

Hallintotavat ja motivaatio liikunta-alalla: Käytäntöä palveleva tutkimus hallintotapojen ja motivaation suhteesta liikuntajärjestöissä ja urheiluseuroissa.

Erikoistutkija, FT, Arto Tiihonen

Lyhyesti taustasta ja käsitteistä

Tutkimuksen taustoina ovat FT Lauri Keskisen kulttuurihistorian alan väitöskirjatutkimus varsinaissuomalaisesta työläisurheiluseuratoiminnasta 1900-luvun alussa sekä opetus- ja kulttuuriministeriön liikuntayksikön tarve kehittää suomalaista urheiluseura- ja liikuntajärjestötoimintaa. Nämä taustat kohtaavat toisensa tässä sektoritutkimuksessa¹.

Vaikka sata vuotta sitten suomalainen yhteiskunta oli varsin erilainen kuin tämän päivän yhteiskuntamme, niin yhtäläisyytenä on ainakin se, että silloinkin haettiin suuntaa Suomelle, mutta myös urheiluseuratoiminnalle ja laajemmin koko kansalaisyhteiskunnalle. Jako meni aikanaan porvarillisen ja työväenluokan ideologisten erojen mukaisesti, joten myös Suomeen 1800-luvun lopulla rantautunut urheiluseuratoimintakin vedettiin mukaan tähän ideologiseen kamppailuun².

Keskisen väitöskirjasta voi nostaa tähän pari huomiota eli ensinnäkin sen, että työväenluokan sisälläkin oli neljä erilaista strategiaa koskien myös urheiluseuratoimintaa eli vallankumous, luokkataistelu, sosialidemokratia ja työväenkulttuuri. Näissä yhteistoiminta porvarillisen Suomen ja sen urheiluseurojen kanssa määriteltiin ymmärrettävästi eri tavoin. Ideologioista huolimatta urheiluseuroissa kuitenkin enimmäkseen urheiltiin lähes samoin tavoin kuin porvarillisissa seuroissa, vaikka keskustelut kilpaurheilun ja liikunnan tai yksilökeskeisen voittamista korostavan ja massaliikunnan tai joukkourheilun kesken kävivätkin voimakkaina itsenäistymisen jälkeisinä kahtena vuosikymmenenäkin³.

Käsitteellisesti tutkimuksessa keskeistä on hallintotapa –käsite. FT Keskinen ei pitänyt käsitettä itsekään kovin hyvänä, joten tässä on syytä purkaa, mitä tällä käsitteellä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan⁴. Keskisen mukaan vallitseva tilanne tarjoaa mahdollisuuden tarkastella tutkimuksen keinoin niin (1) vapaaehtoistyöntekijöiden tyytyväisyyttä työntekoon ja heihin kohdistettuihin hallintotapoihin kuin (2) (yritysmaailman) hallintotapojen toimivuutta vapaaehtoisorganisaatioissa sekä (3) vapaaehtoisorganisaation hallinnossa ilmeneviä, yritysmaailmaankin soveltuvia hyviä käytäntöjä.

¹ Tässä ei toisteta FT Lauri Keskisen tekemää erinomaista tutkimussuunnitelmaa, vaan nostetaan siitä esille näkökulmia, joita joudutaan tarkentamaan tai jopa muuttamaan tutkimuksen tekijän vaihtuessa ja vastuun siirtyessä FT Arto Tiihoselle.

² Keskinen, Lauri (2011) **SEURA TEKEE KALTAISEKSEEN**. Poliittinen sosialisaatio varsinaissuomalaisissa työväenurheiluseuroissa vuosisadan vaihteesta 1920-luvun alkuun. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 327.

³ Keskustelu on tänäkin päivänä hyvin ajankohtainen, kun liikkumattomuudesta on tullut yksi keskeisimpiä väestön terveyttä ja hyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Liikunnan ja urheilun käsitteiden ja käytäntöjen ”ideologinen” kamppailu on siirtynyt urheilujärjestöjen sisältä koko yhteiskuntaa ja sen eri organisaatioita ja sektoreita koskeväksi kysymykseksi siitä, kuka ja miten vastaa väestön liikuttamistarpeeseen. Käsitteistä ja käytännöistä lisää Tiihonen, Arto (2014) Liikuntakulttuurin käsitteet muuttuvat ja muuttavat. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2014:6, Helsinki. (http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/valtiossektorin_liikuntaneuvoston_julkaisusarja/liikuntakulttuurin_kasitteet_muuttuvat_ja_muuttavat.622.news).

⁴ Hallintotapa tuli käsitteenä tutkimukseen tätä koskeneen OKM:n sektoritutkimusohjelman mukana. Vaikka hallintotapakäsitettä tässä tarkennetaan ja selvennetään, niin itse käsitteen sisällöstä sekä Keskisellä että Tiihosella lienee samanlaisia ajatuksia kuin OKM:n virkamiehilläkin on ollut.

Haastattelemani järjestöjen työntekijät vierastivat myös kyseistä käsitettä, vaikka ymmärsivät hyvin sen, mitä tällä tutkimuksella haetaan. Seuratoiminnassa ja laajemmin urheilujärjestö- ja kaikessa yhdistystoiminnassa tehdään uudistuksia sekä jäsenistön muuttuneen toiminnan ja toiveiden vuoksi kuin yhteiskunnassa, kulttuurissa ja taloudessa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Näitä ei voi myöskään erottaa toisistaan. Useimmat näistä uusista muutoksista tapahtuvat myös eri tavoin kuin aiemmin, sillä tänä päivänä seuratoimijat ottavat käyttöönsä toimintatapoja joustavasti ja epävirallisesti ilman, että seura- tai liittotasolla olisi tehty asioista päätöksiä.

Esimerkiksi viestintä- ja vuorovaikutusvälineet, -ohjelmat ja -tavat ovat muuttuneet älypuhelinien ja vastaavien laitteiden ja niihin koko ajan rakennettavien uusien ohjelmien kautta erittäin nopeasti. Oletus on, että jokaisella toimijalla on pääsy sekä internetin kautta jaettavaan tietoon, että ainakin tärkeimpiin viestintä- ja vuorovaikutusohjelmiin, kuten sähköpostiin (virallisin), facebookiin (laajasti käytetty), twitteriin (yleistyy kovaa vauhtia), instagramiin (nuorten suosiossa) ja whatsappiin (ryhmäviestinnässä laajasti käytetty). Uusia ohjelmia tai uusia käyttäjäryhmiä syntyy sitä paitsi koko ajan lisää – yleensä vielä alhaalta/kentältä ylöspäin organisaatiossa yleistyen.

Urheiluseuratoiminta siis myös organisoituu uusilla tavoilla ja virallisen organisaation ja viestintäkavavien rinnalle on erittäin nopeasti ja vaivihkaa syntynyt epävirallisia ryhmiä sekä viestintä- ja vuorovaikutusyhteisöjä. Näitä ei itse asiassa hallinnoi tai hallitse kukaan tai mikään, vaikka ne pääasiassa toimivatkin virallisen organisaation ja hallinnon tukena. Itse toiminnan ja sen sujuvuuden kannalta ne voivat olla jo tärkeämpiä kuin viralliset hallitusten tai johtokuntien päätökset, tiedotteet tai muut hyvän hallinnon ohjeet tai määräykset.

Virallisten organisaatioiden merkitys ei kuitenkaan ole vähentynyt, vaan päinvastoin erilaiset verotukseen, avustuksiin, yhteistoimintaan, etiikkaan, yhdenvertaisuuteen, toiminnan arviointiin jne. liittyvät odotukset, vaatimukset ja velvollisuudet ovat myös lisääntyneet, kun urheiluseuratoiminta on ammattimaistunut ja se myös toimii uusissa ympäristöissä mm. koululaitoksen, sosiaali- terveydenhuollon, yksityisten yritysten ja muiden virallisorganisaatioiden kanssa yhteistyössä. Urheiluseuratoimintaan kohdistuukin hallinnon kehittämispaineita, jotka asettavat vapaaehtoisorganisaatioissa toimiville ihmisille osaamis-, pitkäjänteisyys- ja laillisuuspainetta, jotka koetaan usein liiallisiksi suhteutettaessa niitä toiminnan harrastusluonteisuuteen⁵.

Vapaaehtoistoiminnan perusluonteeseen kuuluu toiminnan ja yhdistyksen tavoitteisiin pyrkimisen ensisijaisuus hallinnointiin nähden. Toinen peruspiirre on ruohonjuuritason toiminnan ensisijaisuus, joka konkretisoituu vaikkapa uusimmissa sloganeissa ”urheilija ensin” tai ”urheilijan/liikkujan polut”⁶. Organisaatioiden ja hallinnon tulisi tukea parhaalla mahdollisella tavalla huipulle pyrkivää urheilijaa ja itselleen liikuntaharrastusta etsivää yksilöä. Kysymys onkin, miten nämä yhteiskunnassa ja myös seuratoiminnassa tapahtuneet ja tapahtumassa olevat muutokset palvelevat urheiluseurojen jäseniä, tulevia jäseniä tai muuten seuratoimintaan osallistuvia ihmisiä.

Keskinen siis määritteli tutkimuksen tarkastelutavat seuraavasti: (1) vapaaehtoistyöntekijöiden tyytyväisyyttä työntekoon ja heihin kohdistettuihin hallintotapoihin kuin (2) (yrity maailman)

⁵ Nykyinen Juha Sipilän johtama hallitus on luvannut purkaa turhaa byrokratiaa ja normeja. Uskoisin, että tällä tutkimuksella saadaankin käyttökelpoista tietoa urheiluseuratoimijoilta siitä, mitkä hallinnon vaatimukset tuntuvat ruohonjuuritasolla turhilta tai joita tulisi jollakin tavoin purkaa tai joustavoittaa.

⁶ Olympiakomitea käyttää HuMu-raportin mukaisesti urheilijan polkua keskeisenä käsitteenään suomalaisen huippu-urheilun kehittämisessä. Liikkujan polusta puhutaan vielä epävirallisemmin, mutta yhä yleisemmin.

hallintotapojen toimivuutta vapaaehtoisorganisaatiossa sekä (3) vapaaehtoisorganisaation hallinnossa ilmeneviä, yritysmaailmaankin soveltuvia hyviä käytäntöjä. Edellisten lyhyiden esimerkkien, jotka nousivat esiin jokaisessa haastattelussa, pohjalta kannattaa määritellä hiukan laajemmin sen, mitä tässä tutkimuksessa kannattaa tarkastella.

Hallintotapojen sijasta tai lisäksi kannattaa ajatella, että urheiluseuratoiminnassa ja myös urheilun lajiliittojen toiminnassa tapahtuu nyt jatkuvasti erilaisia muutoksia, joita on pakko tarkastella eli ottaa esille kyselyissä ja haastatteluissa, jotta tutkimuksessa saataisiin riittävä kuva urheiluorganisaatioiden (sis. urheiluseuratoiminnan, lajiliittojen että muiden, kuten alueorganisaatioiden, Valo ry:n, olympiayhdistyksen ja opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualueen) tilasta, muutostarpeista että toiminnan vahvuuksista⁷.

Yleisesti on jo muutamia vuosia puhuttu toimintatapojen muuttamisesta tässä yhteydessä eli liikunta- ja urheilujärjestöjen kehittämisessä. Tässäkin voisimme käyttää esimerkiksi urheiluorganisaatioiden toimintatapojen tutkimista yleiskäsitteenä liikunta-alan hallintotapojen sijasta. Tätä puoltaa sekin, että tutkimus kohdistuu ensisijaisesti urheiluseuratoimintaan ja urheilun lajiliittoihin eli urheiluorganisaatioihin eikä siten koko liikunta-alaan. Hallintotavat ovat osa toimintatapoja, mutta kun toisena käsitteenä käytettiin alkuperin motivaatiota, niin on linjakkaampaa laajentaa käsitettä koskemaan kaikkea urheiluseuratoimintaan ja etenkin vapaaehtoistoimintaan liittyviä asioita.

Motivaatio on siis toinen keskeinen käsite, joka täytyy purkaa tässä kontekstissa, jossa keskeistä on myös se, että tutkimuksen tulisi palvella käytäntöä. Hallintotavat voi tutkimuksen otsikon kautta lukea negatiivisesti ja motivaation taas positiivisena käsitteenä – urheiluseuratoiminnassa motivoivat tekijät saavat ihmiset mukaan, mutta ikävät hallintorutiinit taas karkottavat heitä toiminnasta. Ristiriita on hyvä lähtökohta tutkimukselle, jossa otetaan selvää sekä mukaan vetävät tekijät että luotaan työntävät tekijät urheiluseuratoiminnassa.

Lähtökohtaisesti voi kuitenkin olla, että hyvät hallintotavat ja byrokratia tekevät toiminnasta sujuvaa, mielekästä ja perustavoitteiden saavuttamista palvelevaa. Motivaatio saattaa myös johtaa ajattelemaan, että urheiluseuratoiminnassa kaiken pitäisi olla kivaa ja motivoivaa, vaikka selvää on, että monet asiat on vain pakko hoitaa, koska niillä on merkitystä itse toiminnalle. Talousasiat, vaikeat eettiset tai yhdenvertaisuuskysymykset eivät kysy niinkään motivaatiota kuin velvollisuudentuntoa, joka pohjautuu noiden seikkojen merkityksellisyteen yleisesti eikä vain yksityisesti, mihin motivaatiokäsitteellä yleensä viitataan.

Liikuntalain tavoitteena on edistää kahdeksaa nimeltä mainittua tavoitetta eri väestöryhmien mahdollisuudesta liikkua ja harrastaa liikuntaa, väestön hyvinvoinnista ja terveydestä, fyysisestä toimintakyvystä, lasten ja nuorten kasvusta ja kehityksestä, kansalaistoiminnasta mukaan lukien seuratoiminta, huippu-urheilusta, rehellisyydestä ja eettisistä periaatteista eriarvoisuuden vähentämiseen asti. Voidaan ainakin alustavasti olettaa, ettei tavallisella seuratoimijalla voi olla motivaatiota kaikkien noiden tavoitteiden täysimääräiseen toteuttamiseen, vaikka hän itse tavoitteet allekirjoittaisikin.

⁷ Tältä osin tutkimus täydentää mainiosti tekemääni tutkimusta liikuntakulttuurin käsitteistä, jossa yhteydessä analysoin myös eri liikuntaorganisaatioiden strategioita ja niissä käytettyjä käsitteitä. (http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/valtion_liikuntaneuvoston_julkaisusarja/liikuntakulttuurin_kasitteet_muuttavat_ja_muuttavat.622.news).

Opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastualueen intresseissä on tietenkin selvittää myös tämän tutkimuksen avulla, miten nämä uuden liikuntalain tavoitteet otetaan kentällä vastaan⁸. Niiden yksi tarkoituksena on edistää hyvää hallintoa ja parantaa urheiluseuratoiminnan laatua ja yleistä perusteltavuutta. On ensiarvoisen tärkeää tietää, miten tärkeinä itse seuratoimijat kokevat nämä yhteiskunta- ja liikuntapolitiittiset linjaukset omassa toiminnassaan, jossa he lopulta joutuvat tilille siitä, miten nämä tavoitteet on yksittäistapauksissakin eri urheiluseuroissa toteutettu.

Kyselyiden tekeminen on äärimmäisen hienovaraista työtä, sillä pienikin nyanssi saattaa johtaa hyvin erilaisiin vastauksiin. Jos esimerkiksi kysyttäisiin, minkälainen motivaatio tai halu urheiluseuran hallituksen jäsenellä, ohjaajalla ja aktiivivanhemmalla, joille kysely suunnataan, on toteuttaa em. laissa mainittuja tavoitteita, niin saadaan aivan erilaista tietoa kuin kysymällä, miten tärkeinä pidätte em. tavoitteita toiminnassanne tai miten koette, että em. tavoitteet toteutuvat urheiluseurassanne?

Oletan, että kaksi viimeksi mainittua kysymystä palvelevat paremmin käytäntöä niin seura- ja liittotasolla kuin valtion hallinnossakin, vaikka (sosiaalinen) media voisikin innostua ensimmäisestä kysymyksestä, josta voisi helposti repiä myyviä otsikoita tyyliin ”urheiluseurat eivät halua edistää liikuntaa eivätkä yhdenvertaisuutta”. Periaatteessa lähes sama vastausmalli kahta viimeksi mainittua kysymystä käyttäen olisi ”urheiluseurat pitävät tärkeinä/eivät pidä tärkeinä, mutteivat kykene toteuttamaan lain kaikkia tavoitteita”.

Yhteenvedon lyhyestä käsitelmäärittelystä on, että tutkimuksessa käytetään sen virallisen otsikon lisäksi tai sijasta otsikkoja: Urheiluorganisaatioiden toimintatavat ja seuratoiminnan merkitykset: käytäntöjä palveva tutkimus tai tarkemmin tutkimusaineistoa kuvaten Urheiluseuratoimijoiden ja urheilun lajiliittojen toimivan johdon käsityksiä hyvästä toiminnasta, hallinnosta ja käytännöistä.

Havainnot käytännön ja tutkimuksen tarpeista (haastattelujen pohjalta)

Haastattelin touko-kesäkuun aikana yhdeksää eri asiantuntijaa, joilla oletin olevan tutkimuksen kannalta erityisen oleellista tietoa. Kolmea OKM:n liikunnan vastualueen virkamiestä, kahta Valo ry:n aiheen kannalta keskeistä työntekijää, kolmea eri urheilun lajiliitoissa toimivaa seuratoiminnasta vastaavaa työntekijää sekä yhtä järjestön toimihenkilöjohtajaa ja yhtä tutkijaa⁹.

Haastatteluissa keskeinen kysymykseni oli: mitä te haluaisitte tietää seuratoimijoilta ja urheilun lajiliittojen johtavilta toimihenkilöiltä? Oletettavaa oli, että kysymykseen tuli laaja spektri erilaisia tarpeita, joihin kyseiset toimijat omien tai taustojensa perusteella halusivat saada valaistusta. Seuraavassa yritän teemoitella niistä tärkeimpiä pohtien samalla niiden yleisempää taustaa sekä niiden käyttöä tutkimuksen seurakyselyssä että haastatteluissa.

Julkisuuteen nousee urheiluseuratoiminnasta ja urheilun lajiliittojen toiminnasta useimmiten negatiiviset asiat, jos urheilukilpailut ja huippu-urheilijat jätetään laskuista pois. Organisaatioiden toiminnasta saa julkisuuden kautta todella vinoutuneen kuvan. Suomen suurin kansanliike, joka saa aikaan enemmän yleistä

⁸ Nämä ovat myös keskeisiä urheilun lajiliittojen valtionavustuksen myöntämisperusteissa, joten kyse on myös taloudellisesta intressistä, joka kohdistuu myös seuratasolle.

⁹ Eija Alaja (Valo), Satu Heikkinen (OKM), Pasi Koski (TY), Tiina Kivisaari (Paralympiakomitea), Juha Heikkala (Valo/ay-liike), Hannu Tolonen (OKM), Henna Sivenius (Hiihtoliitto), Turkka Tervomaa (Jääkiekkoliitto), Helena Collin (Voimisteluliitto) ja Sari Virta (OKM). Tolonen myös vastaa Sari Virran kanssa tutkimuksen seurannasta OKM:ssä. Koski kuuluu tutkimuksen ohjausryhmään.

aktiivisuutta ja positiivisia kokemuksia ja merkityksiä kuin mikään muu harrastus- tai vapaaehtoistoiminta Suomessa, nousee otsikoihin useimmiten esimerkiksi kansainvälisen jalkapalloliiton (FIFA) korruptioskandaalin kautta tai niistä asioista, joita urheiluseuratoiminnalta odotetaan, vaikeivat ne sen varsinaiseen toimintaan kuuluisivatkaan¹⁰.

Kyse onkin osaltaan siitä, mitkä asiat mielletään urheiluseuran varsinaiseksi toiminnaksi. Voidaan alustavasti olettaa, etteivät kaikki urheiluseuratoiminnassa mukana olevat ole kuulleetkaan liikuntalain asettamista velvoitteista seuratoiminnalle. Mielekäs vastakysymys on sekin, miten järkevää laissa ja hallinnossa on asettaa sellaisia urheiluseuratoiminnalle tavoitteita, joita ei ehkä olekaan tarkoituksena täysimääräisesti toteuttaa?¹¹

Tämän tutkimuksen avulla voitaneekin vastata siihen, miten merkityksellisinä ja tärkeinä seuratoimijat pitävät näitä lainsäätäjän asettamia tavoitteita ja miten he kokevat toteuttavansa niitä omassa toiminnassaan. Tiedon perusteella niin seura- kuin liittotasolla hallinnosta puhumattakaan voidaan entistä paremmin kohdentaa resursseja, tietoa, erilaisia materiaaleja tai muuta toimintaa osa-alueille, jotka kaipaavat kohennusta.

Urheiluseuratoimijoiden suhtautuminen hallintoon ja samalla heidän oma motivaationsakin voi olla joskus kiinni siitä, miten oikeudenmukaisina, järkevinä tai perusteltuina he pitävät niitä velvoitteita, joita heille ylhäältä päin asetetaan. Kyselyn avulla selviää toki sekin, ovatko nämä lain tavoitteet syntyneet ylhäällä vai onko niillä myös vankka kannatuksensa ruohonjuuritasolla. Tätähän me emme vielä valitettavasti kovin hyvin tiedä, mutta tämäkin tutkimus voi tuoda lisätietoa asiaan.

Tämä teema-alue tuli esiin monissa tekemissäni haastatteluissa, mutta varsinkin OKM:n liikuntahallinnon intressissä on selvittää kentän käsityksiä näistä yhteiskuntapoliittisestikin merkittävistä asioista.

Teemaosion voisi alustavasti nimetä seuraavasti: **Yhteiskuntapoliittiset ja eettiset periaatteet ja liikuntalain tavoitteet sekä niiden vaikutukset liittojen ja urheiluseurojen toimintaan.**

Viime vuosina on tehty runsaasti uudelleen organisoimista liikunta- ja urheilujärjestöissä ja osin myös liikuntahallinnossa. Tärkeimpiä ovat olleet Valo ry:n synty SLU:n tilalle ja Olympiayhdistyksen yhdistyminen Valo:n kanssa sekä tietyt toimintatapojen muutokset varsinkin huippu-urheilun kehittämisessä. Prosessit ovat vielä kesken ja on myös esitetty näkemyksiä, ettei muutosprosesseja ole tarkoitukseen lopetettaa, vaan nyt eletään jatkuvan kokeilun ja muuttumisen aikakautta¹².

Organisatorisesti ja hallinnollisesti urheilutoiminta onkin järjestäytynyt erittäin moniportaisesti ja osin myös toiminnallisesti ja hierarkisesti epäselvästi monista historiallisista ja poliittisista syistä johtuen. Osin tämä johtuu myös kansalaistoiminnan luonteesta, joka lähtee kehittymään ruohonjuuritason aktiivisuuden ja intohimon syttyessä, levitessä ja organitoituessa yhä muodollisemmilla tavoilla. Pasi Koski ja Juha Heikkala

¹⁰ Kesäkuussa 2015 nousi esiin mm. Palloliiton toiminta FIFA:n johtoon kohdistuneen korruptioepäilyn vuoksi ja urheiluväen nihkeä suhtautuminen seksuaalisten vähemmistöjen epätasa-arvoiseen kohteluun. FIFA-juttuja oli kaikissa medioissa. TUL:n osallistuminen Pride-kulkueeseen (TUL-aviisi, 26.6.2015) poiki myös asiantuntijakeskustelun aiheesta, jonka eteen ei lehden artikkelin mukaan ole tehty urheilumaailmassa mitään TUL:oa lukuun ottamatta.

¹¹ Lainsäädäntömmehän on tietysti täynnä lakeja ja asetuksia, joiden tehtävänä on ohjata ihmisten käyttäytymistä ilman että niiden kirjaimellisesta noudattamatta jättämisestä seuraa mitään seuraamuksia. Vapaaehtoisten urheiluseuratoimijoiden olisi kuitenkin hyvä tietää, miten niiden tulisi suhtautua esimerkiksi näihin lain asettamiin tavoitteisiin. Tutkimuksen avulla voitaneen ajatella tiettyjen hyvien käytäntöjen tulevan yleisempään tietoon jo pelkästään niin, että tiedetään, miten eri seuroissa asioihin suhtaudutaan.

¹² Mm. Valo ry:n strategiasta ja järjestöjen johtojen joistakin puheenvuoroista on voinut lukea tällaisia viestejä.

viittaavat 1998 valmistuneessa tutkimuksessaan Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Lajiliitot professionalistumisen prosessissa Quinnin ja Cameronin malliin, jossa organisaatioiden elinkaari on jaoteltu neljään eri vaiheeseen. Innostuksen vaihetta seuraa kollektiivisuuden vaihe, jonka jälkeen päästään kontrolli- tai formalisaation vaiheeseen. Neljäs vaihe eli tuhoutumisen tai uusiutumisen vaihe lienee se tilanne, jossa nyt vajaa 20 vuotta myöhemmin ollaan ja ehkä siis myös pysytään pidempään ilman vakiintumisen kautta.

Elinkaarimalli sopii hyvin esimerkiksi yhden lajiliiton toiminnan kuvaamiseen ja ymmärtämiseen, mutta kun tässä on kyseessä koko liikuntahallinnon tai urheiluorganisaatioiden kenttä, niin kyseistä mallia on laajennettava ja syvennettävä. Yhteisiä piirteitä 1990-luvun tilanteelle on toki useita; lajiliitot ovat taas avainasemassa kehitettäessä liikunnan ja urheilun organisaatioita ja niiden toimintatavoissa joudutaan edelleen arvioimaan julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimintamallien sopivuutta tai yhteispeliä lajiliiton toiminnan kehittämisessä.

OKM:n ja uskoakseni myös Valo ry:n mielestä suunnitelmissa oleva alueellisten palvelukeskusten malli on ajankohtainen ja kohtalaisen konkreetti uusi avaus, johon lajiliittojen on pakko ottaa kantaa jo lähitulevaisuudessa. Syksyksi 2015 todennäköisesti ehtivä konkreetti ehdotus muuttanee monia toimintatapoja, yhteistoimintarakenteita ja vaikuttanee myös urheiluseurojen ja lajiliittojen asemaan kokonaisuudessa, jota kuvataan nyt urheilijan ja liikkujan polkujen rakentamiseksi.

Käytännössä ja myös teoreettisesti tällainen ei ainoastaan järjestöjä koskeva yhdentymisprosessi lienee ainutlaatuinen. Sosiaali- ja terveysalan järjestöt yhdistyivät jokin aika sitten Soste ry:ksi, mutta siinä ei vedetty mukaan koululaitosta tai liikunnan koulutuskeskuksia ja muita asiantuntijatahoja, jotka ovat osa joko julkista tai yksityistä sektoria.

Teoreettisesti ehkä pitäisikin keksiä elinkaarimalliin viides vaihe ja myös liikuntasosiologioiden olisi luotava käsite, jossa Hannu Itkosen konstruoimaa eriytymisvaihetta seuraisi jokin aikakauttamme paremmin kuvaava käsite. Elämmehän vaihetta, jossa myös muualla kuin urheiluelämässä ei ainoastaan verkostoiduta, vaan myös integroidutaan tiiviimmin uudelleenlaisiksi yhteisöiksi. Kun 1990-luvulla rakennettiin liikunta- ja urheiluorganisaatiot toimialapohjalta, niin nyt nuo toimialat löytyvät yhden katon alta. Myös monet lajiliitot ovat lyöneet hynttyyt yhteen ja muodostaneet urheilu- ja liikuntajärjestöjä, joiden siipien alla voi olla erittäin monipuolinen lajivalikoima¹³. Silti myös tuo eriytymiskehitys jatkuu uusien urheilulajien ja liikuntamuotojen sekä liikunta- ja urheilupalveluiden syntyessä.

Urheilun lajiliittojen johtavilta toimihenkilöiltä on lupa odottaa perusteltuja ja mietittyjä näkemyksiä sekä integroitumiseen, eriytymiseen että eri sektoreiden toimintatapoja koskevaan teemaan. Näyttäisihän nykytrendi korostavan sekä lajien että eri toimijoiden entistä huomattavasti suurempaa yhteistoimintaa kuin mihin on totuttu lajipohjaisen organisoitumisen aikakautena. Edellisestä huolimatta lajiliiton jäsenseurat ja urheilulajin harrastajat kuitenkin tulevat mukaan ja ovat mukana yleensä lajirakkaudesta eivätkä esimerkiksi suomalaisen urheilun yhteinen menestys tai väestön liikuttaminen ole olleet ensisijaisia motiiveja oman harrastuksen tai seuratoiminnan suhteen. Mielenkiintoista onkin tietää, miten liitto- ja

¹³ Suomen voimisteluliitto, Svoli, on hyvä esimerkki järjestöstä, jossa on edustettuna todella monia lajeja, mutta myös eri-ikäisiä ja –tasoisia urheilun ja liikunnan harrastajia. Tänä kesänä Suomessa järjestettävä Gymnaestrada-tapahtuma on tämänkin tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen esimerkki urheilujärjestöjen ja –seurojen toimintatavasta, ”suurkisatoiminnasta”, joka on nyt taas muodissa myös Suomessa. Urheilutoiminnassakin on nähtävissä erilaisia syklejä, kun jotkut vanhat toimintamallit tulevat uudelleen muotiin.

myös seuratasolla koetaan tämä yhdentymiskehitys. Temaattisesti kyse on siis **Urheiluorganisaatioiden ja liikuntahallinnon muutos- ja kehittämistarpeista ja niihin suhtautumisesta.**

Urheiluseuratoiminnan tyypillisimpiä piirteitä tänä päivänä on sen digitalisoituminen, millä tarkoitetaan tässä kaikkea viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää, mikä on siirtynyt tai siirtymässä paperi- tai kasvokkaisesta sähköiseen muotoon ja erilaisten älypuhelimien, tablettien ja tietokoneiden sekä niissä käytettävien ohjelmien kautta hoituvaksi. Tämän 2010-luvulla nopeasti kiihtyneen kehityksen seurannaisvaikutukset ovat vasta tulossa näkyviin ja voi olettaa, että jo lähitulevaisuudessa muutoksia tapahtuu edelleen kiihtyvällä vauhdilla.

Jos tähän yhteyteen liitetään esimerkiksi harjoittelun ja valmennuksen, tietokonepelaamisen (sekä liikunnallisen, urheilupelien että muiden pelien), sosiaalisen median sekä musiikin, elokuvien ja muiden kulttuurituotteiden seuraamiseen liittyvät välineet ja sovellukset, niin puhuisimme erittäin merkittävästä muutoksesta arjessamme ja koko elämäntavassamme. Älypuhelimien tai erilaisten ”kokemusalojen” vaikutuksia on pikkuhiljaa nähtävissä sekä urheiluseuratoiminnalle myönteisessä että kielteisessä mielessä. Nämä pohdinnat nousivat keskiöön lähes jokaisessa haastattelussani.

Edellä sivulla kaksi jo mainitsinkin, miten uudet viestintälaitteet ja –ohjelmat organisoivat sosiaalisen kanssakäymisen uudella tavalla, mikä vaikuttaa jo nyt urheiluseuratoimintaan monin tavoin. On syntynyt ”ryhmiä”, joista osa noudattaa ikään kuin virallista organisaatiota ja osa on epävirallisia, mutta silti usein tärkeämpiä ja lähes välttämättömiä, jos aikoo olla mukana seuran tai joukkueen toiminnassa. Virallisen organisaation kannalta toinen merkittävä muutos on ollut lähes kaiken informaation siirtyminen sähköiseen muotoon. Tämä koskee niin koulutus- ym. materiaaleja, osin lehtiä ja varsinkin viestintää päätöksenteosta tai muusta virallisuontoisesta toiminnasta, kuten avustustenhausta, raportoinnista jne.

Esimerkiksi seura- tai järjestölehtien avulla suoritettu rahanhankinta mainosten muodossa on siirtymässä nettisivu- tai facebookisivumainontaan, mikä asettaa toimijoille aivan uudenlaisia tehtäviä ja osaamisia. Sisällön tuottaminen nettiin on monin tavoin erilaista kuin perinteisen paperijulkaisun toimittaminen. Sisällön ja sen muodon tulee myös houkutella kävijöitä ja klikkauksia, jotta viestit välittyisivät niitä hakeville ja jotta mainostajat uskoisivat sijoituksensa tuottavan tulosta. Kyse on koko mediamaailmaa, mutta myös vähittäiskauppaa ravistavasta ansaintalogiikkoja koskevasta ilmiöstä, jolle yhteistä on ihmisten siirtyminen nettiin ja someen.

Urheiluorganisaatiot ovat osin sopeutuneet ja osin olleet jopa edelläkävijöitä näiden uusien mahdollisuuksien hyväksikäyttäjinä. Selvää kuitenkin on, että lyhytkin katsaus urheiluseurojen ja lajiliittojen netti- ja facebookisivuille näyttää suuret erot siinä, miten hyvin kyseiset mahdollisuudet on eri tahoilla osattu ottaa varsinaisen toiminnan tukemisessa huomioon. Kyse on myös siitä, miten lajiliittojen tai esimerkiksi aluejärjestöjen koulutustoiminnassa otetaan huomioon netti- ja someosaamisen edistäminen seuroissa. On varmaa, että digitaalisuuden tarjoamia mahdollisuuksia tulee olemaan jatkossa paljon enemmän kuin nyt. Ne koskevat valmennustoimintaa, eri fyysisten ominaisuuksien kehittämistä, mutta myös seura- vapaaehtoistoiminnan eri muotoja.

Urheiluseuratoiminnassa, johon tämä tutkimus kohdistuu, keskeistä on, miten digitalisaatio auttaa seuraa rekrytoimaan uusia jäseniä ja seura-aktiiveja ja miten tämä kehitys auttaa heitä toimimaan eri tehtävissä mahdollisimman laadukkaasti ja pitkäjänteisesti. Olennaista nykykehityksessä on se, miten eri tehtäviin saadaan oikeat ihmiset tekijöiksi. Seurassa joku voi olla erinomainen asiallisen sisällön tuottaja, toinen taas

hallitsee laitteet ja ohjelmistot, kun kolmas osaa muokata sisällöistä houkuttavia juttuja, videoklippejä tai muita viestejä. Kaikkia tarvitaan, jotta sivuille saadaan kävijöitä.

Vuorovaikutuksen luonne on myös muuttunut. Seuratoimijat ovat tottuneet jo reaaliaikaiseen viestintään, jossa lyhyillä viesteillä kerrotaan, missä mennään, mitä tehdään ja miltä tuntuu. Asiallisen ja yksisuuntaisen A4-viestinnän sijasta toimitaan ei-hierarkisessa, monisuuntaisessa, erilaisia affekteja ja myös disinformaatiota sisältävässä ympäristössä, jossa perusviesti saattaa kadota ympäröivään kohinaan. Kohinasta saattaa kuitenkin nousta aivan keskeinen osa koko viestiä sen saavuttaessa jostain syystä suosiota esimerkiksi sosiaalisen median ryhmissä.

Virallisorganisaatioissa toimivatkin viestivät nykyään hyvin epämuodollisesti omista työtehtävistään omille sidosryhmilleen. Vaikka tämä viestintä on vielä pääsääntöisesti erotettavissa varsinaisesta ja legitimoidusta organisaation viestinnästä, niin aika usein rajaa näiden kahden välille on aivan mahdoton tehdä. Tällöin kysymykseen tietysti tulevat erilaiset pelisäännöt viestinnän avoimuudesta eli siitä, meneekö tällainen (epä)virallinen viesti kaikille asianosaisille ja/tai meneekö se sellaisille, joille sen ei kuulu mennä. Saattaa nimittäin käydä, että epävirallisilla kanavilla, esim. fb-seinällä, viestitään virallisista asioista eikä huolehdita siitä, miten viesti menisi perille niille, jotka eivät tuota seinää seuraa. Ja onko viranhaltijan fb-sivu epävirallinen vai virallinen viestintäväline tai voidaanko olettaa, että kaikki toimijat ottavat käyttöönsä tietyt viestintävälineet tai –ohjelmat¹⁴?

Haastatteluissa tuli esiin muitakin kuin tässä mainittuja näkymiä digitalisaatioon, mutta tässä yhteydessä yhteenvedoksi voisi otsikoitua seuraava teema: **Digitalisaatio ja urheiluorganisaatioiden viestinnän ja sosiaalisen vuorovaikutuksen muutokset ja niiden moninaiset vaikutukset**. Näistä seikoista on muotoiltavissa moninaisia kysymyksiä seuratoimijoille, mutta myös erinomaisen tärkeitä haastatteluteemoja liittojen toimihenkilöille.

Tämän tutkimuksen keskeisimpiä kysymyksiä on se, mikä saa ihmiset mukaan urheiluseuratoimintaan, ja tekemään (lähes) palkatonta vapaaehtoistyötä toisten hyväksi? Yleisesti väitetään, että ”talkoohenki” eli altruistinen toisten auttaminen vapaaehtoistyötä tekemällä olisi sekä vähentynyt että menettänyt merkitystään siitä, mitä se oli joskus aiemmin.

Tutkimukset ovat osoittaneet oletuksen ainakin joiltakin osiltaan vääräksi, vaikka muutoksia vapaaehtoistyön ja –toiminnan luonteessa onkin tapahtunut. Vapaaehtoisia on kuitenkin enemmän kuin koskaan mukana urheiluseuratoiminnassa, vaikka tilastointi ja vapaaehtoistoiminnan määrittely onkin hiukan ongelmallista ja aikaa siihen kulutetaan myös ainakin yhtä paljon kuin aiemmin.

Lasten ja nuorten vanhempien mukanaolo urheiluseuratoiminnassa on lisääntynyt koko ajan, mutta perinteisten urheiluseuratoimijoiden määrä on ainakin nuoremmassa ikäluokissa vähentynyt aiemmasta. Tosin eläkeläistoimijoita on varmasti enemmän kuin ennen.

Haastatteluissa nousi usein esiin se, että urheiluseuran toimintaan pääsee nykyään oikeastaan vain lasten harrastusten tai oman lajiharrastuksen kautta mukaan. Se tarkoittaa sitä, että esimerkiksi yksinasuvat, jotka

¹⁴ Haastatteluissani mm. selvisi, että twitterin käytöstä ei organisaatioissa ole juuri mitään ohjeita. Kuitenkin jotkut viranhaltijat käyttävät työaikaa sekä fb-sivujensa päivittämiseen että twiittaamiseen, koska he hoitavat ainakin jossakin määrin niiden kautta työtehtäviään. Ainakin niiden kautta verkostoidutaan, mutta viestitään myös siitä, mitä asioita tai tapahtumia viranhaltijalla on menossa. Pelisääntöjen puuttuessa julkisuudessa on voitu keskustella mm. ex-pääministeri Alexander Stubbin twiittailujen sisällöstä kysyen, mistä asioista pääministerin on suotavaa twiittailla ja mistä ehkä ei. Hallinnon ja järjestöjen työntekijöille pelisääntöjen tulisi olla selvät, ettei väärinkäsityksiä synny.

muodostavat jo suurimman osan suurkaupunkien väestöstä, eivät löydä tietään urheiluseuratoimijoiksi oikein mitenkään. Myöskään eläkeläiset, joilla olisi aikaa, osaamista ja tarvetta, osallistua eivät tunnu löytävän tietään urheiluseuratoimintaan, jos eivät ole siellä aiemmin olleet.

Toinen luonteenomaisen piirre on, etteivät lastensa joukkueen tai ryhmän valmentamisessa ja muissa tehtävissä olevat vanhemmat löydä tietään (emo)seuran toimijoiksi. Varsinkin palloiluseurassa on ikään monta seuraa, jotka toimivat nykyään varsin itsenäisesti eikä emoseuran pyörittämistä pidetä samanlaisessa arvossa kuin oman lapsen joukkueen toimintaa. Vapaaehtoistoimijat pyörittävät joukkueiden tai ryhmien konkreetit jutut vaivojaan säästelemättä, mutta luottamusmiestehtäviin kovin monet eivät halua.

Näyttäisi siis siltä, että väylä urheiluseuratoimintaan syntyy oman kokemuksen kautta, kun on ensin päästy lapsen kanssa mukaan seurayhteisöön. Vapaaehtoistutkimusten mukaan ihmiset myös haluaisivat, että heitä pyydetäisiin mukaan tai että heiltä ainakin tiedusteltaisiin halukkuutta tulla mukaan toimintaan. ”Sisäänajo” vaatii myös oman aikansa, koska ihmiset haluavat ensin nähdä, minkälaista toiminta kokemuksellisesti on, minkälaisia ihmisiä siellä tapaa ja miten itselle sopiva rooli löytyy.¹⁵

Erilaiset ihmiset kuitenkin orientoituvat vapaaehtoistoimintaan kokemuksellisestikin hyvin eri tavoin¹⁶. Osa hakee erilaisia elämyskokemuksia, toinen pitää tärkeänä oman identiteetin rakentamista, kolmas on mukana yhteisön ja osallisuuskokemusten kautta ja neljännet haluavat toimijuuskokemuksia ja olla vaikuttamassa asioihin. Kysymyksen voi myös muotoilla kysymällä, minkälaisia kokemuksia tai kokemuksellisia merkityksiä vapaaehtoiset hakevat urheiluseuratoiminnasta?¹⁷

Kokemusten lisäksi esiin nousevat ne erilaiset roolit, joita urheiluseuratoiminta voi tarjota ihmisille. Kilpailu eri harrastusten ja vapaa-ajan käyttömuotojen välillä on lisääntynyt monesta eri syystä. Projektiluonteisuus on lisääntynyt yhtä aikaa sille näennäisesti vastakkaisen ”monessa mukana” olemisen intressin kanssa. Urheiluseuratoiminnan yhtenä ongelmana voi nähdä sen, että se vaatii osallistujaltaan liian intensiivistä sitoutumista tehtäviin. Se on ratkaistu yleensä näkemällä juttu väliaikaisena ja varsin intensiivisenä projektina, jolla on selkeä alku, keskikohta ja loppu – yleensä sen mukaan, miten kauan oma lapsi harrastaa urheilua.

¹⁵ ks. www.vapaaehtoiseksiseniorina.fi, jonne on koottu tiivistelmiä alan tutkimuksesta, mutta myös paljon muuta hyödyllistä tietoa aiheesta. ks. myös Haarni, Ilka (2011) Kolmas ikä. Gaudeamus.

¹⁶ Tiivis esitys erilaisista kokemuksellisuuksista löytyy tästä: Tiihonen A. 2015. Kokemusten kirjo. (<http://omaliikunta.fi/asiantuntijat/kokemusten-kirjo>). Blogi Omaliikunta.fi –sivulla 26.1. 2015. Perusteellisempi esitys kokemuksellisuuksista tästä: Tiihonen, Arto (2014) Miten tästä eteenpäin hyvinvoinnin tiellä? Having, Loving, Being ja Experiencing, Meaning, Doing. Teoksessa Nieminen, A., Tarkiainen, A. & Vuorio, E. (toim.). 2014. Kokemustieto, hyvinvointi ja paikallisuus. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 177. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 228-246. (<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522164353.pdf>)

¹⁷ Tässä artikkelissa on vertailtu eri vapaaehtois- ja harrastusjärjestöjä keskenään, kun niitä katsotaan mainittujen kokemuksellisuuksien näkökulmasta. Tiihonen Arto & Pirnes Esa (2011) Maaseutuyhteisöllisyyden muutos ja tulevaisuuden näkymät –viitekehysten kulttuuri- ja liikuntaharrastukset. Teoksessa Kattilakoski M, Kilpeläinen A & Peltomäki P Yhteisöllisyydellä hyvinvointia ja palveluja maaseudulle. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 9/2011, Tampere. (http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/2150/MMM_YTR_2012-WEB.pdf). Tässä oppaassa on konkreettisesti kerrottu, mitä voisi tehdä, jotta kokemuksellisuuksia voisi hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Saarenheimo, M. (2014, toim.) Neljän polven treffit. Ikäpolvitoiminnan opas. Tekijät Saarenheimo, M.; Pietilä, M; Tiihonen, A.; Pohjolainen, P.; Maununaho, S.; Rantakari, S.; Aarninsalo, L. Vanhustyön keskusliitto, Helsinki. ([http://www.vtkl.fi/fin/sahkoiset_julkaisut/.](http://www.vtkl.fi/fin/sahkoiset_julkaisut/))

Löyhä sitoutuminen, josta sosiaalisen pääoman tutkijat puhuvat ”silloittavana” (bridging) sille lähes vastakkaisen ”sitouttavan” (bonding) sijasta, on ollut vaikeasti toteutettavissa perinteisesti ajatellussa urheiluseuraosallistumisessa, jossa ”sisäpiirit” ovat hoitaneet hommat ”ulkokehäläistenkin” edestä.¹⁸ Kuitenkin nykyihmisten elämän orientaatiot ja digitalisaatio mahdollistaisivat monentasoisen osallistumisen urheiluseuratoimintaan. Myös löyhät osallistujat voisivat olla mahtava voimavara urheilun tarjoamassa vapaaehtoistoiminnan kentässä.

Koko seuran toimintaa ajatellenhan seuratoimijat (aktiivit urheilijat ja harrastajat) sekä vapaaehtoistoimijat (tuottajat) tarvitsevat seuraajia ja kuluttajia kannustajina ja yleisöinä, jotka luovat toiminnalle kulttuurista merkitystä ja ostavat palveluita, kuten pääsylippuja, ”kahvia ja makkaraa” tai muita seuratuotteita. Näin sitoutumista vaativat ja löyhemmät osallistumisen muodot muuttuvat erilaisiksi ”liikuntasuhteiksi”, millä nimellä liikuntasosiologi Pasi Koski on osuvasti kuvannut tätä roolien ja merkityksmaailmojen kokonaisuutta.¹⁹

Haastatteluissa seuratoiminnasta vastaavat kokivat tai käsitteellistävät asian pohtimalla sitä, mitä seuratoiminnalle merkitsee se, että osa kokee seuran palveluita tuottavana yrityksenä, josta kuluttajat ostavat palveluita osallistumatta itse seurayhteisöllisyyteen talkooinen ja muine osallistumismuotoineen. Kosken käsitteiden avulla mustavalkoiset roolit muuttuvat monimuotoisemmiksi osallistumistavoiksi, joilla voi olla erilaisia kombinaatioita, jotka kaikki ovat tärkeitä nykyaikaisen urheiluseuran toiminnan kannalta. Aktiivit ja tuottajat tarvitsevat tuekseen seuraajia ja kuluttajia, mutta itse kukin voi olla osaltaan myös kaikkia näitä yhtä aikaa.

Sama ”värikkyyys” löytyy myös em. kokemuksellisuuksista eli sama ihminen voi hakea seuratoiminnasta niin elämyksiä kuin toimijuuttakin, mutta eri määrän kumpakaan. Tällaisiin ihmisten monimuotoisiin tarpeisiin ja mahdollisuuksiin osallistua ja toimia ei urheiluseuratoiminta ole kovin hyvin taipunut, koska tehtävät ovat olleet eräänlaisia ”in” tai ”out” –luonteisia. Joko olet täysillä mukana tai sitten et lainkaan.

Seurakyselyssä onkin syytä ottaa selvää, miten asia urheiluseuroissa tällä hetkellä on ja miten eri toimijaryhmät eli luottamushenkilöt, aktiivitoimijat ja löyhemmin mukana olevat kokevat nämä roolit ja kokemuksellisuudet. On myös kysyttävä, miten he ajattelevat, että nämä asiat olisivat ihannelanteessa hyvässä seurassa. Tämän teema-alueen voisi otsikoida alustavasti vaikkapa seuraavasti: **Vapaaehtois- ja seuratoiminnan tarjoamat kokemukset, roolit ja merkitykset eri seuratoimijaryhmille.**

Urheiluseuratoiminnan tuottamat merkitykselliset kokemukset vaihtelevat sen mukaan, minkälaisista kokemuksista meistä kukin on oppinut pitämään oman elämänkulkunsa aikana, mutta toki sukupuoli, ikäpolvi tai sosiaaliluokkakin vaikuttaa asiaan. Urheiluseura on kuitenkin yhteisö ja foorumi, jossa monenmoiset kokemukset ja niihin sitoutuneet merkitykset voivat tulla ilmaistuksi ja ymmärretyiksi.

Esimerkiksi jalkapallojoukkue vaatii pelaajiltaan erilaisia suhtautumistapoja pelipaikkojen mukaan puhumattakaan valmentajista, huoltajista, joukkueenjohtajista ja muista taustahenkilöistä, jotka voivat löytää toiminnasta hyvinkin erilaisia, itselleen tärkeitä kokemuksia.

Vapaaehtoisten ja palkallisten seuratoimijoiden toiminnan kokemuksellinen luonne onkin keskeinen tekijä, jonka perusteella toimintaan hakeudutaan ja siitä saadaan tyydytystä. Tänä päivänä ajatellaankin entistä

¹⁸ Koski, Pasi ja Tähtinen, Juhani (2005) Liikunnan merkitykset nuoruudessa. Nuorisotutkimus 23 (1) 3–21.

¹⁹ Koski, Pasi (2008) Physical activity relationship (PAR). International Review for the sociology of sport 43 (2), 151-163.

enemmän myös vapaaehtoistyöntekijöiden viihtyvyyttä, tukemista ja palkitsemista, koska kilpailu vapaaehtoistoimijoista on jos ei kovempaa, niin ainakin näkyvämpää kuin aiemmin.

Urheiluseuratoiminnan luonteeseen on kuulunut, että toiset harjoittelevat ja urheilevat, kun toiset tekevät ne mahdolliseksi. Työnjako ei aina ole ollut näin selvä, sillä urheiluseuratoiminnan historian alkuaikoina – ja myös lähes jokaisen urheiluseuran perustamisvaiheessa – työnjako ei ole näin selvä. Urheilijat ja valmentajat tekevät myös kaiken muun tarvittavan työn eli ovat rakentamassa urheilupaikkoja, järjestävät kilpailuja, ovat toimitsijoina, hoitavat viestinnän ja lopulta maksavat laskut, verot ja hoitavat muut tarpeelliset paperityöt.

Tänä päivänä tuota paperityötä on entistä enemmän, kun avustuksia, dokumentaatiota, raportointia, selvityksiä ja tilityksiä tulee tehdä eri tahoille, kuten kuntiin, emäseuraan, lajiliitoille jne. Tekemissäni haastatteluissa todettiin lähes yksimielisesti, että näitä ”rasitteita” on vapaaehtoistoimijoille varmasti liikaa, vaikka osa haastateltavistani myös itse ”rasitti” seuraporrasta erilaisella tiedonkeruulla.

Meneillään on myös useampikin hanke, joissa kehitetään tarvittavaa tiedonkeruuta ergonomisempaan suuntaan eli että tietojenkeruuta yhdistettäisiin ja rakennettaisiin rekistereitä, joista tarvittava tieto olisi haettavissa moneen eri tarpeeseen. Haasteena ovat sekä tietosuojalaki, ohjelmistojen yhteensopivuusongelmat ja tietenkin myös seuratoimijoiden viitseliäisyys päivittää tietoaan.

Hallinto ei kuitenkaan ole pelkästään välineellistä toimintaa varsinaisen toiminnan tueksi, vaikka usein niin ajatellaankin. Kyse onkin siitä, miten urheiluseuraideaali ymmärretään seuratoiminnassa, mutta myös lajiliitoissa, kunnissa ja laajemminkin julkisuudessa. Vapaaehtoistoimijoiden motivoinnin kannalta on olennaisen tärkeää se, miten nämä vapaaehtoiset ymmärtävät oman toimintansa merkityksen urheiluseuratoiminnan kokonaisuudessa.

”Innostumisvaiheessa” urheiluseura on kuin laajennettu perhe, mutta myöhemmin työnjako lisääntyy ja jotakin alkuvaiheen yhteisöllisyydestä yleensä menetetään²⁰. Seuraan voi tulla palkattuja henkilöitä, mutta myös vapaaehtoisia, jotka eivät ole tulleet mukaan urheilutoiminnan innoittamina. Toiminnan ydin, sen sydän eli urheileminen, voi irrottautua tukitoiminnoista, kuten esimerkiksi taloudellisten resurssien hankinnasta, pahimmassa tapauksessa ikäväksi kulueräksi.

Yleensä kuitenkin ajatellaan, että se kaikki muu toiminta ei ole sitä urheiluseuran ”varsinaista toimintaa”. Kolmas lähde –hankkeessa, jossa kehitettiin liikunta-, nuoriso- ja kulttuurialojen kolmannen sektorin toimijoiden kykyä tuottaa hyvinvointipalveluita, yhdistystoimijat kipuivat varsinaisen toiminnan ja hyvinvointipalvelujen välillä kysyen, mikä on tämän uuden toimintamuodon funktio koko seuran kannalta. ”Palvelutoimintaa” ei kaikissa yhdistyksissä osattu mieltää varsinaiseksi toiminnaksi²¹.

Urheiluseuroissa ja laajemminkin liikuntapolitiikan alueella on perinteisesti ajateltu, että urheilu ja liikunta ovat niin hyödyllisiä harrastuksia, että yhteiskunnan eli julkisen sektorin toimijoiden kuntien ja valtion tulisi tukea urheiluseuroja ja –liittoja riittävästi. Suomalaisessa mallissa urheiluseurojen tuloista pääosan ovat kuitenkin muodostaneet jäsen- ja harrastusmaksut, jota on täydennetty erilaisen talkootyyppisen varainhankinnan avulla.

²⁰ Vrt. Koski & Heikkala 1998.

²¹ Ks. Kolmas lähde –hankkeen materiaalit (<https://www.innokyla.fi/web/verkosto859507/materiaalit>), joista varsin monessa käsitellään eri näkökulmista juuri tätä aihepiiriä.

Sponsorointi eli seurojen tukeminen mainosmyynnillä ym. keinoin on nykyään yhteistyötä yritysten kanssa ja kuntien avustuksetkin ovat muuttumassa kumppanuussuhteiksi, joiden sisällön seurat ja kunnat neuvottelevat keskenään. Urheiluseuroilta vaaditaan muutakin vastinetta kuin urheiluvia yksilöitä ja joukkueita kilpailemassa toisiaan vastaan.

Yhdistys- ja varsinkin urheiluseuratoiminta onkin ollut jo pitkään ”naimisissa” sekä julkisen, yksityisen että ns. neljännen sektorin eli perheiden ja kotitalouksien kanssa. Perheille tai yksilöille urheiluseurat ”myyvät” urheilutaitojen opettamista, lasten laadukasta kasvatusta, kilpailullista menestymistä, terveellistä elämäntapaa, mutta myös urheiluseurayhteisöllisyyttä ja vapaaehtoistoiminnan kentän.

Urheiluseuran ei nykypäivänä olekaan kovin helppo määritellä omaa identiteettiään selkeästi. Myös seuran jäsenet ja aktiivitoimijat näkevät urheiluseuran tavoitteet ja keskeiset toimintamuodot todennäköisesti hyvin eri tavoin.

Yksi tämän tutkimuksen ydinkysymyksistä onkin sen selvittäminen, miten urheiluseuran hallituksen puheenjohtajat, erilaiset vapaaehtoistoimijat (perinteinen, pitkäjänteinen toimija ja projektitoimija) ja toiminnassa aktiivisesti mukana olevat vapaaehtoiset, kuten lasten vanhemmat, mieltävät urheiluseuratoiminnan. Kysymme myös nuorten mielipiteitä urheiluseuratoiminnasta.

Tasapainoilu erilaisten tavoitteiden toteuttamiseksi onkin usein ollut urheiluseuroille vaikeaa. Liian kovat urheilulliset tavoitteet ovat aivan turhan usein johtaneet jopa seurojen konkursseihin, kun tulot ovat osoittautuneet menoja pienemmiksi. Samalla on saatettu menettää kaikki muu hyvä, minkä urheiluseuratoiminta on jäsenilleen ja muille aktiiveilleen tuottanut.

Viime vuosikymmeninä onkin tullut käytännöksi, että riskejä sisältävä ammattimainen urheilutoiminta on eriytetty yhdistysmuotoisista seuroista osakeyhtiömuotoiseksi seurayritykseksi varsinkin joukkueurheilun ylimmällä sarjatasolla eli liigoissa.

Maailma kuitenkin muuttuu 2010-luvulla monin tavoin, koska yhteiskuntiemme tuotantorakenteet ja ansaintalogiikat ovat rajun myllerryksen kourissa, jonka pääasiallisia syitä ovat globaali digitalisaatio ja länsimaita kohdannut talouskriisi. Tuotteiden, kuten lehtien, elokuvien, musiikin, vaatekaupan ja muun vähittäiskaupan, siirtyminen verkkoon ei ole ainoastaan mullistanut tavaroiden myyntiä, vaan myös tuotteiden markkinointi on siirtynyt verkkomediaan tai sosiaaliseen mediaan.

Urheiluseuratoimintakin on digitalisoitunut ja seurojen nettisivuilta voi nykyään löytää runsaasti erilaisia mediatuotteita, kuten otteluselostuksia, blogeja, videoita, haastatteluja jne., joiden tarkoituksena on houkuttaa sivuille käyttäjiä ja käyttäjien mukana mainostajia. ”Klikkaajien” ohjatessa rahavirtoja myös perinteinen kauppa ja media ovat uudessa tilanteessa, jossa niiden suhde urheilutoimijoihin on erittäin epäselvä. Tätä kirjoitettaessa kävi mm. ensi kertaa niin, ettei Yleisradio saanutkaan olympialaisten televisiointioikeuksia ostettua kansainväliseltä olympiakomitealta.

Perinteiset tavat hahmottaa tätä muuttuvaa kokonaisuutta ovat vaarassa vaikeuttaa uuden ymmärryksen syntymistä, joka on aivan välttämätöntä. Esimerkiksi ”alkuinnostuksen” määrittelemisen vain toiminnan alkamiseen liittyväksi piirteeksi saattaa olla tänä päivänä kohtalokas erehdys. Iso osa ihmisistä nimittäin

hakee elämässään jatkuvasti ”alkuinnostuksia” eli ”pöhinää” ja ”tohkeisuudesta” syntyvää tunnetta täysillä elämisestä ja maailman muuttamisesta²².

Voi siis olla, että jatkossa urheiluseuratoiminnan täytyy ikään kuin nonstopina kyetä tuottamaan alkuinnostuksen kaltaisia ilmiöitä, jotta seurasta ja sen toiminnasta oltaisiin kiinnostuneita aktiivien, mutta varsinkin seuraajien joukoissa. Kun ”tohkeisuus” ja muu ”kohkaaminen” on taloudellisestikin tuottavaa toimintaa, niin sitä ei voi pitää ohimenevänä ilmiönä, vaikka esimerkiksi popup-toiminta juuri sitä onkin. Se lienee ”sarjallista tohkeentumista”, jossa toteuttajatahon ei tarvitse tai se ei edes saa olla koko ajan sama taho. Urheiluseuran tai vastaavasti lajiliiton ympärillä siis pitää olla ”pöhinää”²³.

Urheiluseurat ja –lajiliitot ottivat aiemmin mallia julkiselta ja yksityiseltä sektorilta oman toimintansa kehittämisessä. ”Hyvä byrokratia”, markkinahenkisyys ja johtamiskulttuurit tuotettiin näistä suunnista yhdistystoiminnan vapaaehtoisentalle, joskus onnistuneesti, mutta usein myös sekoittaen oman perinteisen järjestykseen ja toimintatavan tuhoisillakin tavoilla.

Kun myös julkishallinnossa ja yritysmaailmassa on viime vuosina havahduttu vapaaehtois- ja harrastustoiminnan monenlaisiin etuihin suhteessa näiden sektoreiden oman toimintalogiikkaan nähden, niin katse onkin nyt kiinnittynyt siihen, mikä saa ihmiset innostumaan sellaisista asioista, joista ei lähtökohtaisesti ole mitään hyötyä?

Hallinnon pitäisi saada ihmiset innostumaan liikunnasta tai kulttuurin harrastamisesta – pysyväisohje tai informaatio-ohjaus eivät liene aivan keskeisimpiä nykyihmisten motiivien ja merkitysten herättäjiä. Toisaalta yrittäjä ei voi enää vain tuottaa palveluita, joiden passiivinen kuluttaja jokin kasvoton yksilö on. Yrittäjien pitää vetää ihmiset mukaan kehittämään palveluja ja tuotteita, jotta niitä saisi kaupaksi. Itse asiassa tuo kauppaaminenkin täytyy naamioida yhteisölliseksi tekemiseksi ja osallistumiseksi.

Yksi pallo, kaksi maalia ja joukkuetta lienee edelleenkin maailman ylivoimaisesti paras innovaatio, mitä tulee ihmisten aktivointiin. Ajatelkaa, miten valtavasti erilaista toiminnallisuutta, inhimillisiä kokemuksia ja kulttuurisia merkityksiä noin yksinkertainen keksintö on saanut aikaiseksi. Ja vaikka huippu-urheilu on täysin ammattimaista ja yritysmäistä toimintaa, niin silti urheilutoiminta kaikkialla maailmassa vetää satoja miljoonia tai miljardeja vapaaehtoisesti mukaan harrastamaan ja toimimaan urheiluseuroissa.

Yksi tutkimuskysymyksemme onkin, mitä muita ”hyviä käytäntöjä” vapaaehtoistoiminnan kentällä olisi annettavanaan niin hallinnon kuin yksityisenkin sektorin kentille. Pohjoismaissahan yhteiskunnan eri sektoreilla on perinteisesti ollut aika selkeä roolinsa yhteiskuntien rakenteellisessa ja toiminnallisessa kokonaisuudessa. Erilaiset toimintavastuut, mutta myös toimintalogiikat ovat erottaneet ne toisistaan²⁴.

Viime vuosina raja-aidat ovat kuitenkin alkaneet murtua, mikä näkyy esimerkiksi liikuntakulttuurin alueella siinä keskustelussa, jota käydään mm. liikkumattomuuden vastustamisen tai toisilla alueilla vaikkapa

²² Tohkeisuuskäsitteen ”äidiksi” voinee nimetä professori Eeva Jokisen, joka ensimmäisenä ymmärsi käsitteellistä tuon jo muillekin tutuksi tulleen popup- ym. vohkaamisen omaksi ilmiöksi, jota kannattaa tutkia ja määritellä tarkemmin. Jokinen, Eeva (2015) Tohkeisuus. Teoksessa Jokinen E. & Venäläinen J. (toim., 2015) Prekarisaatio ja affekti. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 2015. Jyväskylän yliopisto, 31-52.

²³ Kynnikko, tai paremminkin kohkaaja, ehkä sanoisi FIFA:n ja Palloliiton koheltamisienkin olleen tänä kesänä positiivisen värinän nostattamista lajia kohtaan. Viime vuonna olivat FIFA:n MM-kisat, tänä vuonna kamppailu FIFA:n puheenjohtajuudesta. Vanha Gary Linekerin loihdima slogan muuttuu vain muotoon, jossa Saksa vaihtuu Blatteriin.

²⁴ Vrt. Pirnes, Esa & Tiihonen, Arto (2011) Merkityksellisen ja kokemuksellisen (kansalais)toimijuuden pelikenttä. Yhteiskuntapolitiikka 76 (4), 436–448. (<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102867/pirnes.pdf?sequence=1>)

yksinäisyyden tai syrjäytymisen estämisen yhteydessä. Jokaisella sektorilla on huomattu, että mikään sektori ei yksin kykene näitä ongelmia voittamaan. Lähentymistä on tapahtunut myös mm. kulttuurin, nuorisotoiminnan ja liikunnan kenttien välillä, kun on paremmin ymmärretty, miten kaikenlainen harrastaminen ja vapaaehtoistoiminta on ihmisten hyvinvoinnille tärkeää²⁵.

Tämän vasta muotoutumassa olevan yhteiskunnallisen muutoksen ja keskustelun tematisoiminen nousi esiin monin eri tavoin tekemissäni haastatteluissa. Tutkimuksen tilaajan toive saada esiin kolmannen sektorin hyviä käytäntöjä on selvästikin ajankohtainen, mutta samalla reunoiltaan epäselvä. Voi olla, että yksi hyvä käytäntö on sellainen urheiluseuran tai lajiliiton itseymmärrys tai identiteetti, joka sallii tai oikeastaan kannustaa monimuotoisuuteen, yhteistoimintaan ja kokeiluihin. ”Yleisseura” voi tänä päivänä olla uusi innovaatio yhtä hyvin kuin monen lajin liitto, mutta erittäin toimiva käytäntö voi rakentua vain yhden lajin varaan, kun se soveltaa, ”applikoi”, itsensä eri kokemusalustoille, ihmisten arkeen ja sosiaalisen eri maailmoihin.

Tematiikan voisi rakentaa yhteiskunnan eri sektoreiden oletettujen logiikkojen pohjalle, mutta ehkä tällöin syyllistyisi tyypittelyyn, joka ei enää edes ole tätä päivää. Alustavasti kyse siis voisi olla **kaikenlaisista toimiviksi osoittautuneista käytännöistä, joita urheiluseuroissa ja lajiliitoissa on kokeiltu**. Toimivatko ne muilla yhteiskunnan sektoreilla tai edes naapuriseurassa ei tässä vaiheessa ole merkitystä. Tärkeää on kuitenkin kääntää katse toimivuuteen eikä aina vain ongelmiin ja haasteisiin.

Kun edellä on tematisoitu urheiluseuratoiminnan tarjoamia kokemuksia, rooleja ja merkityksiä, mutta myös toimivien käytäntöjen syntyminen yhteiskunnallisia ja kulttuurisia ehtoja, niin näistä on mahdollista ponnistaa myös seuraavaan teemaan, joka tavallaan yhdistää nämä edelliset. Tämän tutkimuksen ja varsinkin sen käytäntöä palvelevan puolen keskeinen kysymys lieneekin seuraava: **Vapaaehtois- ja seuratoiminnan tulevaisuus muuttuvassa urheilun organisoinnissa ja uusien yhteiskunnallisten paineiden välissä.**

Teemoista käytäntöihin

Lauri Keskisen tekemän tutkimussuunnitelman otsikko **Hallintotavat ja motivaatio liikunta-alalla: Käytäntöä palveleva tutkimus hallintotapojen ja motivaation suhteesta liikuntajärjestöissä ja urheiluseuroissa** on yritetty tässä purkaa tekemieni toimijahaastattelujen avulla temaattisiksi ja ajankohtaisiksi kokonaisuuksiksi, joiden avulla seurakyselyt ja urheilun lajiliittojen johtavien toimihenkilöiden haastattelut toteutetaan.

Tehtävä ei ole ollut helppo, sillä aihe laajeni jokaisessa haastattelussa sekä syvyyssuuntaan – esimerkiksi erilaiset hyvät ja huonot kokemukset, tunteet ja tarinat urheiluseuratoiminnasta – että pituussuuntaan eli vaikkapa verotukseen, sosiaaliseen mediaan, liikuntapolitiikkaan ja urheilemisen etiikkaan. Aiheen viisas rajaaminen on tämänkin tutkimuksen keskeisiä haasteita.

Tätä tematisointia ja rajaamista on jo suoritettu melko paljon tässä tausta-artikkelissa ja sen pohjalta rakennetussa kyselypohjassa tai sen ensimmäisessä versiossa. Juha Heikkalan tekemä Valo ry:n Tulevaisuusnavigaattori 1.0 on hyvä vertailukohta, koska tuon materiaalin tarkoituksena on antaa

²⁵ Pirnes Esa & Tiihonen Arto (2010) Hyvinvointia liikunnasta ja kulttuurista, Käsitteiden, kokemusten ja vastuiden uusia tulkintoja. Kasvatus & Aika 4(2) 2010, 203-235. (http://www.kasvatus-ja-aika.fi/site/?lan=1&page_id=275).

urheilujohtajille aineksia kehittää organisaatioidensa toimintaa²⁶. Siinä aihepiirit kattavat lähes kaiken mahdollisen strategisesta johtamisesta eritasoisin trendeihin niin maailmassa, Suomessa kuin liikuntakulttuurissakin. Tässä tutkimuksessa on paljon samoja aineksia, mutta rajaus on kuitenkin käsitteellisesti kompaktimpi sekä seura- että lajiliittotoimintaan keskittyneempi. Näin ainakin oletan.

Toinen käytännöllinen materiaali, joka sivuaa tätä tutkimusta läheisesti on Valo ry:n Oman seuran analyysi, jonka kysymyksissä on samoja teemoja kuin tässä tutkimuksessa²⁷. Tässä tutkimuksessa tematiikka on kuitenkin laajempi ja vastaajapohja kattaa erityisesti vapaaehtois- ja luottamustoimijat, kun Valo ry:n työkalua käyttää ensisijaisesti urheiluseurojen palkattu henkilöstö.

Koska tämän tutkimuksen tulee olla käytäntöä palveleva, niin on erinomaista, että järjestöillä on saman suuntaista materiaalia, koulutusta ja ennakointityötä, jolle tämän tutkimuksen antia voi jatkossa tarjota. Päällekkäisyys tuskin on ongelma, vaan pikemminkin vahvuus, koska yksi suurimmista ongelmista tutkimuksen ja kehitystyön maailmassa on ollut se, etteivät tutkimusten tulokset lopulta hyödytä käytäntöä, vaikka tutkijat ja tutkijayhteisöt niin toivovatkin. Nyt on ainakin mahdollista vaikuttaa käytännön kenttään, koska intressit ovat yhteisiä.

Tässä vaiheessa ei kannattane ennakoida liikaa sitä, mitä vastauksia ja tuloksia kyselyistä ja haastatteluista lopulta irtoaa. Mahdollista ainakin on, että saamme näkyviin urheiluseuratoiminnassa erilaisia ääniä ja näkemyksiä siitä, mikä seuratoiminnassa on motivoivaa ja merkityksellistä ja mikä taas vieraannuttaa ja rasittaa toimijoita. Seurojen puheenjohtajilla voi olla erilaisia näkemyksiä asiasta kuin erilaisille vapaaehtoistoimijoilla ja nuorilla osallistujilla.

Urheilun lajiliittojen näkemyksistä on vaikea tehdä ennakoiteja edes tehtyjen haastattelujen pohjalta. Todennäköistä lienee se, että lajiliitot ja niiden toimintaresurssit määrittelevät aika paljon sitä, miten he näkevät aihepiiriin kuuluvat asiat omassa toiminnassaan. Liitoilla on myös todennäköisesti erilaisia toimintakulttuureja ja vakiintuneita toimintatapoja, joiden muuttaminen saattaa olla vaikeaa. Toisaalta yhteiskunnan ja liikuntakulttuurin suuret muutokset, joita on jo viime vuosina toteutettu, ovat voineet muokata maata uudistuksille. Tutkimus tuonee tähän tarvittavaa lisävaloa.

Nyt elokuun lopulla 2015 olemme siis projektitutkija Anja Mustosen kanssa jännittävän matkan alussa, kun alamme kerätä tutkimusaineistoa Turun seudun urheiluseuroissa ja ”pääkallonpaikoilla” lajiliittojen toimistoissa. Tehtävä ainakin on mielenkiintoinen ja me olemme aiheesta monin eri tavoin kiinnostuneita ja innostuneita. Haastattelujen perusteella aihe on myös erinomaisen tärkeä ja herättää monenlaisia intohimoja. Tästä on hyvä jatkaa...

²⁶ Heikkala, Juha (2014) Tulevaisuusnavigaattori 1.0. Valo ry. (http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDEvMjE1MTFfMTdfMjlfNDkyX1ZhbG9fVHVvZXZhaXN1dXN1uYXZpZ2FhdHRvcmlfMS4wLnBkZiJdXQ/Valo_Tulevaisuusnavigaattori_1.0.pdf).

²⁷ Valo ry: Oman seuran analyysi (<https://my.surveypal.com/app/form?d=0&sid=191516833&k=Cr4iMnmjTS5IrePHFmCu97E4qUjZ6n8BdSW2DsV0aUpl692btO-mO2xPPMmVWdZ>).