

# Piireistä verkkoihin – urheilun tekijät äänessä

**Urheilujärjestötoiminnan muutosprosessien vaikutukset käytäntöihin**

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:31

Arto Tiihonen ja Lauri Keskinen



# Piireistä verkkoihin - urheilun tekijät äänessä

Urheilujärjestötoiminnan muutosprosessien vaikutukset käytäntöihin

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:31

Arto Tiihonen ja Lauri Keskinen



Opetus- ja kulttuuriministeriö / Undervisnings- och kulturministeriet

PL / PB 29

00023 Valtioneuvosto / Statsrådet

[www.minedu.fi/julkaisut](http://www.minedu.fi/julkaisut)

Taitto / Ombrytning: Erja Kankala, Valtioneuvoston hallintoyksikkö / Statsrådets förvaltningsenhet

ISBN 978-952-263-421-4 (PDF)

ISSN 1799-0351 (verkkojulkaisu)

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja/

Undervisnings- och kulturministeriets 2016:31

## Sisältö

<b>Esipuhe</b>	<b>5</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Urheiluseuratoiminnan arki eri toimijaryhmien kokemana</b>	<b>10</b>
2.1 Monipuolisen vastaajajoukon esittely	10
2.2 Urheiluseurasta löytyy monenlaisia tehtäviä erilaisille ihmisille	14
2.3 Mikä vetää urheiluseuratoimintaan ja mikä toiminnassa kiehtoo?	17
2.4 Urheilijan ja liikkujan polut urheiluseurassa: keille toiminta kohdentuu, mikä toimii ja mitä pitää kehittää	28
2.5 Urheiluseuran resurssit, verkostot ja vaikutus – urheilun tukijärjestelmissä on kehitettävää	38
<b>3 Muutosprosessit hyvässä vaiheessa - urheilun suurimmat lajiliitot äänessä</b>	<b>53</b>
Johdatukseksi	53
3.1 Piireistä vuorovaikutusverkkoihin - oman lajiliitto-organisaation toiminnan kuvaus, analyysi ja tulkinta 55	
3.2 Toiminnan ja talouden kivijalkojen yhteispeli yhä tärkeämpää59	
3.3 Urheilujärjestelmän toimivuus paikallistasolta kansainväliselle tasolle: toimintapoja tulee kehittää, mutta tarvitaanko myös rakenteellisia uudistuksia?	62
3.4 Urheilijan polku lajissa ja urheilemisen/liikunnan harrastamisen mahdollisuudet liitossa	67
3.5 Järjestö on media: viestintä ja vuorovaikutus liiton sisällä ja ulos	71
3.6 Sisäistetty etiikka – liikuntalain tavoitteet ja urheilutoiminta	76
3.7 Mitä urheiluelämässä pitäisi muuttaa – lajiliittojen toimivan johdon näkemyksiä lähitulevaisuudesta	81
3.8 Pientä viilausta vai iso remontti – miten suhtautua urheilun suurimpien lajiliittojen toiveisiin?	85
<b>4 Piireistä verkkoihin – suosituksia ja sovelluksia</b>	<b>89</b>
4.1 Suosituksia tutkimuksen pohjalta	89
4.2 Mallia kolmannelta sektorilta - mikä urheiluseuroissa ja lajiliitoissa toimii hyvin?	91
<b>5 Tutkimus konteksteissaan</b>	<b>96</b>
5.1 Tutkimus tiivistetysti	96
5.2 Tutkimus konteksteissaan	98
<b>Lähteet</b>	<b>101</b>
<b>Kuvailulehti</b>	<b>103</b>
<b>Presentationsblad</b>	<b>104</b>
<b>Description</b>	<b>105</b>



# Esipuhe

Suomalaisen liikuntajärjestelmän kivijalkana pidetään paikallista seuratoimintaa ja niissä tehtävää vapaaehtoistyötä. Liikunta on Suomen suurin vapaan kansalaistoiminnan muoto ja ollut pitkään myös suosituin harrastusmuoto erityisesti lasten ja nuorten keskuudessa.

Liikunnan harrastamisessa ja erityisesti urheilujärjestöissä tapahtuneet muutokset nostivat esiin tarpeen selvittää se, miten tosiasiallisesti urheiluseurat ja lajiliitot toimivat ja kuinka hyvin uudistuneen liikuntalain tavoitteet tunnustetaan arkipäivän toiminnassa.

Tämän johdosta, osana opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualueen hallintotavat ja –käytännöt sektoritutkimushanketta, käynnistimme työn, jonka toteuttajaksi valittiin Turun yliopisto. Tavoitteena oli saada tietoa hallinnon päätöksenteon tueksi.

Nyt valmistunut tutkimus: ”Piireistä verkkoihin - urheilun tekijät äänessä. Urheilujärjestötoiminnan muutosprosessien vaikutukset käytäntöihin” täyttää tämän tarpeen hyvin. Tutkimuksessa on kysytty 151 seuratoimijalta näkemyksiä liittyen toiminnan arkeen ja painopisteisiin. Lisäksi erikseen on haastateltu 20 suurimman lajiliiton toiminnanjohtajia tavoitteena saada konkreettisia näkemyksiä kuudelta eri toimintaan vaikuttavalta osalta.

Saatujen vastausten ja niiden analysoinnin perusteella voi todeta, että sekä urheiluseuroissa että lajiliitoissa toimintaympäristön muutokset on havaittu ja toiminnan kehittämistä tehdään laajasti. Seuroissa harrasteliikuntaan kiinnitetään yhä enemmän huomiota samoin kuin lajiliitoissa mietitään uusia toimintamuotoja kilpailutoiminnan rinnalle.

Tutkimuksessa on tehty lukuisia joukko toimenpide-ehdotuksia, jotka ministeriössä tullaan huolellisesti käymään läpi pyrkimyksenä kehittää toimintaa niin, että voisimme osaltamme läpinäkyvämmiin ja pitkäjänteisemmin olla mukana toimialan ja sen järjestöjen kehittämistyössä.

Opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualue kiittää raportin valmistanutta FT Arto Tiihosta sekä Artoa avustanutta LitM Anja Mustosta erinomaisesta työstä. Lisäksi kiitämme myös tutkimukseen vastanneita seura-aktiiveja sekä suurimpien lajiliittojen toiminnanjohtajia. Pyrimme ottamaan tulevissa liikuntapoliittisissa linjauksissamme huomioon esittämiänne kehittämisehdotuksia.

Helsingissä 30.9.2016

Hannu Tolonen  
ylitarkastaja

Sari Virta  
ylitarkastaja

# 1 Johdanto

## Sektoritutkimuksen taustatarina

Näyttöläsi näkyvän tutkimuksen ”Piireistä verkkoihin - urheilun tekijät äänessä. Urheilujärjestötoiminnan muutosprosessien vaikutukset käytäntöihin” oikea asemointi on tärkeä ja mielenkiintoinen tehtävä.

Lähtökohtana päällimmäisenä on, että tämä on opetus- ja kulttuuriministeriön sektoritutkimushanke, jossa teemana oli urheiluseurojen ja -järjestöjen hallintotapojen tutkimus. Sektoritutkimuksen tavoitteenahan on tuottaa käytännöllistä tietoa tilaajan eli laajasti ajatellen valtion liikuntahallinnon ja tässä tapauksessa myös kohteiden eli urheiluseurojen ja urheilun lajiliittojen omaan käyttöön.

Seuraavassa vaiheessa tutkimuksen kulkuun vaikutti ratkaisevasti se, että FT Lauri Keskinen Turun yliopistosta teki hankesuunnitelman, jonka OKM:n liikunnan vastuualue hyväksyi. Keskisen tutkimussuunnitelmassa aineistoiksi määriteltiin otos Turun alueen urheiluseuroista sekä 20 suurinta lajiliittoa.

Uusi suunta tutkimukselle aukeni, kun selvisi, ettei Keskinen voikaan toteuttaa hanketta. Eri vaiheiden jälkeen tekijäksi valikoitui allekirjoittanut. Hyvässä ymmärryksessä sekä Keskisen, Turun yliopiston että OKM:n kanssa päädyttiin tähän ratkaisuun, joka muutti hankkeen luonnetta senkin vuoksi, että Keskinen on historioitsija ja tämän tekijä on (liikunta)sosiologi.

Tutkijalle hyppääminen toisen tutkijan ja tieteenalan rakentamaan hankkeeseen ei ole yksinkertaista. Vaikka tuntisikin alueen tutkimuskirjallisuutta, niin intentiot ja tulkintatraditiot voivat olla hyvin erilaiset. Sektoritutkimuksen kyseessä ollen hyvänä puolena tässä tapauksessa oli se, että tämän tekijällä oli runsaahkosti kokemusta sekä liikuntahallinnosta että -politiikasta että käytäntöä palvelevien tutkimus- ja kehityshankkeiden toteuttamisesta niin liikunta- ja sosiaalisektorilla kuin ammattikorkeakouluissakin.

Näistä lähtökohdista hanke lähti käyntiin loppukeväästä 2015. Aluksi tutustuin alueen tutkimus- ja muuhunkin kirjallisuuteen ja tein esihaastattelukierroksen kentälle. Haastattelin liikunta- ja urheilujärjestöjen toimivaa johtoa, seuratoiminnasta vastaavia asiantuntijoita ja liikuntahallinnon virkamiehiä.

Tein työpäperin, jossa määrittelin tutkimukselle taustaoletukset ja käsitteet. Koska hankkeelle oli rahoitusta vain vajaaksi vuodeksi alkoi urheiluseurakyselyn ja toiminnanjohtajahaastattelun konkreetti rakentaminen samanaikaisesti. Urheiluseurakyselyn toteutuksesta vastasi projektitutkija, LitM Anja Mustonen.

Esihaastatteluissa sain erittäin hyvän kuvan siitä, mitä asioita alueen toimijat halusivat tietää niin seura- kuin lajiliittotoiminnastakin. Huomasin, että 2010-luku oli tuonut mukanaan uusia haasteita seura- ja lajiliittotoimintaan, mikä näkyi mm. siinä, että monet



aiemmissä tutkimuksissa keskeisinä näkyneet teemat eivät enää puhutelleet tämän päivän toimijoita.

Tutkijallehan tällainen tilanne on problemaattinen: miten linkittää uusi tieto aiempaan, kun teemat ja lähestymisnäkökulma eli käytännön läheisyys ovat perinjuurin toisenlaiset? Kysymys on myös siitä, ettei meillä ole rakentunut sellaista systemaattista urheilu- ja liikuntajärjestöjen tutkimustraditiota, jonka pohjalta tällaista käytäntöä palvelevaa tutkimusta voisi perustellusti tehdä.

Tämä ei tarkoita sitä, etteivätkö esimerkiksi Pasi Kosken ja Kalevi Heinilän, Hannu Itkosen, Juha Heikkalan tai Kati Lehtosen, Jari Lämsän tai Jarmo Mäkisen tutkimuksissa olisi syntynyt omia traditioitaan ja kumuloituvaa tietoa, vaan sitä, ettei käytännön toimijoiden tiedonintressit enää tuntuneet kohtaavan näitä aiempien tutkimusten kysymyksiä.

Tämä selittynee sekä akateemisten tutkimusten erilaisista tiedonintresseistä ja teoreettisista lähtökohdista kuin siitäkkin, että maailma ja urheilujärjestöjen toimintaympäristö on muuttunut ja muuttumassa juuri nyt nopeasti aivan samoin kuin monien muiden vakiintuneiden järjestelmien yliopistoista mediaan ja teollisuudesta palveluihin.

Monipuolinen liikuntakulttuurin arviointityö, jota opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualue ja valtion liikuntaneuvosto on viime vuosina tukenut, sivuaa tämän tutkimuksen intressejä melko läheisesti – onhan tämä hallinnollisesti osa tätä työtäkin. Tutkimustyön kuluessa tämä urheilujärjestöjen ”hallintotapojen” analysointi kuitenkin aukeni näiden toimijoiden eli urheiluseurojen ja urheilun lajiliittojen oman äänen kuuntelemiseksi.

Tällekin tutkimukselle toki löytyi kolme kohtuullisen hyvää ”taustatarinaa”. Niiden pohjalta tässä esitettävä tulee paremmin ymmärrettäväksi ainakin urheilun lajiliittojen osalta.

Ensimmäinen on Kati Lehtosen ”Onks yhteistä todellisuutta” ([http://www.likes.fi/filebank/898-Onks\\_yhteista\\_todellisuutta\\_Lehtonen\\_netti.pdf](http://www.likes.fi/filebank/898-Onks_yhteista_todellisuutta_Lehtonen_netti.pdf)), josta saa erinomaisen ja käytännönläheisen kuvan vuosien 2009-2013 aikana koetusta liikunta- ja urheilujärjestöjen muutosprosessista.

Toinen on Kpmg:n tekemä selvitys ”Liikunnan ja huippu-urheilun rakenteiden arviointi ja tavoitetilän määrittäminen Suomessa” vuodelta 2014. Selvityksessä on tehty yksi ehdotus järjestäytyneestä liikunnasta ja sen tavoitteista tulevaisuudessa. (<http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDQvMDQvMTRfMTNfMTlfODUyX0tQTUdfdXJoZWlscW5fcmFrZW50ZWV0X3NlbnZpdHlZLnBkZiJdXQ/KPMG%20urheilun%20rakenteet%20selvitys.pdf>)

Kolmas on allekirjoittaneen tutkimus ”Liikuntakulttuurin käsitteet muuttuvat ja muuttavat” ([http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/valtion\\_liikuntaneuvoston\\_julkaisusarja/liikuntakulttuurin\\_kasitteet\\_muuttuvat\\_ja\\_muuttavat.622.news](http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/valtion_liikuntaneuvoston_julkaisusarja/liikuntakulttuurin_kasitteet_muuttuvat_ja_muuttavat.622.news)) Siinä kuvataan, analysoidaan ja konkretisoidaan laajasti liikuntakulttuurin eri sektoreilla käytettäviä ja tarvittavia käsitteitä.

Yhdessä nuo tarinat muodostavat toisiaan täydentävän jatkumon, jonka pohjalta tässä raportissa esitettävä tulee kohtuullisen hyvin ymmärretyksi. Lehtosen tarkastelussa pääpainopiste on valtakunnallisten urheilu- ja liikuntajärjestöjen tasolla, kun Kpmg:n selvitys tarkastelee koko organisoitunutta liikuntaa ja urheilua. Käsitetutkimuksessa tarkastellaan niin tieteellisiä, strategisia, hallinnon, ohjelmien kuin lakitekstienkin liikunta- ja urheilukäsitteitä.

Tämän raportin keskiössä ovat urheiluseurat ja urheilun lajiliitot, jotka ovat edelleen ne organisaatiot, joissa suurin osa itse liikunta- ja ainakin urheilutoiminnasta tapahtuu. Tämän tutkimuksen avulla onkin mahdollista täydentää tätä jatkuvasti kerrottavaa tarinaa suomalaisen liikuntakulttuurin ja sen organisaatioiden muuttumisesta ja muuttamisesta.

Muutosprosessin jatkuvuutta painottaa sekin, että tämän raportin kirjoittamisen aikana eli kesällä 2016 liikunta- ja urheilupoliittinen keskustelu on käynyt varsin vilkkaana. Taustalla on sekä Valo ry:n ja Olympiakomitean yhdistämispäätös että Rion kesäolympialaisten yleisesti heikoksi määritelty menestys.

Tähän keskusteluun ja mahdollisiin päätöksiinkin tämä raportti tuo oman lisänsä kertomalla urheilun suurimpien lajiliittojen toimivan johdon näkemyksiä urheilun edistämisen haasteista lajiliittotasolla, mutta myös yleisemmin. Korostettava on, ettei tässä käsitellä järjestöjen yhdistämisasiota, vaan niitä moninaisia tekijöitä, joiden avulla urheilun lajiliitot kehittävät toimintaansa. Toinen huomioitava seikka on, että tässä yritetään tuoda esille vain tämä urheilun lajiliittojen näkökulma eikä yritetäkään väittää, että se olisi koko kuva suomalaisesta liikuntakulttuurista ja sen organisaatioista.

## Sisällön kuvaus

Raportti jakautuu kahteen pääosaan, joista ensimmäisessä ”Urheiluseuratoiminnan arki eri toimijaryhmien kokemana” (luku 2) kuvataan urheiluseuratoimijoiden arkea tehdyn kyselyn avulla. Kysymykset oli rakennettu tehtyjen esihaastattelujen pohjalta ja niitä testattiin Lounais-Suomen Liikunta ry:n kanssa toimiviksi. Tässä onnistuttiinkin hyvin, vaikka kysymykset olivatkin ehkä tavanomaista kunnianhimoisempia. Vastajat kuitenkin ymmärsivät kysymykset hyvin ja vastasivat niihin erinomaisesti paneutuen. Mukana on myös avoimia kysymyksiä seuratoiminnan kehittämistä.

Luvussa on paljon kuvioita ja taulukoita, joita on tulkittu melko pidättyvästi, vaikka monet niistä johtaisivatkin monenlaisiin käytännöllisiin sovelluksiin ja teoreettisiin pohdintoihinkin. Jokaisen alaluvun sisällöistä on kuitenkin rakennettu yhteenvetoja päähuomioista. Tekijän vaatimattomana toiveena onkin, että urheiluseuratoimijat ja –toiminnan kehittäjät käyttäisivät tätä tietämystä oman työnsä tukena. Osa kysymyksistä sopinee myös toiminnan seurantaan ja muutosten arviointiin.

Toisessa osassa ”Muutosprosessit hyvässä vaiheessa - urheilun suurimmat lajiliitot äänessä” (luku 3) kuvataan urheilun suurimpien lajiliittojen toiminnanjohtajien käsityksiä tutkimukseen valituista teemoista proosallisemmalla tavalla. Tavoitteena oli kirjoittaa tekstejä, joista välittyisi tuon heterogeenisen, mutta käsityksissään yllättävän yksimielisen joukon näkemykset mahdollisimman ergonomisesti lukijalle. Reilusti yli 40 tuntia kestäneiden haastattelujen annin kiteyttäminen rajallisen tilan vaatimaan tekstimuotoon jättää väistämättä monia nyansseja näkymättömiin.

Osa teksteistä on kuitenkin luetettu haastatelluilla, jotka eivät esittäneet niihin muutoksia. Tältä osin lukijakin voi luottaa siihen, ettei tutkija ole tehnyt ainakaan kovin vääriä tulkintoja haastatteluista. Haastatteluja täydennettiin joidenkin teemojan osalta kyselyllä, johon vastasi 15 toiminnanjohtajaa 20:sta haastatellusta. Näistä on myös tehty joitakin yhteenvetoja, jotka täydentävät haastattelujen antia.

Neljännessä luvussa ”Piireistä verkkoihin – suosituksia ja sovelluksia” on esitetty pelkistetyinä keskeisimpiä havaintoja, joista saattoi rakentaa suosituksia eri toimijaryhmille. Erikseen on pohdittu tutkimuksen antia kolmannelle sektorille, koska se oli myös tutkimuksen tilaajan intressinä. Tällaisesta käytännöllisestä tutkimuksesta rakennettavat suositukset ja sovellukset tulisi toki ideaalissa prosessissa käydä jonkinlaisena vierihoidtona läpi kunkin lajiliiton, urheiluseuran ja seurakehittäjien sekä liikuntahallinnon edustajien kanssa läpi.

Viidennessä luvussa ”Tutkimus konteksteissaan” tutkimus ja sen tulokset sijoitetaan aiheesta käytyyn ja parhaillaan käytävään keskusteluun. Ensin esitetään tulokset tiiviste-

tysti ja sen jälkeen tuotettu tieto asemoidaan lyhyesti. Sen rajoitukset, mutta myös vahvuudet tuodaan esille.

On selvää, että tällaiseen raporttiin siivilöityy vain murto-osa tutkimuksen aina syntyneestä tiedosta, josta voisi olla hyötyä liikuntakulttuurin eri toimijoille. Raportti ei myöskään ole paras tapa ilmaista tietoa, jonka pitäisi vaikuttaa kentän toimintaan ja toimijoihin.

Näillä reunaehdoilla varustettuna toivotan lukijalle mielenkiintoista matkaa urheiluseuratoimintaan ja urheilun lajiliittojen toiminnanjohtajien näkemyksiin 2010-luvun puolivälissä. Uskon, että niistä on paljon hyötyä sekä urheiluseuratoimijoille, urheilun lajiliitoissa työskenteleville että muiden liikunta- ja urheilujärjestöjen tai organisaatioiden toimijoille. Liikuntahallinnon ja -politiikan toimijoita unohtamatta.

## 2 Urheiluseuratoiminnan arki eri toimijaryhmien kokemana

Urheiluseuratoiminnan hallintotapojen kehittäminen vaatii tietoa toimintaan osallistuvien kokemuksista. Monissa tutkimuksissa on kysytty urheilijoiden ja harrastajien kokemuksia toiminnasta, mutta harvemmin on kiinnostuttu siitä, miten vapaaehtoistoimijat kokevat seuratoiminnan. Urheiluseuratoiminta ei kuitenkaan onnistu ilman ohjaajia tai valmentajia, seuran luottamushenkilöjohtoa eikä pitkään toimineita vapaaehtoisia. Oleellista on myös saada mukaan uusia seuratoimijoita.

Tässä luvussa esittelemme kyselymme aineiston, joka koostui em. monien toimijaryhmien vastauksista. Otos on pienehkö, mutta tavoitteeseemme sopiva. Kyselyssä selvitimme, minkälaisia tehtäviä urheiluseurasta löytyy, minkälaisena harrastuksena seuratoiminta koetaan, mitkä asiat seurassa toimivat hyvin, mitkä vaativat kehittämistä ja miten urheiluseuroja pitäisi muiden järjestelmien taholta tukea.

Vastaukset on ryhmitelty teemoittain alalukuihin, mutta ne esitellään kysymyskohtaisesti kuvioden tai taulukoiden avulla, koska jokaisessa vastauksessa on paljon mielenkiintoista informaatiota seuratoiminnasta. Koko luku ja sen alaluvut loppuvat yhteenvetoon tärkeimmistä havainnoista ja tulkinnoista. Lukija voi valita itselleen sopivimman tavan tutustua aineistoon.

### 2.1 Monipuolisen vastaajajoukon esittely

#### Pieni, mutta edustava otos seuratoimijoista

Tutkimuksemme aineistoina olivat Turun seudun urheiluseuratoimijat ja suurimpien urheilun lajiliittojen toiminnanjohtajat (20 kpl). Tässä tutkimuksessa tavoitteena ei ollut suuri vastaajamäärä, vaan edustava otos ja laadukkaat vastaukset. Seurakyselyn toteuttamisen taustalla oli myös ajatus tutkimuksen toteuttamisesta laajemmalle vastaajakunnalle tulevaisuudessa. Testasimme sekä kysymyksiä että sopivien vastaajien löytämisen problematiikkaa.

Turun seuduksi määrittelimme Turun, Raision ja Salon kaupungit, joista löytyi suurkaupungin, keskisuuren ja pienehkön kaupungin sekä myös maaseutumaisemman asutuksen piirteitä. Haimme erilaisia urheiluseuroja ja monenlaisia seuratoimijoita vastaajiksi. Haastattelun tavoin valitsimme kyselyynkin samat urheilulajit, jotka esitellään myöhemmin.

Vastaajiksi haimme seurojen puheenjohtajia, toiminnanjohtajia, jaostojen puheenjohtajia, valmentajia, ohjaajia, pitkän aikaa ja lyhyen aikaa toimineita vapaaehtoisia. He

löytyivät seurojen toiminnanjohtajien tai vastaavien avustuksella, josta heille kuuluu suuri kiitos.

Näin päädyimme otokseen, joka koostuisi kahdestakymmenestä eri lajin seurasta ja kolmesta eri kaupungista, joten seuroja tulisi kuusikymmentä. Sen lisäksi toivoimme jokaisesta seurasta viiden eri tehtävän omaavia vastaajia. Ideaalitapauksessa meillä olisi siis ollut 300 vastaajaa.

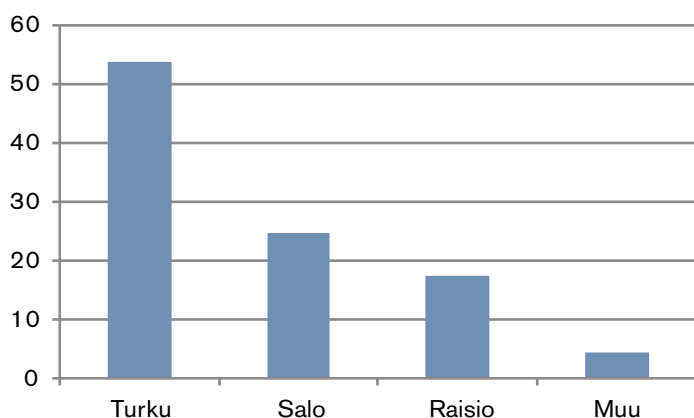
Emme saaneet tällaista ihannevastaajajoukkoa, koska Turun seudulla on todella vähän joidenkin urheilulajien seuroja. Näiden lajien seuroja lähestyimme jopa lajiliiton johdon kautta, mutta silti mm. hiihto, pesäpallo, tennis ja luistelu jäivät yhden seuran varaan. Saimme kuitenkin jokaisesta lajista ainakin yhden vastaajan. Yhteensä vastaajaseuroja oli 46 kappaletta.

Seuroista saamiemme yhteystietojen (sähköpostiosoitteet) perusteella tiedustelimme kyseisten henkilöiden halukkuutta osallistua kyselyymme. Myönteisten vastausten perusteella saimme kokoon 151 seuratoimijan listan. Näistä 110 vastasi kyselyymme. Näin tulkiten vastausprosentti oli 73. Lähetimme kyselyn kuitenkin myös niille potentiaalisille vastaajille, jotka eivät suoranaisesti kieltäytyneet vastaamasta (167 kpl).

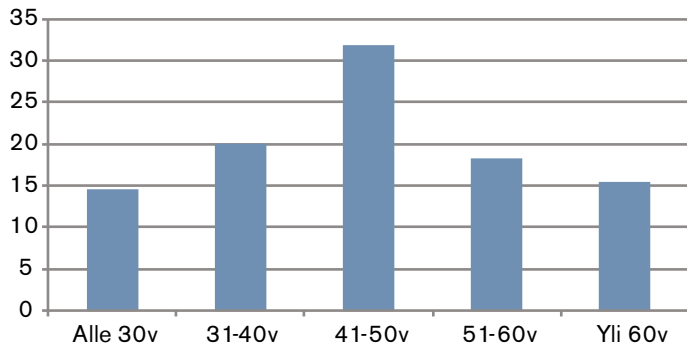
Tämän tutkimuksen teemojen puolesta lajiedustavuus tai seuran kotikaupunki eivät olleet tärkeimpiä kriteereitä. Tärkeintä oli saada riittävän edustava kuva erityyppisistä lajeista ja seuroista sekä ennen kaikkea erilaisista seuratoimijoista. Siinä onnistuimme kohtuullisen hyvin. Seuraavassa esitellään vastaajat tarkemmin eri taustamuuttujien suhteen.

### **Vastaajat erikokoisista kaupungeista, monenikäisiä ja edustavat kumpaakin sukupuolta**

Vastaajien seurat löytyivät näistä kolmesta kaupungista niiden asukasmääriä mukaillen. Heidän ikäjakaumansa oli myös monipuolinen, sillä vastaajissa oli sekä nuoria että ikään-tyneitä keski-ikäisten ollessa enemmistönä. Naisia vastaajista oli 36 prosenttia. Kuvioissa 1, 2 ja 3 esitellään vastaajat tarkemmin. Vastaajia yhteensä 110.



Kuvio 1. Vastaajien seurojen kotikunnat (%).

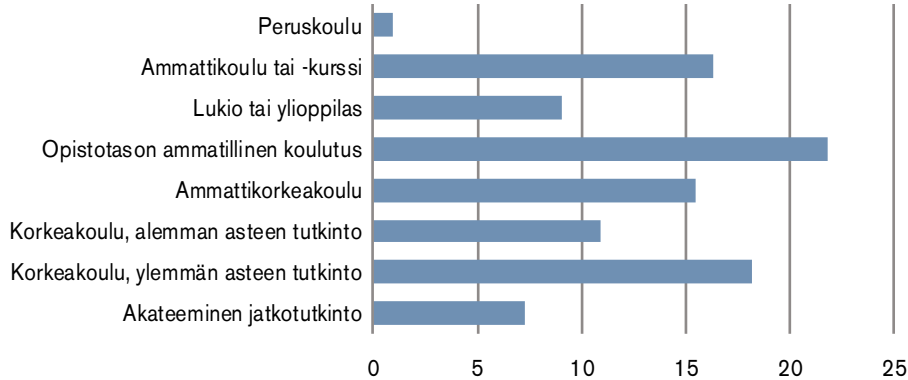


Kuvio 2. Vastaajat ikäryhmittäin (%).

Vastaajista 36 prosenttia (40) oli naisia. Tehtävien mukaisesti tarkasteltuna naisten määrät jakautuivat seuraavasti: seurojen puheenjohtajista 27,5, jaostojen puheenjohtajista 31 ja toiminnanjohtajista 25 prosenttia oli naisia. Valmentajista/ohjaajista naisia oli 35 prosenttia, kun pitkän aikaa toimineista heitä oli 25 ja lyhyen aikaa toimineista peräti 81 prosenttia.

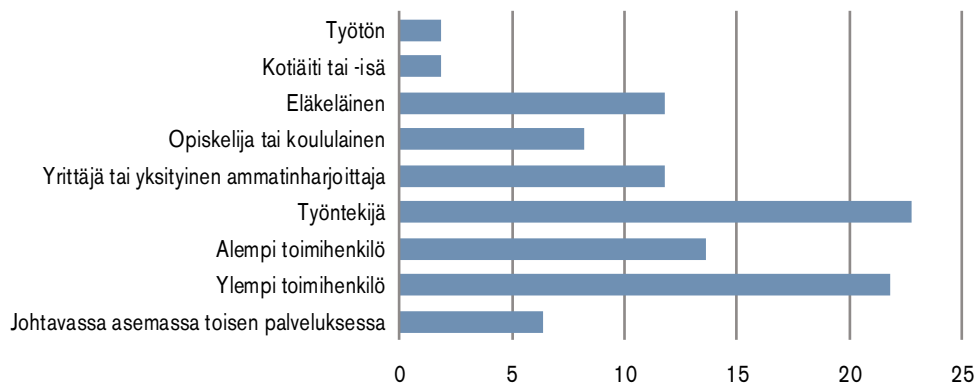
### Vastaajien koulutus- ja ammattitaustat monipuolisia

Vastaajien koulutustausta ja ammattiryhmäjakauma kuvastaa aika hyvin väestön vastaavia. Vastaajissa on jonkin verran enemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita kuin koko väestössä, mutta se saattaa kuvastaa Turun seudun väestöä, eikä kerro urheiluseuratoimijoiden korkeammasta koulutustasosta.



Kuvio 3. Vastaajien korkein koulutus (%)

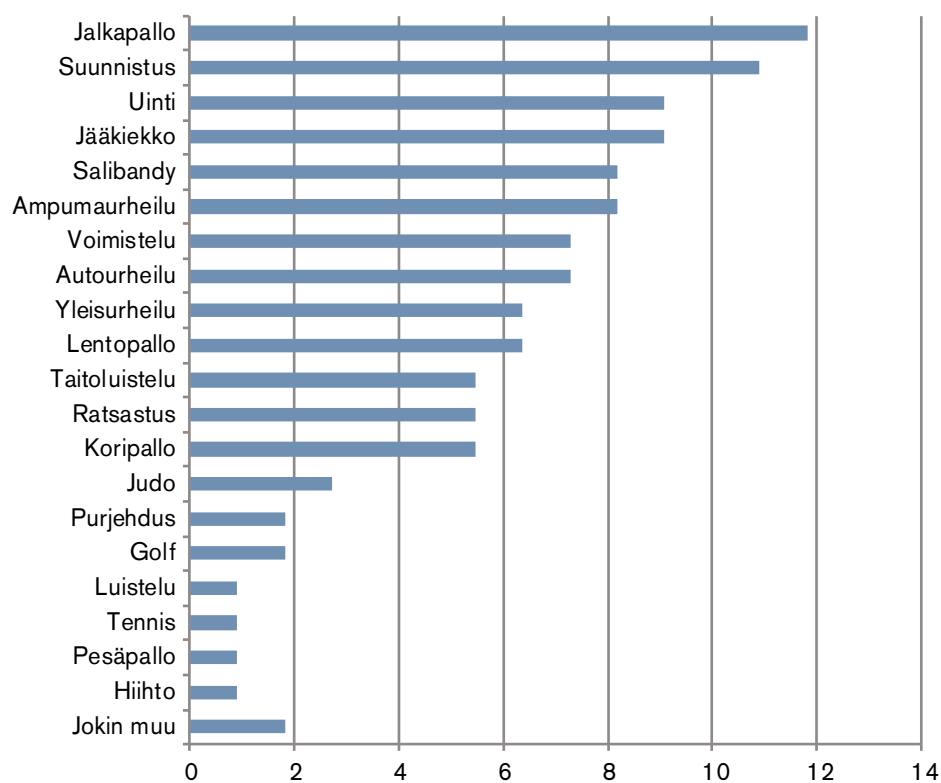
Kaiken kaikkiaan vastaajajoukko on näiden taustamuuttujien perusteella ihanteellinen, sillä eri koulutusmuodot ja ammattiryhmät ovat hyvin edustettuina.



Kuvio 4. Vastaajat ammattiryhmittäin (%)

### Vastaajia 20 urheilulajista - Turun seudun vahvat lajit parhaiten edustettuina

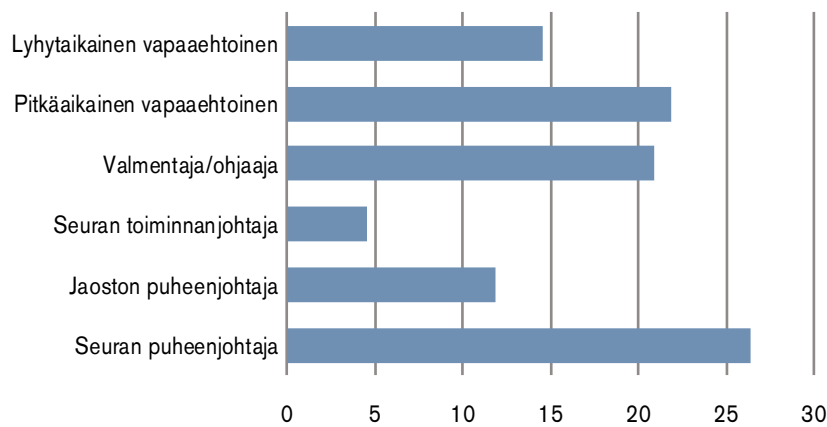
Kyselyyn vastanneiden urheilulajit näkyvät kuviossa viisi. Harrastajamääriltään suurimmat lajit jalkapallo, jääkiekko ja salibandy ovat vastanneet hyvin samoin kuin Turun seudulla aktiiviset lajit suunnistus, uinti ja voimistelu. Hyvä edustus on myös ampumaurheilusta, autourheilusta, lento- ja koripallosta, yleisurheilusta, ratsastuksesta ja taitoluistelusta.



Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden edustamat urheilulajit %, N=110.

### Moniääninen vastaajajoukko – seurajohtajia, valmentajia ja erilaisia vapaaehtoisia

Onnistuimme saamaan erilaisten seuratoimijoiden äänen kuuluviin vastaajiltamme. Sekä seurojen puheenjohtajia, pitkään toimineita vapaaehtoisia että valmentajia/ohjaajia oli kuitenkin yli 20 prosenttia vastaajista. Vähän aikaa toimineita vapaaehtoisia ja jaostojen vetäjiä tai seuran toiminnanjohtajia löytyi heitäkin viidentoista prosentin tietämille vastaajista.



Kuvio 6. Vastaajaryhmät (%)

### **Yhteenvetoa vastaajista: tutkimustehtävään sopiva aineisto**

Taustamuuttujien perusteella tämän kyselytutkimuksen vastaajat olivat hyviä elleivät erinomaisia. Vastaajien taustat vastasivat tutkimukselle asetettuja tavoitteita, sillä he edustivat kaikilta taustoiltaan erinomaisesti niitä ryhmiä, joita halusimmekin saada vastaajiksi. Saimme kuulla monenlaisia ääniä erilaisista urheiluseuroista. Erityisen tärkeää oli, että saimme näkyviin erilaisten seuratoimijoiden äänen.

## **2.2 Urheiluseurasta löytyy monenlaisia tehtäviä erilaisille ihmisille**

### **Seuroissa toimii monenlaisia ihmisiä**

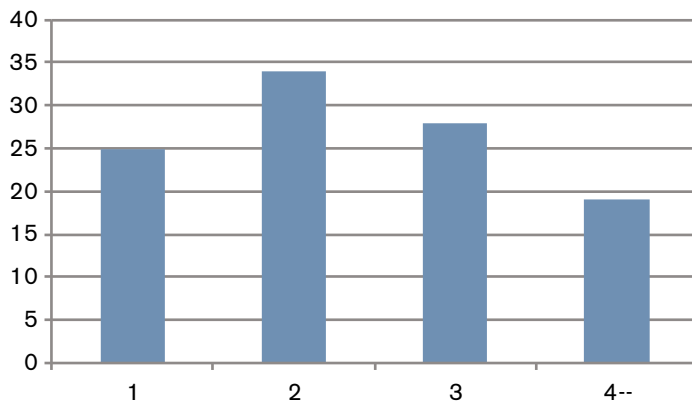
Edellisessä luvussa esiteltiin kyselymme vastaajien taustat, joiden perusteella voi väittää, että tutkituissa seuroissa toimii taustoiltaan monenlaisia ihmisiä. Miehiä oli jonkin verran naisia enemmän, mutta koulutuksen, ammatin tai iän perusteella joukko on varsin heterogeeninen. Seuratoiminnan houkuttelevuuden kannalta tärkeä tekijä on, minkälaisia tehtäviä urheiluseuroista löytyy ja miten paljon seuratoiminta tekijältään vaatii aikaa.

### **Erilaisia tehtäviä erilaisille toimijoille**

Alunperin jaoinme tehtävät viiteen eri tehtäväluokkaan eli seurojen puheenjohtajiin, jaosten puheenjohtajiin, seurojen toiminnanjohtajiin, ohjaajiin/valmentajiin, pitkään toimineisiin vapaaehtoiisiin ja lyhyen aikaa toimineisiin vapaaehtoiisiin (ks. kuvio 6.). Tällainen ”toiminimike” kertoo seurassa jo toimiville aika tarkkaan sen, mitä tehtäviä saa ja joutuu tekemään. Ulkopuoliselle seuratoiminta ei tehtävänimikkeiden kautta vielä välttämättä aukene. Pyysimmekin vastaajia kuvailemaan omin sanoin tehtäviään seurassa. Vastausten kautta aukeni värikäs näkymä seuratoimintaan.

Urheiluseurassa voi keskittyä vain yhteen tehtävään. Yleisempää kuitenkin oli, että seuratoimijalla on kaksi tai kolme tehtävää. Lisäksi seuroista löytyi ”jokapaikanhöyliä” tai aktiiveja, jotka hoitavat neljää tai jopa useampaa tehtävää seurassa.





Kuvio 7. Seuratoimijoiden tehtävien määrät seurassa.

Aktiivisimmat tuntuivat olevan seurojen tai jaostojen puheenjohtajia, joista monilla oli vastuu koko seuran toiminnasta. Eräs vastaaja kuvasi tehtäviään näin: ”Koordinoin koko seuran toimintaa. Vien läpi erilaisia projekteja. Toimin myös yleisurheilujaoston puheenjohtajana ja sihteerinä. Palkatonta talkootyötä noin 650 tuntia vuodessa.”

Toinen aktiivi kuvasi pestiään: ”Seuran hallituksen jäsen, joukkueenjohtaja, pelaaja-valmentaja. Eli siis koko salibandyjoukkueen toiminnan pyörittäminen.”, kun kolmannen toimenkuva oli tällainen: ”Titteli on valmennuspäällikkö, mutta työnkuva on lähinnä edustusryhmän managerointi: leirien ja kisamatkojen suunnittelu ja käytännön järjestely (majoitus, harjoitukset, kuljetukset, ruokailut jne.), urheilijasopimukset, budjettisuunnittelu ja -seuranta. Lisäksi koko seuran valmennusjärjestelmän koordinointi yhdessä lapsi- ja nuorisopuolen kanssa. Viikkoharjoitusten suunnittelu ja aika usein myös järjestämisvastuu. Lisäksi vastuuhommissa seuran järjestämissä kilpailuissa (2 x vuosi).”

Toisin sanoen aktiivisimmilla valmentaminen ja joskus myös pelaaminen yhdistyvät seuran johtamiseen ja erilaisten tehtävien hoitoon. ”Yleismiesjantusia” vastaajissamme oli vajaa viidennes.

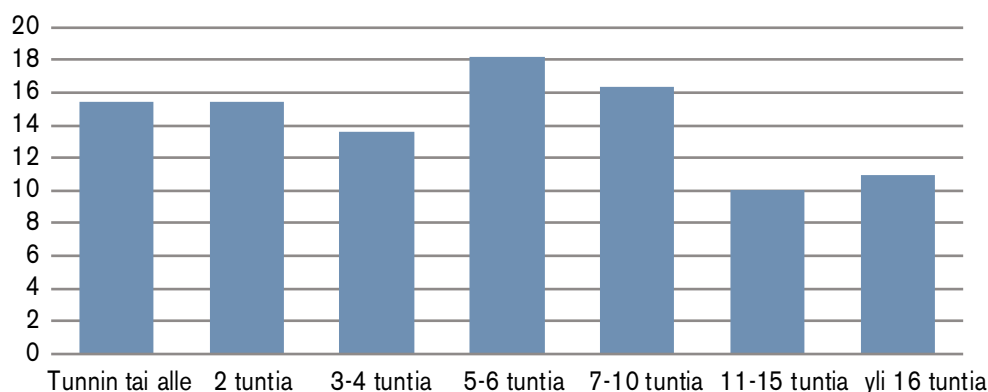
Kaikki eivät kuitenkaan pidä seuratoimintaa elämäntapanaan, vaan urheiluseuroissa voi olla mukana myös kevyemmin. Tällaisia yhden tehtävän hoitajia löytyi aineistostamme: ”Toimin valmentajana nuorille junioreille”, ”Toimin pyynnöstä vapaaehtoisena järjestyksenvalvojana kilpailuissa ja muissa tarvittavissa tehtävissä”, ”Koripallovalmentaja”, ”Pyrin seuraamaan, että homma toimii”, ”Tarvittaessa erilaisissa talkootehtävissä”, ”Ampumahenkilökoulun vetäjä” tai ”Tällä hetkellä toimin jaoston sihteerinä. Tehtävät/vastuuta on sopivasti eikä häiritse muuta vapaa-aikaa”. Noin neljäsosa vastaajista oli valinnut osallistumisensa tason yhden tehtävän suuruiseksi.

Suurin osa seuratoimijoista ilmoittaa hoitavansa kahta tai kolmea tehtävää. Heidän tehtävänkuvansa tai vastuunsa ei yleensä ulottunut koko seuraan, mutta tehtäväkuvat poikkesivat tässäkin tapauksessa runsaasti toisistaan.

Urheiluseurasta löytyi mm. tällaisia tehtäväkombinaatioita: ”Suunnistusjaoston puheenjohtaja ja seuran taloudenhoitaja”, ”Seuran nuorisotoiminnan suunnittelu, koordinointi ja ohjaustoiminta”, ”Joukkueenjohtajana toimin liittoon/muihin seuroihin yhteyshenkilönä. Järjestelen pelimatkoja ja toimitsijoita kotipeleihin”, ”Toimin useimmiten aloitteentekijänä, päätöksen tekijänä sekä toteuttajana”, ”Olen varapuheenjohtaja, kilpailujen järjestelyissä mukana, kerhopäivinä ohjaajana”, ”Toimin naisten joukkueen kahviovastaavana, toimin itse ja ohjeistan ja avustan muita kotipeleissä kahviossa vuorollaan olevia vanhempia. Varmistan, että kioskissa on tarvittavat tuotteet.”

## Urheiluseuratoimintaan kuluu aikaa niin paljon kuin itse haluaa siihen käyttää

Urheiluseura on siis varsin monipuolinen ”työpaikka”, jossa voi rakentaa monenlaisia ”työnkuvia” omien osaamisten ja intressien suhteen. Toinen kiinnostava seikka on seuratoimintaan käytetty aika.



Kuvio 8. Seuratoimintaan käytetty aika viikossa (% vastaajista).

Kuvion 8 perusteella urheiluseuratoimijat voi jakaa kolmeen lähes yhtä suureen ryhmään: alle kaksi tuntia viikossa, 3-6 tuntia viikossa ja yli seitsemän tuntia viikossa aikaa seuratoimintaan käyttäviin. Tehtävien määrä ja laatu (ks. kuvio 7.) kuvastivat hyvin tehtäviin käytettyä aikaa. Jotkut ”elämäntapatoimijat” käyttivät urheiluseurassa toimimiseen reilusti yli kymmenenkin tuntia viikossa. Toiminnanjohtajat ja osa seurojen tai jaostojen johtajista sekä valmentajista kuului tähän ”(puoli)ammattilaisryhmään”. Silti seurojen tai jaostojen puheenjohtajistakin vain alle puolet käytti viikossa yli kymmenen tuntia seuratoimintaan.

Noin kolmannes kaikista seuratoimijoista ja vielä suurempi osa puhtaista vapaaehtoistoimijoista käytti alle kolme tuntia viikossa seuratoimintaan. Urheiluseuroissa on siis mahdollisuus toimia, vaikka vapaata aikaa ei olisikaan kovin paljon. Suurin osa oli eli lähes kaksi kolmesta käytti aikaa seuratoimintaan vain alle tunnin päivässä.

### Urheiluseuratoiminta sopii lähes kaikille

Vastaajien monipuolisten taustojen, tehtävävastausten ja ajankäytön perusteella ei voi löytää syytä, miksi urheiluseuratoiminta ei sopisi hyvinkin erilaisille ihmisille hyvin erilaisissa elämäntilanteissa. Varmasti on niin, että ”ruuhkavuosia” elävät urheilevien lasten vanhemmat elävät jatkuvassa ajan puutteessa. Tämä koettu ajanpuute ei kuitenkaan näyttäisi johtuvan ainakaan pelkästään urheiluseuratoiminnan vaatimuksista, koska seuratoiminnassa on mukana monenlaisia ihmisiä, tehtävänsä ja ajankäytön voi valita itselleen sopivasti.

Edellä esitetyn perusteella voi sanoa, että urheiluseuroissa on monenmoisia mahdollisuuksia osallistumiseen erilaisten tehtävien ja tehtäväkombinaatioiden muodossa. Ajankäyttökään ei näyttäisi olevan suuri este toimimiselle.

## 2.3 Mikä vetää urheiluseuratoimintaan ja mikä toiminnassa kiehtoo?

Mitkä asiat saavat ihmiset lähtemään mukaan urheiluseuratoimintaan, mitkä ovat mielekkäimpiä tehtäviä, minkä tyyppisiä kokemuksia seurassa saadaan ja mikä on parasta

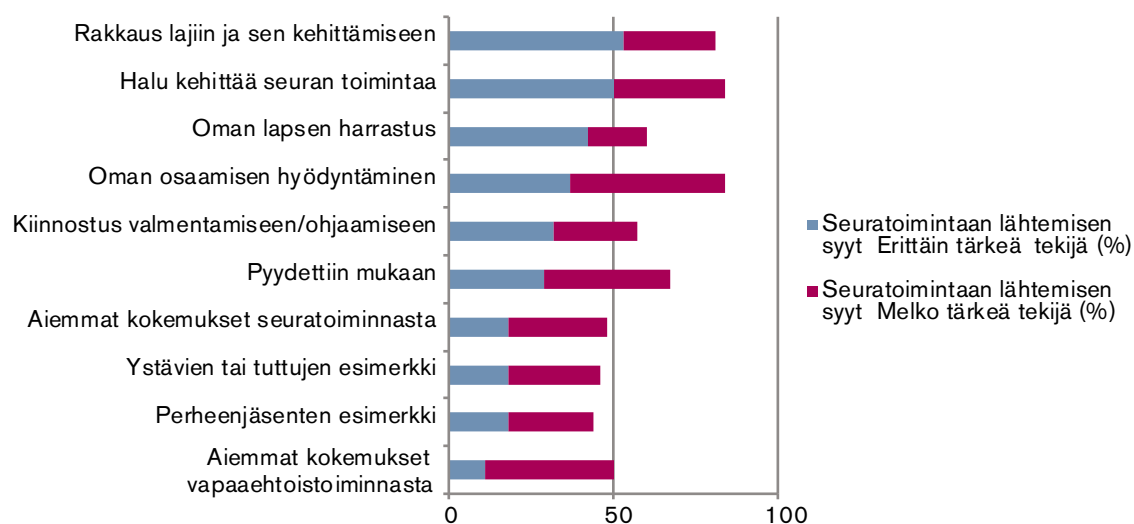
seuratoiminnassa, selvitetään seuraavassa luvussa, jossa selvitetään myös, mitkä asiat koetaan hankalimpina, mitä urheiluseura jäseneltään vaatii ja odottaa, ja miten seuratoimijat toivovat heitä palkittavan. Luotaamme myös tulevaisuutta kysymällä, miten pitkään seuratoimijat uskovat olevansa mukana toiminnassa ja minkälaisena he näkevät seura- ja vapaaehtoistoiminnan tulevaisuudessa.

Näistä monenlaisista suunnista lähestyimme seuratoimintaa ja –toimijoita saadaksemme tietää vastaukset tuohon otsikossa esitettyyn kysymyspariin.

### Monta syytä tulla mukaan seuratoimintaan

Kuviosta 9 voimme tulkita, että rakkaus lajiin ja sen kehittämiseen sekä halu kehittää seuran toimintaa ovat kaksi tekijää, joita pidetään kaikkein tärkeimpinä syinä tulla mukaan seuratoimintaan. Oman lapsen harrastus, oman osaamisen hyödyntäminen, kiinnostus valmentamiseen/ohjaamiseen ja pyydettiin mukaan muodostavat seuraavaksi tärkeimmät sellittävät tekijät. Kuva täydentyy, kun otamme mukaan myös melko tärkeät tekijät. Tällöin oikeastaan kaikkia kuvion kymmentä eri tekijää voi pitää merkityksellisinä seuratoiminnan houkuttavuutta mietittäessä.

Yksittäisiä tekijöitä kannattaa yhdistellä teemoittain, jolloin näemme, että seuratoiminta houkuttaa laji-ihmisiä, urheiluseuraihmissä, lähiyhteisöihmisiä (perhe tärkeä), oman osaamisen kehittämistä arvostavia ja vapaaehtoistoiminnasta kiinnostuneita ihmisiä. Esimerkin ja suoraan pyytämisen merkitystä ei voi myöskään vähätellä.



Kuvio 9. Seuratoimintaan lähtemisen syyt

Seuratoimintaan lähtemisen syiden edelleen ”louhinta” osoittaa, että vastaajaryhmittäin analysoitaessa erot eri tehtävissä toimivien kesken ovat huomattavia. Taulukossa 1 on runsaasti informaatiota seuratoimintaan lähtemisestä. Siitä näkee eri tehtävissä toimivien tärkeimmät syyt tulla mukaan seuratoimintaan, mutta myös sen, miten tärkeitä eri syyt ovat eri tehtävissä oleville.

Esimerkiksi oman lapsen harrastus on selvästi tärkeämpää lyhyen aikaa toimineille vapaaehtoisille (75 % erittäin tai melko tärkeä syy) kuin jaostojen puheenjohtajille tai seuran toiminnanjohtajille (29 %). Eniten eri vastaajaryhmiä erottelivat kiinnostus valmentamiseen/ohjaamiseen (96% /valm&ohj. - 26 %/pitkäaik.vapeht.), rakkaus lajiin (94 % /jaostonpj&tj - 56 %/lyhytaik.vapeht.) ja halu kehittää seuran toimintaa (100 %/jaostonpj&tj - 48 %/seuranpj.).

Toisaalta esimerkiksi perheenjäsenten esimerkki on kaikille suurin piirtein yhtä tärkeä tekijä (48 % - 36 %), kuten myös ystävien esimerkki (52 % - 31 %), oman osaamisen hyödyntäminen seuratoiminnassa (91 % - 69 %) tai pyydettiin mukaan (88 % - 57 %). Todennäköisesti tuoreimpien seuraan tulijoiden neljä tärkeintä syytä ovat: pyydettiin mukaan (88 %), oman lapsen harrastus (75 %), halu kehittää seuran toimintaa (75 %) ja oman osaamisen hyödyntäminen (69 %).

Seuratoimijoiden onkin hyvä olla tietoisia näistä moninaisista syistä, joilla seuratoiminta houkuttaa erilaisin motiivein ja merkityksin toimivia ihmisiä.

Taulukko 1. Seuratoimintaan lähteminen vastaajaryhmittäin.

Seuratoimintaan lähtemisen erittäin tärkeäksi ja melko tärkeäksi koetut syyt vastaajaryhmittäin (%)					
Syyt seuratoimintaan lähtemiseen	Seuran pj	Jaoston pj, Seuran tj tmv.	Valmentaja/ ohjaaja	Pitkäaik. vapaa-ehtoinen	Lyhytaik. vapaa-ehtoinen
Oman lapsen harrastus	45 %	29 %	48 %	68 %	75 %
Perheenjäsenten esimerkki	41 %	47 %	48 %	36 %	44 %
Ystävien tai tuttuun esimerkki	48 %	35 %	52 %	48 %	31 %
Aiemmat kokemukset urheiluseuratoiminnasta	48 %	59 %	65 %	26 %	31 %
Aiemmat kokemukset vapaaehtoistoiminnasta	57 %	41 %	26 %	52 %	50 %
Rakkaus lajiin ja sen kehittämiseen	83 %	94 %	91 %	75 %	56 %
Oman osaamisen hyödyntäminen	83 %	89 %	91 %	78 %	69 %
Kiinnostus valmentamiseen/ ohjaamiseen	52 %	56 %	96 %	26 %	38 %
Pyydettiin mukaan	62 %	61 %	57 %	57 %	88 %
Halu kehittää seuran toimintaa	48 %	100 %	91 %	64 %	75 %

## Seurassa on paljon mielekkäitä tehtäviä

Sosiaalisuus ja osallistuminen ylipäätään koetaan kaikkein mielekkäimpänä asioina tai tehtävinä seurassa. Tämä vaihtoehto toki erosi muista konkreettisimmista tehtävistä, koskaahan se alleen erilaisia konkreettisia tehtäviä. Kilpailutoiminta, talkoot, ohjaaminen/valmentaminen koetaan myös erityisen mielekkäinä tehtävinä seuratoimijoiden joukossa.



Kuvio 10. Mielekkäimmiksi koetut seuratehtävät (erittäin ja melko mielekkäiksi koetut %).

Erot eri tehtävissä toimivien kesken olivat tässäkin tarkastelussa merkityksellisiä. Sosiaalisuus on esimerkiksi erityisen tärkeää lyhyen aikaa toimineille vapaaehtoisille, kun taas seuran puheenjohtajille tai ohjaajille /valmentajille sosiaalisuus ei ole kovinkaan tärkeää mielekkyyden kokemisessa. Samankaltaiset trendit näkyvät muissakin tehtävissä, jotka sopivat juuri tietentyypisille toimijoille.

Seuran puheenjohtajien kolme kärjessä tehtävät ovat hallinto ja talous, talkoot ja tiedottaminen. Jaoston vetäjien mielekkäimpien tehtävissä painottuvat talkoot ja tapahtumat, kilpailutoiminta sekä talous ja hallinto. Toiminnanjohtajat taas kokevat hallinnon ja talouden lisäksi ohjaamisen ja valmentamisen sekä harjoittelun organisoinnin muita tehtäviään mielekkäimpinä.

Valmentaminen ja ohjaaminen sekä harjoittelu ja kilpailutoiminnan organisointi ovat odotetusti näissä tehtävissä toimivien näkökulmasta mielekkäintä seuratoimintaa. Pitkään toimineille vapaaehtoisille mielekkäimpiä tehtäviä ovat kilpailutoiminta ja talkoot, kun uudempia miellyttivät edellisten lisäksi myös tiedottaminen ja ohjaamis- ja valmennustoimintaan osallistuminen.

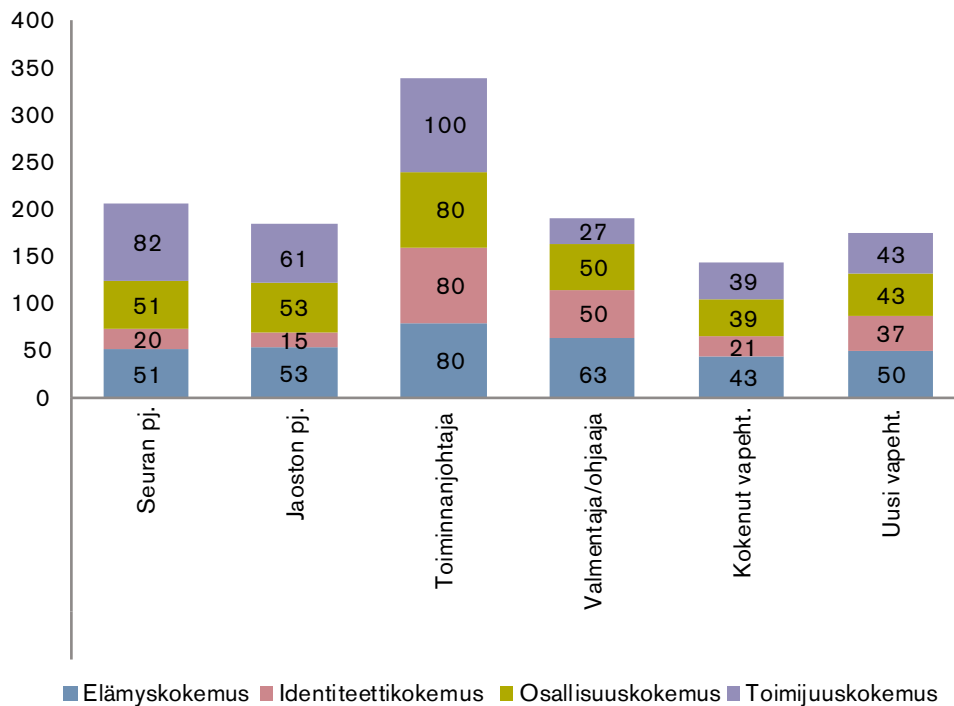
Mielekkäiksi koetut tehtävät löytävät tekijänsä eri tehtäviin hakeutuneiden joukosta. Urheiluseuratoiminnan monipuolinen luonne antaakin mahdollisuuksia erityyppisille toimijoille, jotka myös osaavat nähdä erilaiset tehtävät mielekkäinä.

### Seuratoiminta tarjoaa monenlaisia kokemuksia erilaisille toimijoille

Urheiluseuratoiminta tarjoaa monenlaisia mielekkäitä tehtäviä erilaisille ihmisille. Usein kuitenkin valitetaan, ettei seura- tai yhdistystoiminta tarjoa nykyihmisille riittävän tärkeitä kokemuksia. Kysyimme erikseen, minkälaisia kokemuksia urheiluseurassa voi saada. Jaoin ne neljään luokkaan ja kysyimme näitä erillisellä kysymyksellä.

Luokat olivat: nautintoa sen itsensä vuoksi tuottavat elämyskokemukset, identiteettiä rakentavat kehittymisen ja oppimisen kokemukset, osallisuutta tuottavat yhteisöllisyyden kokemukset ja toimintaan vaikuttamiseen pyrkivien toimijuuskokemukset.

Kuviosta 11 näemme, miten eri tehtävissä toimivat merkityksellistävät erilaiset kokemuksensa. Kuviosta näkyvät erittäin tärkeiksi ilmoitetut kokemukset ja niiden suhteet toisiin kokemuksiin eri vastaajaryhmissä.



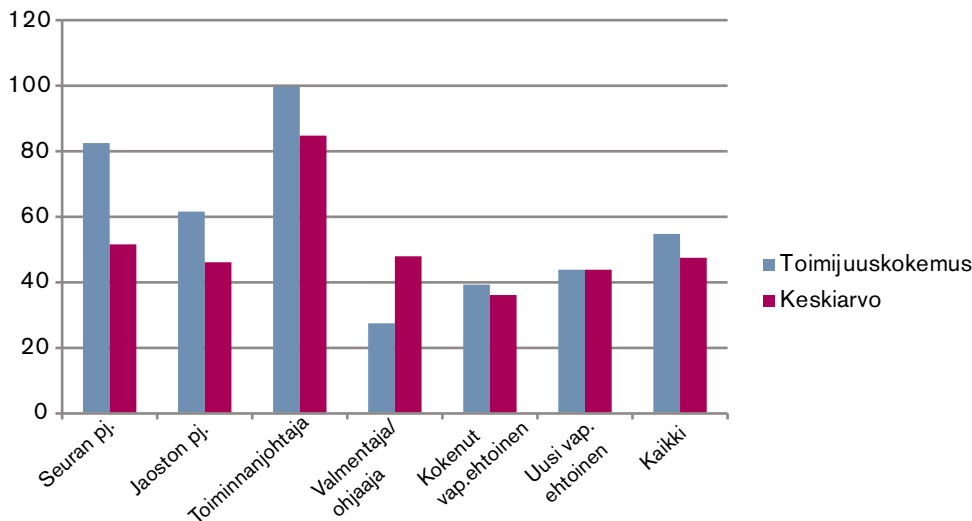
Kuvio 11. Erittäin tärkeiksi mielletyt kokemukset tehtävittäin (%).

Toiminnanjohtajat arvostivat korkealle kaikkia kokemuksia, mutta korkeimmalle toimijuuskokemuksia. Se kertonee sekä oikeasta ammatin-/tehtävänvalinnasta että kokemusten eri merkitysten ymmärtämisen tärkeydestä seuratoiminnassa. Seurojen ja jaostojen puheenjohtajat ovat vaikuttajia ja vastuunottajia, joten ymmärrettävää on, että myös he arvostavat toimijuuskokemuksia muita kokemuksia enemmän.

Valmentajat/ohjaajat ja vapaaehtoiset taas arvostavat eniten elämyksellisyyttä – toiminnan pitää tuottaa nautintoa harrastajilleen. Ohjaustehtävissä olevat pyrkivät myös tuottamaan iloa valmennettavilleen ja ohjattavilleen. Valmentajille/ohjaajille tärkeää on myös oma kehittyminen ja tekemisen yhteisöllisyys.

Vapaaehtoisia ja toiminnanjohtajia yhdistää se, että heille kaikenlaiset kokemukset ovat lähes yhtä tärkeitä. ”Ammattilaisia” eli toiminnanjohtajia ja valmennustehtävissä olevia taas yhdistää oman kehittymisen ja oppimisen korostaminen, mikä ei ole muissa tehtävissä toimiville kovin tärkeää. Kokemusprofiilit vastaavatkin hyvin erilaisissa tehtävissä olevien toimenkuvia.

Seuratoiminta on keskeisesti yhteisöllistä hyvän tekemistä, mutta vastauksista näkee, että seuratoiminnasta haetaan myös elämyksiä ja oman identiteetin rakentamisen välineitä. Urheiluseuratoiminnassa pääpaino on kuitenkin erilaisessa vaikuttamisessa, toisten ja seuran tukemisessa eli perinteisessä yhteisöllisessä vapaaehtoistoiminnassa. Se näkyy parhaiten verrattaessa toimijuuskokemuksia muihin kokemuksiin tehtäväkohtaisesti.



Kuvio 12. Toimijuuskokemukset ja muut kokemukset eri tehtävissä.

Urheiluseuratoiminnan kehittäjille kokemuksellisuustarkastelu tuottaa kiinnostavaa ja helposti hyödynnettävää tietoa, jonka avulla erilaisin odotuksin seuratoimintaan tuleville voi löytää heille sopivia tehtäviä. Selvästikin on niin, että yhteisöllisyyden kokemukset läpäisevät kaikenlaisissa tehtävissä olevat ja että elämyksellisyys yhdistyneenä juuri yhteisiin kokemuksiin, joihin seuratoiminnassa onkin paljon mahdollisuuksia ja joita seuraan voi myös tietoisesti rakentaa. Tärkeintä on kuitenkin, että seurassa voi vaikuttaa pieniin ja suuriin asioihin, jotka taas toteutuessaan luovat jotain ”yhteistä hyvää”. Miten urheiluseurat tuota yhteistä hyvää rakentavat lienee asia, jota kannattaa pohtia myös tehtäväkohtaisesti.

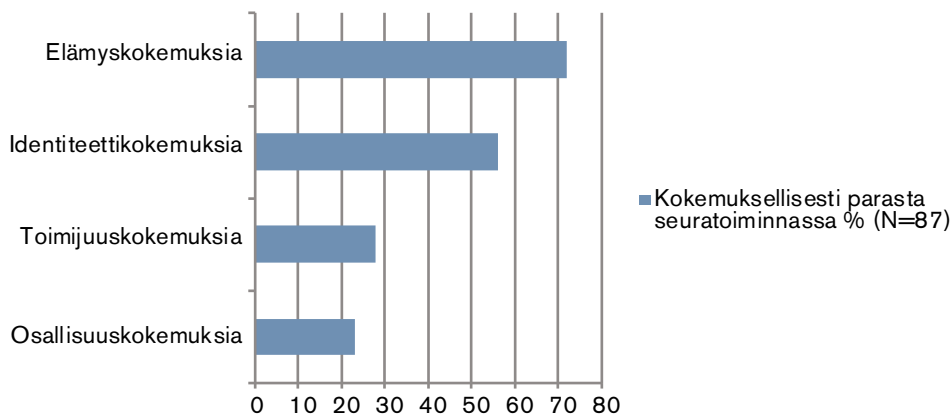
### Seuratoiminta on ihan parasta! Yhteisöllisyys ja ”hyvän tekeminen” korostuivat

Kysyimme myös avoimesti, mikä on seuratoiminnassa parasta. Reilu neljä viidestä vastasi kysymykseen. ”Yhteisöllisyys, strategian toteuttamisessa onnistuminen ja asioiden eteenpäin meneminen”, ”Olla mukana yhteisen hyvän tekemisessä, erityisesti nuorille!” ja ”Nähdä miten oma työ mahdollistaa jäsenten ilon, toiminnan ja hyvinvoinnin” olkoot elävinä esimerkkeinä vastauksista. Seuratoiminnasta löytyi paljon hyviä asioita, jotka ovat ihmisille kokemuksellisesti merkityksellisiä – varsinkin yhteisöllisyys korostui vastauksissa.

Niistä oli myös helppo lukea runsaasti ilmaisia ”hyvän tekemisestä”. Eräs vastaaja kirjoitti asian näin: ”Seuratoiminta antaa mahdollisuuden jakaa omaa osaamistaan lasten ja nuorten hyväksi. Mieluummin teen hyväntekeväisyyttä näin kuin lahjoittamalla jollekin järjestölle rahaa, jolloin en tiedä, miten hyvän tekeminen kohdistuu. Seuratoiminnassa näen suoraan, miten tekemäni työpanos kohdentuu”. Vastauksessa tiivistyneenä jotain hyvin oleellista seura- ja vapaaehtoistoiminnasta yleisemminkin.

Ei seuratoiminta kuitenkaan ole pelkästään yhteisöllistä toisten hyväksi toimimista, vaan kyllä vapaaehtoisetkin hakevat puhtaita elämyksiä ja oman osaamisen – identiteetin – rakentamisen välineitä.

Luokittelimme avovastaukset jo edellä käytetyn kokemuksellisuuskäsitteistön pohjalta. Useissa vastauksissahan oli mainittu monia eri asioita, jotka kaikki oli kuitenkin helppo sijoittaa tähän edelläkin käytettyyn luokitteluun.



Kuvio 13. Parasta seuratoiminnassa. Prosentit kertovat kuinka suuressa osassa vastauksista kyseinen kokemus oli mainittu.

Näin kysyttäessä parasta seuratoiminnassa on siis osallisuus, yhteisö ja yhteisölliset kokemukset, jotka mainittiin yli 70 prosentissa vastauksista. Hyvänä kakkosena ovat toimijuuskokemukset eli tarve toimia toisten hyväksi. Se elähdytti yli puolta vastaajista. Yhdessä toisten hyväksi tekeminen muodosti useimmille kokonaisuuden, jonka eräs vastaajista kiteytti oivallisesti: ”Yhteisöllisyyden tunne ja mahdollisuus tarjota nuorille harrastaa. Olla hyödyksi muille ja koko yhteiskunnalle.”

Harrastamisessa korostetaan usein iloa ja elämyksiä tai omaa suorittamista, oppimista ja minäkuvan rakentamista. Urheilussa nämä ovatkin tärkeitä asioita eivätkä ne tuntemattomia ole seuratoimijoillekaan. ”Mahdollisuus toteuttaa itseään, osaa auttaa vasta alkajia omaan kokemukseen nojaten ja välttää ne virheet jota oma harjoittelu toi”, kuvasi yksi vastaajista motiivejaan. Hienointa voi kuitenkin olla elämys, jossa parasta on yksinkertaisesti ”Mahtavien kokemusten jakaminen”.

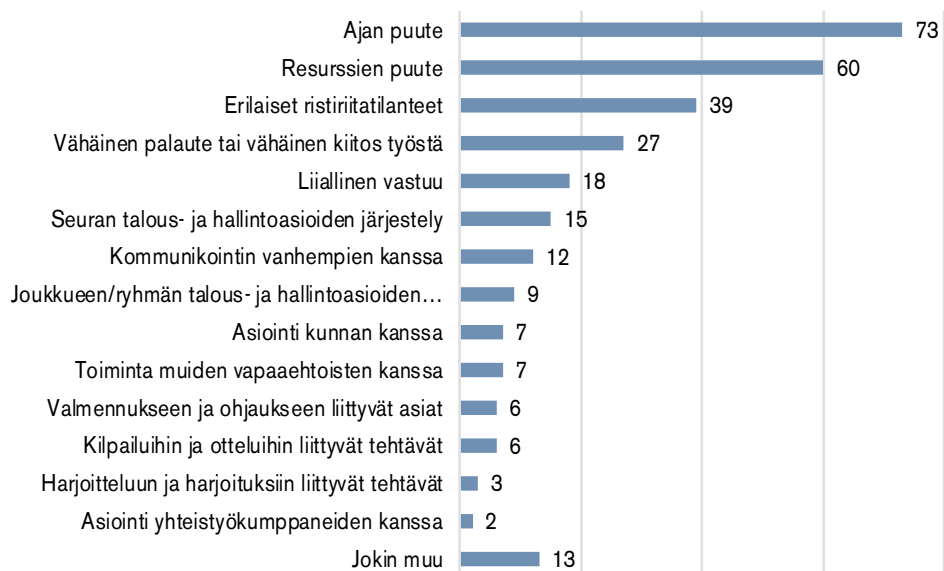
### Kiire ja resurssien puute koetaan hankalina asioina seuratoiminnassa

Seuratoiminnasta löytyy paljon mielekkäitä tehtäviä ja ”koukuttavia” kokemuksia, mutta on seuratoiminnassa omat ongelmansakin. Kysyimme, mitkä asiat hankaloittavat toimintaa seurassa. Kuviossa 14 näkyvät niiden vastausten määrät, joissa kyseinen asia on mainittu hankalana (N=110).

Ajan- ja resurssien puute nousivat omaan luokkaansa seuratoimintaa hankaloittavina tekijöinä. Erilaiset ristiriitatilanteet, vähäinen palaute ja liiallinen vastuu ovat myös tekemistä hankaloittavia asioita. Sen sijaan yhteistyökumppaneita, harjoitteluun tai kilpailuun liittyviä tehtäviä pidetään vähiten hankalina seuratoiminnassa.

Tässäkin eri tehtävissä olevat kokivat asiat eri tavoin. Ajanpuute rasittaa eniten uusia vapaaehtoisia, kun taas seurojen puheenjohtajia se vaivasi vähiten, vaikkakin oli se kohutuullisen suuri ongelma heillekin. Resurssien puute taas vaivasi eniten puheenjohtajia ja valmentaja-ohjaajia. Ristiriitatilanteita pitivät hankalimpina toiminnanjohtajat, valmentajat ja uudet vapaaehtoiset. Vähäinen palaute taas raskasti eniten toiminnanjohtajia ja kokeneita vapaaehtoisia.





Kuvio 14. Seuratoimintaa hankaloittavat asiat.

Kysyimme hankalia asioita myös avoimella kysymyksellä. Yleinen taloustilanne kiristää, saliajan vähyys harmittaa ja seurojen välinen kilpailu hankaloittaa toimintaa, he vastasivat. Vapaaehtoistoimijoiden ja vastuuhenkilöiden puute ja toiminnan painottuminen samoille ihmisille harmitti myös vastaajia. Lajiliitosta tai kattojärjestöistä ei saanut vastauksia ja ne toimivat autoritaarisesti, mikä hankaloitti joidenkin toimijoiden tehtävien hoitoa. Jatkuvasti kiristyvät yhteiskunnalliset ja ympäristövaatimukset painoivat myös joidenkin mieltä. Joku huolehti myös omasta osaamisestaan. Nämä olivat kuitenkin vain yksittäisiä toimintaa hankaloittavia tekijöitä.

Kaiken kaikkiaan hankalat asiat siis painottuivat selvästi ajan ja resurssien puutteeseen, joita ei kuitenkaan spesifioitu kovin tarkasti. Todennäköisesti on myös niin, että seuratoimintaan ei kenelläkään ole koskaan riittävästi aikaa ja toimintaresurssit voisivat aina olla paremmatkin. Kumpaankaan ei ole olemassa mitään tarkkaa kriteeristöä siitä, milloin aikaa ja resursseja olisi sopivasti.

Erilaisiin ristiriitatilanteisiin ja vähäiseksi koettuun palautteeseen urheiluseuroissa voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota. Toiseen auttavat avoimet pelisääntö- ja käyttäytymiskeskustelut ja jälkimmäinen lienee vain viitseliäisyys- ja asennekysymys. Vapaaehtoisia kannattaa aina palkita ja kiittää.

### Urheiluseura ei vaadi mitään, mutta odottaa paljon

Hankaliksi koettujen asioiden konkretisoimiseksi kysyimme erikseen, mitä seuratoimijoilta odotetaan ja mitä heiltä vaaditaan. Seuratoiminnan kehittäjiensä olisi osattava tiedostaa sekä seuratoimintaan mukaan vetävät että luotaan työntävät tekijät.

Taulukko 2. Mitä urheiluseuran jäseneltä odotetaan ja mitä vaaditaan.

	Odotetaan	Vaaditaan	Yhteensä
Jäsenmaksujen maksaminen	12	97	109
Oikean urheiluhengen mukainen käyttäytyminen seurassa ja sen edustustehtävissä	29	71	100
Seuratyöhön osallistuminen (esim. toimitsija-, järjestelytehtävät)	91	7	98
Talkootyöhön ja tempauksiin osallistuminen (esim. keräykset)	89	8	97
Sääntömääräisiin kokouksiin osallistuminen	82	3	85
Osallistuminen seuran liikunta- ja urheilutoimintaan	69	12	81
Varainhankintaan osallistuminen	63	7	70
Ehdokkuus seuran luottamustehtäviin	65	1	66
Seuran aatteellisten päämäärien ja periaatteiden vaaliminen	47	19	66
Autokuljetusavun tarjoaminen	58	8	66
Nuorisotoiminnan ohjaus- ja järjestelytehtäviin osallistuminen	55	5	60
Asuste- ja varustehuoltoon osallistuminen	55	4	59
Jokin muu, mikä?	3	1	4
Yhteensä	718	243	961

Tarkastelu osoittaa, että urheiluseurat eivät vaadi jäseniltään kovin paljon – vain jäsenmaksun maksaminen ja oikea urheiluhenki kuuluvat keskeisiin vaatimuksiin. Sen sijaan odotuksia on todella paljon. Toimitsija- ja talkootehtävät olivat keskeisimmät odotukset, mutta kokouksiin, luottamustehtäviin ja monenmoisiin seuratoimintoihin mukaan lukien varainhankinta ja autokuljetukset odotetaan jäsenten osallistuvan.

Odotuksia ja velvollisuuksia tarkasteltaessa piirtyy kuva vapaaehtoistoiminnan yhdestä perusluonteesta, jonka mukaan ne, joilla on resursseja toimia toisten hyväksi voivat halutessaan tehdä vaikka kuinka paljon seuran/toisten hyväksi. Toisaalta niitä, joilla ei ole resursseja, ei velvoiteta tekemään juuri mitään. Näin mahdollistetaan niidenkin lasten ja nuorten harrastaminen, joiden vanhemmat eivät syystä tai toisesta kykene osallistumaan seuratoimintaan.

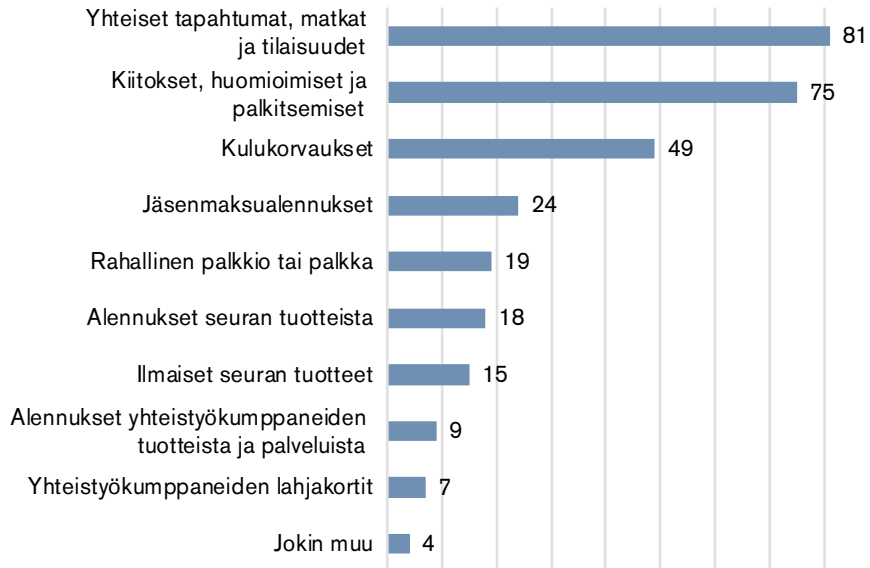
Urheiluseuratoiminnan yksi koettu rasittavuus liittyyneekin tähän, että odotetaan monenmoista, mutta ei velvoiteta juuri mihinkään. Se lisää mm. lasten vanhempien riittämättömyyden tunteita. Seurojen kannattaisi todennäköisesti velvoittaa enemmän jäseniään joihinkin hallittaviin ja konkreettisiin tehtäviin sen sijaan, että on olemassa ”odotusoptioita”, joihin on vaikea vastata kunnolla. Samalla on kuitenkin muistettava, että seurassa urheilevat lapset ja nuoret eikä heidän harrastamisensa saa olla kiinni omien vanhempien aktiivisuudesta.

## Palkitseminen on helppoa ja edullistakin

Urheiluseuratoiminta on pääosin vapaaehtoistoimintaa tai vapaaehtoistyötä silloinkin, kun se vaatii osaamista ja sitoutumista. Mukana on kuitenkin yhä enemmän palkkatyötä tekeviä seuraihmiisiä – toiminnanjohtajia, valmentajia ja ohjaajia. Kolmannen sektorin yhdistystoiminnassa onkin erityislaatuista tämä erilaisin osaamisin ja sitoutumisin toimivien ihmisten yhteisö, jossa palkitseminen ei perustu vain rahaan tai muihin materiaalsiin etuuksiin niin kuin normaalissa palkkatyössä.

Kysyimme, mitkä ovat parhaimmat palkitsemistavat urheiluseurassa. Jokainen sai valita asettamistamme vaihtoehdoista kolme parasta tapaa palkitsemiseen. Vastauksissa painottuivat immateriaaliset palkitsemiset eli yhteiset tilaisuudet ja huomioimiset. Mate-

riaalistakin tukea toivottiin sekä suoranaisin palkkioina ja kulukorvauksina että erilaisina materiaalisina etuisuuksina. Kyselyn perusteella seuratoimijoiden palkitseminen ei tuntuisi vaativan kovin suuria ponnistuksia, vain tiettyä viitseliäisyyttä ja ehkä myös asennetta huomioida vapaaehtoiset toimijat.

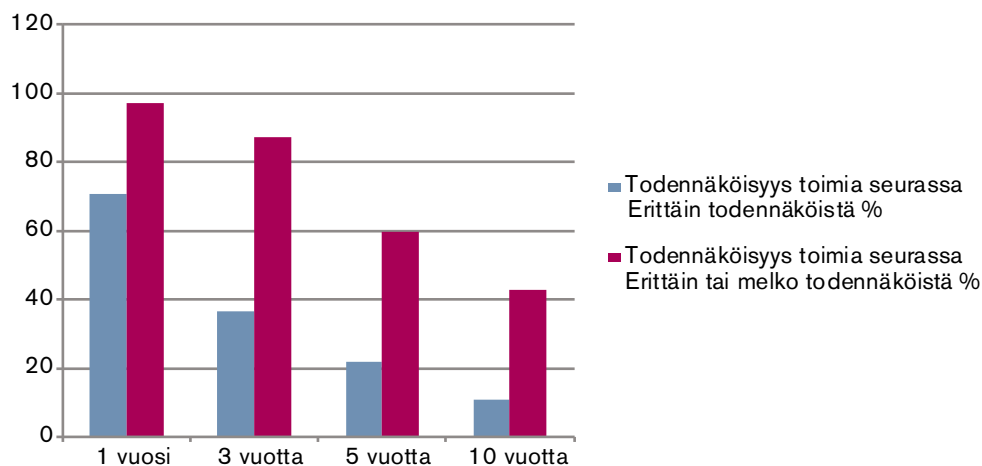


Kuvio 15. Parhaimmat palkitsemistavat urheiluseuroissa.

Kyselyn perusteella emme tiedä, miten suuria palkkioita tai kulukorvauksia vastaajat odottivat, mutta todennäköisesti kyse ei ollut kovin suurista summista. Esitetyt alennukset jäsenmaksuista tai tuotteista eivät myöskään ole rahallisesti kovin isoja eivätkä vapaaehtoisten jäsenmaksut varmaankaan muodosta kovin suurta tuloerää urheiluseuroissa, joissa pääosa jäsenistä on kuitenkin urheilijoita tai harrastajia. Oletettavaa siis on, että vapaaehtoisten seuratoimijoiden palkitseminen olisi seuroille helppoa ja edullistakin.

### Seuratoiminta on projektiluontoista – vai onko?

Viime vuosina ja vuosikymmeninä on usein valiteltu sitä, että vapaaehtoiset eivät sitoudu kovin pitkäksi aikaa seuratoimintaan. Siitä on tullut projektiluonteista muun yhteiskunnan tavoin. Aineistomme antaa kysymykseen vastauksia, joita voi tulkita sekä väitettä tukevasti että sitä kyseenalaistaen. Kyse tulkinassa on siitä, miten pitkäksi tuon projektin määrittelimme ja onko lähtökohta oletus elinikäinen sitoutuminen urheiluseuratoimintaan. Kyse on myös siitä, miten tulkitsemme todennäköisyydet, joihin haimme vastauksia. Kuviossa 16. näkyvät vastaajien erittäin tai melko todennäköisinä pitämät arviot oman toimintansa jatkuvuudesta tulevaisuudessa.



Kuvio 16. Todennäköisyys seuratoimintaan tulevaisuudessa.

Urheiluseuran näkökulmasta katsottuna on hyvä tietää, että ilman nykyistä sitouttavampia toimintamalleja jopa yli puolet vapaaehtoistoimijoista voi olla poissa rivistä kolmen vuoden päästä. Viiden vuoden päästä heitä ei ole kuin ehkä viidesosa jäljellä. Toisaalta positiivisemmin tulkiten kuvio näyttää oikein hyvältä: kymmenen vuodenkin päästä melkein puolet voi olla vielä mukana eikä kolmen vuoden jälkeen pudokkaita olisi kuin ehkä yksi kymmenestä.

Kolme vuotta lieneekin nykyisenä jatkuvan muutoksen aikakautena realistisin aikajänne, mihin seuratoimijatkin voinevat elämäänsä suunnitella. Myös tehtäväkohtaisesti tarkasteltuna tilanne näytti aika hyvältä, sillä kaikissa eri tehtävissä toimivat näyttävät jatkavan ainakin melko todennäköisesti seuratoimijoina yli 80 prosenttisella todennäköisyydellä kolmen vuoden säteellä.

Hiukan yllättäen uudet vapaaehtoiset näyttäisivät olevan seurojen toiminnanjohtajien lisäksi pysyvimpiä seuratoimijoita kolmen vuoden päästä ja seurojen puheenjohtajat epätodennäköisimpiä. Tämä voi tosin selittyä sillä, että puheenjohtajien paikat eivät ole vain omista valinnoista kiinni.

### Seura- ja vapaaehtoistoiminnan tulevaisuudessa valoa ja varjoja

Seuratoimintakokemukset ovat tämän tutkimuksen perusteella pääosin hyvin myönteisiä. Silti seura- ja laajemmin vapaaehtoistoiminta ei ole kaikille kansalaisille tuttua eikä sen tulevaisuus välttämättä näytä hyvältä. Halusimmekin tietää, miten aktiivit seuratoimijat kokevat vapaaehtois- ja seuratoiminnan tulevaisuuden. Kysyimme asiaa tulevaisuuteen suuntautuvilla julkisuudessa usein kuulluilla väitteillä. Seuraavasta taulukosta 3 näkyvät kaikki vastaukset, joista joitakin tarkastellaan lähemmin. Vihreällä värillä on merkitty ne vastaukset, jotka voi tulkita seura- ja vapaaehtoistoiminnalle myönteisesti ja punaisella ne, joissa ennustetaan kielteistä kehitystä. Valkoiset on tulkittu neutraaleiksi vastauksiksi.

Taulukko 3. Väitteitä seura- ja vapaaehtoistoiminnasta.

Väitteiden kanssa täysin (A) ja sekä täysin että osittain samaa (B) mieltä olleiden prosenttiosuudet vastaajista	A	B
Vapaaehtoistoiminnan merkitys yhteiskunnassa lisääntyy	47	77
Urheiluseuroissa tehtävä vapaaehtoistoiminta lisääntyy	29	62
Vapaaehtoistojilta odotetaan liikaa Suomessa	23	68
Urheiluseurat kilpailevat entistä enemmän yksityisten liikuntapalveluiden kanssa	13	54
Urheiluseurojen toiminta monipuolistuu eri väestöryhmien liikuttajaksi	12	62
Vapaaehtoistoiminnasta kannattaa tehdä kansalaisvelvollisuus	6	25
Urheiluseurojen vapaaehtoisina on entistä enemmän eläkeläisiä	18	61
Urheiluseuroissa voi harrastaa Eurheilua eli tietokoneella, pelikonsoleilla tai mobiililaitteilla harrastettavaa urheilua	2	18
Vapaaehtoistoiminta kiinnostaa entistä enemmän nuoria	0	16
Urheiluseuratoiminta kilpailee entistä enemmän muiden vapaa-ajanviettopojen kanssa	39	81
Urheiluseurat tukevat nykyistä paremmin vapaaehtoisiaan, junioreiden vanhempia ja talkoolaisia	3	48
Vapaaehtoistoiminta on parasta lääkettä ihmisten passiivisuuteen	37	90

Positiivisinta on, että vapaaehtoistoiminta nähdään toimivana lääkkeenä passiivisuuteen. Vapaaehtoistoiminnan merkityksen ja urheiluseuratoiminnan määrän uskotaan myös lisääntyvän tulevaisuudessa. Urheiluseuratoiminnan laatuakin muuttunee, sillä vastaajat liputtivat varovaisesti sen puolesta, että urheiluseuratoiminta monipuolistuisi eri väestöryhmien liikuttajaksi. Urheiluseuratoiminta näyttäisi myös vetävän entistä enemmän eläkeläisiä toimintaan mukaan.

Kaikkein huolestuttavinta lienee se, että vapaaehtoistoiminta ei vastaajien mielestä kiinnostava nuoria. Vastaajissakin alle 30-vuotiaiden osuus oli suhteellisen alhainen. Vastaajienkin mielestä seuratoiminta joutuu myös kilpailemaan koko ajan kovempaa muiden vapaa-ajanviettopojen kanssa. Tämä vaikuttanee eniten nuoriin, kuten myös lisääntyvä kilpailu yksityisten liikuntapalvelujen kanssa tai se, etteivät vastaajat näe Eurheilua osana seuratoimintaa. Samaan luotaan työntävään suuntaan vaikuttavia tekijöitä ovat myös liialliset odotukset tai se, etteivät vastaajat oikein usko siihen, että urheiluseuroissa tuettaisiin paremmin vapaaehtoisia.

### Urheiluseuratoiminta on hyvä harrastus – yhteenvetoa

Yhteenvetona tutkimuksemme urheiluseuratoimintaa luotaavasta osiosta voi sanoa, että urheiluseuratoiminnassa painottuivat varsin positiiviset asiat, kun asiaa kysytään toimijoilta itseltään. Seuratoimintaan lähdetään erittäin monista eri syistä. Sieltä myös löytyy mielekästä tekemistä monenlaisille ihmisille, jotka saavat haluamiaan kokemuksia toiminnasta.

Urheiluseuratoimijat pitävät toimijuus- ja osallisuuskokemuksia tärkeimpinä syinä toimia seurassa. Urheiluseurassa parasta onkin yhteisöllisyys ja se, että saa vaikuttaa ja tehdä hyviä asioita. Eri tehtävissä toimivat hakevat toiminnasta jonkin verran erilaisia kokemuksia, jotka kannattaa ottaa huomioon seuratoimintaa kehitettäessä. Valmentajille ja ohjaajille tärkeimpiä ovatkin elämys- ja identiteettikokemukset, jotka todennäköisesti ovat keskeisimpiä myös heidän ohjattavilleen ja valmennettavilleen.

Seuroissa selvästi hankalimpina asioina koetaan ajan ja resurssien puute. Ristiriidat koetaan myös hankalina. Sen sijaan seuratoimijoiden palkitseminen olisi helppoa – seuratoimija on kuin se kuuluisa kissa, joka eläisi kiitoksilla. Joitakin jäsenetujakin toki voisi olla ja asiantuntijoille myös kulukorvauksia. Seurat eivät edes vaadi jäseniltään muuta kuin

jäsenmaksun maksamista ja urheiluhengen noudattamista. Urheiluseurat voisivat tämän kyselyn perusteella varsin helposti tehdä seuratoimijat tyytyväisiksi.

Toisaalta urheiluseuratoimijat tuntevat, että heiltä odotetaan paljon tai oikeastaan todella paljon. Lista on pitkä seuratoiminnan erilaisista tehtävistä – kilpailut, tapahtumat, toimitsija- ja luottamustehtävät, kokoukset, tiedotus jne. – aina kuljetuksiin ja vaatehuoltoon asti. Seuroissa kannattaisikin miettiä, miten niissä määriteltäisiin konkreettisemmin se, mitä vapaaehtoisten ja esimerkiksi urheilevien lasten vanhempien velvollisuuksiin ja toisaalta odotuksiin kuuluu.

Edellisestä huolimatta odotuksiin vastataan mielellään, sillä juuri noihin odotuksiin vastaaminen koetaan myös parhaaksi asiaksi seuratoiminnassa. Niitä tehdessä saa yhteisöllisyyskokemuksia ja mahdollisuuden vaikuttaa asioihin ja ihmisiin – ja voi tehdä hyvää. Juuri noiden syiden vuoksi ihmiset toimivat urheiluseurassa.

## **2.4 Urheilijan ja liikkujan polut urheiluseurassa: keille toiminta kohdentuu, mikä toimii ja mitä pitää kehittää**

Urheiluseura on yhteisö, jonka toimintaan kohdistuu paljon odotuksia. Urheileminen ja liikkuminen on kokemuksellisesti merkityksellistä toimintaa, jossa voimakkaat tunteet suuntaan jos toiseenkin ovat tavallisia. Urheilijoilta on Suomessa aina odotettu sekä saavutuksia että esimerkillistä käytöstä. Tänä päivänä liikkujiin ja liikunnan edistäjiin kohdistuu myös runsaasti odotuksia, kun väestön liikuttamisesta on tullut yksi keskeisimmistä hyvinvointipolitiikan tavoitteista.

Urheiluseuroissakin pitäisi olla toimivat urheilijan ja liikkujan polut. Se merkitsee monia asioita: seurojen pitäisi pystyä houkuttamaan monipuolisesti eri-ikäisiä, eri sukupuolta olevia ja erilaisista taustoista tulevia ihmisiä toimintaansa. Toiminnan pitäisi olla laadukasta eli valmennus ja ohjaus, kilpailutoiminta ja harrasteliikunta, toiminnan organisointi ja taloudellisuus, vapaaehtoistoiminta ja yhdenvertaisuusasioiden pitäisi olla kunnossa. Tehtävä ei ole helppo.

Selvittääksemme tämän monimuotoisen tehtäväkimpun teimme monenlaisia kysymyksiä eri näkökulmista. Kysyimme, mille ryhmille seurat tarjoavat toimintaa, miten eri ryhmät otetaan huomioon toiminnassa ja minkälaisia hankkeita seuroissa on toiminnan kehittämiseksi ajatellen eri väestöryhmiä. Tiedustelimme myös, miten seuratoimijat kokevat seuransa vastaavan liikuntalaissa asetettuihin erilaisiin tavoitteisiin. Näistä vastauksista piiryy kuva urheiluseuratoimintaan tänä päivänä kohdistuvista odotuksista ja siihen, miten seuroissa niihin vastataan.

Emme kuitenkaan jääneet tähän, vaan halusimme tietää, mitkä asiat seuroissa toimivat hyvin ja huonosti. Kysyimme asiaa myös avoimella kysymyksellä saadaksemme tietää, minkälaisia hyviä käytäntöjä urheiluseuroista löytyy. Lopuksi vastaajamme kertovat vastauksen kysymykseen: Mikä on mielestäsi tärkein toimenpide tai tekijä, jonka avulla seurasi toimintaa voisi kehittää? Näin saimme laadullisesti täyteläisen kuvan seuratoiminnan hyvin toimivista osista ja sen kehittämistä vaativista puolista.

### **Urheiluseuroissa eniten toimintaa harrasteurheilijoille ja -liikkujille, junioreille sekä kilpa- ja veteraaniurheilijoille – huippu-urheilua ja vammaisurheilua vähemmän tarjolla**

Kuvaamme ensin, miten kyselyymme vastanneissa seuroissa tarjottiin toimintaa erilaisille harrastajaryhmille. Määrittelimme ryhmät seuraavasti: huippu-urheilijat, kilpaurheilijat, harrasteurheilijat ja –liikkijat, juniuriurheilijat ja –liikkijat, aikuis- ja veteraaniurheilijat

ja vammaisurheilijat. Kyselyyn vastaajia oli 110, mutta samasta seurasta saattoi olla useampia vastaajia. Luvut eivät siis kerro aivan suoraan, kuinka suuressa osassa seuroja näitä eri urheilumisen ja liikkumisen mahdollisuuksia tarjottiin. Kovin kaukana vastaavista prosenttiluvuista ei kuitenkaan olla.

Taulukko 4. Urheilija- ja liikkujaryhmät joille seurat tarjosivat toimintaa.

Seura tarjoaa toimintaa	N=110	Järjestys
Harrasteurheilijat ja -liikkujat	103	1
Juniorieurheilijat ja -liikkujat	95	2
Kilpaurheilijat	87	3
Aikuis- tai veteraanieurheilijat	82	4
Huippu-urheilijat	47	5
Vammaisurheilijat	25	6

Melkein kaikissa vastaajien edustamista seuroista (103/110 vastaajasta) oli harrasteurheilijoille ja –liikkujille järjestettyä toimintaa. Lähes kaikissa oli myös juniorieurheilijoille ja –liikkujille kohdennettua toimintaa (95/110). Oletamme, että näissä luvuissa oli myös päällekkäisyyttä. Harrasteurheilusta ja –liikunnasta on alettu puhua vasta viime aikoina ja silloin on tarkoitettu yleensä nuoria ja nuoria aikuisia, jotka ovat jo lopettaneet ikäkausitai juniorieurheilun, mutta haluaisivat jatkaa harrasteluonteista urheilamista.

Hiukan vähemmän, mutta kuitenkin lähes yhdeksässä kymmenestä seurassa on myös kilpa- (87/110) ja ehkä yllättäen myös aikuis- tai veteraanieurheilua (82/110). Todennäköisesti tässäkin näkyi päällekkäisyyttä, minkä voi tulkita myös positiivisesti eli vastaajat eivät tunnu väheksyvän vanhempiakaan kilpailijoita. Huippu-urheiluakin (47/110) tarjottiin melkein puolessa vastaajaseuroista. Vammaisurheilijoille (28/110) oli toimintaa vajaassa kolmasosassa seuroista.

Vaikka kysymykseen vastaajat antoivatkin osin päällekkäisiä vastauksia, niin kokonaiskuva vastauksista kuitenkin hahmottui hyvin. Urheiluseurojen tarjonta kohdistui melko laajalle joukolle lapsia, nuoria ja aikuisia, jotka harrastavat kilpailutyypistä urheilua eri tasoilla ja tavoitteilla. Vain osalla seuroista on mahdollisuus tarjota toimintaa huippu-urheilijoille tai vammaisurheilijoille. Näitäkin mahdollisuuksia seuroista kuitenkin löytyi.

### **Ala- ja yläkouluikäiset sekä alle kouluikäiset parhaiten huomioituja seuratoiminnassa – maahanmuuttajataustaiset, erityisliikunnan ryhmät, työttömät heikoimmin huomioituja**

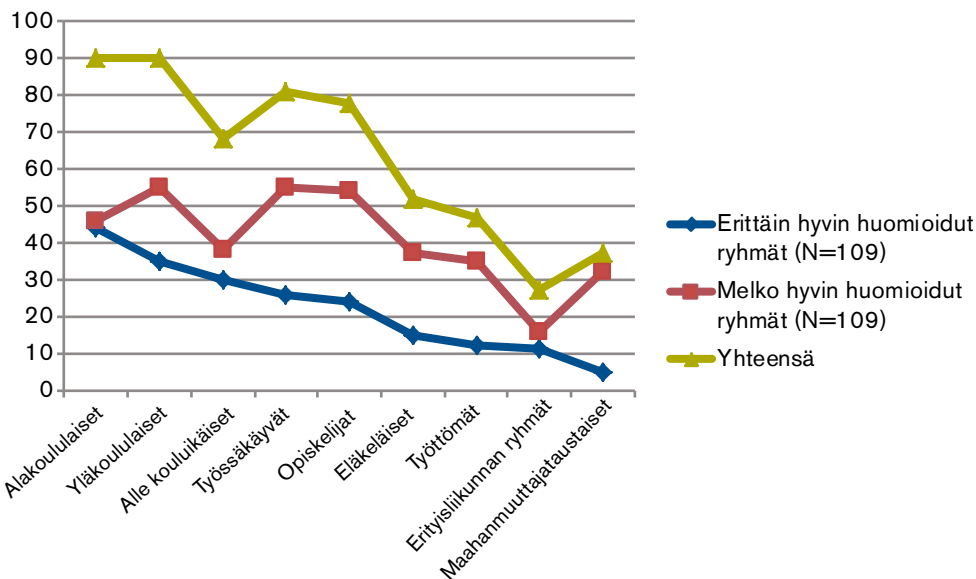
Toimintaa erilaisille urheilun tai liikunnan harrastajille seuroista siis löytyi. Kysyimme myös, miten hyvin eri väestöryhmät huomioidaan seurojen toiminnassa. Parhaiten seuroissa huomioitiin ala- ja yläkouluikäiset – lähes 90 prosentin mielestä nämä lapset ja varhaisnuoret huomioitiin ainakin melko hyvin seuratoiminnassa. Alle kouluikäiset, opiskelijat ja työssäkäyvät huomioitiin myöskin hyvin, mutta näyttäisi siltä, että alle kouluikäisiä huomioidaan joissakin seuroissa erittäin hyvin, kun joissakin heitä ei huomioida oikeastaan lainkaan tai huonosti. Tähän vaikuttanee vahvasti se, että eri lajeissa harjoittelun aloittamisikä vaihtelee.

Taulukko 5. Urheiluseuroissa erittäin hyvin ja melko hyvin huomioidut ryhmät. Järjestys.

Ryhmät	Erittäin hyvin/järjestys	Melko hyvin/järjestys
Alakoululaiset	1	1
Yläkoululaiset	2	1
Alle kouluikäiset	3	5
Työssäkäyvät	4	3
Opiskelijat	5	4
Eläkeläiset	6	6
Työttömät	7	7
Erityisliikunnan ryhmät	8	9
Maahanmuuttajataustaiset	9	8

Eläkeläiset ja työttömät tunnutaan huomioitavan seuroissa suurin piirtein yhtä hyvin. Vajaa puolet seuroista hoiti leiviskänsä ainakin melko hyvin myös tässä suhteessa. Tosin lähes neljäsosa vastaajista ei osannut sanoa, miten asiat näiden ryhmien osalta ovat. Selvästi heikoimmoin seuroissa pystytään vastaamaan erityisliikunnan ryhmien ja maahanmuuttajien tarpeisiin. Erittäin hyvin asiat olivat vain kymmenesosassa seuroista ja melko hyvin reilussa neljäsosassa. Huonosti tai erittäin huonosti heidät oli huomioitu noin neljäsosan mielestä heidän seuroissaan.

Seuraavassa kuviossa 17 näkyy tarkemmin, miten eri ryhmät vastaajien mielestä otettiin huomioon seuroissa. Vähintään melko hyvin otettiin huomioon myös erityisliikunnan ryhmät ja maahanmuuttajataustaiset lähes kolmasosassa seuroista.



Kuvio 17. Urheiluseuroissa erittäin hyvin ja melko hyvin huomioidut ryhmät. N=109.

### Kehittämishankkeissa näkyy yhteiskunnallinen keskustelu urheilusta

Kysyimme myös, onko seuroissa järjestetty, toteutettu tai onko suunnitteilla toimenpiteitä tai hankkeita, joilla edistettäisiin erilaisten ryhmien liikkumista ja urheilua. Tällaisia hankkeita olikin aika monissa seuroissa toteutettu. Eniten oli toimintaa, joilla eri-ikäisiä oli yritetty liikuttaa. Oletamme, että tämä oli ymmärretty niin, että uusia harrastajia oli pyritty hankkimaan sellaisista ikäryhmistä, joista ei aiemmin ole ollut seurassa harrastajia.

Vapaaehtoistoimijoiden ja huippu-urheilun polkujen kehittämiseen oli myös seuroissa panostettu kohtuullisesti, kuten myös hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen ja suku-



puolten tasa-arvoon. Heikoimmin hankkeita oli kohdistettu maahanmuuttajiin, vähän liikkuviin ja vammaisurheiluun eikä eettisyyden lisäämiseenkään oltu nähty paljon syytä.

Taulukko 6. Toteutetut ja suunnitellut hankkeet. Järjestys ja hankkeiden määrät.

Toimenpiteitä tai hankkeita	On toteutettu	On suunnitteilla
Eri-ikäisten liikunta tai urheilu	1. / 64	8. / 9
Vapaaehtoistoiminta	2. / 60	3. / 15
Urheilijan polun kehittäminen	3. / 57	2. / 17
Hyvinvointi ja terveys	4. / 49	6. / 11
Sukupuolten tasa-arvo	5. / 48	9. / 6
Eettisyyden lisääminen	6. / 36	7. / 10
Vammaisurheilun tai erityisliikunnan edistäminen	7. / 23	4. / 14
Vähän liikkuvien liikkumisen lisääminen	8. / 16	1. / 21
Maahanmuuttajien liikunta tai urheilu	9. / 13	4. / 14

Kuvio muuttui melkoisesti, kun kysyimme, mitä toimenpiteitä on suunnitteilla. Ykköseksi nousikin nyt vähän liikkuvat, toisena oli urheilijan polun kehittäminen, kolmantena tuli vapaaehtoistoiminta, kun vammaisurheilu ja maahanmuuttajahankkeet olivat seuraavina tällä suunnittelun alla olevien hankkeiden listalla.

Näistä listoista on mahdollista lukea asioista, joihin urheiluseuroissa on reagoitu ja tullaan reagoimaan toiminnan kehittämiseksi. Suunnitteilla olevista hankkeista näkee erityisen hyvin, miten ajankohtaiset keskustelut välittyvät myös urheiluseuratoimintaan. Huoli liikkeen vähenemisestä lasten ja nuorten arjessa on tavoittanut urheiluseurat, samoin kuin koko urheilujärjestelmää koskettava toimintatapamuutos, josta käytetään urheilijan polku –metaforaa, näkyy suunnitelmissa.

Muuttunut maahanmuuttotilanne ja vammaisurheilun medianäkyvyyden lisääntyminen näkyvät myös suunnitelmissa, joissa joku aika sitten keskiössä olleet terveys, hyvinvointi, eettisyysasiat tai sukupuolten tasa-arvokysymykset olivat pudonneet listalla alaspäin. Pysyvimpinä hankeaihoina näissä urheiluseuroissa olivat olleet vapaaehtoistoiminta ja urheilijan polun kehittäminen.

### Lasten ja nuorten kasvu ja kehitys kärjessä – kaikkien mahdollisuus liikkua heikointa

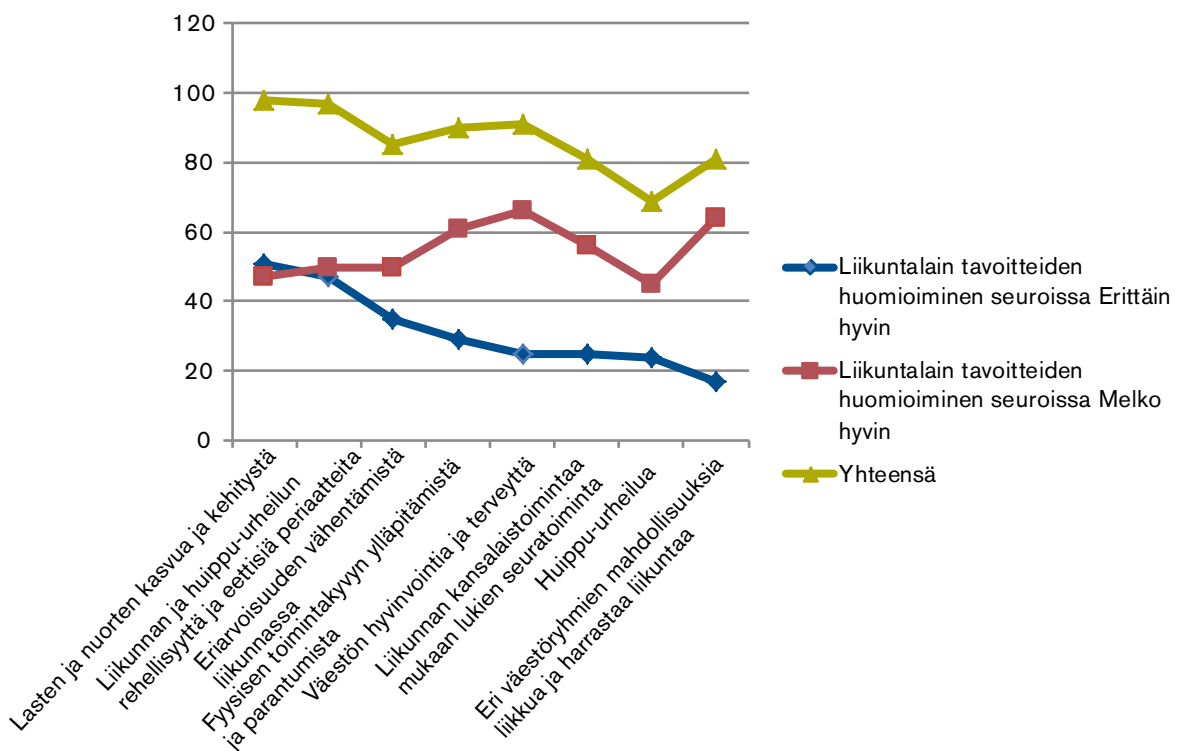
Yhteiskunnan odotukset urheiluseuroja kohtaan voi lukea myös liikuntalaista, jossa koko liikuntakulttuurin tehtäväksi on esitetty kahdeksan päätavoitetta. Ne koskettavat osaltaan myös urheiluseuratoimintaa, vaikka oletus ei olekaan, että seurat pystyisivät vastaamaan näihin ikään kuin ylätavoitteisiin täysimääräisesti. Niihin kuitenkin kiteytyy jotakin hyvin oleellista ajastamme.

Taulukko 7. Liikuntalain tavoitteiden edistäminen seuroissa erittäin hyvin (N=108).

Liikuntalain tavoitteet	Erittäin hyvin
Lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä	51
Liikunnan ja huippu-urheilun rehellisyyttä ja eettisiä periaatteita	47
Eriarvoisuuden vähentämistä liikunnassa	35
Fyysisen toimintakyvyn ylläpitämistä ja parantumista	29
Väestön hyvinvointia ja terveyttä	25
Liikunnan kansalaistoimintaa mukaan lukien seuratoiminta	25
Huippu-urheilua	24
Eri väestöryhmien mahdollisuuksia liikkua ja harrastaa liikuntaa	17

Selvästi parhaiten koettiin urheiluseurojen hoitavan lasten ja nuorten kasvun ja kehityksen sekä rehellisyyden ja eettisyyden periaatteiden noudattamisen. Vastaus on loogisessa suhteessa siihen, keille seurat tarjosivat eniten toimintaa ja mitkä ryhmät otettiin parhaiten huomioon seuroissa. Etiikka ja eriarvoisuuden vähentäminen koetaan myös erittäin hyvin hoidetuiksi sektoreiksi urheiluseuroissa.

Isommassa kuvassa vastaajamme uskoivat urheiluseurojen hoitavan lähes kaikki liikuntalain tavoitteet ainakin melko hyvin. Heikoimpana lenkkinä pidettiin huippu-urheilua, jonka lähes kolmasosa vastaajista tunsu huonosti tai melko huonosti hoidetuksi toiminnan alueeksi. On mainittava, että tässä kyselyssä suuret ja ammattimaiset urheiluseurat olivat pienenä vähemmistönä, mikä selittää osin tätä tulosta. Vastaajaseurat kuitenkin kuvaavat seurakenttää kokonaisuudessaan ainakin kohtalaisen hyvin. Seuraavasta kuviosta 18 näkyy paremmin, miten erittäin ja melko hyvin vastanneiden osuudet vaihtelevat liikuntalain tavoitteiden myötä.



Kuvio 18. Liikuntalain tavoitteiden edistäminen. Erittäin ja melko hyvin vastanneiden osuudet (N=108).

Urheiluseuroissa tarjottiin toimintaa aika laajalle joukolle eri tavoin ja tasoin urheilua harrastaville ryhmille. Parhaiten huomioitiin lapset ja nuoret, mutta toimintaa oli aika laajasti eri-ikäisille. Urheiluseuroissa seurattiin yllättävän hyvin yhteiskunnallista keskustelua, jonka kohteet muuttuvat ajan myötä. Erilaisia hankkeita toteutetaan ja suunnitellaan toiminnan kehittämiseksi. Seurojen koettiin myös vastaavan melko hyvin liikuntalain asettamiin tavoitteisiin.

## Kilpailu- ja valmennustoiminta sekä eettiset pelisäännöt parhaiten hoidettuja toimintoja seuroissa

Kilpailutoiminta, eettiset pelisäännöt, ohjaus- ja valmennustoiminta, talous- ja hallintokäytännöt, sisäinen viestintä ja harrasteliikunta koettiin seuroissa joko erinomaisesti tai ainakin melko hyvin hoidetuiksi alueiksi.

Taulukko 8. Erittäin ja melko hyvin toimivat asiat seurassa (N=109).

Erittäin ja melko hyvin toimivat asiat seurassa (N=109).	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Yhteensä
Kilpailutoiminta	40	63	103
Eettisten pelisääntöjen noudattaminen	31	64	95
Ohjaus- ja valmennustoiminta	29	66	95
Talous- ja muut hallintokäytännöt	27	62	89
Sisäinen viestintä	21	78	99
Harrasteliikuntatoiminta	21	54	75
Jäsenten vaikutusmahdollisuudet seuran toimintaan	13	76	89
Varainhankinta	13	43	56
Vapaaehtoisten toiminta	10	70	80
Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmät	8	54	62
Ulkoinen viestintä ja markkinointi	7	56	63
Jäsenhankinta	5	57	62
Vapaaehtoisten rekrytointi ja hankinta	3	44	47
Seuran osaamisen myynti kunnalle tai muille ulkopuolisille (esim. liikuntakerhot)	2	22	24
Kumppanuustoiminta (esim. koulu- ja tapahtumavierailut)	1	41	42

Sen sijaan kumppanuustoiminta, oman osaamisen myyminen, vapaaehtoisten rekrytointi ja hankinta, jäsenhankinta, ulkoinen viestintä, kannustus- ja palkitsemisjärjestelmät koetaan heikoimmin hoidetuiksi alueiksi. Vapaaehtoistoiminta, varainhankinta ja jäsenten vaikutusmahdollisuudet taas jäivät ääripäiden väliin – parantamisen varaa niissäkin on, vaikkei niitä koettukaan heikosti hoidetuiksi.

Taulukon 8 kautta piirretty aika selkeä kuva siitä, mitkä asiat seuroissa toimivat ja mihin olisi tulevaisuudessa hyvä kiinnittää enemmän huomiota.

### Hyviä käytäntöjä eniten eettisyyteen, yhdenvertaisuuteen ja vapaaehtoistoimintaan

Seuratoiminnan kehittämisen kannalta on oleellista tietää, miten seuratoimijat kokevat oman seuransa toimivan yleisellä tasolla. Edellisen kysymyksen perusteella seurojen ydinosaamiseen ollaan hyvinkin tyytyväisiä, mutta monet keskeistoimintoja tukevat toiminnot kaipaisivat kehittämistä.

Vaihtoehtokysymysten lisäksi tiedustelimme asiaa avoimella kysymyksellä, jonka otsikoimme seuraavasti: ”Mitkä asiat ovat seurassasi mielestäsi niin hyvin, että olet niistä ylpeä ja voit suositella niitä myös muille? Kuvaile lyhyesti yhtä tai kahta tällaista ”hyvää käytäntöä”. Hyviä käytäntöjä tuli yhteensä 103 ja vastaajia oli 71 eli lähes kaksi kolmesta kyselyyn vastanneesta oli oman seuransa jostakin toimintatavasta ylpeä. Näiden kahden vastauksen avulla saimme sekä yleiskuvan asioista, jotka urheiluseuroissa toimivat tai eivät toimi että tietoa innovaatioista, joilla seuratoimintaa on kehitetty paremmaksi.

Urheiluseuratoiminnan ytimessä on tietysti kilpailu- sekä ohjaus- ja valmennustoiminta. Eräs vastaaja kertoi hyvästä käytännöstä seurassaan näin: ”Osaavat ja ”parhaat” valmentajat/ohjaajat toimimassa nuorempien lasten kanssa, jolloin heti ensi kosketus seuraan on laadukas ja opitaan heti oikeille tavoille. Käytetään tunnettuutta hyväksi”. Toinen kirjoitti: ”Edellytämme kaikilta valmentajilta kouluttautumista valmentajaksi, joten valmennuskoulutus on heille maksutonta. Myös muut joukkueiden toimihenkilöt koulutetaan seuran puolesta ja kannustamme vanhempia pelaajia valmennus- ja erotuomaritehtäviin maksuttomalla koulutuksella”. Kolmas kuvasi ohjaajien kannustamista seuraavasti: ”Seurassani kannustetaan / kustannetaan ohjaajia, valmentajia ja seuratoimijoita kouluttautumaan niin paljon, kuin he tuntevat halua / tarvetta kouluttautua.

Eettisyys ja yhdenvertaisuusasiat olivat selvästi vastaajien sydäntä lähellä, sillä tähän tematiikkaan tuli eniten vapaita vastauksia. ”...hyvä käytäntö on, että lajiamme voi harrastaa koko perhe. Harjoituksiin ovat tervetulleita lapset ja nuoret, mutta myös heidän vanhempansa otetaan ilolla harjoittelemaan ja auttamaan ohjaustehtävissä”, kertoi yksi. Toisen mielestä: ”Erityislasten liikunnan tukeminen, jäsenten mahdollisuus osallistua tasavertaisesti seuran toimintaan”, on hänen seurassaan keskeistä.

Joissakin seuroissa oli rakennettu erinomainen urheilijan polku aivan huipulle saakka, kun toinen kuvasi, miten seurahenki on kuin intiimissä kyläseurassa, vaikka huippu-urheilutulokset ovat silti (tai siksi) huippuluokkaa. Eräs kertoi myös siitä, miten taloudellista tukea tarvitseville sitä myös haetaan. Toisessa seurassa oli satsattu senioreihin: ”Seniorijäsenten määrä on melko suuri ja senioreiden toiminta on organisoitu siten, että se aktivoi viikoittain niin oman seuran kuin alueen muiden seurojen senioreita aktiiviseen liikkumiseen...”.

Taulukko 9. Hyvät käytännöt temaattisesti jaoteltuina, 71 vastaajaa.

Hyvät käytännöt temaattisesti jaoteltuina.	N=103
Yhdenvertaisuus, eettisyys	34
Vapaaehtoistoiminta, talkoot, kilpailu- ja tapahtumatoiminta	18
Valmennus ja ohjaus	11
Koulutus	10
Hyvä organisointi/organisaatio	10
Kohtuuhinta, taloudellisuus	7
Viestintä ja vuorovaikutus	6
Historia, perinteet	4
Olosuhteet, harjoitusmahdollisuudet	3

Vaikka vapaaehtoistoiminnan järjestämistä ei yleisesti pidetty erityisen hyvin hoidettuna toiminnan alueena, niin hyviä käytäntöjä löytyi seuroista runsaasti. ”Harrastamisen hinta on saatu pidettyä alueen edullisimpana talkootyöllä ja vapaaehtoistoiminnalla”, kertoi yksi, kun toinen kehui vapaaehtoisia seuraavasti: ”Kilpailujärjestely on rutinoitunutta ja jokainen osaa tehtävänsä. Joka vuosi rekrytoidaan uusia tekijöitä ja vanhat kouluttavat uudet tehtäviin.” Kolmas kuvasi asiaa näin: ”Vapaaehtoisten motivointi on helppoa, koska meillä on hauskaa yhdessä ja viihdymme tapahtumissa, se näkyy myös ulospäin ja olemme saaneet siitä paljon positiivista palautetta.” Kerrottiin myös upeista kevätnäytöstapahtumista ja päiväkotinäytöksistä, kollektiivisesta varainkeruusta talkoilla, joissa myös seuran huippu-urheilijat ovat esikuvallisesti mukana.

Joissakin seuroissa hallinto ja talous oli hoidettu esimerkillisesti. ”Seuramme on ammattimaisesti johdettu ja seura huolehtii velvoitteistaan, joten rivijäsen voi keskittyä täysin

liikkumiseen ja urheilemiseen. Hänen ei tarvitse kantaa huolta, että onkohan kirjanpito hoidettu oikein. Tällaista on nimittäin tapahtunut muutamissa seuroissa”, tiedettiin yhden vastaajan kirjoituksessa. Samansuuntaista tietoa oli myös tällä kirjoittajalla: ”Meillä panostetaan toiminnan mahdollisimman pieniin kuluihin. Vapaaehtoiset eivät saa rahallista korvausta ja näin ollen kausimaksut pysyvät alhaisina. Hieman valitettavaa, että hyvästä työstä ei ole mahdollista maksaa, mutta toimitilakulut ja kilpailukulut eivät jousta, joten säästö tulee tuolta.”

Ulkoiseen viestintään, joka koettiin aika huonosti hoidetuksi, oli myös pari ohjetta eli bloggaus ja vapaaehtoisten rekrytointi hommiin mukaan: ”Pelaajien (jäsenten) hyvällä maulla itsensä tuottama sisältö sosiaaliseen mediaan. Tämä tuo näkyvyyttä ja markkinoi toimintaamme hienosti”, kehui eräs vastaaja oman seuransa hyvää käytäntöä.

### Vapaaehtoistyön ja toiminnan organisoinnin kehittämistä toivotaan eniten

Seuratoiminnan kehittämiseen tarvitaan tietoa hyvin ja huonosti toimivista tehtävistä, hyvistä käytännöistä, mutta myös siitä, mikä seuratoimijoiden mielestä on se tärkein toimenpide, jolla oman seuran toimintaa voitaisiin kehittää. Avoimeen kysymykseemme tuli 73 ehdotusta 70 vastaajalta. Temaattisesti jaoteltuina ne näkyvät alla taulukossa 10.

Taulukko 10. Tärkein toimenpide seuran toiminnan kehittämiseksi, 70 vastaajaa.

Tärkein toimenpide seuran toiminnan kehittämiseksi	N=73
Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen	22
Organisoinnin parantaminen	14
Olosuhteiden parantaminen	10
Viestinnän kehittäminen	9
Resurssien lisääminen	9
Yhdenvertaisuuden parantaminen	5
Valmennuksen ja koulutuksen parantaminen	4

Taulukosta 10 näkee, että vastaukset ja kehittämiskohteet painottuvat asioihin, jotka edellä arvioitiin kehittämistä vaativiksi. Valmennus- ja kilpailutoiminta tai eettiset pelisäännöt koettiin niin hyväksi, ettei niihin juurikaan ehdotettu toimenpiteitä. Sen sijaan vapaaehtoistoimintaan ja toiminnan yleiseen organisointiin toivottiin parannusta. Nehän ovat luonteeltaan sellaisia, että ne vaikuttavat kaikkeen seuran toimintaan. Jos on vapaaehtoisia ja jos organisaatio toimii, niin on harrastajia, valmentajia ja kilpailutoimintaa.

Vapaaehtoistoimintaa voisi vastaajien mukaan parantaa mm. seuraavasti: ”(pitäisi) Osallistaa vanhempia, palkita heitä siitä”, ”Urheilvien lasten vanhempien aktivointi osallistumaan seuran toimintaan” tai ”Perheiden liikkumisen ja yhteisen terveellisen vapaa-ajan viettäminen”. Moni sanoi yksinkertaisesti, että pitäisi saada lisää vapaaehtoisia ja vetäjiä. Kaikki tähtää siihen, minkä tämä vastaaja kiteytti näin: ”Jos olisi enemmän tekijöitä, voisi tehdä vielä enemmän.”

Osa vastaajista myös ehdotti keinoja vapaaehtoisten rekrytoimiseen. Eräs vastaaja näki, että ”myös harrasteporukoiden sitouttaminen seuran toimintaan olisi tärkeää”, kun toinen kiinnitti katseensa vanhempiin: ”Urheilvien lasten vanhempien aktivointi osallistumaan seuran toimintaan”. Joku painotti kaiken ikäisten huomioimista ja useampikin mainitsi vapaaehtoistoimijoiden kannustamisen olevan tärkeää.

Vapaaehtoistoiminta linkittyy urheiluseuroissa toiminnan yleiseen organisointiin hyvin vahvasti. Eräs näkikin nämä rinnakkaisina tavoitteina kirjoittaessaan näin: ”Saada

lisää seuratoimijoita, päätoimisen seuratyöntekijän palkkaaminen”, jonka toinen konkretisoi vielä tarkemmin: ”Seuran koko edellyttää pian palkatun työvoiman lisäämistä, jotta kaikki nyt jo toimivat ja suunnitellut asiat pystytään toteuttamaan kuten pitäisi.” Viisi vastaajista toivoikin lisää palkattua henkilökuntaa seuraansa.

Useissa vastauksissa toivottiin talousosaamisen laajentamista, organisaation rakenteiden vahvistamista muun muassa niin, että olisi ”Vahva työhallitus seuralle mahdollistaa enemmän laadukasta toimintaa.” Toivottiin myös lisää uusia ideoita ja resursseja suunnitteluun sekä niiden järkevämpää jakamista. Yhteisiä toimintatapoja toivottiin myös.

Organisaation kehittäminen ei kuitenkaan ole aivan yksinkertaista, kuten tästä vastauksesta voi lukea: ”Että oikeasti tehtäisiin jotain mitä suunnitellaan. Nyt kaikki jää ajatuksen tasolle. Ideat torpataan koska ne ovat uusia tai koska joku haluaa jatkaa vanhaan malliin. Muutosvastarintaa siis.” Toinen komppasi kirjoittamalla, että ”hyvätkään ideat eivät toteudu ilman tekijöitä”.

Tärkeää siis olisi ”yhteisten toimintatapojen jalkauttaminen ja osaamisen jakaminen”, kuten eräs vastaajista asian kiteytti. Yksi vastaajista myös toivoi, että yhteiskunnan tulisi auttaa seuroja ”vapauttamalla seurat ja yhdistykset jatkuvista erilaisista lupa yms käytäntöjen kustannuksista”.

Olosuhteiden parantaminen ja resurssien lisääminen ovat tietysti tärkeitä toiminnan kehittämässä. Kolme vastaajaa kiteytti asian yksinkertaisesti ”enemmän rahaa”. Varainhankinnan tehostamista, taloudellisen vakauden lisäämistä, sponsorisopimuksia ja kulujen alentamista ehdotettiin myös yksittäisissä vastauksissa.

Olosuhdeongelmia oli yhdeksän vastaajan seuroissa, joissa toiveina oli mm. ampumaradan nykyaikaistaminen ja monipuolistaminen, saliaikojen lisääminen ja oman treniken-  
tän saaminen. Joku kaipasi vain pientä uudistusta teknillisiin ja informaatiota parantaviin asioihin, kun toisen toive oli vakituinen harrastuspaikka tai mahdollisuuksien lisääminen, joku toivoi lainmukaisia harrastuspaikkoja. Kahdessa vastauksessa toivottiin Turun kaupungilta liikuntatilojen kehittämistä ja pienten seurojen tarpeiden huomioimista.

Viestintä koettiin yhdeksi kehittämiskohteeksi, jossa yksi toivoi avoimuutta seuran sisällä, toinen yhteistyötä jaostojen välillä ja kolmas kirjoitti, että ”Tiedottaminen ja yhteishengen nostaminen esim. yhteisillä tilaisuuksilla vaikka saunaillloilla ja kaikkien ampumalajien arvostaminen, olisi tärkeää. Näissä siis painotettiin seuran sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta.

Ulkoista viestintää ja markkinointia haluttiin kehittää mm. mainostamalla enemmän, tuomalla seuraa esiin medioissa, somessa jne. sekä rakentamalla uudet nettisivut ja koko seuran Facebook-sivut. Sähköisen viestinnän lisäksi toivottiin perinteisempien keinojen käyttöä, kuten tiedotusta pelaajien hankinnasta tai kuten eräs ehdotti: ”Lajin esille tuomisen kehittäminen ja erilaisten (esim. päiväkotien ja koulujen) sidosryhmien hyödyntäminen lajin markkinoinnissa.”

Vaikka valmennusasiat ja yhdenvertaisuuteen liittyvät asiat tuntuivat olevan koh-  
tuullisen hyvin kunnossa, niin joitakin tärkeitä toiveita esitettiin niitäkin koskien. Erääs vastauksessa toive muotoiltiin näin: ”Lajin pariin pitäisi saada vielä lisää harrastajia. Erilaisia johdantokursseja lajin pariin eri-ikäisille ryhmille pitäisi järjestää vielä nykyistäkin

enemmän”, kun toinen sanoi saman seuraavasti:” Valmentajien määrän ja heidän toimintaedellytysten lisääminen. Valmentajista on krooninen pula jatkuvasti, lapsia olisi tulossa enemmän kuin voidaan ottaa vastaan.”

Eräissä vastauksessa toivottiin lisää naisvalmentajia, kun toisessa toivottiin valmentajien, johtoryhmän ja vanhempien keskinäisen arvostuksen ja kunnioituksen lisäämistä parantamalla avoimuutta ja tasa-arvoisuutta. Yhdessä vastauksessa myös toivottiin: ”Saada juniorien vanhemmat ymmärtämään lapsensa tarpeita, eikä käyttää heitä omien tyydyttämättömien tarpeidensa toteuttamiseen”. Junioreihin ja harrastajamäärien lisäämiseen sekä kilpa- että harrastepuolella toivottiin myös lisää panostusta. Yleisellä tasolla toiveet voisi kai kiteyttää yhteen vastaukseen: ”Urheilijan polun kehittäminen selkeyttämään mitä seuramme tarjoaa lapsille ja nuorille.”

### **Yhteenvetoa – seuratoiminnan ydin toimii hyvin, mutta reunamilla on paljon kehitettävää**

Urheilijan ja liikkujan polkujen rakentaminen urheiluseuraan on vaativa prosessi. Yhtäällä ovat huipulle pyrkivät ja toisaalla harrasteliikkujat – toiset harjoittelevat ammattimaisesti päivittäin, kun toisille riittää 1-2 harjoitusta viikossa. Urheiluseuran pitäisi tarjota polkuja näille kahdelle ääripäälle, mutta myös monille ryhmille ja yksilöille siinä välissä.

Seuratoimijoiden mielestä juniori- ja harrasteurheilu on seuroissa parhaimmin järjestettyä, kun taas huippu- ja vammaisurheilijan polut eivät toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Lapset ja nuoret aina yläkouluikänsä loppuun asti hoidetaan seuroissa hyvin, opiskelijat ja työssäkäyvätkin kohtuullisesti, mutta erityisliikunnan ryhmät, maahanmuuttajataustaiset tai työttömät eivät kyselyn perusteella löydä riittävän hyvin toimintaa urheiluseuroista.

Seuratoimintaa kehitetään jatkuvasti. Eri-ikäisten liikuntaa, vapaaehtoistoimintaa, urheilijan polkua sekä hyvinvointia ja terveyttä on kehitetty erilaisin hankkein, mutta tulevaisuudessa kehittämisen pääpaino tulee olemaan vähän liikkuvien liikunnan lisäämisessä, maahanmuuttajissa ja vammaisurheilussa urheilijan polun ja vapaaehtoistoiminnan lisäksi. Yhteiskunnallinen keskustelu vaikuttaa seuratoimintaan. Se näkyy myös liikuntalain tavoitteiden edistämisen kautta. Urheiluseuratoimijat uskovat hoitavansa hyvin lasten ja nuorten kasvun ja kehityksen sekä rehellisyyden ja eettisyyden periaatteet. Heikoimmin liikuntalain tavoitteista hoituvat eri väestöryhmien liikuntamahdollisuuksien ja huippu-urheilun edistäminen.

Konkreettisista tehtävistä hoituvat parhaiten kilpailutoiminta, eettisten periaatteiden noudattaminen, ohjaus- ja valmennustoiminta, hallintokäytännöt, sisäinen viestintä ja harrasteliikuntatoiminta. Heikoimmin onnistutaan kumppanuustoiminnassa, osaamisen myynnissä, vapaaehtoisten ja jäsenten rekrytoinnissa. Keskeiset tehtävät hoidetaan seuratoimijoiden mielestä ainakin melko hyvin, mutta tukitoiminnoissa olisi kehitettävää.

Seuroissa on myös paljon osaamista ja hyviä käytäntöjä, joista seuratoimijat ovat ylpeitä. Erityisesti yhdenvertaisuuteen, eettisyyteen, vapaaehtoistoimintaan ja valmennukseen liittyviä toimintoja halutaan jakaa muillekin. Kehitettävääkin löytyy ja eniten toiveita kohdistuu vapaaehtoistoiminnan, organisoiminnan ja olosuhteiden parantamisen suuntiin.

Urheilijan ja liikkujan polut ovat tämän kyselyn perusteella tällä hetkellä kohtuullisen hyvin hoidettuja. Keskeiset tehtävät hoidetaan hyvin ja niistä ollaan ylpeitä. Kehitettävät kohteetkin tunnistetaan ja niihin pyritään vaikuttamaan hankkeilla. Monet kehitettävät asiat ovat kuitenkin yhdistys- ja seuratoiminnan arkitoimintoja, joiden parantaminen vaatisi ennen kaikkea lisää vapaaehtoistoimijoita ja organisaattoreita seuran eri tehtäviin.

Urheiluseuraa ei tämän kyselyn perusteella mielletä paikalliseksi hyvinvointikeskuksiksi, koska osaamista, kumppanuutta ja toimintaa ei aktiivisesti tarjota ulkopuolisille.

## **2.5 Urheiluseuran resurssit, verkostot ja vaikutus – urheilun tukijärjestelmissä on kehitettävää**

Urheiluseura on paikallistason yhdistys, joka kiinnittyy voimakkaasti paikalliseen ja alueelliseen toimintaympäristöönsä. Siihen kuuluvat ennen kaikkea alueen ihmiset, jotka saattaisivat olle kiinnostuneita urheiluseuran tarjoamasta toiminnasta joko suoraan osallistujina, toimijoina tai sitten välittyneemmin tukijoina, seuraajina ja mahdollisuuksien tarjoajina. Urheiluseuran toiminnan kannalta onkin olennaista tietää, miten seuratoimintaan tullaan mukaan ja miten seuran toiminnalliset voimavarat jakautuvat seuran eri toimintojen kesken. Näitä kysyimme seurajohtajilta.

Urheiluseuran keskeinen resurssi on oma rahoitus ja varainhankinta. Omalla rahoituksella tarkoitetaan muita kuin avustusluonteisia tuottoja. Tärkeää on myös tietää, mihin seurajohto kohdistaisi lisää resursseja seurassaan. Harrastamisen kalleus, taloudellisen matalasuhdanteen pitkä kesto, kolmannen sektorin toimintaedellytysten haasteet ja urheiluseuratoimintaan kohdistuvat monenlaiset odotukset vaativat seuratoimijoilta kykyä sekä innovatiivisesti löytää uusia materiaalisia ja immateriaalisia resursseja että taitoa allokoida resurssit oikealla tavalla. Saimme tietää, mistä seurat hankkivat resurssinsa ja mihin seurajohto haluaisi tulevaisuudessa panostaa.

Viestintä, vuorovaikutus ja markkinointi ovat urheiluseurallekin yhä oleellisimpia toiminnan osa-alueita eikä vähiten viime vuosina kiihtyneen digitalisaation ja laajemmin koko mediakentän mullistusten myötä. Kyse on myös informaation tuottamisen, välittämisen ja hankkimisen muotojen muutoksesta. Urheiluseura, jos mikä, on itsessäänkin eräänlainen media, jossa keskeistä on monenlaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistuminen sekä toimijoiden kesken että sen ulkopuolelle. Kysyimme, mistä seuratoimijat hakevat ja saavat toimintaansa tukevaa tietoa ja mitä viestintävälineitä seurassa käytetään. Kysyimme myös seurajohdolta, miten siirtyminen sähköiseen viestintään on seurassa hoidettu ja onko se tuonut toiminnallisia hyötyjä.

Urheiluseura on osa paikallista yhteisöä, mutta se on myös perustaso urheilujärjestelmässä, jossa muutosprosesseja on tehty viime vuosina runsaasti. Minkälaista tukea urheiluseura kokee saavansa järjestelmän muilta osilta on olennaisen tärkeää tietoa koko järjestelmän kehittämisen kannalta. Erityisen tärkeää on tietää, minkälainen alueellinen ja valtakunnallinen organisointi olisi tälle ajalle sopiva urheiluseuran näkökulmasta. Kysyimme seurajohdolta, mitkä toimijat vaikuttavat eniten seuran toimintaan ja miten merkittävää yhteistyötä seuralla on eri toimijoiden kanssa.

Tässä luvussa näitä olennaisia seuratoimintaan vaikuttavia seikkoja katsotaan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta seurajohdon – seurojen/jaostojen puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien – silmin, koska he ovat avainhenkilöitä toteuttajina ja tulevaisuuden muokkaajina näissä kysymyksissä. He myös kantavat vastuun seurojen nykyisestä toiminnasta. Heillä on siis tarvittavaa asiantuntijatietoa ja vaikutusvaltaa vastata tällaisiin kysymyksiin.

Seurajohtoon kuuluviksi identifioi itsensä 68 vastaajaa, vaikka taustaosiossa pääasialliseksi tehtäväkseen johtamisen ilmoitti vain 47 vastaajaa. Monet vastaajat toimivat kuitenkin useissa eri tehtävissä seurassaan. Seuratoiminnan yhdessä tekemisen luonteeseenkin kuuluu, että johtaminen voidaan kokea varsin kollektiivisena toimintana.

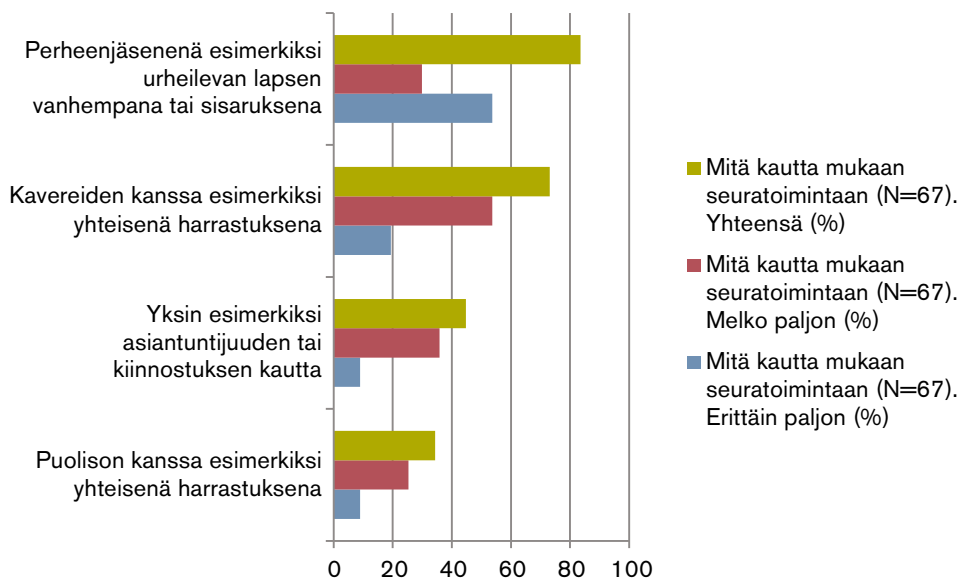


## Seuratoimintaan tullaan perheenjäsenten ja kavereiden kautta – pitäisikö seurojen löytää eri-ikäiset sinkut

Seuratoimintaan kaivataan aina lisää tekijöitä. Seuran vastuuhenkilöiden yhtenä keskeisenä haasteena onkin löytää seura-aktiiveja toimintaa pyörittämään. Tämän tutkimuksen aiemmissa luvuissa on nähty, miten tärkeää vapaaehtoistoiminta on seuroille. Kysyimme edellä koko vastaajajoukolta, mitkä olivat heidän seuratoimintaan lähtemisensä syyt (ks. kuvio 9 ja taulukko 1). Saimme selville, että rakkaus lajiin ja sen kehittämiseen, halu kehittää seuran toimintaa, oman lapsen harrastus ja oman osaamisen hyödyntäminen ovat ne neljä tekijää, joita pidettiin erittäin tärkeinä selittäjinä seuratoimintaan lähtemisessä.

Nyt kysyimme asiaa seurajohtajilta ja hiukan eri tavoin, koska tarkoituksemme oli saada selville, miltä asia näyttää seurajohdon näkökulmasta. Seura-aktiivien on hyvä tietää, miten seuraan tullaan ja mistä päin seuratoimijoita voi löytää. Rajasimme vastausvaihtoehdot niin, että näkisimme minkälaisista sosiaalisista ryhmistä ja elämäntilanteista urheiluseuraan tullaan tai voidaan tulla. Lähtökohtana pidimme sitä, että potentiaalinen seuraan tulija asuu ja elää joko yksin, puolison kanssa tai on joku perheenjäsen. Nämä vaikuttavat sosiaaliset siteet vaikuttavat yksilön valintoihin ratkaisevasti. Neljäntenä vaikuttajana näimme kaveripiirin.

Aiemmassa kysymyksessä rakkaus lajiin tai halu kehittää seuran toimintaa olivat keskeisiä syitä tulla mukaan seuratoimintaan, mutta niidenkin taustalla saattoi olla näitä omaan lähiyhteisöön liittyviä syitä. Nyt kysyimme, minkä tekijöiden tai ihmisten vuoksi tullaan mukaan seuratoimintaan ja saimme kuvion 19 mukaiset vastaukset.



Kuvio 19. Minkä tekijöiden tai ihmisten vuoksi tullaan mukaan seuratoimintaan.

Selvästi tärkeimmäksi tekijäksi nousi nyt perheenjäsenen rooli, jota yli puolet piti erittäin suurena tekijänä seuraan tulemisessa. Kavereita piti viidesosa vastaajista erittäin tärkeinä vaikuttajina seuraan tulemisessa. Yksin tai puolison kanssa seuratoimintaan näyttäisi olevan hankala löytää, sillä erittäin suurta merkitystä niillä ei nähdä olevan.

Kun tarkastellaan myös tekijöitä ja rooleja, joilla on melko paljon merkitystä, niin kavereiden merkitys nousee lähemmäksi perheenjäsenten merkitystä ja yksin tai puolison kanssa mukaan tuleminenkaan ei näyttäisi aivan mahdottomalta. Ero aiempaan kysymykseen on melkoinen, koska siinä perheenjäsenten ja ystävien esimerkit arvioitiin kaikkein

vähiten merkityksellisiksi tekijöiksi seuratoimintaan lähtemisessä.

Ero selittyy siten, että ensin kysyimme omia motiiveja, kun toisessa pyysimme arvioimaan sitä, miten muut ovat tulleet seuraan. Toisessa kysymyksessä myös rajasimme kysymyksen koskemaan vain sosiaalisia rooleja ja lähiyhteisöjä. Vastaukset täydentävät kuitenkin hyvin toisiaan.

Tämä eri suunnista peilaaminen osoitti, että seuratoimintaan tullaan aika kapeista sosiaalisista maailmoista eli lähinnä oman lapsen tai perheenjäsenen harrastuksen ja kavერიpiirin kautta, vaikka keskeiset motiivit ja merkitykset löytyvätkin lajin tai seuran kehittämistä.

Tämän tietäminen on tärkeää, koska yksinasuvia on nykyään suurkaupungeissa jo noin kaksi kolmasosaa väestöstä. Heitä on nuorissa, keski-ikäisissä ja senioreissa. Urheiluseuratoimintaa ei myöskään ole ajateltu nuorille tai ikääntyville pareille, joilla ei ole vielä tai enää omia lapsia hoidettavana. Heilläkin voisi olla paljon annettavaa seuratoiminnalle ja he voisivat myös saada paljon itselleen urheiluseurasta.

”Sinkkujen” ja parien lisäksi seuratoimintaan voisi rekrytoida tehokkaammin myös työttömiä tai maahanmuuttajia. Urheiluseurojen kannattaisikin järjestää vuosittain yhteiset rekrytointimessut, joissa halukkaat voisivat ilmoittautua mukaan. Näille vapaaehtoisille voisi myös rakentaa ”seuratoimijan polun”, kuten on jo urheilijan ja liikkujan polutkin.

### **Seurojen oma rahoitus nojaa jäsen-, toiminta- ja kilpailumaksujen varaan – tapahtumatuotoilla myös iso merkitys**

Edellä selvitimme inhimillisten resurssien rekrytointia urheiluseuraan. Materiaaliset resurssit ovat seuroille myös elintärkeitä. Selvitimme asiaa kysymällä seurojen oman rahoituksen muodostumisesta kaksiosaisen kysymyksen. Ensimmäisessä kartoitimme kaikki rahoituslähteet ja toisessa halusimme tietää kunkin seuran neljä tärkeintä oman rahoituksen lähdettä. Omalla rahoituksella tarkoitimme tässä siis kaikkia muita rahoituskeinoja paitsi kuntien ym. mahdollisia avustuksia.

Taulukosta 11 löytyvät ensimmäisestä sarakkeesta kaikki maininnat kyseiseen rahoituslähteeseen ja toisesta sarakkeesta ne maininnat, jotka olivat seurassa neljän tärkeimmän rahoituslähteen joukossa.

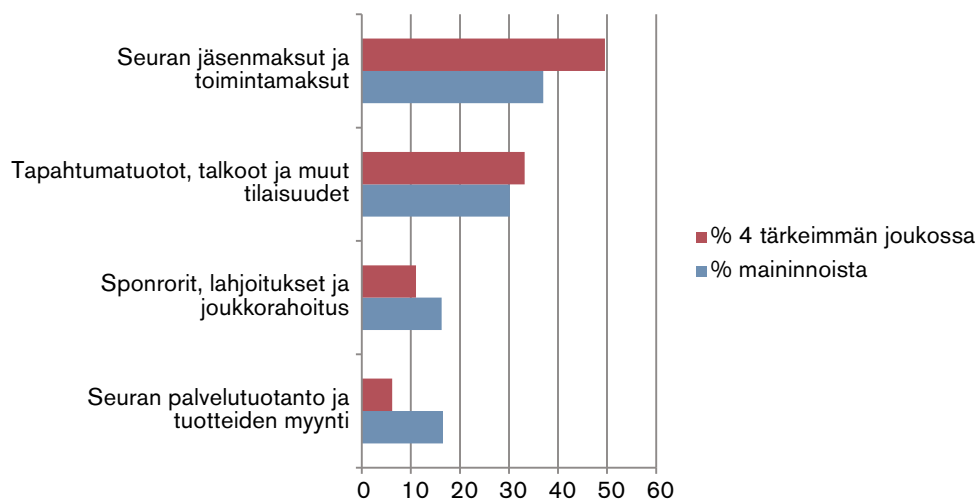
Taulukko 11. Seuran oma rahoitus.

Seuran oma rahoitus	Mainintoja yhteensä	4 tärkeimmän joukossa
Seuran jäsenmaksut	59	49
Seuran kausi- ja kurssimaksut (valmennus, kilpailu)	49	45
Tapahtumatuotot (esim. osallistumismaksut)	35	28
Talkootoiminta	37	25
Sponsorit	46	22
Seuran tilaisuudet (esim. pääsyliput, kahvilatuotot)	38	20
Seuran muut toimintamaksut (esim. ohjattu liikunta)	33	18
Seuran palvelutuotanto (esim. koulujen iltapäivätoiminta, erityisryhmien liikunta)	15	5
Seuran tuotteiden myynti (esim. asut, fanituotteet)	29	5
Muu tuotemyynti (esim. arvat, kalenterit)	13	4
Yksityishenkilöt (esim. lahjoitukset, joukkorahoitus)	16	3
Bingo- tai tanssilavatoiminta	5	2
Koulutuksen ja osaamisen myynti	6	0
Mainintoja yhteensä	381	226

Rahoituslähteitä löytyi suhteellisen paljon ja melkein jokainen mainituista oli jossakin seurassa neljän tärkeimmän joukossa. Tärkeimmät rahoituslähteet olivat jäsenmaksut, kausi- ja kurssimaksut, tapahtumatuotot, talkootoiminta, sponsorit, erilaiset seuran tilaisuudet ja mm. ohjatun liikunnan maksut. Tärkeitäkin rahoituslähteitä oli seitsemän kappaletta.

Näissä urheiluseuroissa ei juurikaan myydä urheiluseuran osaamista ulkopuolisille, vaikka asiaa on pidetty esillä viime vuosina. Perinteistä bingo- tai tanssilavatoimintaa oli myös vähän eikä uudempia joukkorahoituksen välineitäkään juuri löydy.

Kuviossa 20 olemme yhdistelleet eri rahoituslähteitä temaattisiksi ryhmiksi. Ryhmien prosenttiosuudet kaikista maininnoista ja neljän tärkeimpänä mainitun osalta näkyvät pylvinä.

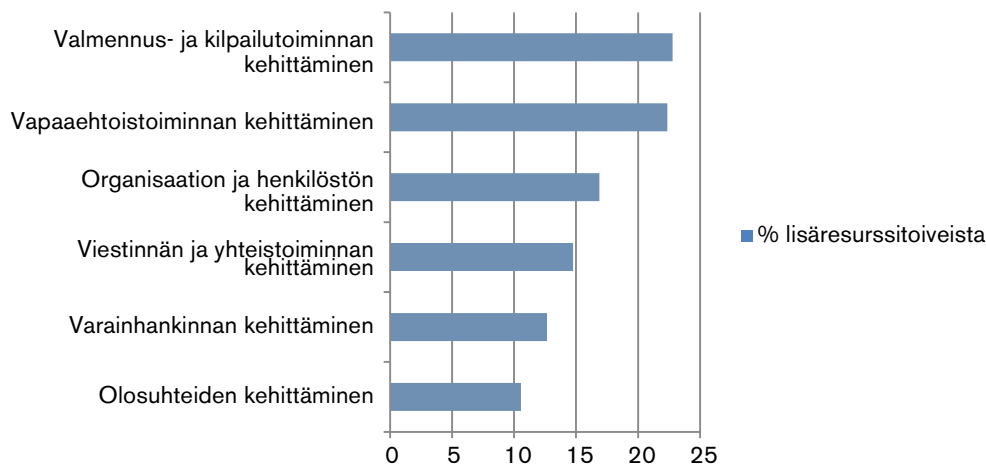


Kuvio 20. Seuran oman rahoituksen lähteet. Kaikki maininnat ja neljä tärkeintä. Prosenttiosuudet kaikista maininnoista.

Kuvion perusteella näkyy, että vajaa puolet omasta rahoituksesta tulee erilaisista varsinaisen toiminnan maksuista. Tapahtumatuotot talkooinen muodostivat vajaan kolmanneksen rahoituksesta ja sponsori- sekä palvelutuotantotyyppiset tuotot muodostavat reilun kymmenen prosenttia kumpikin. Seuroilla näyttäisikin olevan vielä paljon mahdollisuuksia oman osaamisensa ja koulutuksensa myymisen saralla.

### Lisäresurssitavoitteet seuratoiminnan kehittämiseksi jakautuvat melko tasaisesti eri toimintojen kesken

Urheiluseurojen toiminnan kehittämiskohteita tiedustelimme kysymällä, mihin vastaajat kohdistaisivat mahdolliset lisäresurssit. Seurajohtolla oli monenlaisia käyttökohteita mahdollisille lisäresursseille, joista tärkeimmiksi nousivat valmentajien ja ohjaajien sekä vapaaehtoistojen rekrytointi ja koulutus. Organisaation ja henkilöstön kehittäminen, viestintä, varainhankinta ja olosuhteet löytyvät seuraavina tarvelistalla. Huomionarvoista on, että tarpeiden välillä ei ole kovin suuria eroja – kaikki sijoittuvat reilun kymmenen prosentin sisälle.



Kuvio 21. Seurajohdon lisäresurssitavoitteet (%).

## Digitalisaatio etenee vahvasti ja se koetaan positiivisesti – prosessi on vielä keskenräinen

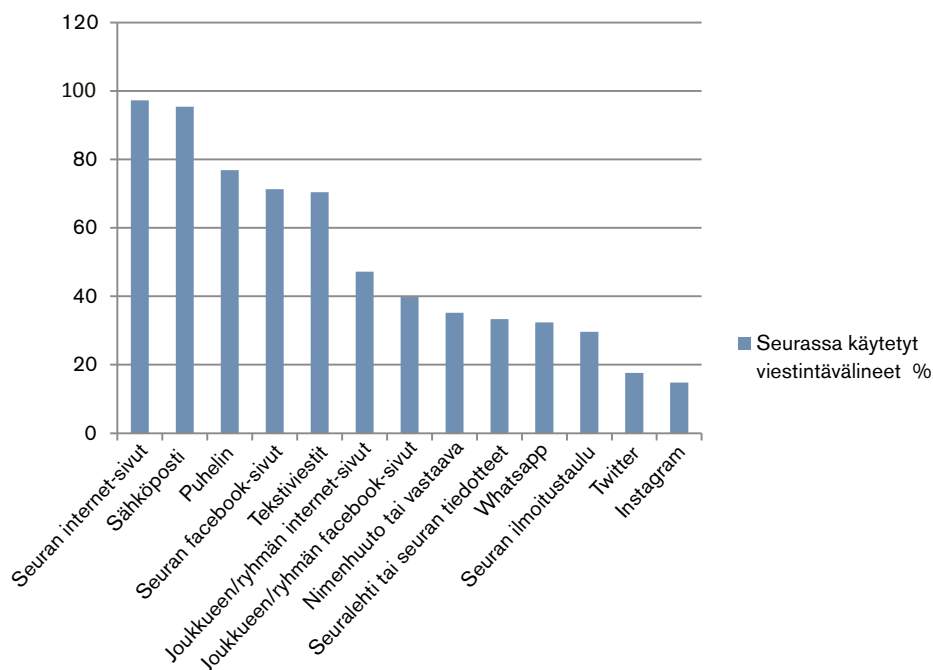
Digitalisaatio tai viestinnän ja vuorovaikutuksen siirtyminen sähköiseksi ja kannettaviin laitteisiin on tapahtunut historiallisesti ajatellen äärimmäisen nopeasti. Urheiluseuratoiminta on pitkälti vuorovaikutusta ja informaation siirtoa. Harjoitukset, kilpailut ja talkoot vaativat monensuuntaista ja onnistunutta informaation vaihtoa onnistuakseen. Osa vuorovaikutuksesta on ryhmän tai joukkueen sisäistä, mutta erittäin paljon infoa täytyy levittää myös sisäpiirien ulkopuolelle – vanhemmille, vapaaehtoisille, yleisöille ja yhteistyökumppaneille. Lisäksi tulevat viralliset tiedotteet, esitteet ja tietenkin koko seuran tai ryhmän toiminnasta kertominen laajemmille joukoille.

Miten urheiluseuroissa on otettu käyttöön uudet viestintämuodot perinteisten rinnalle ja miten nopeasti muutokset ovat edenneet, ovat kiinnostavia kysymyksiä. Kysyimme, miten paljon seuraviestinnästä toteutetaan sähköisesti ja miten hyvänä digitalisaatiota pidetään seuratoiminnan kannalta tai minkälaisia ongelmia digitalisaatio on aiheuttanut.

Kaksiosaisessa kysymyksessämme tiedustelimme ensin, mitä viestintävälineitä seurassasi käytetään. Näin saimme kokonaiskuvan viestintävälineiden käytöstä. Toisessa kysymyksessä tiedustelimme neljää tärkeintä viestintävälinettä, joita vastaaja itse käyttää. Tällä kysymyksellä haimme vastausta tärkeimpiin viestintävälineisiin ja myös siihen, mitkä viestintämuodot tai –sovellukset ovat käyttökelpoisimpia seuratoiminnassa tänä päivänä.

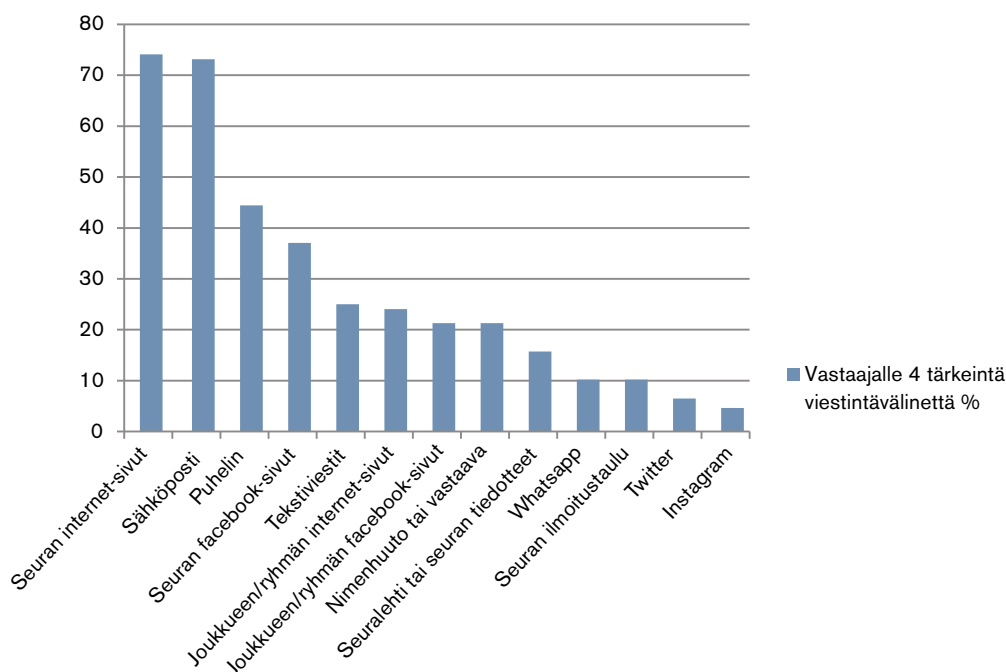
Kuviosta 22 viestii huomio, että seuran nettisivut, sähköposti, puhelin, seuran facebook-sivut ja tekstiviestit ovat viisi yleisintä viestintävälinettä seuratoiminnassa. Kuviosta näkee myös, että nettisivuja ja sähköpostia käytetään melkein joka seurassa, puhelinta, seuran fb-sivuja ja tekstareita käyttää noin kolme neljästä seurasta, mutta neljäsosa ei enää käytä esimerkiksi puhelinta tai tekstareita.

Jopa puolessa seuroista on käytössä joukkueiden tai ryhmien erilliset netti- tai fb-sivut ja nimenhuutoa tai whatsappia käytetään yli kolmasosassa seuroja. Seuralehtiä ja seuran tiedotteita ei enää käytetä kahdessa seurasta kolmesta. Twitteria ja instagramia käytetään jo lähes joka viidennessä seurassa.



Kuvio 22. Seurassa käytetyt viestintävälineet (N= 108).

Viestintäkeinojen valikoima siis kasvaa ja siirtymät eri välineistä tai sovelluksista toiseen ovat samanaikaisesti käynnissä. Pysäytetystä tilanteesta ei voi tulkita, miten nopeasti vaikkapa whatappin tai nimenhuudon kaltaiset sovellukset ovat yleistyneet tai milloin seuralehtien, puhelimen tai tekstareiden käyttämisen väheneminen alkoi. Kun vertaamme vastaajan neljää tärkeintä viestintävälinettä seurassa käytettyihin välineisiin muutostulkinta saa lisätukea.



Kuvio 23. Vastaaajalle neljä tärkeintä viestintävälinettä %.

Viisi tärkeintä viestintävälinettä pysyvät samoina, mutta kaikkien prosenttiosuudet ovat selvästi pienemmät. Seuran nettisivut ja sähköposti pitivät kuitenkin selvästi paremmin pintansa kuin puhelin, seuran fb-sivut tai tekstiviestit. Lähes kolmelle neljästä nettisivut ja sähköposti pysyivät tärkeimpien listalla, mutta muiden osuus tippui jo selvästi – puhelin on puolelle tässä joukossa, tekstiviestit enää vajaalle neljäsosalle neljän tärkeimmän välineen joukossa. Tulos kertoi selvästi siitä, että seuratoimijoissa on erilaisia viestintäsovellusten käyttäjäryhmiä.

Kuviosta 23 voi myös päätellä, että nimenhuudon ja whatsappin kaltaiset vuorovaihtussovellukset ovat nousussa, sillä ne ovat huomattavasti useammin neljän tärkeimmän välineen joukossa kuin yleisesti seuroissa käytössä. On siis paljon seuroja, joissa ei vielä käytetä näitä sovelluksia lainkaan, mutta jotkut käyttävät niitä jatkuvasti. Ne soveltuvatkin hyvin joukkueiden tai ryhmien väliseen kommunikaatioon, mutta paljon huonommin seuran yleistiedotukseen. Seuratoiminta onkin monenlaisen viestinnän näyttämö.

Kuviosta 23 voi lukea senkin, että seuralehden, tiedotteiden ja ilmoitustaulujen merkitys on vähenemässä. Ne ovat vain joka kymmenennelle neljän tärkeimmän viestintävälineen joukossa. Silti ne ovat vielä tänä päivänä tärkeämpiä kuin twitter tai instagram.

Urheiluseuran viestinnässä tärkeää ei ole pelkästään se, mitä viestintävälineitä käytetään paljon tai mitä uusia viestintävälineitä käytetään, vaan myös se, mistä vanhoista viestintävälineistä tulisi luopua. Kun kyselyimme osallistuneissa seuroissa oli seitsemän yleisviestintään tarkoitettua välinettä tai kanavaa eli seuran ja sen alaryhmien netti- ja fb-sivut sekä seuralehdet, tiedotteet ja ilmoitustaulut, joita kaikkia kuitenkin käytettiin joko kattavasti tai vähimmilläänkin noin kolmasosassa seuroista, niin jonkinlaista päällekkäisyyttä niillä täytyy olla.

Seuroissa on varmaan tehty päätöksiä, joissa on esimerkiksi luovuttu lehdestä ja siirrytty nettitiedotukseen. Tällaiset päätökset ovat kuitenkin usein raskaita, sillä seuralehdillä voi olla erittäin pitkä ja ansiokas historia. Ne ovat myös tärkeitä varainhankinnan välineitä sekä seuran äänitorvia ympäröivään yhteisöön. Paperilehti tavoittaa osin erilaisia yleisöjä kuin nettisivusto tai digilehti. Käytännössä haasteena on myös sisällöntuotannon järjestäminen. Nettiin, fb-sivuille, lehtiin, tiedotteisiin ja ilmoitustauluille täytyy tuottaa periaatteessa hyvin samantyyppistä tietoa, mutta hiukan erilaisessa muodossa. Sähköinen viestintä on kuitenkin taulukon 12 perusteella otettu vahvasti käyttöön seurojen toiminnassa.

Taulukko 12. Sähköiset ja paperimateriaalit.

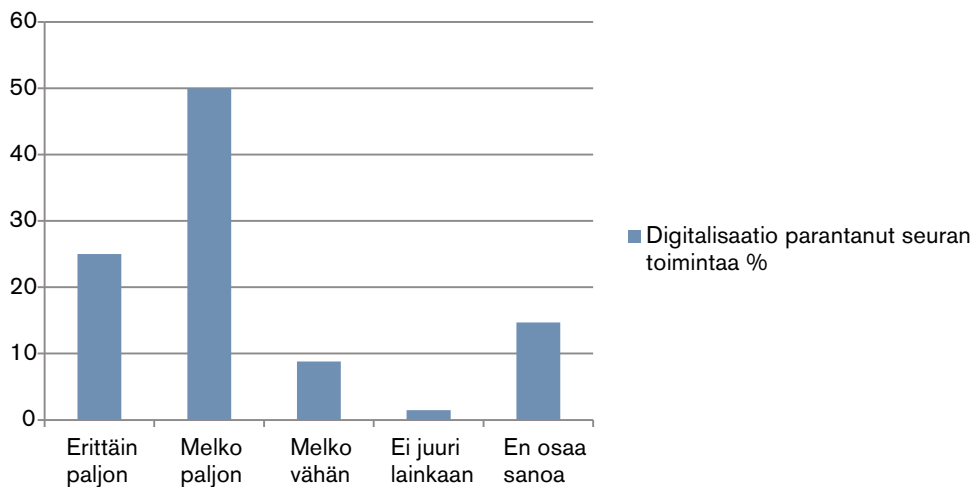
Sähköiset ja paperimateriaalit. N= 68.	Sähköisesti %	Paperilla %
Harjoitus- ja kilpailupaikkojen hakeminen	92	7
Vuosi-ilmoitukset yms. liitolle	91	9
Jäsen- ja toimintatietojen hallinta	89	10
Kilpailuihin liittyvä tiedotus ja tulosuutiset	85	16
Jäsentiedotteet	80	22
Seura-avustusten hakeminen	78	21
Koulutusmateriaalit	73	25
Seuralehdet ja muut seuran tiedotteet ja julkaisut	69	34
Hallituksen ja vuosikokouksen materiaalit	63	47

Paperiviestintää harjoitetaan suuremmissa määrin enää virallisissa yhteyksissä (ehkä sääntöjenkin vuoksi), seuralehdissä ja koulutusmateriaaleissa. Kunnat, joista avustukset ja harjoituspaikat haetaan, ovat siirtyneet lähes täysin sähköisiin käytäntöihin, kuten myös lajiliitot. Myös seuran omat tiedot ja kilpailuihin liittyvä tiedotus on nykyään lähes täysin

sähköistä. Lehdet, tiedotteet ja koulutusmateriaalit ovat viimeisimpiä, joissa paperiviestintää vielä käytetään.

Eri ryhmien tai henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen käytetään yleisesti ainakin viittä välinettä tai sovellusta. Uusimmat eli twitter ja instagram eivät vielä kuuluneet tähän joukkoon. Nekin tullevat yleistymään aivan lähitulevaisuudessa ja todennäköisesti uusiakin sovelluksia otetaan käyttöön. Joukkueissa ja ryhmissä käytäneen tällä hetkellä keskusteluja siitä, mitkä sovellukset siellä otetaan käyttöön ja mistä luovutaan.

Kysyimme vielä seurajohtoon kuuluvilta vastaajilta, miten he kokevat digitalisaation parantaneen heidän toimintaansa. Kuviosta 24 näkee, että kolme neljästä kokee sen parantaneen toimintaa ainakin melko paljon. Toisaalta vain neljäsosan mielestä se on parantanut seuran toimintaa erittäin paljon. Yli viidesosa ei ole nähnyt parantumista tai ei osaa sanoa, onko sitä tapahtunut.



Kuvio 24. Digitalisaatio parantanut seuran toimintaa %.

Digitalisaatio siis etenee, mutta se ei ole ollut vain ilmoitusasia, vaan ongelmiakin on ollut ainakin jonkin verran. Avoimeen kysymykseemme vastasi 20 seurajohtoon kuuluvaa. Vastaukset voitiin jakaa muutamaan ongelmaryhmään, joista suurimmat olivat teknisten taitojen puute tai laiteongelmat, jotka useimmissa vastauksissa kohdennettiin iäkkäisiin seuratoimijoihin.

”Iäkkäimmillä tietokoneen käyttö on vähäistä”, ”vanhoilla jäsenillä ei ole sähköpostia” tai ”sataprosenttisesti jäsenillä ei ole digitaitoja”. Vastauksissa kiteytyykin keskeinen ongelma digitalisaatiossa yleisemminkin – viestien pitäisi tavoittaa melkein kaikki toimijat ennen kuin uuteen viestintävälineeseen voi siirtyä.

Lähes yhtä montaa vastaajaa harmitti tietynlainen muutosvastarinta tai välinpitämättömyys. ”Sähköpostit luetaan huonosti tai ei ollenkaan ja siten että aina ei saa palautetta” tai ”ihmiset eivät lue pitkiä sähköposteja ja liitetiedostoja käyttäessään sähköiseen viestintään lähinnä matkapuhelinta” edustivat hyvin näitä ongelmia, mutta joskus ongelmia aiheuttivat myös työntekijät, kuten seuraavan vastaajan mielestä: ”Palkatulla henkilöstöllä on ollut muutosvastarintaa.”

Kolmas ongelma-alue pitää sisällään viestintätaitojen puutteita ja huolta siitä, miten valita oikea viestintäväline oikeaan aikaan, kun vaihtoehtoja on niin paljon. Eräs vastaajista tiivistä oikeastaan koko tämän digitalisaatiokappaleen keskeisimmän viestin omassa vastauksessaan: ”Tiedotus on pirstaloitunut eri kanaviin: vaarana on, että tieto ei kuitenkaan tavoita kaikkia. Osa ei juuri käy netissä, osa seuraa Twitteriä, osa Facebookia, nuoret

WhatsApp ja osa seuran kotisivuja. Viestinnän kohdistaminen tehokkaasti nykyisessä informaatiotulvassa on vaikeaa.”

Yhteenveto seuraviestinnästä ja vuorovaikutuksesta on keskeneräisyydessään suhteellisen selvä: suunta on täyteen digitalisaatioon ja paperiviestinnästä luopumiseen. Sen sijaan eri sovellusten ja viestintävälineiden välillä käydään varmasti tulevaisuudessakin kilpailua, jonka seurauksena seuroissa käytetään hyvin monenlaisia viestintämuotoja ja vuorovaikutussovelluksia päällekkäin. Seurajohto voi vaikuttaa siihen, mitä pääasiallisia viestintämuotoja seura käyttää, mutta joukkueiden ja ryhmien väliseen vuorovaikutukseen käytettäneen tulevaisuudessakin sellaisia muotoja, jotka siihen parhaiten sopivat.

## **Urheiluseura tarvitsee lajiliittoa ja kuntia – muu tukijärjestelmä kaipaa muutoksia**

Urheiluseura on suomalaisen urheilujärjestelmän kivijalka – se on ollut sitä yli sata vuotta eikä loppua näy. Seuratoiminta on muuttunut ja muuttuu koko ajan. Silti monet perusasiat ovat pysyneet samoina. Urheilijat harjoittelevat ja kilpailevat, valmentajat ja ohjaajat hoitavat urheilijoiden kasvattamisen ja vapaaehtoiset tai palkatut organisoivat mahdollisuudet edellisten toimintaan.

Seura tarvitsee myös ulkopuolisten tukea. Lajiliitto ja muut urheilu- tai liikuntaorganisaatiot, kunta ja hallinnon eri tasot sekä monet organisaatiot, jotka on perustettu tukemaan myös urheiluseuratoimintaa kuuluvat verkostoon, jonka avulla urheiluseura toimii entistä paremmin toteuttaakseen erilaisia tehtäviään muuttuvassa yhteiskunnassa.

Kysyimme urheiluseurojen johtohenkilöiltä, mitkä tahot vaikuttavat eniten seuratoimintaan ja miten merkittävää yhteistoimintaa seuralla on eri tahojen kanssa. Koko vastajajoukolta kysyimme, mistä he hakevat ja saavat tietoa seuratoimintaansa. Lopuksi tiedustelimme avoimella kysymyksellä, miten kehittäisit oman urheilulajisi paikallista, alueellista, valtakunnallista ja kansainvälistä toimintaa?

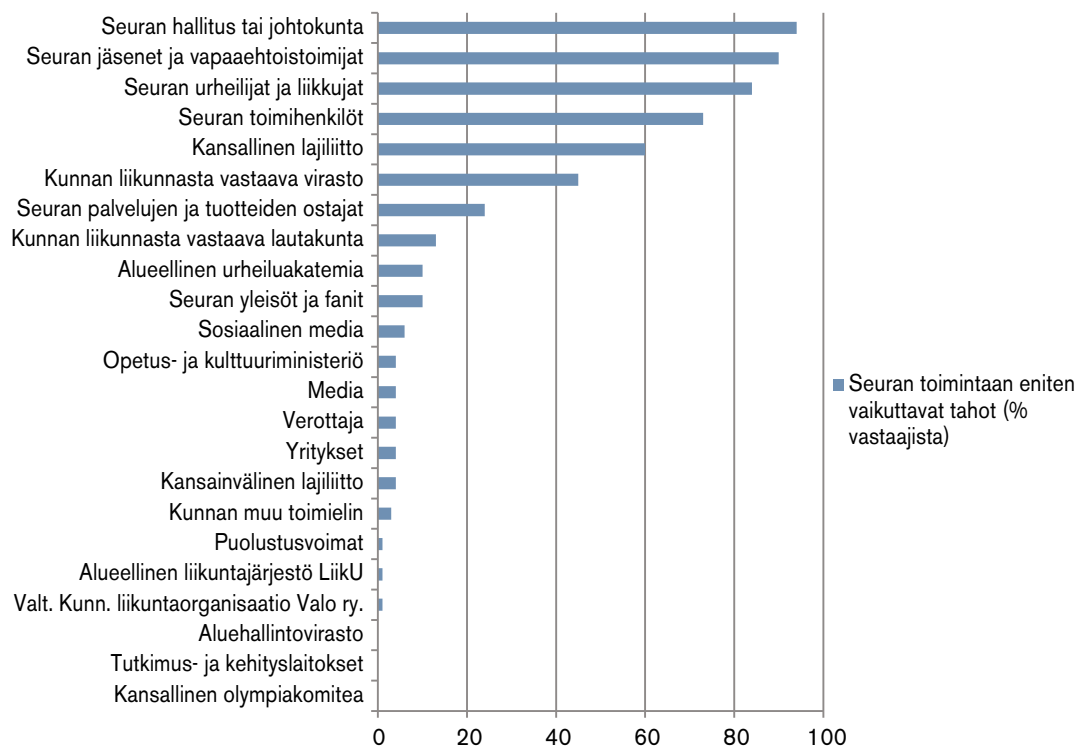
Urheiluseuraan kohdistuu tänä päivänä monenlaisia odotuksia sekä seuran sisältä että sen ulkopuolelta. Nämä tahot myös vaikuttavat seuran toimintaan monin eri tavoin. Seuran johdossa toimivat ovat oiva kohderyhmä, jolta kannattaa kysyä tällaista asiaa. Annoimme runsaasti erilaisia vaihtoehtoja, jotta mahdollisten vaikuttavien tahojen kirjo tulisi esiin seuran hallituksista sosiaaliseen mediaan ja verottajasta seuran jäseniin. Jokainen sai valita kuusi tärkeintä vaikuttajaa omalle listalleen.

Urheiluseura on vastausten perusteella varsin demokraattinen organisaatio, sillä neljän eniten vaikuttavan tahon eli seuran hallituksen, jäsenten ja vapaaehtoistoimijoiden, seuran urheilijoiden ja liikkujien sekä seuran toimihenkilöiden ääni kuuluu erittäin hyvin seuran toiminnassa. Järjestyskin on ”terve” eli valitut luottamushenkilöt vaikuttavat seuraan eniten ja toimihenkilöt tästä ryhmästä vähiten. Kaikilla näillä on kuitenkin erittäin suuri vaikutus seuran toimintaan.

Seuran palveluiden tai tuotteiden ostajat ja fanit ovat nekin kohtuullisen merkittäviä vaikuttajia, jos niitä vertaa seuran ulkopuolisiin vaikuttajiin, vaikka ero tärkeimpiin vaikuttajiin onkin suuri.

Ulkopuolisista vaikuttajista selvästi merkittävimmät olivat kansallinen lajiliitto ja kunnan liikunnasta vastaava virasto. Lajiliitto oli 60 ja liikuntavirasto 45 prosentin mielestä kuuden tärkeimmän vaikuttajan joukossa. Kunnan liikunnasta vastaava lautakunta ja alueellinen urheiluakatemia ovat ulkopuolisten listalla seuraavina. Mielenkiintoista on, että sosiaalinen media oli ohittanut median tällä listalla.





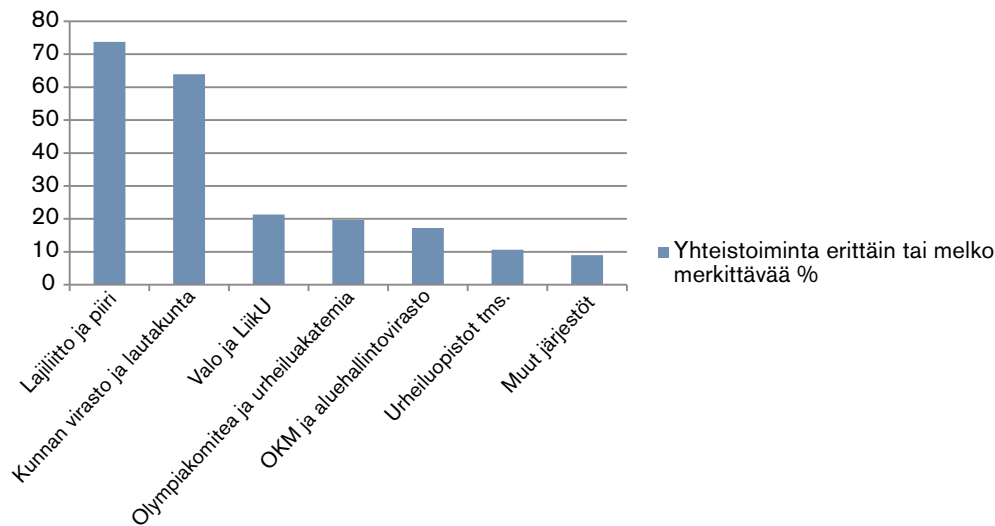
Kuvio 25. Kuusi seuran toimintaan eniten vaikuttavaa tahoa (% vastaajista, N=67)

Jos kunnan liikunnasta vastaavan lautakunnan ja viraston yhdistää samoin kuin lajiliiton ja urheiluakatemia, niin ne nousevat vaikuttajina samalle tasolle kuin seuran toimihenkilöt, mutta jäävät kuitenkin jälkeen seuran urheilijoista, jäsenistä ja hallituksista. Seuraavaksi tärkeimmäksi vaikuttajaryhmäksi voi nostaa yleisöt ja palveluiden ostajat, jotka muodostavat myös tärkeän vaikuttajaryhmän. Muut vaikuttajat jäävät näistä paljon jälkeen.

Kysymyksen muotoilu vaikutti niin, etteivät monet periaatteessa urheiluseuraan vaikuttavat tahot juuri näy tässä listassa, vaikka näitä tahoja mainittiinkin 20 kappaletta.

Vaikuttamisen arviointi on jonkin verran abstraktia, mutta yhteistoiminta on hyvinkin konkreettista. Kysyimmekin miten merkittävää yhteistoimintaa urheiluseuroilla on eri tahojen kanssa. Tällä kertaa rajasimme vastaukset koskemaan vain urheiluun ja liikuntaan suoraan vaikuttavia tahoja eli suomalaisen urheilu- ja liikuntajärjestelmän eri osia.

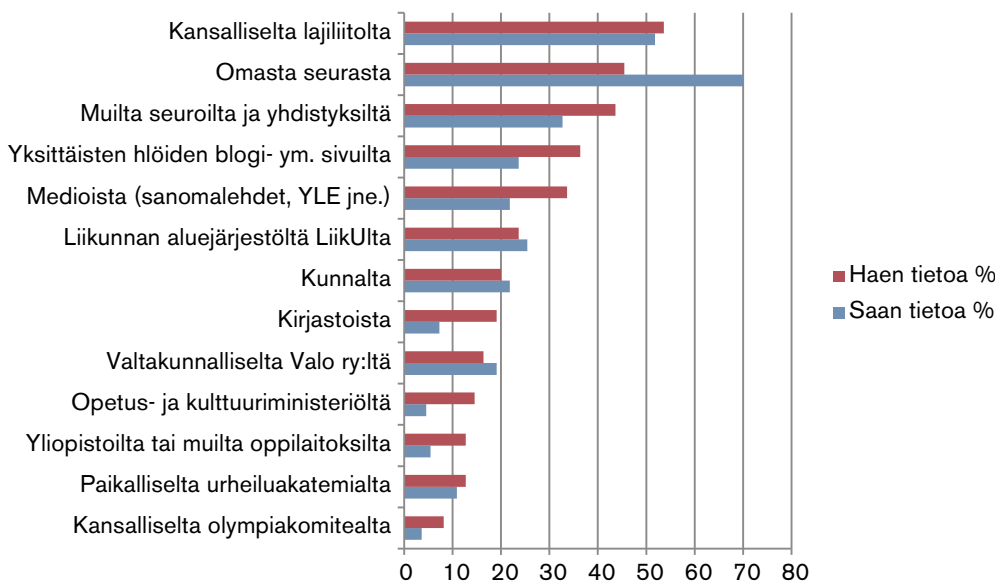
Yhteistoiminta oli merkittäväntä kunnan liikuntaviraston, kansallisen lajiliiton ja sen piirin, paikallisen urheiluakatemia ja kunnan liikuntalautakunnan kanssa. Vain reilu kolmasosa kuitenkin määritteli yhteistoiminnan erittäin merkittäväksi edes liikuntaviraston kanssa. Kuviossa 26 vastauksia on ryhmitelty niin, että saman tahon eli esimerkiksi lajiliiton tai kunnan eri toimijat on yhdistetty. Erittäin ja melko merkityksellisiksi arvioitu yhteistoiminta on nekin yhdistetty vastauksissa.



Kuvio 26. Yhteistoiminta erittäin tai melko merkittävää eri tahojen kanssa %. N=66.

Lajiliiton ja kunnan kanssa urheiluseuroilla on selvästi eniten merkittävää yhteistoimintaa. Liikunnan ja urheilun organisaatiot eli liikunnan aluejärjestö ja Valo ry sekä toisaalta Olympiakomitea ja paikallinen urheiluakatemia ovat lähes yhtä tärkeitä yhteistyökumppaneita. Aluehallintovirasto ja opetus- ja kulttuuriministeriö jäävät edellisistä vähän jälkeen. Noin kymmenesosalla on melko merkittävää yhteistoimintaa joko urheiluopistojen tai muiden liikuntajärjestöjen kanssa.

Urheiluseuratoimijat eivät nykyään ole riippuvaisia vain omista organisaatioistaan, vaan hakevat ja saavatkin tietoa monista muista lähteistä. Kartoitimme, mistä lähteistä he hankkivat seuratoimintaa tukevaa tietoa ja materiaaleja. Kysyimme sekä tiedon saamista eli sitä, mikä taho heille lähettää tietoa että tiedon hakemista. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 110 vastaajaa.



Kuvio 27. Seuratoimintaa tukevan tiedon hakeminen ja saaminen % vastaajista. N=110.

Selvästi eniten tietoa saadaan omasta seurasta, mutta eniten sitä haetaan lajiliitosta, josta myös saadaan toiseksi eniten tietoa. Muiden seurojen ja yhdistysten tai yksittäisten henkilöiden blogikirjoitusten merkitys tiedon hankinnan suurina kohteina oli yllättävää. Vertaiskokemuksen ja -asiantuntijuuden suuri merkitys näkyy tässäkin.

Seuraimiset hakivat tietoa kollegoiltaan muista seuroista tai esimerkiksi näiden nettisivuilta enemmän kuin lajiliiton piiriorganisaatioista tai bloggareilta enemmän kuin valtamediasta. Seuratoimintaa tukevaa tietoa tuottavat organisaatiot, kuten Valo ry., Olympiakomitea, OKM:n liikunnan vastuualue ja valtion liikuntaneuvosto tai vaikkapa Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellinen tiedekunta ja muut oppilaitokset jäivät hänille tässä vertailussa. Tutkittu tieto ei joko välity kentälle tai se täytyisi muokata vaikkapa blogimuotoon, jotta se tavoittaisi kenttätoimijat.

## Urheilulajin toimintaa kehitetään parhaiten olosuhteiden ja yhteistoiminnan lisäämisellä

Kysyimme lopuksi seurajohdolta, miten kehittäisit oman urheilulajisi paikallista, alueellista, valtakunnallista ja kansainvälistä toimintaa? Pyysimme yhtä tai kahta tärkeintä kehittämisen kohdetta ja saimme 79 vastausta 68 vastaajalta. Teemoittain vastaukset jakaantuvat taulukon 13 osoittamalla tavalla.

Taulukko 13. Urheilulajin kehittämisen kohteet. N=68.

Urheilulajin kehittämisen kohteet. N=68, 79 vastausta.	N=79
Olosuhteiden ja resurssien lisääminen	23
Yhteistoiminnan lisääminen	22
Viestinnän ja markkinoinnin parantaminen	16
Valmennuksen kehittäminen	5
Yksittäisiä parannusehdotuksia	13

”Harrastuspaikkojen lisääminen”, ”Lisää liikuntasaleja”, ”Sisäliikuntasalien tarve (jalkapallo ja futsal)”, ”Tekonurmikenttien lisääminen” ja ”Enemmän hallivuoroja tälle lajille tai sitten pelkästään pari uutta hallia salibandyille sekä enemmän järjestää nuorille tapahtumia”, kiteyttävät eri lajien hiukan erilaisia olosuhdetoiveita Turun seudulla. Konkreettisten olosuhteiden lisäksi toivottiin myös löysempiä ympäristölupia ammuntaan ja elektronisia taululaitteita yhteiskäyttöön. Joku toivoi myös nykyisten harjoituspaikkojen parempaa hyödyntämistä.

Vahva toive seurojen ja lajien välisestä yhteistyöstä ilmeni mm. seuraavasti: ”Seurojen yhteistyön lisääminen yli lajirajojen. (Suomessa toistaiseksi ylivoimainen tehtävä)”, ”Yhteisharjoituksia alueen eri seurojen välillä (toteutuu jo osittain)”, ”Enemmän halua tehdä yhteistyötä eri seurojen välillä”, ”Yhteisöllisyys seurojen kesken. Yhteistreenejä tai muita toimintaa”. Toivottiin yhteisiä harjoituksia ja valmennusyhteistyötä saman lajin seurojen kesken, pienten ja isojen seurojen yhteistoimintaa lajin etua ajatellen, mutta myös eri lajin parempaa yhteispeliä urheilijan etua ajatellen.

Eräs vastaajista tiivisti tämän kehittämiskohteen näin: ”Seurojen välistä yhteistyötä tulee lisätä, etenkin lajeissa, joissa harrastajamäärät eivät ole suuria. Lajin kehittymisen etu ei ole, että valmentajat eivät tee yhteistyötä, vaan pakkosuojelevat omia pelaajiaan mustasukkaisesti. Pelaajan etu edellä ratkaisuja, please.” Yhteisiä pelisääntöjä seurojen vaihtoon kaipailtiin muissakin vastauksissa. Toinen vastaaja muotoili kehittämiskohteet näin: ”Seurojen välisessä roolituksessa ja yhteistyössä on paljon parannettavaa. Usein seurat toimivat

omissa poteroissaan kun synergiaetuja saisi huomattavasti parantamalla yhteistyötä naapuriseuran ja alueen muiden seurojen kanssa.”

Kolmantena kehittämislistalla oli viestintä ja siihen kytkeytyvästi lajin markkinointi ja arvostus. Yksi vastaaja esitti seuraavanlaisen kehitysidean: ”Lajin tunnetuksi tekeminen kaikille, ei vain lajin tyypillisille harrastajille, esim. tuomalla enemmän toimintaa aikuisille, perheille, kuntourheilijoille, show-ryhmille. Kilpaurheilun ohelle vielä enemmän kuntourheiluvaihtoehtoja sekä ilmaisu/show-ryhmiä.” Joku toinen ehdotti viestinnän kohdistamista vanhempiin ja kouluihin.

Muutamia vastaajia harmitti median suhtautuminen paikalliseen urheiluun. ”... paikallinen lehdistö voisi myös olla mukana enemmän paikallisten seurojen kanssa tekemisissä, eikä vain suoltaa maailmalla pelattavien ja urheilutapahtumien tarjontaa.” Moni muu näki asian toisen puolen ja esitti erilaisia toiveita seurojen viestinnän ja markkinoinnin parantamiseksi. Urheilijoista pitäisi saada esikuvia, kilpailutapahtumia voisi kehittää yleisöystävällisemmiksi, tunnettuuden ja varainhankinnan parantamista toivottiin.

Valmennuksen ja yhteistyön kehittämisen kokonaisuuden avasi eräs vastaaja oman lajinsa näkökulmasta, mutta siinä esitetyt huomiot voivat sopia moniin muihinkin lajeihin. ”Kehittäisin ja toisin huippuluistelun mahdollisuudet alueille esim. valmentajavaihdoin, liiton valmentajien tuella, ns. sparrausleireillä, myöskin niin, että pienien seurojen luistelijoiden olisi mahdollisuus osallistua kohtuullisin kustannuksin, kun toiminta tapahtuisi omalla alueella. Jalkauttaisin liiton valmentajia maakuntiin, seuroihin, jotta useimmilla lapsilla olisi myös mahdollisuus osallistua, oppia ja näyttää kykynsä helpommin. Nyt huippuluistelu on pitkälti muutaman ison seuran luistelijoilta mahdollista, resurssien ja luistelijamäärien vuoksi. Ei ole mahdollista järjestää esim. oheisharjoitteluita / lihashuoltoa / psyykkistä valmennusta yms. pienissä seuroissa kuten isoissa. Jääaika on kallista, jolloin seura-/ maakuntayhteistyötä huippuluistelussa tulisi lisätä, kustannusten kohtuullistamiseksi. Alueellisia Talent-ryhmiä, jolloin talenttipohjaa pystyttäisiin laajentamaan ja näin liiton ja aluejärjestöjen tuella ja avulla saataisiin laajempi luistelijapohja huippuluisteluun, jossa huippuluistelupyramidin pohja olisi aluetalentit, seuraava taso valtakunnalliset talentit jne... pidemmällä aikavälillä saataisiin huippuluistelun taso koko maassa nostettua ja samalla laajennettua pyramidin huippua, pelkästään luomalla mahdollisuuksia.”

Yksi vastaaja vei ideansa ”out of the box” kirjoittaessaan, että seurojen pitäisi olla suoraan yhteydessä eurooppalaisiin huippuseuroihin riittävän ja ajantasaisen tietotaidon saamiseksi. Lajiliitto on hänen mielestään liian hidas toimija tässä suhteessa. Toinen vastaaja teki myös ehdotuksen, jossa vakiintuneet toimintamallit kyseenalaistettiin kirjoittamalla, että osa kuntien tekemästä toiminnasta pitäisi siirtää seuroille. Kolmas näki, että seurasta pitäisi tulla suurempi yhdyskunnallinen vaikuttaja ja resurssi.

## **Urheiluseuratoimijoiden tarpeet kuuluviin – tukijärjestelmät kuntoon**

Tämän luvun ”Urheiluseuratoiminnan arki eri toimijaryhmien kokemana” tarkoituksena oli tarkastella urheiluseuratoimintaa laaja-alaisesti osana paikallista ja alueellista, mutta myös valtakunnallista, kontekstia. Urheiluseuran toimintaa kuvattiin eri näkökulmista ja kysyttiin kehittämisen suuntia seuran johtotehtävissä olevilta, mutta myös muilta toimijoilta. Tässä keskitytään huomioihin, joilla voi olla merkitystä sekä urheiluseurojen että koko urheilujärjestelmän kehittämisessä.

Urheiluseuratoimijaksi tullaan perheenjäsenten ja kavereiden kautta. Se jättää kylmäksi yhä suuremman joukon potentiaalisia, osaavia ja mahdollisesti urheiluseuratoiminnasta kiinnostuneita väestöryhmiä, joita yhdistää eniten se, että he ovat asuvat yksin tai ovat

”sinkkuja”. Suurkaupungeissa suurin osa talouksista on nykyään yhdenhengen talouksia. Urheiluseuroille, mutta myös näille nuorille, keski-ikäisille ja senioreille, voisi olla erittäin tärkeää kohdata toisensa. Urheiluseurat tarvitsevat lisää seuratoimijoita, yksinäiset – tai yksinasuvat – voivat kaivata merkityksellistä tekemistä yhteiseksi hyväksi. Win-win – tilanne?

Urheiluseuroissa aktiiviliikkujiin ja –urheilijoihin kohdistetaan suurimmat toiminnalliset voimavarat. Silti seurojen pitää osata jakaa voimavarojaan myös toiminnan tuottajille eli lähinnä vapaaehtoisille, toiminnan erilaisille seuraajille ja palveluiden kuluttajille. Kaikki vaikuttavat toisiinsa joskus yllättävilläkin tavoilla.

Seurojen omassa rahoituksessa näkyy sama trendi, sillä jäsen- ja toimintamaksut aktiiveilta ovat suurin tulonlähde. Tapahtumatuotot tuntuvat lisääntyneen viime aikoina, mutta sponsori- tai kumppanuustuotot ja palveluiden myynti ovat edelleen aika pienessä roolissa resurssien hankinnassa. Tämän tutkimuksen perusteella mahdollisuudet tapahtumaluontoisten tuottojen ja oman osaamisen myyntiin tuntuisivat parhaimmilla lisärahoituksen keinoilta.

Jos lisäresursseja olisi, niin seurat käyttäisivät ne ensisijaisesti valmennus- ja kilpailutoiminnan tai vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen. Huomionarvoista on, että myös organisoiminen, viestintä, varainhankinta ja olosuhteiden kehittäminen nähtiin tärkeinä tekijöinä. Seuratoiminta vaatii osaamista ja tekijöitä monelle rintamalle.

Urheiluseura on mainio kenttä digitalisaation etenemisen havainnoimiseen, koska siellä käytetään hyvin monenlaista ja moneen suuntaan menevää viestintää. Digitalisaatio on tämän tutkimuksen perusteella ”vaiheessa” eli uusia välineitä ja sovelluksia otetaan käyttöön, mutta vanhoistakaan ei ole kokonaan luovuttu.

Seuran nettisivut syrjäyttävät paperilehdet ja -tiedotteet lähitulevaisuudessa kokonaan, mutta mikä on tilanne puhelimen, tekstiviestien, whatsappin, instagramin, nimenhuudon tai twitterin kesken lähitulevaisuudessa, jää nähtäväksi. Sähköpostinkaan asema viestinnässä ei liene sekään kiveen hakattu. Seuroissa on jo nyt useita irrallisia yhteisöjä, jotka käyttävät facebookin, whatsappin tai nimenhuudon kaltaisia sovelluksia.

Tulevaisuudessakaan tuskin tulee tilannetta, jossa vain yhtä viestintävälinettä käytetään yleisviestintään ja toista ihmisten ja ryhmien väliseen vuorovaikutukseen. Papereista kuitenkin luovuttaneen jo lähitulevaisuudessa, sillä seuratoimijat ovat olleet pääosin tyytyväisiä digitalisaation vaikutuksiin seuratoiminnassa.

Urheiluseura on osa paikallista yhteisöä, mutta myös osa valtakunnallista urheilujärjestelmää ja organisaatioita, joiden tulisi tukea perustason urheiluseuratoimintaa. Lajiliitto piiriorganisaatioineen on urheiluseuralle keskeinen kumppani, samoin kuin kunta. Sen sijaan jopa liikunnan aluejärjestö, valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valory, kansallinen Olympiakomitea, muut liikuntajärjestöt tai valmennuskeskukset ja urheilupopistot ovat yllättävän kaukana seuratoimijoista. Urheilujärjestelmän osista oikeastaan vain paikallisen urheiluakatemian kanssa seuroilla on merkityksellistä yhteistoimintaa.

Seuratoimijat ovat nykyään aika hyvin koulutettuja ja he osaavat hakea tietoa eri lähteistä. Se lienee yhtenä syynä siihen, että tukiorganisaatioiden tulisi kehittää toimintaansa vastaamaan paremmin tilannetta, jossa ne joutuvat kilpailemaan muita tiedon ja tuen tarjoajia vastaan. Tutkimus paljasti vertaisasiantuntijuuden nousseen yhä merkittävämmäksi tekijäksi, sillä tietoa haetaan ja saadaan sekä muiden seurojen ja yhdistysten kautta että esimerkiksi yksityishenkilöiden blogien kautta enemmän kuin urheilujärjestelmän monilta toimijoilta, joiden yhtenä tehtävänä olisi tuottaa ja levittää seuratoimijoita hyödyttävää tietoa.

Kun liikuntatieteellisen tutkimuksen, valmennus- ja urheilukeskusten tai valtakunnallisten ja alueellisten liikunta- ja urheiluorganisaatioiden toiminnalla ja viestinnällä ei ole

kovin suurta merkitystä paikallistason urheiluseuratoiminnassa, vaikka esimerkiksi digitalisaatio on mahdollistanut tiedon välittämisen helposti mistä tahansa kenelle tahansa, niin tämän tiedon tulisi herättää keskustelua näiden organisaatioiden toimintatavoista.

Mediakenttä ja korkeakoululaitos ovat suurten mullistusten kourissa. Tarvitaanko paikallislehtiä tai maakuntayliopistoja, kun asiakkaat ja opiskelijat saavat saman tai jopa paremman tiedon melkein ilmaiseksi huippumedioista ja yliopistoista? Urheilujärjestelmän eri osien suhteen kyse on osin samantyyppisestä ilmiöstä. Tutkitun tai muuten tarpeellisen tiedon välittymistä seurakentälle tulisi tarkastella kriittisesti urheilujärjestelmän sisällä ja liikuntapolitiikan eri tasoilla.

Tässä tutkimuksessa on pyritty lisäämään ymmärrystä urheiluseuratoiminnasta ja –toimijoista kuulemalla eri tehtävissä vaikuttavia urheiluseura-aktiiveja. Yleiskuva on hyvin positiivinen. Urheiluseuratoiminta voi hyvin ja erilaiset toimijat ovat löytäneet itselleen sopivia toimintatapoja ja osallistumisen muotoja. Mitään suurta huolenaihetta urheiluseuratoiminnan osalta ei ole näkyvissä. Pääosin seuratoiminta on onnistunutta ja toiminta palkitsevaa – myös yhteistoiminta kuntien ja lajiliittojen kanssa toimii ainakin kohtuullisen hyvin.

Hyviä ideoita urheiluseuratoiminnan kehittämiseen annettiin tutkimuksen eri vaiheissa runsaasti. Valmennus- ja kilpailutoimintaan ollaan yleisesti hyvinkin tyytyväisiä eikä eettisiäkään ongelmia pidetä suurina. Vapaaehtoistoimintaa, olosuhteita, viestintää ja seuran organisaatiota haluttaisiin kehittää, mutta mikään niistä ei näyttäydy tälläkään hetkellä erityisen heikkona.

Urheiluseuratoiminta on arkeen sidottua. Siinä on kyse perustason yhteisöllisyydestä, harjoittelu- ja kilpailupaikoista, valmennuksen tasosta ja laajuudesta, oikeudenmukaisuudesta. Urheiluseuratoimijat onnistuvat usein täysin vapaaehtoisesti suorittamissaan tehtävissään omasta mielestään erinomaisesti. Uusia haasteita ja toiveita seuroja kohtaan esitetään jatkuvasti, mutta urheiluseuratoimijat eivät tunnu näistä hätkähtävän – toimintaa kehitetään ja uusiin tilanteisiin sopeudutaan.

## 3 Muutosprosessit hyvässä vaiheessa - urheilun suurimmat lajiliitot äänessä

### Johdatukseksi

Tässä luvussa esitellään 20 suurimman urheilun lajiliiton toiminnasta vastaavan johtajan haastattelujen anti niissä läpikäytyjen kuuden teeman kautta. Haastattelut kestivät hiukan alle kahdesta tunnista reiluun kahteen ja puoleen tuntiin. Tutkija teki haastatteluista tarkat muistiinpanot haastattelun aikana ja muistiot heti haastattelujen jälkeen. Haastattelut myös nauhoitettiin ja niitä on käytetty aineiston purkamisessa, mutta valtavaa materiaalia ei kuitenkaan ole litteroitu. Haastattelujen lisäksi tehtiin kysely, johon otettiin mukaan haastatteluissa esiin nousseita keskeisiä kysymyksiä, joihin haluttiin lisävalaistusta kyselyn avulla. Kyselyssä luodattiin myös lähitulevaisuutta, jotta saataisiin selville, miten todennäköisinä tai toivottavina tiettyjä kehityskulkuja lajiliitoissa pidettiin. Tähän kyselyyn vastasi 15 haastateltua.

Haastateltavat ovat saaneet mahdollisuuden kommentoida joitakin tehtyjä haastattelu-yhteenvetoja ja heitä myös pyydettiin kommentoimaan haastatteluja ja kysymyksiä kyselyn yhteydessä. Haastateltavat ovat ilmaisseet tyytyväisyytensä haastatteluja kohtaan, koska he saivat näin mahdollisuuden peilata ajatuksiaan ulkopuolisen kanssa. Saadut muutamat kommentit kyselystä ovat myös olleet myönteisiä, joiden perusteella voinee tulkita, ettei tehtyihin tulkintoihin ole ollut suurta kritiikkiä. Seuraavat lajiliitot haastateltiin marras-joukukuun aikana vuonna 2015.

Suomen Palloliitto ry.  
Suomen Jääkiekkoliitto ry.  
Suomen Salibandyliitto ry.  
Suomen Hiihtoliitto ry.  
Suomen Lentopalloliitto ry.  
Suomen Koripalloliitto ry.  
Suomen Suunnistusliitto ry.  
Suomen Pesäpalloliitto ry.  
Suomen Purjehdus ja veneily ry.  
Suomen Golfliitto ry.  
Suomen Taitoluisteluliitto ry.  
Suomen Uimaliitto ry.  
Suomen Urheiluliitto ry.  
Suomen Voimisteluliitto ry.  
Suomen Judoliitto ry.  
Suomen Ampumaurheiluliitto ry.  
AKK-Motorsport ry  
Suomen Luisteluliitto ry.  
Suomen Tennisliitto ry.  
Suomen Ratsastusliitto ry.  
Suomen Voimisteluliitto ry.

Haastatteluissa oli aina sama kaava eli kävimme läpi kuusi eri teemaa, jotka olivat muotoutuneet tehtyjen esihaastattelujen ja kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen. Teemat olivat seuraavat:

1. Oman organisaation toiminnan kuvaus, analyysi ja tulkinta
2. Toiminnan kivijalat talouden ja toiminnan näkökulmista
3. Urheilujärjestelmän toimivuus paikallistasolta kansainväliselle tasolle
4. Urheilijan polku lajissa ja urheilemisen/liikunnan harrastamisen mahdollisuudet liitossa
5. Viestintä ja vuorovaikutus liiton sisällä ja ulos
6. Liikuntalain tavoitteet ja urheilutoiminta

Ensimmäisen teeman sisällä käytiin läpi liiton päätöksentekojärjestelmä alhaalta ylös. Samalla käsiteltiin viime aikoina tehtyjä uudistuksia ja mahdollisia tulevia muutoksia. Keskeisenä näkökulmana oli se, miten järjestö toimii liiton toimivan johdon mielestä. Toiminnan kivijalkoja rakennettiin ensin talouden näkökulmasta eli kävimme läpi, mistä järjestöt saavat tuottoensa. Tämän jälkeen näkökulmaa laajennettiin siihen, miten toiminta ja talous vastaavat toisiaan eli ovatko talouden kivijalat riittävät toteutuneelle ja suunnitellulle toiminnalle. Kolmannessa teemassa laajennettiin perspektiiviä ja otettiin mukaan koko urheilujärjestelmä urheiluseuroista kansainvälisiin urheilujärjestöihin asti. Näkökulmana oli lajiliiton toiminta eli miten tämä koko järjestelmä toimii ja tukee kyseisen lajin seuroja ja lajiliittoja.



Ensimmäiset kolme teemaa olivat keskeisesti organisaatiolähtöisiä. Neljännessä teemassa siirrettiin katse lajin toimintaan niin urheilijan kuin liikkujankin polun rakentamisessa. Vaikka tämän tutkimuksen keskiössä on organisaatioiden ja hallintokäytäntöjen kehittäminen, niin itse varsinaisen toiminnan tavoitteet ja sisällöt ovat tietysti se kaikkein tärkein asia. Hallintohan voi toimia erinomaisesti, vaikka itse varsinainen toiminta ei saisi aikaa toivottuja tuloksia.

Viestintä on tänä päivänä keskeinen osa järjestelmien toimintaa – onhan organisaatio itse asiassa suurelta osin viestintä- ja vuorovaikutusjärjestelmä sekä sisään että ulospäin. Mediakentän jatkuva muutos on vaikuttanut ja vaikuttaa vahvasti myös lajiliittojen toimintaan ja talouteen. Näiden teemojen kautta haastatteluissa avautui todella mielenkiintoinen ja muutoksessa oleva maailma. Urheilun lajiliitoissa ja varsinkin niiden seuroissa kohdataan reaaliaikaisesti sekä nuorisokulttuurin, median että teknologian suuret murrokset, jotka vaikuttavat kaikkeen toimintaan perustasolta liiton johtoon asti.

Kuudentena teemana käytiin läpi yhteiskunnan odotuksia suhteessa urheilun lajiliittojen toimintaan. Nämä odotukset konkretisoituvat mm. liikuntalain tavoitteissa, joiden kautta keskustelimme mm. yhdenvertaisuuteen, etiikkaan ja väestön terveyteen ja hyvinvointiin liittyvistä teemoista. Nämä odotukset konkretisoituvat tietysti myös harrastajien ja vapaaehtoisten odotuksissa seura- ja liittotoimintaa kohtaan.

Tässä luvussa esittelemme haastattelut teemoittain, jonka jälkeen käymme läpi tehdyn kyselyn tärkeimmät huomiot. Haastattelujen esittelyssä on pyritty tuomaan esille tärkeimmät ja yleistettävimmät teemat kunkin haastatteluosion kohdalla. Yhteenvedot eivät ehkä vastaa yhdenkään haastatellun näkemyksiä yksi yhteen, mutta – yllättävää tai ei – haastateltavat olivat pääosin hyvinkin samansuuntaisia näkemyksissään näiden kaikkien teemojen osalta. Toki liittojen ja lajien tilanteissa tai olosuhteissa on suuriakin eroja, mutta yleisellä tasolla näihin kysymyksiin vastattiin suurimpien lajiliittojen suilla melko yhden-suuntaisesti. Kovin suuria tai pitkälle meneviä tulkintoja ei ole myöskään tutkijan osalta tehty.

### **3.1 Piireistä vuorovaikutusverkkoihin - oman lajiliitto-organisaation toiminnan kuvaus, analyysi ja tulkinta**

Toiminnanjohtajahaastatteluiden ensimmäisenä teemana oli liiton oma organisaatio eli se, miten liiton luottamushenkilöjärjestelmä toimii, minkälainen päätöksentekojärjestelmä on ja minkälaisia vahvuuksia ja heikkouksia nykyiseen järjestelmään sisältyy. Toiminnanjohtajat näkevät organisaationsa keskeiseltä toimijan paikalta, jossa heillä on suuri vastuu liiton toiminnasta.

Haastattelut noudattivat kaavaa, jossa piirsimme toiminnanjohtajan kanssa ensin organisaation ja luottamushenkilöjärjestelmän rakenteen, jonka jälkeen keskustelu eteni luontevasti niihin kysymyksiin, jotka kussakin liitossa koettiin tärkeinä, ongelmallisina tai hyvin toimivina. Haastattelijä teki tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Yleensä toiminnanjohtajat kuitenkin kertoivat varsin vuolaasti ja avoimesti oman organisaationsa asioista ja toiminnasta. Haastattelujen perusteella syntyi hyvinkin tarkkoja kuvia eri lajiliittojen toiminnan tästä puolesta. Seuraavassa yritetään piirtää isoa kuvaa eli nostaa esiin niitä asioita, jotka toistuivat lähes jokaisen liiton toiminnassa.

## Organisaation kehittämistyötä tehdään jokaisessa liitossa

Ensimmäisenä kannattanee nostaa esiin se tosiasia, että organisaation ja luottamushenkilöjärjestelmän kehittämistyötä tehdään – ja on tehty viime vuosien aikana – jokaisessa liitossa. Osa liitoista on jo saanut suurimman osan kehittämistyöstään tehtyä, osassa se on kesken, mutta hyvässä vauhdissa ja osassa kehittäminen on aloitettu, mutta se etenee hitaammin kuin toiminnanjohtajat ovat toivoneet.

Kehittämiseen ovat vaikuttaneet eniten maailman muuttuminen ja organisaatioiden omat tarpeet. Jonkin verran vaikutusta on ollut myös liikuntajärjestöissä meneillään olleilla toimintatapojen ja rakenteiden muutoksilla sekä valtion eli opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualueen toimilla. Urheilun lajiliitoista suurin osa on kuitenkin niin itsenäisiä, etteivät huippu-urheilun tai Valo ry:n ja Olympiakomitean muutosprosessit ole niihin suoranaisesti vaikuttaneet. OKM:n liikuntahallinto on joissakin tapauksissa edesauttanut liittojen yhdistymistä, mikä on myös johtanut organisatorisiin ja toiminnallisiin muutoksiin. Tämä koskee mm. Voimisteluliittoa, Luisteluliittoa ja kamppailulajien liittoja.

Maailman tai yhteiskunnan muutoksista suurimmat koskevat viestintää tai laajemmin määriteltynä vuorovaikutusympäristöä, urbanisoitumista ja lajiliitto-organisaation oman toiminnan kehittämistä. Viestintäasioita käsitellään myöhemmin enemmän, erikseen käsitellään myös talouden ja toiminnan resurssit, koko urheilun organisaatioiden kokonaisuus sekä urheilijoiden ja liikkujien polut lajiliiton toiminnallisen johdon näkökulmasta. Tässä keskitytään nyt lajiliiton organisaatioon ja sen kehittämiseen.

## Organisaatioista tekemisen paikkoja: piirien valtaa pois, päätöksenteko kevyemmäksi, suunnitelmakaudet pidemmiksi ja viestintä avoimeksi

Toiminnanjohtajat näkevät organisaatioissaan tekemisen ja hallinnoimisen välisen ristiriidan. Tekemistä edesauttaisi se, että liiton ”omistajien” eli urheiluseurojen ääni kuuluisi paremmin liiton toiminnassa. Toisaalta lajiliitot kaipaisivat lisää asiantuntemusta liittojensa hallituksiin varsinkin yhteiskuntasuhteisiin, viestintään, talouteen, juridiikkaan jne.

Lähes kaikki toiminnanjohtajat olivat tyytymättömiä siihen, että urheiluseuratoiminnasta liikaa vieraantuneet luottamushenkilöt päättävät merkittävässä määrin liittojen asioista. Liitoissa ja myös niiden luottamushenkilöjärjestelmissä on kuitenkin havahduttu tähän ongelmaan.

Keskeisimpänä ongelmana on nähty piiri- tai aluetason luottamushenkilöjärjestelmät ja osin myös niiden rakenne ja toiminta. Osa toiminnanjohtajista piti piiriorganisaatioita muinaisjäanteinä, kun suurin osa näki niillä olevan aivan liian paljon valtaa organisaatiossa. Lähes kaikissa liitoissa piirien valtaa ja merkitystä oli jo vähennettykin – osasta ne oli kokonaan lakkautettu tai korvattu kevyemmällä aluetoiminnalla, jossa päätöksentekovaltaa oli poistettu, mutta toimintoja oli säilytetty.

Toiminnallisesti vahva piirijärjestö koetaan lajiliitoissa toimimattomaksi, mutta vielä hankalampi se on osana luottamushenkilöjärjestelmää. Se estää seurojen äänen kuuluminen suoraan liiton johtoon. Tarkemmin ilmaistuna se ääni kyllä nykyään kuuluu, mutta ilman päätöksentekovaltaa. Kun päätöksentekojärjestelmissä suositaan piiritason päätöksiä, niin lajiliittojen vuosikokouksiin, liittovaltuustoihin ja hallituksiin valikoituu pitkän linjan laji-ihmisiä usein aluepoliittisin perustein.

Aktiiviset seuratoimijat eivät luonnollisesti edes ehdi osallistua liiton päätöksentekojärjestelmiin, vaikka liiton tulisi palvella juuri seuroja. Monien toiminnanjohtajien toiveena

olikin, että varsinkin vahvojen ja kasvavien seurojen ääni kuuluisi liitoissa paremmin. Tekijöiden pitäisi myös päättää asioista. Perinteinen organisaatio- ja luottamushenkilöjärjestelmä monine vuosikokouksineen, suurine liittovaltuustoineen ja riittämättömällä asiantuntijuudella varustettuine hallituksineen ei selvästikään enää toimi.

Lajiliitoissa on kuitenkin tehty paljon rakenteiden ja toimintatapojen muutoksia, joissa kaikissa näyttää olevan taustalla samankaltaiset tulkinnat tilanteesta. Ratkaisumallit eri liitoissa ovat nekin yhdensuuntaisia, mutta eri liittojen kyky tehdä muutoksia poikkeaa hyvinkin paljon toisistaan. Muutamaa liittoa lukuun ottamatta piirien tai alueiden määrää, merkitystä ja päätöksentekovoitaa on vähennetty merkittävästi tai tullaan vähentämään aivan lähitulevaisuudessa. Näyttää siltä, että nykymaailmassa niillä ei enää ole funktiota lajiliittojen toiminnassa lukuun ottamatta aivan suurimpia urheilulajeja.

Toinen yhdensuuntainen kehitys näkyy päätöksentekojärjestelmän virtaviivaistamisessa, jonka tavoitteena on ollut ns. turhien kokousten ja päällekkäisten järjestelmien karsinta. Vuosikokousten määriä on vähennetty ja niiden luonnetta on muutettu, jotta niistä saataisiin laajempaa hyötyä lajin kehittämiseen. Liittovaltuustoista on osin luovuttu, osin niiden valtaa on vähennetty ja ainakin kokousten määriä on pienennetty. Valtaa on pyritty keskittämään (liitto)hallituksille tai johtokunnille.

Toiminta- ja taloussuunnittelua on useissa liitoissa venytetty useammalle vuodelle ja niiden tekstiosia on supistettu tietoisesti. Tavoitteena on ollut läpinäkyvyys ja toiminnan pitkäjänteisyys. Myös puheenjohtajien ja hallitusten valintoihin ja toimikausiin on tehty muutoksia, joilla on pyritty lisäämään demokratiaa, avoimuutta ja pitkäjänteisyyttä.

Toiminnanjohtajien ilmaisemista toiveista heikoimmin lienee toteutunut (liitto) hallitusten jäsenten asiantuntemuksen lisääminen urheilumaailman ulkopuolisella osaamisella. Ideaalitilanne toiminnanjohtajien näkökulmasta tosin on, että hallituksissa olisi sekä monipuolista urheilun ja tiettyjen organisaation kannalta keskeisten asiantuntija-alueiden osaajia. Joskus ne löytyvät samasta ihmisestä, mutta haastattelujen perusteella lähes kaikissa liitoissa kaivattaisiin lisää sisältöasiantuntemusta liittojen hallituksiin. Sellaiset ihmiset toisivat lisäarvoa ja osaamista, joita laji-ihmisillä ei välttämättä ole. Nykyiset liittojen luottamushenkilö- ja päätöksentekojärjestelmät kuitenkin suosivat pitkäaikaista osallistumista lajiliiton toimintaan. Siihen ei monella tämän päivän työelämässä aktiivisesti olevalla ole mahdollisuuksia.

Joissakin lajiliitoissa on otettu käyttöön ehdollepanotoimikunnat tai vastaavat, jotka aktiivisesti etsivät kyvykkäitä tyyppisiä liittojen hallituksiin ottaen huomioon myös ikä-, sukupuoli- ja alueellisen edustavuuden. Näistä oli saatu hyviä kokemuksia niissä liitoissa, joissa tätä oli toteutettu. Eräässä liitossa liiton puheenjohtaja valitaan jäsenäänestyksellä vähän presidentinvaalien tapaan. Tämäkin lisää avoimuutta ja osallistaa jäsenseuroja aktiivisemmiksi liiton asioita kohtaan.

Useammassakin liitossa vuosikokoukset oli muutettu seminaareiksi tai vuorovaikutteisiksi tapahtumiksi, joissa suunniteltiin yhdessä seura- ja piiritoimijoiden kanssa liiton toimintaa. Näin siirrettiin vastuuta ja toimijuutta kentälle, joka usein kokee nykyjärjestelmässä liittojen toimistojen tuovan valmiit esitykset vain pöytään nuijittaviksi. Demokraattisuutta ja avoimuutta voi siis kehittää myös toimintatapoja muuttamalla eikä siihen välttämättä tarvita rakenteellisia uudistuksia.

Hallitustyöskentelyn kehittämiseksi liitoissa on myös tehty paljon työnjakoon liittyviä uudistuksia. Monissa liitoissa on ollut ongelmana se, että hallituksen ja toimiston työntekijöiden tai valiokuntien tehtävät ja vastuut eivät ole olleet selvät. Pahimmillaan hallitus päättää aivan liian pienistä asioista ja aivan vääristä asioista. Useimmissa liitoissa on kuitenkin pystytty aivan viime vuosina kehittämään työnjakoa niin, että eri toimielimet tekevät

juuri sitä työtä, mikä heille organisaatiossa tai asiantuntemuksen puolesta parhaiten sopii.

Monilajiliitoissa haasteena ovat eri lajien tai lajiryhmien vaikutusmahdollisuudet liiton toimintaan. Lajiliittokentässä on muutamia liittoja, joihin on yhdistynyt useita entisiä lajiliittoja ja joissakin liitoissa on perinteisesti ollut monen lajin edustajia. Tällaisia monilajiliittoja ovat voimistelu-, uinti-, hiihto-, ammunta-, purjehdus- ja luisteluliitto, mutta muissakin liitoissa on usein eri lajeja edustettuina, kuten futsal, beach volley, hiihtosuunnistus tai veneily, jotka ovat vastaavissa liitoissaan toisena pääurheilulajina.

Monilajiliitoissa kilpailu- ja valmennustoiminta on ainakin osaksi tai joskus lähes kokonaan erillistä lajien kesken, mutta silti hallinnon, talouden, viestinnän ja päätöksentekojärjestelmien täytyy toimia yhden organisaation sisällä. Tällainen tilanne tuottaa omanlaisiaan haasteita toimintaan. Haastattelujen perusteella liitot ovat kuitenkin onnistuneet yllättävän hyvin rakentamaan toimintatapoja, joissa eri lajien tai lajiryhmien ääni ja asiantuntemus otetaan huomioon ja eri lajit myös saavat toisiltaan tukea toimintaansa. Haastattelujen perusteella liitoissa on sisäistetty varsin hyvin yhteisöllinen toimintatapa niin liittojen sisällä kuin liittojen keskenkin. Yhteistyöstä ainakin annettiin varsin positiivinen vaikutelma haastattelijalle.

### **Yhteenvetoa: lajiliitoista tekemisen organisaatioita**

Tästä kaikesta saattaisi vetää sellaisenkin johtopäätöksen, ettei laadukas toiminta kaipaakaan entisenkaltaisia raskaita luottamushenkilöjärjestelmiä ja organisaatorakenteita. Eniten toimintaan saattaa vaikuttaa yhteenhiileen puhaltamisen meininki, jossa unohdetaan itsekäs edunvalvontaetos taka-alalle ja keskitytään yhdessä oppimiseen ja positiivisen joukkovoiman hyödyntämiseen. Tällainen ajatus välittyi niissä hyvin monien toiminnanjohtajien haastatteluissa, joissa he kertoivat saaneensa eniten tukea työlleen kollegoiltaan, joiden kanssa heille on syntynyt epävirallinen vertaistukiverkosto.

Toimintatapojen muuttamisen lisäksi haastatteluissa nousi esiin myös rakenteellinen tai juridinenkin ongelma, joka liittyy järjestöjen ja koko kolmannen sektorin lainsäädäntöön. Lajiliittojen toimintaa voisi haastateltujen mielestä kehittää huomattavasti paremmin, jos niillä olisi oikeus kerätä taloudellisia ”puskureita” vaikeiden vuosien varalle. Lajiliittojen toimintahan ei ole samanlaista vuodesta toiseen, koska suuret kansainväliset kilpailut toistuvat erimittaisissa sykleissä ja myös omassa toiminnassa taloudellisesti hyvät ja huonot vuodet vaihtelevat riippumatta siitä, miten liitoissa toimitaan.

Yhteenvedonomaaisesti kerrataan vielä päähuomiot, jotka koskivat lähes jokaista urheilun lajiliittoa: organisaatioissa on tehty ja tehdään koko ajan toimintatapojen, rakenteiden ja mm. viestinnän kehittämistä. Organisaatorakenteissa ja luottamushenkilöjärjestelmissä keskeisiä tavoitteita ovat: saada seurojen ääni kuulumaan liiton toiminnassa mm. piiri- ja alueorganisaatioiden purkamisella tai niiden valtaa vähentämällä organisaation hallinnossa sekä; saada hallitukseen monenlaista osaamista lajituntemusta vähentämättä ja jäsendemokratiaa vaarantamatta.

Toiminnanjohtajien haastattelujen perusteella kaikissa liitoissa on viime vuosina menty hyvään suuntaan oman organisaation kehittämisessä, vaikka vain harvassa se oli toiminnanjohtajan mielestä jo nyt ihanteellinen. Pääpyrkimyksenä on tekemisen kulttuurin vahvistaminen lajiliiton toiminnassa eri intressiryhmien edunvalvonnan sijasta. Enemmän tekemistä, vähemmän politikointia ja hallinnointia, tuntuu olevan 2010-luvun teemana urheiluelämässä.

## 3.2 Toiminnan ja talouden kivijalkojen yhteispeli yhä tärkeämpää

Toiminnanjohtajahaastattelun toisen osion otsikkona oli urheilun lajiliiton toiminnan ja talouden kivijalat. Tässä aloitettiin taloudellisista kivijaloista ja sitä kautta avattiin näkökulmaa toiminnallisiin kivijalkoihin, kuten seura- ja järjestötoimintaan, kilpailu- ja koulutustoimintaan, verkostoitumiseen erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa sekä julkiseen valtaan ja yhteen rahoittajaan eli opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualueeseen.

”Kaikkihan ne haluavat lisää valtion rahaa”, tokaisi erittäin kokenut liikuntapoliittinen vaikuttaja heti, kun kerroin keitä haastattelin. Kuinka väärässä hän olikaan. Yksikään näistä haastattelemistani toiminnanjohtajista ei nimittäin vaatinut tai edes edellyttänyt enempää tukea omalle liitolleen. Kolme liittoa toki toivoi pientä korotusta avustukseensa. Tyytyväisiä he eivät kuitenkaan tähän ”valtiokivijalkaan” olleet, mutta syy ei ollut siinä rahasummassa, jonka he liitolleen nyt saivat. Seuraavassa yleisiä päähuomioita tästä haastattelun osiosta.

### Talouden ja toiminnan kuusi kivijalkaa takaavat tasapainoisen kehityksen

Pääasialliset talouden kivijalat muodostuvat kokonaisuudesta, jonka muodostavat **jäsenmaksut tai jäsenmaksuluontoiset maksut jäsenseuroilta**. Jäsenmaksuissa oli suuria eroja liittojen kesken, mutta käsitykseksi jäi, että jäsenmaksuja voisi periaatteessa korottaa-kin, koska ne eivät ole kovin suuria yksittäistä jäsentä kohtaan. Tämä vaihtelee tosin sen mukaan, miten paljon jäsenmaksulla saa. Usein jäsenmaksuun liittyy lisenssi- eli vakuumaksuosuus, mikä saa jäsenmaksun tuntumaan korkealta. Monet liitot ovat luopuneet kokonaan liiton (paperisesta) lehdestä, joka on vähentänyt kuluja ja painetta jäsenmaksuun, mutta samalla tulotkin ovat voineet laskea. Jäsenseurat ja luottamushenkilöt eivät kuitenkaan ole kovin suopeita jäsenmaksujen nostolle.

**Kilpailutoiminnan maksut** muodostavat useissa liitoissa yllättävän suuren osan tuotoista – nämä toki tuloutuvat lähes sataprosenttisesti takaisin toimintaan. Kilpailutoiminta koostuu siis liiton SM-kilpailujen ja muiden sarjojen osallistumis- ja muista maksuista. Tämä on kaikkien liittojen keskeistä toimintaa. Haastatteluissa ei ilmennyt kovin suuria ongelmia tämän suhteen eli toiminta ja sen hinta lienee pääosin tasapainossa. Vahva käsitys oli, etteivät sen enempää jäsen- kuin kilpailutoiminnan maksutkaan tee harrastamisesta liian kallista kenellekään. Syy harrastamisen hintaan löytyy muualta ja vain joissakin erittäin harvoissa tapauksissa puulaakiluonteiset joukkueet ovat perustaneet liittojen tai piirien ulkopuolisia sarjoja. Tämä kivijalka on vahva ja keskeinen osa toimintaa ja taloutta.

Erilaiset **tapahtumamaksut** muodostivat monelle liitolle myös erinomaisen suuren tulonlähteen ja samalla ison osan näkyvästä toiminnasta. Tapahtumia oli hyvin erilaisia, sillä joissakin liitoissa perinteiset tai uudet suuria joukkoja kokoavat tapahtumat, kuten Jukolan viesti, lentopallon Power Cup, luisteluliiton luistelutapahtumat, salibandyn finaalitapahtuma tai eri lajien SM-kisatapahtumat ja –GP-sarjat jne. ovat sekä taloudellisesti että toiminnallisesti ja lajikulttuurisesti merkittäviä kivijalkoja liitoille.

**Yhteistyökumppaneiden tuki**, harvemmin mainittuna sponsorointi, nähtiin lähes kaikissa liitoissa alueena, jossa olisi paljon kehitettävää. Sen ongelmana pidettiin epävarmuutta, vaikka viime vuosien taloudellinen alavire ei kuitenkaan ollut vaikuttanut suuresti liittojen yhteistyökumppaneiden kautta tuleviin tukieuroihin. Eri asia on, olisivatko ne

nousseet paremmassa taloudellisessa tilanteessa. Liittojen kesken eroja oli paljon – muutama näkyvän lajin liitto pystyy saamaan ennen kaikkea TV-sopimuksilla erittäinkin suuria määriä tukea yksityiseltä sektorilta, kun suurin osa joutuu tyytymään korkeintaan muutamisiin satoihin tuhansiin euroihin. Sekin selvisi, että yhteistyökumppanit ovat nykyään ainakin yhtä kiinnostuneita tukemaan eettisesti ja muutenkin hyvää ja suuria massoja liikuttavaa toimintaa kuin perinteistä huippu-urheilua, joka koetaan tunnetuista syistä riskialttiiksi. Yhteistyökumppanuus on myös muuttamassa muotoaan niin, että logomarkkinointi on ikään kuin menneen talven lumia, kun yhteistä hyvää rakennetaan toiminnalla, tapahtumilla ja vastavuoroisella mukanaololla.

Vain muutama liitto saa **tukea joko kansainväliseltä lajiliitolta ja hiukan useampi kansainväliseltä Olympiakomitealta**. Suurin osa liitoista oli maksajan roolissa kansainvälisiin liittoihin – yleensä siis Euroopan ja maailman liitot – päin. Joidenkin kansainvälisten liittojen ja Olympiakomitean toiminta on kuitenkin viime vuosina kehittynyt siihen suuntaan, että myös kansalliset liitot ovat olleet saamapuolella ainakin kansainväliseen kilpailutoimintaan – esim. EM-, MM- ja olympiakisat sekä maailmanliigat tai vastaavat - osallistumisen tukemisen ja osin huippuvalmennuksen kautta. Kuitenkin vain kansainvälisen (FIFA) ja Euroopan Jalkapalloliiton (UEFA) tukea voidaan pitää merkittävänä myös kansallisen liiton toiminnan kannalta. Toki esimerkiksi aika ajoin pidettävät jääkiekon MM-kisat tuottavat Suomen Jääkiekkoliitolle kertaluonteisesti huomattaviakin summia. Muiden lajien osalta kansainvälisten kilpailujen ja tapahtumien järjestäminen ei yleensä merkitse systemaattista tulonlähdeä, vaan ovat joskus jopa taloudellisen riskin kohteita, kuten olivat yleisurheilun EM-kisat 2012 tai hiihdon maailmancupin kisat esimerkiksi syyskuun 2015. Suomen Hiihtoliitto tosin saa kansainvälisten TV-, ym. sopimusten kautta myös tuloja toimintaansa.

**Valtion tuki liikunta- ja urheilujärjestöille** on myös kaikille lajiliitoille erittäin tärkeä toiminnan kannalta, vaikka joillekin liitoille tuloista vain alle kymmenen prosenttia tulee valtion veikkausvoittovarojen avulla kerätyistä määrärahoista. Niille liitoille, joilla ei ole kovin montaa talouden kivijalkaa, valtion tuki on tietysti huomattavasti tärkeämpi kuin niille, joille se on vain yksi monista ja prosenttiosuudeltaan pienempi. Muistettava kuitenkin on, että juuri niillä, joilla prosenttiosuus on suhteellisen pieni, on absoluuttinen summa kuitenkin suuri. Sen kerääminen muualta ei siis ole helppoa. Liittojen kritiikki valtion tukea kohtaan ei siis kohdennu oikeastaan lainkaan itse liiton saamaan tukimäärään ja aika harva myöskään kritisoi muiden liittojen saamia tukimääriä tai –prosentteja, vaikka siinä nähtiinkin jonkin verran epäsuhtaista kohtelua liittojen kesken. Tärkeintä liitoille tuntui olevan se, että tukisummat pysyisivät pitkäjänteisesti stabiileina, jotta sen varaan voi suunnitella tulevaa toimintaa useamman vuoden ajaksi.

Yllättävää kuitenkin oli, että melkein kaikkien liittojen toiminnanjohtajat pitivät valtion tuen kriteereitä epäselvinä, hakumenettelyä turhan raskaana ja maksatuksen usein tapahtuvia myöhästymisiä erittäin huonona hallintona. Todella monet mainitsivat ongelmakeksi sen, että on vaikea tietää, mitä valtio oikein odottaa liitoilta ja sen, että mitään kunnollista palautetta hakemuksista ja suunnitelmista ei saa avustuksen lisäksi. Monille on jäänyt kuva siitä, että kriteerit ovat liian epämääräiset ja tuen myöntäminen ei ole läpinäkyvää, mikä jättää ikävää ”pelivaraa” muutamille opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnossa toimivalle ihmiselle ja henkilökohtaisille suhteille heihin.

## Kivijalkojen vahvistaminen: oman lajin kokemuksellinen levittäminen luo pohjaa kumppanuuksille

Haastatteluissa käytiin läpi myös toiminnan ja talouden kivijalkojen vahvistamiseksi liitoissa tehtäviä toimenpiteitä. Valtion tuen suhteen monet esittivät kriteerien selventämistä, hakemisprosessin keventämistä ja läpinäkyvyyttä sekä erityisesti pitkäjänteisyyttä. Moni jopa toivoi, että valtion tuki annettaisiin yhdellä haulla useammaksi vuodeksi kerrallaan ja siihen tehtäisiin muutoksia vain jos toimintakin muuttuu oleellisesti. Tämä keventäisi haastateltujen mielestä myös hallinnon taakkaa ja vapauttaisi energiaa varsinaiseen työhön niin järjestöissä kuin valtion hallinnossakin. Moni olisi myös valmis vähentämään hankkeisiin sidottuja tukia ja kohdentaisi ne hyväksi havaittuihin toimintoihin liittojen varsinaisessa toiminnassa. Pidempi suunnittelu- ja päätöksentekoväli on otettu käyttöön jo monien liittojen omassa toiminnassa, joten synkronointi valtion tukien kanssa olisi tästäkin syystä tarpeen. Valtion tuen osuuden ollessa maltillisen suhteessa muihin tuottoihin koetaan sen eteen tehtävä työ liian mittavaksi.

Varsinaisen toiminnan eli kilpailu-, koulutus- ja järjestötoiminnan – tai millä nimellä nämä eri liitoissa käsitteellistetäänkään – kehittämisessä näyttää syntyneen aika hyvä tasapaino kilpaurheilun ja lajin harrastemaisemman edistämisen kesken. Melkein kaikissa liitoissa on ymmärretty, että lajin laaja harrastaminen lapsista ikäänntyneisiin, naisten ja miesten sarjoissa, erilaisissa tapahtumissa ja myös erilaisina seuraajina (sosiaalisen) median seuraajat mukaan lukien, on kaikkien etu. Jotkut liitot ovat kehittäneet toimintamuotoja, joissa jopa huippu-urheilu ja –urheilijat kohtaavat kaiken tasoiset harrastajat samoissa kilpailuissa tai tapahtumissa. Toiset ovat rakentaneet toimintaa ja tapahtumia, joilla houkutellessa uusia harrastajia mukaan ”lajiperheeseen”, jota vahvistetaan uudentyypisellä viestintäosaamisella ja –osallistumisella. Taloudellisesti tällainen toiminta on luonut pohjaa tapahtumaperustaisten tuottojen lisäämiselle, mutta välillisesti myös perustaa mahdollisille jäsenmaksujen tai sen luontoisten maksujen maltilliselle nostolle. Suurta painetta jäsenmaksujen nostoon ei kuitenkaan ollut missään liitossa. Lajiperheen osallistamisen myötä uskottiin myös kaupallisten ja muiden yhteistyökumppaneiden kiinnostuvan liiton toiminnasta. Tällaisesta oli jo joitakin hyviä esimerkkejä.

Toiminnanjohtajat kuitenkin myönsivät, että kaupallisten yhteistyökumppaneiden hankinta ei ole ollut kovin ammattimaista tai että siinä olisi paljonkin kehittämistä. Osin tämä kehittämistarve liittyi myös median valtavaan rakennemuutokseen, koska juuri TV-sopimukset ja muu medianäkyvyys ovat keskeisin osa taloudellisesti merkittäviä yhteistyökumppanuuksia joko suoraan tai välillisin vaikutuksin. Suuri osa liitoista olikin muuttanut aivan viime vuosien aikana suurestikin omaa mediastrategiaansa joko suunnitelmallisesti tai päivästä toiseen tilanteeseen reagoiden. Sosiaalisen median ja sähköisen viestinnän osuus toiminnasta oli noussut liitoissa valtavan nopeasti vuoden 2010 jälkeen ja aivan viimeisen vuoden aikanakin – monet liitot olivat mm. lopettaneet perinteisen paperilehden tuottamisen aivan haastattelujen aattona. Monet liitot kokivat olevansa jo itsessään media, joka vastaa lajin viestinnästä niin kirjallisen, kuvallisen, liikkuvan kuvan kuin sosiaalisen median sisällön tuottamisen alueilla. Sisältöjen tuottamisessa ja teknisessä tuottamisessa käytettiin myös paljon ulkopuolisia, jotka toimivat lähellä liittoa. Harvalla liitolla oli kaupallisten TV-kanavayhtiöiden kanssa sopimuksia, mutta lähes kaikilla on jonkinlaisia sopimuksia Yleisradion kanssa. Yhteistyökumppaneiltakin toivottiin ennen kaikkea pysyvyyttä ja pitkäjänteisyyttä.

Kokonaisuutena urheilun suurimmat lajiliitot olivat suhteellisen tyytyväisiä talouden

ja toiminnan kivijalkoihin, vaikka moni toivoi kivijalkoja olevan nykyistä enemmän. Eroja liittojen välillä toki löytyy; suurimmilla joukkuelajiliitoilla toiminta on monipuolista ja myös talouden perusta on laajempi kuin pienemmällä yksilölajien liitoilla. Monilla liitoilla oli kuitenkin hyvinkin toimivia ja innovatiivisia toimintamalleja, joilla toimintaa ja lajin harrastamista ja seuraamista laajennetaan uusiin ihmisryhmiin ja joilla vahvistetaan lajikulttuuria ja sen yhteisöllisyyttä. Yksi keskeinen piirre näissä toimintamuodoissa on niiden monipuolinen ja yhteinen kokemuksellisuus. Eri rooleissa toimivien osallisuutta korostetaan ja arvostetaan – liikkujat, urheilijat, vapaaehtoiset ja seuraajat muodostavat yhteisön, jossa kaikki ovat tärkeitä. Konkreettisesti tämä on näkynyt mm. eri palloilulajien kisatapahtumissa niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Parhaimpana ja ajankohtaisimpana esimerkkinä voi mainita jääkiekon junioreiden MM-kilpailutapahtuman, jossa kaikki elementit olivat täydellisesti paikoillaan ilman Suomen joukkueen rakentamaa klassikoksi kohonnutta käsikirjoitusta ja dramaturgiaakin.

Kun tässä tutkimuksessa haluttiin nostaa esille myös järjestötoiminnan ja kolmannen sektorin esimerkillisyyttä koko yhteiskunnalle ja sen muille sektoreille, niin haastattelujen perusteella voi vakuuttavasti väittää, että urheilujärjestöissä – ei vain valtalaji jääkiekossa – osataan tänä päivänä rakentaa kokemuksellisesti rikasta toimintaa, joka innostaa, voimaannuttaa ja tekee urheilusta, mutta myös kaikesta siihen liittyvästä merkityksellistä. Tämä, jos mikä, olisi esikuvallista myös muille yhteiskuntaelämän sektoreille yksityisissä yrityksissä, julkisella sektorilla ja perheissä, mutta myös kulttuurielämässä, sosiaali- ja terveystoimessa tai talouselämässä.

### **3.3 Urheilujärjestelmän toimivuus paikallistasolta kansainväliselle tasolle: toimintapoja tulee kehittää, mutta tarvitaanko myös rakenteellisia uudistuksia?**

Toiminnanjohtaja haastattelun kolmannen osion otsikkona oli Urheilujärjestelmän toimivuus paikallistasolta kansainväliselle tasolle. Kävimme läpi urheilun organisaatiot piiri- tai aluetasolta kansalliselle ja kansainväliselle tasolle asti. Urheiluseuroja ei tässä yhteydessä käsitelty, koska ajatuksena oli tarkastella urheilun lajiliittojen ja niiden jäsenjärjestöjen eli urheiluseurojen toiminnan tueksi rakennettuja organisaatioita ja järjestelmiä. Urheiluseurojahan tutkittiin erillisen kyselyn avulla tässä samassa tutkimuksessa.

Liikunnan aluejärjestöt, urheiluakatemioiden, valmennuskeskukset kuten myös kansallinen Olympiakomitea ja Valo ry. sekä opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualue ovat kaikki suurelta osin organisaatioita, joiden yhtenä tärkeimmistä tehtävistä on palvella tai ainakin tukea urheilijoita, urheiluseuroja ja urheilun lajiliittoja. Sama koskee erityisesti kansainvälisiä urheilun kattojärjestöjä ja muutettavat muuttaen kansainvälistä Olympiakomiteaa.

Nämä kaikki tasot ovat enemmän tai vähemmän kiinteästi yhteistyössä edistämässä omilla tavoillaan ihmisten mahdollisuuksia urheilla. Historiallisena lähtökohdannahan voidaan pitää sitä, että ensin urheiltiin epävirallisesti, sitten yhdistyttiin urheiluseuroiksi, jonka jälkeen perustettiin urheilun lajiliittoja. Katto- ja palvelujärjestöt tulivat myöhemmin samoin kuin urheilun tai liikunnan hallinto. Urheilun käytännön toiminta on ainakin Suomessa ollut lähes täydellisesti urheiluseurojen ja lajiliittojen vastuulla. Tämä vastuu on myös kirjattu liikuntalakiin.

Urheilemisen lisäksi näillä tässä mainituilla organisaatioilla voi olla tehtävänä myös liikunnan edistäminen urheiluseuratoiminnan ulkopuolella ja kullakin organisaatiolla on myös muita omaan asiantuntemukseen liittyviä tehtäviä. Ehdottomasti tärkeimpänä



lähes kaikilla niistä on kuitenkin urheilun ja liikunnan edistäminen urheiluseuroissa sekä lajiliittojen toiminnan tukeminen. Onkin ehdottoman tärkeää saada tietää, miten nämä organisaatiot tukevat urheilun lajiliittojen ja urheiluseurojen toimintaa lajiliittojen toiminnanjohtajien näkökulmasta katsottuna.

### **Aluetoimintaan tarvitaan uudistuksia**

Urheilun tuen alueellinen organisointi nähdään lajiliitoissa suurena ongelmana. Lajiliittojen omissa organisaatioissa piiri- ja alueorganisaatioista ollaan luovuttu lähes kokonaan tai niiden funktioita on vähennetty. Parikymmentä vuotta sitten luotiin Suomen Liikunta ja urheilu (SLU) sekä liikunnan aluejärjestöt, joiden taustana olivat SVUL:n (Suomen valtakunnan urheiluliitto) ja TUL:n (Työväen urheiluliitto) piirit. Näiden aluejärjestöjen yhtenä funktiona oli ja on tuottaa alueellisia palveluja urheiluseuroille lajeista riippumatta. Nyt reilu 20 vuotta myöhemmin näyttää siltä, etteivät liikunnan aluejärjestöt kykene tuota tehtävää hoitamaan osin siksi, ettei tehtävää enää ole.

Lajiliittojen toiminnanjohtajista valtaosa ei nimittäin näe liikunnan aluejärjestöillä juuri mitään merkitystä heidän toiminnalleen. Vain pienimmät suurista lajiliitoista käyttävät liikunnan aluejärjestöjä seuratoimintakoulutuksissaan tai valmentajien perustason koulutuksissaan. Tulos ei sinällään ole yllättävä, koska sama trendi näkyi liittojen omissa organisaatioissa ja tämä kysymys on hiertänyt Valo ry:n ja monien lajiliittojen välisiä suhteita jopa siinä määrin etteivät kaikki ole liittyneet Valoon. Aluejärjestöjen tarpeellisuudesta pienimmille lajiliitoille ei voida tässä tutkimuksessa sanoa mitään, mutta 20 suurimman liiton mielestä aluejärjestöillä ei ole niille kovin paljon annettavaa.

Kyse on kuitenkin vielä laajemmasta rakenteellisesta, resurssi- ja toimintatapaongelmasta. Kovin hyvää arvosanaa eivät nimittäin saa valmennuskeskuksetkaan – entiset urheiluopistot – joita joku nimitti ”aikuisten hoplopeiksi”. Niiden palvelut eivät nykyisellään kohdistu urheiluseuroille eikä lajiliitoille tai ne ovat aivan liian kalliita urheiluväelle. Vaikka monilla liitoilla oli varsin toimiva yhteistyö oman lajinsa valmennuskeskuksen kanssa, niin niitäkin moitittiin siitä, etteivät ne ole siellä, missä ihmiset ja urheilijat ovat ja siitä, etteivät ne kykene palvelemaan lajin seuroja toivotulla tavalla.

Viime aikoina suurimpiin asutuskeskuksiin perustetut urheiluakatemit saivat paremman arvosanan niiltä lajiliitoilta, joiden lajeilla oli useampia toimivia akatemioita. Järjestelmä on kuitenkin vielä rakennusvaiheessaan, joten haastateltavatkään eivät osanneet aivan täydellisesti arvioida tätä järjestelmää, joka todennäköisesti rakennettiinkin korjaamaan tätä historiallista ”valuvikaa”, joka syntyi siitä, että väestö muutti kaupunkeihin eivätkä nuoret sukupolvet näe mielekkäänä matkustamista ”korpihotelleihin” harjoittelemaan.

Lajiliitoissa paikallis- ja aluetason tukiorganisaatioilta odotetaan sekä tukea urheilijoiden ja seurojen päivittäiseen harjoitteluun että sen niveltämiseen mm. opiskelun kanssa. Alueorganisaatioiden ja/tai valmennuskeskusten pitäisi myös pystyä urheiluseurojen toiminnan laaja-alaiseen tukemiseen, lajien parhaimpien urheilijoiden eli alueellisten huippuryhmien ja nuorisomaajoukkueiden leireilyyn ja harjoittelun asiantuntijatukeen sekä huippu-urheilijoiden ja A-maajoukkueiden leireilyyn.

Odotukset aluetasolle ovat moninaiset ja siten on ymmärrettävää, että nykyiset järjestelmät eivät vastaa näihin tarpeisiin kunnolla. Osa toiminnanjohtajista oli valmis purkamaan sekä liikunnan aluejärjestöt että valmennuskeskukset tarpeettomina tai aikansa eläneinä. Yksikään ei pitänyt järjestelmää hyvänä tai edes tyydyttävänä. Ei ihme, että aluetaso on urheiluelämässäkään ”kivi kengässä” niin kuin se on ollut valtakunnan politiikassakin

esimerkiksi sote-uudistuksessa.

Urheilun lajiliittojen näkökulmasta urheiluakatemioiden toimivat näistä aluetason organisaatioista parhaiten – aluejärjestöt heikoiten. Aluejärjestöjen tehtävistäkään eivät kaikki osanneet sanoa muuta kuin sen, etteivät ne palvele omaa lajiliittoa tai sen seuroja juuri lainkaan. Selvää on, että liikuntakulttuurissa ja liikunnan edistämisessä on muitakin tehtäviä kuin urheiluseurojen ja lajiliittojen palveleminen. Erikoista kuitenkin on, etteivät keskeiset toimijat edes tiedä tämän melko ison alueellisen järjestelmän toiminnasta paljon mitään.

### **Kansallisen tason organisoinnissakin parannettavaa – avoimuutta kaivataan**

Edelliset havainnot alueilta koskevat muutettavat muuttaen myös Valo ry:tä ja jopa kansallista Olympiakomiteaa, joiden merkitys urheilun suurille lajiliitoille näyttyy haastattelujen perusteella yllättävän ohuelta. Valon toiminta ei näyttäyty konkreettisesti kuin ehkä niille liitoille, jotka käyttävät Valon palveluja esimerkiksi tiedotuksessa tai seurakoulutuksessa. Työryhmiä on, mutta monet liitot alleviivasivat, että toiminnanjohtajien epäviralliset vertaistukiverkostot ovat huomattavasti parempia kuin muodolliset työryhmät, joissa ei yleensä saada mitään konkreettista aikaiseksi, kuten monet huomauttivat. Jotkut toki myönsivät, että yhteisistä visioinneista on ollut myös hyötyä.

Olympiakomitean toiminnasta vain huippu-urheiluyksikön toiminta näyttyy lajiliitoille merkityksellisenä, vaikka palloilulajien edustajat kritisoivat sitäkin melko vahvasti vanhanaikaisena ja yksilölajeja suosivana. Tietyllä tavalla haastatteluissa siis muodostui kuva, jossa urheilun lajiliitot ovat itseoikeutetusti suomalaisen urheiluelämän ydin yhdessä urheiluseuratoiminnan kanssa. Tässä ei kuitenkaan ollut minkäänlaista uhoilua tai erityisiä vaatimuksia muita toimijoita kohtaan – se oli tosiasioiden kertomista.

Ulkopuolisena tuo tosiasia tuntui aluksi vähän oudolta, sillä liikunta- ja urheilupuolittaisen julkisen keskustelun keskiössä ovat yleensä olleet aivan muut tahot kuin lajiliitot. Keskusjärjestöjen (SVUL, TUL ja SPL) aikana lajiliittojen merkitys ei ollutkaan nykyisenkaltainen, koska lajitoimintakin oli kahden (kolmen) kattojärjestön alaisuudessa. Suomen Liikunta ja urheilun (SLU) toimiessa yhteisenä katto- ja palvelujärjestönä ja sen järjestäytyessä toimialoiksi, lajiliitoiksi ja aluejärjestöiksi lajiliitot olivat vain yksi keskeisistä liikunta- ja urheilujärjestötoimijoista, vaikka itse toiminta oli silloinkin pääasiallisesti urheiluseura- ja lajiliittovetoista.

Toimialojen yhdistyessä niin organisatorisesti kuin toiminnallisestikin ensin Valo ry:n ja nyt Olympiakomitean ja Valon integroitumisprosessissa yhteisen katon alle ovat ainakin jotkut suurimmista lajiliitoista erottautumassa ikään kuin omaksi toimijaryhmäkseen, jolla on yhteisiä intressejä ajettavanaan. Yhteistoiminta näiden liittojen kesken ei haastattelujen perusteella ole organisoitua eikä mitään strategisia tavoitteita tullut esille.

Urheiluelämässä on kuitenkin ollut menossa jo pitkään toimintatapojen ja osin rakenteidenkin muutosprosessi. Lajiliittojen toimivan johdon mielestä sitä ei kuitenkaan ole erityisen hyvin johdettu, sillä kukaan ei tuntunut tietävän, mihin suuntaan kehitys lopulta johtaa ja ketkä muutosta ohjaavat. Kenelläkään ei ollut selvää kuvaa siitä, mikä tulee olemaan esimerkiksi Valo ry:n tai Olympiakomitean funktio tulevassa rakenteessa.

Elimellisestihän pysyviä ja toiminnallisesti keskeisiä toimijoita suomalaisessa liikuntakulttuurissa ja urheilumaailmassa ovat aina olleet niin urheiluseurat kuin urheilun lajiliitotkin. Puoluepoliittisista ja yhteiskunnallisista syistä syntyneet oikeistolainen ja vasemmistolainen urheiluliike ja niiden organisaatiot sekä liikuntapoliittisesti rakennettu SLU ja osin myös Valo ovat kaikki yrittäneet vaikuttaa urheiluseuroihin ja lajiliittoihin enimmäk-

seen niiden ulkopuolelta. Samalla tavoin on toiminut valtion resurssi- ja informaatio-ohjaus eli hallinto ja liikuntapoliittiset vaikuttajat esimerkiksi valtion liikuntaneuvostossa. Ne ovat asettaneet urheiluseuroille ja urheilun lajiliitoille, jos eivät vaatimuksia, niin ainakin vahvoja odotuksia toiminnan sisältöjen ja muotojen suhteen.

Erityisesti Valon, mutta myös Olympiakomitean, tehtävänä on urheilun ja liikunnan edunvalvonta. Haastattelujen perusteella lajiliittojen toiminnanjohtajat eivät kuitenkaan nähneet kovin suurta merkitystä katto- tai palvelujärjestöjen toiminnalla. Omaan edunvalvontaansa lajiliitot eivät tuntuneet niitä tarvitsevan. Muutettavat muuttaen myös valtion liikuntahallinnon funktio tuntui lajiliittojen näkökulmasta olevan varsin pieni, jonka pääasiallisena tehtävänä on hoitaa omat tehtävänsä eli lähinnä oman osansa liittojen rahoituksesta luotettavasti.

Ei siis olekaan ihme, että urheilun lajiliitoissa kyseenalaistetaan – tosin varsin maltillisesti ja ketään syyttelemättä – ainakin osa nykyisten katto- ja aluejärjestöjen sekä valtion liikuntahallinnon toiminnasta. Varsinkin suurimmat lajiliitot ovat – ja ovat olleet – itsenäisiä toimijoita, jotka eivät juurikaan tarvitse muiden organisaatioiden tukea. Haastattelujen perusteella viesti on kuitenkin varsin selvä: erilaisten katto- ja palvelujärjestöjen ja hallinnon tulee perustella toimintansa entistä paljon paremmin urheiluseuroille ja urheilun lajiliitoille.

Näinhän asian tietysti täytyisi avoimessa, demokraattisessa ja länsimaisessa yhteiskunnassa ollakin – kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen ei tarvitse perustella toimintaansa, koska ne juuri ovat kansalaisyhteiskunnan ydintä. Sen sijaan hallinnon on tehtävä itsensä aina uudestaan tarpeelliseksi kansalaisille ja sen vapaalle yhdistystoiminnalle.

### **Kansainvälisten urheiluorganisaatioiden merkitys lisääntynee**

Kansainvälisten urheilujärjestöjen merkitys kansallisille lajiliitoille on sen sijaan kasvussa. Urheilu on yksi globalisoituneimmista yhteiskuntaelämän alueista, joten tämä ei olekaan mikään ihme. Urheilussa pyritään kilpailemaan ja myös harjoittelemaan yhteisten pelisääntöjen alla. Urheilun taloudellinen ja poliittinenkin merkitys globaaleilla foorumeilla on jatkuvasti lisääntynyt. Näissä haastatteluissa kansainvälisten liittojen merkitys oli useimmissa tapauksissa se, että ne vastasivat EM- ja MM-kisoista sekä joistakin liiga- tai grand prix –kisatyypisistä sarjoista sekä ennen kaikkea TV- ja muista markkinointioikeuksista, suurkisojen myöntämisestä ja niiden taloudesta yhdessä kansallisten liittojen kanssa.

Kansainväliset lajiliitot poikkeavat kuitenkin varsinkin taloudellisilta ja poliittisilta resursseiltaan valtavasti toisistaan. Kansainvälinen jalkapalloliitto (FIFA) ja kansainvälinen olympiakomitea (IOC) ovat äärettömän rikkaita ja vaikutusvaltaisia toimijoita, kun monien suurtenkin lajien kansainväliset liitot ovat näitä kahta huomattavasti vaatimattomampia toimijoita. Suomessa tämä näkyy niin, että oikeastaan vain kansainväliset jalkapalloliitot, kansainvälinen jääkiekko- ja hiihtoliitto sekä kansainvälinen olympiakomitea voivat tällä hetkellä tukea merkittävästi Suomen kansallista urheilutoimintaa. Niidenkään osalta ei voi puhua rahallisesti kovin suurista panostuksista, mutta niiden toiminta voi kuitenkin osoittaa suuntaa siinä, miten urheilun globaaleja rahavirtoja voidaan mahdollisesti tulevaisuudessa kohdentaa.

Käytännössähän on kyse siitä, että kansainväliset liitot saavat käytettäväkseen kansallisten liittojen tai paikallisten seurojen omilla resursseillaan tuottamat huippu-urheilijat ja –joukkueet, joille he tarjoavat mahdollisuuden kilpailla toisiaan vastaan. Tästä ne saavat

hyödykseen valtavan medianäkyvyyden ja mahdollisuudet tapahtumien ja koko lajin kaupalliseen hyödyntämiseen. On siis selvää, että kansallisten liittojen halu saada riittävän suuri osa ikään kuin omasta työstään takaisin, lisääntyy mikäli ”jakovaraa” näyttäisi olevan.

Kansainvälisillä liitoilla onkin erilaisia kehitysohjelmia, joilla pyritään sekä lisäämään oman lajin harrastusta globaalisti että parantamaan heikoimpien maiden kykyä tuottaa huippu-urheilijoita ja –joukkueita. Ne myös avustavat eri tavoin suurkisoihin osallistuvia urheilijoita ja heidän valmentautumistaan. Suomen osalta nämä tuet ovat monille liitoille tervetulleita, mutta eivät kuitenkaan ratkaisevia. Vain Palloliitto saa kansainvälisiltä jalkapalloliitoilta jossakin määrin merkittävää tukea toimintaansa. Todennäköistä kuitenkin on, että tulevaisuudessa paine kansainvälisiä liittoja kohtaan tulee tässä suhteessa lisääntymään kansallisten liittojen taholta. On kuitenkin vaikea ennustaa, tulevatko suomalaiset lajiliitot hyötymään näistä mahdollisista tuista merkittävässä määrin. Tätä ei kuitenkaan voi sulkea pois ainakaan niiden lajien kohdalta, joilla on kansainvälinen liitto, joka pystyy tuottamaan runsaasti taloudellista voittoa.

### **Yhteenvetoa urheilujärjestelmän haasteista ja kehittämisestä: pelataan oma peli hyvin ja katsotaan, mihin se riittää**

Kokonaisuutena urheilujärjestelmä, sen organisaatiot ja hallinto näyttävät urheilun lajiliittojen näkökulmasta yllättävän merkityksettömiltä, jos ajatellaan niiden ja urheiluseurojen omaa toimintaa. Haastattelujen perusteella uskalletaan sanoa, että urheiluseurat ja lajiliitot toimisivat ilman monia tukiorganisaatioitakin suhteellisen hyvin. Erityisen tarpeettomana nähdään liikunnan aluejärjestöt, mutta kovaakin kritiikkiä kuului urheiluopisto- ja valmennuskeskusjärjestelmiä kohtaan. Myös Valo ry:n, Olympiakomitean ja OKM:n liikunnan vastualueen toiminta näyttöytyi melko merkityksettömältä urheilun edistämisen kannalta, vaikka niiden muita merkityksiä ei kovin spesifoidusti kritisoitukaan. Suurin osa halusi parempaa tietoa siitä, mikä on liikunnan aluejärjestöjen, Valon ja Olympiakomitean funktio ja merkitys suomalaisessa järjestelmässä tulevaisuudessa.

Tässä haastattelussa ei puututtu urheiluseurojen toimintaan paikallistasolla kunnissa elleivät haastateltavat itse ottaneet sitä esille. Juuri kukaan ei kuitenkaan oma-aloitteisesti nostanut asiaa keskusteluun, josta voinee päätellä sen, että kuntataso ei kuitenkaan ole valtavan suuri ongelma urheiluseuroille ja lajiliitoille. On kuitenkin sanottava, että tästä ei voi haastattelujen perusteella sanoa tämän enempää. Tämä tarkoittaa myös sitä, että edellä mainittua kritiikkiä kyseessä olleita alueellisia ja valtakunnan tason organisaatioita kohtaan ei voi pitää sisällöllisesti kattavana, koska niiden toiminnasta merkittävä osa liittyy liikunnan ja urheilun edistämiseen kuntatasolla, koulutuksessa, liikuntapolitiikassa ja valtionhallinnossa. Sen kuitenkin voi haastattelujen perusteella sanoa, että sen enempää liikunnan aluejärjestöt, Valo ry. kuin OKM:n liikuntahallintokaan eivät ole pystyneet kovin hyvin tai edes välttävästi perustelevaan joko omaa olemassaoloaan (aluejärjestöt) kuin joitakin osia toiminnastaan (Valo ry., Olympiakomitea ja OKM:n liikunnan vastualue) urheilun lajiliitoille.

Tämä havainto on otettava vakavasti niissä piireissä, joissa suunnitellaan suomalaisen liikuntakulttuurin ja sen järjestäytyneen osan tulevaisuutta ja tehdään siitä päätöksiä. On selvää, että tulkinta liikuntakulttuurin kokonaisuudesta ja eri organisaatioiden merkityksistä muuttuu sen mukaan, keneltä asiaa kysytään. Liikunta- ja urheilupoliittisesti asia näyttöytyy myös jonkin verran toisin, jos katsotaan eri organisaatioiden merkitystä vaikkapa väestön liikuttamisen näkökulmasta. Urheilun lajiliitot ovat kuitenkin erittäin merkittäviä tekijöitä urheiluseurojensa kautta myös väestön liikunnan harrastamisen paikkoina

ja mahdollistajina. Organisaatioina ne ovat tietysti tässäkin suhteessa ylivoimaisia, koska mikään muu yhdistysmuotoinen organisaatio ei liikuttajanakaan yllä läheskään samaan vaikuttavuuteen.

Näissä haastatteluisissa esiintulleet kriittiset näkökulmat olisikin otettava vakavasti, jotta keskeneräinen prosessi liikunta- ja urheiluorganisaatioiden toimintatapojen ja rakenteiden muuttamiseksi saataisiin etenemään avoimessa ja asiallisessa hengessä. Toiminnanjohtajat eivät kuitenkaan esittäneet mitään konkreettisia visioita siitä, mitä esimerkiksi alueellisella tai valtakunnallisella tasolla täytyisi tehdä.

Jotenkin tuntui, että tilanne on samankaltainen sote-uudistusprosessin kanssa siinä mielessä, että kaikki ymmärtävät, miten raskasta on tehdä uudistuksia, jotka merkitsisivät vanhojen rakenteiden purkamista ja resurssien ohjaamista nykypäivän ja tulevaisuuden tarpeiden mukaisesti. Siksi urheiluelämässä kai puhutaankin mieluusti vain toimintatapojen eikä rakenteiden muuttamisesta. Voi olla, että muutos tapahtuu päivä päivältä ja viikko viikolta eikä mitään yhtäkkisiä muutoksia tarvitakaan. Selvää kuitenkin on, että suurimpien urheilun lajiliittojen toimivan johdon mielestä muutoksiin on paljon tarvetta ja muutoksen kohteetkin tunnetaan hyvin.

Ulkopuolisen silmin muutosprosessin kulkua on vaikea ymmärtää edes näiden syvällisten haastattelujen jälkeen, jotka kohdistuivat aivan keskeisiin toimijoihin. Prosessin suuntaa ei haastatteliija saanut selville sen enempää kuin sitäkään, mitkä syyt ja ketkä tätä prosessia todellisuudessa ohjaavat. Joitakin selvityksiä ja papereita on toimintatapa- ja rakennemuutoksista tehty, mutta näihin toiminnanjohtajat eivät juurikaan viitanneet.

Mielenkiintoista on sekin, että ilmiselvistä ongelmista huolimatta toiminnanjohtajat tuntuivat olevan tyytyväisiä siihen ilmapiiriin, joka varsinkin lajiliittojen kesken on rakentunut ja siihen positiiviseen ”pöhinään”, jota suomalaisessa urheiluelämässä on viime vuosina ollut havaittavissa. Kuvaisikohan lajiliittojen asennetta uudistuksiin urheilukentiltä tuttu lausahdus: ”Pelataan omaa peruspeliä mahdollisimman hyvin ja katsotaan, mihin se riittää?”

### **3.4 Urheilijan polku lajissa ja urheilemisen/liikunnan harrastamisen mahdollisuudet liitossa**

Toiminnanjohtajahaastattelujen neljäs teema-alue koski urheilijan ja liikkujan polkuja liitossa. Tarkoituksena oli saada yleiskuva siitä, miten lapset, nuoret, aikuiset ja iäkkäät sukupuolesta ja kyvyistä riippumatta löytävät harrastusmahdollisuuksia liiton toiminnassa.

**Urheilijoiden erilaisten polkujen erilainen tuki: joukkuelajeissa eroja yksilölajeihin, naisten ja miesten polut osin erilaisia, vammaisurheilijoille lajikohtaisia polkuja**

Urheilijan polku on käsitteenä tuttu kaikissa urheilun lajiliitoissa, joten sen kautta oli hyvä lähestyä toimintaa. Lajiliiton johdossa oltiin hyvin tietoisia oman lajin toimivista käytännöistä, mutta myös pullonkaloista urheilijan polun eri vaiheissa. Urheiluseurat ovat tietysti keskeisiä toimijoita eikä lajiliitto aina kykene omilla toimillaan vaikuttamaan sen enempää seuratoimintaan, kuntien päätöksiin tai junioreiden vanhempien käytökseen. Silti toiminnanjohtajat tunsivat kenttensä ja lajinsa tässäkin suhteessa erinomaisesti eivätkä he käsittäkseni ainakaan piilotelleet mahdollisia ongelmiaan urheilijan polun kehittämisessä.

Keskeisin tai yleisin havainto oli se, että kaikissa liitoissa tehdään jatkuvasti työtä sen eteen, että lapsia tulisi mukaan entistä enemmän urheilun harrastajiksi. Yhtä lailla kehitetään keinoja, joilla lajin harrastusta voitaisiin jatkaa murrosiässä kauemmin. Urheilijan

polku eroaa yleensä liikkujan polusta siinä vaiheessa, kun lajissa valikoidaan tai valikoituvat ne, jotka pyrkivät joko kansainväliselle huipulle tai kansalliseen kärkeen joko aikuisiässä tai ainakin vanhemmissa junioriluokissa. Alkuosa urheilijan ja liikkujan poluilla on useimmissa liitoissa samanlainen.

Urheilijan polut ovat usein lajikohtaiset, vaikka joukkuepalloilulajien kesken on yhtäläisyyksiä samoin kuin sellaisten yksilölajien kesken, joissa keskeistä on joko kestävyys-, samantyyppinen lajitaito- tai esimerkiksi räjähtävä nopeus ja voima. Edellisistä yhtäläisyyksistä huolimatta lajikulttuurien erot ovat kohtuullisen suuria. Ne näyttäytyvät vaikkapa eroina kesä- ja talvilajien kesken tai siinä, minkälaisissa kulttuurisissa ympäristöissä lajia harrastetaan.

Osa palloilulajeista on esimerkiksi levittäytynyt ympäri Suomen isoille, keskisuurille ja pienille paikkakunnille, mutta osa on levinnyt vain tietyille paikkakunnille eri puolilla Suomea. Jalkapalloa ja salibandya pelattaneen melkein joka paikkakunnalla, mutta jääkiekon harrastusta rajoittavat jäähallivaatimukset. Kori-, lento- ja pesäpallossa perinteet selittävät ison osan lajin harrastamisesta ainakin korkealla tasolla, vaikka varsinkin kori- ja lentopallossa on tapahtunut myös uusjakoa eli osa entisistä mahtipaikkakunnista on hiipunut ja uusia on tullut tilalle. Kansallisella huipputasolla joukkuepalloilulajeja näkee todella laajasti, sillä esimerkiksi miesten ylintä sarjaa pelataan 39:llä eri paikkakunnalla, joista 45 prosenttia joukkueista sijaitsee yli 100 000 asukkaan kaupungeissa, 27 prosenttia 50-100 000 asukkaan ja 29 prosenttia alle 50 000 asukkaan kaupungeissa.

Myös lajien historiat ja kulttuurit poikkeavat toisistaan niin paljon, että ne vaikuttavat monin eri tavoin eri lajien urheilijan polkuihin. Nämä erot näkyivätkin niin, että jokaisen lajin polkua kehitettiin lähinnä oman toiminnan viitekehyksessä ja esimerkiksi Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön ja urheiluakatemioiden kautta rakennettu yhteistyö antoi lisäarvoa tälle omalle kehitystyölle.

Viime vuosina tätä lajien välistä yhteistyötä on opeteltu niin Olympiakomitean huippu-urheiluyksikössä kuin urheiluakatemioiden ja valmennuskeskuksissakin. Toiminnanjohtajien mielestä kehitys on ollut hyvää, mutta ei erinomaista. Varsinkin palloilulajien edustajat pitivät järjestelmää vielä raakileena ja osin jatkossakin sopimattomana tapana kehittää omaa lajia. Pääasiallisina syinä nähtiin urheiluseurojen vahvuus ja keskeisyys paikallisella tasolla sekä toisaalta oman lajin valmennuskeskuksen tai -keskusten tärkeys liiton toiminnalle. Myöskään palloilulajien tukeen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikössä ei oltu tältä osin tyytyväisiä.

Yleiskuvaksi jäi kuitenkin se, että viime vuosina kaikissa liitoissa urheilijan polku on kehittynyt niiden resurssien puitteissa, joita liitoilla on. Selvää on, että haasteet eri lajeissa ovat todella erilaisia. Esimerkiksi purjehduksessa, ratsastuksessa, autourheilussa ja hiihtolajeissa yhtenä isona haasteena on kalliiden välineiden hankinta, huolto, kuljetus, omistaminen ja harjoittelun tapahtuminen ulkomailla jne.

Joukkuepalloiluissa ongelma voi taas olla kansainvälisen kilpailukosketuksen riittämättömyys tai urheilijan polun tukeminen niin, että pelaaja löytäisi omalle kehitysvaiheelleen sopivan harjoittelu- ja otteluympäristön oli se sitten Suomessa tai ulkomailla.

Tenniksen, golfin ja luistelun huippujen ja huipulle pyrkijöiden tulee kilpailla ja harjoitella kansainvälisillä kentillä ja huippuolosuhteissa, mikä aiheuttaa omia haasteitaan, jotka poikkeavat vaikkapa yleisurheilijoiden ja uimareiden tai voimistelijoiden reiteistä. Yhteenvetona voi sanoa, että urheilijan polkujen tukemisessa on eri lajeilla hyvin erilaisia haasteita jo pelkästään sen suhteen, minkälaista materiaalista tukea eri lajeissa tarvitaan.

Nämä haasteet eivät tietenkään ole uusia, vaan niiden kanssa on voitu kamppailla jo

toistasataa vuotta. Nykyaika on toki tuottanut uusiakin ongelmia, joista kannattaa mainita joidenkin lajien välineiden tai harjoittelun kalleus, joka toiminnanjohtajien mukaan on aito ja lajeissa yleensä tunnistettu ongelma.

Erilaisia tukijärjestelmiä on kehitetty, mutta moni myös myönsi, ettei täydellistä tukijärjestelmää ehkä voi rakentaakaan, koska niilläkin on monenlaisia osin haitallisia sivuvaikutuksia. Jos joitakin urheilijoita tuetaan liiton toimesta nykyistä enemmän rahallisesti jo uran alkuvaiheissa, niin mitkä ovat kriteerit ja miten se vaikuttaa vaikkapa talkootoimintaan? Tai jos kilpailusääntöjä tai vaikkapa –välineitä muutetaan kansallisesti, niin miten pärjätään kansainvälisillä areenoilla?

Jopa urheiluseuran omalle juniorijoukkueelleen antaman tuen kohdistaminen oikeaan tarkoitukseen, on ollut hankalaa, kun pelaajien vanhemmat ovatkin halunneet käyttää valmennustuen ulkomaan pelimatkaan. Kansalaisjärjestötoiminnassa päätöksenteko on yleensä siellä ruohonjuuritasolla, mikä on toiminnan vahvuus, mutta joskus myös heikkous. Vanhempien valintojen vuoksi urheilun harrastaminen saattaa kallistua yksilötasolla liiton tai jopa seuran toimista huolimatta.

Kaiken kaikkiaan urheilemisen kalleutta ei kuitenkaan pidetty kovin suurena ongelmana urheilijan polulla. Yksittäisiä lopettamistapauksia löytyy monista lajeista, mutta toiminnanjohtajien yleinen ja melko vahva usko oli, että lahjakas ja motivoitunut urheilija pääsee Suomessa huipulle, jos vain oma intohimo siihen riittää. Järjestelmä tukee tarvittaessa.

Sukupuolten kesken nähtiin joissakin lajeissa selviä eroja, vaikka useimmissa lajeissa uskottiin, että tytöt ja naiset saavat aivan saman kohtelun urheilijan polun aikana kuin pojat ja miehetkin. Joukkuepallolajeilajissa miesten sarjat, maajoukkueet ja tähdet ovat yleisesti eri asemassa kuin naiset, vaikka naiset menestyisivätkin kansainvälisesti paremmin. Salibandy on nuorena lajina onnistunut omasta mielestään parhaiten sukupuolten tasa-arvoisessa kohtelussa, tukemisessa ja myös julkisuuden tavoittelussa.

Urheilijan polun näkökulmasta katsottuna voikin sanoa, että monesti saman lajin sisällä on (ollut) kaksi hyvin erilaista urheilijan polkua – toinen pojille ja toinen tytöille. Lajiliitosta riippumattomista syistä johtuen naisjääkiekkoilija, -jalka-, -kori- tai -lentopalloilija ei globaalissa maailmassa ole miesten kanssa samanlaisessa asemassa, koska sen polun yläpää on rahassa ja arvostuksessa mitaten oikeastaan vain miesten maailma. Tytöt ja naiset tarvitsevatkin hyvin erilaista tukea pystyäkseen nousemaan kansalliselle ja kansainväliselle huipulle, koska seuroja, liigoja ja ammattilaista toimintaa on todella paljon vähemmän kuin pojille ja miehille. Joissakin lajeissa omia tyttöjen ja naisten urheilijapolkuja kehitetäänkin jo aktiivisesti, mutta työ on vasta aluillaan.

Yhteistoiminnasta naisten joukkuelajien kesken mainittiin jonkin verran, mutta oletettavaa on, että tällä saralla kansallinen yhteistoiminta voisi toimia huomattavasti pareminkin kuin miesten puolella, jossa eri lajien välillä on paljon suuremmat erot urheilijan poluissa. Sen sijaan kaikki naispallolajien harrastajat kamppailevat suurin piirtein samankaltaisissa toimintaympäristöissä, joissa haasteina ovat huippu-urheilun riittävän merkityksen ja arvostuksen puute, joka saattaa lopettaa lupaavatkin urat alkuunsa. Jos joukkuepallolajien huiput, nuorisomaajoukkueiden pelaajat ja valmentajat kohtaisivat ja tukisivat toisiaan, niin kansallisen ja kansainvälisen urheiluseuratason heikkouksia voitaisiin korjata lajiliittojen yhteistoiminnan avulla. Tällaista toimintaa on vielä vähän.

Yksilölajeissa sukupuolten välisiä eroja ei juuri mainittu. Lajiliitot ja seurat tukevat kumpaakin sukupuolta toiminnanjohtajien mukaan melko tasapuolisesti, vaikka media ja urheilukulttuuri arvostaisikin enemmän miehiä. Monissa lajeissa kansainväliset huiput ovat kuitenkin olleet jo pitkään etupäässä naisia. Joissakin lajeissa voi olla selvästi vaike-

ampi nousta miehenä kansainväliselle huipulle, vaikka julkinen arvostus miesten urheilua kohtaan olisikin suurempi. Toiminnanjohtajat eivät kuitenkaan näissä yksilölajeissa nähneet julkisessakaan arvostuksessa mainittavaa ongelmaa sukupuolten kesken.

Vammaisurheilu on 2000-luvulla nostanut voimakkaasti arvostustaan. Se näkyy myös liittojen toiminnassa, vaikka vammaisurheilu ei olekaan kaikkien lajien keskuudessa historiallisista syistä samanlaisessa asemassa. Suomalaisessa järjestelmässä osa vammaisurheilusta on integroitu urheilun lajiliittojen toiminnaksi, osa lajeista toimii Vammaisurheilu ry:n suojissa ja osassa tämä integraatioprosessi on kesken. Tämä tilanne johtuu osittain siitä, että kaikkia vammaisurheilulajeja ei harrasteta urheilun lajiliitoissa. Toinen syy on, että integraatioon ei vielä olla valmiita kaikissa lajiliitoissa. Keskusteluissa kävi ilmi, että joissakin lajiliitoissa täydellinen integraatio ei ehkä ole mahdollinenkaan. Vammaisurheilijan polku saattaa siis tulevaisuudessakin olla hiukan erilainen lajien välillä. Se voi myös olla vammaisurheilijan etu.

Vammaishuippu-urheilu on integroitunut Paralympiakomitean kautta Olympiakomiteaan ja tähän järjestelmään ollaan yleisesti melko tyytyväisiä. Vammaisurheilijan polulla on kuitenkin vielä mutkia, joista ehkä tärkein on, miten vammaiset lapset, nuoret ja osin myös aikuiset löytävät oman lajinsa, lajiseurun ja riittävän tuen harrastamiselleen. Myöhemmissä urheilijan polun vaiheissa vammaisurheilijoiden polku on nykyään huomattavasti parempi kuin vielä jokin aika sitten. Lajien kesken on kuitenkin erittäin suuria eroja, koska vammaisurheilijat tarvitsevat asiantuntevia valmentajia, joita ei kaikissa liitoissa vielä ole.

### **Liikkujien polut: monenlaisilla tapahtumilla ja toimilla lisää eri-ikäisiä harrastajia**

Viime vuosina on entistä enemmän havahduttu lasten ja nuorten vähäiseen ja yksipuoliseen liikkumiseen. Päiväkodeissa, kouluissa, koulumatkoilla, välitunneilla tai vapaa-aikana ei enää harrasteta riittävästi liikuntaa terveyden saati urheilun tarpeisiin, vaikka urheiluseuroissa harjoitellaankin entistä enemmän.

Urheiluseurat onnistuvat rekrytoimaan haastattelujen perusteella riittävästi lapsia urheilijan polkua varten ja aika hyvin myös liikkujia. Silti monissa lajiliitoissa oli kehitetty toimintamalleja, joilla saataisiin enemmän uusia harrastajia oman lajin pariin. Tavoite liikkujien lisäämisestä oli sisäistetty yllättävänkin hyvin urheilun lajiliitoissa. Ristiriitaa liikkujien ja urheilun harrastajien kesken ei nähty, vaan laajasti ymmärrettiin, että kyse on sekä yhteiskunnan että kyseisen lajin parhaasta.

Kaikissa lajeissa tunnistettiin myös lähinnä murrosikäen sijoittuva urheilemisen ja usein myös liikkumisen lopettamisen ongelma. Nuorten harrasturheilu eli kunkin lajin jatkaminen kevyempänä niin, että nuori saa niitä positiivisia kokemuksia, joita hän urheilusta hakee, oli iso haaste melkein kaikille lajeille. Palloilulajeista salibandy tai sähly toimii aktiivisimmin liittotasollakin niin, että mahdollisimman monenikäiset ja -tasoiset voisivat harrastaa lajia jopa hiukan sääntöjä muunnellen. Samanlaista strategisestikin vahvaa harrasturheilemisen mallia ei muissa palloiluliitoissa ollut, vaikka asia on huomioitu joka lajissa.

Joissakin lajeissa on alakulttuuri ja perinteitä, joiden kautta eritasoinen harrastaminen ja kilpailukin on mahdollista. Suunnistuksessa eri-ikäiset ja -tasoiset ovat kilpailleet aina yhdessä. Yleisurheilussa tällainen toiminta on lisääntymässä ja useissa muissakin lajeissa on lisätty eri-ikäisten kilpailutoimintaa, jota myös aikuisurheiluliitto harjoittaa muutamissa lajeissa. Suomenruotsalaisessa liikunta- ja urheilukulttuurissa urheilijan ja liikkujan polut eivät ehkä koskaan ole eriytyneetkään niin kauas toisistaan kuin suomalaisessa



liikuntakulttuurissa. Viestikarnevaalit, urheiluseurojen ja koulujen saumaton yhteistyö ja eri-ikäisten osallistuminen urheiluseuratoimintaan ovat olleet tyypillisiä toimintamuotoja.

Maastohiihdossa toimijoita on useita, kun Suomen Latu hoitaa ulkoilutyyppistä hiihtämistä, aikuisurheiluliitto kilpailuja ja sen lisäksi on yksityisiä hiihtoseuroja ja muita, jotka järjestävät isojakin hiihtotapahtumia. Hiihtoliitto keskittyykin toiminnassaan lähinnä urheilijan polun kehittämiseen ja liikkujan polut ovat jääneet näille muille toimijoille. Yhteistä liikkujan polun strategiaa toimijoilla ei ole, vaikka periaatteessa hiihdon harrastajilla on paljonkin vaihtoehtoja harrastaa lajiaan myös organisaatioiden suojissa.

Suurin osa hiihdon, kävely-juoksun, luistelun ja pyöräilyn harrastamisesta tapahtuu toki omaehtoisesti, mutta organisaatioiden merkitys olosuhteiden vaatijoina ja luojina on toki merkittävä. Silti liikkujat saattaisivat hyötyä nykyistä paremmista palveluista, joita urheilu- ja liikuntaseurat ja -järjestöt voisivat olla nykyistä aktiivisemmin tuottamassa. Haastatelluista lajiliitoista luisteluliitolla onkin luistelutapahtumasarja, joka vetää runsaasti harrasteluistelijoita luonnon jäille. Toiminta on myös iso osa liiton toimintaa, joka muutoin on melko kilpaurheiluorientoitunutta.

Lentopalloliitolla on liikkujan polulle oma tuotteensa Power cup, jossa eri-ikäiset ja –tasoiset lentopallon harrastajat kohtaavat suurin joukoin toisensa. Tällä on suuri merkitys liiton toiminnalle ainakin kulttuurisesti. Samantyyppisiä tapahtumia on kehitetty muissakin lajiliitoissa tai perinteisiä kilpailuja on muokattu yhä enemmän tapahtumatyyppisiksi. Näin on saatu laji-ihmiset laajasti kokoon joko harrastamaan itse tai ainakin osallistumaan tapahtumiin vapaaehtoisina, faneina ja eri tavoin osallisina.

Yhteisten tapahtumien ja kohtaamisten merkitys onkin hyvin sisäistetty. Näitä tarvitaan, mutta monissa lajeissa liikkujan polun haasteena on arkisen harjoittelun tarjoaminen eritasoisille ja –ikäisille. Monissa lajeissa on myös aikuisten urheilukouluja, jotka ovatkin olleet suosittuja. Lajiliitoissa myönnetäänkin, ettei koko väestön liikuttaminen voi olla vain urheiluseurojen ja lajiliittojen toiminnan varassa. Silti yllättävää oli se, että kaikissa liitoissa tehtiin töitä lisäharrastajien ja aktiivien saamiseksi ja liikkujan polun eri vaiheiden kehittämiseksi. Vain joillakin liitoilla oli erittäin vahva liikkujien lisäämisstrategia, jota oli myös resursoitu hyvin. Monissa liitoissa oli innovoitu tai vahvistettu toimintamalleja, joilla liikkujan polkuja parannetaan.

### **3.5 Järjestö on media: viestintä ja vuorovaikutus liiton sisällä ja ulos**

#### **Keskeisiä piirteitä valtamedioiden ja urheilujärjestöjen muuttuneista suhteista**

Viime vuodet ovat olleet mediamaailmassa erittäin suuren myllerryksen aikaa eikä sille ole näkymässä loppuakaan. Järjestöelämässä tapahtuvat muutokset ovat siihen nähden maltillisia, kun valtamediakin joutuvat nyt kamppailemaan olemassaolostaan ansaintalogiikkojen nopean muutoksen vuoksi.

Tämä liikehdintä on näkynyt järjestöjen toiminnassa sekä yhteistyökumppanuuksien uudelleen järjestymisenä että koko viestinnän uutena ajatteluna ja toteutuksena. Edellä luvussa kaksi tuli esille, että suurimmat urheilujärjestöt ovat selvinneet kohtalaisen hyvin kansainvälisestä ja kansallisesta lamasta eikä mediankaan kiinnostus urheilua kohtaan ole romahtanut.

Toiminnanjohtajatkään eivät tosin osanneet sanoa, minkälaisia yhteistyökumppanuuksia mediatulojen tai esim. televisiokanavien kanssa olisi saatu aikaiseksi ilman tätä mediamaailmaan iskenyttä muutosaaltoa, joka näkyy sekä sosiaalisen median, mutta myös

suoratoiston, streamauksen ja esimerkiksi television muuntumisen kautta.

Telesiohan on keskeinen media urheilulle, mutta onko koko käsitettä enää olemassa-kaan, kun liikkuvaa kuvaa voi katsella monilla mobiililaitteilla ja tulevaisuudessa melkein milloin itse haluaa? Saattaa olla, että urheilu on edelläkävijä siinä kehityksessä, jossa televisio muuttuu joksikin muuksi. Onhan urheilu alue, jossa elävää kuvaa on erittäin paljon ja edullisesti saatavilla, ja yleisötkin ovat ikään kuin valmiina.

Jotkut urheilujärjestöt lähtivät mukaan kaupallisten kanavien omistukseen ja läheiseen yhteistyöhön muutamia vuosia sitten. Tällä hetkellä näitä kumppanuuksia ei juuri ole. Sen sijaan melkein kaikilla haastattelemillani liitoilla oli isompaa tai pienempää yhteistyötä Yleisradion kanssa. Yhteistyö piti sisällään sopimuksia (suorista) lähetyksistä koskien maaotteluita, kansainvälisiä kisoja, sarjoja (osa kyseisten liigojen kanssa tehtyjä) tai tärkeimpiä kansallisia tapahtumia.

Se oli monimuotoisempaa, jolloin varsinkin pienemmät lajit tuottivat yhdessä Yleisradion kanssa kohdennetuimmille yleisöille tarkoitettuja taltiointeja tai ohjelmia. Monilla urheilun lajiliitoilla on läheistä yhteistyötä myös pienehköjen mediatuotantoyhtiöiden kanssa, jotka saattavat tuottaa kuvamateriaalia sekä Yleisradion että järjestön omaan käyttöön.

Perinteinen televisio on kuitenkin iso toimija varsinkin suurten kansainvälisten urheilutapahtumien taltiointina ja välittäjänä. Olympialaisten ja useiden lajien MM-kilpailujen televisiointisopimukset tuovat valtavat tulot kansainvälisille järjestöille ja osansa myös kansallisille toimijoille. Suomessa tosin vain jääkiekko, jalkapallo ja hiihto hyötyvät merkittävästi näistä kansainvälisistä televisiosopimuksista. Televisionäkyvyydestä on tietysti välillistä hyötyä kaikille lajeille, vaikka suoraa rahallista hyötyä ei lajiliitolle tuloutuisikaan.

Television ja liikkuvan kuvan monitasoinen muutosprosessi ja sen vaikutukset esimerkiksi urheilun lajiliittojen toimintaan on vasta aluillaan eikä kovin kauas tulevaisuuteen voi tehdä ennustuksia. Urheilujärjestöissä on aika lailla yhteisesti päädytty Yleisradioyhteistyöhön eikä kaupallisten TV-kanavien kanssa selvästikään rohjeta tekemään uusia yhteistyösopimuksia, koska koko kuvio on niin epävarma. Oman toiminnan streamausta tekevät lähes kaikki järjestöt, mutta kovin selkeää strategiaa ei tälläkään toiminnalla vielä ole. Suurimassa osassa liittoja tätä elävän kuvan hyödyntämistä kuitenkin kokeillaan ja suunnitellaan aktiivisesti. Yleisesti ymmärretään, että mahdollisuudet liikkuvan kuvan monipuoliseen käyttöön ovat huomattavasti suuremmat kuin mitä tähän asti on ajateltu.

Perinteistä mediaa edustavat sanomalehdet ovat digitalisoineet voimakkaasti toimintaansa viime vuosina. Tämä on vaikuttanut merkittävästi myös urheilutoimitusten tuottamisen ja julkaiseman materiaalin sekä sisältöön että muotoon. Toiminnanjohtajien näkökulmasta katsottuna ilmaistiin mm. huoli siitä, että urheilutoimituksista on vähennetty henkilökuntaa ja että toimittajat keskittyvät yhä enemmän seuraamaan muiden tuottamaa materiaalia eli ”kenttätoimittajia” ja lajintuntijoita on yhä vähemmän.

Vain suurimmat lajit voivat olla varmoja medianäkyvyydestä, jota jotkut lajit saavat toiminnanjohtajien mielestä liikaakin. Kaikesta epäoleellisestakin kirjoitetaan suuria otsikoita, jotta lehdet saisivat ”klikkauksia” sivuilleen. Pienemmät lajit ja tapahtumat tai alueellisesti tärkeätkin urheilun asiat saattavat jäädä kokonaan huomioimatta, kun kaikki lehdet keskittyvät kansainvälisten supertähtien ja suur tapahtumien seurantaan.

Yleinen huoli olikin urheilujournalismin keskittyminen sekä sen lajimonipuolisuuden väheneminen. Hyvänä puolena ilmaistiin urheilujournalismin tietty tarinallistuminen eli sanomalehdistä löytyy enemmän juttuja urheilijoiden elämästä, kun urheilutulosten uutisointi on siirtynyt digimaailmaan nettisivuille tai tekstitelevision.

Urheilujärjestöissä tähän sanomalehtien muutokseen on reagoitu lisäämällä panostuksia yhteydenpitoon ja oman sisällön tuottamiseen. Oma osin journalististakin materiaalia

tuotetaan enemmän sanomalehtien käyttöön ja sitä tuotetaan myös omille nettisivuille ja niitä markkinoidaan mm. facebook-sivuilla. Jotkut liitot tuottavat yhdessä sanomalehtien kanssa myös liikkuvaa kuvaa näiden sivuille. Perinteinen ”soitetaan tutulle toimittajalle” –viestiminen on täydentynyt yhä valmiimman materiaalin tuottamiseksi sanomalehtien käyttöön.

Jos elävä kuva ja televisio ovat muutoksen kourissa suhteessa urheiluun, niin aivan samaa on sanottava sanomalehdistä – onko sekään oikea termi – urheilun asioiden kertojana. Näyttäisi siltä, että urheilujournalistit ovat yhä enemmän lähes valmiin materiaalin suodattajia ja editoijia. Urheilun lajiliitot taas kilpailevat mediahuomiosta yhä enemmän materiaalin toimivuuden kuin lajin urheilullisen kiinnostavuuden ehdoilla, jos suljetaan urheilun valtalajit tämän huomion ulkopuolelle. Sanomalehdissä on toiminnanjohtajien mukaan jouduttu keskittymään tiettyihin globaalistikin kiinnostaviin urheilulajeihin ja muiden on kilpailtava näkyvyydestä entistä rajummin.

### **Sosiaalinen ja lajiliittojen oma media on urheilun lajiliittojen viestinnässä yhä näkyvämmässä roolissa**

Valtamediaksi oli edellä luokiteltu televisio tai liikkuva kuva sekä sanomalehdet. Sosiaalisella medialla tarkoitetaan yleensä facebookia, twitteriä, instagramia jne., joissa viestintä kohdistetaan ensisijaisesti tietyille ryhmälle, mutta jossa oletuksena on, että viesti leviää myös mahdollisimman laajalle erilaisten linkitysten, suositusten ja tykkäysten avulla. Sosiaalista mediaa edustavat tietysti myös whatsappin tai nimenhuudon kaltaiset sovellukset, joilla jotkut ryhmät pitävät yhteyttä toisiinsa. Niitä ei kuitenkaan juurikaan käsitelty toiminnanjohtajahaastatteluisa, vaikka urheiluseurakyselyssä ne nousivatkin esille.

Vaihtoehtoisiksi medioiksi luokitellaan tässä yhteydessä urheiluliiton omat mediat eli lähinnä lajiliittojen lehdet, internetsivut, blogit, vlogit, audioblogit (jotka usein luokitellaan sosiaalisiksi mediaksi, mutta jotka itse asiassa eivät eroa kovinkaan paljon paperilehtien kolumneista) tai muu uudentyypinen sisällöntuotanto, kuten streamatut koulutusilaisuudet tai tapahtumat, joita ei ole tarkoitettukaan pääasiallisesti suurelle yleisölle.

Aiemmin puhuttiin ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä, mutta ainakin näissä haastateluisa tuo rajaus oli niin veteen piirretty, ettei se todennäköisesti ole enää todellisuutta kuvaava. Pikemminkin on niin, että kaikkea viestintää käsitellään liitoissa niin kuin ne olisivat sekä sisäistä että ulkoista viestintää – nykymaailmassa kaikki on muutenkin läpinäkyvää, joten keinotekoisien eron tekeminen on lähes mahdotonta.

Esimerkiksi organisaatioiden päätökset, kokousten pöytäkirjat ja lähes kaikki virallinen materiaali pyritään yhä yleisemmin tuottamaan sellaisiksi, että jäsenet niistä kiinnostuisivat - ja mielellään myös ulkopuoliset. Vielä konkreettisemmin muutos näkyy siinä, että melkein kaikki liitot ovat joko digitoineet lajiliiton lehden tai ovat kokonaan luopuneet paperilehdestä. Vain todella harvalla liitolla on jäljellä perinteinen ja kunniakas paperilehti sellaisena kuin se on vuosikymmeniä totuttu näkemään.

Paperilehtihän oli usein se tärkein jäsenetu ja sisäisen viestinnän väline, jota toivottiin toki ulkopuolistenkin lukevan. Kun tuo sisältö jaetaan yhä yleisemmin internetsivujen kautta kaikelle kansalle, niin sisäisen ja ulkoisen rajaa ei enää entisessä mielessä ole olemassa. Suurin muutos sisäisessä viestinnässä onkin tapahtunut juuri tässä: melkein kaikki isoimmat liitot ovat joko luopuneet, luopumassa tai ainakin muuttamassa paperilehtensä pelkäksi digilehdeksi. Kolmen vuoden päästä pelkkä paperilehti lienee jo suuri harvinaisuus eli niin päättyy eräs historiallinen periodi urheiluliittojen toiminnassa ja itseymmärryksessäänkin.

Lehden muodonmuutos nimittäin kuuluu osana isompaan kuvioon, jossa koko urheilujärjestön identiteetti on muuttumassa, koska sen vuorovaikutus muun maailman kanssa muuttuu osin viestintäteknologian ja uusien vuorovaikutteisten sovellusten syrjäyttäessä perinteiset viestintä- ja vuorovaikutusmuodot. Lähes kaikki urheilun lajiliittojen toiminnanjohtajatkin vastasivat myönteisesti, kun kysyin, onko liitonne siis jo media itsessään tai onko se liiton tavoite?

Paljon puhutun ja usein abstraktiksi jääneen medioitumiskäsitteen voi siis konkretisoida niin, että urheiluorganisaatiot eivät enää vain viesti perinteisille medioille omasta toiminnastaan, vaan ne viestivät suoraan jäsenilleen ja kaikille tuosta urheilulajista kiinnostuneille. Sisällöt ovat myös yhdentyneet valta- ja sosiaalisen median kanssa niin, ettei mitään välittäviä ”portinvartijoita” tai media-ammattilaisia tarvita.

Urheilun lajiliitto ei ole mediatavaratalo, mutta yhä suurempi osa niistä tuottaa sisältöä lajistaan hyvin tavallisen median tavoin eli siellä on samanlaista materiaalia kuin mitä yleisradio tai valtakunnalliset sanomalehdet tuottavat ehkä journalistisesti vaativimpia ohjelmia/ artikkeleita lukuun ottamatta, mutta ne tuottavat myös korkealaatuista elävää kuvaa ja ajankohtaista ja yhä useammin täysin reaaliaikaista tietoa esimerkiksi lajin isoimmista tapahtumista. Sen lisäksi huippu-urheilijat, valmentajat ja monet liittojen työntekijät tuottavat blogien, kuvattujen haastattelujen tai erilaisten päivitysten kautta ”sisäpiirin” tai todellisten toimijoiden näkemyksiä suuren yleisön käytettäväksi.

Kuva urheilun lajiliitosta toimivana mediana ei kuitenkaan ole tosi tai yksikään lajiliitto ei vielä ole valmis media, mutta jos kaikki eri liittojen viestintäkäytännöt yhdistettäisiin, niin kyseessä olisi urheilun mediatalo lähes vailla verta. Tällä hetkellä nuo kaikki erinomaiset sisällöt joutuu hakemaan eri liittojen sivuilta ja sovelluksista ja jos jollakin liitolla on laadukasta elävää kuvaa, niin sillä ei välttämättä ole kunnollisia blogisteja tai facebook-sivut eivät päivity tarpeeksi usein.

Toiminnanjohtajat itse näkivät tilanteensa realistisesti eikä yltiöpäisiä satsauksia viestintään olla tekemässä. Sen sijaan jatkuvaa kehittämistä tapahtuu jokaisessa liitossa ja suuntakin on yhteinen eli omaa sisällöntuotantoa pyritään lisäämään ja näkyvyyttä tai tiedon saatavuutta parannetaan kaiken aikaa. Iso osa kiinnostavimmasta sisällöntuotannosta tulee tulevaisuudessa urheilijoilta tai muilta asiantuntijoilta itseltään. Tämä mahdollistuu viestintäteknologian tullessa koko ajan helppokäyttöisemmäksi amatööreillekin. Urheilijat ja muutkin järjestötoimijat ymmärtävät myös yhä paremmin, että viestintä ja julkisuus ovat osa kaikkien työtä. He tarinallistavat tai kuvittavat tekemisensä jo aika luonnollisesti (sosiaaliseen) mediaan sopivaksi.

Siihen nähden, minkälainen mullistus viestinnässä on tapahtunut, liitoissa ei juurikaan ole laadittu viestinnän pelisääntöjä. Laajempi viestintästrategia on olemassa, mutta ohjeet vaikkapa twitterin tai facebookin käytöstä tuntuivat harvinaisilta. Joitakin harvoja ongelmia virallisen tai sopivan viestinnän ja epävirallisen tai sopimattoman viestinnän välillä oli liitoissa ollut, mutta uudentyyppisen viestinnän määrään suhteutettuna ongelmia oli ilmennyt todella vähän. Toiminnanjohtajat sanoivatkin, että nykyihmiset ovat aika selvillä niistä puitteista, joilla virallisesti ja epävirallisesti viestitään. Kaikki on kuitenkin läpinäkyvää.

### **Lajiliitto on media, mutta onko vuorovaikutusverkosto sama kuin organisaatio?**

Jos lajiliitto määrittelee itsensä mediaksi, niin voiko tulkita myös niin, että konkreettinen vuorovaikutus on itse asiassa sama kuin toimiva organisaatio? Ensimmäisessä luvussa lajiliittojen toiminnanjohtajat kipuilivat liiton virallisorganisaation ongelmien kanssa. Niistä iso osa koski vuorovaikutusta lajiseurojen ja lajiliiton välillä, joka on keskeistä lajiliiton

toiminnan kanssa. Varsinkin vanhanaikaiseksi koettu piirijärjestelmä häittäsi lajiliittojen virallisorganisaation toimintaa tuodessaan mukaan yhden toiminnallisesti aika merkityksellisen ja asioita hankaloittavan tason.

Kysymys muotoutuukin seuraavaksi: pitäisikö lajiliittojen virallisorganisaatioiden vastata todellista vuorovaikutusta ja verkostoitumista eikä jotakin yhdistyslaissa määriteltyä mallia? Jos lajiliiton – tai minkä tahansa organisaation – toiminta ja talous rakentuu erilaisille kivijaloille kuin mihin virallisorganisaatio rakentuu, niin pitäisikö rakenteita muuttaa todellisuutta vastaaviksi vai pitääkö tyytyä vanhentuneisiin rakenteisiin?

Sosiaali- ja terveystoimen rakenneuudistuksessakin joudutaan muuttamaan perinteisiä kivijalkoja jopa perustuslakia uhmaten, joten mikseivät kansalaisliikkeet, järjestökenttä tai kolmassektori voisi muuttaa rakenteitaan joustavasti ajanmukaisiksi? Yksi painavimmista näkökulmista on tietysti toiminnallisen, taloudellisen ja viestinnällisen vuorovaikutuksen muodostamat siteet.

Toiminnallisesti lajiseurojen äänen tulisi kuulua paremmin liiton päättävissä elimissä, taloudellisesti tärkeitä tahoja ovat myös tapahtumajärjestäjät, yksityiset yhteistyökumppanit ja kansainväliset lajiliitot sekä valtiovalta ja välillisesti myös kunnat. Toiminnanjohtajat toivoivat varsinkin hyvin toimivien seurojen äänen parempaa kuulemistä päätöksentekojärjestelmässä, koska konkreettisesti kanssakäymisessä nämä kaikkein tärkeimpiä ovatkin. Selvä valuvika löytyy organisaation luottamushenkilöjärjestelmästä.

He toivoivat myös asiantuntijuutta liiton ulkopuolelta eli usein myös niistä tahoista, jotka ovat viestinnällisesti tai taloudellisesti tärkeitä yhteistyökumppaneita. Virallisorganisaatioon esimerkiksi kannatusjäseniksi näitä tahoja tuskin voi ottaa, mutta mikään ei tietenkään estä valitsemasta keitä tahansa lajiliittojen hallitukseen tai muihin toimielimiin.

Yhä tärkeämpänä ryhmänä lajiliittojen toiminnassa ovat lajin seuraajat ja fanit, joiden kautta lajilla on joko julkista nostetta tai sitten ei. Seuraajien tärkeys ylittää jopa ns. absoluuttisen menestyksen merkityksen, koska fanit itse asiassa päättävät, mikä on hyvä tulos ja mikä ei. Urheilugaalan 2016 jälkeen on asetettu hyvin kyseenalaiseksi esimerkiksi se, miten urheilutoimittajat ratkaisevat eri lajien urheilijoiden paremmuuden. Urheilutoimittajat tai liikuntahallinnon edustajat ovat aiemmin voineet valinnoillaan vaikuttaa sekä medianäkyvyyteen että lajiliittojen resursseihin tavalla, jotka hyvin usein ovat olleet jyrkässäkin ristiriidassa lajiliiton oman käsityksen kanssa menestyksellisestä toiminnasta.

Lajiliittojen edustajat ovat jäävejä päättämään omasta resurssoinnistaan, mutta tänä päivänä ja lähitulevaisuudessa ne voivat entistä paremmin vaikuttaa lajin seuraajiin ja intohimoisimpiin kannattajiin muuttuessaan medioiksi, jotka voivat palvella näitä elintärkeitä vaikuttajia yhä paremmin. Siellä missä on intomielisiä ihmisiä, siellä on ”pöhinää” ja se kiinnostaa myös valta- ja sosiaalista mediaa sekä yhteistyökumppaneita.

Ei tietenkään voi väittää, että jonkin lajiliiton mediataidot ja kannattajat voisivat määritellä lajin yleisen arvostuksen tai esimerkiksi valtionavun suuruuden. Voi kuitenkin väittää, että ainakin yleiseen arvostukseen ja yksityiseen tukeen viestinnällä aivan varmasti voi vaikuttaa. Selvää lienee sekin, että suurella yleisöllä on sanansa sanottavana siinä, miten eri urheilulajien kansainvälistä menestystä suomalaisessa kulttuurissa ja liikuntapolitiikassa arvostetaan.

Yhtä selvää on, että urheilun lajiliittojen oma toiminta on keskeinen tekijä siinä, miten se onnistuu sekä urheilumenestyksen ja innostuksen tuottajana, liikunnan edistäjänä että mediana. Kaksi ensimmäistä ovat toiminnallisesti tärkeimpiä, mutta kun lajiliitoista on nyt rakentumassa media muiden medioiden rinnalle, niin mediaosaaminen korostuu entisestään.

### 3.6 Sisäistetty etiikka – liikuntalain tavoitteet ja urheilutoiminta

Toiminnanjohtajahaastattelujen viimeisenä teemana oli tarkastella urheilun lajiliittojen toimintaa liikuntalain päätavoitteiden näkökulmasta. Liikuntalaissa asetetut tavoitteet on kohdistettu kaikille liikuntakulttuurin toimijoille, mutta on silti perusteltua keskustella siitä, miten nämä tavoitteet toteutuvat suurimman toimijaryhmän arjessa. Laissa mainitut tavoitteet ovat hyvin yleisiä eikä niiden perusteella voi tehdä kovin tarkkaa arviointia niiden toteutumisesta tai toteutumattomuudesta.

Julkinen keskustelu mm. urheilun etiikasta, urheilun kalleudesta, liikkumattomuudesta tai haastattelujen aikaan ajankohtaisena olleesta pakolaisten kotouttamisesta on ollut hyvin vilkasta, joten haastatteluissakin oli helppo löytää konkreettisia toimia, joita liitoissa oli tehty asioiden muuttamiseksi. Liitoilta on myös vaadittu erilaisia suunnitelmia näiden tavoitteiden toteuttamiseksi – teon alla oli vuonna 2015 yhdenvertaisuussuunnitelman tekeminen.

Haastattelussa etenimme niin, että haastattelijana luetteloin ensin nämä päätavoitteet, joiden jälkeen kävimme ne kohta kohdalta läpi, jos haastateltavalla oli niihin jotakin erityistä sanottavaa eli yleensä aiheeseen liittyvää liiton toimintaa tai pohdintaa. Osa aiheista oli myös käsitelty aika perusteellisesti haastattelun aiemmissa vaiheissa, joten niihin ei enää paneuduttu tässä osiossa tarkemmin. Palautetaan tässä mieliin nuo juuri uudistetun liikuntalain (2015) päätavoitteet, joita tässä arvioitiin myös opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualueen virkamiesten toiveesta.

Eri väestöryhmien mahdollisuuksia liikkua ja harrastaa liikuntaa

Väestön hyvinvointia ja terveyttä

Fyysisen toimintakyvyn ylläpitämistä ja parantamista

Lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä

Liikunnan kansalaistoimintaa mukaan lukien seuratoiminta

Huippu-urheilua

Liikunnan ja huippu-urheilun rehellisyyttä ja eettisiä periaatteita

Eriarvoisuuden vähentämistä liikunnassa

Julkisuuden kautta katsottuna urheilun kansainvälisten lajiliittojen toiminta näyttäytyi vuoden 2015 aikana erityisen negatiivisessa valossa. Kansainvälisen jalkapalloliiton (FIFA) ja yleisurheiluliiton (IAAF) korruptio- ja dopingskandaalit saivat suuret otsikot – aiemmilta vuosilta tuttuja olivat mm. jääkiekon, hiihdon tai pyöräilyn erilaiset väärinkäytökset tai eettisesti arveluttavat toimet. Suurelle yleisölle on saattanut jäädä hyvin kielteinen kuva urheiluorganisaatioiden toiminnasta, koska uutisiksi yltävät yleensä vain negatiiviset asiat – edellisten lisäksi henkilövalinnat tai rahaongelmat nousevat yleensä julkisuuteen.

Eräs suuren liiton toiminnanjohtaja sanoikin, että nykyaikana ei voi piilotella mitään, kaikki tulee näkyviin. Toisaalta pienemmät liitot yrittävät lähes epätoivoisestikin päästä näkyville. Selvää onkin, että julkisuuden kautta kuva urheilun lajiliittojen toiminnasta on jos ei vääristynyt, niin ainakin vino. Minkälainen sitten on todellisuus suhteessa näihin eettisestikin toimintaa ohjaaviin säännöksiin?

## Liikkumattomuuden ja eriarvoisuuden haasteet otetaan vakavasti

Haastattelujen perusteella voi väittää, että lajiliitoissa on otettu yllättävänkin vakavasti liikkumattomuuden yhteiskunnallinen haaste. Urheilun lajiliitot eivät ole lähtökohtaisesti liikuntajärjestöjä, mutta lähes jokaisessa liitossa on ymmärretty urheiluseurojen ja myös liittojen vastuu varsinkin lasten ja nuorten liikunnan harrastuksen mahdollistajana. Kyse ei myöskään ollut pelkästään siitä, että suurilla harrastajamäärillä taataan riittävä harrastaja- ja lahjakkuusmäärä huippu-urheilun tavoitteita ajatellen.

Keskeinen ajatus ja myös monien erilaisten konkreettisten toimintojen ja hankkeiden peruste tuntuu olevan se, että mahdollisimman suurella harrastajajoukolla on positiivinen vaikutus kaikkeen liitossa tehtävään työhön. Se mahdollistaa eritasoisen kilpaurheilun, se vetää mukaan vapaaehtoisia sekä harrastajaliikkuja ikään ja sukupuoleen katsomatta ja sitä kautta tietysti myös ulkopuolista kiinnostusta (sosiaalisen) median ja yhteistyökumppaneiden taholta. Samalla tietysti pyritään siihen, että vähän liikkuvat saataisiin liikkeelle niillä keinoin, joita urheiluseuratoiminnalla on annettavanaan.

Haastattelijalle jäi vahva tunne siitä, että tämä on yhteisesti sisäistetty vastuu joka urheilun lajiliitoilla on. Moni toiminnanjohtaja oli myös aidosti ilahtunut siitä, miten tällainen laajempia joukkoja mukaan ottava toiminta näkyy positiivisena ”pöhinänä” liiton toiminnassa. Jotkut myös mainitsivat, että yhteistyökumppanit ovat nykyään enemmän kiinnostuneita tällaisesta eettisesti korkeatasoisesta toiminnasta jopa enemmän kuin menestyksekkästä huippu-urheilusta.

Eniten konkreettista toimintaa lajiliitoilla ja tietysti urheiluseuroilla vähän liikkuvien liikuttamiseksi on tällä hetkellä teini-ikäisten liikunnan harrastuksen jatkamisen saralla. Haaste ei ole helppo urheiluseuroille, mutta haastatteluiden perusteella monenmoista innovaatiota on eri liitoissa kokeiltu. Eniten lienee toimintaa, jossa harjoituksia vähennetään, mutta kaikille sopivia sarjoja, kilpailuja/ kisailuja ja tapahtumia järjestetään entistä enemmän. Urheiluseuratoiminnassa mukana olleet nuorethan pitävät harrastamastaan lajista ja useimmat kilpailuistakin, mutta vaatimaan harjoitteluun ei kaikilla ole halua eikä mahdollisuuksiakaan.

Esille tuli myös pienten lasten ryhmien lisääminen ja esimerkiksi iltapäivätoiminta. Suurimmassa osassa lajiliittoja kuitenkin katsottiin, että lapsia tulee riittävästi toimintaan. Lähes kaikissa liitoissa oli myös aikuisurheilua (veteraani- tai ikämies-/ -naisurheilua) tai aikuisurheiluliitto järjestää sitä ko. urheilulajissa. Jotkut toiminnanjohtajat toivoivatkin, että aikuisurheilu integroituisi aina kyseiseen lajiliittoon. Joissakin lajeissa – kuten yleisurheilussa ja hiihdossa – aikuisurheilussa onkin monia toimijoita, mikä ei välttämättä ole harrastamisen kannalta huono asia.

Hiihdossahan esimerkiksi vastuut menevät jotakuinkin niin, että Hiihtoliitto hoitaa kilpahiihdon, Suomen Latu ulkoilutyypin hiihdon, Aikuisurheiluliitto veteraanien kilpailutoiminnan ja lisäksi on muita hiihtotapahtumien järjestäjiä. Toisaalta esimerkiksi Salibandylitossa kaikki ikäpolvet, sukupuolet ja tasot toimivat saman katon alla. Historiaa ja toimintakulttuureja ei kuitenkaan voi ohittaa katsomalla vain tehokkaimman näköisiä organisaatiokaavioita.

Joissakin lajeissa ikäpolvien yhteiset kilpailut ja tapahtumat ovat jo vanha perinne, kuten Jukolan viesti tai muut suunnistuskilpailut todistavat. Lentopallon power cup on myös esimerkki koko lajiperheen yhteisestä tapahtumasta – jotkut toiminnanjohtajat haikailivatkin nuoruutensa hyviä suurkisa-aikoja, joissa myös eri lajien edustajat tapasivat toisensa suurin joukoin. Esimerkiksi kamppailulajit ovatkin innovoineet onnistuneesti yhteistä

koulutus- ja kenttötoimintaa. Nythän lajiyhteistyötä tehdään jo huippu-urheilun sisällä, mutta vähemmän koko urheiluperheen kesken.

Vammaisurheilun tilanne vertautuu muutettavat muuttaen aikuisurheiluun, sillä monet lajit ovat integroineet vammaisurheilun lajiliiton ja urheiluseurojen – ei toki kaikkien – normaalitoimintaan. Joissakin lajeissa integroitumisprosessi on vielä kesken ja osa lajeja ei haastattelujen perusteella kykenekään integroimaan vammaisurheilua lajiliiton tai seurojensa toimintaan.

Kokonaisuuden kannalta lieneekin järkevää, että vammaisurheilun saralla on liitto- tasolla useita toimijoita myös tulevaisuudessa. Huippu-urheilussa Olympiakomitean ja Paralympiakomitean yhteistyö on varsin tiivistä ja osa liitoista hoitaa vammaisurheilun esimerkillisesti, mutta osa lajeista, kuten myös erilliset vammaisurheilulajit, tarvitsevat Vammaisurheiluliiton osaamista vielä pitkään. Myös vammaisurheilijoiden näkökulmasta tällainen järjestelmä saattaa olla toimivin.

Vähän tai vähemmän liikkuvia siis pyritään saamaan mukaan urheiluseuratoimintaan myös lajiliittojen oman toiminnan ja satsausten kautta. Liitoissa toki myönnettiin, ettei tämä suuri yhteiskunnallinen ongelma ratkea vain urheilutoimijoiden voimin. Kukaan ei kuitenkaan väittänyt, etteikö tämä asia kuuluisi urheiluseuroille ja lajiliitoille. Pikeminkin nähtiin hyvänä, että omalle toiminnalle tulee yhteiskunnallista perusteltavuutta ja painetta positiiviseen muutokseen.

Tätä yhteiskunnallista painetta eriarvoisuuskeskusteluun tuli vuoden 2015 aikana runsaasti pakolaisten suuren määrän vuoksi. Asiasta keskusteltiin haastatteluissa paljon, mutta asian tuoreuden vuoksi liitoilla ei ollut vielä kovin konkreettisia hankkeita asian tiimoilta. Palloliitossa on tosin kiinnitetty maahanmuuttaja-asiaan huomiota jo pidemmän aikaa, joten uuteen tilanteeseen osattiin jossakin määrin varautuakin. Monien liittojen toiminnassa olisi paljonkin mahdollisuuksia osallistua maahanmuuttajien kotouttamiseen ja lähes kaikki haastateltavat näkivät urheilun erinomaisena keinona tutustua suomalaiseen kulttuuriin.

Yhtenä erillisenä teemana tämän eriarvoisuuden vähentämistavoitteen kohdalla nousi esiin julkisuudessakin paljon ollut harrastamisen kalleus. Muutamissa lajiliitoissa myönnettiin, että jopa joillakin nuorten sarjoissa menestyneillä urheilijoilla on ollut suuria vaikeuksia jatkaa urheilijan polulla juuri taloudellisten resurssien puutteen vuoksi. Joissakin lajeissa tämä on tavallaan kuulunut aina lajin luonteeseen, sillä autourheilussa, purjehduksessa, ratsastuksessa, osin tenniksessä ja golfissakin laji on vaatinut välineitä, joita ei mikään urheiluseura tai lajiliitto ole koskaan voinut taata harrastajilleen. Kaikissa näissä liitoissa on kuitenkin toimintatapoja, joilla pyritään turvaamaan kaikkein lahjakkaimpien nuorten jatkaminen ehdottomalle huipulle asti. Kovin suurena ongelmana tätä ei pidettykään.

Muutamissa perinteisesti kaikille mahdollisissa urheilulajeissa tilanne on muuttunut vasta tällä vuosituhanella sellaiseksi, että kaikilla menestyneillä nuorilla ei ole taloudellisia edellytyksiä päästä huipulle asti. Usein kyse on myös siitä, että tarvitaan vanhempien ja ehkä muidenkin osaajien tukea enemmän kuin ennen. Maastohiihdossa tämä on uudehko ongelma välineiden kalleuden vuoksi, jääkiekossa taas harjoittelun ammattimaistuminen ja joissakin lajeissa ulkomailla harjoittelun ja kilpailun välttämättömyys – esimerkiksi luisteluhallien hakeminen tai tenniksessä kovien kilpailujen löytäminen – ovat lisänneet taloudellista taakkaa entisestä.

Liitoissa on kuitenkin herätty uusiin ongelmiin ja joissakin liitoissa asia on tuttu jo vuosikymmenten takaa, joten toimintojakin on ehditty kehittää. Esimerkiksi jääkiekossa ja jalkapallossa etsitään aktiivisesti keinoja, joilla harrastamisen hinta pidettäisiin niin kohtuullisena, ettei tästä syystä syntyisi drop outia. Jalkapallossa haaste on myös se, että laji on



hyvin suosittu maahanmuuttajien keskuudessa. Pohjoismainen kansalais- ja vapaaehtois-toiminta ei ole muista kulttuureista tulleille helppo asia ymmärtää. Samalla kun urheilun avulla eri kulttuureista tulleet integroituvat yhteiseen urheilutoimintaan erinomaisella tavalla se voi myös olla kynnyksenä jatkaa harrastusta, kun harrastuksen hinta ja muut mm. vanhempien osallistumisvaatimukset nousevat liiallisiksi.

Sopivien toimintatapojen käyttöönotto ei ole aivan helppoa, koska asia on myös varsin hienovaraista osaamista vaativaa aivan joukkueetasolla. Aika monet toivatkin esiin sen, että itse asiassa urheilun lajiliitot tai urheiluseurat ovat aika voimattomia, jos joukkue tai ryhmä seuran sisällä päättää vaikkapa leireistä tai ulkomaan turnauksista, johon joukkueen kaikkien pelaajien vanhemmilla ei olekaan varaa.

Kaiken kaikkiaan kuitenkin oltiin sitä mieltä, ettei harrastamisen kalleus ole niin suuri ongelma kuin on annettu ymmärtää. Suurimmassa osassa näitä suurimpia lajiliittoja koko ongelmaa ei ole edes tunnistettu, koska se koskee vain joitakin jo edellä mainittuja lajeja. Näissä lajeissa ongelmaan suhtaudutaan vakavasti, vaikka yleisesti urheilun harrastamisen hintaa pidettiin vielä kohtuullisena tai jopa edullisena verrattuna moniin muihin harrastuksiin.

### **Korruptoituneisuus ja ottelumanipulaatiot puhuttavat - doping ei enää pelkona?**

Urheilun lajiliittojen toiminnassa ei voi välttyä eettisiltä pohdinnoilta. Vuoden 2015 aikanakin nousi monta kohua koskien kansainvälisten urheilujärjestöjen korruptoitunutta toimintaa. Esimerkiksi jalkapallon ja yleisurheilun kansainvälisten liittojen johtohenkilöiden toiminta koskettaa tietysti myös kansallisia liittoja, joiden tulisi osata toimia viisaasti kansainvälisissä tehtävissään. Helppoahan se ei ole, koska monet ongelmat johtuvat salailusta, jonka on mahdollistanut ko. liittojen toiminnan läpinäkymättömyys.

Suomalaisesta ja pohjoismaisesta perspektiivistä onkin vaikea ymmärtää sitä mädännäisyyttä, jota edelleen on olemassa kansainvälisten liittojen toiminnassa. Vaikuttaminen Pohjoismaiden ja EU:n yhteisrintamassa mainittiinkin joissakin haastatteluissa ainoana mahdollisuutena, koska pienen maan pieni liitto on muuten aika voimaton toimija niissä ympyröissä.

Jos korruptio on kuitenkin urheiluorganisaatioiden oma ongelma, niin ottelumanipulaatioita taas johdetaan niiden ulkopuolelta eli lähinnä laittomista ulkomaalaisista vedonlyöntifirmoista. Tämän toiminnan kitkemiseen urheilun lajiliitot tarvitsevat sekä vedonlyöntiyhtiöiden, valtioiden, tuomioistuinten että poliisiorganisaatioiden tukea, jotta toiminta kyettäisiin tunnistamaan, lainsäädäntö olisi ajanmukainen ja jotta rikolliset saataisiin kiinni ja tuomiolle. Yhtenä peikkona mainittiin sekin, että ammattimaiset rikollisorganisaatiot alkavat pyörittää toimintaa myös Suomessa.

Ottelumanipulaatiot kohdistuvat Suomessa pääosin jalkapalloon, koska kesäaikana muualla maailmassa ei juuri pelata ja lähes mikä tahansa virallinen ottelu tai sen tapahtuma kelpaa vedonlyönnin kohteeksi ympäri maailman. Esiintullut tennisotteluiden manipulaatio kohdistuu sekin ainakin välillisesti Suomeen tai ainakin Tennisliiton toimintaan. Se osoittaa, että muissakin lajeissa täytyy olla varovainen. Onhan meillä ikäviä kokemuksia myös oman kansallispelimme, pesäpallon, sopupelisoitokusta. Globaalissa maailmassa vedonlyönnin ja sitä kautta mahdollisen manipulaation kohteeksi voikin periaatteessa valikoitua mikä laji tahansa eikä kansallinen lajiliitto voi sitä estää. Sen on kuitenkin kyettävä varustautumaan kyseistä toimintaa vastaan.

Konkreetisti liitoille jää ennaltaehkäisyn lisäksi tiedottamisvastuu mahdollisista ottelumanipulaatioista eteenpäin vedonlyöntiyhtiöille ja viranomaisille. Sekä tietysti omien

pelaajien, joukkueiden tai toimihenkilöiden rankaiseminen. Haastatteluissa ilmeni, että urheiluvilpin mahdollisuuksia ja niihin varautumista on pohdittu sellaisissakin lajeissa, joissa tällaista toimintaa ei ole ilmennyt. NykYTEKNOLOGIA ja varsinkin vedonlyöntitoiminta saattavat mahdollistaa monenlaisen urheiluvilpin, joten lajiliitoissa ollaan ainakin herätty asiaan.

Ottelumanipulaatiot ja korruptio-ongelmat olivat urheilun lajiliitoille ajankohtaisempia kuin perinteinen urheiluvilppi eli doping. Syynä voi olla tietysti se, että asiaa on jouduttu käsittelemään jo pitkään ja että dopingvalistus ja -valvonta on järjestetty ja organisoitu varsin pitkälle. Toki huolta kannettiin siitä, että globaalisti dopingvalvonta ja -rangaistuksetkin ovat vielä eri tasolla kuin Suomessa. Asia ei kuitenkaan tunnu kuohuttavan suomalaisia urheilujohtajia, vaikka valvonnan ongelmat monissa maissa tuottavatkin epäoikeudenmukaisuutta kansainvälisiin kilpailuihin. Ehkä kyse on sekä tyytymisestä kohtaloon tai sitten uskosta siihen, että käyttäjät jäävät kuitenkin joskus kiinni.

### **Lasten ja nuorten kasvu ja kehitys, kansalaistoiminta ja huippu-urheilu perustehtävinä**

Haastatteluissa sinänsä olennaiset tärkeät teemat eivät puhuttaneet lajiliittojen toiminnanjohtajia kovinkaan paljon. Näissä ei koettu olevan suuria ongelmia sen suhteen, etteivätkö liitot hoitaisi näissä asioissa tehtäviään liikuntalain hengen mukaisesti. Liikkumattomuuden ja eriarvoisuuden teemat sivuavat vahvasti lasten ja nuorten kasvua, kehitystä ja myös kansalaistoimintaa, koska uusien harrastajien mukaan saaminen ja parempien toimintamuotojen kehittäminen ovat keskeisiä kysymyksiä sekä kasvun että urheiluseuratoiminnan kehittämisen näkökulmista.

### **Hyvinvointi ja toimintakyky ovat itsestään selviä tuloksia toiminnasta**

Liikuntalain tavoitteet tuntuivat tältä osin jopa turhilta urheilun lajiliitoille. Teemat eivät juurikaan herättäneet keskustelua, mikä todennäköisesti implikoi sitä, ettei asiassa ole mitään ristiriitaa nykyisen toiminnan kanssa. Oletettavaa toki onkin, että lainlaatijat ovat tässä halunneet ensisijaisesti puhutella monia muita toimijoita, kuten kuntia, tutkimuslaitoksia, ikääntyvien järjestöjä ja palveluita tuottavia toimijoita kohtaan. Toki aikuisurheilu, nuorten harrasteliikunta tai lasten liikunta voidaan nähdä myös toimintakykyä ja yleistä hyvinvointia lisäävinä toimintoina. Niihinhän useimmilla liitoilla olikin monenmoisia uusiakin toimintamalleja.

### **Sana lihaksi?**

Liikuntalain tavoitteet syntyvät osin tradition, osin julkisen keskustelun ja osin (liikunta) poliittisen päätöksenteon tuloksena. Uusimman liikuntalain uudistamistyön keskeisiä valmistelijoita olivat valtion liikuntahallinnon virkamiehet, koska laajaa komiteaa ei kutsuttu koolle tai laajaa kuulemista ei nyt järjestetty. Tavoitteet heijastelevat kunkin aikakauden käsityksiä siitä, mitä tavoitteita liikunta- ja urheilutoiminnalle voidaan lainsäätäjän mielestä asettaa.

Koska liikuntalaki puhuttelee kaikkia liikuntakulttuurin toimijoita, niin urheilun lajiliitoissa, joiden perustehtävä on kuitenkin kyseisen lajin kilpailutoiminnan ja siihen liittyvän muun toiminnan järjestäminen, voitaisiin ajatella vain joidenkin tavoitteiden kohdistuvan lajiliittojen ja sitä kautta urheiluseurojen toimintaan.

Haastattelussa ei kuitenkaan vähätelty mitään kyseisistä tavoitteista, vaikka painopisteiksi erottautuivatkin yhdenvertaisuus ja liikkumattomuuden haaste sekä eettiset ongelmat – varsinkin ottelumanipulaatio ja korruptio kansainvälisissä liitoissa. Keskiöön nousseet teemat kuvastanevat ajankohtaiskeskusteluja, joissa kyseiset asiakokonaisuudet ovat olleet viime vuosina vahvasti esillä. Joskus muulloin lasten ja nuorten kasvu ja kehitys, huippu-urheilu, doping tai fyysinen toimintakyky olisivat voineet nousta enemmän esille.

Liikuntalain tavoitteilla onkin usein tehtävänä asiantilojen muuttaminen, ei vain olen-naisten tavoitteiden luetteleminen. Tässä suhteessa esimerkiksi liikuntamahdollisuuksien lisääminen eri väestöryhmille ja eriarvoisuuden poistaminen ovat onnistuneet koskettamaan urheilun lajiliittojen toimintaa. Aivan varmaa ei ole, olisivatko nämä tavoitteet olleet keskeisiä, jos urheilun lajiliitot olisivat itse saaneet valita omat tavoitteensa.

Sen sijaan haastatteluiden perusteella voi hyvin väittää, että urheilun lajiliitoissa on sisäistetty erittäinkin hyvin nämä liikuntalain tavoitteet olivat ne syntyneet missä tahansa. Osa tavoitteista on esitetty niin yleisellä tasolla, että toimijoiden eli tässä tapauksessa urheilun lajiliittojen ei ole aivan helppoa konkretisoida, mitä niiltä odotetaan. Vuoden 2015 aikana lajiliittojen olikin tehtävä yhdenvertaisuussuunnitelma, jossa konkretisoitiin juuri tuon tavoitteen mukainen toiminta.

Liikuntalain yleiset tavoitteet luovat myös pohjan lajiliittojen toiminnan arvioimiselle ja sitä kautta valtionavustusten tuloskriteereille ja avustusten määrille. Asia ei noussut haastatteluissa esille, mutta niiden perusteella voisi ajatella, että toimivan avustuskriteeristön yhtenä elementtinä voi pitää yhteiskunnassa ja liikuntakulttuurissa kulloinkin ongelmaksi nousevia asioita, kuten vaikkapa liikkumattomuuden tai harrastamisen ja eri väestöryhmien eriarvoisuuden vähentämistä. Lajiliitot reagoivat näihin tavoitteisiin yllättävänkin joustavasti kunhan ne myös palvelevat niiden omaa toimintaa.

### **3.7 Mitä urheiluelämässä pitäisi muuttaa – lajiliittojen toimivan johdon näkemyksiä lähitulevaisuudesta**

Urheilun lajiliittojen toiminnanjohtajahaastatteluissa käsiteltiin kuuden teeman alla erittäin laajasti asioita, joilla kaikilla on iso merkitys yksittäisen liiton toimintaan ja sen kehittämiseen. Tulkinnat urheilujärjestelmän eli oman lajiliiton, muiden järjestötoimijoiden ja liikuntahallinnon nykytilasta olivat melko yhtenevät kaikissa suurissa lajiliitoissa. Käytännöllisen tutkimuksen tulisi kuitenkin pystyä vastaamaan myös siihen, mitkä asiat muuttuvat, mitä asioita voi muuttaa ja mitä asioita pitäisi muuttaa jo lähitulevaisuudessa.

Teimme kyselyn, jonka pohjana olivat haastatteluissa esiin nousseet kysymykset tai väitteet, joissa oli jokin konkreetti muutosesitys. Joissakin tapauksissa kyseinen muutos oli jo toteutunut joissakin lajiliitoissa, jolloin halusimme tietää, miten yleinen tämä muutos on koko joukossa. Toisissa tapauksissa kyse oli muutosprosessista, joka oli vasta aluillaan tai joskus se oli vain ehdotus, jota ei ole vielä toteutettu konkreettisesti missään. Osa väitteistä oli sellaisia, joiden eteen on tehty ja tehdään kovasti työtä, mutta halusimme vielä tietää, miten todennäköisenä niiden toteutumista lajiliitoissa pidetään.

Seuraavassa nostetaan esiin tulevaisuusnäkymiä, jotka saivat eniten ja vähiten kannatusta lajiliittojen toimivalta johdolta. Kyselyssä vastaajilla oli viisi vastausvaihtoehtoa asteikolla: 5=erittäin tärkeä/olen täysin samaa mieltä, 4=tärkeä/olen samaa mieltä, 3=melko tärkeä/olen lähes samaa mieltä, 2=ei kovin tärkeä/olen eri mieltä, 1=ei lainkaan tärkeä/olen täysin eri mieltä. Vastaajia tähän kyselyyn oli viisitoista kahdestakymmenestä eli 75 prosenttia haastatelluista.

## Oman lajiliiton ja valtion hallinnon käytäntöihin halutaan pikaisia muutoksia – viestintäkäytännöt muuttuvat joka tapauksessa

Kolme teemaa nousi sekä kyselyssä että haastatteluissa ylitse muiden. Ensimmäisen voisi nimetä oman organisaation luottamushenkilö- ja päätöksentekojärjestelmän kehittämiseksi. Haastatteluissa muutossuunta oli yleisesti se, että piiriorganisaatioista ja niiden kautta valituista luottamushenkilöistä haluttiin siirtyä suorempaan demokratiaan, jossa urheiluseurojen ääni kuuluisi nykyistä paremmin lajiliittojen päätöksenteossa. Toinen selvä omaan toiminnan kehittämiseen liittyvä trendi näkyi siinä, että hallituksiin haluttiin lisää ulkopuolista asiantuntemusta, mutta myös eri ikäpolvien ja sukupuolien edustajia.

Lajiliittojen toimivaa johtoa häiritsivät laajasti opetus- ja kulttuuriministeriön valtionavustukset ja varsinkin niiden monimutkaiset ja työläät kriteerit, avustusten epämääräinen arviointi, liian pitkä käsittelyaika ja vähäinen palaute. Tämän teeman voi nimetä hallintotapojen kehittämiseksi. Paljon kannatusta sai myös ehdotus, jossa toivottiin valtionapujen jakamista useammaksi vuodeksi kerrallaan.

Kolmas voimakkaasti esille noussut kokonaisuus koskee median muutosta ja lajiliittojen viestinnän digitalisoitumista ja vuorovaikutuksellisuuden lisääntymistä. Tämä heijastuu monin eri tavoin lajiliittojen toimintaan ja myös identiteettiin. Urheilun lajiliitoista on nopeassa aikataulussa tulossa medioita toisten medioiden rinnalle. Ne tuottavat erilaista sisältöä toiminnastaan ja myös välittävät sitä kentälle ilman perinteisten medioiden apua.

Seuraava lista pitää sisällään yhdeksän eniten kannatusta saanutta väitettä. Näiden kaikkien keskiarvo oli yli neljän, kun asteikko oli 1...5.

- 1 Lajiliiton sosiaalisen median sisällöntuotantoon osallistuvat työntekijöiden lisäksi luottamushenkilöt, urheilijat, valmentajat, fanit ja vapaaehtoiset lajista ja asiasta kiinnostuneet: 4,5
- 2 Arviointi- ja palautekokouksia pidetään vähintään kerran kahdessa vuodessa yhdessä OKM:n liikunnan vastuualueen kanssa joko lajiliitto- tai lajiryhmäkohtaisesti: 4,4
- 3 Isojen ja ammattimaisten urheiluseurojen merkitys kasvaa entisestään: 4,3
- 4 Valtion avustukset haetaan ja jaetaan 2–3 vuodeksi ja päätöstä muutetaan vain tarvittaessa: 4,3
- 5 Lajiliitoista rakentuu medioita, jotka tuottavat nykyistä paljon enemmän sisältöjä sekä omille kanavilleen (internetsivut, sosiaalinen media, lehdet) että eri viestintävälineisiin, kuten televisioon, radioon ja vastaaviin: 4,3
- 6 Liiton päätöksenteko mm. liittokokouksissa on muuttunut lajiväkeä yhdistäväksi vuorovaikutukselliseksi ja yhteistoiminnalliseksi tapahtumiksi: 4,2
- 7 Hyvin toimivien seurojen ääni kuuluu paremmin liiton toiminnassa: 4,1
- 8 Hallituksissa on monipuolisempaa asiantuntemusta myös liiton ulkopuolelta: 4,0
- 9 Valtion tuen avustuskriteeristö on nykyistä yksinkertaisempi: 4,0

Näitä kaikkia yhdistää se, että lajiliitoilla itsellään on aika paljon valtaa vaikuttaa kyseisiin asioihin, kun monissa muissa kyselyn teemoissa vaikuttajia löytyy muualta tai ne ovat lähes kokonaan muissa käsissä. Toimivan johdon vaikutusvalta ei kuitenkaan ole näissäkään lähelläkään täydellistä. Esimerkiksi urheiluseurojen merkitys ja ääni liiton toiminnassa, asiantuntijuus hallituksissa tai liittokokousten vuorovaikutuksellisuus ovat haastat-

telujen perusteella asioita, joita toiminnanjohtajat toivoivat ja joiden he uskoivat kyselyn perusteella myös toteutuvan lähitulevaisuudessa.

Haastattelujen perusteella voi toisaalta ennustaa, etteivät muutokset ole aivan helppoja. Vain harvassa liitossa on tällä hetkellä vuorovaikutuksellisia liittokokouksia eikä hyvin toimivien seurojen ääni kuulu kovinkaan monen liiton toiminnanjohtajan mielestä erinomaisesti liiton toiminnassa. Hyvin harvan liiton hallituksessa on tällä hetkellä monipuolista asiantuntemusta liiton ulkopuolelta.

Tulkinta näiden väitteiden osalta on se, että nämä ovat asioita, joiden toiminnanjohtajat toivoisivat toteutuvan jo lähitulevaisuudessa, vaikka tilanne on nyt toinen. Ne vaativat myös liittojen luottamushenkilöiden kypsymistä muutoksiin, jotka murtavat vanhoja traditioita ja joihin kiinnittyy myös monenmoista omien etujen valvontaa. Silti toiminnanjohtajilla oli sekä haastattelujen että tämän kyselyn perusteella vahva usko siihen, että uudistukset toteutuvat jo lähiaikoina.

Toisenlainen tulkinta on tehtävä paljon kannatusta saaneista väitteistä, jotka koskevat viestintää ja vuorovaikutusta. Näissä kummassakin käytäntö on mennyt ikään kuin väistämättä siihen, että lajiliitot ovat jo muuttuneet medioiksi – toisilla tosin on enemmän resursseja ja kokemusta kuin toisilla. Sama koskee sosiaalisen median sisällöntuotantoa, johon joissakin liitoissa on integroitu iso ja monipuolinen joukko, mutta toisissa liitoissa tähän on vasta havahduttu. Kummatkin kehityskulut ovat kuitenkin sellaisia, joihin ei oikeastaan edes ole olemassa muita vaihtoehtoja. Kyse on vain siirtymänopeudesta.

Ja vaikka kyseessä on lajiliittojen ulkopuolinen ”pakko” teknologian, digitaalisten sovellusten ja mediaympäristöjen muutoksen osana, niin lajiliitoilla tuskin on mitään periaatteellista syytä olla muuttamatta toimintojaan tähän suuntaan. Myös seuroissa digitalisoinnin katsottiin parantaneen seurojen toimintaa, joten kentälläkin muutos on otettu myönteisesti vastaan. Joissakin liitoissa tosin halutaan pitää kiinni hyvin toimivasta paperilehdestä, mutta senkin rinnalle on rakennettu digitaalisia vaihtoehtoja.

Kolmas kärkeen noussut asiakokonaisuus piti sisällään lajiliittojen ja valtion liikuntahallinnon eli opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualueen välisen yhteispelin. Lajiliitot toivovat parempaa ja systemaattisempaa vuorovaikutusta ja palautetta OKM:ltä sekä valtionapukriteeristön yksinkertaistamista. Työlääksi koettua ”valtionapurumbaa” haluttiin helpottaa pidentämällä valtionapuperiodia vuodesta useampaan vuoteen. Näin vähennettäisiin turhaa työtä sekä lajiliitoissa että ministeriössä.

Kyselyn vastaukset valtionapujen kehittymisestä tukevat tätä toivetta, sillä aika harva odotti muutoksia omaan valtionapuunsa tulevien vuosien aikana. Kahdeksan odotti niiden putoavan (keskiarvo: - 1,9. 24,5 prosentista 22,6 prosenttiin), neljä uskoi niiden pysyvän samana ja vain kolme liittoa odotti oman valtionapunsa nousevan tulevina vuosina. Haastattelujen tai kyselynkään perusteella ei voi tietenkään väittää, että asiat hoituisivat niin kuin lajiliitoissa toivotaan. Pallo on tässä selkeästi valtion liikuntahallinnon puolella, sillä lajiliittojen toiveet näiden hallintokäytäntöjen muuttamiseksi ovat vahvat ja yhtenevät.

### **Pirulliset ongelmat vaativat laajempia ja syvällisempiä muutoksia niin urheilujärjestelmässä kuin muidenkin toimijoiden taholta**

Esitetyistä väitteistä vähiten kannatusta saaneet olivat osin sellaisia, joihin lajiliitoissa paneudutaan syvällisesti ja asiat ovat keskeisiä toimintoja, mutta silti niiden ei uskota toteutuvan lähitulevaisuudessa. Tällaisia ovat nuorten urheilijoiden tukeminen maailman huipulle tai vähän liikkuvien liikuttaminen. Nämä urheilijan ja liikkujan polut eivät ole lajiliittojen mielestä vielä lainkaan sellaisessa kunnossa kuin niiden pitäisi olla.

Haastattelujen perusteella tilanne ei urheilijan polun suhteen ole niin huono kuin tämän kyselyn perusteella kuvittelisi. Jokaisessa lajiliitossa urheilijan polkua on kehitetty myös viime vuosina omien resurssien puitteissa eikä mikään liitto pitänyt tilannetta omalla kohdallaan erityisen huonona. Väitteen yleistävä ote johti vastaajia ajattelemaan asiaa laajemmin ja varmasti moni mietti tässä myös niitä lajeja, joissa resurssit eivät ole läheskään niin hyvät kuin näillä 20 suurimmalla lajiliitolla on.

Tämä ei tarkoita sitä, etteikö kehitystyötä tarvittaisi näissäkin liitoissa. Haastattelujen perusteella meillä on kuitenkin useita liittoja, joiden urheilijan polut ovat erittäinkin hyvin rakennettuja. Toki vastaavasti on isojakin lajiliittoja, joilla on syystä tai toisesta suuriakin haasteita oman urheilijan polkunsa kanssa. Kyselyssäkin näkemykset jakautuivat melko paljon vastaajien kesken.

Vähän liikkuvien liikuttamiseen oli lajiliitoissa tehty aika paljonkin töitä mm. matalan kynnyksen harrastusmahdollisuuksien ja erilaisten tapahtumaluonteisten toimintojen avulla. Käsitykseksi jäi, että jokaisessa liitossa halutaan lisätä harrastajien määrää ja pyritään vetämään lisää seuratoimijoita oman lajin pariin. Myös yhteistyötä eri lajien kanssa oli toteutettu. Myös seurakyselyn perusteella voi sanoa, että asiaan on ainakin havahduttu perustasolla ja yhteistyön voimaan sielläkin uskottiin.

Haastattelujen ja tämän kyselynkin perusteella voi kuitenkin sanoa varmasti, että vähän liikkuvien liikuttamiseen tarvitaan myös muiden kuin urheiluseurojen ja lajiliittojen toiminnan kehittämistä. Varmasti seuroihin mahtuu vielä paljonkin uusia harrastajia, mutta todennäköistä on, että silloinkin ulkopuolelle jää vielä runsaasti niitä, joille urheiluseura ei ole sopiva liikkumispaikka. Tarvitaan muiden toimijoiden joskus intensiivisiäkin toimenpiteitä tämän haasteen ratkaisemiseksi.

Vähän liikkuvien liikuttaminen onkin eräänlainen ”pirullinen ongelma”, jollaiseksi voi hyvällä syyllä mainita myös ottelumanipulaation ja kansainvälisten lajiliittojen korruption. Näihin on vaikea vaikuttaa kansallisen lajiliiton tai edes koko kansallisen urheilujärjestelmän keinoin. Niihin tarvitaan kansainvälistä lainsäädäntöä, muita kansainvälisiä toimijoita ja oikeuslaitosten sekä poliisin apua.

Kansainväliset urheiluorganisaatiot tukevat tällä hetkellä jonkin verran ainakin lajin kannalta ns. kehittyviä maita ja niiden kansallisia liittoja. Myös osa suomalaisista lajiliitoista saa erilaista tukea kansainvälisistä liitoista, mutta kovin suurta luottamusta tähän kehitykseen ei lajiliitoissa kuitenkaan ole. Haastattelujen perusteella voi kuitenkin sanoa, että muutamissa lajeissa tätä tukea tullaan saamaan tulevaisuudessakin ja että menestyslajit saavat jatkossakin kansainväliseltä Olympiakomitealta tukea huippu-urheilijoiden kilpailutukseen ja leiritykseen.

Yksi vähiten kannatetuista väitteistä liittyy liikuntalain tavoitteisiin, joita ei uskottu sisäistetyn lajiliittojen toiminnassa. Vastaus kyselyyn oli hiukan yllättävä, koska haastatetuista sai sellaisen käsityksen, että jokaisen omassa lajiliitossa nuo tavoitteet on sisäistetty oikeinkin hyvin. Selityksenä lienee se, että toisten lajiliittojen ei uskota toimivan yhtä eettisesti tai yhdenvertaisuutta korostaen kuin oma liitto toimii – ja julkisuudessa tietysti näkyvät voimakkaasti tapaukset, jotka saattavat koskea vain yhtä lajiliittoa, mutta koetaan yhteisinä ongelmina. Toisaalta väitteen ”erittäin hyvin” –muotoilu saattoi nostaa riman liian ylös.

Toinen selitys voi löytyä siitä, että liikuntalaissa esitettyjen kaikkien tavoitteiden erinomainen noudattaminen on lajiliitoille ja urheiluseuroille lähes mahdotonta, koska ne on tarkoitettu myös muille toimijoille niin liikuntakulttuurin sisällä kuin sen ulkopuolellakin.

Vähiten kannatusta saaneet väitteet keskiarvoineen.

- 1 Kansainväliset urheilun lajiliitot ja kansainvälinen olympiakomitea tukevat entistä enemmän kansallisten lajiliittojensa huippu-urheilutoimintaa ja huippuvalmennusta (myös Suomen): 2,3
- 2 Nuori urheilija saa lajista riippumatta riittävästi tukea päästäkseen lajissaan maailman huipulle: 2,8
- 3 Vähän liikkuvien osuus väestöstä on vähentynyt merkittävästi: 2,8
- 4 Liikuntalain tavoitteet on sisäistetty erittäin hyvin lajiliittojen toiminnassa: 2,9
- 5 Korruptioon urheilun kansainvälisissä lajiliitoissa ja ottelumanipulaatioon on löydetty toimivat ratkaisut: 3,0

### **Urheilun tulevaisuus suurissa seuroissa, urheiluakatemoissa ja osaamisessa**

Urheilun ja urheilijoiden kehittäminen on lajiliittojen keskeinen tehtävä. Tulevaisuus näyttää tältä osin siltä, että keskeinen toimija on isohko ja lähes ammattimaisesti toimiva urheiluseura. Tämä koskee nykyään yhtä hyvin niin joukkue- kuin yhä useammin myös yksilölajeja. Vahvat yleisurheilu-, uima-, voimistelu-, hiihto- ja suunnistusseurat ovat tuttuja julkisuudestakin, mutta kehitys näyttää menevän tähän suuntaan myös muissa lajeissa. Isojen kaupunkien tai lajille keskeisten asutuskeskusten yhteyteen on syntynyt viime vuosikymmenien aikana erittäin isoja ja ammattimaisesti toimivia urheiluseuroja.

Tämä näkyi haastattelussa ja myös tässä kyselyssä eri tavoin. Sen lisäksi, että näiden hyvin toimivien urheiluseurojen vaikutusmahdollisuuksia liittojen toimintaan haluttiin lisätä, niin samansuuntainen toive oli se, että piirien valtaa tulisi vähentää seurojen hyväksi. Tämä onkin se rakennemuutos, joka urheiluelämässä on tapahtunut ja jolla on monenlaisia seurauksia.

Sitä voisi kuvata urbanisoitumiseksi, mikä näkyi mm. siinä, että sekä seuratasolla että lajiliitoissa uskottiin ja toivottiin kaupungeissa toimivien urheiluakatemioiden tukevan seurojen toimintaa nykyistä paremmin – tässäkin kyselyssä keskiarvo oli 3,9 väitteelle, jossa tätä akatemioiden merkityksen huomattavaa kasvua uumoiltiin. Samaan aikaan osoitettiin tyytymättömyyttä valmennuskeskuksiin ja urheiluopistoihin, joista vain harva kykenee tukemaan urheilijoita ja seuroja niiden arkisessa valmennustoiminnassaan.

Lajiliitoissa uskottiin myös asiantuntijoiden ja organisaatioiden kykenevän tulevaisuudessa tukemaan osaamisellaan urheilijan ja liikkujan polkuja nykyistä paremmin. Samanaikaisesti toki myönnettiin, että työtä kummankin polun kehittämiseksi tarvitaan yhä paljon. Liikkujan polulle tarvitaan väyliä myös urheilujärjestelmän ulkopuolelta.

### **3.8 Pientä viilausta vai iso remontti – miten suhtautua urheilun suurimpien lajiliittojen toiveisiin?**

Suomalainen organisoitunut urheiluliike on kokenut monenlaisia muutoksia viimeisten vuosien aikana. Huippu-urheilun muutosryhmän (HuMu) työskentelyn tavoitteena oli saada aikaan toimintatavan muutos metaforanaan urheilijan polku. Toki muutosryhmä myös esitti uusia resursseja, joiden tuli kohdistua urheiluakatemiajärjestelmän kehittämiseen sekä uuteen huippu-urheiluyksikköön.

Huippu-urheilun muutostyön jälkeen menivät uusiksi katto- tai palveluorganisaatiot. Ensin Suomen Liikunta ja urheilu (SLU) hajotettiin ja palasista koottiin Valo ry. Toimialoista luovuttiin tai ainakin pyrittiin luopumaan, sillä tavoitteet pysyivät lähes samoina, mutta toiminta organisoitiin uudella tavalla. Tämän jälkeen kansallinen Olympiakomitea

ja Valo ry. integroivat toimintojaan – lopullinen yhdistyminen tapahtuu vuoden 2017 alussa.

Tämä tutkimus tehtiin ajankohtana, jolloin muutosprosessit olivat edelleen kesken. Erilaisia selvityksiä varsinkin alueellisen organisoitumisen tavoista oli tehty, mutta julkisuudessa ei valmiita malleja oltu nähty eivätkä lajiliittojen toimivan johdon edustajatkään olleet näistä tietoisia. Tässä mielessä tämä tutkimus tehtiin varsin otollisessa vaiheessa, koska tähän saatiin näin urheilun suurimpien (20) lajiliiton toimivan johdon näkemyksiä keskeisistä kysymyksistä, joiden pohjalta muutoksia voitaneen tältä osin perustella.

Tämän tutkimuksen tehtävänä ei kuitenkaan ollut valmistella tai pohjustaa esitystä urheilujärjestelmän rakenteelliseksi uudistamiseksi, vaan selvittää miten urheiluseuroissa ja urheilun lajiliitoissa nyt toimitaan niiden keskeisillä toiminta-alueilla ja mitkä asiat koetaan toimiviksi ja missä taas on kehitettävää. Tässä tuotetun tietopohjan perusteella voi toki tehdä tulkintoja siitä, tarvitaanko rakenteellisia muutoksia, resurssien uudelleen kohdistamista vai vain toimintatapojen viilausta.

On kuitenkin muistutettava, että tämän tutkimuksen kautta on kerätty tietoa vain tavallisista urheiluseuroista eli otoksesta ei voi tehdä päätelmiä isoista ja ammattimaisista urheiluseuroista ja niiden toiminnasta. Näiden seurojen toiminnasta kannattaisi ehdottomasti tehdä oma kattava selvityksensä, sillä ainakin lajiliittojen näkökulmasta katsottuna niissä on suomalaisen urheilun tulevaisuus.

Sekin on ymmärrettävä, että urheilun suurimmat lajiliitot edustavat selvästi suurinta osaa suomalaisesta urheiluliikkeestä harrastajamäärinä, huippu-urheiluna ja muina toimijoina mitattuna, mutta tämän perusteella ei voi varmuudella sanoa, miten pienemmät urheilun lajiliitot asiat näkevät. Tämäkin olisi hyvä tutkia.

Kolmantena tutkimuksen tulosten tulkintaa rajoittavana tai ohjaavana tekijänä on se, että suomalaisessa liikuntakulttuurissa ja –politiikassa on perinteisesti pyritty edistämään laajasti liikunnan ja liikkujien mahdollisuuksia liikkumiseen ja liikunnan harrastamiseen. Urheiluseurat ja urheilun suurimmat lajiliitot ovat tässä keskeisiä tekijöitä, mutta eivät suinkaan ainoita. Koko väestön liikuttamisen tavoitteeseen päästäksemme tarvitsemme monenlaisia toimijoita, joista osa on liikunta- ja urheilupoliittisen päätöksenteon tavoitettavissa, mutta osa jää tällä hetkellä myös sen ulkopuolelle.

Ainakin nuo kolme näkökulmaa täytyy ottaa huomioon sovellettaessa tämän tutkimuksen tuloksia laajempiin yhteyksiinsä. Seuraavassa ei kuitenkaan pohdita asiaa kovin paljon, vaan pyritään kristallisoimaan vielä kertaalleen se, mitä urheilun suurimpien lajiliittojen mielestä pitäisi tehdä. Päättäjien tehtävänä on määritellä se, miten tämä ääni otetaan muutoksia tehtäessä huomioon.

## **Toimintatapoja viilaamalla tehokkuutta organisaatioihin**

Lajiliitto-organisaatioissa tapahtuu kehittymistä riippumatta edellä mainituista katto-organisaatiotason prosesseista. Tutkimuksen perusteella on selvää, että lähes kaikissa lajiliitoissa oman organisaation luottamushenkilö- ja päätöksentekojärjestelmiä uudistetaan vastamaan nykytilannetta. Pääsuuntana on päästä avoimempaan, kevyempään ja toimintaa paremmin tukevaan organisaatiomalliin. Keskeisten toimijoiden eli lähinnä aktiivisten seurojen ääni pitäisi saada paremmin kuulumaan liiton johdoissa ja ulkopuolista asiantuntemusta täytyisi saada, jotta liitto-organisaatiot voisivat vastata ajan muuttuviin ja monipuolisiin haasteisiin. Nämä prosessit ovat periaatteessa jokaisen liiton itse päätettävissä, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ne olisivat helppoja päätettäväksi. Kaikissa liitoissa oli



kuitenkin jo edetty näitä tavoitteita kohden, joten oletettavaa on, että muutokset tapahtuvat ennemmin tai myöhemmin.

Viilaamiseksi voinee tulkita myös viestinnän ja vuorovaikutuksen muutosprosessin, johon paine tulee pääasiassa mediakentän rajuista muutoksista ja digitalisaatiosta, mutta välillisesti toki myös kentältä, jossa otetaan käyttöön uusia medioita, teknisiä sovelluksia ja sisällöntuotannon keinoja, joita liitoissakin täytyy seurata. Näyttää siltä, että kaikissa suurissa liitoissa kehitys on mennyt samoihin suuntiin, vaikka viestintäresursseissa onkin huomattavia eroja liittojen välillä. Todennäköistä on, että ainakin jotkut lajiliitot muuttuvat tai ovat jo muuttuneet monipuolista mediasisältöä tuottaviksi mediataloiksi, jotka puhuttelevat suoraan lajin seuraajia omien kanaviensa kautta.

Jos ajatellaan kaikkia liikunta- ja urheiluelämän toimijoita kokonaisuudessaan, niin viestintä tai tiedonvälitys on asia, johon päätöksentekijöiden tulisi kiinnittää suurta huomiota. Kyse ei ole ainoastaan digitalisaatiosta, vaan ennen kaikkea sellaisesta sisällöntuotannosta ja esimerkiksi tutkimus- ja kehitystiedon välittämisestä, joka edesauttaisi liikuntakulttuurin eri toimijoiden työn kehittämistä.

Yliopistot ja tiedelehdet ovat saman ongelman edessä laajasti, kun kaikki tieto on ikään kuin saatavilla, mutta käyttäjät ohjautuvat ikään kuin vääriin paikkoihin metsästäessään nopeasti sovellettavaa tietoa silloinkin, kun tarvittaisiin perusteellista ja monipuolista tietämystä. Päätöksentekijöiden tulisi olla huolissaan siitä, etteivät urheiluseurojen eivätkä myöskään lajiliittojen toimijat tunnu saavan tutkittua tietoa sellaisessa muodossa, että sillä olisi vaikuttavuutta itse toimintaan.

Kolmas toimintatapakysymys kohdistuu tässä tutkimuksessa lajiliittojen ja opetus- ja kulttuuriministeriön sekä osittain Olympiakomitean ja Valo ry:n yhteispeliin. Valtionavustusjärjestelmän kehittämiseksi on tässä tutkimuksessa saatu hyvin konkreettisiakin toiveita. Sen sijaan epämääräisemmin tulkittavissa on suurten lajiliittojen asema Valon, Olympiakomitean (näiden yhdessä 2017 alusta) ja OKM:n liikunnan vastuualueen ja ehkäpä jopa valtion liikuntaneuvoston muodostamassa kokonaisuudessa, jossa jollakin tavoin määritellään aika vahvastikin suomalaisen liikunta- ja urheilupolitiikan isot linjat.

Tutkimuksen kautta välittyi toisaalta kuva, jonka mukaan varsinkin kaikkein suurimmat lajiliitot ovat erittäin itsenäisiä toimijoita, joiden tekemisiin vaikuttaa huomattavasti enemmän se, mitä julkisuudessa lajista ja liiton toiminnasta puhutaan kuin tämä virallinen päätöksentekojärjestelmä. Monista urheilun organisatorisiin ratkaisuihin liittyvistä asioista tunnuttiin olevan myös hyvin epätietoisia. Silti lajiliitoissa oltiin hyvinkin herkkiä ottamaan huomioon ns. yhteiskunnalliset odotukset, jotka kohdistuvat vaikkapa dopingiin, yhdenvertaisuuteen tai vaikkapa vähän liikkuvien liikuttamiseen. Kyse on tietysti win-win –tilanteesta, joka liitoissa ymmärretään ilman ulko- tai yläpuolista ohjeistustakin.

Lajiliitot toivovat ja ehkä uskovatkin, että valtionapujärjestelmä saadaan viilattua piankin heidän toivomaansa kuntoon. Asiassa tuskin on ristiriitaa myöskään OKM:n suuntaan, koska kaikkien etuhan on, että systeemi toimii. Mahdollista toki on, että asiassa on seikkoja ja eturistiriitoja, jotka eivät tässä tutkimuksessa tulleet selvästi esille.

Sen sijaan keskustelu siitä, miten liikunta- ja urheiluelämän tulisi yltäasollaan organisoitua toimiakseen järkevästi, jäi tässä tutkimuksessa selvittämättä. Sellainen kuva kuitenkin piirtyi vahvasti, etteivät suuret ja varsinkaan suurimmat lajiliitot hyödy kovinkaan paljon Valo ry:stä, Olympiakomiteasta tai OKM:n liikunnan vastuualueesta omassa toiminnassaan. Tämän voi tulkita sekä positiivisena että negatiivisena asiana. Onhan erinomaista, että suuret lajiliitot ovat toiminnassaan ja jopa taloudessaan riippumattomia toimijoita eivätkä tarvitse muita tukijärjestelmiä tai –organisaatioita. Valtionhallinto ja katto-organisaatiot voivat keskittyä niiden toimijoiden tukemiseen, jotka tukea oikeasti

tarvitsevat. Negatiivisia tai kriittisiä tulkintoja on useita, mutta niitä ei tässä tutkimuksessa noussut konkreettisesti esille kuin jonkinlaisena ihmettelynä muita liikunta- ja urheilupoliittisia toimijoita kohtaan.

### **Rakenteellisia uudistuksiakin kaivattaisiin urheilijan polun tukemiseen**

Organisaatioiden, viestinnän ja hallinnon kehittämishaasteet ovat oleellisia kehittämis-kohteita, mutta suurin osa muutoksista ei kuitenkaan vaadi suuria ulkopuolisia resursseja tai isoja rakenteellisia muutoksia. Sen sijaan suuri vääntö käytäneen urheilun ja liikunnan edistämisestä alueilla. Lajiliitoissa piiri- ja aluetaso on menettänyt rajusti merkitystään, mutta liikunnan alueelliset organisaatiot sekä valmennus- ja liikuntakeskukset ovat isoja toimijoita, jotka eivät tämän tutkimuksen mukaan toimi niin kuin suurissa lajiliitoissa toivottaisiin. Toki on niin, että lajiliitoissa nähdään oman lajin valmennuskeskus yleensä kohtuullisen positiivisessa valossa, mutta muutoin järjestelmää pidetään tähän aikaan sopimattomana.

Tämän tutkimuksen perusteella ei voi kuitenkaan antaa ohjetta siihen, mitä alueille ja edellä mainituille organisaatioille pitäisi tehdä. Lajiliitoissa ja seuroissa ollaan tyytyväisempiä urheiluakatemioiden, joten sen suunnan voi kompassista ottaa. Urheilijat ja seurat tarvitsevat asiantuntijatukea siellä missä arkinen työ tehdään eli lähinnä suurimmissa asutuskeskuksissa, missä urheilijat asuvat, opiskelevat ja harjoittelevat. Joissakin valmennuskeskuksissa nuoret urheilijat toki asuvat ja käyvät kouluuankin.

Päätöksentekijöiden olisi otettava tässä tutkimuksessa esiintuotu näkökulma huomioon, vaikka liikunnan alueorganisaatioilla ja valmennuskeskuksilla tai urheiluopistoilla on monia muita funktioita, joita ei tässä tutkimuksessa lainkaan käsitelty. On puntaroitava tarkasti, mitkä ovat hyödyt ja haitat silloin, jos joidenkin rakenteiden purkamiseen ryhdytään. Toisaalta taloudellinen tilanne on Suomessa sellainen, että kovin suuria uusia resursseja ei voi vaatia vaikkapa urheiluakatemioiden tai suurten urheiluseurojen tukemiseen, vaikka ne nähtäisiinkin oleellisina kehittämisen kohteina.

Välillisesti kysymys eri toimijoiden kehittämisessä ja uudistumisessa on myös se, missä ja millä tavoin uutta tietoa tuotetaan ja miten se välittyy kentille. Yhtä lailla kuin valmennuskeskukset ovat kaukana urheilijoista niin myös tiedon tuottajaorganisaatiot ja ihmisetkin ovat kaukana käytännön toimijoista. Ero on siinä, että valmennuskeskukset on hajautettu ympäri maata yleensä kauas asutuskeskuksista, mutta tiedontuottajat on keskitetty yhdelle keskisuurelle paikkakunnalle, joka on kaukana sieltä, missä tietoa tarvittaisiin. Lajiliitot ovat keskeisiä tiedon hyödyntäjiä, koska tieto sovelletaan yleensä lajiliitoissa ennen kuin se siirtyy urheiluseurojen käyttöön.

Kun urheilijan polun kehittämisessä nähtiin oleelliseksi osaamisen kehittyminen, niin tulevaisuudessa on osattava rakentaa fiksua verkostoa ja sovelluksia, joilla käytäntöä palvelevaa tutkimustietoa tuotetaan yhdessä keskeisten toimijoiden kanssa. On myös kehitettävä parempia keinoja siihen, miten tietämystä hyödynnetään ja levitetään urheilijoiden ja heidän tukijorganisaatioidensa tukemiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Urheilijan polussa on vielä paljon kehitettävää ja se on urheilun lajiliittojen keskeinen osaamisalue ja toiminnan tavoite. Muiden alueella toimivien on osattava muuttaa toimintaansa, jotta näitä keskeisiä toimijoita palveltaisiin nykyistä paremmin.

## 4 Piireistä verkkoihin – suosituksia ja sovelluksia

Seuraavassa tiivistetään tutkimuksen tuloksista suosituksia ja sovelluksia eri tahoille. Toisessa luvussa esitellään kolmannen sektorin hyviä käytäntöjä, joita tässä tutkimuksessa on noussut esille sekä erikseen kysyttäessä että muiden kysymysten yhteydessä.

### 4.1 Suosituksia tutkimuksen pohjalta

#### **Suosituksset urheiluseuroille**

Oman toiminnan – varsinkin vapaaehtoistoiminnan – parempi markkinointi. Seuratoiminta on vastaajien mielestä erittäin mielekästä ja kokemuksellisesti rikasta. Ei kannata pitää kynttilää vakan alla!

Vapaaehtoisten rekrytointia kehitettävä – muitakin kuin lasten vanhempia kannattaa lähestyä. Urheiluseurojen yhteiset rekrytointimessut?

Urheiluseuratoimijoiden tehtävien ja esimerkiksi vanhempien velvollisuuksien määrittely. Vapaaehtoisten kiittämisen ja palkitsemisen lisääminen – halpaa ja tehokasta toiminnan kehittämistä.

Seuratoimijat uskovat yhteistyön voimaan. Yhteistyötä muiden seurojen kanssa kannattaa lisätä.

Digitalisaatio on muokannut ja muokkaa jatkossakin voimakkaasti urheiluseuratoimintaa. Se vaikuttaa seuran hallintoon, rahanhankintaan ja ansaintalogiikkoihin, mutta myös yhteisöllisyyden rakentamiseen ja vuorovaikutustapoihin. Digitalisaatio on suuri mahdollisuus, mutta ne mahdollisuudet pitää oppia hyödyntämään.

Seuratoimijoille on paljon ideoita toiminnan kehittämiseksi. Kuunnelkaa tekijöitä tarkalla korvalla.

#### **Suosituksset urheilun lajiliitoille ja olympiakomitealle**

Isojen ja kehittyvien urheiluseurojen yhteinen kehitys- ja tukiprosessi. Urheilun tulevaisuus on lajiliittojen mielestä näissä ammattimaisissa toimijoissa – huolehtikaa, että tämä kehitys ei pysähdy.

Luottamushenkilöjärjestelmien nykyaikaistaminen ja demokratisoiminen sekä asiantuntijuuden lisääminen päätöksentekojärjestelmissä. Hyvien toimintamallien levittäminen lajiliittojen keskuudessa.

Varsinkin palloilulajien kannattaa lisätä entisestään yhteistoimintaa ja rakentaa keinoja, joilla palloiluseurat lajista riippumatta selviävät nykyisenkaltaisessa toimintaympäristössään. Toinen yhteinen kehittämiskohde on huippujen kasvattaminen A-maajoukkueiden tarpeisiin.

Urheiluakatemioiden ja valmennuskeskusten tehtävät, työnjaot ja toimintatavat. Valmennuksen tukijärjestelmien rakentaminen ja yhteensovittaminen vaatii kunnollista selvitystyötä ja resurssien uutta kohdentamista. Urheilijan polun vahvistaminen ei onnistu ellei rehellisesti katsota asiaa urheilijoiden ja urheilun näkökulmasta eikä olemassaolevien organisaatioiden näkökulmista. Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön toimintaa tulee edelleen kehittää varsinkin palloilulajien mielestä.

Laajempaa yhteistyötä eri lajiliittojen kesken luonteissa asioissa, joissa esimerkiksi yhteiset tapahtumat edistävät lajien harrastamista ja koulutukset tiedon levittämistä. Samalla lajiliitot voisivat kirkastaa urheilun julkista kuvaa yhdessä.

Lajiliittojen medioituminen etenee, mikä antaa mahdollisuuksia yhteisten viestinnällisten hankkeiden toteuttamiseen. Osa lajiliitoista toimii kuin itsenäinen media ja suuressa osassa kehitys menee samaan suuntaan. Digitalisaatio mahdollistaa myös uudentyypisiä vuorovaikutus- ja päätöksentekojärjestelmiä, joita organisaatioissa kannattaisi ainakin kokeilla. Uudenlaisia ansaintalogiikkoja kannattaa myös kehittää.

Voisivatko isot lajiliitot hoitaa yhdessä oman toimintansa kehittämistä ja Olympiakomitea (Olympialiike) ja sen huippu-urheiluyksikkö keskittyisi enimmäkseen pienten ja keskisuurten liittojen tukemiseen? Isot lajiliitot eivät juuri tarvitse Olympiakomiteaa, joten miksi tässä olisi yksi hallintoporras edes olemassa, kun valtion tuki tai muukaan edunvalvonta ei sitä vaadi?

## **Suositukset Olympiakomitealle, liikunnan aluejärjestöille, liikuntakeskuksille sekä liikuntaa edistäville (hanke)organisaatioille**

Tutkimuksen perusteella Valo ry:n (tutkimuksen aikana järjestö oli olemassa) ja liikunnan aluejärjestöjen tulisi perustella toimintansa huomattavasti paremmin urheiluseuroille ja urheilun (suurille) lajiliitoille. Urheiluelämä ei saa kovinkaan paljon hyötyä näistä organisaatioista. Sama koskee osin myös liikuntakeskuksia (urheiluopistoja) ja valmennuskeskuksia, joihin vain osa urheilun lajiliitoista oli tyytyväisiä.

Urheilijan polku –metaforan kautta on rakentumassa väyliä urheilijoille mm. urheiluakatemioiden, urheiluseura- ja lajiliittoyhteistyön ja Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön toimesta, mutta liikkujan polku ei ole läheskään yhtä kehittynyt. Tämän tutkimuksen perusteella urheiluseurat ja lajiliitot hoitavat oman osuutensa liikkujan polusta kohtuullisesti, mutta urheilujärjestelmän ulkopuoliset vähän liikkuvat lapset, nuoret, aikuiset ja seniorit tarvitsevat omat polkunsaa ja omat organisatoriset ratkaisunsa.

Pitäisikö melko hajallaan olevat toimijat eli Valo ry, liikunnan aluejärjestöt, erilaiset hankkeet (Liikkuva koulu, KKI, Voimaa vanhuuteen jne.) ja ainakin liikuntakulttuurin alueella toimivat organisaatiot (liikuntakeskukset, UKK-instituutti, Likes jne.) sekä oppilaitokset organisoida tai verkostoida paremmin niin, että tutkittu ja kokeiltu tietämys saataisiin paremmin kentälle estämään liikkumattomuutta käytännössä? Joku haastatelluista ehdottikin liikuntaseurojen perustamista. Liikkujan polku on saatava kuntoon!

Erityisen tärkeää olisi keskittyä liikunnan edistämiseen ja vähän liikkuvien liikuttamiseen. Liikunta-alan toimijat voisivat perustaa kolmannen sektorin "poolin" (tai tämän hetkisen tietämyksen mukaan yrityksen, yhtymän tai osuuskunnan) muiden (sote)alueiden yhdistysten

kanssa, jotka tuottaisivat terveyttä ja hyvinvointia lisäävää toimintaa ja palveluita alueen asukkaille. Tällainen voimaannuttava ja ennaltaehkäisevä toiminta liikunta-, kulttuuri- ja vapaaehtoistoimijoiden kanssa on tutkimustenkin valossa parasta hyvinvoinnin edistämistä.

## **Suositukset opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastualueelle sekä valtion liikuntaneuvostolle**

Valtionavustuskriteerien ja koko prosessin – päätöksenteon läpinäkyvyys, vuorovaikutus lajiliittojen kanssa, palautejärjestelmän kehittäminen ja pitkäjänteisyyden lisääminen – pikainen kehittäminen. Tämän tutkimuksen perusteella kyse ei ole sisällöllisesti (ainakaan taloudellisesti) suuresta muutostarpeesta, vaan hyvän hallinnon periaatteiden toteuttamisesta.

Vuorovaikutus urheilun (suurimpien) lajiliittojen ja OKM:n liikunnan vastualueen kanssa vaatii kehittämistä. Tutkimuksen perusteella suuret lajiliitot eivät tarvitse Valo ry:tä tai Olympiakomiteaa samanlaisessa kattojärjestömerkityksessä kuin joskus aiemmin. Tulisiko kehittää ajanmukaisempia vuorovaikutusmuotoja hallinnon ja toimijoiden kesken, kun edunvalvontaorganisaatioiden merkitys on koko yhteiskunnassa vähenemässä?

Urheiluseura- ja lajiliittotoimintaa tukevan tutkimus- ja kehitystiedon tuottamisen ja välittämisen uudistaminen vastaamaan ajanmukaisia tarpeita. Samalla koko liikuntatiedon tuottamisen ja välittämisen selvittäminen urheiluelämän tarpeita ajatellen: miten esimerkiksi liikuntatieteellinen tiedekunta, muut yliopistoyksiköt, ammattikorkeakoulut, Likes, KIHU, VLN, OKM, Nuorisotutkimusseura, LTS, järjestöt ja yksityiset tiedontuottajat osallistuvat tiedon tuotantoon ja välittämiseen urheiluelämän organisaatioita ajatellen? Miten tiedontuotannolla palvellaan Suomen suurinta kansanliikettä ja julkisuudessa ylivoimaisesti eniten näkyvää liikuntakulttuurin osaa? Tämän tutkimuksen perusteella ei kovin hyvin.

Valtion liikuntaneuvosto ja OKM:n liikunnan vastualuekin näyttäytyivät tutkimuksessa aika pienessä roolissa. Jos hallinto ja poliittinen ohjaus toimivat hyvin, niin ne ovat melko näkymättömiä kentän toimijoille, on yksi tulkinta. Liikuntapoliittisessa ja julkisessa keskustelussa urheiluseurojen ja urheilun lajiliittojen toiminnasta puhutaan kuitenkin useimmiten negatiivisessa valossa. Urheiluseurat ja lajiliitot kuitenkin tarjoavat valtavasti mielekästä ja monin tavoin merkityksellistä toimintaa sekä urheilijoille, liikkujille että vapaaehtoisille erittäin kustannustehokkaasti ja tuottaen yhteisöille ja yhteiskunnalle runsaasti tutkimuksinkin osoitettuja hyötyjä.

## **4.2 Mallia kolmannelta sektorilta - mikä urheiluseuroissa ja lajiliitoissa toimii hyvin?**

Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on tuoda esiin kolmannen sektorin, vapaaehtoistoiminnan tai jopa kansalaisyhteiskunnan käsitteiden kautta määritellyn yhteiskunnan osa-alueen toimintatapoja, joista voisi ottaa muuallakin oppia. Tiedustelimme asiaa urheiluseurakyselyssä avoimen kysymyksen avulla. Lajiliittojen toiminnanjohtajilta kysyimme asiaa haastattelun yhteydessä, minkä lisäksi teimme erillisen haastattelun urheilujärjestöissä eri tehtävissä toimiville. Näissä yhdentoista eri tehtävissä toimivan haastatteluissa keskityimme pelkästään hyviin käytäntöihin. Ne ovat tässä viimeisinä.

## Urheiluseuratoiminta on sinällään hyvä käytäntö

Urheiluseurakyselyn perusteella voi hyvin sanoa, että urheiluseurassa toiminta oli vastausten perusteella erittäin mielekäs toimintatapa ja ajankäyttömuoto. Vastajaamme edustivat laajasti eri-ikäisiä, kumpaakin sukupuolta ja erilaisia koulutus- ja ammattitaitoja. He saivat seuratoiminnastaan monenmoisia itselleen tärkeitä kokemuksia elämyksistä identiteettiä kasvattaviin ja osallisuuskokemuksista toimijuutta vahvistaviin kokemuksiin, koska urheiluseuroista löytyi heille mielekästä tekemistä. Voisi jopa kiteyttää, että urheiluseuratoiminnan suurin ongelma on se, että läheskään kaikki eivät ole löytäneet itselleen tällaista hienoa vapaa-ajankäyttömuotoa.

### Monenmoisia malleja seuratoiminnan parantamiseksi

Konkreettisesti vastaajat nostivat esiin hyvinä käytäntöinä omista urheiluseuroistaan seuraavia toiminnan osa-alueita.

Taulukko 14. Hyvät käytännöt temaattisesti jaoteltuina.

Hyvät käytännöt temaattisesti jaoteltuina, 71 vastaajaa	N=103
Yhdenvertaisuus, eettisyys	34
Vapaaehtoistoiminta, talkoot, kilpailu- ja tapahtumatoiminta	18
Valmennus ja ohjaus	11
Koulutus	10
Hyvä organisointi/organisaatio	10
Kohtuuhinta, taloudellisuus	7
Viestintä ja vuorovaikutus	6
Historia, perinteet	4
Olosuhteet, harjoitusmahdollisuudet	3

Urheiluseuratoiminnan ytimessä on kilpailu- sekä ohjaus- ja valmennustoiminta. Eräs vastaaja kertoi hyvästä käytännöstä seurassaan näin: ”Osaavat ja ”parhaat” valmentajat/ohjaajat toimimassa nuorempien lasten kanssa, jolloin heti ensi kosketus seuran on laadukas ja opitaan heti oikeille tavoille. Käytetään tunnettuutta hyväksi”. Toinen kirjoitti: ”Edellytämme kaikilta valmentajilta kouluttautumista valmentajaksi, joten valmennuskoulutus on heille maksutonta. Myös muut joukkueiden toimihenkilöt koulutetaan seuran puolesta ja kannustamme vanhempia pelaajia valmennus- ja erotuomareihin maksuttomalla koulutuksella”, kun kolmas kuvasi ohjaajien kannustamista seuraavasti: ”Seurassani kannustetaan / kustannetaan ohjaajia, valmentajia ja seuratoimijoita kouluttatutumaan niin paljon, kuin he tuntevat halua / tarvetta kouluttatua.”

Eettisyys ja yhdenvertaisuusasiat olivat selvästi vastaajien sydäntä lähellä, sillä tähän tematiikkaan tuli eniten vapaita vastauksia. ”...hyvä käytäntö on, että lajiamme voi harrastaa koko perhe. Harjoituksiin ovat tervetulleita lapset ja nuoret, mutta myös heidän vanhempansa otetaan ilolla harjoittelemaan ja auttamaan ohjaustehtävissä”, kertoi yksi. Toisen mielestä ”Erityislasten liikunnan tukeminen, jäsenten mahdollisuus osallistua tasavertaisesti seuran toimintaan”, on seurassa keskeistä.

Joissakin seuroissa oli rakennettu erinomainen urheilijan polku aivan huipulle saakka, kun toinen kuvasi, miten seurahenki on kuin intiimissä kyläseurassa, vaikka huippu-urheilutulokset ovat silti (tai siksi) huippuluokkaa. Eräs kertoi myös siitä, miten taloudellista tukea tarvitseville sitä haetaan. Toisessa seurassa oli satsattu senioreihin: ”Seniorijäsenten

määrä on melko suuri ja senioreiden toiminta on organisoitu siten, että se aktivoi viikoittain oman seuran kuin alueen muiden seurojen senioreita aktiiviseen liikkumiseen...”.

Vaikka vapaaehtoistoiminnan järjestämistä ei yleisesti pidetty erityisen hyvin hoidettuna toiminnan alueena, niin hyviä käytäntöjä löytyi seuroista runsaasti. ”Harrastamisen hinta on saatu pidettyä alueen edullisimpana talkootyöllä ja vapaaehtoistoiminnalla”, kertoi yksi, kun toinen kehui vapaaehtoisia seuraavasti: ”Kilpailujärjestely on rutinoitunutta ja jokainen osaa tehtävänsä. Joka vuosi rekrytoidaan uusia tekijöitä ja vanhat kouluttavat uudet tehtäviin.” Kolmas kuvasi asiaa näin: ”Vapaaehtoisten motivointi on helppoa, koska meillä on hauskaa yhdessä ja viihdymme tapahtumissa, se näkyy myös ulospäin ja olemme saaneet siitä paljon positiivista palautetta.” Kerrottiin myös upeista kevätnäytöstapahtumista ja päiväkotinäytöksistä, kollektiivisesta varainkeruusta talkoilla, joissa myös seuran huippu-urheilijat ovat esikuvallisesti mukana.

Joissakin seuroissa hallinto ja talous oli hoidettu esimerkillisesti. ”Seuramme on ammattimaisesti johdettu ja seura huolehtii velvoitteistaan, joten rivijäsen voi keskittyä täysin liikkumiseen ja urheilemiseen. Hänen ei tarvitse kantaa huolta, että onkohan kirjanpito hoidettu oikein. Tällaista on nimittäin tapahtunut muutamissa seuroissa”, tiedettiin yhden vastaajan kirjoituksessa. Samansuuntaista tietoa oli myös tällä kirjoittajalla: ”Meillä panostetaan toiminnan mahdollisimman pieniin kuluihin. Vapaaehtoiset eivät saa rahallista korvausta ja näin ollen kausimaksut pysyvät alhaisina. Hieman valitettavaa, että hyvästä työstä ei ole mahdollista maksaa, mutta toimitilakulut ja kilpailukulut eivät jouta, joten säästö tulee tuolta.”

Ulkoiseen viestintään, joka koettiin aika huonosti hoidetuksi, oli myös pari ohjetta eli bloggaus ja vapaaehtoisten rekrytointi hommiin mukaan: ”Pelaajien (jäsenten) hyvällä maulla itsensä tuottama sisältö sosiaaliseen mediaan. Tämä tuo näkyvyyttä ja markkinoi toimintaamme hienosti”, kehui eräs vastaaja oman seuransa hyvää käytäntöä.

### **Lajiliitoissa intohimoa, yhteisöllisyyttä, urheilun ja liikkujan polun kehittämistä ja hyvää hallintoa**

Haastatteluissa lajiliittojen työntekijät toivat esiin aika selvästikin sen, että kolmannella sektorilla toimitaan eri tavoin kuin yhteiskunnan muilla sektoreilla. Monilla oli kokemusta muilta sektoreilta ja he olivat erittäinkin tyytyväisiä siihen, että saivat toimia järjestöelämässä. Keskeistä näissä tunnetason tai ilmapiirin kuvauksissa oli intohimoinen suhde työhön tai oikeastaan kaikkeen siihen tekemiseen, jota työkseen kutsutaan ja jossa tunteja ei lasketa. Näin aika moni kuvaili työtään urheilujärjestössä.

Selittäjänä ei ole pelkästään se, että toimitaan kolmannella sektorilla, vaan se intohimo kohdistui kullakin ennen kaikkea oman lajin kehittämiseen. Urheilulaji tai joskus monenlainen urheileminen, jos vastaaja teki töitä jonkin muun kuin itse aktiivisesti harrastamansa lajin parissa, muutti työnteonkin ”epätyöksi”. Lajin ja urheilijoiden kehittäminen tai pelkkä seuraaminenkin koettiin innostavana.

Tärkeää oli kuitenkin myös seuratoiminta ja vapaaehtoisuus, joka näkyi intona kehittämistä lajitoimintaa sen eri tasoilla. Urheilijan ja liikkujan polkuja haluttiin lajin sisällä aidosti kehittää. Se myös nähtiin hyvänä käytäntönä, kun eritasoiset, eri-ikäiset ja eri sukupuolta olevat nauttivat samasta lajista yhteisöllisesti. Tämä yhdessä tekeminen rakentaa upean yhteisöllisyyden, joka näkyy kaikessa tekemisessä ja myös yhteisenä arvomaailmana.

Kyse ei ole kuitenkaan vain lajin sisäisestä yhteisöllisyydestä, vaan nykyään nähdään, että lajien kesken ja koko urheiluperheessä on tärkeää tehdä yhteistyötä, annetaan vertaistukea, jaetaan materiaaleja ja rakennetaan verkostoja. Joissakin lajeissa ollaan ylpeitä myös

vammaisten integroinnin onnistumisesta ja esteettömyyden lisääntymisestä.

Lajiliitot eivät kuitenkaan elä pelkästään tekemisestä ja urheilutoiminnasta, vaan monissa liitoissa olla ylpeitä toiminnan suunnitelmallisuudesta, pitkäjänteisyydestä, toiminnan laadullisesta kehittämisestä ja jopa näyttöön perustuvista toimintamalleista. Osaamisesta ja asiantuntijuudesta ollaan ylpeitä unohtamatta päätöksenteon avoimuutta ja vaikuttamisen helppoutta.

Kaikki mainitut seikat voisivat periaatteessa olla luonnehdintoja myös yksityisen tai julkisen sektorin toiminnalle, mutta ehkä vain kulttuuri- tai peliteollisuudessa itse tekemisen kehittäminen on samassa asemassa kuin urheilu- ja liikuntajärjestöissä. Tämä intohimoinen suhde toiminnan kehittämiseen on tietysti myös urheilutoiminnan akilleen kantapää, kuten monesti on jouduttu huomaamaan. Tässä yhteydessä ei puututa ongelmiin, vaan korostetaan vapaaehtoistoiminnan ja yleishyödyllisten yhteisöjen palkatun toiminnan eli kolmannen sektorin toiminnan hyviä puolia. Niitä on paljon ja niistä on varmasti opittavaa myös muilla yhteiskunnan sektoreilla.

## Esahaastatteluissa mainitut urheilujärjestöjen hyvät käytännöt

### Intohimo, elinvoimaisuus ja toiminnan ensisijaisuus

Intohimo ja sitoutuminen ovat keskeisiä vahvuustekijöitä. Ei ole vain palkkatyötä, vaan työtä "suurella sydämellä". Henkilöstö on joustavaa ja tekee työtä harrastustoiminnan luonteen mukaisesti intohimolla.

Lajissa elinvoimaisuutta, uusia lajeja otetaan mukaan.

Lajissa on mahdollisuus aloittaa uusi seura, liittyä vanhaan tai fuusioitua vanhaan tietyn ajan jälkeen. Pakolliset muodollisuudet hoidetaan, mutta muuten tärkeintä on pelaaminen.

### Urheilijan ja liikkujan polut tukevat toisiaan

Toiminnan arvokas kivijalka on lasten, nuorten ja laajan aikuisten massan liikuttaminen. Huippu-urheilu on toki arvokasta. Molempien polkujen tekemisen varmistaminen.

Liikkujan ja urheilijan polkujen yhdistäminen on lähtenyt höntsälajista huippu-urheiluun päin. Isoin haaste on nyt se liikkujan polun rakentaminen, vaikka historia tukee tätä väylää.

Lisää liikettä ja menestyvä urheilu on saatu nivellettyä toisiinsa.

### Yhteisöllisyys, yhteistoiminta ja integraatio yhteisen arvomaailman ilmauksina

Aito yhdessä tekeminen ja jäsenjärjestöjen avoin kuuleminen ja yhteinen arvopohja, jossa yhdenvertaisuus, osallisuus ja asiantuntijuus keskeisiä arvoja.

Hyvä jatkumo yhteisössä; eri-ikäiset voivat olla mukana ja eritasoisina.

Kohtuullisen yhteinen arvomaailma.

Lähentymistä lajiliittojen kesken on yhä enemmän. Materiaaleja jaetaan ja pelisääntöjä jaetaan mm. ylityösääntöjen suhteen. Yhteistyö on alkanut kunnolla viritä. Arkihuoliakin jaetaan.

Verkostot.



Uinnissa vammaisten integraatio on onnistunut erittäin hyvin. Kaikissa SM-kisoissa vammaiset yhdessä. Päätöksentekijät ovat olleet vahvasti asian taustalla.

Esteettömyys.

### **Avoim päätöksenteko, suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen toiminta – hyvä ja laadukas hallinto**

Avoim päätöksenteko. Kaikkien työryhmien jne. pöytäkirjat verkkosivuilla. Vaikuttaminen on tehty helpoksi.

Suunnitelmallisuus. Strategiat, toimintasuunnitelmat, osavuosisikatsaukset. Tämä helpottaa yhteistyötä seurojen kanssa. Liitolla suunta tai näky tulevaisuudesta.

Pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen toiminta on erinomainen toimintakäytäntö.

Hallinnon ja talouden systemaattinen formuloiminen. Talous on ollut koko ajan hallinnassa. Johtamisjärjestelmä on kehitetty, jossa painopistealueet "tulokortilla".

Toiminnan laadun ja asiantuntijuuden vahvistaminen.

Näyttöön perustuvat toimintamallit.

Osaaminen.

# 5 Tutkimus konteksteissaan

## 5.1 Tutkimus tiivistetysti

Tämä tutkimus Piireistä verkkoihin - urheilun tekijät äänessä. Urheilujärjestötoiminnan muutosprosessien vaikutukset käytäntöihin oli osa opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualueen hallintotavat ja käytännöt sektoritutkimushanketta, jonka toteutti Turun yliopisto. Tutkimuksessa selvitettiin Turun alueen urheiluseuratoimijoiden ja urheilun suurimpien lajiliittojen (20 suurinta) toiminnanjohtajien näkemyksiä siitä, miten liikuntahallinnon ja -järjestelmän tulisi toimia, jotta nämä kaksi keskeistä liikuntakulttuurin toimijaorganisaatiota toimitaisivat parhaalla mahdollisella tavalla.

Hyvä hallinto ymmärrettiin tässä tutkimuksessa laajasti niin, että kyse on koko urheilujärjestelmän toimivuudesta. Urheiluseuratasolle tehdyssä kyselyssä kartoitettiin mm. sitä, miten julkinen sektori (kunnat ja valtiot) ja erilaiset liikunta- ja urheiluorganisaatiot, kuten liikunnan aluejärjestöt, urheiluakatemit, urheilun lajiliitot, palvelujärjestöt (Valo ry, Olympiakomitea) tai valmennuskeskukset tukevat urheiluseurojen toimintaa. Tutkimuksessa selvitettiin myös vastaajien oman seuran toimintaa ja hallinnon toimivuutta eri seuratoimijoiden (johto, valmentajat, lyhyt- ja pitkäaikaiset vapaaehtoiset) näkökulmista sekä sitä, miten urheilijan ja liikkujan polut toteutuvat seurassa.

Urheilun lajiliittojen toiminnanjohtajahaastattelujen teemoina olivat liiton oman organisaation hallinto ja sen kehittäminen, talouden kivijalat liitossa, urheiluorganisaatiokentän toiminta kansalliselta tasolta kansainväliselle tasolle, urheilijan ja liikkujan polut lajissa, viestintä ja digitalisaation vaikutukset sekä liikuntalain tavoitteiden toteuttaminen liitossa, mitkä tiedusteltiin myös urheiluseurakyselyssä.

Urheiluseura on osa paikallista yhteisöä, mutta myös osa valtakunnallista urheilujärjestelmää ja organisaatioita, joiden tulisi tukea perustason urheiluseuratoimintaa. Lajiliitto mahdollisine piiriorganisaatioineen on urheiluseuralle keskeinen kumppani, samoin kuin kunta. Sen sijaan jopa liikunnan aluejärjestö, valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry, kansallinen Olympiakomitea, muut liikuntajärjestöt tai valmennuskeskukset ja urheiluopistot ovat yllättävän kaukana seuratoimijoista. Urheilujärjestelmän osista oikeastaan vain paikallisen urheiluakatemitian kanssa seuroilla on merkityksellistä yhteistoimintaa.

Seuran nettisivut syrjäyttänevät lehdet ja tiedotteet kohta kokonaan, mutta lähitulevaisuudessakaan tuskin tulee tilannetta, jossa vain yhtä viestintävälinettä tai -sovellusta käytetään yleisviestintään ja toista ihmisten ja ryhmien väliseen vuorovaikutukseen. Paperista kuitenkin luovuttaneen jo lähitulevaisuudessa, sillä seuratoimijat ovat olleet pääosin tyytyväisiä digitalisaation vaikutuksiin seuratoiminnassa. Lajiliittojen paperilehdet on

muutettu myös sähköisiksi tai niistä on luovuttu kokonaan.

Seuratoimijat ovat nykyään aika hyvin koulutettuja ja he osaavat hakea tietoa eri lähteistä. Se lienee yhtenä syynä siihen, että tukiorganisaatioiden tulisi kehittää toimintaansa vastaamaan paremmin tilannetta, jossa ne joutuvat kilpailemaan muita tiedon ja tuen tarjoajia vastaan. Tutkimus paljasti vertaisasiantuntijuuden nousseen yhä merkittävämmäksi tekijäksi, sillä tietoa haetaan ja saadaan sekä muiden seurojen ja yhdistysten kautta että esimerkiksi yksityishenkilöiden blogien kautta enemmän kuin urheilujärjestelmän monilta toimijoilta, joiden yhtenä tehtävänä olisi tuottaa ja levittää seuratoimijoita hyödyttävää tietoa. Monet lajiliittojen toiminnanjohtajatkin kehuivat vertaistukea, jota he ovat saaneet kollegoiltaan.

Lajiliitto-organisaatioissa tapahtuu jatkuvaa toimintatapojen ja organisaatioiden kehittämistä. Lähes kaikissa tutkituissa lajiliitoissa oman organisaation luottamushenkilö- ja päätöksentekojärjestelmiä on uudistettu vastaamaan nykytilannetta. Pääsuuntana on päästä avoimempaan, kevyempään ja toimintaa paremmin tukevaan organisaatiomalliin. Toiminnanjohtajien mielestä aktiivisten seurojen ääni pitäisi saada paremmin kuulumaan liiton johdossa ja ulkopuolista asiantuntemusta täytyisi saada päätöksentekojärjestelmiin, jotta liitto-organisaatiot voisivat vastata ajan muuttuviin ja monipuolisiin haasteisiin. Liitoissa oli jo edetty näitä tavoitteita kohden, joten oletettavaa on, että muutokset tapahtuvat ennemmin tai myöhemmin.

Lähtitulevaisuudessa ainakin jotkut lajiliitot muuttuvat monipuolista mediasisältöä tuottaviksi mediataloiksi, jotka puhuttelevat suoraan lajin seuraajia omien kanaviensa kautta. Jos ajatellaan kaikkia liikunta- ja urheiluelämän toimijoita kokonaisuudessaan, niin viestintä tai tiedonvälitys on asia, johon päätöksentekijöiden tulisi tämänkin tutkimuksen perusteella kiinnittää suurta huomiota. Kyse ei ole ainoastaan digitalisaatiosta, vaan ennen kaikkea sellaisesta sisällöntuotannosta ja esimerkiksi tutkimus- ja kehitystiedon välittämisestä, joka edesauttaisi liikuntakulttuurin eri toimijoiden työn kehittämistä.

Organisaatioiden, viestinnän ja hallinnon kehittämishaasteet ovat oleellisia kehittämiskohteita, mutta suurin osa muutoksista ei kuitenkaan vaadi suuria ulkopuolisia resursseja tai isoja rakenteellisia muutoksia. Sen sijaan suuri vääntö käytäneen urheilun ja liikunnan edistämisestä alueilla. Lajiliitoissa piiri- ja aluetaso on menettänyt rajusti merkitystään, mutta liikunnan alueelliset organisaatiot sekä valmennus- ja liikuntakeskukset ovat isoja toimijoita, jotka eivät tämän tutkimuksen mukaan toimi niin kuin suurissa lajiliitoissa toivottaisiin.

Suurimmat lajiliitot olivat suhteellisen tyytyväisiä saamaansa valtion tukeen eikä mikään liitto esittänyt suuria toiveita tuen nostamisesta. Sen sijaan avustuskriteerejä haluttiin yksinkertaistaa, hakuprosesseja keventää, avustusjaksoja pidentää ja palautejärjestelmiä kehittää vuorovaikutuksellisemmiksi ja läpinäkyvämmiksi.

Piireistä verkkoihin –julkaisun yksi keskeisimmistä havainnoista on seura- ja lajiliitto-organisaatioiden toimintatapojen, informaation välittämisen ja vuorovaikutuksen muuttuminen mm. digitalisaation myötä sellaiseksi, että jotkut perinteiset päätöksenteon ja tiedonvälityksen organisointitavat, kuten piiriorganisaatiot tai paperilehdet, korvataan uusilla verkostomaisuutta ja avointa vuorovaikutusta suosivilla organisoitumis- ja viestintätavoilla. Tärkeintä tuntuu nyt olevan toimijoiden osallisuuden lisääminen ei ainoastaan päätöksenteossa, vaan kaikessa tekemisessä. Se vaatii uudenlaisten hallintotapojen, mutta mahdollisesti myös urheiluseurojen ja urheilun lajiliittojen toimintaa edesauttavien muiden organisaatio- ja hallintorakenteiden uudistamista.

## 5. 2 Tutkimus konteksteissaan

Johdannossa kehotin lukijoita etsimään tämän tutkimuksen taustatarinaa kolmesta eri lähteestä eli Kati Lehtosen julkaisusta ”Onks yhteistä todellisuutta?”, Kpmg:n tekemästä selvityksestä ”Liikunnan ja huippu-urheilun rakenteiden arviointi ja tavoitetilan määrittäminen Suomessa” ja allekirjoittaneen tutkimuksesta ”Liikuntakulttuurin käsitteet muuttuvat ja muuttavat”. Se oli valintani rajaukseksi ja kontekstiksi, jossa tämä tutkimus tulisi ymmärrettäväksi.

Selvää kuitenkin on, että rajaukset ja kontekstit olisi voinut valita toisinkin. Pohdin tässä lyhyesti näitä muita kehyksiä tutkimuksen tuottamien tulostenkin valossa.

Urheiluseura- ja -organisaatiotutkimuksen pitkän perinteen Kalevi Heinilästä Pasi Kosken, Juha Heikkalan, Hannu Itkosen ja Jouko Kokkosen kautta jouduin rajaamaan suurimmaksi osaksi tämän työn ulkopuolelle. Lyhyt toimeksianto, johon liittyi paljon empiirisen aineiston keräämistä ja analysointia, ei antanut tekijälle mahdollisuuksia paneutua tarvittavalla syvällisyydellä tähän traditioon ja sen integroimiseen tähän tutkimukseen.

Myöskään Lauri Keskinen historiallinen urheiluseuratutkimus, joka oli alunperin tämän tutkimuksen yhtenä innoittajana, jäi niveltämättä tähän raporttiin. Keskinen toki keräsi tämän tutkimuksen yhteydessä aineistoa mahdollisesti tulevaisuudessa toteutettavaan tutkimukseen urheiluseurojen aatemaailmojen muuttumisesta.

Mielekästä olisi kuitenkin sijoittaa tämäkin pieni palanen urheiluseura- ja -järjestötutkimusten mosaiikissa osaksi näitä aiempia traditioita. Sen paikka ei kuitenkaan ollut tässä raportissa.

Tämän käytännöllisen sektoritutkimuksen tuottamien tulosten valossa näyttäisi kuitenkin siltä, että 2010-luvulla on alkanut sellainen suomalaista yhteiskuntaa ja sen rakenteita ja toimintatapoja muuttava kehityskulku, että monet aiemmissä tutkimuksissa itsestään selvyysinä pidetyt asiat ovat jäämässä historiaan.

Esimerkiksi Hannu Itkosen 1990-luvulla esittämä kuvaus suomalaisten urheiluorganisaatioiden ja osin liikuntakulttuurin historiallisesta muutoksesta, jonka viimeistä vaihetta hän kuvasi eriytyneen liikuntakulttuurin kaudeksi, kaipaasi päivitystä. Tämän tutkimuksen perusteella eriytymisen sijasta on koettu paljon organisoitunutta ja epämuodollistakin integroitumista. Integroituminenkaan ei ole paras käsite kuvaamaan tätä meneillään olevaa muutosta, mutta selvää on, että uutta käsitteellistämistä kaivataan.

Kyse on myös eri tutkimusten tiedon intresseistä ja niiden kontekstualisoinnista eri perinteisiin. Sektoritutkimuksen tiedonintressi on erilainen kuin tutkimusten, joissa intressi voi olla kriittinen ja ulkopuolinen. Ymmärtävä ja sovelluksiin pyrkivä tutkimus tuo esiin erilaista tietoa kuin vaikkapa arviointitutkimus, jonka intressinä voi olla rahoittajien tehokkuusnäkökulma.

Tämänkin tutkimuksen olisi voinut positioida eli asemoida liikuntahallinnon resurssomiksi arviointitutkimukseksi, jota onkin viime vuosina tehty kohtuullisen paljon. Tässä tuotettu tieto soveltuukin erinomaisesti myös hallinnon käyttöön, vaikka tai koska siinä pyrittiin saamaan esille kentän toimijoiden ääni.

Tässä suhteessa asemointi paljastaakin mielenkiintoisen ja tärkeän painotuseron. Sanna Ojajarvi ja Sanna Valtonen nimittäin tekivät ikään kuin rinnakkaistutkimuksen hallintotavoista urheiluseuroissa ja -järjestöissä ja kunnissa tämän tutkimuksen kanssa lähes samanaikaisesti (<http://docplayer.fi/19495913-Sanna-ojajarvi-sanna-valtonen-hyva-hallintotapa-liikunta-alalla.html>).

Heidän intressinään oli tutkia sitä, miten mm. urheiluseuroissa ja –järjestöissä on noudatettu ns. hyvän hallinnon käytäntöjä. Tässä tutkimuksessa taas lähdettiin avaamaan hyvää hallintoa urheiluseurojen ja lajiliittojen kokemuksista käsin.

Yhdessä nämä tutkimukset antavatkin aika mainion ristivalotuksen samaan todellisuuteen. Ojajärven ja Valtosen tutkimuksen mukaan hyvän hallinnon periaatteiden noudattamisessa oli puutteita niin urheiluseuroissa kuin esimerkiksi kunnallisessa liikuntahallinnossa.

Tämän tutkimuksen tuloksen voisi tässä suhteessa tiivistää niin, että liikuntahallinnossa ja urheilujärjestelmässä on paljon kehitettävää niin urheiluseurojen kuin urheilun lajiliittojenkin näkökulmasta. Nykyiset järjestö- ja hallintorakenteet ja niiden toimintatavat eivät tue läheskään ideaalilla tavalla näitä keskeisiä liikuntakulttuurimme toimijoitamme. Asemointi muuttaa siis melko radikaalisti tulkintaa.

Tämän sektoritutkimuksen asemointi oli osaltaan myös tutkimuksen tilaajan eli OKM:n liikuntahallinnon intresseissä, koska toiveena oli saada tietoa kolmannen sektorin eli tässä tapauksessa urheiluseura- ja järjestötoiminnan hyvistä käytännöistä. Tutkimuksen perusteella voikin sanoa, että sekä urheiluseuroissa että urheilun lajiliitoissa nähdään oma toiminta varsin positiivisessa valossa.

Urheiluseuroista löytyy mielekästä ja kokemuksellisesti monipuolista toimintaa hyvin erilaisille ihmisryhmille. Lajiliitoissa taas tehdään vahvalla intohimolla ja motiivilla töitä tunteja laskematta oman lajin eteen. Hyvä hallinto ei ole keskeisin toimintaa pyörittävä moottori kolmannella sektorilla, mikä ei tarkoita sitä, etteikö asiaa tulisi tutkia ja kehittää. Yksi näkökulma tosin saattaa jättää toisen puolen todellisuudesta pimentoon.

Yhtä lailla voidaan ajatella, että julkinen keskustelu harrastamisen kalleudesta voi antaa urheiluseuratoiminnasta kovin vääristyneen kuvan. Harrastamisen hinta on varmasti useissa lajeissa ja seuroissa noussut 2000-luvulla, mutta yhtä totta on se, etteivät urheiluseurat tai lajiliitot ole nostaneet harrastamisen hintoja tarkoituksellisesti tai omaa voittoaan tavoitellen. Urheiluseuroissa tehdään edelleen valtavasti ilmaista vapaaehtoistyötä ja silti urheiluseurojen on vastattava harrastajien vaatimuksiin toiminnan laadun parantamisesta. Hyvä hallintokin maksaa.

Menemättä kovin syvälle nyt ajankohtaisiin kysymyksiin huippu-urheilun, mutta yhtä hyvin vähän liikkuvien liikuttamisen suurista haasteista, voi tämän tutkimuksen pohjalta esittää, etteivät suurimmat ongelmat kummassakaan tapauksessa sijaitse sen enempää urheiluseuroissa kuin urheilun suurimmissa lajiliitoissakaan.

Huippu-urheilun resurssointi on Suomessa Lämsän ja Mäkisen selonteon (<http://www.sport.fi/uutiset/uutinen/kolme-tulkintaa-valtion-huippu-urheilurahoituksesta>) perusteella hyvin hajautunutta eikä urheilun lajiliitoilla ole siinä ainakaan liian suurta roolia. Tämän tutkimuksen kautta kuva tosin näyttyy kovin erilaiselta kuin tuota isoa kuvaa katsottaessa. Lämsän ja Mäkisen tarkastelu on pätevä, jos ajatellaan koko huippu-urheilun kenttää, joka konkretisoitui Rion olympialaisissa yhdellä tavalla.

Suomalaisen urheilun suurimmat ja harrastetuimmat lajit jalkapallo, jääkiekko, salibandy lisättyinä kori- ja lentopallolla elävät aivan eri todellisuudessa myös huippu-urheiluresurssien suhteen kuin mihin nuo kolme Lämsän ja Mäkisen tulkintaa antavat aihetta. Heidän tulkinnassaan yksilölajit ovat painoarvoltaan huomattavasti harrastaja- ja toimintamääräänsä suuremmin mukana, koska huippu-urheilumenestys on historiallisesti painottunut näihin yksilölajeihin.

Tutkijoiden antama kuva on sikäli oikea, että huippu-urheiluun menevä tuki on tosiaankin huonosti koordinoitua ja hajanaista. Sen sijaan suurten palloilulajien kautta katsottuna ongelmat ovat erilaisia: jääkiekko ja salibandy ovat maailman huipulla eivätkä

ne edes tarvitse Olympiakomitean huippu-urheiluyksikköä eivätkä kovin paljon valtion rahoitustakaan. Kori- ja lentopallo ovat pärjänneet erinomaisesti kansainvälisessä kilpailussa huomattavasti vähemmällä resursseilla ja jalkapallo on suurin laji Suomessa. Näiden kaikkien liittojen toiminnassa valtion huippu-urheiluun suuntaamalla resursseilla on aika marginaalinen merkitys myös näiden lajien huippu-urheilumenestykseen.

Jälleen tullaan siihen, että todellisuudesta tai todellisuuksista on hyvä tuottaa erilaisia tutkimuksia ja tulkintoja. Toimintaa on tutkittava ja arvioitava muistakin näkökulmista kuin tieteellisistä tai hallinnollisista näkökulmista. Tieteellisillä tarkoitan tässä nyt kapeahkosti sellaista tutkimusta, joka perustuu aiempaan tutkimukseen ja lähtee yleensä ongelmalähtöisesti lähestymään kohdettaan. Hallintolähtöisten tutkimusten erityisongelma on usein se, että kolmatta sektoria lähdetään tutkimaan ja arvioimaan intressillä, jossa halutaan parantaa poliittisten päättäjien ja hallinnon informaatio- ja/tai resurssiohjausta.

Edelliset lähtökohtaerot eivät välttämättä johda ristiriitaan. Tässäkin tutkimuksessa on käsittääkseni aineksia sekä hallinnon että toimijoiden omaan käyttöön. Urheiluseurat ja urheilun lajiliitot löytävät argumentteja ja ideoita oman toimintansa kehittämiseen – ehkä jopa oman toimintansa markkinoimiseen. Hallinto saa tietoa, joka auttaa sitä tukemaan ja suuntaamaan toimintaansa kentän hyväksi.

## Lähteet

- Heikkala, J. (1998). Ajolähtö turvattomiin kotipesiin. Liikunnan järjestökentän muutos 1990-luvun Suomessa. Acta Universitatis Tamperensis; 641. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, politiikan tutkimuksen laitos.
- Huippu-urheilutyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:22. [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2004/liitteet/opm\\_207\\_tr22.pdf?lang=fi](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2004/liitteet/opm_207_tr22.pdf?lang=fi)
- Hyvä hallinto lajiliitossa. SLU-julkaisu (toim. Heikkinen, P). [http://www.sport.fi/system/resources/TEvMjUvMTdfMzVfMzdfNDE2X0xhamlSaWIOb25faHI2X19oYWxsaW5Ob18yMDEwX0E0X-25ldF8xXy5wZGYiXV0/Lajiliiton\\_hyv%C3%A4\\_hallinto\\_2010\\_A4\\_net%281%29.pdfW1siZiSljWMTMvMTEvMjUvMTdfMzVfMzdfNDE2X0xhamlSaWIOb25faHI2X19oYWxsaW5Ob18yMDEwX0E0X25ldF8xXy5wZGYiXV0/Lajiliiton\\_hyv%C3%A4\\_hallinto\\_2010\\_A4\\_net%281%29.pdf](http://www.sport.fi/system/resources/TEvMjUvMTdfMzVfMzdfNDE2X0xhamlSaWIOb25faHI2X19oYWxsaW5Ob18yMDEwX0E0X-25ldF8xXy5wZGYiXV0/Lajiliiton_hyv%C3%A4_hallinto_2010_A4_net%281%29.pdfW1siZiSljWMTMvMTEvMjUvMTdfMzVfMzdfNDE2X0xhamlSaWIOb25faHI2X19oYWxsaW5Ob18yMDEwX0E0X25ldF8xXy5wZGYiXV0/Lajiliiton_hyv%C3%A4_hallinto_2010_A4_net%281%29.pdf)
- Itkonen, H. (1996). Kenttien kutsu. Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Tampere, Gaudeamus.
- Keskinen, L. (2011). Seura tekee kaltaisekseen. Poliittinen sosialisatio varsinaissuomalaisissa työväenurheiluseuroissa vuosisadan vaihteesta 1920-luvun alkuun. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 327.
- Kokkonen, J. (2013). Liikuntaa hyvinvointivaltiossa. Suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia n:o 2.
- Kokkonen, J., Pyykkönen, T. (2011). Suomalainen urheilujohtaja itse asiasta kuultuna. Liikuntatieteellisen Seuran Impulssi nro 24. <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiSljWMTMvMTlVMDMvMT-BfNDhfNDdfNzgxX1N1b21hbGFpbmVuX3VyaGVpbHVqb2h0YWphX0ltcHVsc3NpXzI0LnBk-ZiJdXQ/Suomalainen%20urheilujohtaja%20Impulssi%2024.pdf>
- Koski, P. (2013). Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja ja sen kehittäminen. Julkaisussa Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:5.
- Koski, P., Heikkala, J. (1998). Suomalaisen urheiluorganisaatioiden muutos. Jyväskylän yliopiston Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia No 63/1998.
- Koski, P. & Lämsä, J. (2015). Finland as a small sports nation: socio-historical perspectives on the development of national sport policy. International Journal of Sport Policy and Politics. Vol. 7, No. 3, 421-441. Routledge.
- Kpmg (2014). Liikunnan ja huippu-urheilun rakenteiden arviointi ja tavoitetilan määrittäminen Suomessa. <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiSljWMTQvMDQvMDQvMTRfMTNfMTI0ODUyX-0tQTUdfdXJoZWlscW5fcmFrZW50ZWV0X3NlbiZHZpdHlzLnBkZiJdXQ/KPMG%20urheilun%20rakenteet%20selvitys.pdf>
- Lehtonen, K. (2012). Onks yhteistä todellisuutta? Liikuntajärjestöjen rakenneuudistus 2009–2012. [http://www.likes.fi/filebank/898-Onks\\_yhteista\\_todellisuutta\\_Lehtonen\\_nettti.pdf](http://www.likes.fi/filebank/898-Onks_yhteista_todellisuutta_Lehtonen_nettti.pdf) Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 283.
- Lehtonen, K. & Hakonen, H. (2013). Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa. Julkaisussa Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:5.

- Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla. Ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi julkisen ohjauksen näkökulmasta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:14  
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/tr14.pdf?lang=fi>
- Lämsä, J. & Mäkinen, J. (2016). Kolme tulkintaa valtion huippu-urheilurahoituksesta.  
<http://www.sport.fi/uutiset/uutinen/kolme-tulkintaa-valtion-huippu-urheilurahoituksesta> Sivulla  
www.sport.fi, 2.9.2016.
- Mäkinen, J., Lämsä, J., Aarresola, O., Frantsi, J., Vihinen, T., Laine, K., Lehtonen, K. & Saari, A. (2015).  
Liikuntajärjestöjen arvioinnin kehittäminen ja lajiliittokysely. Kihun julkaisusarja, nro 50.
- Ojajarvi, S. & Valtonen, S. (2016). Hyvä hallintotapa liikunta-alalla. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia  
ja selvityksiä nro 13, Helsinki 2016. <http://docplayer.fi/19495913-Sanna-ojajarvi-sanna-valtonen-hyva-hallintotapa-liikunta-alalla.html>
- Ojajarvi, S., Valtonen, S. & Pyykkönen, T. (2013). Liikuntalaiva tietomerellä – navigointia politiikan ja  
julkisuuden tuulissa. Liikuntatieteellinen Seura, Impulssi nro 27. Helsinki.
- Pirnes, E. & Tiihonen, A. (2011). Merkityksellisen ja kokemuksellisen (kansalais)toimijuuden pelikenttä.  
Yhteiskuntapolitiikka 76 (4), 436–448.  
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102867/pirnes.pdf?sequence=1>
- Pirnes, E. & Tiihonen, A. (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](http://www.kasvatus-ja-aika.fi/site/?lan=1&page_id=275).
- Puronaho, K. (2014). Drop-out vai Throw -out. Tutkimus lasten ja nuorten liikuntaharrastusten  
kustannuksista. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:5.  
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/okm5.pdf?lang=fi>
- Tiihonen, A. (2014). Liikuntakulttuurin käsitteet muuttuvat ja muuttavat. Valtion liikuntaneuvoston  
julkaisuja 2014:6, Helsinki. [http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/valtion\\_liikuntaneuvoston\\_julkaisusarja/liikuntakulttuurin\\_kasitteet\\_muuttuvat\\_ja\\_muuttavat.622.news](http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/valtion_liikuntaneuvoston_julkaisusarja/liikuntakulttuurin_kasitteet_muuttuvat_ja_muuttavat.622.news)
- Tiihonen, A. (2013). Liikuntakulttuurin käsitteet muutoksessa. Liikunta & Tiede 50 (4) 60-65.



## KUVAILELEHTI

Julkaisija Osasto	Opetus- ja kulttuuriministeriö			Julkaisu-aika 2016
Tekijä(t)	Arto Tiihonen ja Lauri Keskinen			
Julkaisun nimi	Piireistä verkkoihin - urheilun tekijät äänessä; Urheilujärjestötoiminnan muutosprosessien vaikutukset käytäntöihin			
Julkaisusarjan nimi ja numero	Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:31			
Julkaisun teema	liikunta			
Julkaisun osat/ kieliversiot				
Tiivistelmä	<p>Piireistä verkkoihin - urheilun tekijät äänessä. Urheilujärjestötoiminnan muutosprosessien vaikutukset käytäntöihin on osa opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualueen hallintotavat ja käytännöt sektoritutkimushanketta, jonka toteutti Turun yliopisto. Tutkimuksessa selvitettiin Turun alueen urheiluseuratoimijoiden ja urheilun suurimpien lajiliittojen (20 suurinta) toiminnanjohtajien näkemyksiä siitä, miten urheiluseurat ja urheilun lajiliitot toimivat. Samalla selvitettiin, miten liikuntahallinnon ja muiden liikunta- ja urheiluorganisaatioiden tulisi toimia palvellakseen parhaalla mahdollisella tavalla seuroja ja liittoja.</p> <p>Tutkimuksen perusteella urheiluseuratoimijat ovat varsin tyytyväisiä urheiluseuratoimintaan. Toiminta tarjoaa erilaisia kokemuksia, se sopii monenlaisille ihmisille ja ajankäytön voi valita itselleen sopivasti. Urheiluseuroissa saa elämyksiä, siellä voi rakentaa identiteettiään ja saada osallisuus- sekä toimijuuskokemuksia – urheiluseuroista löytyy myös runsaasti hyviä toimintakäytäntöjä. Hallinnon kehittämisen näkökulmasta katsottuna lajiliitot ja kunnat ovat seurojen tärkeimpiä kumppaneita. Liikunnan ja urheilun muiden moninaisten organisaatioiden tulisi kuitenkin kysyä itseltään, miten ne voisivat nykyistä paremmin tukea urheiluseurojen toimintaa.</p> <p>Urheilun suurimmissa lajiliitoissa on kehitetty voimakkaasti omaa organisaatiota. Keskeistä on ollut urheiluseurojen äänen parempi kuuleminen, viestinnän ja vuorovaikutuksen monipuolinen kehittäminen. Urheilijan ja liikkujan polkuja kehitetään aktiivisesti, talouden kivijalkoja vahvistetaan ja lajiliitoista on tulossa mediataloja. Lajiliittojen mielestä muiden liikunta- ja urheiluorganisaatioiden ja liikuntahallinnon toiminnassa ja rakenteissa on paljon kehittämistä. Valtion avustusjärjestelmä kriteerein ei toimi hyvin, vaikka itse avustuspäämiin ollaan suhteellisen tyytyväisiä. Katto- ja alueorganisaatioiden sekä valmennus- ja liikuntakeskusten toiminta ei tue lajiliittojen omia toimintoja parhaalla mahdollisella tavalla.</p> <p>Urheilun seura- ja liittotason toimijat näkevät oman toimintansa varsin positiivisesti, vaikka vaatimukset kummankin toimintaa kohtaan ovat kasvaneet voimakkaasti. Yhteiskunnan raju muutos, lisääntyneet eettiset odotukset ja talouden haasteet asettavat toiminnalle uusia vaatimuksia, mutta urheilun kolmas sektori kykenee yllättävän hyvin vastaamaan niihin.</p>			
Asiasanat	urheiluseurat, urheilun lajiliitot, liikuntahallinto, kolmas sektori, liikuntapolitiikka, liikuntasosiologia			
	ISBN (nid.) -	ISSN (painettu) -	ISBN (PDF) 978-952-263-421-4	ISSN (verkkojulkaisu) 1799-0351
	Sivumäärä 105	Kieli suomi	URN <a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-421-4">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-421-4</a>	
Julkaisun myynti/jakelu	<a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">http://julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi/Etusivu">http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi/Etusivu</a>			
Julkaisun kustantaja	Opetus- ja kulttuuriministeriö			

## PRESENTATIONSBLAD

Utgivare Avdelningen	Undervisnings- och kulturministeriet	Utgivningsdatum 2016		
Författare	Arto Tiihonen och Lauri Keskinen			
Publikationens namn	Från distrikt till nätverk – idrottsaktörerna har ordet; Förändringsprocesserna i idrottsorganisationernas verksamhet – effekter på verksamhetsätten			
Seriens namn och nummer	Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2016:31			
Publikationens tema	idrott			
Publikationens delar/ språkversioner				
Referat	<p>Förändringsprocesserna i idrottsorganisationernas verksamhet – effekter på verksamhetsätten är en del av sektorforskningsprojektet för förvaltningssätt och praxis, som ingår i Undervisnings- och kulturministeriets ansvarsområde för idrott och som har genomförts av Åbo universitet. Undersökningen utredde vilka åsikter olika aktörer i idrottsföreningarna i Åboregionen och verksamhetsledarna i de 20 största idrottsgrenförbunden har om idrottsföreningarnas och idrottsgrenförbundens verksamhet. Samtidigt utredde undersökningen på vilket sätt idrottsförvaltningen och andra idrottsorganisationer bör bedriva sin verksamhet för att kunna ge föreningarna och förbunden bästa möjliga service.</p> <p>Utifrån undersökningen var aktörerna i idrottsföreningarna relativt nöjda med verksamheten. Verksamheten erbjuder olika upplevelser och passar för många olika slags människor. Dessutom kan var och en välja lämplig tid för idrott och motion. I idrottsföreningarna kan man få upplevelser, bygga upp sin identitet och få erfarenheter som deltagare och aktör – idrottsföreningarna har också många bra verksamhetsrutiner. Med tanke på utvecklingen av förvaltningen är grenförbunden och kommunerna föreningarnas viktigaste samarbetspartner. De många olika organisationerna inom idrott och motion bör dock fråga sig själva hur de ska kunna stöda idrottsföreningarnas verksamhet ännu bättre än nu.</p> <p>De största idrottsgrenförbunden har utvecklat sina organisationer starkt. Fokus har legat på bättre samråd med idrottsföreningarna och en mångsidig utveckling av kommunikationen och interaktionen. Idrotts- och motionsvägar utvecklas aktivt, de ekonomiska hörnstenarna stärks och grenförbunden håller på att bli mediehus. Grenförbunden anser att de övriga idrottsorganisationernas och idrottsförvaltningens verksamhet och strukturer behöver utvecklas till många delar. Statsbidragssystemet inklusive kriterierna fungerar inte bra, även om förbunden är relativt nöjda med själva bidragsbeloppen. Tak- och regionorganisationernas och tränings- och idrottscentrernas verksamhet stöder inte grenförbundens verksamheter på bästa möjliga sätt.</p> <p>Aktörerna i idrottsföreningarna och -förbunden har relativt positiva åsikter om den egna verksamheten trots att kraven på båda parternas verksamhet har ökat betydligt. Den kraftiga förändringen i samhället, de ökade etiska förväntningarna och de ekonomiska utmaningarna ställer nya krav på verksamheten, men den tredje sektorn inom idrotten kan uppfylla dem oväntat bra.</p>			
Nyckelord	idrottsföreningar, idrottsgrenförbund, idrottsförvaltning, tredje sektorn, idrottspolitik, idrottssociologi			
	ISBN (tryckt) -	ISSN (tryckt) -	ISBN (PDF) 978-952-263-421-4	ISSN (webbpublikation) 1799-0351
	Sidoantal 105	Språk finska	URN <a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-421-4">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-421-4</a>	
Finansiering/förläggare	<a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">http://julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi/Etusivu">http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi/Etusivu</a>			
Beställningar/ distribution	Undervisnings- och kulturministeriet			

## DESCRIPTION

Published by Osasto	Ministry of Education and Culture			Date of publication 2016
Authors	Arto Tiihonen and Lauri Keskinen			
Title of publication	From districts to networks - voice of the makers of sports; Impacts of the changes in sports organisations on the practices			
Series and publication number	Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland 2016:31			
Theme of publication	sport			
Publication parts/ Language versions				
Abstract	<p>Impacts of the changes in sports organisations on the practices is part of the sectoral research project on administrative methods and practices of the Division for Sport of the Ministry of Education and Culture. The study was conducted by the University of Turku. The study examined the views of actors in sports societies in the Turku region and managers of the 20 largest federations for specific types of sports on how sports societies and federations operate. It was also examined how the sports administration and other organisations involved with sports and physical activities should operate to serve the societies and federations in the best way possible.</p> <p>Based on the study, the actors of sports societies are quite satisfied with the way these operate. The activities provide various kinds of experiences, they are suited to many types of people, and you can spend as much or as little time as you like. Sports societies teach and give you a lot, you may construct your identity and gain experience in involvement and action – sports societies have good practices in abundance. From the perspective of the administration the federations for specific types of sports and local governments are the key partners of sports societies. However, the various organisations for sports and physical activities should ask themselves how they could support the activities of sports societies better than at present.</p> <p>Considerable efforts have been made to develop the organisation of the largest federations for specific types of sports. It has been important to hear the voice of sports societies better and develop communications and interaction in diverse ways. The paths of those engaged in sports and physical activities are being developed, the economic foundations are reinforced and the federations for specific types of sports are turning into media houses. The federations consider that there are lots of development needs in the operations and structures of other organisations for sports and physical activity and sports administration. The State subsidy system and the criteria used do not work very well, even if the amounts of subsidies are considered quite satisfactory. The activities of the umbrella and regional organisations and centres for training and physical activity do not support the activities of the federations in the best way possible.</p> <p>The actors in societies and federations have a very positive view of their operations, even if the requirements for both have grown strongly. The rapid changes in society, increased ethical expectations and economic challenges bring new demands to the activities, but the third sector of sports has been capable of responding to these surprisingly well.</p>			
Keywords	sports societies, federations for specific types of sports, third sector, sports policy, sociology of sports			
	ISBN (print) -	ISSN (print) -	ISBN (electronic version) 978-952-263-421-4	ISSN (electronic version) 1799-0351
	Sivuja 105	Kieli Finnish	URN <a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-421-4">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-421-4</a>	
Sale/Distribution of publications	<a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">http://julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi/Etusivu">http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi/Etusivu</a>			
Funded/Published by	Ministry of Education and Culture			



## Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja -sarjassa vuonna 2016 ilmestyneet

- 1 Maahanmuuttajien koulutuspolut ja integrointi – kipupisteet ja toimenpide-esitykset
- 2 Tutkijanuran tilannekuva. Tutkijanuratyöryhmän loppuraportti
- 3 Miten tohtorit työllistyvät
- 4 Taidenäyttelyiden järjestämiseen liittyvistä sopimus- ja korvauskäytännöistä. Työryhmän loppuraportti
- 5 Studiegångar och integrering av invandrare – smärtpunkter och åtgärdsförslag
- 6 The educational tracks and integration of immigrants – problematic areas and proposals for actions
- 7 Opintotuen uudistaminen. Selvitysmiehen raportti
- 8 Ehdotus koulutussopimuksen käyttöönotosta ammatillisessa koulutuksessa
- 9 Koulutusviennin tiekartta (2016–2019)
- 10 Osaamis- ja koulutustarpeiden valtakunnallisen ennakkoinnin kehittäminen
- 11 Liikuntatoimi tilastojen valossa; Perustilastot vuodelta 2014
- 12 Tutkimuksen tieteidenvälisyys ja laatu
- 13 Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan valtionavustustoiminnan uudistaminen
- 14 Yrittäjyyden tukemisen hyvät käytänteet korkeakouluissa 2016
- 15 Neliportaisen tutkijanuramallin arviointihanke. Loppuraportti
- 16 Ulkomaiset tutkijat ja julkaisuaktiivisuus
- 17 Taiteen ja kulttuurin valtionavustuspolitiikan uudistus
- 18 Pieni riski – suuri mahdollisuus; Ehdotus audiovisuaalisen tuotannon kannustinjärjestelmäksi
- 19 Yhdenvertaiset mahdollisuudet harrastaa – painopisteenä harrastamisen hinta
- 20 Vietävän hyvää toisen asteen koulutusta! Toimet toisen asteen koulutusviennin edistämiseksi
- 21 Iloa, leikkiä ja yhdessä tekemistä; Varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suositukset
- 22 Tieteelliset perusteet varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suosituksille
- 23 Ehdotus uudeksi ammatillisen koulutuksen tutkintorakenteeksi; Väliraportti työelämän ohjausryhmältä ammatillisen tutkintorakenteen uudistamiseksi
- 26 Työpajatoiminta 2015
- 27 Suunnitelma etsivän nuorisotyön osaamiskeskukselle
- 28 Etsivä nuorisotyö 2015
- 29 Satelliitti- ja kaapelidirektiivin soveltamisalan mahdollisen laajentamisen markkinavaikutuksista Suomessa
- 30 Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. Loppuraportti 30.6.2016



Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet

Ministry of Education and Culture

Ministère de l'Éducation et de la culture

ISBN 978-952-263-421-4 (PDF)

ISSN 1799-0351 (PDF)