseuroista. Hyvän esimerkin seuran perinteestä ja juniorityöstä antoi myös RoPS:n puheenjohtaja Risto Niva (2013), joka kertoi että lähes jokainen rovaniemeläinen lapsi on joskus pelannut RoPS:ssa.

Kahdessa seurassa (FF Jaro ja MYPA) perinteellä katsottiin olevan jopa ratkaiseva vaikutus koko seuran olemassaolon kannalta! Molemmissa näissä seuroissa on yhteiskunnan tuki auttanut ne läpi vaikeiden aikojen. MYPAssa seuran kannalta lähes kohtalokas hetki oli kaksi vuotta sitten, kun Myllykoski Paper lakkautti toimintansa paikkakunnalla. Kyseisen yrityksen tuki oli ollut noin 70 % seuran budjetista, ja ilman yhteiskunnan huolta seuran olemassaolon puolesta, ei tuosta tapahtumasta olisi ehkä selvitty.

RoPS:ssa seuran perinteen katsotaan antavan tukea sen urheilulliselle menestykselle: seura on toistaiseksi joka kerta noussut takaisin Veikkausliigaan, sieltä ensin pudottuaan. Seuran toiminnassa eri tavoin ilmenevän tuen lisäksi perinne saattaa vaikuttaa seuran nykyiseen toimintaan siten, että se lisää toimihenkilöiden vastuuntuntoa. KuPS:n toimitusjohtaja Jarmo Heiskanen (2013) toi esiin tämän ilmiön:

”Me nyt ollaan tässä 90-vuotisen historian tässä vaiheessa viestinviejänä, nii ei sitä kapulaa halua omallakaan osuella tiputtaa. Kyllä ne perinteet sillee velvottaa.”

Veikkausliigaseurojen toiminnassa mahdolltomaksi asiaksi katsottiin osallistuminen puoluepoliittiseen toimintaan. Kuten FC Interin puheenjohtaja Stefan Håkans (2013)

asian luonnehti, niin jalkapallo on heidän seuratoimintansa aate. Ajatus oli sama myös muissa seuroissa. Kolmessa seurassa (FF Jaro, MYPAn ja RoPS) katsottiin että taloudelliset ääri ratkaisut, kuten urheilullisen menestyksen tavoittelu velkarahalla, olisivat mahdottomia seuran toiminnassa. Kuten MYPAn toiminnanjohtaja Marco Manso (2013) asian luonnehti, että seura on niin ylpeä, että velan kasvaessa on parempi laittaa ovi kiinni kuin jättää laskut maksamatta!

Kolmas poissuljettu mahdollisuus veikkausliigaseurojen toiminnassa on osallistuminen epärehelliseen toimintaan, kuten ottelutulosten järjestämiseen. Tästä oli huonoja kokemuksia kahdessa seurassa (JJK ja RoPS), joissa yksittäiset, seurassa taannoin pelanneet pelaajat olivat sekaantuneet tällaiseen toimintaan. Nyt seuroissa ollaan erityisen tarkkoina tämän kaltaisen toiminnan suhteen. Asian, mitä suomalaisen jalkapalloseuran toiminnassa olisi mahdotonta toteuttaa, voi nähdä myös huumorilla, kuten tässä herra Håkansin (2013) sanoin:

”Voittaa Champions League”.

Näkemyksellisiä ristiriitoja ei pääsääntöisesti ole esiintynyt veikkausliigaseuroissa siinä lähihistoriassa, missä tässä tutkielmassa haastatellut henkilöt ovat olleet mukana niiden toiminnassa. KuPS:n toiminnassa kyllä katsottiin että seuran toimitusjohtaja ja omistaja ovat olleet useastakin asiasta eri mieltä, mutta että omistaja on kyllä pystynyt muuttamaan kantaansa hyvien perusteluiden myötä. Viime kädessä seurassa toimitaan kuitenkin niin kuin omistaja sanoo. FF Jaron toimitusjohtaja Niklas Storbacka (2013) luonnehti, että rakentavaa keskustelua seuran tulevaisuudesta on aina syytä käydä, sillä muuten:

”Riittäis hallituksessa esimerkiksi yks kaveri, kun kaikki muut on samaa mieltä”.

Kuten edellä kysymyksessä seurojen perinteen ilmenemisestä niiden tämän päivän toiminnassa, on myös perinteiden jatkuvuuden kannalta tärkein osa-alue seurojen tekemä juniorityö. Eri näkökulmia laadukkaan juniorityö tekemiseen veikkausliigaseuroissa olivat muun muassa että juniorivalmentajien edellytetään noudattavan seuran arvoja (JJK), että entiset pelaajat siirtyvät juniorivalmentajiksi

jakamaan itse saatua oppia seuraaville sukupolville (KuPS), sekä ehkä tärkeimpänä, että kaikille annetaan tasa-arvoinen mahdollisuus tulla mukaan seuran toimintaan (MYPA).

Veikkausliigaseuroista ainutlaatuinen tilanne perinteen jatkuvuuden kannalta on FC Interissä, jossa seuran katsotaan olevan perheyhtiö. Seuran perustaja (perustettu 1990) ja edelleen sen puheenjohtajana toimiva Stefan Håkansin (2013) kertoikin kuinka FC Interin väreissä pelaavat tänä päivänä hänen lastenlapsensa! Seuran perinteen jatkuvuuden takaamiseen jokapäiväisellä tekemisellä uskoi HJK:n toimitusjohtaja Kari Haapiainen (2013):

”Perinteillä sä et voi elää, ja sit sun täytyy muuttaa tätä tekemistä koko ajan kun yhteiskunta muuttuu ympärillä”.

Tulevaisuus nähtiin kaikissa veikkausliigaseuroissa hyväksi, jos vain niiden johtavissa asemissa olevat henkilöt onnistuvat tärkeimmässä tehtävässään: talouden tasapainossa pitämisessä. TPS:n puheenjohtaja Jyrki Kurokallio (2013) luonnehti asian siten, että talouden pitäminen tasapainossa on seurassa suurin haaste, mutta jokainen valitsee itse kuinka paljon se henkeä ahdistaa. Tai tässä FC Lahden toimitusjohtaja Jussi Lumion (2013) sanoin:

”On välil huonompia aikoja, ja välillä parempia aikoja, niin ollaan menos kohti parempia aikoja”.

Kuten kysymyksessä mitä asioita veikkausliigaseurojen toiminnassa olisi mahdotonta toteuttaa, on myös tässä viimeinen sana annettava herra Håkansille (2013), joka löytää huumorin myös kysymykseen seuran tulevaisuuden näkymästä:

”Kyl se ihan hyvältä. Rassaa tää taloudellinen tilanne varmaan kaikkia seuroja. Paitsi HJK:ta.”

Veikkausliigaseuroissa perinne ilmenee siis merkittävimmin niiden tekemässä juniorityössä. Myös yhteiskunnan huoli seuran olemassaolon puolesta sekä nykyisten toimihenkilöiden vastuuntunto niin ikään seuran mahdollisimman hyvästä menestymisestä, ovat pitkän perinteen aiheuttamia ilmiöitä seuroissa. Perinteen

jatkuvuuden takaamisen katsottiin seuroissa olevan vahvasti sidoksissa niiden tekemään laadukkaaseen juniorityöhön.

Mahdottomiksi asioiksi seuroissa katsotaan mukanaolo puoluepoliittisessa toiminnassa, taloudelliset ääri ratkaisut, kuten urheilullisen menestyksen tavoittelu velkarahalla, sekä epärehelliseen toimintaan osallistuminen, kuten ottelutulosten järjestäminen. Näkemyksellisiä ristiriitoja ei pääsääntöisesti ole esiintynyt veikkausliigaseuroissa siinä lähihistoriassa, missä tässä tutkielmassa haastatellut henkilöt ovat olleet mukana niiden toiminnassa. Seurojen tulevaisuus puolestaan näyttää hyvältä, jos vain talouden tasapainossa pitämisessä onnistutaan.

Miten pitkälle veikkausliigaseurat ovat sitten institutionaalisia organisaatioita? Tässä osiossa läpikäydyn empiirisen aineiston perusteella voidaan katsoa seurojen olevan perustettu jalkapalloharrastuksen ylläpitämiseksi paikkakunnalla. Tämä on niiden perimmäinen tehtävä, toisin sanoen niiden tuottama hyödyke yhteisölle. Seurojen operatiivinen toiminta tapahtuu tänä päivänä pitkälti mekaanisesti, minkä vuoksi epämuodollisen organisaation olemassaoloa muodollisen rinnalla katsottiin vaikeaksi asiaksi määrittellä. Tätä ilmiötä koskeva kysymys onkin tässä osiossa hylätty (ks. liite 1). (Selznick 1984: 5–9.)

Veikkausliigaseurojen voidaan kuitenkin katsoa saaneen institutionaalisia organisaatiopiirteitä aikojen kuluessa. Monet seuroista ovat olleet olemassa jo suhteellisen kauan, ja niiden olemassaolosta on tullut itseisarvo paikalliselle yhteisölle. Konkreettisimmillaan tämä on ilmennyt FF Jaron ja MYPAn kohdalla, joissa yhteiskunnan tuki on auttanut ne läpi vaikeiden aikojen. Lisäksi institutionaaliseksi piirteeksi voidaan katsoa perinteen vaikutus seuran toimihenkilöiden vastuuntunnon lisääjänä, kuten edellä esitetty KuPS:n toimitusjohtaja Jarmo Heiskasen kommentti toi esiin. (Emt. 29–38.)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoite on ollut määritellä sekä mitä eri tehtäviä johtavissa asemissa olevilla henkilöillä organisaatioissa on että millaisia eri rooleja näiden tehtävien suorittaminen johtajien ylle asettaa. Myös määritelmä jalkapalloseurasta sosiaalisena organisaationa on pyritty antamaan. Kohdeorganisaatioina ilmiöiden tutkimiselle empiirisesti ovat toimineet kauden 2013 veikkausliigaseurat, suomalaisen jalkapallon huipputasolla toimivat seuraorganisaatiot. Tutkielman neljännessä pääkappaleessa suoritettu empiirinen tarkastelu on toteutettu käyttäen hyväksi teemahaastatteluilla kesällä 2013 kerättyä aineistoa.

Ennen empiiristä osuutta on tutkielman toisessa pääkappaleessa rakennettu teoreettista määritelmää sille, mitä eri johtamistehtäviä ja -rooleja organisaatioissa on yleisesti. Tuo teoreettinen määrittely alkaa pohdinnalla siitä, mitä taustaoletuksia voidaan pitää merkityksellisinä organisaation johtamisen kannalta. Nuo taustaoletukset liittyvät siihen, miten itse organisaation käsite määritellään: onko se vain mekaaninen koneisto vai orgaaninen instituutio?

Institutionaalinen organisaatio on se määritelmä, mikä hallintotieteiden alan tutkijoita kuten Philip Selznick (1984), Chester I. Barnard (1938, lainaus teoksesta Wolf 1974) ja Herbert A. Simon (1976) mukailleen on pitkällä aikavälillä ainoa säilyvä ratkaisu. Organisaation johtaja on vain linja-autokuljettaja, jonka matkustajat nousevat pois hänen kyydistään jos hän ei kuljeta heitä kohti haluttua päämäärää (Simon 1976: 134). Tämän vuoksi yksi johtajan avaintehtävistä on *institutionaalisen tehtävän määrittely*, joka takaa organisaatiossa toimivien henkilöiden yksilöllisten ja organisaatiollisten roolien mahdollisimman yhtenevät tavoitteet.

Taustaoletusten määrittelyn jälkeen teoriapohdintaa on käyty itse johtamistehtävistä ja -rooleista organisaatioissa. Johtamistehtävät ovat määriteltävissä vain hyvin yleisellä tasolla, sillä tapoja tehtävien hoitamiseen on lähes yhtä monta kuin on johtajaakin. Tärkeimpiä yleisesti tunnustettuja johtamistehtäviä ovat kuitenkin muun muassa organisaatioon soveltuvan henkilöstön värväminen ja tiedonvälityksestä huolehtiminen. Myös urheiluseuran johtamistehtäviin liittyvistä erityispiirteistä on

esitetty lyhyt kuvaus. Johtamistehtävien rinnalla vaikuttaviin johtamistyön taustatekijöihin on tutustuttu tässä yhteydessä.

Johtamisroolien määrittelyssä on käytetty Henry Mintzbergin (1980) laatimaa listaa kymmenestä eri johtamisroolista. Näitä rooleja ovat *keulakuva, johtaja, yhdyshenkilö, tiedon kokoaja, tiedottaja, puhemies, yrittäjä, häiriöiden käsittelijä, voimavarojen jakaja* sekä *neuvottelija*. Näistä johtamisrooleista kolme ensin mainittua liittyvät sosiaalisiin suhteisiin, kolme seuraavaa tiedonvälitykseen ja neljä viimeksi mainittua päätöksentekoon.

Sunzi (2005: 89) sanoi jo ennen ajanlaskun alkua kirjoitetussa teoksessa Sodankäynnin taito:

*”Heikkous on sitä, että valmistautuu toisia vastaan;
vahvuus on sitä, että saa toiset valmistautumaan itseään vastaan.”*

Tässä Sunzin viisaudessa voi nähdä saman johtajalle tärkeän sisäisen ja ulkoisen tiedon merkityksen, joka korostuu nykypäivänä johtajan toimiessa oman organisaationsa hermokeskuksena. Lähes kaiken organisaation kannalta merkityksellisen tiedon kulkiessa johtajan kautta, hän on ainoa, jolla on kokonaiskäsitys sen toiminnasta. Myös tähän ilmiöön on tutustuttu johtamisroolien tarkastelun yhteydessä. Tutkielman toisen pääkappaleen teoriakeskustelu päättyy lyhyeen pohdintaan johtamistyön yleisistä haasteista.

Tutkielman kolmannessa pääkappaleessa on teoreettisesti määritelty miten jalkapalloseura toimii sosiaalisena organisaationa. Tätä ilmiötä määriteltäessä on oltu kiinnostuneita jalkapalloseuran sisäisestä toimintajärjestelmästä, joka on huomattavilta osin erilainen kuin helpommin mielletävän, puhtaasti voittoa tavoittelevan organisaation toimintamalli. Urheiluseuran, jollaisia myös jalkapalloseurat ovat, sisäinen toimintajärjestelmä on yksi kolmesta ulottuvuudesta, joista rakentuu Kalevi Heinilän (1986) urheiluseuran tarkastelumalli. Kaksi muuta ovat ulkoinen ympäristö sekä toiminnan ajallinen ulottuvuus.

Urheiluseuran tarkastelumallin sisäinen toimintajärjestelmä voidaan jakaa viiteen eri komponenttiin, joita ovat organisaation *toimintaideologia*, *jäsenistö*, *toimintaohjelma*, *resurssivaranto* sekä *hallinto*. *Jäsenistö* on seuraorganisaation tärkein voimavara, sillä se edustaa samanaikaisesti sekä toiminnan subjektia että sen objektia. Jäsenistö määrää organisaation tarkoituksen, ja jäsenistössä myös toteutuu tämä tarkoitus. Kaikki komponentit on kuitenkin esitelty kolmannen pääkappaleen teoriaosuudessa.

Myös urheiluseuran ulkoisen ympäristön sekä toiminnan ajallisen ulottuvuuden vaikutusta seuraorganisaatioon on tarkasteltu lyhyesti kolmannen pääkappaleen lopuksi. Urheiluseuran ja sen ympäristön välistä suhdetta on kansallisella tasolla Suomessa tutkinut muiden muassa Pasi Koski (1991; 1994; 2009).

Tutkielman teoriaosuuksien jälkeen on vuorossa empiirinen osuus, jossa on oltu kiinnostuneita käytännön toimintamalleista jalkapalloseuroissa. Kauden 2013 veikkausliigaseuroissa kesällä 2013 suoritetuilla teemahaastatteluilla kerätyn aineiston pohjalta on pyritty tutkimaan sitä, miten tutkielmassa teoreettisesti määritellyt johtamistehtävät ja -roolit ilmenevät seuroissa. Tämä pohdinta on tehty siinä järjestyksessä, että ensin on tutkittu miten johtamisroolit ilmenevät seuroissa, jonka jälkeen on käsitelty niiden olemassaolon kannalta välttämättömät johtamistehtävät. Vasta pääkappaleen lopuksi on tutkittu veikkausliigaseuroja institutionaalisina organisaatioina.

Veikkausliigaseurat toimivat pääsääntöisesti ammattijohtoisesti: seurojen operatiivinen toiminta on palkatun toimistohenkilöstön vastuulla. Tärkeimmät vastuualueet näillä toimistohenkilöillä ovat myynti ja markkinointi, talousrutiinien hoitoon liittyvä toimistotyö, sekä joissain seuroissa erikseen hoidettu tiedottaminen seuran sidosryhmien suuntaan. Tämä operatiivisesta toiminnasta vastuussa oleva ydinjoukko on seuraorganisaatiossa pääsääntöisesti kolme tai neljä henkeä laaja, ja vastuu toiminnan onnistumisesta on viime kädessä yleensä toimitusjohtajalla.

Veikkausliigaseurojen keulakuvallinen johtaja sekä seuraorganisaationsa hermokeskus on yleensä sen toimitusjohtaja. Keulakuvallisena johtajana saattaa kuitenkin toimia

myös seuran omistaja tai edustusjoukkueen päävalmentaja, urheiluseuratoiminnasta kun on ensisijaisesti kyse. Sisäiset ongelmat eivät ole veikkausliigaseuroissa merkittävä ilmiö, mutta niiden ilmaantuessa ne pyritään ratkaisemaan keskustelemalla. Koska lähes kaikki organisaation kannalta merkityksellisen tieto kulkee siis toimitusjohtajan kautta, ovat tiedonvälitykseen liittyvät johtamisroolit, kuten *tiedon kokoaja*, merkittävässä asemassa. Näiden lisäksi ovat tärkeitä myös sosiaalsiin suhteisiin liittyvät johtamisroolit, sillä *keulakuvan* ohella toimitusjohtajan tulee onnistua myös *johtajan* roolissaan, koska hän on viime kädessä vastuussa toiminnan onnistumisesta.

Myös päätöksentekoon liittyvien johtamisroolien merkitystä voidaan pitää huomattavana, vaikka ne eivät tulleetkaan aivan ilmeisen esille empiriassa. Toimitusjohtajan oma ajankäyttö, työtehtävien jako sekä toimenpiteiden valtuuttaminen tekevät hänestä *voimavarojen jakajan*. Lisäksi *neuvottelijan* roolissa toimitusjohtaja on samanaikaisesti niin *keulakuva*, *puhemies* kuin *voimavarojen jakajakin*. Tässä roolissahan toimitusjohtaja toimii organisaationsa edustajana tärkeissä neuvotteluissa, joissa tarvitaan hänen tietotaitoaan ja valtuuksia tehdä sitoumuksia organisaation nimissä.

Johtamisrooleja käsittelevän teoriakappaleen lopussa määritellyt neljä johtamistyön tilanneulottuvuutta ovat vahvasti esillä veikkausliigaseuroissa. *Ympäristötekijät* on tosin ulottuvuus, joka vaikuttaa tämän tutkielman kohdeorganisaatioissa eri tavoin kuin Henry Mintzbergin (1980) tekemässä jaossa organisaation koon ja toimialan mukaan. Syytä tässä ulottuvuudessa sekoittuviin johtamisrooleihin voidaan hakea siitä seikasta, että jalkapalloseurojen toiminta perustuu suurelta osin vapaaehtoistoimintaan, mikä erottaa ne perinteisestä jaosta julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioihin.

Johtamistyöhön vaikuttavat ulottuvuudet *työhön liittyvät tekijät* sekä *henkilötekijät* ovat taas selkeästi esillä veikkausliigaseuroissa. Seurojen operatiivisesta toiminnasta vastuussa olevan toimistohenkilöstön vastualueet kun on jaettu yksilöiden erilaisten vahvuuksien mukaan. Tämä operatiivisesta toiminnasta vastuussa oleva ydinjoukkohan on seuroissa pääsääntöisesti kolme tai neljä henkeä laaja.

Kuten jalkapalloseuran johtamistehtäviä käsittelevässä kappaleessa käy ilmi, on talouden tasapainossa pitäminen tärkein ja aikaa vievin johtamistehtävä veikkausliigaseuroissa. Tämän vuoksi on ilmeistä että tärkein vastuualue seuraorganisaatioissa on myynti. Myyntiä hoitaakseen tulee johtajan toimia *keulakuvan, johtajan* sekä *yhdys henkilön* johtamisrooleissa. Kuten edellä on tullut ilmi, näissä johtamisrooleissa toimivat yleensä seurojen toimitusjohtajat. *Tilannetekijät* vaikuttavat myös veikkausliigaseurojen johtamistyöhön, ja tähän ulottuvuuteen liittyvä ilmiö on muun muassa vuosikello-konsepti (ks. 4.3.).

Tärkeimmät johtamistehtävät veikkausliigaseuroissa ovat talouden tasapainossa pitäminen, vahvan urheilullisen puolen rakentaminen sekä seuran toiminnan kehittäminen. Johtamistyön haasteena seuraorganisaatioissa on välttää ajautumista negatiiviseen kierteseen, jolloin uusien resurssien saaminen on entistä hankalampaa, jos seuran saavuttama urheilullinen menestys ei täytä sille asetettuja ennako-odotuksia. Aika johtotehtävissä olevilla henkilöillä menee suurimmalta osin kolmen päätehtävän hoitamiseen, joista taloudenhoito vie työajasta suurimman osan. Se, miten rutiininomaista näiden johtamistehtävien hoito on eri seuraorganisaatioissa, vaihtelee suuresti.

Veikkausliigaseurojen tärkeimmäksi ulkoisen yhteydenpidon kanavaksi on nousemassa sosiaalinen media. Omat internetin kotisivut ja omat facebook-sivut ovat seuran näkyvyyden kannalta jo yhtä merkittävät kuin perinteinen paikallismarkkinointi. Suomen suurimmissa kaupungeissa, Helsingissä (HJK) ja Espoossa (FC Honka) sosiaalisen median merkitys on vielä muuta maata suurempi. Sisäisestä kommunikaatiosta seuraorganisaatioissa huolehditaan säännöllisillä tapaamisilla, sähköpostilla sekä puhelimen välityksellä.

Valtaa veikkausliigaseuroissa johtavissa asemissa olevilla henkilöillä on pääsääntöisesti riittävästi, jopa liikaakin. Kuten FC Hongan toimitusjohtaja Ari Masalin (2013) asian ilmaisi:

”100% valta. Tää on niinku semmonen Don Quijote; tää on yhen miehen show koko paska. Valitettavasti.”

Tuota valtaa rajoittavat eniten seuran hallituksen asettamat linjaukset, joiden sisässä on syytä pysyä, sekä puhtaasti taloudelliset realiteetit. Talous on siis kaikkiin seuraorganisaation johtamistehtäviin vaikuttava ilmiö.

Veikkausliigaseurojen johdon tehtävät ovat kytköksissä seuraorganisaation operatiivisesta toiminnasta huolehtimiseen. Erityisesti toiminnan taloudellinen ulottuvuus, joka liittyy läheisesti Chester I. Barnardin (1938, lainaus teoksesta Wolf 1974) määrittelemään *tarpeellisista resursseista huolehtimisen* -tehtävään, on seurojen johdon vastuulla. Painotus toiminnalliseen tehtäväkenttään on olemassa myös edustusjoukkueen pelaajapolitiikasta huolehtimisen sekä seuran toiminnan kehittämisen osalta: nämä tehtäväthän ovat samat kuin klassisten johtamistehtävien määrittelyssä organisaatioon soveltuvan henkilöstön värväminen ja tiedonvälityksestä huolehtiminen.

Johtamistyön taustatekijät ovat myös läsnä veikkausliigaseurojen johtamistehtävissä. Näistä Henry Mintzbergin (1980) määrittelemästä kuudesta taustatekijästä erityisesti *mieltymys suoraan toimintaan* sekä *yhteydenpito organisaation sisäisiin ja ulkoisiin kontakteihin* näyttävät olevan merkittävässä asemassa. Vaikka työtehtävien rutiininomaisuus vaihteleekin suuresti eri seurojen välillä, joidenkin asioiden kausiluontoisuus, kuten esimerkiksi liigalisenssin haku syksyllä, aiheuttaa, että johdon tulee priorisoida tiettyjä ajankohtaisia, erityisiä ja selkeästi määriteltyjä tehtäviään. Jo edellä mainittu HJK:n toimitusjohtaja Kari Haapiaisen vuosikello-konsepti kuvaa oivaltavasti tätä ilmiötä.

Veikkausliigaseuroissa organisaationsa hermokeskuksena toimii yleensä niiden toimitusjohtaja, joka merkitsee sitä, että lähes kaikki organisaation kannalta merkityksellinen tieto kulkee hänen kauttaan. Tämän vuoksi *yhteydenpito organisaation sisäisiin ja ulkoisiin kontakteihin* on erityisen merkittävä taustatekijä johtamistyössä. Suosituimmat yhteydenpitovälineet johtamistyössä ovat puhelin, (epämuodolliset) tapaamiset sekä sähköposti. Ulkoisiin sidosryhmiin, kuten esimerkiksi seuran kannattajiin, ollaan tänä päivänä yhteydessä paikallismarkkinoinnin ohella sosiaalisen

median välityksellä. Sosiaalisen median, kuten omien internetin kotisivujen ja facebook-sivujen, merkitys seuran näkyvyyden kannalta onkin selkeässä kasvussa.

Kaksi veikkausliigaseurojen pääasiallista toimintaideologiaa on tarjota lapsille ja nuorille mahdollisuus, ei vaan kehittyä hyväksi jalkapallopelaajiksi, vaan kasvaa myös mahdollisimman hyväksi ihmisiksi sekä vaalia alueellista identiteettiä. Keskeisimpiä arvoja seuroissa on *erilaisuuden kunnioittaminen, yhteiskunnallisuus, läpinäkyvä ja avoin toiminta, rehellisyys* sekä *menestyminen*. Seuraorganisaatioiden toiminnan kannalta ensisijaisena ulottuvuutena pidetään joko toiminnan urheilullista tai sosiaalista ulottuvuutta. Kaupallinen ulottuvuus nähdään seuroissa välttämättömänä pahana, jolla voidaan ruokkia edellä mainittuja, toiminnan päämäärälle tärkeämpiä ulottuvuuksia.

Veikkausliigaseurojen tärkeimpiä sidosryhmiä ovat taloudellista tukea antavat yhteistyökumppanit, seuran kannattajat, seuran juniorit ja heidän vanhempansa sekä media. Huomion arvoista on että kuntaa ei pidetä juuri lainkaan merkittävänä sidosryhmänä seuralle, vaikka sen vastuulla on esimerkiksi seuran kenttäolosuhteiden parantaminen. Yhteistyö sidosryhmien kanssa hoidetaan ottelutapahtumien välityksellä sekä päivittäistyöllä.

Suhteet alueen muihin jalkapallo- ja urheiluseuroihin ovat hyvät tai normaalin asialliset valtaosalla veikkausliigaseuroista. Hyvät seurasuhteet ovat yleensä kytköksissä alueellisen identiteetin toimintaideologiaan. Jalkapalloseuran johtaminen puolestaan poikkeaa monella tavoin johtamisen yleisistä malleista, merkittävimmän eroavaisuuden ollessa jalkapallon seuratoiminnassa tunteelle annettavalla vallalla. Muita merkittäviä eroavaisuuksia jalkapalloseuran johtamisessa ovat urheilutoiminnan arvaamattomuus, joka saattaa vaikuttaa rajustikin seuran talouteen, sekä julkisyhteisön merkitys toiminnassa. Parhain johtamisoppi, mitä veikkausliigaseurojen toiminnasta voisi ottaa opiksi muuhun johtamistyöhön, on inhimillinen tiimijattelu, yhteisöllisyys.

Tarkasteltaessa veikkausliigaseuroja Kalevi Heinilän (1986) luomaa urheiluseuran tarkastelumallia vasten, erityisesti koskien niiden sisäistä toimintajärjestelmää, voidaan seuraorganisaation *toimintaideologian* katsoa olevan kaiken perusta: se määrittelee

toiminnan tarkoituksen ja sen arvoperusteet. Ilmiöt kuten jäsenistön seuraidentiteetti, toiminnan yhteiskunnallisuus, jokapäiväisen toiminnan ohjaus sekä uusien jäsenten rekrytointi ovat vahvasti sidoksissa seuran *toimintaideologiaan*.

Seuraorganisaation *jäsenistö* on sen operatiivisesta toiminnasta vastaava ydinjoukko, mutta laajemmin tähän voidaan katsoa kuuluvaksi myös seuran toiminnan kannalta erittäin tärkeän vapaaehtoistoimijoiden joukon, sekä tärkeimmistä sidosryhmistä seuran kannattajien sekä junioreiden ja heidän vanhempiansa. Veikkausliigaseurojen *toimintaohjelma* on puolestaan yleensä seuraava: perustoiminta on jalkapallon kilpaurheilutoiminnan ylläpito, tukitoiminta on mahdollisimman vahvan urheilupuolen rakentaminen ja yhteisötoiminta on suuren vapaaehtoistoimijoiden joukon tarpeiden huomioiminen. Koska seurojen perustoiminta on kilpaurheilutoiminnan ylläpito, voidaan tämän katsoa olevan tarkoitettu yleisölle viihteeksi, ja näin ollen yleisö, seurojen kannattajat, ovat niille tärkeä intressiryhmä.

Seuraorganisaatioiden *resurssivarannosta* voidaan tehdä kolme huomiota tutkielmassa esitetyn empirian perusteella. Ensiksikin merkittävä osa seurojen energeettisistä resursseista tulee niiden laajasta vapaaehtoisorganisaatiosta. Toiseksi, tärkeimmästä seurojen toiminnan tilaedellytyksestä, näiden käyttämien jalkapallokenttien ylläpidosta, on vastuussa julkisyhteisö, kunnat. Ja kolmanneksi, seurojen rahatalous, tämä tärkein ja aikaa vievin johtamistehtävä, ei ole vain kaikkiin seuraorganisaation johtamistehtäviin, vaan myös koko sen toimivuuteen vaikuttava ilmiö. *Hallinnossa*, urheiluseuran tarkastelumallin sisäisen toimintajärjestelmän viimeisessä komponentissa, on perimmältään kyse *resurssivarannon* ohjaamisesta seuran *toimintaohjelman* mahdollisimman tehokkaaseen toteuttamiseen.

Entä millainen sitten on ulkoisen ympäristön sekä toiminnan ajallisen ulottuvuuden ilmeneminen veikkausliigaseuroissa? Seuraorganisaatioihin tässä yhteydessä sovellettava käsite on toimivuus, joka on riippuvainen sekä niiden sisäisestä toimintajärjestelmästä että ulkoisista vuorovaikutussuhteista. Seurojen toimivuuteen vaikuttava ulkoinen ympäristö voidaan jakaa karkeasti yleis- sekä erityisympäristöön. Yleisympäristö on kansallisella tasolla vallitsevat poliittiset, kulttuurilliset sekä

taloudelliset olosuhteet, jotka ovat kaikille tämän tutkielman kohdeorganisaatioille kutakuinkin samat. Erityisympäristössä, jonka perusyksiköksi voidaan osoittaa seuran kotikunta, on sen sijaan joitain eroja.

Vaikka seurat ovat esimerkiksi kenttäolosuhteiden parantamisessa riippuvaisia kunnista, ei niitä Turku (FC Inter ja TPS) lukuun ottamatta pidetty merkittävänä sidosryhmänä seuralle. Tämä huomio poikkeaa selkeästi Kalevi Heinilän (1986) ja Pasi Kosken (1994; 2009) tekemistä havainnoista koskien urheiluseurojen tärkeimpiä yhteistyökumppaneita niiden ulkoisessa ympäristössä.

Veikkausliigaseurat, joilla on hyvät suhteet alueen muihin jalkapalloseuroihin, mahdollisesti alueellista identiteettiä vaalivan toimintaideologian johdosta, voidaan niiden muihin erityisympäristön seuroihin soveltamaa käyttäytymismallia pitää yhteistoiminnallisena. Käyttäytymismallia seuroilla, joilla on normaalin asialliset tai vielä tätä heikommat välit muihin erityisympäristönsä seuroihin, voidaan pitää joko kilpailullisena tai riippumattomana. Kuten FC Interin puheenjohtaja Stefan Håkans (2013) seuransa suhteita alueen muihin jalkapallo- ja urheiluseuroihin luonnehti:

”Normaali kilpailutilanne käsittääkseni”.

Pasi Kosken (1994; ks. 3.2.) johtopäätös, ettei ympäristön suotuisilla taloudellisilla, väestöllisillä tai elinkeinollisilla olosuhteilla ole huomattavaa merkitystä suomalaisten urheiluseurojen voimavarojen hankintakykyyn ei saanut vahvistusta tässä osiossa läpikäydyn aineiston perusteella, joskaan kyseinen ilmiö ei tullut todennettua vääräksi. Kosken johtopäätöksellä, että hyvin toimiva seuraorganisaatio menestyy niukastikin voimavaroja tarjoavan erityisympäristön puitteissa, on kantavuutta, jos katsomme pienillä kotikunnilla kilpaurheilutoimintaa harjoittavia FF Jaroa (Pietarsaari) ja IFK Mariehamn (Maarianhamina). Kuitenkin sitten taas kymmenen Veikkausliigassa pelaavasta kahdestatoista seurasta tulee maamme 16 suurimmasta kaupungista, joten ehkä erityisympäristön tarjoamalla voimavaroilla on oma merkityksensä.

Veikkausliigaseuroissa perinne ilmenee merkittävimmin niiden tekemässä juniorityössä. Myös yhteiskunnan huoli seuran olemassaolon puolesta sekä nykyisten

toimihenkilöiden vastuuntunto niin ikään seuran mahdollisimman hyvästä menestymisestä, ovat pitkän perinteen aiheuttamia ilmiöitä seuroissa. Perinteen jatkuvuuden takaamisen katsotaan seuroissa olevan vahvasti sidoksissa niiden tekemään laadukkaaseen juniorityöhön.

Mahdottomiksi asioiksi seuroissa katsotaan mukanaolo puoluepoliittisessa toiminnassa, taloudelliset ääri ratkaisut, kuten urheilullisen menestyksen tavoittelu velkarahalla, sekä epärehelliseen toimintaan osallistuminen, kuten ottelutulosten järjestäminen. Näkemyksellisiä ristiriitoja ei pääsääntöisesti ole esiintynyt veikkausliigaseuroissa siinä lähihistoriassa, missä tässä tutkielmassa haastatellut henkilöt ovat olleet mukana niiden toiminnassa. Seurojen tulevaisuus puolestaan näyttää hyvältä, jos vain talouden tasapainossa pitämisessä onnistutaan.

Miten pitkälle veikkausliigaseurat ovat sitten institutionaalisia organisaatioita? Seurojen voidaan katsoa olevan perustettu jalkapalloharrastuksen ylläpitämiseksi paikkakunnalla. Tämä on niiden perimmäinen tehtävä, toisin sanoen niiden tuottama hyödyke yhteisölle. Seurojen operatiivinen toiminta tapahtuu tänä päivänä pitkälti mekaanisesti, minkä vuoksi epämuodollisen organisaation olemassaoloa muodollisen rinnalla on vaikea määrittellä. Tätä ilmiötä koskeva kysymys onkin tässä tutkielmassa hylätty.

Veikkausliigaseurojen voidaan kuitenkin katsoa saaneen institutionaalisia organisaatiopiirteitä aikojen kuluessa. Monet seuroista ovat olleet olemassa jo suhteellisen kauan, ja niiden olemassaolosta on tullut itseisarvo paikalliselle yhteisölle. Konkreettisimmillaan tämä on ilmennyt FF Jaron ja MYPAn kohdalla, joissa yhteiskunnan tuki on auttanut ne läpi vaikeiden aikojen. Lisäksi institutionaaliseksi piirteeksi voidaan katsoa perinteen vaikutus seuran toimihenkilöiden vastuuntunnon lisääjänä, kuten KuPS:n toimitusjohtaja Jarmo Heiskasen (2013) toi ilmiön esiin:

”Me nyt ollaan tässä 90-vuotisen historian tässä vaiheessa viestinviejänä, nii ei sitä kapulaa halua omallakaan osuella tiputtaa. Kyllä ne perinteet sillee velvottaa.”

Näin on siis tämän tutkielman tavoitteen mukaisesti määritelty sekä mitä eri tehtäviä johtavissa asemissa olevilla henkilöillä on suomalaisissa jalkapalloseuroissa että millaisia eri rooleja näiden tehtävien suorittaminen johtajien ylle asettaa. Kiitos tutkielman empiriakappaleen hyvästä aineistosta kuuluu niille veikkausliigaseurojen henkilöille, jotka uhrasivat aikaansa suoritettujen teemahaastatteluiden vuoksi! Selkeä aineisto antoi suhteellisen selkeitä vastauksia tässä esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Suomalaisia urheiluseuroja on tutkittu todella vähän. Tämänkin tutkielma teoria nojasi huomattavalta osaltaan vain kahden tuolla saralla kunnostautuneen tutkijan, Kalevi Heinilän (1986) ja Pasi Kosken (1991; 1994; 2009), tekemään tutkimukseen. On siis ilmeistä että suomalaiselle urheiluseuratutkimukselle olisi kysyntää, kun vielä ottaa huomioon seurojen yhteiskunnallisen kytköksen, kuten esimerkiksi kuntien vastuun niiden käyttämien pelikenttien ylläpidosta. Mielenkiintoista olisi myös vertailututkimus esimerkiksi tämän tutkielman kohdeorganisaatioiden, veikkausliigaseurojen, ja jääkiekossa maamme korkeimmalla sarjatasolla toimivien SM-liigaseurojen välillä.

LÄHDELUETTELO

Burgelman, Robert A. & Leonard R. Sayles (1988). Inside Corporate Innovative: Strategy, Structure, and Managerial Skills. New York: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc.

FC Honka (2014). Saatavissa 27.2.2014: <http://www.fchonka.fi/seura>.

FC Inter (2014). Saatavissa 27.2.2014: <http://www.fcinter.com/seurakertomus.php>.

FC Lahti (2014). Saatavissa 1.3.2014: <http://www.fclahti.fi/index.php?page=historia>.

FF Jaro (2014). Saatavissa 1.3.2014: <http://www.ffjaro.fi/historia>.

Haveri, Arto, Jaana Holappa & Carissa Wahlroos (2001). Hallinto byrokratiasta itseohjautuvuuteen: Julkisen hallinnon perusteet. Lapin yliopisto: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Heinilä, Kalevi (1986). Liikuntaseura sosiaalisena organisaationa. Jyväskylän yliopisto: Liikuntasuunnittelun laitos.

Heliskoski, Jyrki (1996). Tekniikasta pelitaitoon. Teoksessa: Futis, 40–45. Toim. Jukka Pakkanen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

HJK (2014). Saatavissa 1.3.2014: <http://www.hjk.fi/seura/historia>.

IFK Mariehamn (2014). Saatavissa 1.3.2014: http://www.ifkmariehamn.com/index.php?option=com_content&view=article&id=387&Itemid=189.

JJK (2014). Saatavissa 3.3.2014: <http://www.jjk.fi/seura/historia/>.

- Kiviaho, Pekka (1973). Sport organizations and the structure of society. University of Jyväskylä: The Department of Sociology and Planning for Physical Culture and the Research Institute of Physical Culture and Health.
- Koski, Pasi (1991). Liikuntaseurojen organisatorinen toimivuus. Jyväskylän yliopisto: Liikunnan sosiaalitieteiden laitos.
- Koski, Pasi (1994). Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylän yliopisto: Liikunnan sosiaalitieteiden laitos.
- Koski, Pasi (2009). Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu.
- KuPS (2014). Saatavissa 3.3.2014: <http://www.kups.fi/fi/pages/KuPS/KuPS+historiaa/30>.
- Lahtinen, Esko S. (1996). Kuljetuspelistä catenaccioon. Teoksessa: Futis, 32–39. Toim. Jukka Pakkanen. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Mintzberg, Henry (1980). The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- MYPA (2014). Saatavissa 3.3.2014: <http://www.mypa.fi/?q=node/290>.
- Pakkanen, Jukka (1996). Pallo jalassa. Teoksessa: Futis, 10–13. Toim. Jukka Pakkanen. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Salminen, Ari (2002). Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Saukko, Markku (2014). RoPSin johtaja vaihtuu. Pohjalainen 11.3.2014.

Selznick, Philip (1984). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Berkeley: University of California Press.

Simon, Herbert A. (1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 3rd edition. New York: The Free Press. A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.

SM-liiga (2014). Saatavissa 3.4.2014: http://www.liiga.fi/tilastot/kokonaan.html?s=13-14&b=rs&l=j_yleiso.

STT (2013). Yli 200 päivää liigaa: Taistelu ensi vuoden jalkapallomestaruudesta kestää kauemmin kuin koskaan. Pohjalainen 12.11.2013.

Sunzi (2005). *Sodankäynnin taito*. Tallinna: Gaudeamus.

Suomen Jääkiekkoliitto (2012). Saatavissa 9.12.2012: <http://www.finhockey.fi/info/>.

Suomen Palloliitto (2012). Saatavissa 9.12.2012: <http://www.palloliitto.fi/esittely/palloliitto-lyhyesti>.

TPS (2014). Saatavissa 5.3.2014: <http://fc.tps.fi/lyhyesti.189.html>; <http://fc.tps.fi/saavutukset.104.html>.

Veikkausliiga: Sarjataulukko (2014). Saatavissa 27.2.2014: <http://www.veikkausliiga.com/Statistic.aspx?year=2013>.

Veikkausliiga: Seurat (2014). Saatavissa 3.3.2014: <http://www.veikkausliiga.com/Team.aspx>.

Veikkausliiga: Yleisömäärä (2014). Saatavissa 27.2.2014: <http://www.veikkausliiga.com/Statistic.aspx?id=6&year=2013>.

Venkula, Jaana (1998). Fair Play jalkapallon sieluna ja käytäntönä. Juva: Atena Kustannus.

Väestörekisterikeskus: Tammikuu (2014). Saatavissa 27.2.2014:
<http://vrk.fi/default.aspx?docid=7809&site=3&id=0>.

Wolf, William B. (1974). The Basic Barnard: An Introduction to Chester I. Barnard and His Theories of Organization and Management. U.S.A.: W. F. Humphrey Press, Inc.

TEEMAHAASTATTELUT

Haapakangas, Antti, toimitusjohtaja. RoPS. Rovaniemi 20.7.2013.

Haapiainen, Kari, toimitusjohtaja. HJK. Helsinki 30.8.2013.

Harjunpää, Jouko, hallituksen puheenjohtaja. FC Honka. Espoo 28.8.2013.

Heiskanen, Jarmo, toimitusjohtaja. KuPS. Kuopio 29.8.2013.

Hietanen, Lassi, puheenjohtaja. JJK. Jyväskylä 8.7.2013.

Håkans, Stefan, puheenjohtaja. FC Inter. Turku 3.9.2013.

Kurokallio, Jyrki, puheenjohtaja. TPS. Turku 2.9.2013.

Lumio, Jussi, toimitusjohtaja. FC Lahti. Lahti 27.9.2013.

Manso, Marco, toiminnanjohtaja. MYPA. Kouvola 26.9.2013.

Masalin, Ari, toimitusjohtaja. FC Honka. Espoo 28.8.2013.

Niva, Risto, puheenjohtaja. RoPS. Rovaniemi 20.7.2013.

Storbacka, Niklas, toimitusjohtaja. FF Jaro. Pietarsaari 23.8.2013.

LIITE 1. Haastattelurunko

Vastaajan ja seuran välinen suhde

1. a) Kuinka kauan olette olleet mukana seuran toiminnassa?
 - b) Miten tulitte mukaan seuran toimintaan?
 - c) Millainen suhde teillä on seuraan?

Johtamisroolit

2. Millainen on ammatti- ja amatöörijohtajuuden suhde seurassa?
 3. a) Missä määrin toiminnan johto on tietyn ydinjoukon harteilla?
 - b) Kuinka laaja tämä ydinjoukko on?
 - c) Millainen on ydinjoukon työnjako?
4. Löytyykö seurasta selkeä keulakuvallinen johtaja?
5. Löytyykö seurasta henkilö, jota voisi luonnehtia seuran hermokeskukseksi?
6. Miten seuran sisäiset ongelmat ratkaistaan?

Johtamistehtävät

7. Mitkä ovat 2–3 tärkeintä tehtävääne seurassa?
 8. a) Mihin tehtäviin työpäivänne pääosin kuluvat?
 - b) Mihin tehtäviin haluaisitte panostaa nykyistä enemmän aikaa?
9. Paljonko työstä on ruutiinia, ja miten työtehtävien pirstaleisuus ilmenee arjessa?
10. a) Mitä medioita hyödynnätte työssä?
 - b) Millaista on kommunikaatio seuran sisällä?

11. a) Onko teillä riittävästi valtaa tehdä haluamianne toimia seurassa?
b) Mitkä tekijät rajoittavat toimivaltaanne?

Johtaminen ja jalkapalloseura

12. Miten luonnehtisitte seuran toimintaideologian?
13. Mitkä ovat seuran keskeiset arvot?
14. Millainen on seuran urheilullisen, kaupallisen ja sosiaalisen ulottuvuuden tasapainotus?
15. a) Mitkä ovat seuran tärkeimpiä sidosryhmiä?
b) Miten yhteistyö sidosryhmien kanssa hoidetaan?
16. Millainen on seuran suhde alueen muihin jalkapallo- ja urheiluseuroihin?
17. a) Miten jalkapalloseuran johtaminen poikkeaa johtamisen yleisistä malleista?
b) Mitä muut johtajat voisivat oppia jalkapalloseuran johtamisesta?

Jalkapalloseura institutionaalisen organisaationa

18. Miten seuran perinne ilmenee toiminnassa?
19. Millainen on seuran virallisen organisaation suhde epäviralliseen?
20. a) Millaiset asiat olisivat seuran toiminnassa mahdottomia?
b) Onko seuran toiminnassa esiintynyt näkemyksellisiä ristiriitoja?
21. Miten seuran perinteen jatkuvuus pyritään takaamaan?
22. Miltä seuran tulevaisuus näyttää?