

Roosa Marjaniemi

## Noormarkun Nopsa viestinnällisenä harrastusorganisaationa

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Kandidaatin tutkinto

Kevät 2020

# TIIVISTELMÄ

Roosa Marjaniemi: Noormarkun Nopsa viestinnällisenä harrastusorganisaationa

Kandidaatin tutkinto

Tampereen yliopisto

Viestinnän ja journalistiikan tutkinto-ohjelma

Huhtikuu 2020

---

Urheiluseurojen toiminta on tällä vuosikymmenellä muuttunut yhä organisoidummaksi. Tästä johtuen urheiluseurojen viestintä on uusien haasteiden edessä, mikä tekee niiden viestinnällisen tilanteen selvittämisestä tarpeellista. Tämä tutkimus tarkastelee sitä, millainen viestinnällinen harrastusorganisaatio Noormarkun Nopsa on. Tätä lähdettiin kartoittamaan tarkastelemalla, millainen organisaatio Noormarkun Nopsa ymmärtää olevansa, millaisia teemoja seuran viestinnässä esiintyy ja millaisia diskursseja seuran viestinnässä rakentuu.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin organisaatioviestinnän ja sisäisen viestinnän näkökulmasta hyödyntäen erityisesti CCO-teoriaa. Tutkimusaineisto kerättiin kahdelta sosiaalisen median alustalta, Facebookista ja Instagramista. Tutkimusmenetelminä käytettiin ESH-mallia ja retorista diskurssianalyysia. Retorisen diskurssianalyysin avulla muodostettiin Noormarkun Nopsan sisäisessä viestinnässä rakentuvat diskurssit.

Tutkimuksen tulokset osoittavat Noormarkun Nopsan urheiluseuraksi, jonka viestinnässä korostuu lasten ja nuorten toiminta, kannustava ilmapiiri sekä yhteisöllisyys. Viestintä näyttäytyi toimintaa tukevana, sillä julkaisut keräsivät jäsenten huomion, olivat monipuolisia ja kertoivat vireästä seuratoiminnasta. Sisäinen viestintä osoittautui sidosryhmiä tukevaksi. Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus auttoi ymmärtämään tämän harrastusorganisaation toimintakulttuuria viestinnällisestä ja organisatonaalisesta näkökulmasta. Viestinnällisen tilanteen selvittäminen toimi pohjana viestintäsunnitelman luomiselle, joka muodostettiin tutkimuksen Pohdinta-luvussa.

Avainsanat: organisaatioviestintä, sisäinen viestintä, diskurssi, Noormarkun Nopsa, harrastusorganisaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2. NOORMARKUN NOPSA</b> .....	<b>7</b>
2.1 Noormarkun Nopsan toiminta .....	7
2.2 Noormarkun Nopsan viestinnällinen tilanne .....	7
<b>3. ORGANISAATIOVIESTINNÄN TEORIOITA JA MALLEJA</b> .....	<b>9</b>
3.1 Organisaatioviestinnän ja sisäisen viestinnän tutkimuskenttä .....	9
3.2 Organisaatioviestinnästä CCO-teorian kautta .....	11
3.3 ESH-malli .....	12
<b>4. MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>14</b>
4.1 Tutkimusongelma ja kysymykset .....	14
4.2 Tutkimusaineiston keruu .....	15
4.3 Tutkimusmenetelmänä retorinen diskurssianalyysi .....	16
<b>5. TULOKSET</b> .....	<b>19</b>
5.1 ESH-mallin komponentit .....	19
5.1.1 Strategia .....	20
5.1.2 Järjestelmä .....	20
5.1.3 Henkilöstö .....	21
5.1.4 Kulttuuri .....	22
5.1.5 Johtamistyyli .....	22
5.1.6 Rakenne .....	23
5.2 Noormarkun Nopsan sisäisen viestinnän pääteemat .....	23
5.2.2 Yhteistyö julkaisu / mainos vs. ei mainos .....	25
5.2.3 Lapset / nuoret vs. vanhemmat urheilijat .....	26
5.2.4 Yleisurheilu vs. hiihto .....	27
5.2.5 Instagram vs. Facebook .....	28

5.3 Noormarkun Nopsa sisäisessä viestinnässä rakentuvat diskurssit.....	28
5.3.1 Yhteisöllisyysdiskurssi.....	29
5.3.2 Suunnitelmadiskurssi.....	29
5.3.3 Kannustamiskurssi.....	30
<b>6. POHDINTA .....</b>	<b>31</b>
6.1 Millainen viestinnällinen organisaatio Noormarkun Nopsa on? .....	31
6.2 Viestintäsuunnitelma .....	32
6.2.1 Viestinnän tavoitteet.....	33
6.2.2 Aikataulu .....	33
6.2.3 Sidosryhmät.....	34
6.2.4 Viestinnän vastuu .....	34
6.2.5 Sisältö.....	34
6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	35
<b>7. LÄHTEET .....</b>	<b>37</b>
<b>8. LIITTEET .....</b>	<b>40</b>

## 1. JOHDANTO

Organisaatiot ovat tällä vuosikymmenellä alkaneet kokea sosiaalisen median yhä tärkeämmäksi esimerkiksi sidosryhmien kannalta. Sidoryhmiksi voidaan ajatella kotikaupunkia, yksityishenkilöitä tai toista yritystä. Ne ovat tärkeitä organisaation selviytymiselle ja vaikuttavat organisaatioon tai johon organisaatio vaikuttaa (Arola 2012, 12, Beauchamp & Bowie 1997 mukaan). Voidaan myös sanoa, että sidoryhmät ovat yrityksessä omien etujen ja tavoitteiden vuoksi ja että ne luottavat yritykseen ja yritykset luottavat niihin (Arola 2012, 12).

Myös urheiluseurat ovat enenevässä määrin organisaatioita, joilla on erilaisia sidoryhmiä. Urheiluseurojen tapauksessa yleisiä sidoryhmiä ovat seuran jäsenet, muut urheiluseurat ja yhteistyökumppanit. Sidoryhmien kanssa toimiminen vaatii sujuvaa viestintää. Hyvä viestiminen mahdollistaa sekä tyytyväiset sidoryhmät että seuran organisoidun toiminnan.

Organisoitu toiminta on muuttanut sitä, millaista urheiluseuran toiminta on nykyään; Vapaa-ajan tottumukset ovat edenneet siihen suuntaan, että toiminnalta kaivataan laatua ja monipuolisesti palveluita. Tämän muutoksen keskellä urheilutoimintaa on tuotteistettu ja samalla seurojen toimintakulttuuri on uudistunut. (Kentala 2017, 8.) Viestintä on tärkeässä roolissa senkin vuoksi, että toiminta muuttuu jatkuvasti yhä organisoituvammaksi.

Tutkimuksessa tullaan selvittämään, millainen viestinnällinen harrastusorganisaatio Noormarkun Nopsa on. Kun vietinnällisestä tilanteesta muodostuu tutkimuksen aikana käsitys, tullaan Pohdintaluvussa suunnittelemaan seuralle viestintäsuunnitelma. Aihe tutkimukseen muodostui sekä omasta mielenkiinnosta urheiluseuratoimintaan että viestinnän alaan. Tutkimuksessa yhdistyy kivasti oman kotiseuran toiminnan kehittäminen, mutta myös kehittyminen ammatillisessa mielessä. Viestinnällisen tarpeen selvittäminen on hyödyllistä organisoituneemman toiminnan vuoksi; olennaista on pohtia, tarvitseeko viestintää muuttaa johonkin suuntaan tai organisoida enemmän, jos seuratkin muuttuvat?

Tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää ja tarkemmin retorista diskurssianalyysiä. Tämä tapa on oivallinen tutkimuksessa, jossa tarkastellaan yksittäistä organisaatiota. Laadullinen tutkimusmenetelmä toimii määrällisen sijaan paremmin, sillä se palvelee tutkimuksen lopputulosta. Muiden tutkimuksien tarkastelu liittyen organisaatioviestintään ja muuhun

viestinnän kenttään antoi hyvää pohjaa lähteä työstämään tätä tutkimusta. Tutkimuksien taustalukeminen auttoi esimerkiksi ymmärtämään sisäisen viestinnän käsitettä, löytämään sopivan tutkimusmenetelmän tähän tutkimukseen sekä hahmottamaan erilaisia näkökulmia lähestyä samantyyppisiä tutkimusaiheita.

Aiheessa viehätti myös sen käytännönläheisyys. Noormarkun Nopsalla on toimintakäsikirjassaan kappale liittyen seuran viestintään, ja tämän tutkimuksen myötä siihen voidaan mahdollisesti tehdä lisäyksiä, jos näin koetaan hyväksi. Seuratoiminnan sisäinen viestintä voisi olla tärkeää nähdä yhtä olennaisena kehityskohteenä kuin organisaatioiden muut osa-alueet, sillä onnistunut viestintä pitää jäsenet mukana toiminnassa ja luo kuvaa vireästä seurasta. Seuratoiminta on enemmän kuin vain urheilutoimintaa.

Tutkimuksen rakenteessa on pyritty johdonmukaisuuteen ja selkeään ilmaisuun. Johdanto-kappaleen jälkeen avataan Noormarkun Nopsaa sekä seuran viestinnällistä tilannetta. Tästä osiosta siirrytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jossa käydään läpi sisäisen viestinnän käsitettä sekä tutkimuskenttää ja tutkimuksessa hyödyntämiä teorioita. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen edetään tutkimuksen toteutukseen ja tutkimusmenetelmään. Tähän osioon kuuluu tutkimusongelmien ja -kysymyksien avaaminen sekä retorinen diskurssianalyysi ja tutkimusaineisto. Tuloksissa tarkastellaan seuraa organisaationa ESH-komponenttien avulla, käydään läpi tutkimusaineiston tulokset sekä seuran viestinnässä esiintyvät diskurssit. Tutkielman lopussa ovat johtopäätökset sisältäen viestintäsuunnitelman sekä pohdinnat, lähteet ja liitteet.

## 2. NOORMARKUN NOPSA

### 2.1 Noormarkun Nopsan toiminta

Noormarkun Nopsa on urheiluseura ja harrastusorganisaatio, jonka päälajeina ovat yleisurheilu ja hiihto. Seuralla on vankka historia urheiluseurana ja sen toimintaa on pyöritetty jo vuodesta 1941. Seura pyörii pääsääntöisesti vapaaehtoistoiminnan kautta, sillä vapaaehtoisuus kuuluu isona osana harrastusorganisaatioiden ylläpitämistä. Tämä luo seuratoiminnan pyörittämiseen omat haasteensa, sillä kiireinen arki estää monia seuran jäseniä osallistumasta esimerkiksi talkootoimintaan, joka taas vaatii muutamien aktiivisten jatkuvaa osallistumista.

Noormarkun Nopsa tarjoaa yleisurheilutoimintaa lapsista aina aikuisikään saakka. Seura järjestää ympäri vuoden yleisurheilukisoja, harjoituksia, liikuntaleikkikouluja ja erilaisia tapahtumia sekä leirityksiä. Hiihdossa harrastajamäärät ovat yleisurheilua jonkin verran pienemmät, ja vähäiset lumet Satakunnassa tuovat haasteita talvilajin harrastajille. Yleisurheilun tapaan hiihto järjestää seuran jäsenille ympärivuotista toimintaa. Näiden lisäksi seura tarjoaa lajivalikoiman mukaista kuntoliikuntaa kaikenikäisille liikunnasta kiinnostuneille. Liikuntaryhmien ja -tapahtumien ohjelmat korostavat liikunnan iloa sekä henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin edistämistä. Seuran järjestämään kuntoliikuntaan kuuluu muun muassa erilaiset urheilutapahtumat kuten maratonit, joita järjestetään monesti yhteistyössä muiden harrastusorganisaatioiden kanssa.

Noormarkun Nopsa on urheiluseura, jolla on selkeä visio harrastusorganisaation toimivaan pyörittämiseen sekä eettisiä ja kasvatuksellisia arvoja yhdistettynä liikunnan tuomaan hyvinvointiin. Toimintakäsikirja tuo myös esille tasa-arvon, jonka puitteissa esimerkiksi tuetaan lasten kasvua ja kehitystä sekä lapsuuden kunnioittamista.

### 2.2 Noormarkun Nopsan viestinnällinen tilanne

Noormarkun Nopsa kuvaa seuran viestintää omassa toimintakäsikirjassaan:

Viestintä kattaa Nopsassa kaikki tilanteet, joissa seuran toimihenkilöt vastaanottavat, tuottavat ja jakavat tietoa sekä ovat vuorovaikutuksessa jäsenistön, sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Nopsa toimii viestinnässä aktiivisesti pitäen säännöllisesti yhteyttä jäsenistöön, mediaan sekä sidosryhmiinsä.

Viestinnän rooli Nopsan toiminnassa on merkittävä. Viestinnällä vaikutetaan suoraan seuran uskottavuuteen sekä kiinnostavuuteen. Viestintä on myös keskeisessä asemassa uusien jäsenien hankinnassa sekä yhteistyösuhteiden luomisessa ja niiden ylläpitämisessä.

Nopsan viestinnän tavoitteena on luoda positiivinen ja realistinen kuva seuran toiminnasta.

Jäsenistöön kuuluvat kaikki seuraan kuuluvat henkilöt, jotka ovat rekisteröity seuran jäseneksi. Noormarkun Nopsan sidosryhmiksi kuuluu esimerkiksi muut paikalliset urheiluseurat ja seuran yhteistyökumppaneista voisi mainita muun muassa Länsi-Suomen Osuuspankin, Terveystalon, Intersport Porin sekä Noname:n. Viestintä kohdistuu jäsenille, ulkopuolisille toimijoille, sidosryhmille sekä yhteistyökumppaneille. Media kulkee tärkeänä välineenä seuran viestinnässä. Seura luo itse sisältöä mediaan, mutta sen lisäksi myös paikallislehti toimii tiedotusvälineenä esimerkiksi kilpailujen tuloksien välittämisessä.

Nopsan viestinnän kohderyhmiä ovat jäsenet, yhteistyökumppanit, media ja yleisö. Toimintakäsikirjassa tulee ilmi viestintäkanavat, joita seura käyttää viestinnässään. Näistä tärkeimmät ovat nettisivut, myClub, Facebook sekä paikallislehdet. Uutena lisäyksenä edellä mainittuihin kanaviin on tullut Instagram. Viestintää pyritään tehostamaan muun muassa kilpailukalentereilla, tiedotelehtisillä sekä sähköpostitse jaettavalla uutiskirjeellä.

Seuran toimintakäsikirjassa on myös sisäistä viestintää käsittelevä kappale, jossa Noormarkun Nopsa on listannut sisäisen viestinnän tavoitteensa seuraavasti:

Sisäisen viestinnän tavoitteet:

- lisätä ymmärrystä koko Nopsan toimintaa kohtaan
- lisätä ymmärrystä jokaisen Nopsalaisen omasta roolista seuran toiminnassa
- tukea Nopsan toiminnan kehittymistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista
- edistää yhteistä toimintakulttuuria

*Aiemmin pitkälti vapaaehtoisvoimin pyöritettyjä liikunta- ja urheiluseuroja kohtaan on syntynyt paineita ammattimaistaa toimintaa laatuvaatimusten ja kuluttamiseen liittyvien muutosten*



*seurauksena.* (Kentala 2017, 8-9.) Ammattimaistuminen tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että työtä tehdään suunnitelmallisemmin, järjestelmällisemmin ja tarkempaan työnjakoon perustuen (Koski 2012, Kentala 2017, 9 mukaan). Voisi ajatella, että viestinnällisen tilanteen ja tarpeiden selvittäminen voisi olla hyödyllistä myös Noormarkun Nopsan kohdalla seurojen toimintakulttuurin muutoksen keskellä.

### 3. ORGANISAATIOVIESTINNÄN TEORIOITA JA MALLEJA

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa avataan viestinnän tutkimuskenttää ja erityisesti sisäistä viestintää, joka toimii teoreettisena pohjana aiheelle ja johdattelee harrastusorganisaation viestinnällisen tilanteen selvittämiseen. Tämän jälkeen käydään läpi ESH-mallia sekä CCO-teoriaa, joita tullaan myös hyödyntämään tutkimuksessa.

#### 3.1 Organisaatioviestinnän ja sisäisen viestinnän tutkimuskenttä

Urheiluseurassa tapahtuva viestintä voidaan ajatella organisaatioviestinnäksi. Organisaatiot koostuvat hyvin monesta eri tekijästä, kuten viestinnästä. Voidaan ajatella, että viestintä itse asiassa yhdistää organisaation eri osa-alueet. Jotta organisaatioviestintää voi tarkastella yksityiskohtaisemmin, on hyvä lähteä liikkeelle viestinnän käsitteen avaamisesta.

Viestintä määritellään vuorovaikutukseksi ja ihmisten väliseksi toiminnaksi. Vuorovaikutuksen voi jakaa sanattomaan ja sanalliseen viestintään. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11). Viestinnän voi myös ajatella prosessina, jolloin viestinnässä on sekä viestin lähettäjä että vastaanottaja. Vuorovaikutuksen ansiosta viestinnän roolit voivat vaihdella keskenään. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12.)

Yhteisön sisällä sekä sen ulkopuolella tapahtuva viestintä voidaan käsittää yhteisöviestinnäksi, toisin sanoen organisaatioviestinnäksi. Organisaatioviestinnän voi jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä liittyy esimerkiksi tiedottamiseen, hyvään ilmapiiriin ja sen synnyttämiseen sekä henkilöstön motivointiin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13-14.) Sisäisen viestinnän tarkastelua

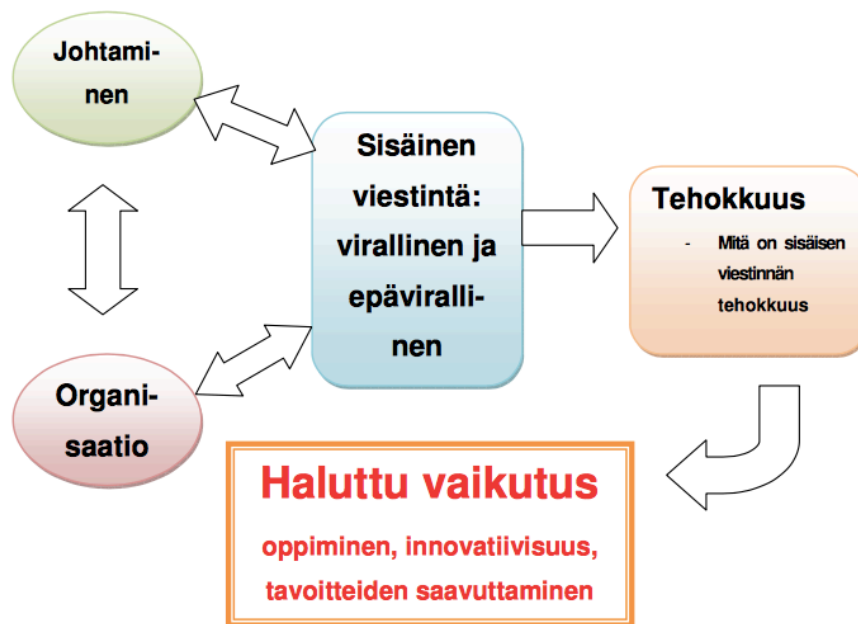
voi harjoittaa myös yritystoiminnan ulkopuolella esimerkiksi harrastusorganisaatioiden yhteydessä, kuten tässä tutkimuksessa tullaan tekemään.

Juholin (1999) tiivistää sisäisen viestinnän ytimekkäästi: se on työyhteisön tai organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (Juholin, 1999, 13). Dunmoren ja Pagen (2002) toteavat, että sisäinen viestintä ei ole vain sähköpostien lähettämistä tai tiedotustilaisuuksien järjestämistä, vaan myös kulttuuria, johtamista ja käyttäytymistä. Se on myös enemmän kuin puhuttua tai kirjoitettua sanaa. (Dunmore & Page 2002, 134.)

Kasvaneen viestintäteknologian määrän voisi ajatella vaikuttaneen viestinnän hajaantumiseen, sillä sisäistä viestintää harjoitetaan seuroissa nykyään usealla eri alustalla ja palvelulla. Tämä muutos voi luoda haasteita sisäisen viestinnän ylläpitämiseen. Myös organisoituneempi toiminta voi tehdä sen, että myös viestinnän tulisi pysyä kehityksessä mukana. Voisi siis nähdä, että monet urheiluseurat ovat painineet viime vuosina teknologisoituneemman viestinnän haasteiden parissa, ja pyrkivät pysymään kehityksessä mukana.

Sisäisen viestinnän tutkimuskenttä on laaja ja sitä voi tarkastella monesta eri näkökulmasta. Katja Halonen (2010) toteaa pro gradu -tutkielmassaan sekä organisaation että johtamisen vaikuttavan sisäiseen viestintään; organisaatiota ei ole ilman johtamista eikä johtajaa ilman organisaatiota. Viestinnän voi nähdä johtamisen työkaluna, mutta se on myös resurssi, jota organisaation ja johdon tulee vaalia. Halosen mukaan oikein johdettuna sisäinen viestintä vaikuttaa organisaation menestymiseen positiivisesti ja sen avulla organisaation toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta voidaan lisätä. Onnistunut sisäinen viestintä parantaa myös organisaation mainetta ja suhteita eri sidosryhmiin. (Halonen 2010, 18). Urheiluseura toimii yhteistyössä eri urheiluseurojen, organisaatioiden, kaupungin ja monien muiden toimijoiden kanssa, joten viestinnän tärkeyttä ei tule lainkaan vähätellä. Alla on Halosen (2010, 19) kuvaama malli sisäisen viestinnän prosessista organisaation sisällä.

Kuva 1. Halosen malli sisäisestä viestinnästä organisaatiossa.



Organisaation sisäistä viestintää arvioitaessa tulisi myös tarkastella sitä, miksi se on merkityksellistä organisaatiolle, sekä millaisia tehtäviä sisäisellä viestinnällä on organisaation toiminnan kannalta (Klemola 2003, 28). Tätä tutkimusta ajatellen olisi hyvä myös pohtia tätä näkökulmaa, eli mitä toimiva sisäinen viestintä antaa tälle harrastusorganisaatiolle, jotta seuran viestinnällinen tilanne sekä tarpeiden selvittäminen voidaan nähdä hyödyllisenä.

### 3.2 Organisaatioviestinnästä CCO-teorian kautta

Johanssonin, Grandienin ja Strandhin (2019) kirjoittavat artikkelissaan, että CCO:n, koko termiltään *communicative constitution of organizations*, mukaan viestintä on keino, jolla ihmiset koordinoivat toimia, luovat suhteita ja ylläpitävät organisaatioita. Organisaatiot on muodostettu ihmisten viestinnän kautta. (Johansson & muut 2019, 2.) Toisin sanoen, viestintä ei ole pelkästään jotain, mitä tapahtuu organisaatioiden sisällä vaan viestintä on prosessi, jossa organisaatiot muodostetaan. Organisaatio ei voi olla olemassa ilman viestintäprosessia (Johansson & muut 2019, 2), eli organisaatio on CCO:n idean mukaan viestinnän vaikutusta. CCO:n näkökulmasta voidaan ajatella, että urheiluseura on viestinnän vaikutuksen ansiota ja muovannut seuran sellaiseksi, kuin se on.

Monet tutkijat puoltavat ajatusta, että yritysten viestintää tutkitaan CCO-teorian avulla eli miten viestintä organisoituu (Johansson & muut 2019, 2).

Schoeneborn ja Vasquez (2017) toteavat, että perimmäinen tarkoitus CCO-teoriolla on vastata seuraavaan kysymykseen: Mikä on organisaatio? Organisaation synnyttyä viestinnän avulla, viestintä ylläpitää ja muuttaa organisaatiota. (Schoeneborn & Vasquez 2017.) Voidaan siis ajatella, että organisaation muodostuttua sen kehitys on jatkuvasti riippuvaista viestinnästä, sillä viestintä antaa jatkuvasti suunnan ja jatkuvuuden.

Viestintätapahtumat yhdessä muodostavat organisaation. Jokainen viestintätapahtuma voidaan ajatella erityisenä, sillä jokaisella tapahtumalla on kapasiteetti sekä vaikutus siihen, miten ja millaisena seuraava viestintätapahtuma esiintyy. Viestinnästä muodostuu verkosto, ja jokainen viesti antaa jonkinlaisen lähtökohdan seuraavalle viestille, jota lähdetään rakentamaan. (Schoeneborn & Vasquez 2017.) Tällä tavoin siis jokainen viesti ohjaa organisaatiota tiettyyn suuntaan. Tämän pohjalta voidaan todeta, että teorian mukaan jokaisella viestillä on tärkeä merkitys sekä yksittäisenä viestinä että kokonaisuuden kannalta. CCO-teorian tarkoitus on tutkimuksessa avata sitä, millaisesta organisaatiosta on kysymys Noormarkun Nopsan kohdalla.

### 3.3 ESH-malli

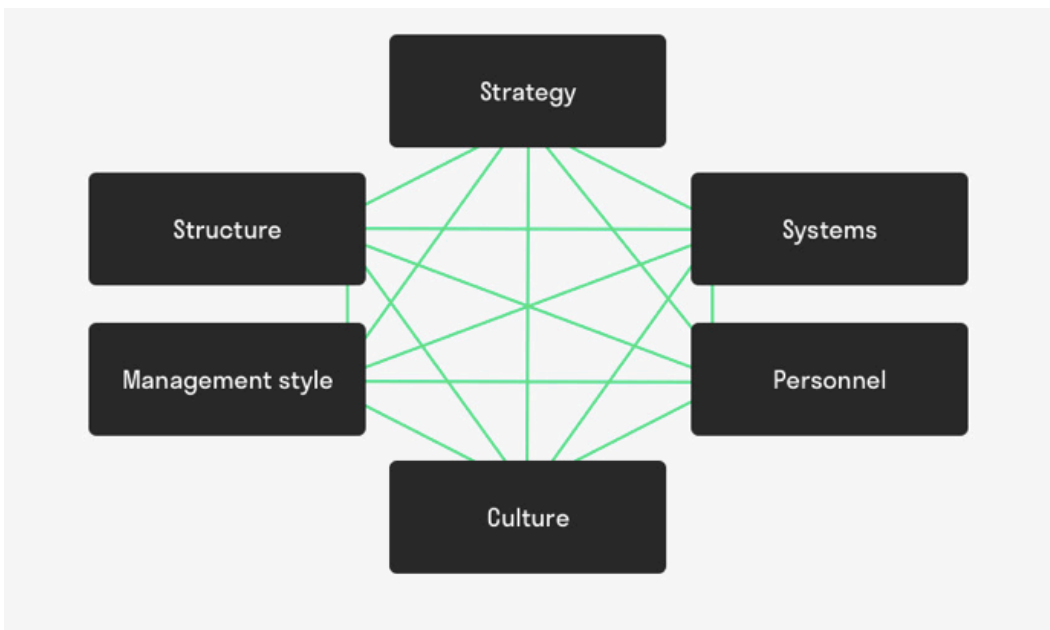
ESH-malli auttaa tutkimuksessa selvittämään erityisesti sitä, millainen organisaatio Noormarkun Nopsa ymmärtää olevan. Organisaatioiden, kuten harrastusorganisaationkin, sisällä tapahtuu erilaisia muutosprosesseja. Jotta erilaiset muutokset ovat mahdollisia, organisaation on otettava huomioon seuraavat kuusi osa-aluetta: strategia, järjestelmät, henkilöstö, kulttuuri, johtamistavat ja rakenne.

Organisaatioasiantuntija Mathieu Weggeman (2013) on kehittänyt mallin tällaista muutosprosessia varten. ESH-malli perustuu McKinseyn 7S-kehysmalliin ja tarkastelee organisaatiota kokonaisuutena. Termi ESH tarkoittaa tasapainoa (Balance), koheesiota (Cohesion) ja heterogeenisyyttä. (Weggeman, 2013)

Weggemanin (2013) mukaan tasapaino kuvaa ESH:ssa kaikkien komponenttien samantasoista tärkeyttä. Tämän vuoksi esimerkiksi rakenne ei ole henkilöstöä tärkeämpi vaan ne ovat samalla

viivalla eli tasapainossa. Jokainen komponentti vaatii johtajalta suhteellisen paljon aikaa, energiaa ja huomiota. Koheesiolla puolestaan tarkoitetaan komponenttien keskinäistä vetovoimaa; kuuden komponentin välillä on keskinäinen riippuvuus ja kaikkien välillä on yhteenkuuluvuutta. Tätä riippuvuutta ja yhteenkuuluvuutta on havainnollistettu kuviossa 2.

Kuva 2. Weggemanin ESH-malli.



Jos yhtä komponenttia vaihdetaan tai poistetaan, tämä vaikuttaa välittömästi viiteen muuhun komponenttiin. Tämän vuoksi kaikki muuttujat organisaatiossa on koordinoitava oikein ja asianmukaisesti, jotta koheesio säilyy. ESH-malli on näiden lisäksi heterogeeninen eli komponenttien sisältö vaihtelee. Eroja ovat esimerkiksi muodollisuus ja epämuodollisuus, sisäinen ja ulkoinen sekä aika ja paikka. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi johtajan tapaa työskennellä organisaatiossa; hän työskentelee samanaikaisesti sekä muodollisesti että epämuodollisesti. (Weggeman, 2013.)

Weggeman (2013) on rajannut ESH-mallin komponenttien sisältöjä. Strategian komponentti määrittelee, mitkä ovat ennalta määritellyt tavoitteet, miten niihin pyritään, millaiset resurssit on käytettävissä ja millaisia resursseja onnistunut toiminta vaatisi. Järjestelmää kuvaava komponentti keskittyy organisaatioiden käytäntöihin ja kartoittaa, millaisia sääntöjä ja menettelyitä organisaatiossa tarvitaan päivittäisen toiminnan onnistumiseen. Henkilöstökomponentti puolestaan ilmaisee sitä, kuinka asiantunteva, käytettävä ja uskollinen henkilöstö on, millaisia asiantuntijoita

organisaatiossa on ja ovatko työntekijät heille oikeissa työtehtävissä. Kulttuurikomponentti kertoo mitä yhteisiä standardeja ja arvoja organisaatiossa on ja kuinka nämä standardit ja arvot ilmaistaan. Näiden lisäksi Weggeman on listannut johtamistyyli-komponentin, joka kertoo millaisia johtamistyyliä organisaatiossa on käytössä sekä rakennekomponentin, joka ilmaisee kuinka organisaation tehtävät, valta ja vastuut jaetaan. (Weggeman, 2013.)

Jokaisessa muutostapauksessa on otettava huomioon nämä kuusi komponenttia. Jos organisaatio pystyy ennakoimaan muutoksia, tällöin pystytään myös usein välttämään vaikeita ja kauaskantoisia seurauksia. (Weggeman 2013.) Mallia voi näiden tietojen pohjalta soveltaa onnistuneesti tämän tutkimuksen toteutukseen. ESH-mallin avulla tarkastellaan Noormarkun Nopsaa organisaationa ja samalla vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Kun organisaatiosta syntyy selkeä kuva, se auttaa selvittämään myöskin pohdinnoissa sitä, millainen viestintäsuunnitelma seuralle tulee muodostaa.

## 4.MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen siirytään tarkastelemaan tutkimuksen toteutusta eli avataan tutkimusaineiston keruuta sekä tutkimusmenetelmänä käytettävää analyysiä eli retorista diskurssianalyysiä.

### 4.1 Tutkimusongelma ja kysymykset

Tutkimusongelma pyrkii selvittämään millainen viestinnällinen organisaatio Noormarkun Nopsa on. Ongelman ympärille muodostui kolme tutkimuskysymystä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään, että *millainen organisaatio Noormarkun Nopsa ymmärtää olevansa*. Toinen tutkimuskysymys liittyy viestintään ja tarkastelee, *millaisia teemoja seuran viestinnässä esiintyy*. Näiden lisäksi muodostui kolmas tutkimuskysymyksen, jonka avulla selvitetään, millaisia merkityksiä voidaan nykyisestä viestintätavasta löytää eli *millaisia diskursseja seuran viestinnässä esiintyy*.

Tutkimuksen keskiössä on selvittää se, millainen seura on organisaationa ja millaisena viestintä esiintyy, sillä tutkimuksen teoreettinen puoli keskittyy näihin osa-alueisiin. Vasta tutkimuksen pohdinnassa tullaan muodostamaan seuralle viestintäsuunnitelma. On erityisen tärkeää ensin selvittää millaisesta organisaatiosta ja viestinnästä on seuran kohdalla kyse. Ilman nykytilanteen selvittämistä ei voida rakentaa kestävästä suunnitelmaa tulevaisuuden viestintää ajatellen, kuten ei taloakaan suunnitella ilman tarkkaa pohjatyötä.

## 4.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimus kohdistuu sosiaaliseen mediaan, Facebookiin ja Instagramiin. Noormarkun Nopsalle nämä alustat toimivat yleisinä viestintäkanavina, ja ne mielestäni soveltuvat hyvin tarkastelemaan viestinnällistä luonnetta. Tutkimuksen aineisto on kerätty näiltä kahdelta alustalta. Nevala (2014) tiivistää, että Facebook on yhteisöpalvelu internetissä, johon voi rekisteröityä ilmaiseksi sähköpostiosoitteen avulla. Rekisteröityessä käyttäjä saa sivun, johon voi lisätä esimerkiksi profiilikuvan sekä tietoja itsestä, jakaa sisältöä ja hankkia kavereita. (Nevala 2014, 15.) Facebookiin voi tehdä profiilin yksityishenkilön sijasta myös esimerkiksi yritys tai harrastusorganisaatio, kuten Noormarkun Nopsa. Samoin Instagram toimii yksityishenkilöiden lisäksi monien organisaatioiden paikkana. Instagram on maksuton sovellus, johon voi jakaa kuvia sekä videoita. (Mäkelä 2019, 7). Sosiaalisen median kanavana Instagram on suunniteltu käytettäväksi puhelimella tai tabletilla. Instagramissa voi kuvien ja videoiden jakamisen lisäksi kommentoida sekä tykkätä muiden julkaisuista. (Takanen, 2017, 23.)

Noormarkun Nopsalla on Facebookissa 681 seuraajaa ja Instagramissa 376 [3.3.2020]. Keräsin aineiston käymällä läpi molempien alustojen julkaisut kolmelta kuukaudelta ja ottamalla jokaisesta julkaisusta kuvankaappauksen. Kuvankaappauksessa pyrin ottamaan huomioon julkaisun kannalta oleelliset tiedot, kuten reagoinnit, reagointimäärät sekä kommentit ja koko julkaisun sisällön. Aineistoon kuului vain julkaisuja, joita seuran henkilö on julkaissut Noormarkun Nopsan nimissä. Reagoinnilla tarkoitan tässä joko peukun tai sydämen antamista Facebookissa tai tykkäystä Instagramissa. Facebookin reagoineina oli kaikissa julkaisuissa vain joko peukku tai sydän.

Aineiston keruu on tapahtunut ajalta 1.12.2019-29.2.2020. Facebookin kautta julkaisuja on tuossa ajassa kertynyt yhteensä 18. Kaikissa julkaisuissa on mukana visuaalista ilmettä kuvan tai mainoksen muodossa. Julkaisuihin reagointi vaihteli paljon esimerkiksi tykkäysmäärissä, sillä vähiten tykkäyksiä olevassa julkaisussa on 5 tykkäystä, kun taas suurin tykkäysmäärä on 53.

Instagramin puolella julkaisujen määrä oli hieman harvempi; julkaisuja on kolmen kuukauden ajalta kertynyt yhteensä 10. Instagramin puolella julkaisuista tykättiin enemmän, sillä tykkäysmäärät vaihtelivat 42 ja 90 välillä. Instagramissa oli kuvajulkaisujen lisäksi yksi videojulkaisu urheilijoista, joka on katsottu 515 kertaa [3.3.2020]).

#### 4.3 Tutkimusmenetelmänä retorinen diskurssianalyysi

Tutkimuksessa hyödynnetään diskurssianalyysin kentältä retorista diskurssianalyysiä. Kyseinen menetelmä valikoitui sen pohjalta, mikä soveltuisi antamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Diskurssianalyysi käsitteenä on laaja, joten on tärkeää ensin avata sitä, ennen kuin siirrytään retoriikan maailmaan.

Diskurssianalyysi on toiminnan tutkimusta, jossa kielenkäyttö ja muu merkitysvälitteinen toiminta on keskiössä. Diskurssianalyysissä analysoidaan tarkasti sosiaalisen todellisuuden tuottamista erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 188.) Tässä tutkimuksessa sosiaalisesti todellisuudeksi voidaan nähdä Noormarkun Nopsan sosiaalisen median sisältö, jota on tuotettu eri sosiaalisissa käytännöissä eli kanavissa.

Diskurssianalyysi ei rajaudu tutkimusmenetelmänä yhtä selkeästi kuin monet muut, ja sen voi pikemminkin nähdä väljänä teoreettisena viitekehyksenä. Diskurssilla tarkoitetaan terminä vuorovaikutuksellista prosessia, ja tässä prosessissa tuotetaan merkityksiä. Toisaalta tämän prosessin lopputulos on myös diskurssi. (Lehtonen 1996, 69-70.) Merkityksiä voi ajatella tuotettavan erilaisissa viestinnällisissä konteksteissa, kuten viestiketjuissa, erilaisilla sosiaalisen median alustoissa tai harrastusorganisaation sisäisessä viestinnässä. Jokinen ja muut (1999) puolestaan toteavat, että tutkijan onnistuminen aineiston tulkinnan luomisessa vaikuttaa myös diskurssianalyysin onnistumiseen (Jokinen & muut 1999, 236.) Voisi siis ajatella, että diskurssianalyysin käyttämisessä



voi piileä vaara tulkita aineistoa epäsopivalla tavalla; tällainen tapa voisi olla esimerkiksi asioiden tulkitseminen aineiston vierestä. Pietikäinen ja Mäntynen (2009) tiivistävät hyvin diskurssin: diskurssit tarkoittavat ymmärrystä todellisuudesta, ja ne ilmenevät tietynlaisena kussakin aikakaudessa ja tilanteessa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 25-26.)

Jokinen ja muut (2004) tuovat esille olennaisen huomion diskurssista eli merkityksistä. Diskurssista puhuttaessa merkitykset eivät ole abstrakteja tai perustu abstrakteihin eroihin kielijärjestelmässä, vaan ne tuotetaan diskurssissa. Nämä diskurssit voivat olla sosiaalisia, historiallisia ja institutionaalisia (Jokinen & muut 2004, 9). Tämän perusteella voidaan todeta, että merkitykset eivät synny tyhjästä tai ilman kontekstia. Asiaa voi havainnollistaa vertaamalla kahden samantyyppisen organisaation viestintää. Vaikka organisaatiot vaikuttaisivat monella tapaa samanlaisilta, niistä löytyy todennäköisesti erilaisia viestinnällisiä diskursseja. Erilaiset diskurssit voivat puolestaan syntyä esimerkiksi erilaisesta jäsenistöstä, sidosryhmistä ja toimintakulttuurista, joka luo diskursiivisesti erilaista viestintää kuin toinen organisaatio. Jokinen ja muut (2004) jatkavat, että merkityksiä ei synny vahingossa. Merkitykset ovat muuntuneet osaksi kulttuuria, ja niitä luodaan myös uusia. Diskurssianalyysi perustuu ajatukseen, jonka mukaan kielenkäyttö nähdään todellisuuden rakentajana. Tämä tarkoittaa, että kielenkäyttö ei ole suoraan todellisuuden peilikuva. (Jokinen & muut 2004, 9-10.) Kahden organisaation esimerkkiä voi jatkaa sen kautta, että viestintää rakennetaan jo lähtökohtaisesti eri tavalla, joka myös muovaa todellisuuden erilaiseksi. Suoninen (1997a) toteaa myös sen, että diskurssianalyysi korostaa tulosten tulkinnallista luonnetta (Suoninen 1997a, Jokinen & muut 2016, 255 mukaan).

Diskurssianalyysissä ei siis olla kiinnostuneita kaikista merkityksistä, joita ympärillä on. Diskurssianalyysissä keskitytään nimenomaan kulttuurisiin merkityksiin eli yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen. Kulttuurisia merkityksiä tarkastellessa olennaista on, että ne sitoutuvat vuorovaikutukseen eli toisin sanoen ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Merkityksien voidaan nähdä rakentuvan, pysyvän yllä ja muuntuvan vuorovaikutuksellisissa tilanteissa, kuten puheissa, keskusteluissa ja kirjoituksissa. (Jokinen & muut 2016, 216.) Yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentaminen kuuluu osaksi myös organisaatioita, ja se erottaa organisaatiot ja niiden toimintakulttuurit toisistaan.

Jokinen ja muut (2016) jäsentää diskurssianalyttisen tutkimuksen kenttää neljän ulottuvuusparin kautta. Ensimmäinen ulottuvuuspari keskittyy tilanteisuuden ja kulttuurisen jatkumon väliseen suhteeseen ja toinen ulottuvuuspari merkitysten ja merkitysten rakentamisen tapojen väliseen suhteeseen. Kolmannessa ulottuvuusparissa on kyse retorisen ja responsiivisen analyysin välisestä suhteesta sekä neljännessä ulottuvuusparissa on keskiössä kriittisen ja analyttisen diskurssianalyysin välinen suhde. Parien voidaan ajatella täsmentävän ja hienovaraistavan diskurssianalyttisen tutkimuksen kolmiota ja sen kärkien välisiä suhteita. (Jokinen & muut 2016, 216.) Tämä tutkimus painottuu tällä tutkimuskentällä melko vahvasti toiseen sekä kolmanteen ulottuvuuspariin. Retorisen diskurssianalyysin voi asettaa kolmanteen ulottuvuuspariin eli retorisen ja responsiivisen analyysin väliseen suhteeseen.

Meyer (2008) toteaa, että organisaatioiden tutkiminen retorisen diskurssianalyysin avulla on hyödyllistä organisaatioissa käytettävän retoriikan vuoksi; retoriikka on organisaatioissa läsnä esimerkiksi toiminnan informoimisessa sekä työntekijöiden ja asiakkaiden vakuuttamisessa liittyen organisaation luotettavuuteen. Keskeinen organisaatioiden tutkimisen elementti on kieli, sillä se toimii tiedon jakamisen keinona (Meyer 2008, 531, Timosen 2014 mukaan.) Voisi ajatella, että yhä enemmän organisoituva seuratoiminta vaatii osakseen retoriikan onnistumista toiminnan luotettavuuden säilyttämiseksi.

Jokinen ja muut (2016) toteavat retoriikan olevan yleisön vakuuttamista. Vakuuttaminen voi liittyä argumentin pätevyYTEEN tai pyrkimykseen saada yleisö sitoutumaan siihen. Retoriikan on ajatella olevan läsnä kaikessa kielenkäytössä, kuten puheessa ja kirjoittamisessa. Retorinen vakuuttaminen on siis kaikella tapaa väistämätöntä ja järjellistä. (Jokinen & muut 2016, 206-208.) Retoriikan onnistumista organisaatioissa voisi olla myös syytä miettiä kaiken kielenkäytön kautta, eikä vain viralliseksi miellettyssä, sillä voisi kuvitella, että monissa organisaatioissa tapahtuvasta viestinnästä paljon tapahtuu edelleen kasvotusten tai muulla tavalla välittömästi. Esimerkiksi välitön palaute, kannustaminen ja informaation jakaminen kuuluvat kaikki retoriikkaan ja ne kaikki luovat myös organisaation viestinnällistä kulttuuria ja todellisuutta.

Jokinen & muut (2016) jatkavat, että tekstien ja puheiden tarkastelussa kiinnostavaa on niiden argumentatiivinen rakentuminen, kun näkökulmana on retoriikka. Retorisen analyysin keskiössä voidaan ajatella olevan se, millaisia suostuttelun ja vakuuttelun keinoja lukijalle tai kuulijalle

käytetään, jotta esitetty argumentti välittyy uskottavana ja kannatettavana. Diskurssianalyysissä retorista analyysivälineistöä voidaan käyttää esimerkiksi tarkasteltaessa selontekoja ja sitä, miten niitä tuotetaan ja perustellaan. Olennaista on myös se, miten analyysivälineistöä kategorisoidaan ja oikeutetaan. Myös tärkeää on huomioida se, miten kuvaukset saadaan näyttämään silti, ettei ne näyttäytyy itsestäänselviltä tai kyseenalaistamattomilta. (Jokinen& muut, 2016, 208.)

Tässä tutkimuksessa retorista menetelmää käytetään tekojen ja asioiden kategorisointiin, jolloin aineiston analysoinnissa voidaan keskittyä teemoittain eri diskursseihin ja näin hahmottaa selkeämmin yksittäisiä asioita, kuin jos lähtisi tarkastelemaan aineistoa yksittäisinä paloina. Aineistosta pyritään tutkimuksessa löytämään vastauksia siihen, mitä aineisto pyrkii sanomaan kuulijalle ja mitä sen avulla on haluttu sanoa. Koska kiinnostavaa on se, kuinka aineisto on rakentunut argumentatiivisesti, retorinen diskurssianalyysi on oivallinen keino tässä tutkimuksessa.

## 5. TULOKSET

Tulokset on jaettu lukuihin sen mukaan, mitä menetelmää on käytetty ja mikä asia on ollut tarkastelun kohteena. Tuloksissa avataan sekä Nopsan organisationaalista että viestinnällistä luonnetta. Organisaation luonnetta avataan ESH-mallin kautta, ja retorisen diskurssianalyysin teemoittelua sekä sen kautta muodostettuja diskursseja käytetään sisäisen viestinnän selvittämisessä.

### 5.1 ESH-mallin komponentit

Seuraavaksi käydään läpi Noormarkun Nopsan organisationaalista luonnetta ESH-mallin komponenttien avulla, jonka tarkoituksena on myös kategorisoida eri osa-alueita ja sitä kautta selvittää, millaisesta organisaatiosta seuran viestintä kertoo. ESH-mallin komponenttien kautta pyritään löytämään vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli millainen organisaatio Noormarkun Nopsa ymmärtää olevansa.

### 5.1.1 Strategia

Noormarkun Nopsa on listannut toimintakäsikirjassaan sisäisen viestinnän tavoitteiksi *lisätä ymmärrystä koko Nopsan toimintaa kohtaan, lisätä ymmärrystä jokaisen nopsalaisen omasta roolista seuran toiminnassa, tukea Nopsan toiminnan kehittymistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä edistää yhteistä toimintakulttuuria*. Seuran sisäisen viestinnän tavoitteet tulevat selkeästi ilmi toimintakäsikirjassa, vaikkakin tavoitteet ovat listattu melko yksinkertaisesti ilman konteksteja tai selkeämpää selontekoa. Tavoitteissa korostuu jokaisen jäsenen merkitys tietyssä roolissa sekä yhteiseen toimintakulttuurin luominen. Tämän voisi nähdä yhtenä olennaisena tekijänä toimivalle urheiluseuralle; yhteisöllisyys vapaaehtoistoiminnan kautta pyörivälle harrastusorganisaatiolle näyttäytyy tärkeänä arvona.

Toimintakäsikirjassa tulee esille myös strategiset valinnat, joihin seura haluaa toiminnassaan panostaa: valmennus ja kilpaurheilu, nuorisoliikunta, harraste- ja terveysliikunta sekä markkinointi ja varainhankinta. Tämä kategorisointi avaa seuran monipuolista otetta. Keskiössä ei siis ole vain kilpaurheiluun ja lahjakkaisiin yksilöihin keskittyvä seura, vaan tärkeäksi nähdään myös lasten liikuttaminen sekä liikunta terveys- ja harrastemielessä. Samoin kuin sisäinen viestintä, niin valmennus ja kilpaurheilu, nuorisoliikunta, harraste- ja terveysliikunta sekä markkinointi- ja varainhankinta ovat kategorisoitu toimintastrategiaan, mutta niiden avaaminen muutamaa lausetta enemmän voisi olla tavoitteiden kannalta positiivista.

### 5.1.2 Järjestelmä

Noormarkun Nopsan jaostot laativat vuosittain toimintasuunnitelmat, jotka vahvistetaan virallisessa kokouksessa. Toimintasuunnitelmissa esitetään tulevan kauden kilpailut ja muut tapahtumat, joissa seura on osallisena. Toimintakäsikirjassa myös todetaan, että suunnitelmissa esitetään myös kilpailulliset ja laadulliset tavoitteet. Suunnitelmilla seura pyrkii onnistumaan toiminnassaan laadukkaasti.

Noormarkun Nopsan yleisurheilujaostolla on olemassa vuosikello, jonka tarkoitus on jakaa vuoteen sisältyvät tehtävät ja tapahtumat tietyille kuukaudelle. Tämä helpottaa työn organisointia ja antaa

kokonaiskuvaa seuran toiminnasta. Tällaista vuosikelloa voisi soveltaa myös viestintäsuunnitelman laatimisessa, joka jaksottaisi viestinnälliset tehtävät.

### 5.1.3 Henkilöstö

Yhä useampi seura hankkii palkallisen työntekijän hoitamaan seuran tehtäviä. Noormarkun Nopsan työntekijän rooliin katsotaan kuuluvan viestintään ja markkinointiin liittyvät tehtävät, hallinnollisia asioita, tapahtumien järjestämistä sekä ajoittaista urheilukoulun ohjausta. Kentala (2017) toteaa, että päätoimisesti palkattu työntekijä muuttaa seuran toimintaa ammattimaisempaan suuntaan, mutta samalla muutos näkyy seuran toimintakulttuurin muutoksena (Kentala 2017, 55). Noormarkun Nopsalla on ollut lähivuosien aikana muutama päätoiminen työntekijä, jonka tarkoitus on ollut vähentää vapaaehtoisten työmäärää ja mahdollistaa järjestäytyneitä ja organisoitua seuratoimintaa jäsenille.

Kuitenkaan mikään seura ei pyöri yhden ihmisen varassa, vaan toimijoita tulee olla saatavilla riittävästi. Onnistuvaan seuratoimintaan tarvitaan vapaaehtoisia toimijoita. Koski (2012) on todennut, että yksi haaste seuroissa on vapaaehtoistoiminnan kasvattaminen ja samalla uusien tekijöiden sitouttaminen toimintaan mukaan. (Kentala 2017, 31). Onkin ristiriitaista, että tutkimusten mukaan seuratoimijoita on enemmän kuin koskaan, mutta vapaaehtoisten löytäminen on yhä haastavampaa (Koski 2012, Kentala 2017, 31 mukaan). Mahdollisesti harrastusmahdollisuuksien kasvanut määrä sekä individualisoitunut kulttuuri on voinut vaikuttaa siihen, että ihmisiä on vaikeampi sitouttaa.

Noormarkun Nopsalle voisi olla tärkeää ensinnäkin sitouttaa riittävästi vapaaehtoisia seuratoimintaan mukaan ja tämän lisäksi tehdä selkeä työnjako palkatun työntekijän ja vapaaehtoistoimijoiden välille. Tällöin työ pysyy kaikilla osapuolilla mielekkäämpänä ja selkeämpänä sekä työmäärä ei kasaudu yhden ihmisen harteille. Toimiva viestintä voidaan ajatella yhdeksi ratkaisuksi; kun viestintä on onnistunutta, se myös houkuttaa ihmisiä mukaan toimintaan ja säilyttää todennäköisemmin olemassa olevat jäsenet mukana.

#### 5.1.4 Kulttuuri

Seura on toimintakäsikirjassaan avannut seuran eettistä ja kasvatuksellista puolta sekä tasa-arvoisuutta ja menestyksestä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Eettisyydestä ja kasvatuksellisuudesta lukee toimintakäsikirjassa näin:

Kaikki toimintamme perustuu urheilun eettisiin arvoihin ja kannustamme kaikkia tasapuolisesti. Tehtävämme on lisätä lasten ja nuorten elämäniloa ja hyvinvointia liikunnan avulla.

Tavoitteenamme on lapsen ja nuoren parhaan edistäminen. Tällä tuetaan lapsen kasvua ja kehitystä sekä lapsuuden kunnioittamista.

Urheilu seurassa on iloinen asia. Se on leikkimistä, yrittämistä, oppimista ja onnistumista.

Toimintakäsikirjan mukaan seurassa kaikki pyritään ottamaan huomioon, niin että jokaisen olisi hyvä olla. Tämä pohjautuu mielestäni hyvin myös huippusuorituksiin pyrkiessä: urheilijalla täytyy olla hyvä ympäristö kasvaakseen urheilijana. Seura pyrkii tavoittelemaan erinomaisia tuloksia, kantamaan vastuun tehtävistä ja noudattamaan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Toimintakäsikirjassa tulee myös ilmi, että seura pyrkii parantamaan tiedonkulkua yhdessä jäsenistön ja sidosryhmien kanssa.

#### 5.1.5 Johtamistyyli

Johtaminen näkyy lähinnä asioiden organisoimisessa ja tehtävien jakamisessa. Ylhäältä alaspäin näkyvä viestintä näyttäytyy kannustavana ja seuran jäseniä halutaan rohkaista osallistumaan seuran toimintaan esimerkiksi talkoiden ja tapahtumien muodossa sekä ottamaan vastuuta erilaisissa tehtävissä, kuten urheilukoulun ohjaamisessa.

Seuratoiminnan johtaminen on erilaista kuin palkatun henkilökunnan johtaminen, toteaa Kentala (2017, 28.) Voisi ajatella, että vapaaehtoisena työskentelyn tulee ensisijaisesti lähteä tunteesta, että saa toimia yhteisen hyvän vuoksi eikä tekemisessä ole pakkoa. Tällöin toiminnan johtamisessakin täytyy olla erilainen ote kuin verrattuna yritysmailmaan tai muuhun palkalliseen tekemiseen.

### 5.1.6 Rakenne

Seuran toimintakäsikirjaa lainaten Nopsan korkeinta päätösvaltaa käyttää syksyllä pidettävä vuosikokous, jossa valitaan seuran puheenjohtaja ja johtokunnan jäsenet. Samalla valitaan myös jaostojen sekä talous-, kuntoliikunta-, nuoriso- sekä valmennus- ja koulutus-valiokunnan jäsenet. Puheenjohtajalla on seurassa iso merkitys, sillä puheenjohtajan tehtävänä on johtaa, suunnitella ja kehittää Nopsan yleisurheilutoimintaa. Puheenjohtaja edustaa seuraa suhteessa kaupunkiin, Suomen Urheiluliittoon, Satakunnan Yleisurheiluun ja muihin seuroihin sekä yhdistyksiin sekä paikallisesti että maakunnallisesti.

Puheenjohtaja toimii myös Nopsan johtokunnan jäsenenä. Valiokuntien sekä eri toimien vastaavat huolehtivat omista tehtäväkentistään, joka jakaa työmäärää. Tehtäväkentät ovat selkeästi organisoitu ja ainakin toimintakäsikirjassa hyvin jaettu. Työtehtävien jakautumista tasaisesti tosielämässä on kuitenkin hyvä kerrata, vaikka nämä olisivatkin paperilla kunnossa.

### 5.2 Noormarkun Nopsan sisäisen viestinnän pääteemat

Tässä luvussa tarkastellaan sitä, millaisten teemojen ympärille urheiluseuran viestintä rakentuu. Teemoja lähdettiin rakentamaan lähestymällä aineistoa retorisen diskurssianalyysin kautta. Aineisto kerättiin Facebookista ja Instagramista kolmen kuukauden ajalta. Aineisto koostuu seuran itse julkaisemista päivityksistä. Aineistoa analysoidaan teemoittain, joka auttaa hahmottamaan viestintäkäyttäytymistä eri näkökulmista ja näin löytämään olennaiset tiedot.

Teemoittelu auttaa avaamaan aineistoa ja löytämään olennaisen: mitä julkaisut sanovat vastaanottajalle? Teemoittelu auttaa myös selventämään kokonaisuutta, mutta löytämään myös yksittäisiä huomioita. Yksittäisien huomioiden kautta on helpompi löytää vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, kun selvitetään, millainen organisaatio Noormarkun Nopsa ymmärtää olevan. Tällainen tapa purkaa aineistoa on retorista diskurssianalyysiä, jonka *kiinnostus on ennen kaikkea aktiivisessa kielenkäytössä eli erilaisissa käytännöissä ja kielenkäytön tilanteissa ja laajemmin kulttuurisissa seurauksissa* (Jokinen & muut 2016, 211). Jokista ja muut (2016) myös toteavat, että retorinen esittämistapa, jossa tulosten vain yksinkertaisesti todetaan nousevan aineistosta, on riski tutkimuksen vakuuttavuudelle, sillä tässä menetelmässä ei näy selkeästi ne päättelypolut, joiden

pohjalta tulokset on saatu (Jokinen & muut 2016, 361). On siis todella tärkeää ottaa huomioon, että aineistoa tarkastelee kriittisin silmin. Aineisto teemoiteltiin kerralla aina kahteen kategoriaan, ja aineistoa avattiin siitä näkökulmasta. Teemoiksi muodostui esimerkiksi *yksi henkilö vs. ryhmä* sekä *yleisurheilu vs. hiihto*. Kategorisoinnissa käytettiin teemoja, jotka voisivat antaa olennaista tietoa seuran tavasta viestiä.

### 5.2.1 Yksi henkilö vs. ryhmä

28:sta julkaisusta yhteensä kolmessa esiintyi vain yksi ihminen ja 23:ssa kaksi tai useampia. Julkaisut keskittyvät selkeästi enemmän ryhmiin kuin yksittäisiin urheilijoihin tai henkilöihin. Julkaisut, joissa esiintyi vain yksi henkilö, koskivat raketin myymistä seuran hyväksi. Nämä kyseiset yhden henkilön sisältämät julkaisut ovat kuitenkin yhdessä tekemistä seuran hyväksi, joten myös nämä julkaisut tuovat tietyllä tapaa yhteisöllisyyttä esille.

Kaksi tai useamman henkilön sisältämät julkaisut ovat pääasiassa urheilutilanteista: tilannepäivitystä seuraleiriltä, palkintojenjaosta, urheilukisoista sekä harjoituksista. Myös liikunnallisia lapsia sisältävästä mainoksesta, koulutuksesta sekä urheilijoiden tervehdyksistä tai toivotuksista oli tehty julkaisuja. Noormarkun Nopsa on selvästi julkaisuissaan tuonut enemmän esille ryhmiä, yhteisöllisyyttä ja useita urheilijoita, kuin yksittäisiä ihmisiä. Teksti ja kuva antavat ymmärtää useissa julkaisuissa yhdessä tekemistä ja yhteishenkeä; Karhuviestiä mainostavassa kuvassa annetaan läpsy seuraavalle viestinviejälle, ja julkaisun tekstissä innostetaan kokoamaan oma joukkue mukaan kisaamaan hyvällä porukalla. Toinen esimerkki hyvin toimivasta kuva-teksti-kokonaisuudesta ja ryhmässä tekemisestä on julkaisu, jossa kuvapuolella on joukko nuoria hiihtäjiä palkintorivissä edustamassa ja samalla tekstissä tuodaan ilmi urheilujuhlan tuntua nopsalaismenestyksen vuoksi.

Olellainen havainto on julkaisuiden yhteisöllisyyden ja ryhmässä tekemisen toistuvuus. Viestinnällä halutaan selkeästi korostaa seuran innostavaa ilmapiiriä esimerkiksi yhdessä kilpailemisen, harjoittelun ja leirityksien avulla. Myöskin seuran hyväksi tehtiin talkotoimintaa, joka toi yhteisöllisyyden aspektin. Viestinnän voisi nähdä suuntautuvan sekä urheilijoille että vanhemmille ja seurasta kiinnostuneille ihmisille, sillä yhdessä tekeminen ja liikkuminen voi koskea heitä kaikkia.



### 5.2.2 Yhteistyö julkaisu / mainos vs. ei mainos

28:sta julkaisusta kahdeksan oli mainokseen tai yhteistyöhön liittyvä julkaisu. Nämä kahdeksan julkaisua olivat omien kilpailujen mainostamista, rakettien myymisen esittäminen, julkaisu yhteistyöstä Terveystalo Sportin kanssa, Karhuviesti-tapahtuman mainostaminen sekä Tampere Junior Indoor Games -kisojen mainostaminen. Yhteistyöhön ja mainostamiseen liittyvät päivitykset liitettiin kategoroinnissa yhteen, sillä ne yhdessä eroavat julkaisuista, joiden tarkoitusperä on seurahengen jakaminen tai urheilijoiden tuloksista kertominen. Tähän kategoriaan kuuluivat julkaisut, joissa oli päivitystä kilpailutilanteesta kuvien ja tuloksien muodossa, palkintojenjakotilanteesta, tunnelmaa kilpailupaikalta sekä hiihdon että yleisurheilun puolelta, iloista tunnelmaa lasten urheilukoulusta, rakettien loistetta uudenvuoden aattona, itsenäisyyspäivän toivotuksia Noormarkun Nopsan urheilijoilta sekä tunnelmaa hiihtoleiriltä.

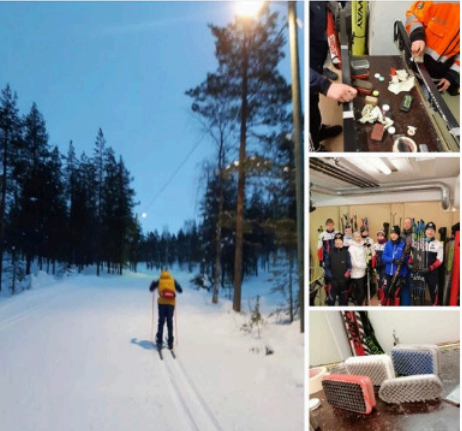
Jokaisessa julkaisussa on kuva, ja osassa sekä kuva että tekstiä. Kaikissa mainostamiseen liittyvässä ei ollut erikseen tekstiä, sillä esimerkiksi kahdessa Instagramin päivityksessä, jossa oli kyse rakettien myymisestä, oli pelkkä kuva. Kaikissa julkaisuissa, joissa vaikutti olevan tarkoitus jakaa seurahenkeä, sisälsivät sekä tekstin että kuvan, ja ne saivat keskimääräisesti enemmän tykkäyksiä. Suurimmat tykkäysmäärät ovat tulleet seurahengen nostattamiseen liittyvissä julkaisuissa. Hyvä esimerkki on päivitys Nopsan lumileiristä Lapissa, jossa yhdistyy teksti ja kuva sekä yhdessä tekeminen. Teksti, kuva, yhdessä tekeminen ja useamman henkilön sisältämät julkaisut kuuluivat tykkäysmääriltään suosituimpiin julkaisuihin. 35% eli kahdeksan julkaisua 28:sta julkaisusta liittyy siis seuran omien tapahtumien tai muun toiminnan mainostamiseen sekä yhteistyöhön liittyviä julkaisuja. Tunnelmaa, urheilullista henkeä ja hyvää fiilistä jakavat julkaisut keräävät enemmän suosiota, mutta myös mainokset sekä yhteistyöjulkaisut huomataan.

Kuva 3. Julkaisu Facebookissa 4.12.2019

**Noormarkun Nopsa** 😊 on innostunut paikassa Levitunturi.

Julkaissut [nimi]  
4. joulukuuta · Sirkka, Lapin maakunta

Nopsan lumileiri on puolessavälissä. Olosuhteet ovat aivan loistavat ja joka päivä on hiihdetty aamulla sekä illalla. Lisäksi on opittu, tai lapset saivat a... Näytä lisää



493 henkilöä tavoitettu > Mainosta julkaisua

[nimi] ja 51 muuta

**Osuvin** ▾

[nimi] Kova työ sulla 😊  
15 vko Tykkää Vastaa

[nimi] Instagramissa Noormarkun Nopsa voi myös hiihtäjien touhua seurata 😊  
15 vko Tykkää Vastaa 1

[nimi] Upea kuva 😊  
15 vko Tykkää Vastaa

### 5.2.3 Lapset / nuoret vs. vanhemmat urheilijat

Julkaisujen kategoroinnissa laskettiin mukaan myös mainokset tai yhteistyöjulkaisut, joissa esiintyy joko lapsia ja nuoria tai aikuisia urheilijoita. Lapseksi arvioitui henkilöt, jotka ovat alle 18 vuotiaita. Lapsia esiintyi 12:ssa julkaisussa, ja aikuisia urheilijoita tai muita aikuisia henkilöitä 14:ssä julkaisussa. Lapsia sisältävissä julkaisuissa oli aina useampi henkilö, lukuun ottamatta Terveystalo Sportin mainoksessa esiintyvää lasta. Nämä julkaisut keräsivät keskimäärin myös enemmän reagoiteja kuin aikuisia sisältävät julkaisut.

Alla olevassa kuvassa on julkaisu lasten urheilukoulusta juuri ennen joulutaukoa. Kokonaisuutta tarkastellessa iloinen tunnelma välittyy julkaisun kuvasta tonttulakkien, hymyjen ja hyvän fiiliksen kautta. Julkaisu johdatti pohtimaan, että mitä teksti haluaa sanoa, mitä julkaisun kuva haluaa sanoa ja mitä julkaisu kokonaisuudessaan ilmaisee. Teksti on sekä lapsenomainen, mutta tuo samalla informaatiota jäsenille. Julkaisun aloitus *Tällaisia tonttuja osallistui tänään leikki-ikäisten ryhmään*, avaa lapsenomaista tunnelmaa urheilukoulusta. Kyseisen julkaisun tekstissä kerrotaan urheilukoulun jatkuvuudesta lomien jälkeen, ja sen lisäksi halutaan toivottaa liikunnallista lomaa ja hyvää joulua. Kuva irrallisena näyttäytyy iloisina lapsina, jotka ovat päässeet nauttimaan liikunnan riemusta. Kuva

ja teksti on yhdessä onnistuva. Joko lapsia tai aikuisia sisältäviä julkaisuja oli melko tasaisesti, mutta lapsiin kohdistuvat julkaisut saivat enemmän huomiota ja tykkäyksiä.

Kuva 4. Julkaisu Facebookissa 16.12.2019



#### 5.2.4 Yleisurheilu vs. hiihto

Yleisurheilu sekä hiihto kulkivat molemmat mukana julkaisuissa. Aineistoa tarkastellessa on hyvä muistaa talvikauden läsnäolo aineiston keruun aikana, joka vaikuttaa positiivisesti hiihtopuolen julkaisujen määrään. Yleisurheilu on hiihtoa suurempi harrastus Nopsassa, jolloin voi olettaa, että kesäkaudella tilanne on julkaisujen teeman mukaan hieman eri. Joko lapsia tai aikuisia sisältäviä julkaisuja oli melko tasaisesti, mutta lapsiin kohdistuvat julkaisut saivat enemmän huomiota ja tykkäyksiä.

Yleisurheilun että hiihdon julkaisuja tarkasteltiin sen kautta, millaisista tilanteista ja ympäristöistä julkaisuja oli otettu, mihin julkaisut liittyivät ja mitkä olivat isoimmat erot tai samankaltaisuudet. Melkein jokainen yleisurheilu teemainen julkaisu liittyy kilpailutilanteeseen, lukuunottamatta lasten urheilukoulusta otettua julkaisua. Suoraan hiihtoteemaiset julkaisut jakautuvat hieman laajemmin, sillä julkaisuja on niin kisapaikan voitelusta, palkintojenjaosta kuin leirityksestä. Tässä tarkastelussa

jätin pois julkaisut, jotka yleisesti liittyivät seuran toimintaan eikä niitä pystynyt lokeroimaan kumpaankaan. Isoimmat erot siis näkyvät mielestäni siinä, että hiihdon julkaisut ovat erilaisista ympäristöistä ja yleisurheilun julkaisut ovat painotukseltaan hieman enemmän kilpailupainotteisia. Suurin samankaltaisuus kuitenkin näidenkin kaikkien julkaisujen kohdalla on lasten ja nuorten näkyminen julkaisuissa, oli kyseessä sitten yleisurheilu tai hiihto.

### 5.2.5 Instagram vs. Facebook

Facebook sisälsi enemmän ilmoitusluontoisia päivityksiä. Facebookissa näkyi esimerkiksi tulevista kisoista ilmoittaminen, kun taas Instagramissa tätä ei tapahtunut; esimerkiksi erään kilpailuista ilmoitettavan päivityksen teksti alkoi Facebookissa *Huomio kaikki 10-17 -vuotiaat*.

Toinen huomio on, että alustoilla näkyi samoja julkaisuja, eli niitä on jonkin verran jaettu toiselta alustalta toiselle. Tämän voisi nähdä hyväksi tavaksi esimerkiksi eri ikäryhmiä ajatellen. Nuoret ikäryhmät ovat vähenemään päin Facebookissa (Juura 2018, 10), jolloin yhä isompi määrä tästä seuraajakunnasta on aikuisia. Instagram taas on nuorempi alusta ja nuorille hieman tunnetumpi. Jos eri ikäryhmät seuraavat eri alustoja, niin samojen julkaisujen jakaminen molemmille alustoille voi olla tiedonsaannin kannalta hyvä asia. Voisi kuitenkin olla hyvä, että ne eivät täysin sulaudu toisiinsa, sillä tällöin eri alustoilla ei ole mitään uutta ja erilaista tarjottavaa. Tämän suhteen voisi siis olla hyvä noudattaa tietynlaista tasapainoa.

### 5.3 Noormarkun Nopsa sisäisessä viestinnässä rakentuvat diskurssit

Diskurssit on luotu retorisen diskurssianalyysin pohjalta, ja ne vastaavat myös kolmanteen tutkimuskysymykseen eli millaisia diskursseja seuran viestinnässä esiintyy. Diskurssit avaavat siis sitä, millaisia eri havaintoja aineistosta on tehty ja mitä ne kertovat seuran viestinnällisestä luonteesta.

### 5.3.1 Yhteisöllisyysdiskurssi

Suurin osa julkaisuista keskittyi ryhmiin. Ryhmissä tekemisen ilo näkyi niin talkootoiminnan, urheilukoulun, kilpailuiden kuin leirityksien kautta. Yhteisöllisyyden korostaminen viestinnässä luo kuvaa elinvoimaisesta seurasta. Yhteishengen nostamisen esille, kuten kuva lasten urheilukoulun treeneistä joulun toivotuksineen, voisi nostaa erityisen tärkeäksi asiaksi lasten ja nuorten liikunnan parissa, sillä monille lapsille liikunnan harrastamisen isoin syy voi olla kaverit ja yhteishenki. Voisi sanoa, että joukkuelajit vetävät puoleensa juurikin joukkuehengen vuoksi, sillä yksilöurheilu voi luoda mielikuvia yhteishengen sijaan yksin puurtamisesta. Ryhmähengen esiin nostaminen viestinnän kautta voi toimia lapsille ja nuorille houkuttimena tulla mukaan seuratoimintaan.

Tämän diskurssin alle voisi liittää myös sitoutumisen, jonka voi ajatella linkittyvän yhteisöllisyyteen; seuran hyväksi voi toimia esimerkiksi sitoutumalla seuraleirillä suksien voittelijaksi. Tämän tyyppisestä vapaaehtoistyöstä viestiminen antaa laajemman kuvan siitä, millaisia erilaisia työtehtäviä seura voi tarjota, ja sitä kautta jokainen voi päästä tekemään sellaista työtä seuran hyväksi, jossa pääsee näyttämään omia taitoja tai kehittämään niitä. Tämän tyyppinen viestiminen, kuten monipuolinen viestintä talkootoiminnasta, voi houkuttaa lasten vanhempia mukaan toimintaan.

Yhteisöllisyyttä syntyy myöskin erilaisten talkootoimijoiden joukosta. Facebookin ja Instagramin julkaisuista voi huomata sen, että talkootoiminnassa oli mukana aikuisten lisäksi nuoria. Tämä oli hieno huomio, sillä se antaa seuratoiminnasta mielikuvan, että jokainen on valmis antamaan oman panoksensa toiminnan jatkumiselle, myöskin urheilijat itse. Voisi olla seuralle positiivista tuoda jatkossakin esille kaikkien ikäryhmien osallistumista talkoisiin.

### 5.3.2 Suunnitelmadiskurssi

Järjestelmällinen ja suunniteltu viestintä vie eteenpäin. Viestinnän järjestelmällisyys tulee ilmi esimerkiksi monipuolisen harrastustoiminnan tasapuolisesta viestinnästä, sillä julkaisuja tuli sekä hiihdon että yleisurheilun puolelta sekä ajankohdan huomioiminen viestinnässä, kuten erilaiset juhlapyhät. Myöskin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa toimiminen käy ilmi viestinnässä. Selkeästi mahdollisimmat monesta eri aihealueesta on pyritty viestimään sosiaalisessa mediassa.

Samantyyppinen visuaalinen ilme kertoi myös hieman suunnitelmallisuudesta julkaisuiden värimaailman kautta. Suunnitelmallisuuteen voi liittää myös selkeän viestinnän ja yleisen ilme. Vaikka aineisto viittaa samanhenkiseen viestintään, seuralta puuttuu pidemmän tähtäimen viestintäsuunnitelma, ja se voisi olla positiivinen ajatellen asioita, joiden viestimisestä voi ennustaa. Pitkän tähtäimen viestintäsuunnitelma ei kuitenkaan voi olla täysin kattava, sillä aina on sellaisia viestittäviä asioita, joita ei voi ennustaa. Kuitenkin jonkinlainen runko voi olla hyvä ratkaisu, jota tarpeen mukaan on mahdollista täydentää.

Suunnitelmallisuuden voi nähdä kuuluvan yhä vahvemmin urheiluseurojen toimintaan nyt ja tulevaisuudessa. Voi olla, että suunnitelmallisuuden tarve voi edelleen kasvaa ajatellen toiminnan ylläpitämistä, ja sen vuoksi spesifi viestintäsuunnitelma voi olla positiivinen askel eteenpäin myös Nopsan kohdalla.

### 5.3.3 Kannustamisdiskurssi

Kannustava viestintä sekä tulevien tapahtumien osallistumiseen että muuhun toiminnassa mukana olemiseen tulee selkeästi ilmi. Uusia jäseniä pyritään innostamaan mukaan erilaiseen toimintaan ja positiivisuuden korostaminen toimii mielestäni myös kannustimena. Kannustaminen näkyy esimerkiksi innostavan ilmapiirin omaavissa julkaisuissa, kuten tuloksien julkaisujen yhteydessä oleva onnittelu tai kehu menestyneille urheilijoille. Termit *vahvassa vireessä*, *loistaa* ja *ansaitusti* näkyivät julkaisuissa.

Tekemisen ilo ja positiivisuus toistuvat viestinnässä. Sitä on selkeästi pyritty myös tuomaan esille kuvien muodossa, sillä julkaisuissa oli melkein poikkeuksetta hymyileviä ja nauravia kasvoja. Positiivisuuden voisi tulkita lisäävän hyvinvointia myös harrastusorganisaation sisällä, mikä toteutuu onnistuneesti Nopsan julkaisuissa. Seuran viestinnästä huomaa, että harrastaminen urheiluseurassa voi antaa hyviä eväitä elämään ja tietysti itsessään terveellisen harrastuksen. Harrastuksien voisi ajatella toimivan lapsille hyvänä välineenä kasvattaa rohkeutta ja itsevarmuutta. Kun tekemisen ilo ja positiivinen fiilis välittyy julkaisuissa, heijastaa se myös oikeaa suuntaa kasvatuksellisesti. Kuten Noormarkun Nopsa toimintakäsikirjassaan tuo esille, *tehtävämme on lisätä lasten ja nuorten*

*elämäniloa ja hyvinvointia liikunnan avulla.* Elämänilon ja hyvinvoinnin näkyminen viestinnässä voisi siis tulevaisuudessakin olla toimintaan mukaan kannustava asia.

## 6. POHDINTA

### 6.1 Millainen viestinnällinen organisaatio Noormarkun Nopsa on?

Noormarkun Nopsa on vahvasti lasten ja nuorten urheiluseura, vaikka toimintaa ja menestystä on myös vanhemmissa sarjoissa. Painotus lapsissa ja nuorissa tulee ilmi viestinnässä. Seuralla itsellään ja sen toimihenkilöillä vaikuttaa olevan käsitys siitä, millaisesta organisaatiosta on kyse, sillä toiminta ja viestintä tukevat toisiaan. Toimintakäsikirja avaa organisaation rakennetta, strategiaa ja viestintää, eikä viestinnällinen toteutus ole toimintakäsikirjan kanssa ristiriidassa.

Seuralla on yhteistyökumppaneita ja yhteistyötä toteutetaan muiden lähiseurojen kanssa muun muassa kilpailujen ja tapahtumien merkeissä. Tämä sekä yhteisöllinen toiminta kertovat vireästä harrastusorganisaatiosta, joka kannustaa jäseniään mukaan harrastamaan. Positiivinen ilmapiiri kulkeutuu toiminnan kautta viestintään.

Noormarkun Nopsalla on tavoitteena järjestää laadukasta sekä monipuolista toimintaa, kannustaa kaikkia tasapuolisesti, toimia tasa-arvoisesti, luoda me-henkeä, tavoitella erinomaisia suorituksia ja sitoutua tavoitteisiin sekä strategioita toimintaa. Seuran sisäinen viestintä on monipuolista sisältäen julkaisuja yhteistyökumppaneista, tulevista tapahtumista, kilpailuista, tuloksista, talkootoiminnasta, lasten urheilukoulusta, leirityksistä sekä urheilijoiden omista tervehdyksistä. Viestinnässä on eri teemaisten julkaisujen perusteella otettu huomioon seuran sidosryhmiä.

Sisäinen viestintä voi toimia työkaluna onnistuneelle seuratoiminnalle. Kuten Halonen (2010) kuvassa 1 esittää sisäisen viestinnän onnistumisen vaativan sekä johtamista että organisaatiota, tämä voisi olla kehittäväällä tavalla hyvä huomioida myös Noormarkun Nopsan sisäisen viestinnän kohdalla. Johtamisella voidaan tarkoittaa sitä, kuka viestinnästä on vastuussa ja organisoimassa sitä. Tämä yhdistettynä organisaation sitoutumiseen voisi luoda tehokkaan sisäisen viestinnän yhtälön, ja tätä kautta viestintä saavuttaisi haluttuja vaikutuksia. Nämä halutut vaikutukset voisi ajatella

tavoitteiksi, joita seura on viestinnälle luonut. Hyvän johtamisen piirteitä toteutuu esimerkiksi selkeällä työtehtävien jakamisella seuran sisällä ja organisaation sitoutuminen tapahtuu onnistuneesti, kun seuran toimijoita saa pysymään mukana mahdollisimman pitkään.

Viestinnässä esiintyvät pääteemat ovat ryhmässä tekeminen liikunnan ja muun seuratoiminnan merkeissä, lasten ja nuorten toiminta, monipuolisuus tekemisessä sekä yhdenmukainen ilmiasu viestinnässä. Ryhmässä tekeminen linkittyy olennaisesti lapsiin ja nuoriin, jota viestintä korosti, mutta myös talkootoiminta sekä erilaiset tapahtumat ja leiritykset välittyivät useissa julkaisuissa. Erilaisista konteksteista tapahtuva viestintä itsessään ilmaisee monipuolisesta toiminnasta ja yhdenmukainen ilmiasu yhdistää nämä teemat toisiinsa. Ilmiasultaan samantyyppinen viestintä linkittää pääteemat yhteen ja tämä muodostaa viestinnästä kokonaisuuden, joka tukee toisiaan.

Viestinnän oikea ulosanti ja onnistuminen on tärkeää, sillä organisaatio muodostetaan viestinnässä, kuten CCO-teoriassa todetaan. Viestinnän avulla muodostettu organisaatio on siis juuri sitä mitä viestitään, ja näin on myös Noormarkun Nopsan kohdalla. Noormarkun Nopsa ymmärtää toimintakäsikirjassaan muun muassa keskittyvän lapsiin ja nuoriin kasvatuksellisella tavalla tarjoten monipuolisuutta, elämäniloa ja hyvinvointia. Samoja piirteitä löytyi myös teemoittelussa sekä diskursseissa. Organisaatio on siis muodostettu viestinnässä muun muassa monipuolisuutta ja hyvinvointia tarjoavaksi, jonka voi nähdä toteutuvan.

## 6.2 Viestintäsuunnitelma

Tämä viestintäsuunnitelma toimii työkaluna Noormarkun Nopsan viestinnän rakentamiselle. Suunnitelman aluksi on koottu viestinnälle tavoitteet ja sisällön kuvauksen, sillä ilman selkeiden tavoitteiden asettamista suunnitelma on huterä. Tavoitteiden lisäksi on tärkeää määritellä, mille sidosryhmille viestitään. Tällöin viestiminen on tehokkaampaa. Mitä tarkemmin sidosryhmät määrittelee, eli kenelle viestitään, sitä paremmin viestiminen menee myös perille.

Aikataulujen asettaminen luo selkeyttä. Kaikkia viestittäviä asioita ei voi aikatauluttaa, sillä niitä ei välttämättä voi etukäteen ennustaa, mutta jonkinlaisen suunnitelma esimerkiksi sille, kuinka ajoissa tapahtumista viestittäminen on hyvä aloittaa, voisi olla järkevää. Näiden lisäksi



viestintäsuunnitelmassa voisi tuoda esille vastuiden asettamisen sekä avata myös sitä, millaisiin asioihin olisi hyvä keskittyä sisällön tekemisessä. Yllä mainittuihin asioihin keskittyminen luo pohjaa Noormarkun Nopsan viestinnälle. Nopsa on jo ennestään listannut toimintakäsikirjaansa sisäisen viestinnän tavoitteita, mutta seura voi halutessaan hyödyntää myös tämän työn viestintäsuunnitelmaa.

### 6.2.1 Viestinnän tavoitteet

Noormarkun Nopsan sisäisen viestinnän tavoite on ensisijaisesti kertoa ajankohtaisesti ja avoimesti seuran toiminnasta, vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta sekä sitouttaa vanhoja ja uusia jäseniä mukaan toimintaan.

### 6.2.2 Aikataulu

Asioista on tärkeää viestiä tarpeeksi ajoissa, sillä seuran toimijoilla on usein myös muita harrastuksia sekä omat työt. Kun viestiminen tapahtuu ajoissa, sitä helpommin jäsenet saa mukaan toimintaan. Ennakoitu viestintä on siis tärkeää, mutta tämän lisäksi tulisi ottaa huomioon myös itse tapahtumissa viestintä reaaliajassa sekä jälkiviestintä tapahtumien jälkeen. Yhden tapahtuman ympärille voisi siis ajatella seuraavanlaisen viestintäprosessin: informointi-viestintä ennen tapahtumaa tarpeeksi ajoissa, viestintä tapahtuman aikana sekä jälkiviestintä. Ennen tapahtumaa oleva viestintä voisi olla hyvä aloittaa useampi viikko ennen. Jos kyse on suuremmista tapahtumista, kuten sidosryhmien kanssa yhteistyössä järjestetyt massatapahtumat, voisi viestinnän aloittaa jo kolme tai neljä kuukautta ennen tapahtumaa. Tällöin tapahtumasta ehtii viestiä useaan otteeseen ennen h-hetkeä, ja näin viestintä tavoittaa myös suuremman yleisön.

Pidemmän tähtäimen vuosisuunnitelmana voisi toimia Nopsan yleisurheilujaoston vuosikellon tapainen koottu kokonaisuus, mutta kyseessä olisi viestintäkalenteri, johon voisi tarpeiden mukaan lisätä muistettavia asioita. Viestintäkalenterin tekeminen voisi helpottaa muistamaan olennaisista asioista viestimisen. Toisaalta nykyinen vuosikello toimii oivana runkona poimia olennaisia viestittäviä asioita, joten riippuu ehkä viestinnän työstäjästä, kaipaako hän erillistä kalenteria

viestinnän tehtäville. Kalenterista voisi tehdä esimerkiksi excel-pohjaisen version, jonne on helppo lisätä sisältöä ja säilyttää selkeä ulkomuoto.

### 6.2.3 Sidosryhmät

Sidosryhmien selkeä kuvaus on tärkeää, jotta tiedetään, kenelle viestintä kohdistuu, ja sitä kautta tiedetään myös miten viestiä. Sidosryhmien kirjaaminen ylös on siis tärkeää sekä yksittäisen viestinnän, mutta myös kokonaisuuden kannalta. Noormarkun Nopsan sidosryhmiä ovat seuran jäsenet, paikallislehti, yhteistyössä toimivat lähialueen urheiluseurat, Porin Kaupunki sekä yhteistyökumppanit Länsi-Suomen Osuuspankki, Satakunnan Osuuskauppa, Terveystalo, Intersport Pori, Noname sekä OleFit Noormarkku.

### 6.2.4 Viestinnän vastuu

Viestinnän hoitamiseen olisi tärkeää valita vastuuhenkilö tai -henkilöt. Jos viestintää hoitaa useampi kuin yksi, tehtävien selkeä jakaminen olisi paikallaan. Tällöin jokainen tietää roolinsa ja roolien ollessa tiedossa voisi viestinnän kuvitella olevan myös mutkattomampaa. Vastuu Noormarkun Nopsan viestinnässä on siirtymässä yhä enemmän palkatun työntekijän rooliin. Jos kuitenkin viestittäviä asioita halutaan seuran sisällä jakaa myös muille, voisi olla hyvä käydä läpi, millaisista asioista kukin viestii. Näkisin seuralle eduksi nuorten hyödyntämisen viestinnässä.

### 6.2.5 Sisältö

Sisällön tulee kohdistua sidosryhmiin. Sisältöä luodessa on hyvä pysähtyä miettimään, kohdistuuko sisältö sidosryhmille. Ylös kirjattujen tavoitteiden lisäksi on hyvä keskittyä viestinnän yhtenäiseen ilmiasuun. Noormarkun Nopsan ilmiasun henkeen sopii esimerkiksi yhteishenkeä nostattava viestintä, lasten ja nuorten toiminnan esiin nostaminen ja vireä kilpailutoiminta. Viestinnässä voi säilyttää tietynlaisen rentouden ja esimerkiksi urheilevat nuoret voivat itsekin osallistua julkaisujen tekemiseen viestinnän elävöittämiseksi.

### 6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen merkityksellisyys tulee ilmi toimintakulttuurin muutoksessa ja sen ajankohtaisuudessa. Tämän vuoksi viestinnällisen tarpeen selvittäminen on seuraava ajatellen hyödyllistä. Harrastusorganisaatio Noormarkun Nopsan valinta tutkimukseen oli osuva, sillä oman kotiseuran tutkiminen teki tästä projektista mieltä.

Urheiluseuraa oli hyvä lähestyä sekä organisatorisesta että viestinnällisestä näkökulmasta, sillä ne linkittyvät vahvasti toisiinsa. Molempien osapuolien teoreettisen taustan selvittäminen onnistui hyvin, vaikkakin organisaatioviestintä oli itselle melko uusi aluevaltaus. Erityisesti CCO-teoria antoi työhön onnistunutta näkökulmaa kokonaisuuden kannalta. Käytännön viitekehys voisi työssä olla laajempi, mutta se olisi vaatinut vielä tarkempaa perehtymistä urheiluseuraan. Myöskään seuralla ei valmiiksi ollut kirjallisesti kovinkaan laajaa selontekoa sen sisäisestä viestinnästä, joten siinäkin mielessä laajempi kuvaus olisi todennäköisesti muuttunut vain ympäripyöreämmäksi kuvailuksi.

Aineistoa olisi ehkä kannattanut kerätä laajemmalla aikavälillä, sillä julkaisujen määrä ei välttämättä antanut tarpeeksi tarkkaa kuvausta kaikista teemoista. Toisaalta koen, että laajempi aineisto olisi todennäköisesti kasvattanut työn pituutta ja se taas olisi vaatinut informaation tiivistämistä, mikä ei ehkä tuloksien kannalta ole se optimaalisin lähtökohta. Voisin todeta, että työn pituuden kannalta aineistoa oli riittävä määrä. Retorinen diskurssianalyysi oli oiva valinta, sillä se antoi mahdollisuuden tulkita aineistoa avoimin mielin, ja pyrin tarkastelun aikana pitämään jatkuvasti mielessä, mitä aineisto todella haluaa sanoa ja mitä sillä halutaan viestiä. Retorisen diskurssianalyysin toimi avulla löydettiin asioita, joita oli tarkoituskin löytää.

Koska tutkimuksen analyysissä korostui aineiston tulkinnallinen vapaus, oli tärkeää pitää kiinni tutkimuksen menetelmien pääperiaatteista; mitä tämä menetelmä tutkii, miten sitä tulee hyödyntää ja miten se soveltuu omaan tutkimukseeni. Tulkinnallisuus kuului menetelmän luonteeseen eikä mielestäni vähentänyt tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkimuksen sekä menetelmien runko säilyi alusta loppuun.

Tulokset vastasivat jonkin verran ennakkokäsityksiäni siitä, millaista seuratoiminta mahdollisesti on Noormarkun Nopsassa ja millaisesta organisaatiosta on kysymys. Tutkimus antoi kuitenkin laajempaa käsitystä siitä, millaisesta toiminnasta ja viestinnästä on tämän seuran kohdalla kysymys, ja tämä taas antoi tärkeitä eväitä kyseisen seuratoiminnan kehittämiseen. Yhteiskunnallisesti ajateltuna seuratoiminta on merkittävä asia suomalaisille perheille ja tämän vuoksi seuratoimintaan kohdistuvat tutkimukset palvelevat tärkeitä asioita, nimittäin lasten, nuorten ja aikuisten harrastustoimintaa.

Urheiluseurojen merkitys suomalaisissa perheissä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Seuratoiminta on vahvasti juurtunut kulttuuriimme sekä suomalaisuuteen. Tutkimuksesta kehittyisi helposti todella laaja, joten aiheen rajaaminen voisi olla paikallaan esimerkiksi tiettyyn urheilulajiin tai kattamaan tiettyä aluetta Suomessa. Erittäin mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla myös seuratoiminnan kehittämiseen liittyvä tutkimus. Noormarkun Nopsan tutkimuksessa sivuttiin Pohdinta-vaiheessa seuratoiminnan kehittämistä viestintäsuunnitelman muodossa, mutta aiheeseen paneutuminen viestinnän kehittämiseen liittyvän teoreettisen taustan kanssa voisi avata toiminnan kehittämistä syvemmillä ja tutkimuspainotteisemmalla tavalla.

## 7. LÄHTEET

Arola, J. 2012. Sidosryhmäajattelu ja vastuullinen liiketoiminta – case Fujitsu oy. Tampereen Yliopisto: Johtamiskorkeakoulu

Dunmore, M. & Page, K. 2002. Internal communication. From: Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy. Kogan Page: London, England

Halonen, K. 2010. Sisäisen viestinnän tehokkuus kuntaorganisaatiossa – tapaustutkimus Sastamalan perusturvakuntayhtymä. Tampereen yliopisto: Johtamistieteiden laitos

Johansson, G., Grandien, C. & Strandh, K. 2019. Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value. Elsevier Inc

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E 2016. Diskurssianalyysi. Tampere: Vastapaino

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E 2014. Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E 2004. Diskursiivinen maailma teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset välineet. Jyväskylä: Vastapaino

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä

Juura, J. 2018. Facebook-käyttäjien suhtautuminen tietojen keruuseen markkinointitarkoituksessa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu: Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Lehtonen, M. 1996. Merkitysten maailma. Tampere: Vastapaino.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro

Meyer, Renate E. 2008. New Sociology of Knowledge: Historical Legacy and Contributions to Current Debates in Institutional Research. Teoksessa Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby & Kerstin Sahlin (toim.): The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. Sage, London

Mäkelä, M. 2019. Instagram-markkinoinnin analytiikka – Kehittämistutkimus Oulu2026-hankkeelle. Tampereen ammattikorkeakoulu: Media-alan koulutus

Nevala, P. 2014. Tampereen hotellit ja Facebook: Vertailu kuuden hotellin Facebook-sivujen sisällöstä. Tampereen ammattikorkeakoulu: Matkailun koulutusohjelma

Schoeneborn, D. & Vásquez, C. 2017. Communicative Constitution of Organizations. From researchgate:

[https://www.researchgate.net/publication/314732151\\_Communicative\\_Constitution\\_of\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/314732151_Communicative_Constitution_of_Organizations)

Takanen, T. 2017. Instagram urheilukaupassa – Tutkimus Budget Sport-ketjulle. Tampereen ammattikorkeakoulu: Liiketalouden koulutusohjelma

Timonen, J. 2014. 140 merkkiä retoriikkaa - Retorinen diskurssianalyysi startup-yritysten viestinnästä Twitterissä. Viestinnän laitos: Kauppakorkeakoulu

Toimintakäsikirja. 2018. Noormarkun Nopsa

Van Vliet, V. (2013). ESH framework by Mathieu Weggeman. Retrieved [25.2.2020] from toolshero: <https://www.toolshero.com/problem-solving/esh-framework-weggeman/>

## 8. LIITTEET

Kuva 1: Halonen, K. 2010. Sisäisen viestinnän tehokkuus kuntaorganisaatiossa – tapaustutkimus Sastamalan perusturvakuntayhtymä. Tampereen yliopisto: Johtamistieteiden laitos

Kuva 2: <https://www.toolshero.com/problem-solving/esh-framework-weggeman/>

Kuva 3: Noormarkun Nopsan Facebook-julkaisu 4.12.2019

Kuva 4: Noormarkun Nopsan Facebook-julkaisu 16.12.2019