



VAASAN YLIOPISTO

ANU ETELÄAHO

*Kansainvälisen suurtahtuman
johtaminen*

*Tapaustutkimus yleisurheilun MM2005-kisaprojektin
johtamisesta*

ACTA WASAENSIA NO 213

LIIKETALOUSTIEDE 90
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Esitarkastajat

Professori Anna-Maija Lämsä
Jyväskylän yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta
PL 35
40014 Jyväskylän yliopisto

Professori Janne Tienari
Helsingin kauppakorkeakoulu
Markkinoinnin ja johtamisen laitos
PL 1210
00101 Helsinki

Julkaisija Vaasan yliopisto	Julkaisuajankohta Marraskuu 2009	
Tekijä(t) Anu Eteläaho	Julkaisun tyyppi Monografia	
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 213	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Johtamisen laitos PL 700 65101 VAASA	ISBN 978-952-476-275-5	
	ISSN 0355-2667, 1235-7871	
	Sivumäärä 202	Kieli suomi
Julkaisun nimike Kansainvälisen suurtapahtuman johtaminen. Tapaustutkimus yleisurheilun MM2005-kisaprojektin johtamisesta		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksessa selvitetään kansainvälisen suurtapahtuman johtamisen kokonaisprosessia, mitä ja millaista se on. Tutkimustehtävänä on kuvata ja tulkita yhden kansainvälisen suurtapahtuman, yleisurheilun MM2005 tapahtumaprojektin johtamisen kokonaisprosessia: tapahtumajohtamisen osa-alueita, johtamisprosesseja ja johtajien rooleja tapahtuman eri vaiheissa. Aineisto koostuu tapahtumaprojektin neljän johtajan, toimitusjohtajan, talous-, markkinointi- ja vapaaehtoistyönjohtajan, kertomuksista suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheissa. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa on oleellista hermeneutiikkaan perustuva ymmärtäminen ja narratiivisuus. Tutkimustehtävä toteutui tapahtumaprojektin johtamisprosessien, johtamisen osa-alueiden ja johtajien roolien kuvaamisena, koostavan tarinan ja empiirisen synteesin avulla tapahtuman kokonaisprosessista. Tapahtumaprojektin johtamisprosesseista pääpaino oli talouden johtamisessa, strategiaprosessissa, päätöksenteossa ja riskien hallinnassa muutostilanteissa, organisoinnissa, valvonnassa ja arvioinnissa kehittämisenäkökohtineen. Erityisesti talouden johtaminen oli keskeinen johtamisprosessi tapahtuman kaikissa vaiheissa ja se oli yhteydessä kaikkiin muihin johtamisprosesseihin. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että talouden johtaminen rahoitus-, tuki- ja budjettiratkaisuineen ja vaikutusyhteyksineen kaikkiin muihin johtamisen osa-alueisiin asettaa kansainväliselle suurtapahtumalle reunaehdot, joiden puitteissa tapahtuma on mahdollista toteuttaa. Yhtä merkittävää oli ihmisten johtaminen, vaikuttaminen moniin sidosryhmiin ja omaan organisaatioon siten, että tarvittavat muutokset pystyttiin tekemään. Projektin johtamisprosessien ja johtajien roolien synteesitarkastelu syvensi ymmärrystä johtajien roolien moninaisuudesta ja vaihtelusta tapahtumaprojektin eri vaiheissa. Huomattavaa on, että johtamisprosessien vaihtelut, johtuen ulkoisista tekijöistä, sidosryhmistä ja muutoksista tapahtumaprojektin eri vaiheissa, aiheuttavat myös muutoksia jatkuvasti johtajien toimintakohtaisissa rooleissa. Sen sijaan tehtäväkohtaiset, statuksen mukaiset roolit eri johtamistyyliineen ja lähestymistapoineen ovat johtajilla pysyvämpiä ja vahvimpia.</p>		
Asiasanat Kansainvälisen suurtapahtuman johtaminen, tapahtumajohtaminen, johtamisprosessit, johtajan roolit, tapaustutkimus		

Publisher Vaasan yliopisto	Date of publication November 2009	
Author(s) Anu Eteläaho	Type of publication Monograph	
	Name and number of series Acta Wasaensia, 213	
Contact information University of Vaasa Department of Management P.O. Box 700 FI-65101 VAASA FINLAND	ISBN 978-952-476-275-5	
	ISSN 0355-2667, 1235-7871	
	Number of pages 202	Language Finnish
Title of publication Managing a major international event. A case study of managing the 2005 World Championships in Athletics		
Abstract This study investigates the process of managing a major international event. The aim is to describe and interpret the entire process of managing one major international event, the 2005 World Championships in Athletics, including the different areas of management, management processes and the roles of the managers in various stages of the event. The research material consists of the narratives of four event managers (the managing director and the financial, marketing and volunteer work managers) in the planning, implementation and assessment stages of the project. The study is a case study in which hermeneutical understanding and the narrative approach are central. The research task was realised by describing the event project's management processes, management areas and managers' roles, using a compiled narrative and empirical synthesis of the entire event process. The main focus was on financial management, the strategy process, decision-making and risk management in states of change, organisation, control, and assessment and development. Financial management was a particularly important management process in all stages of the event, and it was connected to all other management processes. On the basis of this study, we can say that financial management, along with its funding, support and budget solutions and connections to all other areas of management, defines the conditions for organising an event. Other important factors were managing people and influencing various stakeholders and one's own organisation so that required changes could be made. The synthesis review of the management processes and managers' roles deepened the understanding of the variety and variation of managers' roles in the different phases of an event project. It is noteworthy that changes in the management process that are caused by external factors, stakeholders and changes in the different phases of the event project constantly cause changes also in managers' function-specific roles. However, task-specific roles, along with their different management styles and approaches, are stronger and more permanent.		
Keywords Managing a major international event, event management, management processes, roles of managers, case study		

ESIPUHE

Johtaminen on niin itsensä johtamista kuin muiden ihmisten johtamista, siten, että asetetut tavoitteet ja lopputulos saavutetaan yhdessä tekemisen kautta. Tämä toteutui tässä tutkimuksessa kansainvälisessä suur tapahtumakontekstissa tapahtumajohtamisena. Nämä samat asiat kuvaavat hyvin myös tätä omaa väitöskirjaprosessiani, työ oli paljolti itsensä johtamista, mutta ennen kaikkea yhteistyötä ja yhdessä tekemistä muiden ihmisten kanssa prosessin loppuunsaattamisessa.

Väitöskirjatyöskentely antoi minulle paljon. Antoisinta oli monet oivallukset, suorastaan ”ahaa-elämykset” sekä jatkuva uuden oppiminen. Tämä kaikki toi uskoa ja voimia jatkaa eteenpäin työskentelyä oman opetustyön ohessa. Prosessin aikana olen tavannut eri kursseilla, seminaareissa ja kongresseissa vanhoja ja uusia kollegoja. Heiltä olen saanut tukea ja kannustusta myös väitöskirjatyöskentelyn yksinpuurtamisen uuvuttavina loppuajan hetkinä. Työ on nyt tehty ja on kiitosten aika kaikille tukijoilleni ja yhteistyötahoille.

Ensin haluan lämpimästi kiittää esitarkastajiani professori Anna-Maija Lämsää ja professori Janne Tienaria sekä professori Jukka Vesalaista omista kommentistaan ja näkemyksistään. Erityisesti haluan kiittää ohjaajaani professori Henrik Gahmbergiä kärsivällisyydestä, niistä monista ohjauskerroista ja työtä eteenpäin vievistä, rakentavista lausunnoista ja kehittämisenäkemyksistä. Lisäksi suurkiitokset rahoittajille, Vaasan yliopistolle ja Laurea amk:lle sekä kaikille yhteistyötahoille ja haastatelluille informanteille, jotka mahdollistivat tämän työn tekemisen.

Ilman vanhempieni ja appivanhempieni tukea, kannustusta ja lastenhoitoapua mm. Australiaan asti suuntautuneen kongressimatkan ja monien muiden seminaarien ja kurssien aikana, tämä työ olisi jäänyt tekemättä. Lapseni ja aviomieheni ovat olleet väsymättä kaikista suurin tuki ja toimineet mallikkaasti ”matkakumppaneinani” koko prosessin ajan. Heille kaikille osoitan lopuksi kaikista suurimmat kiitokset.

Espoossa kesällä 2009

Anu Eteläaho

Sisällys

ESIPUHE	7
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohtia	1
1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	3
1.3 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat	4
1.3.1 Tulkitseva paradigma	6
1.3.2 Tapaustutkimus	6
1.3.3 Hermeneutiikka	8
1.3.4 Tutkimuksen arviointikriteerit: luotettavuus, yleistettävyys, uskottavuus ja pätevyys	13
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	14
1.5 Tutkimusraportin rakenne	17
1.6 Tutkimusasetelma	18
2 TAPAHTUMAPROJEKTIN JOHTAMINEN	20
2.1 Projektiympäristö ja projektin vaiheet	20
2.2 Projektin johtamisprosessit	24
2.2.1 Tavoitteet ja strategiat	25
2.2.2 Talouden johtaminen	31
2.2.3 Riskien ja muutosten johtaminen	32
2.2.4 Organisaation johtaminen, henkilöstöhallinto ja ihmisten johtaminen	34
2.2.5 Vuorovaikutuksen, viestinnän ja informaatioteknologian johtaminen	37
2.2.6 Resurssien johtaminen	37
2.2.7 Projektin valvonta, jatkuva kehittäminen ja arviointi	39
2.3 Tapahtumajohtaminen	41
2.3.1 Tapahtuman kokonaisviitekehys	41
2.3.2 Tapahtumajohtamisen ja projektijohtamisen synteesi- malli	43
2.3.3 Tapahtumaprojektin kokonaisprosessin kuvaus	45
2.4 Johtajan roolit	46
2.5 Johtajiin kohdistuvat rooli-odotukset	52
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	54
3.1 Tapaustutkimuksen analyysia ohjaavat ominaisuudet	54
3.2 Narratiivinen tutkimusote: kertomukset aineistona ja narratiivisuus analyysitapana	56
3.2.1 Todellisuuden ja totuuden ymmärtäminen	58
3.2.2 Narratiivisen aineiston käsittely	60
3.3 Tutkimusprosessin eteneminen	61
3.3.1 Aineiston hankinta	63
3.3.2 Narratiivinen teema-analyysi	66

3.3.3	Narratiivinen analyysiprosessi, avoin ja aksiaalinen koodaus sekä muistiot.....	68
4	YLEISURHEILUN MM2005-KISAPROJEKTIN JOHTAMINEN HAKU- JA SUUNNITTELU-VAIHEESSA	75
4.1	Lyhyt hakuvaihe	76
4.1.1	Johtajien roolit hakuvaiheessa	79
4.2	Suunnitteluvaihe	81
4.2.1	Analyysit tavoitteiden ja strategioiden perustana	84
4.2.2	Strategiaprosessi, tuotesuunnittelu ja lippujen hinnoittelu	86
4.2.3	Viestintästrategia	90
4.2.4	Kisaorganisaation muodostuminen	92
4.2.5	Vapaaehtoisorganisaatio	94
4.2.6	Johtajien roolit suunnitteluvaiheessa	96
5	YLEISURHEILUN MM2005-KISAPROJEKTIN JOHTAMINEN TOTEUTUS- JA ARVIOINTIVAIHEESSA	103
5.1	Toteutusvaihe	103
5.1.1	Muutokset suunnitelmiin ja päätöksenteko	104
5.1.2	Tapahtumapaikkojen johtaminen	108
5.1.3	Tulojen ja kustannusten seuranta	109
5.1.4	Johtajien roolit toteutusvaiheessa	110
5.2	Arviointivaihe	118
5.2.1	Tulojen maksimointi ja kustannusten minimointi	120
5.2.2	Riskienhallinta	123
5.2.3	Kehittämiskohteet	125
5.2.4	Johtajien roolit arviointivaiheessa	127
5.3	Yhteenveto yleisurheilun MM2005-kisaprojektista	133
5.4	Yhteenveto johtajien rooleista tapahtumaprojektin eri vaiheissa	150
5.5	Johtajien yksilöroolit	153
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	159
6.1	Yhteenveto tuloksista	159
6.2	Tutkimuksen antia	168
6.3	Tutkimuksen arviointia	169
6.4	Pohdintaa ja jatkotutkimusehdotuksia	173
	LÄHTEET	178

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimusasetelma.....	19
Kuvio 2.	Projektin suunnittelu, toteutus ja valvonta (Koskela & Howell 2002:7).....	23
Kuvio 3.	Tapahtuman kokonaisviitekehys.....	42
Kuvio 4.	Synteesi Event management Body of Knowledge (O'Toole 2002: 2).....	43
Kuvio 5.	Tapahtuman projektijohtamisen malli, EPMS-malli.....	45
Kuvio 6.	Kansainvälisen suur tapahtumaprojektin kokonaisprosessi hakuvaiheesta lähtien.....	46
Kuvio 7.	Johtajan työ ja johtamisen tasot ja roolit.....	48
Kuvio 8.	Johnsonin ja Scholesin (1999) strategisen johtamisen malli lisättyinä yleisurheilun MM2005 tapahtumaprojektissa käytetyillä instrumenteilla.....	138
Kuvio 9.	Yleisömarkkinoinnin, lipun arvon ja resurssien arvoketjut (Dokumentti kisaorganisaatiolta 2005).....	139
Kuvio 10.	Kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen kokonaisprosessi ja johtajien roolit.....	160

Taulukot

Taulukko 1.	Johtajien rooliluokat ja roolit.....	49
Taulukko 2.	Haku- ja suunnitteluvaiheen teemat avoimessa koodauksessa ja niiden alateemat aksiaalisessa koodauksessa.....	70
Taulukko 3.	Toteutus- ja arviointivaiheen teemat avoimessa koodauksessa ja niiden alateemat aksiaalisessa koodauksessa.....	71
Taulukko 4.	Johtajien roolit ja projektin johtamisprosessit hakuvaiheessa...	81
Taulukko 5.	Johtajien roolit ja projektin johtamisprosessit suunnitteluvaiheessa.....	101
Taulukko 6.	Johtajien roolit ja projektin johtamisprosessit toteutusvaiheessa.....	117
Taulukko 7.	Johtajien roolit ja projektin johtamisprosessit arviointivaiheessa.....	132
Taulukko 8.	Yhteenveto johtajien rooleista tapahtumaprojektin eri vaiheissa.....	151

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohtia

Suurien yleisötapahtumien määrä on jatkuvassa kasvussa niin kansainvälisesti kuin meillä Suomessakin. Tieteellinen tutkimus erityisesti tapahtumaprojektin johtamisesta on kuitenkin meillä vähäistä. Sen sijaan tapahtuman järjestämisen käytäntöjen näkökulmalta meillä on jonkin verran kirjallisuutta (esim. Iiskola-Kesonen 2004, Vallo & Häyrinen 2003, Kauhanen, Kauhanen & Juurakko 2002). Erityisesti kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen näkökulmasta meillä Suomessa ei ole julkaistu tutkimuksia, joten tämä tutkimus pyrkii omalta osaltaan poistamaan tätä puutetta. Aiempi tarkastelemani tieteellinen tutkimustieto ja keskustelu tapahtumajohtamisen (event management) aiheesta teoreettiselta näkökulmasta eri tasoilla on siis kansainvälistä ja vielä osin hajanaista. (ks. Getz 1997, Hall 1997, Eager 1998, McDonnell, Allen & O'Toole 1999, Bowdin, McDonnell, Allen & O'Toole 2001, O'Toole & Mikolatis 2002, O'Toole 2002, Hanlon & Cuskelly 2002, Foti 2003, 2004, Van der Wagen & Carlos 2005.) Nämä seikat herättivät mielenkiintoni ja osoittivat merkittävän tarpeen ilmiön tutkimiseen.

Tämän tapaustutkimuksen kontekstina oli lähes neljä vuotta kestävä kansainvälinen suur tapahtumaprojekti, yleisurheilun MM2005 kisatapahtumaprojekti. Yleisurheilun maailmanmestaruuskisat järjestetään aina kahden vuoden välein ja vuoden MM2005 kisatapahtuma oli Helsingissä olympiastadionilla 6-14.8.2005. Tutkimuksen kontekstin merkittävyttä lisäsi se, että yleisurheilun MM2005 kisatapahtuma Helsingissä oli vuoden 2005 tärkein urheilutapahtuma maailmassa ja lisäksi kansainvälisesti suurin Suomessa koskaan järjestetty tapahtuma. Siten tämä oli ainutkertainen mahdollisuus tapaustutkimukseen, joka voitiin toteuttaa ajallisesti pitkäikäistutkimuksena.

Tutkimustieto tapahtumajohtamisesta on käytännön kokemuksiin perustuvaa tietoa ja näistä johdettuja normatiivisia malleja. Tutkijoiden keskuudessa näyttää kuitenkin vallitsevan yhteisymmärrys siitä, että projektijohtamisen teoria on soveltuva perusta myös tapahtumajohtamisen tutkimiseen. Näin myös tässä tutkimuksessa käytetty O'Toolen (2002) Event Project Management System (EPMS) -malli on projektijohtamiseen ja projektin johtamisprosesseihin (PMBOK2001) perustuva malli. Siksi tässä tutkimuksessa valittiin nämä kaksi aluetta, projektin johtamisprosessit ja niistä johdetut tapahtumajohtamisen (event management) osa-alueet tarkastelun kohteeksi, tarkoituksena tutkia yhtä kansainvälisen suur tapahtuman johtamisprosessia. Projektin johtamisprosessit sekä EPMS-malli ja kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen teoreettinen vaihemalli toimivat tul-

kintakehyksinä, joiden läpi kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen ilmiötä tarkastelin ja koettelin näin ollen tapaustutkimuksen asetelman tavoin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli yhden kansainvälisen suur tapahtumaprojektin kuvaus ja tulkinta johtamisen, erityisesti johtamisen kokonaisprosessin näkökulmasta. Tutkimuksen pääkysymys oli kaksiosainen, mitä ja millaista kansainvälisen suur tapahtuman johtaminen on. Johtajien rooliteoreettisella tarkastelulla oli tavoitteena lisätä ymmärrystä siitä, millaista kansainvälisen suur tapahtuman johtaminen on. Tämä heijasti tutkimuksessa tehtyä ontologista ratkaisua, joka määritteli tämän tutkimuksen hermeneutiikkaan perustuvan position ja tutkijan tulkintahorisontin. Hermeneuttisuus korosti pyrkimystäni ymmärtämiseen. Kokonaisprosessia tarkasteltiin projektin johtamisprosessien ja tapahtumajohtamisen osaluokkien avulla ja tavoitteena oli vastata tutkimuksen pääkysymyksen ensimmäiseen osaan, mitä kansainvälisen suur tapahtuman johtaminen on. Täten tutkimus ja lopussa esitettävä kontribuutio johtamisen kokonaisprosessin näkökulmasta voidaan asemoida projektin johtamisprosesseihin perustuvaan tapahtumajohtamisen (event management) aiempaan tutkimukseen. Johtajien roolien tarkastelut ja roolien vaihtelut projektin johtamisprosesseissa tapahtuman eri vaiheissa kiinnittyivät johtajien rooliteoreettiseen aiempaan tutkimukseen ja teorialatitioon. Hermeneuttisuus toi tutkimukseen vahvan tulkinnallisuuden. Tutkimuksen kohteena olevan ilmiön, kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen ilmiön tutkiminen narratiivisella tutkimusotteella pohjautui tulkitsevaan suuntaukseen.

Vuosi yleisurheilun MM2005 kisaprojektin jälkeen, elokuussa 2006, opetusministeriön suur tapahtumatyöryhmän julkaiseman muistion ”Kansainväliset suur tapahtumat Suomessa – Ehdotus kansalliseksi strategiaksi” mukaan Suomella on hyvää osaamista ja kansalaisilla voimakas halu suur tapahtumien järjestämiseen. Suomelle kansainvälisten suur tapahtumien järjestäminen on tärkeää, ja sen on aktiivisesti oltava mukana kansainvälisesti arvostettujen suur tapahtumien haku- ja järjestelyprosesseissa. Suomella on lisäksi riittävä taloudellinen perusta hakea ja järjestää kulttuurin ja urheilun kansainvälisiä suur tapahtumia ja arvokilpailuja. Työryhmä pitää tärkeänä, että Suomi koetaan tulevaisuudessakin erinomaisena suur tapahtumajärjestäjänä. Muistiossa on esitetty tulevaisuuden visio, jonka mukaan Suomi on kansainvälisesti aktiivinen, moderni, luotettava ja vastuullinen suur tapahtumien järjestäjämaa, jossa eri toimijoiden välisen yhteistyön avulla toteutetaan maailman laadukkaimpia tapahtumia. Tämän vision toteutuminen vaatii tutkimustyötä suur tapahtumien parissa. Nyt tästä Suomen suurimmasta kansainvälisestä suur tapahtumasta, yleisurheilun MM2005 tapahtumaprojektista on kokonaisuudessaan tehty kautta aikain laajin arviointitutkimus, jossa tämäkin tapaustutkimus kansainvälisen suur tapahtuman johtamisesta oli osana, tuoden näin tapahtumien tut-

kimukseen ja tapahtumajohtamisen teoreettiseen keskusteluun omalta osaltaan uutta tietoa.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen *tarkoituksena* oli *kuvata ja ymmärtää* suur tapahtumaprojektia johtamisen näkökulmasta projektin eri vaiheissa. Tavoitteena oli kuvailla ja tulkita yhden kansainvälisen suur tapahtuman, yleisurheilun MM2005 tapahtumaprojektin johtamisen kokonaisprosessia: a) johtamisprosesseja ja b) tapahtumajohtamisen osa-alueita sekä c) johtajien rooleja tapahtuman eri vaiheissa.

Tutkimuskysymykset tässä tapaustutkimuksessa jäsentyivät ja tarkentuivat tutkimusprosessin kuluessa. Tutkimuskysymysten tarkentuessa aineiston analyysin myötä teoreettinen perehtyminen aiheeseen ja aikaisempiin tutkimuksiin oli oleellista. Kirjallisuuskatsaus oli selvitys siitä, mitä aiheesta voitiin sanoa aikaisemmin tehtyjen ja julkaistujen tutkimusten perusteella. Siinä yhdistyivät teoreettiset ja tutkimukselliset näkökulmat, jotka auttoivat tutkimuskysymysten asettelussa, metodien valinnassa ja tulosten tulkinnassa. Käyttämäni teoreettiset näkökulmat perustuivat projektin johtamisprosessien (PMBOK 2001, Pelin 2002, Ruuska 1999) ja tapahtumajohtamisen osa-alueiden (O’Toole 2002) sekä johtajan roolien (Mintzberg 1989, 1999b) tarkasteluun. Tutkimustehtäväksi muodostui kokonaisuutena suuren kansainvälisen tapahtumaprojektin johtamisen kuvaaminen ja ymmärtäminen ja tätä tehtävää pyrin selvittämään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Pääkysymys:

1. Mitä ja millaista kansainvälisen suur tapahtuman johtaminen on?

Alakysymykset:

2. Mitkä olivat MM2005 tapahtumaprojektin johtamisprosessit ja tapahtumajohtamisen osa-alueet eri vaiheissa?
3. Millaisissa rooleissa ja projektin johtamisprosesseissa tapahtumaprojektin johtajat toimivat tapahtumaprojektin eri vaiheissa?

Tutkimus oli tutkimustavaltaan tulkitseva. Tutkimusmenetelmä aineiston hankinnan ja analyysin menetelmien osalta oli kvalitatiivinen. Aineiston analyysi ja tulkinta tapahtuivat narratiivisella tutkimusotteella. Aineisto koostui tapahtumaprojektin neljän johtajan, toimitusjohtajan, talous-, markkinointi- ja vapaaehtoistyönjohtajan, kertomuksista. Aineistoa kerättiin tapahtumaprojektin suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheissa, kisoja ennen keväällä 2005, kisojen aikana 6-

14.8.2005 ja jälkeen kisojen syksyllä 2005. Tapasin jokaista neljää johtajaa kolme kertaa ja kukin tapaaminen kesti noin puolitoista tuntia. Haastattelut videoitiin ja nauhoitettiin jokaisella kerralla. Kertomuksia oli 12, joista litteroinnin jälkeen kertyi tekstiä noin 400 sivua. Analyysissa ja tulkinnassa käytetty aineisto oli videonauhoista litteroitua haastatteluaineistoa, johtajien kertomuksia tapahtuman eri vaiheista. Aineistona oli lisäksi muutamia kisaorganisaatiolta saatuja dokumentteja, mm. hakukirje, arvoketjuihin liittyviä dokumentteja ja eri henkilöitä koskevia vastuulistoja. Aineistoa analysoitiin teema-analyysillä tapahtumaprojektin eri vaiheissa, tuloksena johtajien kertomuksista konstruoimani yksi tarina tästä kansainvälisestä suurtapahtumaprojektista, sen johtamisen osa-alueista, johtamisprosesseista sekä johtajien eri rooleista niissä. Ensisijaisesti olin kiinnostunut kertomusten sisällöistä ja tarkastelin johtajien kertomuksia niiden sisällön kannalta, mitä niissä kerrottiin tutkimuksenaiheena olevasta ilmiöstä, kansainvälisen suurtapahtuman johtamisen kokonaisprosessista. Tutkimuksen edetessä korostui narratiivisuus ja hermeneuttisen lähtökohdan mukaisesti, ymmärryksen lisäämiseksi, johtajien rooliteoreettisessa tarkastelussa olin kiinnostunut lisäksi todellisuuden rakentumisesta kielellisesti ja merkitysten ilmaisuista. Käytännössä nämä lähestymistavat kietoutuivat toisiinsa tutkimuksen kuluessa ja tavoitteeksi korostui näiden kahden yhdistäminen kokonaisuudeksi tutkimusasetelman mukaisessa empiirisisessä synteessissä, yhteenvedossa tuloksista johtopäätösosiossa.

1.3 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämä tutkimus on tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan ja metodologisilta valinnoiltaan seuraava: tutkimus on tapaustutkimus ja oleellista on hermeneutiikkaan perustuva ymmärtäminen sekä narratiivisuus eli informanttien kertomusten ja kokemusten tarinallinen rakentuminen, josta kerron myöhemmin enemmän luvussa 3.2. Seuraavana tässä luvussa esitän ensin ontologiset, epistemologiset ja metodologiset lähtökohtani ja seuraavissa luvuissa enemmän tulkitsevasta paradigmasta, tapaustutkimuksesta sekä hermeneutiikasta. Luvun lopussa esitän tutkimuksen arviointikriteerejä.

Organisaationäkemyks on muuttunut mekaanisesta, ennustettavasta, tehokkaasta ja johdonmukaisesta enemmänkin näkemykseen, jossa organisaatio muodostuu ihmisistä ja inhimillisistä toiminnoista alati muuttuvana ja verkottuneena kokonaisuutena. (Lämsä & Sajasalo 2002: 4.) Kun tämän muuttuneen näkemyksen mukaan organisaatio ei ole niinkään suunnitellun ajatuksen ilmaisu ja laskelmoitu teko (Cooper & Burrell 1988: 91–98, Burrell 1988: 221–235), voidaan sanoa, että organisaatiotutkimus pyrkiikin enemminkin avaamaan näitä sosiaalisia konstruk-

tioita kuin luomaan mitään opintosuuntia (Juuti 2001: 124–132, Juuti & Lindström 1995: 15).

Ontologisella kysymyksellä tarkoitetaan sitä, millainen on todellisuuden olemus. Kysymys on siitä, millaisia asioita voidaan tutkia, vain olemassa olevasta, todellisesta voidaan saada tietoa. (Guba & Lincoln 1994: 107–108.) Puhuttaessa tutkijan ontologisista taustasitoumuksista, sillä tarkoitetaan tutkijan käsityksiä olemassaolosta. Ontologia käsittää uskomuksemme ja ymmärryksemme olemassaolostamme ja sosiaalisen maailman luonteesta. Ihminen nähdään aktiivisena ja tavoitteellisena. Ihmisen elämässä on tarkoitus ja päämäärä. Ihminen on tunteva, suunnitteleva ja asioita arvioiva. Ihmisen toiminta on älyllistä ja ihmisellä on kieli, joka on ajattelun ja vuorovaikutuksen väline. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996: 77, Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998: 123–130.) Tutkijan tulee esittää, millaiselle ihmis- ja todellisuuskäsitykselle hän tutkimuksensa rakentaa. Tämän tutkimuksen ihmis- ja todellisuuskäsityksen lähtökohtana oli, että ihminen tietää maailmasta kokemustensa kautta, kosketus todellisuuteen on epäsuoraa ja välittyy ihmismielen prosessien kautta. Hermeneuttisessa tutkimuksessa, kuten tässäkin tutkimuksessa, pyritään ymmärtämään informanttien toimintaa ja kokemuksia heidän omista todellisuuskäsityksistään lähtien.

Tutkijan tieto-opillisilla eli epistemologisilla taustasitoumuksilla tarkoitetaan tutkijan käsityksiä tiedon luonteesta. Tieto, jota tutkija etsii, on inhimillistä, subjektiivista, arvosidonnaista ja näin ollen tiedon tuottajaa ei voi sivuuttaa. Tieto on rajallista ja se on sidoksissa sosiaaliseen elämään ja kulttuuriin. Ihminen käyttää tietoa perustanaan, mutta silti tieto on rajoittunutta ennustamaan, sillä elämä itsessään on odottamatonta ja ennustamatonta. Täten tieto, jota tutkija tuottaa ei myöskään pyri lisäämään ennustettavuutta. Tutkijan tulee tiedostaa oma roolinsa kaikissa tutkimuksen vaiheissa ja kasvaa roolissaan tutkimuksen myötä. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996: 77–78, Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998: 123–130.) Tämä tutkimus ei pyrkinyt tuottamaan yhtä ainoaa totuutta, koska kullakin yksilöllä oli omat kokemuksensa ja niihin liittyvä totuutensa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli hermeneuttisen tieteenfilosofian mukaisesti ymmärryksen lisääminen.

Metodologisella kysymyksellä tarkoitetaan sitä, kuinka voidaan saada tietoa siitä, minkä uskotaan olevan tiedettävissä. Metodologia on oppi tiedonhankkimisen menetelmistä. Kun ensin on päätetty, millaisella metodologialla tietoa voidaan saada, voidaan valita erityinen metodi, joka sopii metodologiaan. (Guba & Lincoln 1994: 107–108.) Tutkimusmenetelmänä oli tässä tutkimuksessa tapaustutkimus, joka suoritettiin pitkittäistutkimuksena. Narratiivista lähestymistä on käytetty analyysi- ja tulkintatekniikkana.

1.3.1 *Tulkitseva paradigma*

Paradigmalla tarkoitetaan perususkomusten joukkoa, joka edustaa tutkijan maailmankuvaa. Organisaatiotutkimukseen tunnetun jaottelun ovat kehittäneet Burrell ja Morgan (1989). He jaottelevat tutkimuksessaan eri organisaatiotutkimuksia neljään paradigmaan: funktionalismiin, tulkinnalliseen, radikaaliin humanismiin ja strukturalistiseen humanismiin. Nämä heidän määrittelemänsä paradigmat perustuvat tieteenfilosofisiin oletuksiin yhteiskunnan luonteesta. He määrittelevät paradigmat nelikenttäjaotteluun, joissa on jako kahteen dimensioon käsitteillä subjektiivisuus-objektiivisuus sekä tasapaino ja järjestys- radikaali muutos. Burrellin ja Morganin (1989) paradigmat perususkomusjärjestelminä perustuvat ontologisiin, epistemologisiin ja metodologisiin oletuksiin. Uskomukset ovat ensisijaisesti uskon asioita, joiden totuudellisuutta ei voida osoittaa. Ne ovat kuitenkin yleensä hyvin perusteltuja. (Guba & Lincoln 1994: 107–108.)

Heidän paradigmajaottelun mukaisesti sijoitin tämän oman tutkimukseni tulkinnalliseen paradigmaan kuuluvaksi seuraaviin Burrellin ja Morganin (1989: 605–622) ajatuksiin perustuen. Heidän mukaansa tässä tulkinnallisessa paradigmassa korostuu tasapaino ja järjestys. Tutkijalla ei täten ole pyrkimystä muuttaa maailmaa tai ihmisten ajattelua sinällään. Samoin subjektiivisuuden käsite on keskeinen. Tällöin ontologian näkökulmasta tutkija näkee tutkittavan ilmiön maailmana, jossa havainnon muodostumisessa hallitseva mieli on avainasemassa. Epistemologisena kantanaan tutkija on antipositivisti, joka pyrkii päättelemään ainutkertaisia tapahtumia eikä pyrikään etsimään lainomaisuuksia (vrt. esim. Syrjälä 2006, Hytti 2003). Tutkijan ihmiskäsitys on tulkitsevassa paradigmassa voluntaristinen, jolloin ajatuksena on, että ihmiset luovat itse oman todellisuutensa. Metodologisena lähestymistapana on ymmärtävä ote. (Järvinen & Järvinen 2000: 203–204.) Näin myös tätä tutkimusta voitiin suorittaa laadullisella, narratiivisella tutkimusotteella, tapaustutkimuksena yhden kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen kokonaisprosessin tarkastelussa. Hermeneuttisuus korosti pyrkimystäni ymmärtämiseen ja toi tutkimukseeni tulkinnallisuuden. Narratiivisuus korosti kertomusten erityisluonnetta, jolloin oli kyse todellisuuden rakentumisesta kielellisesti, erityisesti johtajien rooliteoreettisessa tarkastelussa.

1.3.2 *Tapaustutkimus*

Laadullista tutkimusta voidaan kuvailla joustavaksi, pehmeäksi, subjektiiviseksi sekä usein myös tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimus on usein käytetty menetelmä liiketaloustieteessä. Tutkittavia tapauksia voi olla muutamia, joita verrataan tai ne voivat olla ainutkertaisia yksittäistapauksia. Niitä analysoidaan, tulkitaan ja pyritään ymmärtämään niiden omassa erityisessä kontekstissa. Tapaustutkimus on

prosessinomainen ja johdonmukaisesti etenevä, tulkintoihin ja analyysihin nojaava lähestymistapa. Tapaustutkimuksella huomataan totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys. Tapaustutkimukset voivat tarjota tukea vaihtoehtoisille tulkinnoille. (Metsämuuronen 2006:91.) Tutkija kerää aineistoa yhdestä tapauksesta, tekee tulkintoja ja uusia kysymyksiä, etenee toiseen tapaukseen vastatakseen näihin kysymyksiin ja syventääkseen tulkintoja. Aineiston analyysi voi olla puhtaasti aineisto- tai teorialähtöistä, mutta myös näiden kahden yhdistelmä, jolloin puhutaan teoriaohjaavasta analyysistä. Tällöin teoreettinen ja käsitteellinen viitekehys antavat tulkintaperustan tutkimuksen tuloksille (Silverman 2001: 25–26; Eskola & Suoranta 2000:14, Eskola 2001: 138–139, Metsämuuronen 2003: 171), kuten tässäkin tapaustutkimuksessa. Tapaustutkimuksen raportti sallii myös lukijan tehdä omia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista. (Cohen & Manion 1995: 123, Metsämuuronen 2006: 91)

Tämän tutkimukseni tutkimusstrategiaksi ja lähestymistavaksi valitsin yksittäisen kvalitatiivisen tapaustutkimuksen, sillä tutkimus muodostuu yhdestä tapauksesta, yleisurheilun MM2005 kisoista Helsingissä. Tutkittava tapaus oli ainutkertainen ja tutkimus kohdistui intensiivisellä tutkimusotteella tietyssä kontekstissa toimivaan johtajien ryhmään. Toimintamallia voidaan pitää idiografisena, kun tarkoituksena on kuvata, selittää tai ymmärtää yksittäistä tapausta, tapahtumaketjua tai ilmiötä sen omassa ainutkertaisessa ympäristössään, jolloin ei ajatellakaan, että selitys edustaisi jotain yleistä lainalaisuutta, olkoonkin, että kehitetty selitysmalli voi päteä myös toisenlaisiin tapauksiin (vrt. Alasuutari 1999: 39). Tapaustutkimus soveltui tutkimusstrategiaksi tällaisessa tilanteessa hyvin, koska yhdenkin ainutkertaisen tapauksen perusteella voitiin sanoa jotain oleellista tutkittavasta ilmiöstä, kansainvälisen suur tapahtuman johtamisesta.

Epistemologisena kysymyksenä tapaustutkimukseen liittyen voidaan esittää, että mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta. Staken (1994: 236–237) mukaan kysymys on siitä, että halutaan optimoida tapauksen ymmärtäminen ennemmin kuin sen yleistäminen. Hänen mukaansa tapaustutkimus on kyseisestä tapauksesta oppimista. Tutkija etsii sitä, mikä on yhteistä ja toisaalta mikä on erityistä ja uniikkia tapauksessa, jolloin pyritään luotaamaan syvälle ja analysoimaan intensiivisesti moni-ilmeistä ilmiötä. Tapaus ei ole sinällään yleistettävissä, mutta tutkija saattaa löytää yksilöitä yhdistävän, yhteisen piirteen, jolloin tapaustutkimus voidaan ymmärtää näin ollen pienenä askeleena kohti yleistämistä. Oleellisempaa kuin yleistäminen on selkeästi kuitenkin tapauksen ymmärtäminen (Stake 1994: 238, Cohen & Manion 1995: 106–107).

Kvalitatiivinen tapaustutkimus kohdistuu prosessiin ja uuden oivaltamiseen. Tapaustutkimuksen lähtökohtana on yksilöiden kyky tulkita tapahtumia ja muodos-

taa merkityksiä maailmasta, jossa he toimivat. Tutkijaa kiinnostavat ne merkitykset, joita tutkittavat antavat toiminnoilleen omassa ympäristössään. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996: 13–14.) Tämä tapaustutkimus oli kokonaisvaltaista ja konkreettista, yksityiskohtaista todellisuuden lähikuvausta ja tulkintaa, jossa todellisuutta tarkasteltiin kokonaisuutena eri näkökulmista. Aineiston hankinta oli avointa ja strukturoimatonta, koska olin tutkijana kiinnostunut siitä, miten informantit jäsentävät omia kokemuksiaan.

Keskeinen asia tässä tapaustutkimuksessani on hermeneuttinen tiedon intressi, jolloin minulla on pyrkimyksenä tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, kansainvälisen suurtapahtuman johtamisen kokonaisprosessia kokonaisuutena, tapaustutkimuksen asetelman mukaisesti. Tulkintojen syventämisvaiheessa ja erityisesti johtajien roolitarkastelussa korostui narratiivisuus. Tästä enemmän luvussa 3.2. Hermeneuttisen tieteenfilosofian mukaisesti merkityksiä on tutkittava kontekstissaan. Ilmauksen merkitys määräytyy siis asiayhteydestä, jossa se esiintyy. Kokonaisuus ymmärretään osien kautta ja sen osia kokonaisuuden kautta. (Kakkuri-Knuutila & Ylikoski 2002: 24, 30–31, vrt. esim. Toivola 2005.)

1.3.3 *Hermeneutiikka*

Sana hermeneutiikka on vanha ja sillä merkittyä asiaa kutsutaan kääntämiseksi, tulkittamiseksi tai ymmärtämiseksi. Hermeneutiikka on enemmän kuin pelkkä tieteiden metodi tai tietyn tiederyhmän erityisominaisuus. Ennen muuta se tarkoittaa ihmiselle luonnollista kykyä, ymmärtämisen taitoa. (Gadamer 2005: 129.) Hermeneuttinen tieteenfilosofia valaisee sitä, mitä tapahtuu ymmärtämisen prosessissa (Hankamäki 2003: 160). Hermeneuttinen sääntö, jonka mukaan kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta, on peräisin jo antiikin retoriikasta. Uuden ajan hermeneutiikassa se omaksuttiin puhetaidosta ymmärtämisen taitoon. Molemmissa tapauksissa asetelma on kehämäinen. Kokonaisuuden merkitystä ennakoidaan eksplisiittisesti, sillä osat, jotka määrittävät kokonaisuudesta, määrittävät itse kokonaisuutta. Näin toteutuu ymmärtämisen liike kokonaisuudesta osaan ja osasta takaisin kokonaisuuteen. Tehtäväksi tulee laajentaa tekstissä ymmärrettyä yhtenäistä merkitystä samankeskeisissä kehissä. Kriteeri oikealle ymmärtämiselle on yksittäisseikkojen yhteensopivuus kokonaisuuden kanssa. Jos ne eivät sovi yhteen, ei ymmärtäminen ole onnistunut. (Gadamer 2005: 29.)

Gadamer (2005: 31) viittaa teoksessaan hermeneutiikan ja olemisen filosofin Martin Heideggerin¹ käsitykseen ymmärtämisen kehärakenteesta. Hän antaa ymmärtämisen kehärakenteelle sen sisällöllisen merkityksen takaisin: ”Kehää ei saa latistaa kehäpäätelmäksi, vaikka sellainen ehkä suvaittaisiinkin. Kehässä piilee alkuperäisimmän tietämisen positiivinen mahdollisuus, johon tartutaan aidosti vain, jos tulkinnassa ymmärretään, ettei mieleenjohtumien ja arkikäsitteiden saa antaa määrätä ennakkoon omaksuttua, ennakkonäkymää ja ennakkokäsitystä. Tulkitseminen ensimmäinen, alituinen ja viimeinen tehtävä on varmistaa aiheen tieteellinen tarkastelu työstämällä ennakkoon omaksuttua, ennakkonäkymää ja ennakkokäsitystä asioista itsestään.”¹ Gadamer (2005: 32) esittää, että Heidegger ei näin esitä vaatimuksia siitä, kuinka ymmärtämisen tulee toteutua käytännössä, vaan hän kuvaa tapaa, jolla ymmärtävä tulkinta tapahtuu. Hänen hermeneuttiset pohdiskelunsa eivät huipennu niinkään siihen, että hän osoittaa vallitsevan kehän, vaan siihen, että kehällä on ontologisesti positiivinen merkitys. Tulkitsijan tulee tietää, mitä on tekemässä. Hänen pitää suunnata katseensa vakaasti asioihin itseensä ja välttää johtamasta itseään harhaan. Aina kun tulkitsija haluaa ymmärtää tekstiä, hän joutuu luonnostelevaan. Jo ensimmäisen merkityksen paljastuminen saa hänet luonnostelevaan ennakolta kokonaisuuden merkitystä. Tuo ensimmäinen merkityskin näyttäytyy vain siksi, että tekstiä luetaan jo tietyin odotuksin sen kokonaisuuden merkityksestä. Hän tarkistaa ennakkoluonnosta jatkuvasti sen perusteella, mitä syventyminen merkitykseen tuo mukanaan. Näin ymmärretään, mitä tekstissä sanotaan. (Gadamer 2005: 32.)

Hermeneutiikassa keskitytään tulkitseminen tapahtumaan. Tulkinta on suhde, jossa merkitys ilmenee. Hermeneutiikka on vuorovaikutusta tulkitsijan ja tulkittavan välillä. Hermeneuttisen tiedon saavuttaminen on ymmärtämistä. Ymmärtäminen on puolestaan tuntemisen kasvua sekä itsen että tulkittavan suhteen. Olennaista on, että ne kasvavat yhtä aikaa. Hermeneuttinen tutkija tulee väistämättä lisänneeksi jotain kohteeseensa, koska hän tulkitsee kohdettaan aina oman maailman kuvansa kokonaisuudesta lähtien. Tutkimuksen aihe muuttaa tutkijaa. Tutkimuksen alku ja loppu eivät kuitenkaan kohtaa sulkeutuvana ympyränä, jonka säde kiertyisi takaisin lähtökohtaansa, vaan tutkijan kohdatessa kohteensa uudestaan hän on jo oppinut ymmärtämään sekä itseään että kohdettaan aikaisempaa paremmin. Ympyrän säde ikään kuin pitenee, ja seurauksena on spiraali. Lopulta tutkija kokoaa osatekijät yhteen, ja näin syntyvä hermeneuttinen tulkintatapahtu-

¹ Teoksessaan: Heidegger, M. (1927). *Sein und Zeit*. Niemeyer, Tübingen 1986. (Oleminen ja aika. Suom. R. Kupiainen. Tampere: Vastapaino)

ma eli hermeneuttinen kehä on laajeneva: se lisää ymmärrystämme aiheesta. (Hankamäki 2003: 163.)

Hermeneutiikka voidaan määritellä taidoksi saada sanottu tai kirjoitettu uudelleen puhumaan (Gadamer 2005: 134). Tulkitsija, joka haluaa ymmärtää tekstiä, antaa tekstin vapaaehtoisesti sanoa hänelle jotain. Ymmärtäminen tarkoittaa ensisijaisesti tarkastellun asian ymmärtämistä ja vasta toissijaisesti toisen esittämän mielipiteen erottamista omasta mielipiteestä ja sen ymmärtämistä. Asian ymmärtäminen, tekemisissä oloinen saman asian kanssa on hermeneuttisista ehdoista siksi ensisijainen. Ymmärtäminen alkaa, kun jokin puhuttelee meitä. Hermeneuttinen tietoisuus on alusta pitäen vastaanottavainen tekstin toiseudelle. Vastaanottavaisuus ei kuitenkaan edellytä neutraaliutta tarkasteltujen asioiden suhteen tai itsensä häivyttämistä, vaan siihen kuuluu omien ennakkonäkemyksien omaksuminen erottamalla ne tekstin näkemyksistä. Ennalta sitoutumisestaan on oltava tietoinen, jotta teksti voisi ilmetä omassa toiseudessaan ja vastata ennakkonäkemyksiin omalla asioita koskevalla totuudellaan. Heidegger korostaakin, että esiyymmärryksen ennakoiva liike määrää alati tekstin ymmärtämistä. (Gadamer 2005: 34–36.)

Hermeneuttinen tieteenfilosofia tunnustaa, että objektiiviseen historialliseen tietoon ei voida päästä. Hermeneutiikassa ajatellaan, että hermeneuttista prosessia voidaan kyllä kuvailla pätevästi, mutta alkuperäistä merkitysten syntytaapahtumaa on mahdotonta rekonstruoida uudelleen. Tästä seuraa, että ymmärtäminen on aina toisin ymmärtämistä. Tulkitsija väistämättä ymmärtää kohdettaan paremmin tai huonommin. Hermeneuttinen filosofia tukee ymmärtämisen moniarvoisuutta, ja siksi sen itsensä tulee pysyä avoimena erilaisille tulkinnoille ja kehittelyille. (Hankamäki 2003: 164, 171.)

Hermeneuttinen tieteenfilosofia tunnustaa myös tiedonhankinnan intressisidonnaisuuden. Se ei suuntaudu pelkästään menneisyyteen tai vallitsevien olojen objektiiviseen tulkintaan. Se, miten näemme eiliset asiat tänään, vaikuttaa väistämättä myös huomispäivään. Tulevaisuuden suunnitelmat ja nykyinen tilanteemme puolestaan vaikuttavat siihen, mitä näkökohtia painotamme menneisyyden ja ajankohtaisilmiöiden tulkinnoissamme. (Hankamäki 2003: 164.)

Hermeneuttinen tieteenfilosofia ottaa kantaa tiedonmuodostuksen keskeiseen ongelmaan, tulkintatapahtumaan. Tietäminen ei ole mahdollista ilman tulkintoja, jotka ovat arvo- ja subjektisidonnaisia. Tulkitseminen on osa kaikkea tiedonhankintaa. Hermeneutikko pyrkii luomaan kokemuksellisen suhteen kohteeseensa tai tulkittavaan aiheeseen. Hän pyrkii tietoisesti näkemään kohteen historiallisessa ja situationaalisessa yhteydessään. Hän pyrkii ylittämään aiheensa rajat saadakseen siitä viitteellistä lisätietoa. Hän pyrkii elämykselliseen kohtaamiseen. (Hankamäki 2003: 165.)

Hermeneuttinen tieteenfilosofia lähtee tosiasiaista, että yksiselitteinen ymmärtäminen on sula mahdottomuus ja että kaikki tulkitseminen muuntaa alkuperäistä ajatusta tulkitsijan oman tajunnan osana. Kieli ei edellytä yhteisymmärrystä eikä yksiselitteisyyttä, vaan se on tulkitsemisen ja monimerkityksisyyden viidakko. Hermeneuttiselta kannalta katsoen tieteen informatiivisuus ja tietoa ilmaiseva rooli voidaankin lausua niin, että informatiivisuuden tavoittelemisen on semanttisen monimerkityksisyyden myöntämistä. Tämän mukaan lauseet ovat informatiivisia, kun ne sallivat paljon erilaisia tulkintoja. (Hankamäki 2003: 166.) Hermeneuttisen käsityksen mukaan kaikki kielellinen vuorovaikutus tapahtuu tietyssä tilanteessa, tulkintatapahtuman sisällä (Hankamäki 2003: 169).

Hermeneutiikassa pyritään tulkintatapahtumien ja vaikutusyhteyksien paljastamiseen. Kyse on näkymättömän tekemisestä näkyväksi. Tulkintatapahtumaa ei voi erotella teoreettiseen ja käytännölliseen osaan. Tutkijan on hyväksyttävä oma asemansa käytännöllisenä toimijana. Hermeneutikot lähtevät siitä, että ennakkoluulot, ennakkokäsitykset ja arvostelmat ovat osa ymmärtämisen välttämättömiä ehtoja. Hermeneutiikan maailmankuva on ainakin jossain määrin konstruktivistisessä näkökulmassa. Ennako-odotukset antavat suunnan tutkimukselle. Varsinaisen tulkitsemisen tehtävä on sitten kyseenalaistaa ennako-oletukset ja ylittää alkuperäinen esiyymmärrys (Hankamäki 2003: 174), kuten tässäkin tutkimuksessa on tehty. Hermeneuttinen tutkimus ei eristä eikä esineellistä kohdettaan luonnollisesta ympäristöstään, vaikka tällaista mahdollisuutta pidetäänkin aiheen rajauksen vuoksi mielessä. Hermeneuttinen tutkimus antaa kohteen vaikuttaa tutkijaan, mutta tutkijan tehtävä on toisaalta erotella tutkimustapahtumasta se, mikä siinä on esiteoreettista tai ennako-oletusten kaltaista otaksumaa ja mikä tosiasiallisesti lisää tutkijan ymmärrystä kohteesta. (Hankamäki 2003: 175–176.)

Teoksessaan *Oleminen ja aika* Heidegger² käsittelee olemiskysymystä hermeneutiikan valossa. Hänen mukaansa hermeneutiikan oleminen ja ihmisen arkipäiväinen läsnäolo (oleminen) tapahtumissa lähtee jonkinlaisesta ”maamiehen kokemuksellisesta intelligenssistä” eikä niinkään, kuten esimerkiksi Husserl (1965, 1995) esittää, intentionaalista totuuden etsimisestä (fenomenologian lähtökohta). Husserl pyrki luomaan fenomenologiasta ennako-oletuksettoman eli ankan absoluuttisen tieteen, jonka tutkimuskohteena on puhdas kokemus. Husserlin mukaan ei ole väliä sillä, onko intentionaalinen kohde olemassa. Keskeistä Husserlin mukaan on, että intentionaalisisessa kokemuksessa ei ole kyse kahdesta asiasta, aktista ja kohteesta, vaan kokemuksessa on läsnä vain yksi asia, ja se on

² Heidegger, M. (1927). *Sein und Zeit*. Niemeyer, Tübingen 1986. (Oleminen ja aika. Suom. R. Kupiainen. Tampere: Vastapaino)

intentionaalinen kokemus. (Husserl 1995: 54–55.) Kyseessä ei ole elämismaailma samassa merkityksessä kuin Heidegger (2000) sen siis esittää. Siinä missä Husserl pyrki osoittamaan, että elämismaailma voi olla tutkimuksen kohteena myös ilman toteutunutta inhimillistä olemassaoloa puhtaan kokemuksen alueena, Heidegger osoitti ihmisen olevan erottamattomasti sidottu maailmaan. Heideggerille maailmassa oleminen kuuluu täälläolon rakenteeseen. Täälläolon oleminen on aina jossakin olemista. (Heidegger 2000: 38, 80, 84.) Heideggerin (2000: 32–33) mukaan elämismaailma on ensisijaisesti inhimillisen kokemuksen konteksti. Heideggerille (2000: 58–61) maailmassa oleminen on väistämätön ja ainoa varma asia. Näin tämä eroaa Husserlin näkemyksen elämismaailmasta, joka on irrotettu todellisesta inhimillisestä olemassaolosta, puhtaasti teoreettisen näkemyksen intressistä sekä puolueettomaksi havaittajaksi kykenevästä näkemyksen ihmisestä (Niskanen 2006: 104). Heideggerille oleminen on tulkitsevaa ymmärtämistä. Kuvatessaan jotakin ihminen aina myös jo tulkitsee. Kuvaus ja tulkinta merkitsevät tällöin samaa asiaa. Näin ajatellen oleminen on tulkintaa ja ymmärtämistä ja kuvaaminen on yksi tapa tulkita. (Niskanen 2006: 111.) Heidegger (2000: 38) osoitti ihmisen olevan erottamattomasti sidottu maailmaan. Hän korostaa käytännöllistä elämismaailmaa ja omakohtaista kokemusta sekä ajallisuutta ja historiallisuutta tulkinnan kehyksenä. Ymmärtäminen ja tulkinta saavat merkityksensä tavasta olla maailmassa. Kun ihminen ymmärtää omaa olemistaan ja muiden olevien ontologiaa, saa ymmärrys aina tulkinnan luonteen. Tällöin hermeneutiikka ei ole enää tulkinnan metodologiaa, vaan itse tulkintaa (Kusch 1986: 79). Hermeneutiikka tulkintana merkitsee kaikkea ymmärtämistä, joka ihmisellä olemassaolostaan on. Hermeneutiikka merkitsee ihmisen ymmärrystä itsestään, ymmärrystä käsillä ja esillä olevista välineistä sekä rakenteista, jotka ovat olemisen ymmärryksen pohjana. (Kusch 1986: 79.)

Heideggerin (2000) mukaan oleminen on se, joka aina on. Hänen mukaansa hermeneutiikassa tarkoitus on *”saattaa nähtäväksi itsestään lähtien se, mikä näyttäytyy, niin kuin se itsessään näyttäytyy”*. Se tarkoittaa asioihin itseensä menemistä. Hänen mukaansa on kuvattava tarkasti asioita, jotka jäävät ensin näyttäytyvän piiloon ja jotka ovat olennaisia ensin näyttäytyvälle. (Niskanen 2006: 104.) Heideggerin hermeneutiikassa kaikkea olevaa tarkastellaan ontologisesta lähtökohdasta. Ontologia on myös kaikkien ihmistieteiden perusta (Niskanen 2006: 104). Heideggerin näkemys sopii paremmin narratiivisen tutkimuksen lähtökohdaksi kuin Husserlin näkemys. Täten Heideggerin näkemys on siis lähempänä myös tämän tutkimuksen epistemologiaa ja ontologiaa. Narratiivisuus viittaa tapaan nähdä aineistoni eli informanttien haastattelukertomukset. Hermeneutiikka ja narratiivisuus kytkeytyvät luontevasti toisiinsa. Tätä ajatusta on edelleen kehitellyt myös narratiivisen psykologian isä, Jerome Bruner (1986, 1987, 1996). Narratiivisella ajattelulla on Brunerin (1996: 6) mukaan hermeneuttinen ydin. Hänen mu-

kaansa kertomus on tapamme järjestää tietoa ja kokemuksiamme ymmärrettävään muotoon eli ajallisesti eteneväksi tarinaksi. Bruner (1996: 6) korostaa myös hermeneuttista kehää, jolla hän tarkoittaa tulkintaprosessin etenemistä kertomusten jatkuvana vuorovaikutuksena, jolloin syntyy spiraalimainen kehä. Brunerin ajatuksia esitän tarkemmin luvussa 3.2.1.

1.3.4 Tutkimuksen arviointikriteerit: luotettavuus, yleistettävyys, uskottavuus ja pätevyys

Eskola ja Suoranta (2000, 208–210) pitävät laadullisen tutkimuksen yhtenä lähtökohtana tutkijan subjektiviteettia ja sen asian esiintuomista, että tutkija itse on keskeinen tutkimusväline (human instrument) tutkimuksessaan sen vuoksi, koska tutkija joutuu koko tutkimuksen ajan miettimään ratkaisujaan, ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja työnsä luotettavuuteen.

Maxwell (1992) korostaa tutkittavan ilmiön suhdetta kontekstiin, jolloin ilmiö tulee ymmärrettäväksi siinä ympäristössä, jossa se esiintyy. *Luotettavuus* määräytyy siis suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Luotettavuuden pohdinnalla pyritään arvioimaan sitä ja saamaan vahvistus sille, etteivät tulokset ole satunnaisten asioiden seurausta, vaan että tuloksista voidaan tehdä ne tulkinnat, joihin on päädytty. (Metsämuuronen 2006: 200.) Tutkimuksen luotettavuus on ymmärrettävyyttä. Toinen käsite, tutkimuksen *yleistettävyys*, perustuu tutkimuksen empiiriseen yleistettävyyteen ja teoreettisiin päätelmiin (Hammersley 1992: 86). Empiirinen yleistettävyys tarkoittaa tulosten yleistettävyyttä ja siirtämistä korkeammalle yhdistämisen tasolle myös muihin tutkimuskonteksteihin. Hammersleyn (1992) käsitys teoreettisista päätelmistä on yhdenmukainen Yinin (1994: 349) ja Kvalen (1997: 210) käsitykseen analyttinen yleistettävyys, jolla he tarkoittavat teorian yleistettävyyttä analyysin ja siitä tehtävien päätelmien tuloksena.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei olemassa mitään yksiselitteisiä ohjeita, mutta Tuomi ja Sarajärvi (2002: 135–136) antavat luettelon asioista luotettavuuden arvioimiseksi. Näihin asioihin ja lisäksi tutkimuksen yleistettävyyden käsitteeseen peilaten pyrin arvioimaan sitä, miksi tutkimus ja tutkimusraporttini on luotettava tutkimuksen viimeisessä luvussa.

Valitsemassani narratiivisessa tutkimustavassa tietämisen muoto rakentuu kertomusten kautta, oman sisäisen keskustelun ja käsitteiden selvittämisen kautta rakentuvaksi juonelliseksi kertomukseksi, jossa on mukana toden tuntu. Lukija eläytyy kertomukseen ja kokee kertomuksen todellisuuden simulaationa (Lincoln & Denzin 1994: 579–580). Täten lukijalle voi syntyä kokonaisvaltainen tunnekokemus hänen peilatessaan kertomusta oman elämänsä kokemusten kautta. Toden-

tuntuksen kertomuksen oleellisimpana tehtävänä on olla niin uskottava, että lukija alkaa eläytyä kertomuksessa esiintyvien henkilöiden asemaan ja tätä kautta hän alkaa ymmärtää kertomuksen henkilöiden taustalla olevia vaikuttimia. Simulaation kautta lukijalle voi avautua jotain uutta. Tällöin todellisuus on simulaatiossa sisällä (Bruner 1986, 1987, Heikkinen 2000, 55–57).

Hänninen (2000: 31–32) kuvaa narratiivista aineistoa kertomuksiksi, jossa informantit tuovat esiin kokemustensa kautta tiettyyn elämäntilanteeseen liittyviä merkityksiä. Hän mainitsee erääksi validisuuden kriteeriksi sen, että miten aineiston sisältämät tiedot vastaavat tosiseikkoja. Hän korostaa, että tapahtumia koskevia tietoja pitää pystyä todentamaan. Labovin (1997: 10) mukaan kunkin kertomuksen tapahtuman kokemuksen siirtäminen kuulijoille on tapahduttava siinä laajuudessa, että kuulijat tai lukijat tulevat siitä tietoisiksi aivan kuin se olisi heidän oma kokemuksensa. Hänen mukaansa mitä enemmän suoraa aisteihin pohjautuvaa kokemusten kerrontaa narratiivissa on, sitä parempi mahdollisuus kertojalla on siirtää kokemuksensa yleisölle. Äänen kuuluminen on merkittävä seikka tutkimuksen *uskottavuuden* kannalta (Denzin & Lincoln 2000: 20). Tiheä kuvaaminen lisää tutkimuksen luotettavuutta (Metsämuuronen 2006: 273). Myös Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber (1998: 173) kannattavat useiden lainauksien esittämistä, jotta lukija voi arvioida tutkijan päättelyä ja tulkintaa. Tällöin heidän mukaansa lukija pystyy halutessaan tarkistamaan tutkijan konstruoiman tarinan vastavuuden tosiseikkojen kanssa. Tämä liittyy Maxwellin (1992: 286, 1996) esiintuomaan vahvistettavissa olevan kuvailun ja tulkinnan *pätevyyden* käsitteisiin. Myös näihin käsitteisiin peilaten arvioin tutkimukseni pätevyyttä ja luotettavuutta.

Josselson ja Lieblich (1995) korostavat narratiivisen tutkimuksen raportointiin ja esittämistapaan ohjeita antavassa teoksessaan, että tarina täytyy liittää johonkin teoreettiseen kontekstiin tai aiempaan tietoon. Lisäksi tarinan tulee olla johdonmukainen ja intuitiivisesti hyväksyttävä (Lieblich 1995). Omassa tutkimuksessani tarkastelen aineistoa teoreettisten tulkintakehysten kautta ja käsittelen metodologisia ratkaisujani narratiivisiin tutkimuksiin (Labov 1972, 1997, Riessmann 1990, 1993) peilaten, luvussa 3.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Kansainväliselle suur tapahtumalle tunnusomaisia piirteitä ovat muun muassa kansainvälinen hakuprosessi, säännöllisyys ja toistuvuus sekä järjestelyjen aiheuttama lisärahoitustarve. Tapahtuman suuruuden kriteereitä voivat olla osallistujamäärä, medianäkyvyys, vaikuttavuus ja tapahtuman kokonaiskustannukset. Kan-

sainvälinen suur tapahtuma on tapahtuma, joka on yleisölle avoin tapahtuma, jolla on kansallista merkitystä ja jossa valtiolla on perusteltu syy olla mukana. Lisäksi sen järjestämisellä arvioidaan olevan myönteisiä pitkäaikaisia vaikutuksia myös itse tapahtuman jälkeen. (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006: 27.) Tapahtumia määritellään tapahtumia käsittelevässä kirjallisuudessa usein niiden koon, muodon, ominaisuuksien, tyyppin tai tapahtuman teeman mukaan. Koon mukaan määriteltynä on neljä tapahtumakokoa, jotka erotetaan toisistaan tapahtuman saavuttaman kävijämäärän, tunnettuuden ja mediakattavuuden mittareilla. Tällaisia tapahtumakokoja ovat megatapahtumat (Mega-events), joihin lukeutuvat mm. Olympialaiset ja Maailman Näyttelyt ja niiden kävijämäärät ylittävät miljoonan kävijän rajan. Megatapahtumia pienempiä ovat tunnusmerkin omaavat tapahtumat (Hallmark events), jotka omaavat paljon tunnettuutta ja identifioituvat tapahtumakaupungin mukaan, kuten mm. Rion karnevaalit ja Münchenin Oktoberfestit. Suur tapahtumia ovat erilaiset urheilu- ja kulttuuritapahtumat, kuten MM-kisat, F1-autourheilutapahtumat tai Savonlinnan Oopperajuhlat. Urheilutapahtumilla on laaja mediakattavuus. Kansainvälisyys esiintyy yleisön ja osallistujien, kuten urheilijoiden monipuolisena kansainvälisenä osallistumisena tapahtumaan. Koon mukaan määriteltynä pienimpään kokokategoriaan luokitellaan paikalliset ja yhteisölliset tapahtumat. (Allen, O’Toole, McDonnell & Harrisin 2002: 11–15, Van der Wagen & Carlos 2005: 4–6, Getz 1997.) Tämän tutkimuksen kontekstina on kahden vuoden välein toteutettava kansainvälinen suur tapahtuma, yleisurheilun MM2005 kisaprojekti Helsingissä 6–14.8.2005, jota Suomen yleisurheiluliitto (SUL) haki jättämällä tarjouksen kisaisännyydestä uusintahaussa vuoden 2001 lopussa kansainväliselle yleisurheiluliitolle IAAF:lle. Tieto kisaisännyydestä saatiin huhtikuussa 2002. Yleisurheilun MM2005 kisatapahtumassa oli 1849 urheilijaa 192 maasta, kisoihin myytiin 338 700 lippua, kisoja seurasi 4 miljardia TV-katsojaa ja 2734 median edustajaa 71 eri maasta (Nylund, Laakso & Ojajärvi 2006: 206–207). Käsitteelle kansainvälinen suur tapahtuma käytän jatkossa tässä tutkimusraportissani ikään kuin synonyymina käsitteitä suur tapahtuma, tapahtumaprojekti tai yleisurheilun MM2005 kisaprojekti tai -tapahtuma. **Kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen** rinnalla käytän käsitettä **tapahtumajohtaminen**³ tutkimuksen alusta johtopäätösosioon asti.

Projekti on luonteeltaan rajattu toimeksianto, jossa inhimilliset, materiaaliset ja taloudelliset resurssit organisoidaan uudenvälisellä tavalla suorittamaan työkokonaisuus, annettujen aika- ja kustannusrajojen puitteissa, seuraten elinkaarta niin, että saavutetaan asetetut laadulliset ja määrälliset tavoitteet. Projektin tavoitteet

³ Tapahtumajohtaminen (event management), vrt. vakiintuneet käsitteet: esim. projektijohtaminen, tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen.

ovat selkeästi määriteltyjä. Projektin johtaminen on projektin kaikkien osa-alueiden suunnittelua, organisointia, seuranta ja valvontaa sekä kaikkien projektiin osallistuvien motivointia saavuttamaan projektin tavoitteet. (Pelin 2002: 38.)

Projektin johtamisprosessit PMBOK(2001:17) jakaa yhteentoista ydinprosessiin, jotka liittyvät projektin tavoitteisiin ja strategiaan, riskeihin, talouteen, organisaatioon ja henkilöstöhallintoon, resursseihin ja systeemeihin, arvojen ja vuorovaikutussuhteiden, viestinnän sekä informaatioteknologian johtamiseen projektin elinkaaren aikana, sen eri vaiheissa. Projektin johtaminen koostuu johtamisprosesseista, joiden tuloksena projekti saadaan onnistuneesti päätökseen teknisten vaatimusten mukaisesti, aikataulun mukaan ja budjettinsa puitteissa. Projektin elinkaaren aikana, sen eri vaiheissa käytetään joukkoa järjestelmiä, menettelyjä ja työkaluja, jotka yksityiskohtaisesti määrittelevät projektin aikana käytännöt ja prosessit. Kaikissa projekteissa johtaminen tulee toteuttaa ottaen huomioon sen projektiympäristö ja erityisolosuhteet. Projektin on rajallinen, aloitus-, suunnittelu-, toteutus- sekä päättämisen- ja arviointivaiheinen. Projektille tyypillisiä piirteitä ovat vaiheistus ja seurannaisperiaate sekä muutos, riskit ja epävarmuus. Projektin ominaispiirteitä ovat uutuus, monimutkaisuus, juridiset ehdot, sisäinen kurinalaisuus ja tehtäväjako. (PMBOK 2001, Ruuska 1999.)

Tapahtumajohtamisen osa-alueilla O’Toolen (2002) Event Project Management System-mallissa on yhteneväisyyttä projektijohdon elementteihin. Tapahtumajohtamisen osa-alueet liittyvät rahoitukseen ja budjetointiin(hankinta, sopimukset, kustannusten arviointi niin työvoiman, materiaalin, pääoman kuin välillisten ja välittömienkin kustannusten suhteen, tavoitteiden seuranta), henkilöstöresurssien johtamiseen (rekrytointi, osaamisalueiden tunnistaminen, motivointi, ylläpito ja kehittäminen), markkinointiin ja myyntiin(tarpeiden ja arvojen selvittäminen, sisäinen ja ulkoinen markkinointi, myynnin seuranta), tuotantoon, materiaalihallintoon ja logistiikkaan(toimittajien valinta, sijainti ja kuljetukset), riskien analyysiin ja -hallintaan(henkilö-, aikataulu, taloudelliset, tekniset, sopimukseen ja viestintään liittyvät riskit) sekä raportointiin, dokumentointiin ja informaatioteknologiseen osaamiseen.

Johtajan roolit voidaan luokitella kolmeen eri luokkaan, jotka voidaan löytää jokaisen johtajan työstä. Nämä rooliluokat ovat tiedonvälitysroolit, henkilösuhde-roolit ja päätöksentekoroolit. Nämä rooliluokat voidaan vielä jakaa kymmeneen eri rooliin. Johtajat käyttävät useita rooleja samanaikaisesti, yhden roolin ollessa kussakin tilanteessa tietyn aikaa vallitsevampi kuin muut. Johtajan roolit ovat sidoksissa johtamisen eri tyyliin ja tasoihin, joilla johtajat toimivat. (Mintzberg 1999b, 1989, 1980.)

Narratiivisuus tutkimuksessa viittaa lähestymistapaan, joka kohdistaa huomionsa kertomuksiin tiedon välittäjänä ja rakentajana. Narratiivinen tutkimus käyttää materiaalinaan kertomuksia ja toisaalta tutkimus voidaan ymmärtää kertomuksen tuottamiseksi maailmasta. Narratiivisuuden käsite on peräisin latinan kielestä, jonka substantiivi narraatio tarkoittaa kertomusta ja verbi narrare kertomista. Käsitteelle narratiivi ei ole täysin vakiintunutta suomenkielistä nimitystä. (Heikkinen 2001: 116.) Hänninen (2000) käyttää sanaa tarinallisuus narratiivisuuden synonyymina. Käytän tässä tutkimuksessa käsitteitä **kertomus ja tarina**. **Kertomuksella** tarkoitan informanttien antamia kertomuksia tapahtumaprojektin eri vaiheissa ja **tarinalla** tarkoitan näistä heidän kertomuksistaan koostamaani kokonaistarinaa. Narratiivisen ajattelutavan mukaan tutkimusraportti on enemmänkin tuote kuin tallenne (Zeller 1995b: 75). Narratiivisuus toimii tutkimuksessa kahteen suuntaan, eli kertomukset ovat tutkimuksen lähtökohta ja tarina lopputulos. Narratiivisessa tutkimuksessa huomio kiinnittyy siihen, millä tavalla yksilöt antavat merkityksiä asioille kertomustensa kautta. (Heikkinen 2001: 129.) Narratiivisessa analyysissä painopiste on uuden tarinan tuottamisessa aineiston kertomusten perusteella (Heikkinen 2001: 122). Tässä tutkimuksessa narratiivisessa analyysissä konfiguroin ensin informanttien alkuperäisten kertomusten pohjalta uuden tarinan, joka pyrki tuomaan esiin aineiston kannalta keskeisiä teemoja. Painopiste tutkimuksessani oli siis tämän koostamani tarinan tulkinta.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Johdannossa esittelen tutkimuksen lähtökohtia ja perustelen tutkimuksen merkitystä. Samassa luvussa esittelen tutkimuksen tarkoituksen, tutkimustehtävän sekä tutkimuskysymykset. Seuraavaksi esitän tutkimukseni tieteenfilosofiset lähtökohdat sekä perustelen tutkimukseni sijoittumista organisaatiotutkimuksen tulkitsevan paradigman piiriin Burrellin ja Morganin (1989) paradigmajaottelun mukaisesti. Seuraavana kerron tapaustutkimuksesta sekä hermeneutiikasta ja käyn läpi tutkimuksen keskeiset käsitteet. Tämän luvun lopussa esitän tutkimuksen arviointikriteerit ja tiivistetysti tutkimusasetelmani.

Luvussa kaksi esitän tutkimukseni teoreettiset tulkintakehykset. Tässä luvussa syvennyn johtajien roolimalliin tarkasteluun (1999b, 1989, 1980) sekä projektin johtamisprosesseihin (PMBOK 2001, Pelin 2002, Ruuska 1999). Luvussa esitän myös O’Toolen (2002) normatiivisen tapahtumajohtamisen ja projektijohtamisen synteessimallin sekä kansainvälisen suur tapahtuman kokonaisprosessimallin (Allen, O’Toole, McDonnell & Harrisin 2002).

Luvussa kolme esitän tutkimusmenetelmät, kvalitatiivisen tapaustutkimuksen tutkimusstrategianani ja seuraavana kerron narratiivisesta tutkimusotteestani, kertomuksista aineistona ja narratiivisuudesta aineiston käsittelyssä ja analyysitapana. Käyn läpi tutkimusprosessin etenemistä, kerron aineiston hankinnasta ja narratiivisesta analyysiprosessista, teemoittamisesta, koodausprosessista ja memojen käytöstä Nvivo- laadullisen aineiston analyysiohjelmassa.

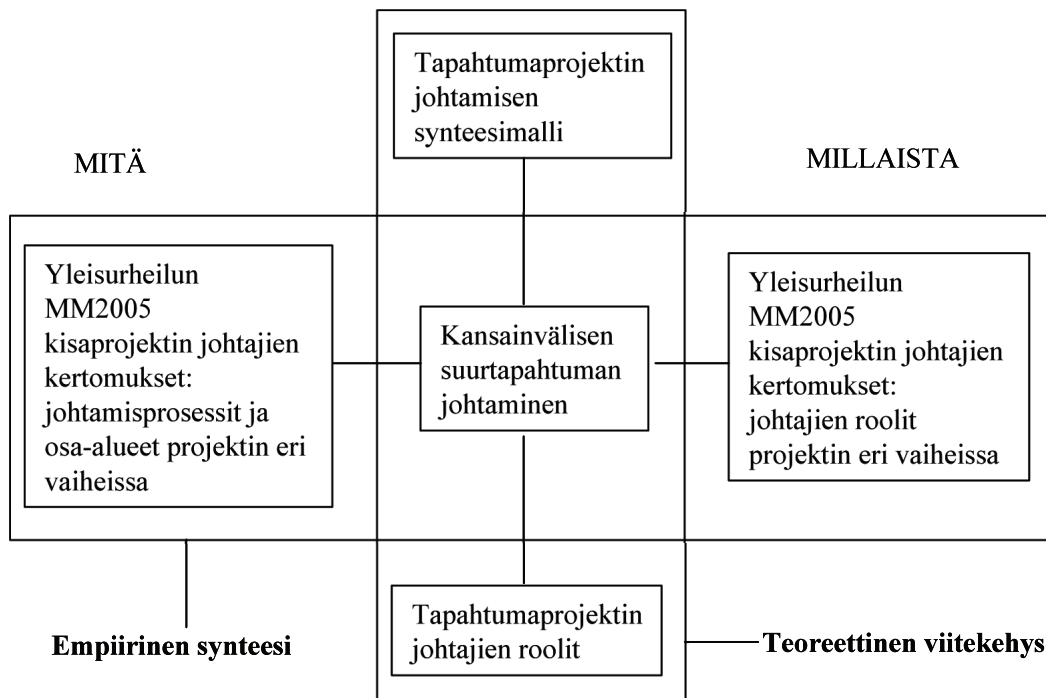
Luvussa neljä ja viisi kuvaan ensin aineiston analyysin tuloksia tapahtumaprojektin kokonaisprosessista konfiguroimani koostavan temaattisen tarinan kautta ja tulkitsen tätä teoreettisten tulkintakehysteni, tapahtumaprojektin johtamisprosessien ja tapahtumajohtamisen osa-alueiden puitteissa. Luvussa neljä ja viisi käsitelen myös johtajien rooleja ja niihin liittyvää tulkintaa kunkin tapahtumaprojektin vaiheen jälkeen. Luvussa viisi esitän yhteenvedon yleisurheilun MM2005 kisojen kokonaisprosessista ydinteemojen kautta sekä yhteenvedon johtajien kaikista rooleista tapahtumaprojektin eri vaiheissa ja johtajien yksilökohtaiset roolit. Luvussa 6 esitän yhteenvedon tuloksista, arvioin tutkimusta, tutkimusprosessiani ja tekemiäni ratkaisuja luvussa 1 esittämieni arviointikriteerien valossa. Viimeisenä luvun 6 lopussa esitän pohdintojani ja jatkotutkimusehdotuksia.

1.6 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma tuo esiin tutkimuksen tavoitteet, empiirisen synteessin ja teoreettisen keskustelun, mihin tutkimuksella haluttiin osallistua. Tavoitteena oli tapaustutkimuksen asetelman tavoin selvittää, mitä kansainvälinen suur tapahtuman johtaminen on projektijohtamiseen ja erityisesti projektin johtamisprosesseihin perustuvan tapahtumajohtamisen teoreettiseen vaihemallin koettelemisen ja soveltamisen kautta yhden kansainvälisen suur tapahtuman johtamisessa. Toisena tavoitteena oli hermeneutiikan lähtökohtien mukaisesti lisätä ymmärrystä siitä, millaista kansainvälisen suur tapahtuman johtaminen on, johtajien rooliteoreettiselta näkökulmalta.

Projektin johtamisprosessit (PMBOK 2001; Pelin 2002) yhdistettynä tapahtumajohtamisen osa-alueisiin ja parhaisiin käytänteisiin (O'Toole 2002) olivat tutkimukseni teemojen mukaisen aineiston tarkastelun perusta. Tapaustutkimuksessani keskityin näin ollen kuvaamaan ja tulkitsemaan O'Toolen (2002) EPMS-mallin mukaisten tapahtumajohtamisen osa-alueiden ja projektin johtamisprosessien teoreettisen synteessin kautta yhden kansainvälisen suur tapahtuman, yleisurheilun MM2005 kisaprojektin, johtamisen kokonaisprosessia projektin eri vaiheissa, usean vuoden ajalta. Näin pyrin kuvaustavoitteeseeni ja vastaamaan tutkimuskysymykseeni, mitä kansainvälisen suur tapahtumaprojektin johtaminen on.

Tutkimuskysymykseni oli kaksiosainen. Toiseen tutkimukseeni pääkysymykseen, millaista tapahtumaprojektin johtaminen oli, pyrin löytämään vastauksen johtajien roolitarkastelusta. Tässä oli tulkintakehyksenä luvussa kaksi esittämäni Mintzbergin (1999b, 1989, 1980) malli johtajan rooleista. Näin pystyin syventämään kuvaustani ja tulkintaa tapahtumaprojektin johtamisesta. Toin esiin roolitarkastelun kautta niitä merkityksiä, joita informantit omissa kertomuksissaan toivat esiin. Tutkimusasetelmani oli näiden edellä esitettyjen valitsemieni tulkintakehysten valossa seuraavan kuvion mukainen.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui siis tapahtumaprojektin johtamisen synteesimallista, joka on synteesi projektin johtamisprosesseista ja tapahtumajohtamisen osa-alueiden parhaista käytänteistä, sekä johtajan rooleja käsittelevästä mallista. Näiden kautta kuvasin ja tulkitsin empiirisen tapaustutkimukseni yleisurheilun MM2005 tapahtumaprojektin kokonaisuutta. Tutkimuskysymyksiini, mitä ja millaista kansainvälisen suurtapahtuman tapahtumaprojektin johtaminen on, etsin vastauksia empiirisen, narratiivisen aineistoni avulla, joka koostui yleisurheilun MM2005 kisaorganisaation johdon kertomuksista. Tutkimuksen tuloksena hahmottui kuva yhden kansainvälisen suurtapahtumaprojektin kokonaisprosessista ja johtajien rooleista, siitä mitä ja millaista sen johtaminen oli projektin eri vaiheissa.

2 TAPAHTUMAPROJEKTIN JOHTAMINEN

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa esiyymmärryksen tapahtumajohtamisesta pohjautui lähes yksinomaan O'Toolen (2002) Event Project Management System (EPMS)-malliin, joka on malli tapahtuman järjestämisen osa-alueista ja niihin liittyvistä parhaista käytänteistä yhdistettynä tapahtumaprojektin vaiheistamiseen, suunnitteluun ja hallintaan. Minulle oli tärkeää prosessin kuvaaminen: se mitä kansainvälisen suur tapahtuman johtaminen on, miten ja miksi tapahtui, oli oleellista. Tämän vuoksi tapahtumanprojektin johtamisen EPMS-malli oli vain lähtötilanne, tarvitsin lisää teoreettista tukea myös projektin johtamisprosessien (Newell & Grashina 2004, Phillips, Bothell & Snead 2002, Pelin 2002, PMBOK 2001, Ruuska 1999) sekä johtamisen eri tasojen ja johtajien tehtävä- ja toimintaroolien näkökulmista kansainvälisen suurtapahtuman johtamisen ilmiön kuvaamiseen ja tulkintaan. Mintzbergin (1989, 1999b) johtajan rooleja tarkasteleva malli antoi lisävalaistusta tutkimuskysymykseeni, millaista tapahtumaprojektin johtaminen on. Mallit toimivat tulkintakehyksinä, joiden läpi kansainvälisen suurtapahtuman johtamisen ilmiötä tarkastelin ja koettelin. Näitä valitsemiani malleja ja teoreettisia tulkintakehyksiä esitän seuraavana tässä luvussa 2, alkaen ensin projektiympäristön ja projektin vaiheiden esittelyllä, siirtyen projektin johtamisprosessien ja tapahtumajohtamisen osa-alueita kuvaavan EPMS-mallin kautta kansainvälisen suurtapahtuman johtamisen teoreettiseen vaihemalliin. Luvun lopussa esitän Mintzbergin (1980, 1999b) rooliteoreettisen mallin.

2.1 Projektiympäristö ja projektin vaiheet

Projektin määrittelyn mukaisesti projekti on ainutkertainen ja luonteeltaan tilapäinen, aloitus ja päättymisajankohtineen, ja koko projektin ajan toimitaan epävarmuudessa suhteessa ympäristöstä tuleviin muutoksiin ja riskeihin. (Ruuska 1999.) Suuret tapahtumat, kuten tutkimuksen kontekstina toimiva urheilutapahtuma, yleisurheilun MM2005 kisat, ovat kertaluonteisia ja täyttävät projektin ominaispiirteet. Näitä ominaispiirteitä ovat projektin rajattu ajallisuus ja vaiheistus suunnittelu-, toteutus- ja arviointi vaiheisiin. Projektilla on oltava tavoite, projektiorganisaatio, resurssit ja aikataulu. (Pelin 2002: 38.)

Projekti muodostetaan, arvioidaan, saa alkunsa ja toteutetaan projektiympäristössään, joka käsittää kaikki projektiin vaikuttavat tekijät kuten sosiaaliset, poliittiset, kulttuuriset, taloudelliset, rahoitukselliset, oikeudelliset, sopimukselliset, ekologiset ja tekniset tekijät. Nämä tekijät vaikuttavat projektin kulkuun joko suorasesti tai epäsuorasesti. Jokaisella ulkoisista sidosryhmistä, kuten julkinen valta, viranomaiset ja niihin liittyvät järjestelmät sekä standardit ja kehityssuunnat on vaiku-

tuksensa siihen tapaan, miten projektia määritetään ja kehitetään. Sisäisiä sidosryhmiä, vaikuttajia ovat puolestaan henkilöt tai henkilöryhmät, jotka osallistuvat projektiin, ovat kiinnostuneita projektin aikaansaannoksista tai ovat muutoin sidoksissa tai yhteydessä projektiin. Näitä sidosryhmiä ovat mm. asiakkaat, urakoitsijat, projektipäällikkö, projektiryhmän jäsen, projektin asettaja, yleisen edun valvojat, media, rahoituslaitokset. Projektin johdon on tärkeää ymmärtää eri sidosryhmien ja asioiden kirjoa, jotka vaikuttavat projektin tulokseen. Nämä otetaan huomioon määriteltäessä tiettyjä toimintatapoja ja arvioitaessa vaihtoehtoja, projektin suunnittelussa ja toteutuksessa. (PMBOK 2001: 20, Pelin 2002: 262.)

Yksi projektin menestystekijöitä on laaja-alainen projektiympäristöstä johtuvien positiivisten, tukevien tai negatiivisten, häiriöiden ja ristiriitaisten vaikutusten aikainen ennakointi ja systemaattinen tarkkailu. Tämä on osa sidosryhmäanalyysia ja edellytys seurausten arvioinnille, ohjaustoimenpiteille sekä projektin ympäristöyhteyksien suunnittelulle ja valvonnalle projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä on yhteydessä siis moniin projektin johtamisprosesseihin, kuten tavoitteiden asettamiseen, projektin strategiaprosessiin ja riskien hallintaan, projektin markkinointiin ja suhdetoimintaan. (PMBOK 2001: 20.)

Projektin elinkaari on PMBOKin (2001) mukaan vaiheiden ketju, jonka läpi projekti kulkee aloituksesta päättymiseen saavuttaakseen tavoitteensa. Projektin vaihe on puolestaan määritelty tietyksi ajanjaksoksi projektin kestosta. Tämä on määritelty joko ajallisesti rajattuna tai johdonmukaisista tehtäväkokonaisuuksista ja määritellyistä tuloksista asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Kaikki projektit käyvät läpi elinkaarimaisen tapahtumasarjan, jonka aikana tulisi tunnistaa alkua ja loppupisteet.

PMBOK (2001: 20) sekä myöhemmin myös Litke ja Kunow (2004: 17) jakavat projektin viiteen eri vaiheeseen: aloitukseen, suunnitteluun, toteutukseen, valvontaan sekä projektin päättämisvaiheeseen. Projektin aloitus on se vaihe, jossa luodaan edellytykset onnistuneelle projektille ja perusta projektin toteutukselle. Aloitukselle on luonteenomaista määrittelemättömät odotukset, suuri epävarmuus ja aikataulupaine.

Olellisimmat tehtävät aloitusvaiheessa ovat projektihenkilöstön yhteen saattaminen, tilojen, tapahtumapaikkojen ja välineiden varmistaminen projektin tavoitteiden ja laajuuden asettaminen, perusreunaehtoien selvittäminen ja suunnittelu, projektiorganisaation määrittelemine, toimintaympäristön kelpoisuuden ja saatavuuden varmistaminen, projektin alkusuunnittelu sekä projektin muodollinen asettaminen. Aloitus vaatii laajaa osallistumista, tarkkavaisuutta ja huolellista, perinpohjaista ja kypsää päätöksentekoa. Projektin johtamisen suunnittelu on projektin aloituksen tärkeä edellytys. (PMBOK 2001: 28, Pelin 2002: 105.)

Erityisesti projektin aloitus kattaa projektiryhmän muodostamisen. Ryhmän kehittämisprosessin tavoitteet projektin aloituksessa ovat luoda projektille yhteinen visio, yksilöimällä projektin sisältö, tarkoitus ja tavoitteet. Suunnitelmat hyväksytetään määrittelemällä työn laajuus, projektiorganisaatio sekä aikataulu- ja kustannusraajat. Projektiorganisaatio sopii toimintaperiaatteista, menettelytavoista ja kommunikaatiotavoista, joilla suunnitelma toteutetaan. Projekti käynnistetään aloituskokouksella. (PMBOK 2001: 84, Pelin 2002: 263.)

Projektisuunnitelma projektijohtamisen välineenä perustuu käytettävissä oleviin resursseihin, kuten henkilöstövoimavaroihin, organisaatioon ja vastuisiin, rahoitukseen ja talousarvioon sekä markkinointiin ja sen ajoittamiseen. Markkinointi on yhteensovitusprosessi, joka tuo yhteen projektin palvelun ja tuotteen ja asiakkaan. Myynti on taas prosessi, jossa asiakas saadaan ostamaan tuote tai palvelu. Projektin johtamisessa on merkittävää markkinoinnin pääperiaatteiden hyvä ymmärtäminen, erityisesti markkinasegmentaation pääperiaatteet, tuotteen määrittelyn, kehittelyn ja hinnoittelun sekä hyvät markkinatutkimustekniikoiden, markkinointisuunnitelmien ja myyntiprosessin tiedot. (PMBOK 2001: 44.) Projektin johtamiseen suunnitellaan työvälineet ja määritellään valvonnassa käytettävä raportointi. (Pelin 2002: 40–47.)

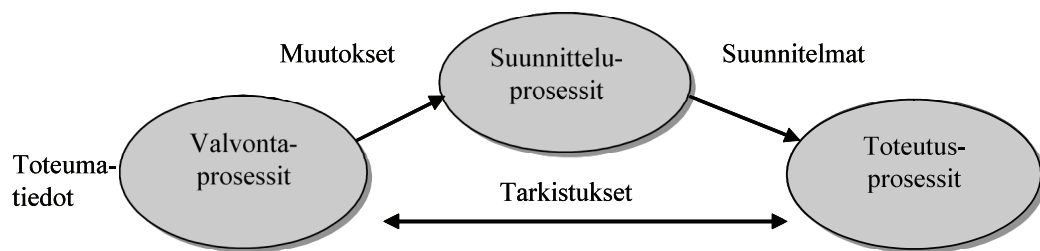
Suunnitteluvaiheessa projektin johto on vastuussa projektisuunnitelmasta ja sen tulee vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin: mitä ja miksi (analyysit, tavoitteet), miten (projektin strategiat ja menettelyt), milloin (aikataulut ja tavoitepäivämäärät) ja kuka (projektiorganisaatio, asiakas, alihankkijat ja muut sidosryhmät). Projektisuunnitelmasta selviää myös keskeiset sopimusehdot, projektin dokumentaatio, sen aikataulu ja jakelu, hallintasuunnitelmat riskeille, hankinnoille, turvallisuudelle ja ympäristötekijöille. Projektisuunnitelman laadinnassa muodostetaan reunaehdot projektin toteuttamiselle. Projektin yleissuunnitelmaa kutsutaan myös projektin ohjaus- tai toteutussuunnitelmaksi tai projektikäsikirjaksi. (Pelin 2002: 95.)

Projektin toteutusvaihe on projektin merkittävin tapahtuma, jolloin projektisuunnitelman mukaiset tehtävät valtuutetaan aloitettavaksi. Suunnittelu- ja toteutusvaiheessa voi eteen tulla monia muutoksia projektin ohjauksen ja valvonnan myötä saatujen tarkistustietojen mukaisesti. (Pelin 2002: 211.)

Projektin päättäminen tarkoittaa projektityön loppuunsaattamista, kun projektin tulokset ovat toteutuneet. Tämä vaihe sisältää projektin tavoitteiden määrällisen ja laadullisten tavoitteiden toteuman mittaustulosten koostamista ja arviointia, taloudellisen tilanteen lopullisen arvioinnin, lopullisen projektidokumentaation ja projektiraportin, listan avoimista kohdista ja viimeistelytöistä, vaadelistauksen sekä sopimuksen vastuista ja mahdollisista takuista. Projektin päätöskokouksessa

suoritetaan kokemusten arviointia koskien merkittävimpiä tapahtumia, häiriöitä ja valvontatoimenpiteitä, kokemustietokantaa tiedon johtamista varten (opitut opit), asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön tyytyväisyyttä, suoritusten arviointia ja tavoitteiden saavuttamisen astetta sekä suositusten ja parannusehdotusten kokoamista. Päätösvaiheeseen kuuluu myös projektiorganisaation purkaminen. (PMBOK 2001: 28.)

Koskela ja Howell (2002: 7) kuvaavat projektin vaiheita, suunnittelu, toteutus ja valvonta, ikään kuin projektin johtamisen ydinprosesseina. Heidän mukaansa suunnittelu taas koostuu puolestaan kymmenestä ydinprosessista, jotka käsittelevät mm. sisällön määrittelyä, tehtävien määrittelyä, resurssisuunnittelua, tehtävien järjestystä, kustannusarviointia, aikataulusuunnittelua ja projektisuunnitelman laadintaa. Näiden prosessien tulokset toimivat syötteenä toteutusprosessille. Suunnitelman ja toteutuksen rajapinta koostuu siitä, että suunnitelman osoittamat tehtävät valtuutetaan aloitettavaksi. Valvontaprosessille toteutusprosessit tuottavat tavoitteiden toteumatietoja, jotka puolestaan aiheuttavat muutoksia jälleen suunnitteluprosessiin seuraavan kuvion mukaisesti.



Kuvio 2. Projektin suunnittelu, toteutus ja valvonta (Koskela & Howell 2002: 7).

Projektin vaiheistus useampaan vaiheeseen helpottaa projektin suunnittelua ja toteutusta. Täten Kauhanen, Juurakko & Kauhanen (2002: 26) jakavat monimuotoisen tapahtumaprojektin edelleen kahdeksaan vaiheeseen: projektin alustava valinta, projektin perustaminen, tausta ja esiselvitykset, projektin suunnittelu, toteutettavuuden ja riskien arviointi, projektin toteutus, projektin arviointi ja päättäminen. Iiskola-Kesoson (2004: 8) mukaan tapahtumaprojektin vaiheet koostuvat puolestaan idean synnystä, tavoitteiden määrittelystä, suunnittelusta, toteutuksesta sekä tapahtumaprojektin päättämisestä. Tavoitteiden määrittely on yksi tärkeimmistä vaiheista. Tarpeeksi pitkällä ja huolellisella suunnitteluvaiheella luodaan tapahtumalle edellytykset onnistua. (Iiskola-Kesonon 2004: 8–9.) Allen (2000: 17–18) esittää aikataulutettua, prosessien ja tavoitteiden yhdistävää kaaviota kokonaisu suunnittelun perustaksi. Hän jakaa prosessit viiteen vaiheeseen, eli ideointi-, suunnittelu- ja valmisteluvaiheeseen, tapahtuma ja sen toteutus- sekä jälkityö-

vaiheeseen. Prosesseissa kuvataan tarkasti tehtävät ja niihin on kuhunkin liitetty tavoitteet, mihin kullakin prosessin vaiheella pyritään.

Tapaustutkimuksessani keskityn tapahtumaprojektin neljään päävaiheeseen, aloitukseen, suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Tutkimukseni kontekstissa, kansainvälisessä suur tapahtumaprojektissa aloitusvaihe on yleisurheilun MM2005-kisojen hakuvaihe joulukuusta 2001 helmikuuhun 2002. Suunnitteluvaihe käsittää reilun kolmen vuoden ajanjakson siitä, kun Suomen yleisurheiluliitto sai kisat järjestettäväkseen kansainväliseltä yleisurheiluliitolta IAAF:ltä huhtikuussa 2002, kisojen alkamiseen elokuussa 2005. Toteutusvaihe käsittää itse tapahtuman eli yhdeksän päivän ajanjakson, yleisurheilun MM2005 kisat Helsingissä 6.–14.8.2005. Arviointi puolestaan käsittää jatkuvan valvonnan ja arvioinnin projektin kaikissa vaiheissa sekä lisäksi erillisen arviointivaiheen tapahtuman toteutuksen jälkeen. Tutkimuksessani käsittelen näissä valitsemissani projektin eri vaiheissa narratiivisen teema-analyysin kautta esiintuomieni teemojen mukaisesti seuraavana yksityiskohtaisemmin tarkasteltavia projektin johtamisprosesseja ja tapahtumajohtamisen osa-alueita.

2.2 Projektin johtamisprosessit

Tässä luvussa 2.2. tarkastelen projektin johtamisprosesseja. Johtamisprosessit voidaan jakaa PMBOK (2001: 17) mukaan yhteentoista ydinprosessiin, jotka liittyvät projektin tavoitteisiin ja strategiaan, riskeihin, talouteen, organisaatioon ja henkilöstöhallintoon, resursseihin ja systeemeihin, arvojen ja vuorovaikutussuhteiden, viestinnän sekä informaatioteknologian johtamiseen. PMBOK Guidessa (2001) kuvataan edellä mainitut aloitus- ja suunnitteluvaihe laajasti eri prosesseineen, kun taas toteutusvaihe kuvataan hyvin lyhyesti, jakamatta toteutusta osaprosesseihin. Esimerkkejä projektin aloitus- ja suunnitteluvaiheen johtamisprosesseista ovat strategiaprosessi, resurssisuunnittelu ja seuranta, henkilöstöhallinta, projektin aloitus ja projektisuunnitelman laatiminen, tehtävien suunnittelu ja valvonta sekä aikaan, kustannuksiin, viestintään, riskeihin ja hankintaan liittyvät prosessit ja mittaaminen. Toteutusvaiheen prosesseista korostuu vuorovaikutuksen ja muutosten hallinta ja valvontaan ja päätösvaiheeseen liittyvät mm. konseptin ja projektin tuotoksen kehittäminen ja valvonta sekä prosessin ja projektin päättäminen. Lisäksi työvaiheittain eriteltyjä projektin implementoinnin johtamisprosesseja ovat mm. aikataulun laadinta, työkuvausten laadinta, sopimusluonnoksien tarkistaminen, projektin edistymisen määrittely, organisatorisen ratkaisun kehittäminen, ongelmien ja ristiriitojen ratkaisu projektiryhmässä sekä raportin kirjoittaminen. Tarkastelun kohteena seuraavana ovat kuitenkin vain ne johtamisprosessit, jotka tulevat esiin tapaustutkimuksessani empiirisessä osassa eri teemo-

jen yhteydessä ja projektin eri vaiheissa. Nämä seitsemän johtamisprosessia ovat strategiaprosessi, talouden ja riskien johtaminen, henkilöstöjohtaminen, viestintä, resurssien johtaminen sekä valvonta ja kehittäminen. Nämä johtamisprosessit ovat mukana myöskin johtajien roolitarkastelussa tutkimuksen empiirisen osan tarkastelun loppuun saakka.

2.2.1 *Tavoitteet ja strategiat*

Kaikessa liiketoiminnassa on mukana strategista ajattelua ja osaamista. Strategia-prosessin formuloinnin ja implementoinnin yksityiskohtainen vaiheittainen kuvaus on aina projektikohtainen. Projektin yhteydessä paino on yhteisissä tavoitteissa. (Anttonen 2003: 106–107.) Projektin tavoitteet voidaan määritellä monella tavalla, joko esimerkiksi taloudellisesti, sosiaalisesti tai rahoituksellisesti. Projektin tavoitteet kattavat kaikki merkittävät projektin osa-alueet kuten tekniset, taloudelliset, organisatoriset, ajalliset ja laadulliset tavoitteet sekä myös turvallisuuteen, henkilöstöön, logistiikkaan, hankintoihin, tietosysteemeihin ja informaatioon sekä niihin liittyvään teknologiaan liittyvät tavoitteet. Ne käsittävät kolme kohdealuetta eli tulokset, aika ja kustannukset. Hyväksytyt projektitavoitteet asetetaan tärkeysjärjestykseen ja arvioidaan niiden riippuvuussuhteita. (PMBOK 2001: 54–58.) Tavoitteet ovat päämäärähakuisia ja mitattavia ja niiden saavuttamista valvotaan (de Kluyver 2000: 10, Mintzberg 1996: 616).

Strategia-ajattelulle on ominaista, että asiat ymmärretään kokonaisvaltaisesti ja kokonaisuudella on merkitys (de Kluyver 2000: 10, Laine & Hulkkonen 1998, Näsi 1991a, 1991b: 39–45). Visio (vision statement, strategic vision) ilmaisee halutun tilan tulevaisuudessa. Visio voidaan määritellä mielikuvaksi organisaation mahdollisesta ja toivottavasta tulevaisuudesta, lopputuloksesta sellaisena kun sen halutaan tapahtuvan. Visio on realistinen, uskottava ja kiinnostava ja riittävän tavoiteltava. Visio suuntautuu tulevaisuuteen ja siihen liittyy arvosidonnainen ulottuvuus. Visioon liittyvät arvot ja tavoitteet kohtaavat myös organisaation sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeet. (Miettinen 1998: 93–94, Ruohotie 1996: 154.) Tavoitteet (goals) ovat linjassa vision ja tarkoituksen (mission) kanssa ja tukevat strategiaa. Ne ovat ikään kuin lausumia halutuista tuloksista. (Mintzberg 1996: 616.)

Mintzberg (1999a, 1996: 10, 1987a: 13, 1983) määrittelee viisi näkökulmaa strategialle (five P's: plan, ploy, pattern, position, perspective). Strategia integroi organisaation keskeiset päämäärät, tavoitteet ja toimintaketjut kokonaisuudeksi. Strategia on näkökulma, joka tulee olla eri toimijoilla yhteinen. (Mintzberg 1996: 10–17, Mintzberg & Quinn 1996: 101–110.) Strategia on ohjaava (Toikka 2002: 105). Organisaation strateginen tarkastelukulma (mind set) on tiettyssä määrin

sidoksissa organisaation omaan historiaan (Gahmberg 1991: 43, Galbraith & Kazanjian 1986). Tällöin tulee nähdä menneisyys, mutta myös nykyhetki ja tulevaisuuden tapahtumat ikään kuin ne olisivat hyvinkin lähellä. Tulevaisuus kuvataan ja koetaan nykyisyydessä (Gahmberg 1991: 42).

Ympäristön hallinta voi olla sopeutumista ympäristöstä tuleviin muutoksiin tai aktiivista vaikuttamista ympäristöön ja sen muokkaamista. Johtaminen on herkkä sille kontekstille, jossa toimitaan. (Pettigrew, Howard & Whittington 2002, Kamensky 2000: 18, de Wit & Meyer 1999: 6–14, Pettigrew & Whipp 1991: 6, Ansoff 1989.) Strategian tekemisellä tarkoitetaan formaaleja ja informaaleja päivittäiseen toimintaan sisältyviä käytäntöjä, joissa organisaation toimijat suunnittelevat, toteuttavat ja tulkitsevat strategiaa (Whittington 1993, 1996). Strategian tekemisellä Mintzberg (1994, 1994a, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998) tarkoittaa sekä tietoisesti aiottua että tiedostamatta tapahtuvaa strategian muotoutumista. Mannermaa (1999: 60–61) tarkoittaa puolestaan strategialla toimintaympäristöskenaarioiden ja tavoitteiden yhteensovittamista sekä siitä tehtäviä johtopäätöksiä. Porterin (1990) mukaan strategia on organisaation toimintojen yhteensovittamista. Näitä strategian erilaisia määrittelyjä, tulkintoja ja strategiaprosesseihin ja strategia-ajatteluun liittyviä tutkimussuuntauksia, lähestymistapoja sekä koulukuntia (ks. mm. Mintzberg 1990a, 1990b, 1991) on kirjallisuudessa runsaasti, mutta monitulkintaisuudesta huolimatta tutkijoiden keskuudessa näyttäisi olevan yhteisymmärrys monista asioista, joita voidaan luonnehtia kirjallisuudesta yhteenvetona seuraavasti: strategia jäsentää kokonaisuutta ja sitä, mikä on toiminnan kannalta oleellista niin organisaation sisäisen kuin ulkoisenkin toimintaympäristön toiminnan kannalta. Strategian tekemiseen sisältyy ajattelua, analyysia ja synteisiä, näkemistä ja tekemistä. Oleellista on kokemuksellinen ja käsitteellinen työ, jonka kautta strategiaan liitetään yksilöllisiä ja yhteisöllisiä merkitystulkintoja.

Tehokas strategia on sekä analyttinen että uutta luova. Perusajatuksena strategiaprosessissa on se, että ennakoitimenetelmien avulla voidaan luoda perusteltu suunnitelma, miten ympäristöstä tuleviin muutoksiin tai haasteisiin pystytään vastaamaan. (Aalto 2005: 26.) Strategia määrittyy usein innovaatioiden kautta ja täten innovaatioiden hallinta ja riskinotto ovat olennainen osa strategiaprosessia. (Kamensky 2000: 17–20, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998: 44.) Luovuutta ja analyttista kyvykkyyttä tarvitaan molempia strategisessa suunnitteluprosessissa. Luovuudella tarkoitetaan kykyä yhdistellä tietoaineiksia uusilla tavoilla, jotta saavutettaisiin kilpailukykyä asiakkaan saaman arvon tai muunlaisen menestyksen muodossa. (de Kluyver 2000: 22, Karlöf 1998: 22, Mintzberg 1996, Cunningham 1994.) Thompson ja Strickland (2001: 3) kiteyttävät strategiaprosessin poluksi, jonka avulla organisaatio ohjautuu oikeaan suuntaan, keskittyy tiettyihin markki-

noihin ja asiakkaisiin, kilpailee ajanmukaisesti, allokoii resurssit oikein ja kustannukset huomioiden. Strategian formuloinnilla tarkoitetaan päätöksiä siitä, mitä tehdään. Strategia ohjaa organisaatiossa tapahtuvaa päätöksentekoa ja toimintaa (Karlöf 1998: 14–16, Andrews 1996: 50). Toteutukseen kuuluvat muutokset. Täydellistä yhtäkkistä muutosta ei voida kuitenkaan saada aikaiseksi lyhyellä aikavälillä. Muutos on aina prosessi ja vaatii aikansa. Johtamisessahan on viime kädessä kysymys siitä, miten ihmiset saadaan toimimaan tehokkaasti ja tavoitteellisesti organisaation vision, tavoitteiden ja suunniteltujen strategioiden toteuttamiseksi (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006: 191–193). Tällöin tarvitaan useiden johtajan roolien yhtäaikaistakin omaksumista.

Pelin (2002:33) korostaa, että myös projektit perustuvat strategisiin suunnitelmiin ja toteuttavat näin asetettuja tavoitteita. Myös Cleland ja Ireland (2000: 105–133) laajentavat projektijohtamisen teoriaa lisäämällä siihen strategisen johtamisen teoriaa. Kerzner (2001: 15–38) sekä Cray ja Larson (2002: 17–45) ovat samoilla linjoilla, tuoden strategisen suunnittelun mukaan projektijohtamiseen. Heidän näkemyksensä lähtee ajatuksesta, että projektin strateginen johtaminen perustuu lähtökohta-analyyseihin kuten ympäristöanalyyseihin, riskianalyyseihin, SWOT-, asiakas- ja kysyntäanalyyseihin sekä visioon, tavoitteisiin ja strategiaan valintoihin. Projektin tavoitteina ovat tehokkaat projekti-investoinnit, liiketaloudellisten riskien minimointi ja projektin taloudellisen hyödyn maksimointi. Kamensky (2000) nostaa esiin strategisessa suunnittelussa organisaation arvot, vision ja toiminta-ajatuksen sekä organisaation tehokkuuden ja ulkoisen toimintaympäristön analyysien merkittävyyden. Näiden analyysien pohjalta muodostetaan synteesi ja sen pohjalta määritetään strategiset tavoitteet, tehdään strategioiden valinta ja toimenpideohjelmat budjetteineen. Lopullinen budjetti toimii kokonaiskehystenä toiminnalle ja koostuu erillisbudjeteista.

Johnson ja Scholes (1999) ovat puolestaan tiivistäneet strategiaprosessin mallinsa kolmeen osaan: strategiseen analyysiin, strategian valintaan ja strategian implementointiin. Näistä ensimmäinen, *strateginen analyysi*, käsittelee organisaation strategisen aseman tunnistamista ja ymmärtämistä. Analyysivaiheen tavoitteena on muodostaa perusta ja kokonaisnäkemys organisaatioon vaikuttavista tekijöistä, ympäristöstä, organisaation resursseista sekä eri sidosryhmien odotuksista. Ympäristöanalyysissä selvitetään ympäristön luonne ja arvioidaan sen vaikutus organisaatioon, tunnistetaan tärkeimmät kilpailuun vaikuttavat voimat ja täsmennetään yrityksen asema sekä ympäristöstä tulevat mahdollisuudet ja uhat. Resurssien evaluaatioon ja niiden hyödyntämiseen sekä valvontaan liittyviin analyyseihin liittyy myös vertaileva analyysi alan parhaiden käytäntöjen selvittämisenä ja resurssien tasapainon arvioimisena. Näiden kahden osa-alueen lisäksi strategisessa

analyysivaiheessa yksi tärkeä strategiaan vaikuttavia tekijöitä ovat sidosryhmien odotukset ja organisaation tavoitteet ja niiden yhteensovittaminen.

Johnson ja Scholes (1999) esittävätkin tähän strategisen analyysin vaiheeseen useita analyysitekniikoita ja välineitä, joista olen tässä yhteydessä valinnut seuraavat tähän tapaustutkimukseen liittyvät välineet eli PESTEL-analyysi, SWOT-analyysi, Porterin (1985) arvoketjuanalyysi ja kilpailukenttäanalyysi sekä sidosryhmäanalyysi. Näistä PESTEL-analyysi kohdistuu poliittisiin, ekonomisiin, sosio-kulttuurisiin, teknologisiin, ekologisiin ja lainsäädännöllisiin ympäristövaikutuksiin. Tarkoituksena on tunnistaa tällä hetkellä tärkeimmät vaikuttavat tekijät sekä tulevaisuudessa merkittävimmät muutosvoimat, jotka kohdistuvat organisaatioon. Näitä ovat esimerkiksi verotuspolitiikka, suhdannevaihtelut, korkotaso, kulutustottumukset, tulojako, viestintäteknologian kehitys, ympäristönsuojelu, terveys ja turvallisuus sekä lainsäädäntö.

SWOT-analyysin avulla tunnistetaan organisaation vahvuudet ja heikkoudet ja toisaalta tähän nelikenttäanalyysiin otetaan mukaan ympäristöstä tulevat uhat ja mahdollisuudet. Arvoketjuanalyysillä (Porter 1985) tunnistetaan organisaation perustoiminnot (markkinointi ja myynti, tuotanto, materiaalihallinto, kuljetukset ja palvelu) ja tukitoiminnot (hallinto ja talous, henkilöstöhallinto, teknologia ja hankinta), joiden avulla asiakkaalle tuotetaan arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Tällä analyysimenetelmällä nähdään ne kohdat, missä organisaatio voi kehittää asiakkaan arvoketjua parantamalla perustoimintoja tai lisäämällä tuki-tuotteita ja palveluja, niin, että asiakas olisi valmis maksamaan korkeampaa hintaa ja täten varmistettaisiin organisaation tuleva menestys tulevaisuudessa. Arvoketjuanalyysillä organisaatio voi tarkastella eri painotusten vaikutusta niin asiakkaan arvon tuotantoon kuin omaan kustannustehokkuuteen ja tätä kautta löytää toimintojen painotukselle oikea taso. Tämä tarjoaa myös perustan asiakaslähtöisyyden kehittämiseen eli miten hyvin oma arvoketju linkittyy asiakkaan arvoketjuun. (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005: 118.)

Porterin (1985) kilpailukenttämallin mukaan organisaatioon vaikuttaa neljä voimaa eli nykyiset kilpailijat ja tulevat kilpailijat, asiakkaat ja toimittajat sekä uudet haastajat ja korvaavat tuotteet. Tämä voimakenttäanalyysi tarjoaa nykytilannekuvauksen ja tulevan kuvauksen siitä, mitkä ovat organisaatiossa ja organisaatioon edistäviä ja mahdollisesti vastustavia voimia. Näissä kaikissa tapahtuvat muutokset ennakoidaan mahdollisimman hyvin nopean reagoinnin takaamiseksi. Ennakointi on mahdollista analyysin, mahdollisuuksien, organisaation strategisten kyvykkyyksien ja vahvuuksien tunnistamisen sekä niiden hyödyntämisen avulla.

Sidosryhmäodotusten merkityksen arviointi on myös tärkeä osa strategista analyysia. Keskeisiä sidosryhmiä ovat yhteiskunta, omistajat, lainanantajat, sijoitta-

jat, kumppanit, sponsorit, media ja työntekijät. (Karlöf 1998: 86.) Arviointi tehdään kolmeen näkökulmaan, eli siihen, miten todennäköistä on, että sidosryhmä tulee esittämään vaatimuksia organisaatiolle ja onko sillä siihen tarvittava valta ja keinot sekä siihen, mikä on sidosryhmän todennäköinen vaikutus organisaation valitsemaan strategiaan. (Johnson & Scholes 1999.)

Johnsonin ja Scholesin (1999) mallin toinen osa, *strateginen valinta*, jakautuu myös kolmeen osaan. Ensin luodaan strategiset vaihtoehdot Porterin (1985) generisten strategioiden tai strategiakellon (Johnson & Scholes 1999) avulla. Nämä yleiset, generiset strategiat jaetaan kolmeen, kustannustehokkuuteen, differointiin tai keskittämiseen, kohdistamiseen pyrkiviin strategioihin parhaan tuloksen aikaansaamisessa. Tulosta voidaan saada aikaiseksi joko lisäämällä kustannustehokkuutta tai differoimalla tuotetta ja palveluja siten, että asiakas on valmis maksamaan korkeampaa hintaa. Fokusoinnilla organisaatio pyrkii menestykseen perustanaan kapea-alainen keskittyminen joko markkina- tai tuotesuunnassa, jolloin keskittymisellä tavoitellaan kustannus- tai differointietua. Strategisen valinnan perusta on siis siinä, pyritäänkö erikoistumaan siten, että asiakkaiden kokema tuotteen tai palvelun arvo kasvaa vai keskitytäänkö kustannustehokkuuden maksimointiin. Strategiakellon avulla luodaan vaihtoehdot koetun lisäarvon ja hinnan välillä. Organisaatio voi valita kohdistetun eriyttämisen tietyille asiakassegmentille korostamalla lisäarvon merkittävyyttä ja hintaa korottamalla tai lisäarvon lisäämisellä ja kuitenkin hinnan pitämällä ennallaan, jolloin organisaatio saa markkinaosuushyötyjä. Näissä vaihtoehdoissa myöskin organisaation kustannukset yleensä kasvavat. Vaihtoehtona on myöskin hinnan ja kustannusten pitäminen kurissa, jolloin asiakkaan kokema lisäarvo on vähäinen tai keskinkertainen ja kohteena on massamarkkinat.

Porter (1985) korostaa tätä tehtävää valintaa, koska muuten on vaarana hänen mukaansa juuttuminen keskelle (*stuck-in-the-middle*). Kustannustehokkuuden lisääminen ja differointi ovat usein toisilleen ristiriitaisia. Kuitenkin johtajat ovat monessa tapauksessa sitä mieltä, että on mahdollista harjoittaa samanaikaisesti alhaisten kustannusten strategiaa ja differointistrategiaa. Porter (1985) kuvaa tätä ristiriitaa U-käyrällä siten, että kannattavia organisaatioita ovat ne kustannusjohtajat, jotka toimivat suurilla markkinaosuuksilla sekä pienillä erikoistuneilla markkinasegmenteillä toimivat differoijat. Näistä tunnistetuista vaihtoehdoista on valittava. Strategisten vaihtoehtojen tunnistamisen jälkeen vaihtoehdot arvioidaan vielä etsimällä strategista yhteensopivuutta tai tutkitaan soveltuvuutta ja toteutettavuutta. Viimeiseksi tehdään strategian valinta näiden edellisten analyysien pohjalta, sisällyttäen vielä tähän riski- ja rahoitusanalyysit.

Johnsonin ja Scholesin (1999) strategisen johtamisen perusmallin kolmantena osana on *strategian toimeenpano*. Tämäkin on jaettu kolmeen osaan, resurssien allokointiin, organisaatorakenteeseen ja strategiseen johtamiseen. Resurssit operationalisoituvat suunnittelun ja allokoinnin avulla käytännönläheisiksi päätöksiksi viimeistään budjetoinnin yhteydessä. Organisaatorakenteiksi Johnson ja Scholes (1999; vrt. Bowdin, McDonnell, Allen & O’Toole 2001: 79–85; Hanlon & Cuskelly 2002) esittävät mm. funktionaalinen, divisioona tai matriisirakenteet. Strategian laadinta- ja budjetointiprosessin toimeenpanoa tukemassa on joukko tukijärjestelmiä. Operatiivisilla kysymyksillä on myös strategista merkitystä silloin kun ne vaikuttavat rakenteellisiin toimintatapoihin, kuten markkinoinnin ja myynnin ohjausjärjestelmiin. (Karlöf 1998: 16.) Strategian suunnitteluprosessi on luovaa, mutta tehtäväsuuntautunutta, kun taas toteutusprosessissa tarvitaan sekä tehtävä ja ihmisten johtajuutta. Strategian implementoinnin hallinnan ja johtamisen edellytys on inhimillisen toiminnan ymmärtäminen ja henkilöstöresurssien johtaminen, koordinointi, vastuunjaot ja valvonta. Haasteina on nähtävä prosessin, kokonaisuuden ymmärtäminen, organisointi, viestintä, motivointi sekä valvonta (Näsi & Aunola 2001: 84) ja kyky toimia johtajalle määriteltyjen ja toiminnassa vastaantulevissa johtajan rooleissa.

PMBOK (2001: 56–66) painottaa myös analyyseja, kuten arvoketjuanalyysia asetettavien tavoitteiden ja strategioiden perustaksi. Projektille asetetaan missio ja visio ja niistä johdettava tavoitteet ja tehtävä strategiavalinnat (Phillips, Bothell & Snead 2002: 9–10). Projektistrategia määritellään (formulation) mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Strategian toteutuminen (implementation) varmistetaan projektijohtamisella, joka perustuu toimintasuunnitelmiin, käsittäen projektiryhmän muodostamisen ja liittyen ihmisten johtamiseen ja kommunikaatioon, sekä taktisiin keinoihin strategian toteuttamiseksi (PMBOK 2001: 42–57, Koskela & Howell 2002: 7).

Kaiken kaikkiaan strateginen ajattelu ja sitoutuminen strategisen johtamisen prosessiin tuottavat monenlaisia hyötyjä, kun tavoitteiden ja tehtyjen strategisten valintojen selkiyttäminen ohjaa niin johdon kuin koko organisaation toimintaa samaan suuntaan. Ympäristöstä ja organisaation sisältä tulevien muutossignaalien tunnistaminen ja niihin vastaaminen helpottuu ja tarjoaa uusia mahdollisuuksia, resurssien jaon priorisointi selkiytyy ja strategisten päätösten vieminen organisaation kaikkiin osiin viestinnällä on mahdollista. (de Kluyver 2000: 87; Ruohotie 1996: 123; Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005: 110.)

Strategia on sisäisesti johdonmukainen joukko valintoja, jotka valitaan ennalta ja joiden tarkoituksena on toteuttaa projekti mahdollisimman menestyksekkäästi.

Niiden johdonmukaisuus ja tavoitteellisuus, siis strategisuus havaitaan jälkikäteen (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen, Teikari 2006: 191), viimeistään projektin arviointivaiheessa. Mittarit ovat lähes aina taloudellisia ja menneisyyteen suuntautuvia (Mintzberg 1994b: 81). Ne kohdentuvat esim. projektin omistajan, asettajan tai asiakkaan saamiin hyötynäkökulmiin tai aikataulus- ja budjetissa pysymiseen. Lisäksi mittarit voivat kohdentua pehmeämpiin arvoihin, kuten projektihenkilöstön pätevyyteen, työmotivaatioon, johtamistyyliin, osaamisen johtamiseen, vastuihin tai sosiaaliseen käyttäytymiseen ristiriitatilanteissa. Projektistrategiaa arvioidaan ja päivitetään jatkuvasti. (PMBOK 2001: 56.)

Tässä tapahtumaprojektissa tavoitteiden ja strategioiden formulointi kesti kahdeksan kuukautta ja strategian implementointia ja tavoitteiden toteutumista seurattiin ja mitattiin tapahtuman kaikissa vaiheissa. Tämä johtamisprosessi oli yhteydessä seuraavana esitettäviin muihin tapahtumaprojektin johtamisprosesseihin, erityisesti talouden ja riskien johtamisprosesseihin ja sitä kautta myöskin resurssien johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja viestintään.

2.2.2 Talouden johtaminen

Taloushallinnon ensisijainen tehtävä projektissa on hankkia välttämättömät varat projektille huolellisella ja edullisella tavalla. Johdon tehtävänä on olla jatkuvasti tietoinen rahoitusvaatimuksista ja arvioida rahoitusmahdollisuuksia ja tehdä yhteistyötä varojen hankkimisen ja käytön tarkkailussa ja valvonnassa. Projektin rahoitus kattaa erityisesti varojen hankkimisen kannattavimmalla ja järkevimmällä tavalla. Päätehtävinä tällöin ovat varojen hankinta, sopimusten hankinta ja niiden rahoitusvaikutusten arviointi, kassavirran laskenta, syntyneiden kustannusten kattaminen ja projektin elinkaaren aikaisten budjettimuutosten huomioiminen. (PMBOK 2001: 81.)

Projektin talouden ohjauksella tarkoitetaan taas kulujen jakamista oikein ja sillä pyritään varmistamaan, että johdolla on selkeä kuva nykyisestä taloudellisesta tilanteesta ja ennuste tulevasta. Projektin kustannusten suunnittelu ja valvonta yksilöi, arvioi ja määrittävät projektin tulevat kustannukset, sovittaa yhteen tavoitteiden mukaisesti suunnitellun ja toteutuneen rahankäytön. Kustannusten suunnittelun ja valvonnan päätehtäviä ovat kustannuspaikkojen perustaminen ja kustannusten jako niiden mukaisesti henkilöstö-, laite- ja materiaalikustannuksiin, kustannustavoitteiden määrittely, budjetin vahvistus ja hallinta, kulujen ja toteutuneiden kustannusten mittaaminen, toteutuneen ja suunnitellun rahankäytön vertailu, poikkeaminen ja niiden syiden analysointi, kustannuskehityksen arviointi sekä jäljellä olevien kustannusten ja ennakoitujen kokonaiskustannusten ennustaminen. Kustannuslaskenta ja resurssiarviointi ovat siis projektin ennakoitujen toteutta-

miskustannusten ja tarvittavien resurssien määrittämistä. Yleensä tarvittavat resurssiyksiköt ensin mitataan ja lasketaan, jonka jälkeen ne muutetaan projektin budjetiksi. Kirjanpito käsittää tämän projektin edellyttämän kustannussuunnitelun ja kirjanpidon. Menot, tulot ja taseet sekä vastuut esitetään, jotta saadaan selkeä kuva projektin maksukyvystä ja taloudesta. (Pelin 2002: 173–185, Newell & Grashina 2004: 60–82, Phillips, Bothell & Snead 2002: 190–206.)

Talouden suunnitelmallisuudella ja tavoitteellisuudella nähdään, saavutetaanko tapahtumalle asetettuja tavoitteita. Tapahtumaprojektille luodaan mahdollisimman tarkka ja yksityiskohtainen talousarvio menoista ja tuloista sekä mahdollisista pitkäkestoisista investoinneista. Huomioitavaa on, että menot ja tulot muodostuvat hyvin eri aikoina ja menot syntyvät suurimmaksi osaksi ennen tuloja. Jo ennen tapahtumaprojektin aloitusta on hyvä olla rahoitus näihin ennen tuloja syntyviin menoeriin. Rahoitus on tapahtumaprojektin talouden johtamisen kulmakiviä. Tätä painottavat myös Shone ja Parry (2001) tapahtuman menestyksellistä johtamista käsittelevässä teoksessaan. He kohdistavat näkökulmansa juuri tapahtuman rahoitusratkaisuihin avaimena siihen, miten tapahtumat saadaan onnistumaan. Foti (2003, 2004) on samoilla linjoilla omissa Salt Lake Cityn 2002 olympialaisia käsittelevissä ja sen taloudellisia näkökohtia painottavissa kirjoituksissaan. Lisäksi hän kirjoittaa projektijohtamisen merkityksellisyydestä, kehitetystä tietokoneohjelmasta projektin hallinnan työvälineenä ja ennen kaikkea niistä parhaista käytänteistä, joilla ilmeinen tappioriski saatiin käännettyä voitoksi. Suurimmat tuloerät ovat pääsylippu- ja osallistumismaksut sekä sponsoritulot. Suurimmat menoerät ovat yllensä markkinointiin ja materiaaleihin liittyvät menoerät (Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002: 64–66 Eager 1998). Taloutta seurataan koko ajan reaaliaikaisesti ja tarkasti. Budjetoinnissa on parempi aliarvioida tuloja ja yliarvioida menoja kuin toisinpäin. (Watt 1998: 45, Iiskola-Kesonen 2004: 76.)

Tässä tapaustutkimuksessa talouden johtaminen oli merkittävin tapahtumaprojektin johtamisprosessi kaikissa tapahtuman vaiheissa ja se oli yhteydessä myös seuraavina esitettäviin johtamisprosesseihin, resurssien ja riskien johtamiseen.

2.2.3 *Riskien ja muutosten johtaminen*

Projektin riskit tunnistetaan ja jatkuvasti projektin edetessä tarkennetaan arvioita niiden vaikutuksista. Strategian puitteissa harkitaan, miten riskit ovat hallittavissa ja arvioidaan mahdollisuudet eri tilanteissa, mikäli valitun strategian mukainen toteutus estyy. Varasuunnitelmien tarve on ilmeinen muutostilanteessa. Tärkeiden muutosten kriittinen tekijä on muutoksen johtamisprosessi, joka muodostuu ongelmanratkaisusta eri osapuolten edustajien muodostamana ryhmänä, päätöksenteosta ja viestinnästä. Tällöin saadaan kaikki osapuolet hyväksymään ja sitoutu-

maan muutokseen. Muutostarpeet voivat olla yllättäviä ja niistä voi muodostua kriisejä, joihin ei ole osattu kaikesta huolimatta varautua tai toisaalta ne voivat syntyä pitkällä aikavälillä. (PMBOK 2001: 79–89, Pelin 2002: 217.)

Riskejä luonnehditaan mahdollisuudella, ettei projekti toteudu tavoitteiden ja ulkoisten vaatimusten mukaisesti. Projektisuuntautunut riskien hallinta on prosessi, jossa kaikki projektiriskit yksilöidään, luokitellaan ja määrällisesti arvioidaan sekä hallitaan vastatoimenpiteet kaikkien riskien osalta. Riskienhallintaa tapahtuu koko projektin ajan kaikissa sen vaiheissa. Riskien hallinta ei ole yksinään oleellista, vaan myös mahdollisuuksien hallinta. (Pelin 2002: 219, Newell & Grashina 2004: 174–202.)

Projektiriskit ovat epävarmoja tapahtumia tai mahdollisia tilanteita, joilla on vaikutus koko projektin menestykseen: budjetissa pysymiseen, vaaditussa aikataulussa pysymiseen tai vaaditun tulostavoitteen saavuttamiseen. Riskit voidaan jakaa luonteensa ja alkuperänsä suhteessa esim. kustannuksellisiin, ajallisiin, rahoituskellisiin, sosiaalisiin, poliittisiin tai lainopillisiin riskeihin. Eri toimenpiteet, kuten riskin alentaminen, poistaminen, vakuuttaminen, siirtäminen tai hyväksyminen vähentävät tai estävät riskin vaikutusta projektiin. Riskien dokumentointi ja vastatoimenpiteiden laadinta ja valvonta ovat riskien hallinnan tehtäviä. (PMBOK 2001: 89, Pelin 2002: 221.)

Projektissa kaikki turvallisuuden, terveyden ja ympäristön pääkysymykset kateetaan määrittämällä menetelmät, jotka minimoivat onnettomuudet ja vahinkojen todennäköisyyden tasolle, jota suuri yleisö, asiakkaat, viranomaiset, oikeusjärjestelmä ja muut tahot pitävät hyväksyttävänä. Johto valvoo (katselmoinnit) ja ohjaa, että näitä menetelmiä käytetään ja ne ovat jatkuvasti voimassa ja että ne ovat kaikkien tiedossa. Projektipäällikkö on ylin turvallisuusvastaava. Hän vastaa vaarojen havaitsemisesta, riskien analysoinnista, vastatoimenpiteiden suunnittelusta ja tilannevalvonnasta sekä ennakoivista toimenpiteistä. Turvallisuus-, terveys- ja ympäristövälineitä ovat mm. turvasuunnitelma, turvatarkastukset ja ympäristövaikutussuunnitelma. Oleellista on myös lakiperusteiden ja projektin väliset riippuvuussuhteet, kuten työlainsäädäntö, sopimusoikeus, luvat tiloille ja palveluille, vakuutukset, velvoitteet, salassapito, rikoslait ja ympäristölainsäädäntö. (Pelin 2002: 231.)

Tässä tapahtumaprojektissa riskien ja muutosten johtaminen oli vahvana johtamisprosessina tapahtumaprojektin alusta asti. Tämä oli yhteydessä myös edellä esitettyyn strategiaproessiin sekä talouden johtamisproessiin. Nämä muutokset ja riskien toteutuminen selvitetään lähemmin empiirisessä osassa luvussa viisi.

2.2.4 *Organisaation johtaminen, henkilöstöhallinto ja ihmisten johtaminen*

Projektiorganisaatio on projektille suunniteltu tilapäinen ja tarkoituksenmukainen organisaatorakenne. Se sisältää organisaatioyksikköjen yksilöimisen, roolien ja rajapintojen määrittelyt, vastuiden ja valtuuksien määrittelyt, tehtävänannot sekä rakenne- ja toimintaohjeet. Organisaation perusrakenteet voivat olla funktio- eli toiminnallinen rakenne, projektirakenne tai matriisirakenne. Järjestelmät ja menettelyt, joita tarvitaan organisaation toimintakyvyn varmistamiseksi, ovat erottamaton osa projektiorganisaation suunnittelua, samoin projektin omistajan ja projektin johdon roolien ymmärtäminen ja niiden mukaan toimiminen. Organisaation rakenne saattaa vaihdella projektin elinkaaren aikana. Projektiorganisaatio voidaan kuvata esim. tehtävävastuumatriisilla. Organisaation johtaminen käsittää työn jakamisen ja toisaalta työn yhteensovituksen, sisältäen työtehtävien, vastuiden ja valtuuksien määrittelyn sekä organisaation menettelytavat ja päätöksenteon. (PMBOK 2001: 84, Pelin 2002: 79–89.)

Projektissa on useita eri projektiryhmiä, jotka ovat kokoonpanoja ihmisistä, jotka työskentelevät yhdessä toteuttaakseen projektin kokonaistavoitteet. Visioon liittyvät arvot ja ohjeet ovat kaikkien organisaatiossa toimivien arvoja ja ohjeita. Johtaminen perustuu vision luomiseen ja sen toteutukseen koko organisaation tehtävänä, vuorovaikutteisena ja laajan osallistumisen mahdollistavana. (Miettinen 1998: 90.)

Projektissa ryhmät muodostetaan muodollisesti aloituskokouksessa. Jäsenillä on eri perustiedot, kyvyt ja odotukset. Ryhmätyöskentely luo sosiaalisia rakenteita: tietyt projektin johdolle ja ryhmän jäsenille siirretyt roolit luovat odotuksia. Toimintakyky perustuu sääntöihin, jotka ovat ryhmän itsensä luomia tai määriteltä ulkoisesti. Usein projekteissa tapahtuukin eri projektiryhmien itseorganisointia ja ryhmien töiden yhteensovittamista tai yksittäisten projektin jäsenten työn itsenäisyyden ja vastuiden kasvamista. (Pelin 2002: 262, Newell & Grashina 2004: 154.)

Ihmisten johtaminen on osaamista ja taitoa saada muut tekemään projektiin kuuluvia tehtäviä organisoimalla, suunnittelemalla, delegoimalla, ohjaamalla ja valvomalla. Vastuuositus määrittelee projektiorganisaation. Vastuut jaetaan yksittäisille tekijöille ja kuvataan vastuunmäärittelymatriisilla. Projektin tavoitteet ja tehtävät muotoillaan selkeästi ja toisaalta arvioidaan saatavilla olevat resurssit ja erityistietämys. Ihmisen johtamisen peruselementtejä ovat motivaatio, kannusteet, palkkiot, käskyt ja jopa pakotteet. Johtajuus onkin muiden mukaan saamista ja sitouttamista. Työntekijöiden perehdyttäminen ja motivointi ovat tärkeitä tekijöitä, jotka edesauttavat tapahtuman onnistumista. Koulutus- ja perehdytystilaisuudessa esitellään itse tapahtuma kokonaisuutena, sen tavoitteet ja mukana olevat

henkilöt ja jaetaan välttämättömät materiaalit, kuten työasut, kulkuluvat, työntekijälistat ja lista myös yhteistyökumppaneista ja yhteyshenkilöistä. Ennen projektin päättämistä on hyvä järjestää kiitostilaisuus ja mahdollisuus antaa palautetta. Usein tapahtuman toteutus viedään läpi vapaaehtoisten työntekijöiden voimin. (Mc Donnell, Allen & O’Toole 1999: 88–89, Iiskola-Kesonen 2004: 40–41.)

Projektin keskeisenä henkilönä erityisesti projektipäälliköllä on joukko vaatimuksia, kuten organisaation tuntemus, projektin johtamispätevyys, pätevyys delegoida ja johtaa projektiryhmiä, kyky priorisoida ja ajatella kokonaisvaltaisesti, toteuttaa tehokkaasti ja omata teknistä osaamista. Erityisen tärkeitä tehtäviä, jotka kohdistuvat henkilöstöön ovat mm. työvoimatarpeiden laskeminen ja optimointi, rekrytointi, koulutustoimenpiteiden suunnittelu, palkitseminen ja kannustaminen. (Pelin 2002: 257, 262.)

Projektin aikana joudutaan myös moniin erilaisiin ongelmatilanteisiin. Sopimuksissa voi syntyä ristiriitatilanteista, huolimatta siitä, että sopimushallinnalla ja muilla ohjeilla ja järjestelyillä on pyritty niitä torjumaan. Ristiriita on merkki muutoksesta, ensioire, joka saattaa uhata projektin tavoitteita, mutta toisaalta se voi myös parantaa projektin saavutuksia tai tuloksia. Ristiriitojen hallinta on luova tapa käsitellä ristiriitoja. Ristiriidan hallinnan tehtävänä on kanavoida ristiriidat siten, että ne johtavat positiiviseen lopputulokseen rakentavasti. Mahdolliset tavat ristiriitojen ratkaisemiseksi ovat sovittelu, omaksi ottaminen, yhteistoiminta, ennaltaehkäisy tai vallan käyttö. Tapa riippuu siitä, miten saavutetaan tasapaino omien ja muiden etujen välillä. Yhdessä tapahtuva ristiriidan sääntely edellyttää halukkuutta siihen kaikkien osapuolien keskuudessa. Kriisi voi olla puolestaan ristiriidan erikoistapaus, jota kuvaa se, että siitä ei ole ulospääsytietä, tietä perääntyä, mahdollisuutta purkaa patoumaa. (Newell & Grashina 2004: 165–171.)

Projektin ryhmissä on aina dynaamisia voimia, jotka estävät tai edistävät projektin toteutusta. Ristiriitoja voi esiintyä kaikilla tasoilla, niin projektin johdossa kuin eri ryhmissäkin, koska projektissa on monia erilaisia osallistujia, joiden tulee tehdä yhteistyötä, mutta joilla kuitenkin on erilaiset taustat ja päämäärät, jotka voivat törmätä toisiinsa. Lisäksi projektiin tulee ihmisiä, jotka tuskin tuntevat vielä toisiaan. Heiltä kuitenkin edellytetään työn tekemistä yhdessä huomattavan paineen alaisena. Ristiriita voi johtua yhdestä, kahdesta tai useammasta henkilöstä tai osapuolesta. Se voi olla niin dynaaminen ja voimakas, että se vetää puoleensa lisää ihmisiä. Vaikeudet projektiryhmissä, sisällä ja välillä tai johtoryhmän henkilöiden välillä johtuvat usein erilaisista intresseistä, koulutuksellisista eroista tai erilaisista odotuksista ja työskentelytavoista. (Pelin 2002: 275, 296.)

Ongelmaan tai joukkoon ongelmia ratkaisu normaalisti löytyy askelittain etenevässä prosessissa. Neuvottelujen tavallisia keinoja ovat kokoukset ja keskustelut.

Menettelytapakonseptin ja osallistuvien osapuolien ja henkilöiden valinta on tärkeä neuvottelun hallintatehtävä. Menettelytapa riippuu asian objektiivisesta tai subjektiivisesta sisällöstä, ajoituksesta, informaatio- ja päätöksentekotekniikoista ja dokumentoinnista. Tämä pätee myös yksittäisten henkilöiden välisiin keskusteluihin. Ongelmanratkaisun menetelmät kuvaavat systemaattisia toimintatapoja alkaen ongelman tunnistamisesta ja päätyen päätöksiin toimista, joihin tulee ryhtyä ongelman suhteen. Ongelman ratkaisun noudattelee seuraavia askeleita: heräte, alkuanalyysi ja suunnittelu, tilanteen analysointi ja päämäärien määrittely, yhteenveto sekä ratkaisujen tuottaminen ja analysointi, arviointi ja päätökset sekä tulokset ja toimeenpanon aloitus. Perussuunnittelutekniikoita voivat olla vaihtoehtojen luonti ja arviointi, arvoanalyysi tai analysointi kokonaisuuden kannalta. Oleellista on, että ongelmat ratkaistaan lyhyessä ajassa ja pienin kustannuksin. Lopputulos saattaa olla yhteisymmärrys, päätös tai neuvottelujen siirtäminen ja keskeyttäminen tuloksettomina. (Pelin 2002: 296, Newell & Grashina 2004: 164.)

Johtamisen tasot projekteissa voidaan jakaa viiteen tasoon, kokonaisuuksien johtamiseen, johtajien johtamiseen, ryhmän johtamiseen, ryhmässä toimimiseen ja seuraamiseen. Jokainen johtava on myös jollakin tapaa johdettava toimitusjohtajasta alkaen. Toimitusjohtaja ottaa ohjeita ja määräyksiä vastaan hallitukselta tai muulta komitealta. Johtajien johtaminen on usein epäsuoraa tukemista ja ohjaamista kun taas ryhmän johtaminen on suoraa johtamista, ryhmän opastamista kohti yhteisiä tavoitteita ja päämääriä. Osa johtajan työstä tapahtuu itse ryhmässä toimien ja näin osa johtajan ajasta kuluu myös operatiivisten tehtävien hoitamisessa. Mitä ylempi taso, sitä suurempi osa ajasta tulee käyttää siihen, mitä muiden pitäisi tehdä ja pienempi osa siihen, mitä itse tekee. Ylin taso on kokonaisuuden johtamista, jolloin nähdään suuri kuvio, mutta samalla myös se, miten yksityiskohdat asettuvat siihen. (Anttonen 2003: 106–107.)

Henkilöstön kehittäminen kattaa kaikki näkökulmat koskien työvoiman suunnittelua, hankintaa, valintaa, koulutusta, arviointia ja työn ohjausta. Se koskee kaikkia projektin jäseniä, kuten projektipäällikköä ja muuta johtoa, projektiryhmän jäseniä (vakinaisia tai tilapäisiä), projektivalvojaa tai projektin sidosryhmiä. Henkilöstön kokoonpano voi myös muuttua projektin aikana. Henkilöstöhallinta sisältää myös lakisääteiset vastuut ja velvollisuudet, työehtosopimukset, suhteet ammattiyhdistyksiin ja muihin tarpeellisiin organisaatioihin, neuvottelukäytännöt ja henkilöstösuunnittelun. (Pelin 2002: 285.)

Tässä tapaustutkimuksessa henkilöstöjohtamisprosessi (Human Resource Management HRM) oli yhteydessä erityisesti talouden ja riskien johtamisprosesseihin sekä seuraavina esitettäviin resurssien johtamiseen ja viestintään.

2.2.5 Vuorovaikutuksen, viestinnän ja informaatioteknologian johtaminen

Viestintä käsittää tiedon tehokkaan siirron ja viestintätahojen vuorovaikutuksen keskenään. Sillä luodaan hyvät edellytykset viestin vastaanottajan motivaatiolle, työlle ja päätöksenteolle.

Projektissa tiedon keruu, vaihto ja tallennus ovat perusasioita. Informaatioteknologia ja dokumentointi sovitetaan tietotarpeiden, projektissa työskentelevien henkilöiden ja saatavissa olevan tiedon mukaan. Dokumentoinnista selviää tähän mennessä tapahtunut kehitys eri muuttujien suhteen sekä ennuste tulevasta kehityksestä aina siihen asti kunnes lopullinen arvio on olemassa. (Pelin 2002: 363.) Projektin yleiskatsaus, varustettuna mahdollisella tuoreella tiedolla tai muutoksilla, häiriöillä ja niiden vaikutustavoilla, jaetaan objektiivisena ja havainnollisena informaationa. Viestintäongelmat analysoidaan ja ratkaistaan viipymättä. Viestintä on ajantasaista ja moniulotteista. Kyky viestiä ja pätevyys viestintätekniikoissa on merkittävä osa projektin johdolta vaadittavista ominaisuuksista projektin johtamisessa. (PMBOK 2001: 94, Pelin 2002: 275–284, Newell & Grashina 2004: 236–244.) Viestintää tapahtuu paljon informaatioteknologian, intranetin ja internetin välityksellä, mutta myös keskusteluissa, kokouksissa, kongresseissa, seminaareissa, raporteissa ja yksilöiden välisessä mielipiteiden vaihdossa. Projektijohtamisessa eräs tärkeä rooli on myös vuorovaikutuksella ja viestinnällä ulkoisen projektityöympäristön kanssa. (Pelin 2002: 307–328, PMBOK 2001: 90.)

Viestinnässä korostui tässä tapahtumaprojektissa erityisesti viestintä ulkoisen projektityöympäristön kanssa tapahtumaprojektin kaikissa vaiheissa. Informaatioteknologia nähtiin lisäksi erityisenä kehittämiskohteena.

2.2.6 Resurssien johtaminen

Resurssihin sisältyvät projektihenkilöstö samoin kuin laitteet, materiaalit, tilat ja puitteet, jotka ovat välttämättömiä tehtävien toteuttamiseksi. Resurssisuunnittelu sisältää vaadittavien resurssien yksilöimisen sekä aikataulun optimoinnin kaikkien saatavissa ja hankittavissa olevien resurssien suhteen. Projektin toteuttamisen vaatimien resurssitarpeiden määrittelyssä voidaan käyttää eri arviointimenetelmiä kuten analyttistä arviointia aiempiin kokemukseräisiin tietokantoihin ja tunnuslukuihin tai laskentakaavioita sekä asiantuntijoiden haastatteluja. Arviointi alkaa resurssiyksikköjen määrääarviolla tai mittaamisella, jotka sitten voidaan muuttaa budjetiksi käyttäen toteutuneita kustannuksia tai hintataulukkoja. Resurssitilanteen yksilöimiseksi on tarpeellista tehdä arvio ajan (saatavuuden), laadun (sopivuus toteuttaa tietyt tehtävät) ja kokonaistilanteen suhteen. Vaihtelemalla resurssien ajoitusta ja määrää, ns. resurssien tasaamisella tai kohdentamisella voidaan huo-

mioida eri prioriteetit tai tarvittavat pelivarat resurssikuormituksessa käteisvarojen suhteen tai henkilöstön määrän ja pätevyys suhteen sekä tuotannon ja logistiikan suhteen. (PMBOK 2001: 88, Pelin 2002: 153–172.)

Projektin omistajan sekä toteuttajan vastuulla on projektiin liittyvät riskit ja mitä niistä on sopimuksin siirretty projektin tuottajalle ja mitkä kuuluvat projektin omistajalle. Eri sopimustyyppien ja -ehtojen merkitys projektiorganisaation kannalta selvitetään, koska eri sopimustyyppit ja -ehdot edellyttävät paitsi asioiden suorittamista sopijaosapuolilta myös erilaista osaamista organisaatioissa. Oleellista on, että kaikkien osapuolten organisatoriset taidot sopimuksen hallitsemiseksi ovat käytettävissä ja on määritelty tehtävät ja toiminnot, jotka täytyy saada käyttöön sopimuksen täyttämiseksi. (Pelin 2002: 247–249.)

Neuvotteluaiheita projektissa ovat esim. sopiminen projektin tavoitteista tai hyväksyttämisen neuvottelut julkisen viranomaisen kanssa, hankinta- ja sopimusneuvottelut tai palkkausneuvottelut projektiryhmän henkilöiden kanssa. Neuvotteluun valmistautuminen (aika, osallistujat, roolit, tavoitteet ja esitiedot) sekä toteutus ja seuranta ovat projektin johdon vastuualueita. Neuvottelussa tarvitaan taitoa, jolla saavutetaan vuorovaikutuksen avulla mahdollisimman pitkälle projektin ja oman osapuolen intressin mukaiset tavoitteet. Samalla tulee saada osapuolet riittävän tyytyväisiksi neuvottelun tuloksiin, jotta yhteistyö ja suhteet toimivat hyvin myös jatkossa. (Newell & Grashina 2004: 152, PMBOK 2001: 91, 94.)

Hankintatoimi kattaa mm. investointien arvioinnin, hankinta- ja ostostrategian, sopimusdokumenttien esivalmistelun, toimittajien valinnan ja hankinnan sekä sopimushallinnan. Hankintastrategiassa yksilöidään jokaisen hankinnan koko ja aikataulutetaan hankintaprosessin jokaisen vaiheen avainpäivämäärät. Toimittajien ja palveluiden tuottajien valinnassa tunnistetaan taidoiltaan ja resursseiltaan sopivat henkilöt ja organisaatiot jokaisen hankinnan tavoitteiden mukaisesti. Tähän sisältyy usein esivalinta ja tarjousten arviointi. Hankintahenkilöstö työskentelee yhteistyössä talousasiantuntijoiden, suunnittelun asiantuntijoiden ja projektipäällikön kanssa valmistellessaan sopimus- ja hinnoitteluasiakirjoja sekä aikatauluja. Sopimusten allekirjoittamisen jälkeen sopimushallinta siirtyy talous- ja kustannusvalvontaosastolle. (Pelin 2002: 244–246.)

Osana projektin johtamista sopimushallinta valvoo sopimusten muotoilua, valmistelua, päivytystä ja toteutusta projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä sisältää sopimusvaatimusten muotoilun ja hyväksynnän koskien maksujen laiminlyöntiä tai viivästymistä, vastuuvaihtoja, vakuuksia, erittelyjä, hinnoittelua, maksuehdoja ja aikatauluja. Lisäksi sopimushallinta sisältää sopimusten analysoinnin ja projektin osapuolten velvoitteiden valmistelun ja kaikkien sopimuksellisesti oleellisten tekijöiden seurannan eli kaikenlaisten muutosten seurannan, jotka saattavat

aiheuttaa muutoksia sopimuksiin, liitteisiin ja vaateisiin. Vaateiden hallinta palvelee poikkeusten ja muutosten ja niiden taloudellisten seuraamusten valvontaa ja arviointia tarkoituksena määrittellä, välttää tai saattaa voimaan vaateita. Tämä sisältää joko omien vaateiden valmistelun ja vahvistuksen tai suojautumisen vastapuolen vaateilta. (Pelin 2002: 74, 252–256.)

Tässä tapahtumaprojektissa resurssien johtaminen, niiden vaihtelut, ajoitus, kohdentaminen ja tasaaminen olivat merkittävästi mukana tapahtuman kaikissa vaiheissa, henkilöstöjohtamisessa, neuvotteluissa ja sopimusten laatimisessa ulkopuolisten tahojen ja kumppaneiden kanssa. Ne olivat yhteydessä myös edellä esitettyihin talouden ja riskien johtamisprosesseihin.

2.2.7 Projektin valvonta, jatkuva kehittäminen ja arviointi

Projektin valvonta on läpi projektin elinkaaren merkittävä projektin johtamisprosessi, jolloin seurataan asetettujen tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumista, mitataan projektin todellista toteumaa, verrataan toteumaa aikaisempaan suunnitelmaan ja tehdään kaikki tarvittavat toimenpiteet tilanteen korjaamiseksi ajoissa. Projektin valvonta yhdistää suunnittelun, päätöksen teon ja tarkastelun toiminnot kaikki tehtäviin koskien työtä, aikaa ja kustannuksia. Tällä varmistetaan, että tehtävät, joita toteutetaan eri paikoissa sopivat ajoitukseltaan, sisällöltään ja kustannuksiltaan yhteen niin, että projektin tavoitteet saavutetaan tehokkaasti. Aikataulukella tarkoitetaan tarkoituksenmukaista tehtävien jaksotusta ja ajoitusta projektin avainpäivämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää, että ajoituksessa tunnistetaan ja liitetään mukaan päätapahtumat ja -vaiheet, välitavoitepäivämäärät, resurssivaatimukset ja -saatavuudet, tehtävien jaksotukset ja keskinäiset riippuvuudet, aikarajoitukset sekä ulkoiset ja sisäiset rajoitukset. Apuna voidaan käyttää eri menetelmiä, kuten Gantt- tai janakaaviota, resurssien ajoitusta tai välitavoite aikataulutusta. Aikataulua arvioidaan ja päivitetään jatkuvasti, huomioiden kustannukset, resurssit ja tulokset. Aikajanaa tehtäessä on varmistettava, että kaikki osa-alueet ja projektiin liittyvät prosessit ovat siinä mukana. (Pelin 2002: 137–144, Newell & Grashina 2004: 89–98, Allen 2000: 17–18, Allen 2002.) Projektin valvonta ja ohjaus kattaa seuraavat tehtävät: tehokkaan raportointijärjestelmän perustamisen, projektin valvonnan aikataulun mukaisesti (tilan-analyysit), tavoite-, suunnitelma- ja toteumapoikkeamien analysoinnin, tehtävänänot, ennusteiden laatimisen, vaihtoehtojen suunnittelun (mitä jos analyysit), ohjaustoimien kehittämisen ja soveltamisen sekä projektin suunnitelmien, tavoitteiden tarkistamisen ja muuttamisen. Mitä varhemmin tarkoituksenmukaisiin ohjaustoimenpiteisiin ryhdytään, sitä tehokkaampia ovat niiden vaikutukset. Joskus

on syytä asettaa riippumaton valvontaelin, ns. ulkoinen projektinvalvoja. (Pelin 2002: 145–152.)

Projektin arviointi on projektin elinkelpoisuuden laskemista. Jo alkuvaiheessa projektin realistinen arviointi on tärkeää. Tieto projektin elinkelpoisuudesta ja projektin odotetusta toteutettavuudesta ja tuloksista ovat ratkaisevia projektin asettamisen kannalta. Tulosta arvioidaan eri osapuolten toimesta. Projektin elinkelpoisuus on tavallisesti määritelty laajalti taloudellisilla ja rahoituksellisilla termeillä. Perinteisesti arvioitavat tekijät ovat aikaan, budjetissa pysymiseen sekä suunnitellun lopputuloksen saavuttamiseen liittyvät projektinhallinnan osatekijät. Näkökulmia voivat olla esim. taloudellinen menestys ja rahoitettavuus, toteutettavuus, elinkelpoisuus, asiakasnäkökulma, edut ja haitat sidosryhmien kannalta, yhteensopivuus yleisten tavoitteiden, perusehtojen ja odotusten kannalta sekä riskit ja häiriöt. Lisäksi tähän on tullut viime aikoina kannattavuuden, taloudellisten ja rahoituksellisten näkökulmien lisäksi mm. turvallisuuden, ympäristö- ja suoritusarvioidennäkökulmat. Muita projektin arvioitavia tekijöitä voivat olla mm. projektin omistajan, asettajan, asiakkaan tai projektiin osallistuneiden hyötynäkökohdat. (PMBOK 2001: 92, Phillips, Bothell & Snead 2002: 180–198, Newell & Grashina 2004: 218–224.)

Suorituksen mittaus on keino, jonka avulla toteutunut edistymä todennetaan suhteessa suunnitelman edellyttämään taloudelliseen tai aikataululliseen suoritukseen. Tehokkaan aikataulu- ja kustannuseurannan kannalta projektin tilan mittaminen on tärkeää. Näin saadaan arvio projektin budjetillisesta ja ajallisesta toteutuksesta. Menettelytapoja voivat olla esim. projektin hyötyanalyysi, toteutettavuusanalyysi, netto nykyarvo, diskontattu kassavirta, sisäinen korkokanta, takaisin maksu ja ympäristövaikutusten arviointi. Projektia ei tutkita ainoastaan alussa ja lopussa, vaan koko projektin aikana. Projektin jälkiarviointi tuottaa ns. menestysvalvonnan eli saavutettujen projektitavoitteiden arvioinnin, projektidokumentation loppuunsaattamisen loppuraportin muodossa sekä projektikokemusten dokumentoinnin. (Pelin 2002: 195–208, Phillips, Bothell & Snead 2002: 168–179, Newell & Grashina 2004: 72–77.)

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa, luvuissa neljä ja viisi selviää, että tapahtumaprojektissa valvonta ja kehittäminen olivat mukana tapahtumaprojektin kaikissa vaiheissa. Arviointivaiheessa tehtiin tapahtumaprojektin jälkiarviointia laajasti tapahtumakäsikirjan dokumentoinnin muodossa. Tapahtumakäsikirjaan kirjattiin tietona eri kehittämiskohteita seuraaville yleisurheilun maailmanmestaruuskisojen järjestäjille.

2.3 Tapahtumajohtaminen

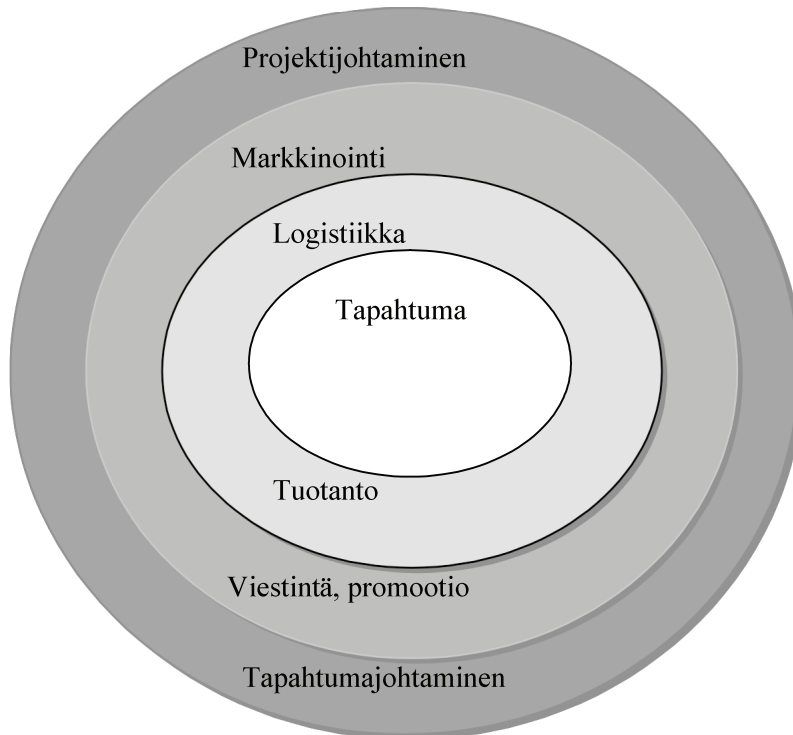
Tapahtumaprojektien tutkimuksen osa-alueella aikaisempaa tutkimus- ja kehitystyötäan tehnyt O'Toole (2001) lähtee siitä perusajatukselta, että tapahtuma on aina ainutkertainen projekti. O'Toole (2002) toteaaakin, että projektin johtamisprosessien teoriaperusta on soveltuva myös tapahtumajohtamiseen, yhdistettynä tapahtumajohtamisen erityispiirteisiin ja parhaisiin käytänteisiin. Seuraavana esittämäni tapahtumajohtaminen (event management) ja siihen liittyvä tutkimus ja kirjallisuus perustuu tapahtuman järjestämisen toteutukseen liittyviin osa-alueisiin ja käytännön kokemuksiin. Näitä aikaisempia tutkimuksia ja niiden tuloksena syntyneitä O'Toolen (2002) Event Project Management System-mallia ja tapahtuman järjestämisen liittyvää kirjallisuutta (O'Toole 2002, O'Toole & Mikolatis 2003, Bowdin, McDonnell, Allen & O'Toole 2001) hyödyntäen myös tässä tutkimuksessani pyrin yhdistämään tapahtumaprojektin johtamisprosessien ja tapahtumajohtamisen osa-alueiden, parhaiden käytänteiden näkökulmat.

2.3.1 Tapahtuman kokonaisviitekehys

Kirjallisuudessa aiemmin esiintyvä käsite tapahtumajohtaminen (event management) on yksinään enemmänkin kooste eri tehtävistä ja käytänteistä, tuotannon ja logistiikan organisoinnista ja johtamisen eri osa-alueista kuten markkinoinnin, myynnin ja talouden johtamisen näkökulmista tapahtuman järjestämisessä. (McDonnell, Allen & O'Toole 1999, Hall 1997.) Aivan alun alkaen O'Toole (2001) piti lähtökohtanaan tapahtuma kokonaisviitekehystä, jonka keskuksena on itse tapahtuman järjestäminen (event operations) ja itse tapahtuma (staging the event), jota kaikki muut tasot, ryppäät (clusters), ympäröivät. Hän kuvaa tarkemmin kokonaisviitekehyksessä keskuksena olevaa tapahtumaprojektin toimintojen operationaalista johtamista sekä projektiin osallistuvien henkilöiden johtamista ja heidän välillään olevia kommunikaatio- ja raportointimekanismeja sekä tuotantoa ja logistiikka ja näihin liittyviä neuvottelu- ja sopimuskäytänteitä. Lisäksi hän esittää riskien hallintaa, lainsäädäntöä ja säädöksiä sekä tapahtuman omistajien tavoitteita tapahtuman operationaalisella tasolla vaikuttavina tekijöinä. O'Toole (2001) korostaa, että markkinointi on otettava mukaan heti alusta lähtien. On laadittava markkinointistrategia sekä viestintästrategia tähän liittyen. Tämä kaikki sisältää ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin sekä tapahtumaprojektissa tapahtuvan vuoro-vaikutusmarkkinoinnin. Lisäksi on mietittävä keinot ja jakelukanavat onnistuneen markkinoinnin takaamiseksi. Näkyvintä markkinointia on ulkoinen, yleisölle suunnattu markkinointi, jonka toimenpiteet kohdistuvat myynninedistämiseen ja mainontaan (Iiskola-Kesonen 2004: 56). Lisäksi tapahtuma on markkinoitava medialle ja sponsoreille. Myös paikallisväestön odotukset ja tarpeet on huomioi-

tava samoin kuin yleiset säännökset ja normit. Tapahtuman sidosryhmät ja memminpuoliset vuorovaikutussuhteet ovat moniulotteiset. (Mc Donnell, Allen & O'Toole 1999: 39.)

Tapahtuman markkinoinnissa on otettava huomioon seuraavat peruskysymykset: miksi tapahtuma järjestetään, mitä yleisölle tarjotaan, miten yleisö saadaan tulemaan paikalle ja viihtymään ja mitkä ovat kohderyhmät ja miten tapahtuma saadaan onnistumaan. Nämä ovat tapahtuman markkinointiin liittyviä kysymyksiä sekä tapahtuman aikaisen ohjelman rakentamiseen liittyviä kysymyksiä. Ohjelmatarjonta on vastattava kysyntää. Tapahtuma kokonaisuudessaan on kohdattava yleisön toiveet ja tarpeet. (Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002: 12, Vallo & Häyrinen 2003: 22.) O'Toole (2001) tuo esiin tapahtuman kokonaisviitekehysesä projektijohtamisen yhtä oleellisena tapahtumajohtamisen kanssa seuraavan kuvion mukaisesti.



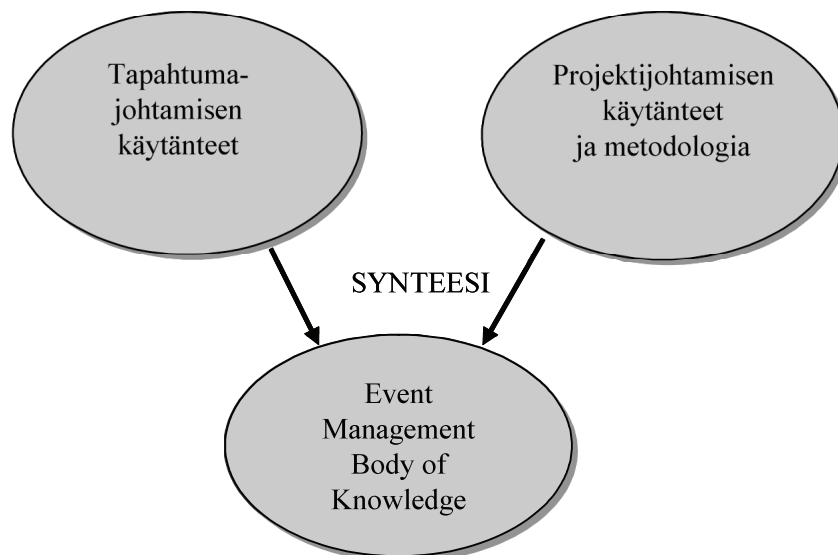
Kuvio 3. Tapahtuman kokonaisviitekehys.

Myöhemmin Bowdin, McDonnell, Allen & O'Toole (2001) mukailleen PMBOK Guiden (2001) johtamisprosesseja kuvaavat nämä eri osa-alueet seuraavina prosesseina: tapahtumapaikkojen valintaa koskeva prosessi, strategiaprozessi ja riskianalyysit, markkinointiprosessi, promootio- ja viestintäprosessi, talousprosessi, henkilöstöresurssiprosessi, aika-, tehtävä- ja raportointiprosessi, hankintaprosessi

sekä omistajia, yhteistyökumppaneista ja sponsoreja käsittelevät prosessit. He korostavat, että nämä prosessit eivät ole erillisiä tapahtumajohtamisessa, vaan ne vaikuttavat toisiinsa ja monet näistä prosesseista, kuten esim. strategia-, markkinointi- ja talousprosessit ovat mukana muissa prosesseissa ja vaikuttavat tapahtumaprojektin kaikissa vaiheissa, koko tapahtuman ajan.

2.3.2 Tapahtumajohtamisen ja projektijohtamisen synteessimalli

O'Toole (2002: 2) on esittänyt teoreettisen malliluonnoksen, Event Project Management System (EPMS) ja sen perustana olevan synteessin (Event Management Body of Knowledge) tapahtumajohtamisen käytänteistä ja projektijohtamisen käytänteistä sekä metodologiasta seuraavan kuvion mukaisesti artikkelissaan *Towards the Integration of Event management Best Practice by the Project Management Process*.



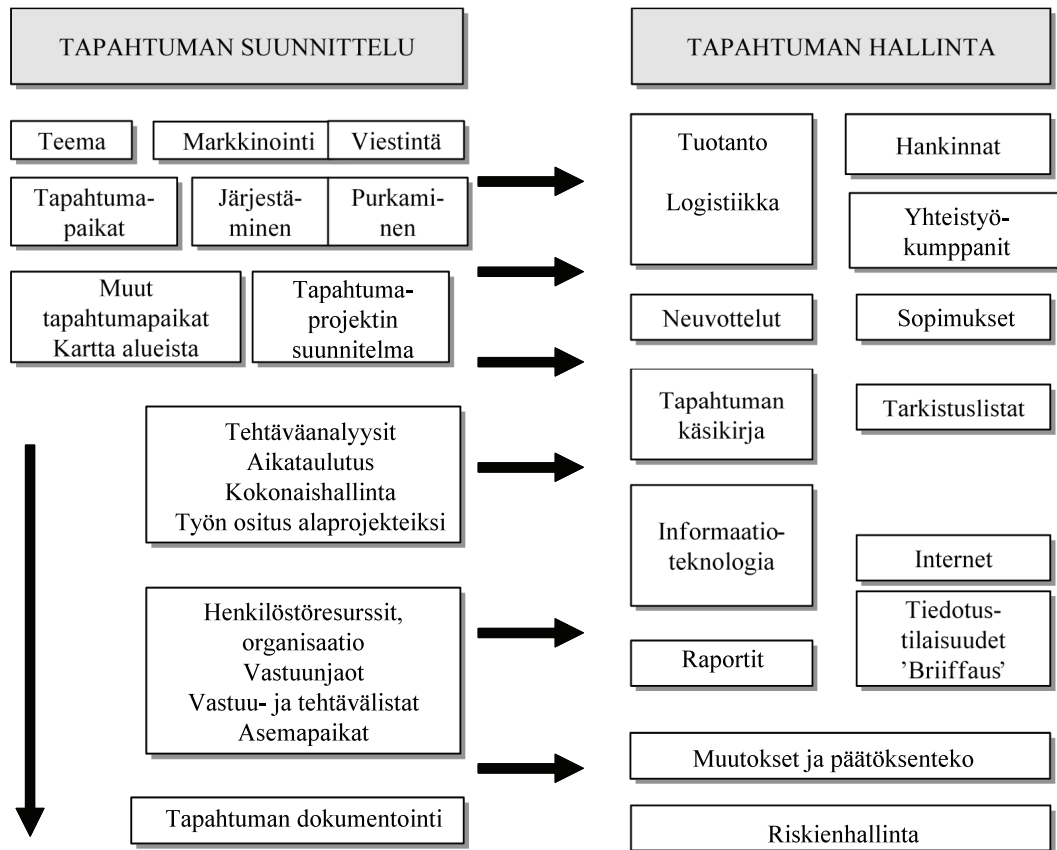
Kuvio 4. Synteesi Event management Body of Knowledge (O'Toole 2002: 2).

Synteessillä O'Toole (2002: 1–2) haluaa korostaa tarvetta tapahtumajohtamisen vaihtelevien käytänteiden ja niihin vaikuttavien johtajien persoonallistenkin tyylien vaikutusten vakauttamista. Tähän hän esittää projektijohtamisen metodologiaa ja standardisoituja, systemaattisia ja kehittämisen näkökulman mukanaan tuovia käytänteitä. Tämä artikkeli ja pohdinta oli perusta seuraavana esitettävälle Event Project Management System (EPMS) -mallille, joka on varsinaisesti syntynyt kulttuuritapahtumia koskevien tutkimusten tuloksena. O'Toole (2002) on haastatellut useita kymmeniä eri tapahtumien johtajia ja malli on koostettu tulosta tästä aineistokokonaisuudesta.

Muutoin O'Toolen (2002) Event Project Management System (EPMS) -malli muodostuu kahdesta projektin osasta, projektin suunnittelusta sekä hallinnasta sekä niihin liittyvistä johtamisen ja käytännön osa-alueista. Sinänsä näiden suunnittelun ja hallinnan alla on ikään kuin työvälineitä myös valvontaan. Mallissa ei ole esitetty toteutusta erillisenä, koska toteutus on jokaisessa tapahtumassa erilainen. Näitä toteutuksia ja niiden kytkeytymistä mallin suunnittelun ja hallinnan eri osa-alueisiin tuodaan esimerkein esiin.

O'Toolen (2002) varsinaisessa mallissa tavoitteet ja strategiat eivät esiinny erikseen mainittuna. Myöhemmin O'Toole ja Mikolatis (2003: 9; vrt. Allen, O'Toole, McDonnell & Harris 2002: 99–114) korostavat strategian perustaksi analyysseja ja tavoitteiden määrittämistä. Tapahtuman taloudelliset, määrälliset ja laadulliset tavoitteet tulee ohjata ja antaa suuntaa koko tapahtumaprojektin toteutuksessa, kaikissa sen vaiheissa. Asetettujen tavoitteiden toteutumista tulee valvoa ja niitä tulee arvioida tapahtuman kaikissa vaiheissa. Tapahtumaprojektin lopuksi tapahtumakäsikirjaan tulee johdon arvioida ja analysoida jälkiselvitysten ja tutkimusten perusteella asetettujen tavoitteiden toteutuminen valituilla strategioilla. (O'Toole & Mikolatis 2003: 9–11.) Lisäksi malli ottaa huomioon organisaation tapauskohtaisen kokoonpanona, oleellisena perustekijänä, jolloin rekrytoinnin onnistumisella on tärkeä merkitys. EPMS-malli (O'Toole 2002) on esitetty seuraavassa kuviossa 5.

Malli on siis kooste tapahtuman järjestämisen parhaista käytänteistä ja johtamisen osa-alueista, yhdistettynä projektijohtamisen parhaisiin menetelmiin ja välineisiin. Siinä on yhteneväisyyttä projektijohdon elementteihin, kuten rahoitukseen ja budjetointiin (hankinta, sopimukset, kustannusten arviointi niin työvoiman, materiaalin, pääoman kuin välillisten ja välittömienkin kustannusten suhteen, tavoitteiden seuranta), henkilöstöressurssien johtamiseen (rekrytointi, osaa-alueiden tunnistaminen, motivointi, ylläpito ja kehittäminen), markkinointiin ja myyntiin (tarpeiden ja arvojen selvittäminen, sisäinen ja ulkoinen markkinointi, myynnin seuranta), tuotantoon, materiaalihallintoon ja logistiikkaan (toimittajien valinta, sijainti ja kuljetukset), riskien analyysiin ja -hallintaan (henkilö-, aikataulu, taloudelliset, tekniset, sopimuksiin ja viestintään liittyvät riskit) sekä raportointiin, dokumentointiin ja informaatioteknologiseen osaamiseen (Pelin 2002: 82–86). Mallin tarkoitus on toimia tapahtuman suunnittelun, hallinnan, arvioinnin ja dokumentoinnin apuvälineenä.

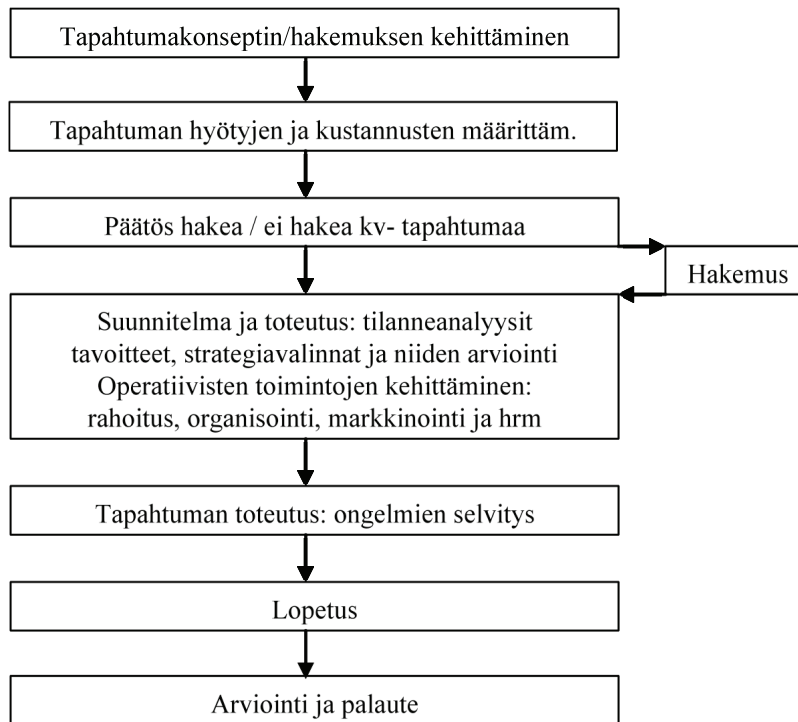


Kuvio 5. Tapahtuman projektijohtamisen malli, EPMS-malli.

2.3.3 Tapahtumaprojektin kokonaisprosessin kuvaus

Kokonaisuutena tutkimuksessani pyrin kuvaamaan tapahtumaprojektin johtamisen osa-alueet (Event management) näkökulmasta, yhdistettynä edellä esitettyyn projektin johtamisprosessien sekä tapahtumaprojektin ajallisen vaihteellisuuden näkökulmaan. Tutkimukseni tapahtumaprojektin, yleisurheilun MM-kisojen kokonaisprosessin kuvauksella pyrin saamaan vastauksen tutkimuskysymykseeni, mitä tapahtumaprojektin johtaminen on ja alakysymykseen, mitä, miten tapahtui ja mitkä tahot ja asiat vaikuttivat tapahtumien kulkuun.

Allen, O'Toole, McDonnell & Harrisin (2002: 99; vrt. Getz 1997: 76) kuvaavat tiivistetysti kansainvälisen suur tapahtumaprojektin kokonaisprosessia tapahtuman hakuvaiheesta lähtien seuraavasti.



Kuvio 6. Kansainvälisen suurtapahtumaprojektin kokonaisprosessi hakuvaiheesta lähtien.

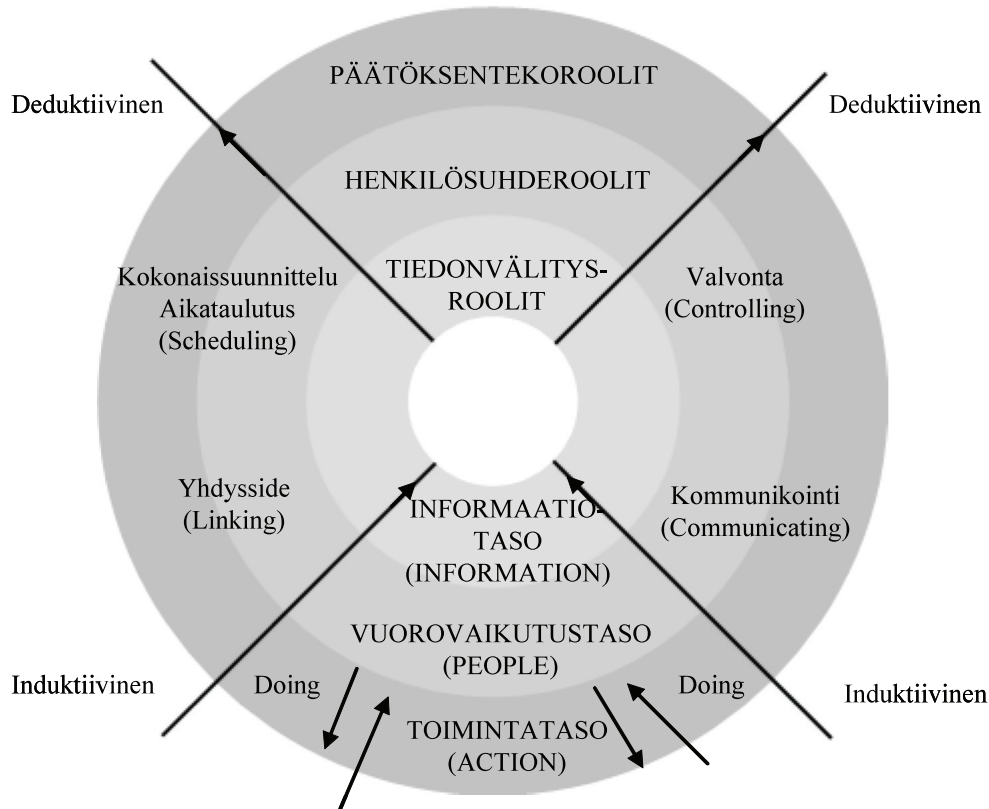
2.4 Johtajan roolit

Tässä luvussa syvennyn tarkastelemaan johtajien rooleja Mintzbergin (1989, 1994, 1999b) johtajien roolimallin mukaisesti. Tutkimuksen empiirisessä osassa, luvuissa neljä ja viisi tarkastelen lähemmin yleisurheilun MM2005 tapahtumaprojektin kaikissa vaiheissa neljän johtajan rooleja eri johtamisprosesseissa. Luvussa kuusi esitän vielä yhteenvetona kaikki tapahtumaprojektissa esiintyneet johtajien roolit ja kunkin johtajan yksilöroolit.

Mintzberg (1975) kohdentaa näkemyksensä varhaisissa tutkimuksissaan johtajan työstä erilaisten myyttien, kuten johtajan työn systemaattisuuden tai valvojan roolin kumoamiseen. Nämä hänen näkemyksensä ovat päinvastaisia aikaisempiin oletuksiin johtajan työn sisällöstä ja hän luonnehtiikin johtajan työtä paineen ja jatkuvien keskeytysten alla toimimisena sekä jatkuvassa toimintavalmiudessa olemisena. Mintzberg, Quinn ja Ghosal (1999: 22) tuovat kuvaan mukaan laajemman näkökulman johtajan tai eri johtajista koostuvan kiinteässä vuorovaikutuksessa olevan tiimin työhön. Mintzberg (1999b: 26, 1975) korostaakin johtajan vuorovaikutuksen verbaalista puolta enemmän kuin kirjoitetun vuorovaikutuksen merkittävyyttä. Lisäksi johtaja työskentelee monipuolisessa kontekstissa niin ho-

risontaalisesti kollegojen kuin organisaation verkoston eri osien kanssa sekä vertikaalisesti ulkopuolisten tahojen kanssa. (Mintzberg 1999b: 30, 1994.) Mintzbergin (1999b: 28, 1994) mukaan johtamistyyli muotoutuu ensinnäkin kunkin johtajan persoonasta, siis arvoista, tiedoista ja näin ollen käytettävissä olevista malleista ja kokemuksesta ja tämän mukanaan tuomasta kokonaiskompetenssista. Johtajalla tulee olla kehys, suunnitelma, tarkoitus ja visio kokonaisuudesta, mihin hänen tulee keskittää ajatuksensa. Tätä suunnitelmaa voidaan kutsua näkemykseksi ja toisaalta organisaation asemoinniksi suhteessa ympäristöön. Suunnitelman tulee olla aikataulutettu ja jaettu pienempiin asiakokonaisuuksiin ja tavoitteisiin tietyllä aikavälillä, toimien näin myös johtajan yksityiskohtaisena työvälineenä. (Mintzberg 1999b: 28–29, 1994.)

Johtajan työtä Mintzberg (1999b: 31–39) kuvaa seuraavan kuvion 7 mukaisesti kolmella tasolla: informaatio- ja toiminta- eli päätöksentekotasolla sekä näiden tasojen välillä on ihmisten kesken ja välillä oleva vuorovaikutustaso, henkilösuhdetaso. Johtajilla esiintyvät roolit voidaan nähdä sopivan näihin tasoihin, joilla jokainen johtaja tulee toimia, joskin jokin taso ja sen mukaisesti jotkin roolit ovat kullakin johtajalla hallitsevampia kuin toiset. Johtamistyyli vaikuttavat johtajien itsensä omaksumiin ja näkemiin rooleihin itsessään ja toisaalta näihin rooleihin kohdistuvat hierarkisesti organisaation muiden johtajien ja jäsenten odotukset ja näkemykset johtajan työstä. Mintzberg (1999b: 41) erottelee neljä näkökulmaa tai korostuvaa johtamistyyliä. Ensimmäinen näistä on käsitteellinen, kokoava tyyli, joka kohdistuu suunnitelmalliseen kehittämiseen, toisena tyylinä on hallinnollinen tyyli, joka käsittelee ensisijaisesti valvontaa, kolmantena tyylinä on sisäiseen ja ulkoiseen vuorovaikutukseen keskittyvä tyyli ja neljäntenä toimintaa korostava tyyli, joka kohdentuu näkyvään tekemiseen ja osallistumiseen organisaation sisällä. Lisäksi Mintzberg (1999b: 41) tekee eron induktiivisen ja deduktiivisen lähestymistavan välillä koskien johtajan työtä. Hänen mukaansa lähestymistapa johtajan työhön on deduktiivista silloin, kun se on hyvin suunniteltua, aikataulutettua ja johtaja käyttää erityisesti informaatiota ihmisten toiminnan aktivoimisessa. Deduktiivinen lähestymistapa etenee kuvion keskustasta informaatiotasolta kohti toiminnan tasoa. Induktiivisesta lähestymistavasta on kyse silloin, kun johtaja toimii linkittäjänä, yhdistävällä tyylillä näillä eri tasoilla ja toimii vuorovaikutuksessa niin organisaation sisällä kuin ulkoisen toimintaympäristön kanssa hakien ja saaden informaatiota, tuoden näin tietoa yksityiskohtaisia suunnitelmia varten. Induktiivinen lähestymistapa etenee kuvion ulkoreunoilta, toiminnan tasolta kohti keskustaa, vuorovaikutustason kautta kohti informaatiotasoa. (Mintzberg 1999b: 41.)



Kuvio 7. Johtajan työ ja johtamisen tasot ja roolit.

Johtamisen tärkeitä elementtejä ovat innovatiivisuuden ja moniarvoisuuden hyväksyminen. Johtaminen kohdentuu sellaisten henkilöiden rekrytointiin, jotka omaavat organisaation arvoja ja osaamista (Kamensky 2000: 98, Cunningham 1994). Johtamisessa on olennaista johdon arvot ja niiden esille tuleminen eri rooleissa. Johtamisen muita tärkeitä elementtejä on tasapainoilu oman organisaation ja sidosryhmien välillä, vaikuttamista omaan organisaatioon ja sidosryhmiin sekä näistä esiin tulevien muutosten aistiminen ja niihin välitön vastaaminen. Kokonaisuus kyetään hallitsemaan vain johtamalla kokonaisuutta. Johtaminen on kokonaisuuden hallintaa ja voimavarojen tuloksellista ja taloudellista kohdentamista. Tavoitteiden asettamisessa haetaan strategialähtöisesti tasapaino taloudellisten tavoitteiden sekä ulkoisten ja sisäisten tehokkuustekijöiden välillä. (de Kluyver 2000: 7.) Cunninghamin (1994: 38–39) mukaan johtaja arvostaa, visioi, suunnittelee ja mahdollistaa. Kyse ei voi olla kuitenkaan pelkästään yhdestä henkilöstä, vaan tarvitaan useita avainhenkilöitä johtamisessa ja heidän tiivistä yhteistyötä. (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005: 110.)

Edelliseen kuvioon on sijoitettuna johtajan rooliluokat eri tasoille. Johtajien roolien tarkastelussa käytän Mintzbergin (1989: 7–24, 1980) käyttämää luokittelua. Hän luokittelee johtajan roolit kolmeen eri luokkaan, jotka voidaan löytää jokai-

sen johtajan työstä. Johtajat käyttävät useita rooleja samanaikaisesti, yhden roolin ollessa kussakin tilanteessa tietyn aikaa vallitsevampi kuin muut ja tämän tutkimuksen näkökulmasta erityisesti tapahtuman eri vaiheissa tarkasteltuna. Rooliluokat ja niiden sisältämät kymmenen roolia (Mintzberg 1989: 9) ovat seuraavassa taulukossa.

Taulukko 1. Johtajien rooliluokat ja roolit.

1. Henkilösuhderoolit	2. Tiedonvälitysroolit	3. Päätöksentekoroolit
-keulakuva (figurehead) -johtaja (leader) -yhteydenpitäjä (liaison)	-tarkkailija (monitor) -tiedonvälittäjä, tiedottaja (disseminator) -puolestapuhuja (spokesman)	-yrittäjä, työnantaja (entrepreneur) -häiriöidenpoistaja (disturbance handler) -resurssien jakaja (resource allocator) -neuvottelija (negotiator)

Henkilösuhderoolissa korostuu johtajalla tapahtuman keulakuvana toimiminen. Tämä on sidoksissa muodolliseen statukseen ja toisaalta vastuun kantamiseen tapahtumasta. Muodollisesta auktoriteetista ja statuksesta tulevat nämä kolme henkilösuhderoolia. Keulakuvana toimiessaan johtajalla on velvollisuus edustaa kaikissa muodollisissa asioissa. Status tekee mahdolliseksi myös toisessa henkilösuhderoolissa, yhteydenpitäjänä ja yhdyshenkilönä, toimimisen. Tällöin hän on tekemisissä vertikaalisesti ylöspäin tapahtumalle tärkeiden ulkopuolisten tahojen kanssa. Tähän rooliin liittyy olennaisesti myös yhteydenpitäjän toimet horisontaalisesti. (Mintzberg 1989: 15–17.)

Kolmas henkilösuhderooli, vertikaalisessa suunnassa alaspäin alaisten johtajan rooli määrittelee johtajan suhteet vertikaaliset suhteet alaisiinsa. Tässä roolissa johtajan valta näkyy kaikkein selvimmin. Tämä johtajan rooli on yksi tärkeimpiä ja aikaa vievimpiä johtajan rooleja. Tässä roolissa johtaja on tiedon polttopisteessä. Hän saa informaatiota ulkopuolisilta tahoilta ja omien johtajan tehtävien ja suhteiden kautta hän tuo tämän tiedon organisaatioon. (Mintzberg 1989: 18.) Johtajan rooliin kuuluu myös joukko selvästi määriteltyjä tehtäviä, mutta myös epävirallisempia henkilösuhteiden hoitoa. Määriteltyjä tehtäviä ovat esimerkiksi henkilöstön rekrytointi, joka on yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä. Muita tehtäviä on töiden organisointi, työnjaon ja vastuun määrittelyt, tavoitteista sopiminen ja

tulosten valvonta. Epävirallisempaan yhteydenpitoon kuuluu keskustelu, motiivointi ja vaikuttaminen.

Tiedonvälitysroolissa johtajan on saatava, hankittava ja käsiteltävä ja lähetettävä informaatiota. Mintzbergin (1980: 65–71) mukaan johtaja tietää merkittävän paljon kaikista asioista. Täten hänellä on selkeä kuva, visio kokonaisuudesta. Tiedonvälitysrooleista ensimmäisessä, tarkkailijan ja tiedonhankkijan roolissa johtaja toimii informaation kerääjänä ja vastaanottajana. Johtaja etsii jatkuvasti tietoa siitä, mitä organisaatiossa ja sen ympäristössä tapahtuu. Tämä auttaa ymmärtämään ja muodostamaan kokonaisuutta, kehystä ja suunnitelmaa. Tarkkailijan roolissa johtaja tarkkailee ulkopuolisia yhteyksiään. Suurin osa johtajan eri yhteyksistä on johtaja itsensä luomia verkostoja. (Mintzberg 1989: 19.) Johtajan on otettava huomioon myös ympäristöstä tulevat muutokset ja vaatimukset. Tämä edellyttää uusia neuvotteluja ja yhteistyön ja kumppanuuksien vahvistamista.

Toinen tiedonvälittäjän rooli on sisäisen tiedottajan rooli. Tämä rooli sisältää johtajan tekemät tiedon välitystehtävät organisaation sisälle. Johtaja vastaanottaa erilaista tietoa, joka tulee viestiä oikealla tavalla ja oikeille henkilöille. Tieto on usein suullista ja sen siirtäminen organisaatiossa voi olla aikaa vievää ja hankalaa, mikäli ei ole oikeita kommunikointikanavia käytössä. Tiedon muokkaaminen on johtajan keskeisimpiä tehtäviä. (Mintzberg 1989: 20.) Johtajien täytyy olla avoimia ja rehellisiä, myös huonojen tietojen välittämisessä. Se, miten tieto kerrotaan, on oleellista. Huonojen tietojen kertomista ei tule vältellä. Välttely voidaan tulkita auktoriteetin väärinkäytöksi. Tehokkaimpia tapoja säilyttää henkilöstön luottamus ja usko on kommunikoida avoimesti kaikesta organisaatioon ja toimintaympäristöstä tuleviin muutoksiin liittyvistä asioista yksityiskohtaisesti. Johtajan tulee pyrkiä ratkaisujen löytämiseen kaikkien kanssa yhteistyössä ja avoimesti, parhaan ratkaisun löytämiseksi. Asema- ja auktoriteettiaseman liiallinen korostuneisuus ja väärinkäyttö on luottamusta heikentävä tekijä. Toisten arvojen ymmärtäminen ja arvostaminen on tärkeää. (Schein 1996: 235.)

Kolmas rooli on puolestapuhujan rooli. Tässä roolissa johtajan tulee siirtää informaatiota organisaation ulkopuolelle, arvo- ja vaikutusvaltaisille tahoille, kuten yhteiskunnan taholle sekä muille merkittäville tahoille kuten valvoviin viranomaisiin, alihankkijoille ja asiakkaille. Johtajan tulee pitää kaikki tarvittavat tahot tietoisina, niiltä osin kuin on tarpeellista, organisaation suunnitelmista, toimintapolitiikoista ja tuloksista. Puhemiehen eli puolestapuhujan rooli on aktiivista ja avointa vaikuttamista organisaation ulkopuolisiin tahoihin myönteisesti. (Mintzberg 1989: 20, 1980: 70–71.)

Päätöksentekoroolit ovat johtajan tärkeimpiä rooleja. Johtajalla on valtuudet tehdä koko tapahtumaorganisaatiota ja tapahtuman kulkua koskevia päätöksiä. Yrittäjän

roolissa johtajan tehtävänä on olla ympäristön vaatimusten mukaisen muutoksen aiheuttaman suunnittelutyön alullepanija ja toisaalta myös suunnittelija. Johtaja toimii auktoriteettina tärkeille päätöksille ennen niiden toimeenpanoa ottamalla huomioon päätösten vaikutukset suhteessa organisaation strategiaan (Mintzberg 1989: 20–21). Statuksensa ja toimivaltansa kautta johtajalla on mahdollisuus tehdä päätöksiä, joissa päätösimpulssi lähtee hänestä itsestään. Tekemistään päätöksistä johtaja on vastuussa ja tähän rooliin liittyy läheisesti myös kritiikin vastaanottaminen ja sen myönteinen käsittely. Vain johtajalla on riittävästi tietoa strategisten suunnitelmien mukaisten päätösten tai niihin liittyviin muutospäätösten tekemiseen. Johtajan tulee esittää ideoita ja keinoja organisaation hyödyttämiseksi. Yrittäjän roolissa johtajan rooli voidaan tiivistää sanaan mahdollistaminen (empowerment), jonka mukaan kaikkien erilaisten uusien tilanteiden ja muutosten hallitseminen on mahdollista kaikkien organisaation jäsenten tietoja ja taitoja hyväksikäyttäen. (Mintzberg 1989: 21.)

Häiriöidenpoistajan roolissa johtaja ottaa vastuun kun tulee yllättäviäkin, toimintaympäristöstä ja niihin liittyvistä vertikaalisista suhteista johtuvia muutos- tai muita häiriötilanteita. Häiriöitä ja muutoksia voivat olla myös organisaation horisontaalisissa suhteissa tapahtuvia häiriöitä, kuten organisaation jäsenten väliset konfliktit tai eri yhteistyöorganisaatioiden välillä tapahtuvat konfliktit. Häiriötekijöitä esiintyy huolimatta riskianalyyseista ja varasuunnitelmista. Häiriöiden poistajan roolissa johtaja on tahtomattaan paineen alla. Kuitenkin johtajan tulee reagoida nopeasti häiriö- ja muutostilanteisiin. (Mintzberg 1989: 22.)

Resurssien allokoijan roolissa johtaja päättää minne organisaation tulee käyttää voimavarojaan ja varmistaa ettei menoja ylitetä. Johtaja on vastuussa organisaation rakenteesta, työnjaosta ja koordinaatiosta. Johtajan toimet kohdistuvat tällöin resurssien allokointiin, kuten rahan, ajan ja henkilöstön ajankäytön suunnitteluun, työn suunnitteluun, tehtävien antoon, fyysisten resurssien suunnitteluun ja budjettien laadintaan ja hyväksyntään. Johtajan tulee luoda organisaatiolle työsystemi eli päättää mitä tehdään, kuka tekee, millä vastuulla ja valtuuksilla. Johtajan yksi tärkeimpiä tehtäviä on myös hänen oma ajankäyttönsä ja sen järkevä suunnittelu. (Mintzberg 1989: 22.)

Neuvottelijan roolissa johtaja osallistuu neuvotteluihin edustaen organisaatiotaan. (Mintzberg 1989: 23, 1980: 77–91.) Johtajalla on riittävästi tietoa ja toimivaltaa suorittaa neuvotteluja ja tehdä sopimuksia eri yhteistyötahojen kuten sponsoreiden, tavarantoimittajien ja muiden kumppaneiden kanssa.

Edellä kuvatussa rooliluokituksessa on yhtymäkohtia myös projektijohtajan rooleihin. Pelin (2002: 257–259) luokittelee roolit kuuteen luokkaan eli esimies ja johtaja, asiantuntija, myyjä, neuvottelija, tilaaja ja tiedottaja. Johtajilta vaadittavia

taitoja ja ominaisuuksia näissä rooleissa toimiessaan on ensiarvoisesti projektin hallinnan osaaminen, ihmisten johtamistaidot ja sosiaaliset taidot, tavoite- ja toiminta- ja muutossuuntautunut ote, haasteiden ja vastuun hyväksyminen sekä talouden ja tekniikan hallinnan osaaminen. Oleellista on myös kyky delegoida, tiimi- ja motivointitaidot, oman ajan hallinta, neuvottelutaidot, ongelmanratkaisukyky sekä yhtenäisen viestinnän hallinta. Johtajan tulee osata niin resurssi-, aika-, vaiheistus- kuin ositusohjaaminen (Work Breakdown Structure, WBS). (Pelin 2002: 259–260, Ruuska 1999.)

2.5 Johtajiin kohdistuvat rooli-odotukset

Organisaatio on nähtävä erilaisten roolien verkkona, jossa johtajilla on yksilöinä sekä tehtävärooleja ja toiminnallisia rooleja. Tällöin samalla johtajalla voi olla useita rooleja, ei pelkästään yksi rooli. Johtajien voi olla vaikea täyttää kaikkia häneen kohdistuvia rooli-odotuksia. Johtajien rooleihin voi syntyä rooliristiriita seuraavissa tilanteissa; ihmisten johtaminen-asioiden johtaminen tai toiminnassa tiimin jäsenenä ja tiimin johtajana. Lisäksi rooliristiriitoja voivat aiheuttaa johtajan lähijohtajien odotukset, alaisten odotukset ja yksittäisten ihmisten odotukset eri tilanteissa. (Pirnes 1995: 116.) Organisaation muodollinen rakenne, käytetty tekniikka, toimintaohjeet ja -politiikka, työnkuvaukset ja palkitsemisjärjestelmä vaikuttavat siihen millaisia rooli-odotuksia eri rooleihin kohdistuu ja myös siihen, kuinka rooli-odotukset ja roolikäyttäytyminen kohtaavat toisensa. (Pirnes 1995: 117.)

Yksi tavallisimmista strategiatyön ansoista on se, että johtajien näkemykset ja odotukset poikkeavat tosistaan. Tällaisessa tilanteessa esiintyy tyypillisesti se ongelma että jotkut johtajista pettyvät, mikäli asetetut odotukset eivät täytykään. Tästä seurauksena on kritiikkiä ylhäältä päin ja tyytymättömyyden ilmauksia alhaalta päin. Samankaltainen tilanne voi syntyä, mikäli alemman tason johtajalla on kunnianhimoisempia tavoitteita kuin ylemmän tason johtajalla strategian tai sen osien sisällössä. (Karlöf 1998: 21.)

Johtajien tulkinnat omaan rooliin kohdistuvista odotuksista voivat olla erilaisia kuin ympäristön ja muiden johtajien arvioinnit. Johtajat voivat olla ansassa sen mielikuvan kanssa, joka heillä kullakin on itsellään itsestään. (Morgan 1997: 52.) Johtajilta vaaditaankin näiden omien oletusten yläpuolelle nousemista ja sen näkemistä, mitä heiltä vaaditaan organisaation toimivuuden takaamiseksi. Kysymys rooliristiriidassa, rooli-odotusten ja ympäristön tilannetekijöiden yhteensopimattomuudessa, voi olla myös johtajan luonteenomaisen käyttäytymisen, johtamistyötylien ja ympäristön välisestä ristiriidasta. (Pirnes 1995: 115.) Organisaation

tehokkaan toiminnan takaamiseksi johtajan tulisi tilanteiden muutospaineessa pystyä yhdistämään sopivasti eri johtamistyyliä, muutos-, tehtävä- ja ihmissuuntauneisuuden tyyliä sovittaen nämä rooli-odotusten mukaisiin rooleihin kulloisessakin tilanteessa. Johtamiseen liittyvät roolit ja rooli-odotukset ovat sopimukseenvaraisia. Kuitenkin vuorovaikutukseen perustuvassa johtamisessa roolit määräytyvät eri tilanteiden luonteiden perusteella (Morgan 1997: 53). Tutkimukseni empiirisessä osassa luvuissa neljä ja viisi nostan esiin tämän tapahtumaprojektin aikana esiintyneet johtajien roolit, rooli-odotukset sekä rooliristiriidat. Rooliristiriidat esiintyi erityisesti markkinointistrategian muutostilanteesta johtuen kahdella johtajalla suunnittelu- ja toteutusvaiheessa.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä pääluvussa kolme esitän ensin tämän tapaustutkimukseni analyysia ohjaavia tekijöitä, selvitän narratiivista tutkimusotettani ja aineiston käsittelyä. Luvun lopussa selvitän tutkimusprosessini etenemistä, aineiston hankintaa ja teema-analyysia.

3.1 Tapaustutkimuksen analyysia ohjaavat ominaisuudet

Tapaustutkimukseni analyysia olivat ohjaamassa partikularistisuus ja deskriptiivisyys sekä abduktiivinen päättely ja hermeneuttinen tiedonintressi. Merriam (1988: 11–21) pitääkin tapaustutkimuksen keskeisinä ominaisuuksina partikularistisuutta, deskriptiivisyyttä, heuristisuutta ja induktiivisuutta. Partikularistisuudella tarkoitetaan tapaustutkimuksen keskittymistä tiettyyn tilanteeseen, tapahtumaan tai ilmiöön, luoden mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvauksen. Deskriptiivisyydellä viitataan kuvauksen tiheyteen, jolloin se sisältää eri dokumentteja, tarinoita, lainauksia, lausumia tai näytteitä. Tapaustutkimus kuvatessaan prosesseja ja niiden kehittymistä on usein pitkittäistutkimus. Tässä tutkimuksessani tapausaineistot ovat pitkittäisaineistoja. Keräsin aineiston yleisurheilun MM2005-kisojen suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheissa, vuoden 2005 aikana. Ensimmäinen, suunnitteluvaiheen aineisto kerättiin keväällä 2005, ennen kisoja, toteutusvaiheen aineisto yhdeksän kisapäivän aikana 6.–14.8.2005 ja arviointivaiheen aineisto kisojen jälkeen, syksyllä 2005.

Laadullisessa analyysissa puhutaan usein induktiivisesta päättelystä, yksittäisestä yleiseen liikkuvasta päättelyn logiikasta tai deduktiivisesta päättelystä eli yleisestä yksittäiseen menevästä päättelyn logiikasta. Eskolan (2001: 143) esittämässä jaottelussa aineistolähtöinen ja teorialähtöinen sekä teoriasidonnainen analyysi, voidaan ottaa erilaiset analyysin tekoa ohjaavat tekijät paremmin huomioon kuin jaottelussa induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Hänen jaottelussaan korostuu teorian tai teoreettisen merkitys laadullisessa tutkimuksessa.

Aineistolähtöisessä analyysissa pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Teorian merkitys tässä analyysin ohjaajana liittyy metodologiaan siten, että tutkimuksessa julkilausutut metodologiset sitoumukset ohjaavat analyysia. Analyysi on aineistolähtöistä ja täten aikaisemmilla tiedoilla ja teorioilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Teoria, joka tutkimuksessa liittyy analyysiin ja analyysin lopputulokseen, koskee vain analyysin toteuttamista. Jos aineistolähtöisessä analyysissa halutaan painot-

taa päättelyn logiikkaa, tätä voidaan nimittää lähinnä induktiiviseksi. Teorialähtöisessä analyysissä, joka perustuu johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatukseen ja on luonteeltaan teoriaa testaava, tässä päättelyn logiikka yhdistetään usein deduktiiviseen päättelyyn. (Eskola 2001: 143.)

Sitä vastoin puhuessamme teoriasidonnaisen aineiston analyysin päättelyn logiikasta on usein kyse abduktiivisesta päättelystä. Tällöin tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Tutkija pyrkii yhdistelemään näitä. Siinä on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät pohjautu suoraan yhteen teoriaan. Kaikkiaan analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan paremminkin uusia ajatuksia yhdistelevä tai luova. Aineiston analyysivaiheessa edetään aluksi aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa voidaan tuoda analyysia ohjaavaksi ajatukseksi jokin tietty teoria tai malli, joka on määritelty teoriaosassa. (Eskola 2001: 144–145.) Tutkimuksessani on tapaustutkimukselle tyypillisesti kyse abduktiivisesta päättelystä teoriasidonnaisessa analyysissä. Tämä päättelyn logiikka kehittyi prosessin aikana ja loppua kohden tutkimusongelmien tarkentuessa ja yhä enemmän kirjallisuuteen sekä tutkimusaineistooni tarkemmin perehdyttyäni tulivat mukaan teoriat ja mallit, jotka toimivat sitten analyysiani ohjaavina tekijöinä yhä vahvemmin. Voidaan siis todeta, että abduktiivinen päättely tuli avuksi analyysiprosessin loppuvaiheessa.

Aineistolähtöisessä analyysissä voidaan käyttää kolmea analyysimallia, joista ensimmäisessä puhutaan aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä, sisällön analyysistä. Tällöin analyysin tekninen vaihe lähtee liikkeelle aineiston alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä, jonka jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään ylä- ja alakategorioihin sekä yhdistäviin kategorioihin. Näin muodostetuilla kategorioilla eli luokilla pyritään vastaamaan tutkimusongelmiin. (Kyngäs & Vanhanen 1999.)

Toinen analyysimalli viittaa aineiston kuvaukseen, analyysiin eli merkityskokonaisuuksien jäsentymiseen, niiden esittämiseen ja tulkintaan sekä merkityskokonaisuuksien arviointiin. Kuvauksessa nostetaan tutkimuskysymysten näkökulmasta olennainen esiin aineistosta. Tämä kuvataan luonnollisella kielellä. Kuvauksen jälkeen aineistosta pyritään saamaan esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Tässä vaiheessa tutkija tulkitsee omalla kielellään kuvaustason kieltä. Analyysissä pyritään tematisoimaan (teemaan liittyen nimeämään), käsitteellistämään tai kerronnallisesti yleistämään esitetyt kuvaukset. Analyysissä aineisto jaotellaan erillisiin merkityskokonaisuuksiin, joista synteesivaiheessa luodaan kokonaisuus, jolloin eriteltyt merkityskokonaisuudet tuodaan yhteen (Tuomi & Sarajärvi 2002: 103).

Kolmas analyysimalli, hermeneuttinen tekstin tulkintasäännöstö lähtee liikkeelle valmisteleavasta tulkinnasta, johon liittyy tekstin autenttisuuden määrittäminen. Tässä tulkinta lähtee aina liikkeelle tutkijan esiymmärryksestä. Valmistelevaa tulkintaa seuraa teksti-immanentti tulkinta, joka etenee hermeneuttisen spiraalin mukaisesti osasta kokonaisuuteen. Koordinoivassa tulkinnassa yksittäinen teksti tulkitaan suhteessa laajempaan merkityskokonaisuuteen eli oletuksena on, että tekstin ymmärtäminen edellyttää sen tulkintaa laajemmassa tekstikontekstissa. Tämä tekstien tulkinta ymmärretään tietyytyyppisenä käännostapahtumana (vrt. 'hermeneuin' eli kääntää). (Tuomi & Sarajärvi 2002: 104, Siljander 1988.) Nämä mallit voivat toimia analyysiprosessissa orientoitumistapoina, joilla tulkintaprosessia pyritään systematisoimaan ja välttämään tulkinnan mielivaltaisuus. Näissä kaikissa kolmessa mallissa puhutaan analyysin samankaltaisesta etenemisestä eli aineiston pelkistäminen ja ryhmittely ovat aineiston kuvausta, jossa merkityskokonaisuuksien jäsentäminen jo alkaa ja tämä on sitä valmistelevaa tulkintaa. Koordinoivassa tulkinnan vaiheessa merkityskokonaisuudet luodaan kokonaisuiksi.

Olen tutkimukseni analyysissa tukeutunut viimeksi mainittuun, hermeneuttiseen perinteeseen nojaavaan analyysimalliin. Olen edennyt analyysissani hermeneuttisen spiraalin mukaisesti osasta kokonaisuuteen, alkaen aineiston pelkistämisestä luoden tematisoidun kuvauksen ja siirtyen erillisten merkityskokonaisuuksien jäsentämisen kautta lopuksi synteesiin merkityskokonaisuuksista. Merriamin (1988: 13) mukaan tapaustutkimusten pitäisi lisätä niin tutkijan itsensä kuin lukijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, jolloin voidaan löytää uusia merkityksiä, laajentaa entisiä kokemuksiaan tai saada vahvistusta aikaisemmille tiedoilleen.

3.2 Narratiivinen tutkimusote: kertomukset aineistona ja narratiivisuus analyysitapana

Tutkimus on siis tapaustutkimus, jossa pureudutaan yhteen ilmiöön, kansainvälisen suurtapahtuman johtamiseen. Metodisena analyysitekniikkana minulla on narratiivinen tekniikka niin aineiston keruun kuin analyysintavankin osalta. Aineiston laatua kuvailtaessa voidaan narratiivisuudella viitata yleisesti kerrontaan tekstilajina. Kertomuksen työmääritelmäksi riittänee se, että kertomus on formaalisen kertomusskeeman mukaisesti jäsentynyt kuvaus tapahtumasta tai tapahtumasarjasta (Apo 1990: 62–63). Tämä määritelmä noudattelee myös van Dijkin (1980b: 13–14) määritelmä, jonka mukaan kertomuksessa on kyse toiminnan kuvaamisesta ja kuvaamisesta käytetään seuraavia kategorioita: setting eli tapahtumien taustan määrittely, complication, resolution eli tapahtuma tai tapahtumasarja ja sen tulos sekä evaluation eli kertojan arviointi kerrotusta tapahtumasta. Kerto-

muksessa voidaan erottaa tarina eli mitä kerrotaan ja diskurssi eli miten kerrotaan. Diskurssi tässä mielessä tarkoittaa tapahtumien diskursiivista esitystä, kertomusta ja esitystapaa eli kerrontaa. (Pietilä 1991: 11, Törrönen 1995: 44.) Polkinghorne (1995: 6–7) määrittelee kolme erilaista tapaa, joilla tutkimusaineistoa voidaan tuottaa: lyhyet vastaukset, numeerinen, määrällinen data ja kerronta. Näistä kerronta on suorasanaista tarinaa, jolta voidaan vaatia myös tarinan alku, keskikohta ja loppu sekä ajassa etenevä juoni. Tätä ei kuitenkaan aina välttämättä vaadita. Yksinkertaisimmillaan kertomus voi olla sellainen, jossa on kolme toisiinsa liittyvää tapahtumaa, joista ensimmäinen on ja kolmas ovat jonkin asiantilan toteavia ja toinen taas aktiivinen. Kolmas tapahtuma on ensimmäisen tapahtuman muuntunut muoto.⁴ (Alasuutari 1999: 127.)

Kaikki edellä mainitut Polkinghornen (1995: 6–7) määrittelemät aineistot voivat olla edustettuina vaikkapa samassa tutkimuksessa. Viitala (2004) on käyttänyt sekä kvalitatiivista, haastatteluaineistoa että kvantitatiivista, kyselyaineistoa omassa väitöskirjassaan mielenkiintoisella tavalla, jakaen tutkimuksensa ensin kahteen osaan ja sitten yhdistäen nämä siten, että lopullisena tuotoksena on ideaalimalli. Myös Elliot (2005: 76–95, 116–133) viittaa näihin eri aineistotapoihin teoksessaan, jossa hän paneutuu niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisen, esimerkiksi survey-tutkimuksen aineistonkin käyttämiseen erityisesti narratiivisen analyysin yhteydessä. Kuitenkin narratiivisen aineiston, kerronnan käsittely poikkeaa esimerkiksi numeerisen aineiston ja lyhytvastausaineiston käsittelystä. Hatchin & Hatchin ja Wisniewskin (1995: 113–117) mukaan kerronnallinen aineiston käsittely edellyttääkin sellaista tulkintaa, jossa huomio kohdistetaan siihen, miten yksilöt antavat kertomustensa kautta asioille merkityksiä. Tarkoitus on löytää ymmärrys tutkijan ja tutkittavan välille, jossa kertoja antaa omalla äänellään asioille merkityksiä. Ymmärrys syntyy siitä, kun tutkija tunnistaa ne merkitykset, mitkä kertoja sanoo tai haluaa kertoa. Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tehtyjen tekojen taustalla vaikuttavia merkityksiä sekä hermeneuttisen tiedonintressin mukaisesti pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä valituista näkökulmista. Mitä tiiviimpään ja avoimempaan vuorovaikutukseen tutkija onnistuu pääsemään tutkittavien kanssa, sitä parempia ja luotettavampia tulkintoja hän pystyy saamaan tutkimusaineistostaan (Eskola & Suoranta 2000: 109–110, Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996: 77, Grönfors 1985: 194) Täten paras lopputulos syntyykin useiden tutkittavan kerrontatuokioiden kautta. Tämän tutkimuksen yhteydessä tapasin jokaista johtajaa kolme eri kertaa ja jokainen tapaaminen kesti tunnista puoleentoista tuntiin.

⁴ Tällainen esimerkki voi olla seuraava kertomus: Kalle oli onnellinen, kunnes hän tapasi Liisan ja hänestä tuli onneton (Alasuutari 1999: 127).

Narratiivinen tutkimusote pyrkii paikalliseen ja henkilökohtaisen tietoon. Hatchin ja Wisniewskin (1995: 118) mukaan tässä tietämisen subjektiivisuudessa on ero perinteiseen laadulliseen tutkimukseen, joka on perinteisesti tieteellistä kokemukseen ja laajoihinkin aineistoihin perustuvaa tutkimusta. Narratiivisessa tutkimuksessa aineisto voi olla vähäinen, mutta eri ihmisten kertomuksiin perustuva merkityksenanto mahdollistaa sen, että eri yksilöiden äänet pääsevät aidolla ja luotettavalla tavalla kuuluviin. Näin tieto muodostuu kerroksellisemmaksi. Elbaz-Luwichin (1997: 76) näkökantana on, että narratiivinen tutkimus perustuu uuteen käsitykseen tiedosta, jonka mukaan narratiivisuudessa ei pyritä yleistykseen, koska kertomukset liittyvät aina tiettyyn aikaan ja paikkaan ja ovat yhteydessä ympäristöönsä. Halmion (1997: 10) mukaan narratiivisessa tutkimuksessa tutkittava on oman elämänsä asiantuntija ja täten tutkimuksen luotettavuus perustuu ajatukseen, jonka mukaan tutkittavan näkökulma on ensisijaisessa asemassa ja elämäkokemukseen perustuvat kertomukset siten sellaisinaan tosia. Narratiivisuutta pidetään yhtenä ihmiselle tyypillisenä tapana tehdä selkoa omasta todellisuudestaan ja kertomusmuoto on siis tapa kokemusten jäsentämiseen (Bruner 1986: 15–43, Eskola & Suoranta 2000: 22). Kertomukset voivat olla sekoitus jonkinlaista johdonmukaisuutta ja katkoksellisuutta, yksi- ja monimerkityksisyyttä, ennakoitavuutta ja yllätyksellisyyttä tai yleisyyttä ja ainutkertaisuutta. Kertomukset ovat Brunerin (1986, 1987, 1996) mukaan ihmisen tärkeimpiä tapoja muodostaa merkityksiä elämäntapahtumista ja yksi keskeinen tapa representoida kokemuksia. Tässä tapaustutkimuksessani korostan juuri tätä kertomusaineistoni erityisluonnetta representaatioina, erityisesti johtajien roolitarkastelussa.

3.2.1 *Todellisuuden ja totuuden ymmärtäminen*

Tutkijoita on aina kiinnostanut todellisuuden ja totuuden ymmärtäminen. Narratiivisessa tutkimuksessa minua kiehtoo erityisesti kertojan näkökulman ymmärtäminen myös aiemmin esitetyn Heideggerin (2000) näkemyksen mukaisesti. Narratiivisessa näkökulmassa ympäristön käsite on monimerkityksinen ja kattaa kertomuksen sijoittumisen tiettyyn aikaan ja paikkaan. Vaikka kertomukset kokemuksista eivät olekaan suora kuva todellisuudesta, voidaan ajatella, että kertoja ikään kuin punoo kokemuksiaan yhteen ja välittää puheessaan omaa ymmärrystään siitä yhteisöstä ja ympäristöstä, jossa toimii. (Riessman 1993: 5.) Brunerin (1986, 1987) toiminnan maisema ja tietoisuuden maisema selkeyttävät ajatusta. Hänen ideansa kaksoismaisemasta tarkoittaa, että tarina kertoo samanaikaisesti sekä todellisuudesta eli tapahtumista ja toiminnoista todellisessa maailmassa (toiminnan maisema) että osallisten suhtautumisesta tähän todellisuuteen kuten toiveistaan ja tunteistaan. Näin kertomukset ovat tietynlaisia esittäviä narratiiveja, jotka tuottavat kuvan kertojasta. Tietoisuuden maisema esitetään siis kulttuurisesti

koodatun metakertomuksen kautta. (Bruner 1986: 14, 20–22, Tolska 2002: 95–96, Erkkilä 2006: 198–199.)

Narratiivisesta tutkimusotteesta puhuttaessa, se ymmärretään usein elämäkerralliseksi, minä-muotoiseksi kertomusaineistoksi, ”autenttisiksi ääniksi kentältä” Labovin (1972, 1997) ja Riessmanin (1990, 1993) tapaan. Näissä tutkittavien kertomuksissa yksilöt järkeistävät kokemuksiaan ja elämäänsä. On olemassa vain joukko osatotuksia ja ihmisten tuottamaa moniäänisyyttä. Tutkimuksella saadaan aikaan jokin todellisuuden tietty autenttinen näkökulma, mutta ei täydellistä totuutta. Tietäminen on täten aina jostain näkökulmasta tietämistä ja tietäminen on aina myös jonkin tietävän ihmisen tietoa. (Lincoln & Guba 2000: 185, Lyotard 1985: 7–9, 95.)

Ihmisten puhuessa omasta elämästään, he refleктоivat ja luovat todellisuutta läpi kertomuksen. Elämäntarinoiden kautta ei voida osoittaa, kuinka asiat todellisuudessa olivat. Täten mm. Riessman (1990) ei pyrkinyt omissa tutkimuksissaan paljastamaan menneisyyttä sellaisena kuin se todellisuudessa oli, kysymällä haastateltavaltaan: ”Voitko kertoa minulle asioista, jotka ovat olleet sinulle vaikeita viime aikoina?” Sen sijaan hän halusi selvittää totuuden haastateltavien kokemuksista. Riessmanille (1990) oli tärkeää löytää tapa, jolla haastateltavien tunteet saadaan tutkijan käyttöön ja tämä vaati tutkijan tulkintaa.

Verrattuna tähän Riessmanin (1990) näkökulmaan mm. Laboville (1972) oli tärkeintä rekonstruoida todellisia tapahtumia ja hän yritti selvittää, *mitä* tutkittaville itseasiassa tapahtui, kun hän kysyi haastattelussa heiltä: ”Oletko koskaan ollut tilanteessa, jossa todella pelkäsit kuolevasi?” Labov (1972) pyrki pääsemään niin lähelle tapahtuman tarkoitusta kuin mahdollista eli siten hän lähestyy aihetta realistisesta perspektiivistä. Tässä tapaustutkimuksessa ajatus todellisten tapahtumien rekonstruomisesta johti siihen, että alkuvaiheessa tutkimusta olin kiinnostunut kertomusten sisällöistä ja saamaan selville, mitä kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen kokonaisprosessi on ja näin ollen suhtauduin kertomuksiin totena, sellaisena kuin asiat ilmenivät. Tutkimuksen edetessä olin kiinnostunut informanttien kertomusten kokemusmerkityksistä ja todellisuuden rakentumisesta kielellisesti, erityisesti johtajien roolitarkastelussa.

Narratiivisuudella voidaan siis viitata moniin asioihin. Käsitteellä voidaan viitata tietämisen tapaan ja tiedon luonteeseen. Brunerin (1987: 11–12) mukaan kertomukset eivät tapahdu ”todellisessa maailmassa”, vaan kertojat rakentavat mielessään kertomuksia. Ihminen jäsentää kokemuksensa ja muistinsa narratiivisen ajattelunsa avulla. Bruner (1986) jakaakin näin tiedonmuodostuksen kahteen: tiedon muodostukseen perimmäisistä inhimillisistä tavoista ja loogis-tieteelliseen. Nämä kaksi tiedonmuodostustapaa ovat toisiaan täydentäviä, mutta samalla ne eroavat

toisistaan. Narratiivisen tiedon muodostuksen avulla ihminen pyrkii ymmärtämään kokonaisuuden integroimalla sen osistaan. Narratiivinen ajattelu liittyy erityisesti ihmisen jokapäiväisen arjen tapahtumiin. Kun arkipäivässä ihmisiltä kysytään, miksi he tekivät jotakin, he tuottavat narratiivisen selityksen, eivät loogis-tieteellistä. Loogis-tieteellinen tietäminen, jota Bruner (1986: 11–13) kutsuu myös paradigmaattiseksi päättelyksi, on empirististä päättelyä. Paradigmaattisen ajattelun avulla pyrimme selittämään fyysistä todellisuutta ja narratiivisella ajattelulla selitämme inhimillistä toimintaa. Toisin kuin paradigmaattinen ajattelu, joka etsii yleispätevää, ajatonta totuutta, narratiivinen tiedonmuodostus on kontekstuaalista, joka etsii tiettyjä yhteyksiä tapahtumien välille. Pyrkimys on ymmärtää, mitä tutkittava ilmiö on juuri tietyssä paikassa tietyinä hetkenä. (Bruner 1996: 123, Riessman 1993: 2.) Narratiivisuudella viitataan sekä ihmisen tapaan jäsentää kokemuksiaan kertomusten muotoon että tutkimusaineistoni luonteeseen, informanttien kertomuksiin tapahtuman eri vaiheissa. Pyrin ymmärtämään informanttien ainutlaatuisia ja tapahtuman eri vaiheissa muuttuviakin näkökulmia suhteessa tutkittavaan ilmiöön, kansainvälisen suur tapahtuman johtamiseen.

3.2.2 *Narratiivisen aineiston käsittely*

Polkinghorne (1995: 6–8, 1988: 15) jakaa narratiivisen aineiston käsittelyn kahteen; narratiivien analyysiin ja narratiiviseen analyysiin. Polkinghornen (1995: 6–8) ensimmäisessä luokassa, narratiivien analyysissa, kertomukset taas jaetaan erillisiin luokkiin esimerkiksi tapaustyyppien, metaforien tai kategorioiden perusteella. Tässä analyysissa on tyypillistä määrittellä, jäsentää ja luokitella aineistoa erilaisiin kategorioihin ja tapaustyyppeihin.

Polkinghornen (1995: 6–8) toisessa luokassa, narratiivisessa analyysissa ei luokitella aineistoa, vaan narratiivisessa analyysissa sovelletaan narratiivista tietämisen tapaa, koska kyseessä on pikemminkin yhdistäminen kuin erottelu eri luokkiin. Narratiivisessa analyysissa tutkija rekonstruoi aineiston kertomusten perusteella uuden, ehjän, juonellisen ja ajassa etenevän tarinan. Heikkisen (2000) mukaan tutkija yhdistelee kertomuksia, tulkitsee niitä omalla tavallaan ja rakentaa niiden pohjalta omaa ja uutta tekstiä. Tämä merkitsee sitä, että tutkijan lopullinen tutkimusteksti on aina hänen aikaan saamansa oma malli ja tässä merkityksessä fiktiivinen. (Heikkinen 2000: 52–54.)

Tällaista narratiivista analyysia olen käyttänyt analyysimenetelmänä tapahtuman kuvauksessa, sen kuvaamisessa mitä tapahtui ja miten tapahtui yleisurheilun MM2005 kisojen haku-, suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheissa. Tämä työ oli kertomusten analysointia, mikä tarkoitti kertomusten rekonstruoinnista ja päämää-

ränä oli tehdä kokonaiskonstruktio kaikista kahdestatoista kertomuksesta eli kertomuksista yksi tarina.

3.3 Tutkimusprosessin eteneminen

Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkimuskysymykset tarkentuvat matkalla varrella ja näiden mukaisesti hankitaan uutta aineistoa. Se, miksi valitsin juuri narratiivisen aineistokeruumenetelmän, perustui siihen, että haastattelumuotoinen menetelmä olisi ollut mahdoton, koska en tiennyt mitä esimerkiksi teemahaastattelussa olisin kysynyt. Halusin saada ehdottomasti sen prosessin selville, mitä tapahtui ja toisaalta ne johtajien kokemukset siitä, mitä ja millaista johtaminen tapahtumaprojektissa oli Labovin (1972) ja Riessmanin (1990) tapaan.

Labovin tiukka vaatimus käsitteestä aika narratiivisessa tutkimuksessa, menneessä muodossa olevat kertomukset eivät tässä tutkimuksessa toteutunut kaikilta osin, vaan Riessmanin (1990, 1993) tapaan elettiin nykyhetkeä, jolloin osaltaan kertomukset poukkoilevat menneessä, nykyisyydessä ja tulevassa. Tämä on pitkitäistutkimukselle tyypillistä. Olen tässä tutkimuksessa käyttänyt Labovin (1972) mallin mukaista, perinteisenäkin tyylinä käytettyä juonellista tarinamuotoa, joka koostuu tutkijan omasta tekstistä, yhdistettynä siihen aineistosta osia, haastateltavien kokemuksista, äänien ja teemojen kerroksellisuudesta. Jaoin tarinan kahteen osaan, eli ensimmäinen kertoo sen, mitä, miten ja miksi tapahtui sekä mitkä asiat ja tahot vaikuttivat tapahtumien kulkuun tapahtumaprojektin eri vaiheissa. Kunkin vaiheen jälkeen olen kerännyt johtajien eri roolien mukaisesti tarinat johtajien omista kokemuksista, toiminnoista johtamisen eri tasoilla sekä rooleissa ja millaisia merkityksiä he antavat näillä suhteessa omiin tai muiden kansajohtajien odotuksiin eli aihetta on lähestytty erityisesti johtajien roolien näkökulmasta.

Labov (1972: 359–363) määrittelee narratiivin keinoksi esittää tai kerrata menneitä kokemuksia sarjalla järjestettyjä lauseita, jotka vastaavat oikeasti tapahtuneiden tapahtumien temporaalista sarjaa. Hän jaottelee kertomuksen kuuteen osaan: tiivistelmä (abstract), orientaatio (orientation), juoniosa (complicating action), ratkaisu (resolution), evaluaatio (evaluation) eli arviointiosuus ja päätäntä (coda). Abstrakti tiivistää kertomuksen aiheen, orientaatio esittelee paikan, ajan, tilanteen ja henkilöt, juoniosa kertoo, mitä tapahtui, ratkaisu kertoo tapahtumien lopputuloksen, evaluaatio, jossa on kytkentä tarinan alkuun ja se ilmaisee kertomuksen kärjen ja päätäntä palauttaa perspektiivin nykyhetkeen ja on keino osoittaa kertomuksen loppuvan. Hänen mukaansa kertomus ei ole enää narratiivi, jos alkuperäiset tapahtumat esitetään eri järjestyksessä kuin missä ne on alun perin kertomuk-

sessä esitetty. Juoni kutoo yhteen ajallisesti etenevien tapahtumien ketjun: tapahtumilla on syynsä ja vaikutuksensa.

Kertomus on aina kokonainen esitys, jossa kertoja tavalla tai toisella perustele sen, miksi tarinansa kertoo ja usein nämä ovat itse kertomuksen juoneen kuulumattomia lauseita ja elementtejä, joissa kertoja kommentoi tarinaansa tai puhuttelee kuulijaa tai lukijaa. Alasuutari (1999: 141) mainitsee miesten elämäntarinoita koskevassa tutkimuksessaan, että siinä näillä arvioivilla, vapailla tai rajoitetuilla lauseilla oli juonellisista lauseista poikkeava funktionsa. Vapaat ja rajoitetut lauseet erottaa kertomuksessa itse juoneen liittyvistä lauseista siten, että vapaiden lauseiden paikkaa voi vapaasti vaihtaa ilman, että kertomuksen sisältö muuttuu, ja rajoitettujen lauseiden paikkaa voi muuttaa tietyissä rajoissa. Täten vapaat lauseet viittaavat tilaan, joka pitää paikkaansa koko narratiivin läpi. Vapaat lauseet voidaan järjestää siis uudestaan narratiiviseksi sarjaksi ja silti narratiivin semanttinen tulkinta säilyy samana. (Labov 1997:3, Labov 1972, Labov & Waletzky 1967.) Tässä tutkimuksessa vapaisissa lauseissa informantit arvioivat esimerkiksi johtajan roolikokemustensa suhdetta omiin ennakko-odotuksiin tai kokemuksen positiiviseen tai negatiiviseen merkitykseen seuraavaan tyyliin: ”*se oli työllistävämpi kuin kuvittelinkaan tai se oli yhtä innovatiivista prossikkaa*”. Ja nämä vapaat lauseet kertovat sen kokemusmerkityksen, mihin olen nämä informanttien kokemuksilleen antamat negatiiviset tai positiiviset lataukset tarinakokoelmissa perustanut.

Lisäksi Labov ja Waletzky (1967: 26) ja myöhemmin vielä Labov (1972, 1997) määrittelevät narratiivin evaluoinnin sellaiseksi osaksi narratiivia, joka paljastaa kertojan asenteen narratiivia kohtaan korostamalla joidenkin narratiivisten yksiköiden suhteellista tärkeyttä verrattuna toisiin. He tekevät eron suorien lauseiden ja vahvistussanojen välillä. Suorat lauseet ovat heidän mukaansa sellaisia, joissa kertoja keskeyttää itsensä korostamalla tarinan ydintä: ”Sanoin itselleni, tämä on nyt tässä”. Näitä suoria lauseita tutkimuksessani esiintyy useimmiten eri kertomusosien lopuksi ikään kuin keskeytyksinä tai kokoavina lauseina seuraavaan tyyliin: ”*Se oli oikein crises managementti*” tai ”*se on siinä, piste.*” Toisaalta tutkimuksessani narratiiviseen rakenteeseen on upotettuna kertojan sisäistä arviointia edustavia vahvistussanoja tyyliin: ”*Ennen kaikkea pointti oli siinä.*” Labov (1997: 7) selventää myöhemmin, että vaikka toisiaan seuraavat lauseet esiintyvätkin reaalisessa muodossa, narratiiviset lauseet, jotka esiintyvät irreaalisessa muodossa ovat usein arvioivia lauseita.

Labov (1972: 342) huomasi tutkimuksessaan irreaalisten lauseiden tiheyden lisääntyvän kertojan iän myötä, kun hänen kykynsä arvioida kokemaansa kasvoi. Odotetustikin tein samantapaisen huomion oman aineistoni ja informanttien suhteen, eli mitä enemmän kokemusta tapahtumajohtamisesta heille oli karttunut ja

mitä useamman kerran olin heitä tavannut, sitä enemmän kertomuksissa lisääntyi arvioivien lauseiden määrä. Merkittävä huomioni oli myös se, että myös mitä useamman kerran informantteja tapasin, sitä useammin he käyttivät minä-muotoa passiivin tai me-muodon sijaan kertomuksissaan.

Labovin työn perusoletus on rationalistinen ja se olettaa, että kieli edustaa todellisuutta, hänelle äänet ovat autenttisia. Labovin (1997) tapa analysoida ajallista järjestystä ja narratiivin rakennetta tähtää mahdollisimman lähelle alkuperäistä jokapäiväisen elämän yksilöllistä kokemusta. Labovin (1972, 1997) kertomusten tapahtumat noudattavat järjestystä ja niistä on perinteisesti määritelty juoni. Labovin (1972, 1997) tapaan olen analyysissäni pyrkinyt pitäytymään mahdollisimman lähellä alkuperäistä kertojan ilmaisua ja noudattanut tapahtumien järjestystä.

3.3.1 *Aineiston hankinta*

Harkinnanvarainen otanta ja aineistolähtöisyys ovat laadullisen tutkimuksen oleellisia piirteitä (Eskola & Suoranta 2000: 16–20). Tärkeää on myös se, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tässä mielessä informanttien valinta tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Eräs aineistonhankintamenetelmä on teoreettinen otanta, jolloin esimerkiksi aineiston hankinnan alkuvaiheessa tiedetään avainhenkilö, joka johdattaa tutkijan toisen informantin pariin. Aineiston hankinta tapahtuu siten, että tutkija etenee tiedonantajasta toiseen sitä mukaa, kun hänelle esitetään uusia henkilöitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 88.) Tutkittavien tapausten määrän ja aineiston luonteen määrittävät myös tutkimuskysymykset ja tutkimusasetelma.

Aineiston hankinnassa käytin harkinnanvaraista otantaa, voidaan puhua lumipallo- ja eliittiotannasta siinä mielessä, että tunsin aikaisemmista työhöni liittyvistä kokemuksista yhden avainhenkilön silloisessa kisaorganisaatiossa. Valinnan kriteerinä ja perusajatuksena informanttien osalta minulla oli, että he ovat olleet mukana tapahtumaprojektissa mahdollisimman alusta asti ja täten oletin saavani heiltä parhaiten tietoa tutkittavasta tapahtumajohtamisen ilmiöstä. Tuntemani avainhenkilö kertoi seuraavan informantin nimen ja hän taas seuraavan. Näin tarkoituksenmukaisesti valitsin tutkimukseen neljä johtajaa, jotka olivat olleet mukana yleisurheilun MM2005-kisaorganisaatiossa alusta asti. Kaksi johtajaa, toimitusjohtaja ja talousjohtaja olivat mukana jo hakuvaiheessa ja he olivat työskennelleet Suomen yleisurheiluliitossa muutenkin jo vuosia. Kaksi muuta johtajaa, markkinointijohtaja ja vapaaehtoistyön johtaja tulivat mukaan heti suunnitteluvaiheen

alussa. Vapaaehtoistyön johtaja oli myös toiminut vuosia urheilun parissa. Markkinointijohtajalla oli vankka kokemus tapahtumien johtamisesta kulttuurin saralla.

Aineistona tutkimuksessani minulla on neljän johtajan kertomukset kolmessa eri vaiheesta, eli suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheissa kerätyt yksilökohtaiset kertomukset. Aineistoa keräsin suunnitteluvaiheessa huhti- ja toukokuussa 2005, toteutusvaiheessa kisojen viimeisinä päivinä elokuussa 2005 ja arviointivaiheessa syyskuussa 2005. Kahdella ensimmäisellä tapaamiskerralla johtajien kanssa pyysin heitä yhdellä avauskysymyksellä puhumaan omien kokemustensa kautta lyhentelemättä siitä, mitä oli tapahtunut. Pyrin tarkoituksellisesti olemaan keskeyttämättä kerrottavaa tarinaa. Tällä tavalla rohkaisin kertojia antamaan niin perinpohjaisen kertomuksen kuin mahdollista. Vasta kertomusten lopuksi palasin tiettyihin aiheisiin tai asioihin, joista halusin saada yksityiskohtaisemman tiedon. Arviointivaiheen tapaamisessa kertojan tueksi olin tehnyt teemalistan, jonka esitelin informanteille kertomushetken alussa. Muu aineisto koostui johtajilta saamista dokumenteista, lehtiartikkeleista ja kirjallisuudesta sekä muusta kisoihin kohdistuneista tutkimusartikkeleista.

Projektiiviset tehtävät täydentävät monissa tapauksissa tarkoituksenmukaisesti informanttien tarinoita tai haastattelulla saatavaa aineistoa. Nämä tehtävät voivat olla kirjoittamis- tai piirtämistehtäviä, joihin liittyy tavallisesti jokin virike, joka tiettyssä määrin vakioi haastattelun tai tehtävän suoritusta. Tällä virikkeellä voidaan varmistaa sitä, että tutkija ja informantti ymmärtävät tosiaan, jos kysymyksessä on vaikkapa pitkä aikajakso, josta tutkija haluaa tietoa. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996: 141, Alasuutari 1999: 25.) Ensimmäisessä aineiston keruuvaiheessani, suunnitteluvaiheessa, minulla oli informanteille projektiivinen tehtävä, aikajana, jota he täyttivät kertoessaan kisojen suunnitteluvaiheesta. Jotkut kertojista etenivät kertomuksissaan kronologisesti aikajärjestyksessä kertoessaan eri näkökulmista ja omista kokemuksistaan, toiminnoistaan ja merkittävistä tapahtumista suunnitteluvaiheessa. Yksi kertojista merkitsi muutaman päivämäärän merkittävimpien tapahtumien kohdalle sinne tänne ja kertomukset poukkoilivat alusta nykyhetkeen, sitten taas jonnekin välille ja taas alkuhetkeen. Eräs kertojista merkitsi ”huonot asiat” janan alapuolelle ja ”hyvät asiat” janan yläpuolelle. Eräs kertoja piirteli palikoita päällekkäin ja vain ainoastaan janan yläpuolelle, tehden näin hyvin selkeän kuvan siitä, mitä oli tapahtunut, kertoen samalla miten tapahtui ja miksi sekä mitkä asiat tai tahot vaikuttivat siihen, mitä tapahtui. Hänen kertomuksensa eteni lähestulkoon loogisesti alusta nykyhetkeen. Yksi kertoja ei tehnyt kuin muutaman tiettyjä oleelliseksi katsomien tärkeiden päivämäärien merkinnän janalle. Kaikki kertomukset nauhoitettiin ja litteroitiin välittömästi, jonka jälkeen aloin avainsana-analyysin avulla tehdä aineiston pelkistämistyötä. Tässä vaiheessa tein lisäksi jo samalla narratiivista teema-analyysia Nvivo-

analyysiohjelmaa hyödyntäen ja löysin alustavat teemat suunnitteluvaiheen kertomuksista.

Toteutusvaiheessa aineiston hankintamenetelmänä oli videokuvaukset ja lisäksi nauhoitus. Ajatuksena alun perin minulla oli kuvaajan avustamana saada kisapäivinä aineistoksi nykyhetkeä, eli tällaisia kokemus- ja tunnelmapaloja tapahtuman hektisistä todellisista tilanteista, täydennettynä pienillä kertomuksilla. Tarkoituksena oli seurata kutakin johtaja päivittäin eri tehtävissä ns. kentällä. Lisäksi minulla oli tarkoituksena hyödyntää analyysivaiheessa tämän aineiston kohdalla videoaineiston analyysin helpottamiseksi kehitettyä amerikkalaista Transana-ohjelmaa (ks. esim. Collanus 2004). Nämä suunnitelmat kuitenkin kariutuivat viime metreillä kisojen tiukkoihin turvajärjestelyihin, monenlaisiin kulkulupiin eri alueilla stadionilla. Täten päädyimme informanttien kanssa siihen ratkaisuun, että videokuvaukset ja nauhoitus on mahdollista, mutta tarkoin rajatussa tilassa, johtajien omissa työpisteissä tai neuvotteluhuoneissa johtoryhmän tiloissa.

Toteutusvaiheen tapahtumista minulla ei ollut myöskään etukäteen tietoa, joten päädyin kronologiseen, päiväkohtaiseen kertomusten etenemiseen kisapäivien tapahtumissa. Pääajatuksena oli edelleen, mitä on tapahtunut kuluneina päivinä, kokemusten kautta kerrottuna. Toisena ajatuksena oli tehdä kertomuksen lopuksi tarkentavia kysymyksiä siitä, mitä muutoksia oli tullut suunnitelmia, kysymällä mikä oli mennyt niin kuin suunniteltiin ja mitä olisi voinut tehdä toisin. Lisäksi halusin tietää, mitä tulevien kisapäivien aikana mahdollisesti tulisi tapahtumaan vielä. Tässä haastattelukierroksella tutkittavat ottivat mielellään almanakat esiin, kertoivat mm. sovittujen tapaamisten ja tilaisuuksien kautta sitä, mitä oli tapahtunut, mitä olivat tehneet ja mitä vielä olisi edessäpäin.

Ennen toteutusvaiheen aineiston keruuta, haastatteluja kisojen aikana, teemarunko oli hahmottunut. Tätä teema-analyysirunkoa käytin arviointivaiheen haastattelukierroksen tukena. Tähän olin yhdistänyt joitakin ajatuksia ja tapahtumajohdattamisen osa-alueita O'Toolen (2002) EPMS- mallista. Olin kirjannut teema-alueet paperille, jonka esitin informanteille vain tietynlaisena tukilistana. Kukaan kertojista ei pitäytynytäkään tässä rungossa täysin, vaan poimivat sieltä teeman sieltä ja toisen täältä, riippuen siitä, missä määrin pystyivät (tieto, osaaminen) näistä teemoista kertomaan omien kokemustensa kautta. Kuitenkin kertomukset yhdistämällä kaikki teemojen mukaiset asiakokonaisuudet tuli käsiteltyä. Lisäksi kukin kertoja halusi nostaa jonkin erityisen oman kokemuksen tai näkökulman painokkaammin esiin. Tein kertomusten aikana joitakin lyhyitä tarkentavia kysymyksiä ja lopuksi tartuin vielä muutama teema-alueisiin tai kertomusten kohtiin uudelleen syventääkseni tietoa. Tässä tuli esiin se seikka, että jotkut informantit vaike-

nivat joistakin asioista tai sivuuttivat selvästi joko siitä syystä, että eivät halunneet puhua negatiivisista kokemuksista tai pitivät niitä merkityksettöminä.

3.3.2 *Narratiivinen teema-analyysi*

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, jotka käytännössä nivoutuvat aina toisiinsa. Havaintojen pelkistämisessä voi erottaa kaksi eri osaa, aineiston pelkistäminen hallittavaksi määräksi raakahavaintoja ja toisessa vaiheessa havaintojen edelleen karsiminen yhdistelemällä havaintoja etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä. (Alasuutari 1999: 40.) Teemoittamisessa on kysymys nimenomaan aineiston pelkistämisestä etsimällä kertomusten olennaisimmat asiat. Teemat liittyvät kertomusten sisältöön. Litteroituja kertomuksia teemoittaessaan tutkija lukee kertomuksia useaan kertaan pyrkien löytämään rivien välistäkin sen keskeiset merkitykset. Tutkijan ongelmanasettelusta riippuu, hakeeko hän kertomuksista johonkin tiettyyn asiaan liittyviä merkityksiä vai lähestyykö hän kertomuksia kokonaisuutena pyrkien konstruoimaan sen oman sisällöllisen logiikan. Tutkija etsii kertomuksista teemoja, joista informantit puhuvat. (Moilanen & Räihä 2001: 53.) Tätä lähestymistapaa käyttäen, kertomusten lähestymistä kokonaisuutena, konstruoin oman temaattisen tarinani, kokonaiskuvaukseni tapahtumien kulusta seuraavissa pääluvussa 4 ja 5.

Narratiivinen analyysin aineisto voi sisältää useita hieman toisistaan poikkeavia kertomuksia, joissa jotain tapahtumaa kuvataan. Tutkijan tehtävänä on etsiä kertomusversioille yhteisiä piirteitä, joiden pohjalta hän konstruoi tarinan siitä, mitä voi todella olettaa tapahtuneen. Mikäli useat informantit antavat toisistaan riippumatta saman tiedon, sitä voi yleensä pitää luotettavana. Voidaan puhua yksilöt yhdistävästä kokonaisuudesta, joka saadaan aikaan eri käsitykset, kokemukset ja havainnot yhteen liittävällä formuloinnilla. Yksittäisten informanttien kertomusaineistoa tarkastellaan riittävän etäältä ja katsotaan sitä, miten eri tavoin ja erilaisina variantteina ne valottavat sitä, mikä tutkijaa kiinnostaa. Erilaisuudet ja poikkeavat tapaukset suhteutetaan kokonaisuuteen. Erot ovat johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. Kuitenkin analyysissä tulisi pyrkiä pelkistämään raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi joukoksi, koska tutkimusaineisto voi olla loputtoman moninaista ja siten ilmiöstä ei saa mitään otetta ja tuloksena voi olla loputon eroista koostuva harmaus. Voi olla vaikeaa muotoilla sellaista poikkeuksetonta sääntöä, jolla nämä erot liittyvät toisiinsa. (Alasuutari 1999: 40–43.)

Havaintojen pelkistämisessä käytin teema-analyysia. Jokainen kertomus oli omansa, jotka tutkin erillisinä. Vertasin niiden sisältöä, etsin yhteneväisiä teemoja

ja säännönmukaisuuksia ja toisaalta mitä erityistä tai poikkeavaa aineistosta ilmeni. Tätä kautta löysin yksittäisistä kertomusversioista yhteiset teema-alueet, joiden kautta konstruoin tarinan siitä, mitä, miten ja miksi tapahtui ja mitkä asiat ja tahot vaikuttivat tapahtuman kulkuun. Tässä koostavassa narratiivissa on oleellista juonirakenne, tarinan kulku, jossa pyrin tuomaan esiin sen, että asioilla on yhteys toisiinsa.

Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Kun tässä vaiheessa pelkistämällä tuotettujen havaintoja tulkitaan johtolankoina, viitataan muuhun tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Raakahavainnoista etsitään vihjeitä merkitystulkintojen tekemistä ja koko arvoituksen ratkaisemista varten. Merkitystulkintojen tekemisen johtolankoina voivat olla myös yksittäiset viittaukset aineistoon. Niissä voidaan kuvata tarkemmin jotain yksittäistapausta tai ottaa esimerkkeiksi puhesitaatteja tai kokemuskohdita, jotka antavat hyvän tulkintavihjeen tai illustroivat tehtyä tulkintaa. Merkitystulkintojen tekeminen, arvoituksen ratkaiseminen on laadullisen tutkimuksen ydin. (Alasuutari 1999: 44–53.)

Merkitystulkinnat koskien johtajien rooleja koskien olen tehnyt kaikkia näitä edellä mainittuja vihjeiden ja johtolankojen käyttötapoja hyödyntäen ja koonnut ne vielä yhteiseen taulukkoon lopullisen arvoituksen ratkaisemisen havainnollistamiseksi. Tässä tutkimuksessa arvoituksen ratkaisemiseksi voidaan sanoa tapahtumaprojektin johtamisen ilmiön hahmottumista temaattiseksi kokonaisuudeksi, tarkasteltuna läpi valittujen teoreettisten tulkintakehysten, jotka käsittelivät johtajien rooleja sekä projektin johtamisprosesseja ja tapahtumajohtamisen osalualueiden synteisiä.

Tärkeää oli huomioida oma esiyymmärrys ja ennakkoluulojen vaikutus tutkimuksen etenemiseen. Hermeneutiikassa lähdetään siitä liikkeelle, että tutkija ei voi koskaan vapautua ennakkoluuloistaan ja korostetaan ennakkoluulojen rakentavaa merkitystä. Ennakkoluulot ovat välttämättömyys tulkinnan prosessin käynnistymiselle. (Moilanen & Räihä 2001: 50–51.) Osa esiyymmärrystäni olivat ne teoriat, joihin tutustuin. Teorialla oli kahtalainen merkitys, toisaalta se avasi mahdollisuuksia nähdä uusia asioita ja toisaalta se taas rajasi joitakin näkökulmia pois. Teoreettista tulkintakehystä tarvitsin erityisesti tulkintojen syventämisvaiheessa. Tähän olen pyrkinyt yhteenveto-osissa. Tutkimuksessa on ikään kuin koeteltu projektin johtamisprosesseihin (PMBOK 2001) perustuvaa O’Toolen (2002) tapahtumajohtamisen teoreettista vaihemallia (EPMS-mallia) ja täten teemat nousivat pääosin tätä mallia. Teemoihin tuli mukaan PMBOK (2001) mukaisia projektiympäristöä sekä projektin johtamisprosesseja korostavia osia. Tästä esi-

ymmärryksestäni, teoreettisen perustan vaikutuksesta johtuen tarinasta tuli yhdenmukainen. Sen sijaan johtajien rooliteoreettisessa (Mintzberg 1989, 1999b) analyysissä ja tulkinnassa konstruoimassani tarinassa kunkin vaiheen kuvauksen jälkeen on sisällä nähtävissä johtajien kerronnan eri merkitysten rikkaus ja moninaisuus. Etsin aineistoista, kertomuksista samanlaisia ja toisaalta erilaisia merkityksiä, joita informantit olivat kertomuksissaan eri roolien näkökulmasta tuoneet omina kokemuksinaan esiin. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli kuvata kokonaisprosessia projektin johtamisprosessien ja tapahtumajohtamisen osalueiden kautta ja toisena tavoitteena kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen ymmärryksen lisääminen hermeneuttisen ajattelun mukaisesti, johtajien rooliteoreettisen, narratiivisen analyysin ja tulkinnan kautta.

3.3.3 *Narratiivinen analyysiprosessi, avoin ja aksiaalinen koodaus sekä muistioid*

Tutkimusaineiston analyysi ja aineiston kerääminen tapahtuivat iteratiivisesti. Samalla kun keräsin aineistoa, myös arvioin sitä ja osittainen teoreettinen kehittyminen tapahtui aineiston keräämisen yhteydessä. Kertomusten ja haastattelusiteerausten avulla ensimmäisessä analyysivaiheessa pelkistin runsaan aineiston jatkokäsittelyä varten. Aineisto tiivistyi ja tein siitä päätelmiä, joiden tueksi hain lisäaineistoa mm. kisaorganisaatiolta dokumentteja. Yin (2003: 42–43) kuvaa tutkimusaineiston käsittelyä prosessina, jossa aluksi aineisto jäsennetään joidenkin teemojen tai kysymysten ympärille. Aineistoni analyysi eteni vaihe vaiheelta prosessimaisesti. Suunnitteluvaiheen aineiston keruun jälkeen tein ensin manuaalisesti avainsana-analyysia aineistosta. Tässä vaiheessa alkoivat teemat hahmottua. Varsinaisessa teema-analyysissä käytin apuna Nvivoa, tekstiaineiston analyysiohjelmaa.

Aineiston käsittely on pitkälti tutkijan käsityötä ja käytännön ratkaisuja. Tutkijan onkin perusteltava mahdollisimman tarkkaan aineiston käsittelyssä ja analyysissä tekemänsä ratkaisut, keskeiset valinnat, suunnanmuutokset ja niiden perustelut. Hyvin esitetty aineiston käsittelyn ja analyysinkuvaus antavat uskottavan kuvan tutkimuksen kulusta ja perustelevat tutkimusaineistoon pohjautuvat tulkinnat. (Pyörälä 1995: 21–22.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnin voi katsoa olevan luonteeltaan sekä analyttistä että toisaalta synteisiä luova. Analyttisuutta edustaa aineiston luokittelu ja jäsentäminen systemaattisesti eri teema-alueisiin, koodaaminen helpommin tulkittavissa oleviin osiin. Käytännössä koodausrunгон sekä teema-alueiden erittely ja sisäinen jäsenitys asettuu lopulliseen muotoonsa vähitellen, useiden analysointivaiheiden jälkeen. Näin voidaan aineistokokonaisuutta tarkastella ja karsia tutkimustehtävän kannalta epäolennaisia aineistoa pois. Keskeistä

on löytää synteisiä luova temaattinen kokonaisrakenne, joka kannattaa koko aineistoa. (Kiviniemi 2001: 78–79, Strauss 1987, Strauss & Corbin 1990.)

Tässä tutkimukseni tapahtumaprojektin kuvausta käsittelevässä temaattisessa tarinassa koodaus eteni vaiheittaisesti. Koodasin ensin haku- ja suunnitteluvaiheen kertomukset, sitten toteutus- ja arviointivaiheen kertomukset. Koodausta voi määrittellä tekstisegmentin merkitsemiseksi, joka teknisesti koostuu tekstisegmentin rajaamisesta ja sen nimeämisestä koodilla (Moilanen 2001, Luomanen & Räsänen 2000). Teemat muodostuivat ja tarkentuivat koodauksen yhteydessä, ydinteemojen alle muodostin useita alateemoja. Tätä runsaan tematisoinnin tapaa suosittelee myös Lee (1999: 82–83) eri kvalitatiivisten tutkimusten, kuten tapaustutkimuksen analyysitekniikkoja valottavassa teoksessaan. Toisaalta taas tutkijaa varoitellaan joutumasta ns. koodausansaani liiallisen koodauksen myötä useissa tietokoneavusteisten analyysiohjelmien käyttöoppaissa ja käyttäjien kokemuksista kertovissa artikkeleissa. (Gilbert 1999, Declercq 2002, di Gregorio 2000, 2003.)

Strauss ja Corbin (1998: 57, 101–121) nimeävät koodausprosessin avoimeen, aksiaaliseen ja selektiiviseen koodaukseen. He puhuvat mikroanalyysistä, jolla tarkoitavat yhdistelmää avoimesta ja aksiaalisesta koodauksesta. Avoimessa koodauksessa on mahdollista käyttää koodeina myös informanttien asioille antamia nimiä. Toisaalta koodit voivat olla tutkijan vapaasti tuottamia. (Strauss & Corbin 1998, 1994, 1990.)

Käytin omassa tutkimuksessani näitä molempia tapoja, sekä vapaasti tuottamiani että informanttien asioille antamia nimiä. Aksiaalinen koodaus tarkoitti tutkimuksessani intensiivistä analyysia yhden teeman suhteen kerrallaan. Tässä aksiaalisen koodauksen vaiheessa etsin vastauksia kysymyksiini, mitä, miten, miksi, milloin ja millaisin tuloksin. Näihin kysymyksiin vastaaminen auttoi tutkittavan ilmiön käsitteellistämässä, tematisoinnissa ja rakenteen suhteuttamisessa prosessiin siten, että pääsin käsiksi aineiston ja sitä kuvaavan tapahtumaprojektin monimutkaisuuteen.

Jonkin ilmiön ymmärtämiseksi on ymmärrettävä siihen liittyvien prosessien ja rakenteiden luonne eikä niitä voi erottaa toisistaan. Rakennetta tutkimalla voi vastata kenties miksi–kysymykseen mutta ei siihen, miten jokin tapahtuu. Prosesseja tutkimalla voi taas saada vastauksen kysymykseen miten ihmiset toimivat tai miten jokin tapahtui, mutta ei siihen, miksi. (Rantala 1999: 9–10) Avoin ja aksiaalinen koodaus olivat perättäisiä ja limittäisiä työvaiheita.

Avoin koodaus oli tutkimuksessani eräänlaista ideointivaihetta ja aksiaalinen koodaus oli jo systemaattisempaa idean rakentelua edelleen. Aksiaalisessa koodauksen avulla pyrin saamaan tutkimuksessani vastauksen sekä miten ja miksi -

kysymyksiin niin rakenteita kuin prosessejakin tutkimalla. Avoimen ja aksiaalisen koodaukseni aikana muodostuneet teemat olivat ensimmäisessä vaiheessa, haku- ja suunnitteluvaiheessa seuraavan taulukon mukaiset.

Taulukko 2. Haku- ja suunnitteluvaiheen teemat avoimessa koodauksessa ja niiden alateemat aksiaalisessa koodauksessa.

Hakuvaiheen teemat	
Teemat, avoin koodaus	Alateemat, aksiaalinen koodaus
1. Tieto uusintahausta	päätös hakea kisoja, aikaa vähän
2. Tarjouskirje	ATG-teema, hakuaikaa vähän
3. Neuvottelut	valtio, kaupungit, suulliset sopimukset
4. Taloudellinen tuki	rahoitus, tappiontakuu, alustava budjetti
Suunnitteluvaiheen teemat	
Teemat, avoin koodaus	Alateemat, aksiaalinen koodaus
1. Talouden johtaminen	rahoitus, tappiontakuu, talouden kulmakivet, stadionin lisäkatoksen rakentamisinvestoinnit
2. Tavoitteet	analyysit perustana
3. Riskianalyysit	työväline, hasardiriskit, henkilö- ja it-riskit, maine
4. Markkinointistrategia	ydintuote, tuotesuunnittelu, tuotedifferointi, asiakkaan arvoketju
5. Lippujen hinnoittelu ja lipunmyynti	lippupaketit kolme eri vaihetta
6. Markkinoinnin viestintästrategia	median hyödynnettävyys, asiakassegmentit, mainoskampanjat, yrityssponsorien hankinta
7. Ulkoinen toimintaympäristö	valtio, kaupungit, sidosryhmät
8. Sisäinen toimintaympäristö	kisaorganisaation perustaminen, SUL, IAAF, liitot
9. Budjetti	budjetin tarkentuminen
10. Organisaation kehittyminen	vastuunjaot sektorit
11. Vapaaehtoistyö	rekrytointi, koulutus
12. Viestintä	briiffaukset, tiedottaminen, ekstranet, sähköposti

Näiden haku- ja suunnitteluvaiheen teemojen mukaisesti laadin tukilistan teemakokonaisuudesta, joka minulla oli sitten mukana informanteille arviointivaiheen aineiston hankinnassa. Sen vuoksi arviointivaiheen teemat ovat melko samankal-

taisia näiden edellisen taulukon teemojen kanssa. Kun minulla oli koko aineisto hankittuna, tein samalla tavalla avoimella ja aksiaalisella koodauksella myös toteutus- ja arviointivaiheen koodaukset. Näiden teemojen alle rakentuvat luvuissa neljä ja viisi esitettävät teemakohtaiset kertomukset. Toteutus- ja arviointivaiheen koodausten myötä teemat muodostuivat seuraavaan taulukon mukaisesti.

Taulukko 3. Toteutus- ja arviointivaiheen teemat avoimessa koodauksessa ja niiden alateemat aksiaalisessa koodauksessa.

Toteutusvaiheen teemat	
Teemat, avoin koodaus	Alateemat, aksiaalinen koodaus
1. Kisakylän ongelmat	vastuuhenkilöiden muutokset myöhään, atk-ongelmat
2. Turvatarkastusten jonot	tiukat turvallisuusohjeet, ongelmat, muutokset
3. Lipunmyynti ja kehitys ja muutokset	lipunmyynnin kehitys, lipunmyyntihuippu, muutokset stadionin VIP-alueiden myyntiin
4. Muutokset markkinoinnin viestintästrategiaan	viime hetken muutosten vaikutus neutraali, kustannusten lisäys
5. Kisojen keskeytys ja muutokset aikatauluun	kilpailun keskeytys, muutokset kilpailuaikatauluun, tiedotus ja rekламаaatiot
6. Päivittäiset tehtävät	palaverit, palautteet ja muutokset
7. Edustustehtävät, konsultointi	kansainväliset vieraat, tulevat kisajärjestäjät, kongressi ja seminaarit
Arviointivaiheen teemat	
Teemat, avoin koodaus	Alateemat, aksiaalinen koodaus
1. Talouden johtaminen ja tuet	rahoitusongelmat hakuvaiheesta lähtien, budjetti
2. Tavoitteet ja strategiat	toteutuminen
3. Tulot	lipunmyynti, sponsoritulot ja muut tulot
4. Kustannukset	lisäkustannukset turvallisuudesta ja viestintästrategian muutoksesta
5. Riskit ja muutokset	talousriskit, katsomoiden täyttö, maineriski, henkilöriskit ja it-riskit,
6. Organisaatio kehittämiskohtena	vaje miehityksessä, kisakylän organisaatio- ja tekniikkaongelmat, turvallisuusorganisaatio ja viestintä
7. IAAF:n rooli kehittämiskohtena	IAAF:n taloudellisten tukien lisäys ja osaamisen kehittäminen tulevaisuudessa

Straussin ja Corbinin (1998: 21) mukaan aineiston analyysi etenee empiriasta litteroinnin ja juuri eriaisteisten koodausten avulla kohti teoreettista tulkintaa. Temaattiset kokonaisuudet syntyivät useiden koodauskertojen myötä, lopuksi tiivistyksen muutama ydinteemaan. Aineiston työstämävaiheessa käyttämäni koodaus oli myös osa merkityksenantoprosessia ja tulkintaa.

Selektiivisessä koodauksessa Straussin ja Corbinin (1998: 129) mukaan valitaan näkökulma, jonka ympärille tutkimus rakennetaan. Tämän vuoro tuli vasta sitten, kun minulla oli edellisten vaiheiden jälkeen jo syntyneet teemat. Näistä monista teemoista valitsin ydinteemat, jonka ympärille lähdin rakentamaan kuvausta. Muut teemat, joita olin nostanut esiin aineistosta avoimella ja aksiaalisella koodauksella, alistin valituille ydinteemoille. Näiden ydinteemojen kautta jäsenin tämän jälkeen kertomuksen siitä mitä tapahtui, miten, miksi, milloin ja mitkä asiat tai tahot tapahtumien kulkuun vaikuttivat. Tällä pyrin synteisiin hahmottaakseni sitä vaiheittaista prosessia ja rakennetta sekä toimintaa ja seurauksia yleisurheilun MM2005 tapahtumaprojektissa. Teemat pelkistyivät temaattiseksi kokonaisuudeksi, yhdeksi tarinaksi, jossa ydinteemat toimivat lähinnä vaiheittaisen jaon alla olevina otsikoina ja näiden alle on kappalejaon mukaisesti alistettu aikaisemmat muut teemat alateemoineen. Nämä ydinteemat ovat seuraavat:

1. Lyhyt hakuvaihe
2. Suunnitteluvaihe
 - Analyysit tavoitteiden ja strategioiden perustana
 - Strategiaprosessi, tuotesuunnittelu ja lippujen hinnoittelu
 - Viestintästrategia
 - Kisaorganisaation muodostuminen
 - Vapaaehtoistyö
3. Toteutusvaihe
 - Muutoksia suunnitelmiin ja päätöksenteko
 - Tapahtumapaikkojen johtaminen
 - Tulojen ja kustannusten seuranta
4. Arviointivaihe
 - Tulojen maksimointi ja kustannusten minimointi
 - Riskienhallinta
 - Kehittämiskohteet

Koodausprosessin aikana ja sen jälkeen syntyi suuri joukko ajatuksia, oivalluksia ja ideoita, jotka koskevat aineistoa, luotuja teemoja ja niiden tiivistymistä ja muutoksia koskevia huomioita. Tässä minulla olivat memot, eräänlaiset muistiinpanot, koodimuistiot sekä toiminta- ja teoreettiset muistiot hyvä työväline Nvivo-ohjelmassa. Aineiston toisenlainen koodaaminen voidaan myös ymmärtää yksinkertaisesti analysoitavaan tekstiin tehtävinä muistiinpanoina, memoina ja tekstiin

liittyvinä tulkintoina. Memoja voidaan käyttää myös tutkimuksen teoreettisen puolen kehittelyyn, toiset tutkijat käyttävät memoja ikään kuin muistilappuina tai tutkimuspäiväkirjana. (Gibbs 2002: 23, Rantala 1999, Rantala 2001: 95.) Tämä oli tutkimuksessa joustava ja luova prosessi, jossa kertomusten edestakaisin lukeminen, muistiinpanojen ja tulkintojen tekeminen ja koodaustoiminnot toimivat yhtäaikaaisesti. Koodausprosessi jatkui ns. elemental memojen, eräänlaisten yksittäisten spesifien teemakohtaisten memojen muodossa, Loftland & Loftlandin (1995) ohjeiden mukaisesti. Näihin memoihin liitin kertomusaineistosta sitaatteja sekä omia tulkintojani niihin liittyen. Tämän jälkeen otin näin syntyneet memot analyysini kohteeksi. Tätä vaihetta voidaan kutsua analyysin tekemiseksi analyysistä. (Richards 2005: 72, Loftland & Loftland 1995.) Seuraavassa vaiheessa yhdistelin näitä erillisiä memoja (integrating memos). Memot toimivat ikään kuin palapelin osasina, joita kokosin yhteen raporttini kirjoittamisen vaiheessa.

Analyysityökalujen käytön tarkoituksena on käsitteiden, teemojen keskinäisten suhteiden tutkiminen ja mallien rakentaminen. Niiden avulla on mahdollista löytää informaatiota, jota ei muilla tavoilla voida saada. (Rantala 1999: 17.) Näitä analyysivälineitä ovat esimerkiksi hakutyökalut (search tools) ja mallintaja (modeller) Nvivossa (Richards 2006: 18–19, Rantala 1999: 17–18). Hakutyökaluilla tein ikään kuin kysymyksiä aineistolle, hain tihentymiä teemoista, joista kaikki puhuivat tai frekvenssijakaumia siitä, kuinka moni puhuu ja attribuutihauulla selvennystä, ketkä puhuivat ja mistä asiasta.

Kuckartz (1999: 32) on muotoillut kvalitatiivisen aineiston analyysiprosessin mallin, jota voidaan käyttää aineiston käsittelyssä. Samaa mallia on käyttänyt Rantala (2003: 234) erään omaelämäkerta-aineiston analysoinnin etenemistä kuvaavassa artikkelissaan. Tätä analyysiprosessin mallia mukaillen esitän oman tutkimukseni analyysiprosessin moninaiset vaiheet tiivistettynä vielä seuraavasti:

Vaihe 1:

1. Kertomusten litterointi ja yksittäisten kertomusten kuuntelu ja lukeminen
2. Avainsana-analyysi manuaalisesti suunnitteluvaiheen kertomusten jälkeen
3. Avainsana-analyysin aikana muodostuneiden alustavien koodien nimeäminen Nvivoon
4. Koodien, teemojen kehittäminen avoimen koodauksen aikana induktiivisesti aineistosta käsin ja deduktiivisesti teoriasta käsin; tässä vaiheessa mukana O'Toolen EPMS-malli
5. Yksittäisten kertomusten analyysi eli koodaaminen Nvivolla vaiheittaisesti: hakuvaihe, kaksi kertomusta, suunnitteluvaihe; neljä kertomusta, toteutusvaihe; neljä kertomusta ja analyysivaihe; neljä kertomusta
6. Ydinteemojen ja alateemojen muodostuminen, aksiaalinen koodaus

7. Teemojen yhdistäminen, selektiivinen koodaus
8. Temaattisesti otsikkotasolla jaetun kertomuksen kirjoittaminen tapahtumien kulusta, kuvauksessa mukana prosessi- ja rakennenäkökulmat. Pyrkimyksenä analyysien ja tulkintojen kautta vastata tutkimuskysymykseen, mitä tapahtui, miten, miksi ja mitkä asiat tai tahot vaikuttivat tapahtumien kulkuun.

Kun kaikki vaiheet olin käynyt läpi, olin jo aika pitkällä tulkinnassani. Aineisto oli nyt strukturoitu ja siitä oli suhteellisen selkeä yleiskuvaus. Seuraavana oli tehdä tälle aineistolle ominaisia merkityksiä esiin nostavia kertomuksia johtajien roolien näkökulmasta.

Vaihe 2:

1. Jo avoimen koodauksen aikana vaiheittaisesti muodostamieni koodien, johtajien omat kokemukset johtamisesta -koodien alle koodaamani aineiston uudelleen lukeminen
2. Memojen käyttöönotto, teemojen tarkennus, teoreettisten muistiinpanojen ja teemojen yhdistäminen
3. Kertomukset johtajien rooleista ja tulkinnoistani kunkin projektin vaiheen jälkeen. Päädyin valitsemaan Mintzbergin (1999b, 1989, 1980) johtajia koskevan rooliteorian teoreettiseksi tulkintakehykseksi.

4 YLEISURHEILUN MM2005-KISAPROJEKTIN JOHTAMINEN HAKU- JA SUUNNITTELU-VAIHEESSA

Tässä luvussa 4 ja seuraavassa luvussa 5 on tarkoituksena kuvata ja tulkita yleisurheilun MM2005 tapahtumaprojektin johtamista ja vastata tutkimuskysymyksiin mitä tapahtumajohtaminen on; mitä, miten, miksi tapahtui ja mitkä asiat tai tahot vaikuttivat tämän suurtapahtuman johtamiseen tapahtumaprojektin eri vaiheissa. Koostavan teema-analyysin kautta temaattisen ja ajallisesti vaihteellisuuden perustuvan tarinani aineisto koostui kisaorganisaation neljän eri johtajan, toimitus-, talous-, markkinointi- ja vapaaehtoistyön johtajan, kertomuksista kisojen suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheissa. Tutkimukseen valitut johtajat olivat olleet mukana kisahankkeessa suunnitteluvaiheen alusta asti. Toimitusjohtaja ja talousjohtaja olivat mukana jo kisojen hakuvaiheessa. Kertomuksia oli yhteensä 12. Aineistoa keräsin keväällä 2005, kisojen aikana 6.–14.8.2005 sekä kisojen jälkeen syksyllä 2005. Lisäksi aineistona olivat kisaorganisaatiolta saadut dokumentit, mm. hakukirje, arvoketjuihin liittyviä dokumentteja ja eri henkilöitä koskevia vastuulistoja.

Johtajien kertomusaineistosta temaattisesti otsikkotasolle konstruoitu kokonaistarina alkaa kuvauksella tapahtumaprojektin hakuvaiheesta, minkä jälkeen käsitellään suunnittelu- ja toteutusvaiheita ja lopulta arviointivaihetta. Näistä vaiheista haku- ja suunnitteluvaihe ovat luvussa 4 ja toteutus- ja arviointivaihe seuraavassa luvussa 5. Varsinainen tarinaosa koostuu luvussa 3 esittelemieni teemojen mukaisesti jaotelluista kertomuksista sekä kisaorganisaatiolta saaduista dokumenttitiedoista. Teemat olen merkinnyt väliotsikoina tummennettuna. Todellisuudentunnon kokemusta korostavat tarinassa sitaateissa olevat runsaat suorat lainaukset johtajien kertomuksista. Narratiivisen muodon tarkoitus on vakuuttaa todentunusta (verisimilitude) ei niinkään totuudesta (truth). Todentuntu ei perustu väitelauseisiin, vaan siihen, että lukija eläytyy tarinaan ja kokee sen ikään kuin todellisuuden simulaationa, holistisena kokemuksena. (Elliott 2005: 77, Lincoln & Dentzin 1994: 580.)

Jokaisen tapahtumaprojektin vaiheen kuvauksen jälkeen luvuissa 4 ja 5 olen myös tuonut esiin koostetusti johtamisprosessit ja johtajien roolit kussakin vaiheessa kertomuksiin perustuen. Johtajien roolien tulkinnalla eri johtamisprosessissa pyrin saamaan vastauksen tutkimukseni toiseen alakysymykseen, millaista kansainvälisen suurtapahtuman johtaminen oli ja mihin tehtävä- ja toimintakohtaisiin rooleihin johtajat joutuivat tapahtumaprojektin eri vaiheissa.

Esitän tarinan lopetus- ja ratkaisuosana luvun 5 lopussa yhteenvedoa yleisurheilun MM2005-kisaprojektista luvussa 5.3. Tässä luvussa tulkitseen ydinteemojen kautta tapahtumaprojektin johtamisprosesseja sekä tapahtumajohtamisen osa-alueita. Tähän osaan olen liittännyt myös muita yleisurheilun MM2005 kisoista saamiani dokumentteja, muiden kisoista tutkimuksia tehneiden näkökantoja ja muuta aikaisempaa tapahtumaprojekteihin liittyvää tutkimustietoa. Tässä osassa esittelen lisäksi tiivistetysti tuloksia Gröhnin ja Hännisen (2005) kisojen aikana tekemän kvantitatiivisesta tutkimuksesta, joka tarkasteli MM2005-kisaorganisaation johdon asettamien tavoitteiden ja strategioiden toteutumista yleisöasiakkaan näkökulmasta. Heidän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yleisöasiakkaat kokivat arvoketjun kehittämisen tuoman lisäarvon ja miten tapahtumaohjaukseen liittyneet tavoitteet toteutuivat. Gröhnin ja Hännisen (2005) tutkimuksen tarkoituksena oli antaa arvokasta tietoa yleisöasiakkaiden mielipiteistä ja tavoitteiden ja strategioiden toteutumisesta niin kisaorganisaatiolle kuin tulevillekin kisajärjestäjille.

Viimeisenä pääluvun 5 lopussa tuon ensin yhteenvetona koosteen johtajien kaikista rooleista tapahtumaprojektin eri vaiheissa luvussa 5.4 sekä johtajien yksilörooleista luvussa 5.5. Pääluvussa 6 on yhteenvetona tutkimuksen tuloksia, johtopäätökset jatkotutkimusehdotuksineen ja tutkimuksen arviointia.

4.1 Lyhyt hakuvaihe

Suuret urheilutapahtumat, kuten yleisurheilun MM2005-kisat, haetaan tarjouskilpailulla. Yleensä hakuvaiheessa on runsaasti aikaa valmistelutyölle, ja hakuvaihe saattaa kestää jopa useita vuosia. Suomen yleisurheiluliiton (SUL) hakiessa kisoja Helsinkiin oli kuitenkin kyseessä poikkeustapaus, yleisurheilun MM2005-kisojen uudelleenhaku, joka sai alkunsa kansainvälisen yleisurheiluliiton IAAF:n päätöksestä vetää kisaoikeudet pois Lontoolta syksyllä 2001. Tämä johtui Lontoon vaikeuksista toteuttaa lupaamaansa stadionin rakentamishanketta. Joulukuussa 2001 yleisurheilun jäsenliitot saivat tiedon IAAF:ltä uudesta hausta vuoden 2005 yleisurheilun MM-kisojen isännyydestä.

Tarjouskirje

Toimitusjohtaja ja talousjohtaja lähtivät kertomuksissaan liikkeelle hakuvaiheesta. Nämä kaksi johtajaa olivat tässä tapahtumaprojektin aloitusprosessissa mukana. Projektin aloitus on se vaihe, jossa luodaan edellytykset onnistuneelle projektille ja tämä on perusta projektin toteutukselle. Projektin alku aloituskokouksella (PMBOK 2001: 84). Litken ja Kunowin (2004: 17) mukaan aloitukselle on omi-

naista määrittelemättömät odotukset, suuri epävarmuus ja aikataulupaine. Molemmat johtajat korostavatkin, että projektin aloitus- ja hakupäätöksen tekemiseen ei ollut kuin muutama päivä aikaa, ja kuten talousjohtaja kertoo

”sitten joululomat ja sen jälkeiset päivät siinä sitten pohdittiin, että kannataako sitä nyt lähteä hakemaan vai ei ja operatiivinen johto oli vähän...”

Itse haku-aikaa oli vähän, kuten talousjohtaja kuvaa, että se oli ”*todellista peliaikaa*”, mutta päätettiin lähteä kuitenkin ”*yrittämään*”. Käytännössä hakua koskevan tarjouskirjeen valmisteluun jäi aikaa vain kaksi kuukautta, tammikuu ja helmikuu 2002. Tarjouskirjeessä korostettiin tapahtuman moniarvoista teemaa (”*Athletics Through Generations*”), jolla korostettiin erityisesti vapaaehtoistyön ja kansalaistoiminnan merkitystä tapahtumassa.

Neuvottelut

Kun päätös hakemisesta oli tehty, tapahtumaprojektin aloitusprosessiin liittyvä kisojen hakua koskeva tarjouskirje valmisteluineen ei ollut ainoa mietittävä asia. Tärkeämmäksi toimitusjohtajan mukaan nousivat sidosryhmät ja heidän saaminen tapahtumaprojektiin mukaan

”aidon sitoutuneesti. Ja ne on hirveän tärkeitä, kumppanit pitää olla mukana, jotta aito sitoutuminen tähän kokonaisuuteen voidaan saada. Tällaisen kisan järjestäminen ei tule onnistumaan yksin”.

Tapahtumaprojektin hakuvaiheessa tuli siis saada sisäisen toimintaympäristön lisäksi ulkoinen toimintaympäristö kaikkine sidosryhmineen mukaan ja sitoutumaan projektiin, kuten myös Pelin (2002: 262) ja PMBOK (2001: 20) korostavat. Toimitusjohtaja kuitenkin kuvaa, että ehdittiin vain yleisluontoisesti saamaan jonkinlainen näkemys, tuntuma ”*fiiliksiä*” eli siitä, että valtio ja kaupungit ovat haettavan MM-kisaprojektin takana.

Toimitusjohtajan pettymys yhteiskunnan sitoutumista kohtaan kuvastaa sarkastinen ilmaus, että silloin arviointikomitean mukana olivat kyllä ”*hyvin vakuuttavasti pääministeri ja kaupunginjohtajakin*”. Newell ja Grashina (2004: 152) sekä PMBOK (2001: 91,94) painottavat, että projektin hyväksyttämisen ja rahoitusneuvottelut tulee tehdä mm. tarvittavien viranomaisten kanssa mahdollisimman ajoissa ja siten, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä neuvottelujen lopputulokseen ja täten yhteistyö ja suhteet toimivat hyvin myös jatkossa. Hakuajan lyhydestä johtuen näitä neuvotteluja erityisesti taloudellisesta osallistumisesta ja tappiontakausista ehdittiin kuitenkin käydä vain muutamien yritysten sekä valtion ja Helsingin kaupungin kanssa.

Pettymyksen ilmaus jatkuu myös talousjohtajan kertomuksessa kohdistuen yhteiskunnan tahojen taloudellisen tuen määrään tapahtumaprojektin rahoituksessa ja varojen hankinnassa (vrt. PMBOK 2001: 81) sekä siihen osallisuuteen,

”roolitukseen, siinä mielessä, että sitä ei vaan tietenkään tuossa ajassa pystytty riittävässä määrin saamaan niitä päätöksiä aikaiseksi, että sekin jäi vähän semmoiselle suulliselle asteelle”,

kuten hän ilmaisee.

Taloudellinen tuki

Neuvottelun tulosten jäätyä epämääräisiksi kisaorganisaation odotukset valtion ja Helsingin kaupungin taloudellisesta tuesta olivat hakuvaiheessa yhteensä kymmenen miljoonaa euroa; talousjohtajan mukaan valtiolta ja kaupungilta

”se olisi molemmilta viisi miljoonaa euroa kummaltakin valtiolta ja Helsingin kaupungilta. Plus sitten stadionin katosinvestointi olisi saatu niin sanotusti käyttöön, mutta tämä jäi vähän auki.”

Sitovia päätöksiä, sopimuksia tappiontakaussummista ei ehditty tekemään kirjallisina valtion ja Helsingin kaupungin kanssa. Talousjohtajan mukaan tappiontakaussummat jäivät ”uskon” varaan ja tämä aiheutti suuren pettymyksen jatkossa. Pettymystä valtiota ja kaupunkia kohtaan kuvaa hyvin se, että hakukirjeen alustavassa budjetissa (dokumentti kisaorganisaatiolta) mainitut tuet valtiolta ja kaupungeilta, 17 miljoonaa dollaria, muuttuivat täysin ja tappiontakaussummakin jäi luultua pienemmäksi. Wattin (1998: 45) ja Iiskola-Kesosen (2004: 76) mukaan projektin budjetoinnissa on parempi aliarvioida tuloja ja yliarvioida menoja, mutta tässä hakukirjeeseen liitettyssä alustavassa budjetissa toimittiin kuitenkin toisin. Ja pettymystä lisäsi vielä se, että talousjohtajan mukaan

”valtio oli päättänyt jo, itse asiassa juuri samalla viikolla kun mentiin hakemaan kisoja, että kolme miljoonaa euroa tappiontakauuta he voivat antaa, mutta muusta ei voi vielä antaa takuita.”

Talouden johtaminen on tapahtumaprojektin yksi merkittävimmistä johtamisprosesseista (PMBOK 2001: 81, Foti 2003, Shone & Parry 2001). Talousjohtajan kertomuksen mukaan

”miksi tämä sitten on ollut vähän tämmöistä takkuamista taloudellisessa mielessä nämä MM- kisat, niin perustuu siihen, että kun se oli niin lyhyt aika se hakeminen.”

Hakuvaiheesta lähtien projektin eteneminen oli siis talouden johtamisen, erityisesti rahoituksen osalta tiukkaa ja tämä vaikutti myös muihin projektin johtamis-

prosesseihin ja koko projektin kulkuun jatkossa. Lyhyt hakuvaihe ja tämä taloudellinen epävarmuus olivat syinä useisiin ongelmiin, ja ne synnyttivät haasteita kisaorganisaatiolle kaikissa projektin elinkaaren vaiheissa.

Huolimatta näistä ongelmista toimitusjohtaja kuvaa seuraavasti hakuprosessin tulosta, kisojen saamista Suomeen ”yllätyksenä” ja tunnelmaa, ”fiilistä”, positii-visella mielellä ja tulevaa optimistisen innostuneesti, ”että kyllä se klaaraantuu”. Kansainvälinen yleisurheiluliitto IAAF teki 14.4.2002 päätöksen antaa oikeudet uudelle kisajärjestäjälle, Suomen kansalliselle yleisurheiluliitolle (SUL).

Yhteenvedona tässä luvussa esiin tulleista tapahtumaprojektin johtamisprosesseista voidaan sanoa, että hakuvaiheessa pääasialliset johtamisprosessit (PMBOK 2001) olivat talouden- riskien- ja resurssien johtaminen ja viestintä sekä valvonta ja kehittäminen. Hakuvaiheessa oli mukana näissä johtamisprosesseissa eri rooleissa kaksi johtajaa, toimitus- ja talousjohtaja. Johtajien roolit vaihtelivat eri johtamisprosessien merkityksen muuttuessa. Hakuvaiheen johtajien roolit ja johtamisprosessit on koottuna vielä seuraavan luvun lopussa olevaan taulukkoon 4.

4.1.1 Johtajien roolit hakuvaiheessa

Tässä hakuvaiheessa päätöksentekijän roolissa oli mukana kaksi johtajaa, toimitusjohtaja ja talousjohtaja. Opportunistisesti tartuttiin tilaisuuteen ja päätettiin lähteä yrittämään

”ja silloin sitten vaan hallitusta koolle ja monen näköisiä suunnittelupalavereita oli.”

Yrittäjän roolissa hakukirjeen suunnittelussa olivat mukana molemmat johtajat. Hakuvaiheessa korostui Mintzbergin (1989: 15–17) henkilösuhderooleista toimitusjohtajalla erityisesti keulakuvan rooli. Tämä oli sidoksissa muodolliseen statukseen ja toisaalta vastuun kantamiseen tapahtumaprojektista projektipäällikön ominaisuudessa. Toimitusjohtajalla oli keulakuvana toimiessaan velvollisuus edustaa kaikissa muodollisissa asioissa. Status teki mahdolliseksi toimimisen myös toisessa henkilösuhderoolissa, yhdyshenkilön roolissa, jolloin toimitusjohtaja on tekemisissä tärkeiden ulkopuolisten tahojen kanssa. Yhdyshenkilön roolissa yhteydenpitäminen oli sekä vertikaalista että horisontaalista, jolloin hän pyrki saamaan kaikkien sidosryhmien tuen ja varmistamaan sitoutumisen projektiin.

Mintzbergin (1989: 23) mukaan neuvottelijan roolissa johtaja osallistuu neuvotteluihin edustaen organisaatiotaan, koska johtajalla on riittävästi tietoa ja toimivaltaa suorittaa neuvotteluja ja tehdä sopimuksia eri tahojen kanssa. Tässä roolissa toimivat molemmat johtajat ja tähän rooliin liittyi vahvasti kaikki neuvottelut,

joita ehdittiin käydä valtion, kaupunkien ja muiden sidosryhmien kanssa. Toimitusjohtajalla vahvistui lisäksi puolestapuhujan rooli, kun informoitiin suunnitelmista vaikutusvaltaisia yhteiskunnan tahoja, valtiota ja kaupunkeja ja kerrottiin suunnitelmista. Toimitusjohtajan mukaan mm. neuvottelut

”Espoon kanssa, Otaniemen kisakylässä tapahtuvat asiat, niin ne saatiin sen sijaan aika hyvin suullisina sopimuksina, tosin siinäkin oli sitten kovin monta vääntöpaikkaa, mutta Espoon kaupungin kanssa on edennyt hyvin.”

Talousjohtaja toimi toimitusjohtajan apuna, sivusta tukijana ja tarkkailijana hankkien tietoa ympäristöstä ja poliittisesta päätöksenteosta niin yhteiskunnan kuin hakukomiteankin suhteen. Hakuvaiheessa ei ehditty riittävän tarkkaan tutkia ympäristössä tapahtuvia muutoksia, erityisesti poliittisen päätöksenteon suhteen. PMBOKin (2001: 20) ja Pelinin (2002: 262) mukaan yksi projektin menestystekijöitä on laaja-alainen projektiympäristöstä johtuvien positiivisten, tukevien tai negatiivisten, häiriöiden ja ristiriitaisten vaikutusten aikainen ennakointi ja systemaattinen tarkkailu. Tämä on osa sidosryhmäanalyysia ja edellytys seurausten arvioinnille, ohjaustoimenpiteille sekä projektin ympäristöyhteyksien suunnittelulle ja valvonnalle projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä on yhteydessä siis moniin projektin johtamisprosesseihin, kuten esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen, projektin strategiaprosessiin ja riskien hallintaan, projektin markkinointiin ja suhdetoimintaan. Nämä oli otettava huomioon määriteltäessä tiettyjä toimintatapoja ja arvioitaessa vaihtoehtoja, tapahtumaprojektin tulevassa suunnittelussa ja toteutuksessa.

Seuraavaan taulukkoon 4 olen koonnut vielä hakuvaiheen pääasialliset tapahtumaprojektin johtamisprosessit (PMBOK 2001) ja merkittävimmät kahden johtajan, toimitus (TJ)- ja talousjohtajan (TAL) roolit (Mintzberg 1980, 1989), joihin he joutuivat näiden taulukkoon koottujen johtamisprosessien korostumisen vuoksi. Projektin johtamisprosesseista strategiaprosessi ei ollut vahvasti mukana vielä hakuvaiheessa, muuta kuin tapahtuman ATG- teeman määrittelyn muodossa. Täten sitä ei ole taulukkoon merkittynä. Samoin hakuvaiheessa ei ollut vielä tarvetta henkilöstöjohtamiselle tämän tapahtumaprojektin puitteissa ja näin sekään ei ole taulukkoon merkittynä. Hakuvaiheessa pääasiallisia tapahtumaprojektin johtamisprosessit olivat talouden- riskien- ja resurssien johtaminen ja viestintä sekä valvonta ja kehittäminen.

Hakuvaiheen tarjouskirjeen laatimisen yhteydessä korostui viestinnän osalta toimitusjohtajalla yrittäjän rooli ja samoin talousjohtajalla yrittäjän rooli talouden johtamisen osalta mm. tarjouskirjeeseen liitetyn budjetin laatimisena. Talouden johtamisen korostuminen heti hakuvaiheessa johti talousjohtajan tarkkailijan roo-

lin vahvistumiseen mm. sisäisen ja erityisesti ulkoisen toimintaympäristön tarkkailussa sekä talousriskien johtamisen näkökulmasta.

Taulukko 4. Johtajien roolit ja projektin johtamisprosessit hakuvaiheessa.

HAKU- VAIHEEN	ROO- LIT									
JOHTAMIS- PROSESSIT	1.keulakuva	2.johtaja	3.yhteyden- pitäjä	4.tarkkailija	5.tiedon- välittäjä	6.puolesta- puhuja	7.yrittäjä	8.häiriöiden poistaja	9.resurssien jakaja	10.neuvottelija
1.talouden johtaminen	TJ		TJ	TAL			TAL			TJ
2.riskien johtaminen				TAL						
3.viestintä	TJ		TJ			TJ	TJ			TJ
4.resurssien johtaminen									TAL	TAL
5.valvonta ja kehittäminen				TAL					TAL	

Rahoitusongelmat johtivat toimitusjohtajan keulakuvan ja yhteydenpitäjän roolin korostumiseen viestinnän osalta erityisesti sidosryhmiin, kuten valtioon ja kaupunkeihin päin. Keulakuvan rooli oli vahvana tehtäväkohtaisena roolina toimitusjohtajalla alusta pitäen ja se vahvistui viestinnän ja talouden johtamisprosessien vaikutuksesta. Neuvottelijan rooli vahvistui toimitusjohtajalla ja talousjohtajalla sopimusten tekemisen, talouden ja resurssien johtamisprosessien vahvistuessa. Resurssien jakajan ja tarkkailijan roolit korostuivat resurssien johtamisen sekä valvonnan ja kehittämisen näkökulmasta talousjohtajalla tehtäväkohtaisena roolina hakuvaiheen lopusta.

4.2 Suunnitteluvaihe

Hakuvaiheen lyhyys aiheutti paljon uusia neuvotteluja valtion sekä Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupunkien kanssa heti suunnitteluvaiheen aluksi. Aiempien neuvottelujen arviot erityisesti stadionin lisäkatoksen rakentamiskuluista ja tappiontakuista muuttuivat. Lisäksi heti kisojen saamisen jälkeen oli julkisessa keskustelussa stadionin lisäkatoksen rakentamiseen liittyen syntynyt negatiivinen julkisuuskuva, joka oli vahvistumassa erityisesti median vaikutuksesta. Toimitusjohtaja kertoo tilanteesta

”kun tulin Suomeen takaisin kisoja hakemasta, niin täällähän oli alkanut ihmeellinen hässäkkä stadionin katosta ja että me pahantekijöitä oltiin, kun

tuodaan ne kisat...samaan aikaan kun kirjastoja suljetaan, niin kansalaisten verorahoja käytetään stadionin katoksen rakentamiskustannuksiin.”

Pelin (2002: 74, 252–256, 262) ja PMBOK (2001: 20) korostavat, että yksi projektin menestystekijöistä on negatiivisten häiriöiden ja ristiriitaisten vaikutusten aikainen ennakointi ja systemaattinen tarkkailu. Tätä ennakointia ei ehditty teemmään. Nyt talousjohtaja etsii syytä valtion ja kaupunkien yhteisöverojen jakopuusteen muutoksesta negatiivisen ilmapiirin muodostumiseen ja suullisten neuvottelujen aikaisten rahoituslupausten ja sopimuksien muuttumiseen seuraavasti:

”Helsingin kaupunki on ollut vähän hankalampi ja siinä ensimmäinen ongelma oli se, että kun tuli tämä yhteisöveroasia, elikkä se oli ennen niin, että kunta saa aika paljon siitä ja valtio vähän mutta sittenhän se käännettiin niinkuin toisin päin. Sen jälkeen lähti pois Helsingin kaupungin verotuloa ja sehän oli jotenkin säästettävä se asia ja me satuttiin justinsa siihen samaan saumaan sitten meidän pienten miljooniemme kanssa. Nämä suulliset päätökset tappiontakuista ja stadion... nehän vedettiin sitten itse asiassa syksyllä 2002 pois.”

Kuten toimitusjohtaja ja talousjohtaja kertoivat, neuvotteluita käytiin useaan otteeseen edestakaisin melkein vuoden ajan. Toimitusjohtajan mukaan

”semmoisessa tuskassa sitä sitten oli, kun tiesi, että talous tulee olemaan äärimmäisen tiukka. Pettymys on tullut siitä, että ympäröivä yhteiskunta ei oikein riittävästi ymmärrä tätä tapahtuman arvoa.”

Toimitusjohtajan ja talousjohtajan argumentit hyödyistä koskivat verohyötyjä, taloudellisia positiivisia vaikutuksia ja arvonnäköveroista saatavia tuloja.

Lisäksi neuvotteluissa toimitusjohtaja korosti sekä imagonäkyvyyttä mediassa niin pääkaupunkiseudun kaupunkeja koskien:

”mahdollisuuksista on yritetty sanoa, että hei Espoo ja Helsinki, että tällaisia juttuja miettimään, täällä on tosiaan lähes sata tv-yhtiötä, mutta rahoitusta pitäisi löytää, paljon on mahdollista tämän laajan mediakiinnostuksen kautta, joka kisaan liittyy.”

Toimitusjohtaja korosti kisojen tuomaa mainetta Suomelle ja Helsingille. Suomikuvan, tasa-arvo ja ympäristönäkökohtien avulla, vahvistaminen tapahtuman avulla koettiin tärkeäksi ja yhtenä tavoitteena oli pääkaupunkiseudun ja Suomikuvan kehittäminen.

Talouden johtaminen

Edellisten ja tulevien MM-kisajärjestäjien saamien rahoitustukien vertaamisella toimitusjohtaja ja talousjohtaja pyrkivät osoittamaan 3 miljoonan euron tappion-takuun epäoikeudenmukaisuuden ja näin vaikuttamaan myönteisesti neuvottelujen lopputulokseen. He korostivat edellisen kisajärjestäjän Pariisin 28 miljoonan euron suoraa rahatukea ja vuoden 2001 Edmontonin 50 miljoonan euron tukea sekä tulevien kisajärjestäjien vuoden 2007 Osakalle myönnettyjen 32 miljoonan euron ja vuoden 2009 Berliinin 17 miljoonan euron tukea. Talusjohtaja toteaaakin, että

”meillä on sitten tämä kolmen miljoonan euron tappion takuu tässä pohjalla, niin ymmärrät, että samat kisat kuitenkin pitää järjestää. Tässä on ollut vähä pientä haastetta, tämän talouden kanssa.”

Helsingin kaupunki teki kielteisen päätöksen tappiontakauksista marraskuussa 2002. Valtioneuvosto teki puolestaan tammikuussa 2003 ”*ihan kirjallisen*” päätöksen, että 4,2 miljoonan euron stadionin perusparannusavustusten lisäksi ei anneta kuin 3 miljoonan euron tappiontakuu. Lopullisena päätöksenä syksyllä 2002 stadionin lisäkatoksen investointikuluihin osallistumisesta oli, että valtio ja Helsingin kaupunki osallistuivat kumpikin 4,2 miljoonalla eurolla, loput 1,6 miljoonaa euroa yhteensä 10 miljoonan euron katoskustannuksista tuli Stadion-säätiöltä.

Hankaluuksista huolimatta, ympäristöstä tulevia muutoksia on hallittava siten, että nähdään menneisyys, mutta myös nykyhetki ja tulevaisuus (Kamensky 2000: 18, Gahmberg 1991: 42). Kisaorganisaation johto, erityisesti toimitusjohtaja korosti hyvän yhteistyön merkitystä valtion sekä Espoon, Helsingin ja Vantaan kaupunkien kanssa ja näin pyrkimystä varmistaa, kuten talousjohtaja kuvasi, mm. valtion osallistuminen tiukoista turvallisuusjärjestelyistä aiheutuviin kustannuksiin:

”miinusmerkki on ollut aika pitkä tässä koko ajan, mihin tässä ollaan oltu menossa. Syksyyn 2002 se oli yhdeksän miljoonaa euroa ja siinä Saaren työryhmässä se tipahti miinus seitsemään miljoonaan euroon. Ja miksi seitsemään, kun siellä olisi ollut sellaisia turvallisuudesta aiheutuvia kuluja, jotka olisi tullut meidän hoidolle, niin valtio lupasi ottaa ne kantaakseen. Kevääseen 2003 mennessä oltiin tultu jo miinus kuuteen miljoonaan euroon.”

Talusjohtaja korosti edelleen hakuvaiheen lyhyiden merkitystä talouden johtamisessa

”kaiken kaikkiaan jos meillä olisi ollut vuosi enemmän aikaa hakee kisoja, niin olisimme voineet tehdä taustoja huomattavasti paljon paremmin.”

Toimitusjohtaja painotti, että ”*talous oli se main concern*”. Kustannuksiin pyrittiin edelleen saamaan tukea, mutta pääasiallisesti talouden kulmakiveksi muodostui onnistunut lipunmyynti. Pääsylippu- ja osallistumismaksut sekä sponsoritulot ovat suurimpia tuloeriä tapahtumaprojektissa (Kauhanen, Kauhanen & Juurakko 2002: 64–66, Eager 1998). Talousjohtajan painottikin, että kisojen

”tulopuoli on lipunmyynnin varassa ja ainut tapa selvittää taloudellisesti kuiltulle on onnistunut lipunmyynti.”

Merkittävänä kulmakivenä toimitusjohtajan mukaan oli osaava organisaatio, kuten myös PMBOK (2001: 84) ja Pelin (2002: 79–89) painottavat. Lisäksi merkittävää oli hyvä suunnittelu sekä johtaminen ja talousjohtajan mukaan erityisesti tiukka kulujen valvonta. Talousjohtaja korostaa, että

”on osattava tehdä näissä maksimaalinen tuotto, ettei sitä rahaa sitten hukataisi kulupuolella, joten tärkeää on suunnittelu, johtaminen ja vielä valvominen.”

Suunnitteluprosessissa oleellista on toimintojen keskinäinen koordinointi ja kustannustehokkuus (McDonnell, Allen & O’Toole 1999: 39, Pelin 2002: 244–246). Toimitusjohtaja painottakin, että

”rajat on organisaatiolle tehty selväksi, se on tässä alkuvaiheessa hyvin iskostettu mieleen.”

Tärkeää oli myös yritysysteistyön ja sponsoroinnin onnistuminen sekä maksimaalinen taloudellinen tuotto. Ajatuksena oli, että erinomaiset järjestelyt voivat tuoda taloudellisesti onnistuneen lopputuloksen.

4.2.1 *Analyysit tavoitteiden ja strategioiden perustana*

Tavoitteet ja strategiat asetettiin analyysien perusteella. Lähtökohtana oli määrittää oma asema niin sanotulla SWOT-analyysillä, jossa määriteltiin tapahtuman vahvuudet ja heikkoudet sekä toimintaympäristöstä tulevat uhat ja mahdollisuudet. Strategisina työvälineinä hyödynnettiin muun muassa Porterin (1990: 54, 1985) five forces -arvoketjuanalyysia, jonka avulla määriteltiin asiakkaalle arvoa tuova ydintuote ja siihen liittyvät erilaiset tuki- ja oheispalvelut. Toimitusjohtajan mukaan

”kaiken aikaa on pitänyt muistaa, että me olemme valinneet sieltä ne tietyt asiat, joilla varmistetaan kustannuspaine ja varmistetaan se, että ihmiset, jotka kisoihin tulee, saa ainutlaatuisen kokemuksen, once in a life time. On erinäisiä asioita, joista ei tule kustannuksia meille, mutta jotka sinänsä tuo

lisäarvoa asiakkaille. Ja tässä on se asiakkaan arvoketjun kehittämisen ydin.”

Lisäksi tutkittiin taloudellisen, lainsäädännöllisen sekä poliittisen toimintaympäristön mahdollisia muutoksia ja vaikutuksia (pestel-analyysi). Tavoitteet asetettiin ja strategiat luotiin kahdeksan kuukauden aikana vuonna 2002 pienellä organisaatiolla, toimitusjohtajan kertomana

”analysoinnissa me olemme käyttäneet näitä moderneimpia strategisen suunnittelun työkaluja. Ei hirveästi ole kaikkea piirretty, mutta on yritetty tangeerata eri asioita, suhteellisen pienissä ryhmissä, niin että oli kokonaiskuvio ja sitten ruvettiin lähteen.”

Tavoitteet

Tavoitteiden pohjalla olivat arvovalinnat, jotka oli määritelty jo hakuvaiheessa. ”Athletics Through Generations” -teema, yleisurheilun moniarvoisuus ja vapaaehtoistoiminnan korostaminen kuvastivat sitä, että yleisurheilu sopii ja kuuluu kaikille, myös vammais-, juoniori- kuin veteraaniburheilijoillekin. Kisojen yhteydessä järjestettiin useita tapahtumia, kuten Finlandia Junior Games, Helsinki City Marathon ja Mini Marathon, veteraanikilpailut ja vammaisten avoimet EM-kisat, jotka pidettiin Espoossa heti kisaviikon jälkeen. Toimitusjohtaja kertookin, että

”tämä paisuu tämä kokonaisuus ja me ollaan niin kuin sateenvarjona tälle kokonaisuudelle. Ja näiden kaikkien tapahtumien oikeaan suuntaan vieminen, niin se on ollut aika mielenkiintoista.”

Yleisurheilun MM2005-kisojen tavoitteina oli vähintäänkin nollatulos taloudessa, lipunmyynnissä onnistuminen, täydet katsomot joka päivä, kansalaistoiminnan eli vapaaehtoistyöntekijöiden aktivoiminen, asiakaslähtöinen ajattelu ja asiakkaan arvoketjun kehittäminen. Keskeisenä näkökohtana toimitusjohtaja korosti myös yleisurheilun aseman vahvistamista kisojen asiakaslähtöisyyden näkökulmasta seuraavasti:

”Se on meille hyvin keskeinen tavoite ja jos se onnistuu hyvin, niin kaikki täällä olevat asiakkaat kokivat, että tämä oli se paras juttu tai ainakin lähelle. Silloinhan me ollaan marssitettu myös yleisurheilun asemaa yhteiskunnassa laajemmalti, kansallisesti sekä kansainvälisesti.”

Tiukka talousnäkökulma ja talouden johtaminen olivat kuitenkin ne pääasiat, jotka vaikuttivat tapahtumaprojektin strategiaprosessiin, kuten luvussa 4.2.2 ilmenee.

Riskianalyysit

Projektin riskit tulee kattavasti tunnistaa ja projektin edetessä jatkuvasti tarkentaa arvioita niiden vaikutuksista (PMBOK 2001: 79–89, Pelin 2002: 217). Suunnitteluprosessissa oli alusta asti ikään kuin työväliseenä mukana riskianalyysit, joista toimitusjohtaja tuo esiin talousriskit, strategiset riskit, operatiiviset riskit ja ”hasardiriskit”, kuten luonnonmullistukset ja terrorismi. Toimitusjohtaja korostaakin, että

”on kuitenkin pitänyt muistaa, että talous vaan yksi riskiasia meille. Samaan aikaan on pitänyt erottaa, että järjestetään nyt maailman suurinta urheilutapahtumaa tänä vuonna ja ehkä kaikkien aikojen kansainvälisintä tapahtumaa Suomessa kaikki tapahtumat mukaan lukien. On mietitty, että miten me hyödynnämme tämän tilaisuuden ja miten me saavutamme ne tavoitteet ja strategiset valinnat, jotka meillä on.”

4.2.2 Strategiaprosessi, tuotesuunnittelu ja lippujen hinnoittelu

Strateginen suunnitteluprosessi on olemassa olevan tilanteen jäsentämistä ja vakiinnuttamista. Strategisessa suunnittelussa lähdetään liikkeelle analyysien tekemisestä, olemassa olevista rakenteista, nykyisistä resursseista, tehtävistä ja rooleista sekä toiminnasta, palveluja ja tuotteita aikaansaavista prosesseista. Strategiset valinnat voivat olla joko uudistavia, sopeutuvia tai jopa mullistavia. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998: 34–35.) Tässä tapahtumaprojektissa valinnat voidaan sanoa olevan sopeutuvia ympäristön luomien talouden reunaehtojen mukaisesti. Toisaalta ne olivat uudistavia siihen perustuen, kun strategisten valintojen perustana oli asiakaslähtöinen ajattelu ja tärkeäksi strategiseksi painotukseksi valittiin asiakkaan arvoketjun kehittäminen.

Markkinointistrategia

MM2005 kisaprojektin strategiaprosessi lähti liikkeelle käytännössä markkinoiden analyysistä (Johnson & Scholes 1999), eli tutkittiin arvoja, hyötyjä, tarpeita, imagoja sekä erilaisia kuluttajia yleisurheilutapahtumien varsinaisista kohderyhmistä potentiaalsiin käyttäjiin. Analyysien avulla luotiin määrälliset, toiminnalliset, laadulliset, mielikuvalliset tavoitteet palveluille ja ydintuotteelle, eli itse ki-soille. Markkinointijohtaja kertoo, että

”tämä meidän strategia on työpainotteinen, sellainen kahdeksan kuukauden prosessi. Koko työ lähti liikkeelle siitä, että lähdettiin rakentamaan tällaista liiketoiminnallista strategiaa, sitten sitä prosessia, laskettiin ja siivilöitiin

tuoteominaisuuksia, rakennettiin tuoteportfolio ydin- ja tukipalveluihin ja vedettiin sitten se sieltä strategiaan ja kohderyhmään.”

Markkinointistrategiana oli tuotteen erilaistamiseen painottuva strategia (vrt. Porter 1985). Asiakkaan arvoketjun kehittäminen oli tärkeä osa ja markkinointijohtaja korostaa, että

”taustalla tässä on ajatus tarpeista, hyödyistä ja arvoista, joita me tiedämme kuluttajan arvostavan, mutta joista ei tule meille mitenkään hirveästi lisäku-
luja.”

Arvoketjun kehittäminen (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2002: 118) vaikutti osaltaan siihen, että liput pystyttiin hinnoittelemaan kalliiksi. Lippuvihko sisälsi sisäänpääsyn stadionille, mutta siihen liitettiin myös paljon asiakkaalle lisäarvoa tuottavia palveluja. Näitä palveluja olivat edut HKL:n ja YTV:n joukkoliikennevälineissä, alennukset tiedepuisto Heurekan ja taidemuseo Kiasman pääsylippuihin, käyttöoikeudet Finnairin yleisurheilupuistoon, jossa kisavieraat pystyivät kokeilemaan eri yleisurheilulajeja, kisatori, 7000 hengen yleisöpalvelu- ja ravintola-alue (ns. *food garden* -alue), muistolahjat, *Blue Tooth* -muistokuvat, mahdollisuus ostaa erikoislisenssituotteita ja expo-yritysalueella *give away* -lahjat yhteistyöyrityksiltä.

Tavoitteena oli luoda houkutteleva, selkeästi erilaistettu tuote, jolla pyrittiin saamaan yleisurheilun suurkuluttajat, eli yli 45-vuotiaat miehet ja naiset ostamaan lippuja. Tämän lisäksi pyrittiin houkuttelemaan myös uutta potentiaalista yleisöä ja satunnaisyleisöä. Tavoitteena oli saada uusia kohderyhmiä mukaan, erityisesti 25–45-vuotiaita naisia ja miehiä.

Markkinointijohtaja korostaa, että

”tässä pelataan sitten jo osittain hyvinkin erilaisilla arvoilla, koska miehet ovat selkeästi ydintuoteorientoituneempia kun taas naiset osaavat arvostaa tällaista kokonaisvaltaista elämyksellisyyttä. Me olemme pyrkineet differoimaan se nimenomaan aikaisemmista MM-, EM- ja eri lajien MM-tason tapahtumista tai konsertti tapahtumista, että tässä on paljon korkeampi arvot-
lataus ja houkuttelevuus, ainutlaatuisuudet sisällä. Ja ne antavat sitten perusteet vähän normaalia korkeammalle hinnalle. Meillä ei ollut muita vaihtoehtoja, differointipainotteinen strategia on ainoa järkevä strategia tässä kohtaa.”

Kotimaisten markkinoiden pääsegmentti oli erityisesti pääkaupunkiseutulaiset ja Helsingistä 200–250 kilometrin säteellä asuvat kuluttajat. O’Toolen (2001) ja Iiskola-Kesosen (2004: 56) mukaan näkyvimmit markkinointitoimenpiteet kohdistuivat myynninedistämiseen sekä mainontaan. Tässä tapahtumassa markki-

nointitoimenpiteet jakautuivat yritys- ja yleisömarkkinointiin. Kansainvälinen markkinointi hoidettiin matkailun yhteistyökumppaneiden kautta. Kansainvälisten markkinoiden kohderyhmänä nähtiin erityisesti yleisurheilun suurkuluttajat.

Ydintuotteesta eli itse kisatapahtumasta haluttiin luoda kansainvälinen, ainutlaatuinen, jännittävä ja kamppailuhenkinen kuva. Kisojen eri kilpailulajien suorituspaikkoja ja järjestystä ohjattiin erityisesti Helsingin kisoihin tehdyllä ohjausjärjestelmällä. Ohjelmatarjonnan onkin vastattava kysyntää ja tapahtuma kokonaisuudessaan on kohdattava yleisö (Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002: 12, Vallo & Häyrinen 2003: 22). Markkinointijohtaja painottaakin, että

”kyllä tämä on kuitenkin viihdetapahtuma ja kuluttajien ajankäytöstä viihdetarjonnan osalta tässä kilpaillaan. Siksi meillä on tällainen event presentation konsepti, joka liittyy tapahtuman dramaturgiaan, eli mitä siellä kentällä tapahtuu, se on ohjausjärjestelmä, millä ohjataan suorituspaikkoja ja aikoja ja mitä lajeja tapahtuu ja missä järjestyksessä.”

Kilpailujen aikataulu oli tiivistetty siten, että perinteiset aamukarsintakisat olivat useimpina päivinä iltapäivällä, ja iltakilpailujen dynaamisuutta oli lisätty tiivistämällä kilpailuaikataulua kolmeen tai neljään tuntiin. Viihdetapahtuman tunnelmaa pyrittiin lisäämään hankkimalla stadionille toinen videotaulu sekä tehostamalla kilpailuselostuksia, äänentoistoa ja valaistusta.

Toinen ydintuotetta tukenut ajatus oli kulttuuriteemakonsepti, jossa hyödynnettiin aikaisempien kisakaupunkien kulttuureja. Ajatuksena oli, että jokainen päivä oli yhdeksän kulttuuriteeman mukaisesti asiakkaille erilainen alkaen italialaisesta kulttuurista – kautta aikain ensimmäisistä MM-kisoista Roomasta – ja päätynen suomalaiseen kulttuuriin eli Helsingin kisoihin. Markkinointijohtaja kuvaa, että

”meillä kävi tuuri, kun kisapäiviä on yhdeksän ja näitä MM-kisakaupunkeja on tasan yhdeksän. Se istui ihan suoraan, ettei tarvinnut tehdä mitään keino-kekoista. Se vaan oli yhtä innovatiivista prossikkaa, kun sieltä nousi tällaisena tuote ja sitten lähti vain sitä hyödyntämään ja sen ympärille luovasti rakentamaan ydinpalveluita ja oheispalveluita. Tämä liittyi vahvasti asiakkaan arvoketjun kehittämiseen, erityisesti asiakkaan liittymis- ja irtautumisvaiheisiin tapahtumaan osallistuessaan.”

Kulttuuriteemat näkyivät ruokatarjonnassa ja yritysalueilla sekä yleisöpalvelualueen esiintymislavan ja stadionin videotaulujen ohjelmistoissa. Ydintuotteen tuoteominaisuuksien syventäminen koettiin tärkeäksi, sillä näin asiakas saatiin kokemaan, että lipun hinnalla sai myös muita palveluita. Taloudellisesti tämä ei tuonut lisäkustannuksia budjettiin.

Tuotesuunnittelun jälkeen rakennettiin markkinointiohjelmat, yksityiskohtaiset suunnitelmat ja budjetit. Samassa yhteydessä neuvoteltiin yhteistyösopimukset. Yrityssponsorointi hoidettiin markkinointijohtajan mukaan ”erityisesti strategiaa myymällä.” Valittu strategia toimi suunnitteluvaiheessa sisäisenä työkaluna ja vielä vahvemmin sen oli tarkoitus vakuuttaa ja saada sidosryhmät niin sponsorit kuin tavarantoimittajat sitoutumaan (vrt. McDonnell, Allen & O’Toole 1999: 39). Tämä oli toinen tärkeä strategian tarkoitus. Kesäkuulle 2003 kestänyt vaihe sisälsi hinnoitteluohjelmiin, viestinnän ohjelmiin ja jakelusuunnitelmiin liittyneitä toimenpiteitä.

Lippujen hinnoittelu ja lipunmyynti

Lippujen hinnoittelussa olivat mukana niin markkinointi- kuin talousihmisetkin. Lipunmyyntiä ja hinnoittelua suunniteltiin maaliskuusta 2003 alkaen vuoden verran. Medialle, IAAF:lle ja joukkueille sekä VIP-vieraille varattiin 15 000 istumapaikkaa yhteensä 40 000 paikasta. Näin yleisömyyntiin jäi 25 000 paikkaa. Lippujen hinnat perustuivat eri hintaluokkiin eri katsomoissa sekä lippupaketteihin, joita oli mahdollista hankkia kahdeksi, kolmeksi ja yhdeksäksi päiväksi. Yksittäisten lippujen hintakategoriat olivat 59 euroa, 79 euroa, 109 euroa ja 149 euroa. Perustana oli markkinahinnoittelu, mutta myös kustannushinnoittelulla oli tärkeä merkitys. Hinnat jouduttiin asettamaan korkeiksi, koska se oli ainoa keino saavuttaa edes teoreettisesti taloudellinen nollatullos. Markkinointijohtaja painottaa, että

”meidän hinnat perustuvat puhtaasti kulubudjettiin. Tästä hinnoittelun työryhmä, jossa oli tietyksi mukana tiiviissä tiimityöskentelyssä talouspuoli ja markkinointipuoli, lähti rakentamaan hintoja, pilkkomaan palasiksi ja katsomaan, että nämä eri katsomon osat ovat riittävästi differoitu toisistaan eri hintasegmenttiin.”

Lippuja myytiin kolmessa vaiheessa, ja myynti aloitettiin yritysmyyntillä eli niin sanotulla *hospitality* -lipunmyyntillä yhteistyökumppaneille maaliskuussa 2004. Samaan aikaan lippuja myytiin kansallisesti yleisurheiluseurojen ja kansainvälisesti lajiliittojen kautta. Yleisölippumyynti aloitettiin 8.8.2004 lippupakettimyyntillä, joka kohdennettiin erityisesti yleisurheilun suurkuluttajiin. Markkinointijohtaja korostaa, että

”yksittäislippujen myynnissä elämyksellisyyden merkitys kasvaa kun taas ”heavy userit” ostaa lippuja sen ydintuotteen takia.”

Yksittäislippujen myynti aloitettiin kymmenen kuukautta myöhemmin, 29.5.2005, yhteistyössä lippupalvelun kanssa. Lisäksi yksittäislippuja myytiin stadionilla lippupisteissä kaikkina kisapäivinä. Markkinointijohtaja uskoi, että

”tämä on niin vetovoimainen tapahtuma, että se usko lippujen menekkiin on meillä kova. Ei ole muuta mahdollisuutta, sillä on saatava tulopuoli kasaan ja yritettävä selvittää tästä.”

4.2.3 *Viestintästrategia*

Mediaa hyödynnettiin lippujen markkinoinnissa sekä sponsorien ja yhteistyökumppaneiden hankinnassa. Viestintästrategiana oli tehdä tapahtuma tunnetuksi ja houkuttelevaksi, kuten markkinointijohtaja painottaakin, että

”me pystymme tiedotuksella tekemään niin paljon asioita. Kuluttajiin me ollaan suunnattu viestiä, ”haluan olla mukana ja osallistua.”

Projektijohtamisessa on tärkeä merkitys viestinnällä erityisesti ulkoisen projektitympäristön kanssa (Pelin 2002: 307–328). Tapahtuman tunnettuuden ja imagoarvon lisäämisessä käytettiin hyväksi mediaa. Median avulla kisat tulivat ylipäänsä ihmisten tietoisuuteen. Mediaan päin oltiin avoimia. Suunnitteluvaiheessa annettiin 85 lausuntoa medialle, joskin ne liittyivät talouskysymyksiin ja tiedottavasti turvallisuusasioihin. Kuitenkin tästä tietoisuuden lisäyksestä oli hyötyä erityisesti myös sponsoreita ja yhteistyökumppaneita hankittaessa. Markkinointijohtaja kuvaakin vaikutusta, että

”kyllä se imagoarvo on lisääntynyt ja hyvin ne ymmärsivät tämän tapahtuman laajuuden ja merkittävyyden, koska esimerkiksi tavarantoimittajat ihan kilpailivat keskenään, että pääsisivät mukaan.”

Markkinoinnin viestintästrategia

Viestintästrategian ja -ohjelmien haasteena oli saada viestitettyä kuluttajille kisojen teemoista ja laajennetusta tuotekonseptista. Kyky viestiä ja pätevyys viestintätekniikoissa on merkittävä osa projektin johdolta vaadittavista ominaisuuksista projektin johtamisessa (PMBOK 2001: 94, Newell & Grashina 2004: 236–244). Markkinointijohtaja huolehtiikin, että

”meidän pitää vaan onnistua tässä markkinointiviestinnässä, ainakin halutaan näitä uusia kohderyhmiä.”

Tapahtuman markkinointi- ja viestintästrategioilla pyrittiin edistämään lipunmyyntiä. Kansainvälisillä markkinoilla viestittiin lajijärjestöjen kautta, IAAF:n nettisivujen kautta sekä matkailun yhteistyökumppaneiden kautta. Kansallisilla markkinoilla viestittiin lajijärjestöjen, kisojen verkkosivujen sekä paikallisten matkanjärjestäjien kautta. Tapahtuman markkinoinnissa viestinnällä ja tiedotuksella oli mainontaa tärkeämpi rooli. Mainonta koostui kahdesta isosta mainos-

kampanjasta, tv-mainonnasta ja lehtimainonnasta. Markkinointijohtaja kertoo, että

”ei ne kovin isoja ole, tosiaan, kun ei riitä paukut sellaisten isojen mainoskampanjoiden tekemiseen. Se on enemmänkin imagomainontaa.”

Ulkoinen toimintaympäristö

Ulkoisen toimintaympäristön ja sidosryhmien merkitys oli huomattava. Projektin johdon on tärkeää ymmärtää eri sidosryhmien ja asioiden kirjoa, jotka vaikuttavat projektin tulokseen; johdon on arvioitava näitä jatkuvasti ja pidettävä mielessään (Pelin 2002: 262). Julkisen yhteiskunnan vaikuttajien, valtion ja kaupunkien rooli oli merkittävä. Talousjohtajan mukaan

”semmoinen työrukkanen, millä tätä minun käsityksen mukaan tätä kisaa vietiin niin kuin eteenpäin aluksi, oli nimenomaan sen talouden kautta, johon tuen valtion ja Helsingin kanssa käytävistä neuvotteluista.”

Merkittävänä asiana valtion kanssa käytävän yhteistyön kehittämisessä oli opetusministeriön nimittämän koordinaattorin, Harri Syväsalmen, mukaantulo. Talousjohtaja haluaa korostaa, että tuolloin Syväsalmen myötä

”tämä valtion yhteistyö on saanut niin kuin kasvot, että kenen kanssa niitä neuvotteluja sitten käydään. Ja hänen kanssaan yhteistyö on pelannut niin kuin erinomaisen hyvin. Hän on ollut merkittävä persoona siinä, että on saatu näitä asioita eteenpäin, ihan ylimpään, Suomen päättäviin elimiin asti.”

Espoon kaupunki ja Teknillinen korkeakoulu olivat tärkeitä mahdollistaessaan Otaniemen kisakylän toiminnan.

Sisäinen toimintaympäristö

Kisojen toteuttamiseen oli vain vähän aikaa. Organisoituminen ei voinut hoitua pelkästään urheiluliiton voimin, vaan mukaan tuli saada myös muut Suomen urheilun yksiköt ja urheiluasiantuntijat. Organisoituminen sisältää organisaatioyksikköjen yksilöimisen, roolien ja rajapintojen määrittelyt, vastuiden ja valtuuksien määrittelyt, tehtäväannot sekä rakenne- ja toimintaohjeet (PMBOK 2001: 84, Pelin 2002: 79–89). Toimitusjohtaja korostaakin, että

”kaikkein tärkeimmät sidosryhmät, ne pitää saada yhdessä tekemään tätä työtä, kaikkien kanssa pitää jollain tavalla tulla toimeen, ja saada mukaan. Aika monta sidosryhmää, muuten tässä on kahdeksan sivun pituinen lista sidosryhmiä.”

Toimijoina olivat Suomen yleisurheiluliitto sekä kansainvälinen yleisurheiluliitto IAAF. IAAF:n muodostaa 211 jäsenmaata ja sen hallituksessa on edustettuna 27 kansallisuutta. Toimitusjohtaja korostaakin, että

”kansainväliseltä puolelta olemme saaneet hyvät palautteet, siitä, mitä me olemme tehneet. Tämä on niiden ykkösjuuttu.”

Lisäksi organisoitumisessa tuli ottaa huomioon joukkueet, huoltajat, valmentajat ja urheilijat. Organisaation toiminnalle tärkeää oli, kuten toimitusjohtaja kuvailee, tämä

”vahvojen strategisten kumppaneiden verkosto.”

4.2.4 *Kisaorganisaation muodostuminen*

Syksyllä 2002 kisojen organisaatioryhmän perustaminen valtioneuvoston kansliapäällikkö Rauno Saaren työryhmälle jätetyn raportin jälkeen. Projektioorganisaatio on projektille suunniteltu tilapäinen ja tarkoituksenmukainen organisaatorakenne (PMBOK 2001: 84). Kisaorganisaatio oli ensimmäisen vuoden ajan suppea. Myöhemmin kisatoimiston organisaatio muodostui 40 vastuullisesta ydinhenkilöstä, joista 25 oli päätoimisia. Talousjohtaja tuo esiin

”vertailukohtana Pariisin 2003 MM-kisat, niin siellä oli 130 päätoimista. Etäällä me ollaan tässäkin suhteessa muuta maailmaa vähemmän resursoituja ja pienemmällä panoksilla tehdään. Tämä on tällaista taiteilua, näillä vähillä resursseilla.”

Budjetti

Talousjohtaja kertoo, että vasta

”kesäkuussa 2003 meillä oli ensimmäinen tällainen järjestelytoimikunnan kokous ja siellä esiteltiin varsinaisesti ensimmäinen budjettihaarukka.”

Organisaatio kasvoi syksyllä 2003, jolloin muodostettiin sektorikohtainen jako. Talousjohtaja mainitsee, että

”tuli selkeämpiä suunnitelmia, silloin rupesi saamaan taustamateriaalia sektorikohtaisesti sille, että nämä luvut tulevat näistä ja näistä. Semmoista raakaa työtä se oli sitten. Budjetti me saatiin tarkennettua marraskuussa 2004 ja sitä 28 miljoonan euron budjettia edelleen noudatetaan.”

Organisaation perusrakenteet voivat olla funktio- eli toiminnallinen rakenne, projektirakenne tai matriisirakenne (Pelin 2002: 79–89). Kisaorganisaatio jaettiin

toiminnoittain kuuteen sektorikohtaiseen alaan, joita olivat (1) hallinto sisältäen järjestelytoimikunnan jäsenet, vapaaehtoisorganisaation ja tukitoiminnot (IT, turvallisuus ja kuljetukset); (2) mediatoiminta sisältäen viestinnän; (3) markkinointi ja tuotanto; (4) kilpailutoiminta; (5) kisakylätoiminta; sekä (6) oheistapahtumat (avajaiset ja protokollat).

Organisaation kehittyminen

Toimitusjohtajan mukaan

”johtajan tärkein päätös on rekrytointi päätös. Kombinaatiota yritetään etsiä, pitää olla tietyn tyyppinen ihminen, paineensietokykyä ja pitää pystyä toimimaan nopeasti mutta harkitusti tietyissä tilanteissa.”

Talusojohtaja korostaa, että

”ongelmanratkaisijoita kaivataan siis ehdottomasti, kun ongelmia tulee päivittäin kymmeniä, jollei sata, niin niihin on vaan löydettävä ratkaisu.”

Erityisesti korostettiin myös tiimityötaitoja, kuten toimitusjohtaja korostaa, että

”kykeneväisyys tiimityöhön on kaikille ihan ehdoton edellytys. Ja se tiimihengen ja innostuksen ylläpito on tärkeää. Äärimmäisen tärkeää on, että jengi saa säännöllisesti tietoonsa siitä, miten tämä kokonaisuus etenee. Vastuunjaot ovat selkeitä ja tärkeintä on, että ihmiset ymmärtävät toistensa suunnitelmia. Hyvin jengi tietää.”

Kaikilla tapahtumapaikoilla ja sektoreilla oli omat vastuuhenkilönsä. Organisaation johtaminen käsittää työn jakamisen ja toisaalta yhteensovituksen, sisältäen työtehtävien ja vastuiden ja valtuuksien määrittelyn. Vastuut jaetaan yksittäisille tekijöille ja kuvataan vastuunmäärittelymatriisilla. (McDonnel, Allen & O’Toole 1999: 88–89, Pelin 2002: 262, Iiskola-Kesonen 2004: 40–41.) Toimitusjohtaja kertoo, että:

”eiväthän ne asiat niin kuin yhden ihmisen voimin mene. Jokainen tapahtumapaikka on vastuutettu, stadion on tietysti yksi iso tapahtumapaikka ja sillä on vastuuhenkilö, mutta stadionin sisällä on 50 tapahtumapaikkaa, jotka kaikki on vastuutettu, esimerkiksi stadionin katsomot, aulat, VIP-katsomot, kaikki kulkureitit, yleisravintola alueet, expo alueet, viisi eri hospitality aluetta ja sitten myös kaupungin torit ja kulkureitit. Tätä varten minulla on olemassa sellainen tuotantoprosessi.”

Vastuut jaettiin lisäksi asiakas- ja sidosryhmittäin, kuten toimitusjohtaja jatkaa:

”Että niillä on ihan niin kuin puumerkki, että tämä asiakas on sinun asiakkaasi. Tässä on tärkeätä se johtajuus. Kun ajatellaan jotain tehtäviä, niin

näistä asiakasvastuista on helppo päätellä, että kuka mistäkin tehtävästä vastaa. Sitten vielä kolmantena kaikki sidosryhmät on jaettu eri vastuualueisiin. Ja statuksena on, että ihmiset tämän työn tekee. Kaikki tietää, että tämä on heille once in the life time, että he ovat etuoikeutetussa asemassa ollessaan mukana.”

4.2.5 *Vapaaehtoisorganisaatio*

Usein tapahtuman toteutus viedään läpi vapaaehtoistyöntekijöiden voimin (ks. McDonnell, Allen & O’Toole 1999: 88–89, O’Toole 2001). Toimitusjohtaja painottaa, että

”moniarvoisen yleisurheilun tavoitteen mukaisesti se on osoittautunut tärkeäksi strategiseksi valinnaksi, että me otettiin tämä vapaaehtoisorganisaatio.”

Siis jo hakuvaiheessa valitun ”Athletics Through Generations” -teeman mukaisesti kisojen aikainen organisaatio muodostui pitkälti vapaaehtoisista. Vapaaehtoisorganisaation muodostaminen käynnistyi maaliskuussa 2004 alkaneella avoimella hakuprosessilla, joka kesti heinäkuun 2004 loppuun. Haku tapahtui internetissä, jossa oli nähtävillä kuvaukset kaikista tarjolla olleista tehtävistä. Pääajatuksena oli, että vapaaehtoiset voivat hakeutua juuri niihin tehtäviin, joihin haluavat. Vapaaehtoistyön johtaja korostaakin, että

”toivottavasti se näkyy loppupäässä mielekkyytenä, että ensinnäkin yritettiin kunnioittaa sitä mihin vapaaehtoinen haluaa. Tämähän se on nimenomaan uutta tässä meidän kisoissa, aikaisempiin kisoihin verrattuna.”

Hakijoita oli runsaasti. Vapaaehtoisia valittiin yhteensä 3200. Lisäksi vielä lääkintäsektori haki vapaaehtoiset omalla haullaan ja kilpailutuomarit haettiin seuroista suoraan.

Vapaaehtoistyö

Henkilöstöön kohdistuvia tärkeitä tehtäviä ovat mm. työvoimatarpeiden laskeminen ja optimointi, rekrytointi, koulutustoimenpiteiden suunnittelu, palkitseminen ja kannustaminen (Pelin 2002: 257, 262). Vapaaehtoistyö tapahtui kahdella tapahtumapaikalla, stadionilla ja kisakylässä sektoreittain. Nämä sektorit oli jaettu tehtäväkohtaisesti kolmeentoista budjettivastuulliseen henkilöstösektoriin. Sektoreita olivat muun muassa akkreditointi, kuljetus, infopiste, kutsuvieraspalvelut, lääkintäpalvelut, media-, markkinointi- sekä kilpailuavustajat, yhdyshenkilöt, kisatoimisto, järjestyksenvalvojat sekä asuntolaemännät ja -isännät kisakylässä. Jokaiselle sektorille valittiin omat sektorinvetäjät, joiden tehtävänä oli vastata oman sektorin erityiskoulutuksesta ja koko sektorin toiminnasta. Kaiken kaikkiaan yh-

deksän kisapäivän aikana tapahtuma-alueilla oli töissä 6000–7000 henkilöä. Puolet toteutuksen aikaisesta henkilöstöstä tuli erilaisten sopimusten, kuten ostopalvelu- ja yhteistyösopimusten kautta. Tämä määrä koostui poliisivoimista, pelastus- ja puolustusvoimista, muusta turvahenkilöstöstä, catering-alueilla toimineista henkilöistä sekä stadionin ja kaupungin henkilöstöstä. Sektorinvetäjät valittiin ja koulutettiin marraskuussa 2004, yhteisessä koulutustilaisuudessa työnjohtajien kanssa. Vapaaehtoistyöntekijöitä koulutettiin kevään 2005 aikana yleis- ja sektorikohtaisissa koulutustilaisuuksissa. Vapaaehtoistyön johtajan mukaan

”tammikuussa 2005 meillä oli nämä yleiskoulutustilaisuudet, jokainen sai mielikuvan koko kisojen viitekehuksesta, niitä oli kuusi eri tilaisuutta ja niissä aina noin neljä tai viisisataa kuulijaa paikalla. Sen laadukkaan koulutuksen aikaan saaminen, niin se taustatyö oli ihan merkittävä. Se on varmaan motivaatioasiakin. Palaute on ollut pääosin positiivista. Sektorikohtaiset erityiskoulutustilaisuudet hoitivat sitten kunkin sektorin vetäjät tuosta maaliskuusta 2005 alkaen. Näistä kaikista kertyy kokonaisuudessaan semmoinen koulutuspanos, 3-5 päivää, neljästä kuuteen tuntia kestäviä päiviä.”

Toimipiste- ja tehtäväkohtaiset koulutuskierrokset pidettiin kisoja edeltäneellä viikolla ja kisapäivinä. Yritys- ja yhteistyökumppaneille pidettiin omat koulutus- ja tiedotustilaisuudet myös erikseen eri tapahtumapaikoilla.

Viestintä

Toimitusjohtaja korostaa viestinnän ja tapahtumaprojektille tyypillisen briiffauksen (vrt. O’Toole 2002, EPMS-malli) merkitystä seuraavasti:

”Ennen kisapäiviä nämä vapaaehtoistyöntekijät kerätään vielä yhteen tilaisuuteen, jossa nostetaan vielä tuota spiriittiä ja kerrataan nämä yleisimmät asiat. Meillä on parempi tietämys organisaation sisällä kokonaisuudesta kaikilla, kun missään aikaisemmissa kekkereissä. Viestintä ja tiedottaminen ovat yhtenä osana muodostamassa sitä fiilistä ja tunnelmaakin, mikä tässä halutaan luoda. Täällä on hemmetin hyvä spiriitti organisaatiossa, joka hyvällä sykkeellä tekee hienoa tapahtumaa, joka onnistuu varmasti hyvin. Lähtökohtaisesti on olennainen asia ymmärtää vapaaehtoisuutta, mihinkä se perustuu, mikä on sen historia ja miten tämän tyyppisiä ihmisiä sitten pitää niin kun käsitellä, johtaa ja viestiä.”

Virallisina tiedotus- ja viestintäkanavana toimi ekstranet, tiedotuslehti sekä sähköposti. Epävirallisempaan yhteydenpitoon kuului keskustelu, vaikuttaminen ja motivointi. Vapaaehtoisryhmän johtamisessa erityisiä ongelmia aiheutti muutamien rekrytoitujen viimehetken poisjääminen ennen tulevia yhdeksän päivän kisoja. Johtajat pohtivatkin jo tulevia päiviä

”suunnitelmat on kutakuinkin valmiita, mutta mikäli tulee yllätyksiä, niin se on kustannus välittömästi. Ei tässä nyt auta, sitten sitä mennään, hyvällä mielellä. Ihan mielenkiintoinen tämä on ja johtamismielessä, niin aika ainutlaatuinen, että. Siinä on väkisin itsekkin otettava, käärittävä hihat ja mentävä vaan.”

Yhteenvedonä tässä luvussa esiin tulleista PMBOK (2001) mukaisista tapahtumaprojektin johtamisprosesseista voidaan yhtenä merkittävänä nostaa esiin strategiaprosessi heti suunnitteluvaiheen aluksi. Erityisesti strategiaprosessissa korostui markkinointistrategian formulointi ja implementointi. Strategiaprosessissa olivat mukana eri rooleissa kolme johtajaa, toimitus- ja talousjohtaja sekä markkinointijohtaja. Johtajien roolit vaihtelivat eri johtamisprosessien merkityksen muuttuessa. Suunnitteluvaiheen johtajien roolit ja johtamisprosessit on koottuna seuraavan luvun lopussa olevaan taulukkoon 5.

Talouden johtaminen eri talouden kulmakivien määrittelyineen heti suunnitteluvaiheen aluksi oli merkittävin johtamisprosessi. Yhtä merkittävänä johtamisprosesseista korostui talouden johtamisen haasteellisuudesta johtuen edelleen viestintä, koska jouduttiinhan taas uudelleen käymään neuvotteluja rahoituksesta, tappiontakuiden määrästä ja stadionin lisärakentamiskustannuksista useita kertoja eri sidosryhmien kanssa.

Viestintä oli sekä horisontaalista että vertikaalista. Vertikaalista se oli ulkopuolisiin tahoihin nähden ja horisontaalista eri urheilulajiliittoihin ja sisäiseen organisaatioon nähden. Mediaan päin viestintä oli merkittävänä mukana. Kullakin johtajalla oli tässä oma roolinsa, joko tarkoin määritelty tai ikään kuin tahtomattaankin johtajat muuttuvissa viestintätilanteissa joutuivat eri rooleja ottamaan.

Riskien johtaminen oli mukana yhtenä johtamisprosesseista heti alusta alkaen. Henkilöstöjohtaminen tuli mukaan vahvasti vapaaehtoistyöntekijöiden hakuvaiheessa ja organisaation kasvaessa merkittävästi kisoja edeltäneenä vuonna. Resurssien johtaminen oli merkittävä johtamisprosessi myös suunnitteluvaiheessa johtuen rahoitustilanteen tiukkuudesta ja se vaikutti myös jatkuvan valvonnan ja kehittämisen korostumiseen koko suunnitteluvaiheen ajan.

4.2.6 *Johtajien roolit suunnitteluvaiheessa*

Puolestapuhujan rooli on Mintzbergin (1989: 19–20) mukaan aktiivista ja avointa vaikuttamista organisaation ulkopuolisiin tahoihin myönteisesti. Kisojen tuomia myönteisiä hyötynäkökohtia joutuivat talousjohtaja ja toimitusjohtaja moneen kertaan perustelemaan ja kuten talousjohtaja kuvaa, että ”on tässä pitkin matkaa sitten yritetty vääntää...”. Puolestapuhujan rooliin joutunut toimitusjohtaja kuvasi

tunnettaan ”*se oli aika tuskaista*”, kun hänen täytyi tehdä suorastaan ns. käännytystyötä, jotta ilmapiiri saataisiin takasin positiiviseksi ympäröivässä yhteiskunnassa, julkisessa keskustelussa ja valtio sekä kaupungit ymmärtämään tapahtuman arvo ja hyöty. Huolimatta ”*aaltoliikkeestä*”, kuten puolestapuhujan roolissa vahvasti toiminut toimitusjohtaja kertoo käännytystyö paransi niin poliittista kuin julkistakin ilmapiiriä ja kisojen arvon ymmärtämistä, sillä

”pääkaupunkiseudun kaupungit ja valtiovalta on alkanut tajuta tämän homman merkityksen ja myös alkanut hyödyntämään, nyt se on ruvennut kääntymään, joka on ennen kaikkea pointti.”

Odotukset neuvottelijan roolista olivat helpommat ja suhteessa toimitusjohtajan omiin odotuksiin puolestapuhujan rooli sai erityisen korostuneen merkityksen kisojen suunnitteluvaiheen alussa. Hän kuvaakin tilannetta monisanaisesti seuraavasti:

”Onhan se työläämpää, kun organisaatio on sen kaltainen kun se on, missä on mukana yhteiskunnan tahoja. Sisäinen yhteiskunnan kanssa käytävä paini on työllistävin tällaisten ihan basic asioiden kanssa. Jos ajattelee tätä aikajännettä, niin energia menee ympäröivän yhteiskunnan kanssa neuvottelamiseen. Energian käyttö on paljon suurempaa kuin kuvittelinkaan. Luulin, että se on helpompaa.”

Mintzbergin (1989: 20) mukaan päätöksentekorooleista yksi tärkeimmistä on johtajalla yrittäjän rooli, jolloin johtajan tehtävänä on olla ympäristöstä aiheutuvien muutoksien aiheuttaman suunnittelutyön alullepanija ja myös suunnittelija. Valtion ja kaupungin päätösten aiheuttamat muutokset alkuperäiseen budjettiin aiheuttivat sen, että suunnittelutyössä oli lähdettävä uusista lähtökohdista, jolloin talouden reunaehdot määrittelivät tavoitteet. Yrittäjän roolissa johtajan roolia voidaan kuvata mahdollistamiseksi (Mintzberg 1989: 21), jolloin kaikkien uusien tilanteiden ja muutosten hallitseminen on mahdollista tarkkojen riskianalyysien avulla. Tässä vaiheessa suunnittelutyötä oli tekemässä toimitusjohtaja ja nämä talouden kulmakivet konkretisoituivat talousjohtajan resurssien allokoijan roolissa, budjetin laadinnassa, resurssien, tehtävien ja työn suunnittelussa organisaation kasvaessa. Resurssien allokoijan roolissa johtaja on vastuussa organisaationrakenteesta, työnjaosta ja koordinaatiosta (Mintzberg 1989: 22) ja nämä asiat tuli hoitaa kustannustehokkaasti tämän pääasiallisen tavoitteen, asetetun nollatulostavoitteen mukaisesti. Suunnittelutyön rinnalla toimitusjohtaja ja talousjohtaja olivat edelleen myös neuvottelijan sekä yhdyshenkilön rooleissa osallistuessaan valtion työryhmiin, neuvotteluihin sidosryhmien kanssa ja erilaisiin järjestelytoimikunnan kokouksiin. Toimitusjohtajan yhteydenpitäjän rooli horisontaalisesti oli myös tässä vaiheessa oleellinen kokonaisuuden oikeaan suuntaan viemiseksi ja tämä yhteydenpito tapahtui erityisesti kaikkien pienempien arvovalintaisten tapahtumi-

en (vammainen EM-kisat, veteraani- ja juniorikisat) järjestäjien kanssa liiton sisällä.

Johtajalla tulee olla riittävästi tietoa strategisten suunnitelmien perustaksi ja valittujen strategioiden mukaisten päätösten tekemiseen. Yrittäjän roolissa, suunnittelutyön alullepanijoina ja suunnittelijoina sekä analyysien tekijöinä toimivat toimitusjohtaja, markkinointijohtaja ja osaltaan myös talousjohtaja, pienempien ryhmien kanssa työskennellen. Markkinointistrategian suunnittelussa ja luomisessa korostui erityisesti markkinointijohtajan yrittäjän rooli, hänen tiedot ja taidot markkinoinnin alueelta, toimitusjohtaja ja talousjohtaja olivat enemmänkin päätöksentekorooleissa hyväksyessään ja päättäessään valitut strategiat. Talousjohtaja epäili koko strategisen suunnittelun merkittävyyttä näin, että

”joskin nyt tuosta strategisesta suunnittelusta tällaisessa projektissa tiedä, kyllä niitä asioita jossain vaiheessa vain lyödään lukkoon, että miten ne pitäisi mennä. Tai kyllähän niitä ajattelijoita ja suunnittelijoitakin tarvitaan. Meillä on ollut koko aika selkeä työnjako heti alusta asti, kun tämä on niin iso projekti.”

ja korosti päätöksentekoroolin sekä resurssien allokoijan roolin, tehtävien koordinoimisen merkittävyyttä johtamisessa näin:

”kyllä tämä enemmänkin toimintaa olevaa asiaa on, niin että täällä enemmänkin ongelmanratkaisijoita kaivataan. Käytännössä tämä on koordinoimista ja johtamista.”

Yrityssponsoreiden hankinnassa korostui erityisesti markkinointijohtajalla ja toimitusjohtajalla neuvottelijan roolit.

Tapahtuman organisaatioon kuuluu useita tärkeitä ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä, joiden kanssa toimiessa talousjohtajalla oli yhdyshenkilön rooli ja tässä roolissa toimimista helpotti organisaation ja yhteistyökumppaneiden selkiytyminen. Toimitusjohtajalla oli vertikaalisesti ulkoisten sidosryhmien suhteen keulakuvan rooli, se oli aktiivista ja myönteistä vaikuttamista erityisesti mediaan päin tarkoitukseksi kisojen tietoisuuden lisääminen ja sitä kautta lipunmyynnin positiivisen kehityksen eteenpäin vieminen ja tavarantoimittajien hankinta. Resurssien allokoijan roolissa talousjohtaja oli vastuussa kuluerien allokoinnista, budjetin laadinnasta ja toimitusjohtaja erityisesti budjetin hyväksynnästä. Taustalla oli koko ajan kova taluspaine johtuen alun muutoksista rahoitustukien ja avustusten suhteen. Toimitusjohtaja pohtiikin, että

”jos tässä miettii suunnitteluvaiheen kokemuksia ja johtamista, niin se on tavallaan aika ison huolen kanssa painiskelua talouden ympärillä kuitenkin,

omaa päivittäistä asioitten mietintää, keskittymistä talouden ympärille ja asioitten valmistelemisen pohjustamista.”

Toimitusjohtaja alaisten johtajan roolissa korostaa kuitenkin, että

”se ei saisi näkyä päivittäisessä työssä ja motivaatiossa. Että se on painolasti koko ajan ollut ja toisaalta pitää tämä jengi sillä tavalla spiritissä, että vaikka tämä abstrakti tilanne onkin, huoli tämmöisestä peikosta koko ajan takana, että ainoastaan erinomainen tulos järjestelyissä voi tuoda taloudellisesti positiivisen lopputuloksen, se on oma haasteensa.”

Näin sisäisen tiedottajan roolissa toimitusjohtaja ja talousjohtaja kertoivat tästä taloudellisesta tilanteesta alun alkaen avoimesti ja yksityiskohtaisesti siten, että kaikki tiesivät, että talous on avaintekijä ja visiona oli taloudessa vähintään nollatulos ja se saavutetaan vain tiukalla kulukurilla.

Mintzbergin (1989:18) henkilösuhderoolien tehtäväluokassa alaisten johtajan rooli määrittelee johtajan suhteet vertikaalisesti suhteissa alaisiinsa. Tässä roolissa johtajan tehtäviin kuuluu joukko määriteltyjä tehtäviä, kuten henkilöstön rekrytointi. Tätä johtajan rooliin kuuluvaa rekrytointia kaikki neljä johtajaa pitävät kansainvälisen suurtpahtuman johtamisessa kaikkein tärkeimpänä tehtävänä ja päätöksenä. Toimitusjohtajan mukaan kaikkien rekrytoitujen valintapäätös oli tärkeä, koska koko kisat vietiin läpi hyvin pienellä päätoimisesti toimivalla henkilöstömäärällä. Johtajan roolissa suhteessa alaisiinsa merkittäviä tehtäviä johtajalla on töiden organisointi, työnjaon ja vastuun määrittelyt, tavoitteista sopiminen ja tulosten valvonta (Mintzberg 1989: 18). Resurssien allokoiijan roolissa johtajan tulee luoda työsystemi, päättää, mitä tehdään, kuka tekee ja millä vastuulla ja valtuuksilla. Työsysteminä oli yhteiset palaverit sovittuina ajankohtina ja töiden oikea koordinointi. Ihmissuhdesuuntaista johtamistyyliä harjoitettiin siten, että kaikilla oli keskinäinen luottamus ja avoimuus kaikkien sektoreiden sisällä ja välillä. Tärkeää tässä oli myös johtajien keskinäinen työnjako statuksen ja rooliin mukaisesti, siten että myös heidän ajankäyttönsä oli järkevää ja tehokasta, keulakuvan, resurssien allokoiijan ja tarkkailijan roolissa tässä vaiheessa. Markkinointijohtaja kiteyttää suunnitteluvaiheen johtajien keskinäistä työnjaosta seuraavasti:

”Asioita on tehty ja päätetty tiimeissä, mutta paljon on tehty käytännössä koordinoitua työtä eri johtamisen osa-alueilla myös yhden henkilön työnä. Kyllä tämä johdon tehtävänjako on ollut aika selkeä heti alusta asti. On esimerkiksi ikään kuin markkinointi- ja myyntiprosessi, joka menee omaa latuaan. Ja sitten kulkee tuotantoprosessi toisena.”

Organisaation kasvaessa ja operatiivisten voimien lisääntyessä myös vapaaehtoistyön johtajan ja markkinointijohtajan ajankäyttö suuntautui nyt enemmän takaisin siihen yrittäjän ja suunnittelijan rooliin siten, että kaikkien organisaation jäsenten

tietojen ja taitojen hyväksikäyttäen ja kokonaisuutta hahmottamalla mahdollistettiin yhä tehokkaampi toiminta.

Vapaaehtoisorganisaation muodostamisen alkuvaiheessa vapaaehtoistyön johtajalta vaadittiin erityisesti yrittäjän roolia suunnittelutyön alullepanijana ja suunnittelijana. Resurssien allokoijan roolissa vapaaehtoistyön johtajan tuli varmistaa, että kaikki sektorit oli resursoitu riittävästi ja kuten vapaaehtoistyön johtaja pohtii myös, että

”onko resursoitu yhtä hyvin päätoimisilla ihmisillä, että lääkintäsektorilla on tässä ongelma. Heillä vähän myöhästy kaikki: haku ja valinnat. Toisena on kilpailusektorin varhainen aloitus ja sitten tämä kilpailutuomareiden erillinen rekrytointi seuroista suoraan, niin siinä sitten kieltämättä ainakin kiivaita keskusteluja ja törmäyksiä tuli sitten jossain täällä matkan varrella. Myöhemmin löydettiin molemmin puolin toimintapa, ja minäkin hyväksyin että ne sitten voivat toimia autonomisesti.”

Resurssien allokoijan roolissa resursointi tuli tehdä kuitenkin budjetoituja menoarvioita ylittämättä ja tätä varten johtajan tuli määritellä yhtenäinen työsystemi kaikille sektoreille, miten toimitaan sekä määritellä sektorikohtaisesti toimijat, vastuut ja valtuudet. Tässä roolissa vapaaehtoistyön johtaja olivat vastuussa organisaation rakenteesta, työnjaosta ja koordinaatiosta sekä työnjaon suunnittelusta. Vapaaehtoistyön johtajan mukaan johtaminen on

”nopeiden analyysien tekoa ja ihmistuntemustakin vaativa asia.”

Merkittävänä asiana tässä roolissa oli organisoida kisojen koulutustilaisuudet, joiden pääpainoksi muodostui kokonaiskuvan varmistaminen kaikille kisojen toteutusvaiheessa organisaatiossa toimiville tahoille. Sisäisen tiedottajan rooli sisälsi tiedon välitystehtäviä organisaation sisällä ja eri sektoreiden kesken ja tämä oli yksi merkittävimmistä rooleista vapaaehtoistyön johtajalla vapaaehtoisorganisaation johtamisessa, kuten hän kuvaa:

”Että kyllä tämä tiivis rytmi ajallisesti on tuonut noita haasteita aika lailla, sitä aikataulutusta, erilaisia neuvotteluja riittävän ajoissa, että saadaan se koordinaatio sektoreiden välille. Ja kyllä tässä ihmissuhdetaitoja vaaditaan. Ehkä joskus tuskastuu ja joutuu paljon kysymään, odottelemaan, toivoon, anelemaan, neuvottelemaan ja olemaan positiivinen. Mutta pitää varoa sitä, että tämä ei ihan hajoa, on jotkut yhteiset yleiset linjat ja aikataulut, että mennään järkevästi. Vapaaehtoisetkin tykkää, että asiat ovat selkeitä. Henkihän on meille se keskeinen.”

Seuraavaan alla olevaan taulukkoon olen koostanut johtajien eri roolit (Mintzberg 1980, 1989) ja johtamisprosessit suunnitteluvaiheessa. Merkinnät taloukossa olen

merkinnyt seuraavasti: toimitusjohtaja (TJ), talousjohtaja (TAL), markkinointijohtaja (MAR) ja vapaaehtoistyön johtaja (VTJ).

Taulukko 5. Johtajien roolit ja projektin johtamisprosessit suunnitteluvaiheessa.

SUUNNITTELUVAIHEEN	ROOLIT									
JOHTAMISPROSESSIT	1.keulakuva	2.johtaja	3.yhteydenpitäjä	4.tarkkailija	5.tiedonvälittäjä	6.puolesta-puhuja	7.yrittäjä	8.häiriöiden poistaja	9.resurssien jakaja	10.neuvottelija
1.strategia-prosessi	TJ	MAR	TJ	TAL	TJ		MAR		TAL	MAR
2.talouden johtaminen	TJ	TJ	TJ	TAL	TAL	TJ	TAL		TAL	TJ
3.riskien johtaminen							TJ		TAL	
4.HRM	TJ	VTJ	VTJ		TAL	TJ	MAR		VTJ	VTJ
5.viestintä	TJ		TJ		VTJ	TJ			TAL	TJ
6.resurssien johtaminen	TJ	VTJ	VTJ		MAR		MAR		TAL	TAL
7.valvonta ja kehittäminen	TJ	VTJ		TAL			MAR	VTJ	TAL	

Kaikki PMBOK (2001) mukaiset projektin johtamisprosessit olivat vahvasti mukana, joista merkittävimpänä talouden johtaminen ja sen haasteellisuudesta johtuen vahvistui merkittävänä strategiaproessi epäselvää tilannetta jäsentämään. Strategiaprosessissa olivat mukana toimitus-, talous- ja markkinointijohtaja, joista erityisesti markkinointijohtajan yrittäjän, suunnittelijan rooli korostui markkinointistrategian suunnittelussa. Neuvotteluissa yrityssponsoreiden kanssa neuvottelijan roolissa ollessaan markkinointijohtaja ikään kuin myi differointiin painottuvaa strategiaa. Talousjohtajan roolit olivat strategiaprosessissa enemmänkin tarkkailijan ja tiedon kerääjän sekä resurssien jakajan roolit. Toimitusjohtajalla korostui yhteydenpitäjän ja tiedon välittäjän roolit strategian toimeenpanossa.

Heti aluksi määriteltiin talouden kulmakivet, joita olivat määrittelemässä talousjohtaja ja toimitusjohtaja. Talouden johtamisprosessissa korostui toimitusjohtajalla neuvottelijan ja erityisesti puolestapuhujan rooli vahvasti ja jopa liiankin painokkaasti. Neuvottelijan ja yhteydenpitäjän roolissa toimitusjohtaja oli talousasioiden erityisesti ulkopuolisiin sidosryhmiin nähden. Talousjohtajalla korostui talouden johtamisen näkökulmasta tarkkailijan rooli ympäristön muutosten tarkkailun muodossa sekä tiedonvälittäjän ja resurssien jakajan roolit. Lisäksi talousjoh-

tajalla korostui yrittäjän rooli taloussuunnittelun näkökulmasta. Tehtäväkohtaisena roolina talousjohtajalla korostui resurssien jakajan rooli ja toimitusjohtajalla puolestaan keulakuvan rooli kaikissa johtamisprosesseissa.

Riskien johtamisen näkökulmasta toimitusjohtajalla oli yrittäjän rooli, jolloin muutosten ja haastavien tilanteiden hallitseminen ja suunnittelutyö oli mahdollista tarkkojen riskianalyysien avulla. Talousriskit vaativat tarkkaa suunnittelutyötä ja talousjohtajan resurssien allokoijan rooli korostui edelleen myös riskien johtamisprosessissa. Henkilöstöjohtamisen osa-alueella vapaaehtoistyön johtajalla oli alaisten johtajan, yhteydenpitäjän, neuvottelijan ja resurssien allokoijan roolit tehtävien ja työn suunnittelussa organisaation kasvaessa. Hänellä vahvistui sovitusti tiedonvälittäjän rooli vapaaehtoistyöhön liittyvissä asioissa erityisesti viestinnässä mediaan päin. Toimitusjohtajalla vahvistui keulakuvan rooli ja puolesta-puhujan rooli henkilöstöjohtamisen alueella erityisesti sisäiseen organisaatioon päin. Markkinointijohtajalla vahvistui yrittäjän ja suunnittelijan rooli kisa-alueen toimintojen ja henkilöstön koordinoijana, samoin kuin ostopalveluna otetun henkilöstön johtamisessa. Talousjohtajan roolina oli tiedonvälittäjän rooli tiukasta taloudellisesta tilanteesta henkilöstölle.

Viestintää johti toimitusjohtaja sovitusti keulakuvan, yhteydenpitäjän ja tiedonvälittäjän roolissa niin omaan organisaatioon kuin mediaankin päin. Ainoastaan vapaaehtoisiin liittyvässä viestinnässä, median haastatteluissa tiedonvälittäjän roolissa toimi vapaaehtoistyön johtaja. Talousjohtaja viesti enimmäkseen resurssien jakajan roolissa budjettiin ja kustannuksiin liittyvissä kysymyksissä.

Henkilöstöresurssien johtamisessa vapaaehtoistyön johtajalla oli alaisten johtajan ja yhteydenpitäjän roolit. Talousjohtajalla oli kuitenkin pääasialliset roolit neuvottelijan ja resurssienjakajana, jolta aina kysyttiin ikään kuin lupa aina ensin esim. lisäkustannuksiin liittyvissä kysymyksissä. Markkinointijohtaja toimi resurssien johtamisen osa-alueella lähinnä yrittäjän, suunnittelijan ja tiedonvälittäjän rooleissa jakaen tietoa niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin resurssisuunnitteluun liittyvissä kysymyksissä. Koko tapahtumaprojektin suunnitteluvaiheessa valvonta ja kehittäminen olivat kaikkien johtajien tehtävänä ja tässä toimitusjohtajalla oli enemmänkin keulakuvan rooli ja päätäntävalta statuksensa ansiosta. Vapaaehtoistyönjohtajalla korostui alaisten johtajan rooli sekä häiriöiden poistajan rooli vahvasti valvonnan osalta erityisesti suunnitteluvaiheen loppupuolella tapahtuneiden operatiivisten ja henkilöstöhallinnollisten ongelmien vuoksi. Talousjohtajalla oli valvonnassa ja kehittämisessä jatkuva tarkkailijan ja resurssien allokoijan rooli ja markkinointijohtajalla puolestaan yrittäjän rooli toimintojen mahdollistajana ja koordinoijana.

5 YLEISURHEILUN MM2005-KISAPROJEKTIN JOHTAMINEN TOTEUTUS- JA ARVIOINTIVAIHEESSA

Tässä luvussa viisi jatkan kertomusaineistosta temaattisesti otsikkotasolle konstruotua kokonaistarinaani tapahtumaprojektin toteutus- ja arviointivaiheessa. Koostamani tarina alkoi edellisessä luvussa 4 kuvauksella tapahtumaprojektin hakuvaiheesta, minkä jälkeen käsittelin suunnitteluvaihetta. Varsinainen toteutus- ja arviointivaiheen tarinaosa koostuu luvussa 3 esittelemieni teemojen mukaisesti jaotelluista kertomuksista sekä kisaorganisaatiolta saaduista dokumenttitiedoista. Teemat olen edelleen merkinnyt väliotsikoina tummennettuna. Sekä toteutus- että arviointivaiheen kuvauksen jälkeen olen jälleen tuonut esiin koostetusti johtamisprosessit ja johtajien roolit kummassakin vaiheessa kertomuksiin perustuen.

5.1 Toteutusvaihe

Kisat alkoivat lauantaina 6.8.2005 kello kymmenen aamupäiväkilpailuilla.

Kisakylän ongelmat

Kisoja edeltäneinä päivinä vapaaehtoistyön johtajan mukaan

”viikko ennen kisoja, kun kisakylä avattiin, niin silloinhan meillä oli jo tällöinen pieni kriisi.”

Kisakylän organisaatiossa oli tapahtunut myöhäisessä vaiheessa nimenomaan vastuuhenkilömuutoksia ja lisäksi ongelmia olivat aiheuttaneet kisakylän joukkueiden majoitusjärjestelyjen tietotekniset ongelmat, kuten vapaaehtoistyön johtaja painottaakin, että

”näissä joukkueiden kirjaamisessa ja majoitussijoittelussa ja maksatusasioihin ne liittyi, että onko maksut hoidettu. Tämä kriisihän johtui rehellisesti sanoen kisakylän henkilöstöhallinnon ongelmista, kun tuli eteen tämän kisakylän yhdyshenkilön vastuun vaihtuminen tuossa pari kuukautta ennen näiden kisojen alkua, niin se ei voi olla vaikuttamatta siihen, että orientaatio, koulutusasiat ja priiffaus sekä tällöinen tiedotus on vähän jäänyt.”

5.1.1 *Muutokset suunnitelmiin ja päätöksenteko*

Turvatarkastusten jonot ja muutokset

Heti kisojen alkaessa

”olihan se pikkaisen shokki alku ja niin epäuskoinen fiilis, kun katto tuosta ikkunasta ja näki sen puolen kilometrin jonon, joka ei liiku mihinkään”,

kuten markkinointijohtaja kuvaa. Lauantaina aamupäivällä sisääntuloporteilla oli pitkät jonot turvatarkastuspisteissä. Syynä tähän oli viranomaisilta tulleet tiukennetut turvatarkastusohjeet. Toimitusjohtaja painottaa, että

”siinä piti sitten käydä aika rivakasti kiinni siihen ongelmaan. Poliisin kanssa oltiin yhteydessä, ja kysyttiin että mitä tämä tarkoittaa, ja sanoin, että pakko on vähän vartioinnin tasoa heivata alaspäin. Eihän siitä touhusta meinannut tulla mitään ja silloin piti olla itse puikoissa, kierrettiin kaikki turvatarkastuspaikat ja sanottiin, että päästää porukka läpi, jos ei ole mitään kassia ja sitten se purkautui.”

Projektin aikana joudutaan myös moniin erilaisiin ongelmatilanteisiin, joihin tulee etsiä ratkaisua. Ongelmat tulee ratkaista lyhyessä ajassa ja pienin kustannuksin. Ongelmat voivat johtua yhdestä, kahdesta tai useammasta henkilöstä tai osapuolesta. Toimintakyky perustuukin sääntöihin, jotka ovat ryhmän organisaation itsensä luomia tai määritelty ulkoisesti. (Pelin 2002: 275, 296, Newell & Grashina 2004: 154, 164.) Ongelman poistamiseksi oli tehtävä nopeita päätöksiä, mitä tehdään jatkossa. Toimitusjohtajan mukaan

”siinä pidettiin välitön palautepalaveri, mihin kutsuin turvan porukan paikalle ja yleisöporukasta vastaavan jengin kasaan. Ja sitten tehtiin vaan tarkemmat säännöt, ettei vastaavaa tapahdu.”

Läpivalaisutarkastuksia nopeutettiin, ja ne rajattiin koskemaan ainoastaan niitä asiakkaita, joilla oli mukanaan isoja laukkuja. Lauantai-iltapäivään mennessä tilannetta saatiin korjattua jo merkittävästi ja toimitusjohtaja kehuukin, että vaikka

”kyllä se oli semmoinen aika kriisin paikka, niin siihen täytyy olla tyytyväinen, että saatiin se jonoasia purettua niin hyvin, koska kommunikaatio toimi ja se oli iso voitto silloin.”

Talousjohtajan mukaan tästä ongelmasta kuitenkin

”tuli jonkin verran aamupäivän kuulakarsintakilpailun yleisöltä reklamaatiota.”

Muutosten johtamisessa johdon vastuulla on havaita tärkeiden muutosten välttämättömyys ja potentiaali. Tärkeiden muutosten kriittinen tekijä on muutoksen johtamisprosessi, joka muodostuu ongelmanratkaisusta eri osapuolten edustajien kanssa, päätöksenteosta ja viestinnästä. (PMBOK 2001: 79–89, Pelin 2002: 217.) Muutoksena suunniteltuun portit päätettiin seuraavina päivinä avata viisitoista minuuttia aiemmin. Muutoksia tehtiin myös henkilökuntajärjestelyissä: turva- ja katsomo-ohjaukseen siirrettiin henkilöstöä infopisteistä, ja reittien ohjausta eri porteille tehostettiin kuulutuksilla. Stadionin alueen yleisillä kuulutuksilla kehoitettiin yleisöä tulemaan seuraavina kisapäivinä ajoissa paikalle. Yleisö saatiin jatkossa näiden muutosten ansiosta kilpailujen alkamisaikana stadionille sisään. Mediahaastattelussa ja vastauksena reklamaatioihin kerrottiin, että turvallisuus on tärkeä asia, ja myös kansainväliset säännöt edellyttävät tarkkoja turvatarkastuksia.

Lauantaina illalla olivat viralliset avajaiset ja markkinointijohtaja kehuu, että

”se oli merkittävä kulttuurillinen elämys. Siinä oli hieno ajatus ja avajaiset on saanut erittäin paljon kansainvälistäkin palautetta, että kaikkien aikojen parhaimmat avajaiset yleisurheilun MM- kisojen historiassa.”

Mediassa avajaisten kestoä kritisoitiin liian pitkäksi. Sateen alkamisella oli oma vaikutuksensa tunnelmaan ja markkinointijohtaja toteaaakin, että

”ehkä olisi pitänyt olla yläkertaan paremmat välit, harmitti se sateen alkaminen ja sehän latisti tunnelmaa jonkin verran.”

Lipunmyynnin kehitys ja muutokset

Sunnuntain sää oli aurinkoinen. Kuitenkin stadionin lipunmyyntipisteiden yksittäislipunmyynnin kannalta odotukset olivat iltakisojen kannalta korkeammalla sadan metrin finaalin takia, mutta talousjohtaja pohtii, että

”se ei vaan suomalaisia ehkä tunnu niinkään kiinnostavan 100 metrin finaali, vaikka se on kansainvälisesti ja yleisesti yleisurheilun se ykköslaji. Se oli pieni pettymys, kaikkia lippuja ei myyty.”

Maanantaipäivänä sateinen sää vaikutti merkittävän negatiivisesti stadionilla tapahtuvaan lipunmyyntiin. Lippuja myytiin ennakkomyynnin lisäksi muutamia satoja, kun odotukset olivat tuhansissa myydyissä lipuissa ”*Karjalaisen*” moukarifinaalin. Tiistaina olivat puolestaan aamupäivällä keihäänheiton karsintakilpailut ja tähän suomalaisilla oli suuret odotukset. Vaikka ennakkoon liput olivat melkein loppuunmyyty, niin ihmiset jonottivat lippuja myös stadionin lipunmyyntipisteissä. Talousjohtajalle

”tuli kiire, että mitä tehdään, että saadaan kaikki tänne sisään hurraamaan ja rahat kasaan.”

VIP-yleisölle tarkoitettu ylimääräinen ns. paisuntasäiliö, katsomon osa-alue avattiin myyntiin. Tiistaina oli yleisurheilun MM-kisojen historiassa ensimmäinen kerta, kun ylipäänsä aamupäivän karsintakilpailu, keihäänheiton karsintakilpailut oli myyty loppuun.

Muutokset markkinoinnin viestintästrategiaan

Stadionilla tapahtuvaa lipunmyyntiä seurattiin, päivittäisiä raportteja analysoitiin ja varmistettiin katsomoiden täyttämisooperaatioita aina päivä- ja iltakisojen osalta erikseen ja tulevien päivien osalta talouden riskien toteutumisen ehkäisemiseksi. Projektiriskit ovat epävarmoja tapahtumia tai tilanteita, joilla on vaikutus koko projektin menestykseen: budjetissa ja aikataulussa pysymiseen tai vaaditun tulostavoitteen saavuttamiseen (PMBOK 2001: 89, Pelin 2002: 221). Kisalippujen ennakkomyynti oli tuottanut heikkoa tulosta huolimatta kisojen alla tehdyistä mainontaan liittyneistä lisäponnistuksista. Markkinointijohtaja kertoo, että

”tapahtui nimittäin niin, että markkinointi viestintä, mitä tehtiin toukokuussa, niin me ei myyty. Muutokset viestintästrategiaan eivät tuottaneet tulosta, se mainonta, mitä me tehtiin nyt kisojen alla, sekään ei myynyt. Et silloin kun oli kampanjat päällä, ei tuolla ennakkomyynnin lippukassalla mitään tapahtunut.”

Yksittäislippujen myynti lähti vauhtiin vasta, kun kisat saivat mediassa enemmän näkyvyyttä. Markkinointijohtaja korostaakin, että

”ihmiset havaitsivat ja huomasivat. Saatiin tuommoinen viimeinen massapsykoosi aikaan median avulla. Miten stadionilla palvelut toimivat, minkälaista sanaa tästä kiirii, minkälaista täällä on paikanpäällä. Yleisöhän on meille se tärkein asia.”

Kisojen keskeytys ja muutokset aikatauluun

Tiistaina aamupäivällä oli hieno ilma ja stadion aivan täysi. Jo etukäteen tiedettiin, että tiistai-iltapäivänä sää muuttuisi aurinkoisesta sateiseksi ja tuuliseksi. Toimitusjohtajan mukaan

”tiedettiin kolme, neljä päivää ennen kisojen alkua jo se, että idästä ja lännestä lähestyy matalapaine jonka skenaario oli se että se parkkeeraa Helsingin ylle. Jo silloin me tiedettiin, että viikko mennee aika huonossa valossa. Me tiedettiin, että tiistaina klo 15 alkaa tulla tuulta ja tuiverrusta.”

Meteorologian laitokseen oltiin yhteydessä jatkuvasti. Tehtiin valmistelevaa työtä, telineiden kiinnityksiä tarkistettiin, ja turvallisuutta varmistettiin. Toimitusjohtaja on projektin ylin turvallisuusvastaava. Hän vastaa vaarojen havaitsemisesta, riskien analysoinnista, varatoimenpiteistä, ennakoivista toimenpiteistä ja tilannevalvonnasta. (Pelin 2002: 231.) Tarkoituksena oli viedä kisat normaalisti läpi säätilan muutoksesta huolimatta. Sateen voimakkuus kuitenkin yllätti. Toimitusjohtaja kertoo, että

”kyllähän täällä aika kriisi meininki oli siinä vaiheessa. Vettä tuli kymmenen sentin tuntivauhdilla ja niin vaakasuoraan, että katon rajassa oleva maalikamera oli kastunut. Vedenpinta nousi niin korkealle tasolle, että nämä kaivot, jossa myös kaapelit kulki, olivat kaikki veden vallassa. Ei siinä voinut mitään muuta, kun hyväksyy, että sähköt otetaan pois päältä. Turvallisuus on kuitenkin A ja O.”

Muutamassa minuutissa oli tehtävä monia päätöksiä. Kisat päätettiin keskeyttää pariaksi tunniksi. Tärkeintä tässä muutostilanteessa oli tiedonkulku (vrt. Pelin 2002: 221). Toimitusjohtaja kertookin, että

”kyllä siinä piti ruveta sompaamaan sitä kalenteria uudestaan, että kenelle kaikille tästä pitää ilmoittaa. Siellä oli kuitenkin 72 TV- yhtiötä, jotka kysyivät, että mitä tehdään ja meidän oma koneisto ja yleisö kysyi, että mitä nyt tehdään. Miljoona euroa oli yleisö maksanut lipuista. Ja sitten media tietysti kärppänä soittamassa miljoona puhelua että, palautetaanko lippurahat yleisölle ja mitä tämä tarkoittaa. Siinä oli tehtävä muutamassa minuutissa monia ratkaisuja, päätöksiä ja nopeasti.”

Johdon tulee muutostilanteissa tietoinen projektin osapuolten välisistä riippuvuussuhteista ja toimia eri rooleissa ja saada kaikki osapuolet hyväksymään ja sitoutumaan muutokseen (PMBOK 2001: 78–89, Pelin 2002: 217, 231). Päätäjät saatiin hyvin nopeasti koolle: pelastuslaitos, poliisin edustaja, turvallisuusasioista vastannut ylin johto, yleisradio, kisojen kilpailutekniikasta vastanneet ihmiset ja IAAF:n tekniset delegaatit tekivät viimeisen päätöksen kilpailuaikataulun muutoksista. Lopulliset päätökset kisa-aikataulun muutoksista saatiin valmiiksi ennen puoltayötä, jolloin niistä tiedotettiin maailmalle. Itse stadionilla sähkökatkoksen aikana virallista kuulutusta kisojen keskeytyksestä ja jatkumisaikataulusta ja muista päätöksistä yleisölle ei voitu tehdä normaalilla tavalla, vaan toimitusjohtaja teki sen hätäkuulutusseittiiä pitkin. Kolmiloikan ja kahdensadan metrin karsintakilpailut siirrettiin seuraavalle päivälle, keskiviikon aamupäiväkilpailuihin. Naisten kiekon finaali siirrettiin torstaille. Seuraavana päivänä, keskiviikkona päätettiin vielä siirtää naisten seiväshyppy turvallisuussyistä perjantaille, jälleen kerran sateisen sään vuoksi.

Talousjohtaja, joka oli toimitusjohtajan lisäksi mukana kilpailuaikataulujen muutoksia tekemässä, totesi, että

”se meni ihan hyvin, kaikki muutokset pystyttiin viemään juuri niin läpi kuin oli ilmoitettu. Ihan muutama ihminen reklamoi ja halusi liput takasin sen takia, kun ei saanut nähdä niitä lajeja, jotka siirrettiin muualle.”

Kisat saatiin jatkumaan klo 20.45. Suunnitelmat tiedotuksesta ja viestinnästä yleisölle tuli olla välittömästi kisojen jatkuttua selviä. Viestinnän johtaminen käsittää myös tiedon tehokkaan siirron (Pelin 2002: 363, O’Toole 2001). Toimitusjohtajalla ja talousjohtajalla oli selkeä linja viestinnässä:

”Täytyi vedota siihen, että me ollaan aina pidätetty oikeudet näihin aikataulu muutoksiin ja nyt me vaan jouduttiin turvallisuuden varmistamiseksi tähän turvautumaan. Lippuja ja rahallisia korvauksia ei valitettavasti pystytä ihmisille antamaan, säätilalle ei mitään voi. Se on sitä force majoria.”

5.1.2 *Tapahtumapaikkojen johtaminen*

Keskiviikko elettiin vielä tiistain jälkimainingeissa. Samaan aikaan tuli tieto uutisista helikopterionnettomuudesta Itämerellä. Johdon on etsittävä ja saatava jatkuvasti tietoa myös siitä, mitä ympäristössä tapahtuu ja otettava nämä muutokset ja ympäristön vaatimukset huomioon (Mintzberg 1989: 18, vrt. Pelin 2002: 275–284). Toimitusjohtaja kertoo, että

”siinä mietittiin, että mitenkä huomioimme sen ja onko se tarpeen ja korrek-tia. Sovimme, että pidämme hiljaisen hetken klo 18.43. Järjestyksestä so-vittiin, että ensin tieto videotaululle ja kuulutukset aloitetaan ensin ranskak-si, sitten englanniksi, ruotsiksi ja viimeiseksi suomeksi.”

Tämä järjestys tehtiin kansainvälisten vieraiden ihmetyksen minimoiseksi. Saamaan aikaan hiljaisen hetken kanssa sattui tulemaan rajavartioston helikopteri stadionin ylle kuin tilauksesta. Hiljainen hetki oli ihmisten mieleen, ja toimitusjohtaja kertookin, että

”jälkeenpäin tuli eräskin kansainvälinen vieras sanomaan: “very well organized”.

Päivittäiset tehtävät

Seuraavat kisapäivät menivät rauhallisemmissa tunnelmissa. Päivittäin pidettiin sektorivetäjien palaverit (vrt. Pelin 2002: 285), jossa käytiin läpi saadut palautteet niin yleisöltä, organisaation sisältä, niin johdolta kuin vastuutehtävissä olevilta kuin vapaaehtoisiltakin. Markkinointijohtaja kertoo, että

”siellä on käyty läpi käytännössä jokaisen sitin kautta ja näiden eri toimintojen joko puutokset, muutokset, budjetilliset vaikutukset tai sitten parannusehdotukset. Tavoitteena on aina ollut, että iltakisaan mennessä kaikki asiat on saatu korjattua sen päivän palautteen perusteella. Rupesi vähän niin kuin rauhoittumaan ja tuli tunne, että hommat ovat hallussa.”

Tavoitteena oli, että heti ensimmäisestä minuutista kaikki tapahtumapaikat lähtevät operatiivisesti toimimaan. Näin kävikin muilla tapahtumapaikoilla, kisatorilla ja expo- ja hospitality-alueilla, paitsi stadionilla. Markkinointijohtaja kertoo:

”tärkeätä on ollut, että on itse käynyt katsomassa eri tapahtumapaikkoja ja keräämässä myös palautetta, että ihmiset ovat tyytyväisiä. Yksi iso hyvä muutos, joka näiden kierrosten ansiosta huomattiin, oli expo-alueiden liian pitkät aukioloajat iltakisojen jälkeen.”

Aukioloja lyhennettiin 45 minuuttia ja tämä toi positiivisia muutoksia henkilökunta- ja turvajärjestelyihin, osin kustannussäästöjäkin. Stadionin vakituisen henkilöstön ja siivous sekä jätehuollon kanssa oli myös ongelmia. Korjaavina toimenpiteinä päädyttiin siihen, että stadionin organisaation roolia pienennettiin ja kisaorganisaatio otti stadionin siisteyden ylläpidon hoitaakseen.

Edustustehtävät ja konsultointi

Johtoryhmän palavereita, mukaan lukien kansainvälisen yleisurheiluliiton IAAF:n edustus, pidettiin tarvittaessa. Johtajien päivät täyttyivät myös eri kansainvälisten vieraiden, tulevien kisajärjestäjien kanssa pidetyistä palavereista, haastatteluista ja seminaariesityksistä, edustustilaisuuksista kuten pääministerin ja presidentin vastaanotoista sekä medialle annetuista, pääasiassa turvallisuuden ja vapaaehtoistyöhön liittyvistä, haastattelutuokioista.

5.1.3 Tulojen ja kustannusten seuranta

Odotuksena oli, että stadionin lipunmyyntimyyntipisteissä olisi päivittäin myyty tuhansia yksittäislippuja. Loppujen lopuksi pahin uhka tyhjinä olevista katsomoista ei huonoimpinakaan päivinä käynyt toteen. Kokonaisuudessaan lipunmyynnillä tavoiteltiin 19 miljoonaa euroa. Sateen takia menetettiin jonkin verran katsojia ja yksittäislipunmyynnin tuloja. Tämän vuoksi lipunmyyntiennuste toteutusvaiheessa oli 17 miljoonaa euroa. Sateen takia ravintolamyyni, *partnership-* ja *hospitality-*myynnit nousivat hieman, toisaalta lisenssi- ja oheistuotteiden myynti kisatorilla laski. Vuoden takaiseen 28,5 miljoonaan euron budjettiin oli tullut muutamia sektorikohtaisia siirtoja. Lisäkustannuksia aiheuttivat tiukat turvallisuusjärjestelyt ja sateen aiheuttamat sähkötöihin liittyneet lisäkustannukset. Tulot, menot, taseet ja vastuut tulee esittää suhteessa laadittuun budjettiennusteeseen ja toteutuneeseen

budjettiin (vrt. Phillips, Bothell & Snead 2002: 180–198). Talousjohtaja toteaaakin sarkastisesti, että

”meillähän on se kolmen miljoonan tappiontakuu valtioneuvoston myöntämänä, että toiveikas olen, että ainakin siihen ylletään. Toinen sierain on veden pinnan yläpuolella.”

Lauantaina tuli pituushypyssä Suomelle, Evilälle pronssia ja oltiin hyvillä mielin. Kisojen purkupäiviä mietittiin, vapaaehtoisille suunniteltiin kiitoskirjeitä ja yhteistä banquet-tilaisuutta. Kaiken kaikkiaan stadionilla oli hieno tunnelma kaikkina kisapäivinä sateesta huolimatta. Tästä tuli erityisesti kansainvälisiltä vierailta positiivista palautetta. Markkinointijohtaja ja toimitusjohtaja kuvaavatkin palautetta:

”että näki, että se tuli sydäimestä, he ihmettelivät suomalaisten hulluutta, että tuolla istutaan hirveässä sateessa, hullua porukkaa, hieno homma, hieno tapahtuma.”

Kisat päättyivät sunnuntai-iltana 14.8.2005, kun kisalippu luovutettiin seuraavalle kisajärjestäjälle, Osakalle.

Yhteenvedona toteutusvaiheessa esiin tulleista tapahtumaprojektin johtamisprosesseista (PMBOK 2001) merkittävimpinä korostui viestintä heti toteutusvaiheen alussa tapahtuneiden monien yllättävien muutosten vuoksi. Strategiaprosessi oli mukana toteutusvaiheessa lähinnä tavoitteiden ja strategian toteutumisen tarkkailun näkökulmasta. Talouden johtaminen oli vahvasti mukana myös toteutusvaiheessa, erityisesti talousriskien hallinnan osalta. Riskien johtaminen oli toteutusvaiheessa jatkuvaa riskien tarkkailua ja muutosten esiintyessä valvonta, muutospäätökset ja kehittäminen oli tapahduttava nopeasti. Henkilöstöjohtaminen vahvistui erityisesti vapaaehtoistyön johtajan ja markkinointijohtajan osalta sisäisen organisaatioon päin ja toimitusjohtajan osalta ulkoisiin toimijoihin, kuten viranomaisiin ja turvallisuuspuolen ostopalveluhenkilöstön suhteessa. Viestinnän merkitys korostui kaikilla johtajilla erityisesti muutos- ja häiriötilanteissa. Valvonta ja kehittäminen olivat osa koko toteutusvaihetta kohdentuen erityisesti henkilöstöjohtamisen sekä valvonnan ja kehittämisen osa-alueille.

5.1.4 Johtajien roolit toteutusvaiheessa

Heti toteutusvaiheen alussa kaikki johtajat joutuivat häiriöidenpoistajan rooliin. Tämä rooli korostui erittäin merkittävänä toteutusvaiheessa jokaisen johtajan kohdalla. Tässä roolissa johtajien tulee ottaa vastuu ja reagoida nopeasti, kun tulee muutoksia suunnitelmiin tai on häiriötilanteita. Ensimmäisenä vapaaehtois-

työn johtaja joutui uuden rekrytointitilanteen eteen kisakylän vastuuhenkilön jättäytyessä pois paria kuukautta ennen kisojen alkua. Tämä aiheutti koko kisakylän tapahtumapaikan eri sektorien toiminnassa hämmennystä ja vapaaehtoistyön johtaja kertoo, että

”siinä vähän niin kuin ihmisten hermo on kääntynyt, kun on tullut sellaista palautetta, että ei saa vastauksia sieltä vastuuhenkilöiltä ja kun ei ole ehtinyt tulla rytmiä työskennellä heidän kanssaan.”

Lisäksi tulivat vielä tietotekniset ongelmat eteen, kun kisajoukkueet saapuivat kisakylään noin viikkoa ennen kisoja. Näihin teknisiin ongelmiin vapaaehtoistyön johtaja ei puuttunut vaan sanoo vain välillisesti kuulleensa niistä. Vapaaehtoistyön johtaja pohtii resursoinnin tasapainoisuutta kisakylän vastuuhenkilöiden osalta, mutta jättää tässäkin asiassa vastuun resursoinnista vastanneelle talousjohtajalle. Hän pohtii, että

”että siellä on varmaan jotain yhteenlaskuvirheitä, niin että jos henkilöresursseja voisi lisätä johonkin, niin kyllä yksi työhenkilöpanos aikaisemmin olisi ollut paikallaan siellä. Mutta tämäkin on näihin talousresursseihin sidottava asia ja siten taloustoimiston tehtävä enemmänkin arvioida sitä.”

Kun lisäresurssia ei ollut mahdollista kisakylään saada, siirtyi vastuu talousjohtajalle, resurssien allokoijalle ja hänkin joutui johtajan rooliin eli ottamaan kantaa ja vastuuta kisakylän toimintojen organisoinnista ja vastuunjaosta. Talousjohtaja kuvaakin, että

”kun tuo talous vaikuttaa kaikkeen, niin onhan sitä joutunut ottamaan kantaa monesti myös eri sektoreiden asioihin, noihin rekrytointi- ja henkilöky-symyksiinkin. Ja jos sitten on ollut ongelmia, niin on ollut pakko mennä vaan apuun.”

Tässä kohtaa talous- ja vapaaehtoistyön johtajan roolit menivät päällekkäin ja vastuut eri sektoreiden osalta jonkin verran hämärtyivät. Tiukka taloustilanne vaikutti siis tähänkin kisakylän henkilöstöhallinnon ongelmaan.

Turvatakasuspisteiden määrä ja tähän liittyvä yleisön ohjauksen puutteellisuus oli ensimmäinen asia, jota ei oltu osattu suunnitella tarpeeksi hyvin. Häiriöidenpoistajan roolissa kisojen ensimmäisenä aamuna porteille syntyneiden jonojen purkamisessa ja olivat mukana niin toimitusjohtaja, talousjohtaja kuin markkinointijohtajakin. Toimitusjohtaja kuvaa tilannetta,

”että kyllä se semmoinen pikku shokki oli, että siinä joutui enemmän sorvin varteen, kuin kuvittelin joutuvani. Ei siinä auttanut, piti ottaa ja lähteä itse tuonne noita portteja katsomaan. Että tällaisen käytännön asian jouti varmistamaan, koska kyllä se olisi sitä fiilistä laskenut aika lailla, jos jengi

ei kisoihin pääse, silloin kun kisat alkaa, vaikka ne olisi tunnin jonossa olleet.”

Tässä korostuu vastuunkanto ja huoli yleisön asiakastyytyväisyydestä. Toimitusjohtajalla korostuivat tässä tilanteessa sekä yhteydenpitäjän rooli että sisäisen tiedottajan rooli, kun piti olla yhteydessä niin moneen tahoon, kuten turvallisuudesta vastaavaan henkilöstöön, viranomaisiin ja vielä omiin vapaaehtoiseihin, jotka olivat työskentelemässä turvatarkastuspisteissä. Yhdessä eri tahojen kanssa sovittiin tarkemmin toimintatavat, tehtiin tarvittavat muutokset työsystemiin ja organisointiin asioita uudelleen. Vaikka tehtiinkin tarkemmat säännöt, miten toimitaan turvatarkastuspisteissä, ettei jonoja vastaisuudessa synny, niin toimitusjohtaja toteaa, että

”no, vastaavan tapainen tapahtui sitten vähän myöhemmin taas, kun turvan puoli vaihtoi omaa jengiään ja eihän ne uudet taas tiennyt näistä säännöistä. Mutta yleisö otti sen kuitenkin aika hyvin.”

Sisäisen tiedottajan roolissa tästä eteenpäin jatkavaa henkilöä ei ollut, joten tieto ei kulkenut myöhemmin läpi koko organisaation.

Päätöksentekoroolit ovat johtajan tärkeimpiä rooleja (Mintzberg 1989: 22). Vapaaehtoistyön johtaja kuvaa, että

”se on sitä, ettei lähde juoksemaan väärin asioiden perässä. On asioita mitkä vaatii ratkaisua nopeasti ja asioita mihin tarvitsen lisätietoja, että päätös voidaan laittaa liikkeelle.”

Markkinointijohtaja kiteyttää ajatuksensa päätöksenteosta näin, että

”sen, joka on vastuussa ja jolla on päätöksentekoon valtuutus, täytyy olla tavoitettavissa, muutenhan sitä hidastuttaa organisaation toimintaa ja riskit kasvaa ja varmasti myös tyytymättömyys. Päätökset pitää viedä myös loppuun.”

Muutostilanteessa päätöksien piti tapahtua nopeasti ja oli toimittava itse. Sään aiheuttamaan muutokseen oli varauduttu siten, että saatiin ennakolta jatkuvasti tietoa meteorologian laitokselta tulevasta säätilan muutostilanteesta jo hyvissä ajoin. Tässä korostuu jälleen vastuun kantaminen ja toimitusjohtajan tuli varmistaa myös kisojen turvallisuutta, kuten hän kertoo, että

”siinä sitten tehtiin tällaista valmistelemaa työtä eli annoin määräyksen, että telineiden kiinnityksiä tarkistetaan ja varmistetaan, ettei mitään haavereita satu.”

Alkuperäisiin suunnitelmiin kisojen viemisestä normaalissa aikataulussa tuli ukkosmyrskyn vuoksi muutos, jolloin jouduttiin toimimaan kriisitilanteessa nopeasti ja tehokkaasti. Päätöksien tekemiseen tarvittiin useita tahoja mukaan ja tässä korostui toimitusjohtajan eri yhteyksien, verkoston olemassaolon tärkeys. Toimitusjohtaja korostaakin, että

”tulipaloaikataulu oli tietysti ja vastuu siitä piti sitten ottaa, että miten tämä homma tehdään, ketkä ovat siinä päättämässä näitä asioita, silloin kun tällöinen tilanne tulee.”

Päätöksentekoroolissa johtajalla on toimivaltansa ja statuksensa kautta valtuudet tehdä koko organisaatiota ja sen toimintaa koskevia päätöksiä (Mintzberg 1989: 20–21). Toimitusjohtaja keskeytti kaikkien tahojen yhteisestä päätöksestä kisat turvallisuuden vuoksi. Ja viimeisen päätöksen kilpailuaikataulujen muuttamisesta teki kansainvälinen tekninen delegaatti. Toimitusjohtaja ja talousjohtaja olivat vahvasti mukana delegaatin kanssa tekemässä päätöksiä ja tässä kohtaa johtajilta vaadittiin osaamista ja etukäteisvalmisteluja, jotta he pystyivät esittämään kansainväliselle delegaatille vahvat ja selkeät perustelut kilpailuaikataulujen muutoksille. Toimitusjohtaja kuvaakin tilannetta näin, että

”ne kansainväliset delegaatit oli vähän hukassa aluksi, koska niillä on semmoinen perinteisen aikataulu, että millä minuutilla mikäkin laji alkaa, mutta siitähän ne eivät näe, jos jokin laji yritetään siirtää jonnekin muualle. Sitten me tultiin sen meidän graafisen aikataulun kanssa, jossa on myös eri lajien kestoajat. Sitten saatiin ne päätökset tehtyä ja se homma lähti purkautumaan.”

Kisojen keskeyttämispäätöksen myötä kaikkein merkittäväntä oli toimia tiedonvälittäjän roolissa ja tässä oli tärkeää oikea komentoketju ja kommunikointikanavat. Toimitusjohtaja painottaakin, että

”infon kulku vaan on niin kaikessa aivan A ja O, pitää tietää, kenelle kerrotaan, tiedon tulee olla ymmärrettävää ja tapahtua nopeasti. Argumentit ja perustelut pitää olla selkeitä. Ja tärkeintä siinä oli se, mikä on komento.”

Tiedonvälitys roolissa toimitusjohtajan tuli miettiä tarkkaan miten tieto kerrotaan ja ketkä ja mitkä kaikki tahot tiedon tarvitsevat. Myös yleisölle tiedotettaessa tuli olla selkeät perustelut ja reagoida välittömästi mahdolliseen reklamaatiotulvaan korostamalla oikeuksia aikataulujen muutoksiin pakottavissa tilanteissa. Toimitusjohtaja kiteyttää tämän muutostilanteen selvittämisen, että se oli

”oikein crices managementti. Sehän oli semmoinen kaikista äärimmäisen mielenkiintoisin ja haasteellisin hetki kisojen aikana ja siitä sai kyllä niitä kiksejäkin, kun klaarattiin.”

Tiedonvälitysroolissa johtajan on saatava, hankittava, käsiteltävä ja lähetettävä informaatiota (Mintzberg 1989: 19). Tarkkailijan, tiedonhankkijan roolissa johtaja etsii tietoa siitä, mitä organisaatiossa ja myös sen ympäristössä tapahtuu. Johtajan on otettava huomioon ympäristöstä tulevat muutokset ja vaatimukset. Tällaisessa tapahtumassa merkittävien uutisten, helikopterionnettomuuden huomioiminen oli osa toimitusjohtajan edustustehtävää keulakuvan roolissa.

Henkilösuhderooleista yksi tärkeimpiä on alaisten johtajan rooliin kuuluvat työn-ohjaukseen ja palautteen keräämiseen liittyvät tehtävät. Markkinointijohtaja joutui tekemään muutoksia kisaorganisaation ja stadionin vakituiseen organisaation tehtävien välille ja ottamaan näin vastuun stadionin toimivuudesta tapahtumapaikkana. Monia pienempiä korjaavia toimia tehtiin saatujen palautteiden perusteella tai mentiin auttamaan monissa yksittäisissäkin ongelmatilanteissa. Markkinointijohtaja korostaa, että

”kapteeni ei voi oikein lähteä laivasta, olen yrittänyt olla tukena näille saittimanagereille, jotka tosi upealla asenteella ovat tehneet tiimissä työtä. Ja tarttua niihin ongelmiin ihan oikein omin käsin. Se on paras tapa, silloin pääsee katsomaan, että miten ne ihmiset elää ja reagoi, että millaisia ne odotukset on ollut”.

Johtajien oman ajankäytön koordinointi ja delegointikyky oli merkittävää ja vapaaehtoistyön johtaja kuvaakin, että

”pitää osata valita oikein, löytää se rytmi, kun puhelin soi jatkuvasti. Pitää osata erotella, että tämän voin delegoida tai koordinoida jollekin muulle. Pelisäännöt ovat selkeitä. Uskon, että budjettiraameissa on pysytty ja mielestäni pelimerkit käytetty aika balanssissa järkevällä tavalla.”

Talousjohtaja korostaa päätöksentekoa ja kommunikointia niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Hän korostaa kokonais kuvan merkitystä ja toteaa, että

”kyllä tämä sellaista floor managementtia on, kun tuolla kulkee. Ja koska minun tehtävä on taas ottaa ylemmältä tasolta käskyjä ja määräyksiä, joita sitten laitan eteenpäin. Sellaista kommunikoimista tämä nyt on, että antaa ohjeita. Ja sitten tulee vaan niitä act lockeja koko ajan, että tähän pitää tulla päätös ja tähän ja tähän. Ei siinä auta minuuttia kauempaa miettiä, niitä on vaan päätettävä. Ja kun on hyvä kokonaiskuva, niin osaa sitten vastata.”

Talousjohtaja toimi resurssien allokoijan, valvojan ja tarkkailijan roolissa ja korosti tehokkuutta, kulukuria ja maksimaalista tuottoa, johtuen tiukoista talouden reunaehdoista. Talousjohtajan tärkeimpiä tehtäviä oli huolehtia kulujen ja tulojen seuraamisesta kaikilla sektoreilla. Hän kuvaakin, että

”sektorivetäjien palavereissa niitä suunnitelmia on tässä käyty sektorivetäjien kanssa läpi, sillä tavalla olen yrittänyt onkia sitä tietoa myyntiluvuista ja kulujen minimoimisesta. Kun hekin menee niin lujaa, että siinä monesti budjetti ja talous unohtuu.”

Vision ja tavoitteen mukaisesti taloudessa nollatulokseen pääseminen edellytti lipunmyynnissä onnistumista. Talousjohtaja korostaakin, että

”Pariisin MM-kilpailujen lipunmyyntitulo oli maailmaennätys 19,2 miljoonaa ja meillä on yllätys, yllätys tavoitteena juuri sama. Todennäköisesti siihen ei yllätä, ennusteena meillä on 17 miljoonaa euroa.”

Yksittäislippujen ennakkomyynti ei ollut edennyt kesällä ennen kisoja toivotulla tavalla, huolimatta kahdesta markkinoinnin viestintästrategian mukaisesta markkinointikampanjasta keväällä ja sitten vielä juuri ennen kisoja heinäkuun lopussa tehdyn markkinoinnin viestintästrategian muutospäätöksen mukaisesta lisäkampanjasta. Tämän vuoksi erityisesti yksittäislippujen myynnin kehitys stadionin lippupisteissä oli tarkkailun alla. Positiivisessa muutostilanteessa lipunmyynnin suhteen oli jälleen reagoitava nopeasti ja tehtävä päätökset stadionin osien avaamisesta yleisölle.

Markkinoinnin viestintästrategian muutos koski imagomainonnan tyyllisen mainonnan muuttamista koskemaan perinteiseen tapaan enemmänkin ydintuotetta eli itse kisoja ja lisäkampanja kohdentui erityisesti yleisurheilun suurkuluttajiin. Tässä vaiheessa muodollisen statuksen omaava toimitusjohtaja vahvisti erityisesti muutossuuntautuneisuutta. Vahvan muutosjohtamisen seurauksena voi organisatiossa syntyä erimielisyyksiä sekä ristiriitaisuuksia ja yhteistyö voi vaikeutua. Markkinointijohtaja markkinoinnin viestintästrategian pääarkkitehtina kuvaa ”kytevää” tilannetta sopeutuvasti näin, että

”nämä on sellaisia asioita, mutta kyllä minun näkökulmasta me poikettiin tästä markkinoinnin strategiasta viestinnän osalta jo tammikuussa sisäisistä syistä. Ne mainoskampanjat, joita me vedettiin strategian mukaisesti silloin, imagoarvot ja huomioarvo lähti tutkimuksista. Mutta sisäiset paineet täällä oli sen kaltaiset, että haluttiin mennä lähemmäksi ydintuotetta ja heavy useria. Ja nämä uudet markkinointiviestinnän ratkaisut oli sellaisia, että minä olin niistä eri mieltä ja olen edelleenkin. Mutta ei siitä mitään, ei kaikki voi mennä niin kuin haluaisi, tämä on tällaista tiimityötä. Ja totta kai pitää demokratian mukaan sitten mukautua.”

Hän asettui näin puolestapuhujan rooliin alkuperäisen markkinoinnin viestintästrategian puolesta, toimitusjohtajan näkemystä vastaan.

Operatiivista työtä jouduttiin tekemään paljon enemmän kuin mitkä olivat johtajien omat odotukset. Toimitusjohtaja toteaa, että

”sen asiakastyytyväisyyden parantamiseksi, enemmän on joutunut tekemään operatiivisia töitä, kun olin etukäteen laskenut.”

Keulakuvan rooliin joutuivat kaikki johtajat jossakin kohtaa toteutusvaihetta, edustaessaan erilaisissa virallisissa tilaisuuksissa, seminaareissa ja palavereissa kansainvälistenkin vieraiden ja tulevien kisajärjestäjien kanssa. Lisäksi olivat nämä epävirallisemmat tilaisuudet, joihin osallistuttiin mielellään. Talousjohtaja sanoo, että ”*onneksi ei ihan kaikkeen ole tarvinnut osallistua.*” Toimitusjohtaja kertoo tarkemmin edustustehtävistään keulakuvan roolissa:

”Tässä tietysti on ollut monenmoista edustamista kaupungin, pääministerin ja presidentin vastaanotoista lähtien ja osallistumisia erilaisiin palaverihin, johtoryhmän ja IAAF:n kanssa ja tulevien kisajärjestäjien, kaikkien kansainvälisten vieraiden kanssa. Seminaariesityksiäkin välissä ja vielä tällaisia kongressiasioita, kävin sielläkin tervehtimässä. Ja sitten tietysti olen vähän käynyt katsomassa, että minkälaisella huumorilla missäkin päin ollaan. Puhumattakaan tuosta mediasta, koko ajan viestimet on ollut kimpussa.”

Toimitusjohtaja toimikin lähes kokonaan mediaan päin keulakuvana ja tiedonvälittäjänä, vapaaehtoistyön johtaja antoi lausuntoja enemmänkin vapaaehtosiin liittyvissä asioissa, jotka kiinnostivat erityisesti mediaa. Vapaaehtoistyön johtaja toteaaakin, että

”tuo kiinnostus vapaaehtoistyöhön on päässyt vähän yllättämäänkin ja siitä on ollut radio- ja lehdistöhaastatteluja melkein päivittäin.” Toimitusjohtaja kertoo, että ”annetut lausunnot koski lähinnä noita turvallisuusasioita. Vaikka se tunneskaala oli aika laaja, kun vettä satoi ja jotenkin oli mieli maassa ja naamastahan se näkee, niin eihän medialle voinut syvimpiä tunteja kertoa, piti pysyä sitten tavallaan faktoissa ja yrittää pitää kuitenkin sitä tunnelmaa yllä.”

Toimitusjohtaja joutui erityisesti projektipäällikkönä keulakuvan roolissa ottamaan lopullisen vastuun koko tapahtumasta. Kaikkien työntekijöiden motivointi ja positiivisen tunnelman ylläpito voimistuivat pääasiallisiksi tehtäviksi kisojen loppua kohden kaikilla johtajilla. Markkinointijohtaja toteaa vielä tuotantopuolesta vastaavana, että

”kisojen purkupäiviä on tässä mietitty ja suunniteltu, että se kisaväsymys kun yllättää, niin niitä purkuasioita ei koskaan ole riittävästi mietitty. Tavaltaan pitää vielä hakea se yksi high light, motivoida ja pitää porukka virkeänä. Se purku on aina riskitekijä siinä mielessä, että usein siinä kohtaa mo-

nelta tuppaa hanskat unohtumaan kotiin tai koko mies saattaa jopa unohtua kotiin, kun tapahtuma on ohi.”

Seuraavaan alla olevaan taulukkoon olen koostanut johtajien eri roolit (Mintzberg 1980, 1989) ja johtamisprosessit toteutusvaiheessa. Merkinnät talouksessa tarkoittavat: toimitusjohtaja (TJ), talousjohtaja (TAL), markkinointijohtaja (MAR) ja vapaaehtoistyön johtaja (VTJ).

Taulukko 6. Johtajien roolit ja projektin johtamisprosessit toteutusvaiheessa.

TOTEUTUS- VAIHEEN	ROO- LIT									
JOHTAMIS- PROSESSIT	1.keulakuva	2.johtaja	3.yhtey- denpitäjä	4.tark- kailija	5.tiedon- välittäjä	6.puolesta- puhuja	7.yrittäjä	8.häiriöiden poistaja	9.resurssien jakaja	10.neuvoit- telija
1.strategia- prosessi				TAL, MAR						
2.talouden johtaminen	TJ	VTJ	TAL	TAL	TAL		TAL	TAL	TAL	
3.riskien johtaminen	TJ		TJ	TAL	TJ			TAL	TAL	
4.HRM	VTJ	VTJ, MAR	VTJ, MAR		VTJ, TJ			TAL	TAL	
5.viestintä	TJ	VTJ, MAR	TJ, TAL		TJ, VTJ	MAR		TJ, TAL, MAR, VTJ		
6.resurssien johtaminen	TJ	VTJ, MAR	VTJ, MAR		VTJ			TJ, TAL, MAR, VTJ	TAL	
7.valvonta ja kehittäminen		TJ, TAL, MAR, VTJ		TAL				TJ, TAL, MAR, VTJ	TAL	

Kaikki PMBOK (2001) mukaiset johtamisprosessit olivat mukana toteutusvaiheessa. strategiaproessin toteutumisen seurannan osalta tarkkailijan roolissa olivat talousjohtaja mm. lipunmyyntitavoitteen toteutumisen seurannan osalta ja markkinointijohtaja erityisesti markkinoinnin viestintästrategian toteutumisen osalta. Talouden johtamisen osalta talousjohtaja joutui monenlaisiin rooleihin lipunmyynnin tarkkailun osalta. Yhteydenpitäjän ja tiedonvälittäjän roolit korostuivat kustannusten seurannassa ja jatkuvassa yhteydenpidossa lipunmyyntiin. Yrittäjän ja resurssien jakajan roolit vahvistuivat positiivisessa lipunmyynnin muutoksessa. Häiriöiden poistajan rooli vahvistui talousjohtajalla reklamaatioiden käsittelyssä. Tähän liittyi riskien johtaminen talousjohtajalla useissa muutos- ja

häiriötilanteissa riskien minimoiminen häiriöiden poistajan ja resurssien allokoi-
jan rooleissa. Riskien johtaminen korostui toimitusjohtajalla tiedonvälittäjän ja
yhteydenpitäjän rooleissa useisiin tahoihin päin.

Vapaaehtoistyön johtajan alaisten johtajan roolissa korostui kustannusten kurissa
pitämisen talouden johtamisen näkökulmasta. Vapaaehtoistyön johtajalla oli keu-
lakuvan ja johtajan roolit suhteessa sisäiseen organisaatioon. Markkinointijohta-
jalla vahvistui yhteydenpitäjän rooli toteutusvaiheen alaisten tehtävien koor-
dinoinnissa ja johtamisessa. Toimitusjohtajalla ja vapaaehtoistyön johtajalla oli
tiedonvälittäjän rooli henkilöstöjohtamisen osa-alueella ja vastaavasti talousjohta-
jalla resurssien uudelleen allokoijan ja häiriöiden poistajan rooli henkilöstöjohta-
misen osa-alueella.

Viestinnän osalta kaikki johtajat joutuivat häiriöidenpoistajan rooliin eri muutos-
ja häiriötilanteista johtuen. Viestintää johti edelleen keulakuvan roolissa toimitus-
johtaja. Johtajan ja yhteydenpitäjän roolissa suhteessa alaisiin viestintää johtivat
vapaaehtoistyöntekijöiden johtaja sekä markkinointijohtaja. Toimitusjohtajalla ja
vapaaehtoistyön johtajalla korostui tiedonvälitysrooli mediaan päin edelleen. Puo-
lestapuhujan rooli oli markkinointijohtajalla merkittävä erityisesti alkuperäisen
viestintästrategian puolesta.

Resurssien johtamisessa korostui talousjohtajalla resurssien allokoijan rooli, va-
paaehtoistyön johtajalla ja markkinointijohtajalla jatkuva tiedonvälitys- ja yhtey-
denpitorooli suhteessa kustannuskehitykseen ja sen valvontaan. Erityisesti häiri-
öiden poistajan roolissa resurssien uudelleen järjestelyissä ja koordinoinnissa,
valvonnassa ja kehittämisessä olivat kaikki johtajat mukana.

5.2 Arviointivaihe

Stadionin purkutyöt sujuivat suunnitelmien mukaisesti. Markkinointijohtaja, joka
vastasi tuotantoprosessista ja siten myös stadionin purkutöistä, painotti toteutus-
vaiheen lopussa tehtyjen toimenpiteiden, aikataulujen ja vastuualueiden määritte-
lyjen merkittävyyttä.

Kisojen päätyttyä alkoi arviointivaihe, jossa arvioitiin tapahtumakäsikirjaan,
suunnittelu- ja toteutusdokumentteihin perustuen tapahtuman eri osa-alueita.

Talouden johtaminen ja tuet

Arvioinnissa lähdettiin liikkeelle hakuvaiheen taustoista ja erityisesti siitä, että
kisaorganisaation johdolla oli ollut toteutunutta suurempia odotuksia yhteiskun-

nan mukanaolosta ja rahallisesta tuesta. Kisojen haku jouduttiin tekemään kiireellä, mikä heijastui myös lopputulokseen. Vielä suunnitteluvaiheessa kisaorganisaatiossa oltiin pettyneitä valtion ja Helsingin kaupungin panokseen, koska yhteiskunnan tuen koettiin olleen pienempi kuin mihin alun perin oli uskottu. Hakuvaiheessa budjetti oli laskennallisesti yhdeksän miljoonaa euroa alijäämäinen. Valtion suunnitteluvaiheen alkupuolella tekemä päätös osallistua kahdella miljoonalla eurolla turvallisuudesta aiheutuneisiin kustannuksiin supisti budjetin alijäämän seitsemään miljoonaan.

Ainoa tapa laatia nollatulosbudjetti oli nostaa budjetissa pääsylipputulojen osuutta seitsemän miljoonan euron verran. Toimitusjohtaja pohtii, että

”se oli niin kuin tällöinen hokkus pokkus temppu, jos ajattelee. Piti yrittää vaan satasella saada ne liput menemään. Joku ulkopuolinen katsoi, että eipä jatkien päätä paljon pakota. Se oli meillä ainoa tapa yrittää.”

Budjetoitu lipputulo oli näin ollen 19,2 miljoonaa euroa 28,5 miljoonan kokonaisbudjetista.

Lopussa arvioitiin, että valtion ja Helsingin kaupungin osallistuminen tapahtumaan oli myönteistä. Toimitusjohtajan mukaan

”olosuhteisiin nähden se meni hyvin, se mitä enää tehtävissä oli. Kaupungilta ollaan saatu paljon palveluja ja tiloja veloituksetta. On lähdetty kumppanuuden kautta, elikkä yritetty valtio saada niin kuin mukaan, mukaan tiettyihin kuvioihin, avajaisiin ja tällöisiin kulttuurijuttuihin, että siinä on ministerien työt ollut niinkö erittäin positiivisia.”

Talusojohtaja palaa edelleen hakuvaiheeseen ja sen aikataulun kireydestä johtuviin ongelmiin, sillä

”nämä on semmoisia seikkoja, jotka olisi pitänyt olla lisäksi niitten isojen päätösten jälkeen ja totuus on se, että yhteiskunnan kanssa toimittaessa se peli ja ne päätökset pitäisi tehdä silloin ennen kun saadaan kisat, se on ihan selvä asia. Ja se on se ehkä se isoin, sen takia tässä on jouduttu niin hirmuisen ahtaaseen väliin, että jos meillä olisi ollut samat yhteiskunnan tuet kuin Pariisilla, joka sai 28,5 miljoonaa euroa, saman verran kun meidän koko budjetti, voittoa olisi tullut noin 18–20 miljoonaa euroa näistä kisoista, niin puhutaan vähän isoista summista.”

Tavoitteiden ja strategioiden toteutuminen

Arvioinnin perustana olivat asetetut tavoitteet ja strategiset valinnat, jotka toimivat lähtökohtana tapahtuman toteutukselle. Toimitusjohtaja toteaa, että

”nämä tavoitteet ja strategiset painotukset, ne olivat kokoajan mukana. Ja niin iso juttuhan tämä oli, että semmoinen isompi visio piti ottaa, jolla tätä porukkaa johtaa oikeaan suuntaan automaattisesti ja loppujen lopuksi homma pyöri ihan nätisti. Loppupelissä sanotaanko näin, että luottamus piti olla sataprosenttista. Ja kyllä kun porukka kokonaisuuden myös mielsi, niin teki oikean suuntaisia ratkaisuja.”

Näihin asetettuihin tavoitteisiin ja valittuihin strategioihin peilaten arvioitiin, missä kohdin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa onnistuttiin ja toisaalta mitkä olisivat kehittämiskohteita.

5.2.1 Tulojen maksimointi ja kustannusten minimointi

Talouden näkökulmasta oleellisia tavoitteita olivat tulojen maksimointi ja kustannusten minimointi. Kokonaistaloudellisena tavoitteena oli nollatulot, jonka saavuttamisen edellytyksenä oli onnistuminen lipunmyynnissä ja lippujen hinnoittelussa sekä asiakaslähtöisessä markkinointi- ja viestintästrategiassa. Katsomoiden tuli olla päivittäin täysiä. Lisäarvon luominen yleisöasiakkaille arvoketjun avulla oli merkittävä tavoite.

Tulot

Tulojen maksimoinnin kannalta kaikkein olennaisinta oli lipunmyynnissä onnistuminen. Kisaorganisaation suurin päätös koski lippujen hinnoittelua. Lippujen hinnat jouduttiin asettamaan riskirajoille, sillä se oli ainoa mahdollisuus päästä edes teoreettisesti nollatulokseen. Tämä riskipäätös kannatti: sateisiinkin olosuhteisiin nähden lipunmyynnissä onnistuttiin erinomaisesti, vaikka lipunmyynnin 19,2 miljoonan euron tavoitetta ei saavutettu täysin, vaan se jäi 17 miljoonaan euroon. Katsomot eivät näin ollen olleet myöskään aina täynnä. Kaikesta huolimatta näinkin erinomainen lopputulos lipunmyynnissä oli monien tekijöiden summa. Markkinointijohtaja pohtii, että

”kaikesta huolimatta, sanoisin, erinomainen lopputulos lippujen myynnissä oli sattumien summa, vahvan tuotekonseptin, kisojen ainutlaatuisuuden ja houkuttelevuuden korostaminen sai ihmiset liikkeelle ja mielikuvallisesti lipput on myynyt erinomaisesti. Keihäänheiton termein, se oli kyllä aika lähellä sellaista nappiheittoa.”

Ainakin median avulla pyrittiin lisäämään vahvasti tietoisuutta kisatapahtumasta ja luomaan kuva tapahtumasta, johon pitää ehdottomasti mennä, vaikka yleisurheilu ei niin kovasti kiinnostaisikaan. Toimitusjohtaja korostaakin tiedottavaa otettava ja sitä, että

”tavallaan ne tarttumapinnat sitten saatiin eri puolilta eli esimerkiksi nämä ympäristöasiat, se ecokuvio kisoissa, monille sellaisillekin tahoille, jotka muuten eivät olisi varmasti kisoista ikinä kirjoittaneet, siinä oli monenmoista urheilutoimitusta, taloustoimitusta ja tekniikatoimitusta ja kaikille jutunjuurta, mutta ei toistoa. Se sitten aiheutti sen, et porukka aika hyvin tiesi että kisat on. Ja alkoi tulla sellainen olo, että pakko on päästä katsomaan.”

Vahva tuotekonsepti sekä kisojen ainutlaatuisuuden ja houkuttelevuuden korostaminen saivat siis ihmiset liikkeelle.

Kustannukset

Kustannuslaskenta ja resurssiarviointi ovat projektin ennakoitujen toteuttamiskustannusten ja tarvittavien resurssien määrittämistä. Kustannusten suunnittelun ja valvonnan tehtävänä on kustannusten jako, kustannustavoitteiden määrittely, mitaus, poikkeamien ja lisäkustannusten syiden analysointi sekä budjetin vahvistus ja hallinta. (Pelin 2002: 173–185, Newell & Grashina 2004: 60–82, Phillips, Botthell & Snead 2002: 190–206.) Suunnittelun alkuvaiheessa osattiin budjetoida kisojen yhteydessä Espoon Dipolissa pidettyyn yleisurheilukongressiin kutsuttujen edustajien, urheilijoiden ja joukkueenjäsenten matkakustannukset Suomeen, samoin kisakylän ja stadionin mediakatoksen rakentamiskustannukset. Nämä olivat suuria kustannuseriä, mutta ne osattiin ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheen budjetissa. Lisäkustannuksia budjettiin aiheutti viimehetken muutokset markkinoinnin viestintästrategiassa. Toimitusjohtaja pohtiikin, että

”kyllä sen mainonnan budjetti oli pieni ja sen kustannukset syvät, että mihin kohti sitä rahallista rahaa lykättiin. Se toukokuun startti ei ollut niin hyvä kun toivoin.”

Markkinointijohtaja toteaa, että

”kyllä sitä vahvistettiin siinä lopussa enempi kuin mitä oli suunniteltu.”

Näin erityisiä lisäkustannuksia aiheutti juuri ennen kisoja johtoryhmän päätöksellä tehty lisämainoskampanja, joka ei kuitenkaan tuottanut lisämyyntiä lippujen ennakkomyynnissä. Kisaorganisaation sisäisistä paineista aiheutuneet markkinointiviestinnän uudet ratkaisut koskivat ydintuotteen selkeämpää viestimistä, ja ne kohdennettiin erityisesti yleisurheilun suurkuluttajille. Budjetoinnissa hankaliksi kustannuseriksi muodostuivat stadionin logistiikan sekä maraton- ja kävelyreittien aiheuttamat yllättävätkin – esimerkiksi lisäaitojen ja liikennejärjestelyjen – kustannukset, jotka osattiin ottaa huomioon vasta lähes toteutushetkellä. Lisäksi kisaorganisaation osuus stadionin turvallisuuskustannuksista nousi tiukkojen turvallisuusmääräysten vuoksi. Talousjohtaja korostaakin, että

”ne vaatimukset, että kuinka paljon piti olla tätä turvallisuushenkilöstöä ja turvallisuuskalustoa, minkälaista sen piti olla, kaikki kisajärjestäjän vastuulla olevat, kyllähän ne aika huikeita summia oli.”

Muita lisäkustannuksia tuli säätilan aiheuttamana ja talousjohtaja tarkentaa, että

”sähköistämiskustannuksina ja semmoisina, jotka liittyivät näihin tv-lähetysten ja koko sen järjestelmän alas ajamiseen ja sitten ylösnostamiseen silloin tiistaina.”

Median ympärivuorokautiset kuljetuksista hotellien ja stadionin välillä aiheutti yllättävänkin isoja kustannuksia. Talousjohtaja pohtiikin, että suunnitteluvaiheessa median majoituksen suhteen olisi voinut toimia toisin,

”koska jos haettiin mahdollisimman edullista hotellia tämän median majoitukseksi, ympäri kaupunkia yritettiin etsiä ja kauempaakin, niin ehkä siinä euron säästö olikin kahden euron kustannus kuljetuskustannusten muodossa.”

Sen sijaan muutamien satojen tuhansien eurojen säästöjä saatiin aikaiseksi vapaaehtoisorganisaation käyttämättä jääneistä ruokailuista ja vaatteista. Tuotantoprosessin budjetissa ollut yllättävien menoerien vara jäi lähes käyttämättä. Näistä varoista käytettiin ainoastaan pieni määrä turvatarkastuspisteiden ohjaukseen tarkoitettuihin lisäkyltteihin.

Tavoitteen mukaisesti ja tehokkaan vastuunjaon ansiosta myös tiukka kulukuri (vrt. Foti 2003, 2004) saatiin pidettyä. Toimitusjohtaja painottaakin, että

”tavoitteenahan oli myös suunnitella hyvin ja pitää tiukka kulunvalvonta. Ja varmasti paljon parempaan en uskoisi kenenkään pystyvän, siinä on onnistuttu erinomaisen hyvin. Ottaa se asiakasnäkökulma ja miten se muutetaan rahaksi. Ja että näistä kolmesta eli tapahtumapaikka-, asiakas- ja sidosryhmävastuista käytännössä pystyttiin johtamaan ja kaikissa oli vastuuhenkilöt ja kun vastuut olivat selkeitä, niin se helpotti valtavasti.”

Talousjohtaja mainitsee kulujen valvonnasta, että

”olihan meillä nämä perustietokantaohjelmat käytössä kulujen seurantaan, niin että pystyttiin lyömään järjestelmään kaikkien tarpeet ja sitten pystyttiin kollaamaan vielä sitä, että tarvitaanko me kaikkea ja sillä tavalla seuraamaan.”

Tulojen maksimoinnissa onnistuttiin hyvin. Taloudellisen menestyksen ohella muita projektin arvioitavia tekijöitä voivat olla mm. projektin asiakkaan saamat edut ja hyödyt tai asettajan, omistajan ja projektiin osallistuneiden hyötynäkökohdat. (vrt. PMBOK 2001: 92, Phillips, Bothell & Snead 2002: 180–198, Newell &

Grashina 2004: 218–224.) Sponsoritulot olivat merkittäviä. Sponsorineuvottelut onnistuivat osaltaan kisojen saaman myönteisen julkisuuden ansiosta.

Markkinointijohtaja korostaa puolestaan onnistumista sponsoreiden hankinnassa ja hyvää yhteistyötä markkinointiorganisaation ja Dentsun välillä näin, että

”mehän saatiin vielä tuossa keväällä Dentsun kansainväliseltä taholta heidän kymmenestä paikasta neljä lisäpaikkaa kotimaan myyntiin, laitemainos-tilat tv-näkyvyydeltä koko takasuoralta hyvällä hinnalla. Meillä oli sitten loppupelissä kotimaan osalta kaksikymmentä kumppania ja kansainväliseltä puolelta viisi eli voidaan sanoa, että hyvä case ne sponsorikuviot, osaltaan kisojen saaman positiivisen julkisuuden kautta.”

Yleisurheilun MM-kisat ovat IAAF:n omistama brändi, jonka markkinointia, sponsorointia ja myyntiä hoitaa markkinointiyritys, japanilainen Dentsu (Nylund, Laakso, Ojajärvi 2006: 11). Sponsorit olivat palautteen perusteella tyytyväisiä. Erityisesti myös *hospitality*-lipunmyynti sekä yrityslipunmyynti sponsoreille ja muille yhteistyöyrityksille että kansainvälinen pakettilipunmyynti yllättivät myönteisesti. Markkinointijohtaja toteaa, että

”keinot oli kaikki käytössä mitä niin kuin näillä resursseilla voi tehdä. Siinä oli uhka kuvia olemassa, mutta loppu hyvin, erittäin hyvin.”

Event Travel -yhtiön onnistuneesti hoitama hotellipakettien myynti medialle, joukkueenjäsenille ja kansainväliselle yleisölle tuotti hyvän katetuoton kisaorganisaatiolle. Partner Villagen ravintolamyynneissä päästiin melkein siihen, mitä oli budjetoitukin. Lisenssituotemyynti stadionilla jäi alle budjetoidun, mutta siihen ei oltukaan ladattu niin paljon odotuksia. Muilta yhteistyökumppaneilta, kuten Amicalta, Sodexholta ja Soneralta, saadut palautteet olivat myös myönteisiä.

5.2.2 Riskienhallinta

Riskienhallinnan näkökulmasta taloudellinen riski liittyi lähinnä lipunmyyntiin.

Riskit ja muutokset

Toimitusjohtaja korostaa vielä, että

”se olisi ollut niin kuin kaksi riskiä olisi toteutunut, ensinnäkin taloudellinen riski ja toinen olisi ollut maineenmenetys, kun katsomot olisivat olleet tyhjinä. Se oli varmaan se suurin, mitä siinä mietittiin ja meillä oli siinä varasuunnitelma tietenkin katsomoiden täyttämistä, erityisesti seurojen ja yhteistyökumppaneiden taholta. Mutta pahimmillaankin siellä ei ollut montaa

tuhatta paikkaa tyhjänä, että se näytti ihan täydeltä, TV- kuvathan näytti tosi hyvältä. Joka hetki.”

Maineenmenetyksriskin tuotti myös dopingasia, jonka eteen tehtiin paljon työtä ja varauduttiin kansainvälisen antidopingtoimikunnan (WADA), IAAF:n ja Suomen Antidopingtoimikunnan kanssa. Riskien hallinta ei ole yksinään oleellista, vaan myös mahdollisuuksien hallinta (Pelin 2002: 219, Newell & Grashina 2004: 174–202). Aikaisempien Pariisin MM-kisojen kokemuksia hyödyntäen henkilöriskeistä mietittiin avainhenkilöiden sairastumisia ja paineensietokykyä, ja näihin varauduttiin varamiesjärjestelmällä. Toimitusjohtaja vertaa, että

”onneksi mitään tällaista Pariisissa tapahtuneiden avainhenkilöiden katoamiseen rinnastettavaa ei kuitenkaan tapahtunut, että olisi paineet muuttuneet niin koviksi jollakin meistä.”

Operatiivisen puolen riskeistä suurimpina koettiin tietoliikenteeseen liittyvät riskit. Tämä konkretisoitui, kun kisat jouduttiin keskeyttämään sateen vuoksi. Viestinnän ratkaisuihin olisi ollut yhtenäistämisen ja kehittämisen varaa, kuten toimitusjohtaja pohtiikin,

”vaikka meillä Suomessa hyvä teknologia onkin, niin paremman IT-tekniikan avulla kaikki olisivat voineet olla yhdessä viestinnän linkissä niin, että yhdellä puhelulla olisi pystynyt tavallaan kertoo kaikille. Mutta se olisi tiennyt taas lisäkustannuksia ja paljon.”

Kisojen keskeyttämistä oli mietitty etukäteen, ja oli myös kehitetty erilaisia toimintamalleja. Tiistain säätila kuitenkin yllätti. Toimitusjohtaja painottaakin, että

”ihan tuollaiseen kombinaatioon, eikä ihan suoranaisesti tuollaisesta syystä ollut osattu miettiä. Kyllä se sen osoitti, että kisaorganisaatio on viimeisen päälle trimmattu, koska niissäkin olosuhteissa pystyttiin muutokset läpi viemään näin hienosti.”

Toimintaohjeena oli, että aikatauluun tai säätilaan liittyneitä valituksia ei hyväksytty, vaan tällöin vedottiin tiedotteeseen, jossa oli määritelty oikeudet aikataulumuutoksiin. Talousjohtaja kertoo tilanteesta, että

”kansainväliseltä yleisurheiluliitolta tuli kovat paineet sen säätilan muutosten myötä, että kisat pitäisi peruuttaa kokonaan tiistailta ja siirtää, mutta me ei annettu periksi. Siinäähän oli kuitenkin melkein 25000 ihmistä paikalla, 1,2 miljoonaa euroa meillä rahaa kiinni. Jo silloin samana yöllä laitettu tiedote oikeudesta aikataulumuutoksiin, joka me vielä kuluttajaviraston taholta varmistettiin, vaikutti siihen, että reklamaatioita tuli vain noin viitisenkymmentä. Ja periaatteena oli se, että yhtäkään reklamaatiota ei hyväksytty aikataulusyistä tai sitten varsinkaan sään syistä. Kun on vaikeat

hommat ja vielä huonot olosuhteet niin silloinhan se punnitaan se todellinen osaamisen taito.”

5.2.3 Kehittämiskohteet

Kisojen teemana oli jo hakukirjeessä määritelty moniarvoisuus ja sen myötä kansalaistoiminnan lisääminen. Toimitusjohtaja painottaakin, että

”moniarvoinen ja kansalaistoimintaa lisäävä urheilu ja meille suomalaisille tärkeät asiat, eli luonto- ja tasa-arvokysymykset ne oli asiat, joita haluttiin viestiä. Kyllähän sitä omassakin organisaatiossa aluksi ihmeteltiin, että miten vammaisten yleisurheilun EM-kisat tähän liittyy, mutta ei sitä loppupäässä enää kukaan kysellyt. Jokainen tilaisuus tuli sitten hoidettua ja se meni organisaatiossa ihan hyvin läpi.”

Organisaatio kehittämiskohteena

Vapaaehtoisorganisaatio toimi hyvin, ja palaute oli hyvää. Vapaaehtoistyön johtaja kehuu, että

”vapaaehtoisorganisaatiohan oli kiinteä ryhmä, jolla oli huumori- ja tsemppihenkeä ja mikä tärkeintä, pelisäännöt olivat selkeitä.”

Suunnitteluvaiheessa olisi kuitenkin voitu varautua rekrytoitujen vapaaehtoisten estymiseen ja tehdä hieman enemmän varahenkilövarauksia. Lopullinen vapaaehtoistyön organisaation koko oli 2850 henkilöä, muutama sata henkilöä vähemmän kuin oli ajateltu. Vapaaehtoistyön johtaja kertoo hanakalasta tilanteesta, että

”lopuksi näitä henkilöpaikkoja jouduttiin hakemaan silloin kisojen aikana joihinkin sektoreihin kaikista mahdollisista seuroista ja yhdistyksistä, tietystikin korvausta vastaan.”

Kisakylän tietotekniset ongelmat ja viimehetken uusintarekrytoinnista aiheutuneet tietokatkosongelmat kisakylän eri sektoreissa koettiin erityisenä kehittämiskohteena.

Kisojen aikana vapaaehtoisorganisaation lisäksi kisoissa työskenteli nelisentuhatta muuta ammattilaisia. Toimitusjohtaja puuskahtaa, että

”hieman ylikorostunut voidaan sanoa tämän turvallisuustason olleen ja liian monta tahoja oli, että vähempikin olisi riittänyt. Ihmisiä tuli tuhansia eri puolilta Suomea.”

Ongelmaksi muodostui toimintaperiaatteista viestiminen ennen kisoja lukuisille tahoille, joita olivat muun muassa turvaorganisaatio, poliisi, puolustusvoimat,

pelastuslaitos, rajavartiolaitos, tulli sekä stadionin vahtimestarit. Toisena kehittämiskohteenä nähtiinkin turvallisuusorganisaation kokoonpano ja koulutus. Toimitusjohtaja arvioi, että

”jos haluaa kymppin saada, olisi pitänyt osata huomioida, että koko tämä ammattilaisryhmä olisi pitänyt saada perusasioiden koulutustilaisuuteen viikkoa ennen kisojen alkua. Nyt keskityttiin pelkästään vapaaehtoiskaartin kouluttamiseen. Ja kun poliisi asetti sen turvarajan niin korkeaksi ja se taas pakotti meidät raapimaan lisäväkeä meidän vastuualueille eri turvatoimistoista. Loppupäässä laatutaso laski.”

Tarkemmin olisi pitänyt suunnitella myös se, miten ihmisiä ohjattiin stadionille, turvatarkastukset ja ohjeistus. Tähän toimitusjohtaja toteaa, että

”vapaaehtoisorganisaatio osasi ohjata ja palvella kohteliaasti yleisöasiakkaita, mutta turvaliivit päällä olevat eivät. Tarkemmin olisi pitänyt myös suunnitella jo etukäteen ihmisten ohjaaminen stadionille, turvatarkastukset sekä turvatarkastuspisteiden määrän lisääminen ja ohjeistuksen parantaminen. Sen osaa nyt tehdä toisin.”

Kaikesta tästä huolimatta turvallisuusjärjestelyt kisa-alueilla toimivat erittäin hyvin yleisön turvallisuuden näkökulmasta.

Kansainvälisen yleisurheiluliiton IAAF:n rooli kehittämiskohteenä

Sidosryhmistä myös kansainvälisen yleisurheiluliitto IAAF:n rooli koettiin osin hankalaksi. Toisaalta yhteistyö sujui mainiosti jollain osa-alueilla, kuten markkinoinnissa ja vapaaehtoistyössä, joihin saatiin tukea ja joista saatiin myönteistä palautetta. Talousjohtaja painottaa, että

”IAAF:lle voisi antaa palautetta yhteistyön koordinoinnista, neuvotteluaika-
taulujen hitaudesta ja ammattimaisuuden puutteesta.”

Talospuolella IAAF:ltä oli saatu lainaa rahoitukseen ja joitakin avustuksia, mutta tämäkin koettiin kehittämiskohteeksi. Talousjohtaja kuvaakin, että

”me ollaan köyhiä kisajärjestäjiä. Me ollaan erittäin hyvin pelattu se peli ja IAAF:n kanssa väitän, että me ollaan oltu kalliimpia kisajärjestäjiä IAAF:lle, kun aikaisemmat. IAAF:n rooli rahallisena tukijanaan on kuitenkin pieni, päinvastoin enemmissä määrin tulee vaatimuksia ja kustannuksia kisajärjestäjille, joka käytännössä olisi joko IAAF:n tai sitten heidän kansallisten ja sen liiton kustannuksia eli niitä sysätään kisajärjestäjille, mutta omalla tavalla eihän se ole hullu joka pyytää, vaan se joka maksaa.”

Projektin jälkiarviointi tuottaa menestysvalvonnan eli saavutettujen projektitavoitteiden arvioinnin, projektidokumentoinnin loppuraportin muodossa sekä projekti-

kokemusten dokumentoinnin (Pelin 2002: 195–208, Phillips, Bothell & Snead 2002: 168–179, Newell & Grashina 2004: 72–77). Jokainen sektori teki arviointivaiheessa IAAF:lle oman raporttinsa kehittämisehdotuksineen. Nämä liitettiin tapahtumakäsikirjana (ks. O’Toole 2001, EMS-malli) toimineeseen suunniteluosiioon. Toimitusjohtaja kuvaa, että

”varmaan tulee semmoinen tuhat sivua materiaalia. Mutta pitää yrittää tiivistää, power pointeillahan ne tavallaan on tiivistettynä ja lähtien sieltä tavoitteista ja niistä valituista strategioista sitten näihin käytännön toimenpiteisiin.”

Kokonaisraportin tarkoituksena on toimia konsultointioppaana tuleville kisajärjestäjille.

Arviointivaiheessa korostui tapahtumaprojektin johtamisprosesseista edelleen vielä voimakkaasti talouden johtaminen, jonka suhteessa saavutettuja tuloksia verrattiin asetettuihin tavoitteisiin ja koko strategiaprosessiin. Lisäksi mukana arviointivaiheessa olivat henkilöstöjohtaminen, viestintä sekä valvonta ja kehittäminen. Näissä johtamisprosesseissa mukana olevia eri johtajien rooleja (Mintzberg 1980, 1989) tarkastelen vielä seuraavassa luvussa ja taulukossa 7.

5.2.4 Johtajien roolit arviointivaiheessa

Markkinointijohtaja toimi kisojen päätyttyä tiedottajan ja yhteydenpitäjän roolissa. Yhteisten pelisääntöjen ja tiedottamisen kautta purkutöiden sujuivat lähes ongelmitta, kuten myös tuotantopuolesta vastannut markkinointijohtaja kuvaa, että

”yhteisissä tuotantopalavereissa tiedotettiin suullisesti ja kirjallisesti kaikille vastuullisille, myös yhteistyöryyksille.”

Alaisten johtajan roolissa markkinointijohtaja korostaa palautteen antamisen tärkeyttä ja hän kehuukin tuotanto- ja markkinointisektoreissa toiminutta työntekijäjoukkoa näin, että

”se tuotantoprosessi toimi jouheasti koko kisojen ajan. Ja se asenne ja ammattitaito, ne ihmiset, joita tässä tuotanto- ja markkinointiorganisaatiossa oli, millä fiiliksellä ne teki töitä, annoin siitä palautettakin ja siitä jäi positiivinen muisto.”

Toimitusjohtaja kertoo sponsorineuvotteluista ja omasta roolistaan aluksi neuvottelijan roolissa ja erityisesti päätöksentekijän roolissa allekirjoittamassa sopimuksia näin, että

”alussa olin kaikissa neuvotteluissa mukana ja sillä tavalla puutuin, että luin neuvottelujen lähtökohtaiset speksit ja sitten sopimukset ennen kuin ne allekirjoitettiin, mutta asiat hoitui sitten siitä eteenpäin meidän muiden kautta.”

Markkinointijohtaja toimi yhteydenpitäjän ja neuvottelijan roolissa kansainvälisen markkinointipuolen Dentsun kanssa ja hän korostaa yhteistyön onnistumista. Sen sijaan erittäin ongelmalliseksi markkinointijohtaja kuvaa markkinoinnin viestintästrategiaan tehtyä muutostilannetta, mutta korostaa samalla, että

”totta kai me siinä kohtaa pyrittiin pelaamaan joukkueena, eikä tehty siitä isompaa asiaa, vaikka käytännössä markkinointiorganisaatiolta otettiin käsitä koko homma.”

Talusojohtaja pohtii myös muutostilannetta ja miten

”siihen paneuduttiin huolella ja mietittiin sitä monesta vinkkelistä ja sitten siinä ihan kisojen alla se meni siihen rooliin, miten se nyt yleensä aina menee. Ehkä sitä markkinoinnin viestinnän puolta olisi voinut miettiä varmasti fiksummin, mutta loppukädessä sekin tuli, jota minäkin tuin, niin siitä tuli johtoryhmän tason asia kesän aikana. Markkinointi oli johtanut sitä siihen asti, mutta sitten se otettiin isomman foorumin käsittelyyn koko se markkinointi, se viestintä tähän kisojen lipunmyyntiin liittyen.”

Muutospäätöstä tekemässä ollut talusojohtaja ikään kuin vaikenä muutoksesta ja siitä aiheutuneista kustannuksista. Vastaavasti markkinointijohtaja puolestaan korosti erityisesti useampaankin kertaan tehdyn muutoksen virheellisyyttä ja korostaen valitussa strategiassa pysymisen merkittävyyttä. Hän korosti, että tehdyllä muutoksella tehtiin tyhjäksi koko markkinointistrategia, tästä ei syntynyt merkittäviä positiivisia muutoksia lipunmyyntiin ja sitä kautta myöskään tulokseen, aiheutettiin vain lisäkustannuksia. Muutos markkinoinnin viestintästrategiaan tehtiin tilanteessa, jolloin lipunmyynti ei kehittynyt odotetulla tavalla. Valitun strategian oli kuitenkin tarkoitus luoda vakautta ja pysyvyyttä, siten ettei koko strategiaa hylättäisi. Mintzberg (1989: 333–334) mainitsee, että usein tehokkuuden määrittelyn vaarana on tehokkuuden mittaaminen liiaksi yhdestä näkökulmasta, taloudellisesta ja rahamääräisestä näkökulmasta, huomioimatta valittua kokonaisstrategiaa ja kokonaisuhyötyä. Markkinointijohtaja painottaakin, että

”se viimeinen mainoskampanja, niin eihän ylin johto voi tulla ja yhtäkkiä vain heivata näin syrjään, kun on tehty ne edelliset ja on olemassa strategia ja suunnitelma ja tässä kohtaa voi sanoa, että mikä m.o.t., niin siihen olisi kannattanut luottaa.”

Taloudelliset mittarit on helppo laatia ja niitä on helppo esittää johtajille sopivalla tavalla. Johtajan tulee ottaa huomioon muutospäätösten vaikutukset suhteessa organisaation kokonaisstrategiaan ja toisaalta johtajan tulee toimia auktoriteettina

tärkeille päätöksille ennen niiden toimeenpanoa (Mintzberg 1989: 20–21). Markkinointijohtaja kritisoikin voimakkaasti ja monisanaisesti toimitusjohtajan ja koko johtoryhmän päätöstä näin, että

”lipunmyynti ei siinä vaiheessa kulkenut ja ymmärrän hyvin, että sitten tulee paniikki ja tehdään paniikinomaisia ratkaisuja, siitähän siinä oli kyse. Siinä ei pidetty päästä kylmänä, mutta ei olisi tarvinnut tehdä tuolla tavalla ja tuolla tyylillä, kun se ei oikeasti tuottanut tulosta. Se mitä sen viimeisen markkinointikampanjan osalta tapahtui, niin tulos on nolla.”

Barker (1997: 352) painottaa, että mikäli muutosjohtaminen on liian vahva jossakin tilanteessa, voi statuksen ja aseman mukainen keulakuvan rooli saada liiallisen auktoriteettiaseman ja voi syntyä rooliristiriita ja kauaskantoisiakin vaikeuksia sosiaalisissa suhteissa. Tämä aiheutti rooliristiriidan markkinointijohtajan suhteessa keulakuvan roolissa toimineeseen toimitusjohtajaan. Rooliristiriita syntyi asioiden ja ihmisten johtamisen suhteessa siten, että markkinointijohtajan odotukset omasta päätöksentekoroolistaan olivat korkeammalla kuin toimitusjohtajan tulkinnat ja täten muodollisen organisaatorakenteen, aseman ja statuksen valtuuttamana keulakuvan roolissa toiminut toimitusjohtaja otti lopullisen päätöksentekijän roolin markkinoinnin viestintästrategian muuttamisessa. Markkinointijohtaja puuskahtaa, että

”yhtäkkiä tulee esimies, joka vaan panee noin ja näin, harmitus on lievä sana. Tämä viimeinen kampanja oli kustannuksiltaan isoin, ja kun aiemmissa vaiheissa olisi ollut tarpeen tehdä vähän isompia kampanjoita, niin silloin ei ollut rahaa ja kun tulee esimies, ja keksii itse tällaisen kampanjan, niin rahaa löytyy kyllä.”

Organisaation tehokkaan toiminnan takaamiseksi tulisi johtajan tilanteiden muu-
tospaineissa pystyä yhdistämään sopivasti eri johtamistyyliä, muutos-, tehtävä- ja ihmissuuntautuneisuuden tyylit sovittaen nämä rooliodotusten mukaisiin rooleihin, vaikka johtamiseen liittyvät roolit ja rooliodotukset ovat sopimuksenvaraisia. (Barker 1997: 352.) Organisaation muodollinen rakenne, toimintaohjeet ja -politiikka, vastuu- ja valtasuhteet ja käytetty palaute- ja palkitsemisjärjestelmä vaikuttavat siihen, millaisia rooliodotuksia eri rooleihin kohdistuu ja myös siihen, miten rooliodotukset ja roolikäyttäytyminen kohtaavat (Pirnes 1995: 116). Kysymys roolien, rooliodotusten ja ympäristön tilannetekijöiden yhteensopimattomuudessa ja epätasapainossa voi olla myös johtajan luonteenomaisen käyttäytymisen, johtamistyylien ja organisaation muiden jäsenten toimien ristiriidasta. (Pirnes 1995: 115.) Tässä kohtaa odotukset toimitusjohtajan palautteen antamiseen ei kohdannut sitä oletettua roolikäyttäytymistä, joka markkinointijohtajalla oli toimitusjohtajaan kohdistuvissa rooliodotuksissa ja -toimissa. Ihmisten johtamisen toi-

vottiin olevan tasapainossa tehtävien johtamisen kanssa tässä muutostilanteessa, kuten markkinointijohtaja tuo painokkaasti esiin, että

”omalta osaltani olen pyrkinyt pitämään tästä huolta kaikissa tilanteissa, kun johtajalla on se rooli, ja ne ihmiset ja se koko organisaatio ympärillä ratkaisee kuitenkin sen onnistumisen, että pitää olla myös lojaali, täytyy tukea ja antaa palautetta. Meillä oli markkinoinnin näkökulmasta koko ajan se mentaliteetti, että jos on negatiivista, me kannetaan vastuu, mutta jos on positiivista, niin me oletamme saavamme osamme siitä. Että olisihan se mukava, jos joku muistaisi nämä positiivisetkin asiat mainita, eikä vain profiloisi sitä omaan sanaansa. Se palaute olisi hirveän tärkeää. Mutta eipä ole tullut paljon kehuja ja kaikki se hyvä työ mitä on tehty, niin sitä profiloidaan vaan yhteen tahoon ja se näkyi jo matkan aikanakin, tahto oli kova profiloitua. Epäonnistumisen hetkellä löytyy paljon syyllisiä, mutta onnistumisen hetkellä vain yksi sankari.”

Viestinnän osalta, erityisesti julkisuuteen annettu kuva median kautta profiloitui selkeästi keulakuvan roolissa toimitusjohtajalle. Tähän liittyi selkeä vastuunjako ja kysymys siitä, miten asioista viestittiin sovitusti asiapitoisesti talouden ja turvallisuuden kysymyksissä pitäytyen. Markkinointijohtaja puuskahtaa jälleen, että

”olihan sekin tarkoin rajattu ja ohjattu kuka saa sanoa ja mitä mediaankin päin.”

Sen sijaan vapaaehtoistyön johtaja kiittelee toimitusjohtajan median kautta luomaa julkisuuskuvaa kisoista näin, että

”se ennen kisoja jo selkeästi profiloitu ja kisojen aikana ja myös nyt jälkeen kisojen tämä median kohtaaminen, niin se pysyi hallussa. Kyllä siinä roolissa pitää olla rauhallinen, neutraali ja positiivinen, ihan onnistunut ja iso urakka eli sulka hattuun, ettei media sitten päässyt puukottamaan ja retostelemaan vääränlaisilla asioilla, jotka olisi poikennut virallisesta linjasta ja kannasta.”

Vapaaehtoistyön johtaja itse toimi kisojen aikana tiedottajan ja keulakuvan roolissa mediaan päin ainoastaan vapaaehtoistyöhön liittyvissä asioissa. Toimitusjohtaja korostaa viestinnän merkitystä ja omaa panostaan tiedottajan ja keulakuvan roolissaan näin, että

”me viestinnällä pyrittiin muokkaamaan kuva sellaisesta tapahtumasta, mihin pitää ehdottomasti mennä. Kyllähän tämä sen opetti, että pidettiin tiedotustilaisuuksia ja oltiin aktiivisia ja itse asiassa kerrottiin asioista ennen kuin niitä ehdittiin kysyä ja varmistettiin ja suunnattiin eri puolilta muutenkin että kyllä me harrastettiin hyvin avointa tiedotuspolitiikkaa.”

Vapaaehtoistyön johtajalla korostui suunnittelijan, kulujen valvojan ja alaisten johtajan rooli. Hän toteaa roolien haastavuudesta vertaillen, että

”Pariisissa oli 130 päätoimista ja meillä nelisenkymmentä henkilöä, suhteutettuna heidän 58 miljoonan euron budjettiin, meillä 28 miljoonaa euron budjetti. Näillä henkilöstöresursseilla ei voinut enempää. Mekin ollaan tehty kisoja aika tiukassa taloudellisessa tilanteessa, että ei ole ollut varaa yhtään tuhlata, kuluja seurattiin niin tarkkaan.”

Toimitusjohtaja korostaa suunnittelijan, tiedottajan ja yhteydenpitäjän roolia turvallisuusorganisaation kanssa. Tiedotus ja koulutus ei onnistunut ja hän toteaa, että

”nämä vaihdot ja lisäykset aiheutti sen, että eihän he tienneet järjestyksenvalvonnan ja turvatarkastusten ohjeista höykäsen pöläystä.”

Johtajan roolissaan toimitusjohtaja painotti tapahtuman kokonaisuuden ymmärtämistä.

Toimitusjohtaja kehuu kisaorganisaation keskinäistä vastuunjakoa ja luottamusta sekä painottaa alaisten johtajan ja päätöksentekijän roolin merkittävyyttä rekrytointikysymyksissä näin:

”kun oli nuo olosuhteet haasteellisemmat, kun alun perin ajateltiin, niin oli se luottamus. Ja sehän oli se tärkein päätös, minkä pomo tekee, se rekrytointipäätös, silloin pitää katsoa semmoiset ihmiset puikkoihin, joiden tietää kykenevän vastuuseen.”

Talusojohtaja oli toiminut koko tapahtumaprojektin ajan vahvasti neuvottelijan ja yhteydenpitäjän roolissa kansainväliseen yleisurheiluliittoon, IAAF:ään päin. Hän painottaa monisanaisesti, että yhteydenpito on vertikaalista ja jatkaa yhteistyön ja aikataulujen ongelmallisuudesta, että

”he käytännössä omistavat nämä kilpailut ja sitten he ovat vaan antanut meille ne oikeudet. He kontrolloivat meidän tekemisiä näiden delegaattien, TV-, kirjoittavan median-, valokuvaajien, organisaatio-, doping ja markkinointipuolen densun ja ams-delegaattien kautta, ne piti ikään kuin lankoja käsissään ja kaikki pitää hyväksyttää sitten he hyväksy tai hylkäsi tai esitti jonkin muutosehdotuksen. Jos tilanne oli tulkinnanvarainen, niin me tehtiin miten oli ajateltu tehtäväksi. Mutta onko niin, että he ovat isoja ja me pieniä ja sitten vähän niin kuin jätetään oman onnensa nojaan, kun siellä ei ehdi.”

Talusojohtaja haluaa korostaa neuvottelijan roolin vaikeutta. Neuvotteluissa oli törmätty useaan otteeseen ammattimaisuuden puutteeseen IAAF:n taholta ja toi-

saalta järjestävän Suomen kisaorganisaation ”nöyrään” sopimuksen noudattamiseen. Talousjohtaja puuskahtaakin, että

”just se vastapuoli siellä, että olisi ammattilainen, ettei oltaisi vaan vaatimassa ja tietämättä mitä ollaan vaatimassa ja mihin mikäkin vaikuttaa. Ja sitten kun vielä suomalaisilla on yleensä tämä herran pelko varsinkin aluksi. Pakko oli saada asioita järjestymään riippumatta heidän tahdoistaan aina. Rahat on nyt kuitenkin meillä, ja nyt ruvetaan vääntämään, että mikä on se meidän final statement.”

Resurssien allokoijan ja valvojan roolissa talousjohtajan työt eivät loppuneet kisojen päättymiseen. Hän arvioi talouden selvittämisen jatkuvan seuraavan vuoden, 2006 vuoden puolellekin. Tapahtuman kuluista realisoitui kisojen aikana 80%:a.

Lopullisesta tapahtumakäsikirjasta ja erityisesti sen kehittämisehdotuksista talousjohtaja pohtii, että

”se menee IAAF:n kautta. Sieltä vedetään todennäköisesti heidän tämmöinen kritiikki tai nämä ohjaukset pois, että voi käydä näinkin. Sehän ei ole tarkoitettu sillä tavalla yleiseen jakeluun vaan tämän kokonaisraportin tarkoitus on toimia seuraaville kisajärjestäjille jonkinlaisena konsultointioppana.”

Seuraavaan alla olevaan taulukkoon olen koostanut johtajien eri roolit (Mintzberg 1980, 1989) ja johtamisprosessit arviointivaiheessa. Merkinnät talouksessa tarkoittavat: toimitusjohtaja (TJ), talousjohtaja (TAL), markkinointijohtaja (MAR) ja vapaaehtoistyön johtaja (VTJ).

Taulukko 7. Johtajien roolit ja projektin johtamisprosessit arviointivaiheessa.

ARVIOINTI- VAIHEEN	ROO- LIT									
JOHTAMIS- PROSESSIT	1.keulakuva	2.johtaja	3.yhteyden- pitäjä	4.tarkkailija	5.tiedon- välittäjä	6.puolesta- puhujia	7.yrittäjä	8.häiriöiden poistaja	9.resurssien jakaja	10.neuvottelija
1.strategia- prosessi						MAR			TAL	
2.talouden johtaminen	TAL		TAL	TAL	TJ, TAL				TAL	TJ, TAL
3.HRM		MAR, VTJ	MAR, VTJ		MAR					
4.viestintä	TJ	MAR	VTJ		TAL					TJ, TAL
5.valvonta ja kehittäminen					TJ, TAL, MAR, VTJ					

PMBOK (2001) mukaisista projektin johtamisprosesseista arviointivaiheessa olivat mukana vahvasti talouden johtaminen, jossa talousjohtajalla korostui tässä vaiheessa keulakuvan ja yhteydenpitäjän rooli IAAF:ään päin. Toimitusjohtaja oli tiedonvälitysroolissa niin sisäisiin kuin ulkoisiin tahoihin nähden mm. tuloksesta talouden johtamisen näkökulmasta. Markkinointijohtaja puhui alkuperäisen markkinointistrategian ja markkinoinnin viestintästrategian puolesta puolestapuhujan roolissa.

Henkilöstöjohtamisen osalta stadionin purkutöissä korostui markkinointijohtajalla ja vapaaehtoistyönjohtajalla alaisten johtajan sekä yhteydenpitäjän ja tiedonvälitysroolit suhteessa yhteistyökumppaneihin onnistuneen purkutyön koordinoinnissa.

Viestintää johti sovitusti toimitusjohtaja keulakuvan roolissa. Vapaaehtoistyön johtajalla ja markkinointijohtajalla korostuivat viestinnässä johtajan roolit niin suhteessa vapaaehtoistyön henkilöstöön kuin yhteistyökumppaneihin. Viestinnän osalta talousjohtajalla voimistui tiedonvälittäjän ja neuvottelijan roolit suhteessa sidosryhmiin, kuten IAAF:ään kustannusten ja tulojen jaosta. Tässä samassa roolissa oli mukana toimitusjohtaja viestinnän osalta. Valvonnan ja kehittämisen osalta kaikilla johtajilla oli tiedonvälitysrooli, joka ilmeni tapahtumakäsikirjan työstämisenä arviointivaiheen lopussa.

5.3 Yhteenvetoa yleisurheilun MM2005-kisaprojektista

Jokainen tapahtuma on aina ainutlaatuinen kokonaisuus. Edellä olen luvuissa neljä ja viisi kokonaistarinaan kuvannut yhden kansainvälisen suur tapahtuman, yleisurheilun MM2005-kisatapahtuman kokonaisuutta. Tässä luvussa esitän vielä yhteenvetoa kuvauksen pääkohdista tapahtumaprojektin eri vaiheissa ja tulkitsen teemojen kautta teoreettisen viitekehäkseni tapahtumaprojektin johtamisprosesseja (PMBOK 2001, Ruuska 1999, Pelin 2002 ym.) sekä tapahtumajohtamisen osaluoteita (O'Toole 2001, O'Toole, McDonnell & Harris 2002). Strategiaprosessin koostavassa kuvauksessa olen käyttänyt perustana Johnsonin ja Scholesin (1999) mallia. Tähän yhteenvetoon olen liittännyt myös muita yleisurheilun MM2005 kisoista saamiani dokumentteja, muiden kisoista tutkimuksia tehneiden näkökantoja ja muuta aikaisempaa tapahtumaprojekteihin liittyvää tutkimustietoa. Esitän mm. tiivistetysti tuloksia Gröhnin ja Hännisen (2005) kisojen aikana tekemästä tutkimuksesta, joka kohdentui tapahtuman tavoitteiden ja strategioiden toteutumiseen yleisöasiakkaiden näkökulmasta.

Suuret tapahtumat, kuten tutkimuksen kontekstina toimiva urheilutapahtuma, yleisurheilun MM2005 kisat, ovat kertaluonteisia ja täyttävät projektin ominaispiirteet. Näitä ominaispiirteitä ovat projektin rajattu ajallisuus ja vaiheistus haku-, suunnittelu-, toteutus- ja arviointi vaiheisiin. PMBOK (2001: 20) mukaan projektin *aloitus* on se vaihe, jossa luodaan edellytykset onnistuneelle projektille ja perusta projektin toteutukselle. Projektin määrittelyn mukaisesti projekti on ainutkertainen ja luonteeltaan tilapäinen, aloitus ja päättymisajankohtineen, ja koko projektin ajan toimitaan epävarmuudessa suhteessa ympäristöstä tuleviin muutoksiin ja riskeihin. (Ruuska 1999.) Projektilla on tavoite, projektiorganisaatio, resurssit ja aikataulu (Pelin 2002: 38). Aloitukselle on luonteenomaista määrittelemättömät odotukset, suuri epävarmuus ja aikataulupaine. Pelin (2002: 105) korostaa, että aloitus vaatii laajaa osallistumista, tarkkavaisuutta ja huolellista, perinpohjaista ja kypsää päätöksentekoa. Projektin *aloitusprosessi* on siten merkittävä ja tällöin on hyvä olla kaikille päätöksentekijöille sekä koko projektiin osallistuville selvää, miksi projekti aloitetaan. Projektin johtamisen suunnittelu on projektin aloituksen tärkeä edellytys. (PMBOK 2001: 28.) Nopea aikataulu ja uusinta-haun yllätyksellisyys aiheutti kuitenkin hämmennystä ja epävarmuutta varsinkin Suomen yleisurheiluliiton operatiivisen johdon piirissä. Päätös kisojen hakemisesta tehtiin nopeasti ja päätöstä seurannutta hakua koskevan tarjouskirjeen valmisteluun jäi aikaa vain kaksi kuukautta, tammikuu ja helmikuu 2002.

Tapahtumaprojektin *aloitusvaiheessa* korostuivat resurssien hankintaan liittyvät neuvottelut ja erityisesti talouden johtamiseen ja rahoitukseen liittyvät johtamisprosessit sekä sidosryhmiin liittyvät analyysit. Projekti muodostetaan, arvioidaan, saa alkunsa ja toteutetaan *projektiympäristössään*, joka käsittää kaikki *projektiin vaikuttavat tekijät* kuten sosiaaliset, poliittiset, kulttuuriset, taloudelliset, rahoitukselliset, oikeudelliset, sopimukselliset, ekologiset ja tekniset tekijät. Nämä tekijät vaikuttavat projektin kulkuun joko suorasti tai epäsuorasti.

Hakuvaiheessa projektin toimintaympäristöanalyysien ja muiden analyysien tekeminen jäi vähälle hakuvaiheen kiireestä johtuen ja täten nämä analyysit ehdittiin tehdä vasta suunnitteluvaiheessa, kun kisat oli jo saatu ja projekti käynnistynyt. Tästä johtuen tapahtumaprojektissa strategiaproessiin vahvasti vaikuttanut tekijä oli alun alkaen *ns. heikko signaali*, joka olisi mahdollisesti pystytty näkemään ja reagoimaan siihen jo hakuvaiheessa. Tämä heikko signaali oli valtion ja kaupungin yhteisöverojen jakoperusteen muutos, jolloin Helsingin kaupunki menetti yritysiltä tulevia verorahavirtoja ja kisanhanke oli siinä samassa yhteydessä käymässä neuvotteluja kisoille myönnettävistä rahoitustuista. Nyt jouduttiin olemaan jälkiviisaita ja tämä oli sysäys yhä tarkemmalle niin sisäisen kuin ulkoisen toimintaympäristön tarkastelulle, ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien sekä sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelulle heti strategiaproessin alussa.

Jokaisella *ulkoisista ja sisäisistä sidosryhmistä* on vaikutuksensa siihen tapaan, miten projektia määritetään ja kehitetään. Projektin johdon on tärkeää ymmärtää ja arvioida eri sidosryhmien, vaikuttajien ja asioiden kirjoa, jotka vaikuttavat projektin tulokseen. (PMBOK 2001: 20, Pelin 2002: 262.) Varsinaista yhteiskunnan sitoutumista ja näitä *kirjallisia sopimuksia* ei lyhyessä ajassa kuitenkaan ehditty saada aikaiseksi. Hakuvaiheessa ehdittiin kuitenkin tehdä *sidosryhmäanalyysi*. Tärkeimmiksi sisäisiksi sidosryhmiksi määriteltiin ensinnäkin Suomen yleisurheiluliitto SUL (huippu-urheilu, luottamusjohto, seurat, henkilöstö) ja IAAF (Johto ja henkilöstö, DENTSU/AMS- markkinointitoimijat, MM2003 Pariisi, GP-kisajärjestäjät, muut liitot, urheilijat, Ateenan olympiayleisurheilu). Ulkoisen toimintaympäristön sidosryhmiksi määriteltiin valtio, Helsingin, Espoon, Kauniaisten ja Vantaan kaupungit, YLE, kansalliset ja kansainväliset mediat, yhteistyöyritykset, olympiakomitea, SLU, Paralympiayhdistys, Stadionsäätiö, TKK ja TKY ja muut elinkeinoelämän edustajat. (Dokumentti kisaorganisaatiolta 2005.)

Tapahtumaprojektin *virallinen organisaatio* muodostui kansainvälisestä yleisurheiluliitosta IAAF:stä, järjestelytoimikunnan puheenjohtajasta, toimitusjohtajasta, protokollasektorista, hallinnosta, rahoitus- ja taloussektorista, markkinointi- ja kilpailusektorista sekä mediaoperaatiosektorista. Omina sektoreinaan olivat pääasiallisten tapahtumapaikkojen; olympiastadionin ja sen ympäristön, maraton- ja kävelyreittien ja kisakylän rakentaminen, turvallisuus, viestintä, it-teknologia ja henkilöstöjohtaminen (HRM). Toteutuksen aikainen organisaatio muodostui pääasiallisesti vapaaehtoisista ja ostopalveluna ostettujen henkilöiden sekä turvallisuuteen liittyvien henkilöistä. Tärkeimmät *tapahtumapaikat* olivat stadionin ja kisakylän lisäksi lehdistökeskus, sponsorikylä, vapaaehtoiskeskus, akkreditointikeskus, kisatori, kisahotellit, Finlandia-talo (IAAF:n kongressi 2.–4.8.05), kävely- ja maratonreitit sekä lentokenttä, satama ja rautatieasema. (Dokumentti kisaorganisaatiolta 2005.)

Tarjouskirjeessä oli myös yhtenä osana alustava *budjettiesitys*. Tässä tulo- ja menoarviossa Suomen valtion ja pääkaupunkiseudun kaupunkien yhteistueksi oli kirjattu 17 miljoonaa dollaria. Muita suunniteltuja rahoitus ja tulolähteitä olivat IAAF:n (1,5 miljoonaa dollaria), kansalliset yhteistyö- ja hankintasopimukset (2 miljoonaa dollaria), tv- ja mediasopimukset (6,5 miljoonaa dollaria), pääsylipputulot (12,7 miljoonaa dollaria) sekä lisenssi-, catering- ja muut tulot noin (1,5 miljoonaa dollaria). Kokonaistulojen määräksi arvioitiin näin 41,7 miljoonaa dollaria. (Helsinki Candidate 2005 -hakukirje.) Talousarvion, budjetin kustannusrakenne koostui osa-budjeteista ja lopullinen budjetti 28,5 miljoonaa muodostui näistä. Yleisurheilun MM-kisaprojekti oli itsenäinen projekti erillään SUL:n perustoimintojen kirjanpidosta ja tuloslaskelmakaavana käytettiin yleishyödyllisen

yhteisön tuloslaskelmakaavaa. Toimintokohtainen budjetti jaettiin kuuteen eri toimialaan. (Dokumentti kisaorganisaatiolta 2005.)

Haku- ja suunnitteluvaiheessa ulkoisen toimintaympäristön, eri sidosryhmien, yhteiskunnan ja elinkeinoelämän vaikuttajien antaman *suoran rahoitustuen täydellinen muuttuminen ja niiden aiheuttama taloudellinen niukkuus* johti siihen, että *talousjohtaminen korostui* tapahtuman kaikissa vaiheissa. Tästä johtuen erityisesti suunnitteluvaiheen alussa korostuivat useat *uudet neuvottelut* ulkoisten sidosryhmien, valtion ja Helsingin kaupungin kanssa. Se johti myös tiukkaan budjettiin ja lipunmyynti- ja sponsoritulojen merkityksen kasvuun. Tämä puolestaan vaikutti kisaorganisaation asettamiin tavoitteisiin ja valittuihin strategioihin ja näin ollen heijastui kisojen järjestämisen ja johtamisen kaikille osa-alueille, myös markkinointiin ja henkilöstöjohtamiseen. Näin talouden johtaminen nousi merkittävimmäksi johtamisen ja valvonnan osa-alueeksi jo heti haku- ja suunnitteluvaiheessa.

Tapahtuman *visio* oli jo hakuvaiheessa määriteltyjen arvojen mukainen. Hakuvaiheessa määriteltiin tapahtuman arvot, ainutlaatuisuus, elämyksellisyys, jännittävyys, kansainvälisyys, turvallisuus, kustannustehokkuus, moniarvoisuus, tasa-arvoisuus, ympäristöystävällisyys, esteettisyys ja eettinen kestävyys. O'Toolen (2002) EPMS-mallin mukaisesti nämä arvot olivat perusta valitulle moniarvoiset kisat, ATG ("Athletics Through Generations") -teemalle, joka esitettiin vahvuutena hakukirjeessä (Helsinki Candidate 2005-hakukirje). Hakukirjeessä korostettiin tämän ATG-teeman mukaisesti myös vapaaehtoistyön ja kansalaistoiminnan merkitystä tapahtuman järjestämisessä. Visiona oli järjestää moniarvoiset, kansalais-toimintaa sekä yleisurheilun kansainvälistä ja kansallista asemaa vahvistavat kisat asiakaslähtöisesti ja taloudellisesti kustannustehokkaalla tavalla positiivisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Suunnitteluvaiheen johtamisprosesseista korostui kaikkien johtajien kertomusten mukaan erityisesti strategiaprosessi analyyseineen, visioineen, tavoitteineen ja strategiavalintoineen. Suunnitteluvaiheessa merkittäviä projektin johtamisprosesseja PMBOKin (2001) mukaisesti olivat myös resurssisuunnittelu ja seuranta, henkilöstöhallinta, tehtävien suunnittelu ja valvonta sekä aikaan, kustannuksiin, viestintään, riskeihin ja hankintaan liittyvät prosessit ja mittaaminen. Projektin johtamisprosesseista *strategiaprosessiin* käytettiin aikaa ja energiaa tapahtuma-projektin suunnitteluvaiheen aluksi. Strategiaprosessi lähti liikkeelle lähtökohta-analyyseista kuten PESTEL-, SWOT-, toimintaympäristö- ja sidosryhmäanalyyseista sekä arvoketjuanalyysista. *Riskianalyysit* olivat alusta asti mukana.

Miettisen (1998: 93–94) mukaan visio voidaan määritellä mielikuvaksi organisaation mahdollisesta ja toivottavasta tulevaisuudesta, lopputuloksesta sellaisena

kuin sen halutaan tapahtuvan. Visio on moniulotteinen, realistinen, uskottava, kiinnostava ja riittävän tavoiteltava sekä sisäiset ja toimintaympäristöön liittyvät tekijät huomioiva. Tarkkaan harkittu, hyvin viestitty ja hyväksytty visio saa kaikki organisaatiossa toimivat saman tavoitetilan taakse, toisaalta se koordinoi yksilöiden toimintaa ja auttaa päätöksentekoa, helpottaa kommunikointia ja luo perustan toiminnalle ja valitun strategian toteuttamiselle. Visioon liittyvät arvot ja tavoitteet on kohdattava myös asiakkaiden tarpeet. (Karlöf 1998: 60.)

Tässä tapahtumassa visio suuntautui tulevaisuuteen ja siihen liittyi asiakkaan arvoketjuun, moniarvoisuuteen sekä luonto- ja tasa-arvoon liittyvät arvosidonnaiset ulottuvuudet. Vision tehtävä oli kiinnittää tapahtumaorganisaatiossa toimivien ihmisten huomio tiettyyn suuntaan. Johtajien tehtävänä oli saada ihmiset sitoutumaan ja kiinnitettävä huomio ihmisten toimintaan ja suorituksiin siten, että asetettu visio ja tavoitteet saavutettiin.

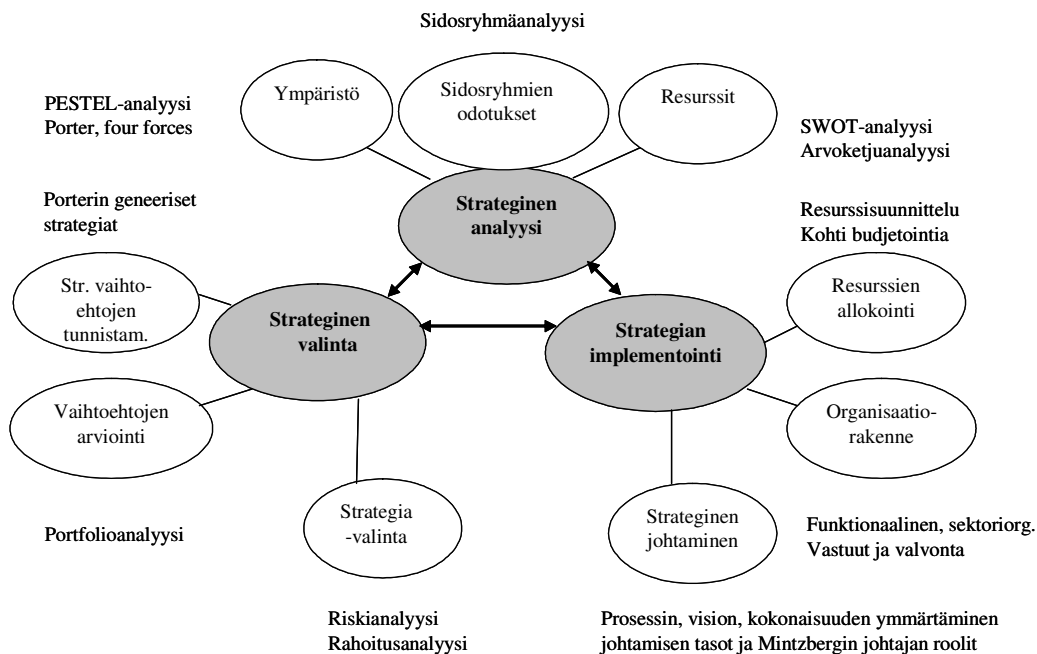
Jokaisen organisaatiossa toimivan tuli nähdä oman tehtävän ja työkuvausten lisäksi kokonaisuus ja johtajan tehtävänä oli auttaa näkemään tämä *kokonaisuus* ja jokaisen toiminnan vaikutus tähän kokonaisuuteen koordinoimalla ja kannustamalla. (vrt. Miettinen 1998: 95–96, Judson 1995.) Visiolla oli kahtalainen merkitys tässä tapahtumaprojektissa, eli se oli tahtotilan ilmaus toivotusta positiivisesta tuloksesta ja toisaalta se oli kokonaisnäkemys (vision), jolla tapahtumaa johdettiin.

Tapahtumaprojektille visiosta johdettiin *missio*, tarkoitus ja se kirjattiin seuraavasti: Yleisurheilun MM-kilpailut vahvistaa yleisurheilun kansainvälistä ja kansallista asemaa sekä urheilun merkitystä moniarvoisena kansalaistoimintana (ATG-teema). Kisat huomioi esimerkillisellä, mutta samalla taloudellisesti mielekkäällä tavalla asiakasryhmien ja oman organisaation kisoihin liittyvät tarpeet. Yleisurheilun MM2005 tapahtumana lisää pääkaupunkiseudun ja Suomen tunnettuutta. (Dokumentti kisaorganisaatiolta 2005.)

Olen kuvannut seuraavassa kuviossa 8 tämän tapahtumaprojektin *strategiaprosessin* soveltaen Johnsonin ja Scholesin (1999) mallia. Kuvioon olen nostanut esiin Näsin ja Aunolan (2001: 37) tapaan ne instrumentit, ikään kuin työvälineet, joilla strategiatyötä eri vaiheissa ja koko tapahtumaprojektin läpiviemistä vietiin eteenpäin. Nämä työvälineet ovat todennettavissa aineistosta ja koskevat nimenomaisesti tätä tapahtumaa.

Strategioiden formuloinnissa olivat kaikki sen hetkisen organisaatiokokoonpanon henkilöt erikokoisina ryhminä mukana. *Strategiaprosessi oli olemassa olevan tilanteen jäsentämistä ja vakiinnuttamista*. Strategiatyötä tehtiin osin analyyttisesti ja toisaalta uutta luovan innovatiivisesti. Strategioiden voidaan sanoa olevan

toisaalta sopeutuvia ja opportunistisiakin, toimintaympäristöstä jo hakuvaiheessa tulleiden rahoitusratkaisujen myötä ja toisaalta mullistavia asiakkaan arvoketjun kehittämisenäkökulman ja siten uudenlaisen palvelutuotteen, elämyksellisen lippupaketin ja koko palvelutuotekokonaisuuden näkökulmasta.

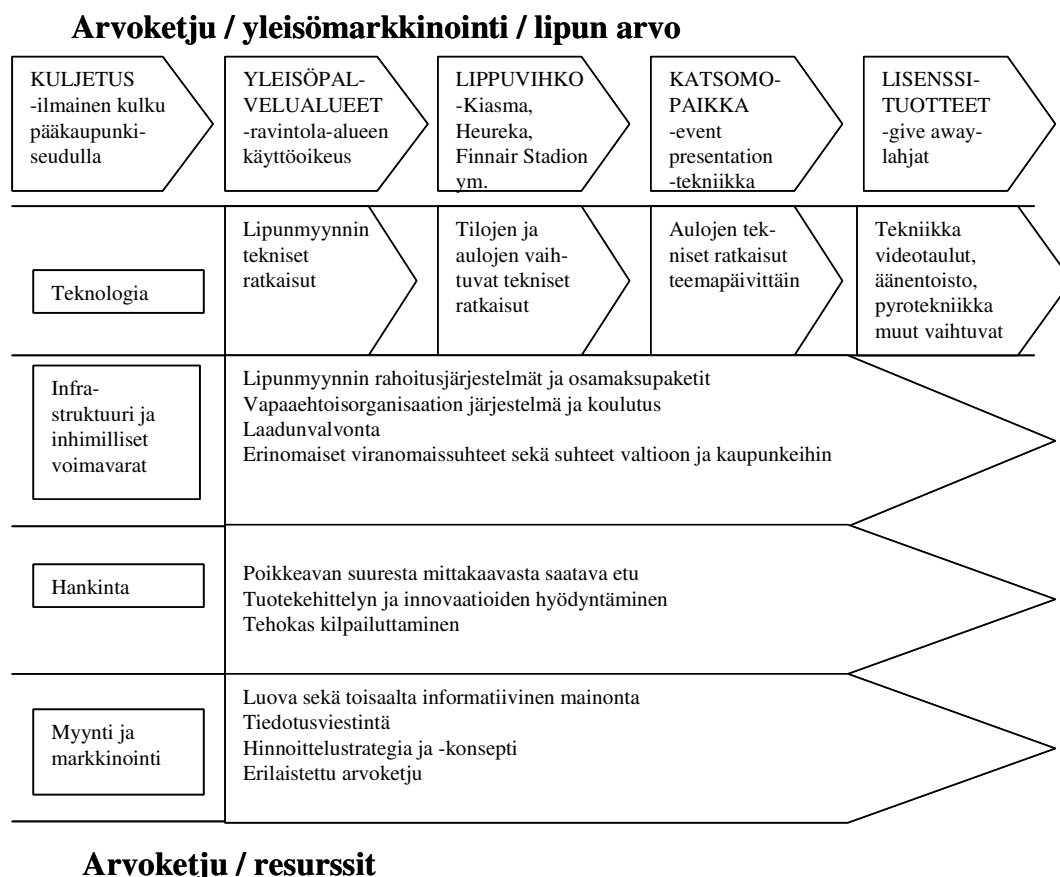


Kuvio 8. Johnsonin ja Scholesin (1999) strategisen johtamisen malli lisättyinä yleisurheilun MM2005 tapahtumaprojektissa käytetyillä instrumenteilla.

Porter (1985) esittää, että *asiakkaan saaman arvon analysointi* on tarkastelutapa, jota voidaan soveltaa organisaation ohjaamisessa, jolloin tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja tämän ymmärryksen soveltamista tuotekehitystoimintaan, markkinointiin ja tuotantoon. Tässä yhteydessä halutaan korostaa asiakkaan saaman arvon analysoinnin merkitystä johtajatuksena. Näin pyrittiin analysoimaan asiakkaan saama arvoa. Analyysissa käytettiin *arvoketjukaavioita* seuraavan kuvion 9 mukaisesti. (Dokumentti kisaorganisaatiolta 2005.)

Resurssien määrittämisessä otettiin huomioon myynnin ja markkinoinnin lisäksi teknologia, infrastruktuuri ja henkilöresurssit ja hankinta. Asiakkaan saaman arvon analysoinnissa voi käyttää useita apukeinoja, kuten laatuprofiilia, suhteellista hintaprofiilia, arvokaaviota, uusintaostoja tai aikajanalla kuvattuna myytyinä tuotteina tai palveluina. (Karlöf 1998: 101, Gale 1994.)

Tehtyjen ulkoisen ja sisäisten analyysien jälkeen seuraavana tehtävänä oli *tapahtuman aseman*, oman position määrittäminen. *Asemointia* käytettiin käsitteenä, kun viitattiin toisaalta asiakkaan näkemykseen hänen saamastaan arvosta eli oikeammin imagoon ja toisaalta kun viitattiin tapahtuman kilpailuaseman määrittämiseen suhteessa muihin tapahtumiin, niin urheilu- kuin kulttuuritapahtumiinkin.



Kuvio 9. Yleisömarkkinoinnin, lipun arvon ja resurssien arvoketjut (Dokumentti kisaorganisaatiolta 2005).

Myönteisellä imagolla ja sen kehittämällä asiakkaan arvoketjun kehittämisen myötä oli suuri merkitys, olihan kyseessä palvelutuotteesta, lippuvihosta, jonka kuluttamiseen liitettiin runsaasti elämyksiä, eikä pelkästään istumapaikka katso-
mossa. Nämä eivät kuitenkaan aiheuttaneet lisäkustannuksia varsinaisesti kisaor-
ganisaatiolle, mutta toisaalta eivät vaikuttaneet myöskään markkinoinnin tuotta-
vuuden tehokkuuteen riittävän positiivisesti eli lipunmyyntiin toivotulla tavalla. Tapahtuman asema määriteltiin asiakkaan saaman arvon, tapahtuman oletetun markkinaosuuden, tuottavuuden ja kannattavuuden tekijöiden perusteella.

Strategiaprosessin analyysivaiheessa Porterin (1985) four forces -voimakenttä-analyysi tarjosi nykytilannekuvauksen ja tulevan kuvauksen siitä, mitkä ovat organisaatiossa ja organisaatioon edistäviä tai vastustavia voimia. Vastustavina voimina nähtiin samaan aikaan olevat muut tapahtumat Suomessa kilpailevina tuotteina tai hotellien hintatason nousu palvelujen toimittajien puolelta. Näihin vastustaviin voimiin pyrittiin reagoimaan jo hakuvaiheessa, eli pyrittiin käymään hintaneuvotteluja hotellien kanssa ja toisaalta tehtiin kilpailijoille tiettäväksi kisojen hausta jo heti hakuvaiheessa. Edistävinä voimina nähtiin yleisurheilun pääkohderyhmän muuttuminen iältään nuoremmaksi ja naisvaltaisemmaksi. Strategisten vaihtoehtojen tunnistamisen jälkeen päädyttiin strategiavalinnassa Porterin geneerisistä strategioista *differentiaaliseen markkinointistrategiaan*. Strategisen työn tarkoituksena oli erityisesti määrittää markkinointia ja siihen liittyviä funktioita, markkinoinnin organisointia, suunnittelua, ohjausta, myyntiä ja seuranta siten, että ne tukivat valittuja tavoitteita ja toimintatapoja.

Tapahtumaprojektille asetetut *tavoitteet* perustuivat edellä esitettyyn visiosta johdettuun missioon ja analyysiin. Tapahtumaprojektin yleistavoitteeksi määritettiin tunnelmaltaan ainutlaatuisen, miellyttävien ja aitoa lisäarvoa suomalaiselle ja kansainväliselle yleisurheilulle tuottavien MM-kilpailut järjestäminen. Muut tavoitteet pohjautuivat hakuvaiheen jälkeen ilmenneisiin rahoitustukia ja tappiontakauksia koskeviin muutoksiin. Katsojatavoitteeksi määritettiin alun alkaen täydet katsomot joka ilta ja taloustavoitteeksi positiivinen taloudellinen tulos (Dokumentti kisaorganisaatiolta 2005). *Lipunmyyntitavoitteeksi* asetettu 19 miljoonaa euroa tuli saavuttaa strategisilla painotuksilla: asiakaslähtöisellä, erityisesti yleisöasiakaspainotteisella ajattelulla, erinomaisella ydintuotteella, parhaalla tapahtumaohjauksella, tapahtuman hyvällä maineella ja asiakaan arvoketjun innovatiivisella kehittämisellä. Tavoitteena oli myös *houkutella uusia yleisöasiakassegmenttejä*, yli 45-vuotiaiden yleisurheilun suurkuluttajaryhmän lisäksi nuorempia miehiä ja naisia. (Dokumentti kisaorganisaatiolta 2005.) Ensimmäisenä linjattiin talouden kulmakivet, joilla talous ratkaistaisiin. Nämä olivat ohjaavia tekijöitä koko tapahtumaprojektin aikana. Tapahtuman *talouden* kulmakivistä johdettu *kokonaistavoite*, myöhemmin määritelty *vähintäänkin nollatulos* tuli saavuttaa ensinnäkin hyvällä *yhteistyöllä julkisyhteisöjen, valtion ja kaupunkien kanssa sekä IAAF:n ja yhteistyökumppaneiden kanssa*, kaikkia organisaation osia koskien *tiukalla kulukurilla* ja vapaaehtoisvoimin kansalaisaktiivisuutta lisäten, resursien ohjauksella ja valvonnalla ja ennen kaikkea onnistuneella *lippujen hinnoittelulla ja lipunmyynnillä* (Dokumentti kisaorganisaatiolta 2005).

Lähtökohtaisesti *lippujen hinnoittelussa* oltiin pakkotilanteessa kovan lipunmyyntitulostavoitteen vuoksi. Hinnat jouduttiin asettamaan korkealle. Lippujen myynnin porrastamisella pyrittiin saavuttamaan toivottu lipunmyyntitulo. Porrastus

perustui aikajana-analyyseihin ja muodostui siten, että lipunmyynti alkoi ns. hospitality-myyntillä keväällä 2004 ja jatkuen elokuuhun 2004, josta myynti jatkui lippupakettimyyntillä niin yrityksille kuin myös yleisölle ja varsinaisesti yksittäislippujen myynti alkoi vasta toukokuun loppupuolella 2005. Kaiken aikaa myytiin lippuja matkatoimistojen kautta sekä sponsoreille ja seuroille.

Pelin (2002: 145–152, 217, ks. myös PMBOK 2001: 56, 79–89) korostaa, että uusien projektien alkuvaiheessa tulee tehdä oletuksia, mutta näiden oletusten arvioinnin oikeellisuus on vaikeaa. Oletuksia ja tehtyjä päätöksiä sekä niiden toteutumista tarkistetaan tiheästi projektin eri vaiheissa määriteltyjen välitavoitteiden näkökulmasta. *Välitavoitteet* perustuvat projektin etenemistä koskeviin oletuksiin. Niitä mitataan yleensä ajalla ja rahalla. Tällaiset välitavoitteet antavat usein selkeitä, mutta odottamattomia varoitussignaaleja, joihin reagoidaan välittömästi. Tässä tapahtumassa lipunmyyntiin kohdistuneisiin oletuksiin liittyi pakostakin yrittäjämäistä optimismia. Oletukset positiivisesta lipunmyynnin kehityksestä yksittäisten lippujen osalta osoittautui vääräksi välitavoitteiden mittauskohdassa yksittäislippujen myynnin alettua. Tällöin tultiin seuraavaan päätöksentekokohtaan ja se johti *markkinoinnin viestintästrategian muutokseen*. Varoitussignaaliin reagoitiin välittömästi uudella mainoskampanjalla, joka osoittautui kuitenkin kalliiksi päätökseksi huonoin tuloksin.

Toteutumista *mitataan* ja on tarpeen mitata myös muita kuin perinteisiä taloudellisia tekijöitä. Näitä strategisia mittausalueita on perinteisesti mm. rahoitus ja pääomarakenne, vakaavaraisuus, maksukyky, tuottavuus, kustannukset, kannattavuus, myynnin kehitys, muutokset ja niiden vaikutukset tai henkilöstön rekrytoinnista aiheutuvat kustannukset. Muita ovat asiakasnäkökulma, asiakkaan saama arvo, uudistuminen ja merkittävänä myös turvallisuus-, ympäristö- ja suoristusarvioiden näkökulmat. (PMBOK 2001: 92, Phillips, Bothell & Snead 2002: 180–198, Newell & Grashina 2004: 218–224, Karlöf 1998: 210–213.) Taloudellisten tekijöiden mittaamiseen oli olemassa *määrälliset mittarit* ja näitä tekijöitä mitattiinkin kaikissa tapahtumaprojektin vaiheissa. Talouden mittareilla mitattavissa olevat tavoitteet eivät loppujen lopuksi ihan täytyneet. Kuitenkin lipunmyynnissä tehtiin kisaorganisaation mukaan erinomainen tulos, 17 miljoonaa euroa, vaikka 19,2 miljoonan euron asetetusta tavoitteesta jäätiin. Sateinen sää vaikutti kielteisesti lipunmyyntiin, erityisesti stadionilla myytyjen yksittäislippujen myyntiin. Näin ollen myös yleisömäärätavoitteesta jäätiin, sillä katsomot eivät olleet täynnä jokaisena päivänä.

Asiakaslähtöisen ajattelun ja asiakkaan arvoketjun kehittämisen myötä valitussa tuotedifferointipainotteisen strategian toteutumiseen ei ollut valmista mittaria, vaan se tuli kehittää erikseen. Tähän *mittarin kehittämiseen ja asiakkaan saaman*

arvon mittaukseen kohdistui Gröhnin ja Hännisen (2005) kisojen aikana tekemä tutkimus. He kohdistivat tutkimuksensa muiden kuin taloudellisilla mittareilla mitattavissa olevien tavoitteiden ja valittujen strategioiden toteutumiseen. Kisojen keskeiseksi strategiaksi valittiin siis yleisöasiakaspainotteinen ajattelu ja innovatiivinen asiakkaan arvoketjun kehittäminen. Oleellista arvoketjun kehittämisessä on, että asiakkaan on huomattava tuotteiden ja palvelujen arvo, jos niistä aiotaan pyytää korkeampaa hintaa (Porter 1990: 73). MM-kisojen ydintuotteen ympärille liitettiin useita, osin ilmaisiakin tuki- ja lisätuotteita, jotka korostivat kisalippupaketin merkitystä asiakkaalle. Asiakkaan arvoketjun innovatiivista kehittämistä korostettiin – alkaen asiakkaan lipunostosta aina kisavierailun päättymiseen saakka – eri kulttuuriteemojen, erinomaisen tapahtumaohjauksen ja tekniikan avulla. Kaikella tällä pyrittiin tekemään kisoista houkuttelevat. Tavoitteena oli saada uutta asiakaskuntaa yleisurheilun pariin, erityisesti alle 45-vuotiaita naisia ja miehiä.

Gröhn ja Hänninen (2005) tutkivat, miten kisojen tavoitteet ja strategiat toteutuivat yleisöasiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yleisöasiakas koki arvoketjun tuoman lisäarvon ja miten tapahtumaohjaukseen liittyvät tavoitteet toteutuivat. Tutkimuksessa käytettiin strukturoitua haastattelulomaketta. Aineisto koostui kisayleisölle tehdyistä haastatteluista, joita oli yhteensä 736. Se kerättiin kisatorilla ja stadionilla kisapäivien aikana 6.–14.8.2005 satunnaisotannalla sellaisilta asiakkailta, joilla oli kisalippu.

Gröhnin ja Hännisen (2005) tutkimuksessa tarkasteltiin, oliko sukupuolella, iällä, kansallisuudella, tulotasolla tai lippukokonaisuudella vaikutusta siihen, miten kisat koettiin. Sukupuolijakauma tässä otannassa oli miesvaltainen, 65 prosenttia oli miehiä ja 35 prosenttia naisia. Ikäjakaumaltaan eniten oli 35–44-vuotiaita (26 %), toiseksi eniten 45–54-vuotiaita (25 %), ja kolmanneksi eniten 25–34-vuotiaita (23 %). Otoksen pienintä ikäryhmää edustivat yli 65-vuotiaat, heitä oli mukana vain 3 prosenttia. Haastatteluista 90 prosenttia oli suomalaisia. Haastateltavia oli yhteensä 15 maasta. Ulkomaalaisten ikäjakauma noudatteli suomalaisen yleisön jakaumaa. Vastaajien yleisin tulotaso oli 2000–2999 euroa kuussa nettona. Tähän luokkaan kuului 32 prosenttia kisayleisöstä. Naisten yleisin keskimääräinen kuu-kausiansio oli 1000–1999 euroa (34 %), miesten keskiansiot olivat 2000–2999 euroa (34 %).

Suurin osa (55 %) lipuista oli hankittu pakettilippuina ennakkomyynnistä, lippupalvelusta tai internetistä. Toiseksi suosituinta oli hankkia kisalippu paikan päällä, stadionin lipunmyynnistä. Lippuja sai myös matkatoimistojen kautta paketteina tai hotellilippupaketteina, urheiluseurojen kautta, tai ns. mustasta pörssistä, ja osa oli saanut lipun lahjaksi. Kisalipuista 14 prosenttia oli hankittu tai saatu näitä muita reittejä pitkin.

Kisalipuista suurin osa oli yhden päivän lippuja. Ulkomaalaisilla kisavieraillo oli suomalaisia useammin usean päivän kisalippuja. Kisayleisön nuorimmat ansaitsivat keskimäärin vähiten, ja he pitivät kisalippuja erityisen kalliina. Heillä oli myös eniten yhden päivän lippuja, jotka oli ostettu ennakkoon tai hankittu muualta, useimmiten saatu lahjaksi. Yhden päivän lipun haltijat olivat kaikkein tyytyväisimpiä kisalippuun, ja he pitivät kisalippua kalliimpana kuin muut. Kolmen päivän lipun ostaneet katsojat olivat kaikkein tyytyväisimpiä kisalippuunsa ja pitivät lipun hintaa sopivimpana. Tutkimustulosten mukaan yleisöasiakkaat pitivät kisoja tunnelmaltaan onnistuneina. Erityisesti vanhemmat, yli 55-vuotiaat, kokivat kisajärjestelyt onnistuneina, ja tunnelma oli heidän mukaansa luotu ainutkertaiseksi.

Yleisöasiakkaat arvostivat ydintuotteen ympärille rakennettuja tukituotteita ja kokivat niiden tuoneen lisäarvoa kisalipulle. Erityisesti yksittäislipun ostaneet pitivät kuitenkin itse ydintuotetta eli kisalippua kalliina, koska he eivät olleet täysin tietoisia kaikista tukituotteista.

Tämä tutkimus ositti sen, että yksittäislipun ostaneista yleisöasiakkaista suuri osa ei ollut huomannut lipulla saatavia oheis- ja tukituotteita, joten arvon huomaaminen jäi alhaiseksi. Tässä mielessä markkinointistrategian toteutuminen ei täysin onnistunut. Sen sijaan kolmen päivän lippupaketin ostaneiden mielestä lipun hinta-laatu-suhde oli hyvä. Yhdeksän päivän lippupaketin ostaneet, erityisesti ulkomaalaiset, asiakkaat tiesivät tuki- ja lisätuotteista, ja he olivat tyytyväisiä lippupaketin hintaan ja sen tuomaan lisäarvoon. Kokonaisuudessaan yleisöasiakkaat kokivat, että kaikki, mitä kisalipuilla sai kisoissa, oli myönteistä. Arvoketjun kehittäminen ja tuotteen erilaistamisstrategia olivat tässä mielessä onnistunut kokonaisuus. Suurimmalle osalle yleisöasiakkaista tukituotteet eivät kuitenkaan vaikuttaneet kisalipun ostopäätökseen.

Tapahtuman on kokonaisuudessaan kohdattava yleisön toiveet ja tarpeet. *Ohjelmatarjonta* on vastattava kysyntää. Tapahtuman markkinoinnissa on otettava huomioon seuraavat peruskysymykset: miksi tapahtuma järjestetään, mitä yleisölle tarjotaan, miten yleisö saadaan tulemaan paikalle ja viihtymään ja mitkä ovat kohderyhmät ja miten tapahtuma saadaan onnistumaan. Nämä ovat tapahtuman markkinointiin liittyviä kysymyksiä sekä tapahtuman aikaisen ohjelman rakentamiseen liittyviä kysymyksiä. (vrt. Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002: 12, Vallo & Häyrynen 2003: 22.) *Kulttuuriteemoilla, tapahtumaohjauksella ja tekniikalla* oli paljon merkitystä asiakkaan arvoketjussa, koska niillä haluttiin vahvistaa arvoketjua. Arvoketjussa on tärkeää, että lisäarvoa tuottavat elementit tunnustetaan ja niiden edut nähdään selvästi. Näin ei täysin tapahtunut kulttuuriteemojen kanssa. Ne jäivät suurelle osalle kisayleisöä hieman tuntemattomiksi. Tekniikan

kehittäminen tuki myös tapahtumaohjausta, tekniikalla voitiin luoda tunnelmaa sekä hallita ohjelmasuunnittelua. Tapahtumaohjaukselle ja tekniikalle asetetut tavoitteet toteutuivat yleisöasiakkaiden mielestä erinomaisesti. Tapahtumaohjauksen onnistumisen voidaan katsoa vaikuttaneen myös hyvään yleisarvosanaan, joka kisoista annettiin, vaikkakin yleisarvosanan antamisessa kisayleisöä ohjattiin huomioimaan erityisesti kokonaisuus. Kaiken kaikkiaan kuitenkin yleisöasiakkaiden mielestä kisojen järjestelyissä oli kokonaisuudessaan onnistuttu, ja paikan päälle oli pystytty luomaan ainutkertainen tunnelma.

Uusia ikäluokkia tavoitettiin tutkimuksen mukaan hyvin. Suurimmaksi kävijäryhmäksi odotettiin yli 45-vuotiaita, jotka olivat lopulta toiseksi suurin kävijäryhmä. Suurimmaksi kävijäryhmäksi nousivat 35–44-vuotiaat ja kolmanneksi suurimmaksi 25–34-vuotiaat, joita molempia kisoihin erityisesti tavoiteltiin. Haastatelluilta kysyttiin myös, toivatko kisat mainetta Helsingille. Haastatellut uskoivat kisojen tuoneen *mainetta*.

Johtamisessa perusajatus on se, että johtajan tulee työskennellä organisaation tulevaisuuden parissa ja pyrkiä aktiivisesti vaikuttamaan siihen, että organisaation tulevaisuus etenee ajateltuun suuntaan. Analyysit ja niihin pohjautuva visio, yhdistävä ja kokoava strateginen synteesi johtaa päätöksiin, jotka muovaavat organisaation tulevaisuutta. Strategian tarkoituksena on saada aikaan toimenpiteitä nykyhetkessä, jotta varmistetaan tuleva menestys. Strateginen synteesi kattaa ajan, kontekstin ja rakenteen. Sen perustana ovat deduktiivisesta ajatusprosessista saatavat tiedot eli käytettävistä tosiasioista tehdyt johtopäätökset ja luovasta prosessista saatavat tiedot. Jälkimmäiset perustuvat uusiin, innovatiivisiin tavoin yhdistelyihin tosiasioihin. Tämän lisäksi tarvitaan kokemusta ja harkintaa. (Karlöf 1998: 149.) Tässä tapahtumassa tosiasioista, rahoitus- ja tukiongelmista tehdyt johtopäätökset johtivat *talouden johtamisen korostumiseen ja sen hallitsevaan vaikutukseen kaikilla muilla osa-alueilla*. Positiivisena seikkana näistä ongelmista huolimatta oli edellä kuvatussa strategiaprosessissa ilmennyt uusi innovatiivinen ratkaisu, asiakaslähtöisyys, asiakkaan arvoketjun kehittäminen ja markkinoinnin tuotteen erilaistamista painottava strategia, joka oli aivan uutta ja innovatiivista verrattuna muihin aikaisempiin yleisurheilun MM-kisoihin.

Rahoitus oli tapahtumaprojektin talouden johtamisen kulmakiviä, koska kulut ja menot muodostuvat hyvin eri aikoina (vrt. Shone ja Parry 2001, Foti 2003, 2004). Alun hankaluuksien vuoksi *rahoitus- ja tappiontakuu päätökset* tuottivat ongelmia yleisurheilun MM2005 kisaorganisaatiolle. Täten vaadittiin onnistumista yhteistyössä yhteiskunnan, yritysten ja sponsoreiden kanssa sekä maksimaalista taloudellista tuottoa. Tavoitteeksi asetettu hyvä yhteistyö valtion ja kaupunkien sekä IAAF:n kanssa ja heidän kustannuksiin osallistumisena ja suoran tuen määrän

lisäämisessä onnistuttiin. Turvallisuudesta aiheutuviin kustannuksiin osallistuttiin ja kaupungilta saatiin käyttöön vuokratiloja ilmaiseksi. Valtion suunnitteluvaiheen kolmen miljoonan tappiontakuu summa muuttui lopussa 2,5 miljoonaksi euroksi ja suoran tuen osuus oli lopuksi 1,75 miljoonaa euroa. Kaiken kaikkiaan valtion, Espoon ja Helsingin kaupunkien yhteistukien määrä oli 2,2 miljoonaa euroa, joskin se oli paljon vähemmän kuin alun perin ajateltiin ja hakukirjeeseenkin kirjattiin. Kaikilla muilla osa-alueilla onnistuttiin kuitenkin hyvin, mikä näkyi voitollisena taloudellisena lopputuloksena. Lopullinen budjetti kaikkineen kustannuserineen saatiin kylläkin valmiiksi aika myöhäisessä vaiheessa, mutta kun lopullinen budjetti 28,5 miljoonaa euroa lopulta julkaistiin, siinä myös pitäydettiin. Budjetti eli jonkin verran tapahtumaprojektin eri vaiheissa ja joitakin sisäisiä siirtoja tehtiin sektoreiden kulurakenteiden välillä. Kulujen osuus vielä pieneni 27,5 miljoonaan euroon tiukan kulukurin ansiosta. Vertailukohtana tässä voidaan esittää edellisten MM2003-kisojen Pariisin järjestelykustannukset, jotka olivat yli puolet enemmän eli 56 miljoonaa euroa. Kisojen aluetaloudellisia vaikutuksia käsittelevässä tutkimuksessa (Laakso, Kilpeläinen, Kostiainen & Susiluoto 2006: 92) mainitaankin tärkeimpänä hyvään lopputulokseen vaikuttaneena tekijänä kisojen talouden erittäin tarkka kulukuri. Lähes kaikilla sektoreilla kulukuri piti ja se oli merkittävä tekijä positiivisessa lopputuloksessa. Vapaaehtoistyöntekijöiden työpanos oli merkittävä, kolme tuhatta vapaaehtoista, jotka tekivät yhteensä 420 000 työtuntia, joka merkitsi noin 45 000 työpäivän työmäärää. Vapaaehtoiset työskentelivät ilman varsinaista palkkaa ja tästä koitui kisaorganisaatiolle säästöjä heidän arvionsa mukaan noin viisi miljoonaa euroa. (Laakso, Kilpeläinen, Kostiainen & Susiluoto 2006.) Lisäksi opetusministeriö antoi aikoinaan kisojen hakuvaiheessa 48 000 euroa kisojen hakemiseen. (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006: 27.) Lopulliset tulot olivat 27,9 miljoonaa euroa. Tähän sisältyi myös MM-kisojen juhlarahojen tuotto 1,2 miljoonaa euroa, joka ohjattiin valtioneuvoston päätöksellä suoraan kisaorganisaatiolle. Keväällä 2006 julkaistun tilinpäätöksen mukaan kisojen taloudellinen tulos oli siis noin 390 000 euroa voitollinen. (Laakso, Kilpeläinen, Kostiainen & Susiluoto 2006.)

Johdon lähtökohtana oli, että *erinomainen tulos järjestelyissä voi tuoda taloudellisesti onnistuneen lopputuloksen*. Tämä tarkoitti siis tiukkaa kulujen valvontaa, hyvää suunnittelua, toimintojen keskinäistä koordinoitua ja kustannustehokkaita ratkaisuja sekä osaavaa organisaatiota ja johtoa. Kuten Bartlett ja Ghosal (1998: 370–371) toteavat, niin myös tämän tapahtumaorganisaation koon ja monimuotoisuuden huomioon ottaen *funktionaalinen organisaatiomalli* sekä erityisesti vastuiden jakaminen sidosryhmittäin ja asiakkaittain oli hyvä ratkaisu resurssien allokoinnin, toimintojen koordinoimisen ja sujuvuuden kannalta. Perusfunktiot tapahtumajohtamisen näkökulmasta, mukailen O’Toolen (2002) EPMS-mallia, olivat talous, markkinointi, viestintä, tuotanto ja logistiikka sekä henkilöstöjohta-

minen. Näiden perusfunktioiden ja muiden mallissa olevien tapahtumajohtamisen osa-alueiden sekä projektin eri johtamisprosessien kautta tapahtumaprojektia vietiin eteenpäin. Toteutusvaiheessa korostuivat projektin johtamisprosesseista muutokset ja ongelmat sekä niihin liittyvä päätöksenteko, vuorovaikutus ja viestintä, valvonta ja riskienhallinta. Innovatiivisuus, riskinotto sekä jatkuva oppiminen ja tapahtumaprojektin parantaminen olivat olennainen osa johtamista. Päätös- ja arviointivaiheeseen liittyivät tulosten arviointi, ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemiset sekä konseptin ja projektin tuotoksen kehittämiskohteet, kuten organisaattorien ratkaisujen kehittäminen sekä tapahtumakäsikirjan koostaminen.

Tapahtuman toteutuksen aikainen johtaminen oli nimenomaisesti ihmisten johtamista, oikean suunnan antamista, kannustamista ja motivointia. Työntekijöiden rekrytointiin ja koulutukseen panostettiin. Vapaaehtoisorganisaation osaavat työntekijät pystyivät vastaamaan asiakkaiden, yleisön tarpeisiin. Projektin toteuttaminen vaati ymmärrettävää viestintää, suunnittelua ja vastuunjakoa, koordinoitua, organisaation muodostamista, miehitystä, markkinointi- ja tuotantoprosessien ohjausta, resurssien allokointia sekä tuotannon ohjausta ja jatkuvaa toiminnan parantamista kaikilla tapahtumapaikoilla. *Tiedottamisella* pyrittiin muodostamaan kokonaisuus kokonaiskuvasta ymmärrettävästi siten, että jokaisella organisaatiossa toimivilla että sidosryhmillä oli selkeä asiakaskeskeinen palveluymmärrys omilla vastuualueillaan. *Tiedotus- ja koulutustilaisuudet* järjestettiin nimenomaisesti tätä varten. Samoin sektorikohtaiset vastuuvetäjät valittiin kullekin sektorille erikseen toteuttamaan vastuualueittain jaettujen sektoreiden ryhmä- ja yksilökohtaiset koulutukset. Jokaisella oli *oma vastuualueensa ja tehtävänsä sekä selkeä kokonaiskuva tapahtumasta*. Prosessin ohjauksessa ja miehityskysymyksissä tuli eteen ongelmia ja ne aiheuttivat joitakin lisäkustannuksia tapahtuman turvallisuuden takaavissa asioissa ja lisämiehityksissä. Tulostavoitteiden, lipunmyynnin kehityksen jatkuva seuranta ja tiukka kulukuri kustannusten minimoimiseksi piti johtajat tiukasti tällä positiivisen tai ainakin nollatulostavoitteen saavuttamiseksi valitulla strategisella polulla. Resurssijako oli suunniteltu siten, että organisaatioon tuli tunne taloudellisuudesta siten, että jokainen, niin myös vapaaehtoiset olivat tyytyväisiä pystyessään hyödyntämään resursseja tehokkaasti. Tapahtumaprojekti edellytti vastuuhenkilöiden laajaa yhteistyötä, koska eri prosessit vaikuttavat toisiinsa. Yhteinen tavoite oli onnistunut tapahtuma. Tavoite pysyi koko ajan samana, vaikka olosuhteet ympärillä muuttuivatkin. (vrt. Iiskola- Kesonen 2004: 33–34.) Lisäksi tapahtumaprojektin toteutus vaati *johtajilta erilaisiin rooleihin* paneutumista.

Yleisesti hyväksytty visio, tavoitteet ja strateginen ajattelu olivat johtamisen peruselementtejä ja ohjasivat toimintaa. Ruohotie (1996: 155) painottaakin, että ihmiset eivät pysty toteuttamaan tavoitteita ja strategiaa, joita he eivät ymmärrä.

Strategiasta on tiedotettava ja toisaalta siitä on käytävä jatkuvaa dialogia eli se on myös vastavuoroista tiedon vastaanottamista ja sen myötä mahdollisesti strategian tarkistamista ja hiomista. Tarvitaan uskottavuuden vahvistamista, valmennusta, neuvotteluja, mentorointia ja toisaalta auktorisointia. (Mintzberg, Lampel & Ahlstrand 1998: 44.) Koko projektin läpiviemisessä perustana oli valmisteltu näkemys strategiasta, yhteisestä tarkoituksesta. Tavoitetaso ja strateginen synteesi oli yhteneväinen tässä tapahtumassa ja kaikki johtajat ymmärsivät näiden tavoitteiden määrittävän talouden kulmakivistä ja valituilla tavoitteilla oli taas *yhteys* valittuihin strategioihin. Strategialla oli tässä tapahtumassa ohjaava vaikutus ja sen myötä kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus tehdä johtopäätöksiä oman vastuualueensa osalta. Visio, tavoitteet ja strategia viestitettiin ymmärrettävästi koko organisaatiolle ja pureuduttiin myös kysymykseen miksi näin. Tämä edellytti selkeää viestintämateriaalia ja *määriteltyjä tapoja viestiä sekä sopimusta siitä, kuka tai ketkä viestintää johtavat*. Tämä tapahtui yhteisissä kuukausi- ja viikkopalaverissa ja koulutustilaisuuksissa. Näissä korostettiin johdonmukaisesti ja uskottavasti vastuullisuutta ja sitoutumista strategian toteuttamiseen ja tuotiin esiin resurssien niukkuudesta johtuvan resurssien kohdentamisen ja kulukurin sekä seurannan tärkeys. *Viestintä- ja tiedotusvastuu* oli sovittu tapahtumasta kokonaisvastuussa olevan toimitusjohtajan tehtäväksi kokonaisuudessaan, erityisesti ulkopuolisiin tahoihin nähden.

Silloin, kun toimintaympäristö nähdään epäjatkovana ja muuttavana, on johtaminen ennakoivaa, aktiivista ja jopa toimintaympäristöään muokkaavaa. (Ekvall, Arvonen 1994: 18.) Viestintästrategian mukaisesti ”vahvalla viestinnällä” pyrittiin saamaan kisoille myönteistä julkisuutta asiapitoisen medianäkyvyyden kautta (vrt. Nylund 2006b: 144–146, Kurki & Nylund 2005: 12). Tämä oli osa viestintästrategiaa, tiedotustilaisuuksien aktiivinen pitäminen, monipuolinen vaikuttaminen eri mediavälineiden ja eri alan edustajien kanssa oli merkittävää tapahtuman tunnetuksi tekemisessä ja tätä kautta lipunmyynnin edistämässä. Suuren yleisön kiinnostus kisoja kohtaan lisääntyi jatkuvasti laajan kotimaisen, ei niinkään kansainvälisen, medianäkyvyyden myötä. Kuokkanen (2006: 17–34, vrt. Kuokkanen & Nylund 2005) käsittelee kysymystä siitä, kävikö kuitenkin niin, että moni tuli kisatorille vain aistimaan tunnelmaa ilman aikomusta mennä stadionille seuraamaan itse kisoja. Yleisölippujen myyntiä tarkastelemalla voidaan todeta, että erityisesti *markkinoinnin viestintästrategia ei toiminut huolimatta strategiaan tehdyistä viimehetken muutoksista*. Toimintokohtaisena suunnitelmana markkinoinnin osalta oli mainoskampanjat yleisölle keväällä 2005, kaksi isompaa TV-mainontaa sekä lehdistömainontaa sekä jatkuva internet mainonta ja tarkennetut internet-sivut vielä tuolloin yksittäislippujen myynnin aloittamisen aikaan. Markkinointibudjetti oli pieni. Mainonta oli luovaa, informatiivista ja elämyksellisyyttä painottavaa mainontaa. Tämä markkinoinnin viestintästrategia ei toiminut eikä

edistänyt lipunmyyntiä toivotulla tavalla. Sen sijaan tiedotusviestinnällä oli merkittävä lipunmyyntiä edistävä rooli. Yksittäislippuja ei myyty toivotulla tavalla huolimatta lisämainoskampanjoista heinäkuussa 2005. Uuden mainoskampanjan ajankohta juuri ennen kisoja osui suomalaisten loma-ajalle heinäkuun loppupuolelle, joten mainossanoma ei kohdannut asiakassegmenttejä, aika oli liian lyhyt asiakkaan kohtaamiseen. *Sponsorien ja yhteistyökumppaneiden* hankinnan näkökulmasta kuitenkin valitulla viestintästrategialla onnistuttiin hyvin.

Riskien hallinnan näkökulmasta etukäteen mietityt erilaiset riskianalyysit monelta näkökannalta, maineenmenetyksriskeistä, henkilöriskeistä kisojen keskeytykseen oltiin osattu ottaa huomioon, vaikkakin toteutusvaiheessa säätilan vaihtumisesta aiheutuneet muutokset tulivat yllätyksenä. Sateinen sää vaikutti kaikkeen. Näissä vaikeissa *muutosvaiheissa* johtajilta vaadittiin erittäin hyvää tapahtuman *kokonaisuuden hallintaa* ja tässä auttoi muodollisen organisaatorakenteen olemassaolo, selkeät komentoketjut ja innovatiivinen ote tiukassa tilanteessa sekä koko organisaatiota koskevat yhteiset periaatepäätökset ja *pelisäännöt*. Kisojen keskeyttämis-täkin oli mietitty etukäteen, mutta säämuutos ja sen seurauksena nopeat päätökset osoittivat, että kisaorganisaatio tunsu erittäin hyvin vastuunsa ja hallitsi viestintän. Organisaatio toimi hyvin. Vapaaehtoistyö sai kiitosta ja hyvää palautetta. Myös hakukirjeessä korostettu teema, moniarvoiset kisat (”Athletics Through Generations”), toteutui tavoitteen mukaisesti: kaikki veteraanikisat, vammaisten EM-kisat, Helsinki City ja Helsinki minimarathon sekä Finladia Junior Games järjestettiin. Samoin tasa-arvoajatusta vietiin eteenpäin. Yleisurheilun mainetta edistettiin tavoitteen mukaisesti, ainakin niin, kisautisoinnin myötä tietoisuus ja kiinnostus lajia kohtaan lisääntyivät merkittävästi (Nylund 2006c: 162, 2005). Kisojen *aluetaloudellisia vaikutuksia* mittaavassa tutkimuksessa kisat vaikuttivat myönteisesti Helsingin seudun aluetalouteen. Kisainvestointien, kisojen järjestämisen ja kisaturistien rahavirtojen arvonlisäykseksi arvioitiin 100 miljoonaa euroa. (Laakso, Kilpeläinen, Kostianen & Susiluoto 2006.) Yleisurheilun MM2005 viestintään ja mediaan liittyvissä tutkimuksissa koskien tätä kisaprojektia todettiin, että viestintä ja tiedotus kansainvälisessä mediassa oli hyvinkin yleisurheiluun ja urheilijoihin painottuvaa ja toisaalta muu johdon painottama imagoviestintä Suomesta jäi vähäiseksi. Tämä kansainvälisessä mediassa esitetty viestintä liittyi enemmänkin säätilan ja urhean suomalaisen kisayleisön ja stadionin tunnelman kuvailuun tai stereotyyppisesti värittyneinä kuvavälähdyksiin, jotka eivät ulottuneet Helsinkiä tai stadionia pidemmälle. Kisojen tuoman Suomen ja Helsingin maineen lisäys jäi kohtalaiseksi kansainvälisillä areenoilla. Kansallisessa mediassa, TV- ja lehdistöviestinnässä puolestaan painottuivat erityisesti ennen kisoja johdon torjuntapainotteiset lausunnot koskien negatiivista talouden ennustetta sekä turvallisuuteen liittyviä näkökulmia. (Nylund 2006b, 2006c.) Gröhnin ja

Hännisen (2005) tekemän tutkimuksen tulostan mukaan yleisöasiakkaiden parissa vallitsi kuitenkin näkemys, että kisat toivat mainetta Helsingille ja Suomelle.

Mintzbergiä (1989: 123–124) mukailleen johtamisessa *johtajien tuli nähdä asiat eri näkökulmista*. Johtajien tuli nähdä eteen, tulevaisuuteen siten, että visiossa ja tavoitteissa asetetut vaatimukset saavutetaan ja toisaalta tuli nähdä taakse, eli jo hakuvaiheessa määritellyn teeman mukaiset arvot ja tehtävät sekä hakuvaiheen aikana tapahtuneet muutokset valtion ja kaupunkien rahoitustukien suhteen. Täten oli merkittävää myös tuntee menneisyys. Johtajien tuli nähdä myös ylös, oli nähtävä ulkoisen toimintaympäristön luomat talouden reunaehdot ja toisaalta mahdollisuudet, joista määrittyivät heti suunnitteluvaiheen aluksi määritellyt talouden kulmakivet positiivisen taloudellisen, ainakin nollatuloksen lopputuloksen aikaansaamisessa: hyvä yhteistyö julkisen sektorin, valtion ja kaupunkien vaikuttajien kanssa nähtiin mahdollisuutena parantaa rahoitustukien ja muiden saamista jatkossa sekä turvallisuuteen ja stadionin perusrakennuksiin liittyviin kustannuksiin osallistumisena. Lisäksi oli nähtävä alas omaan organisaatioon ja teeman mukaisesti vapaaehtoisorganisaatioon. Oleellista olikin kustannustehokkaat ratkaisut ja kulukuri jokaisella sektorilla osaavan organisaation avulla. Johtajien tuli nähdä myös horisontaalisesti sivulle muihin yleisurheilun asiantuntijoihin, kuten seurojen, kilpailutuomareiden, doping-toimikuntien sekä lääkintäsektorin toimintaan. Kaiken kaikkiaan johtajien tuli nähdä ohi, eli laaja kokonaisuus, mistä tapahtumaprojektin johtamisessa on kysymys. Johtajien oli nähtävä läpi, muodostettava tavoitteet ja tehtävä strategiset valinnat. Median avulla pyrittiin muodostamaan niin kansainvälisesti kuin kansallisestikin mielipide luotettavista kisajärjestäjistä, jotka pystyvät tuomaan aluetaloudellista hyötyä pääkaupunkiseudulle ja myös laajemmin Suomelle ainakin maineen lisäyksenä.

Innovatiivisuus, riskinotto sekä jatkuva oppiminen ja kehittäminen ovat olennaisia osia johtamisessa. (Pelin 2002: 195, Newell & Grashina 2004: 72, Ekvall, Arvonon 1994: 20.) *Tutkimusten tekeminen* koettiin tärkeäksi, jotta voitiin tehdä päätös- ja arviointivaiheessa johtopäätöksiä ja jotta tuleville kisajärjestäjille voitiin tarjota apua. Erityisiä ongelmia ja haasteita aiheuttivat toteutuksen aikana siis säätilan muutokset ja toisena erityisesti turvallisuuden ja *turvallisuusorganisaation kokoonpanon moninaisuus* ja korostuneisuus. Tämä nähtiin yhtenä kehittämis-kohteena. Toisena kehittämisen kohteena koettiin kansainvälisen yleisurheiluliiton IAAF:n rooli. *Rahallisen tuen lisääminen* kisajärjestäjille sekä yhteistyön parantaminen koettiin merkittävimmiten kehittämiskohteiksi IAAF:n kanssa. IAAF hyötyi näistä kisoista taloudellisesti eniten esimerkiksi televisiointioikeuksien tuottojen kautta. Kuten eräs johtajista pohtikin arviointivaiheessa ”Suomen olevan mittapuultaan niin pieni tällaisten suurten kansainvälisten tapahtumien hakemiseen”, samoin pohtii Nylund (2006a: 40) artikkelissaan, kannattaako globaalin

liiton omistamaan tapahtumaan panostaa, ja alistua sen vaativiin ehtoihin. Varmaa on kuitenkin se, että seuraavaa kansainvälistä suur tapahtumaa haettaessa ainakin hakuvaiheen tulee olla pidempi.

5.4 Yhteenvedo johtajien rooleista tapahtumaprojektin eri vaiheissa

Tapahtumaorganisaatio on nähtävä erilaisten roolien verkkona, jossa johtajilla on yksilönä tehtävärooleja, jotka määräytyvät statuksen perusteella sekä toiminnallisia rooleja, joihin johtajat joutuvat tapahtumaprojektin eri vaiheissa. Johtajat joutuivat toimimaan useilla johtamisen tasoilla ja joutuivat näin useisiin tehtävä- ja toimintokohtaisiin rooleihin tilanteiden mukaisesti tapahtuman suunnittelu- ja toteutusvaiheissa.

Seuraavaan taulukkoon olen koonnut johtajien kertomusten perusteella, minkä roolin merkitystä he kukin korostavat omissa kertomuksissaan tämän kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen kannalta kussakin tapahtumaprojektin vaiheessa. Kuten taulukosta voi silmämääräisesti havaita, samalla johtajalla voi olla useita rooleja, ei pelkästään yksi rooli.

Merkintänä olen käyttänyt plus- tai miinus-merkkiä sen mukaan, mistä roolista tai niihin liittyvistä tehtävistä tai toiminnoista kukin johtaja kertoo tai mitä hän korostaa. Plus-merkinnät tarkoittavat taulukossa sitä, että johtajien kertomuksissa oman kokemuksen mukaisesti tietty rooli oli odotuksien mukainen tai positiivinen tapahtumajohtamisen tai tapahtumaprojektin toimivuuden kannalta. Vastaavasti miinus-merkinnät tarkoittavat, että rooli muodostui johtajien odotuksien vastaiseksi tai se koettiin negatiivisena.

Kolmella plus- tai miinusmerkillä haluan tuoda esiin sen, että tämä rooli oli erittäin merkitsevä tapahtumajohtamisen kannalta. Kahdella merkillä olen merkinnyt ne roolit, jotka olivat melko merkittäviä ja yhdellä merkillä vielä ne roolit, jotka ilmenivät kertomusten perusteella jokseenkin merkittävänä. Nolla tarkoittaa, ettei kertomuksissa mainita mitään näihin rooleihin liittyvää ja täten näiden roolien voidaan katsoa täysin merkityksettömiä johtamisen kannalta kyseisen johtajan kohdalla tapahtumaprojektin tietyissä vaiheissa.

Huomattavaa on, että roolit vaihtelivat eri vaiheissa. Merkinnällä +/- olen merkinnyt sellaiset johtajan roolit sen perusteella, jos johtaja mainitsee ikään kuin ohimennen tai jossakin asiayhteydessä viittaa näihin rooleihin liittyviin tehtäviin tai toimintoihin. Tällä merkinnällä haluan ilmaista sen, että tämä rooli oli olemas-

sa, mutta kuitenkin ikään kuin neutraali omien odotusten tai tapahtumajohtamisen kannalta kyseisen johtajan kohdalla.

Taulukko 8. Yhteenvedo johtajien rooleista tapahtumaprojektin eri vaiheissa.

Johtajan roolit	Henkilösuhderoolit			Tiedonvälitysroolit			Päätöksentekoroolit			
	Keulakuva	Yhdyshenkilö	Alaisten johtaja	Tarkkailija	Sisäinen tiedottaja	Puolestapuhuja	Yrittäjä, suunnittelija	Häiriöiden poistaja	Resurssien allokoiija	Neuvottelija
HAKUVAIHE										
Toimitusjohtaja	+++	++	0	0	0	+	+	0	0	+
Talousjohtaja	0	0	0	+++	0	0	+	0	++	+
SUUNNITTELU										
Toimitusjohtaja	+	+	++	+	+	---	++	0	+	-
Talousjohtaja	+/-	+	+/-	+	0	0	+	0	+++	-
Markkinointijohtaja	0	+	+	+	0	+	+++	0	0	++
Vapaaehtoistyön johtaja	0	0	++	0	++	+	+	0	+	0
TOTEUTUS										
Toimitusjohtaja	++	+	+	+	++	0	0	+++	0	0
Talousjohtaja	0	0	-	++	+	0	0	+	+++	0
Markkinointijohtaja	0	+	+++	+	+	+	0	++	0	0
Vapaaehtoistyön johtaja	0	+/-	+++	0	+	+	+/-	+	+/-	0
ARVIOINTI										
Toimitusjohtaja	+++	+	+	0	+	0	0	0	++	-
Talousjohtaja	+	+	0	++	0	+	0	+/-	+++	-
Markkinointijohtaja	0	+	+++	0	++	0	+	0	0	0
Vapaaehtoistyön johtaja	0	0	+++	0	0	0	++	0	0	0

Ensiksi tarkastelen eri rooleja taulukkoa pystysuunnassa ja niiden merkityksiä eri vaiheissa. Ensimmäisenä oleva **keulakuvan** rooli kulmineoitui statuksen ja tehtävän mukaisesti tapahtuman kokonaisvastuussa olevalle toimitusjohtajalle jo hakuvaiheessa. Tässä roolissa hänellä oli koko tapahtuman ajan kaikissa vaiheissa tukena jo hakuvaiheesta lähtien mukana ollut talousjohtaja.

Yhdyshenkilön rooliin joutuivat kaikki johtajat. Tämä rooli merkitsi yhteydenpitoa niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. Horisontaalista yhteydenpitoa oli kaikilla johtajilla muihin urheilun asiantuntijoihin, tuleviin kisajärjestäjiin, tavarantoimittajiin ja yhteistyöyrityksiin lähes kaikissa tapahtuman vaiheissa. Verti-

kaaliseen yhdyshenkilön rooliin suhteissaan tapahtuman tärkeille ja merkittäville ulkopuolisille tahoille, kuten viranomaisiin, ministeriöihin ja kaupungin eri tahoihin, joutuivat pääasiallisesti toimitusjohtaja ja talousjohtaja. Kaiken kaikkiaan yhdyshenkilön rooli oli yksi merkityksellisimmistä rooleista tapahtumajohtamisen kannalta, näin laajassa ja monitahoisessa projektissa.

Alaisten johtajan roolissa toimivat suunnitteluvaiheessa kaikki johtajat, joskin tämä rooli tuli yhä merkityksellisemmäksi organisaation kasvaessa ja operatiivisen henkilöstön lisääntyessä. Tämä rooli korostui erityisen merkittävänä vapaaehtoistyön johtajalla vapaaehtoissektorin johtamisessa ja tuotantosektorin johtamisessa markkinointijohtajalla, erityisesti toteutus- ja arviointivaiheissa.

Tarkkailijan, tiedonhankkijan roolissa johtajat toimivat informaation kerääjinä ja vastaanottajina siitä, mitä organisaatiossa ja sen ympäristössä tapahtui. Hakuvaiheessa toimitusjohtaja ja erityisesti talousjohtaja toivat tämän roolin esiin ympäristön ja poliittisen päätöksenteon tarkasteluna. Suunnitteluvaiheessa erityisesti strategiaprosessin aikana tämä rooli korostui kolmella johtajalla, sekä toimitus-, talous- ja markkinointijohtajalla, kun etsittiin tietoa PESTEL- ja SWOT-analyyseja varten niin projektiympäristöstä kuin organisaation sisältä. Toteutusvaiheessa tiedonhankkijan roolin merkitys kasvoi erityisesti talouden seurannan ja valvonnan näkökulmista sekä myös operatiivisen toiminnan ja siihen liittyvien palautteiden keräämisestä. Yhtenä merkityksellisimmistä tehtävien ja toimintojen mukaisesti tämä tarkkailijan rooli korostui talousjohtajan kaikissa kertomuksissa tapahtumaprojektin eri vaiheissa.

Sisäisen tiedottajan roolissa oli suunnitteluvaiheessa toimitusjohtaja ja vapaaehtoistyön johtaja. Toteutusvaiheessa sisäisen tiedottajan roolin merkitys kasvoi organisaation sisäisissä toimintoja koskevissa asioissa, erityisesti vapaaehtoistyön johtajalla, mutta myös tuotantosektorista vastanneella markkinointijohtajalla toteutus- ja arviointivaiheissa.

Puolestapuhujan rooli merkittäville arvo- ja vaikutusvaltaisille tahoille, kuten valtion ja kaupungin edustajille oli erityisen merkittävä suunnitteluvaiheessa erityisesti toimitusjohtajalla, joskin se oli hänen odotuksien vastainen. Tämä rooli näihin samoihin yhteiskunnan tahoihin sekä kansainväliseen IAAF:ään nähden korostui vielä talousjohtajalla arviointivaiheessa. Toteutusvaiheessa puolestapuhujan roolissa oli toimitusjohtaja ja vapaaehtoistyön johtaja ja tässä vaiheessa korostui erityisesti heidän avoin ja aktiivinen vaikuttaminen julkisuuteen, mediaan päin.

Yrittäjän roolissa johtaja toimii suunnittelun alullepanijana ja toisaalta suunnittelijana. Suunnitteluvaiheessa yrittäjän rooli korostui markkinointijohtajalla strate-

giaprosessissa. Vapaaehtoisten koulutuksiin liittyvissä suunnitteluprosesseissa tämän roolin merkityksellisyys tulee esiin erityisesti vapaaehtoistyön johtajalla. Yrittäjän roolissa johtaja on myös hyväksymässä ja tekemässä päätöksiä ja tässä merkityksessä tämä rooli tuli esiin myös toimitusjohtajalla ja talousjohtajalla. Toteutus- ja arviointivaiheissa suunnittelijan ja mahdollistajan rooli tulee esiin vapaaehtoistyön ja purkutöiden loppuunsaattamisen suunnittelussa ja koordinoimisessa markkinointijohtajalla ja vapaaehtoistyön johtajalla.

Häiriöidenpoistajan roolin merkitys korostui kaikkien johtajien kertomuksissa erityisen merkittävänä tapahtuman toteutusvaiheessa syntyneissä yllättävissä muutostilanteissa. Vapaaehtoistyön johtajalla tämä rooli tuli esiin negatiivisen merkityksen muodossa suunnitteluvaiheessa kisakylän ongelmien yhteydessä, omien odotusten vastaisesti, ja toisaalta talousjohtajalla neutraalisti reklamaatioiden käsittelyyn liittyen.

Resurssien allokoijan roolissa statuksen mukaisten tehtävien mukaisesti, odotustikin, toimi tapahtuman kaikissa vaiheissa talousjohtaja. Tämä rooli oli merkityksellinen suunnitteluvaiheessa ja toteutusvaiheessa vastaavasti erityisesti markkinointijohtajalla, tuotantosektoristakin vastaavana johtajana, tämä rooli nousi merkitykselliseksi rooliksi.

Neuvottelijan rooli oli merkityksellinen toimitusjohtajan ja talousjohtajan kertomusten perusteella hakuvaiheessa ja suunnitteluvaiheen alussa erityisesti. Neuvottelut kohdentuivat yhteiskunnan tahoihin ja tässä merkityksessä erityisesti toimitusjohtaja koki nämä odotustensa vastaisina ja erittäin työllistävinä. Suunnitteluvaiheessa käydyt sponsorineuvottelut koettiin odotetustikin tapahtuman toimivuuden ja johtamisen kannalta onnistuneiksi ja tässä roolissa oli markkinointijohtaja, joskin toimitusjohtaja ja talousjohtaja olivat myös mukana sopimusten tekovaiheen alussa. Arviointivaiheessa kaikki IAAF:n kanssa käydyt neuvottelut koettiin merkityksellisiksi, joskin talousjohtaja erityisesti koki ne odotusten vastaisesti hankalampina ja negatiivisinakin tapahtuman toimivuuden kannalta.

5.5 Johtajien yksilöroolit

Edellisen pystysuuntaisen taulukon tarkastelun avulla pystyin hahmottamaan kokonaiskuvan niistä kaikista johtajien rooleista, mitä tapahtumajohtaminen vaatii tapahtumaprojektin eri vaiheissa. Seuraavana tarkastelen taulukkoa vaakasuunnassa siten, että tulkitsen näitä yksilörooleja kunkin johtajan kohdalla erikseen. Perustelen myös taulukkoon laittamieni positiivisten, negatiivisten latauksien painoarvoja suhteessa johtajien omiin rooliodotuksiin. Merkitysten latauksien sävyn

olen tulkinnut johtajien kertomuksista ja ne on lukijan tarkistettavissa edellä, kunkin tapahtumaprojektin eri vaiheessa esitetyissä tulkinnoissa.

Mielenkiintoinen havainto, joka ilmeni tässä taulukon ja yksilökohtaisten roolien koostamisvaiheessa, oli erityisesti se, että jokaisella johtajalla oli yksilökohtaiset, organisaatorakenteen ja statuksen mukaiset määritellyt tehtäväroolit, jotka ilmenevät kaikkein selvimmin ja merkityksellisimpinä tapahtumaprojektin kaikissa vaiheissa. Joissakin tapahtuman vaiheissa näiden tehtäväroolien merkityksellisyys vaihteli kertomuksissa jonkin verran, johtuen tilanteiden yllättävistäkin muutoksista eri vaiheissa. Vaihtelu keskittyi kuitenkin pääasiassa kahden roolin välille siten, että tehtäväkohtaisen roolin merkityksellisyys joutui väistymään toiminta-kohtaisen roolin merkityksellisyyden voimistuessa tilanteiden muuttuessa tapahtuman eri vaiheissa.

Toimitusjohtaja

Taulukossa toimitusjohtajan merkittävin rooli oli hakuvaiheesta lähtien muodollisen statuksen ja organisaatorakenteen määrittelemä *keulakuvan rooli*. Hakuvaiheesta lähtien hänellä oli siis velvollisuus edustaa kaikissa muodollisissa asioissa ja kaikkien tärkeiden ulkopuolisten tahojen, kuten ministeriöiden ja kaupunkien kanssa. Kaikki käytävät neuvottelut kuuluivat hänen toimenkuvaansa ja täten haku- ja suunnitteluvaiheessa hänellä korostuikin neuvottelijan toimintokohtainen rooli, joka oli työllistävä ja odotusten vastainen. Keulakuvan tehtäväroolissa toimitusjohtajalla oli muodollinen auktoriteetti ja täten eniten valtaa, mutta myös vastuuta koko tapahtumaprojektista ja sen toimivuudesta, kuten koko projektin projektipäällikölle kuuluukin. Tämän projektin toimivuuden takaamiseksi hän joutui useisiin toiminnallisiin rooleihin eri muutostilanteissa. Ensinnäkin tämän hänen keulakuvan roolin ja sen auktoriteetin suomin valtuuksin vietiin myös päätökseen markkinoinnin viestintästrategian muutospäätös ja siitä seurannut uusi mainoskampanja. Toinen muutostilanne oli heti suunnitteluvaiheen alussa käytävissä neuvotteluissa yhteiskunnan vaikuttajien kanssa, jolloin toimitusjohtajalla vahvistui puolestapuhujan rooli, josta muodostui merkityksellisin, mutta täysin odotustenvastainen ”käännyttäjän” rooli suhteessa hänen omiin ennako-odotuksiin. Kolmantena toiminnallisena roolina, tapahtuman toimivuuden takaamiseksi ja muodollisen auktoriteetin ja vastuunkantamisen näkökulmista, hän joutui toteutusvaiheessa häiriöiden poistajan rooliin. Arviointivaiheessa tapahtuman jälkeen merkityksellisimpinä rooleina korostuivat jälleen erityisesti keulakuvan rooli. Arviointivaiheessa hänellä korostui jälleen neuvottelijan rooli suhteessa IAAF:ään ja sitä kautta myös resurssien allokoiijan rooli, jotka molemmat roolit ilmenevät kertomuksissa osin negatiivisen sävyisinä. Hän korosti kertomuksissaan kokonaiskuvaa tapahtumaprojektista, suunnitteluvaiheen alusta arviointivaihe-

seen saakka. Tämän kokonaiskuvan, sen näkeminen ja viestiminen kaikille projektiin osallistuville, oli hänen mukaansa merkityksellisintä koko tapahtumaprojektin onnistumiselle. Päätöksentekijän roolissa, häiriönpoistajana hän toimi erityisesti muutostilanteissa, jolloin piti tehdä nopeita opportunistisiakin päätöksiä.

Talousjohtaja

Hakuvaiheessa mukana ollut talousjohtaja joutui ottamaan keulakuvan roolin edustuksellisten toimintojen vuoksi, joihin hän joutui erityisesti neuvotteluissa yhteiskunnan ja muiden tahojen kanssa. Muita merkityksellisiä rooleja hänellä oli haku- ja suunnitteluvaiheen alussa sekä tarkkailijan että neuvottelijan roolit ja ne ilmenivät toimintokohtaisina rooleina. Neuvottelijan rooli ja ”vääntö” yhteiskunnan ja muiden vaikuttavien tahojen kanssa oli odotusten vastainen ja sitten kokemuksen negatiivisen sävyinen. Hän toimi ympäristöstä tulevien vaatimusten ja mahdollisuuksien tarkkailijana ja tiedontuojana sekä neuvotteluissa ”oikeana kätenä” varsinaisessa keulakuvan roolissa toimineelle toimitusjohtajalle. Toteutusvaiheessa myös talousjohtaja joutui häiriöiden poistajan toimintokohtaiseen rooliin muutostilanteissa, niin turvatarkastusjonojen purkamisessa kuin sateen aiheuttaman sähkökatkoksen jälkeisen kilpailuaikataulun muutosoperaatioissa. Kaikista merkityksellisistä rooleista hänellä oli kuitenkin *resurssien allokoijan* tehtäväkohtainen, statuksen mukainen rooli, kaikissa tapahtumaprojektin eri vaiheissa ja tästä muodostui kokonaisuudessaan tällainen *tarkkailijan, valvojan rooli*. Myös hän korosti kertomuksissaan kokonaiskuvan merkitystä tapahtumaprojektista, erityisesti niukoista taloudellisista resursseista johtuen. Arviointivaiheessa talousjohtajalla vahvistui neuvottelijan rooli IAAF:n kanssa jälleen ja sen hän koki odotustensa vastaiseksi ja negatiiviseksi merkitykseltään.

Markkinointijohtaja

Markkinointijohtaja tuli tapahtumaprojektiin mukaan suunnitteluvaiheessa ja tässä kohtaa hänen merkityksellisimmäksi rooliksi muodostui yrittäjän, suunnittelijan rooli, erityisesti strategian suunnitteluprosessissa. Toisena merkittävänä roolina suunnitteluvaiheessa hänellä oli neuvottelijan rooli, joka ilmeni erityisesti positiivisesti sujuneissa sponsorineuvotteluissa. Toteutusvaiheessa hän oli tuotantosektorin johtajan tehtävissä vastuussa alaisistaan ja täten merkittävimäksi rooliksi muodostui alaisten johtajan rooli ja tämä rooli jatkui myös arviointivaiheessa. Toteutusvaiheessa myös markkinointijohtaja joutui häiriöiden poistajan rooliin, erityisesti toimiessaan apuna järjestelyissä, jotka aiheutuivat tästä yllättävästä muutostilanteesta, joka koski turvatarkastusjonojen purkamista. Kokonaisuudessaan voidaan kuitenkin sanoa, että hänen pääasiallisin ja merkityksellisin rooli oli suunnitteluvaiheessa yrittäjän, suunnittelijan rooli ja toteutusvaiheessa *johtajan rooli* ja täten koostavasti voidaan sanoa hänelle muodostuneen *suunnittelijan ja*

toteuttajan roolit. Hän korosti kertomuksissaan erityisesti strategia-ajattelua, strategian ja strategiaprosessin merkitystä yhdistettynä tämä opportunistisiin päätöksiin koskien mm. lippujen hinnoittelua. Markkinoinnin viestintästrategian muutostilanteessa hän korosti palautteen merkitystä erityisesti alaisten johtajan roolissa ja koki rooliristiriitaa suhteessa toimitusjohtajan päätöksentekijän rooliin.

Vapaaehtoistyön johtaja

Vapaaehtoistyön johtaja tuli myös mukaan vasta suunnitteluvaiheessa ja hänen merkityksellisimmäksi tehtävämukaiseksi rooliksi muodostui yrittäjän, suunnittelijan rooli suunnitteluvaiheen alussa. Hänen tehtävänään oli erityisesti vapaaehtoisten hankinta ja rekrytointi sekä koulutuksen suunnittelu. Suunnitteluvaiheen loppuvaiheessa ja toteutusvaiheessa merkittävin rooli oli alaisten *johtajan rooli*. Toteutusvaiheessa hänellä oli myös tiedottajan ja puolestapuhujan rooli vapaaehtoistyöstä erityisesti mediaan päin. Arviointivaiheessa korostui suunnittelijan rooli siinä mielessä, että hän osasi löytää kehittämiskohdat suunnittelutyössään. Hänen roolinsa voi kiteyttää suunnittelijan ja *toteuttajan rooli*. Hän korostaa joka vaiheessa ihmisten johtamisen merkityksellisyyttä ja myöskin kokonaiskuvan merkitystä, sen hahmottamista tapahtumaprojektin onnistumisen kannalta, erityisesti toteutusvaiheen vapaaehtoisorganisaatiossa toimivien toiminnan sujuvuuden kannalta.

Seuraavaksi olen vielä asettanut tapahtumaprojektin johtajien roolit Mintzbergin (1999b) määrittelemille johtamisen eri tasoille, aiemmin esitetyn kuvion 7 mukaisesti. Johtajan työtä Mintzberg (1999b: 31–39) kuvaa kolmella tasolla: informaatiotasolla (information), päätöksenteko- ja toimintatasolla (action) sekä näiden tasojen välillä on ihmisten kesken ja välillä oleva vuorovaikutustaso, henkilösuhdetaso (people). Johtajan roolit informaatiotasolla ovat tiedonvälitysroolit: puolestapuhuja, tarkkailija ja tiedonvälittäjä. Vuorovaikutustasolla johtajan roolit ovat henkilösuhderoolit: keulakuva, alaisten johtaja ja yhteydenpitäjä. Toimintatasolla johtajan roolit ovat päätöksentekorooleja, kuten neuvottelija, resurssien allokoija, häiriöidenpoistaja sekä suunnittelijan, yrittäjän rooli.

Johtajilla esiintyvät roolit sopivat näihin tasoihin, joilla jokainen johtaja tuli toimia, joskin jokin taso ja sen mukaisesti jokin rooli oli kullakin johtajalla hallitsevampi kuin toiset, tehtävän ja statuksen mukaisesti koko tapahtumaprojektin ajan. Johtamistyyli vaikuttivat puolestaan johtajien itsensä omaksumiin ja näkemiin rooleihin itsessään ja toisaalta näihin rooleihin kohdistuivat hierarkisesti organisaation muiden johtajien ja jäsenten odotukset ja näkemykset toisen johtajan työstä. Mintzberg (1999b: 41) erottelee neljä näkökulmaa tai korostuvaa johtamistyyliä. Ensimmäinen näistä on käsitteellinen, kokoava tyyli, joka kohdistuu suunnitelmalliseen kehittämiseen, kokonaissuunnitteluun ja aikatauluttamiseen (sche-

duling). Tämä tyyli korostui toimitusjohtajalla. Toisena tyylinä on hallinnollinen tyyli, joka käsittelee ensisijaisesti valvontaa (controlling). Tämä tyyli oli vahvana talousjohtajalla. Kolmantena tyylinä on sisäiseen ja ulkoiseen vuorovaikutukseen keskittyvä tyyli (linking), joka esiintyi markkinointijohtajalla ja neljäntenä toimintaa korostava tyyli (doing, communicating), joka kohdentui näkyvään tekemiseen ja osallistumiseen organisaation sisällä erityisesti vapaaehtoistyön johtajalla.

Mintzberg (1999b: 41) tekee lopuksi vielä eron induktiivisen ja deduktiivisen lähestymistavan välillä koskien johtajan työtä. Hänen mukaansa johtaminen on deduktiivista silloin, kun se on hyvin suunniteltua, aikataulutettua ja käyttää erityisesti informaatiota ihmisten toiminnan aktivoimisessa. Tätä lähestymistapaa käyttivät erityisesti toimitusjohtaja ja myös talousjohtaja tapahtumaprojektin eri vaiheissa. Mintzbergin (1999b: 41) mukaan deduktiivinen lähestymistapa etenee informaatiotasolta kohti toiminnan tasoa. Samoin deduktiivisessa lähestymistavassa johtajan liikkuminen eri rooleihin tapahtuu näiden tasojen suunnassa, tiedonvälitysrooleista henkilösuhderoolien kautta päätöksentekorooleihin. Näin kävi toimitusjohtajan osalta; alussa hänellä oli informaatiotasolla tiedonvälitysroolina puolestapuhujan rooli vahvana. Vuorovaikutustasolla henkilösuhderooleista keulakuvan rooli oli toimitusjohtajalla vahvin koko tapahtuman ajan keulakuvan rooli. Lopussa vahvistuivat toimintatasolla päätöksentekorooleista neuvottelijan ja resurssien allokoijan roolit, kun lopullista taloudellista tulosta laskettiin käyden neuvotteluja IAAF:n kanssa. Talousjohtajalla liikkuminen eri tasoilla ja rooleissa oli myös deduktiivista: aluksi hänellä oli vahvana tiedonvälitysrooleista tarkkailijan rooli informaatiotasolla, sitten vahvistuivat henkilösuhderooleista yhteydenpitäjän rooli henkilösuhdetasolla ja neuvottelijan ja resurssien allokoijan roolit päätöksentekorooleista toimintatasolla. Tämä resurssien jakajan rooli oli kaikista vahvin talousjohtajalla koko tapahtuman ajan.

Vastaavasti Mintzbergin (1999b: 41) induktiivisesta lähestymistavasta on kyse silloin, kun johtaja toimii linkittäjänä, yhdistävällä tyylillä näillä eri tasoilla ja toimii vuorovaikutuksessa niin organisaation sisällä kuin ulkoisen toimintaympäristön kanssa hakien ja saaden informaatiota, tuoden näin tietoa yksityiskohtaisia suunnitelmia varten. Induktiivisen lähestymistavan mukaan johtaja etenee toiminnan tasolta kohti informaatiotasoa, liikkuen tasojen suunnassa päätöksentekorooleista henkilösuhderoolein kautta tiedonvälitysrooleihin. Tätä lähestymistapaa käyttivät sekä markkinointijohtaja että vapaaehtoistyön johtaja tapahtumaprojektin kaikissa vaiheissa. Markkinointijohtajalla ja vapaaehtoistyön johtajalla oli vahvana päätöksentekorooleista toimintatasolla yrittäjän, suunnittelijan rooli, toteutusvaiheessa vahvistui henkilösuhderooleista alaisten johtajan rooli vuorovaikutustasolla sekä häiriöiden poistajan rooli päätöksentekorooleista, kuten muillakin johtajilla. Toteutusvaiheessa ja lopussa vahvistui informaatiotasolla tiedon-

välitysrooleista vapaaehtoistyön johtajalla tiedonvälittäjän rooli mediaan päin ja markkinointijohtajalla erityisesti yhteistyökumppaneihin ja sponsoreihin nähden. Alaisten johtajan rooli vuorovaikutustasolla oli kaikista vahvin niin markkinointijohtajalla kuin vapaaehtoistyön johtajalla koko tapahtuman ajan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Tässä luvussa esitän yhteenvedon tutkimuksen tuloksista ja arvioin tutkimusta, tutkimusprosessiani ja tekemiäni ratkaisuja. Tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia, tutkimuksen lähestymistapaa ja tutkimuksen arviointikriteerejä, luotettavuutta, pätevyyttä, uskottavuutta ja yleistettävyyttä, olen tuonut esiin jo aikaisemmin johdantoluvussa, kappaleessa 1.3.4. Noihin arviointikriteereihin perustuen arvioin tässä tutkimustani. Tämän pääluvun 6 lopussa esitän myös pohdintojani ja jatkotutkimusehdotuksiani tapahtumajohtamisen näkökulmasta.

6.1 Yhteenvedon tuloksista

Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää suur tapahtumaprojektin johtamista, mitä ja millaista se on. Tutkimustehtävänä oli kuvata ja tulkita yhden kansainvälisen suur tapahtuman, yleisurheilun MM2005 tapahtumaprojektin johtamisen kokonaisprosessia: johtamisprosessia ja tapahtumajohtamisen osa-alueita sekä johtajien rooleja tapahtuman eri vaiheissa. Käyttämäni teoreettiset näkökulmat perustuivat eri mallien, projektin johtamisprosessien (PMBOK 2001), johtajien roolien (Mintzberg 1980, 1989, 1999b) ja tapahtumajohtamisen osa-alueiden (O'Toole 2002) tarkasteluun. Tämä tapaustutkimus antoi mahdollisuuden myös aikaisemman tapahtumajohtamisen Event Project Management System- eli EPMS-mallin, tapahtumajohtamisen osa-alueiden (O'Toole 2002) sekä tapahtumaprojektin kokonaisprosessin mallin (Bowdin, McDonnell, Allen, O'Toole 2001) käsitteellisen puolen kehittämiseen. Tutkimuksen merkittävimmät tulokset kiteytän tässä luvussa esittämiini näkökohtiin ja niihin liittyviin tulkintoihin. Luvun lopussa esitän koostetusti projektin johtamisprosessien (PMBOK) sekä Mintzbergin johtajien roolien synteetikastelussa esiin nostamani tulkinnat johtajien rooleista, johtamistyyleistä ja deduktiivisesta ja induktiivisesta lähestymistavasta.

Tutkimusasetelmassa oli esillä tapahtumaprojektin johtamisen synteetikastelli, joka on projektin johtamisprosessiin (PMBOK 2001) perustuva Event Project Management System-malli (O'Toole 2002). Lisäksi tutkimusasetelmassa oli esillä johtajien rooliteoreettinen (Mintzberg 1980, 1989, 1999b) tarkastelu syventämässä tapahtumajohtamisen ilmiön tulkintaa. Olen koostanut seuraavaan kuvioon 10 tutkimuksen empiirisen synteetin käyttäen tätä tutkimusasetelman mukaista teoreettista viitekehystäni.

PROJEKTIYMPÄRISTÖ, ULKOISET JA SISÄISET TEKIJÄT, ORGANISAATIO	
JOHTAMISPROSESSIT JA JOHTAMISEN OSA-ALUEET	JOHTAJIEN ROOLIT
HAKUVAIHE ANALYYSIT -sidosryhmäanalyysi -PESTEL- ja SWOT-analyysit, riskianalyysi -hyödyt ja kustannukset STRATEGIAPROSESSI -visio, tavoitteet -markkinointistrategia, markkinoinnin viestintästrategia TALOUDEN JOHTAMISPROSESSI -rahoitus, tuet -yhteistyö ulkoisiin tahoihin -neuvottelut, sopimukset kirjallisina -budjetti HAKU/TARJOUSKIRJE -tapahtumakonseptin kehittäminen, teema, tapahtumapaikat	HAKUVAIHE Tarkkailija Suunnittelija/yrittäjä Keulakuva Puolestapuhuja Yhdysenkilö Neuvottelija
SUUNNITTELUVAIHE STRATEGIAPROSESSI -tapahtumaprojektin suunnitelma, tarkennus -markkinointistrategia ja markkinoinnin viestintästrategia, taktinen RISKIEN JOHTAMINEN TALOUDEN JA RESURSSIEN JOHTAMISPROSESSI -rahoitus, tuet, sponsorit, yhteistyökumppanit, sopimukset -lipunmyynnin taktiikat, toteutuminen, seuranta -kustannukset, resurssit -budjetti, kulukuri ORGANISAATION JOHTAMINEN / VAPAAEHTOISTYÖ -rekrytointi, HRM, koulutus, tehtävät ja vastuut, asemapaikat -sektorit, tuotanto, hankinnat, logistiikka, yhteistyökumppanit VIESTINNÄN JOHTAMINEN -ulkoinen viestintä, media -sisäinen viestintä, vuorovaikutus, tiedotus, informaatioteknologia	SUUNNITTELUVAIHE Suunnittelija/yrittäjä Keulakuva Resurssien allokoija Neuvottelija Alaisten johtaja Yhdysenkilö Sisäinen tiedottaja
TOTEUTUSVAIHE STRATEGIAPROSESSI, TOTEUTUMINEN -taktinen markkinointistrategian toteutuminen, seuranta, mittarit MUUTOSTEN JA RISKIEN JOHTAMINEN -ulkoiset ja sisäiset tekijät, riskien hallinta, päätöksenteko TALOUDEN JA RESURSSIEN JOHTAMISPROSESSI -kustannukset, kulukuri -Budjetissa pysyminen, lipunmyynnin ja tulojen seuranta, mittarit ORGANISAATION JOHTAMINEN / VAPAAEHTOISTYÖ -HRM, resurssit, vuorovaikutus, sisäinen tiedotus, briiffaus VIESTINNÄN JOHTAMINEN -ulkoinen viestintä, media -informaatioteknologia, tarkistuslistat, raportit, yhteistyö, sponsorit	TOTEUTUSVAIHE Keulakuva Häiriöiden poistaja Resurssien allokoija Alaisten johtaja Sisäinen tiedottaja Puolestapuhuja Yhdysenkilö
ARVIOINTIVAIHE TALOUDEN JOHTAMISPROSESSI -tulot, menot, arviointi, tulos VIESTINNÄN JOHTAMINEN -dokumentointi, yhteistyö, sponsorit, vapaaehtoisorganisaatio KEHITTÄMINEN JA ARVIOINTI -Strategian toteutuminen, kehittämiskohteet, tapahtumakäsikirja	ARVIOINTIVAIHE Resurssien allokoija Neuvottelija Yhdysenkilö Sisäinen tiedottaja Keulakuva Tarkkailija

Kuvio 10. Kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen kokonaisprosessi ja johtajien roolit.

Kuvion mukaisesti hakuvaiheessa oli mukana johtamisprosesseista strategiapro-
sessi analyysineen, tavoitteineen ja visioineen, talouden johtamisprosessi rahoitus- ja tukineuvotteluineen sekä hakukirjeen laatiminen budjetineen ja teemoi-
neen. Johtajien rooleista korostuivat analyysien osalta tarkkailijan rooli talousjohtajalla, tapahtuman toimitusjohtajan kuulakuvan ja puolestapuhujan roolit sekä neuvottelijan roolit niin talous- kuin toimitusjohtajallakin. Suunnitteluvaiheessa korostui talouden johtamisprosessi neuvotteluineen rahoitustuista, sponsoreista ja muista yhteistyökumppaneista sekä tiukka budjetti ja kulukuri kustannusten suhteen. Strategiaprosessissa painotettiin markkinointistrategiaa ja markkinoinnin viestintästrategian taktista toteutusta. Johtamisprosesseista riskien johtaminen oli vahvasti mukana, samoin viestinnän johtaminen, erityisesti ulkoisen viestinnän osalta. Sisäisen viestinnän merkitys kasvoi organisaation kasvaessa vapaaehtoistyöntekijöillä ja yhteistyökumppaneilla. Alaisten johtajan ja sisäisen tiedottajan roolien merkitykset kasvoivatkin sisäisen viestinnän, rekrytoinnin ja koulutuksen osalta vapaaehtoistyön johtajalla ja tuotannon suunnittelun, hankintojen ja logistiikan suunnittelun osalta markkinointijohtajalla, jolla oli myös vahvasti yhdyshenkilön rooli sponsoreihin ja yhteistyökumppaneihin nähden. Suunnitteluvaiheessa oli myös yrittäjän ja suunnittelijan rooli merkittäviä markkinointijohtajalla strategian suunnittelun, erityisesti markkinointistrategian osalta. Suunnitteluvaiheessa toimitusjohtajalla korostui edelleen kuulakuvan ja sopimusten hyväksynnän osalta neuvottelijan rooli, kuten talousjohtajallakin. Suunnitteluvaiheessa talousjohtajan merkittävin rooli oli resurssien allokoijan rooli ja tämä rooli oli talouden johtamisprosessin korostumisen myötä merkittävin rooli tapahtuman kaikissa vaiheissa hänellä. Organisaation ja viestinnän johtaminen olivat oleellisia johtamisprosesseja niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheessakin. Talouden ja resurssien johtamisprosessi korostui kulukurin, kustannusten ja myös tulojen seurannan muodossa toteutusvaiheessa entisestään. Merkittävin johtamisprosessi toteutusvaiheessa oli kuitenkin erityisesti riskien ja muutosten johtaminen. Täten toteutusvaiheessa häiriöiden poistajan rooliin joutivat kaikki johtajat muutosten ja yllättävien ongelmien myötä, mutta tässä roolissa oli toimitusjohtaja erityisesti, samoin kuulakuvan roolissa. Arviointivaiheessa merkittävimmät johtamisprosessit olivat edelleen talouden johtamisprosessi mittareineen ja arviointineen, sisäisen viestinnän johtaminen ja kehittämisen ja arvioinnin osa-alueet tapahtumakäsikirjoineen ja strategian toteutumistuloksineen. Merkittävimmät roolit arviointivaiheessa olivatkin talousjohtajan resurssien allokoijan ja neuvottelijan roolit, markkinointijohtajan yhdyshenkilön rooli yhteistyökumppaneihin ja sponsoreihin nähden, toimitusjohtajalla tarkkailijan ja kuulakuvan roolit ja vapaaehtoistyön johtajalla organisaatioon nähden sisäisen tiedottajan rooli. Kuviossa 10 on lisäksi merkittynä vinotekstillä ne johtamisen osa-alueet, johtamisprosessit ja johtajien roolit, jotka esitän erityisesti tässä tutkimuksessa esiin tulleina kehittämisenäkökohtina seuraavasti.

Johtaminen on herkkä sille kontekstille, jossa toimitaan. Ulkoisen ja sisäisen projektiympäristön vaikutuksilla oli huomattava merkitys kisaorganisaation johdon johtamisprosesseihin, tapahtumajohtamisen osa-alueisiin ja rooleihin tapahtumaprojektin elinkaaren kaikissa vaiheissa. Tätä kuvaa kuviossa 10 nuoli alaspäin. Erityisesti ulkoisen projektiympäristön negatiiviset vaikutukset olivat merkittäviä projektin haku- ja suunnitteluvaiheessa; ne olivat muutosten alullepanijoita sekä vaikuttivat useisiin johtamisprosesseihin ja koko tapahtumaprojektin kulkuun. Tämä oli yhteydessä siis moniin projektin johtamisprosesseihin, kuten tavoitteiden asettamiseen, projektin strategiaprosessiin ja riskien hallintaan, organisointiin, valvontaan, projektin markkinointiin ja suhdetoimintaan.

Poiketen tapahtumaprojektin kokonaisprosessin mallista (Bowdin, McDonnell, Allen, O'Toole 2001: 67–76) tässä tutkimuksessa todentui analyysivaiheen ajoituksen merkittävyys niin sisäisen kuin erityisesti ulkoisenkin toimintaympäristön osalta. Sidosryhmäanalyysien sekä PESTEL- ja SWOT- analyysien tekemisen paras ajoitus on hakuvaiheessa, mallin mukaisten hyötyjen ja kustannusten analysoinnin lisäksi. Näin voidaan ennakoida ja välttyä paremmin ulkoisten sidosryhmien ja ulkoisen toimintaympäristön kuten poliittiseen päätöksentekoon ja lainsäädäntöön liittyviltä muutosvaikutuksilta. Erityisesti todentui myös sidosryhmien vaikutukset ja yhteydet tapahtumaprojektin organisaatioon, koska niin kuin tässäkin tapahtumassa, monet sidosryhmät ovat selkeästi organisaation jäseniä ja tapahtuman suunnittelussa ja toteutuksessa myös toimijoita, kuten esim. viranomaiset, poliisi, rajavartiolaitos ja tulli. Tämä on myös lisäys verrattuna O'Toolen (2002) EPMS-malliin, jossa organisaatio on otettu huomioon nykyisellään ainoastaan annettuna tekijänä, huomioimatta lainkaan sidosryhmien ja toimintaympäristön vaikutuksia siihen. Lisäksi hakuvaiheessa korostuivat tärkeimmät rahoitus- ja tukineuvottelut. Tämän tutkimuksen perusteella todentui, että kirjalliset neuvottelut ja sopimukset tulee nostaa erittäin painokkaasti kansainvälisen suurtapahtumaprojektin kokonaisprosessissa hakuvaiheessa esiin.

Merkittävänä korostui epävakaa ympäristö ja sieltä tulevat muutos- ja taloudelliset paineet. Avuksi tilannetta tasapainottamaan johtajat ottivat vanhasta tapahtumajärjestämisen ja johtamisen kokemuksesta strategia-ajattelun tätä epäselvää ja mahdotontakin tilannetta jäsentämään ja selvittämään. Tapaustutkimuksessani yksi merkittävimmistä projektin johtamisprosesseista suunnitteluvaiheessa olikin tämä kahdeksan kuukauden mittainen strategian formulointi suunnitteluvaiheessa, asiakas-, kysyntä- ja arvoketjuanalyysineen sekä tavoitteineen. Strategia oli ohjaava. Tuoteominaisuuksia analysoitiin ja rakennettiin tuoteportfolio ydin- ja tukipalveluihin. Strategisena valintana oli asiakkaan arvoketjuanalyysien myötä tuotteen erilaistamista painottava markkinointistrategia kustannustehokkaasti, jolloin pyrittiin saavuttamaan uusia asiakassegmenttejä ja toisaalta massamarkki-

noita lisäämällä palvelutuotteeseen asiakkaalle arvoa lisääviä lisä- ja tukiosia, joista ei kuitenkaan kisaorganisaatiolle muodostunut juurikaan lisäkustannuksia. Palvelutuotteeseen lisättiin siis lisäosia siinä toivossa, että asiakkaat kokevat lippuvihon hinta-laatu suhteen kohtuulliseksi ja kokisivat saavansa sen arvon, mitä ovat lipusta valmiita maksamaan. Tämä oli uusi ja innovatiivinen markkinointistrategia valinta näissä kisoissa, verrattuna aikaisempiin MM-kisoihin. Porterin (1985) mukaan ei voi olla kuitenkaan yhtäaikaaisesti differoija ja kustannusjohtaja. Voidaan todeta, että juututtiin ikään kuin keskelle, kuten Porter (1985) toteaa usean yrityksen joutuvan tähän samaan tilanteeseen. Tätä juuttumista oli edesauttamassa se seikka, että markkinointibudjetti oli pieni ja täten järjestettiin vain kaksi suurempaa mainoskampanjaa kevään 2005 aikana, jolloin painotettiin luovasti elämyksellisyyttä, mutta ei riittävän informatiivisesti koskien sitä, mitä kalliillakin lipuilla, ainakin mitä tietyissä hintakategorioissa oikeastaan asiakas sai ja hyötyi. Tuotteen erilaistamista painottanut strategia, korkea hinnoittelupolitiikka ja markkinoinnin viestintästrategia eivät näin ollen onnistuneet kaikissa lippuryhmissä. Markkinoinnin viestintästrategia ei ollut mediassa riittävän vahva sisällöltään korostamaan lippuihin liittyvää asiakkaan saamaa arvoa. Tämän tapaustutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että markkinointistrategia ja markkinoinnin viestintästrategia markkinointitoimenpiteineen ja promootioineen olivat yksi merkittävistä tapahtumajohtamisen osa-alueista. O'Toolen (2001) tapahtuman kokonaisviitekehityksessä markkinointi ja promootio ovat korostetusti esillä, mutta myöhemmin O'Toolen (2002) EPMS-mallissa ne ovat vain erillisenä tapahtumajohtamisen osa-alueena. Mallin parantamisen näkökulmasta markkinoinnin tulee edelleen olla keskiössä talouden johtamisen ja strategiaprosessin kanssa ja näiden keskinäiset yhteydet ja vaikutussuhteet tulee tuoda painotetusti esiin tapahtumaprojektin suunnitteluvaiheessa.

Tavoitteet ja strategiat antoivat koko tapahtumaprojektille suunnan ja toimivat kansainvälisen suur tapahtuman epäselvän alkutilanteen vakauttajana. Projektille asetettiin missio ja visio ja niistä johdettiin tavoitteet ja tehtiin strategiavalinnat. Tapahtumaprojekti perustui siis strategiaan suunnitelmiin ja toteutti asetettuja tavoitteita. Tapahtumaprojektin strategia kuvasi kuinka projektin tuloksille asetettujen tavoitteiden muodostama kokonaisuus saavutetaan. Strategian toteutuminen varmistettiin projektijohtamisella, joka perustui toimintasuunnitelmiin, käsittäen vapaaehtoisorganisaation muodostamisen, liittyen ihmisten johtamiseen ja kommunikaatioon, sekä taktisiin keinoihin strategian toteuttamiseksi (esimerkiksi lipunmyynnin porrastamiseen asiakassegmenteittäin). Tavoitteiden saavuttamista mitattiin ja arvioitiin talouden mittareilla sekä lisäksi yleisöasiakkaisiin kohdentuvalla tutkimuksella, tarkoituksena selvittää, miten tavoitteet ja strategiat toteutuivat heidän näkökulmastaan. Tämän tutkimuksen perustella voidaan strategiaajattelu ja strategiaprosessi projektin johtamisprosessina nostaa korostetusti esiin

kansainvälisen suur tapahtuman johtamisessa ja verrattuna aiempaan kansainvälisen tapahtumaprojektin kokonaisprosessimalliin (Bowdin, McDonnell, Allen, O'Toole 2001). Täten tämä strategiaprosessi yhtenä johtamisprosessina kulkee tässä empiirisessä synteetikuviossani, kuviossa 10, ikään kuin suunnan antajana tapahtumaprojektin haku-, suunnittelu- ja toteutusvaiheissa ja arvioinnin ja kehittämisen kohteena arviointivaiheessa.

Koko projektin elinkaaren aikana toimintaa ohjaavana johtamisen ja valvonnan osa-alueena, johtamisprosessina korostui talouden johtaminen, tiukka kulujen valvonta ja maksimaalisen taloudellisen tuoton aikaansaaminen. Talouden johtaminen oli merkittävin kaikista johtamisprosesseista ja vaikutti lähes kaikkiin muihin johtamisprosesseihin. Syynä tämän johtamisprosessin korostumiseen oli hakuvaiheen kiireestä aiheutuneet rahoitusongelmat ja valtion ja kaupunkien kanssa käytyjen neuvottelujen suullisten rahoitus- ja tappiontakausopimusten muuttuminen heti suunnitteluvaiheen alussa. Tämä johti taloudellisten resurssien niukkuuteen, joka puolestaan vaikutti taloudellisten tavoitteiden korostumiseen sekä tiukkaan kulukuriin resurssien johtamisessa ja taloudellisen valvonnan ja arvioinnin jatkuvaan korostumiseen tapahtumaprojektin kaikissa vaiheissa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan empiirisen synteetin, kuvion 10, mukaisesti korostaa rahoituksen ja talouden johtamisen merkitystä tapahtumaprojektin johtamisprosesseista ja sen nostamista keskiöön verrattuna aiempaan kansainvälisen tapahtumaprojektin kokonaisprosessimalliin (Bowdin, McDonnell, Allen, O'Toole 2001) heti projektin aloitusvaiheesta eli jo tapahtumaprojektin hakuvaiheessa projektin päätös- ja arviointivaiheeseen asti. Budjetti oli O'Toolen (2002) EPMS-mallin mukaisesti merkittävä kulujen sektorikohtainen seurannan ja valvonnan työväline, koska tapahtumaprojektissa kulujen ja tulojen reaalistuminen on hyvin eriaikaista. Tulot tiedetään kokonaisuudessaan vasta lopuksi, riippuen lipunmyynnistä, joka on useimmissa tapahtumissa se merkittävin tulolähde (Van der Wagen & Carlos 2005: 85–96), niin kuin tässäkin tapahtumassa.

Allenin, O'Toolen, McDonnell'n & Harris'n (2002: 99) kansainvälisen suur tapahtumaprojektin kokonaisprosessimalli oli tutkimukseni empiirisen osan kansainvälisen suur tapahtuman, yleisurheilun MM2005 tapahtumaprojektin johtamisen vaihteellisuuden perusta. Suunnitteluvaiheessa O'Toolen (2002) tapahtumaprojektin EPMS-mallin mukaisesti tapahtumajohtamisen osa-alueista tapaustutkimukseni empiirisen synteetin, kuvion 10 mukaisesti, oleellisimpina korostuivat tapahtuman arvovalintainen ATG-teema vapaaehtoistyön korostamisineen, markkinoinnin osa-alue, tapahtumapaikkoja koskevat järjestelyt ja purkamiset, tehtävänälyysit vastuujaot vastuulistoineen. Samoin suunnittelussa korostuivat useat neuvottelut julkisen tahon, yhteistyökumppaneiden ja sponsorien kanssa ja niihin liittyvät sopimukset hallinnan näkökulmasta myös toteutusvaiheessa.

O'Toolen (2002) EPMS-mallin mukaisesti tapahtumaprojektin hallinnassa korostuivat puolestaan vapaaehtoistyöhön ja kisojen toteutuksen aikaisen vapaaehtoistyön tekijöiden ja muun ostopalveluna hankitun organisaation koulutukset ja briiffaukset. Vapaaehtoistyö oli strateginen valinta jo hakuvaiheessa ja se tuotiin selkeästi esiin tapahtuman teemassa (ks. O'Toole 2002, EPMS-malli), jossa korostettiin kansalaistoiminnan merkitystä tapahtuman toteutuksessa. Tapahtumaprojektin yhden merkittävän johtamisprosessin PMBOKin (2001) mukaisesti, viestinnän näkökulmasta tässä tapaustutkimuksessa korostui tapahtumaprojektin kokonaiskuvan viestiminen. Merkittävää oli inhimillisen toiminnan ymmärtäminen ja henkilöstöressurssien johtaminen, koordinointi, vastuunjaot ja valvonta. Oleellista toiminnan sujuvuuden kannalta tässä tapahtumaprojektissa oli tapahtumapaikka- ja sektorikohtainen sekä asiakasvastuuttain tehty jako. Tämä mahdollisti vastuullisen työskentelyn ja tiukan kulukurin. Sektorikohtaiset toimintasuunnitelmat asiakas- ja tapahtumapaikkavastuueen olivat merkittävässä roolissa ja täten empiirisessä synteessissä, kuviossa 10, ikään kuin organisaation johtamisen työvälineinä. (vrt. O'Toolen 2001, Bowdin, McDonnell, Allen & O'Toole 2001: 85–86.)

Viestinnän kehittäminen, erityisesti sisäisen viestinnän ja tiedotuksen kehittäminen, nähtiin yhtenä kehittämiskohteena tässä tapahtumassa. Tämän olen esittänyt korostetusti vinotekstillä empiirisessä synteessissä, kuviossa 10. Samoin erityisenä kehittämiskohteena nähtiin tapahtumapaikkojen vastuuhenkilöressurssien lisääminen huolimatta taloudellisesta tehokkuusvaatimuksesta ja organisaation vakituisen henkilöstön koon pienenä pitämisen mahdollisimman pitkälle sekä jatkuvan tiukan kulukurin ylläpitäminen projektin kaikissa vaiheissa. Tämä kehittämiskohta tuli selkeästi esiin yllättävässä muutostilanteessa erityisesti kisakylän osalta, kisakylän vastuuhenkilön poisjäämisessä juuri ennen toteutusvaihetta. Tähän kehittämiskohtaan tämän tapaustutkimuksen valossa voidaan korostaa varahenkilöiden nimeämistä kullekin vastuuhenkilölle ja tiiviimpää ikään kuin ”back up”-parityöskentelyä. Kaiken kaikkiaan projektin johtamisprosesseista (PMBOK 2001: 92) kehittämisen ja arvioinnin näkökulma tapahtumaprojektin kokonaisprosessimallin mukaisesti oli vahvasti mukana tapahtumaprojektissa. Arviointivaiheessa erityisenä kehittämiskohteena nähtiin myös tapahtumaprojektin omistajan, kansainvälisen yleisurheiluliiton IAAF:n osaamisen ja organisatoristen taitojen kehittäminen sopimuksen hallitsemiseksi ja sen ehtojen selkiyttämiseksi. Arviointivaiheessa toteutettiin monelta näkökannalta projektin suoritusten mittausta (ks. Pelin 2002: 195–208, Phillips, Bothell & Snead 2002: 168–179, Newell & Grashina 2004: 72–77), niin yleisöasiakastutkimuksen tarkastelun muodossa kuin budjetillisesti, monin talouden mittarein (ks. Pelin 2002: 137–144, Newell & Grashina 2004: 89–98, Allen 2000: 17–18).

Tapahtumaprojektin johtamisessa tarvittiin riskinottoa. Rahoitus- ja resurssianalyysit sekä riskianalyysit, taloudelliset riskit, hazardiriskit, it- ja henkilöriskit ja niihin kohdistuva analysointi ja tilanteiden tarkistaminen olivat mukana koko ajan. O'Toolen (2002) mallin mukaisesti muutokset ja niihin liittyvä riskienhallinta sekä päätöksenteko olivat olennaisia johtamisprosesseja erityisesti tapahtuman suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Riskienhallinnan näkökulmasta varasuunnitelmia tehtiin muutostilanteiden varalle. Muutokset olivat yllättäviä ja ne muodostivat osin kriisejäkin (ks. PMBOK 2001: 79–89), erityisesti toteutusvaiheessa. Täten empiirisessä synteessissä, kuviossa 10, muutoksien ja riskien johtaminen on omana erityisenä johtamisprosessinaan niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheessakin.

Strategian muutostilanteessa syntyi ristiriitatilanne johdon keskuudessa, johtuen eri näkemyksistä markkinoinnin viestintästrategian osalta. Ristiriidan ratkaisussa korostui vallan käyttö (vrt. Newell & Grashina 2004: 167–171). Tapahtuma on aina kertaluontoinen ja ainutlaatuinen projekti, jolloin virhearviointeja ja virhepäätöksiä voi olla suorastaan mahdotonta jälkikäteen korjata, kuten tavallisessa liiketoiminnassa (Bowdin, McDonnell, Allen & O'Toole 2001: 67). Varsinkin yhtäkkiset valittuihin strategioihin tehtävät muutokset eivät voi tuottaa tulosta, koska strategian muutosprosessi vie aina aikaa. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen, Teikari 2006: 191–193.) Projektissa tämä aika on rajoittava tekijä, koska projektilla on aina alku ja loppu (Pelin 2002, Ruuska 1999). Tämä tuli todennettua myös yhtenä tuloksena tässä tutkimuksessa. Täten tässä tapahtumaprojektissa markkinoinnin viestintästrategiaan tehty muutos imago-mainonnasta muutetulla mainossanomalla lähemmäs perinteistä yleisurheilun mainontaa ja yleisurheilun suurkuluttajien kohderyhmää juuri ennen kisojen alkua ei tuottanut tulosta. Analyysien aika tuli liian myöhään ja samoin muutos markkinoinnin viestintästrategiaan ja muutos tehtiin oletuksella, että yhtäkkinen muutos tuo toivotun sysäyksen lipunmyyntiin. Näin ei kuitenkaan käynyt. Tästä koitui vain ylimääräisiä kustannuksia muutenkin tiukassa taloudellisessa tilanteessa. Tämä muutostilanne aiheutti rooliristiriitaa ja vaikutti osaltaan johtajien sosiaalisiin suhteisiin ja keskinäiseen luottamuksen heikkenemiseen.

Tapahtumaprojektin johtajien roolitarkastelu Mintzbergin (1980, 1989, 1999b) roolijaon mukaisesti todensi sen tosiasian, että johdon yhteiset arvot olivat merkittäviä ja ne olivat myös johtamisessa ohjaava tekijä. Johtajien roolit vaihtelivat eri johtamisprosesseissa projektin eri vaiheissa, kuten olen tuonut esiin edellisissä luvuissa 4 ja 5. Nämä johtajien roolien vaihtelut eri johtamisprosesseissa ovat koostetusti esillä empiirisessä synteessissä, kuviossa 10. Tähän roolien vaihteluun oli syynä ulkoisten tekijöiden, sidosryhmien ja monien yllättävienkin muutosten aiheuttamat muutokset johtamisprosessien intensiteetissä. Tätä olen kuvannut

kuviossa nuolella vasemmalta oikealle. Joissakin vaiheissa eri johtamisprosesseissa saattoi sama rooli olla yhtäaikaisesti useammalla johtajalla ja toisissa tilanteissa rooli- jaot olivat selkeämpiä. Merkittävä tulkitsemäni havainto kuitenkin oli, että kokonaisuudessaan tehtävänmukainen ja statuksen, johtajan oman aseman mukainen rooli oli aina vahvempi läpi koko tapahtumaprojektin kuin muut toimintokohtaiset roolit, johon johtajat enemmänkin joutuivat erityisesti muutostilanteissa, vastoin heidän odotuksiaan. Huomattavaa näissä muutostilanteissa tapahtuneissa roolien vaihteluissa oli kunkin johtajan lähestymistavan, deduktiivisen tai induktiivisen tavan vaikutus. Tutkimuksessa käytetyn Mintzbergin roolimallin mukaisesti liikkuminen muutostilanteissa johtamisen tasoilla ja eri rooleissa tapahtui pääosin toimitus- ja talousjohtajalla deduktiivisesti informaatiotasolta, tiedonvälitysrooleista vuorovaikutustason ja henkilösuhderoolien kautta toimintatasolle, päätöksentekorooleihin. Vastaavasti liikkumisen suunta eri rooleissa johtamisen tasoilla oli päinvastainen induktiivista lähestymistapaa käyttävillä markkinointijohtajalla ja vapaaehtoistyön johtajalla. Johtajien rooleista kaiken kaikkiaan kuluminoituivat keulakuvan, edustajan, puolestapuhujan rooli sekä häiriöidenpoistajan rooli toimitusjohtajalla. Talousjohtajalla korostuivat resurssien allokoijan ja valvojan rooli erityisesti kulujen seuranaan ja valvonnan näkökulmista. Markkinointijohtajalla korostuivat yrittäjän ja suunnittelijan roolit ja vapaaehtoistyön johtajalla oli johtajan roolit erityisesti toteuttajan näkökulmasta. Koostavasti esitettynä tarvittiin vahvoja ja innovatiivisia suunnittelijoita sekä aktoreita, leadereitä (vrt. Gahmberg 1991: 42) toimijoita ja valvojia, olihan kuitenkin loppujen lopuksi kysymys ihmisten johtamisesta. Merkittävää oli kaikissa tapahtumaprojektin vaiheissa niin tehtävien kuin ihmisten johtaminen, joka toteutui johtamisen roolien verkkona. Tapahtumaprojekti tarvitsi vahvan keulakuvan ja tähän rooliin joutui koko tapahtumaprojektin päävastuullisena toiminut toimitusjohtaja, projektipäällikkö, johon koko tapahtumaprojektin johtaminen pitkälle myös mediassa profiloitui. Hän joutui toimimaan ainoana johtajana kaikissa rooleissa jossakin tapahtumaprojektin vaiheessa, mutta erityisesti tiedonvälitys rooleissa niin tapahtuman horisontaalisissa kuin vertikaalisissakin sidosryhmäsuhteissa, joissa merkityksellisissä oli tapahtuman puolestapuhujan rooli. Jokainen johtaja oli tärkeä, kaikkia rooleja tarvittiin, samoin eri johtamistyyliä ja lähestymistapoja. Deduktiivisen lähestymistavan mukaisesti toimitusjohtajalla oli koostava, kokonaissuunnitteluun paneutuva johtamistyyli ja talousjohtajalla deduktiivinen ja valvontaan suuntautuva johtamistyyli. Markkinointijohtajan ja vapaaehtoistyön johtajan induktiiviset johtamistyyli, linkittävä ja kommunikoiva tyyli olivat erityisen tärkeitä ihmisten johtamisessa ja yhteistyökumppaneiden kanssa toimittaessa. Kaiken kaikkiaan tämän kansainvälisen suur tapahtuman johtamisessa ei siis ollut kysymys yhdestä henkilöstä, vaan tarvittiin useita avainhenkilöitä johtamisessa ja heidän tiivistä yhteistyötä sekä yhteistyökumppaneiden verkostoa.

6.2 Tutkimuksen antia

Tutkimuksen teoreettisena antina tuon esiin tutkimuksessa käyttämieni mallien hyödyntämisenäkökulman ilmiön analysoinnissa. Tutkimuksen alkuvaiheessa minulla oli esiymmärryksenä O'Toolen (2002) Event Project Management System, EPMS-malli tapahtumaprojektin johtamisesta. Kirjallisuuskatsaus auttoi sen selvittämisessä, mihin tämä O'Toolen (2002) normatiivinen malli perustuu ja mitkä ovat olleet hänen lähtökohtansa omissa empiirisissä tutkimuksissaan. Tässä yhteydessä tulivat mukaan projektijohtamisen teoria ja projektin eri johtamisprosessien käsitteet. O'Toolen (2002) malli perustuu näihin eri projektin johtamisprosesseihin, jotka hän on ikään kuin pilkkonut pienempiin tehtäväosiin ja näin ollen vastaamaan paremmin erityisesti tapahtumaprojektin johtamisen ilmiön tarkastelua. PMBOKin (2001) projektin johtamisprosessien yleinen tarkastelu auttoi näkemään laajemman kokonaisuuden ja O'Toolen (2002) malli puolestaan erityisesti tapahtumaprojektin ainutkertaiset johtamisen osa-alueet. Projektin johtamisprosesseja koskevan teorian käyttö analyysissa auttoi jäsentämään alun kaoottisuutta ja selkiytti tällaisen suuren kansainvälisen tapahtumaprojektin johtamisen ilmiötä tapahtuman eri vaiheissa. Vaikka projektijohtamisen teoria on alun alkaen tulosta teollisuuden parissa tehdyistä projektitutkimuksista, vahvisti tämä tutkimus käsitystäni siitä, että projektin johtamisteoria ja projektin johtamisprosessien tarkastelu soveltuu laajemmin myös palveluliiketoiminnan tarpeisiin ja näin ollen myös tapahtumaprojektin tarkasteluun, kuten myös O'Toole (2002) oli aiemmin todennut.

Kansainvälisen suurtapahtuman johtamismalli (Allen, O'Toole, McDonnell & Harris 2002) eri vaiheineen (haku-, suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaihe) auttoi selkiyttämään eri vaiheiden merkitystä ja syvensi teoreettista ymmärrystäni erityisesti kansainvälisen suurtapahtumaprojektin johtamisesta. Mallin käyttö analyysissa auttoi näkemään eri vaiheiden ja projektin ulkoisten tekijöiden ja muutosten merkityksen korostumisen suurtapahtumaprojektin johtamisessa. Lisäksi tämä kansainvälisen suurtapahtuman kokonaisprosessimalli malli auttoi selventämään ne johtamisprosessit, jotka ovat kussakin vaiheessa merkittäviä. Täten tämä tutkimus auttaa kehittämään edelleen suurtapahtumaprojektin teoreettista ymmärtämistä esiin nostamieni mallien puutteiden ja kehittämisajatusten mukaisesti.

Mintzbergin (1980, 1989, 1999b) malli johtajien rooleista auttoi ymmärtämään sen roolien moninaisuuden, joihin johtajat joutuvat työssään. Johtajilla ovat tehtäväkohtaiset, statuksen mukaiset roolit vahvimpia. Projektin johtamisprosessien ja roolien synteetikastelu syvensi ymmärrystä siitä, että johtamisprosessien vaihtelut, johtuen ulkoisista tekijöistä ja muutoksista projektin eri vaiheissa, aiheuttavat myös muutoksia jatkuvasti johtajien toimintakohtaisissa rooleissa. Mintzber-

gin mallin eri roolien, johtamisen tasojen, johtamistyylien ja lähestymistapojen (induktiivinen tai deduktiivinen) tarkastelu toi esiin analyysissa sen mielenkiintoisen seikan, että tähän Mintzbergin (1989, 1999b) roolimalliin voitaisiin jatkossa yhdistää myös psykologian tieteenalalta mm. johtajien persoonallisuuspiirteiden tai ominaisuuksien teoriaa ja tutkimusnäkökulmaa.

Tutkimuksen käytännön antina korostan, että tämä tutkimus on syventänyt suur- tapahtumaprojektin johtamistyön ymmärtämistä tuomalla esiin tapahtumaprojektin johtamisen osa-alueita, johtamisprosesseja ja niissä tarvittavia eri johtajien rooleja sekä näiden jatkuvaa muutosta projektin eri vaiheissa. Näitä käytännön kehittämisehdotuksia eri malleihin olen esittänyt tutkimuksen yhteenvetoluvuissa. Aiempia tutkimuksia suur- tapahtumista ja suur- tapahtuman johtamisesta on Suomessa tehty vähän; tietoa löytyy Cantellin (1999) tekemästä tutkimuksesta, koskien viiden Helsingissä järjestetyn suur- tapahtuman yleisötutkimuksen tuloksia, Helsingin tietokeskuksen raportissa ”Helsinki suur- tapahtumien näyttämönä”. Toinen aluetaloudellisia vaikutuksia selvittänyt tutkimus löytyy Lahden 2001 pohjoismaisten hiihtolajien kansainvälisestä suur- tapahtumasta matkailutulojen osalta. Kuten jo johdannossa mainitsin, tästä yleisurheilun MM2005 tapahtumaprojektista on nyt tehty kautta aikain laajin arviointitutkimus, jossa tämäkin tapaustutkimus kansainvälisen suur- tapahtuman johtamisesta oli osana. Muut tutkimuksen aihealueet olivat kisojen taloudellinen vaikutus, urheilun kuluttajat, pääkaupunkiseutulaisten ja kansalaisten osallistuminen, vapaaehtoisten motiivit, kisojen vaikutukset urheiluseuroihin, ympäristövaikutukset, urheilun sponsorointi sekä median luomat mielikuvat urheilusta, Helsingistä ja Suomesta. Näin käytännön antina myös tästä suur- tapahtumaprojektin johtamisen ilmiöön kohdentuvasta tapaustutkimuksestani, osana tätä laajaa tutkimusta, on hyötyä tuleville tapahtumajärjestäjille johtamistyön ymmärtämisen ja johtamisen menettelyjen kehittämisessä.

6.3 Tutkimuksen arviointia

Tässä luvussa arvioin tutkimustani johdannossa esittämiini tutkimuksen arviointikriteereihin peilaten. Ensimmäinen kriteerini oli tutkimuksen *luotettavuus*, jossa korostin luotettavuuden määräytymistä suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja tutkittavan ilmiön suhdetta kontekstiin. Tutkimukseni luotettavuus on *ymmärrettävyyttä*. Tämän pyrin osoittamaan tutkimuksen johdonmukaisuudella siten, että lukija pysyy tämän tutkimusraportin luettuaan ymmärtämään päättelyni, riippumatta siitä, onko hän kanssani samaa vai eri mieltä. Ensinnäkin olen tuonut esiin tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen sekä omat lähtökohtani ja sitoumukseni tässä tutkimuksessa. Toiseksi olen mahdollisimman yksityiskohtaisesti esittänyt koko tutkimusprosessin: aineiston keruun, informantit, tutkimuksen etenemisen aikataululli-

sesti ja aineiston analyysivaiheet. Olen esittänyt oman oppimiseni ja sen, miten omat alkuoletukseni ja tutkimusasetelma ovat muuttuneet tutkimuksen edetessä. Suhteessa alkuoletuksiin olen mielestäni onnistunut tekemään oikeansuuntaisia ratkaisuja ja sitoumuksia näkökulmien, aineistokeruun ja analyysimenetelmien valinnassa. Parhaaksi vaihtoehdoksi osoittautui narratiivinen tutkimusote niin aineiston keruun kuin analyysinkin osalta. Narratiivisessa tutkimustavassa tietämisen muoto rakentuu kertomusten kautta, oman sisäisen keskustelun ja käsitteiden selvittämisen kautta rakentuvaksi juonelliseksi tarinaksi, jossa on mukana toden tuntu. Tämän tutkimukseni tarina perustui informanttien kertomuksiin. Tiheä kuvaaminen on osa tutkimukseni luotettavuutta.

Eräs validisuuden kriteeri on se, että miten tutkimuksen aineiston sisältämät tiedot vastaavat tosiseikkoja. Tämä liittyy myös vahvistettavissa olevan kuvailun ja tulkinnan *pätevyyden* käsitteisiin. Lukijan on pystyttävä tarkistamaan tutkijan konstruoiman tarinan vastaavuus tosiseikkojen kanssa. Täten kunkin kertomuksen tapahtuman kokemuksen siirtäminen kuulijoille on tapahduttava siinä laajuudessa, että kuulijat tai lukijat tulevat siitä tietoisiksi aivan kuin se olisi heidän oma kokemuksensa. Mitä enemmän suoraa aisteihin pohjautuvaa kokemusten kerrontaa on, sitä parempi mahdollisuus kertojalla on siirtää kokemuksensa yleisölle. Tämän seikan olen tutkimuksessani ratkaissut siten, että ydintemoihin jaoteltu tiivistetty tarina on tietoa siitä, mitä tapahtui, miten ja miksi ja mitkä asiat tapahtumien kulkuun vaikuttivat. Olen esittänyt useita lainauksia kertomuksista, jotta lukija voi arvioida päättelyäni ja tulkintaani. Sitaateissa olevat suorat lainaukset olen koonnut informanttien kertomuksista siten, että ne on mahdollisimman puhtaasti kirjoitettu niin kuin ne on puhuttu. Olen ainoastaan pyrkinyt poistamaan litteroidusta puheesta usein toistuvat toistosanat, tauot ja välisanat. Sen sijaan olen pyrkinyt pitämään kertomukset jokseenkin puhuttuna kielenä todentunnun lisäämiseksi.

Aineiston analyysin, käsittelyn aika yksityiskohtaisellakin kirjoituksella haluan tuoda uskottavuutta ja osoittaa sen, miten tutkimuksen tulos on sidoksissa tutkijan näkökulmaan. Tokihan samasta narratiivisesta aineistosta voitaisiin näkökulmaa vaihtamalla tehdä perustellusti aivan erilaisia tulkintoja. Aineisto on hyvin selkeästi esillä. Informanttien äänen kuuluminen on merkittävä seikka tutkimuksen *uskottavuuden* kannalta. Alkuperäinen narratiivinen sävy on säilytetty. Tavoitteena minulla on koko ajan ollut se, että olen halunnut pitäytyä totuudessa siten, kun informantit ovat kokemuksena ilmaisseet. Kullakin informantilla oli omat kokemuksensa ja niihin liittyvä totuutensa. Tutkimukseni johtamisprosesseihin ja johtajien rooliteoreettiseen tulkintakehyksiin perustuva analyysi ja perustuu johtajien kertomuksissa esille nousseisiin positiivisiin, negatiivisiin tai neutraaleihin merkityksiin, joita he antavat eri johtamisprosesseille ja rooleille tapahtumaprojektin eri

vaiheissa. Tulkintani ja johtopäätösteni arvioinnissa lukija pystyy koko ajan todentamaan sen todellisuuden, mihin tulkintani olen perustanut. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärryksen lisääminen.

Tutkimuksessani käsittelen metodologisia ratkaisujani aikaisemmin tehtyihin narratiivisiin tutkimuksiin peilaten. Aineistona kertomukset mahdollistivat tietyn tapahtumaprojektin ainutkertaisuuden osoittamisen. Korostan sitä, että tietämys, joka voidaan tuoda esiin näiden kautta, tuskin olisi siirrettävissä muulla tavoin ainakaan yhtä todentuntuksena. Tulkinnassani pitäydyin tutkijalle suodussa intuition vapaudessa, teoreettisten tulkintakehysten kautta aineistoa tarkastellen. Teoriaosuuteen olen valinnut mukaan kaiken oleellisen tämän tutkimuksen kannalta. Projektijohtamisen teoriasta ja johtamisprosesseistahan on kyllä runsaasti tietoa tarjolla. Sen sijaan tapahtumajohtamisen taustat, kirjallisuus, tehdyt tutkimukset ja niistä johdetut keskustelut ovat käytännön kokemuksiin perustuvia normatiivisia malleja. Nämä olen tuonut esiin tiivistetysti valittujen mallien kautta. Olen liittänyt koostamani tarinan teoreettiseen kontekstiin ja aiempaan tietoon. Analyysin luonne oli teoriaohjaava ja täten teoriasidonnainen. Teoreettinen viitekehkeyseni perustui siis projektin johtamisprosessien ja johtajien roolien synteetitarkasteluun sekä tapahtumajohtamisen osa-alueiden, EPMS-mallin ja kansainvälisen suurtapahtuman kokonaisprosessimallin tarkastelulla tapahtuman eri vaiheissa. Näiden teoreettisten tulkintakehysten läpi tein aineiston analyysit ja tulkinnat.

Tärkeää tutkimuksessa oli aineiston yksityiskohtainen tarkastelu. Halusin kuvata ensinnäkin koko tapahtumaprojektin, tapahtumien kulun kaikkien niiden vuosien aikana, mitä projekti kesti. Tämän lisäksi halusin tuoda esiin sen, miten ja miksi tapahtui niin kuin tapahtui ja mitkä asiat tai tahot näiden tapahtumien kulkuun vaikuttivat. Johtajien roolien kautta sain syvennettyä ymmärrystä kansainvälisen suurtapahtuman johtamisesta, tulokseksi sen johtajien roolien verkon, moninaisuuden, johon johtajat joko pääsivät tai joutuivat. Johtajien roolien tarkastelut Mintzbergin (1980, 1989, 1999b) roolimallin mukaisesti ja roolien vaihtelut projektin johtamisprosesseissa tapahtuman eri vaiheissa valittiin tarkastelun kohteeksi tutkimuksen aineiston analyysivaiheessa aineistosta esiin nostamani rooliteoreettisen havainnon myötä. Teoreettiselta näkökulmalta Mintzberg on todennut tutkimuksissaan mallin toimivan monentyyppisissä organisaatioissa. Täten oli perusteltua ottaa teoriaperustaksi tämä johtajien roolimalli myös tähän tutkimukseen. Mintzbergin roolimalli oli yksi mahdollinen viitekehys ja valinta olisi voinut olla toki jokin muukin rooliteoreettinen malli vaikkapa projektijohtajien roolimallien joukosta. Tämä tutkimuskysymys johtajien rooleista muotoutui siis vasta tutkimusprosessin kuluessa. Hermeneutiikka onkin vuorovaikutusta tulkitsijan ja tulkittavan välillä. Hermeneutiikassa keskitytään tulkittamiseen tapahtumaan. Hermeneuttisen tiedon saavuttaminen on ymmärtämistä. Hermeneuttinen filosofia

tukee ymmärtämisen moniarvoisuutta, ja siksi sen itsensä tulee pysyä avoimena erilaisille tulkinnoille ja kehittelyille. Ymmärtäminen on puolestaan tuntemisen kasvua sekä itsen ja tulkittavan suhteen. Tutkijana kohdatessani kohteen yhä uudelleen olin oppinut ymmärtämään sekä itseäni että kohteeni aikaisempaa paremmin. Täten hermeneuttinen tulkintatapahtuma eli hermeneuttinen kehä oli laajeneva spiraali ja näin lisäsi ymmärrystäni aiheesta. Kertomuksia yhä uudelleen kuunneltuani ja litteroitua tekstiä lukiessani merkittävin asia oli se, että useimmiten johtajat puhuivat ikään kuin passiivissa tai me-muodossa. He eivät siinä mielessä puhuneet omaelämän kerrallisesti omasta elämästään vaan roolien sa kautta johtajan elämästä tämän tapahtumaprojektin aikana. Tästä muotoutui rooliteoreettinen lähestyminen aiheeseen. Mutta mitä pitemmälle projekti eteni ja mitä useammin johtajia tapasin, sitä useammin kokemukset alkoivat näyttäytymään myös henkilökohtaisina kokemuksina, erityisesti arviointivaiheessa. Merkityksellistä oli myös se lisääntynyt narratiivinen sävy, korostus ja liioittelukin, joita he erityisesti arviointivaiheen kertomuksissaan käyttivät.

Yhtenä tavoitteena minulla oli myös tuoda esiin ja selvittää näiden johtajien moninaisten roolien kehittyminen tai muuttuminen projektin aikana. Mahdollistajana tähän oli pitkittäistutkimukselle tyypillinen ominaisuus, ajallisuus, johon tukeuduin projektin eri vaiheiden kautta koko projektin aikana. Tutkimusprosessin loppuvaiheessa kävin keskustelua oman aineistoni ja johtamisen tasojen sekä johtajien rooliteorioiden kanssa, pyrkien näin laajentamaan kuvaustani ja erityisesti syventämään tulkintaa kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen ilmiöstä. Tällä erityisesti pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseeni, millaista tapahtumaprojektin johtaminen on. Täten tästä tutkimuksesta saatu tietämyksen voidaan sanoa olevan teoriaan liittyvää ja tässä mielessä käsitteellistä ja yleistäkin. Tämä *yleistettävyys* oli tutkimukseni yksi arviointikäsite.

Tulkinnallisen paradigma-ajattelun mukaisesti tutkimuksellani ei ole tarkoitus muuttaa maailmaa tai ihmisen ajattelua sinällään. Tutkimuksessani subjektiivisuuden käsite oli keskeinen. Ontologian näkökulmasta tutkijana näin tutkittavan ilmiön, kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen, maailmana, jossa havainnon muodostumisessa hallitseva mieli oli avainasemassa. Voluntaristisen ihmiskäsityksen mukaisesti ihmiset siis luovat oman todellisuutensa. Pyrin päättämään ainutkertaisia tapahtumia, enkä etsimään lainomaisuuksia. Metodologisena lähestymistapana minulla oli ymmärtävä ote.

6.4 Pohdintaa ja jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimustehtävänäni oli kuvata ja ymmärtää kansainvälisen suur tapahtuman johtamista. Projektin johtamisprosessien ja tapahtumajohtamisen osa-alueiden yksityiskohtainen kuvaaminen tapahtuman eri vaiheissa vastasi kysymykseen, mitä kansainvälisen suur tapahtuman johtaminen on. Tapahtumaprojektin johtamisprosessien ja johtajien roolien synteetitarkastelu syvensi ymmärrystä suur tapahtuman johtamisen sisällöstä ja vastasi tutkimuksen pääkysymyksen toiseen osaan eli millaista kansainvälisen suur tapahtuman johtaminen on ja millaisissa rooleissa johtajat toimivat eri johtamisprosesseissa tapahtumaprojektin vaiheissa. Käyttämäni teoreettiset näkökulmat perustuivat eri mallien, projektin johtamisprosessien (PMBOK 2001) ja johtajan roolien (Mintzberg 1989, 1999b) synteetitarkasteluun sekä tapahtumajohtamisen osa-alueiden, Event Project Management System (EPMS) -mallin (O’Toole 2002) sekä kansainvälisen suur tapahtuman kokonaisprosessia kuvaavan mallin synteetitarkasteluun.

Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tarkoitus toteutuivat tapahtumaprojektin johtamisprosessien ja johtamisen osa-alueiden kuvaamisena koostavan tarinan ja empiirisen synteetin avulla tapahtuman kokonaisprosessista. Tapahtumaprojektin johtamisprosesseista voidaan sanoa, että pääpaino oli talouden johtamisessa, strategiaprosessissa, päätöksenteossa ja riskien hallinnassa muutostilanteissa, organisoinnissa, valvonnassa ja arvioinnissa kehittämisenäkökohtineen. Erityisesti talouden johtaminen oli keskeinen johtamisprosessi tapahtuman kaikissa vaiheissa ja se oli yhteydessä kaikkiin muihin johtamisprosesseihin. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että talouden johtaminen rahoitus-, tuki- ja budjettiratkaisuineen ja vaikutusyhteyksineen kaikkiin muihin johtamisprosesseihin ja johtamisen osa-alueisiin asettaa kansainväliselle suur tapahtumalle reunaehdot, joiden puitteissa tapahtuma on mahdollista toteuttaa. Tutkimuksen taustalla käytettyihin malleihin peilaten talouden johtaminen voidaan näin asettaa ympäröimään, ikään kuin raamittamaan kaikkia muita johtamisprosesseja ja osa-alueita, koko tapahtumajohtamista kannattavana johtamisprosessina tapahtuman kaikissa vaiheissa.

Yhtä merkittävää oli ihmisten johtaminen, innovatiivisuuden ja moniarvoisuuden hyväksyminen, yhteisen vision, arvojen, tavoitteiden ja tarkoituksen, kokonaisuuden viestiminen, motivointi sekä kaikkien organisaation toimijoiden huomion kiinnittäminen tiettyyn suuntaan. Oleellista oli kaikkien toimijoiden vastuullinen sitoutuminen siten, että asetetut tavoitteet saavutettiin ja visio toteutui. Johtamisessa painottui arvosidonnainen kokonaisnäkemys ja johtajien eri tehtävä- ja toimintokohtaiset roolit tapahtumaprojektin eri vaiheissa. Johtamisessa oli viime kädessä kysymys siitä, miten tapahtumaorganisaation jokainen henkilö saatiin

toimimaan tehokkaasti ja tavoitteellisesti yhteisen vision, tavoitteiden ja valittujen strategioiden toteuttamisessa. Johtaminen oli ohjaavaa ja tapahtumaprojektin kokonaisuuden hallintaan tähtäävää sekä niin taloudellisten kuin henkilöresurssienkin tuloksellista kohdentamista. Johtamisen yhtenä tärkeimpänä elementtinä oli vaikuttaminen sidosryhmiin ja omaan organisaatioon sekä tasapainoilu näiden välillä myös siten, että tarvittavat muutokset pystyttiin tekemään. Tämän tutkimuksen perustella voidaan täten ymmärtää syvemmin tapahtumajohtamisessa erityisesti ihmisten johtamista ja niitä moninaisia vaikutusyhteyksiä kansainvälisen suur tapahtuman laajuudesta ja sidosryhmien moninaisuudesta johtuen. Johtamisessa haettiin kaiken kaikkiaan tavoite- ja strategialähtöisesti tasapaino taloudellisten tavoitteiden sekä ulkoisten ja sisäisten tehokkuustekijöiden välillä ja kaikki tämä konkretisoitui tapahtumaprojektin toteutuksen johtamisena ja johtajien eri rooleina.

Tutkimustehtävän mukaisesti kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen ymmärtäminen toteutui johtajien roolien kuvaamisessa ja tulkinnoissa eri johtamisprosesseissa tapahtumaprojektin eri vaiheissa. Johtajien roolitarkastelu (Mintzberg 1989, 1999b) eri johtamisprosesseissa toi monipuolista ja merkittävää lisäarvoa suur tapahtuman johtamisen ymmärtämiseen. Tapahtumaprojektin osaprosessien ja johtajien roolien synteetitarkasteluna toin esiin sen päätelmän, että projektin johtamisprosessit ovat vaihtelevia intensiteetiltään projektin eri vaiheissa. Tähän vaihteluun on syynä erityisesti ulkoiset tekijät ja tilanteet, kuten tapahtumaprojektin sidosryhmät ja monet muutostilanteet. Koko tapahtumaprojektin ajan toimintaan epävarmassa ja muuttuvassa ympäristössä. Nämä ulkoiset tekijät ja muutokset puolestaan vaikuttavat myös johtajien roolien muutoksiin ja vaihteluun eri johtamisprosesseissa. Huomattavaa kuitenkin on, että näihin johtajien roolien toteutumiseen ja johtajien toimintaan eri tapahtumaprojektin johtamisprosesseissa vaikuttavat ulkoisten tekijöiden lisäksi kunkin johtajan omat odotukset ja muiden johtajien odotukset sekä kunkin johtajan johtamistyyli (kommunikoiva, valvova, kokonaissuunnitteleva vai yhdistävä tyyli) ja johtamisen lähestymistapa (deduktiivinen ja induktiivinen). Tehtäväkohtaiset ja ns. statuksen mukaiset roolit korostuvat kaikilla johtajilla, mutta toimintokohtaisia rooleja esiintyy eri johtamisprosessien vahvistuessa riippuen ulkoisista tekijöistä, muutoksista ja tapahtumaprojektin vaiheesta. Tutkimuksessa käytettyyn johtajan rooliteoreettiseen malliin peilaten ymmärrämme nyt paremmin, että kunkin johtajan johtamisen lähestymistapa, induktiivinen tai deduktiivinen, määrittää sen suunnan, missä johtamisen tasoilla ja täten myös eri rooleissa johtajat liikkuvat eri muutostilanteissa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kansainvälisessä suur tapahtumaprojektissa ei riitä pelkästään yhden johtamistyylin, lähestymistavan tai roolin omaksuminen johtajana. Kaikkia johtamistyyliä tarvitaan, niin deduktiivista kokonaissuun-

nitteluun ja valvontaan paneutuvaa johtamistyyliä kuin induktiivista vuorovaikutuksellista ja linkittävää johtamistyyliäkin. Tästä tiedosta on hyötyä jatkossa tulevien kansainvälisten suur tapahtumien johtajien valinnassa ja johtoryhmän kokoonpanossa. Lisäksi tämä tapaustutkimus antaa realistisen kuvan johtajilta vaadittavista monenlaisista rooleista ja näin myös uskoakseni realisoi johtajien omia odotuksia sekä muihin kohdistuvia odotuksia tapahtumaprojektiin sitoutuessaan. Tämän tutkimuksen ainutkertaisena antina voidaan korostaa myös pohdintaa, voidaanko tapahtumaprojektin toimintaympäristöstä, ulkoisista tekijöistä johtuvia muutoksia ennakoida paremmin. Tällä olisi vaikutusta tapahtumaprojektin johtamisprosessien vakauteen ja johtajien tehtäväkohtaisten roolien pysyvyyteen tapahtuman eri vaiheissa.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että O'Toolen (2001) Event Project Management System, EPMS-malli on yleisesti soveltuva kansallisten ja kansainvälistenkin pienempien tapahtumien johtamisen osa-alueiden tarkasteluun niin urheilu- kuin kulttuuri- ja taidetapahtumien saralla. Kansainvälisten suur tapahtumien tarkastelussa siinä sinällään esiintyy kuitenkin puutteita, joita olen korostanut empiirisessä synteessissäni kehittämiskohtina. Puutteina siinä esiintyvät sidosryhmäanalyysit ja sidosryhmien vaikutukset ja yhteydet tapahtumaorganisaatioon ja tapahtuman eri vaiheisiin. Talouden johtaminen rahoitusratkaisuihin on oltava keskiössä budjetiteineen sekä markkinoinnin ja promootion näkökulmat tapahtumaan merkittävimpinä vaikuttavina johtamisen osa-alueina. Näiden samojen asioiden tulee korostua myös kansainvälisen suur tapahtuman kokonaisprosessia kuvaavassa mallissa. (Allen, O'Toole, McDonnell & Harris 2002.) Koostavasti tähän kansainvälisen suur tapahtuman johtamisen malliin on nostettava esiin jo hakuvaiheeseen tapahtumaprojektin toimintaympäristö- ja sidosryhmäanalyysit, talouden johtaminen rahoitusratkaisuihin ja alustavine budjetiteineen, tapahtuman arvopohjaisen teeman ja tavoitteiden määrittäminen lisättynä strategia-ajattelulla ja strategisilla suuntalinjoilla. Hakuvaiheen kestoa on hyvä myös korostaa. Näin malli toimisi vieläkin paremmin suunnan näyttäjänä ja konsulttiapuna tuleville kansainvälisten suur tapahtumien järjestäjille.

Tämän kansainvälisen suur tapahtuman, yleisurheilun MM2005 kisojen hakeminen tapahtui täysin poikkeusolosuhteissa ja hakuaikaa oli ainoastaan noin kaksi kuukautta. Yleensä aikaa Suomessa järjestetyissä kansainvälisissä suur tapahtumissa, niin urheilu- kuin kulttuuritapahtumissakin, on ollut jopa useita vuosia⁵.

⁵ Esimerkiksi jääkiekon MM-kilpailut 1997, viisi vuotta, Uinnin EM-2000, kolme vuotta, Suunnistuksen MM-kilpailut 2001, kaksi vuotta, Pohjoismaisten Hiihtolajien MM2001 Lahdessa, kuusi vuotta.

Päätös hakemisesta osoitti silloiselta Suomen yleisurheiluliiton johdolta suurta riskinottoa. Hakuvaiheen lyhyys ja heti sen jälkeen seuranneet muutokset valtion ja kaupunkien rahoitustukien ja tappiontakausten suhteen ajoivat tapahtumaprojektin johtajat todella hankalaan tilanteeseen. Nämä seikat aiheuttivat sen, että tapahtumaprojektin suunnitteluvaiheen lähtötilanne oli aivan uusi.

Tämän tapaustutkimuksen ja sen aineiston, johtajien kertomusten perusteella voidaan sanoa, että mikäli hakuvaihe olisi ollut pidempi ja sopimukset valtion ja kaupunkien rahoitustukien sekä tukien osalta olisivat alun alkaen olleet kaikkien kanssa kirjallisia ja sitovia, olisi koko suur tapahtuman järjestäminen ollut lähtökohdiltaan erilainen. Tarvittiin vahvaa näkemystä, kokonaiskuvaa, miten tästä ehdinkotilanteesta selvitään ja saadaan koko tapahtumaprojektin tulos positiiviselle puolelle. Täten tässä tapaustutkimuksessa korostui strategiaprosessi merkittävänä tapahtumaprojektin johtamisprosessina. Voidaankin pohtia, että mikäli rahoitustuet valtiolta ja kaupungeilta olisivat olleet lähimainkaan samat kuin edellisen kansainvälisen suur tapahtuman, Helsinki kulttuuripääkaupunkina (2000) tapahtuman saama yhteiskunnan suora rahatuki, noin 35 miljoonaa euroa, olisivatko yleisurheilun MM-kisatapahtuman tavoitteet ja strategiat olleet aivan erilaiset ja olisiko talouden johtamisen näkökulma noussut näin vahvaksi tapahtumaprojektin johtamisprosessiksi sekä sen vaikutukset kaikkiin muihin johtamisprosesseihin projektin kaikissa vaiheissa.

Opetusministeriön työryhmämuistiossa (2006) ehdotetaan nyt kansainvälisten suur tapahtumien hakuprosesseihin yhtenäiset käytännöt ja opetusministeriön hakuohjeet. Tapahtumien hakeminen ja järjestäminen eivät saa kuitenkaan olla itsetarkoitus, vaan niiden toteuttamisen on perustuttava harkitulle arvopohjalle. Muistiossa todetaan, että suur tapahtumien valtakunnallinen koordinointi kuuluu luontevasti opetusministeriölle jatkossa. Työryhmän mielestä kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan toimialojen on kuitenkin luotava nykyistä yhtenäisempi käytäntö tapahtumien tukemiselle. Sen avulla voidaan edistää uudenlaisen kumppanuuskäytännön toteutumista valtion, tapahtumajärjestäjien sekä järjestäjäkaupunkien välillä ja parantaa edellytyksiä hakea ja saada kansainvälisiä suur tapahtumia maahan. Kullekin haettavalle kansainväliselle suur tapahtumalle on nimettävä vastuuvirkamies toimialan mukaan ja nämä henkilöt edelleen toimivat suoraan alaisuuteen nimettävän pysyvän suur tapahtumien koordinoitiryhmän jäseninä. Tämän nimettävän ryhmän tehtävänä on säännöllisesti käydä läpi Suomeen haettavien tapahtumien hankesuunnitelmat, koska hakuprosessit ovat usein vuosia kestäviä. Nimettävän ryhmän tehtävänä on myös arvioida se, mitä pitkäkestoisia vaikutuksia voidaan tapahtumalla saavuttaa. Näin voidaan myös varautua siihen, että suur tapahtumia ja niiden hakuprosesseja voidaan suunnitelmallisesti rahoittaa. Työryhmä toteaa myös, että tapahtumien toteutuksesta ja kustannuksista vas-

taavat jatkossakin hakijaorganisaatiot, tapahtumajärjestäjät ja kaupungit vastaavat omien sopimustensa mukaisesti tapahtumista syntyvistä kustannuksista. Suurtaapahtumista kolmansille osapuolille aiheutuvista vastuunjaosta on sovittava etukäteen ja sopimukset on toimitettava opetusministeriölle.

Opetusministeriön työryhmämuistion (2006) mukaan on herännyt tarve laajemminkin kansainvälisten suurtaapahtumia koskevien tutkimusten tekemiseen. Aiempia tutkimuksia suurtaapahtumista on Suomessa tehty vähän. Nyt jatkossa tutkimuksista toivotaankin opetusministeriön suurtaapahtumatyöryhmän muistion mukaan tulevan pysyvä käytäntö osaamisen kartuttamiseen. Täten tulevia suurtaapahtumia ja niistä tehtäviä tutkimuksia ajatellen, jatkotutkimusehdotukseni on vertaileva tutkimus tapahtumajohtamisesta seuraavan Suomessa järjestettävän urheilun suurtaapahtuman, naisten jalkapalloilun EM-kisojen, kanssa. Toinen ehdotukseni on vertaileva tutkimus suurtaapahtuman johtamisesta edellisen Helsingin (2000) kulttuuripääkaupunkihankkeen ja Turun hakeman ja vastikään saaman kansainvälisen suurtaapahtuman, Turku kulttuuripääkaupunkihanke vuodelle 2011, välillä. Tutkimukset voisivat kohdentua erityisesti tapahtumien hakuvaiheeseen. Yhtenä näkökulmana Turun kulttuuripääkaupunkihankkeessa voisi olla kulttuurikaupunkihankkeelle ominaisten useamman pienemmän tapahtuman johtamisen tutkimus. Näkökulmana voisi olla, miten yhden suuren tapahtumaprojektin johtaminen eroaa tällaisten useiden pienten tapahtumien johtamisesta sekä miten ja kenen toimesta näiden tapahtumien koordinoiminen ja johtaminen tapahtuu.

Lisäksi, vaikka tässä tapaustutkimuksessa on ollut kontekstina kansainvälinen suurtaapahtuma liikuntapolitiikan toimialalta, kolmantena yleisempänä tutkimusehdotukseni on myös vuosittain toistuvien kansallisten tapahtumien, kuten Savonlinnan oopperajuhlien, Seinäjoen tangomarkkinoiden tai vaikkapa Asuntomessujen johtaminen. Kuten yleisurheilun MM2005 tapahtumaprojektin toimitusjohtaja toteaaakin: *”kokemusten ja tutkimusten kautta nämä etapit opitaan”*, myös kansainvälisen suurtaapahtumaprojektin johtamisessa. Uskon, että myös tästä tapaustutkimuksesta, kansainvälisen suurtaapahtuman johtamisesta, on hyötyä jatkossa tulevien suurtaapahtumien järjestäjille.

Lähteet

- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Allen, J. (2000). *Event Planning: the Ultimate Guide to Successful Meetings, Corporate Events, Fundraising Galas, Conferences, Conventions, Incentives and Other Special Events*. Toronto: Wiley Chichester, cop.
- Allen, J. (2002). *The Business of Event Planning: Behind-the-Scenes Secrets of Successful Special Events*. Canada: Wiley.
- Allen, J., O'Toole, W.J., McDonnell, I. & Harrisin, R. (2002). *Festival and Special Event Management*. Sydney: John Wiley & Sons.
- Andrews, K. (1996). The concept of corporate strategy. In: *The Strategy Process – Concepts, Contexts and Cases*, 3rd ed. Eds H. Mintzberg & J. Quinn. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1989). *Strategia 2000*. Jyväskylä: Gummerrus.
- Anttonen, K. (2003). *Tehosta projektityötä. Johda hanketta 80/20 periaatteella*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Apo, S.(1990). Kertomusten sisällön analyysi. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Toim. K. Mäkelä. Helsinki: Gaudeamus. 62–79.
- Bartlett, C.A. & Ghosal, S. (1998). Matrix management: Not a structure, a frame of mind. In: *The Strategy Process*. Eds H. Mintzberg, J. B. Quinn & S. Ghoshal. London: Prentice Hall. 368–376.
- Bowdin, G.A., McDonnell, I., Allen, J. & O'Toole, W.J. (2001). *Events Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bruner, J. (1986). *Actual Minds, Possible Worlds*. London: Harvard University Press Cambridge.
- Bruner, J. (1987). Life as narrative. *Social Research* 54:1, 11–32. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bruner, J. (1996). *The Culture of Education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burrell, G. (1988). Modernism, postmodernism and organizational analysis 2: The Contribution of Michael Foucault. *Organization Studies* 9:2, 221–235.

- Burrell, G. & Morgan, G. (1989). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. 7. edition. Gower: Aldershot.
- Cleland, D.I. & Ireland, L.R. (2000). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. London: McGraw-Hill Professional.
- Cohen, L. & Manion, L. (1995). *Research Methods on Education*, 4. edition. London: Routledge.
- Collanus, M. (2004). Transana. Video- ja ääniaineiston analyysi- ja litterointiohjelma. Helsingin yliopisto.
- Cooper, R. & Burrell, G. (1988). Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction. *Organization Studies* 9:1, 91–12.
- Cunningham, I. (1994). *The Wisdom of Strategic Learning*. The Self Managed Learning Solution. London: McGraw-Hill.
- de Kluyver, C.A. (2000). *Strategic Thinking. An Executive Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- de Wit, B. & Mayer, B. (1999). *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. London: Thomson Business Press.
- Declercq, A. (2002). Coding: the problem of making choices. *OSR Insight*: 17.
- Dentzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2000). Introduction: The discipline and practise of qualitative research. In: *Handbook of Qualitative Research*, second edition. Eds N.K. Dentzin & Y.S. Lincoln. London: Sage. 1–28.
- di Gregorio, S.(2003). *Analysing as Cycling: Shifting between Coding and Memoing in Using Qualitative Analysis Software*. Conference paper: Strategies in qualitative research: Methodological issues and practices using QSR Nvivo and NUD*IST. London: Institute of Education.
- di Gregorio, S. (2000). *Using Nvivo for Your Literature Review*. Conference paper: strategies in Qualitative research: issues and results from analysis using QSR Nvivo and NUD*IST. London: Institute of Education.
- Eager, D. (1998). Aussie project Management: The Sydney 2000 Olympic Games. *PM Network* 9.
- Elbaz-Luwich, F. (1997). Narrative research: political issues and implications. *Teaching and Teacher Education* 13, 75–83.
- Elliot, J. (2005). *Using Narrative in Social Research*. London: Sage.

Erkkilä, R. (2006). Narratiivinen kokemuksen tutkimus: koettu paikka, tarina ja kuvaus. Teoksessa: *Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen*. Toim. J. Perttula & T. Latomaa. Vantaa: Dark Oy. 195–226.

Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus. 133–157.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Foti, R. (2003). *Salt Lake City Olympic Winter Games of 2002*. Project Management Institute's 2003 Project of the Year. Project Management Institute.

Foti, R. (2004). Best Winter Olympics, period. *PM Network* 1, 288–300.

Gadamer, H-G. (2005). *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Suom. I. Nikander. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Gahmberg, H. (1991). Strategisen suunnittelun lähtökohdista – Onko huominen taas uusi eilinen? *Suomen Strategisen Johtamisen Seuran Vuosikirja 1991*, 41–43.

Galbraith, J. & Kazanjian, R.K. (1986). *Strategy Implementation*. St Louis: West Publishing.

Gale, B. (1994). *Managing Customer Value*. New York: The Free Press.

Getz, D. (1997). *Event Management and Event Tourism*. New York: Cognizant Communications.

Gibbs, G. (2002). *Qualitative Data Analysis: Explorations with Nvivo*. London: Open University Press.

Gilbert, L.S. (1999). *Reflections of Qualitative Researchers on the Uses of Qualitative Data Analysis Software: An Activity Theory Perspective*. PhD Thesis. Georgia: University of Georgia.

Gröhn, N. & Hänninen, H. (2005). *MM2005-kisaorganisaation asettamien tavoitteiden ja strategioiden toteutuminen yleisöasiakkaan näkökulmasta*. Laurea amk, opinnäyte. Helsinki: Yliopistopaino.

Grönfors, M. (1985). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Juva: WSOY.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: *Handbook of Qualitative Research*. Eds N.V. Dentzin & Y.S. Lincoln. Thousand Oaks: Sage. 105–117.

Hall, C.M.(1997). *Hallmark Tourist Events: Impacts, Management and Planning*. Chichester: John Wiley.

Hankamäki, J. (2003). *Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hanlon, C. & Cuskelly, G. (2002). Pulsating major sport event organizations: A framework for inducting managerial personnel. *Event Management* 7, 231–143.

Hatch, J. A. & Wisniewski, R. (1995). Life history and narrative: Questions, issues and exemplary works. In: *Life History and Narrative*. Eds J. A. Hatch & R. Wisniewski 1995. London: The Falmer Press. 113–135.

Halmio, P. (1997). Elämän ja kokemuksen ääni – Narratiivisuus ja elämänkerrallinen lähestymistapa opettajatutkimuksessa. *Tiedepolitiikka* 3, 9–14.

Heidegger, M. (2000). Oleminen ja aika. Alkuteoksesta *Sein und Zeit*. Suom. R. Kupiainen. Tampere: Vastapaino.

Heikkinen, H.L.T. (2000). Tarinan mahti. Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiedepolitiikka* 4, 47–58.

Heikkinen, H.L.T. (2001). Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus. 116–132.

Helsinki Candidate (2002). Hakukirje. Julkaisematon dokumentti. Saatu 2005.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1998). *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Husserl, E. (1965). *Phenomenology and the Crisis of Philosophy. Philosophy as Rigorous Science and Philosophy and the Crisis of European Man*. Translated with notes and introduction by Lauer Q. New York: Harper & Row.

Husserl, E. (1995). Fenomenologian idea. Viisi luentoa. Alkuteoksesta *Die Idee der Phänomenologie*. Suom. J. Himanka, J. Hämäläinen & H. Sivenius. Helsinki: Loki-Kirjat.

Hytti, U. (2003). *Stories of Entrepreneurs: Narrative Construction of Identities*. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-1, 2003. Väitöskirja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Hänninen, V. (2000). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Iiskola-Kesonen, H. (2004). *Mitä, miksi, kuinka? Käsikirja tapahtuman järjestäjille*. Helsinki: Suomen liikunta ja urheilu.

Johnson, G. & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. 5. edition. London: Prentice Hall.

Josselson, R.A. & Lieblich, A. (1995). *The Narrative Study of Lives*, Vol 3. London: Sage.

Judson, A.S. (1995). *Making Strategy Happen, Transforming Plans into Reality*. Oxford: Blackwell.

Juuti, P. & Lindström, K. (1995). *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen*. Tutkimusraportti 4, JTO - tutkimuksia, sarja 9. Helsinki: Työterveyslaitos, Johtamistaidon opisto.

Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. & Järvinen, A. (2000). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpaikan kirja.

Kakkuri-Knuutila, M-L. & Ylikoski, P.(2002). Merkitys ja tulkinta. Teoksessa: *Argumentti ja kritiikki*. 4. painos. Toim. M-L. Knuutila. Helsinki: Gaudeamus. 24–33.

Kamensky, M. (2000). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Karlöf, B.(1998). *Strategia – suunnitelmasta toteutukseen*. Porvoo: WSOY.

Kauhanen, J., Kauhanen, V. & Juurakko, A. (2002). *Yleisötahtuma, suunnittelu ja toteutus*. Porvoo: WSOY.

Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons.

Kiviniemi, K. (2001). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus. 68–84.

Koskela, L. & Howell, G. (2002). Reforming project management: The role of planning, execution and controlling. In: *Proceedings of the 9th International Group for Lean Construction Conference*. Kent Ridge Crescent, Singapore, 6–8 August 2001. Eds D, Chua & G. Ballard. Singapore: National University of Singapore. 185–198.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11, 3–12.

Kuckartz, U. (1999). *Computergestützte Analyse Qualitativer Daten*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Kuokkanen, A. & Nylund, M. (2005). *Suomalaisten suhtautuminen yleisurheilun MM-kilpailuihin*. Verkkojulkaisuja 35. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Kuokkanen, A. (2006). Kisat yleisötapahtumana: Yleisön rakenne ja kisavierailuun vaikuttaneet tekijät. Teoksessa: *Urheilu, maine ja raha*. Toim. M. Nylund, S. Laakso & S. Ojajärvi. Helsinki: Gaudeamus. 17–4.
- Kurki, L. & Nylund, M. (2005). *Odotusten ja uhkien MM-kisat. Mediajulkisuus ennen Helsingin yleisurheilun MM-kilpailuja 2005*. Helsingin kaupungin tietokeskuksen tutkimuskatsauksia 2. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Kusch, M. (1986). *Ymmärtämisen haaste*. Oulu: Pohjoinen.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Laakso, S., Kilpeläinen, P., Kostiainen, E. & Susiluoto, I. (2006). *Yleisurheilun MM2005 kisojen aluetaloudelliset vaikutukset*. KIHU:n julkaisusarja, nro 3. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus.
- Laakso, S., Kilpeläinen, P., Kostiainen, E. & Susiluoto, I. (2006). Kisojen aluetaloudelliset vaikutukset. Teoksessa: *Urheilu, maine ja raha*. Toim. M. Nylund, S. Laakso & S. Ojajärvi. Helsinki: Gaudeamus. 73–98.
- Laamanen, M., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. (2005). *Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Labov, W. (1972). *Language in the Inner City*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Labov, W. (1997). *Some Further Steps in Narrative Analysis*. <http://www.ling.upenn.edu/~labov/sfs.html>. Luettu 29.9.2006.
- Labov, W. & Waletzky, J. (1967). Narrative analysis. Oral versions of personal experience. In: *Essays on the Verbal and Visual Arts*. Ed. J. Helm. Seattle: University of Washington Press.
- Laine, K. & Hulkkonen, V. (1998). *Strategia: ajatuksista tekoihin*. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.
- Lee, T. W. (1999). *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousands Oaks: Sage.
- Lieblich, A. (1995). Looking at Change. In: *The Narrative Study of Lives*. Eds R.A. Josselson & A. Lieblich, Volume 3. London: Sage.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). *Narrative Research. Reading, Analysis and Interpretation*. London: Sage.

- Lincoln, Y.S. & Denzin, N.K. (1994). The fifth moment. In: *Handbook of Qualitative Research*, second edition. Eds N.K. Dentzin & Y.S. Lincoln. London: Sage. 575–586.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences. In: *Handbook of Qualitative Research*, third edition. Eds N.K. Dentzin & Y.S. Lincoln. London: Sage. 575–586.
- Litke, H.D. & Kunow, I. (2004). *Projektinhallinta*. Helsinki: Rastor.
- Loftland, J. & Loftland, L.H. (1995). *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Third Edition. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Luomanen, J. & Räsänen P. (2000). *Tietokoneavusteinen laadullinen analyysi ja QRS Nvivo-ohjelmisto*. Turun yliopiston sosiologian laitos. Sosiologian tutkimuksia A 23. Turku: Digipaino.
- Lytard, J-F. (1985). *Tieto postmodernissa yhteiskunnassa*. Suom. L. Lehto. Tampere: Vastapaino.
- Lämsä, A-M. & Sajasalo, P. (2002). Organisaatio ja johtaminen muutoksessa. Teoksessa: *Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista*. 2. painos, 2–15. Toim. A.-M. Lämsä & P. Sajasalo. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta 124/2001.
- Mannermaa, M. (1999). *Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä*. Porvoo: WSOY.
- Mantere, S., Aaltonen P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. (2006). *Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön*. Helsinki: Edita.
- Maxwell, J.A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review* 62:3, 279–299.
- Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- McDonnell, I., Allen, J. & O’Toole W.J. (1999). *Festival and Special Event Management*. Brisbane: John Wiley & Sons.
- Merriam, S.B. (1988). *Case Study Research in Education. A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. uudistettu painos. International Methelp Ky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miettinen, S. (1998). Organisaation yhteinen visio: vision käsiteanalyttinen tarkastelu. *Hallinnon tutkimus* 17:2, 90–97.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review* (July–August).
- Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1987a). Five P's for Strategy. *California Management Review* 30:1, 11–24.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1990a). Strategy formation: School of thought. In: *Perspectives on Strategic Management*. Ed. J. Frederickson. Boston: Ballinger.
- Mintzberg, H. (1990b). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal* 11, 171–195.
- Mintzberg, H. (1991). Strategic thinking as “seeing”. In: *Arenas of Strategic Thinking*. Ed. J. Näsi. Helsinki: Foundation for Economic Education.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review* (Fall).
- Mintzberg, H. (1994a). Rethinking strategic planning. Part 2: New roles for planners. *Long Range Planning* 27, 22–30.
- Mintzberg, H. (1994b). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1996). Politics and the political organization. In: *The Strategy Process – Concepts, Contexts and Cases*, 3rd ed. Eds H. Mintzberg & J. Quinn. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1999a). The strategy concept: Five ps for strategy. In: *The Strategy Process*. Eds H. Mintzberg & J.B. Quinn & S. Ghoshal. London: Prentice Hall. 13–21.
- Mintzberg, H. (1999b). The manager's job. In: *The Strategy Process*. Eds H. Mintzberg & J.B. Quinn & S. Ghoshal. London: Prentice Hall. 22–41.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.

Mintzberg, H. & Quinn, J. (1996). *The Strategy Process – Concepts, Contexts and Cases*, 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal S. (1999). *The Strategy Process*. London: Prentice Hall.

Moilanen, P. & Räihä, P. (2001). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus. 44–67.

Moilanen, T. (2001). Kvalitatiivisen aineiston tietokoneavusteisen analyysin lähtökohtia. *Politiikka* 43: 2, 156–166.

Morgan, G. (1997). *Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Newell, M.W. & Grashina, M.N. (2004). *The Project Management Question and Answer Book*. New York: Amacon.

Niskanen, S. (2006). Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa: *Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen*. Toim. J. Perttula & T. Latomaa. Vantaa: Dark Oy. 90–111.

Nylund, M. (2005). *Yleisurheilun MM-kilpailut, näkyvyys ja mielikuvat: Kuuden maan valtalehden vertaileva sisällön analyysi*. Helsingin kaupungin tietokeskuksen verkkojulkaisuja 39.

Nylund, M. (2006a). Suurtaapahtuman kotiyleisöt: MM-kisat, kaupunkilaiset ja kansalaiset. Teoksessa: *Urheilu, maine ja raha*. Toim. M. Nylund, S. Laakso & S. Ojajärvi. Helsinki: Gaudeamus. 143–160.

Nylund, M. (2006b). ”Suuri lupaus”: Kisojen ennakointi suomalaisessa lehdistössä. Teoksessa: *Urheilu, maine ja raha*. Toim. M. Nylund, S. Laakso & S. Ojajärvi. Helsinki: Gaudeamus. 143–160.

Nylund, M. (2006c). Kisojen näkyvyys ulkomailta: Kuuden maan valtalehden vertaileva sisällön analyysi. Teoksessa: *Urheilu, maine ja raha*. Toim. M. Nylund, S. Laakso & S. Ojajärvi. Helsinki: Gaudeamus. 161–180.

Nylund, M., Laakso, S. & Ojajärvi, S. (2006). *Urheilu, maine ja raha. Tutkimuksia vuoden 2005 yleisurheilun MM-kisoista*. Helsinki: Gaudeamus.

Näsi, J. (1991a). A short overview of the whole: the plan of the book. In: *Arenas of Strategic Thinking*. Ed. J. Näsi. Helsinki: Foundation for Economic Education.

Näsi, J. (1991b). Strategic thinking as doctrine. Development of focus areas and new insights. In: *Arenas of Strategic Thinking*. Ed. J. Näsi. Helsinki: Foundation for Economic Education.

Näsi, J. & Aunola, M. (2001). *Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö*. MET -julkaisu 5/2001. Helsinki: MET.

Opetusministeriö (2006). *Kansainväliset suurtapahtumat Suomessa – Ehdotus kansalliseksi strategiaksi*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006: 27. Suurtapahtumatyöryhmä. Verkkojulkaisu.

O’Toole, W.J. (2002). *Towards the Integration of Event management Best Practice by Project Management Process*. http://www.personal.usyd.edu.au/Wotoole/conf_paper.htm. Luettu 20.3.2006.

O’Toole, W.J. (2002). *Event Project Management System*. <http://www.personal.usyd.edu.au/Wotoole/epmspage.htm>. Luettu 15.5.2006.

O’Toole, W.J. & Mikolatis, P. (2003). *Corporate Event Project Management*. New York: John Wiley & Sons.

Pelin, R. (2002). *Projektihallinnan käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pettigrew, A. & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.

Pettigrew, A., Howard, T. & Whittington, R. (2002). Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field. In: *Handbook of Strategy and Management*. Eds A. Pettigrew, T. Howard & R. Whittington. London: Sage. 3–30.

Phillips, J.J., Bothell, T.W. & Snead, G.L. (2002). *The Project Management Scorecard. Measuring the Success of Project Management Solutions*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Pietilä, V. (1991). Onko narratologia vihreämpää aidan journalistisemmalla puolella. *Kirjallisuudentutkijain Seuran vuosikirja* 45, 179–191.

Pirnes, U. (1995). *Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka*. Keuruu: Otava.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press (suomeksi 1985, Kilpailuetu. Espoo: Weiling & Göös).

Porter, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press (suomeksi 1991 Kansakuntien kilpailuetu. Keuruu: Otava).

Polkinghorne, D. (1988). *Narrative Knowing and the Humans Scieces*. New York: State University.

Polkinghorne, D. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. In: *Life History and Narrative*. Eds J.A. Hutch & R. Wisniewski, 5–23. London: The Falmer Press.

PMBOK (2001). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 2nd edition (PMBOK Guide). Project Management Institute.

Pyörälä, E. (1995). Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*. Toim. J. Leskinen. Helsinki: Ykköspaino Oy. 11–25.

Rantala, I. (1999). NVivo, grounded theory ja kvalitatiivinen tutkimus. Teoksessa: *Hegelistä Harreen, narratiivista Nudistiin*. Toim. J. Eskola. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 10. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Rantala, I. (1999). *NVivo, Grounded Theory ja kvalitatiivinen tutkimus*. <http://www.uku.fi/~irantala/nvivo.htm>. Luettu 19.1.2006.

Rantala, I. (2001). Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa: *Ikku-noita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus. 86–99.

Rantala, I. (2003). Eläköön mies ja Max. Teoksessa: *Tutkimusmenetelmällisiä reflektioita*. Toim. J. Eskola & A. Koski-Jännes & E. Lamminluoto, A. Saaranen & M. Saastamoinen & K. Valtanen. Kuopio: Kuopion yliopisto. 234–256.

Richards, L. (2005). *Handling Qualitative Data. A Practical Guide*. London: Sage.

Richards, L. (2006). *Up and Running in Your Project: A post-workshop handbook for Nvivo 7*. <http://www.sagepub.co.uk/richards/>. Luettu 20.9.2006.

Riessman, C.K. (1990). *Divorce Talk: Women and Men Make Sense of Personal Relationships*. New Brunswick: Rutgers University Press.

Riessman, C.K. (1993). *Narrative Analysis*. Qualitative Research Methods Volume 30. London: Sage.

Ruohotie, P. (1996). *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Edita.

Ruuska, K. (1999). *Projekti hallintaan*. Helsinki: Suomen ATK-kustannus.

Schein, E. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly* 41. 229–240.

Shone, A. & Parry, B. (2001). *Successful Event Management*. London: Continuum.

Siljander, P. (1988). *Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntaukset*. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 55. Oulu: Oulun yliopisto.

Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data*. 2nd edition. London: Sage.

- Stake, R.E. (1994). Case studies. In: *Handbook of Qualitative Research*. Eds N.K. Lincoln & N.K. Dentzin. Thousand Oaks: Sage. 273–285.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. In: *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Second Edition. London: Sage.
- Syrjälä, J. (2006). *Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta*. Jyväskylä studies in business and economics 47. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1996). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.
- Thompson, A.A. & Strickland, A.J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th ed. New York: McGraw-Hill.
- Toikka, M. (2002). *Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tapaustutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 873. Tampereen yliopisto.
- Toivola, T. (2005). *Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan*. Acta Wasaensia 144. Liiketaloustiede 60. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Tolska, T. (2002). *Kertova mieli. Jerome Brunerin narratiivikäsitys*. Helsingin yliopisto, Kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 178.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Törrönen, J. (1995). Puhetta viinasta – kuohua yhteiskunnassa. Tekstin arvojen ja todellisuuskuvan jäljillä. *Tiedotustutkimus* 4, 43–60.
- Vallo, H. & Häyrynen, E. (2003). *Tapahtuma on tilaisuus: opas onnistuneen tapahtuman järjestämiseen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Van der Wagen, L. & Carlos, R. (2005). *Event Management for Tourism, Cultural, Business and Sporting Events*. New Jersey: Prentice Hall.

van Dijk, T.A. (1980b). Story comprehension: an introduction. *Poetics* 9, 1–3, 1–21.

Viitala, R. (2004). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensia 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Watt, D. (1998). *Event Management in Leisure and Tourism*. Harlow: Addison Wesley.

Whittington, R. (1993). *What is Strategy and Does It Matter?* London: Routledge.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning* 29, 721–735.

Yin, R.K. (1994). *Case Research. Design and Methods*. Thousands Oaks: Sage.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research*. Third edition. Thousand Oaks: Sage.

Zeller, N. (1995b). Narrative strategies for case reports. In: *Life History and narrative*. Eds J.A. Hatch & R. Wisniewski. London: Falmer. 75–88.