

Tulevaisuuden työ liikuntaseuroissa

Petri Jussila, Janne Laitinen, Anu Myllyharju-Puikkonen (toim.)



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Tulevaisuuden työ liikuntaseuroissa

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA 224

PETRI JUSSILA, JANNE LAITINEN &
ANU MYLLYHARJU-PUIKKONEN (TOIM.)

Tulevaisuuden työ liikuntaseuroissa

jamk.fi

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA -SARJA
Toimittaja • Teemu Makkonen

© 2016

Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Petri Jussila, Janne Laitinen & Anu Myllyharju-Puikkonen (toim.)

TULEVAISUUDEN TYÖ LIIKUNTASEUROISSA

Kannen kuva • iStock
Ulkoasu • JAMK / Pekka Salminen
Taitto ja paino • Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print • 2016

ISBN 978-951-830-432-9 (Painettu)

ISBN 978-951-830-433-6 (PDF)

ISSN-L 1456-2332

JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 207, 40101 Jyväskylä

Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä

Puh. 040 552 6541

Sähköposti: julkaisut@jamk.fi

www.jamk.fi/julkaisut

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	7
ABSTRACT	8

Kare Norvapalo

1 LIIKUNTANÄKÖKULMA JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN TKI-TOIMINNASSA	9
---	---

Petri Lehtoranta

2 ESISELVITYS TOI NÄKYVIIN LIIKUNTASEUROJEN KEHITTÄMISTARPEET	13
--	----

Petri Jussila

3 LIIKUNTASEUROJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA KEHITTÄMISTARPEET TYÖNUOLI-PROJEKTIN TAUSTALLA	18
---	----

Janne Laitinen

4 TAVOITTEELLINEN SEURATYÖ TARVITSEE MOTIVOITUNEITA JÄSENIÄ.....	28
---	----

Anu Myllyharju-Puikkonen

5 MONIMUOTOISEN YLEISSEURATOIMINNAN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET	39
---	----

Janne Laitinen

6 LIIKUNTASEUROJEN TUKITYÖLLISTÄMISMAHDOLLISUUDET	53
---	----

Pekka Natunen

7 AMMATTIVALMENTAJANA KANSALAISTOIMINNASSA – SUHDE VALMENNUKSEEN JA VALMENNUSJÄRJESTELMÄÄN VAPAAEHTOISORGANISAATIOSSA.....	59
--	----

Laura Härkönen

8 TYÖNUOLI-PROJEKTI LIIKUNTASEUROJEN TOIMINNAN KEHITTÄJÄNÄ	73
---	----

Petri Jussila

9 TYÖNUOLI-PROJEKTIN TOIMINTA, TULOKSET JA VAIKUTTAVUUS 83

JULKAISUN KIRJOITTAJAT.....92

TIIVISTELMÄ

Petri Jussila, Janne Laitinen & Anu Myllyharju-Puikkonen (toim.)
Tulevaisuuden työ liikuntaseuroissa
(Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 224)

Tämä julkaisu on osa Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Keski-Suomen Liikunta ry:n toteuttamaa Työnuoli – Työtä liikuntaseuroissa -projektia, joka sai tukea Euroopan sosiaalirahastosta Keski-Suomen ELY-keskuksen kautta. Työnuoli -projektissa oli mukana kymmenen liikuntaseuraa: Harjun Voima, Tanssi- ja voimisteluseura Illusion, Jaguars Spirit Athletes, JJK juniorit, Jyväskylän naisvoimistelijat, JYP juniorit, Korpilahden Pyrintö, Muuramen Yritys, Saarijärven Pullistus ja Äänekosken Huima. Vuodet 2015 ja 2016 kestänyttä projektia toteutettiin Keski-Suomen alueella.

Työnuoli -projektin päätavoitteena oli lisätä keski-suomalaisten liikuntaseurojen työnantajaosaamista sekä kiinnostusta tarjota työtä ja työpaikkoja. Projektin aikana tuettiin seuroja niiden ydintoiminnan kehittämisessä sekä työllistämiseen liittyvissä asioissa ja ratkaisuisissa. Projektissa syntyneitä uutta tietoa ja ratkaisumalleja otetaan käyttöön siinä mukana olevien liikuntaseurojen ja toteuttajaorganisaatioiden toiminnassa. Lisäksi projektin tuloksia ja toimintamalleja levitetään laajemminkin eri toimijoille.

Tässä julkaisussa lähestytään näitä kysymyksiä eri näkökulmista käsin, joissa esitellään sekä yksittäisiä esimerkkejä että mallinnetaan ratkaisuja yleisemmälle tasolle. Julkaisu avaa lukijoilleen uusia näkökulmia ja ratkaisumalleja liikuntaseurojen kehittämistyöhön ja työllistämiseen. Liikuntaseuroja tarvitaan ilman muuta tulevaisuudessakin, mutta niiden on kehitettävä toimintaansa toimintaympäristön kiihtyvän muutoksen mukana – ja parhaimmillaan sitä ennakkoiden.

Avainsanat: liikuntaseura, liikunta, urheilu, kansalaistoiminta, kolmas sektori, työllistäminen

ABSTRACT

Petri Jussila, Janne Laitinen & Anu Myllyharju-Puikkonen (eds.)

Tulevaisuuden työ liikuntaseuroissa

(Future jobs in sports clubs)

(Publications of JAMK University of Applied Sciences, 224)

This publication is part of the ‘Työnuoli – Työtä liikuntaseuroissa’ project executed by the JAMK University of Applied Sciences and Keski-Suomen Liikunta ry that received funding from the European Social Fund via the Centre for Economic Development, Transport and the Environment for Central Finland. The ‘Työnuoli’ project involved ten sports clubs: Harjun Voima, Tanssi- ja voimisteluseura Illusion, Jaguars Spirit Athletes, JJK juniorit, Jyväskylän naisvoimistelijat, JYP juniorit, Korpilahden Pyrintö, Muuramen Yritys, Saarijärven Pullistus and Äänekosken Huima. The project was carried out during 2015–2016 in the Central Finland region.

The main objective of the ‘Työnuoli’ project was to increase the employer competence of sports clubs based in Central Finland as well as their interest towards offering opportunities for employment. During the project, the clubs were supported in the development of their core operations and in matters and solutions related to providing employment opportunities. The new knowledge and solution models created in the project are put to use in the operations of the sports clubs and implementing organisations. Additionally, the results and operating models of the project will also be more extensively disseminated to various operators.

In this publication, these questions are addressed from different perspectives, presenting individual examples and modelling solutions to a more general level. For the reader, the publication opens up new perspectives and solution models for the development work in sports clubs and for providing employment opportunities in them. Sports clubs will definitely be needed in the future as well, but they will need to develop their operations to keep pace with – or even one step ahead of – the ever-faster pace of change in their operating environment.

Keywords: sports club, exercise, sports, civic activity, third sector, employment opportunities

1 LIIKUNTANÄKÖKULMA JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN TKI-TOIMINNASSA

Kare Norvapalo

Jyväskylä tunnetaan kansallisesti ja kansainvälisesti liikunnan edistämisestä, tutkimuksesta ja kehittämisestä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu on omalta osaltaan tukenut liikunnan yhdistämistä koulutukseen sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan. Jyväskylän ammattikorkeakoulu on toiminut pitkään aktiivisesti yhteistyössä alueen keskeisten toimijoiden kuten paikallisten liikuntaseurojen, Jyväskylän yliopiston, Keski-Suomen Urheiluakatemian ja Keski-Suomen Liikunta ry:n kanssa. Olemme myös halunneet edistää ja kehittää opiskelun ja urheilu-uran linkittämistä.

Liikuntapaikkojen, urheilutapahtumien ja seurojen kehitysalustana on toiminut kaupungin kuuluisa Hippoksen alue. Jyväskylän ammattikorkeakoulu on ollut mukana jo 1990-lopussa Hippoksen alueella. Toiminnan yhteistyömuotoja ovat olleet opinnäytetyöt, opiskelijoiden käytännön harjoittelut ja tuotekehitysprojektit useiden Hippoksen alueen toimijoiden ja yritysten kanssa. Liikuntalan yhteistyötä on tehty Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU:n, Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiön LIKES:in, Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisen tiedekunnan, Firstbeat Technologies Oy:n ja Polar Electro Oy:n kanssa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun eri yksiköiden opiskelijoita on työllistynyt useisiin liikunta- ja hyvinvointialan pk-yrityksiin.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun yhteistyö alueen monien liikuntaseurojen (esim. JYP, JJK, JKU) kanssa on vahvistanut osaamisemme kehittymistä sekä myös tukenut julkisuuskuvamme. Toiminta on perustunut suunnitelmallisuuteen ja pitkäjänteiseen yhteistyöhön, jossa on korostettu liikunnan ja urheilun merkitystä myös opiskelijoille ja henkilöstölle.

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa toimiva Sport Business School on toteuttanut useita tutkimuksia ja selvityksiä teemoista, jotka liittyvät liikunnan merkitykseen eri näkökulmista. Keski-Suomeen liittyen on selvitetty muun muassa liikunta- ja urheilutoimialaa maakunnassa sekä Neste Oil Rally Finland -tapahtuman toteuttamista, merkitystä ja vaikutuksia Jyväskylän imagoon. (Sport Business School 2016.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun hyvinvointiyksikön työelämälähtöisissä TKI-hankkeissa on jo usean vuoden ajan kehitetty liikuntaan ja terveyden edistämiseen liittyvää osaamista ja toimintamalleja yhteistyössä alueen keskeisten toimijoiden kanssa. Hyvinvointiteknologia ja sen integrointi arjen liikkumiseen

ovat olleet yksi kehittämisen painopiste. Lisäksi on panostettu liikuntalähtöisten menetelmien hyödyntämiseen työhyvinvoinnin kehittämisessä ja terveellisten elämäntapojen edistämiseksi. Yritysten ja muiden organisaatioiden suhtautuminen liikunnan roolin vahvistamiseen on ollut myönteistä, joten monet toimintamallit ja -käytännöt on otettu pysyvästi käyttöön. On ollut ilahduttavaa huomata, että liikunnan merkitys on ymmärretty myös maaseudulla fyysisesti vaativaa työtä tekevien maatalousyrittäjien keskuudessa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa ammattilaiset ja asiakkaat tarvitsevat digitaalisten menetelmien ja -teknologioiden parempaa hyödyntämistä, mitä olemme tukeneet useiden hankkeiden kautta. Liikunnalla voi olla myös tärkeä rooli nuorten terveellisten elintapojen ja elämänhallinnan tukemisessa. Hyvinvointiyksikön koordinoimassa eBoss-Hyvinvointivalmennusta nuorille -hankkeessa kehitetään valmennusohjelmaa, joka pyrkii vahvistamaan ammatillisessa koulutuksessa olevien nuorten sosiaalista osallisuutta, ja toimintakykyä sekä parantamaan heidän arkielämän taitojaan. (eBoss-hanke 2016.)

Liikunta myös mahdollistaa uudenlaisten palvelujen tuottamisen ja verkostojen luomisen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu on yhdessä Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU:n ja Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisen tiedekunnan kanssa kehittänyt toimintamallin, jonka tavoitteena on luoda urheilijoiden ja kuntoilijoiden testaukseen palvelukonsepteja ja tarjota liike-toimintapalveluita markkinoille. Tämä Sports Lab Jyväskylä -toimintamalli on saanut hyvän vastaanoton alueen toimijoiden keskuudessa.

Jyväskylän kaupunki on luomassa Hippos 2020 -konseptissaan uudenlaista urheiluseurojen ja muiden toimijoiden muodostamaa liikunnan osaamiskeskittymää Jyväskylään, jonka kehittämisessä olemme mukana. Hippos 2020 -toimintamallin tavoitteena on luoda Jyväskylään ainutlaatuinen liikunnan ja urheilun keskittymä, jonka tavoitteena on luoda Hippoksen alueesta kansainvälisesti ja valtakunnallisesti kiinnostava monipuolisen liikunnan ja siihen liittyvien hyvinvointipalvelujen sekä tutkimuksen keskus. (Suomen merkittävin liikunta- ja hyvinvointikeskittymä Hippos2020 syntyy intohimosta liikuntaan, urheiluun ja hyvinvointiin!)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu haluaa olla mukana tulevaisuudessakin kehittämässä liikunnan ja hyvinvoinnin toimialoja, jotka ovat Jyväskylän keskeisiä strategisia vahvuusalueita. Tällä tavalla tuemme osaltamme Jyväskylän seudun tavoitetta tulla tunnetuksi «Liikunnan, urheilun ja hyvinvoinnin» pääkaupunkina.

Kaiken kaikkiaan liikunnan ja sen potentiaalin uudelleenajattelu edellyttää ennakkoluulottomuutta, jota myös Työnuoli, Työtä liikuntaseuroissa -hankkeen

tavoitteet ja toiminta edustavat. Hankkeessa tavoitellaan raikkaalla tavalla liikuntaseurojen perustoimintojen ja -tehtävien laajentamista ottamalla työllistäminen ydinprosessiksi. Työnuoli-hankkeessa rikotaan perinteistä ajattelua samalla tavalla kuin teimme aiemmin toteutetussa TAI LIIKU, Taide- ja liikuntalähtöiset työelämän kehittämisinnovaatiot -hankkeessa. (Tai Liiku-hanke 2016). Työnuoli-hanke on saavuttanut sille asetetut tavoitteet hyvin ja toivottavasti tulokset juurtuvat pysyvästi siinä olleiden liikuntaseurojen toimintaan. Hankkeen vaikuttavuuden kannalta olisi hienoa, jos myös muut Suomen liikuntaseurat oltaisivat hankkeessa luodut hyvät toimintamallit omakseen.

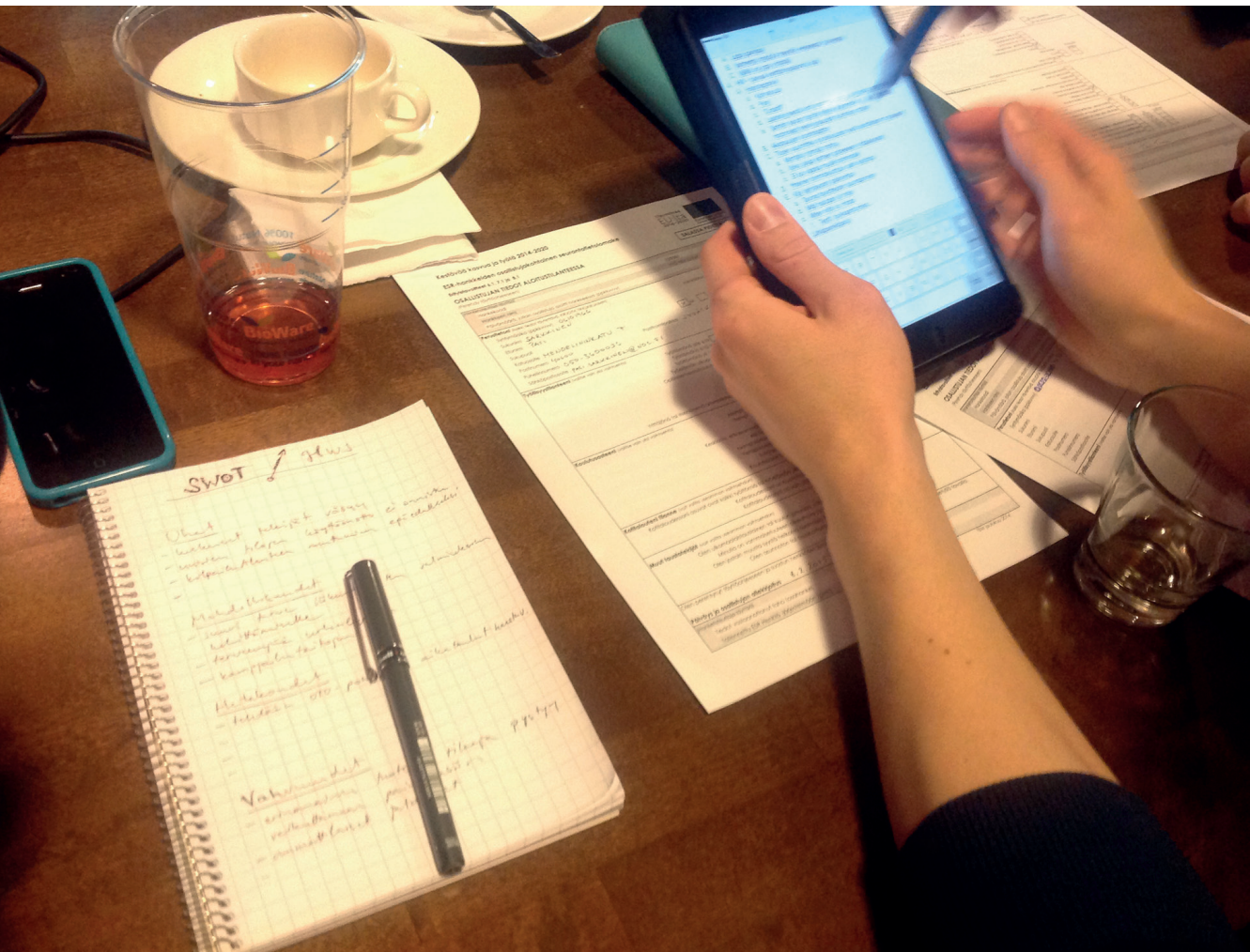
LÄHTEET

eBoss-hankkeen www-sivut. Viitattu 6.9.2016. [Http://blogit.jamk.fi/eboss/](http://blogit.jamk.fi/eboss/).

Sport Business Schoolin www-sivut. Viitattu 6.9.2016. [Http://sportbusinessschool-finland.com/sbsf/sport-business-intelligence/publications/](http://sportbusinessschool-finland.com/sbsf/sport-business-intelligence/publications/).

Suomen merkittävin liikunta- ja hyvinvointikeskittymä Hippos2020 syntyy intohimosta liikuntaan, urheiluun ja hyvinvointiin! Jyväskylän kaupungin www-sivut. Viitattu 6.9.2016. [Http://www.jyvaskyla.fi/hippos](http://www.jyvaskyla.fi/hippos).

TAI LIIKU -hankkeen www-sivu. Viitattu 6.9.2016. [Https://www.jamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/projektit/TAI-LIIKU/Etusivu/](https://www.jamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/projektit/TAI-LIIKU/Etusivu/).



Kuva: Janne Laitinen

2 ESISELVITYS TOI NÄKYVIIN LIIKUNTASEUROJEN KEHITTÄMISTARPEET

Petri Lehtoranta

ESISELVITYKSEN TAUSTA

Työllisyystilanne Keski-Suomessa on huolestuttavan heikko. Nuoret eivät saa kokemuksia itsensä toteuttamisesta työn kautta, vaan järjestöjen rooli sosiaalisen hyvinvoinnin ja itsensä kehittämisen näkökulmasta nousee yhä tärkeämpään rooliin. Liikuntaseura pystyy tarjoamaan monenlaista tekemistä. Seura pystyy aktivoimaan nuoria tarjoamalla heille monipuolisia, heitä itseään kiinnostavia ja motivoivia työtehtäviä. Järjestötoiminnan kautta nuoret saavat kokemusta vastuullisistakin tehtävistä ja se voi avata heille myös reitin työelämään.

Tämän näkemyksen pohjalta Keski-Suomen Liikunta ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu toteuttivat vuonna 2014 kyselytutkimuksen keskisuomalaisille liikuntaseuroille saadakseen selville, kuinka hyvin ne voisivat tulevaisuudessa toimia entistä vahvemmin monipuolisten liikuntapalvelujen tuottajana. Taustalla oli myös näkemys, että kehittämällä omaa toimintaansa yhä ammattimaisempaan suuntaan, seurat voivat tarjota nuorille entistä enemmän erilaisia harjoittelu- ja työmahdollisuuksia.

Kyselytutkimus oli osa ”Liikuntaseurasta työtä ja tekemistä” -selvityshankeetta, joka kesti kahdeksan kuukautta (helmikuu-syyskuu 2014), joka toteutettiin osin ESR-rahoitteisena Keski-Suomen ELY-keskuksen kautta. Tänä aikana kartoitettiin sekä kyselyllä että haastatteluilla seurojen kyky ja halukkuus ottaa nuoria mukaan toimintaan erilaisiin tehtäviin. Samalla selvitettiin niitä ongelmakohtia, jotka mahdollisesti estävät tai vaikeuttavat nuorten työllistymistä liikuntaseuroihin.

Esiselvitys keskittyi Keski-Suomen alueen liikuntaseuroihin. Aluksi projektin toimesta toteutettiin henkilökohtaiset haastattelut 15 Keski-Suomen liikunnan jäsenseudelle, joilla oli palkkasuhteessa oleva toiminnanjohtaja tai vastaava päätoiminen työntekijä. Haastattelujen lisäksi tehtiin sähköinen kysely Webropol-tiedonkeruuohjelman avulla, joka lähetettiin Keski-Suomen Liikunta ry:n 120 jäsenseudelle. Haastattelujen pohjana toimi sama kyselykaavake kuin Webropol-kyselyssäkin.

ESISELVITYKSEN TULOKSET

Kyselyn haastatteluosiossa nousi useasti esille tarve entistä selkeämmän, nuorten työllistämistä helpottavan ajankohtaisen tiedon kokoamiseen ja sen hyödyntämiseen käytännössä. Useat liikuntaseurat eivät osanneet hyödyntää nuorten työllistämisessä erilaisia tukimuotoja tai oppisopimuskoulutusta. Heitä askarruttivat muun muassa tuen hakeminen, seuralle aiheutuvat kustannukset ja lakisääteiset työsopimukseen liittyvät asiat. Vaikka tietoa edellä mainituista asioista onkin saatavilla, niin moni haastatelluista toiminnanjohtajista koki tiedon hankinnan ja siihen perehtymisen olevan liian työlästä ja aikaa vievää. Tiedon nopea ja helppo saatavuus helpottaisi ja madaltaisi kynnystä uuden työntekijän palkkaamiseen. Esimerkkinä sopivasta avusta tiedonhakuun mainittiin muun muassa selkeä julkaisu tai nettisivu, josta kaikki työllistämistä helpottava tieto löytyisi. Ehdotuksena tuli myös "näin palkkaat työntekijän" -muistilista, sisältäen asioita, jotka liittyvät työntekijän palkkaamiseen esimerkiksi työterveyshuolto ja lomien määräytyminen. (Liikuntaseurasta työtä ja tekemistä -projektin loppuraportti, 17.)

Tarpeelliseksi koettiin myös luottamushenkilöiden osaamisen lisääminen työnantajana toimimisesta. Osa haastatelluista koki, ettei selkeää esimiestä ole määritelty tai heidän työtehtäviään ei ole selkeästi rajattu. Luottamushenkilöorganisaatiossa puheenjohtaja (tai muu hallituksen jäsen) ei välttämättä ymmärrä olevansa esimiesasemassa suhteessa palkattuun työntekijään. Uutta henkilöä palkattaessa olisikin tärkeää sopia siitä, kuka vastaa uuden työntekijän perehdyttämisestä ja kuka on hänen esimiehensä. (Mts. 17.)

Lisäksi lähes kaikki haastatellut nostivat esiin oppilaitosyhteistyön kehittämisen ja tiedonsaannin tarpeen opiskelijoiden harjoitteluun liittyvistä asioista. Seurat toivoivat koottua tietoa siitä, minkä alan harjoittelijoita mistäkin oppilaitoksista voi saada ja kuinka pitkiä harjoittelujaksoja opiskelijoilla on eri oppilaitoksissa. Toiveena oli myös, että oppilaitoksissa ymmärrettäisiin liikuntaseurat pk-yritysten kaltaisina potentiaalisina työnantajina. Suurimmat seurat voisivat tehdä sopimuksia oppilaitosten kanssa säännöllisistä harjoittelujaksoista. Seurat myös toivoivat, että harjoittelun sisältö olisi selkeästi rajattu ja harjoittelujaksot voisivat olla myös pidempikestoisia. Harjoittelu voisi liittyä esimerkiksi liikuntaryhmien ohjaustehtäviin. (Mts. 17.)

"Liikuntaseurasta työtä ja tekemistä" -esiselvityshankkeen tulokset kertoivat, ettei päätoimisten työllistämien ole vielä kovin yleistä. Selvästi suurin nuorten työllistämismuoto oli palkkioperusteisuus. Pääsääntöisesti nuoret työllistyivät ja harjoittelivat liikevaihdoltaan suurimmissa seuroissa. Liikevaihdoltaan pienet liikuntaseurat kokivat, ettei seurassa yksinkertaisesti ollut tar-

peeksi tekemistä. Samalla kuitenkin todettiin, että seuratoiminnan kehittymisen kautta erilaiset työtehtävät lisääntyvät ja tarvetta työllistämiseen tulee jatkossa olemaan entistä enemmän. Myös erilaisten lakisääteisten tehtävien hoitaminen vaatii entistä enemmän ammattitaitoa, ja vapaaehtois pohjalta toimivalla seuralla ei välttämättä riitä resurssit pysyä ”kehityksen kelkassa”. (Mts. 14.)

Lähes kaikissa hankkeeseen osallistuneissa liikuntaseuroissa erityisesti ohjaus- ja valmennustehtäviin toivottiin vähintäänkin ohjaustaustaa ja kykyä toimia eri-ikäisten ihmisten parissa, joskin niiden lisäksi lajikohtainen osaaminen toisi vielä lisää lisäarvoa seuralle. Harjoitteluun tai töihin liikuntaseuroihin haluttaisiin ennen kaikkea alan opiskelijoita, kuten liikunnan opettaja-, liikunnanohjaaja-, tai fysioterapeuttiopiskelijoita. Seuroilla oli kuitenkin tarvetta myös muiden alojen osaajille, kuten viestinnän ja markkinoinnin opiskelijoille. (Mts. 15.)

Ensimmäisen liikuntaseuraan kokoaikaisesti palkatun henkilön toivottiin ottavan koko seuran hallinto ja kehittäminen vastuulleen, mikä onkin luontevaa toiminnanjohtajalle. Myös valmennuspäällikön tehtävät nähtiin monessa seurassa vaativan päätoimisuutta, mutta resurssien puutteessa sellaisia on toistaiseksi vain suurimmissa seuroissa. (Mts. 15.)

Varsinaista uutta tietoa saatiin Keski-Suomen alueen liikuntaseurojen tietotasosta ja osaamisesta nuorten työllistämiseen liittyen, joissa useimmilla seuroilla esiintyi ainakin jonkinasteisia puutteita. Eniten tietoa seuroissa kaivattiin työllistämiseen liittyvistä tukimuodoista. Lähes kaikissa haastatteluissa esiin nousi myös oppilaitosyhteistyön kehittäminen nimenomaan opiskelijoiden harjoitteluasioissa. Liikuntaseurat toivoivat, että myös oppilaitoksissa ymmärrettäisiin liikuntaseurat potentiaalisina työnantajina, kuten pk-yritykset. (Mts. 17.)

Haastatelluilta seuroilta tuli paljon hyviä toiveita ja ideoita siitä, miten tietämystä esimerkiksi tukimuodoista voitaisiin lisätä ja tiedon saatavuutta helpottaa. Toivomuksena oli muun muassa koottu tieto esimerkiksi selkeän oppaan tai nettisivun muodossa työllistämiseen liittyvistä tukimuodoista. Vaikka tietoa aiheesta on saatavilla jo entuudestaan, koki moni haastatelluista sen olevan niin hajallaan eri paikoissa, että tiedon etsiminen ja siihen perehtyminen vie liikaa työaikaa. Tiedon nopea ja helppo saatavuus helpottaisi ja madaltaisi kynnystä uuden työntekijän palkkaamiseen. (Mts. 17.)

Terveystiedon näkökulman juurruttaminen liikuntaseuroihin voisi avata ovia enemmän myös fysioterapian ammattilaisten ja opiskelijoiden hyödyntämiselle liikuntaseuroissa. Varsinkin tuki- ja liikuntaelimistöön liittyvää fysioterapeuttista osaamista tarvitaan urheilun parissa paljon. Useat ammatillisesti toimivat seurukset ostavatkin fysioterapia-, kuntoutus-, ja hierontapalveluja niihin erikoistuneilta yrityksiltä.

KYSELYSTÄ SAATU HYÖTY JA JATKOTOIMENPITEET

Tästä keskisuomalaisille liikuntaseuroille toteutetusta kyselystä selvisi, että seurat voivat tulevaisuudessa tarjota entistä enemmän mahdollisuuksia nuorille toteuttaa itseään ja kehittää omaa osaamistaan monella eri tavalla. Seurat kuitenkin tarvitsevat tukea ja osaamista työllistämiseen liittyvissä toimenpiteissä sekä koulutusta työnantajana toimimisessa. Tämä edellyttää paitsi neuvontaa niin myös tiedon kokoamista. Myös seuran perustoimintaan liittyvien palvelujen kehittäminen voi avata uusia mahdollisuuksia työllistyä. Seurojen toiminnan kehittämistä tukevat koulutus- ja kehittämispalvelut ovat siis jatkossa tarpeen, jotta seuran perustoiminta kehittyy ja synnyttää yhä uusia työmahdollisuuksia.

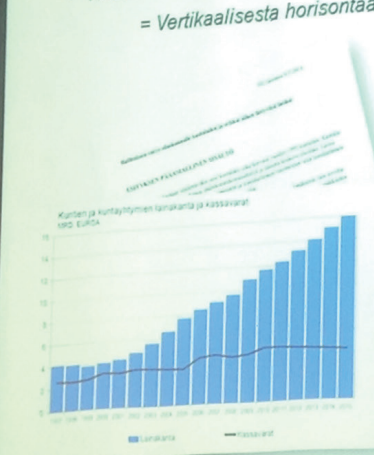
Kyselyn kautta nousseita kehittämistarpeisiin vastattiin muun muassa Työnuoli-hankkeen avulla, joskin siinä tavoitetta laajennettiin kohti yleisempää seurojen kehittämistä ja työllisyyden vahvistamista. Hankkeeseen mukaan tulevien seurojen määrä oli järkevä rajata kymmeneen, vaikka halukkaita olikin paljon enemmän. Kaiken kaikkiaan Työnuoli-hankkeessa toteutettiin monia tässä selvityksessä esille nousseita asioita, joista tämän julkaisun muissa kirjoituksissa on enemmän.

LÄHTEET

Liikuntaseurasta työtä ja tekemistä -projektin loppuraportti. 2014. Keski-Suomen Liikunnan verkkosivut. Viitattu 31.8.2016. [Http://www.kesli.fi/kesli2/liikuntaseurasta-tyota-ja-tekemi/](http://www.kesli.fi/kesli2/liikuntaseurasta-tyota-ja-tekemi/).

Yhteiskunnan rakenteelliset muutokset

- Kuntien taloustilanne heikkenee – Hyvinvoinnin "markkinat" jaetaan uusiksi
= Vertikaalisesta horisontaaliseen yhteiskuntaan



HYVINVOINTIPALVELUJEN TUOTTAMISEN UUSIAIKO 2014-2025

Seurauksena on yhteiskunnan muuttaminen vertikaalisesta horisontaaliseen yhteiskuntaan. Tämä muutos vaikuttaa merkittävästi hyvinvointipalvelujen tuotantoon ja jakamiseen. Uusia toimintamallit ja palveluformaattit ovat tulossa, mikä vaatii kuntien ja kuntayhtymien uudelleenjärjestelyä ja yhteistyötä.

<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/kuntajohtamisen%20kehittaminen/Documents/Trendikortit.pdf>

Lähde: Valtionvarainministeriö / Raimo Saillas / Wanha Satama 25.10.2011

Juha Heikkala: Uurheiluseurojen toimintaympäristön ilmiöitä, trendejä ja muutoksia Työnuoli hanke, Seurakehitysprosessi 8.2.2015

Kuva: Janne Laitinen

3 LIIKUNTASEUROJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA KEHITTÄMISTARPEET TYÖNUOLI- PROJEKTIN TAUSTALLA

Petri Jussila

LIIKUNTASEURAT SUOMALAISEN YHTEISKUNNAN MUUTOKSEN KESKELLÄ

Suomalaisen yhteiskunnan muutos viimeisen sadan vuoden aikana on ollut erittäin nopeaa ja moniulotteista, eikä se näytä ainakaan hidastumisen merkkejä. Liikuntaseurat ja muut alan toimijat ovat osa yhteiskuntaa, joten nämä muutokset ovat vaikuttaneet niihin vahvasti ja pakottaneet ne aika ajoin etsimään uusia toiminnan sisältöjä ja muotoja. Toisaalta monille liikuntaseuroille niiden historiallinen tausta ja arvopohja ovat tärkeitä asioita. Vaikka menneisyys voi olla voimavara, on myös mahdollista, että se synnyttää vahvoja polkuriippuvuuksia, jolloin jäädään turhaan toistamaan jo vanhentuneita toimintatapoja. Historia on joka tapauksessa syytä tuntea, jolloin voi paremmin tunnistaa arvopohjansa ja taustansa, mutta ymmärtää myös muutosta.

Suomalaisessa yhteiskunnassa urheiluun ja liikuntaharrastukseen keskittyvä kansalaisliike syntyi 1800-luvun lopussa eli samoihin aikoihin monen muun yhteiskunnallisen liikkeen kuten työväenliikkeen, naisasialiikkeen ja raittiusliikkeen kanssa. Liikuntaliikkeellä oli vielä 1900-luvun alussa vahva yhteys maanpuolustukseen, mikä kuitenkin vähitellen laimeni. Vielä pitkään liikunta-alan toimijat esittivät kuitenkin liikunnan ennen kaikkea kansalaisen velvollisuutena kansakuntaa kohtaan. Liikunta asemoitiin näin, koska monien muidenkin asioiden oletettiin velvoittavan kansalaisia köyhässä ja nuoressa valtiossa. (Vasara 2004, 406–409; Rantala 2014, 80.)

Vuoden 1918 sisällissodan jälkeen poliittinen jako ulottui koko järjestöelämään.

Liikuntaseurakenttäkin jakautui porvarillisiin seuroihin ja sosialistisiin seuroihin, joilla oli omat keskusjärjestönsäkin. Varsinkin toisen maailmansodan jälkeen kansalaisten velvollisuudet alkoivat korvautua oikeuksilla ja hyvinvointipalvelut lisääntyä. Liikunta-alan toimijat julistivatkin vuonna 1967 liikunnan kaikkien kansalaisten oikeudeksi ikään, sukupuoleen, liikunnallisiin taipumuksiin, varallisuuteen tai asuinpaikkaan katsomatta. Kuntoliikunnan eurooppalainen peruskirja, jossa määriteltiin jokaisen yksilön oikeus osallistua urheiluun, hyväksyttiin vuonna 1975. Kolme vuotta myöhemmin hyväksyttiin

Unescon Liikuntakasvatuksen ja urheilun peruskirja, jossa liikunnan ja urheilun harrastaminen määriteltiin jokaiselle kuuluvaksi perusoikeudeksi. Vuoden 1980 liikuntalaki määritteli liikunnan yhteiskunnallisen aseman virallisesti. Valtion ja kuntien vastuulla oli järjestää olosuhteet, mutta liikunta-alan järjestöjen tehtävänä oli järjestää itse toiminta. (Itkonen 2000, 14–19, Rantala 2014, 80.)

Kaiken kaikkiaan liikunnan järjestökenttä kasvoi yhtä aikaa suomalaisen hyvinvointivaltion kanssa aina 1990-luvulle saakka. Taloudelliset resurssit lisääntyivät, jäsenmäärät kasvoivat ja erilaisia organisaatioita kuten lajiliittoja tuli lisää. Tämän pitkän elinkaaren taitekohta saavutettiin 1990-luvun alkupuoliskolla. Liikunnan järjestökentän rakenteellinen uudistaminen johti keskusjärjestöjen yhdistymiseen ja tarkoitti siirtymää keskitetystä järjestelmästä hajautettuun toimintamalliin. Samalla kuin liikunnan järjestökenttä oli kuitenkin laajentunut, se myös eriytyi sisäisesti. (Heikkala 2000, 120–122.)

Valtion liikuntahallinnon pitkäaikaiseksi päätavoitteeksi voidaan määritellä työn tekeminen yhtä aikaa yksilön ja yhteiskunnan puolesta. Toista maailmansotaa edeltävällä ajalla ensisijaisena tavoitteena oli järjestö- ja rakennusavustusten myötä turvata kunkin henkilökohtaiset mahdollisuudet liikkua ja urheilla, minkä lisäksi aatteellisena perusvireenä oli tukea kasvatuksellisten ja maanpuolustuksellisten lähtökohtien kautta suomalaista yhteiskuntaa. Tämänkin jälkeen päätavoite on muutoin pysynyt samana, mutta maanpuolustuksen merkitys liikunnan perusteluna on vähentynyt. Samalla liikuntatoiminta on sirpaloitunut moneen osaan kansainvälisestä huippu-urheilusta aina tavallisten kansalaisten kunto- ja terveysliikuntaan. Liikuntaseurojen toiminta on tässä toiminnassa ilman muuta keskeinen tekijä. (Vasara 2004, 419–421.)

Liikuntaseurat ovat tietysti olleet koko tämän ajan liikunta- ja urheilutoiminnan keskiössä. Yhtäältä ne ovat sopeutuneet yhteiskunnallisiin muutoksiin mutta toisaalta myös vaikuttaneet kehitykseen suuntaan. Liikuntaseurojen toimintaa tutkinut Hannu Itkonen on jakanut seuratoiminnan kaudet seuraavasti: 1. järjestökulttuurin kausi (noin 1900–1930-luku), 2. harrastuksellisuus-kilpailullinen kausi (1930-luvulta 1960-luvulle), 3. kilpailullisuus-valmennuksellinen kausi (1960-luvulta 1980-luvulle) ja 4. eriytyneen toiminnan kausi (alkoi 1980-luvulla). (Itkonen 1996, 215.)

LIKUNNAN YHTEISKUNNALLISIA PERUSTELUJA

Liikuntapoliittisille toimijoille liikunta on viimeisten sadan vuoden aikana ollut velvollisuus, hyve, oikeus, kunnallinen peruspalvelu ja asia, josta jokaisen kansalaisen, kuntalaisen ja vanhemman olisi itse kannettava vastuuta. Vaikka liikuntaa on asemoitu useilla eri määreillä, liikunta-alan toimijat ovat kuitenkin

kin käyttäneet samoja argumentteja liikunnan arvon perustelemiseksi jo yli sadan vuoden ajan. Liikunnan puolestapuhujat ovat toistuvasti vedonneet seuraavaan kuuteen teemaan. Liikunnan on esitetty (1) lisäävän terveyttä, (2) poistavan sairautta, (3) parantavan työkykyä ja -tehoa, (4) kasvattavan Kunnan Kansalaisia ja (5) lujittavan kansallista yhtenäisyyttä. Näiden lisäksi on vedottu ensin (6) liikunnan harrastajien ja 1990-luvulta lähtien liikkumattomien suuriin määriin. (Rantala 2014, 39, 78.)

Liikunnan puolestapuhujat ovat taitavasti käyttäneet hyväkseen kulloisellakin hetkellä yhteiskunnallisesti merkittäviksi määriteltyjä asioita ja ongelmia. Liikunta on muokattu lääkkeeksi ajankohtaisiin ongelmiin, olipa yhteiskunnallisena huolenaiheena sitten rodun jalostaminen, nuorison velttous, kapitalistisen järjestelmän työläisten lihaksistoille aiheuttamat kuoleentumat, diabeetikkojen määrä tai maahanmuuttajien kotouttaminen. Liikunnan välinearvoihin on siis vedottu tasaisesti kaikilla vuosikymmenillä, monenlaisissa yhteiskunnallisissa ja poliittisissa tilanteissa. (Mts. 78.)

Liikuntaliike on tähän saakka onnistunut vastaamaan eri aikakausien haasteisiin, pitämään jäsenistönsä mukana toiminnassa ja turvaamaan yhteiskunnalta saamansa taloudellisen tuen. Koko yhteiskuntaa koskettava ja rasittava liikkumattomuus on osoittautumassa asiaksi, johon myös liikunta-alan toimijoiden on otettava kantaa. Suomalaisen yhteiskunnan näkökulmasta kysymys on siitä, saako tämä kansanliike kansan liikkeelle. (Mts. 82.)

LIIKUNTASEUROJEN NYKYINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Terveysliikunnan edistäminen ja liikkumattomuuden vähentäminen ovat nousseet valtion liikuntapolitiikan keskiöön 2000-luvulla, mikä on heijastunut myös suomalaiseen liikuntajärjestökenttään. Tämän vuosituhannen aikaisissa hallitusohjelmissa on nostettu esiin erityisesti terveyttä ja toimintakykyä edistävä liikunta sekä lasten ja nuorten liikunta. Liikunnan eri osa-alueisiin kohdistettavia toimenpiteitä kirjattiin laajemmin ensimmäisen kerran pääministeri Anneli Jäätteenmäen hallituksen ohjelmassa vuonna 2003. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelmassa vuodelta 2007 liikunta määriteltiin kunnalliseksi peruspalveluksi. Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmassa vuonna 2011 sitouduttiin edistämään koko elämän pituista liikunnallista elämäntapaa. Tässä ohjelmassa huomioitiin ensimmäisen kerran myös vähän liikkuvat. (Rantala 2014, 7, 22–23.)

Vuonna 2015 aloittaneen Juha Sipilän hallitusohjelmassa todetaan puolestaan seuraavaa: ”Edistetään kansanterveyttä, kansalaisten liikkumista, terveellisiä elämäntapoja ja ravintotottumuksia sekä vastuunottoa omasta

elämästä.” Lisäksi hallitus on ottanut keskeiseksi tavoitteekseen lisätä koulu liikuntaa laajentamalla Liikkuva koulu -ohjelmaa. (Ratkaisujen Suomi 2015, 17, 21.)

Suomalaista liikuntajärjestökenttää on yritetty viimeisten vuosien aikana muuttaa monin tavoin, kun on yritetty palauttaa kadonnutta huippu-urheilumenestystä. Liikuntajärjestökentässä muutos johti kesäkuussa 2012 Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry:n perustamiseen. Vuosien ajan käydyt hajanaiset keskustelut yhdestä suomalaisesta liikunnan ja urheilun kattojärjestöstä tiivistyivät reilun kahden vuoden mittaiseen rakenneuudistusprosessiin. Sen päätteeksi Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU), Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto (Kunto) lakkauttivat toimintansa ja perustivat Valon. Neljäntenä perustajajärjestönä oli toimintansa huippu-urheilun muutostyön tuloksena uudistanut Olympiakomitea. (Lehtonen 2013, 4.)

KESKI-SUOMEN LIIKUNTASEUROJEN TOIMINTA JA TYÖLLISTÄMISMAHDOLLISUUDET

Liikuntaseurojen merkitys Keski-Suomessa on erittäin suuri. Keski-Suomen maakuntastrategiassa todetaan aivan oikein, että kulttuuri- ja liikuntaharrastukset tukevat yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa sekä edistävät terveellisiä elämäntapoja. Strategiassa todetaan myös, että tässä toiminnassa järjestöjen merkitys on suuri ja niiden välinen yhteistyö on tärkeää. (Keski-Suomen strategia 2014, 29.)

Keski-Suomessa – ja erityisesti Jyväskylässä – on muutoinkin päätetty panostaa liikuntaan vahvasti. Jyväskylään kehitetään parhaillaan tulevaisuuden Hipposta, joka on kansainvälisesti ainutlaatuinen liikunnan ja hyvinvoinnin keskittymä aivan Jyväskylän ytimessä. Siellä on liikuntatutkimuksen ja -koulutuksen sekä kilpaurheilun huippuosaamista sekä erinomaiset, modernit puitteet harrastajille ja huippu-urheilijoille. Tämä avaa myös liikuntaseuroille uusia mahdollisuuksia, joihin niiden kannattaa tarttua. (Suomen merkittävin liikunta- ja hyvinvointikeskittymä Hippos2020 syntyy intohimosta liikuntaan, urheiluun ja hyvinvointiin!)

Keski-Suomen liikunta- ja urheilutoimiala koostui vuonna 2011 yhteensä 877 eri toimijasta. Yrityksiä toimialalla oli yhteensä 376 (49,9 %), liikuntajärjestöjä 474 (54,0 %) ja kuntia 23 (2,6 %). Lisäksi omaksi kokonaisuudeksi erotettiin neljä (0,5 %) koulutus- ja tutkimuslaitosta: Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän ammattikorkeakoulun Sport Business School Finland, Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäatiö (LIKES) sekä Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU). Maakunnan liikuntajärjes-

töistä paikallisia oli 459 ja alueellisia 15. Keski-Suomessa toimivat kaksi osakeyhtiöpohjaista ammattilaisurheiluseuraa (JYP Oy ja JJK Oy) kuuluvat tässä selvityksessä yritysten kategoriaan. Lisäksi maakunnassa toimii Keski-Suomen urheiluakatemia, joka on säätiöpohjainen palveluorganisaatio. (Lämsä, Aho-
nen, Stenholm & Mero 2013, 7.)

Liikunta- ja urheilutoimiala työllisti Keski-Suomessa yhteensä 1169 henkilöä vuonna 2011. Liikunta-alan yritykset työllistivät kokonaismäärästä lähes puolet (47 %), mutta myös kunnat (26 %) sekä koulutus- ja tutkimuslaitokset (22 %) olivat merkittäviä työllistäjiä. Liikuntajärjestöjen kohdalla työntekijämäärien selvittäminen oli haasteellisempaa. Selvityksessä löydettiin 60 päätoimista järjestötyöntekijää sekä ainakin 75 osa-aikaista työntekijää. On kuitenkin huomattava, että etenkin osa-aikaisten seuratyöntekijöiden määrittäminen on lähes mahdotonta, sillä liikuntaseuroilla on käytössään monenlaisia tukimuotoja ja käytäntöjä toiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Myös vapaaehtoistyöntekijät ovat joiltakin osin palkattuja ja näin ollen lasketaan osa-aikaisiksi. Seuroilta vaadittavat tilinpäätös- ja toimintakertomustiedot eivät myöskään ole yhtä kattavia kuin yritysten vastaavat. (Lämsä ym. 2013, 8.)

Eryteisesti suuret, yli 300 hengen seurat, kykenevät työllistämään päätoimisia työntekijöitä. Alle sadan jäsenen seuroissa päätoimiset työntekijät ovat harvinaisuuksia. Osa-aikaisen työntekijöiden määrää on mahdotonta tietää tarkasti, sillä seuroilla on käytössä monenlaisia tukimuotoja ja käytäntöjä toimintansa ylläpitämisessä. Myös osa vapaaehtoistyöntekijöistä on joiltakin osin palkattu ja näin ollen heidät lasketaan osa-aikaisiksi työntekijöiksi. (Lämsä ym. 2013, 8; Liikuntaseurasta työtä ja tekemistä 2014, 8.)

Liikuntaseurojen taloudellinen tilanne vaikuttaa ratkaisevasti niiden työllistämismahdollisuuksiin. Keski-Suomessa toimivien liikuntaseurojen taloustilannetta voidaan pitää varsin hyvänä, erityisesti maakunnan keskuskaupungissa Jyväskylässä. Keski-Suomen liikuntaseurojen yhteenlasketut kokonaistulot olivat 15,6 miljoonaa euroa vuonna 2011. Hieman yli puolet lasketuista tuloista (52 %) muodostui varsinaisen toiminnan tuloista, reilu kolmannes (36 %) varainhankinnasta, yhdeksän prosenttia avustuksista ja kolme prosenttia muista tuloista. Jyväskylässä sijaitsevien seurojen varsinaisen toiminta on myös taloudellista kannalta tuottoisampaa. Vuonna 2011 Jyväskyläläisten seurojen kokonaistuloista 61 prosenttia kerättiin varsinaisen toiminnan kautta, kun maakunnan muissa seuroissa vastaava osuus oli 32 prosenttia. Maakunnan seurojen tulon lähteenä korostui varainhankinta (46 %), jonka lisäksi seurat saivat avustusta (20 %). (Lämsä ym. 2013, 11–12.)

Liikuntaseurojen vuoden 2011 aikaiset kokonaismenot Keski-Suomessa olivat yhteensä noin 15,1 miljoonaa euroa. Varsinaisen toiminnan osuus me-

noista oli oletettavasti korkea, 81 %. Jyväskylä käytti taloudellisista menoista seuran toimintaan 88 %, muussa maakunnassa vastaava luku oli 64 %. Varainhankintaan käytettiin keskimäärin 15 prosenttia kokonaismenoista maakunnan kaikissa seuroissa. (Lämsä ym. 2013, 12.)

Liikuntaseurojen – ja kansalaistoiminnan laajemminkin – keskeinen resurssi ovat vuosikymmeniä olleet vapaaehtois pohjalta toimivat ihmiset. Vapaaehtois toimintaa tulee tietysti olemaan jatkossakin, vaikkakin se muuttanee luonnetaan lyhytjännitteisempään ja projektimaisempaan suuntaan. Liikuntaseurat työllistävät myös varsinaisia palkattuja työntekijöitä. Todennäköisesti tarve palkata uusia ihmisiä kasvaa lähivuosina, mikä tietysti on erinomainen asia myös Keski-Suomen huonon työllisyystilanteen kannalta.

Työnuoli-projektin toimijat ja tavoitteet

Työnuoli – Työtä liikuntaseuroissa -projekti käynnistettiin edistämään keskisuomalaisten liikuntaseurojen työllistämistoimintaa ja kehittämistä laajemminkin. Projektin toteuttivat Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Keski-Suomen Liikunta ry.

Työnuoli sai tukea Euroopan sosiaalirahastosta Keski-Suomen ELY-keskuksen kautta. Projektin kesto oli vuodet 2015 ja 2016 ja toteutusalue Keski-Suomi.

Työnuoli-projektin päätavoitteena on lisätä keskisuomalaisten liikuntaseurojen työnantajaosaamista sekä kiinnostusta tarjota työtä ja työpaikkoja. Tämä päätavoite jakautuu seuraaviin alatavoitteisiin:

- Projektissa mukana olevat liikuntaseurojen avainhenkilöt tunnistavat erilaisia työtehtäviä liikuntaseuroista.
- Projektissa mukana olevat liikuntaseurat kehittävät tätä kautta toimintaansa taloudellisesti kestävämpään suuntaan.
- Projektissa syntyy innovatiivisia toimintamalleja ja sovelluksia nuorten ja ikääntyneiden työllistämiseksi liikuntaseuroissa.
- Projektissa saatua uutta tietoa ja kokemuksia levitetään mm. julkaisun ja seminaarien avulla.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulun yhteistyö liikuntaseurojen kanssa lisääntyy ja tiivistyy.

Projektin jatkuvuus varmistetaan siten, että Keski-Suomen Liikunta luo liikuntaseurojen työllistämispalvelun tietopankin, jonka avulla tämä toiminta lisääntyy pysyvästi.

Keskisuomalaisten liikuntaseurojen piirissä esiintyi paljon kiinnostusta tulla mukaan projektin toimintaan. Halukkaiden seurojen joukosta projektiin valittiin seuraavat liikuntaseurat:

- Harjun Voima Jyväskylä
- Tanssi- ja Voimisteluseura Illusion Vaajakoski
- Jaguars Spirit Athletes
- JJK Juniorit
- Jyväskylän Naisvoimistelijat
- JYP Juniorit
- Korpilahden Pyrintö
- Muuramen Yritys
- Saarijärven Pullistus
- Äänekosken Huima

Työnuoli-projektiin mukaan tulleiden liikuntaseurojen luonne oli hyvin moninainen, sillä seurojen historia, jäsenmäärä ja toiminnan laajuus vaihtelivat huomattavan paljon. Seitsemän seuraa ovat Jyväskylästä, yksi Muuramesta, yksi Äänekoskelta ja yksi Saarijärveltä. Kolme Jyväskylän ulkopuolista seuraa ovat yleisseuroja, mutta jyväskyläläisseurat ovat kaikki erikoisseuroja. Historiallisen perspektiivin suhteen ääripäitä edustivat vuonna 1904 perustettu Äänekosken Huima ja vuonna 1905 perustettu Saarijärven Pullistus verrattuna Tanssi- ja voimisteluseura Illusioniin, joka on perustettu vasta vuonna 2014.

Äänekosken Huima, Saarijärven Pullistus ja Muuramen Yritys olivat yleisseuroja, joten niiden toiminnalle oli tyypillistä tasapainottelu keskushallinnon ja useiden – välillä varsin vahvojen ja dynaamisten – lajijaostojen kesken. Korpilahden Pyrintö oli puolestaan ollut aiemmin yleisseura, mutta sittemmin alkanut keskittyä pelkästään lentopalloon. Lajilähtöistenkin seurojen erot olivat monessa mielessä suuria. Jyväskylän Naisvoimistelijat oli lähes sata vuotta vanha voimisteluseura, jossa on lähes kaksi tuhatta jäsentä. Omanlaisensa näkökulman projektiin toivat junioriseurat, jääkiekkoseura JYP Juniorit ja jalkapalloseura JJK Juniorit, jotka kumpikin toimivat aikuisten emoseurojen yhteydessä. Tanssi- ja Voimisteluseura Illusion puolestaan oli alle vuotta aiemmin perustettu, mutta se oli saanut useita satoja jäseniä suorastaan ennätysmäisen nopeasti. Työnuoli-projektissa oli mukana myös painiin keskittynyt Harjun Voima ja cheerleadingseura Jaguars Spirit Athletes.

Projektiin mukaan valittujen liikuntaseurojen moninaisuus ja toiminnallinen kirjo oli sekä haaste että mahdollisuus. Oli ymmärrettävä, että näiden liikuntaseurojen toimintamallit ja kehittämistarpeet olivat varsin erilaisia, eikä kaikille siis sopinut samanlaiset kehittämisen ja työllistämisen muodot. Toisaalta tällainen moninaisuus mahdollisti liikuntaseurakentän laaja-alaisen ymmärtämisen ja näkökulman. Samalla projekti voi pilotoida laajirajat ylittäviä liikuntaseurojen kehittämisprosesseja, joita on ollut Suomessa varsin vähän. Työnuoli -projektin tärkeiksi periaatteiksi muodostuivatkin alusta alkaen yhteiskehittäminen, avoin vuorovaikutus sekä toisilta ja yhdessä oppiminen.

LÄHTEET

Heikkala, J. 2000. Liikunnan järjestökentän muutokset ja toimintaympäristö. Teoksessa Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Toim. Hannu Itkonen, Juha Heikkala, Kalervo Ilmanen ja Pasi Koski. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu 152. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Itkonen, H. 1996. Kenttien kutsu. Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Tampere: Gaudeamus-kirja.

Itkonen, H. 2000. Kansalaistoiminta ja muutos. Teoksessa Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Toim. Hannu Itkonen, Juha Heikkala, Kalervo Ilmanen ja Pasi Koski. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu 152. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Keski-Suomen strategia. 2014. Keski-Suomen liiton julkaisu A37. Keski-Suomen liiton nettisivuilla. Viitattu 15.9.2016. [Http://www.keskisuomi.fi](http://www.keskisuomi.fi).

Lehtonen, K. 2013. Onko yhteistä todellisuutta? Liikuntajärjestöjen rakenneuudistus 2009–2012. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 283. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES. Jyväskylä.

Liikuntaseurasta työtä ja tekemistä -projektin loppuraportti. 2014. Keski-Suomen Liikunnan nettisivuilla. Viitattu 15.9.2016. [Http://www.kesli.fi/kesli2/liikuntaseurasta-tyota-ja-tekemi/](http://www.kesli.fi/kesli2/liikuntaseurasta-tyota-ja-tekemi/).

Lämsä, J., Ahonen, A., Stenholm, J. & Mero, A. 2013. Liikunta- ja urheilutoimiala Keski-Suomessa. Selvitys toimialan rakenteesta ja osaamistarpeesta. Keski-Suomen liiton julkaisu. Jyväskylä: Keski-Suomen liiton nettisivuilla. Viitattu 15.9.2016. [Http://www.keskisuomi.fi](http://www.keskisuomi.fi).

Rantala, M., Sata vuotta toistoa – Liikunnan asemointi ja argumentointi suomalaisessa liikuntapolitiikassa vuosina 1909–2013. 2014. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 287. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES.

Ratkaisujen Suomi. 2015. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. Hallituksen julkaisuja 10/2015. Helsinki: Edita Prima.

Suomen merkittävin liikunta- ja hyvinvointikeskittymä Hippos2020 syntyy intohimosta liikuntaan, urheiluun ja hyvinvointiin, Jyväskylän kaupungin nettisivut, Hippos. Viitattu 23.8.2016. [Http://www.jyvaskyla.fi/hippos](http://www.jyvaskyla.fi/hippos).

Vasara, E. 2004. Valtion liikuntahallinnon historia. Liikuntatieteellisen seuran julkaisuja 157. Helsinki.



Kuva: Janne Laitinen

4 TAVOITTEELLINEN SEURATYÖ TARVITSEE MOTIVOITUNEITA JÄSENIÄ

Janne Laitinen

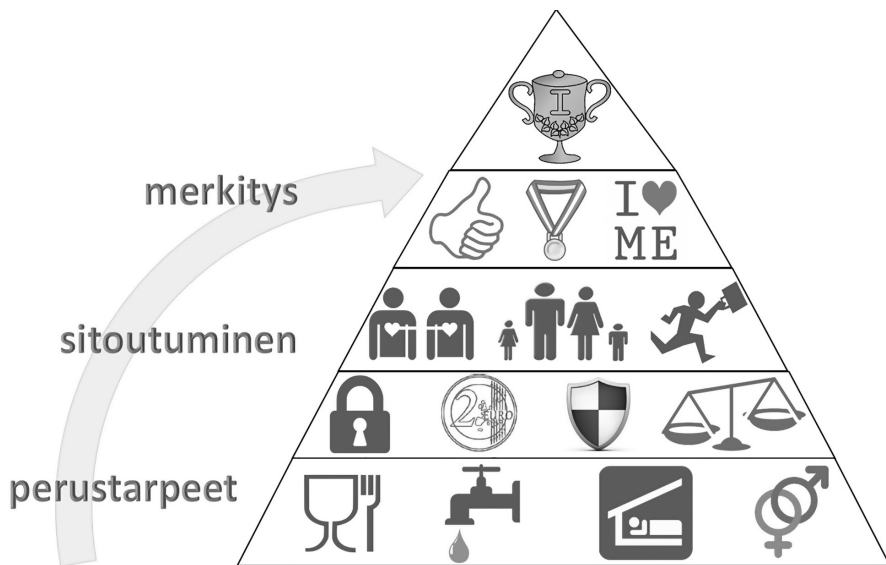
TAUSTAA

Järjestökentällä on paljon erilaisia toimijoita. On järjestöjä, joilla on vahva arvo- ja aatepohja ja järjestöjä, jotka toimivat hyvin samalla tavalla kuin palveluntuottajayritykset ja tekevät laajaa liiketoimintaa. Vapaaehtoiseen toimintaan sitoutuminen ei ole enää itsestäänselvyys, sillä järjestöjen toiminnassa halutaan olla mukana enemmän projektiluontoisesti. (Nieminen 2001; Heikkala 2015). Jotta seurat ja järjestöt voivat mahdollistaa toimintansa, turvautuvat ne palkattuihin työntekijöihin vapaaehtoistoimijoiden lisäksi. Yhteiskunnassamme arvostetaan koulutusta ja osaamista, ja myös urheiluseuroissa toiminta koko ajan ammattimaistuu. Urheiluseurojen toiminnan odotetaan olevan laadukasta (Sinettiseurat). Usein laatua vaaditaan valmennukseen, mutta millaista osaamista olisi hyvä löytyä seurojen hallituksista? Seuratoiminnan johtamisessa tarvitaan monipuolista osaamista.

Selvitimme Työnuoli-hankkeessa mukana olevien urheiluseurojen toimintaohjeita ja erityisesti yleisseurojen hallitustyöskentelyä. Teimme yhteistyötä Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden kanssa. He tekivät sähköisen kyselyn yleisseurojen hallitusjäsenille keväällä 2016. Tarkoituksena oli saada tietoa urheiluseurojen hallinnon nykytilasta ja kehityskohteista, sekä auttaa perinteikkäitä urheiluseuroja hallitustyöskentelyn uudistamisessa. Rinnan tutustuimme akateemisiin tutkimuksiin urheilujohtamisesta, perheyritysten sukupolvenvaihdoksista ja tunteiden merkityksestä muutostilanteissa.

TARPEET JA MOTIVAATIO

Jotta harrastustoiminnan, vapaaehtoistyön ja hallitustyöskentelyn luonnetta voidaan pohtia laajemmin, on tässä tarkoituksenmukaista selvittää ihmisen perimmäisiä tarpeita ja motiiveja. Elämme yhteiskunnassa, jossa ihmisen perustarpeet ovat lähes täysin turvattu. Työ, itsensä ja oman tekemisensä merkitykselliseksi kokeminen sekä itsensä toteuttaminen ovat vahvoja motiiveja ihmisen elämässä ja niin sanottuja ylemmän tason tarpeita (kuva 1.). Mihin urheiluseuroja nykyään tarvitaan? Miten seurat tarjoavat jäsenilleen tilaisuuden toteuttaa itseään ja samalla mahdollistavat jäsenistön osaamisen hyödyntämisen seuran toiminnassa?



Kuva 1. Ihmisen perustarpeet (Maslow 1943, mukailleen Laitinen 2016).

Urheiluseuraan liitytään jäseneksi olettaen, että yksilöiden, vanhempien tai heidän lastensa liikuntaan liittyvät erilaiset tarpeet tulevat tyydyttyiksi. Tällöin tul- laan osaksi tiettyä ihmisjoukkoa, jolla on yhteisiä tarpeita ja tavoitteita. Ihmiset tutustuvat seuran tapahtumissa toisiinsa, keskustelevat jäsenten kesken seuran asioista ja tekevät jatkuvasti omia havaintoja seuran toiminnasta. Ihmisen ajattelu ja tiedonmuodostus perustuvat toimintaan ja vuorovaikutukseen, jonka kautta ihminen sopeutuu ympäristöön (Piaget 1926, Savolaisen 2014 mukaan). Uuteen seuraan tultaessa käynnistyy tiedonmuodostusprosessi, jossa ensin käytämme aisteja (kuulo, näkö ym.) ja aivomme tulkitsevat havainnot yhdis- täen ne aiempiin kokemuksiimme (Saariluoma ym. 2001, Savolaisen 2015 mukaan). Ensimmäinen tiedonkäsittelyn vaihe suhteuttaa tehtyjä havaintoja yksilön omiin tavoitteisiin. Jos ihminen kokee nämä havainnot hyödylliseksi, havainnot synnyttävät positiivisen kokemuksen. Toisessa vaiheessa ihmisen mieli tarkastelee havainnon seurauksia. Jos ihminen päättää, että hän pystyy toteuttamaan urheiluseurassa tavoitteensa mukaista toimintaa, hän ryhtyy aktiivisesti toimimaan tavoitteen mukaisesti. Joka kerta, kun ihminen käsittelee havaitsemaansa tietoa, tallentuu se oppimiskokemuksena ihmisen muistiin. Nämä opitut muistikuvat toimivat tulevien tapahtumien taustalla määrittäen, mitkä asiat ihminen kokee miellyttäviksi tai epämieluisiksi (Damasio ym. 1996, Savolaisen 2015 mukaan). Keskimäärin ihminen pyrkii tekemään ja tavoitte- lemaan itselleen mieluisia asioita.

SITOUTUMINEN

Myönteiset havainnot ja kokemukset saavat aikaan hyväksymisen tunteen, että halutaan tulevaisuudessakin olla seuran jäseniä. Yksilöt tuntevat kuuluvansa joukkoon ja ovat halukkaita kokemaan seuran toiminnan kautta syntyneitä myönteisiä kokemuksia myös tulevaisuudessa. Missä roolissa yksilöt haluavat jatkaa seurassa? Halutaanko kenties mahdollistaa liikunnan riemua lapsille ja nuorille osallistumalla ja sitoutumalla aktiivisemmin mukaan seuran toimintaan vai sopeudutaanko vanhempana tilanteeseen, jossa ”kuskaan, kustannan, kannustan”?

Sari Savolainen tutki väitöskirjassaan ”Tekeminen innostaa” (2014) kuinka perheyriyten sukupolvenvaihdoksessa eri osapuolien psykodynaamikka toimii. Hän on löytänyt aiemmista tutkimuksista neljä erilaista sitoutumisen ulottuvuutta, joita voidaan ajatella löytyvän myös seuratoimintaan sitoutumisessa. Seuran jäseneksi voidaan syntyä ja seurarakkaus on niin vahva, että voidaan puhua *kiintymyksellisestä* sitoutumisesta. Tunnustetaan väriä, kuten Veikkausliigan motto sanoo. Toinen ääripää on *pakottavaan tarpeeseen* perustuva sitoutuminen. Esimerkkinä tilannetta, jossa paikkakunnalla ei ole toista urheiluseuraa. Lapsen vanhempana voidaan seuran vuosikokouksessa suosua vastaanottamaan hallintotehtävä *velvollisuuteen* perustuvan sitoutumisen myötä. Seuran näkökulmasta, ja tietysti myös jäsenen, olisi hedelmällisintä *mahdollisuuteen* perustuva sitoutuminen. Seuran vastuutehtävät nähtäisiin mahdollisuutena oman itsensä toteuttamiseen, ja myös jäsenen motivaatio olisi korkealla.

Nina Laakso tutki väitöskirjassaan (2016) urheilujohtajien erilaisia polkuja johtaviin tehtäviin. Hallitusjäsenien motivaatiota tutkittaessa tulokset osoittivat, että hallitusjäsenet kokivat henkilökohtaiset lähtökohdat ja tarpeet tärkeinä, ja ne vaihtelivat miesten ja naisten välillä sekä aseman mukaan. Jäseniä siis voisi rohkeasti haastaa myös hallinnollisiin tehtäviin, joitakin jäseniä voi motivoida vaikutusmahdollisuudet. Väitöskirjatutkimuksensa haastattelujen pohjalta Laakso loi urheilujohtajista erilaisia johtaja- ja kertomustyyppisiä, sen mukaan kuinka he olivat johtajiksi päätyneet. Lajin sisältä voi kasvaa johtajaksi, näin usein käy uransa lopettaneille huippu-urheilijoille. Johtotehtäviin voi myös pyrkiä, jolloin aktiiviset taustavaikuttajat nousevat johtotehtäviin; esimerkiksi poliitikot. Sattumus- ja ajautumiskertomuksia kertoivat ”tunnolliset kansanmiehet” ja ”kehäketut”, jotka ovat pitkään olleet yhteiskunnallisesti aktiiveja ja täten voimaantuneet johtotehtäviin. Tutkimuksen kertomuksissa korostuivat henkilöiden omiin arvoihin ja omalle uralle perustuvat valinnat, sisällöllisen

osaamisen hallinta ja kehittäminen, sekä verkostojen ja sosiaalisten suhteiden merkitys ja niiden taidokas käyttö.

Kun sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin, niin tavoitteiden täyttyminen luo seurassa yhteistä hyvää. Miten urheiluseurojen toiminnassa ja hallitustyössä kanavoidaan jäsenten omat tarpeet ja tavoitteet seuran toiminnan parantamiseksi?

SISÄPIIRI

Aiempaan tarve- ja motivaatioteemaan jatkaen, seuraan liittyneen jäsenen tarpeet on nyt tyydytetty ja hän on hyväksynyt seuran ”omakseen”. Omistajuus on ihmisen ja inhimillisen toiminnan voimakkain motivaatiotekijä (Kao ym. 2005, Savolaisen 2015 mukaan). Urheiluseuran jäsenten yhteiset tarpeet vahvistavat omistamisen motivaatiota. Voidaan jopa sanoa jäsenen tuntevan psykologista omistajuutta seuraa kohtaan. Saarisen (2014) mukaan omistamisen tunteen taustalla on sitoutuminen toiminnan jatkuvuuteen ja sen hyväksyminen, että myös tulevaisuudessa koetaan yhteisiä onnistumisia. Psykologisen omistajuuden kehittyminen vaatii keskenään vuorovaikutuksessa olevan joukon yhteisiä arvoja, hyvää me-henkeä ja mutkattomia henkilökemioita, eli seuran hyvää ilmapiiriä. Psykologisen omistajuuden ytimenä on hallinnan kokemus, voidaan sanoa, että ”tämä on meidän juttu”. Tästä seuraa tunne, että ollaan vastuussa kohteesta eli omasta urheiluseurasta. Halutaan vaikuttaa seuran toimintaan, sekä uhrata omia voimavaroja toimintaan, ollaan myös valmiita kehittämään itseään sekä löytämään oma paikka (Pierce ym. 2001, Savolaisen 2015 mukaan). Vastuullisuuden tunne omistuksellisena ilmiönä saattaa aikaan saada jäsenen toimintana seuran suojelua ja oman asemansa vahvistamista seuran sisällä (Van Dyne & Pierce 2004, Savolaisen mukaan 2015). Professori Pasi Koski (2016) kuvaa vastaavaa tilannetta urheiluseuran sisäpiirinä, johon muiden jäsenten on mahdollon päästä. Ketkä ovat seurassa ne ”me”? Miten avata urheiluseurojen sisäpiiriä, jotta seurojen jäsenistölle mahdollistuu aito osallistuminen seurojen toimintaan ja kehittämiseen?

Yhteiset arvot, toimintaperiaatteet ja tavoitteet yhdistävät seuran jäseniä. Seuran perustamiskirjassa on määritelty ne asiat joita yhdistys pitää tärkeänä ja tavoiteltavina. Työnuoli-hankkeen seminaarissa (18.2.2016) professori Pasi Koski herätteli meitä läsnäolijoita miettimään mitkä tekijät tukevat urheiluseuran menestystä. Seuran hyvä ilmapiiri nousi tärkeimmäksi. Yksi urheiluseurojen haasteista onkin saada kaikki seuran jäsenet tuntemaan itsensä osaksi seurayhteisöä.

HALLITUKSEN ROOLI SISÄPIIRIN AVAAMISESSA

Urheiluseuran hallitus edustaa koko seuraa. Hyvä hallitus ei ole pelkkä toimeenpaneva ja kontrolloiva elin, joka hoitaa ”tulipaloja” ja asioita, jotka hallitukselle on laissa tai yhdistyksen säännöissä määrätty. Hyvä hallitus seuraa jatkuvasti ja aktiivisesti yhdistyksen toimintaympäristöä ja toimintaa. Se kuuntelee jäsenistön tarpeita ja tekee yhdistyksen jäsenistölle esityksiä, joiden avulla voidaan kehittää yhdistyksen toimintaa.

Työnuoli-hankkeen toimeksiannosta Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijat tekivät keskisuomalaisille perinteisille yleisseuroille kyselyn, jonka tarkoituksena oli selvittää kuinka tukea seurojen hallitustyöskentelyn uudistumista. Kokkosen, Mätäsahon ja Tolvasen (2016) mukaan sähköinen kysely lähetettiin 29 hallitusjäsenelle, vastausprosentti oli 62 (n=18). Vastauksista päätellen vastanneiden seurojen hallituksen jäsenet ovat vahvasti *kasvaneet* tehtäviinsä, sillä 77 prosenttia vastanneista on toiminut omassa seurassaan yli kaksikymmentä vuotta. 67 prosenttia johtotehtävissä olevista on iältään yli 45 vuotiaita. Vastanneista 55 prosenttia ovat edustaneet seuraa istuen hallituksessa jo yli kymmenen vuoden ajan. Onko vastauksista havaittavissa Pasi Kosken mainitsemaa sisäpiiriä, johon uusien jäsenten on vaikea päästä? Uusiutumisen näkökulmasta on hienoa huomata, että uusia hallitusjäseniä, jotka ovat olleet hallituksessa kaksi vuotta tai vähemmän, on jo kolmannes (33 %) hallitusjäsenistä. Vastajat pitävät seuran uudistumista edellytyksenä seuran elinvoimaisuudelle (4,22/5). Kuinka seuran hallitus pystyy houkuttelemaan uusia jäseniä vastuutehtäviin ja näin edistää seurojen uudistumista?

Yhdistyksen hallitus huolehtii yhdistyksen asioista ja edustaa yhdistystä (L 26.5.1989/503). Aktiivisen hallituksen on laadittava realistinen toimintasuunnitelma yhdistyksen vuosikokouksen käsiteltäväksi. Yrity maailman logiikka ei täysin istu yhdistykseen, mutta saman kaltaisuuksilta ei voi välttyä. Seuran hallituksen jäsenillä on vastuullaan seuran päivittäiset juoksevat asiat. Hallituksen kokoonpano ja vastuut on voitu kirjata jo yhdistyksen sääntöihin ja ne on sitten selvitetty tarkemmin seuran omassa toimintaohjeessa. Seuran toiminta-ajatus, selkeä tavoite, työnjako ja aktiivinen viestintä ovat tärkeitä asioita, jotta saadaan jäsenistölle riittävä ymmärrys toiminnasta ja täten edes mahdollisuus innostua seuran toimintaan sitoutumisesta. Tiedon jakaminen on omiaan lisäämään yhteisöllisyyttä, avoimuutta ja vuorovaikutusta. Sen myötä myös yhteisiin päämääriin sitoudutaan entistä paremmin. Kyseessä on itseään vahvistava kierre, koska tiedon jakaminen onnistuu sitä paremmin, mitä avoimempi ja keskustelempa organisaatio on. (Myllymaa 2014.)

Kokkosen ja muiden (2016) kyselystä selvisi, että hallitusjäsenten tehtävät ja vastuualueet eivät ole täysin selkeitä ja seurojen toimintaohjeita on jatkossakin päivitettävä. Hallituksen sisäinen vastuunjako on koko seuran etu, työtaakka jakautuu tasaisemmin ja yhteiset asiat tulevat hoidettua. Miten urheiluseurassa sitten voidaan jakaa käytännössä työtaakkaa ja kokemuksen kautta kertynyttä elämäkokemusta sekä hiljaista tietoa, jos seurassa on samat ihmiset toimineet johtotehtävissä vuosikymmeniä. Edessä on sukupolvenvaihdosprosessi, joka olisi hyvä tehdä suunnitelmallisesti.

VIESTIKAPULAN VAIHTO

Suomalaisille tavanomaiseen tapaan asioita ryhdytään usein tekemään heti sen sijaan, että niistä puhuttaisiin. Tämä altistaa ongelmille myös sukupolvenvaihdoksissa. Pitkäaikaisten vastuuhenkilöiden vetäytymistä täytyy ryhtyä valmistelemaan ajoissa, aivan kuin suurta urheilutapahtumaa.

Perheyrietykset toimivat pitkäjänteisesti ja arvopohjaisesti, johtaja on usein vahvasti mukana arjen toiminnoissa ja antaa yrityksen toiminnalle kasvot (Savolainen 2014). Perheyrietysten sukupolvenvaihdoksiin ja urheiluseurojen pitkäaikaisten vastuuhenkilöiden vetäytymisestä johtuviin ”vallanvaihtoihin” löytyy samankaltaisuuksia. Sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edellytyksenä on osapuolten luottamus sekä hyvä ja avoin ilmapiiri. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa avoimet keskustelut, joissa myös osapuolilla on mahdollisuus tuoda julki omia näkemyksiä, tavoitteita ja suunnitelmia. Tutkimuksissa on todettu, että yritysten sukupolvenvaihdoksissa ns. pehmeät tekijät ja niistä aiheutuvat haasteet muodostavat jopa 90 prosenttia sukupolvenvaihdoksen haasteista. Nämä pehmeät tekijät ovat psykologisia tekijöitä, jotka kuvaavat luopujan ja jatkajan välisiä suhteita ja rooleja, käytyä keskustelua, luopumisen vaikeutta sekä jatkamiseen kohdistuvia paineita. (Heinonen & Stenholm 2005.) Oman lisänsä viestikapulan vaihtoon tuo sukupolvien väliset eroavaisuudet, kun ”luopujien” ja ”jatkajien” sukupolvet edustavat eri näkemystä yhteiskunnasta ja heidän kokemusmaailmansa sekä arvonsa vielä poikkeavat toisistaan (Kets de Vries 1996, Savolaisen 2014 mukaan).

Barry (1975, Savolaisen mukaan 2015) käyttää sukupolvenvaihdoksesta osuvasti viestikapulavertausta. Ensin täytyy miettiä *järjestys*, eli millaisia ominaisuuksia kapulan vastaanottajalta vaaditaan. Seuraavaksi on täsmättävä *ajotus*, milloin toimintaympäristö ja resurssit ovat otollisemmat vaihdokseen. Varsinainen vaihdon *toteutus* olisi hyvä tehdä joustavasti, eli luopuja ja jatkaja olisivat yhdessä liikkeellä. Jotta vaihdossa ei olisi ongelmia on vielä tarpeen *kommunikoida* mahdollisimman avoimesti, näin olisi mahdollista siirtää myös

hiljaista tietoa. Michael Polanyi (1967) kiteytti hiljaisen tiedon olemuksen toteamalla; ”Tiedämme enemmän, kuin pystymme kertomaan”. Ihmisen tietoisuudesta voidaan käyttää jäävuorivertausta, jossa suuri osa tiedostamme on pinnan alla ja vain pieni osa, huippu on näkyvää ja tietoista osaamista.

HILJAINEN TIETO JA OSAAMINEN

Suomi on korkean kontekstin kulttuuri ja kulttuurinen tieto opitaan yhteisön jäsenten vuorovaikutuksen kautta. Kulttuurinen tieto käsittää ympäristön, puheen ja tuntemusten ymmärtämisen kulttuuri- ja kasvatuserimien avulla. Nämä tekijät ovat taustalla, kun yksilöt hahmottavat ja pyrkivät ymmärtämään seuratoiminnan arvoja ja toimintatapoja sekä organisaation rakenteita. Meille suomalaisille on ominaista hiljaisuuden ymmärtäminen ja kyky keskittyä viestinnässä olennaiseen sisältöön. Suomalaiset havainnoivat enemmän, joten meillä on herkkyyttä vaistota yksilöiden asenteita ja ajatuksia, sekä tuntee ja kuulla enemmän. Yksilön hiljaiseen tietoon vaikuttavat sekä kulttuurisidonnaiset, että yksilösidonnaiset tekijät. (Koivunen 1997, Kokkosen ym. 2016 mukaan.) Tiedon luomisen prosessimallissa ”sosialisaatio” tarkoittaa hiljaisen tiedon jakamista sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla havainnoimalla muiden ihmisten toimintaa joko kasvotusten tai jaettujen kokemusten kautta. Hiljainen tieto pyritään muuttamaan näkyväksi ja ymmärrettävään muotoon, jotta se voidaan jakaa muiden kanssa. (Nonaka & Takeuchi 1995, Kokkosen ym. 2016 mukaan.)

Urheiluseurojen toimintaohjeissa (toimintakäsikirja tms.) esitetään selkeästi seuran toiminta-ajatus, avaintehtävät sekä vastuut. Käsitteellinen tieto sisältää ohjeiden ja sääntöjen systemaattisen toiminnan prosessoinnin (Koivunen 1997). Seuran hallitusjäsenten ja toimihenkilöiden tehtäväkuvien aukikirjoittamisen jälkeen on helpompi tarjota tehtäviä halukkaille jäsenille ja myös mahdollistaa koulutusta osaamisvajeisiin. Seura-aktiivien oma, jo aiemmin hankittu osaaminen olisi tarpeen valjastaa seuratoimintaan. Jotta urheiluseura ja sen jäsenet pystyvät uudistumaan ympäröivän yhteiskunnan mukana on osapuolten oltava halukkaita kehittymään. Tähän sopii vertaus Proteukseen, kreikkalaisen mytologian vanhaan mieheen, joka halutessaan pystyi muuttamaan muotoaan esimerkiksi puuksi, kiveksi tai tuleksi ja näkemään tulevaisuuteen. Puhutaan Proteuksen urasta, jolloin tarkoitetaan sellaisia kehityspolkuja, jossa ihminen pyrkii säännöllisesti uudistumaan ja kehittämään taitojaan. (Koivunen, Lämsä & Heikkinen 2012.)

Vinkkejä hallitus- ja strategiatyöhön

- Toiminta-ajatus on tiivis kuvaus, mitä seurassa tehdään ja miten. Tämä toimii hyvin seuran myyntipuheena uusia jäseniä ja yhteistyökumppaneita houkuteltaessa. Mikä on se yhteinen juttu.
- Sidosryhmäanalyysi, kiteyttää kenen kanssa toimitaan ja mitä nämä tahot odottavat seuran toiminnalta. Sinettiseura-auditoinnissa kuullaan lasten, nuorten, vanhempien, valmentajien, seurajohdon ja yhteiskumppaneiden näkemyksiä seuran toiminnasta. Erilaisia asiakaskyselyitä olisi hyvä tehdä säännöllisesti ja nykyaikaisin välinein.
- Hyvä ilmapiiriä voidaan rakentaa vain yhteisöllisyyden kautta. Tällöin seuran toiminta-ajatus on kaikille jäsenille selvä, seuralla on yhteiset toimintatavat, yhteisiä tilaisuuksia ja tapahtumia. Seurassa toimiminen mahdollistaa jäsenen yksilöllisiä tavoitteiden toteutumista ja edistää yhteistä hyvää.
- Selkeä ja suunnitelmallinen viestintä. Mitkä ovat seuran käyttämiä viestintävälineitä, kuka vastaa niistä ja mitä kullekin sidosryhmälle viestitään. Nykytekniikka on tuonut mukanaan paljon erilaisia sovelluksia, joukkueiden ja jaostojen arkipäiväiseen viestintään, mutta urheiluseuran on vaalittava yhteisiä toimintatapoja ja ydinviesti seuran ulkopuolisille tahoille on oltava linjakasta ja koordinoitua.

LÄHTEET:

Barry, B. 1975. The development of organisation structure in the family firm. *Journal of General Management*, Vol. 3, No. 1, 42–60.

Damasio, A. ym. 1996. The somatic marker hypothesis and the possible functions of the prefrontal cortex. *Philosophical Transactions: Biological Sciences*, Vol. 351, No. 1346, 1413–1420.

Heikkala, J. 2015. Työnuoli-tapaaminen 8.2.2015, Jyväskylä.

Heinonen, J. & Stenholm, P. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. *Tietosanoma*.

Kao, R.W, Kao, K.R. & Kao, R.R. 2005. An entrepreneurial approach to stewardship accountability. Corporate Residual and Global Poverty. Hackensack: World Scientific Publishing.

Kets de Vries, M.F.R. 1996. Family Business: Human dilemmas in the family firm. London. International Thomson Business Press.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Koivunen, M., Lämsä, A.-M. & Heikkinen, S. 2012. Uraisiirtymät muuttuvassa työelämässä – analyysi urasiirtymän käsitteestä. Työpäpaperi n:o 371/2012. Jyväskylän yliopisto <https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp371>.

Kokkonen, E., Mätäsaho, R. & Tolvanen, J. 2016. Urheiluseurojen hallitustyöskentelyn uudistaminen -projektiraportti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koski, P. 2016. Työnuoli-hankkeen väliseminaari 18.2.2016, Tulevaisuuden työ liikuntaseuroissa, Jyväskylä.

Laakso, N. 2016. Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia – Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien? Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

L 26.5.1989/503. Yhdistyslaki. Viitattu 27.7.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>.

Maslow, A.H. 1943. A theory of human motivation. Psychological Review, Vol. 50, No. 4, 370–396.

Myllymaa, E. 2014. Hiljaisen tiedon vahvistaminen ja jakaminen organisaatiossa. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. YAMK opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu.

Nieminen, J. (toim.). 2001. Kolmannen sektorin työllistämismahdollisuudet – ennakoitihankkeen loppuraportti. Uudenmaan TE-keskus.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Piaget, J. 1926. The language and thought of a child. London: Routledge & Kegan Paul.

Pierce, J.L., Kostova, T. & Dirks, K.T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management, The Academy of Management Review*. Vol. 26, No. 2, 298–310.

Polanyi, Michael. 1967. *The tacit dimension*, New York: Anchor Books.

Saariluoma, P. 2001. *Moderni kognitiotiede*. Teoksessa Saariluoma, P., Kamppinen, M. & Hautamäki, A. (toim). *Moderni kognitiotiede*. Helsinki: Gaudeamus.

Savolainen, S. 2014. *Tekeminen innostaa – työntekijöiden psykodynaamikka pienen perheyriyksen sukupolvenvaihdokseen liittyvissä muutoksissa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Savolainen, S. 2015. *Kognitiivinen tunnearvioteoria ja psykologinen hyväksyminen organisaatiomuutoksen kohtaamisessa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Sinettiseurat. Viitattu 26.7.2016. [Http://www.sport.fi/urheiluseura/sinettiseurat](http://www.sport.fi/urheiluseura/sinettiseurat).



Kuva: Harjun Woiman arkisto

5 MONIMUOTOISEN YLEISSEURATOIMINNAN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET

Anu Myllyharju-Puikkonen

TAUSTATIETOA YLEISSEUROISTA

”Liikunta ja urheilu ovat Suomen merkittävin kansanliike ja liikuntaseurat sen sykkivä sydän” todetaan Valon ja olympiakomitean kesäkuussa 2016 julkistamassa Suomalaisen liikunnan ja urheilun menestyssuunnitelmassa. Suunnitelmassa todetaan myös, että asetettuihin tavoitteisiin: liikkuva lapsuus, liikkuva nuori ja aikuinen, elinvoimainen seuratoiminta sekä menestyvä huippu-urheilun (kuvio 1.) pääseminen edellyttää rohkeaa yhdessä tekemistä, uudenlaisen toimintakulttuurin muodostamista ja yhdenvertaista osallistumista. Suunnitelmassa korostetaan yhdessä toimimista sekä eri tahojen vahvaa yhteistyötä elinvoimaisen seuratoiminnan taustalla. Samoja asioita kuvataan myös uuden liikuntalain toteuttamisen lähtökohtina. (Suomalaisen liikunnan ja urheilun menestyssuunnitelma, 2016; L 10.4.2015/390.) Suomalaiseen liikuntakulttuuriin halutaan rohkeita uudistuksia toimintakulttuurin muutosten myötä ja toivotaan, että muutokset kehittävät kaikkia asetettuja tavoitteita (Liikunnan ja urheilun menestyssuunnitelma 2016).

Miten erilaiset liikunta- ja urheiluseurat huomioidaan tavoitteen toteuttamisessa ja mitkä ovat perinteikkäiden Suomalaisten yleisseurojen mahdollisuudet ja haasteet tulevaisuuden liikuntakentässä?

Onko yleisseuroja ja niiden erityistarpeita huomioita kehittämistoiminnassa, seurajohtajakoulutuksissa, tukijärjestelmissä ja lajiliittojen toiminnassa?

Liikkuva lapsuus
Liikkuva nuori ja aikuinen
Elinvoimainen seuratoiminta
Menestyvä huippu-urheilu

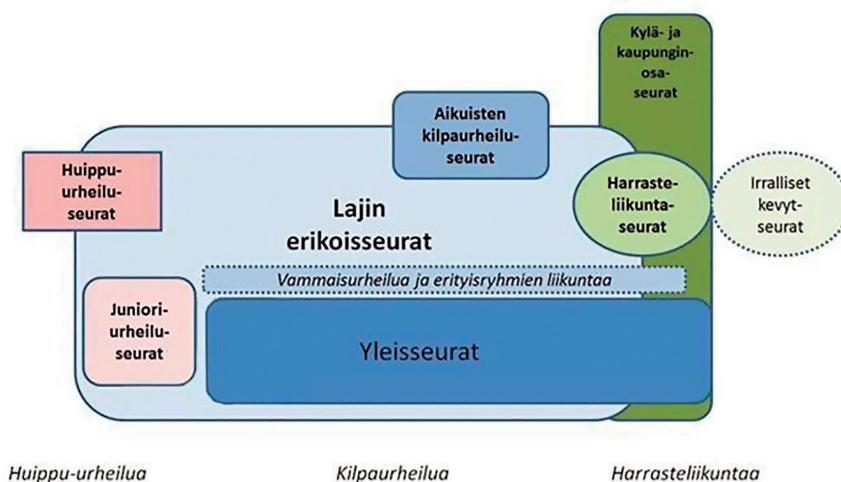
Kuvio 1. Lupaus Suomalaisen liikunta- ja urheilun menestysuunnitelmasta, 2016.

Suomessa toimii liikunnan ja urheilun kentällä tuhansia hyvin erikokoisia ja erilaisista lähtökohdista ponnistavia liikuntaseuroja. Liikuntaseurat voidaan jaotella eri alatyyppeihin: 1. lajin erikoisseura, 2. yleisseura, 3. huippu-urheiluseura, 4. junioriurheiluseura, 5. aikuisten kilpaurheiluseura, 6. harrasteliikuntaseura, 7. kylä- tai kaupunginosaseura, 8. irrallinen kevytseura sekä 9. vammaisurheiluseura. (kuvio 2.) Seuramuodoista yleisin on lajin erikoisseura. Yleisseuraksi kutsutaan taas Mäenpään ja Korkatin (2012) mukaan sellaista liikuntaseuraa, jossa harrastettavia lajeja on kaksi tai useampia. Kärkkäinen (2010) määrittelee yleisseuraksi sellaisen seuran, jonka lajivalikoimassa lajeja on neljä tai enemmän, sekä seuran sisällä toimii useita erillisiä lajijaostoja. (Kärkkäinen 2010; Mäenpää & Korkatti 2012). Yleisseurasta ei löydy yhtenäistä määritelmää ja välillä käsitteenä samasta asiasta puhuttaessa käytetäänkin myös käsitettä monilajiseura.

Yleisimmin yleisseurojen määrän arviot vaihtelevat 1000–2000 välillä Suomen 11–15 000 liikuntaseurasta (Koski 2013, 28; Mäenpää & Korkatti 2012). Kärkkäisen (2010) tekemän selvityksen perusteella Keski-Suomen liikuntaseuroista 14 % oli yleisseuroja, kun taas Lämsän, Ahon, Stenholmin ja Meron selvityksessä (2013) Keski-Suomen alueella yleisseurojen määrä todettiin hallitsevaksi: ”maakunnan keskuskaupunkia lukuun ottamatta yleisseurat muodostavat seurakentän rungon.” Tällä hetkellä ainoa yleisesti saatavilla oleva listaus yleisseuroista löytyy Wikipedian sivuilta, josta haettaessa yleisseuroja löytyy 239 (Suomalaiset urheilun yleisseurat, 2016). Yhdistysrekisterin verkkohakupalvelun kautta ”yleisseura” nimikkeellä ei löydy yhtään seuraa (Yhdistysrekisteri 2016). Tulevaisuudessa mm. tämän kaltaisen tiedon löytämistä halutaan helpottaa ja parhailaan onkin käynnissä valtakunnallisen seuraverkko nettisivuston kehittämistyö. Siihen on tarkoitus koota tietoa monipuolisesti eri käyttäjäryhmien hyödynnettäväksi. (Seuraverkko 2016.)

Yleisseuroja perustettiin paljon 1900-luvun alkupuoliskolla yksilölajien ympärille. Tänä päivänä yleisseuroissa eri lajit ovat yleisesti organisoituneet seuran sisällä omiksi lajijaostoikseen ja toimivat myös usein hyvin itsenäisesti ja autonomisesti emoseuran sisällä. Kaksituhattaluvulla yleisseurojen lajikirjo

on muuttunut: usein miten yleisseurojen lajijaostoja on erkaantunut omiksi seuroikseen, mutta myös uusia lajeja on liittynyt vanhojen yleisseurojen suojiin. (Mäenpää & Korkatti 2012.)



Kuvio 2. Liikunta- ja urheiluseurat Suomessa (Mäenpää & Korkatti 2012, muokattu).

Yleisseurojen merkittävyys paikkakunnan liikunta- ja kulttuuripalveluiden tuottajana voi olla hyvinkin merkittävä. Monessa suuressa kaupungissa yleisseura on myös iso seura, kuten Turun Urheiluliitto (10 lajijaostoa), Tampereen Pyrintö (7) ja Tampereen Koovee (10). Pienempien paikkakuntien yleisseurat kuten Äänekosken Huima (9), Saarijärven Pullistus (7), Kaustisten Pohjan-Veikot (9) ja Kauhajoen Karhu (19) ovat jäsenmääriltään kasvukeskuksien yleisseuroja pienempiä, mutta niiden toiminta on tärkeää paikkakunnalle myös muunlaisen kuin urheilutoiminnan toteuttajana. (Huima 2016; Saarijärven Pullistus 2016; Mäenpää & Korkatti 2012.)

YLEISSEUROJEN HAASTEET TOIMINNAN KEHITTÄMISELLE

Koski (2013) toteaa selvityksessään, että liikuntaseuroja koskevaa tietoa tarvitaan valtakunnallisesti opetus- ja kulttuuriministeriön päätöksenteon lisäksi myös liikuntaorganisaatioille ja kunnille sekä tietysti liikunta-alan tutkijoille toiminnan kehittämiseksi. Yleisseurojen toiminnasta, haasteista ja tarkasta määrästä ei ole kovinkaan paljoa tutkittua tietoa.

Liikunta- ja urheiluseurojen toiminnan laadun kehittämiseen ei ole Suomessa yhtä lajirajat ylittävää mallia. Laajin käytössä oleva laatujärjestelmä on lasten ja nuorten urheiluun Nuoren Suomen kehittämä Sinettiseuramalli. Vuonna 1992 käynnistetty Sinettiseuratoiminta on VALOn ja urheilun lajiliittojen yhteinen toimintamalli, jossa pyritään tukemaan lapsen ja nuoren kasvua ja kehitystä liikunnan avulla esim. ilo, innostus, oppiminen ja kehittyminen sekä kaveruus ja yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua ovat tärkeitä. Sinettiseuratoiminnan tavoitteena on löytää seurassa yhteinen toimintatapa ja periaatteet, joilla laadukasta lasten ja nuorten toimintaa voidaan toteuttaa. Toimintaa määrittelevät Sinetikriteerit. (Sinettiseurat 2016.)

Sinettiseurat ovat lasten ja nuorten urheilun kärkiseuroja, joissa laadukkaan toiminnan mahdollistavat kaikki seuratyöhön osallistuvat tahot esimerkiksi toiminnallaan junioreiden vanhemmista seurajohtajiin asti. Ne ovat aktiivisia ja kehityshaluisia seuroja – lajiensa ja paikkakuntiansa parhaita! Sinetti on lajiliittokohtainen, se on lupaus toiminnan laadusta ja sen myöntääkin kyseisen lajin lajiliitto yhdessä alueorganisaation kanssa. (Sinettiseurat 2016.) Sinettiseuratoiminnan piiriin kuuluu kuitenkin tällä hetkellä vain osa liikuntalajeista. Sinettiseuratoimintamalli on käytössä tällä hetkellä vasta 44 eri lajiliitossa (Mäkinen, Lämsä, Aarresola, Frantsi, Vihinen, Laine, Lehtonen & Saari 2015), kun esimerkiksi valtionapua saavia lajiliittoja on tänä päivänä 75 (Mäenpää & Korkatti 2012).

Yleisseuran näkökulmasta Sinettitoimintaa voisi hyödyntää hyvin eri lajijaostoissa. Kun yksi lajijaosto tekee työtä Sinettiarvon saamiseksi, niin myös muut lajijaostot voisivat hyödyntää samaa laatumallia omaan toimintaansa. Työnnuolihankkeessa Saarijärven Pullistuksen tavoitteena on saada suunnistusjaoston Sinetti innostamaan myös muita lajijaostoja kehittämään toimintaansa Sinetin saamiseksi. Myös toisen Työnuoliseuran, Äänekosken Huiman jalkapallojaostolle myönnetty sinetti, voisi kirjallisten tuotosten perusteella jalkautua myös muihin saman seuran lajijaostoihin ja näin kehittää laajemmin seuratoiminnan laatua yleisseurassa.

Liikunta- ja urheiluseurojen on mahdollista saada taloudellista tukea toimintaansa usealta eri taholta, niin toiminnan kehittämiseksi kuin työntekijän palkkaamiseksi. Osassa seuroja ulkopuolisen rahoituksen tarve onkin oleellinen oljenkorsi toiminnan ylläpitämiseksi (Hentunen, Turpeinen & Pyykkönen 2015).

Liikuntaseurojen taloudellisista toimintaedellytyksistä vastaa valtion liikuntaneuvosto, joka jakaa liikunta- ja urheilujärjestöille avustuksia vuosittain veikkausvoittovaroista. Järjestöt taas käyttävät tuen seurojensa hyväksi omien perusteittensa mukaisesti. Avustusten jakoperusteita on kehitetty

vuosien saatossa ja viime vuosina muun muassa lajiliittokyselyiden avulla on haluttu selvittää liittojen mielipiteitä siitä, minkä kriteerien perusteella valtion tulisi jakaa tukieuroja. (Mäkinen ym. 2015.) Opetus- ja kulttuuriministeriö tekee myös parhaillaan selvitystä järjestöjen valtionavustusjärjestelmän kehittämisestä valtionhallinnon näkökulmasta (Opetus ja kulttuuriministeriön julkaisu, 2016).

Valtio jakaa tukieuroja liikuntajärjestöille, seuraa järjestöjen taloudellista toimintaa ja tuloksellisuutta sekä ohjaa järjestöjen toimintaa. Järjestöt taas palvelevat jäsenseurojansa hyvinkin erilaisin tavoin. Liikuntajärjestöjen toimialaselvityksen (2012) perusteella liittojen tärkeimmät tehtävät ovat seurojen palvelu sekä edunvalvonta. Selvityksen perusteella voitiin palvelut luokitella kahdeksaan eri alaluokkaan: 1. talous ja hallinto, 2. viestintä ja markkinointi, 3. kilpailutoiminta, 4. valmennustoiminta, 5. osaamisen kehittäminen ja koulutus, 6. olosuhdetyö ja edunvalvonta, 7. tapahtumat sekä 8. suora taloudellinen tuki seuroille. Selvityksen mukaan suuri osa liittojen tarjoamista palveluista oli lajikohtaisia ja lajiliittojen välillä oli suuriakin eroja esim. taloudellisen tuen suorassa jakamisessa seuroille. (Mäkinen ym. 2015.)

Valmennuksen kehittämisessä ja kilpailutoimintaan liittyvissä asioissa lajiliitto on seurojensa tärkein kumppani. Lajiliitot panostavat kohtuullisen paljon muun muassa oman lajinsa seuravalmentajien koulutukseen ja urheilijoiden leiritykseen. Seurojen oman toiminnan tukemisessa ja kehittämisessä on kuitenkin isoja eroja. Etenkin keskisuurten ja pienten lajiliittojen resurssit ja osaaminen seuratoiminnan kokonaisuvaltaiseen kehittämiseen ovat rajallisia. Arviolta noin 3–5 lajiliittoa pystyy tukemaan seurojen toimintaa monipuolisesti, 10–15 jonkun verran, mutta yli 50 lajiliitolla toimenpiteet ovat vähäisiä tai suppeita. Suomalainen urheilukulttuuri on tällä hetkellä lajikeskeistä, vaikka monipuolisuus ja lajien välinen yhteistyö on nostettu painopisteeksi tulevaisuuden liikuntaseuratyössä, se ei vielä konkreettisesti näy toiminnassa juurikaan. (Mäenpää & Korkatti 2012, 26.)

Seuratuki on opetus- ja kulttuuriministeriön veikkausvoittovaroista jakama suoraa rahallista tukea liikuntayhdistysten ja -seurojen toiminnan tukemiseen yli laji- ja seurarajojen. Vuonna 2014 seuratukea myönnettiin 378 hankemukselle. Myönnettyistä avustuksista 38 kohdistui hankkeisiin, joissa oli mukana useampi kuin yksi seura tai jaos (2–12). Hankkeista 34 prosenttia oli monilajisia ja 66 prosenttia yhden lajin hankkeita. Monilajisten hankkeiden yleisin ”laji” oli ns. perusliikunta, joita saajista oli 41. Perusliikunnaksi määriteltiin: jumppa, monilajinen kerhotoiminta, kuntoilu ja oheisharjoittelu. Useamman lajin hakemuksissa yleisimmät lajit olivat perusliikunnan lisäksi yleisurheilu (21), jalkapallo (19), hiihto (19) ja salibandy (18). Keskimäärin tu-

kea myönnettiin 5 748€ / hanke toiminnan kehittämiseen ja 17 809€ / hanke työntekijän palkkaamiseen. (Isosomppi 2014.) Monessa yleisseurassa sen lajijaostot toimivat hyvin autonomisesti, kuten seura seurassa. Lajiliittojen rekistereissä yleisseurajien lajijaostot ovat kirjattuna myös eri lajien yksittäisinä seuroina. Myös valtion myöntämässä seuratoiminnan kehittämistuissa hakijaksi on kelpuutettu yleisseurajien lajijaosto. (Mäenpää & Korkatti 2012.) Miten monen lajin yleisseuraja luovii tässä viidakossa?

Kunnat jakavat tukea liikuntaseuroille harkinnanvaraisina liikunta-avustuksina. Avustuksia myönnetään liikunta- ja urheiluseurojen sekä erityisliikuntajärjestöjen perustoimintaan ja hankkeisiin, joiden tarkoituksena on liikunnallinen toiminta tai palvelu. Kunnat tukevat liikuntaseurojen toimintaa myös rakentamalla liikuntapaikkoja harrastajien käyttöön. (Jyväskylän kaupunki 2016.) Tukea lasten ja nuorten toiminnan pyörittämiseen ja kehittämiseen yli lajirajojen on mahdollista hakea myös aluehallintovirastoilta ja lajikohtaisesti osasta lajiliittoja (Avustukset lasten ja nuorten paikalliseen toimintaan 2016; Mäkinen ym. 2015).

Vastuu jaostojen toiminnasta ja niiden tekemistä päätöksistä on yhdistyksen perusteella (L 26.5.1989/503) seuran hallituksella, jonka tulee ohjata ja valvoa jaostojen toimintaa. Yleisseurajien, joissa toimii useampi hyvinkin itsenäinen jaosto, seuran johdon tulee huolehtia, että jaoston säännöt vastaavat seuran mallisääntöjä ja niiden mukaan toimitaan. Myös talouden hoitamiseen suositellaan seuran talousohjesäännön laatimista yhtenäisyyden lisäämiseksi. (Luukkonen & Iivonen, 2016.) Taloudellisesti yleisseurassa voi olla kuitenkin haastavaa jakaa pottia toimintaan ja sen kehittämiseen tasapuolisesti.

Palkattujen työntekijöiden määrä on ollut jatkuvassa kasvussa, mutta myös seuratoiminnan laadun odotukset ovat kasvaneet niin lasten vanhempien kuin katto-organisaatioiden asettamien kilpaurheilun menestystekijöiden johdosta. Tämän hetken ajankohtaista tietoa palkattujen määrästä ei ole saatavilla liikuntaseuroissa, mutta vuonna 2006 päätoimisia oli jo noin 3000. Määrä oli tuplaantunut kymmenessä vuodessa. (Koski 2009, 92–93.)

Kuten yhdistyslain 35 § määrittelee, yhdistystä johtaa hallitus ja hallitusta sen puheenjohtaja (L 16.7.2010/678). Liikuntaseuroissa vapaaehtoiset johtavat seuroja – he ”harrastavat” johtamista. He toimivat palkattujen päätoimisten työnantajina ja ovat vastuussa seuran strategisesta kehittämisestä, välillä jopa sisäistämättä asiaa. Kun yleisseuroista puhuttaessa huomioidaan lajien erilaisuudet, liikunnan ja urheilun tukiviidakko, toiminnan korvaukseton vapaaehtoisuus, usein myös esimiesasema – vaaditaan yleisseurojen puheenjohtajilta uskomatonta osaamista ja jaksamista. Miten katto-organisaatio saataisiin ymmärtämään suomalaisten liikuntaseurojen heterogeenisyys sekä miettimään, mitkä ovat ne keinot, joilla yleisseuroissa johtamistyötä tekevien henkilöiden osaamista ja jaksamista voitaisiin vielä paremmin tukea?

Liikuntaseuroja ja niiden kehitysprosesseja tuetaan myös liikunnan aluejärjestöjen sekä erillisrahoitusta saavien hankkeiden kautta. Useiden kehityshankkeiden yhteenvedoissa todetaankin, että kaiken kehittämisen lähtökohtana tulisi olla seuran ydintoiminnan kehittäminen ja vasta sen jälkeen voitaisiin miettiä esimerkiksi työntekijän palkkaamista, jäsenmäärän kasvattamista tai palvelutuotannon kehittämistä seurassa. Seurakehittämishankkeen (SEKE-hanke) loppuraportin mukaan seuran perusrakenteet: organisoituminen, hallinto ja strategia ovat tärkeitä ensisijaisia kehityskohteita seuroissa (Markkanen 2014). Kyseiseen asiaan panostavat tällä hetkellä käynnissä olevan Työtä liikuntaseuroissa -hankkeen (Työnuolihanke) lisäksi mm. Virtaa ja elinvoimaa seuroihin -hanke (VIRE-hanke) (Virtaa ja elinvoimaa seuroihin, VIRE-hanke 2016). Sama asia näkyy ja on tunnistettu myös suoraan seurojen toimesta niiden tekemisissä SWOT-analyseissä (Työnuolihanke 2016).

Suomalainen liikunnan katto-organisaatio VALO tukee seurojen kehityskohteiden tunnistamista kehittämällään verkkoarviointityökalulla, Oman seuran analyysi -kyselyllä. Seuran eri tehtävissä olevat henkilöt täyttävät kyselyn ja sen perusteella seuran hallinto saa tietoa mm. toiminnan haastekohdista. (Oman seuran analyysi 2016.)

Liikuntaseurojen konkreettisesta toiminnan kehittämisestä vastaavat tällä hetkellä lajiliitot, niiden alueet sekä Valon alueorganisaatiot seurakehittäjien toimesta. Miten yleisseura selviää tässä lajikeskeisessä toimintatavassa tai löytää toiminnalleen punaisen langan itsekseen? Yleisseurojen toiminnan haasteisiin on törmätty alueellisesti seurakehittäjien toimesta, mutta asia on jäänyt vielä hiljaiseksi tiedoksi seurakehittäjien välille.

YLEISSEUROJEN MAHDOLLISUUDET TULEVAISUUDESSA

Harjoittelun monipuolisuus, laaja-alainen yhteistyö ja yhteisöllisyys ovat tämän päivän liikuntaseuratoiminnan kuumia sanoja. Kyseiset asiat nousevat esille niin suomalaisesta huippu-urheilusta kuin ruohonjuuritason seuratoiminnastakin puhuttaessa. (Huippuvaiheen ohjelman toimintamalli 2016; Yhteistyöllä huipulle 2015.)

Tutkimustulokset vahvistavat lapsuuden ja nuoruuden monipuolisen harjoittelun hyötyjä, olkoon sitten kyseessä harrastuksessa pysyminen, uusien taitojen oppiminen, drop-outin ehkäisy tai kilpaurheilu-ura (Jaakkola 2014; Blomqvist, Mononen, Konttinen, Koski & Kokko 2015; Piispa, Salasuo & Huhta 2015). Harjoittelun monipuolisuuden tärkeys lapsuudessa ja nuoruudessa tulee hyvin esille Blomqvistin ja muiden (2015) kokoamissa tuloksissa 5.–9.-luokkalaisten liikunnan harrastamisesta ja sen lopettamista käsittelevässä tutkimuksessa. Kyseisessä tutkimuksessa todettiin, että 2/3 urheiluseuroissa liikkuvista lapsista ja nuorista harrastaa vain yhtä lajia. Lajiin kyllästyminen ja innostuksen puute ovat suurimpia lopettamisen syitä kyseisissä ikäryhmissä. Onko tätä mahdollisuutta tiedostettu yleisseuroissa; mikä mahtava mahdollisuus innostaa lapset kokeilemaan eri lajeja turvallisesti samassa seurassa ja sitouttaa lapset pitkäjänteisemmin liikuntaharrastamiseen motivoitumisen myötä.

Myös Finni ja muut (2012) ovat pohtineet monipuolisesti lapsen ja nuoren urheilijaksi kehittymisen edellytyksiä ja korostavat lajien välisen yhteistyön tärkeyttä. Monilajisuus kehittää etenkin lapsia ja nuoria monipuolisesti niin fyysisesti, motorisesti kuin psyykkisestikin. Monien lajien harrastamisen positiiviset vaikutukset näkyvät mm. kokonaisliikuntamäärän kasvamisena, harjoittelun monipuolistumisena sekä myös motivaation lisääntymisellä, kun jokaisella on lajikokeiluiden kautta mahdollisuus löytää se itselle mieluisin laji.

Seuratasolla on pohdittu lasten harjoittelun monipuolisuutta ja yhteistyötä eri lajien ja tahojen välillä. Piispa (2015) kirjoittaa yleisseurojen monilajisuuden

hyödyntämisestä huippu-urheilun lapsuus- ja nuoruusvaiheessa. Yleisseura Keravan urheilijat pohtii blogi-kirjoituksessaan lajijaostojen välisen yhteistyön lisäämistä ja yhteistoimijuutta konkreettisella tasolla eli muun muassa sitä, miten saataisiin yhtenäinen linja seuran talouteen ja tiedottamiseen sekä miten lajien yhteisiä treenejä voitaisiin lisätä. Seurassa on myös työstetty valmentaja- ja työkalupakkia sekä seura on hakenut tukea lajien yhteisen valmennuskoordinaattorin palkkaamiseksi. (Yhteistyöllä huipulle 2015.) Toisaalta lajiliittojen osalta monilajisuuden avaukset ja yleisseurojen ymmärtäminen ovat vielä alkutekijöissä. Hyviä esimerkkejä on kuitenkin jo nähty esimerkiksi kamppailulajiliittojen yhteistyöhankkeessa (Lehdes 2016) sekä ensimmäistä kertaa helmikuussa 2016 järjestetyllä SM-viikolla, jossa 22 eri lajia kilpailivat yhtä aikaa saman katon alla (SM-viikko 2016).

Yhteistyön lisäämisen mahdollisuuksista löytyy muitakin hyviä esimerkkejä. Sinettiseurafoorumissa on pohdittu yhteistyön lisäämistä esimerkiksi treenivaihtojen ja yhteisten teemapäivien muodossa (Sinettiseurat 2016). Huippu-urheilussa yhteistyö eri lajien sekä erilaisten tukiverkostojen kesken on konkretisoitunut huippuvaiheen ohjelmassa, jossa on koottu suomalaisia eri lajien huippu-urheilijoita yhteen harjoittelemaan, jakamaan tietotaitoa ja kehittämään urheilussa tarvittavia asioita (Huippuvaiheen ohjelman toimintamalli 2016).

Yleisseurojen mahdollisuus onkin yhteisöllisyydessä, joka on tärkeä seuraa ylläpitävä ja eteenpäin vievä voima. ”Erilaisuuden hyväksyminen on yhteisöllisyyden perusta.” Yhteisöllisyys kumpuaa seuran yhteisistä arvoista, joiden mukaan toimitaan. Kun yhteisöllisyys on myönteistä, tavoitteellinen toiminta, henkilöiden ja vuorovaikutuksen erilaisuudet ja ristiriidat hyväksytään ja jokainen saa toteuttaa itseään yksilöllisesti. Seuran yhteisöllisyyteen vaikuttavat suuresti seuran mahdolliset työntekijät sekä seuran johto, mutta myös jokainen seurassa toimiva yksilö on vastuussa yhteisöllisyyden syntymisestä. (Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 5, 14, 42.)

Liikuntaseurat koostuvat erilaisista ihmisistä jotka työskentelevät eri ammateissa. Parhaimmillaan yksilöiden erilaisuuden hyödyntäminen on seuran suuri voimavara ja vahvuus. Erilaisten ajatusten esiintuominen ja asioiden kyseenalaistaminen tuovat seuratyöhön energiaa, luovuutta sekä kriittisyyttä. Tärkeää onkin pystyä kohtaamaan asiat myös toisen näkökulmasta oman näkökulmansa lisäksi – tavoitteena kriittinen keskustelu ja toisen ihmisen ”todellinen ymmärtäminen”. Yhteisöllisyys kannustaa myös innostumaan, mikä lisää osaltaan sitoutumista. (Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 137.) Siksi on hyvä, että yhteisöllisyys on nostettu esille myös uudessa liikuntalaissa (L 10.4.2015/390).

Yhteisöllinen liikuntaseura on siis hyvin suunniteltu ja johdettu ja sen ydin-toiminta on kunnossa (Mäenpää & Korkatti 2012). Yhteisöllisyyden löytymiseen tarvitaan hieman enemmän sinnikkyyttä yleisseurassa. Tarvitaan avoimuutta ja avarakatseisuutta. Tarvitaan suvaitsevaisuutta ja Petri Uusitalon sanoin oman hiekkalaatikon ulkopuolelle katsomista. Tarvitaan innostunutta joukkuepe-
liä, joka nivoo seuran eri jaostoja yhteen ja uskomista siihen, että yhdessä tekemällä seura ja seuran toiminta on enemmän! Aaro Harjun määritelmä kansalaistoiminnasta sopii hienosti myös yleisliikuntaseuratoiminnan tämän päivän ohjenuoraksi: aktiivista toimintaa itsestä ulospäin, yhdessä toimien, yhteiseksi hyväksi. (Harju 2003.)

LÄHTEET

Avustukset. 2016. N.d. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 26.6.2016. [http://www.jyvas-
kyla.fi/avustukset](http://www.jyvas-
kyla.fi/avustukset).

Avustukset lasten ja nuorten paikalliseen toimintaan. N.d. Aluehallintoviraston verk-
kosivuilla. Viitattu 3.8.2016. [http://www.avi.fi/web/avi/avustukset-lasten-ja-nuorten-
paikalliseen-harrastustoimintaan#.V6Gd9mZf3mR](http://www.avi.fi/web/avi/avustukset-lasten-ja-nuorten-
paikalliseen-harrastustoimintaan#.V6Gd9mZf3mR).

Blomqvist, M., Mononen, K., Konttinen, N., Koski, P. & Kokko, S. 2015. Urheilu ja har-
rastaminen. Raportissa Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa. LIITU-
tutkimuksen tuloksia 2014. S. Kokko & R. Hämylä (toim.) Valtion liikuntaneuvoston
julkaisuja 2015:2.

Finni, J., Aarresola, O., Jaakkola, T., Kalaja, S., Konttinen, N., Kokko, S. & Sipari,
T. Asiantuntijatyö urheilijan lapsuusvaiheen määrittelemiseksi tutkimustiedon poh-
jalta 2012. Kihun julkaisusarja nro 45. Viitattu 1.8.2016. [http://www.sport.fi/system/
resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDkvMDUvMTZfMDdfMDZfMTY5X0xhcHN1dXN2YW-
loZV93d3dfMi5wZGVhXVVO/Lapsuusvaihe_www_2.pdf](http://www.sport.fi/system/
resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDkvMDUvMTZfMDdfMDZfMTY5X0xhcHN1dXN2YW-
loZV93d3dfMi5wZGVhXVVO/Lapsuusvaihe_www_2.pdf).

Harju, A. 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Vantaa: Kan-
sanvalistusseura.

Hentunen, J., Turpeinen, S. & Pyykkönen, J. 2015. Lisää laatua, enemmän toimintaa.
Seuratuon toimintavuoden tulokset 2014–2015. Liikunnan ja kansanterveyden jul-
kaisuja 312. Jyväskylä: LIKES tutkimuskeskus.

Huima. 2016. N.d. Viitattu 27.6.2016. [Http://www.huima.org/](http://www.huima.org/).

Huippuvaiheen ohjelman toimintamalli. 2016. N.d. Viitattu 5.8.2016. http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTFvMTJvMTVfMjVfMjVfMjVfMTk1X0h1a-XBwdXZhaWhlZW5fdG9pbWludGFtYWxsaS5wZGYiXV0/Huippuvaiheen_toimintamalli.pdf.

Isosoppi, S. 2014. Seuratuki 2014. Tuettujen hankkeiden hakemuserviointi. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 291.

Jaakkola, T. 2014. Monipuoliset liikuntataidot. Julkaisussa Finni, J., Aarresola, O., Jaakkola, T., Kalaja, S., Konttinen, N., Kokko, S. & Sipari, T. Asiantuntijatyö urheilijan lapsuusvaiheen määrittämiseksi tutkimustiedon pohjalta 2012. Kihun julkaisusarja nro 45. Viitattu 1.8.2016. http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDkxMDUvMTZfMDdfMDZfMTY5X0xhcHN1dXN2YWloZV93d3dfMi5wZGYiXV0/Lapsuusvaihe_www_2.pdf.

Koivujoki, M. & Anttila, R. 2016. Päätä oikein. VALO ry. Viitattu 4.8.2016. http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTYvMDYvMDMvMTVfMDNfMzlfMTMOX-05ldHRpX1ZBTE9fUGFhdGFfb2lrZWluXzlwMTZfLnBkZiJdXQ/Netti_VALO_Paata_oikein_2016_.pdf.

Koski, P. 2009. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. SLU-julkaisusarja 7/09.

Koski, P. 2013. Liikunta- ja urheiluseuroja koskeva tietopohja ja sen kehittäminen. Julkaisussa Liikunnan ja kansalaistoiminnan tietopohja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:6.

Kärkkäinen, A-L. 2010. Urheiluseurat alueellisessa liikuntasuunnittelussa. Tutkimus liikunta- ja urheiluseurojen toiveista ja tarpeista Jyväskylän seudulla. Pro gradu tutkielma, Jyväskylän yliopisto.

Liikunnan ja urheilun menestysuunnitelma. 2016. N.d. VALO uutinen, julkaistu 25.5.2016. Viitattu 5.8.2016. <http://www.sport.fi/uutiset/uutinen/liikunnan-ja-urheilun-menestysuunnitelma-mita-ajattelet-seuratoiminnan-lupauksesta>.

L 26.5.1989/503. Yhdistyslaki. Viitattu 3.8.2016. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdistyslaki#L6P35>.

L 16.7.2010/678. Yhdistyslaki. Viitattu 3.8.2016. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdistyslaki#L6P35>.

L 10.4.2015/390. Liikuntalaki. Viitattu 16.6.2016. [http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150390?search\[type\]=pika&search\[pika\]=liikuntalaki](http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150390?search[type]=pika&search[pika]=liikuntalaki).

Lehdes P. 2016. Tulevaisuuden lajiliittokonsepti – pilottina kamppailulajit. Uutinen VALO:n nettisivuilla 25.5.2016. Viitattu 9.8.2016. <http://www.sport.fi/videot>.

Luukkonen, H. & Iivonen, L. 2016. Seuran talous. Oppaassa: Koivujoki M & Anttila R. 2016. Päätä oikein. Valo ry. http://www.sport.fi/system/resources/W1siZilsl-jlwMTYvMDYvMDMvMTVfMDNmZlFMTMOX05ldHRpX1ZBTE9fUGFhdGFfb2lrZWlu-XzlwMTZfLnBkZiJdXQ/Netti_VALO_Paata_oikein_2016_.pdf.

Lämsä, J., Aho, A., Stenholm, J. & Mero, A. 2013. Liikunta ja urheilutoimiala Keski-Suomessa:

Selvitys toimialan rakenteesta ja osaamistarpeesta. Keski-Suomen Liitto. Viitattu 5.8.2016. http://www.keskisuomi.fi/filebank/23617-Liikunta-ja_urheilutoimiala_Keski-Suomessa.pdf.

Markkanen, N. 2014. SEKE-hankeen loppuraportti. Pohjois-Savon liikunta ry.

Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittämisestä ja kehittämisestä. SLU:n julkaisusarja 1/2012. Sporttipaino.

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. Jyväskylä.

Oman seuran analyysi. 2016. N.d. Viitattu 11.8.2016. <http://www.sport.fi/urheiluseura/hyva-hallinto/seuratoiminnan-kehittaminen/oman-seuran-analyysi>.

Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan valtionavustustoiminnan uudistaminen. 2016. N.d. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2016:13. Viitattu 27.6.2016. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2016/liitteet/okm13.pdf?lang=fi>.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print.

Piispa, M., Salasuo, M. & Huhta H. 2015. Huippu-urheilijan elämänselitys – tutkimus huippu-urheilijoista 2000-luvun Suomessa. Nuorisotutkimusseura / Nuorisotutkimusverkosto, julkaisu 166. Sarja: Tiede.

Saarijärven Pullistus. 2016. N.d. Viitattu 27.6.2016. <http://www.pullistus.fi/kuntourheilu/yleista-jaostosta/>.

Seuraverkko. 2016. N.d. Viitattu 5.8.2016. <http://seuraverkko.fi/ajankohtaista.php>.

Sinettiseurat. 2016. N.d. Viitattu 20.6.2016. <http://www.sport.fi/urheiluseura/sinettiseurat>.

SM-viikko. 2016. N.d. Viitattu 3.5.2016. <http://www.sport.fi/sm-viikko>.

Suomalaisen liikunnan ja urheilun menestyssuunnitelma. 2016. VALON nettisivuilla. Viitattu 26.6.2016. <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwM-TYvMDUvMjcvMDIlfmJfMjM0bWV9NjNfTElJVEVfMV9NZW5lc3R5c3N1dW5uaXRlbG1hLn-BkZiJdXQ/LIITE%20%20Menestyssuunnitelma.pdf>.

Suomalaiset urheilun yleisseurat. 2016. N.d. Viitattu 18.8.2016. https://fi.wikipedia.org/wiki/Luokka:Suomalaiset_urheilun_yleisseurat.

Työnuoli-hanke. 2016. N.d. Keski-Suomen liikunnan nettisivuilla. Viitattu 18.8.2016. <http://www.kesli.fi/seuratoiminta/hankkeet-ja-kampanjat/tyonuoli/>.

Virtaa ja elinvoimaa seuroihin, VIRE-hanke. 2016. N.d. Viitattu 5.8.2016. <http://www.pokali.fi/seuratoiminta/virtaa-ja-elinvoimaa-seuroihin-v/>.

Yhdistysrekisteri. 2016. N.d. Viitattu 18.8.2016. http://yhdistysrekisteri.prh.fi/othaku.htx?kieli=1&oskori=NEW&hakuraja=1&nimi=&kotipaikka=&ensrek=&viimrek=&osoite=&vapaa=yleisseura&sb_haku=Hae.

Yhteistyöllä huipulle. 2016. N.d. Haaga-Helian ylläpitämä verkkosivusto. Viitattu 3.8.2016. <https://hhseuratoiminta.wordpress.com/tag/seuratoiminta/>.



Kuva: Janne Laitinen

6 LIIKUNTASEUROJEN TUKITYÖLLISTÄMISMAHDOLLISUUDET

Janne Laitinen

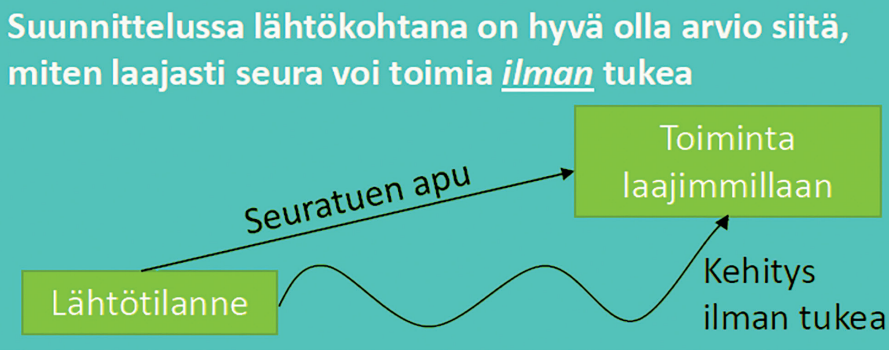
Kansalaiset kaipaavat palveluita. Palvelujen kasvu oli erittäin nopeaa toisen maailman sodan jälkeen, kun yhteiskunnan tuottamia palveluita kehitettiin voimakkaasti, minkä tuloksena elämme nykyään jälkiteollisessa palveluyhteiskunnassa (Tilastokeskus 2007). Suomessa palveluiden osuus työllisyydestä ja bruttokansantuotteesta on jo yli 70 prosenttia. Elämme siis palveluyhteiskunnassa ja hyvinvointimme on suurelta osin palveluiden tuottavuuden varassa. (TEM 2015.)

Suomessa on hyvin aktiivinen ja laaja järjestökenttä, joka tuottaa yleishyödyllisyyden periaatteella jäsenistölleen monenlaisia hyvinvointipalveluita (Kansalais- ja etujärjestöt). Jäsenistölle tuotettavat palvelut toteutetaan pääosin vapaaehtoisvoimin. Vuosittain ilmestyvässä Järjestöbarometrissä on toistuvasti nostettu esiin vapaaehtoisten aktiivisuus ja uusien aktiivien rekrytoinnin merkitys yhdistysten pitkäjänteisen toiminnan kannalta. Palkatun henkilöstön määrät ovat yhdistyksissä keskimäärin melko pieniä, mutta joukossa on myös varsin suuria työllistäjiä, jotka ovat lähinnä erilaisia sosiaali- ja terveystalouksia tuottavia yhdistyksiä. Liikuntaseurat työllistävät Suomessa kokoaikaisia työntekijöitä yhteensä 3 000 ja sivutoimisia noin 15 000 henkilöä. (Koski 2012.)

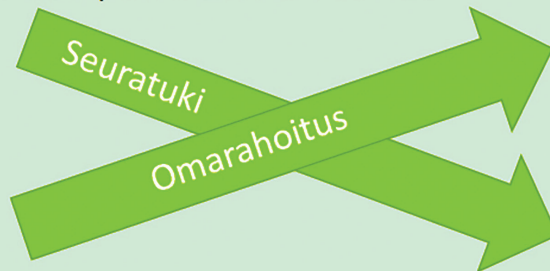
Vuoden 2015 Sosiaalibarometriin haastateltiin TE-toimistojen johtajia ja vastausten perusteella yleisesti ottaen vain järjestöjen asenteet nähtiin avoimena vaikeasti työllistyvien työllistymiseksi. Näin ollen järjestökentällä on sekä halukkuus työllistää työttömiä työnhakijoita, että myös paljon työtettäviä, jossa tarvitaan työvoimaa. Järjestöt palkkaavat vuosittain yli 30.000 vaikeasti työllistyvää osatyökykyistä. Järjestöjen palkkauksen pitkäaikaisena haasteena ovat usein taloudelliset tekijät. (Sosiaalibarometri 2015.) Usein TE-hallinnon työllistämistuet ovatkin välttämättömiä ja yleisimmin työllistämisen tukia palkkaukseen käyttävät työttömien yhdistykset (Järjestöbarometri 2014). Työnuoli-hankkeen esiselvitysraportissa nousi esille myös, että keski-suomalaiset liikuntaseurat eivät tunne työllistämiseen liittyviä tukimuotoja ja 56 % vastanneista seuroista (n=35) halusi työllistää jatkossa etenkin nuoria. Eniten työmahdollisuuksia löytyy ohjaus- ja valmennustehtävissä sekä tapahtumien järjestämisessä. (Liikuntaseurasta työtä ja tekemistä 2014.) Kuinka siis tämä potentiaali olisi mahdollista konkretisoida?

TE-palveluissa keskitytään tukemaan työnhakijoiden nopeaa työllistymistä, parantamaan osaavan työvoiman saatavuutta ja turvaamaan yritysten toimintaedellytyksiä. (TEM 2013.) Järjestöjen usein hyödyntämä ja TE-toimiston myöntämä palkkatuki on työttömän työnhakijan työllistymisen edistämiseksi tarkoitettu tuki. Palkkatuki on rahallinen korvaus siitä, että työnantaja saattaa joutua käyttämään tavallista enemmän aikaa uuden työntekijän ohjaukseen. Palkattavan työttömän työkokemus voi olla vähäistä, osaaminen vanhentunutta, tai vamma tai sairaus vaikuttaa hänen selviytymiseensä työtehtävissä. Palkkatuki on aina harkinnanvarainen, ja se perustuu työttömän työnhakijan palvelutarpeisiin. TE-toimistoilla on palkkatukeen vuosittaiset valtion budjetissa osoitetut määrärahat ja tuen myöntämisen painotukset saattavat vaihdella TE-toimistoittain. (Tukea rekrytointiin.)

Hyviä kokemuksia on myös oppisopimuksesta, johon yhdistetään rahalliset korvaukset työnantajalle (Taloudelliset etuudet oppisopimuskoulutuksessa). Lisäksi on Opetus- ja kulttuuriministeriön Seuratuki (Opetus- ja kulttuuriministeriön liikunta-avustukset). Liikuntaseuroille on siis tarjolla monenlaisia julkisia tukia tukityöllistämiseen. Tärkeintä on tunnistaa työnteon mahdollisuuksia ja seuroissa on tunnistettava, millaista osaamista näissä työtehtävissä tarvitaan. Toiminnan pitkäjänteisyyden kannalta on olennaista miettiä jo varhain, kuinka roolittaa ja sitouttaa palkatut työntekijät liikuntaseuran yhteisöön. Tätä kautta mahdollistetaan palkkaus myös tulevaisuudessa ilman yhteiskunnan rahallisia tukia (kuva 1.). Näistä palkkauksen ja liikuntaseurojen johtamisen onnistumisista saamme lukea lisää tästä julkaisusta.



Seurojen tulee jatkohankkeissa ottaa tuen vuosittainen pieneneminen paremmin huomioon



Kuva 1. Palkkauksen vakiinnuttamiseen pyritään toiminnan laajentumisen tuottamien tulojen turvin. (Mukaillen Pyykönen 2015.)

Keski-Suomessa on pitkät perinteet kolmannen sektorin tukityöllistämisessä ja vuosittain järjestöt työllistävät useita satoja työttömiä. TE-toimisto myöntää harkinnanvaraisen palkkatuen, mutta palkkatuesta ei ole saatavilla seurakohtaisia tietoja. Useat Työnuoli-hankkeessa mukana olevat seurat ovat vuosien saatossa käyttäneet rekrytoinneissa palkkatukea, kuten Äänekosken Huima, Jyväskylän Naisvoimistelijat ja JJK juniorit. Myös Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) myöntää tukia palkkaukseen; vuonna 2015 myönnettiin kahdelle Työnuoli-hankkeessa mukana olevalle seuralle työllistämistukea nuorten palkkaukseen. Vuonna 2016 OKM:n seuratoiminnan kehittämistukea jaettiin Keski-Suomeen 121 000 €. Hankkeessa mukana olevista seuroista tukea saivat Harjun Woima, JJK juniorit, Jyväskylän Naisvoimistelijat, Muuramen Yritys sekä Äänekosken Huima.

LÄHTEET:

Hakkarainen, T., Londén, P. & Peltosalmi, J. 2015. Sosiaalibarometri 2015. Viitattu 1.6.2016. [Http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/sosbaro15_sostesuosittelee2.pdf](http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/sosbaro15_sostesuosittelee2.pdf).

Kansalais- ja etujärjestöt. 2016. Kansalaisen palvelut yhdestä osoitteesta. Viitattu 1.6.2016. [Https://www.suomi.fi/suomifi/suomi/palvelut_aiheittain/kulttuuri_ja_viestinta/kansalais_ja_etujarjestot/index.html](https://www.suomi.fi/suomifi/suomi/palvelut_aiheittain/kulttuuri_ja_viestinta/kansalais_ja_etujarjestot/index.html).

Koski, P. 2012. Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263. LIKES. Viitattu 1.6.2016. [Http://www.likes.fi/filebank/572-Seuratukiloppuraportti2012.pdf](http://www.likes.fi/filebank/572-Seuratukiloppuraportti2012.pdf).

Liikuntaseurasta työtä ja tekemistä. 2014. Keski-Suomen Liikunta ry. Viitattu 1.6.2016. http://kesli-fi-bin.directo.fi/@Bin/70e95355351ad892454696da3a7b3abe/1464776580/application/pdf/256999/Liite_raportti.pdf.

Opetushallitus. Taloudelliset etuudet oppisopimuskoulutuksessa. Viitattu 1.6.2016. [Http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus/taloudelliset_etuudet](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus/taloudelliset_etuudet).

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön liikunta-avustukset. Viitattu 1.6.2016. [Http://www.minedu.fi/OPM/Avustukset/Liikunta?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Avustukset/Liikunta?lang=fi).

Peltosalmi, J., Hakkarainen, T., Londén, P., Kiukas V. & Särkelä, R. 2014. Järjestöbarometri 2014. Viitattu 1.6.2016. [Http://www.soste.fi/media/kuvat/julkaisut/jarjestof6barometri2014_nettiin.pdf](http://www.soste.fi/media/kuvat/julkaisut/jarjestof6barometri2014_nettiin.pdf).

Pyykönen, J. 2015. Seuratuki 2015. Tuettujen hankkeiden hakemusarviointi. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 308. LIKES. Viitattu 1.6.2016. [Http://www.likes.fi/filebank/1965-Seuratuki2015.pdf](http://www.likes.fi/filebank/1965-Seuratuki2015.pdf).

Tilastokeskus. 2007. Kaskipelloilta palveluyhteiskuntaan – 90 vuotta elinkeinorakenteen muutosta. Viitattu 1.6.2016. [Http://www.stat.fi/tup/suomi90/helmikuu.html](http://www.stat.fi/tup/suomi90/helmikuu.html).

Tukea rekrytointiin. Palkkatuki. TE-palvelut. Viitattu 1.6.2016. [Http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/index.html).

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Palveluinnovaatiot. Viitattu 1.6.2016. <https://www.tem.fi/innovaatiot/palveluinnovaatiot>.

Uudet TE-palvelut. 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 1.6.2016. https://www.tem.fi/tyo/tyovoima-ja_yrityspalvelut/uudet_te-palvelut.



Kuva: Kirsi Hämäläinen

7 AMMATTIVALMENTAJANA KANSALAISSUOHJELMAN TOIMINNASSA – SUHDE VALMENNUKSEEN JA VALMENNUSJÄRJESTELMÄÄN VAPAAEHTOISORGANISAATIOSSA

Pekka Natunen

VALMENNUSJÄRJESTELMÄN TAUSTAA

Liikunta ja urheilu eri muodoissaan on iso osa suomalaista yhteiskuntaa. Lähes kaikki suomalaiset ovat jollain tavalla fyysisesti aktiivisia. Urheilu on lasten ja nuorten ylivoimaisesti suosituin harrastus. 43 prosenttia lapsista ja nuorista (3–18v) osallistuu organisoituun urheiluun vuosittain. 1970-luvulla seuraharrastajia oli puolta vähemmän. Silloin mukaan lähtivät vain koululiikunnan 9:n ja 10:n oppilaat, nyt mukana paljon myös 7:n ja 8:n oppilaita. Osallistuminen onkin korkeimmillaan 11-vuotiaana. Urheilun harrastaminen aloitetaan yhä aikaisemmin. Urheilun harrastusryhmiä löytyy yhä useammin jo 3–5-vuotiaille ja 6-vuotiaista jo 45 prosenttia osallistuu vuosittain urheiluseurojen toimintaan. (Mäenpää & Korkatti 2012.)

Kansallinen urheilu on ollut pitkään seurojen ja urheilukulttuurimme keskeinen tekijä ja sillä on vahva historiallinen perinne. 1900-luvun alkupuolella kansallista itsetuntoa suorastaan juostiin maailmankartalle. Urheiluseuroilla on ollut, ja on osittain edelleen, iso merkitys paikkakunnan identiteetille. Urheiluun ja seuratoimintaan on liittynyt eri vuosikymmeninä myös poliittisia merkityksiä. (Mt.)

Urheilun ja liikunnan päätoimisten työntekijöiden määrä on kasvanut. Liikunnan ja urheilun ohjaustoiminta ja olosuhteiden ylläpito työllistävät maassamme yhteensä noin 17 000 henkilöä. Näistä yksityinen sektori työllistää noin 6000 henkilöä, kunnat noin 5000, urheiluseurat noin 3500, koulujen ja oppilaitosten liikunnanopetus noin 2000 ja muut valtakunnalliset liikuntajärjestöt noin 600 päätoimista työntekijää. Urheiluseuroissa päätoimisten työntekijöiden kasvuvauhti on arvioitu olevan 5–10 prosenttia vuodessa. Vapaaehtoisia aikuisia toimii urheiluseuroissa vuosittain noin 500 000. (Mt.)

Suomen Valmentajat ry:n julkaisemassa raportissa Valmentaminen ammattina Suomessa (2002) määriteltiin maassamme ensimmäistä kertaa käsite ”ammattivalmentaja”. Ammattivalmentaja tekee määritelmän mukaan töitä valmennuksen tai valmennukseen läheisesti liittyvien kilpaurheilullisten asioiden parissa. Ammattivalmentaja saa tekemästään työstä palkkaa, ja hänellä on

liikunnan tai urheilun alaan liittyvä koulutustausta. Hänellä on koko ajan vastuu valmennettavansa ja kyseessä olevan lajin kehityksestä yhteiskunnallisesti hyväksytyjen tapojen mukaisesti. (Suomen Valmentajat ry, 2002.)

VALMENNUSJÄRJESTELMÄ 2000-LUVULLA

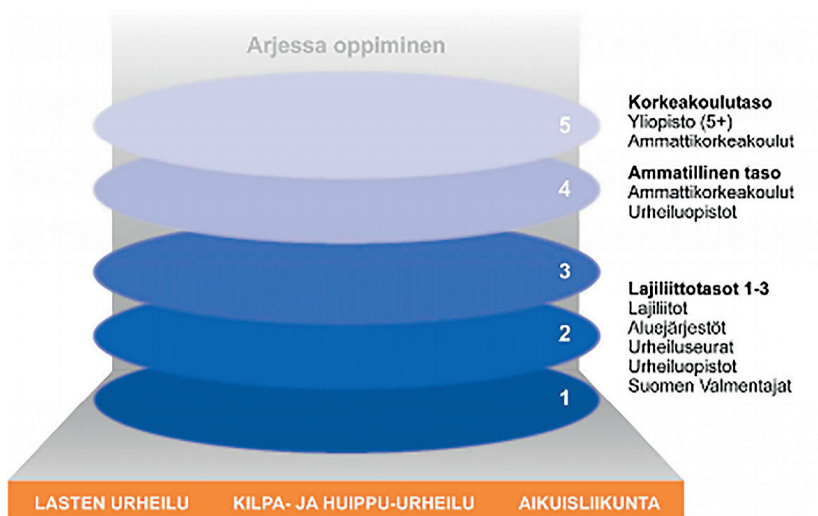
Suomalaisissa urheiluseuroissa ammattimainen valmennusosaaminen on lisääntynyt valtakunnallisen trendin mukaisesti 2010-luvulla. Valtakunnallisen selvityksen tuloksena havaittiin, että 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana valmentajakunnassa on havaittavissa ammattimaistumista. Suomessa ammattivalmentajien määrä on kasvanut 2000-luvulla reilulla 400 valmentajalla, mutta vieläkin keskeisempi muutos on päätoimisten valmentajien määrän kehitys eri organisaatioissa. Urheiluseurat toimivat edelleen ammattivalmentajien pääasiallisena työllistäjänä ja niiden osuus on suhteellisesti tarkasteltuna kasvanut sitten vuoden 2002. (Kärmeniemi, Mäkinen & Lämsä 2012.)

Ammattivalmentajakunnan laadullisia muutoksia tarkasteltaessa havaitaan, että viimeisen kymmenen vuoden aikana valmentajien keski-ikä on noussut. Se kertoo toisaalta siitä, että työpaikoista on muodostunut pysyviä, mutta myös siitä, että nuorille ei ole löytynyt päätoimisia paikkoja. Koulutuksen osalta valmentajan ammattitutkinto ja valmentajan erikoisammattitutkinto ovat saavuttaneet vakiintuneen aseman tavoiteltuna koulutusmuotona. (Mt.)

Suomessa otettiin käyttöön ENS-SHE:n (European Network of Sport Sciences in Higher Education) yleiseurooppalaiseen suositukseen perustuva viisiportaista valmentaja- ja ohjaajakoulutusjärjestelmää vuonna 1994 (kuvi 1.). Järjestelmä jakautuu lajiliittojohtoiseen (tasot I-III), ammatilliseen (taso IV) ja korkeakoulussa tapahtuvaan koulutukseen (taso V). Tason I-III koulutuksesta vastaavat lajiliittojen lisäksi esimerkiksi urheiluopistot ja aluejärjestöt. (VOK Valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen perusteet 2010.)

IV-tason koulutuksen toteuttavat opetushallituksen auditoinnin hyväksytysti suorittaneet oppilaitokset ja koulutus kohdistuu pääasiassa aikuisten huippu-urheiluun. Valmentajan erikoisammattitutkinto (VEAT) on valmentajakoulutusasteella neljä suomalaisessa valmentaja- ja ohjaajakoulutusjärjestelmässä. Se suoritetaan näyttötutkintona, jonka yhteydessä useimmiten suoritetaan valmistava koulutus, joka on laajuudeltaan 30 opintoviikkoa. Tutkinto perustuu opetushallituksen tutkinnon perusteisiin. (Suomen Valmentajat ry 2004.) Ammattikorkeakoulujen liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelmat, joiden laajuus on 210 opintopistettä, ja liikunnanohjauksen perustutkinto (120 opintoviikkoa) sijoittuvat niiden laajuuksien ja sisältöjen mukaan järjestelmässä

tasoille 2–5. (VOK Valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen perusteet 2010.) Valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen V-tason voi saavuttaa suorittamalla ylempään korkeakoulututkintoon valmistavan valmennus- ja testausopin maisterikoulutuksen Jyväskylän yliopiston liikuntabiologian laitoksella. Koulutuksen laajuus on 300 opintopistettä. (Mt.)



Kuvio 1. Suomalaisen valmentajakoulutuksen rakenne (Etelä-Suomen liikunta ry).

Valmentajien ammatillisen identiteetin määrittely mallin (Duffy ym. 2011, 111) mukaan valmennustyötä tekevät henkilöt jaetaan kolmeen ryhmään:

a Aloitteleva valmentaja

Tässä roolissa tuetaan apuvalmentajien sekä lasten ja nuorten valmentajien ja ohjaajien työtä. Aloittelevan valmentajan roolissa on usein lapsen vanhemmat tai nuoret aikuiset, jotka eivät ole kovin sitoutuneita valmennukseen eivätkä hankkineet virallista valmentajakoulutusta. Toiminta tapahtuu vapaaehtois pohjalta, tukee paikallisia valmentajatarpeita ja toimii väylänä valmennuksen pariin. Lisäksi aloittelevat valmentajat toimivat pätevyityneen valmentajan valvovan silmän alla ja heillä tulisi olla tietämystä perusturvallisuusnäkökohdista.

b Vapaaehtoinen valmentaja

Tähän kategoriaan kuuluvat valmentajaroolit, joissa toimitaan vapaaehtois-pohjalta lasten ja nuorten urheilun, kuntourheilun ja kilpaurheilun alueilla. Minimivaatimukset liittyvät turvallisuuskäsitteisiin. Tässä roolissa valmentajien odotetaan liittyvän kansalliseen yhdistykseensä ja noudattavan valmentajille suunniteltua eettistä koodistoa. Vapaaehtoisilla valmentajilla on myös vastuu tukea aloittelevien valmentajien työtä ja kehitystä.

c Ammattivalmentaja

Ammattivalmentajiksi lasketaan kaikki valmentajat, joille maksetaan valmennukseen liittyvien tehtävien hoitamisesta. Tähän kategoriaan kuuluvat myös muut huippuvalmentajat. Jos he toimisivatkin vapaaehtois-pohjalta ilman palkkaa, heitä kutsutaan ”vapaaehtoisiksi ammattilaisiksi”.

Kaikkien ammattivalmentajien odotetaan tuntevan vähimmäisvaatimukset liittyen turvallisuuteen ja lastensuojeluun. Lisäksi heidän tulee täyttää koulutusvaatimukset ja noudattaa ammattivalmentajien eettistä ohjeistusta ja hyviä käytänteitä. Heillä on myös velvollisuus tukea muiden valmentajien kehittymistä.

Huippu-urheilu on liikunta- ja urheilukulttuurimme näkyvin osa. Huippu-urheilu innostaa seuroja ja seurajoukkueita. Oman seuran edustusjoukkueen tai edustusurheilijoiden menestys on monelle seuralle ja seurajoukkueelle tärkeää, vaikkakin toisaalta vuosi vuodelta löytyy enemmän seuroja, jotka rajaavat ”edustusurheilun” pois oman seuransa ydintavoitteista. Lasten urheilu on huippu-urheilun tärkeä perusta ja sen rooli seuratoiminnan ydintehävänä tunnustetaan laajasti. Lasten urheilussa on mukana niin paljon harrastajia, että vain harvalla lajiliitolla riittää lasten urheiluun resursseja ja omia operatiivisia toimenpiteitä. Valmentajien kouluttaminen ja tukipalvelut seurajohdolle ovat perinteisiä välillisiä keinoja auttaa lapsuusvaiheen urheilua seuroissa. (Mäenpää & Korkatti 2012.)

Nuorten urheilussa ja etenkin aikuisten huippu-urheilussa seuratoiminnan osuus kokonaisuudesta pienenee. Palloilulajeissa se voi olla edelleen iso, mutta yksilölajeissa seuran omien toimenpiteiden merkitys vähenee. Ideologisesti urheilija on ytimessä ja asioita katsotaan urheilijan silmin, ei seuran. Jos urheilijan etu vaatii valmennuksen laadun parantamista, niin useasti parannus löytyy valmentajaa vaihtamalla, toisesta seurasta tai seuran ulkopuolisten toimijoiden toimenpiteistä. Vain harvoin jaksetaan ja ehditään auttamaan seuraa parantamaan oman toimintansa laatua. Yksilön etu vaatii nopeampia ratkaisuja

ja perinteisesti nämä ratkaisut ovat monelle seuralle vaikeita hyväksyä. Oman seuran huiput karkaavat seurasta tehokkaamman valmennuksen pariin. Toki joskus myös suurempien setelien perään. (Mt.)

Huippu-urheilun ydinlaadun eli hyvän valmennuksen kannalta urheiluseura on liian laaja ja monisäikeinen toimija. Huippu-urheilussa halutaan vaikuttaa suoraan itse urheilun laadun ytimeen eli valmennusryhmään ja siellä olevaan yksilöön. Suomessa on urheilijoita, jotka ovat päässeet huipulle, vaikka oman urheiluseuran toiminta oli huonoa. Vastaavasti ulospäin hyvinkin ryhdikkäästä, aktiivisesta ja isosta seurasta ei välttämättä tule montaa huippu-urheilijaa, jos oman valmennusryhmän toiminta on huonoa. (Mt.)

Tämän hetkinen arvio seurojen lukumäärästä, joissa toimii päätoiminen valmentaja, on n. 5 prosenttia (3,7 % v. 2010). 1990-luvun puolivälissä päätoimisesti valmennettujen seurojen osuus urheiluseuroista oli parin prosentin luokkaa (Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus 2011a). Voidaan siis päätellä, että Huippu-urheilutyöryhmän muistion mukaisesti suomalainen valmennus perustuu pääasiassa vapaaehtoisuuteen. (Opetusministeriö 2010). Päätoimisten valmentajien kahdelle korkeimmalle koulutustasolle valmentajakoulutuksessa kouluttautuneiden määrän lasku antaa myös viitettä päätoimisten valmentajien määrän kasvusta. Tutkimuksessa kahdelle korkeimmalle tasolle oli kouluttautunut 40,7 prosenttia päätoimisista valmentajista, mikä on selvä pudotus vuoden 2002 57 prosentista ja vuoden 2008 66 prosentista (Taulukot 1, 3 & 8; Suomen Valmentajat ry 2002; SAVAL ry 2008). Pudotuksen erikoisuutta korostaa vielä se, että aikaisemmissa tutkimuksissa vain noin kaksi kolmasosaa kohderyhmästä olivat päätoimisia valmentajia (Suomen Valmentajat ry 2002; SAVAL ry 2008).

Päätoimisten määrän kasvaessa otannassa olisi voinut olettaa myös korkeampien koulutustasojen määrän kasvaneen. Tällä hetkellä yleisin koulutustaso on lajiliiton II-III-taso, jolle on kouluttautunut 40,7 prosenttia päätoimisista valmentajista. Urheiluun virtaavan rahamäärän kasvu on todennäköisesti vaikuttanut seurojen alentuneeseen kynnykseen palkata lisää päätoimisia valmentajia, kun seurojen taloudelliset resurssit ovat parantuneet (Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus 2011a; Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus 2011b; Opetusministeriö 2010.) Kynnyksen madaltuessa valmentajilta ei edellytetä korkeimpia koulutustasoja, kun paikat eivät ole enää yhtä kilpailtuja kuin ennen. Voidaan siis todeta, että päätoiminen valmennus ei edellytä valmennuskoulutusjärjestelmän korkeimmille tasoille, eli ammatti- tai yliopistotasolle kouluttautumista.

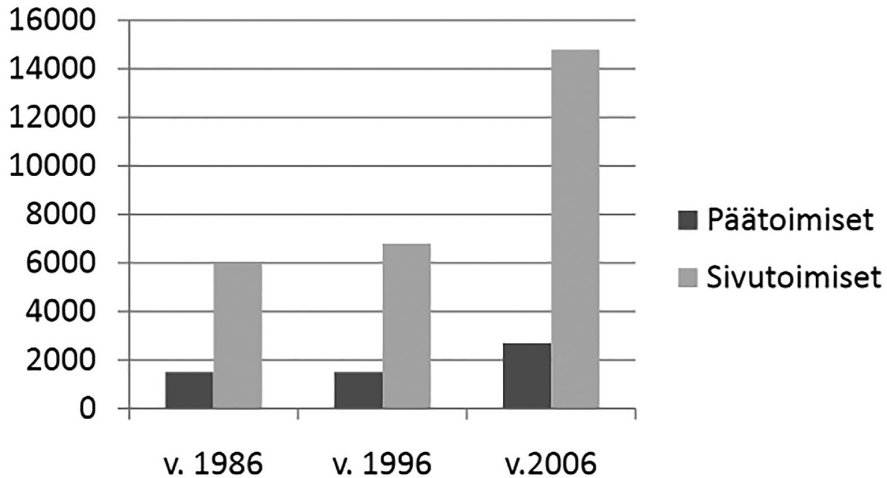
Päätoiminen valmentaminen painottuu Etelä-Suomen läänissä sijaitseviin urheiluseuroihin, sillä lähes kaksi kolmasosaa päätoimisista (65,9 %) valmentajista työskenteli Etelä-Suomen läänissä sijaitsevissa seuroissa. Luku on merkittävä myös siksi, että valmentajien kokonaismäärästä 40,9 prosenttia olivat

Etelä- Suomen läänissä sijaitsevilla seuroilla. Etelä-Suomen läänin seuroissa valmentaminen on siis huomattavasti ammattimaisempaa. Valmentaminen on erittäin miesvaltainen ala, sillä kaikista valmentajista vain 22 prosenttia olivat naisia. Tutkimuksen yksi merkittävimmistä tuloksista oli seurojen oma arvio päätoimisten valmentajien määrästä 2015. Seurojen oman arvion mukaan päätoimisten valmentajien määrä seuroissa kasvasi 131,7 prosenttia vuoteen 2015 mennessä. Kaiken kaikkiaan päätoimisten valmentajien palkkaamista pidetään siis tärkeänä ja sille uskotaan saatavan myös rahoitusta. Rahoituksen kasvua tukee Huippu-urheilutyöryhmän peräänkuuluttamat vaatimukset valmennuksen resurssien kasvuun, kasvava valtion liikuntabudjetti (josta seurat hyötyvät päätoimisten palkkauksessa jo nyt seuratoiminnan kehittämistuen kautta) sekä sponsoroivien yritysten ja maksettavan sponsorirahan kasvava määrä (Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus 2011a; Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus 2011b; Opetusministeriö 2010.)

Opetusministeriön (nykyisin opetus- ja kulttuuriministeriö) liikuntayksikkö myönsi veikkausvoittovaroista kehittämistukea 200 liikunta- ja urheiluseuralle päätoimisen työntekijän palkkaukseen 22 kuukauden pilottijakson ajaksi. Hankekausi alkoi elokuussa 2009 ja päättyi toukokuun lopussa 2011. Tavoitteeksi tälle seuratuksihankkeelle asetettiin liikunta- ja urheiluseurojen jäsenpohjaisen toiminnan kehittäminen niin määrällisesti kuin laadullisestikin. (Koski 2009.)

Vaikka seuroissamme on ilmeisesti määrällisesti enemmän vapaaehtoistoimijoita kuin koskaan aikaisemmin, liittyvät ongelmat yleisimmin juuri vapaaehtoistoimijoiden aktiivisuuteen ja sitoutumiseen. Selityksenä tähän on se, että seuroihin kohdistuneet vaatimukset ovat kasvaneet ja kehityksen myötä syntyneen hienojakoisemman työnjaon johdosta vapaaehtoispotentiaalin tarvekin on kasvanut. Tämän päivän kiireiset ihmiset ovat taipuvaisia osallistumaan, mutta eivät välttämättä kykene kovin kiinteään ja pysyvään sitoutumiseen. Puolet seuratuksien seuroista ilmoitti, että vapaaehtoisten sitoutuminen on aiempaa lyhytjänteisempää. (Koski 2009.) (Mt.)

Tiedot vuodelta 1986 kertovat, että noin seitsemässä prosentissa seuroistamme oli tuolloin päätoiminen palkallinen työntekijä, ja heidän kokonaismääräkseen arvioitiin noin 1500 henkilöä (kuvio 1). Kaksikymmentä vuotta myöhemmin päätoimisen työntekijän työllistävien seurojen osuus oli noussut 12 prosenttiin ja kokopäiväisten työntekijöiden kokonaismäärä lähenteli 3000 henkeä. Sivutoimisia palkallisia seuroissa on ollut jonkin verran yleisemmin. Vuonna 1986 heitä oli 15 prosentissa seuroista yhteensä noin 6000 työntekijää, ja vuonna 2006 vastaavat luvut olivat 19 prosenttia ja noin 15 000. (Koski 2009, 92–93) Kyseisen 20 vuoden ajanjaksolla myös erilaiset kulukorvaukset ja palkkiot seuroissa toimiville yleistyivät.



Kuvio 2. Pää- ja sivutoimisten palkallisten työntekijöiden määrä Suomen liikunta- ja urheiluseuroissa vuosina 1986, 1996 ja 2006 (Koski 2009, 92–93).

Kosken (2009) seuratuksiselvityksen perusteella tuetut seurat olivat kehittyneet yleisesti monilla eri osa-alueilla asetettujen tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Päätoimisen lisäksi tuettuihin seuroihin oli hankkeen aikana ilmaantunut keskimäärin yksi sivutoiminen työntekijä lisää. Myös koulutettujen ohjaajien kokonaismäärä oli kasvanut ja ylipäätään seurojen asiantuntemuksen taso oli yleisesti kohentunut. Vapaaehtoisten määrään ja toimintaan hankkeella oli sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia.

Palkatun tulemisella seuraan oli positiivisia vaikutuksia vapaaehtoisten toimintaan. Lähes puolet vapaaehtoisista piti motivoitumista seuratyöhön palkatun myötä helpompana. Seurojen resurssien hankintakykyyn palkattu vaikutti pikemmin myönteisesti kuin kielteisesti, mutta seurojen talouteen palkatun tulo ei tarkastellulla aikavälillä ehtinyt kovin paljoa vaikuttaa. Kunta-avustusten pieneneminen valtion suoran tuen takia ei saanut tukea tutkimustuloksista. Lasten harrastamisen kustannuksiin palkatuilla oli kuitenkin merkitystä. Harrastemaksut olivat kasvaneet lasta kohden lähes 200 eurolla. (Mt.)

Palkatun myötä seuran toiminnan arvioitiin muuttuneen aiempaa järjestelmällisemmäksi, suunnitelmallisemmaksi ja aiempaa paremmin organisoiduksi. Hankeseurojen ilmapiiri oli pikemminkin kohentunut kuin heikentynyt. Palkatun avulla seurat saattoivat myös kehittää tavoitteellista toimintaansa ja saavuttaa paremmin tavoitteitaan. Yhteistyöympäristön eri tahojen kanssa oli myös parantunut ja keskittynyt toiminnan kehittämisen kannalta ydintahoihin. (Mt.)

Ainakin kaksi kolmasosaa tuetuista seuroista (yli 80 % vastanneista) oli kyennyt jatkamaan työsuhdetta hankekauden jälkeen ilman valtion tukea niin, että seurassa oli vastaavassa tehtävässä henkilö vielä vuosi hankkeen päättymisen jälkeen. Kaiken kaikkiaan hankkeen lopussa seurojen kehitys arvioitiin menneen hankkeen myötä myönteiseen suuntaan lukuisissa eri asioissa. Yleisimmin yksittäisistä piirteistä tuntui kehittyneen seuran kehittämishalu, millä voi olla jatkokin kannalta suotuisia vaikutuksia. Ongelmallisoin osa-alue näyttäisi olevan seurojen vapaaehtoisten saaminen toimintaan. (Mt.)

TYÖNUOLI-PROJEKTIIN OSALLISTUVIEN LIIKUNTASEUROJEN VALMENNUSTOIMINNAN NÄKYMÄT

Keski-Suomen liikuntaseuroissa työskenteli vuonna 2013 60 päätoimista järjestötyöntekijää, sekä ainakin 75 osa-aikaista työntekijää. On kuitenkin mahdollista tietää tarkkaa osa-aikaisen työntekijöiden määrää, sillä seuroilla on käytössä monenlaisia tukimuotoja ja käytäntöjä toimintansa ylläpitämisessä. Myös osa vapaaehtoistyöntekijöistä on joiltakin osin palkattu ja näin ollen heidät lasketaan osa-aikaisiksi työntekijöiksi. (Lämsä, Ahonen, Stenholm & Mero 2013, 8; Liikuntaseurasta työtä ja tekemistä 2014, 8.)

Työnuoli-projektiin valituista liikuntaseuroista löytyy valmentajia kaikista aiemmin mainituista I-V koulutusluokista. Valmennusvastuu jakaantuu harrastajien taustan, kokemuksen ja tavoitteellisuuden perusteella. Päätoimisia työntekijöitä projektiin osallistuneissa seuroista oli viidessä sekä hallinnollisissa että valmennuksellisissa tehtävissä. Pääasiallisesti valmennustehtävää seuroissa toteutetaan osa-aikaisten ja vapaaehtoisten valmentajien avulla.

Suomessa toimii liikunnan ja urheilun kentällä tuhansia hyvin erikokoisia ja erilaisista lähtökohdista ponnistavia liikuntaseuroja. Liikuntaseurat voidaan jaotella eri alatyyppeihin: 1. lajin erikoisseura, 2. yleisseura, 3. huippu-urheiluseura, 4. junioriurheiluseura, 5. aikuisten kilpaurheiluseura, 6. harrasteliikuntaseura, 7. kylä- tai kaupunginosaseura, 8. irrallinen kevytseura sekä 9. vammaisurheiluseura. Seuramuodoista yleisin on lajin erikoisseura. (Mäenpää & Korkatti 2012.)

Työnuoli-projektiin osallistuneista seuroista erikoisseuroiksi voidaan laskea Tanssi- ja Voimisteluseura Illusion Vaajakoski ry, Korpilahden Pyrintö ry (lentopallo), Jaguars Spirit Athletes (cheerleading), Harjun Woima Jyväskylän ry (paini) ja Jyväskylän Naisvoimistelijat ry (joukkuevoimistelu), yleisseuroiksi voidaan laskea Muuramen Yritys ry, Saarijärven Pullistus ry ja Äänekosken Huima sekä junioriseuroiksi JJK Juniorit ry ja JYP Juniorit ry.

Yhtenä Työnuoli-projektin tavoitteena on ollut mukana olevien liikunta-seurojen toimintakäsikirjan tuottaminen tai päivittäminen. Käsikirjasta tulisi selvittää seuran toiminnan tavoitteet, organisaation rakenne ja vastuuhenkilöt. Projektin tuotoksena syntyneiden toiminnan käsikirjojen perusteella aikuisiällä huippu-urheiluun tähtäävä valmennustoiminta on toiminnan tavoitteena kaudella seuralla.

VALMENNUSJÄRJESTELMÄ JA VALMENNUKSEN TILANNE TYÖNUOLI-PROJEKTIN LIIKUNTASEUROISSA

Valmennusjärjestelmän tavoitteena on luoda seuraan tehokas ja yksilöllinen ”urheilijan polku” eri-ikäisille ja tasoisille urheilijoille, mutta tarjota samalla mahdollisimman monelle urheilijalle myös hyvä harrastus. Käytännössä seuran valmennusjärjestelmä ohjaa seuran valmennusta. Se ratkaisee tasojoukkueiden tai -ryhmien perustamisen ja rinnakkaisten toimintaryhmien määrän. Siihen liittyy myös erilaisia tukipalveluja eri-ikäisille urheilijoille kuten yhteisharjoituksia, leirejä tai ylimääräisiä tekniikkaharjoituksia. Siihen voi liittyä luentoja ja koulutuksia valmentajille ja vanhemmille. Valmennusjärjestelmään liittyviä käytännöllisiä asioita ovat päätökset harjoitusten määrästä ja harjoitusvuoroista, valmennusmaksuista, valmentajakorvauksista ja joissain lajeissa käytössä olevista ”stipendeistä” urheilijoille. (Mäenpää & Korkatti 2012.)

Seuravalmennuksen laatuun ja tehokkuuteen liittyy myös hyvä ymmärrys seuran ulkopuolella olevista tukipalveluista. Seuralla tulee olla hyvä tieto lajiliittojen tai sen aluejärjestöjen tarjoamista leireistä, maajoukkueista, aluejoukkueista, valmentajakoulutuksista, sekä akatemioiden, liikuntapainotteisten oppilaitosten ja yksittäisten asiantuntijoiden tarjoamista mahdollisuuksista. Aktiivinen seura osaa hyödyntää näitä ulkopuolisia tukipalveluita ja löytää seuran sisästä oikeat henkilöt oikeiden palvelujen pariin. (Mt.)

Yksikään seura ei ole kasvanut hyväksi tai isoksi ilman osaavia ja innostavia ihmisiä ja omia ponnisteluja. Mikään ulkopuolinen taho tai konsultti ei voi tehdä kehitystä seuran puolesta. Useat kehittyneet seurat ovat hakeneet ja saaneet ulkopuolista apua, mutta on myös seuroja, joissa on saatu hyvää kehitystä aikaan pääosin seuran omalla määrätietoisella työllä. Seurassa toimii paljon erilaisia ihmisiä, joiden erilaista työ- ja koulutustaustaa hyödynnetään myös seuran kehittämiseksi. ”Menestys ja kehitys tehdään seuroissa, ei missään muualla.” (Mt.)

Työnuoli-projektissa mukana olevien seurojen valmennuksesta vastaaville henkilöille tehdyn kyselyn perusteella seurat ovat sitoutuneet monipuolistaamaan ja vahvistamaan valmennustoimintaansa sitoutumalla lajiliittojen kehit-

tämään valmennusjärjestelmään. Valmennusryhmän tai joukkueen toiminta on edelleen valmennuksen tärkein peruselementti. Seurat pyrkivät ohjaamaan niiden toimintaa tehostamalla valmennuksen organisoitumista, harjoittelun määrää ja laatua ja siihen liittyviä tukipalveluja. Seurat kutsuvat tätä kokonaisuutta seuran valmennusjärjestelmäksi tai -linjaksi. Työnuoli-projektiin osallistuneissa seuroissa reilulla puolella on palkattu valmennus- tai junioripäällikkö, joka laatii, johtaa ja kehittää valmennusjärjestelmää.

Kyselyyn vastasi puolet projektiin osallistuneista seuroista (4 / 8 seuraa). Valmennus- ja junioripäällikkönä toimivien henkilöiden valmennuskoulutuksen taso vaihteli tasojen III ja V välillä. Henkilöt ovat työskennelleet nykyisessä tehtävässään kuukaudesta useaan vuoteen – keskimäärin viisi vuotta. Yhteistyötä valmennus- ja junioripäälliköt tekevät keskimäärin 50 muun seurassa toimivan vapaaehtoisen valmentajan ja ohjaajan kanssa. Valmennusryhmiä vastauksen antaneissa seuroissa oli keskimäärin 18, jolloin seuroissa on pääasiallisesti 2–3 valmentajaa/ohjaajaa/ryhmä.

Keskimääräinen työaika vastanneilla on 37,5 h/viikko, joka on samalla maksettavan palkan peruste. Valmennustyötä on keskimäärin 40–45 prosenttia työajasta – hallinnolliset tehtävät täyttävät loppuosan työajasta. Vastausten perusteella heidän työtehtävissään ei ollut suuria eroja. Pääasiallisina tehtävinä on toimia vapaaehtoisten valmentajien esimiehenä, valmennus- ja urheilutoiminnan kehittäjänä, kausisuunnitelmien laatijana, valmentajien ja ohjaajien kouluttajana, uusien valmentajien ja ohjaajien rekrytoijana, sijaisvalmentajana tarpeen mukaan, junioritoiminnan kehittäjänä, käytännön asioiden hoitajana (”juoksupoika/tyttö”), nettisivujen ylläpitäjänä, tapahtumamarkkinoijana, hankehakemuksien laatijana, valmennusryhmien toiminnan seuraajana ja laadun arvioijana.

Valmennuspäälliköiden työmäärässä ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen vuoden aikana. Osalla vastanneista kuitenkin hallinnolliset tehtävät olivat lisääntyneet kuluneena vuonna. Päivittäiset työtehtävät sisältävät yhteistyötä muiden valmentajien ja ohjaajien kanssa, esimiestehtäviä, yhteistä suunnittelua, koulutustapahtumien järjestämistä, apuvalmentajien etsimistä ja rekrytointia. Osassa seuroista on lisäksi paljon yhteistyötä toiminnanjohtajan kanssa. Vastanneet valmennuspäälliköt eivät toimi itse vastuullisina valmentajina ryhmissä/joukkueissa, vaikka osa niin haluaisikin. Vastanneiden seurojen urheilijat kilpailevat kansallisella tasolla, pääasiassa juniorisarjoissa. Vastanneiden mielestä yhteistyö on vähäistä hallituksen kanssa. Tapaamisia on harvoin tai he saavat olla mukana kutsuttuna hallituksen kokouksissa. Puheenjohtajan kanssa yhteistyötä on hieman enemmän, mutta ei suunnitellusti.

Kyselyn perusteella vastanneet ovat tyytyväisiä nykyisiin tehtäviinsä ja haluavat omalta osaltaan kehittää seuran toimintaa suunnitellusti. Vastauksissa oli havaittavissa yksimielisyys siitä, että heillä on riittävän vapaat kädet toiminnan suunnitteluun ja seuran kehittämiseen. Vastaajien mielestä heidän ammattitaitoaan hyödynnetään melko hyvin ja työ on sopivan haastavaa. Osalla vastaajista toiveena olisi kuitenkin panostaminen enemmän ”oikeaan” valmentamiseen ja urheilijoiden arjessa mukana olemiseen.

Vastausten perusteella oli yllättävää havaita, kuinka paljon hallinnollisia tehtäviä vastanneiden työnkuvaan kuuluu. Varsinkin seuroissa, joissa valmennus- ja junioripäällikön lisäksi on toiminnanjohtaja, olisi syytä miettiä valmennustoiminnan pyörittämisestä ja kehittämisestä vastaavan henkilön työnajan käyttöä. Vastausten perusteella on pääteltävissä, että valmennus- ja junioripäälliköt toimivat pääasiassa kehittäjinä päivittäisen valmennustoiminnan sijaan – onko tämä oikea ja järkevä tapa toimia?

Vuonna 2012 julkaistun Huippu-urheilun muutosryhmän (HUMU) loppuraportissa nostettiin esille tavoite, jonka mukaan urheilijoilla olisi kansainvälisen vertailun kestävä päivittäisvalmennus ja toimintaympäristö. Saatujen vastausten perusteella keskisuomalaisissa urheiluseuroissa päivittäisvalmennuksesta vastaavat pääasiassa vapaaehtoistoimijat, koska päätoimisesti toimivien valmentajien päivä täyttyy muunlaisista tehtävistä. (Suomalaisen huippu-urheilun muutos. Huippu-Urheilun muutosryhmän loppuraportti, 2012.)

VALMENNUKSEN JA SEURATOIMINNAN KEHITTÄMINEN TULEVAISUUDESSA

Valmennuksen kehittäminen on seuratoiminnan ”ydinlaatua”, mutta jos halutaan, että seuran toimintajärjestelmä pysyy jatkossa vahvan ja kehittyvän valmennustoiminnan ”kyydissä”, niin seuran kokonaisvaltaiseen kehittämiseenkin tulee panostaa. Hyvin ja laadukkaasti johdetussa ja organisoidussa seurassa myös valmennustoiminnan laadun kehittymiselle on paremmat edellytykset. (Mäenpää & Korkatti 2012.)

Valmennuksen ja seuratoiminnan kehittäminen nähdään myös liian erillisinä asioina. Seurajohtajien koulutukset kohdennetaan perinteisesti vain ”hallinnollisiin” asioihin ja valmentajien koulutukset vain yksilön ja yksittäisen joukkueen valmennuksen hienouksiin. Tähän väliin jää seuratason valmennusjärjestelmän kokoinen aukko, joka on ainakin isoissa seurayksiköissä merkittävä osa seuratoiminnan laatua. Vain muutamat suuremmat lajiliitot ovat tukeneet seurojaan oman seuratason valmennusjärjestelmän kehittämisessä. Valmennuksen ja seuran kokonaisvaltaisen kehittämisen kuilua voitaisiin vähentää

ainakin koulutuksia ja koulutussisältöjä muokkaamalla. Valmentajakoulutukseen voitaisiin liittää osia, joissa käsitellään ”urheiluseuraa valmennuksen toimintaympäristönä”. Vastaavasti seurajohtajien koulutukseen voisi lisätä osioita ”seuran valmennusjärjestelmän kehittämisestä ja seuratason toimenpiteistä toimintaryhmien valmennuksen tukena”. Tämä voisi omalta osaltaan auttaa seurajohtajia ja valmentajia asettumaan jatkossa useammin samalle puolelle ”pulpettia”. (Mt.)

LÄHTEET

Duffy, et al. 2011. Sport Coaching as a “Profession”: Challenges and Future Directions. *International Journal of Coaching Science*, 5(2), 93–123.

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. 2011a. Suomalaisen huippu-urheilun rakenteet. Viitattu 5.9.2016. [Http://www.kihu.jyu.fi/faktapankki/huujarjestelma/huu_rakenteet.html](http://www.kihu.jyu.fi/faktapankki/huujarjestelma/huu_rakenteet.html).

Kilpa- ja huippu-urheilu tutkimuskeskus. 2011b. Urheilusponsorien määrä nousussa, mutta käytetty rahamäärä laskussa. Viitattu 5.9.2016. [Http://www.kihu.fi/faktapankki/faktaalueet/tulostus.php?id=238&otsikko=Rahavirrat_sponsorointi](http://www.kihu.fi/faktapankki/faktaalueet/tulostus.php?id=238&otsikko=Rahavirrat_sponsorointi).

Koski, P. 2009. Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. *Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja* 263. LIKES-tutkimuskeskus.

Kärmeniemi, M., Mäkinen, J. & Lämsä, J. 2012. SPLISS II URHEILUJÄRJESTELMÄT – Suomen kansallinen väliraportti. KIHUn-julkaisusarja 39.

Liikuntaseurasta työtä ja tekemistä – projektin loppuraportti. 2014. Keski-Suomen Liikunnan nettisivuilla. Viitattu 15.9.2016. [Http://www.kesli.fi/kesli2/liikuntaseurasta-tyota-ja-tekemi/](http://www.kesli.fi/kesli2/liikuntaseurasta-tyota-ja-tekemi/).

Lämsä, J., Ahonen, A., Stenholm, J. & Mero, A., Liikunta- ja urheilutoimiala Keski-Suomessa. Selvitys toimialan rakenteesta ja osaamistarpeesta. Keski-Suomen liiton julkaisu. 2013. Keski-Suomen liiton nettisivuilla. Viitattu 15.9.2016. [Http://www.keskisuomi.fi](http://www.keskisuomi.fi).

Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla – Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. SLU-Julkaisusarja 1/2012. Viitattu 20.9.2016. [Http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDQvMTcvMTRfMjlfMTZfN-Dl1X1VyaGVpbHVzZXVvYXRfMjAxMF9sdXZ1bGxhLnBkZiJdXQ/Urheiluseurat%202010-luvulla.pdf](http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDQvMTcvMTRfMjlfMTZfN-Dl1X1VyaGVpbHVzZXVvYXRfMjAxMF9sdXZ1bGxhLnBkZiJdXQ/Urheiluseurat%202010-luvulla.pdf).

Opetusministeriö. 2010. ”Sanoista teoiksi”- Huippu-urheilutyöryhmän ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi. Viitattu 10.9.2016. [Http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/tr13.pdf?lang=fi](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/tr13.pdf?lang=fi).

SAVAL. 2008. Jäsenkysely.

Saukkola, T. & Vuori, I. 2011. Päätoimiset valmentajat urheiluseuroissa 2011. Lahden ammattikorkeakoulu. Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Suomalaisen huippu-urheilun muutos. Huippu-Urheilun muutosryhmän loppuraportti, 2012. Viitattu 15.9.2016. [Http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMjUvMTJfNDVfMjJfNzcwX0h1TXVfbG9wcHVvYXBvcnROaV93d3cucGRml1d/HuMu_loppuraportti_www.pdf](http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMjUvMTJfNDVfMjJfNzcwX0h1TXVfbG9wcHVvYXBvcnROaV93d3cucGRml1d/HuMu_loppuraportti_www.pdf).

Suomalaisen valmentajakoulutuksen rakenne. 2016. Etelä-Suomen liikunta ry: nettisivuilla. Viitattu 15.9.2016. [Http://www.eslu.fi/uutiset/tammikuu-23-2013-1210/liikunnan-aluej%C3%A4rjest%C3%B6jen-1-tason-valmentaja-ja-ohjaajakoulutus](http://www.eslu.fi/uutiset/tammikuu-23-2013-1210/liikunnan-aluej%C3%A4rjest%C3%B6jen-1-tason-valmentaja-ja-ohjaajakoulutus).

Suomen Valmentajat ry. 2002. Valmentaminen ammattina Suomessa. Viitattu 14.9.2016. [Http://suomenvalmentajat-fi-bin.directo.fi/@Bin/06c10ce0bb7a6df7ab84006487240281/1301695334/application/pdf/150140/valmentaminen%20ammattina%202002.pdf](http://suomenvalmentajat-fi-bin.directo.fi/@Bin/06c10ce0bb7a6df7ab84006487240281/1301695334/application/pdf/150140/valmentaminen%20ammattina%202002.pdf).

VOK Valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen perusteet. 2010. Valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen perusteet tiivistelmä. Viitattu 5.9.2016. [Http://valmentajakoulutus-fi-bin.directo.fi/@Bin/8f5d62e995b973c351462ca45d7c641b/1301687036/application/pdf/119297/SLU_VOKtaitto_161110.pdf](http://valmentajakoulutus-fi-bin.directo.fi/@Bin/8f5d62e995b973c351462ca45d7c641b/1301687036/application/pdf/119297/SLU_VOKtaitto_161110.pdf).



Kuva: Jyväskylän Naisvoimistelijoiden arkisto

8 TYÖNUOLI-PROJEKTI LIIKUNTASEUROJEN TOIMINNAN KEHITTÄJÄNÄ

Laura Härkönen

LIIKUNTASEUROJEN LAATUVAATIMUKSET KASVAVAT JA TOIMINTA AMMATTIMAISTUU

Liikunta- ja urheiluseuratoiminta on kiinnittynyt tänä päivänä tärkeäksi osaksi monien vapaa-aikaa, kun se aikaisemmin koettiin enemmänkin kansalaisvelvoitteena. Vapaa-ajan tottumukset ovat muuttuneet siten, että vapaa-ajalla halutaan kuluttaa entistä enemmän erilaisia palveluita. Tämä on mahdollistanut myös seurojen urheilutoiminnan tuotteistamisen. Tällä on ollut myönteisiä vaikutuksia seurojen taloudellisiin edellytyksiin, mutta toisaalta se on luonut haasteita vapaaehtoisuudelle, yhteisöllisyydelle ja harrastusmaksuille. Raja palveluiden ja asiakkuuksien sekä yhdistystoiminnan ja jäsenyyksien välillä on hämärtynyt. Seurojen onkin pohdittava ja viestittävä arvopohjaansa yhä herkemmin, koska sen ymmärtäminen ei ole itsestään selvää. (Härkönen, Aarresola & Nieminen 2016.)

Urheilun ja liikunnan harrastaminen on suosittua, ja joskus harrastajia on jopa jonoksi asti. Liikunta- ja urheiluseurat kuitenkin kilpailevat ihmisten vapaa-ajasta kaiken muun vapaa-ajan tarjonnan kanssa. Osallistumisen ja kuluttamisen areenoita on nykyään niin monia, että seuratoiminnan pitäisi pystyä erottautumaan joukosta myönteisellä tavalla. Tällöin yhdeksi tärkeäksi tekijäksi muodostuu toiminnan laatu. Epämääräisesti järjestetty toiminta ei tunnu houkuttelevalta, jos muita paremmin järjestettyjä vapaa-ajan mahdollisuuksia on tarjolla. Kilpaurheilun kentällä toiminnan laatua arvioidaan urheilullisen tuloksen, kehittymisen ja menestymisen –mittareilla. (Mt.)

Liikunta- ja urheiluseurojen toiminnassa vapaa-ajan kuluttamiseen ja laatuvaatimuksiin liittyvät muutokset ovat kasautuneet paineiksi toiminnan ammattimaistamisesta. Ammattimaisuudella tarkoitetaan muun muassa erityisosaamista omaavien ammattilaisten hyödyntämistä sekä systemaattisten toimintatapojen ja -järjestelmien käyttöönottoa. Käytännössä siis ohjaajien tai valmentajien toivotaan olevan aiheeseen koulututtuneita henkilöitä ja seuralta toivotaan sujuvaa jäsenviestintää ja asiakaspalvelua. (Mt.)

Suurimpien ja voimakkaasti kasvavien seurojen toimintaa alkaa olla siis vaikeaa pyörittää pelkästään vapaaehtoisvoimin. Liikuntaseuroissa tarvitaan ammattilaisia sekä seuran valmennus- ja ohjaustoimintaan, että hallintoon.

Ammattilaisen palkkaaminen on monesti avain seuran kokonaisvaltaiseen kehittymiseen uudelle tasolle. (Mt.)

Liikunta- ja urheiluseurassa hallituksen kaikille jäsenille löytyy varmasti tehtävää. On tärkeää, että hallituksen ja sen jäsenten roolit on selkeästi kuvattu ja dokumentoitu – tällöin tiedetään, kuka tekee, mitä tekee ja mihin mennessä. Silloin voidaan miettiä, mihin tehtäviin todella tarvitaan palkallisen työntekijän osaamista ja aikaa. Liikuntakentälläkin johdon merkitys suunnannäyttämässä on suuri. (Härkönen ym. 2016.) Johtaminen seurassa on tietämisen lisäksi myös suunnittelua, suunnannäyttämistä, luottamuksen rakentamista ja delegointia. Toisaalta se on myös tukemista, innostamista, vastuunkantamista ja vaikuttamista. (Härkönen 2014.)

Yhdistyksen hyvä hallinto tarkoittaa yhdistyksen tarkoituksen toteuttamista lakia (L 26.5.1989/503), yhdistyksen sääntöjä, hyviä tapoja ja käytänteitä noudattaen siten, että yhdistyksen jäsenet ja sidosryhmät ovat tyytyväisiä ja yhdistyksen toiminnan jatkuvuus taataan myös pitkällä aikavälillä. Liikuntaseuran hallituksen jäsenet edustavat koko seuraa, ja johtavat sitä yhdistyksen sääntöjen ja virallisessa yhdistyksen kokouksessa hyväksytyyn toiminta- ja taloussuunnitelman mukaisesti. Yhdistyksen korkein päätäntävalta on yhdistyksen virallisella kokouksella. (Heikkinen & Anttila 2014.)

TYÖNUOLI-PROJEKTIN LIIKUNTASEURAT YLEISELLÄ TASOLLA

Työnuoli-projektissa on panostettu keskisuomalaisten seurojen ydintoimintojen analysointiin ja kehittämiseen sekä liikuntaseurojen toiminnan kehittämiseen. Projektin toiminnan kautta on selkiytetty seurojen toimintaa, kasvatettu seurojen osaamista sekä lisätty mahdollisuuksia työllistää uusia työntekijöitä. (Urheiluseurojen työllistämisen tietopankki 2016.)

Työnuoli-projektiin valittiin mukaan kymmenen keskisuomalaista liikuntaseuraa, joilla oli sen suhteen hyvinkin erilaisia odotuksia. Projektin aikana seurojen toiminnasta löytyi kuitenkin paljon niitä yhdistäviä tekijöitä, toiveita kehittymisestä ja haaveita tulevaisuudesta. Yhteen lajiliittoon kuuluvia erikoisseuroja hankkeessa olivat Jaguars Spirits Athletes, Harjun Woima Jyväskylä, JJK juniorit, JYP juniorit, Jyväskylän Naisvoimistelijat, Korpilahden Pyrintö sekä Tanssi- ja Voimisteluseura Illusion (TVS). Useaan lajiliittoon kuuluvia yleisseuroja näistä olivat Muuramen Yritys, Saarijärven Pullistus ja Äänekosken Huima. Jäsenmäärältään pienin seura oli Korpilahden Pyrintö – 170 jäsentä. (Korpilahden Pyrintö ry) ja suurin Jyväskylän Naisvoimistelijat – 1855 jäsentä. (Jyväskylän Naisvoimistelijat ry 2016). Ennen projektia työntekijä tai työntek-

kijöitä oli jo kuudessa seurassa. Kuitenkin Harjun Woimassa, Korpilahden Pyrinnössä, Muuramen Yrityksessä ja TVS Illusionissa ei vielä ollut päätoimisia työntekijöitä.

Projektiin mukaan lähteneitä seuroja yhdistivät seuraavat asiat:

- halu edistää erityisesti lasten ja nuorten liikunta- ja urheilutoimintaa
- halu kehittää seuran toimintaa
- toive saada lisää aktiivisia toimijoita
- toive kehittää seuran varainhankintaa niin, että se mahdollistaisi varsinaisen toiminnan kehittämisen

Seuraavassa tuodaan esille projektissa mukana olleita näkökulmia yksittäisten seuraesimerkkien kautta. Tämä auttaa yhdistämään yksityistä ja yleistä sekä peilaamaan yhtä liikuntaseuraa koko laajaan kenttään.

YHTEISÖLLISYYS JA SEURAHENKI – CASE: JYVÄSKYLÄN NAISVOIMISTELIJAT

Työnuoli-projektin useimmissa tapaamisissa keskusteltiin seuran ilmapiiristä ja sen merkityksestä. Liikuntaseuratoiminta on vapaata kansalaistoimintaa, jossa kehittymisen mahdollistavia avaintekijöitä ovat aktiivisten vapaaehtois-toimijoiden osaaminen, määrä ja keskinäinen työnjako. Ratkaisevaa toiminnan kannalta on se, kuinka uusia toimijoita saadaan aktivoitua mukaan organisoimaan, toteuttamaan ja kehittämään seuran ydintehtäviä. Keskusteluissa vahvistui yhteinen käsitys siitä, että seuran avoin, iloinen ja ratkaisukeskeinen ilmapiiri mahdollistaa paremman rekrytoinnin. Monilla seuroilla oli jo onnistuneita kokemuksia yhteisöllisyyden tietoisesta rakentamisesta ja sitä kautta uusien toimijoiden sitouttamisesta. Yhteiset tilaisuudet ja kohtaamiset sekä avoin tiedotus nähtiin tärkeiksi tekijöiksi hyvän seurahengen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Saman asian ovat nostaneet esille myös Mäenpää ja Korhonen (2012).

Jyväskylän Naisvoimistelijoissa on tehty tietoisia toimenpiteitä yhteisöllisyyden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Koska seura on jäsenmäärältään suuri, tarvitaan erityisiä toimenpiteitä, jotta jokainen jäsen ja hänen perheensä kokee kuuluvansa yhteisöön. Perusajatuksena on, että seura on aina ME, ei

koskaan SE tai TE. Jyväskylän Naisvoimistelijat järjestävät säännöllisesti koko jäsenistölle ja heidän perheilleen yhteisiä tilaisuuksia: joulukuussa joulunäytös ja toukokuussa keväänäytös. Myös pienempiä kohtaamisia järjestetään paljon. Tällaisia ovat joukkueiden omia illanvietot, joukkueiden treenivierailuviikot, valmentajaillat, joukkueenjohtajaillat, valmennusryhmien palkitsemistilaisuudet, valmennusryhmien kauden päättäjäiset, tapahtumien ”muisteluillat”, kisakatselmukset ja tietysti myös kilpailutapahtumat. Seuran tapahtumien järjestämistä vastuuta kierrätetään eri joukkueiden, työryhmien ja toimijoiden välillä. Tällä kierrätyksellä on haluttu jakaa vastuuta ja valtaa kehittää yhteisiä tapahtumia. Tapahtumien järjestäminen ja niihin osallistuminen nähdään välineenä kehittää yhteenkuuluvuutta. Kiitoskulttuurin ja toiminta-ajatuksen jatkuva esiintuominen luo yhteistä ymmärrystä siitä, että jokainen jäsen on osa jotain hieman suurempaa ja merkityksellistä. Jyväskylän Naisvoimistelijoiden toiminta-ajatuksena on luoda voimisteluliikunnan avulla elämäniloa, elämyksiä ja energiaa lapsille, nuorille ja aikuisille. (Jyväskylän Naisvoimistelijat toimintasuunnitelma 2016.)

SEURAN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN – CASE TVS ILLUSION VAAJAKOSKI

Johtaminen tuntuu monesta seuratoimijasta voimakkaalta sanalta ja seuran hallituksen jäsenet eivät välttämättä miellä itseään johtajiksi. Vaikka asioista päätetään yleishyödyllisessä yhdistyksessä jäsenten kesken, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö jonkun pitäisi johtaa. Luottamushenkilöjohto eli seuran hallitus on taho, joka suunnittelee ja miettii tulevaisuutta, valmistelee yhdistyksen virallisille kokouksille suunnitelmat ja päätösten jälkeen organisoii toteutuksen. Jos tulevaisuuden haavekuva on toimijoilla sama, on todennäköisempää, että kaikki myös innostuvat toimimaan yhdessä. Korkatti ja Mäenpää (2012) toteavat, että hyvin organisoituihin asioihin halutaan sitoutua, mutta huonosti määriteltyjä tehtäviä vältellään. Vapaaehtoisten ihmisten johtamisen välineenä nähtiin innostaminen, kannustaminen ja kiittäminen, mitkä ovat myös tärkeä osa yhteisöllisyyttä.

Tanssi- ja Voimisteluseura Illusion on nuori, vuonna 2014 perustettu vaa-jakoskelainen liikuntaseura. Seuraa perustettaessa jo tiedettiin, että hyvään johtamiskulttuuriin halutaan panostaa. Seuran hallitukseen etsittiin toimijoita osaamisen ja innostuksen kautta. Tanssi- ja Voimisteluseura Illusionin kehitys on ollut poikkeuksellisen nopeaa. Seuraa on johdettu jäsenistöä kuunnellen, mikä selittää huimaa jäsenmäärän kasvua, vuoden 2015 aikana 50 jäsenestä 441 jäseneseen (Tanssi- ja voimisteluseura Illusion). Seuran johdon aktiivisuutta

ensimmäisen toimintavuoden aikana kuvaa hyvin se, että hallitus kokoontui viikoittain. Vuonna 2016 toiminta on sillä tasolla, että hallitus voi kokoontua kerran kuukaudessa.

ENSIMMÄISEN TYÖNTEKIJÄN PALKKAAMISEN HAASTEET – CASE KORPILAHDEN PYRINTÖ

Korpilahden Pyrintö lähti mukaan Työnuoli-projektiin avoimin mielin katsomaan, mitä hanke toisi tullessaan ja mitä työllistäminen tarkoittaisi. Samalla seuran oli mahdollisuus selvittää ja pohtia, olisiko seuran järkevää palkata työntekijä.

Toistaiseksi työntekijän palkkaaminen on koettu hallituksessa liian ras-kaaksi. Syitä tähän ovat työntekijän palkkaamisen mukanaan tuomat työnantajavelvollisuudet, minkä Pulkkinenkin (2016) pro gradu tutkimuksessaan nosti esille liikuntaseurojen yleisenä haasteena. Myöskään seurassa ei ole muotoutunut selkeää näkemystä työntekijän toimenkuvasta. Korpilahden Pyrinnössä koetaan olevan ”todella hyvä vapaaehtoisporukka”, sillä talkoissa käy riittävästi väkeä ja hallituksen työnjako toimii. Hallituksessa on 13 jäsentä, joilla kaikilla on oma vastuualueensa. Tällä hetkellä seuran asiat toimivat hyvin ja tehtävät on selkeästi jaettu. On kuitenkin mahdollista, että toimintakäsikirjan valmistuttua voidaan vähitellen taas miettiä, toisiko työntekijä seuralle lisäarvoa.

OLOSUHDE JA TOIMITILAT – CASE HARJUN WOIMA JYVÄSKYLÄ

Työnuoli-projektin aikana selvisi, että noin puolet hankeseuroista koki, että heillä on toiminnan kehittämisen esteenä tai hidasteena puutteelliset olo-suhteet. Projektiin lähtiessään muutama seura oli kirjannut olosuhdetyön ehdottomaksi painopistealueeksi tuleville vuosille. Kun seuran jäsenpalvelut täyttävät jäsenen tarpeet, toiveet ja odotukset, toiminta on laadukasta ja se vetää puoleensa. Toiminnan haluttavuus voi tuoda mukanaan helposti olo-suhdeongelman. Mistä lisää toimitiloja kasvavalle jäsenmäärälle?

Harjun Woima on kehittänyt toimintakonseptiaan harrastajien ehdoilla pian seitsemän vuoden ajan. Alusta asti toiminnan ytimessä on ollut yhtäältä per-heiden aktivoiminen sekä toisaalta harrastajien liikunnallisten valmiuksien mo-nipuolinen kehittäminen. Toiminnan laadun perustana ovat osaavat ohjaajat, monipuolisuuteen kannustavat olosuhteet, suhteellisen pienet ryhmäkoot sekä kehitykseltään ja taidoiltaan mahdollisimman homogeeniset ryhmät. (Harjun Woiman toimintakäsikirja 2016.) Tämä konsepti on osoittanut toimivuutensa.

Harjun Woima teki merkittävän askeleen keväällä 2014 vuokratessaan vapailta markkinoilta teollisuustilan, joka muutettiin talkootyöllä monipuoliseksi liikuntatilaksi. Tätä ennen seura toimi vain kaupungin ja yliopiston liikuntasaleissa. Oman salin myötä ryhmissä harrastavien lasten määrä nousi noin 50 prosenttia ja olosuhteiden kehittyminen nosti toiminnan laatutasoa. Sali helpotti myös toimintaryhmien suunnittelua. Vuonna 2015 salitilaa vuokrattiin vielä lisää kasvaneen toiminnan tarpeisiin. Vuonna 2016 seurassa on 370 aktiivisesti harrastavaa jäsentä. (Teppo 2016.)

NUOREN LAJIKULTTUURIN SEURA – CASE JAGUARS SPIRIT ATHLETES

Jaguars Spirit Athletes on cheerleadingin ja cheertanssin erikoisseura. Seurassa on yli 400 cheerleadingin ja cheertanssin harrastajaa 23 eri joukkueessa. Harrastajien ikäjakauma on 4–30 -vuotta. Seurassa toimii yhteensä noin 60 vapaaehtoista toimihenkilöä, joita ovat valmentajat, valmentajaharjoittelijat, joukkueenjohtajat sekä hallituksen ja ideointiryhmän jäsenet. Lisäksi seurassa on päätoiminen toiminnanjohtaja ja osa-aikainen valmennuspäällikkö. (Jaguars Spirit Athletes 2016.)

Jaguars Spirit Athletes kouluttaa jatkuvasti toimijoita. Seuraan on syntynyt sisäistä koulutusta erityisesti valmentajille, valmentajaharjoittelijoille ja joukkueenjohtajille. Lisäksi seura kouluttaa toimijoita säännöllisesti lajiliiton ja aluejärjestön koulutuksissa. Erityisen huomioitavaa on se, että seura kouluttaa säännöllisesti uusia hallituksen jäseniä urheiluseuran johtamiseen. Nuoresta lajikulttuurista huolimatta seura onkin onnistunut hienosti toimijoiden sitouttamisessa toimintaansa. Aktiivitoimijoita on ihailtava määrä suhteessa jäsenmäärään.

YHTEENVETO: TYÖNUOLI-PROJEKTISSA OPITTUA

Työnuoli-projektin aikana on hahmottunut kuva liikuntaseuran toiminnalle tärkeistä asioista, jotka vaikuttavat seuran kykyyn toimia työnantajana. Siihen kuuluu seuraavia tekijöitä.

LIIKUNTASEURAN HYVÄN TOIMINNAN EDELLYTYKSIÄ

- seuran johtaminen ja kehittäminen
- hyvät ja toimivat toiminnanohjausjärjestelmät
- toimintasuunnitelma
- valmennusjärjestelmä
- yhteisöllisyys ja seurahenki
- olosuhteet ja toimitilat
- vaihtuvuuden hallinta ja jatkuvuuden turvaaminen
- erilaisten resurssien hankintakyky
- monipuolinen ja laaja suhdeverkosto

Työnuoli-projektin aikana moni seura työsti omaa toimintakäsikirjaansa, ohjetta joka kertoo seuran toimintatavoista ja periaatteista. Kirjallinen toimintakäsikirja on nähty edellytyksenä hyvälle hallinnolle (Mäenpää & Korkatti 2012). Kattava kirjallinen dokumentti helpottaa toimimista ja avaa toimintaa myös uusille jäsenille. Toimintakäsikirja luo uskottavuutta seuran toimintaan ja se toimii niin perehdyttämisen kuin rekrytointinkin välineenä. Kun toimintatavat on kirjattu, niiden toimivuutta on helpompi arvioida ja kehittää.

Työnuoli-projektin tilaisuudessa hyvää ja tehokasta seurahallintoa kuvattiin seuraavasti:

”Tiedetään kenen pitäisi tehdä, mitä ja mihin mennessä.”

”Seuran jäsenet tietävät, mistä tarvitsemansa tiedon löytävät ja kuka vastaa mistäkin asiasta seurassa.”

”Seurassa tunnetaan päätöksenteon järjestelmä ja vaikuttamisen mahdollisuus.”

”Laskujen maksu ja laskutus toimii.”

”Seuran tiedotus toimii ja vielä ajoissa.”

”Hallitus oikeasti toimii ja toteuttaa vuosikokouksessa yhdessä päätettyä toiminta- ja taloussuunnitelmaa.”

”Jäsenrekisteri on ajan tasalla.”

”Toimintaa arvioidaan systemaattisesti jäsen- ja tyytyväisyyskyselyillä ja palautteiden pohjalta myös korjataan toimintaa.”

”Seurassa on hyvä sähköinen toiminnanohjausjärjestelmä.”

Liikuntaseuroissa saattaa ohjaajien, valmentajien ja hallituksen jäsenten vaihtuvuus asettaa haasteita toiminnalle. Muutamat seurat toivat esille, että jatkuva perehdyttäminen ja koulutus ovat välttämättömiä, jotta seuran ydintoiminnan laatu ja kehittyminen saadaan turvattua. Tässäkin asiassa todettiin kirjallinen toimintakäsikirja välttämättömäksi. Osaaminen ja kokemus eivät saa hävitä seurasta, vaikka toimijat vaihtuvat. Parhaimman perinnön seuratoimija jättää seuraan, jos hän rekrytoi tilalleen uuden toimijan ja perehdyttää hänet tehtävään. Toisissa seuroissa suosittiin työpariajattelua. Haasteena koettiin se, että nykyaikana toimijat sitoutuvat mieluusti projektiluontoisesti seuratyöhön. Tämä nähtiin toisaalta myös mahdollisuutena jatkuvaan uudistumiseen. Uudet ihmiset tuovat uutta näkökulmaa ja osaamista seuraan. Mahdollisuutena toimijoiden sitouttamiseen mainittiin myös työtehtävien kierrättäminen. Vaihtuvuuden hallinnassa auttaa hyvä pitkän tähtäimen suunnittelu. Uudet toimijat tuovat mukanaan uusia ajatuksia, mutta se ei kuitenkaan aina johda toiminnan suunnan muutokseen. (Nappaa mukaan -koulutusmateriaali 2007.) Päätoimisilla työntekijöillä nähtiinkin olevan tärkeä rooli jatkuvuuden turvaamisessa (Härkönen ym. 2016).

Työnuoli-projektissa keskusteltiin varsin paljon myös seuratoiminnan rahoituksesta. Taloussuunnittelun kehittäminen tuntui olevan jokaiselle seuralle tärkeää, mutta ajatukset jäsenpalvelujen hinnoittelusta vaihtelivat voimakkaasti. Projektissa mukana olevat seurat rahoittivat toimintaansa pääsääntöisesti jäsenistöltä kerättävillä toimintamaksuilla, jäsenmaksuilla, tapahtumatuotoilla, erilaisilla avustuksilla, yhteistyösopimuksilla ja talkootyökorvauksilla. Ainoastaan yhdellä seuralla oli elinkeinotoimintaa ja muutamilla seuroilla suunnitelmia sen aloittamiseksi. Erilaisten avustusten hyödyntäminen on myös tärkeää. Joillakin seuroilla olikin nimettyjä henkilöitä, joiden tehtävänä on perehtyä eri avustusmalleihin ja valmistella avustushakemuksia.

LÄHTEET

Harjun Voiman toimintakäsikirja. 2016. N.d. Viitattu 21.9.2016. <http://www.harjun-voima.fi/wp-content/uploads/2016/09/HarjunVoimantointakaskirjaPS.pdf>.

Heikkinen, P. & Anttila, R. 2014. Hyvä hallinto – koulutusmateriaali. VALO.

Härkönen, L. 2014. Urheilun johtaminen hyvässä seurassa. Liikunnan aluejärjestöjen koulutusmateriaali.

Härkönen, L., Aarresola, O. ja Nieminen, M. Käsikirjoitus Seura palkkaa ammattilaisen -työkirja. Julkaistaan 10/2016 KIHUN julkaisusarjassa.

Jaguars Spirit Athletes ry. 2016. N.d. Viitattu 21.9.2016. <http://jaguarscheer.com/>.

Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. 2016. N.d. Viitattu 21.9.2016. <http://www.jnv.fi/>.

Jyväskylän Naisvoimistelijat toimintasuunnitelma. 2016. N.d. Viitattu 20.9.2016. http://jnv-fi-bin.directo.fi/@Bin/5d6a8f19809ddf27d822be14748fe1a5/1474533574/application/pdf/578201/ToSu_1-7_2016.pdf.

Koivujoki, M. & Anttila, R. 2016. Päätä oikein – seurajohtajan käsikirja. VALO.

Korkatti, S. & Mäenpää, P. 2012. Urheiluseuran 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. SLU:n julkaisusarja 1/2012.

Korpilahden Pyrintö. 2016. N.d. Viitattu 21.9.2016. <http://korpilahdenpyrinto-net.directo.fi/korpilahden-pyrinto/>.

Nappaa mukaan -koulutusmateriaali. 2007. N.d. SLU:n koulutusmateriaali.

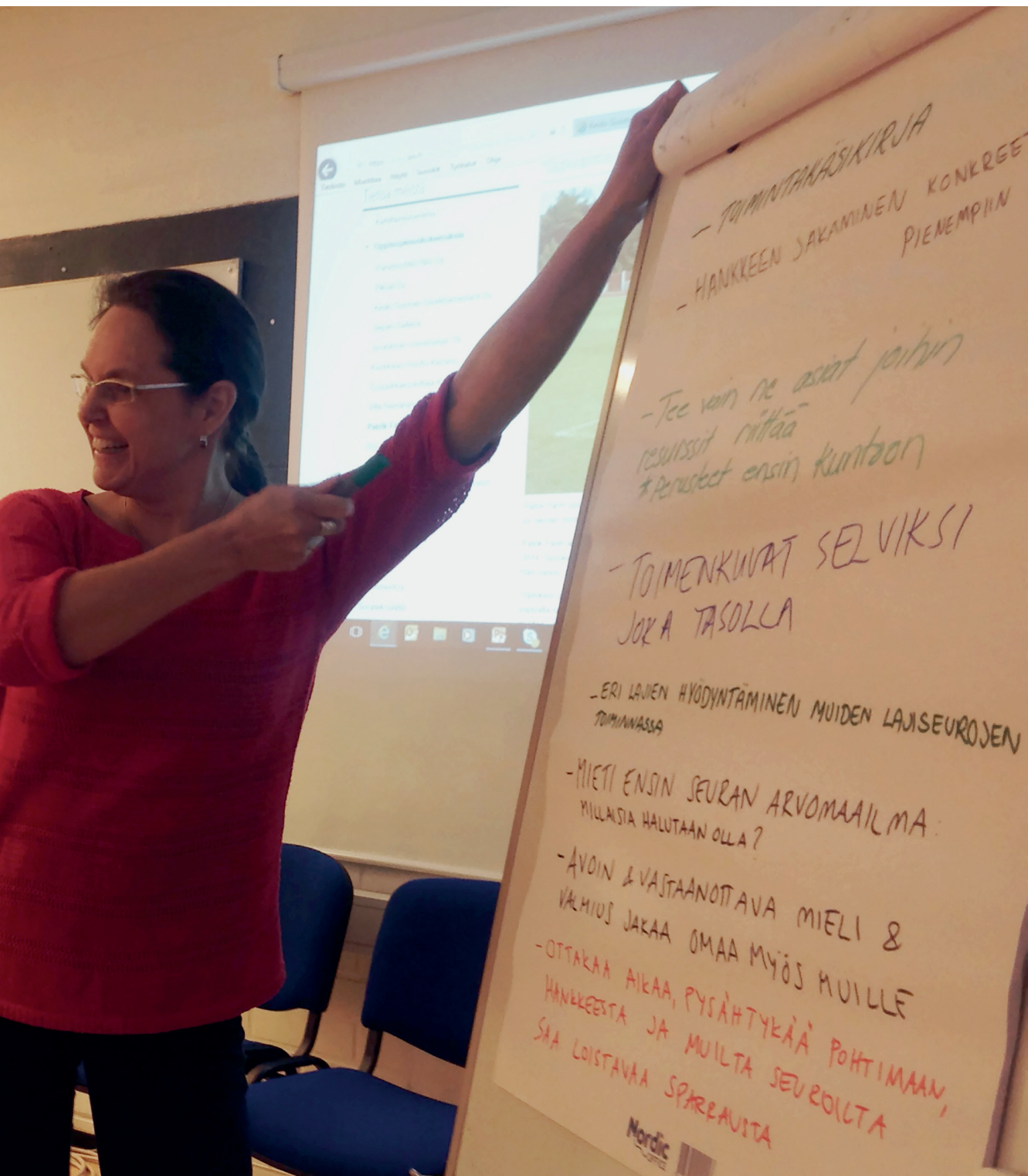
Pulkkinen, M. 2016. Palkattu työntekijä urheiluseurassa – kansalaistoiminnan voitto vai tappio? Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Tanssi- ja Voimisteluseura Illusion. 2016. N.d. Viitattu 21.9.2016. <http://www.illusion.fi/seura/>.

Teppo, A. 2016. Toiminnanohjaaja. Harjun Woima. Puhelinhaastattelu 12.9.2016.

Urheiluseurojen työllistämisen tietopankki. 2016. N.d. Keski-Suomen liikunnan nettisivuilla. Viitattu 16.9.2016. <http://www.kesli.fi/seuratoiminta/hankkeet-ja-kampanjat/tyonuoli/>.

L26.5.1989/503. Yhdistyslaki. Viitattu 13.9.2016. [http://finlex.fi/fi/laki/haku/?search\[type\]=pika&search\[pika\]=yhdistyslaki&h=Hae&category\[\]=ajantasa&category\[\]=alkup&category\[\]=smur&category\[\]=kaannokset&all=on](http://finlex.fi/fi/laki/haku/?search[type]=pika&search[pika]=yhdistyslaki&h=Hae&category[]=ajantasa&category[]=alkup&category[]=smur&category[]=kaannokset&all=on).



- TOIMINTAKÄSIKIRJIA
- HANKKEEN JAKAMINEN KONKREETTIISIIN
PIENEMPIIN

- Tee vain ne asiat joihin
resurssit riittää
* Perusteet ensin kuntoon

- TOIMENKUVAT SELVİKSI
JOKA TASOLLA

- ERI LAJIEN HYÖDYNTÄMINEN MUIDEN LAJISEUROJEN
TOIMINNASSA

- MIETI ENSIN SEURAN ARVOMAAILMA:
MILLAISIA HALUTAAN OLLA?

- AVOIN & VASTAANOTTAVA MIELI &
VALMIUS JAKAA OMAA MYÖS MUIILLE

- OTTAKAA AIKAA, PYSÄHTYKÄÄ POHTIMAAN,
HANKKEESTA JA MUILTA SEUROILTA
SAA LOISTAVAA SPARRAUSTA

Mordic

Kuva: Janne Laitinen

9 TYÖNUOLI-PROJEKTIN TOIMINTA, TULOKSET JA VAIKUTTAVUUS

Petri Jussila

MISTÄ JA MITEN LÄHDIMME LIIKKEELLE?

Työnuoli – Työtä liikuntaseuroissa -projekti oli alueellinen ja verkostomainen kehittämisprojekti. Tällaisissa projekteissa kannattaa huomiota kolme keskeistä asiaa: tiedolla johtaminen, asioiden hoitaminen eli management sekä ihmisten johtaminen eli leadership. Varsinkaan ihmisten johtamiseen ei usein kiinnitetä riittävästi huomiota, vaikka sitoutuneet ja innostuneet tekijät ovat projektin tärkein voimavara.

Työnuoli-projektin toimintaa ohjaavaa tietoa koottiin jo etukäteen tehdyn esiselvityksen avulla, joskin sitä täydennettiin ja sovellettiin projektin toteutuksen aikana. Kuitenkin tällaisen kehittämisprojektin onnistunut toteuttaminen edellyttää jatkuvaa toimintaympäristön muutosten analysointia, verkoston vuorovaikutusta ja prosessien reflektointia. Hyvään projektisuunnitteluun sisältyy toimintaympäristön muutosten ennakoitua, riskien kartoitusta ja analysointia sekä myös jonkin verran skenaarioajattelua. Projektin ideaa tai keskeisiä tavoitteita ei yleensä voi muuttaa, mutta kehittämisprosesseihin ja toimenpiteisiin kannattaa tarvittaessa tehdä selkeitä ja hyvin perusteltuja muutoksia, kunhan ne vain palvelevat projektin tavoitteita ja päämäärää. Keskeisiä asioita ovatkin tiedonkulku projektihenkilöstön muodostaman projektiryhmän ja ohjausryhmän välillä, avoin keskustelukuluttuuri sekä kriittisen rakentava kehittäminen. Projektipäällikkö on tietysti keskeisin viestinviejä ja tiedon välittäjä, mutta koko projektihenkilöstön merkitys on tässä suhteessa suuri.

Työnuoli-projektin toimintaa suunnattiin toimintaympäristön muutoksen ja toiminnan systemaattisen arvioinnin avulla. Myös projektin kohderyhmä otettiin mukaan prosessien ja toimenpiteiden suunnitteluun, joita pyrittiin tekemään mahdollisimman avoimesti ja reflektiivisesti. Kohderyhmältä koottiinkin useita kertoja projektin aikana palautetta. Tällaiset avoimen dialogin sekä yhteissuunnittelun ja -kehittämisen periaatteet ovat osoittautuneet toimiviksi ja tuloksellisiksi tämän kaltaisissa verkostoprojekteissa.

Projektitoiminnassa kannattaa hyödyntää tiimityöstä tuttua autonomisuuden ja itseohjautuvuuden periaatetta. Se on toisaalta mahdollista vain, jos projektiryhmä on vahvasti sitoutunut ja johtamistyyli on epämuodollinen ja sisältöorientoitunut. Toisaalta projektityö muistuttaa talkootyötä, sillä projek-

tiin sitoutuneet ihmiset vievät parhaimmillaan sitä eteenpäin yhteisöllisesti ja toinen toistaan tukien. (Leppälä 2011, 168–169.)

Työnuoli-projektin projektiryhmän toimintatapa olikin varsin onnistunut yhdistelmä talkoomaista tiimityöskentelyä. Heti alussa ymmärsimme, että projektissa toimivien liikuntaseurojen moninaisuus on sekä haaste että mahdollisuus. Koska näiden liikuntaseurojen toimintamallit ja kehittämistarpeet olivat varsin erilaisia, niin oli selvää, ettei kaikille sopineet samanlaiset kehittämisen ja työllistämisen muodot. Toisaalta tällainen moninaisuus mahdollisti liikuntaseurakentän laaja-alaisen ymmärtämisen ja näkökulman. Työnuoli-projektin tärkeiksi periaatteiksi muodostuivatkin alusta alkaen yhteiskehittäminen, avoin vuorovaikutus sekä toisilta ja yhdessä oppiminen.

Onkin syytä huomata, että erityisesti organisaatioiden TKI-toiminnalle moninaisuus tuokin usein lisäarvoa. Erilaiset ihmiset täydentävät toisiaan tiedoillaan ja taidoillaan, joista on apua uusien innovatiivisten ratkaisujen etsimisessä. Tämä kuitenkin edellyttää hyvää moninaisuuden johtamista, missä Työnuoli-projektissa ilmeisesti onnistuttiinkin suhteellisen hyvin. (Lappalainen & Auno 2015, 100–104.)

MITÄ SAIMME AIKAAN?

Työnuoli-projektin päätavoitteena oli lisätä keskisuomalaisten liikuntaseurojen työnantajaosaamista sekä kiinnostusta tarjota työtä ja työpaikkoja. Tämä päätavoite jakautui seuraaviin alatavoitteisiin, joissa saatiin aikaan seuraavia tuloksia:

- Projektissa mukana olevat liikuntaseurojen avainhenkilöt tunnistavat erilaisia työtehtäviä liikuntaseuroista. / Tätä tavoitetta toteutettiin projektin koulutustilaisuuksissa ja seurakohtaisissa kehittämistilaisuuksissa. Tämän tuloksena tuotettiin seuroille merkittävästi lisätietoa, joka on näkynyt myös niiden toiminnassa ja tukenut niitä toiminnan kehittämisessä, roolituksessa ja rekrytoinneissa. Tähän liittyen projektin aikana työstettiin vahvasti liikuntaseurojen toimintakäsikirjoja ja muita keskeisiä dokumentteja.
- Projektissa mukana olevat liikuntaseurat kehittävät dokumentoinnin ja suunnitelmallisuuden kautta toimintaansa taloudellisesti kestävämpään suuntaan. / Tässä keskeistä oli tukea liikuntaseuroja toimimaan aiempaa pitkäjänteisemmin, joka tukee myös onnistuneissa rekrytoinneissa. Projektissa mukana olevat liikuntaseurat kehittivät toimintaansa ja dokumentoivat sitä aiempaa paremmin.

- Projektissa syntyy innovatiivisia toimintamalleja ja sovelluksia nuorten ja ikääntyneiden työllistämiseksi liikuntaseuroissa. / Monet mukana olevat liikuntaseurat vahvistivat näkemystään työllistamisestä ja sen linkittymisestä seuran toimintaan. Useimmat liikuntaseurat myös rekrytoivat uusia henkilöitä ja käyttivät rekrytointiprosesseinaan tukena projektin asiantuntijoita. Ainakin alueellisesti innovatiiviseksi toimintamalliksi voisi kuvata sitä, että yksi seuroista palkkasi työntekijän yhdessä projektin ulkopuolisen seuran kanssa.
- Projektissa saatua uutta tietoa ja kokemuksia levitetään muun muassa julkaisun ja seminaarien avulla. / Projekti järjesti Tulevaisuuden työ liikuntaseuroissa – seminaarin 18.2.2016, jossa oli noin 80 osallistujaa ja erinomaisia alustuksia, joista saatu palaute oli hyvää. Loppuseminaari järjestetään joulukuussa 2016. Projektin medianäkyvyydestä voidaan mainita projektipäällikön haastattelu radiossa ja laajahko kirjoitus Keskisuomalaisessa (Laakso, V., Liikuttavaa kansalaistoimintaa, Keskisuomalainen 27.2.2016). Työnuoli – projekti herätti myös valtakunnallista kiinnostusta valtakunnallisen liikunta- ja urheilujärjestö Valon ja joidenkin lajiliittojen taholta, joiden ihmisiä osallistui projektin toimintaan.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulun yhteistyö liikuntaseurojen kanssa lisääntyy ja tiivistyy. / Projektissa mukana olevien liikuntaseurojen toiminnan kehittämiseen kytkettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun prosesseja, kuten esimerkiksi kolmen yleisseuran hallitun sukupolvenvaihdosprosessin tukeminen. Projektiin liittyi myös JAMK Generatorin tuottaman innovaatioviikon käyttäminen toisen asteen liikuntatarpeiden kartoittamiseen.
- Keski-Suomen Liikunta ry luo liikuntaseurojen työllistämispalvelun tietopankin, jonka avulla tämä toiminta lisääntyy pysyvästi. / Tietopankki julkaistiin Keski-Suomen Liikunnan nettisivuilla loppuvuodesta 2015, jonka jälkeen sitä on päivitetty saadun palautteen pohjalta. Tietopankki on saanut kiitosta liikuntaseuroista ja herättänyt kiinnostusta myös kansallisesti. (Keski-Suomen Liikunta 2016.)

MITÄ JÄÄ JÄLKEEMME?

Verkostomaisten kehittämisprojektien keskeinen haaste on välttää ”projekti-työn musta aukko”. Kutsun tällaiseksi aukoksi tilannetta, jossa projektin avulla saadaan aikaan paljon toimintaa, tuloksia ja verkostoa mutta sen loputtua toiminta nopeasti loppuu tai ehkä vielä tyypillisemmin unohtuu vähitellen. Sen välttämiseksi kehittämistyössä mukana olevien tahojen pitää sitoutua onnistuneiden toimintamallien käyttöönottoon ja levittämiseen. Aluekehitysprojektien onnistumisen kannalta keskeistä on verkostomainen kehittämistyö, jossa hallitsevina periaatteina ovat yhteiskehittäminen ja avoin dialogi.

Työnuoli – Työtä liikuntaseuroissa -projektissa Jyväskylän ammattikorkeakoulun, Keski-Suomen Liikunnan ja mukana olevien seurojen avainhenkilöt muodostivat ydinverkoston, jonka kautta projektiryhmä vei asioita eteenpäin. Jyväskylän ammattikorkeakouluun on projektin kautta syntynyt yhä laajempaa ja syvempää ymmärrystä liikuntaseurojen toiminnasta, jota voidaan nyt yhdistää sekä koulutus- että TKI-prosesseihin. Keski-Suomen Liikunta on puolestaan saanut uusia näkökulmia keskisuomalaisten liikuntaseurojen kehittämiseen, jota se on tietysti tehnyt menestyksellisesti jo pitkään. Työnuoli-projektissa mukana olleet seurat ovat lisänneet ymmärrystään työllistämistoiminnasta ja onnistuneista rekrytoinneista sekä laajemminkin toiminnan kehittämisestä ja dokumentoinnista. Tämä kaikki näkyy keskisuomalaisen liikuntatoiminnan vahvistumisessa.

Keski-Suomessa – ja muuallakin Suomessa – yhteiset kehittämisprosessit ovat yleensä olleet lajikohtaisia, mutta Työnuoli-projektissa on toteutettu lajirajat ylittävää kehittämistoimintaa, jossa verkostomainen yhteistyö, yhteiskehittäminen ja toisilta oppiminen on keskiössä. Tämä toimintatapa onkin herättänyt kiinnostusta myös kansallisella tasolla – ja ehkä sitä voidaan levittää myös kansainvälisesti.

LIIKUNTASEURAT KIIHTYVÄN MUUTOKSEN KESKELLÄ

Työnuoli-projektin aikana nousi esille joitakin tulevaisuuden trendejä, joihin liikuntaseurojen kannattaa pyrkiä vastaamaan jatkossa. Tässä kannattaa pyrkiä ennakoivaan näkemykseen, jolloin toimintaympäristön muutoksiin suhtaudutaan proaktiivisesti, eikä reaktiivisesti. Liikuntakentän todennäköisiä muutoksia ovat muun muassa seuraavat tekijät.

- Liikkumattomien kansalaisten määrä näyttää kasvavan. Miten kilpailaan muun tekemisen kanssa? Mitkä voivat olla osallistumisen esteitä ja kannusteita?
- Vapaaehtoistoimijoiden määrä on edelleen suuri, mutta toiminnan projektimaisuus on lisääntymässä. Miten turvataan pitkäjänteinen ja systemaattinen toiminta ja samalla saadaan nuorisokin kiinnostumaan siitä?
- Vapaaehtoistyö on erittäin tärkeää, mutta koska ja mihin tehtävään kannattaa rekrytoida palkallisia työntekijöitä?
- Kannattaako seuran tuottaa palveluja muille kuin jäsenilleen? Miten palvelutuotantoa ja palvelumuotoilua voi kehittää?

Yleisemminkin kolmanteen sektoriin kohdistuu jatkuvasti yhä enemmän ristiriitaisia odotuksia: kansalaistoiminnan tulisi kyetä organisoimaan vapaaehtoistoimintaa, turvata demokraattisen poliittisen järjestelmän toimivuus, tuottaa sosiaalista pääomaa, toimia työllistäjänä, olla tehokas palveluntuottaja, ja toimia kansalaisyhteiskunnan keskeisenä foorumina. Yhdistysten hybridimäisessä toiminnassa voikin yhdistyä vapaaehtoistoiminta ja palkkatyö, osallisuus ja byrokratia, aatteellisuus ja ammatillisuus sekä yleishyödyllisyys ja markkinakilpailu. Suurin osa kolmannen sektorin organisaatioista toimii Suomessa vapaaehtoisvoimin. Kasvava osa on kuitenkin palkannut henkilökuntaa, minkä seurauksena kolmannen sektorin palkatun henkilöstön ja työnantajana toimivien organisaatioiden määrä on viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana nopeasti kasvanut. Samalla osa aatteelliselta pohjalta syntyneistä yhdistyksistä on siirtänyt toimintansa painopistettä palvelujen tuottamiseen. Tässä kuvatut kehityskulut koskevat myös liikuntaseurojen toimintaa, ja niiden tulisi asemoitua mahdollisimman hyvin muuttuvaan toimintaympäristöön. (Ruuskanen ja Kontinen 2015,1–2.)

Toisaalta liikuntaseuroilla – ja laajemminkin kansalaisjärjestöillä – on avautumassa aivan uudenlaisia mahdollisuuksia. Kuntaliitto on arvioinut, että seuraavan kaltainen tulevaisuuskuva on todennäköinen. ”Pohjoismainen hyvinvointimalli muuttaa muotoaan kun muutos nostaa esiin eri toimijoiden roolin globaalisti ja lokaalisti. Tässä myös yksilöiden rooli muuttuu: kuntalaiset vastaavat itse omasta ja yhteisönsä hyvinvoinnista. Arvioiden mukaan kunta tuottaa enää 20 prosenttia hyvinvointi-palveluista ja kansalaisyhteiskunta ja yritykset vastaavat näistä palveluista. Terveysalan arververkosto ja systeemi moninaistuu palvelujen tuottamisen uusjaossa.” (Kuntaliiton trendikortit 2016.)

Työnuoli-projektin viimeisessä yhteisessä kehittämistilaisuudessa liikuntaseurat tiivistivät saamansa opit seuraaviksi avainsanoiksi ja -lauseiksi, joiden pohjalta on hyvä jatkaa eteenpäin liikuntaseurojen kehittämistä.

- ”toimintakäsikirja!”
- ”hankkeen jakaminen konkreettisiin ja pienempiin osiin”
- ”tee vain ne asiat, joihin resurssit riittää – perusteet ensin kuntoon”
- ”toimenkuvat selviksi joka tasolla”
- ”eri lajien hyödyntäminen muiden lajiseurojen toiminnassa”
- ”mieti ensin seuran arvomaailma – millaisia halutaan olla?”
- ”avoin & vastaanottava mieli & valmius jakaa omaa myös muille”
- ”ottakaa aikaa, pysähtykää pohtimaan, hankkeesta ja muilta seuroilta saa loistavaa sparrausta”

LÄHTEET

Keski-Suomen Liikunta, www-sivu. Viitattu 1.3.2016. [Http://www.kesli.fi/seuratoiminta/hankkeet-ja-kampanjat/tyonuoli/tietopankki/](http://www.kesli.fi/seuratoiminta/hankkeet-ja-kampanjat/tyonuoli/tietopankki/).

Kuntaliiton trendikortit, www-sivu. Viitattu 1.3.2016. [Http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/kuntajohtamisen%20kehittaminen/Documents/Trendikortit.pdf](http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/kuntajohtamisen%20kehittaminen/Documents/Trendikortit.pdf).

Laakso, V. 2016. Liikuttavaa kansalaistoimintaa, Keski-suomalainen 27.2.2016

Lappalainen, J. ja Auno, P. 2015. Moninaisuuden johtaminen TKI-hankkeissa. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. L.Timonen, J.Mäkelä ja A.Raivio. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.

Leppälä, K. 2011. Projektitoiminnan musta kirja. Miten aikamme menestynein käytäntö saadaan takaisin raiteilleen. Porvoo: Bookwell Oy.

Ruuskanen, P. ja Kontinen, T. 2015. Kolmannen sektorin muutos ja hybridiorganisaatiot. Kansalaisyhteiskunta 1/2015, s.1–4.



Kuva: Jyväskylän Naisvoimistelijoiden arkisto

KIRJOITTAJAT

TÄMÄN JULKAISUN KIRJOITTAJAT

Laura Härkönen, seurakehittäjä
Keski-Suomen Liikunta ry

Petri Jussila, projektiasiantuntija
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Hyvinvointiyksikkö

Janne Laitinen, projektiasiantuntija
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Hyvinvointiyksikkö

Petri Lehtoranta, aluejohtaja
Keski-Suomen Liikunta ry

Anu Myllyharju-Puikkonen, tuntiopettaja
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Hyvinvointiyksikkö

Pekka Natunen, lehtori
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Hyvinvointiyksikkö

Kare Norvapalo, tutkimus- ja kehityspäällikkö
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Hyvinvointiyksikkö

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN
Julkaisuja



MYynti JA JAKELU
Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto
PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35
40200 Jyväskylä
Puh. 040 552 6541
Sähköposti: julkaisut@jamk.fi
www.jamk.fi/julkaisut

VERKKOKAUPPA
www.tahtijulkaisut.net

jamk.fi

jamk.fi

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä
Puh. 020 743 8100
Faksi (014) 449 9700
www.jamk.fi

AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

HYVINVOINTIYKSIKKÖ

LIIKETOIMINTAYKSIKKÖ

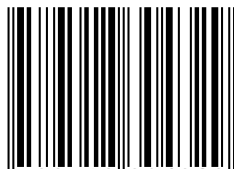
TEKNOLOGIAYKSIKKÖ



Liikuntaseurat ovat kiihtyvän muutoksen ja uusien haasteiden keskellä. Vahvoja liikuntaseuroja tarvitaan ilman muuta tulevaisuudessakin, mutta niiden kannattaa kehittää toimintaansa toimintaympäristön muutoksen mukana – ja parhaimmillaan sitä ennakoiden.

Tämä julkaisu on osa Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Keski-Suomen Liikuntary:n toteuttamaa Työnuoli – Työtä liikuntaseuroissa – projektia, joka sai tukea Euroopan sosiaalirahastosta Keski-Suomen ELY-keskuksen kautta. Työnuoli-projektin päätavoitteena oli lisätä keskisuomalaisten liikuntaseurojen työnantajaosaamista sekä kiinnostusta tarjota työtä ja työpaikkoja. Projektissa syntyi liikuntaseurojen kehittämisen ja työllistämisen tueksi uutta tietoa ja ratkaisumalleja, joita otetaan käyttöön siinä mukana olleiden tahojen toiminnassa ja levitetään laajemminkin.

ISBN 978-951-830-432-9



9 789518 304329 >