

**KALEVI HEINILÄ  
PASI KOSKI**

**SUOMALAINEN**

**LIIKUNTA-**

**SEURA**

**SUOMALAINEN  
LIIKUNTASEURA**

**KALEVI HEINILÄ  
PASI KOSKI  
(avustaja)**

**SUOMALAINEN  
LIIKUNTASEURA**

**Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 125**

**Verkkoversio julkaistu oikeudenomistajien  
ja Liikuntatieteellisen Seuran luvalla.**

**URN:ISBN:978-951-39-9420-4  
ISBN 978-951-39-9420-4 (PDF)  
ISSN 0356-746X**

**Jyväskylän yliopisto, 2022**



**Liikuntatieteellisen Seuran  
julkaisu nro 125**

**Kansi: Eero Aulio  
Sisällys kuvattu tekijöiden originaaleista**

**ISBN 951-8982-00-7  
ISSN 0356-746X**

**Painopaikka:  
Hakapaino Oy  
Helsinki 1991**

Suomalainen liikuntaseura

## TIIVISTELMÄ

Maamme liikuntakulttuurin toiminnallisena perusyksikkönä on vapaaehtoiseen jäsenyyteen ja kansalaistoimintaan perustuva voimistelu- ja urheiluseura ry. eli "liikuntaseura". Tutkimustehtävänä oli kuvata erilaisten liikuntaseurojen sosiaalista organisaatiota sekä jäljittää niiden toimivuuteen vaikuttavia organisaation sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä SVUL:n, TUL:n, CIF:n, SPL:n ja Suomen Ladun kanssa. Tutkimustiedot kerättiin postikyselyn avulla vuoden 1987 aikana 835 seurasta, jotka edustivat 51 % tutkimuksen koko seuraotoksesta.

Liikuntaseurat ryhmiteltiin analyysissä toiminnan päätarkoituksen mukaan kolmeen perusluokkaan: kilpaseuroihin, kuntoseuroihin ja monialaseuroihin. Seurojen toimivuus passiivisuus-aktiivisuus -ulottuvuudella määriteltiin lähinnä seurojen liikunta-alan ohjelmatarjonnan mukaan. Seurojen toimivuus osoittautui olevan yhteydessä moneen organisaation toimintajärjestelmän komponenttiin: seuran toimintaperinteeseen ja sen julkiseen tunnettavuuteen, toiminnan aatteellisiin arvoperusteisiin, jäsenistön suuruuteen ja sen seuratyöosallistumiseen, seuran resurssihuoltoon ja toiminnan tilaedlytyksiin sekä ympäristö-yhteistyöhön.

Tutkimusta ohjannut kompleksinen viitemalli liikuntaseurasta sosiaalisena organisaationa osoitti pätevyyttä kattaen hyvin liikuntaseurojen moniehtoiset toimintaedellytykset. Käytetty viitemalli tarjoaa tarkennettuna hyvät lähtökohdat sekä syventäville jatkotutkimuksille että käytännön seuratoiminnan kehittämislle.

## Survey on Sport Clubs

### ENGLISH SUMMARY

The basic organizational unit in Finnish sport culture is a sport club with a voluntary membership. The aim of the survey was to describe the social organization of various sport clubs, and to trace the internal and external determinants conducive to the operative effectiveness of sport clubs.

The survey was carried out in co-operation with all the national Sport Federations. The data were collected by mail from 835 sport clubs representing 51 % of the total national sample. The sport clubs were classified according to their main sporting purposes into three categories: 1) clubs for a competitive sport, 2) clubs for a fitness 3) multipurpose clubs. The functional effectiveness of the clubs was defined in terms of the sporting program they offered. This effectiveness was related to numerous components of the functional system of the clubs: to club traditions, to the public recognition of the clubs, to their value orientations, to the size of their membership, to the involvement of the members in actual club work, to the handling of resources, to the available facilities, and to external collaboration.

The complex frame of reference used in the survey proved to be a good starting-point for future in-depth studies, as well as for the practical improvement of sport club activities.

Omistettu maamme liikuntaseuroille ja niiden arvokkaalle työlle kansamme kunnan hyväksi.

## ALKUSANAT

Vapaaehtoinen kansalaistoiminta tuhansissa liikuntaseuroissa kuuluu tunnusomaisena piirteenä suomalaiseen liikuntakulttuuriin; itseasiassa liikuntakulttuurimme rakentuu vahvasti tähän kansalaistoimintaan. Tämä riittänee myös seuratu tutkimuksen perusteluksi. Valtakunnallisen tutkimushankkeen päätarkoituksena on ollut perustiedon kartuttaminen liikuntaseuroista. Tällaisen ensivaiheen kartoituksen tehtävänä on antaa myös virikkeitä syventäville jatkotutkimuksille ja jäsentää uusia tutkimusongelmia.

Laajapohjainen valtakunnallinen tutkimustehtävä perustuu aina yhteistoimintaan. Tutkimus käynnistyi tavallaan Jyväskylän yliopiston Liikuntasuunnittelun laitoksen (nykyisin Liikunnan sosiaalitieteiden laitos) järjestämässä seminaarissa 3.-4.6.1985, jossa liikuntajärjestöjen edustajat antoivat tukensa ehdotukselle valtakunnallisen seuratu tutkimuksen toteuttamiseksi. Sittemmin tutkimus käynnistyiikin yhteistoiminnassa SVUL:n, TUL:n, CIF:n, SPL:n ja Suomen Ladun kanssa. Yhteistoiminnan käytännöllistä toteuttamista varten nimettiin myös seurantaryhmä, johon Opetusministeriö tutkimuksen rahoittajana nimesi niinikään edustajansa:

puheenjohtaja: Kalevi Heinilä, professori, tutkimuksen johtaja  
jäsenet: Kerstin Ekman, esittelijä (OPM)  
Olli Pekkanen, järjestöpäällikkö (SVUL)  
Esko Ranto, osastopäällikkö (TUL)  
Stig-Olof Jahnsson, pääsihteeri (CIF)  
Stig Holmqvist, pääsihteeri (SPL)  
Tuomo Jantunen, toiminnanjohtaja (Suomen Latu)  
sihteeri: Pasi Koski, LitK

Reilu kiitos järjestöille ja seurantaryhmälle hyvästä yhteistyöstä ja arvokkaasta tuesta!

Tutkimuksen kohteena ja tutkimustietojen luovuttajina seuratu olivat kuitenkin avainasemassa. Tutkimus lienee suhteellisen outo ilmiö

liikuntakulttuurimme kenttätasolla. Ehkä ei sen merkitystäkään seuratoiminnan kannalta vielä tiedosteta. Joka tapauksessa seuratietojen kerääminen osoittautui yllättävän pulmalliseksi. Tutkimuksen johtaja on tästä osavastuussa, sillä käytetty kyselylomake osoittautui osin vaikeaselkoiseksi ja vastaamisen kannalta työlääksi. Kyseeseen vastanneet seurat - 51 % seuranäytteestä - varmistivat kuitenkin tutkimushankkeen toteutumisen. Tästä vilpittömän kiitos.

Allekirjoittanut on vastannut tutkimuksen suunnittelusta ja sen toteutuksesta. Tutkimusavustajana LitK Pasi K o s k i on huolehtinut tutkimuksen eri vaiheiden monista käytännön tehtävistä ja tutkimusaineistoa koskevien analyysiohjelmien toteuttamisesta yhteistyössä yliopiston laskentakeskuksen kanssa. Hän on laatimut myös järjestöpohjaisen yhteenvedon tutkimushavainnoista (ks. Koski - Heinilä 1988). Edelleen Pasi Koski on oikolukenut tutkimusselosteen, tarkistanut sen taulukkotiedot ja kiinnittänyt kritiikillään huomiota selostuksen puutteisiin. Pasi Kosken analyysitekninen apu on ollut suurimerkityksellistä tutkimuksen kaikissa vaiheissa samalla, kun hänen aito tutkijan kiinnostuksensa on vireyttänyt varttunutta tutkijaa. Lämmin kiitos ja menestyksen toivotus tutkijanuralle! Tutkimusselostus sai lopullisen hahmonsaa Pirjo S a a r e n "tekstinkäsittelyssä". Kiitos huolellisesta työstä.

Tutkimus tarvitsee 'työn ja sympatian' lisäksi tuekseen myös selvää rahaa. Opetusministeriön vuotuinen taloudellinen tuki teki mahdolliseksi tutkimuksen toteuttamisen. Kiitos luottamuksesta.

Jyväskylässä 10.5.1990

Kalevi Heinilä  
professori  
täysinpalvellut



# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ  
ENGLISH SUMMARY  
ALKUSANAT  
SISÄLLYS

I	SEURATOIMINNAN JUURET.....	1
II	TOIMINNAN PERUSYKSIKKÖ - LIIKUNTASEURA .....	2
III	SEURATUTKIMUS .....	6
	1. Tutkimuksen tausta .....	6
	2. Tutkimustehtävä .....	7
	3. Tutkimuksen kohdeseurat .....	12
	4. Seuratietojen keruumenetelmä .....	13
	5. Liikuntaseuratyypit .....	15
	6. Liikuntaseuran toimivuus .....	19
	7. Analyysimalli .....	24
IV	SEURAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	26
	1. Kotikunnan väestöpohja .....	26
	2. Seuran toimialuekattavuus .....	27
	3. Seuran ympäristösuhteet .....	28
V	SEURAN TOIMINTAPERINNE .....	34
	1. Seuran ikä .....	34
	2. Seuran muutoskyky .....	36
	3. Seuran maine .....	38
	4. Seuran ilmapiiri .....	40
	5. Seuran toimintaperinne ja -ympäristö .....	42
VI	TOIMINTAIDEOLOGIA .....	43
	1. Aatteelliset sitoumukset .....	44
	2. Aatteet ja seuran toimivuus .....	47
	3. Ideologia-ankkurit .....	49
V	JÄSENISTÖ .....	51
	1. Jäsenistörakenne .....	51
	1.1. Jäsenistörakenne ja seuran toimivuus .....	54
	1.2. Jäsenistörakenne, toimintaperinne ja -ympäristö ...	55
	2. Jäsenrooli .....	57
	2.1. Jäsenryhmät .....	57
	2.2. Jäsenedut ja -vaatteet .....	59
	2.3. Jäsenrooli ja seuran toimivuus .....	61
	2.4. Jäsenrooli, toimintaperinne ja -ympäristö .....	62

VI	OHJELMA .....	63
	1. Lajiohjelma .....	64
	2. Vuotuinen toimikausi .....	67
	3. Ohjelma ja seuran toimivuus .....	68
	4. Ohjelma, toimintaperinne ja -ympäristö .....	68
	5. Ohjelma ja osallistuminen .....	70
VII	HALLINTO .....	71
	1. Seurajohtajuus .....	72
	2. Hallinnollinen työnjako .....	74
	3. Hallinto ja seuran toimivuus .....	79
	4. Hallinto, toimintaperinne ja -ympäristö .....	79
VIII	RESURSSIT .....	81
	1. Tietotaito .....	82
	1.1. Asiantuntemuksen riittävyys .....	84
	1.2. Tietotaito ja seuran toimivuus .....	86
	1.3. Tietotaito, toimintaperinne ja -ympäristö .....	86
	2. Rahatalous .....	87
	2.1. Seurojen tulostase .....	88
	2.2. Tulo- ja menokertymät .....	91
	2.3. Tulolähteet ja menokohteet .....	92
	2.4. Rahatalous ja seuran toimivuus .....	99
	2.5. Rahatalous, toimintaperinne ja -ympäristö .....	99
	3. Toimitilat ja välineistö .....	100
	3.1. Tilat ja välineet .....	101
	3.2. Tilat ja välineet seuran toimivuuden edellytyksinä	103
	3.3. Tilat ja välineet, toimintaperinne ja -ympäristö ..	104
IX	LIIKUNTASEURAN TOIMINTAJÄRJESTELMÄ .....	105
	1. Toimintajärjestelmän sisäiset riippuvuudet .....	105
	2. Eri seuratyyppeiden toimintajärjestelmät .....	107
	3. Seuran toimintapotentiaali .....	109
X	LIIKUNTASEURAN TOIMIVUUS - TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTAA .....	113
	1. Toimintaympäristö .....	114
	2. Toimintaperinne .....	116
	3. Toimintaideologia .....	118
	4. Jäsenistö .....	121
	5. Ohjelma .....	123
	6. Hallinto .....	125
	7. Resurssit .....	126

XI	TUTKIMUKSEN JÄLKIPELI .....	129
XII	TEKSTIVIITTEET .....	132
XIII	LÄHTEET .....	135
XIV	LIITTEET .....	138
	Liite 1. Kyselylomake .....	138
	Liite 2. Aatteellisuusmuuttujien faktorimatriisi .....	154
	Liite 3. Kilpaseurat: Rakennemuuttujien ja seuran toimivuuden väliset riippuvuudet ....	155
	Liite 4. Kuntoseurat: Rakennemuuttujien ja seuran toimivuuden väliset riippuvuudet ....	156
	Liite 5. Monialaseurat: Rakennemuuttujien ja seuran toimivuuden väliset riippuvuudet ....	157

## I SEURATOIMINNAN JUURET

Tiheäsilmäinen yli 6000 liikunta- ja urheiluseuran muodostama organisaatioverkosto kattaa koko valtakunnan alueen ja verkostoa aktivoi yli 50 maakunnallista ja yli 50 lajijärjestöä sekä kolme valtakunnallista keskusjärjestöä. Tämä organisaatorakenne on ainutkertainen, mutta sitä on myös maamme historia ja yhteiskuntakehitys, josta organisaatorakennekin on ilmaus.

Liikuntaa ja urheilua voidaan pitää itseisarvoina siinä kuin muitakin inhimillisen kulttuurin muotoja. Ruumiinkulttuurin moninaistuvissa lajeissa nyky-yhteiskunnan moniulotteinen ihminen toteuttaa itseään. Vaikka liikunta ja urheileminen voivat olla tarkoituksia sinällään, niiden harrastaminen on monin tavoin sidoksissa yhteiskunnan ja kulttuurin sanelemissa ehtoihin. Tämä sidonnaisuus näkyi erityisen selvästi nykyaikaisen liikuntatoiminnan alkuvuosikymmenien aikana 1800-luvulla:

"murrosajan voimakkaat tekijät, etenkin teollistuminen, väestökeskusten nopea kasvu, sääty-yhteiskunnan alkava hajoaminen, valtio- ja yhteiskuntaelämän yleinen kansanvaltaistuminen, monien uudenaikaisten aatteiden leviäminen ja levittäminen, elintason nousu, vapaa-ajan lisääntyminen ym. nostivat järjestöelämää voimakkaasti... Eri puolille Suomea, etenkin eteläosiin ja väestökeskuksiin, muodostettiin runsaasti yhdistyksiä, mm. useita palokuntia, ensimmäiset varsinaiset työväenyhdistykset ja nuorisoseurat, joiden piiriin löysi pian tiensä myös uudenlainen ruumiinkulttuuri..." (Halila - Sirmeikkö 1960,8)

Alkuvuosikymmenien kehitykselle oli luonteenomaista, että ruumiinkulttuurin edistäminen kytkeytyi usein juuri erilaisiin yhteiskunnallisiin uudistusliikkeisiin ja aatevirtauksiin. Siten se nivoutui kansallisuusaatteeseen, kansansivistystyöhön, sotilaskoulutukseen, raittiusliikkeeseen, nuorisoseuratoimintaan, VPK-toimintaan, naisialiikkeeseen ja työväenliikkeeseen (Wuolio 1982, 64, 76-77; Laine 1984, 30-58, 241-276, 419-427; Kolehmainen 1972, 20-33). Ruumiinkulttuurin kytkeytyminen muihin yhteiskunnallisiin liikkeisiin oli niin yleinen, että se näkyi vielä selvästi vuonna 1917 toimeenpannun

SVUL:n jäsenkyselyn tuloksissa: jäsenseuroista vain 57 % oli "itse-näisiä" muiden seurojen kuuluessa mm. raittius- ja nuorisoseurojen, VPK:n tai työväenyhdistysten "alaisuuteen" (Halila - Sirmeikkö 1960, 261-263). Nykyaikaistuvan yhteiskunnan uudet aatteet ja pyrkimykset löysivät voimistelusta ja urheilusta hyvän kanavan ja yhteistyökumppanin tarkoitustensa toteuttamiseksi; vastaavasti näiden väkevien aatteiden siivittämänä ruumiinkulttuurin aate levisi kansan keskuudessa ja laajetessaan alkoi vähitellen itsenäistyä järjestöllisesti omaksi liikkeekseen säilyttäen silti aatteellisia kytkentöjään mm. kansallisuusliikkeeseen, naisasiaan, raittiusaatteeseen ja työväenliikkeeseen. Ilman näitä symbioottisia yhteyksiä vahvoihin yhteiskunnallisiin aatteisiin ja uudistusliikkeisiin liikunta tuskin olisi pystynyt saavuttamaan sitä kansanliikkeen asemaa, mikä sillä tänään suomalaisessa yhteiskunnassa on.

## II TOIMINNAN PERUSYKSIKÖ - LIIKUNTASEURA

Maamme liikuntatoiminnan perusulottuvuuksia luonnehtivat yleisesti tunnetut perustavoitteet: "Suomi voittoon!" ja "korkealle kansan kunto". Urheilumme saavutukset tunnetaan ja tunnustetaan. Myös liikunnan merkitys kansalaisten kunnan edistäjänä ja ylläpitäjänä on saanut lisääntyvää tunnustusta terveydenhuollonkin piirissä. Kaikki nämä 'saavutukset' palautuvat merkittävältä osalta siihen työhön, jota maamme tuhansissa vapaaehtoisissa liikuntaseuroissa on tehty ja edelleen tehdään.<sup>1)</sup> Ilman tätä seuratyötä ei olisi myöskään urheilijoiden saavutuksia eikä liikunta olisi sellainen kansanliike, jota se nyky-yhteiskunnassa edustaa.

Liikuntaseuran toiminta perustuu vapaaehtoiseen kansalaistoimintaan ja liikuntaharrastukseen. Tämä "vapaaehtoisuus" säätelee suuresti liikuntaseuran toimintaa ja sen organisaatorakennetta. Wilbert E. Moore luonnehtii "vapaaehtoisuuden" merkitystä näissä yhdistyksissä seuraavasti:

"Vapaaehtoisuus rajoittaa organisaation kontrollia jäseniin nähden siinä, että yhdistyksen pitää kilpailla muiden yhdistysten kanssa henkilöiden rajallisista resursseista, kuten kiinnostuksesta, lojaalisuudesta tai ajasta. Jäsenyys vuorostaan merkitsee henkilön kannalta kolmenlaista harkintaa: liittyykö jäseneksi ja jos, niin mihin yhdistykseen ja miten suurella osallistumispanoksella" (Moore 1963, 59).

Liikuntaseura kuuluu organisaationa ns. aatteellisiin yhdistyksiin erotuksena esimerkiksi taloudellisia tarkoituksia edustavista liikkeen elämän organisaatioista. Edellä todettiin, että nykyaikainen liikuntatoiminta nivoutui jo alkuvuosikymmenien aikana moniin erilaisiin yhteiskunnallisiin aatteisiin ja aatteellisiin uudistusliikkeisiin. Aatteellisuus on ollut tunnusomaista liikuntaseurojen toiminnalle: aatteet ovat toimineet kannusteina ja voimanlähteenä ja aatteet ovat antaneet toiminnalle yhteiskunnallista merkitystä ja arvostusta.

Liikuntaseura voidaan käsittää myös tuotantoyksiköksi, joka tuottaa liikuntapalveluja ja niiden avulla erilaisia liikunnallisurheilullisia tuotoksia. Tätä seuratoiminnan panos-tuotos -luonnetta havainnollistaa seuraava kaavio:

Kaavio 1. Liikuntaseura tuotanto-organisaationa

<u>Resurssipanosteet</u>	--->	<u>Tuotantoprosessi</u>	--->	<u>Tuotokset</u>
Aatekannusteet		Voimavarojen ohjaaminen seuratoimintaan ja jäsenistön osallistuminen liikuntaprosessiin toimintaohjelman puitteissa		<b>Varsinaiset</b> Liikuntavalmiudet ja -saavutukset Kunto-terveysvireisyys Aatteellisuus Luontoharrastus jne.
Aikaresurssit				<b>Oheistuotokset</b> Viihtymys, ajanvietto Kotiseutukiintymys Kansalaisvalmiudet Yhteisösamaistuminen jne.
Talousresurssit				
Työ				
Tietotaito				
Ympäristöedellytykset				

Organisaatiot prosessoivat C. Perrowin mukaan erilaisia "materiaaleja". Ihminen on materiaalina ihmistä muuttavassa tai häntä prosessoivassa organisaatiossa (Perrow 1967, 195). Siten liikuntaseurankin "materiaalina" on jäsenistö, jota seura toiminnassaan prosessoii tarkoituksensa ja aatteellisten päämääriensä suunnassa. Määriteltiinpä liikuntaseuran tarkoitus miten hyvänsä, se joko toteutuu tai jää toteutumatta juuri jäsenistössä eikä esimerkiksi jossain esineellisessä tuotteessa tai hyödykkeessä.

Kaavion 1 kuvaamassa mallissa liikuntaseuran toiminta, jäsenistön prosessointi liikuntapalvelujen avulla, edellyttää monia eri voimavaroja ja niiden ohjausta tavalla, joka takaa seuran toimintatarkoi-

tuksen tuloksellisen (effectiveness) ja tehokkaan (efficiency) toteutumisen. Tuloksellisuus viittaa yleisesti organisaation toimintatarkoituksen toteutumiseen/toteutumattomuuteen ja tehokkuus taas toiminnan taloudellisuuteen eli toiminnan tuotosten yksikkökustannuksiin. Tehokkuus-kriteerin mukaan seuran toiminta vaikkapa jonkin urheilusaavutuksen osalta on ollut sitä tehokkaampaa, mitä pienemmin kustannuspanostein se on aikaansaatu. Tällainen tehokkuusajattelu on vielä harvinaista vapaaehtoisessa seuratoiminnassa, mutta kilpaurheilussa, jossa vaatimustason jatkuva nousu on omiaan lisäämään urheilusaavutusten "tuotantokustannuksia", seurat ovat joutuneet enentävästi kiinnittämään huomiota myös toiminnan tehokkuuteen. Usein on kysymys siitä, miten niukkojen voimavarojen tilanteessa pystytään parantamaan toiminnan urheilullisia tuotoksia - urheilijoiden ja joukkueiden suorituskykyä. - kilpaurheilun nousevia suoritusvaatimuksia vastaavasti.

Sosiologiassa erotellaan Ferdinand Tönniesin mukaan päämääräorganisaatiot (Gesellschaft) yhdessäolo-organisaatioista (Gemeinschaft). Pyrkinessään edistämään jäsentensä liikunnallisurheilullisia tarkoituksia liikuntaseurat edustavat päämääräorganisaation tyyppiä joskohtakin niillä on myös yhdessäolon ja ystävien tapaamisen tarkoituksia. Seurojen varsinainen toiminta ohjautuu seuran liikuntatarkoituksen mukaan; vastaavasti toiminnan tulokset ovat pääasiassa liikunnallisia valmiuksia, saavutuksia tai suorituksia mutta myös aatteelliskasvatuksellisia tuotoksia. Osallistuminen seuratoimintaan voi antaa myös viihtymystä ja edistää ystävyys- ja kotiseutusiteitä. Yhteisvastuullisuuteen perustuvassa seuratoiminnassa opitaan myös yhteisten asioiden hoitoa ja muita tärkeitä demokraattisen yhteiskunnan kansalaistaitoja ja -valmiuksia. Liikuntaseurojen yhteiskunnallista merkitystä arvioidessa ei riitäkään se, että huomioidaan niiden toiminta väestön ruumiillisen kunnan ja terveyden hyväksi tai kansainvälisen urheilumenestyksen edellytyksenä, sillä niillä on arvaamaton merkitys myös yleisen kansaliskasvatuksen alalla ja suomalaisen yhteiskuntajärjestyksen tukena.

Liikuntaseura on sosiaalinen organisaatio. Sosiaalisten organisaatioiden kirjo on laaja, vaikka niille kaikille on yhteistä se, että ne koordinoivat ihmisten toimia tehtävissä, jotka ovat liian mittavia yksilöittäin itsensä toteutettaviksi (Aldrich - Marsden 1988,

361). Klaus Heinemannin ja Hans-Dieter Horchin mukaan vapaaehtoiset yhdistykset eroavat muista sosiaalisista organisaatioista erityisesti seuraavien tunnuspiirteiden perusteella: 1) jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen, 2) toiminta suuntautuu jäsenten intressien mukaan, 3) ne ovat riippumattomat, 4) niissä on luottamusmieshallinto ja 5) demokraattinen päätöksentekojärjestelmä (Heinemann - Horch 1988, 109). Liikuntaseurat vapaaehtoisina yhdistyksinä toimivat periaatteessa jäsentensä tahdon mukaisesti jäsentensä hyväksi. Maamme liikuntajohtajien arvostuksia koskevassa laajassa tutkimuksessa voitiin samansuuntaisesti todeta, että 66 % näistä luottamushenkilöistä (n 1115) piti toimintaa jäsenten hyväksi tärkeimpänä normilähteenään (Heinilä 1974, 40). Liikuntaseuroissa jäsenten intressit ja seuran toimintatarkoitukset ovat yhteneväiset eivätkä ne erotu toisistaan kuten saattaa olla tilanne liike-elämän tai julkisen hallinnon organisaatioissa:

Tämäpäämäärien ja intressien yhteneväisyys merkitsee yhdistyksen kannalta sitä, että sen päämääränä on edustaa jäsenten intressejä ja jäsenen kannalta sitä, että hän on kiinnostunut yhdistyksen päämäärästä (Heinemann - Horch 1988, 110).

Toimintaperiaatteiltaan liikuntaseura edustaakin tyypiltään ns. keskinäisen hyödyn organisaatiota, jossa toiminnan tuotos palvelee ensi sijassa jäsenistöä (Blau - Scott 1962, 42-58; Heinilä 1974, 19). Jäsenkunnan rakenteen ja intressien erilaisuudesta johtuen on kuitenkin ilmeistä, että toiminnan tuotokset voivat jakaantua varsin epätasaisestikin jäsenkunnan hyödyksi. Myös toiminnan kaavoittuneisuus tai jäsenistön tahdon tuntemattomuus voivat niinikään vaikuttaa hyödyn epätasaiseen jakaantumiseen.

Vaikka liikuntaseurojen toiminta onkin tarkoitettu pääsääntöisesti edistämään oman jäsenistön liikunnallisurheilullisia intressejä, seurojen toiminta voi välittömästi tuottaa hyötyä myös ulkopuolisille intressiryhmille. Selvimmin tämä näkyy kilpaurheilussa, josta on tullut nyky-yhteiskunnassa suosittu yleisöviihde. Tutkittaessa maamme liikuntajohtajien arvostuksia, voitiin jo 1970-luvun alussa todeta, että heistä peräti 72 % (n 1599) yhtyi käsitykseen: "Juuri yleisö tekee urheilun mielekkääksi ja ilman yleisöä urheilu olisi kuollutta" (Heinilä - Kiviaho 1970, 23). Vaikka selvä enemmistö liikuntajohtajista katsoi jäsenistön toimintansa tärkeimmäksi normilähteeksi, osa johtajista (15 %) piti yleisöä tällaisena normilähteenä



(Heinilä 1974, 40). Erityisesti huippu-urheilu elää yleisöstä ja toimii yleisön viihteenä. Suuntautuessaan toiminnassaan palvelemaan enemmän ulkopuolisia asiakkaita kuin omaa jäsenistöä liikuntaseura lähentyy "palveluorganisaation" (service) tyyppiä ja jos seura tässä suuntautumisessaan alkaa tavoitella liikevoittoa ammattilaisseurojen tapaan, se siirtyy aatteellisuudesta viihdeteollisuuden alalle ja muuttuu liikeyritykseksi, jossa pääasialliset hyötyjät ovat "omistajat" ja ammattilaisurheilijat (vrt. Blau - Scott 1962, 42-58).

Muuttuvassa yhteiskunnassa myös liikuntakulttuuri muuttuu. Elämänolosuhteiden muuttuessa syntyy uusia liikunnallisurheilullisia tarpeita, uutta kysyntää, johon liikuntaseurojen yhdessä yhteiskunnan muiden liikuntapalveluja tuottavien organisaatioiden kanssa on vastattava. Tähän tarvitaan myös uudentyyppisiä ratkaisuja; perinteinen "jäsentenvälinen toiminta" ei yksin riitä. Tähän näyttävät viittavan myös yleisön käsitykset seuratoiminnan nykytilanteesta ja sen kehittämistarpeista (SVUL:n Gallup-seuratoimintatutkimus 1982).

### III SEURATUTKIMUS

#### 1. Tutkimuksen tausta

Tehtävahaasteiden lisääntyessä on alettu kiinnittää huomiota myös liikuntakulttuurin eri alojen ja niiden toimintayksikköjen kehittämiseen. Tässä suhteessa liikuntalakikomitean työllä ja vuonna 1979 säädetyllä liikuntalailla (n:o 984) on ollut perustavanlainen merkitys. Myös liikuntaseurojen toiminta ja toimintaedellytykset ovat tulleet julkisen huomion kohteeksi ja esimerkiksi johtavat keskusjärjestöt SVUL ja TUL esittivät 16.4.1986 voimakkaan vetoituksen maamme kunnille seurojen taloudellisten toimintaedellytysten parantamiseksi ja järjestivät yhdessä valtakunnallisten kunnallisjärjestöjen kanssa suuren "urheiluseuraseminaarin". Liikuntalain vaikutukset nimenomaan seurojen taloudellisten toimintaedellytysten paraneamisen osalta ovat selvitysten mukaan olleet myönteisiä, mutta määrällisesti jääneet suhteellisen vaatimattomiksi (ks. Olin 1985; Saukkonen - Vuolle - Järvinen 1988, 14-19).

Yleensä tiedot liikuntaseurojen toiminnasta ja toimintaedellytyksistä ovat varsin puutteelliset, mikä haittaa myös toiminnan suunnitelmallista kehittämistä. Pekka Kiviahon tutkimukset (Kiviahho 1970, 1973a/b) eri liikuntajärjestöjen kannatusalueista ja seurojen jäsenistörakenteen alueellisista ja sosiaalisista riippuvuuksista saivat vasta 1980-luvulla jatkoa lähinnä SVUL:n ja TUL:n toimeksiannosta tehdyistä Gallup-tutkimuksista (Seppänen 1983, Olin - Ranto 1986, Vuolle - Telama - Laakso 1986, 46, 137-142). Nämä valtakunnalliset kartoitukset ovat antaneet yleiskuvan järjestyneen liikuntatoiminnan laajuudesta ja liikuntaväestön rakenteesta ja alueellisesta jakaantumisesta. Lukuunottamatta paria aikaisempaa poikkeusta vasta 1980-luvulla ruvettiin tarkentamaan kuvaa liikuntaseuroista ja niiden toimintaedellytyksistä aluksi pienimuotoisten opinnäytetutkimusten avulla (ks. Koski 1987, 8-13). Jotta saataisiin yleiskuva maamme liikuntaseuroista, niiden organisaatorakenteesta, toiminnasta ja toimintaedellytyksistä Jyväskylän yliopiston Liikuntasuunnittelun laitos (sittemmin Liikunnan sosiaalitieteiden laitos) päätti ottaa ohjelmaansa tätä koskevan tutkimustehtävän, joka toteutettiin yhteistyössä SVUL:n, TUL:n, CIF:n, SPL:n ja Suomen Ladun kanssa.

## 2. Tutkimustehtävä

Tutkimuksessa liikuntaseuraa pyritään lähestymään nimenomaan **toimivana** sosiaalisena organisaationa ja samalla jäljittämään niitä organisaation sisäisiä ja ulkoisia, ympäristöön kuuluvia elementtejä, jotka ovat yhteydessä liikuntaseuran toimivuuteen. Sosiaalisena ihmisten yhteenliittymänä liikuntaseura muistuttaa elävää organismia, jolla on oma elämänkaarensa ja syklinen, vuotuinen toimintarytminsä. Liikuntaseurat syntyvät, niillä on nuoruuskautensa, murroskautensa, täysi-ikäisyytensä ja ne voivat kokea myös vanhenemisen vaivat, jopa kuoleminen mutta myös henkiinheräämisen ihmeen. Käsitys liikuntaseurasta toimivana organisaationa on ohjannut myös tutkimuksen viitekehysten laatimista. Viitekehyksessä käytettiin hyväksi aikaisempia tutkimushavaintoja suomalaisista liikuntaseuroista (ks. Koski 1987) ja organisaatiotutkimuksen ja -teorioiden antamia herätteitä. Kirjallisuushaun yhteydessä oli kuitenkin todettavissa, että organisaatiotutkimukset ovat pääosaltaan keskittyneet liike-elämän ja julkisen hallinnon organisaatioihin ja sellaisina ne eivät juuri tarjoa valmiita teoreettisia malleja tai lähestymistapoja tutkittaessa lii-

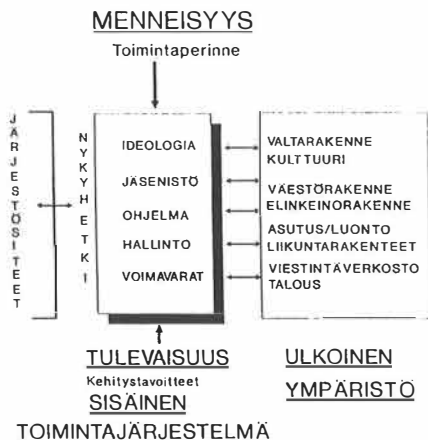
kuntaseuran kaltaisia vapaaehtoisia yhdistyksiä.

Toisaalta taas liikuntaseurat vapaaehtoisina yhdistyksinä voivat olla hyvinkin erilaisia; tuskin löytyy kahta samankaltaista seuraa. Tästä syystä tutkimuksen viitekehityksen oli oltava väljä, laajan vaihteluvälin salliva (vrt. Heinemann - Horch 1988, 108). Viitekehityksen laadinnassa lähdettiin myös siitä, että liikuntaseura "toimivana sosiaalisena organisaationa" on moniehtoisesti riippuvainen sekä sisäisen toimintajärjestelmänsä toimivuudesta ja sen rakenne-elementeistä että ulkoisen ympäristönsä edellytyksistä.

Viitekehityksen laadinnassa pyrittiin ottamaan huomioon myös se tosiasia, että sosiaalinen organisaatio ei toimi ajallisessa tyhjiössä, vaan sillä on elämänkaarensa ja että sen toimintaa "tässä ja nyt" säätelee osaltaan menneisyys eli menneisyyden muokkaama toimintaperinne mutta myös tulevaisuuden kehittämistavoitteet ja visiot.

Jokainen tutkimus on lähtökohtiensa rajaama ja rajoittama, ja mitä enemmän tutkimuskohteesta ennalta tiedetään, sitä syvempää tietoa tutkimus todennäköisesti tuottaa. Lähdettäessä suorittamaan peruskartoitusta liikuntaseuroista sosiaalisena organisaationa pulmana on ennakkomallin laatimisen vaikeus. Kaavio 2 kuvaa tutkimuksessa sovellettua ennakkokäsitystä liikuntaseurasta toimivana sosiaalisena organisaationa. Tutkimuksen tehtävänä on testata mallin pätevyyttä, antaa viitteitä sen puutteista ja tuottaa tiedollisia virikkeitä täsmällisemmän organisaatio-käsityksen pohjaksi.

Kaavio 2. Tutkimuksen viitemalli: liikuntaseura toimivana sosiaalisena organisaationa



Jos organisaatio käsitetään yksinkertaisesti vaikkapa "tavoitteelliseksi, rajoiltaan erottuvaksi toimintajärjestelmäksi" (ks. Aldrich 1979, 4) tällainen määritelmä ei paljon tarjoa opastetta tutkimukselle. Kaavion kuvaamassa mallissa on pyritty kuitenkin analyyttisempaan käsitykseen liikuntaseurasta, joka määritellään sosiaaliseksi organisaatioksi, jossa **jäsenistö** toteuttaa **toimintaperinteen** mukaisesti yhteisiä aatteellisia ja liikunnallisia pyrkimyksiään (= **ideologia**) **ohjelman** mukaisesti liikuntaosallistumisessa ja yhteisvastuullisesti huolehtii **voimavarojen riittävydestä** ja **ympäristöyhteyksistä** sekä ohjaa **hallinnon** keinoin toimintaa seuran toimivuuden ja toimintatarkoituksen hyväksi.

Liikuntaseuran sisäisen vuorovaikutusjärjestelmän toiminta perustuu mallissa seuraaviin elementteihin:

IDEOLOGIA	Määrittelee seuran toimintatarkoituksen, aatteelliset päämäärät ja arvoperusteet.
JÄSENIÖ	Jäsenistö toiminnan subjektina ylläpitää seuran toimivuutta organisaationa ja toiminnan objektina toteuttaa seuran toimintatarkoituksen.
OHJELMA	Seuran toimintatarkoitus toteutetaan liikuntaohjelman avulla ja seuran toimivuutta yhteisönä edistetään muun seuraohjelman avulla.
VOIMAVARAT	Seuran toimivuus yhteisönä ja toimintatarkoituksensa toteuttamisessa edellyttää aineellisia, energieettisiä ja ympäristöllisiä toimintaresursseja.
HALLINTO	Hallinto käsittää ohjausjärjestelmän - päätöksenteko, toimeenpano, seuranta - jonka avulla seura säätelee toimintaa ja suuntaa voimavarojaan toimintatarkoituksen kannalta tarkoituksenmukaisesti.

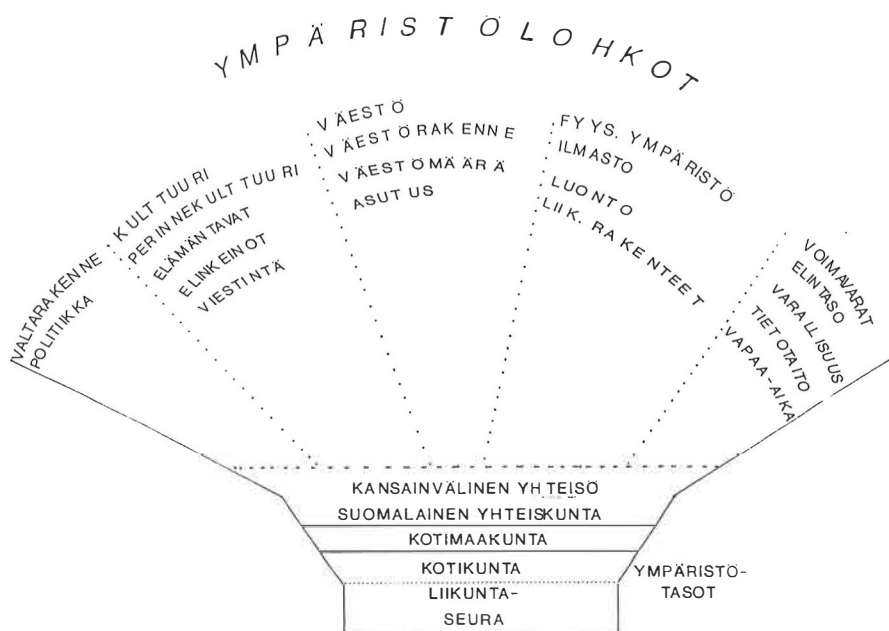
Liikuntaseuran kehysmallin elementtien valinta perustui harkintaan siitä, sisältyykö ao. elementtiin sellaista toimintapotentiaalia, joka todennäköisesti vaikuttaa seuran toimivuuteen organisaationa. Elementtien määrittelystä nähtäneen, että niihin sisältyy potentiaalinen mahdollisuus edistää - tai estää - seuran toimivuutta. Kartoittavassa tutkimuksessa on pysyttävä varsin yleisellä tasolla ja rajoitettava vain kaikkein olennaisimpaan. Tästä syystä sellainen tärkeä vuorovaikutuksen ja toimivuuden elementti kuin "viestintä" sisällytettiin "hallinnon" ohjausjärjestelmään, vaikka viestintä potentiaalisen merkityksen kannalta olisi voitu rinnastaa mallin muihin elementteihin.

W. Richard Scottin mukaan aikaisemmin organisaatiot käsitettiin tutkimuksissa usein suljetuiksi järjestelmiksi, jotka toimivat ikäänkuin itseriittoisina. Vasta 1960-luvulla on ruvettu yleisesti oivaltamaan, että organisaatiot ovat riippuvuussuhteessa ympäristöön ja että niiden omat rajat ovat läpäiseviä ja muuttuvia (Scott 1981, 407).

Liikuntaseuratkaan eivät toimi tyhjiössä, vaan ne ovat vuorovaikutuksessa fyysikaalisen ja sosiaalisen ympäristönsä kanssa. Liikunta-seura - tai mikä hyvänsä sosiaalinen organisaatio - voidaan käsittää jopa ympäristönsä osa-alueeksi, joka yhteisönä saa toimintatarkoituksensa ja aatteensa, henkilöstönsä ja voimavaransa ympäristöstään ja joka "prosessoituaan" materiaaliaan toimintatarkoituksensa mukaisesti palauttaa sen ympäristönsä elämänkiertoon ja kulutukseen (ks. kaavio 1. s 3). Myös tunnettu organisaatioiden ympäristösuhteiden tutkija Howard E. Aldrich korostaa ympäristön merkitystä organisaation resurssilähteenä. Hänen mukaansa ympäristö vaikuttaa organisaatioihin nimenomaan resurssitarjonnan tai -epäämisen kautta (Aldrich 1979, 61).

Ympäristö on käsitteenä ja ilmiönä moniaineksinen. Organisaatiotutkimuksissa on pyritty pelkistämään niitä ympäristöulottuvuuksia, jotka organisaatioiden kannalta ovat tärkeitä (Aldrich op.cit., 63). On myös ilmeistä, että toiset ympäristölohkot ovat liikuntaseurojen resurssilähteinä tai niiden toimivuuden kannalta tärkeämpiä kuin toiset. Kaavio 3 kuvaa liikuntaseuran keskeisiä ympäristösuhteita ja -lohkoja.

Kaavio 3. Liikuntaseuran ympäristö.



Liikuntaseuran kannalta katsoen kaikkiin kaavion esittämiin lohkoihin sisältyy sellaista potentiaalia, joka liikuntaseuran hyödyntämänä voi lisätä sen toimintajärjestelmän eri elementtien ja samalla koko organisaation toimivuutta. Jos liikuntaseura pystyy hyödyntämään esimerkiksi ympäristönsä viestintäkanavia, taloudellista vaurautta tai vaikkapa hallinnollista asiantuntemusta, tämä edistää seuran toimivuutta. Liikuntaseuran toimivuus palautuu siis osaltaan sen ympäristösuhteisiin eli siihen, miten hyvin seura pystyy käyttämään hyväksi ympäristönsä voimavaroja, toimintamahdollisuuksia ja -edellytyksiä sekä sopeuttamaan aatteelliset arvoperusteensa ja tarkoituksensa toimialueensa väestön intresseihin ja odotuksiin. Liikuntaseurojen ympäristöt ovat erilaiset. Erilainen ympäristö tarjoaa erilaiset toimintaedellytykset; siten ympäristö edistää myös liikuntaseurojen monimuotoisuutta ja toimivuuden vaihtelua.

Tutkimuksen viitekehyksenä käytetty käsitteellinen malli liikuntaseurasta toimivana sosiaalisena organisaationa rajaa tutkimustehtävän kolmitahoiseksi:

1. seuran sisäisen toimintajärjestelmän ja ulkoisten ympäristösuhteiden rakennekuvaus;
2. seuran sisäisen ja ulkoisen toimintajärjestelmän eri rakenneelementtien riippuvuussuhteiden kuvaus ja
3. näiden sisäisten ja ulkoisten järjestelmien sekä seuran toimivuuden välisten riippuvuussuhteiden tarkastelu.

### 3. Tutkimuksen kohdeseurat

Tutkimuksen perusjoukoksi valittiin kaikki SVUL:n, TUL:n CIF:n, SPL:n ja Suomen Ladun jäsenseurat, yhteensä n. 6 650. Tästä seurajoukosta poimittiin alueellisen edustavuuden varmistamiseksi piireittäin 25 %:n seuraotos tutkimuskohteeksi. Seuratiedot kerättiin vuoden 1987 aikana, mutta vain 51 % kohdeseuroista antoi pyydyt tiedot.

Taulukko 1. Liikuntaseurojen perusjoukko, tutkimusotos ja tutkittu seuranäyte järjestöittäin<sup>a)</sup>

Järjestö	Perusjoukko	Seuraotos	Seuranäyte (tutkittu)	Seuranäyte/ seuraotos %
SVUL	n. 3 800	959	465	49
TUL	n. 1 600	397	220	55
CIF	n. 500	100	67	67
SPL	n. 600	136	44	32
Suomen Latu	n. 150	50	40	80
Yhteensä	n. 6 650	1642	836	51 %

a) Tutkimuksen perusjoukon rajaamista ja seuraotoksen otantamenettelyä on selostettu yksityiskohtaisemmin aikaisemmassa tutkimusselosteessa (Koski - Heinilä 1988, 6-9).

Järjestöpohjaisen ja piirikohtaisen otantamenettelyn ja seuraotoksen suuruuden (25 %) avulla toivottiin varmistettavan tutkimuksen riittävä edustavuus. Edustettavuutta heikentää kuitenkin se tosiasia, että vain 51 % tutkimuskohteeksi valituneista seuroista järjestöjohtajien vetoimuksista ja monista pyynnöistä huolimatta luovutti seuratietoja tutkimukseen. Taulukosta 1 havaitaan, että jäsenjärjestön pienentyessä tiedonluovuttajaseurojen suhteellinen määrä nousee. Suomen Palloliitto (SPL) poikkeaa tästä, mutta sen suuri seurakato (68 %) johtunee järjestön poikkeavan väljästä seurarekisteröinnistä.

Yllättävän suuri seurakato voi yleisesti johtua siitä, että järjestöjen seurarekisterit eivät ole täysin ajantasalla, vaan sisältävät myös elämänkaarensa päätteessä olevia "hiipumaseuroja", järjestöpoliittisista syistä perustettuja "paperiseuroja" ja jopa toimintansa lopettaneita "kuolleita seuroja". Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa järjestöjen asiantuntijat kiinnittivät huomiota tähän seurojen perusjoukon rajaamisen pulmaan. Seurarekisterien puhdistamispulmien vuoksi nämä "haamuseurat" hyväksyttiin kuitenkin perusjoukkoon ja niiden osuus (15-20 %) leimaa myös seurakatoa.

Seuratietojen kokoaminen asiakirjoista ja muista lähteistä voi olla hyvinkin työlästä ja sellaisena kuluttaa seuran toimihenkilöiden vapaaehtoista vapaa-ajan harrastuskapasiteettia. Tämän prusteella voidaan olettaa, että mitä heikompi on seuran yleinen toimivuus, sitä todennäköisempää on myös passiivisuus seuratietojen antamisessa. Olettamus sai tukea seurakatoa koskevassa kuudessa SVUL:n ja TUL:n piirissä suoritetussa selvityksessä. Tässä jälkiselvityksessä piirien seura-asiantuntijat luokittivat kaikki piirin seurat eri aktiivisuusluokkiin, jonka jälkeen oli mahdollista verrata seuratietoja luovuttaneiden ja luovuttamattomien seurojen yleistä aktiivisuutta. "Luovuttaneet seuramat" kuuluivat suhteellisesti useammin kuin "luovuttamattomat seuramat" keskitasoa aktiivisempiin seuroihin (Koski 1990b, 34-35).

Edellä olevan perusteella on ilmeistä, että tutkitut seuramat eivät tarkoin edusta poikkileikkausta liikuntaseurojen koko verkostosta, vaan seuranäyte on ainakin jossakin määrin painottunut toimivuudeltaan aktiivisempien seurojen suuntaan. Toisaalta on todettava, että läänikohtaisessa tarkastelussa seuranäytteet edustivat hyvin eri läänien virallisia väestöosuuksia (Koski-Heinilä 1988, 9).

#### 4. Seuratietojen keruumenetelmä

Valtakunnallinen kartoitustehtävä ja tutkimusresurssit asettavat tiukat rajaehdot tiedonkeruumenetelmien valinnalle. Lähinnä vain postikysely voi tulla kysymykseen. Tämän halvan menetelmän käyttö sellaisen moniulotteisen kohteen kuin liikuntaorganisaation tutkimuksessa on kuitenkin ongelmallinen. Kyselylomakkeen laadinta tukeutuu tutkimuksen viitemalliin liikuntaseurasta sosiaalisena organi-



saationa. Mallin moniulotteisuudesta johtuen myös lomake kysymyksi-  
neen on moniaineksinen ja monimutkainen. Erityisen hankalaksi koh-  
daksi lomakkeen laadinnassa osoittautui seurojen taloudellisen tilan  
selvitystehtävä. Järjestöasiantuntijain neuvosta päädyttiin viral-  
listen kirjanpitosuosittelusten mukaiseen yksityiskohtaiseen tilivuoden  
tulo- ja menoerien erittelyyn, mikä ratkaisu suuritöisenä saattoi  
osaltaan lisätä seurakatoa. On tunnettua, että postikyselyn vas-  
tausprosentti jää helposti matalaksi, jos halutaan liian paljon tie-  
toa ja lisäksi vielä hankalista asioista.

Tietojen luotettavuuden varmistaminen on aina kaikissa tutkimuksissa  
tärkeää ja erityisesti silloin, kun tiedon keruussa käytetään etäis-  
menetelmää, postikyselyä. Luotettavuuden varmistamisessa sovellet-  
tiin mm. seuraavia ennakkokeinoja:

- 1) kyselyssä vältetään arvostus- ja mielipidekysymyksiä ja paino-  
piste suunnataan ns. faktatietoihin;
- 2) kysymykset koskevat lähinnä asioita, joista seuroilla on "ar-  
kistoitua" tietoa valmiina tai tämän puuttuessa tyydytään sum-  
mittaisiin arviointeihin ko. asiasta tai tilanteesta kuten  
esim. kokousaktiivisuudesta, aktiivisten seuratoimitsijoiden  
määrästä jne.;
- 3) tietojen pätevyyden varmistamiseksi suositeltiin sellaista  
asiantuntijamenettelyä, jossa "seuran johto tai sen nimeämät  
2-3 seuran toimintaan hyvin perehtynyttä toimihenkilöä antavat  
pyydyt tiedot ... ja vähintään joku toinen asiantuntija tar-  
kastaa kyseiset tiedot". Taloustietojen osalta vedottiin seu-  
ran taloudenhoitajan asiantuntemukseen ja apuun (ks. tutkimuk-  
sen esittelykirje liitteessä);
- 4) sitouduttiin turvaamaan annettujen tietojen luottamuksellisuus  
samalla, kun korostettiin niiden oikeellisuuden merkitystä  
tutkimuksen onnistumisessa: "... tutkimuksen tarkoitus toteu-  
tuu vain, jo seuratieidot ovat asialliset ja antavat todenmu-  
kaisen kuvan ao. seurasta ja sen toimintatilanteesta".

Kyselylomaketta testattiin ja paranneltiin monessa vaiheessa. Tässä  
käytettiin apuna mm. järjestöjen ja eri tilaisuuksissa myös seura-  
johtajien asiantuntemusta ja kritiikkiä. Asiantuntijamenettelyn an-  
siosta kyselylomake muokkaantui, mutta uhkasi myös laajentua liikaa.  
Eri muokausvaiheista huolimatta lopulliseen lomakkeeseen jäi heik-  
kouksia, jotka vuorostaan peilautuivat puutteina seurojen vastauk-  
sissa. Puutteet eivät kuitenkaan osoittautuneet niin vakaviksi, että  
ne olisivat vaarantaneet tutkimuksen peruskartoitustehtävän. Näistä  
puutteista ja yksityiskohtaisemmista luotettavuusarvioinneista teh-

dään selkoa lähemmin tutkimusaineiston analyysin yhteydessä.

Postikysely käynnistyi huhtikuun alussa 1987. Tiedonkeruu jatkui vielä syksyllä ja viimeiset palautukset tapahtuivat vasta helmikuussa 1988. Vetoimuksista huolimatta seurat eivät täysin mieltäneet tutkimusta "yhteiseksi asiakseen", saati sen merkitystä "seuratoiminnan nykytilanteen selvittämiseksi" ja tukitoimenpiteiden perusteeksi.

## 5. Liikuntaseuratyypit

Sosiaalisten organisaatioiden kirjo on suuri, ja tätä vaihtelua aiheuttavat monet eri tekijät. Suuruus on eräs tällainen organisaation rakenteeseen yleisesti vaikuttava tekijä:

Mitä suurempi organisaatio, sitä jäsentyneempi sen rakenne eli sitä erikoistuneempia sen tehtävät ja sitä eriytyneempiä sen toimintayksiköt ja sitä kehittyneempiä sen hallinnon osa-alueet (Mintzberg 1979, 230-231).

Suuruus monimutkaistaa organisaation rakenteita ja tästä syystä suurista organisaatioista käytetään sosiologisessa kirjallisuudessa usein nimikettä "kompleksiset organisaatiot". Jäsenmäärän suuruus on selvästi yhteydessä myös liikuntaseurojen rakenne-eroihin; suurten ja pienten seurojen toimintajärjestelmät poikkeavat monessa suhteessa toisistaan (Koski-Heinilä 1988).

Järjestökäytännössä tehdään kuitenkin yleisemmin seurojen erottelu niiden lajiohjelman erikoistuneisuuden/monipuolisuuden mukaan: puhutaan yhteen tai kahteen lajiin keskittyneistä **erikoisseuroista** erotukseksi laaja-alaisista **yleisseuroista**. Tutkimushavainnot näyttävät viittaavan siihen, että kehityksen virta ainakin maassamme lisää liikuntaseurojen erikoistumista. Erikoisseurat ovat syrjäyttäneet yleisseurat hallitsevana seuratyypinä, mikä kehityssuunta on korostunut erityisesti SVUL:ssa (Koski - Heinilä 1988, 28).

Seuran toimintatarkoitus säätelee kuitenkin primaaristi sen ohjelmaa. Jos seura toimintatarkoituksenaan tavoittelee esimerkiksi urheilumenestystä, se voi voimavarojen tehokkaan käytön kannalta päätyä keskittämiskäytäntöön, lajierikoistuneeseen 'tuotekehittelyyn'. Yleisesti voidaan olettaa, että nimenomaan organisaation tavoite,

toiminta-ajatus, säätelee ei vain sen ohjelmaa vaan pitkälle sen koko rakennetta ja toimintajärjestelmää. Siten voidaan olettaa esimerkiksi, että latuyhdistyksen ja jääkiekkoliigaan kuuluvan seuran sosiaaliset organisaatiot ovat todennäköisesti monessa suhteessa hyvin erilaiset.<sup>2)</sup>

Yhteiskuntakehityksen mukana liikunnan ja liikuntaseurojen tehtäväalue on laajentunut ja erilaistunut. Seurojen toimintatarkoituksen määrittely voidaan palauttaa kahteen perustavanlaatuisen liikuntakäsitykseen: yhtäältä saavuttamista ja kilpailullista menestystä korostavaan ja toisaalta liikuntaharrastusta sinällään korostavaan käsitykseen. Edellinen edustaa lähinnä tavoitteellista tai instrumentaalista liikuntakäsitystä ja jälkimmäinen ilmaisullista, ekspressiivistä, käsitystä. Tutkimushavaintojen mukaan maamme liikuntajohtajienkin käsitykset "oikeasta urheilemisesta" palautuvat osin näihin peruskäsityksiin: osa johtajista edusti puhtaasti kilpailullista, osa taas puhtaasti harrastuksellista liikuntakäsitystä (Heinilä 1974, 53-59).

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa oli esillä myös toinen seuran toimintaulottuvuus: lajisuuntaisuus vs. liikuntasuuntaisuus. Lajisuuntaisuus liikuntakäsityksenä tähdentää erikoistuneisuutta, kun taas liikuntasuuntaisuus tähdentää monipuolisuutta (Heinilä 1986, 25-27).

Edellä esitettyjen liikuntakäsitysten pohjalta voidaan jäsentää seuraavat, liikuntaseurojen erilaiseen toimintatarkoitukseen perustuvat seuratyyppit (Heinilä 1986, 26):

Kaavio 4. Liikuntaseurojen perustyyppit toimintatarkoituksen mukaan

	Erikoistunut liikuntakäsitys	Monipuolinen liikuntakäsitys
Saavutuspainotteinen liikuntakäsitys	Kilpaurheilun <sup>a)</sup> erikoisseura	Kilpaurheilun yleisseura
Harrastuspainotteinen liikuntakäsitys	Naisvoimisteluseura	Kuntoliikuntaseura

a) Nelikentässä mainitut edustavat tyyppiesimerkkejä.

Seuratypologian perusteena olevat liikuntakäsitykset eivät kuitenkaan ole toisistaan täysin riippumattomat, sillä esimerkiksi "saavutus" edellyttää aina jotain lajikohtaista arviointiperustetta. Tutkimuksessa seurojen perusluokitus tapahtuikin yksin toiminnan saavutus- ja harrastustavoitteen mukaan. Koska seurojen toimintatarkoitus voi olla myös monitavoitteinen ja vaikkapa nuorisokasvatukseen suuntautunut tällaiset yhdistelmävaihtoehdot ennakoitiin myös toiminnan päätarkoitusta kysyessä (kysymys 19).<sup>3)</sup>

Tutkimuskohteena olevat seurat jakaantuivat toimintansa päätarkoituksen ja painopisteen perusteella eri tehtävätyyppeihin taulukon 2 mukaisesti.

Taulukko 2. Seurojen (n 835) jakaantuminen toiminnan päätarkoituksen mukaan

Päätarkoitus	Seurat n 835 %
Kilpailumenestys/liikuntasaavutus <sup>a)</sup>	
- kansallinen menestys/ saavutustaso	13 %
- maakunnallinen menestys/ saavutustaso	10 %
- kilpaurheilu/saavutustarkoitus ilman viitetasoa	<u>7 %</u> 30 % = kilpaseurat
Liikunta- ja ulkoiluharrastus	26 % = kuntoseurat
Yhdistelmä: kilpailumenestys/saavutus ja liikunta-ulkoiluharrastus	35 % = monialaseurat
Nuorisokasvatus <sup>b)</sup>	3 %
Tieto puuttuu	<u>6 %</u> 100 %

a) Jos seuran kilpailullinen päätarkoitus oli määritelty useamman menestys/saavutustason mukaan, luokitus suoritettiin ylimmän perusteella.

b) Nämä nuorisoseurat (n 23), jotka ilmoittivat nuorisokasvatuksen ainoaksi päätarkoitukseksi, sisältyvät analyysissä vain koko seuranäytteeseen (n 835). Nuorisokasvatuksen rinnakkaisena toimintatarkoituksena ilmoittaneet seurat on taulukossa luokiteltu toiminnan liikunnallisurheilullisen tarkoituksen mukaan.

Toiminnan päätarkoituksensa perusteella seurat jakaantuvat selkeästi kolmeen pääluokkaan:

- **kilpaseuroihin:** toimintatarkoituksena kilpailumenestys tai liikuntasaavutuksiin pyrkiminen
- **kuntoseuroihin:** toimintatarkoituksena liikunta- ja ulkoilu-harrastus sinällään
- **monialaseuroihin:** toimintatarkoituksena edellisten yhdistelmä

Kilpaseuroista 13 % tähtää kansallisen tason menestykseen tai liikuntasaavutuksiin esimerkiksi näytösvoimistelun alalla. "Monialaseura", jonka toimintatarkoituksena on edistää tasa-veroisesti sekä kilpaurheilua että kuntoliikuntaa, on määrällisesti suurin seuratyyppi.<sup>4)</sup>

Perinteisesti liikuntaseurojen perustehtäviin on kuulunut nuorisokasvatus. Tämä perinne on edelleenkin vahva, sillä peräti 51 % kaikista seuroista (n 835) ilmoitti sen liikunnallisurheilullisen tarkoituksen lisäksi toimintansa yhdeksi päätarkoitukseksi. Monialaseuroissa nuorisokasvatuksen perinne on säilynyt vahvimmillaan (80 %), sillä kilpaseuroista vain 38 % ja kuntoseuroista 32 % ilmoitti nuorisokasvatuksen yhdeksi toimintatarkoitukseksi. Taulukossa 3 kuvataan näiden seuratyyppien jakaantumista järjestöittäin.

Taulukko 3. Seuratyyppien jakaantuminen järjestöittäin.

Järjestö	Kilpaseura	Kuntoseura	Monialaseura	Kaikki
SVUL (n 478)	34 %	26 %	40 %	100 %
TUL (n 212)	23 %	28 %	49 %	100 %
CIF (n 42)	29 %	29 %	42 %	100 %
SPL (n 40)	45 %	30 %	25 %	100 %
Suomen Latu (n 40)	-	100 %	-	100 %
Naisseurat <sup>a)</sup> (n 41)	7 %	76 %	17 %	100 %
Kaikki (n 812)	29 %	31 %	40 %	100 %

a) Naisseurat on poimittu seurajoukosta naisjäsenistönsä perusteella.

Kilpaurheiluun erikoistuneiden seurojen suhteellinen määrä on suurin Suomen Palloliitossa ja SVUL:ssa. Monialaseura on tyyppillisintä TUL:ssa. Suomen Ladun jäsenseurat ja naisseurojen suuri enemmistö edustavat kuntoliikuntaa, mutta latuyhdistysten suuntautuessa voit-topuolisesti ulkoliikuntaan naisseurat suuntautuvat vastaavasti sisäliikuntaan - voimisteluun. Erikoistuneiden kilpa- ja kuntoseurojen tasamääräisyys viittaa maamme liikuntakulttuurin tehtäväalueen monipuolistumiseen: tulos- ja nuorisourheilun rinnalle on noussut koko kansan kuntoliikunta.

## 6. Liikuntaseuran toimivuus

Tutkimuksen lähtökohtana on liikuntaseuran toimivuus organisaationa. Aikaisemmin esitelty viitemalli määrittelee tämän toimivuuden yleiset edellytykset, ja tutkimuksen tehtävänä on testata mallin paikkansapitävyyttä.

Organisaation toimivuus (effectiveness) on kiinnostanut monia tutkijoita. Käsite on kuitenkin monimerkityksinen ja sen sisältömerkitys voi vaihdella myös organisaatiotyyppin mukaan (Cameron - Whetten 1983, 4-15). Organisaation toimivuutta on tutkittu sekä toiminnan tuotosten että toiminnan aktiivisuuden mukaan. Edellisestä lähestymistavasta on kysymys, jos liikuntaseurojen toimivuutta tutkitaan toimintatarkoituksen toteutumisen kannalta - kilpailumenestys, liikuntasaavutukset, jäsenistön liikunta-aktiivisuus jne. - ja jälkimmäisestä taas, jos huomion kohteena on seuran liikunta- ja urheilutoiminnan aktiivisuus. Edelleen organisaation toimivuus voi viitata myös organisaation suorituskykyyn yhteisönä, jolloin toimivuuden perusteena voi olla sen resurssivaranto ja kyky tuottaa ja ohjata voimavaroja toimintatarkoituksen hyväksi. Tässä tutkimuksessa huomio kohdistuu nimenomaan seurojen toimivuuteen niiden varsinaisella tehtäväalueella, jolloin organisaatiomuuttajat jäävät lähinnä tehtävätoimivuuden selitysperusteiksi<sup>5)</sup>.

Kartoittavassa laajakulmaisessa seuratutkimuksessa on vaikea suorittaa toiminnan tulosten arviointia. On tyydyttävä seura-asiantuntijoiden itsearviointeihin seuran saavutuksien suhteellisesta tasosta ja jäsenten harrastusaktiivisuudesta. Seurojen toimivuuden määrittäminen perustetaan analyysissä tuotosperusteiden sijasta seuran liikun-

ta- ja urheilutoiminnan aktiivisuuteen eli ohjelmatarjontaan. Koska ohjelmatarjonta eroaa toimintatarkoituksiltaan erilaisissa seuratyypeissä, toimivuuden määrittämisessä painottuvat osittain myös eri toimintamuodot:

<u>Toimivuuden ohjelmaperusteet<sup>a)</sup></u> - miten usein järjestetään; kys. 25	Kilpa- seurat	Kunto seurat	Moniala- seurat
Nuorisotoimintaa (alle 15 v.)	x	x	x
Valmennus-, ohjaus- ja harjoitus- tilaisuuksia "aktiiveille"	x		x
Kilpailuja ja otteluita	x		x
"Tavallisille" jäsenille tarkoitettuja liikuntatilaisuuksia		x	x
Erityisliikuntaa perheille		x	x
Erityisliikuntaa "ikäntyneille"		x	x

a) Ohjelmatarjonnan määrä pisteistettiin kunkin toimintamuodon osalta 0-2 ja seurat luokiteltiin aktiivisiin ja passiivisiin summapisteidensä mukaan.

Liikunnan ja urheilun ohjelmatarjonta on tietysti välttämätön edellytys toiminnan tuotoksille: ellei ole liikunta- ja urheilutoimintaa, ei synny kilpailumenestystä, liikuntasaavutuksia eikä myöskään liikunta-aktiivisuutta jäsenten keskuudessa. Kun aktiivisten seurojen ohjelmatarjonta on runsaampaa, voidaan otaksua myös seurojen tuotosten olevan paremmat kuin ohjelmatarjonnaltaan puutteellisempien seurojen. Huolimatta tuotosarviointien ja -mittareiden summitaisuudesta tuotoserot "aktiivisten" ja "passiivisten" seurojen välillä ovat yleisesti odotusten suuntaiset (taulukko 4).

Taulukko 4. Liikuntaseurojen toimivuus seuratyypeittäin tuotoskriteerien valossa.

	Kilpaseurat (n 246)		Kuntoseurat (n 227)		Monialaseurat (n 327)	
	Pass.	Akt.	Pass.	Akt.	Pass.	Akt.
Seuran maine valtakunnallinen (kys. 10/4-6) <sup>a)</sup>	48 %	69 %	31 %	21 %	50 %	42 %
Seuran kilpailumenestys ja saavutustaso maakunnan tai maan keskitasoa (kys. 21/2-3)	29 %	54 %	21 %	35 %	21 %	35 %
Jäsenistö osallistuu aktiivisesti kilpaurheiluun (% mediaani; kys. 22-1) <sup>b)</sup>	20 %	30 %	0 %	0 %	10 %	20 %
Jäsenistö osallistuu aktiivisesti kuntoliikuntaan (% mediaani; kys. 22-3)	10 %	10 %	20 %	30 %	10 %	20 %
Kunta-avustus <sup>c)</sup> (100 mk/mediaani)	50	185	19	52	70	170

- a) Seuran maine, tunnettavuus, peilaa epäsuorasti toiminnan tuloksellisuutta.
- b) Kun muuttujan kaikki lukuarvot on pantu suuruusjärjestykseen, keskeisarvo eli mediaani edustaa tämän jonon keskimmäistä arvoa, ts. 50 % lukuarvoista on sitä pienempiä ja 50 % sitä suurempia.
- c) Kuntien seura-avustuksen yhtenä perusteena on usein toiminnan tuloksellisuus.

Havainnot osoittavat, että ohjelmatarjonnaltaan aktiivisemmat seurat ovat toiminnassaan useimmiten myös tuloksellisempia kuin passiiviset seurat. Erot eivät ole järin suuret, mutta on huomattava, etteivät erot seurojen toimivuudessaakaan ole jyrkkiä vaan asteettaisia.

Koska ohjelmatarjonnan määrää voidaan pitää yhtenä liikuntaseuran toimivuuden osoittimena, on mielenkiintoista verrata tätä tarjontaa järjestöittäin (taulukko 5).



Taulukko 5. Seurojen liikunta- ja nuorisotoiminnan tarjonta jäsenjärjestöittäin<sup>a)</sup>.

	SVUL n 465 %	TUL n 220 %	CIF n 67 %	SPL n 44 %	Latu n 40 %	Nais- seurat n 42 %	Kaikki n 835 %
<b>Perusohjelma</b> (kys. 25)							
<b>Valmennus-, ohjaus-, harjoitus- tilaisuuksia "aktiiveille"</b>							
vähintään kerran viikoossa	72	71	73	88	17	68	71
kerran pari kuukaudess	20	17	21	7	26	9	18
harvemmin	8	12	6	5	57	23	11
<b>Kilpailuja, otteluita</b>							
vähintään kerran viikossa	33	44	15	76	3	0	39
kerran pari kuukaudessa	52	49	69	23	16	9	47
harvemmin	15	6	15	1	81	91	14
<b>Liikuntaa "tavallisille jäsenille"</b>							
vähintään kerran viikossa	47	40	33	31	41	90	42
kerran pari kuukaudessa	28	46	47	37	56	7	36
harvemmin	25	13	20	32	3	3	22
<b>Nuorisotoimintaa (alle 15 v)</b>							
vähintään kerran viikossa	58	44	49	63	11	78	53
kerran pari kuukaudessa	20	29	26	11	17	0	21
harvemmin	22	27	25	26	72	22	26
<b>Erityisryhmäohjelma</b>							
<b>Erityisliikuntaa perheille</b>							
vähintään kerran viikossa	5	6	4	5	3	19	5
kerran pari kuukaudessa	13	24	24	19	31	8	18
harvemmin	82	70	71	77	66	73	77
<b>Erityisliikuntaa "ikäntyneille"</b>							
vähintään kerran viikossa	9	5	7	3	3	50	7
kerran pari kuukaudessa	7	12	18	8	11	3	9
harvemmin	84	83	75	89	86	47	84
<b>Kuntosalitoimintaa, "lihashuoltoa"</b>							
vähintään kerran viikossa	28	36	7	21	9	33	27
kerran pari kuukaudessa	16	21	28	32	0	0	19
harvemmin	56	43	65	47	91	67	54

a) Huom. Laskennasta on poistettu seurat, jotka eivät ole antaneet ko. ohjelmätietoja, joten n:t vaihtelevat eri sarakekohdissa.

Taulukko antaa yleiskuvan maamme seuraverkoston ohjelmatarjonnasta. Perusohjelma viittaa tilaisuuksiin, jotka ovat tarkoitettut jäsenistön runkoryhmille: "aktiiveille", "tavallisille jäsenille" ja nuo-

rille. "Aktiiveille" tarkoitettu ohjelmatarjonta on runsainta, mikä heijastanee myös kysynnän voimakkuutta. Tästä syystä todennäköisesti SPL:n palloiluseuroissa järjestetään runsaasti ohjaus- ja harjoitustilaisuuksia mutta myös "kilpailuja ja otteluita" ja naisseuroissa taas liikuntatilaisuuksia "tavallisille jäsenille" ja "jumpaa" tytöille. Suomen Ladun jäsenseurojen poikkeava toimenkuva näkyy myös ohjelmatarjonnassa: ohjaus- ja harjoitustilaisuuksia, kilpailuja sekä erityistä nuorisotoimintaa järjestetään suhteellisesti vähän. On ilmeistä, että latuyhdistysten toiminnan painopiste on aikuisten ulkoilussa, mihin myös nuoret voivat osallistua yhdessä vanhempien kanssa.

Yleistävästi voidaan todeta, että vain noin puolet maamme seuroista tarjoaa "aktiiveilleen", "tavallisille jäsenilleen" ja nuorisojäsenilleen **viikottaisen** osallistumismahdollisuuden perusohjelman puitteissa. Vastaako tämä ohjelmatarjonta jäsenistön liikuntakysyntää maamme seuroissa? On tavallista, että ihmiset jäsentävät elämänrytmiänsä viikottaisiin jaksoihin: viikottain kyläillään, käydään teatterissa/konsertissa/elokuvissa, viikottain saunotaan ja viikottain myös kilpaillaan ja harrastetaan liikuntaa. Viikottainen ohjelmatarjonta noudattaa tätä elämän perusrytmiä. Taulukon 5 havainnot osoittavat kuitenkin, että suuri joukko seuroista toimii harvemman kuukausirytmien mukaan. Johtuuko tämä jäsenistön liikuntakysynnän heikkoudesta vai seurojen toimintakyvyn asettamista rajoituksista? Tarvitaan jatkotutkimusta ohjelmatarjonnan ja liikuntakysynnän suhteen selvittämiseksi.

Liikunta- ja urheilutoiminnan tehtäväalueen erilaistuminen on merkinnyt sitä, että liikunnan harrastajakunta on laajentunut ja sen piiriin ovat tulleet erityisryhmätkin kuten vammaiset ja ikääntyneet, mutta myös uudet osallistumisyksiköt kuten perheet, asumalähiöt, työporukat jne. Missä määrin seuratoiminta on ohjelmatarjonnassa huomioonottanut näiden erityisryhmien osallistumismahdollisuudet näkyy niinkään taulukosta 5. Huomattava enemmistö seuroista ei järjestä yleensä mitään erityisohjelmaa perheille eikä "ikäntyneille", poikkeuksena jälleen naisseurat, jotka huolehtivat muita seuroja selvästi paremmin ei vain "tavallisista jäsenistään" ja nuoris-taan vaan myös perheitten ja "ikäntyvien" liikuntaosallistumisen mahdollisuuksista.

Nämä tutkimushavainnot viittaavat siihen, että seurat eivät ole pysyneet - mahdollisesti suorituskykynsä ja voimavarojensa riittämättömyyden vuoksi - eriyttämään ohjelmatarjontaansa väestön ja jäsenistön erityisryhmien tarpeiden mukaan. Tähän viittaa myös SVUL:n toimeksiannosta vuonna 1982 tehdyn Gallup-haastattelun tulokset (SVUL 1983), joiden mukaan "neljän tärkeimmän" palvelun joukkoon seuratoimintaa kehitettäessä sijoittuivat seuraavat ohjelmatarjonnan muodot:

	Väestönäyte (n 1066)
"nuorille monipuolisia liikuntamahdollisuuksia ilman kilpailullisia tavoitteita"	71 %
"perheille yhteisiä harrastusmahdollisuuksia"	60 %
"kuntoliikuntatoimintaa aikuisille"	46 %
"erityisryhmille esim. liikuntavammaisille seuran puitteissa ohjattua toimintaa"	42 %

Nämä väestön liikuntakysyntää heijastavat arvioinnit edellyttävät seurojen toiminta-ajatuksen laimentamista ja niiden liikuntapalvelujen monipuolistamista, mutta myös seurojen toimintakyvyn huomattavaa vahvistumista.

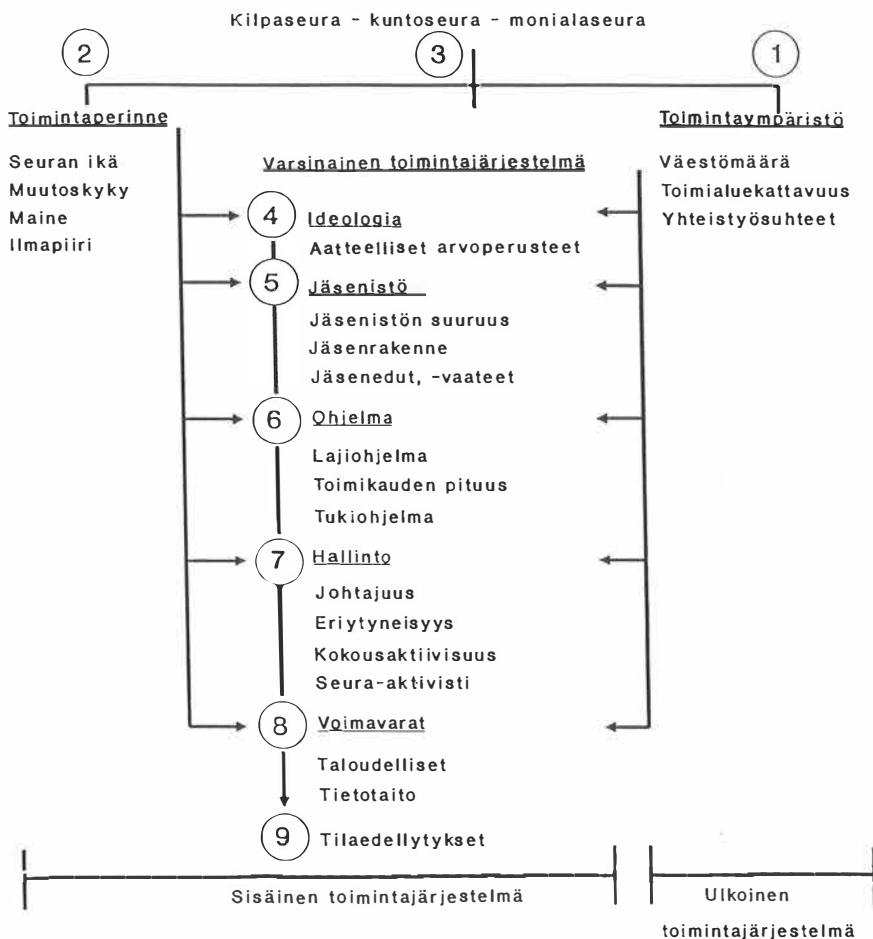
## 7. Analyysimalli

Tutkimusaineiston analyysin kehikkona on tutkimuksen viitemalli ks. s. 8). Viitemalli hahmottaa analyysin kulkua ja kuvaa ennako-oletuksia liikuntaseuran toimintajärjestelmän eri osien, elementtien, riippuvuussuhteista. Liikuntaseuran kaltaisessa 'elävässä' ja moniehtoisessa järjestelmässä näiden elementtien vaikutussuhteet ovat sillä tavalla mutkikkaat ja vastavuoroiset, ettei niitä tällaisen kartoittavan ja poikkileikkauksisen tutkimuksen keinoin voida todentaa. Järjestelmä-teoreetikotkin korostavat organisaation luonnetta avoimena järjestelmänä, jossa kausaaliset voimat vaihtelevine vaikutuksineen, ajoituksineen ja seurausjärjestyksineen virtaavat moniin eri suuntiin (Scott 1986, 40).

Analyysin lähtökohtana on liikuntaseurojen perusluokitus toimintatarkoituksen mukaan - kilpa-, kunto- ja monialaseurat - ja näiden

seuratyyppien toimintajärjestelmien rakennevertailu. Analyysissa jäljitetään myös seurojen toimivuuden lähteitä seuran ympäristöstä, toimintaperinteestä ja toimintajärjestelmän muista elementeistä. Kaavio 5 kuvaa tutkimuksen analyysimallia, sen etenemisjärjestystä ja niitä kyselyn "faktatietoja", jotka edustavat viitemallin peruskäsitteitä.

Kaavio 5. Liikuntaseuran toimintajärjestelmä.



Liikuntaseuran toimintajärjestelmässä on mallin mukaan siten kaksi ulottuvuutta: sisäinen ja ulkoinen. Seuran jäsenjärjestösuhteet - piiri- ja liittojäsenyydet - nivoutuvat etenkin ohjelma- ja hallintoasioissa niin läheisesti seuran varsinaiseen toimintaan, että on perusteltua pitää niitä seuran sisäisen toimintajärjestelmän ele-

mentteinä. Jäsenjärjestösuhteiden tarkempi analyysi on jätetty kuitenkin tutkimustehtävän ulkopuolelle.

#### IV SEURAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Liikuntaseura ympäristönsä osana peilaa kotikuntansa arvostuksia, kulttuuria, elämäntapoja, elinehtoja ja liikuntamahdollisuuksia. Pekka Kiviaho on todennut tutkimuksissaan mm., että liikuntaseurojen jäseniheydet ovat yhteydessä niiden kotikuntien urbanisoitumis- ja teollistumisasteeseen ja että ympäristön sosiaalinen rakenne ja poliittiset perinteet vaikuttavat myös seura- ja järjestöjäsenyyteen (Kiviaho 1970, 7-16, 1973b, 33). Tässä tutkimuksessa liikuntaseuran ja ulkoisen ympäristön välisiä yhteyksiä kartoitetaan lähinnä ympäristön väestöpohjan, seuran toimialuekattavuuden ja ympäristöyhteistyösuhteiden osalta.

##### 1. Kotikunnan väestöpohja

Seuran kotikunnan väestöpohjasta rekrytoituvat liikuntaseurojen jäsenet. Peilaako väestöpohja myös seuran elinympäristön kulttuuria ja elämänrytmiä siten, että se näkyy seuratyypin jakaantumisessa ja seurojen toimivuudessa?

Taulukko 6. Seuratyypin jakaantuminen ja seurojen toimivuus kotikunnan väestöpohjan mukaan (%).<sup>6)</sup>

Kotikunnan väestöpohja	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
yli 50 000	27	26	24	26
20 000 - 49 999	27	15	17	19
alle 20 000	20	27	25	25
maaseutu	26	32	34	30
Yhteensä	100	100	100	100
Väestöpohja/seuran toimivuus (r-kerroin) <sup>a)</sup>	.09	.06	.12	.09

- a) Seuran toimivuus on määritelty seuran ohjelmatarjonnan mukaan (ks. s. 20). Riippuvuussuhteiden osoittimena käytetään Pearsonin korrelaatiokerrointa ( $r$ ), joka vaihtelee riippuvuuden voimakkuuden mukaan 0:sta + 1:een. Positiivinen (+) kerroin viittaa siihen, että toisen muuttujan korkeita arvoja vastaavat yleensä toisen muuttujan korkeita arvoja; negatiivinen (-) riippuvuus taas viittaa siihen, että toisen korkeita arvoja vastaavat toisen matalat arvot.

Taulukon 6 havainnot osoittavat sen, että seuran kotiympäristön väestöpohja peilautuu vain heikosti seuratoiminnan eri suuntautumisvaihtoehtoissa ja seurojen toimivuudessa. Suurempien paikkakuntien miljöö näyttää kuitenkin suosivan jonkin verran seurojen erikoistumista kilpaurheiluun kun taas luontoläheisemmät pienpaikkakunnat ja maaseudun miljöö antavat kunto- ja monialaseuroille suotuisan elin-tilan. Vaikka oletettiin, että suurempien paikkakuntien kiivaampi elämänrytmi heijastuu myös seurojen toimivuudessa, tämä heijastuu tutkimushavainnoissa heikosti ja tilastollisesti merkittävänä vain monialaseurojen kohdalla.<sup>7)</sup>

## 2. Seuran toimialuekattavuus

Seuran toimialueen, reviirin, laajuus säätelee osaltaan seuran hallintorakennetta ja voimavarojen tarvetta sekä niiden potentiaalista määrää. Toimialueen laajetessa potentiaalisten voimavarojen määrä lisääntyy - väestökanta, liiketoiminta, liikuntapaikat jne. - mutta samalla kasvaa myös niiden organisaatioiden määrä, jotka kilpailevat voimavaroista.

Taulukko 7. Seurojen toimialuekattavuus ja toimivuus seuratyypeittäin.

Toimialue	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
Lähiympäristö	11	33	18	20
Kattaa useita asuma- alueita	11	15	13	13
Koko kunnan alue	48	27	41	40
Yli kuntarajojen ulottuva	30	25	28	27
Yhteensä	100	100	100	100
Toimialuekattavuus/ seuran toimivuus (r)	.11	.08	-.03	.05

Kilpa- ja monialaseuroille on tyypillistä toimialueen ulottuminen koko kotikunnan alueelle, kun taas kuntoseurojen reviiri rajoittuu lähialueille, kuntoliikunnan luonnolliseen ympäristöön. Kilpa- ja monialaseurojen resurssointi ehkä edellyttää laajempia markkina-alueita. Myös liikuntalaitosten keskitetty aluerakentaminen voi myötävaikuttaa kilpa- ja monialaseurojen toimialuekattavuuteen. Kilpaseurojen osalta resurssiolettamus saa vähäistä tukea myös seuran toimivuuden ja aluekattavuuden välisestä riippuvuudesta.

### 3. Seuran ympäristösuhteet

Yhtäältä liikuntaseura ikäänkuin passiivisena peilikuvana kuvastaa ympäristöään, toisaalta se voi aktiivisella toiminnalla hyödyntää ympäristönsä voimavaroja omien tarkoitustensa hyväksi. Klaus Heinemann luonnehtii tätä yhteyttä vaihtosuhteeksi, jonka avulla seura rekrytoi jäseniä, hankkii aineellista ja aatteellista tukea sekä uusia teknologiaa ja tietotaitoa suoritustasonsa kehittämiseksi (Heinemann 1983, 140).

On ilmeistä, että liikuntaseurojen ympäristösuhteet vaihtelevat: toiset seurat ovat suhteellisen "suljettuja", omillaan toimeentule-

via, kun taas toiset ovat "avoimia", aktiivisesti ympäristöönsä suuntautuvia.

Seurojen "vakiintuneita" ympäristösuhteita pyrittiin kartoittamaan sekä yhteistyökumppanien että -tarkoituksen osalta (kys. 14).

Taulukko 8. Liikuntaseurojen "vakiintuneet" yhteistyökumppanit seuratyypeittäin.

Yhteistyökumppani	Kilpa- seura %	Kunto- seura %	Moniala- seura %	Kaikki %
<b>Perusyhteistyö</b>				
Kodit	87	81	93	88
Kunnallistoimi	84	80	87	84
Liike-/tuotantolaitokset	87	67	88	82
Koululaitos/-toimi	76	70	82	77
Tiedotusvälineet	85	61	81	76
<b>"Heimoyhteistyö"</b>				
SVUL-seurat	70	61	73	69
TUL-seurat	48	40	58	50
SPL-seurat	37	32	40	38
CIF-seurat	20	20	26	24
<b>Muu yhteistyö</b>				
Kylätoimikunnat/asukasyhdistykset	25	37	38	35
Lions, Rotary yms.	34	23	33	32
Poliittiset järjestöt	26	25	33	30
Työmarkkinajärjestöt	27	23	34	30
Kansalais-/työväenopistot	20	27	31	28
Kirkko, seurakunnat yms.	24	21	26	25
Puolustuslaitos	24	19	23	23
Naisjärjestöt	18	26	21	22
Reserviläisjärjestöt	19	14	20	19
Eläkeläisjärjestöt	20	21	20	20
Yhteistyökumppanien määrän keskiarvo	7.8	7.0	8.8	8.0

"Vakiintuneita" yhteistyökumppaneita on keskimäärin eniten monialaseuroilla ja vähiten kuntoseuroilla. Järjestys heijastanee seuratyyppien eriasteista omavaraisuutta ja ympäristöresurssien tarvetta. Seurojen yhteistyöverkosto on näiden tietojen mukaan varsin laaja ja ympäristön eri toimialoja kattava. Sen perusta rakentuu kuitenkin yhteistyöhön kotien, kuntien, liike-elämän ja tiedotusvälineiden kanssa. Myös "heimoyhteistyö" eli yhteistyö paikkakunnan muiden lii-



kuntaseurojen kanssa on yleistä, joskohtakin näihin suhteisiin voi liittyä myös kilpailua, jopa ristiriitaa, etenkin saman alan lajiseurojen kesken.<sup>8)</sup>

Yhteistoiminnan perusedellytys on yleensä osapuolten yhteinen intressi tai etu. Tämä näkyy selvästi esimerkiksi kahden suurimman keskusjärjestön jäsenseurojen tiettyjen yhteiskumppanien yhteisyydessä mutta vielä selvemmin niiden toisistaan erottuvissa yhteistyökumppaneissa (Heinilä 1989, 242-243):

Taulukko 9. SVUL:n ja TUL:n jäsenseurojen yhteiset ja erilaiset yhteistyökumppanit.

Yhteistyökumppanit	SVUL-seurat n 482 %	TUL-seurat n 216 %
<b>Yhteiset yhteistyökumppanit</b>		
Kodit	82	81
Kunnallistoimi	77	77
Koululaitos/-toimi	72	75
Kylätoimikunnat/asukasyhdistykset	24	25
<b>SVUL-painotteiset yhteistyökumppanit</b>		
Liike- ja tuotantolaitokset	79	69
Tiedotusvälineet	70	59
Paikalliset SVUL-seurat	73	44
Lions, Rotary yms.	30	10
Kirkko/seurakunnat yms.	19	5
Puolustuslaitos	17	5
Reserviläisjärjestöt	13	1
<b>TUL-painotteiset yhteistyökumppanit</b>		
Paikalliset TUL-seurat	25	82
Työmarkkinajärjestöt	5	63
Poliittiset järjestöt	7	57
Eläkeläisjärjestöt	8	20

On ilmeistä, että yhteistyökumppanien valintaa ohjaavat myös ideologiset näkökohdat eikä vain hyötyharkinta. SVUL-painotteisille yhteistyökumppaneille näyttää olevan löyhänä 'yhteisenä nimittäjänä' porvarillinen maailmankatsomus ja TUL-painotteisille taas vasemmistolaisuus.

Ympäristöyhteistyön avulla liikuntaseurat hankkivat voimavaroja toimintakykynsä vahvistamiseksi. Tutkimuksen viitemallin mukaan seuran toimintajärjestelmä on moniehtoinen ja sellaisena kysyy monenlaisia resurssipanoksia (ks. kaavio s. 3). On ilmeistä, että juuri laajan ja eri toimialoja kattavan yhteistyöverkon avulla seurat hoitavat resurssihuoltoaan. Yhteistyö eri kumppanien kanssa tuottaa erilaista hyötyä seuralle.

Kysyttäessä seuroilta niiden vakiintuneita yhteistyökumppaneita tiedusteltiin myös yhteistyön tarkoitusta. Tarkoituksenvaihtoehdot määriteltiin tutkimuksen viitemallin mukaan seuraavasti:

- aatteellinen: aatteellinen kannatus, tukeminen, yhteistyö,
- jäsenhankinta ja yhteisjäsenyys,
- ohjelmatuki: toiminnallinen yhteistyö, ohjelma-avustaminen,
- taloudellinen yhteistyö ja tuki, työvoima-apu,
- tila-asiat: yhteistyö toimi- ja liikuntatilojen käytössä,
- tietoasiat: asiantuntemuksen ja ammattipätevyyden hyväksikäyttö.

Liikuntaseurojen ympäristöyhteistyön intressit kattavat yllättävän hyvin viitemallista johdetun resurssilajiston (taulukko 10).

Taulukko 10. Seurojen yhteistyökumppanien määrän keskiarvot yhteistyön tarkoituksen mukaan eri seuratyypeissä.

Yhteistyötarkoitus	Kilpaseura	Kuntoseura	Monialaseura	Kaikki
Aatteellinen	1.7	1.4	2.1	1.7
Jäsenistöllinen	1.2	1.2	1.7	1.4
Ohjelmatuki	1.9	2.0	2.3	2.1
Taloudellinen	2.5	1.9	2.7	2.4
Tila-asiat	1.9	1.5	2.0	1.8
Tietoasiat	1.5	1.2	1.6	1.4

Useimpien yhteistyökumppanien osalta on kysymys taloudellisista intresseistä tai ohjelmatuesta. Talouspuoli on korostunut nimenomaan kilpaurheilua harjoittavien seurojen ympäristöyhteistyössä. Taulukko 11 kuvaa vuorostaan yleisimpien yhteistyökumppanien osalta yhteistyön tarkoitusta (Koski 1990a).

Taulukko 11. Seurojen (n 835) ympäristöyhteistyön tarkoitus yleisimpien yhteistyökumppanien osalta (%).

Yhteistyökumppani	Yhteistyön tarkoitus						
	Aatteellinen %	Jäsenistöllinen %	Ohjelmatuki %	Talous %	Tiliasi-at %	Tietoasiat %	%
Kodit	33	57	23	28	5	12	80
Kunnallistoimi	8	2	12	61	41	14	79
Liike-/tuotantolaitos	8	5	7	71	10	6	76
Koululaitos/-toimi	6	7	14	3	62	14	75
Tiedotusvälineet	20	3	22	9	1	36	67
SVUL-seurat	18	11	32	9	16	17	61
TUL-seurat	16	7	21	6	10	9	40

Jokaisella yhteistyökumppanilla on omaleimainen intressiprofiilinsa. Yhteistoiminta kotien kanssa edustaa varsin moninaista intressiyhteisyyttä, kun taas yhteistoiminta kunnallistoimen kanssa näyttää perustuvan etupäässä liikuntapaikka-asioihin ja taloudelliseen tukemiseen. Taloudellinen hyöty korostuu erityisesti yhteistyössä liike-elämän kanssa. Saman alan yhteistyökumppanien - paikallisten SVUL- ja TUL-seurojen - yhteistyöintressien profiilit ovat samantyyppiset ja yhtäläillä ohjelmapainotteiset.

Liikuntaseurojen ympäristöyhteistyön perusmielenä on seuran voimavarahuolto. Yhteistyö perustuu kuitenkin intressien ja etujen yhteisyyteen ja siksi ainakin "vakiintuneessa" yhteistyössä on kysymys "antaa ja saada" -tyyppisestä vaihtosuhteesta osapuolten välillä. Liike-elämä ei tue urheilua hyväntekeväisyyssyistä, vaan vahvistaak-

seen samalla omaa yrityskuvaansa. Tukiessaan seurojen toimintaa kunta huolehtii samalla kuntalaisten terveyspalvelusta ja vapaa-ajan viihtyisyydestä sekä nostaa urheilusaavutusten siivellä omaa julkista arvostustaan.

Seurojen ympäristöyhteistyön kannalta tietysti itse ympäristö - mm. sen kulttuurin monimuotoisuus, voimavaralähteiden runsaus/niukkuus, asutuksen keskittyneisyys/hajanaisuus - on avainasemassa (vrt. Aldrich 1979, 63). Ympäristöyhteistyössä ei ole kysymys vain seurojen tarpeista vaan myös ympäristön potentiaalisesta tarjonnasta. Johtuen kaupunkikulttuurin monimuotoisuudesta ja erilaistuneisuudesta se ympäristönä tarjoaa todennäköisesti paremmat yhteistyöedellytykset kuin homogeenisempi maaseutu-/taajamaympäristö. Vastaavasti voidaan olettaa, että seuran ympäristöyhteistyö tehostuu sen 'markkina-alueen', toimialueen, laajentuessa lähiympäristöstä yli kuntarajojen.

Näiden oletusten testaamiseksi muodostettiin kaksi yhteistyöasteikkoa: "perusyhteistyö"-asteikko käsittää "vakiintuneen" yhteistyön kotien, kuntien, liikelaitosten, koulun ja tiedotusvälineiden kanssa ja "ympäristölinkit"-asteikko kaikkien "vakiintuneiden" yhteistyökumppanien määrän. Näiden yhteistyömittareiden ja ympäristöolottuvuuksien riippuvuudet ovat "resurssiolettamuksen" suuntaiset:

	Perusyhteistyö -asteikko	Ympäristölinkit -asteikko
Kotikunnan väestöpohja (kaupunkimaisuus)	r = .16	r = .14
Toimialuekattavuus	r = .16	r = .03

Jos ympäristöyhteistyössä on kysymys seuran voimavarahuollosta, silloin yhteistyöaktiivisuuden ja seuran toimivuuden välillä on odotettavissa selvä riippuvuus. Näin onkin asianlaita:

	Perusyhteistyö -asteikko	Ympäristölinkit -asteikko
Kilpaseurojen toimivuus	r = .30	r = .23
Kuntoseurojen toimivuus	r = .25	r = .33
Monialaseurojen toimivuus	r = .24	r = .19
Kaikkien seurojen toimivuus	r = .27	r = .24

Liikuntaseuran "avoimuus", ympäristöyhteistyö, on omiaan edistämään seuran resurssihuoltoa ja sitä kautta seuran toimivuutta. Todennäköisesti tämä vaikutussuhde on usein kehämäinen: toimiva seura kiinnittää huomiota voimavarahuoltoonsa ja rakentaa siksi yhteistoimintasuhteita, mikä palautteena vuorostaan tuottaa voimavaroja ja edistää seuran toimivuutta.

## V SEURAN TOIMINTAPERINNE

Vankka toimintaperinne luo seuran toimivuudelle hyvät edellytykset. Organisaatiotutkimuksessa on vastaavasti todettu, että lyhytikäisyys - ja pienuus - lisää organisaatiokuoleman riskiä (Aldrich - Marsden 1988, 382). Toimittuaan vuosia tai vuosikymmeniä liikuntaseura kartuttaa kokemuspääomaansa ja luo toimintaperinteen, mikä potentiaalisti edistää toiminnan jatkuvuutta. Toimintaperinne on se osa organisaatiokulttuuria, joka on kehittynyt vuosien toimintakokemusten tuloksena.

### 1. Seuran ikä

Seuran ikä osoittaa sen toimintaperinteen vakiintuneisuutta, mutta ei kerro mitään sen sisällöstä.

Taulukko 12. Liikuntaseurojen ikäryhmät seuratyypeittäin ja iän ja toimivuuden riippuvuus (r).

Perustamisvuosi	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
1876-1917	12	6	14	11
1918-1937	17	17	23	20
1938-1957	18	23	19	20
1958-1977	33	24	21	25
1978-1987	20	30	23	24
Yhteensä	100	100	100	100
Ikä/seuran toimivuus r=.14		r=.31	r=.09	r=.17

Taulukon ikäjakautumista voidaan lähinnä päätellä, että monialaseurat edustavat keski-ikältään vanhimpia ja kuntoseurat nuorimpia seuratyyppejä. Viimeisen vuosikymmenen 1978-87 aikana on perustettu suhteellisesti eniten kuntoseuroja, mikä osoittaa liikunnan tehtävälueen laajenemista. Ikäryhmien välisiä suhdannevertailuja ei tämän aineiston pohjalta voida tehdä siitä syystä, että varhaisemmat seurojen ikäryhmät ovat seuloituneet, kun taas nuoremmissa on mukana myös 'kuolevia keskosseuroja'. Uusien seurojen vuotuinen syntyvyys viimeisen vuosikymmenen aikana on vaihdellut 2 % ja 3.5 % välillä. Vuosikohtainen tarkastelu osoittaa myös sen, että seurojen syntyvyys oli erityisen korkea välittömästi sotien jälkeen: tutkimuskohteena olevista seuroista (n 786) peräti 13 % on perustettu vuosina 1945-51. Liikuntaseurojen perustaminen ja liikuntatoiminnan käynnistäminen kuuluivat osana maamme jälleenrakennustyöhön. Yllättävää on todeta, että Helsingin Olympiakisoilla v. 1952 ei näytä olleen mitään vaikutusta uusien seurojen perustamishankkeille, sillä kisojen jälkeinen seurasyntyvyys pysyy tasaisena ja osoittaa normaalia 1 %:n vuosilisäystä.

Taulukon 12 havainnot antavat tukea myös sille väitteelle, että perinne sisältää seuran toimivuutta edistävää toimintapotentiaalia: seuran ikä korreloi toimivuuden kanssa. Tämä riippuvuus on yllättä-

västi vahvin keski-ikältään nuorimmassa kuntoseurojen ryhmässä ja heikoin vanhimmassa monialaseurojen ryhmässä. Merkitseekö tulos sitä, että ihmisten yhteisönä seurat muistuttavat tässäkin suhteessa ihmistä: toimintapotentiaali kasvaa iän mukana tiettyyn aikuisikäkauteen saakka, mutta alkaa ikääntymisen väistämättömänä seurauksena sen jälkeen vähentyä? On ilmeistä, että organisaatiotkin voivat vanheta ja menettää ikääntymisen seurauksena toimintapotentiaaliaan - ei välttämättä biologista, kuten esimerkiksi veteraanijärjestöt, vaan sosiologista.

## 2. Seuran muutoskyky

Eräs tällainen vanhenemisoire voi olla organisaation uudistumiskyvyn heikkeneminen, mikä saattaa ilmetä vaikkapa pitäytymisena vanhoissa totutuissa toimintamuodoissa, menettelytavoissa, liikuntakäsityksissä ja -ohjelmissa ja/tai eristäytymisenä ympäristöstä ja sen haasteista. On tunnettua, että organisaatio vanhetessaan usein kaavoituu ja byrokratisoituu, mikä voi merkitä sen uudistumiskyvyn heikkenemistä. Muuttuvassa yhteiskunnassa tällainen muutoskyvyn heikkeneminen, "kehityksestä jälkeen jääminen", on uhka organisaation toimivuudelle. Toimintaperinne ei käsitteenä tarkoita suinkaan toiminnan "perinteisyyttä" tai "kaavoittuneisuutta", vaan organisaatiokohtaisesta sisällöstä riippuen se voi merkitä vaikka uudistumiskykyä!

Seurojen muutoskykyä pyrittiin tunnustelemaan kahden kysymyksen avulla, joista toinen luotaa "seuran liikunta- ja urheiluohjelmassa lähimenneisyydessä tapahtuneita merkittäviä muutoksia" (kys. 26) ja toinen tulevaisuuteen ajoittuvia "pitkän aikavälin kehittämistavoitteita" (kys. 27). Yhdistämällä vastaukset näihin kahteen kysymykseen saadaan jonkinasteinen kuva liikuntaseurojen muutosherkkyydestä (taulukko 13).

Taulukko 13. Seurojen muutostilanne ohjelmamuutosten ja kehittämistavoitteiden mukaan seuratyypeittäin. Muutoskyky ja seuran toimivuus (r).

Muutostilanne	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
Ei ohjelmamuutoksia eikä kehittämistavoitteita	46	64	38	47
Joko ohjelmamuutos tai kehittämissuunnitelma	39	26	45	38
On ollut ohjelmamuutos ja kehittämissuunnitelma	15	10	17	15
Yhteensä	100	100	100	100
Muutoskyky/seuran toimivuus (r).15		.06	.08	.11

Tämän kieltämättä varsin suummittaisen muutoskykymittarin antamien tulosten valossa liikuntaseurat ovat tyypillisesti konservatiivisia, totunnaisessa toiminnassa pitäytyviä. Yllättävästi "vanhat" monialaseurat eivät ole kuitenkaan konservatiivisimpia, vaan "nuoret" kuntoseurat! Vastoin odotuksia myös seuran toimivuus ja muutoskyky ovat toisistaan jokseenkin riippumattomat.

Todettakoon tässä yhteydessä, että pääasiallisimmat ohjelmamuutokset koskivat ohjelman laajentamista ja uusien, usein ns. modernien lajien hyväksymistä ohjelmaan. Toiseksi yleisin muutos oli nuorisotoiminnan kehittäminen. Muita yleisiä ohjelmamuutoksia olivat kilpailu- ja muiden liikuntatilaisuuksien lisäykset, painopistealojen määritykset mutta myös ohjelman lajisupistukset. Tällainen ohjelmasuupistus liittyi usein jonkin lajin irtaantumiseen emoseurasta ja itenäistymiseen omaksi seuraksi! Monissa vastauksissa viitattiin muihinkin, esimerkiksi seuran toimintalinjassa ja hallinnossa tehtyihin muutoksiin (vrt. Koski - Heinilä 1988, 30-31).

Noin kolmanneksella seuroista (36 %) on pitkän aikavälin kehittämistavoitteita - yhteensä niitä oli kirjattu 322. Kun nämä luokiteltiin tutkimuksen viitemallin mukaan, voitiin todeta, että yleisimmät ke-



hittämistavoitteet liittyivät toimintaohjelmaan (27 %) - ohjelman laajennus, toiminnan aktivointi jne. - liikuntapaikka- ja välineistö-kysymyksiin (25 %), hallintoasioihin (19 %) - toimintaorganisaation kehittäminen, tavoitteellisuuden ja suunnitelmallisuuden lisääminen jne. - sekä talouteen (10 %). Mainittakoon, että tutkimuksen viitemalli soveltui kattavuudeltaan hyvin tähän kehittämistavoitteiden luokitteluun.

### 3. Seuran maine

Organisaation julkinen yrityskuva, tunnettavuus, myönteisesti sävytyneenä on omiaan edistämään sen toimintapotentiaalia. Syyistä yhteiskuntaelämän kaikilla sektoreilla organisaatiot - talouselämän yritykset, puolueet, hallintovirastot, kunnat jne. - ovat kiinnostuneita julkisesta maineestaan ja pyrkivät markkinoinnin ja suhdetoiminnan keinoin vahvistamaan sen myönteisyyttä ja torjumaan sitä tahraantumiselta. Julkinen tunnettavuus, maine, voi monella tavalla myötävaikuttaa organisaation toimintapotentiaaliin: se helpottaa jäsenistön/henkilöstön rekrytointia ja sitoutumista jäsenyyteen, auttaa ympäristöyhteistyötä ja lisää organisaation tuotosten kysyntää jne. Tämä kaikki pätee yhtä hyvin talouselämässä kuin liikunnan alalla. Seuran maine ei synny tyhjästä, vaan on tulos seuran menneestä toiminnasta, toiminnan suunnitelmallisuudesta ja tuloksellisuudesta. Tämä maine voi rakentua myös toiminnan aatteellisiin ja eettisiin arvoperusteisiin ja niiden kestävyys. Siten seuran julkinen maine jäljittyy sen toimintaperinteeseen ja on siitä ilmaus. Toisaalta seuran yrityskuva sisältää myös tärkeän ympäristöluottavuuden: maine, tunnettavuus, syntyy sosiaalisen ympäristön ja ulkopuolisen yleisön arvottamisen pohjalta. Siten "maine" organisaatiomuuttujana ja -elementtinä kytkee organisaation sisäisen toimintajärjestelmän ja toimintaperinteen sen ulkoiseen ympäristöön. "Maine" voidaan niinmuodoin käsittää myös seuratoiminnan ympäristöelementiksi, joka ympäristön panosteena voi myötävaikuttaa seuran toimivuuteen. Maineikas seura puolestaan heijastaa yrityskuvaansa myös ympäristön yhteistyökumppaneihinsa ja muokkaa jopa kotikuntansa identiteettiä. Monilla seuroilla on ollut huomattava merkitys kotikuntansa tunnetuksi tekemisessä. Tällaisia seuroja ovat mm. Lapuan Virkiä, Vimpelin Veto, Seinäjoen Maila-Jussit, Saarijärven Pullistus, Äänekosken Huima; Asikkalan Raikas, Nurmon Jymy, Kemin Into, Kotkan Työ-

väen Palloilijat jne. jne.

Koska seuran maine muodostuu seuran ulkopuolisen ympäristön arvotuksesta, sen määrittäminen pitäisi tapahtua ulkopuolisen yleisön toimesta. Tässä tutkimuksessa ei siihen ollut mahdollisuutta, vaan maineen arviointi oli suoritettava jäävien seura-asiantuntijoiden avulla. Jääviyden häiriövaikutusten lievittämiseksi "maineen" sijasta pyydettiin seura-asiantuntijoita arvioimaan seuransa "tunnettavuutta".

Taulukko 14. Seuran tunnettavuus ja sen yhteydet seuran ikään ja toimivuuteen seuratyypeittäin.

Tunnettavuus	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
Vain omassa toimintaympäristössä	5	26	8	12
Koko paikkakunnalla	14	38	22	24
Koko maakunnassa	23	11	24	26
Valtakunnallisesti omassa järjestössä	31	22	28	17
Yleisesti valtakunnallisesti tai kansainvälisesti	27	3	18	17
Yhteensä	100	100	100	100
Tunnettavuus/seuran ikä (r)	.18	.18	.24	.22
Tunnettavuus/seuran toimivuus (r)	.26	.15	.16	.19

Taulukon 14 havainnot ovat yhdensuuntaiset olettamusten kanssa: toiminnassaan lähiympäristöön enemmän suuntautuneet kuntoseuratkin tunnetaan yleisimmin vain toimialueellaan, kun taas kilpaurheilua harjoittavien kilpa- ja monialaseurojen maine leviää kilpailuyhteyksien ja tulospalvelujan siivittämänä usein laajemmalle, jopa koko valtakunnan alueelle. Taulukosta havaitaan myös, että maine ankkuroituu toimintaperinteeseen, vaikka seuran ikä ei kerrokaan mitään sen si-

sällöstä. Maine, tunnettavuus, merkitsee usein myös toimintapotentiaalia ja realisoituu seuran toimivuudessa etenkin kilpaseurojen osalta ( $r = .26$ ).

#### 4. Seuran ilmapiiri

Toimintaperinteeseen rakentuu myös organisaation ilmapiiri, joka erotuksena "maineesta" on 'sisäsyntyinen', organisaation ihmissuhteita luonnehtiva ominaispiirre. **Päämäärätyyppisissä**, tehokkuutta ja rationaalisuutta korostavissa organisaatioissa asiallisuus, käyttäytymisen ennustettavuus ja hierarkisuus sävyttävät ihmissuhteita, kun taas **yhdessäolo-organisaatioissa** näille suhteille on ominaista tunnepohjaisuus, spontaanisuus ja epähierarkisuus. Tämä sosiologinen ilmapiirien erottelu on kovin kaavamainen ja liikuntaseuratutkimuksen kannalta jopa etäinen, koska vapaaehtoisissa vapaa-ajan organisaatioissa jäsenyys perustuu usein juuri viihtyisiin, läheisiin ihmissuhteisiin. Koska kuitenkin kilpaseurat organisaationa tavoitteissaan muistuttavat enemmän päämäärätyyppiä ja vastaavasti kunto-seurat yhdessäolotyyppiä oletettiin, että niiden ilmapiirissä on vastaavia asia-/tunnekorosteisuuden eroja.

Organisaation ilmapiirin laatua voitiin tunnustella vain seura-asiantuntijoiden arviointien avulla eli jälleen varsin summittaisesti ja sivuuttaen 'jääviyspulmat' arvioitsijoiden luonnehtiessa oman seuransa ilmapiiriä. Luonnehtiminen tapahtui laatusanaparien avulla "mahdollisimman yleispätevästi ja ikäänkuin kaikkien jäsenten tuntejen perusteella", kuten kyselyssä opastettiin. Arvioinnin luotettavuus osoittautui riittäväksi (Spearman - Brown puolituskerroin .74), mutta sen erottelukyky jäi heikoksi ja pätevyys avoimeksi. Tästä syystä se jätettiin jatkoanalyysin ulkopuolelle.

Taulukko 15. Liikuntaseurojen (n 835) jakaantuminen ilmapiiri-  
osioitten mukaan.

	Ilmapiiri enemmän %	Ilmapiiri "tasalaatuinen" %	Ilmapiiri enemmän %	
tuttavallinen	76	22	2	vieras
välitön, rento	74	25	1	muodollinen, jäykkä
sopuisa	70	28	2	eripurainen
leppoisa	72	26	2	jännittynyt
tasa-arvoinen	68	30	2	eriarvoinen
iloinen	65	34	1	vakava
vapaamielinen	55	38	7	vanhoillinen
leikkimielinen	46	51	3	tosikkomainen
jäsenkeskeinen	38	50	12	johtokeskeinen
vapaa	40	50	10	velvoitteelli- nen
liikuntakorosteis- nen <sup>a)</sup>	24	26	50	lajikorosteinen
pyyteeen <sup>a)</sup>	53	35	12	hyötypytyteen
<b>Letkeä ilmapiiri</b>				<b>Jäykkä ilmapiiri</b>

a) Nämä osiot eivät sisälly letkeysasteikkoon

Asianosaisten arvioinneilla on tunnettua taipumus suosia neutraalia vaihtoehtoa, milloin se koetaan myönteisemmäksi kuin tosiasiallinen vaihtoehto. Eräitten osioparien arvoväritteisyys (esim. sopuisa - eripurainen, vapaamielinen - vanhoillinen jne.) on mahdollisesti vaikuttanut siihen, että noin kolmannes seuroista on arvioinnin tuloksena ilmapiiriltään "tasalaatuinen" tai pikemmin seka-aineksinen. Arvioinnin vinoutumatkaan tuskin muuttavat yleiskuvaa, jonka mukaan liikuntaseurojen ilmapiiri on tyypillisesti letkeän tuttavallinen, rento ja sopuisa. Vain poikkeustapauksissa jonkin yksittäisen seuran ilmapiiriä voidaan havaintojen mukaan luonnehtia "jäykäksi", koska ilmapiirierot esiintyvät yleensä tasolla enemmän tai vähemmän letkeä.

Ilmapiiriä kuvaavat osiot pisteistettiin ja summattiin "letkeysasteikoksi". Verrattaessa ilmapiirien letkeyttä eri seuratyypeissä havaittiin, että kuntoseuroissa ilmapiiri oli keskimäärin vähemmän letkeä kuin kilpa- ja monialaseuroissa:

	Ilmapiirin letkeys (keskiarvo)	Letkeysasteikko/ seuran toimivuus (r)
--	-----------------------------------	--

---

Kilpaseura	5.6	.10
Kuntoseura	6.8	.03
Monialaseura	5.8	.05
Kaikki seurat	6.0	.07

Ilmapiirin letkeyseroilla ei näytä olevan sanottavaa yhteyttä seuran toimivuuteen; ainoa riippuvuus havaitaan kilpaseuroissa, joissa ilmapiirin letkeys yhdistyy oireellisesti toimivuuteen!

Seuran ilmapiiri on edellä käsitetty seuran toimintaperinteen tuotokseksi. Tätä käsitystä tukevat myös tutkimushavainnot yhtäältä ilmapiirin letkeyden ja seuran iän sekä toisaalta letkeyden ja seuran maineen välisistä samansuuruisista riippuvuuksista ( $r = .24$ ). Toimintaperinne on omiaan muokkaamaan ilmapiirin viihtyisyyttä ja viihtyisyys taas antaa suotuisan perustan toiminnalle ja toimintasaavutuksille.

## 5. Seuran toimintaperinne ja -ympäristö

Edellä on tarkasteltu seuratyypeittäin seurojen sisäistä toimintaperinnettä ja niiden ulkoista toimintaympäristöä eräiden elementtien valossa sekä tunnusteltu niiden osuutta seurojen toimivuudessa. Havainnot tukevat olettamusta toimintaperinteen ja toimintaympäristön merkityksestä seurojen toimintapotentialin lähteinä. Taulukossa 16 selvitetään, missä määrin kyseiset potentiaalilähteet ovat toisistaan riippuvat.

Taulukko 16. Liikuntaseurojen (n 835) toimintaperinteen ja -ympäristön väliset riippuvuudet (r).

Toimintaperinne	T o i m i n t a y m p ä r i s t ö		
	Toimialue- kattavuus	Ympäristö- linkit	Perus- yhteistyö
Seuran ikä	.09	.28	.18
Seuran maine/tunnettavuus	.41	.19	.29
Ilmapiirin letkeys	.04	.22	.25
Muutoskyky	.16	.09	.14

Seuran toimintaperinteen vahvat elementit: kokemuspääoma, julkinen maine ja ilmapiirin letkeys, ovat yhteydessä erityisesti seuran ympäristöyhteyksiin seuran maineen kytkeytyessä lisäksi toimialueen laajuuteen. On ilmeistä, että vahva toimintaperinne edesauttaa ympäristöyhteyksien solmimista ja sitä tietä seuran resurssihuoltoa ja toimivuutta.

## VI TOIMINTAIDEOLOGIA

Seuran toimintaperinne on erottamaton osa seuran toimintajärjestelmää. Se edustaa ajallista ulottuvuutta, joka on aina mukana "tässä ja nyt" -tilanteessa kaikissa seuran toimintajärjestelmän komponenteissa. Toimintaideologia tällaisena komponenttina määrittelee toiminnan liikunnallisurheilullisen tarkoituksen ja seuratoiminnan aatteelliset arvoperusteet. Aikaisemmin jo todettiin, että liikunta- ja urheilutoimintaa ovat maassamme siivittäneet monet väkevät aatteet: kansallisuusaate, naisasia, työväenaate, kansanvalistus, maanpuolustus, raittiusaate jne. Mutta yhteiskunta muuttuu ja sen mukana myös aatevirtaukset muuttuvat. Ovatko aatteet liikuntaseurojen toimintaperinteinä menettäneet merkityksensä seurojen toiminnassa?

Periaatteessa tällaisilla aatteilla voi olla monenlaista merkitystä seuratoiminnalle:

- a) aateperusta voi antaa seuralle identiteetin, yrityskuvan, joka erottelee sen muista seuroista: esimerkiksi TUL-seura, CIF-seura, NMKY-seura, SNLL-seura jne.,
- b) aateperusta voi vahvistaa seuran toiminnan yhteiskunnallista arvostusta ja hyväksyttävyyttä; esimerkiksi "hyvää nuorisokasvatusta", "opitaan reilua peliä" jne. ja
- c) aateperusta voi vaikuttaa henkisenä voimanlähteenä, toimintapotentiaalina, joka kirvoittaa aktiivisuutta ja kannustaa seura-toimintaa.

### 1. Aatteelliset sitoumukset

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, sävyttävätkö aatteet vielä seuratoimintaa ja onko niillä sellaista "elinvoimaa", potentiaalia, että se vaikuttaa myös seuran toimivuuteen. Aatteiden joukko on runsas ja jokaiselle kyselylomakkeeseen kelpuutetulle 23:lle aatenimikkeelle löytyi seuroista vähintään 10 %:n kannatus, eli niiden "elinvoima" seurassa on "melkoinen" tai "suuri" sävyttäen ja ohjaten seuran toimintaa (kys. 20). Tämä aatejoukko pelkistettiin analyysikeinoin neljäksi selkeäksi perusaatesuunnaksi, jotka nimikoitiin **kasvatusaatteeksi**, **pehmoaatteeksi**, **konservatiivisuudeksi** ja **työväenaatteeksi** (ks. liite 2 faktorianalyysin faktorimatriisi).

Taulukko 17. Aateosioitten kannatus (%) seuratyypeittäin  
(kannatus = aatteen merkitys "melkoinen" tai "suuri".

Perusaatesuunta <sup>a)</sup>	Aatteen merkitys "melkoinen" tai "suuri"			
	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
<b>Kasvatusaate</b>				
Tapakasvatus, käytöstavat	75	60	79	73
Terveet, raittiit elämäntavat	83	77	87	83
Nuorisokasvatuksen aate	81	63	87	79
Sääntöjen ja reilun pelin kunnioitus	97	90	98	96
Yrittäminen, eteenpäin pyrkiminen	90	62	88	82
<b>Pehmoaatteet</b>				
Luontoaate ja -harrastus	33	60	49	47
Esteettisyys, kauneusarvot	28	37	32	32
Kotiseutuaate ja -kiintymys	42	47	52	47
Kulttuuriperinteen vaaliminen	33	38	39	37
Yhdistysdemokratia	44	51	55	50
<b>Konservatiivisuus</b>				
Isänmaallisuus	43	31	39	38
Maanpuolustus	17	10	12	13
Suomalaisuusaate	49	41	46	45
Kristilliset arvot ja ihanteet	13	13	10	12
Oikeistolaisuus	22	14	12	16
<b>Työväenaate</b>				
Työväenaate	16	16	27	21
Vasemmistolaisuus	16	15	27	26
Yhteiskunnallinen luokka- tietoisuus	23	16	26	23
Naisasia-aate	10	13	12	12
Rauha, ystävyys, yhteis- ymmärrys	55	54	60	57
<b>Muut aateosiot<sup>b)</sup></b>				
Seuran itsenäisyys, riippu- mattomuus	86	78	89	85
Pohjoismainen yhteistyö	21	13	19	18
Taloudellinen hyötyajattelu	34	15	27	26

a) Osiot on lueteltu aatesuunnittain ns. faktorilatauksen mukaisessa järjestyksessä, ks. liite 2.

b) Nämä jäivät faktorianalyysissä irrallisiksi eivätkä jäsenytyneet muihin.



Aatesuuntien kannatuslukemia vertaamalla havaitaan, että "kasvatusaate" edustaa liikuntaseurojen yleisintä arvoperustaa ja että "sääntöjen ja reilun pelin kunnioitus" urheilun perinteisenä eettisenä imperatiivina saa yli 90 %:n kannatuksen. Toiseksi yleisimmäksi aatesuunnaksi osoittautuu ehkä yllättävästi luontoa, kauneutta, koti-seutua ja kulttuuriperinnettä vaaliva "pehmoaate", jonka kannatus on yleisintä kuntoseuroissa ja vähäisintä 'kovan' kilpailun erikoisseuroissa. Urheilua yhteiskunnallisena liikkeenä on usein luonnehdittu konservatiiviseksi, yhteiskunnan perinteisiä rakenteita ja arvojärjestelmiä säilyttäväksi. Kansallinen patriotismi, "konservatiivisuus", sävyttääkin monien seurojen ja yleisimmin kilpaseurojen ideologista sitoumusta. Toisaalta voidaan havaita, että "maanpuolustus" ja "kristilliset arvot" konservatiivisuuden elementteinä jäävät kannatuksessa selvästi taka-alalle. TUL:n seurojen osuudesta johtuen "työväenaatteen" kannatus on yleisintä monialaseuroissa.

Neljän perusaatesuunnan ulkopuolelle jäi vielä kolme aateosiota, jotka eivät ryvästyneet yhteen muiden kanssa. "Seuran itsenäisyys ja riippumattomuus" on yhdistysdemokratian perusta ja saa korkeat kannatuslukemat seuroissa. Pohjoismaisen yhteistyön merkitys jää seuratason ja etenkin kuntoseuroissa taka-alalle, kun taas "materialismilla" eli "taloudellisella hyötyajattelulla" on aatteena merkitystä lähinnä joka kolmannessa kilpaseurassa.

Vaikka kyselylomakkeen aatejoukko oli jo suuri, se ei kuitenkaan kattanut kaikkia seurojen operatiivisia aatteita. Lueteltujen lisäksi 'irtoääniä' saivat mm. sellaiset aatteet kuin "talkoohenki", "yhdessäolon tarkoitus", "kehitysmaa-avustus", "kansainvälisyys" ja "ihmisyyteen kasvaminen".

Kaiken kaikkiaan on todettava, että liikuntaseuroilla on maassamme varsinaisten liikunnallisurheilullisten toimintatarkoitusten ohessa myös aatteellisia tarkoituksia tai symbolimerkityksiä. Koska valtakunnalliset järjestöt ovat syntyneet erilaisten aatteiden pohjalta, on luonnollista, että myös niiden jäsenseuroilla on osittain toisistaan poikkeavat aaterakenteet. TUL:n seurat saavat identiteettinsä työväenaatteesta, Suomen Ladun seurat pehmoaatteesta, SVUL:n ja erityisesti CIF:n seuroille on tyyppillisintä kasvatusaatteen korostuneisuus ja vihdoin SNLL:n mukaan sävyttyneille naisseuroille on tyy-

pillisintä pehmoaate ja konservatiivisuus (ks. Heinilä 1989, 231-232). Vaikka eri aatesuunnat erottelevat järjestöjen jäsenseurat suhteellisen selkeästi toisistaan, osiotasolla esiintyy aatesuunnittain mielenkiintoista astevaihtelua. Työväenaatteen osalta esimerkiksi "vasemmistolaisuus" saa 67 %:n kannatuksen TUL-seuroissa, mutta vain 1 %:n SVUL-seuroissa, mutta "rauha, ystävyys ja yhteisymmärrys" -aatteen kannatuslukemat ovat jo lähempänä toisiaan - TUL 85 %/SVUL 48 % - ja "naisasiassa" lähimpinä - TUL 23 %/SVUL 10 % - (Koski - Heinilä 1988, 15).

Aatteilla on seuroille ainakin symbolimerkitystä niiden identiteetin ja organisaatiokulttuurin rakennusaineina. Seura-asiantuntijoiden arviointiin perustuvat havainnot aatteiden elinvoimaisuudesta viittaavat siihen, että niillä olisi vapaaehtoisen seuratyön voimanlähteenäkin merkitystä. SVUL:n seurajohtajatutkimus vuodelta 1986 osaltaan tukee tällaista oletusta, sillä seurajohtajista (n 254) 56 % piti "nuorten kasvattamista" ja 45 % "oikean urheiluhengen ja reilun pelin vaalimista" seuratoiminnan eräinä tärkeimpinä päämäärinä (Kinunen 1986, 15).

## 2. Aatteet ja seuran toimivuus

Seuran aatteellisten sitoumusten riippuvuussuhteiden selvittämiseksi yksityiset aateosiot pisteistettiin ja summattiin aateasteikoiksi<sup>9)</sup>. Taulukko 18 kuvaa aateasteikkojen ja seuran toimivuuden välisiä riippuvuussuhteita korrelaatiokertoimin.

Taulukko 18. Aateasteikkojen ja seuran toimivuuden riippuvuus (r) seuratyypeittäin.

Aateasteikko	Seurojen toimivuus (passiivisuus/aktiivisuus)			
	Kilpaseura	Kuntoseura	Monialaseura	Kaikki
Kasvatusaate	.13	.19	.18	.16
Pehmoaate	.07	.18	.09	.10
Konservatiivisuus	.00	.11	.07	.05
Työväenaate (TUL-seurat n 220)	.23	.02	.04	.10

Seuran aatteellisten sitoumusten merkitys toiminnan voimanlähteenä näyttää taulukon 18 korrelaatioiden valossa jäävän taka-alalle; selvimmin vain kasvatusaatteella on toiminnallista kannustevoimaa. Elinvoimainen pehmoate näyttää antavan elinvoimaa kuntoseurojen toiminnalle. Mielenkiintoista on havaita, että työväenaatteen toiminnallinen kannustavuus ilmenee vain kilpaseuroissa. Kilpailuko muiden liittojen ja erityisesti SVUL:n jäsenseurojen kanssa ylläpitää työväenaatteen kannustavuutta TUL:n seuroissa? Aikaisemmin on todettu, että konservatiivisuus on yleisintä kilpaseuroissa (s. 46). Nyt voidaan kuitenkin todeta, että tällä konservatiivisuudella ei ole mitään välitöntä vaikutusta kilpaseurojen toimivuuteen; vain kuntoseurojen kohdalla konservatiivisuudella on oireellista yhteyttä seurojen toimivuuteen.

Edellä olevan perusteella näyttää siltä, että lähinnä vain perinteisellä kasvatusaatteella on yleisempää merkitystä seuratoiminnan kannusteena; lisäksi kuntoseurat saavat 'elinvoimaa' pehmoaatteesta ja TUL:n kilpaseurat työväenaatteesta. Tämä laiha tulos herättää kysymyksen: ovatko aatteet ja ihanteet menettäneet liikuntaseuroissa merkitystään toiminnan voimanlähteenä? On mahdollista, että liikunnan ja urheilun omat aatteet - kunto, vireisyys, liikunnallinen yhdessäolo, urheilusaavutukset ja menestys - ovat nimenomaan toiminnallisina kannusteina syrjäyttäneet monet ulkoiset aatteet, joilla voi kuitenkin olla merkitystä seuran muussa toiminnassa tai symbolimerkitystä seuran identiteetin osana ja yhteiskunnallisen arvostuksen lähteenä.

Seurojen aatteellisia sitoumuksia on edellä tarkasteltu ikäänkuin ne olisivat toisistaan riippumattomat. Tosiasiassa eri aateasteikkojen välillä havaitaan seuranäytteessä (n 835) selviä riippuvuuksia (r):

Kasvatusaate    Pehmoate    Konservatiivisuus

---

Kasvatusaate	-		
Pehmoate	.26	-	
Konservatiivisuus	.32	.40	-
Työväenaate	.13	.40	.14

Erityisesti "kasvatus", "pehmoaate" ja "konservatiivisuus" ryvästyvät aatekimpuksi, jossa yhteisenä taustana lienee jokin luonnon, kansallisen kulttuurin ja kotiseutukulttuurin säilyttämisen, konservoinnin, idea; yhteisyyden vähäisemmyyden vuoksi työväenaate jää irrallisemmaksi. Työväenaatteella ja pehmoaatteella on kuitenkin yhteisyyttä. Pehmoaate toimii ikäänkuin linkkinä konservatiivisuuden ja työväenaatteen välillä; kuntopolulla tai -ladulla työväki ja porvari 'pehmoilevatkin' yhteisten aatteiden innostamina yhdessä ja rinnan! Pehmoaatteet ja kuntoilu yhdistävät.

### 3. Ideologia-ankkurit

Viitemallissa otaksutaan seuran toimintaperinteen ja -ympäristön vaikuttavan seuran toimintajärjestelmään ja sen elementteihin, mm. toimintaideologiaan. Näitä yhteyksiä selvitettäessä toimintaperinnettä edustavat seuran ikä ja maine/tunnettavuus sekä toimintaympäristöä seuran toimialuekattavuus ja perusyhteistyö ympäristön kanssa.

Taulukko 19. Perusaatteiden ja seuran toimintaperinteen ja ympäristön väliset yhteydet (r) seuranäytteessä (n 835).

	Seurojen perusaatesuunnat			
	Kasvatus- aate	Pehmo aate	Konserva- tiivisuus	Työväen- aate
<b>Seuran toimintaperinne</b>				
Seuran ikä	.10	.17	.12	.22
Maine/tunnettavuus	<b>.27</b>	.06	.14	.03
<b>Seuran toimintaympäristö</b>				
Toimialuekattavuus	.10	-.02	.04	-.18
Perusyhteistyö	.20	.13	.15	.07

Seurojen aatteellisten sitoumusten ja iän välillä havaitaan yhden- suuntainen riippuvuus: vanhemmissa seuroissa aatteellisuus vahvistuu ja nuoremmassa väljähtyy. Riippuvuus on selvin työväenaatteen koh-

dalla.

Aatteellisuus voi merkitä myös myönteistä identiteettiä, yrityskuvaa, ja tätä kautta edistää seuran mainetta ja sen toiminnan yleistä arvostusta. Erityisesti kasvatusaate ja jonkin verran myös kansallishenkinen konservatiivisuus ovat omiaan tuottamaan seuroille good will -mainetta. Työväenaate edustaa seuranäytteessä vähemmistöaatetta ja tästä syystä sen mainevaikutukset jäävät 0-tasolle. Sitävastoin jos tutkitaan riippuvuutta yksin TUL-seuroissa, mainevaikutus tulee esille ( $r=.17$ ). Pehmoaate on tyypillistä kuntoseuroille ja naisseuroille. Näille seuroille on ominaista usein myös toimialueen ja "tunnettavuuden" rajoittuminen lähiympäristöön. Tästä syystä pehmoaateen ja seuran maineen välinen riippuvuus on 0-tasoa. Todennäköisesti tilanne olisi toinen, jos pehmoaateeseen sisältyisi myös vahva ympäristönsuojelun tarkoitus, mikä esimerkiksi kuntoseurojen toimintaohjelmaan sovellettuna tuottaisi todennäköisesti seuroille laajempaa tunnettavuutta ja arvostusta.

Seuran ympäristösuhteilla on myös aatteellinen ulottuvuutensa. Seuran aatteellinen elinvoimaisuus ympäristön aatevirtauksia myötäilevinä avaa ympäristöyhteyksiä ja luo edellytyksiä yhteistyöhön. Tämä riippuvuus pätee myös työväenaateen osalta, mutta lähinnä TUL:n jäsenseuroissa: työväenaateen ja TUL-seurojen ympäristöyhteistyön välinen riippuvuus on peräti  $r .45$  -tasoa, kun yhteistyökumppanit määrittellään työväenaateen suunnassa (eläkeläisjärjestöt, työmarkkinajärjestöt, poliittiset yhdistykset ja paikalliset TUL-seurat). Joh-tuen luultavasti asuma-alueitten yhteiskunnallisesta väestörakenteesta työväenaate on elinvoimaisinta seuroissa, joiden toimialue rajoittuu lähiympäristöön. Seuran reviiri-alueen kiinteys ei vain edistä jäsenten kanssakäymistä keskenään vaan myös ympäristöyhteyksiä, mikä vuorostaan palautteena voi vahvistaa seuran aatteellista elinvoimaisuutta.

## V JÄSENISTÖ

Jäsenistön rooli on tyypillisesti vapaaehtoisessa liikuntaseurassa kaksijakoinen: yhtäältä jäsenistö edustaa toiminnan tarkoitusta, objektia, ja toisaalta jäsenistö on toiminnan käynnistäjä, subjekti. Jäsenistö on 'materiaalia', jota seura toiminnallaan prosessoi toimintaideologiansa ja -tarkoituksensa mukaisesti. Jäsenistön osallistumisessa seuran liikunta- ja urheilutoimintaan toteutuu seuran toimintatarkoitus. Mutta keskinäisen hyödyn toimintaidealle rakentuvis- sa vapaaehtoisissa liikuntaseuroissa jäsenistö subjektina huolehtii myös seuran toimivuudesta organisaationa ja niiden liikunta- ja urheilutilaisuuksien tuottamisesta, joissa jäsenistö toteuttaa seuran tarkoitusta. Jäsenistö on näinollen seuratoiminnan alku ja loppu, sen panos ja tuotos.

### 1. Jäsenistörakenne

**Jäsenmäärä.** Gallup-selvitysten mukaan maamme aikuisväestöstä yli 20 % kuuluu liikuntaseurojen jäsenyyteen. Seurojen jäsenistö ei kuitenkaan edusta tasasuhtaisesti koko aikuisväestöä. Niinpä miesten jäsenyys on yli kaksi kertaa yleisempää kuin naisten jäsenyys ja vastaavasti 7-14 -vuotiaiden ikäluokassa poikien jäsenyys on 1.5-kertainen tyttöihin verrattuna. Jäsenyys on yleensäkin yleisintä nuoremmassa ikäluokassa ja luonnollisesti vähäisintä ikääntyneiden joukossa (Seppänen 1983, 11-13; Väli-tutkimuksen havainnot samansuuntaiset, ks. Vuolle ym. 1986, 142-143). Edelleen koulutus pohja ja siihen läheisesti kytkeytyvä ammatti ja ammattiasema ohjaavat väestön liikuntaharrastusta ja samalla liikuntaseuran jäsenyyttä. Jäsenyys on selvästi yhteydessä myös eri väestöryhmien erilaiseen liikuntakiinnostukseen: kilpaurheilusta kiinnostuneista n. 90 % kuuluu jäsenyyteen, kuntoilijoista noin kolmannes, mutta ulkoilijoista enää 10 %:n vähemmistö kuuluu jäsenyyteen (Seppänen 1983, 21). Havainto on tulkittavissa siten, että jäsenyys on kilpaurheilun harjoittamisessa välttämätöntä, kuntoilussa usein tarpeellista, mutta ulkoilussa useimmiten tarpeetonta.

Taulukko 20. Seurojen kumulatiiviset prosenttijakautumat jäsenmäärän mukaan seuratyypeittäin.

Seuramäärä (%)	K e s k i j ä s e n m ä ä r ä t			
	Kilpaseura	Kuntoseura	Monialaseura	Kaikki
10 % -jäsenmäärä enintään	40	30	50	40
25 % -jäsenmäärä enintään	95	60	200	80
50 % -jäsenmäärä enintään	195	140	245	190
25 % -jäsenmäärä vähintään	450	255	515	400
10 % -jäsenmäärä vähintään	950	480	870	810
Keskijäsenmäärä (mediaani)	195	140	245	190

Jäsenmäärät on pyöristetty 5:n tarkkuudella.

Ehkä merkittävin erilaisuuden lähde on liikuntaseurojen jäsenmäärien suuri vaihtelu: pienimmissä seuroissa on vain parikymmentä jäsentä ja suurimmissa taas tuhansia<sup>10)</sup>. Suurta vaihtelua kuvaa hyvin sekin, että alaneljännes seuroista on alle 80 jäsenen pienyhteisöjä kun vastaavasti yläneljännes seuroista edustaa yli 400 jäsenen yhteisökokoja. Verrattaessa jäsenmääriä seuratyypeittäin havaitaan, että monialaseurojen jäsenmäärät ovat keskimäärin suurimmat ja kuntoseurojen pienimmät, kun taas kilpaseuroihin kuuluu suhteellisesti eniten todellisia suurseuroja.

**Sukupuolirakenne.** Taulukko 21 kuvaa naisten suhteellista osuutta seurojen jäsenistössä.

Taulukko 21. Naisjäsenten suhteellinen osuus jäsenistössä seura-  
tyypeittäin.

Naisjäsenten osuus	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
Ei naisjäseniä	5	8	3	5
1-10 %	13	4	5	7
11-25 %	28	12	18	20
26-50 %	41	42	59	48
51-75 %	8	12	9	10
76-100 %	5	22	6	10
Yhteensä	100	100	100	100
Keskiarvo-%	31	47	37	38

Miesten hegemonia on vahvimmillaan kilpaurheiluun erikoistuneissa seuroissa ja heikoimmillaan kuntoseuroissa, joista joka kolmannessa on jopa naisenemmistö.

**Ikärakenne.** Taulukko 22 kuvaa jäsenistön ikärakennetta. Jakaumat ovat lähinnä suuntaa-antavia, koska ne perustuvat seura-asiantuntijoiden arviointeihin (kohta 16 kyselylomakkeessa).



Taulukko 22. Jäsenistön ikärakenne seuratyypeittäin (%).

Ikäryhmät	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
alle 15-vuotiaat	20	15	25	20
15-24 -vuotiaat	25	15	20	20
25-34 -vuotiaat	25	30	25	25
35-49 -vuotiaat	20	25	20	20
yli 50-vuotiaat	10	15	10	15
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Taulukon luvut ovat prosenttiarviointien keskimääriä.

Jäsenistön ikärakenne kuntoseuroissa poikkeaa muista seuroista siinä, että nuoremmat ikäryhmät ovat jäsenistössä aliedustettuina ja vanhimmat yliedustettuina verrattuna kaikkien seurojen jäsenistön ikärakenteeseen.

### 1.1. Jäsenistörakenne ja seuran toimivuus

Jäsenistön ja seuran toimivuuden välinen yhteys on monisäikeinen, ja tutkimusaineisto antaa varsin rajoitetut mahdollisuudet sen tarkasteluun. Lähinnä voidaan selvittää jäsenistön rakenteen ja suuruuden yhteyttä ohjelmatarjontaan, jota tutkimuksessa käytetään seuran toimivuuden mittapuuna. On ilmeistä, että jäsenistön määrä lisää liikuntakysyntää, mikä vuorostaan säätelee ohjelmatarjontaa. Edelleen voidaan olettaa, että liikuntakysyntä on erityisen korostunut seuroissa, joissa nuorisojäsenten määrällinen osuus on suuri ja jotka siten toiminnassaan panostavat nuorisoon ja sitä kautta seuran kehitykseen. Jäsenistörakenteen erilaisuus heijastaa myös liikuntakysynnän erilaisuutta ja ohjelmaodotusten monipuolisuutta. Naisten jäsenosuuden lisääntyessä voidaan siis odottaa ohjelmatarjonnan monipuolistuvan.

Taulukko 23. Jäsenistörakenteen ja seuran toimivuuden väliset riippuvuudet (r) seuratyypeittäin.

Jäsenistörakenne	Seuran toimivuus (passiivisuus/aktiivisuus)			
	Kilpaseura	Kuntoseura	Monialaseura	Kaikki
Jäsenmäärän suuruus	.36	.40	.32	.35
Nuorisojäsenten osuus-% <sup>a)</sup>	.33	.34	.12	.26
Naisjäsenten osuus -% <sup>a)</sup>	-.02	.45	.10	.17

a) On huomattava, että tällaiset prosenttiset jäsenosuudet ja niihin perustuvat korrelaatiot ovat teknisesti toisistaan riippuvia.

Jäsenmäärän ja seuran ohjelmatarjonnan/toimivuuden riippuvuus on todennäköisesti luonteeltaan kaksisuuntainen tai kehämäinen: suuri jäsenistö lisää ohjelmatarjontaa ja runsas tarjonta vuorostaan kasvattaa jäsenmäärää. Samanlainen yhteys lienee myös seuran nuoriso-osaston suhteellisen vahvuuden ja seuran toimivuuden välillä. Sitävastoin naisten jäsenosuuden merkitys vaihtelee eri seuratyypeissä: miesjäsenten hallitsemisissa kilpaseuroissa tämä merkitys näyttää mitteröityvän seuran toimivuudessa, mutta kuntoseuroissa taas korostuvan. Kuntoseurojen kohdalla havaittava selvä riippuvuus selittyy lähinnä siitä, että tunnetusti aktiiviset naisvoimisteluseurat sisältyvät kuntoseuroihin ja että kuntoliikunnan "heteroseuroissa" on usein aktivoivaa yhteishjelmaa molemmille sukupuolille.

## 1.2. Jäsenistörakenne, toimintaperinne ja -ympäristö

Taulukossa 24 luodetaan jäsenistörakenteen ja seuran toimintaperinteen sekä -ympäristön välisiä riippuvuussuhteita.

Taulukko 24. Jäsenistörakenteen ja seuran toimintaperinteen ja -ympäristön väliset riippuvuudet (r) seuranäytteessä (n 835).

	Jäsenmäärä	Nuoriso- osuus-%	Naisjäsen- osuus-%
<b>Toimintaperinne</b>			
Seuran ikä	.54	.17	.21
Maine/tunnettavuus	.38	.12	.10
<b>Seuran toimintaympäristö</b>			
Toimialuekattavuus	.10	.06	.19
Perusyhteistyö	.43	.30	.06

Korrelaatiot taulukossa 24 viittaavat siihen, että seuran elämänkaaren pituus ja sen 'koeteltu kunto' eli julkinen tunnettavuus antavat hyvän kasvupohjan yleensä seuran jäsenmäärälle yleisesti mutta samalla nuorten ja naisten jäsenosuuksien vahvistumiselle. Seuran toimialueen laajeneminen merkitsee suurempaa väestöpohjaa, josta seura voi rekrytoida jäsenensä. Tämän reviirin laajeneminen näkyy lähinnä jäsenistön naisistumisena, mutta ei esimerkiksi nuoriso-osuuden lisääntymisenä. Merkitseekö tämä sitä, että reviirin laajenemisen myötä kilpailu nuorista lisääntyy, mutta tyttöjen ja naisten osalta laajeneminen avaa lähinnä jäsenyys- ja osallistumismahdollisuuksia?

Seura hankkii jäsenensä ja pääosan (muistakin) voimavaroistaan ympäristöstään ympäristösuhteittensa ja -yhteistyön avulla. Seuran suuruus ja siihen usein liittyvä julkinen tunnettavuus ovat omiaan edistämään ympäristöyhteistyötä, mikä vuorostaan palvelee seuran resurssihuoltoa ja sitä tietä vahvistaa seuran kasvua. Sama vaikutuskehä pelaa myös seurojen nuorisotyössä: vahvoilla "nuorisoseuroilla" on vahva perusyhteistoiminta ympäristön kanssa, ja ympäristön tuki vahvistaa vuorostaan nuorison osuutta jäsenistössä. Heikko riippuvuus naisjäsenosuuden ja ympäristöyhteistyön välillä selittyy pääosaltaan siitä, että naisvaltaisempien tai -enemmistöisten kuntoseurojen resurssihuolto on omavaraisempaa kuin muiden seuratyyppien;

kuntoseurojen linkkiyhteydet ympäristöön ovat tästäkin syystä vähäisemmät (ks. taulukko 10 s. 31).

## 2. Jäsenrooli

Jäsenistö edustaa seuraorganisaation kannalta toimintapotentiaalia, joka ylläpitää seuran toimintaa ja jossa toteutuu sen toimintatarkoitus. Tämä potentiaali on jäsenkunnan keskuudessa hyvin erilaista: toiset jäsenet tyytyvät paperijäsenyyteen, toisilla se täyttää koko vapaa-ajan ja eräille - kokopäiväurheilijoille - se voi täyttää jopa työajan. Sitoutuminen seuran jäsenyyteen ja valmius osallistua sen toimintaan ovat ilmiöinä monisyisiä (Heinilä 1986, 53-55) ja jäävät syy-yhteyksiltään tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

### 2.1. Jäsenryhmät

Jäsenyyteen voi liittyä hyvinkin erilaisia intressejä, jotka vuorostaan vaikuttavat jäsenten osallistumisvalintoihin. SVUL-seuratutkimuksessa vuodelta 1982 voitiin todeta, että yleisin syy jäsenyyteen on luonnollisesti erilainen liikunta- ja urheiluosallistuminen (54 %). Mutta myös sosiaaliset intressit, kuten toiminta paikkakunnan liikuntatoiminnan ja nuorison hyväksi, oli yleinen jäsenyyden perusta (19 %); osalle liittymiseen riitti syyksi "uusien ihmisten tapaaminen ja ystävyysuhteiden solmimisen mahdollisuus" tai urheiluseuratyön yleinen arvostus (16 %).

Erilaisten jäsenyysitoumusten pohjalta voidaan erotella lähinnä seuraavat osallistumiseltaan erilaiset jäsenryhmät:

1. paperijäsenet, jotka eivät osallistu toimintaan, mutta kuuluvat jäsenyyteen;
2. kannatusjäsenet, jotka eivät osallistu toimintaan, mutta tukevat sitä aatteellisesti ja taloudellisesti;
3. seuratoimitsijat, jotka osallistuvat seuran hallinto- ja seuratoimintatehtäviin ja tämän ohessa mahdollisesti myös liikunta- ja urheilutoimintaan ja
4. liikunta-aktiivit, jotka osallistuvat seuran liikunta- ja urheilutoimintaan ja tämän ohessa mahdollisesti myös seuratoimintatehtäviin.

Tutkimusaineiston pohjalta ei ole mahdollista kuvata jäsenistön jakaantumista näihin eri aktiivisuusryhmiin. Sen sijaan voidaan saada seura-asiantuntijain summittainen arvio liikunnallisesti passiivien ja seuratoiminta-aktiivien määrästä.

Taulukko 25. Liikuntapassiivinen ja seuratoiminta-aktiivinen jäsenistö seuratyypeittäin.

Jäsenosallistuminen	Kilpaseura	Kuntoseura	Monialaseura	Kaikki
Liikuntapassiivisten <sup>a)</sup> määräosuus jäsenistössä (%)				
Keskiarvo-%	29 %	26 %	32 %	29 %
Seuratoiminta-aktiivien keskimäärä seuroissa (lkm)	16	9	16	14
Seurat (%), joissa on seuratoiminta-aktiiveja				
enintään 5 henkilöä	30 %	41 %	30 %	34 %
vähintään 10 henkilöä	41 %	23 %	44 %	37 %
Muiden seuratoimintaan osallistuvien keskimäärä seuroissa (lkm) <sup>b)</sup>	26	12	27	23
Seurat (%), joissa on " muita seuratoimintaan osallistuvia "				
enintään 10 henkilöä	43 %	68 %	45 %	51 %
vähintään 20 henkilöä	29 %	12 %	34 %	26 %

a) Liikuntapassiivinen = "ei osallistu seuran kilpaurheiluun eikä kuntoliikuntatoimintaan" (kys. 22)

b) "osallistuvat harvemmin mutta vähintään kerran kuussa eri seuratoimintoihin" (kys. 30)

On yleisesti tunnettua, että passiivien jäsenten määrä seuroissa on huomattavan suuri. Seurakohtainen asiantuntija-arvio tukee tätä käsitystä (taulukko 25): lähes joka kolmas jäsen ei osallistu lainkaan seuran liikunta- ja urheilutoimintaan. Seuratoiminta-aktiiveja on seuroissa keskimäärin 14 ja muita seuratoimintoihin osallistuvia jäseniä keskimäärin 23 henkilöä. Noin kolmannes seuroista toimii enintään 5 jäsenaktiivin varassa, kun taas 'ylin' kolmannes toimii yli 10 jäsenaktiivin voimin. Seuratoiminta-aktiivien määrän vaihtelua

aiheuttaa luonnollisesti seuran suuruus. Tämä heijastuu taulukon 25 jakautumisissa siinä, että aktiivien ja muiden seuratehtäviin osallistujien määrät ovat kuntoseuroissa keskimäärin selvästi pienemmät kuin suuremmissa kilpa- ja monialaseuroissa. Samaan suuntaan vaikuttaa kuntoseurojen seuratoimintatehtävien vähäisempi eriytyneisyys; kuntoseurojen harvemmat tehtävät pystytään hoitamaan pienemmällä työpanoksella kuin muissa seuratyypeissä.

## 2.2. Jäsenedut ja -vaatteet

Käytännössä vapaaehtoisissa yhdistyksissä jäsenet voivat vapaasti osallistua tai olla osallistumatta yhdistyksen toimintaan. Periaatteessa jäsenyys tarkoittaa kuitenkin vaihtosuhdetta varsinkin keskinäisen hyödyn organisaatioissa: jäsenyys on "antamista ja saamista", jäsenellä on oikeuksia ja etuja mutta myös velvoitteita yhdistystä kohtaan. Jäsenillä on yhteisvastuu seuransa toimintakyvystä organisaationa, ja vailla toimintakykyä seurassa ei ole toimintaa eikä muitakaan 'jäsenetuja'. Klaus Heinemann tulkitsee vaihtosuhteen samansuuntaisesti:

"... jäsenten pitää kartuttaa seuran voimavaroja; vastikkeeksi jäsenillä on oikeus osallistua voimavarojen käyttöä koskevaan päätöksentekoon ja oikeus käyttää hyväkseen seuran palveluja."  
(Heinemann 1984, 202)

Vapaaehtoisessa seuratoiminnassa on totuttu perinteisesti aktivoimaan jäseniä enemmän "porkkanan" kuin "kepin" avulla eli enemmän jäsenetujen kuin jäsenvaateiden avulla. Taulukko 26 kuvaa, mitä etuja seurat liikunta- ja urheilutoiminnan ohessa tarjoavat jäsenilleen.

Taulukko 26. Jäsenedut seuratyypeittäin

Jäsenedut	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
<b>Palvelut</b>				
Valmennus- ja ohjauspalveluja	90	56	89	80
Jäseniltoja/vapaa-aikatoim.	65	67	70	67
Johtamis- ja ohjaajakoulutusta	57	40	64	56
Kuntosalitoimintaa	43	30	51	43
Opintokerhotoimintaa	5	7	10	7
<b>Taloudelliset hyödyt</b>				
Matkaetuja, yhteismatkoja	55	56	60	57
Edullisia välineitä/varusteita	61	37	63	55
Alennusetuja liikkeisiin	50	37	48	46
Vakuutusturvaetuja	42	38	42	41
Jäsenetuja kilpailuihin yms.	45	24	43	39
<b>Muut edut</b>				
Seuratunnuksia ja -merkkejä	65	44	61	57
Jäsenlehti	50	37	46	44
Erilaisten etujen keskimäärä	6.3	4.7	6.5	5.8

Kyselylomakkeeseen listattujen etujen lisäksi seurat ilmoittivat "muitten" etujen joukossa mm. saunaillat, diskon, kopiopalvelun, kuntotestauksen, talkootoiminnan, kesäleirit ja -liukkaankelin ajo-harjoittelun.

Jäsenetujen keskimäärä seuroissa on 5.8. Verrattaessa jäsenetujen määrää seuratyypeittäin havaitaan, että erityisesti palvelujen osalta monialaseurat tarjoavat jäsenilleen keskimäärin monipuolisemmat edut kuin muut seuratyypit. Etujen tarjonta on niukinta kuntoseuroissa.

Jäsenetujen ohessa kyselyssä pyrittiin selvittämään myös niitä "odotuksia tai vaatimuksia", joita seurat asettavat jäsenilleen (kys. 18). Taulukon 27 jakautumista havaitaan, että velvoitteiden asettaminen jäsenistölle on poikkeuksellista. Vain sääntömääräisen jäsenmaksun maksaminen ja "oikean urheiluhengen mukainen käyttäytyminen seurassa ja sen edustustehtävissä" ovat yleisiä velvoitteita.

Taulukko 27. Jäsenvaateet seuratyypeittäin.

Jäsenvaateet	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
<b>Aatteelliset vaateet</b>				
Oikean urheiluhengen mukainen käyttäytyminen	81	51	77	71
Aatteellisten päämäärien vaaliminen	25	18	25	23
<b>Ohjelmavelvoitteet</b>				
Seuratyöhön osallistuminen	16	6	12	11
Talkootyöhön ja tempauksiin osallistuminen	10	9	10	10
Liikunta- ja urheilutyöhön osallistuminen	10	5	7	7
Nuorisotoimintaan osallistuminen	7	3	4	5
<b>Hallintovelvoitteet</b>				
Sääntömääräisiin kokouksiin osallistuminen	12	7	9	9
Ehdokkuus luottamustehtäviin	5	7	4	5
<b>Talousvelvoitteet</b>				
Jäsenmaksun suorittaminen	68	59	64	64
Varainhankintaan osallistum.	18	7	8	11
Asuste- ja varushuoltoon osall.	10	6	6	7
Autokuljetusapu	7	2	3	4
Jäsenvaateiden keskimäärä	2.6	1.7	2.2	2.1

Verrattaessa jäsenvaateita seuratyypeittäin havaitaan, että kilpaseurat asettavat keskimäärin eniten ja kuntoseurat vähiten velvoitteita. Kilpaseuroissa "talous" on erityisen tärkeä seuran toimivuuden edellytys, mikä heijastuu myös taloudellisissa jäsenvelvoitteissa.

### 2.3. Jäsenrooli ja seuran toimivuus

Liikuntaseurojen jäsenroolia on edellä tarkasteltu jäsenetujen ja -vaateiden säätelyä käyttäytymismallina. Jäsenroolin määrittelyssä seurat ovat perinteisesti painottaneet enemmän jäsenyyden antia kuin sen velvoitteita. Organisaation toimivuus vapaaehtoisessa yhdistyksessä perustuu kuitenkin vaihtosuhteeseen, antamisen ja saamisen jäsenrooliin. Mitään ei voi syntyä tyhjästä seuratoiminnassa-



kaan. Organisaation toimivuuden kannalta voidaankin odottaa, että vapaaehtoisissa yhdistyksissä jäsenetujen ja -vaateiden välillä on vahva riippuvuus. Jos seura pystyy tarjoamaan runsaasti etuja jäsenilleen, sitä enemmän se voi odottaa heiltä myös vastapalveluja ja asettaa käyttäytymisvelvoitteita. Huippu-urheilussa väitteen pätevyys on ilmeinen: urheilijaetujen lisääntyessä myös urheilijoihin kohdistuvat panostusvaateet ovat nousseet "ammattilaisuuden" tasolle. Kehittämällä vastaavasti seuratoiminnan palveluja ja 'hyötyjä' voidaan myös lisätä jäsenvaateita ja sitä kautta edistää seuran toimivuutta. Sitävastoin jäsenvaateiden lisääminen ilman lisääntiä jäsenistölle johtaa todennäköisesti jäsenkatoon. Huolimatta jäsenvaateiden alhaisesta tasosta jäsenetujen ja -vaateiden välillä havaittiin suora riippuvuus: etujen ja vaateiden summa-asteikkojen välinen korrelaatio on .24 (taulukko 28).

Taulukko 28. Seuran toimivuuden riippuvuus (r) jäsenetujen ja ja -vaateiden määrästä seuratyypeittäin

Seuran toimivuus: passiivisuus/aktiivisuus  
Kilpaseura Kuntoseura Monialaseura Kaikki

Jäsenetujen määrä	.21	.18	.27	<u>.24</u>
Jäsenvaateiden määrä	-.02	-.04	.05	.01

Jäsenetuihin sisältyy "porkkana"-vaikutusta, toimintapotentiaalia, joka edistää seuran toimivuutta. Sitävastoin lieviin jäsenvelvoitteisiin ei näytä sisältyvän "kepin" pakottavuutta; jäsenvaateiden ja seuran toimivuuden välillä ei ole edes oireellista riippuvuutta.

#### 2.4. Jäsenrooli, toimintaperinne ja -ympäristö

Taulukossa 29 kuvataan jäsenroolin etujen ja vaateiden yhteyksiä seuran toimintaperinteeseen ja ympäristöehtoihin.

Taulukko 29. Jäsenetujen ja -vaateiden yhteydet (r) seuranäytteessä (n 835) seuran toimintaperinteeseen ja -ympäristöön.

	Jäsenedut	Jäsenvaateet
<b>Toimintaperinne</b>		
Seuran ikä	.11	.03
Seuran maine/tunnettavuus	.34	.14
<b>Toimintaympäristö</b>		
Toimialuekattavuus	.18	.07
Perusyhteistyö	.44	.11

Iän karttuessa seuran jäsenedutkin karttavat, mutta jäsenvelvoitteet säilyvät entisellään. Jäsenetujen lisääntyessä seuran toimivuus parane edistään seuran julkista mainetta, tunnettavuutta. Myös jäsenvaateet ovat omiaan aktivoimaan toimintaa ja myötävaikuttamaan seuran tunnettavuuteen. Jäsenedut lisäävät 'kilpailukykyä' ja ovat runsaammat toimialueeltaan laajemmissa kuin lähialueelle rajoittuneissa seuroissa. Jäsenetujen ja osittain myös jäsenvaateiden toimintapotentiaalinen merkitys ilmenee myös ympäristöyhteistyön toimivuudessa; osa jäseneduista on itseasiassa tulos tästä yhteistyöstä.

## VI OHJELMA

Liikuntaseura toteuttaa toimintatarkoitustaan liikunta- ja urheilutoiminnassa, joka rakentuu yhden tai useamman liikuntalajin tai liikuntamuodon varaan. Tämä varsinainen liikuntatoiminta tarvitsee rinnalleen vielä erilaista tukitoimintaa, kuten valmennus- ja ohjaustoimintaa, tiedotustoimintaa, erotuomaritoimintaa, varuste- ja välinehuoltoa jne. Edelleen seuran on huolehdittava omasta toimintakyvystään organisaationa ja tätä tarkoitusta edistävät seuran hallintotehtävät, jäsenhuolto, taloustoiminta, ympäristöyhteyksien hoitaminen, jäsenten yhdessäolotilaisuudet jne. Tässä yhteydessä tarkastelun kohteena on lähinnä seuran varsinainen liikunta- ja urheilu-

toiminta.

## 1. Lajiohjelma

Kehitys kulkee kaikilla elämänaloilla kohti lisääntyvää erilaistumista. Liikuntakulttuurin alalla tämä on merkinnyt liikunnan tehtäväalueen monipuolistumista ja lajivalikoiman kasvua. Teknologian kehitys on osaltaan myötävaikuttanut uusien lajien syntyyn. Liikuntalajit, jotka itseasiassa ovat sopimusvaraisia käyttäytymissäantöjä, institutionaalistuvat harrastuspohjan vahvistuessa ja synnyttävät kehityksensä tueksi lajiorganisaatiot - kilpailusääntöineen ja -muotoineen, valmennusjärjestelmineen, ympäristö- ja tilavaatimuksineen jne., mutta myös lajikulttuurin erityisine merkkijärjestelmineen, kielimurteineen, käyttäytymistapoineen ja eettisine normeineen. Lajien lisäystä kuvaa hyvin SVUL:n lajiliittojen kasvu: 1950-luvulla lajiliittojen määrä oli 16, mutta nyt 1990-luvun alussa peräti 53. Lajien moninkertaistuminen ja niiden institutionaalistuminen aiheuttavat voimistuvaa resurssipainetta. Painetta on omiaan lisäämään myös laajenevan kilpailutoiminnan aiheuttama vaatimustason jatkuva nousu. Organisaation tasolla vaatimusten nousu johtaa usein myös seurojen lajierikoistumiseen.

Tutkimuksessa keskityttiin toimintaohjelman osalta nimenomaan lajiohjelmaan ja toimikauden vuotuisajoitukseen. Kyselyssä tiedusteltiin erikseen seurojen päälajeja ja ohjelmaa täydentäviä sivulajeja (kys. 11-12). Lajirunsautta kuvaa se, että kaikkiaan 86 lajia mainittiin pää- ja sivulajien joukossa.

Taulukko 30. Yleisimmät pää- ja sivulajit seuratyypeittäin (%).

Lajit	Kilpaseura		Kuntoseura		Monialaseura		Kaikki	
	Pää %	Sivu %	Pää %	Sivu %	Pää %	Sivu %	Pää %	Sivu %
Kuntoliikunta	8	22	24	19	17	31	16	25
Hiihto	19	5	30	4	35	8	29	6
Lentopallo	19	7	19	12	24	12	21	11
Yleisurheilu	20	2	13	4	34	4	24	4
Jalkapallo	17	5	14	4	18	4	17	4
Naisvoimistelu	5	1	19	4	12	5	11	4
Suunnistus	12	2	6	5	13	5	10	4
Jääkiekko	10	2	6	2	8	2	8	2
Tennis	4	2	3	2	9	5	6	3
Pyöräily	3	2	8	6	3	3	4	3
Kaukalopallo	1	4	4	3	3	5	3	4
Koripallo	7	2	4	1	4	2	5	2
Retkeily, metsätaito	-	-	15	4	-	2	4	2
Pesäpallo	4	-	1	2	6	3	4	2
Uinti	4	1	-	3	4	4	3	3
Ampumahiihto, -juoksu	3	1	-	1	5	2	3	1
Pöytätennis	1	1	2	2	4	5	3	3
Ammunta	9	1	2	-	3	1	4	1
Telinevoimistelu	2	-	5	2	2	2	3	1
Tanssiurheilu	2	-	5	2	2	2	3	1

Taulukkoon on otettu vain yleisimmät pää- ja sivulajit.

Hiihto, yleisurheilu, jalkapallo, naisvoimistelu ja uudemmissa lajeista lentopallo ja jääkiekko edustavat seurojen tyypillisiä päälajeja; näistä kansanomaiset hiihto ja lentopallo yhdessä kuntoliikunnan kanssa esiintyvät seurojen ohjelmissa yleisesti myös täytelajina.

Seurojen laajivalikoiman monipuolistuminen on luultavasti osaltaan myötävaikuttanut siihen, että entistä useammat ihmiset eri väestöryhmistä ovat löytäneet liikunnasta itselleen vapaa-ajan harrasteen. Liikuntaosallistuminen ei riipu yksin kiinnostuksesta, kysynnästä, vaan myös asianmukaisesta, jäsenistön erilaisia edellytyksiä ja tarpeita vastaavasta ohjelmatarjonnasta (Heinilä 1986, 56-62). Passiivisten jäsenten huomattava osuus seurojen jäsenistössä viittaa siihen, että seurojen ohjelmatarjonta ei nykyisellään riittävästi vastaa eri jäsenryhmien erilaista kysyntää ja liikuntaedellytyksiä.

Toisaalta juuri kuntoseurojen perustaminen ja niiden ohjelmatarjonta on merkinnyt entistä monipuolisempia osallistumismahdollisuuksia. Vastakkaissuuntaisena kehityspiirteenä on vuorostaan ollut yksityisten kilpaseurojen ohjelmatarjonnan kaventuminen ja niiden erikoistuminen yhteen tai kahteen lajiin.

Taulukko 31. Pää- ja sivulajien määrät seuratyypeittäin (%).

	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
<b>Päälajien määrä</b>				
Yksi	62	44	40	47
2-3 lajia	23	38	34	33
4 tai enemmän	15	18	26	20
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
Keskiarvo	2.0	2.2	2.6	2.3
Mediaani	1.0	2.0	2.0	2.0
<b>Sivulajien määrä</b>				
Ei yhtään	60	47	42	49
1-2 lajia	32	42	38	37
3 tai enemmän	8	11	20	14
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
Keskiarvo	0.7	1.0	1.3	1.1
Mediaani	0.0	1.0	1.0	1.0

Kaikista seuroista lähes puolet on toiminnassaan keskittynyt yhteen lajiin. Kilpaseuroissa erikoistumiskehitys on yleisintä ja monialaseuroissa luonnollisesti vähemmän korostunut. Ohjelmassa olevien sivu- tai täytelajien tarkoituksena on tarjota osallistumismahdollisuuksia muillekin jäsenille kuin "aktiiveille" mutta myös vaihtelua "aktiiveille" sesonkiaikojen välillä. Kuitenkin vain joka toisella seuralla on ohjelmassaan yksi tai useampi sivulaji ja kilpaseuroista 60 % on kokonaan vailla sivulajia.

## 2. Vuotuinen toimikausi

Kyselyn yhteydessä tiedusteltiin myös seuran toimikauden painopistettä vuodenaikojen suhteen ja "aktiivisen toimikauden" kestoa (kys. 23-24).

Taulukko 32. Seurojen pianopistekaudet ja aktiivisen toimikauden vuotuinen kesto seuratyypeittäin (%).

	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
<b>Toimikauden huippu</b>				
Kesäkaudessa	28	23	31	28
Talvikaudessa	35	48	30	36
Tasaisesti läpi vuoden	37	29	39	36
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<b>Aktiivisen toimikauden kesto</b>				
6 kk tai alle	18	25	23	23
7-9 kk	28	44	27	31
10-12 kk	54	31	50	46
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
Keskiarvo kk.	9.3	8.1	9.1	8.9
Mediaani kk.	10	9.0	9.0	9.0

Toiminnan huippukausi määräytyy luonnollisesti päälajin/päälajien mukaan joko kesä- tai talvikauteen. Runsas kolmannes seuroista ylläpitää toimintaa kuitenkin tasaisesti ympäri vuoden. Koska kesä on yleensä suosituin lomakausi, kuntoseurojen toiminta on vilkkainta talvikaudella. Toimikausien kestoa koskevat havainnot taulukossa 32 viittaavat niinkään toiminnan kausivaihteluihin loppo- ja huippukausineen: keskimäärin joka viides seura toimii aktiivisesti enintään 6 kuukautta vuodessa, pisin kausi on yleensä kilpaseuroilla ja lyhin kuntoseuroilla. Lajiohjelman laajuus säätelee myös toimikauden pituutta: mitä useampia lajeja ohjelmassa, sitä pidempi on aktiivinen toimikausi ( $r = .23$ ).

### 3. Ohjelma ja seuran toimivuus

Ohjelmaan sisältyy toimintapotentiaalia vastatessaan jäsenistön kysyntää eli eri jäsenryhmien erilaisia edellytyksiä ja tarpeita. Tältä pohjalta voidaan otaksua, että monipuolinen ohjelmatarjonta takaa paremmin kuin erikoistunut seuran toimivuuden.

Taulukko 33. Seuran toimivuuden yhteys (r) ohjelman lajimäärään ja aktiivisen toimikauden keston seuratyypeittäin.

	Kilpaseura	Kuntoseura	Monialaseura	Kaikki
Päälajien määrä	.17	.07	.16	.15
Sivulajien määrä	-.07	.09	.17	.10
Toimikauden kesto	.02	.10	.20	.12

Tutkimushavainnot antavat lievää tukea oletukselle lähinnä kilpa- ja monialaseurojen osalta (taulukko 33). Toimikauden kesto osoittautuu olevan riippuvuussuhteessa toimivuuteen, lähinnä monialaseurojen ryhmässä. Lyhyt luppokausi taanee paremmin toiminnan jatkuvuuden.

### 4. Ohjelma, toimintaperinne ja -ympäristö

Taulukko 34 luotaa lajiohjelman ja toimikauden keston yhteyksiä seuran toimintaperinteeseen ja -ympäristöön.

Taulukko 34. Lajiohjelman ja toimikauden keston yhteydet (r) seuran toimintaperinteeseen ja -ympäristöön seuranäytteessä (n 835).

	Päälajien määrä	Sivulajien määrä	Toimikauden kesto (kk)
<b>Toimintaperinne</b>			
Seuran ikä	.39	.20	.19
Maine/tunnettavuus	.05	.03	.21
<b>Toimintaympäristö</b>			
Kotikunnan väestömäärä	-.18	-.10	-.03
Toimialuekattavuus	.13	.08	.11
Perusyhteistyö	.17	.18	.21

Väite kehityksen suunnasta kohti seurojen lajierikoistumista ja toiminnan keskittymistä saa tukea taulukon 34 havainnoista: vanhempien seurojen lajiohjelma on monipuolisempi ja nuorempien erikoistuneempi. Suuret väestökeskukset kulkevat usein yhteiskuntakehityksen edellä, sen suunnannäyttäjinä: suurten väestökeskusten seurat ovat lajiohjelmaltaan erikoistuneempia kuin taajamien ja maaseudun seurat. Meillä näyttää kehityksen suuntana olevan seurojen toiminnan keskittyminen ja lajierikoistuminen, mutta Saksan Liittotasavallassa, jossa yhdistysperinteet ovat meidän perinteitä vanhemmat ja jossa myös yhteiskunnan kehitysvirrat ovat voimakkaammat, suunta näyttää toisenlaiselta: seurojen lajiohjelmat ja liikuntapalvelut monipuolistuvat (Cachay 1988, 223-224). Merkitseekö tämä erilainen kehityksen suunta sitä, että meillä seurat panostavat enemmän tehokkuuteen ja "saavuttamiseen", kun taas Saksan Liittotasavallassa enemmän väestön liikuntapalveluun?

Toimintaperinne tukee seuran toimintaa myös pidemmän vuotuisen toimikauden muodossa. Edelleen taulukon 34 korrelaatioista voidaan todeta, että toimikauden pituus - seuran elinvoiman mittana ? - ja ohjelman lajimonipuolisuus ovat yhteydessä seuran elinvoimaisuuteen myös ympäristöyhteistyössä.



## 5. Ohjelma ja osallistuminen

Vain seuran jäsenet itse voivat antaa luotettavan arvion seuran liikuntaohjelman tarkoituksenmukaisuudesta omakohtaisen osallistumisen kannalta. Ohjelmatarjonnan ja jäsenistön liikuntakysynnän vastavuutta voidaan arvioida epäsuorasti myös jäsenten osallistumisaktiivisuuden pohjalta: "aktiivien" suhteellinen määrä peilaa ohjelmatarjonnan sopivuutta. Tässä tarkoituksessa seura-asiantuntijoita pyydettiin arvioimaan 5 %:n tarkkuudella seuransa jäsenistön - yli 15-vuotiaat - osallistumista seuran liikunta- ja urheilutoimintaan (kys. 22). Annettu arviointiasteikko oli kolmiluokkainen: osallistuu aktiivisesti ja säännöllisesti, osallistuu epäsäännöllisesti, silloin tällöin, ja ei osallistu.

Taulukko 35. Jäsenistön osallistuminen seuran liikunta- ja urheilutoimintaan seuratyypeittäin. Seura-asiantuntijain prosenttiarvio.

Jäsenosallistuminen	Osallistumisprosentti (keskiarvo)			
	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
Osallistuminen				
- aktiivisesti kilpaurheiluun tai "saavutusliikuntaan"	34	12	21	23
- aktiivisesti kuntoliikuntaan, ulkoiluun yms.	14	33	20	22
- epäsäännöllisesti kilpaurheiluun	14	7	12	12
- epäsäännöllisesti kuntoliikuntaan	11	24	17	17
Ei osallistu liikuntaan/urheiluun	29	26	32	29
	102	102	102	103

Prosenttiarviointien pikkuvirheiden vuoksi keskiarvoprosenttilukujen summat ylittävät 100 %.

Seura-asiantuntijoiden arvion mukaan kolmasosa jäsenistä ei osallistu lainkaan seuran liikunta- ja urheilutoimintaan ja "aktiivien"

osuus jää noin 40 %:iin kaikissa seuratyypeissä. Tämä viittaa mahdollisesti siihen, että seurojen ohjelma ei nykyisellään tavoita ainakaan tasapuolisesti kaikkia jäsenryhmiä. Toisaalta on kuitenkin huomattava, että jäsenyyteen liitytään usein myös muista syistä kuin liikuntaosallistumisen tarkoituksessa (ks. s. 57). Tällaisessa tilanteessa jäsenistön osallistumisaktiivisuus ei peilaa yksin ohjelman tarkoituksenmukaisuutta vaan myös muiden kuin liikunta-aktiivien jäsenryhmien - kannattajajäsenet, seuratoimitsijat yms. - osuutta jäsenistössä.

## VII HALLINTO

Vapaa-ajan vapaaehtoisena organisaationa liikuntaseuran toimintakapasiteetti on yleensä suhteellisen rajoitettu. Keskeisenä pulmana liikuntaseuroissa onkin, miten tätä kapasiteettia voitaisiin vahvistaa ja käyttää mahdollisimman tehokkaasti toimintatarkoituksen hyväksi. Tämä tehtävävastuu kuuluu seuran hallinnolle: hallintonsa avulla seura pyrkii vahvistamaan toimintakapasiteettiaan ja käyttämään sitä tehokkaasti toimintatarkoitustensa hyväksi.

Liikuntaseuran hallinto perustuu jäsenten yhteisvastuullisuuteen ja päätäntävaltaan yhdistyslain mukaisesti. Lain ydin on siinä, että ylintä päätösvaltaa yhdistyksessä käyttää jäsenistö kokouksessa hyväksyessään seuran toimintasuunnitelman ja talousarvion, valitessaan edustajansa, luottamushenkilönsä, seuran hallintoelimiin, erityisesti johtokuntaan/hallitukseen, ja hyväksyessään johtokunnan toimintakertomuksen sekä päättäessään tili- ja vastuuvapauden myöntämisestä.

Liikuntaseuran hallinnon toimivuuteen sisältyy paljon problematiikkaa, joka liittyy jäsenyyteen ja seuratoiminnan vapaaehtoisuuteen ja joka ilmenee mm. yhteisvastuun ja yhdistysdemokratian puutteina (ks. Heinilä 1986, 85-120).

Tutkimuksessa rajoitutaan tarkastelemaan vain eräitä keskeisiä hallinnon osa-alueita ja niiden yhteyttä seuran toimivuuteen: 1) seura-johtajuutta, 2) hallinnollista työnjakoa ja 3) hallinnon toimintakapasiteettia.

## 1. Seurajohtajuus

Seuran johtokunnan puheenjohtaja on tehtävävastuunsa vuoksi seuran ylin luottamushenkilö, joka viime kädessä vastaa siitä, että seuran hallinto toteuttaa kokouksen tekemät päätökset ja hoitaa yhdistyksen asioita sääntöjen ja kokouksen antamien ohjeiden mukaisesti sekä valvoo yhdistyksen yleistä etua seuran toiminnassa ja sen ulkoisissa suhteissa. Puheenjohtajan toimenkuva vaihtelee todennäköisesti eri seuroissa riippuen mm. seurajohdon/johtoryhmän järjestelystä, seuran suuruudesta, toimintatarkoituksesta jne. Liisamaria Kinnusen selvitys SVUL:n seurajohtajien omasta tehtävämäärittelystä riittänee antamaan yleiskuvan puheenjohtajan laajasta tehtävävastuusta (Kinnunen 1986, 19).

Taulukko 36. SVUL:n seurajohtajien (n 254) käsitys tärkeimmistä seurajohtajien tehtävistä.

	Tärkein tehtävä %	Toiseksi tärkein %	Kolmanneksi tärkein %
Seuran toiminnan kehittäminen ("ohjelma")	32	20	8
Vetäjien ja ohjaajien motivointi ja hankinta ("hallinto")	12	30	18
Liikunnan ja urheilun terveiden periaatteiden vaaliminen ("ideologia")	12	7	8
Seuran talouden kehittäminen ("resurssit")	3	15	27
Seurahengen vaaliminen ("toimintaperinne")	3	10	18
Suhde- ja edustustoiminnan hoitaminen ("toimintaympäristö")	6	7	12
Kilpaurheilun edistäminen ("ohjelma")	5	7	4
Kuntoliikunnan edistäminen ("ohjelma")	7	4	5
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sulkeisiin on lisätty viittaus tutkimuksen viitemallin vastaavaan rakenne-elementtiin.

Seuran puheenjohtaja, "seurajohtaja", on seuran hallintokoneiston ja samalla seuran toiminnan *primus motor*, käynnistin. Liikuntaseuran erityisluonne ihmistä prosessoivana vapaaehtoisena organisaationa näkyy myös seurajohtajan toimenkuvassa, johon kuuluu sekä asia- että ihmissuhdetehtäviä. Seurajohtajuuden sijasta usein puhutaankin "vetäjän" tehtävistä, mikä nimikkeenä viittaa enemmän ihmiskeskeiseen kuin tehtäväkeskeiseen johtajuuteen. Toisaalta kuitenkin seuran toimintaedellytyksistä huolehtiminen, resurssihuolto, käsittää myös tärkeitä asiajohtajuuden tehtäviä. Seuratoiminnassa molemmat johtajuuden tehtäväalueet ovat edustettuna, mutta kilpaseuroissa kovenevan kilpailun myötä ehkä asiajohtajuus korostuu verrattuna kuntoseurojen johtajuuteen, joka painottuu enemmän ihmiskeskeiseen suuntaan (Heinilä 1986, 105-109.).

Taulukko 37. Seuran puheenjohtajien sukupuoli-, ikä-, ja ammattirakenne sekä urakokemus seuratyypeittäin.

Puheenjohtaja	Kilpaseura	Kuntoseura	Monialaseura	Kaikki
<b>Sukupuoli</b>				
Nainen	6	27	7	13
Mies	94	73	93	87
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<b>Ikä</b>				
25 % alle ikärajan .....	36 v.	34 v.	35 v.	35 v.
50 % alle ikärajan .....	42 v.	41 v.	41 v.	41 v.
25 % yli ikärajan .....	49 v.	49 v.	48 v.	49 v.
Puheenjohtajan keski-ikä (v)	42.8 v.	42.6 v.	42.2 v.	42.5.
<b>Ammattiala</b>				
Liike- ja talousala	35	29	31	32
Opetus- ja sosiaaliala	15	20	19	18
Tekninen ala	26	24	26	26
Maatalousala	7	8	5	6
Muu	17	19	19	18
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<b>Urakokemus</b>				
Puheenjohtajavuosia (mediaani)	3	3	3	3
Johtokuntavuosia (mediaani)	5	6	6	6

Taulukossa 37 on eräitä tietoja seuran puheenjohtajien väestötunnuksesta ja urataustasta. Miesten hegemonia peilautuu selvästi puheenjohtajien sukupuolijakautumassa. Naisvoimisteluseurojen puheenjohta-

juus näkyy taas kuntoseurojen johtajuudessa (27 % naisia). Edelleen puheenjohtajille on tunnusomaista keski-ikäisyys - puolet puheenjohtajista kuuluu ikäryhmään 35-49-vuotiaat. Puheenjohtajilla on keskimäärin 6 vuoden johtokuntakokemus, josta ajasta 3 vuotta puheenjohtajana. Nyky-yhteiskunnan hallitsevat liike- ja talouselämän, tekniikan, opetus- ja sosiaalialan ammatit ovat myös puheenjohtajien yleisimmät ammattitaustat. Edelleen ennakoitiin, että kilpaseuroissa kehityksen myötä korostuu asiajohtajuus, kun kuntoseuroissa johtajuus perustuu enemmän ihmissuhteiden käsittelyyn. Kilpa- ja kuntoseurojen puheenjohtajien ammattialojen painotuserot ovat oireellisesti tällaisen ennusteen suuntaiset: kilpaseuroissa liike- ja talousala on yleisemmin ja opetus- ja sosiaaliala harvemmin edustettuna kuin kuntoseuroissa.

## 2. Hallinnollinen työnjako

Hallinnollinen työnjako: tehtävien eriyttäminen ja tehtävävastuun jakaminen, on se menettely, jonka avulla vapaaehtoisen organisaationkin toimintakapasiteettia voidaan vahvistaa. Menettely vahvistaa myös jäsenistön yhteisvastuullisuutta seuran toiminnasta. Työnjaossa tehtävävastuuta voidaan siirtää yksityisille jäsenille - sihteeri, taloudenhoitaja, nuoriso-ohjaaja, tiedotussihteeri jne. - tai sitten jäsenryhmälle - jaosto, valiokunta, toimikunta jne. Työnjaon avulla tapahtuva seuran toimintakapasiteetin laajentaminen lisää vastaavasti johdon valvonta- ja koordinoititehtäviä.

Seuran hallintorakenteen selvittämiseksi seuroilta tiedusteltiin niiden **pysyviä** hallintoelimiä (kys. 29). Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin siis tilapäiset hallintoelimet ja jäsenkohtaiset seuratoimintatehtävät.

Taulukko 38. Seurojen pysyvät hallintoelimet seuratyypeittäin.

Hallintoelimet	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
<b>Yleishallinto</b>				
Johtokunta	98	94	97	96
Työvaliokunta	23	14	16	17
Suunnittelu-/kehittämislk.	10	3	15	10
<b>Liikuntahallinto</b>				
Laji-/liikuntajaostot	50	25	55	45
Kilpailuvaliokunta	31	9	33	25
Kuntoliikuntavaliokunta	17	16	29	21
Nuorisovaliokunta	19	9	24	18
Valmennusvaliokunta	25	4	25	19
Tuomarikerho tms.	5	2	6	4
<b>Henkilöstöhallinto</b>				
Koulutusvaliokunta	10	7	14	10
Tiedotusvaliokunta	19	9	24	18
Juhla-/huvitoimikunta	17	19	25	20
Naistoimikunta	32	13	36	28
Muita hallintoelimiä <sup>a)</sup>	10	10	16	12
Hallintoelinten keskimäärä	5.4	3.2	6.4	5.1

a) Muita hallintoelimiä: taloustoimikunta, raittiusjaosto, bingo-toimikunta, kenttätöimikunta, "uskollisuuden kilta", urheilija-neuvosto jne.

Hallinnollinen työnjako ja seuratoimintatehtävien eriyttäminen on kilpa- ja monialaseuroissa selvästi laaja-alaisempaa kuin kuntoseuroissa. Tämä ero ei kuvasta niinkään hallinnon kehittyneisyyttä/kehittymättömyyttä kuin kilpaurheilun ja kuntoliikunnan tehtävälueen eroja.

Hallinnollinen työnjako organisaatiokaaviona ei sinällään vielä laajenna seuran toimintakapasiteettia; kapasiteetin laajennus edellyt-

tää lisäksi toimielinten, toimihenkilöiden ja jäsenten aktiivisuutta seuratoiminnan eri tehtävissä. Seuratehtäviin osallistuvien vapaaehtoisten toimihenkilöiden määrän arvioimiseksi seura-asiantuntijoita pyydettiin määrittämään, montako "tosi aktiivista palkatonta toimihenkilöä" seurassa on ja paljonko sellaisia jäseniä, jotka "harvemmin mutta vähintään kerran kuussa osallistuvat eri seuratehtäviin" (kys. 30). Edelleen kysyttiin päätoimisten ja sivutoimisten palkallisten toimihenkilöiden määrä seurassa ja sen tukiyhdistyksessä.

Taulukko 39. Seuratoimintatehtäviin osallistuvien vapaaehtoisten ja palkattujen toimihenkilöiden määrät seuratyypeittäin.

	Kilpaseura Kuntoseura Monialaseura Kaikki			
Toimihenkilöt				
<b><u>Vapaaehtoiset</u></b>				
<b>"Tosi aktiiviset"</b>				
enintään 5 henkilöä .....	30 %	41 %	30 %	34 %
enintään 10 .....	59 %	77 %	56 %	63 %
enintään 15 .....	72 %	89 %	70 %	76 %
enintään 20 .....	85 %	94 %	80 %	86 %
Henkilömäärän keskiluku (mediaani)	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b><u>Muut vapaaehtoiset</u></b>				
enintään 5 henkilöä.....	20 %	42 %	25 %	21 %
enintään 10 .....	43 %	68 %	45 %	51 %
enintään 15 .....	57 %	80 %	55 %	63 %
enintään 20 .....	72 %	88 %	66 %	74 %
enintään 30.....	81 %	94 %	79 %	84 %
Henkilömäärän keskiluku (mediaani)	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>10</b>
<b><u>Päätoimiset toimihenkilöt</u></b>				
Ei yhtään	90 %	97 %	92 %	93 %
Yksi	4 %	1 %	4 %	3 %
Kaksi tai enemmän	6 %	2 %	4 %	4 %
	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b><u>Sivutoimiset toimihenkilöt</u></b>				
Ei yhtään	83 %	87 %	84 %	85 %
1-3 henkilöä	10 %	6 %	10 %	9 %
4 tai enemmän	7 %	7 %	6 %	6 %
	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Liikuntaseurojen toiminta on taulukon 39 havaintojen valossa tilastollisesti keskimäärin 10 "tosi aktiivisen" ja 10 muun toimihenkilön työpanoksen varassa; kuntoseuroissa tähän riittää keskimäärin 8 "tosi aktiivista" ja saman verran muita toimihenkilöitä. Vapaaehtoisten toimihenkilöiden suhteelliset määrät osoittavat, että yleensä pieni aktiivinen avainryhmä huolehtii seuratoimintatehtävistä eli seuran toimivuudesta organisaationa. On kuitenkin muistettava, että seurojen välillä on tässä suhteessa myös suurta vaihtelua ja että jäsenistön yhteisvastuullisuus seuratoimintatehtävistä toteutuu usein myös tehtäväkierrätyksen avulla eli jäsenet hoitavat vuorollaan toimikausittain seuratehtäviä.

Laajeneva tehtäväalue ja toiminnan nouseva vaatimustaso lisäävät vapaaehtoisen seuratoiminnan ja sen luottamushenkilö-hallinnon suorituspaineita. Toimintakapasiteettinsa vahvistamiseksi vauraimmat seurat ovat käyttäneet hyväksi ammattihenkilöstöä ja palkanneet avukseen sivu- tai päätoimisia toimihenkilöitä huolehtimaan lähinnä toiminnanjohtajan, taloudenhoidon, valmennuksen ja liikuntaohjaajan tehtävistä (Koski - Heinilä 1988, 54-55). Toistaiseksi tämä seuratoiminnan "ammattillistuminen" koskee vain harvoja seuroja: 7 %:lla seuroista on joku päätoiminen ja vain 15 %:lla sivutoiminen toimihenkilö palveluksessaan. Taloudellisten edellytysten parantuessa seurat siirtyvät luultavasti entistä yleisemmin käyttämään hyväkseen ammattimaista työvoimaa. Seuratoiminnan ammattillistuminen on ollut kuitenkin verikkaista verrattuna esimerkiksi urheilun ammattimaistumiskehitykseen huippu-urheilussa.

Seuran hallintojärjestelmä on jo sinällään kompleksinen kokonaisuus, joka säätelee päätöksentekoa, voimavarojen käyttöä, toimintaa, tehtävävastuuta jne. Edellä on tarkasteltu lähinnä seuran johtajuutta, hallinnollista työnjakoa ja jäsenistön osallistumista eräinä hallinnon keskeisinä elementteinä. Hallinnon toimivuus on seuran toimivuuden välttämätön, joskaan ei riittävä edellytys. Hallinnon toimivuuden yhtenä perusteena voidaan pitää hallintoelinten kokousaktiivisuutta, jota kyselyssä tiedusteltiin johtokunnan, työvaliokunnan ja jaostojen/valiokuntien osalta.



Taulukko 40. Johtokunnan, työvaliokunnan ja jaostojen/valiokuntien kokoustiheys "aktiivisen toimikauden" aikana seura- näytteessä (n 835 ).

Kokoustiheys	Johtokunnan kokouksia %	Työvaliokunnan kokouksia %	Jaosto-/valiok. kokouksia %
Vähintään pari kertaa kuussa	10	22	24
Kerran kuussa	86	37	36
Harvemmin	4	41	40
Yhteensä	100	100	100

Johtokunta, työvaliokunta tai muu johtoryhmä ja jaostot/valiokunnat edustavat keskeisiä hallintoelimiä. Näiden hallintoelinten kokoustiheys pisteistettiin ja summattiin "kokousaktiivisuuden" asteikoksi. Seuraavat korrelaatiokertoimet kuvaavat tutkimuksessa tarkastelujen hallintoelementtien välisiä riippuvuuksia (r):

	Hallinnon työnjako	Kokousaktiivisuus	"Tosi aktiivien" henkilömäärä
--	--------------------	-------------------	-------------------------------

Hallinnon työnjako/eriytyneisyys	-		
Kokousaktiivisuus	.55	-	
"Tosi aktiivien" henkilömäärä	.39	.35	-
Muiden toimihenkilöiden määrä	.47	.39	.61

Hallinnon työnjako, hallinnon eriyttäminen ja tehtävävastuun jakaminen, edellyttää käytännössä jäsenten osallistumista seuratyöhön. Tässä on ilmeisesti onnistuttu, sillä seuroissa, joissa tehtävävastuuta on jaettu hallinnollisen työnjaon avulla, on myös seuratyössä suhteellisesti enemmän "tosi aktiivisia" ja muita toimihenkilöitä. Työnjako on yhteydessä myös kokousaktiivisuuteen ja kokousaktiivisuus vuorostaan peilaa jäsenistön osallistumista seuratyöhön.

### 3. Hallinto ja seuran toimivuus

Hallinto organisaation ohjausjärjestelmänä säätelee seuran toimivuutta, ts. hallinnon toimivuuden vaihtelu aiheuttaa vaihtelua myös seurojen toimivuudessa (taulukko 41).

Taulukko 41. Seuran hallintoelementtien yhteydet (r) seuran toimivuuteen seuratyypeittäin.

Hallinto	Kilpaseura	Kuntoseura	Monialaseura	Kaikki
Hallinnon työnjako eli eriytyneisyys	.20	.02	.25	.19
Kokousaktiivisuus	.36	.06	.23	.24
"Tosi aktiivisten" toimihenkilöiden lkm.	.28	.13	.31	.26
Muiden toimihenkilöiden lukumäärä	.22	.02	.30	.21

Korrelaatiot viittaavat siihen, että tarkastelun kohteena olevat hallinnon elementit ovat yhteydessä seuran toimivuuteen varsinkin kilpa- ja monialaseuroissa. Kuntoseurojen hallinto poikkeaa kuitenkin yleisestä säännönmukaisuudesta: hallintoelementtien yhteydet seuran toimivuuteen - "tosi aktiivisten" toimihenkilömäärää lukuunottamatta - ovat sattumanvaraisia. Tämä merkinnee sitä, että kuntoseurojen hallinto poikkeaa muiden seurojen järjestelmistä; niissä hallinto saattaa olla johtajakeskeisempää kuin muissa seuroissa.

### 4. Hallinto, toimintaperinne ja -ympäristö

Taulukossa 42 luodetaan hallintojärjestelmän yhteyksiä seuran toimintaperinteeseen ja -ympäristöön.

Taulukko 42. Hallintoelementtien yhteydet (r) seuranta-  
perinteeseen ja -ympäristöön seuranta-  
perinteessä (n 835).

	Hallinnon työnjako	Kokous- aktiiv.	"Tosi aktii- viset" (lkm)	Muut toimi- henkilöt (lkm)
<b>Toimintaperinne</b>				
Seuran ikä	.30	.23	.26	.27
Maine/tunnettavuus	.26	.32	.26	.29
<b>Toimintaympäristö</b>				
Toimialuekattavuus	.10	.13	.10	.12
Perusyhteistyö	.33	.33	.28	.34

Vanha toimintaperinne ja sen tuottama julkinen tunnettavuus liittyvät usein myös seuranta-hallinnolliseen toimivuuteen, mikä taas tukee seuranta-ympäristöyhteistyötä ja mahdollistaa seuranta-toiminnan laajan alueellisen kattavuuden. Seuranta-hallinto on osa toimintaperinteen luomaa organisaatiokulttuuria ja samalla se edustaa toimintapotentiaalia, joka edistää seuranta-toimivuutta ja ympäristöyhteistyötä.

## VIII RESURSSIT

Työ, pääoma ja luonnonvarat edustavat ns. klassisia tuotannontekijöitä. Liikuntaseurojen toiminnassa on kysymys myös tuottamisesta, nimittäin liikunnallisten saavutusten ja/tai harrastuksen tuottamisesta. Tässäkin tarvitaan erilaisten tuotannontekijöiden panosta (ks. kaavio 1 s. 3). SVUL-seuratutkimuksessa vuodelta 1982 seurojen (n 306) sihteerit arvioivat seuratoiminnan "ratkaisevimpien esteiden syitä" ja päätyivät seuraavaan tilannekuvaan (Paakkari - Pitkälä 1984, 50):

Henkilöiden puute	30 %	.....työ
Toimitilojen puute	23 %	.....ympäristöedellytykset
Huono talous	18 %	.....pääoma
Passiiviset jäsenet	15 %	.....osallistumisvalmius
Muut syyt	<u>14 %</u>	
	100 %	

Kaikki arvioinnissa korostuneet seuratoiminnan esteet viittaavat seuran voimavarojen puutteisiin. Seuran toimivuus edellyttää **työpanosta**, seuratyötä, riittäviä ja tarkoituksenmukaisia **ympäristöedellytyksiä**, **pääomaa** toimintakustannusten rahoittamiseksi mutta lisäksi jäsenistön kiinnostusta, **osallistumisvalmiutta**.

Tutkimuksessa sovellettu liikuntaseuran viitemalli tukeutuu resurssi-käsitykseen organisaation toimivuuden perusteena, ja toimintajärjestelmämallin jokaiseen elementtiin sisältyy tällainen resurssipanos tai toimintapotentiali. Resurssikäsityksen näkökulmasta katsoen seuran toimivuudessa on paljolti kysymys toimintajärjestelmän eri elementtien resurssi- tai potentiaalivarauksen riittävydestä ja tämän tarkoituksenmukaisesta ohjaamisesta organisaation toimintakyvyn ylläpitämiseksi ja toimintatarkoituksen toteuttamiseksi.

Seuran toimivuus siis tukeutuu resurssivarantoon, joka koostuu monista eri "tuotannontekijöistä":

### Liikuntaseuran resurssivaranto

<u>Resurssilaji</u>	<u>Tehtävä</u>
1. Työenergia	
1.1. Seuratyo	Organisaation toimintakyvystä ja sen palveluista huolehtiminen
1.2. Liikuntatyö eli liikuntasosallistuminen	Seuran toimintatarkoituksen toteuttaminen liikunta- ja urheilutoiminnassa
2. Tietotaito 1. osaaminen	Työn laatutason eli toiminnan tuoksellisuuden ja taloudellisuuden edistäminen
3. Aineelliset resurssit	
3.1. Rahavarat	Seuran toimintaedellytysten ja -kustannusten rahoittaminen
3.2. Tila- ja ympäristöedellytykset	Seuratoiminnan ja seuran liikuntaohjelman erilaiset tila- ja ympäristöedellytykset
3.3. Teknologia	Hallinnon, opetuksen, valmennuksen ja jäsenhuollon käytettävissä olevat teknologiset apuvälineet

Työenergian osuutta seuran toimintajärjestelmässä on jo edellä tarkasteltu mm. jäsenistön ja hallinnon yhteydessä; nyt tarkastelun kohteena ovat seuran aineelliset resurssit ja seuran "tietotaitovaranto" resurssilähteenä.

#### 1. Tietotaito

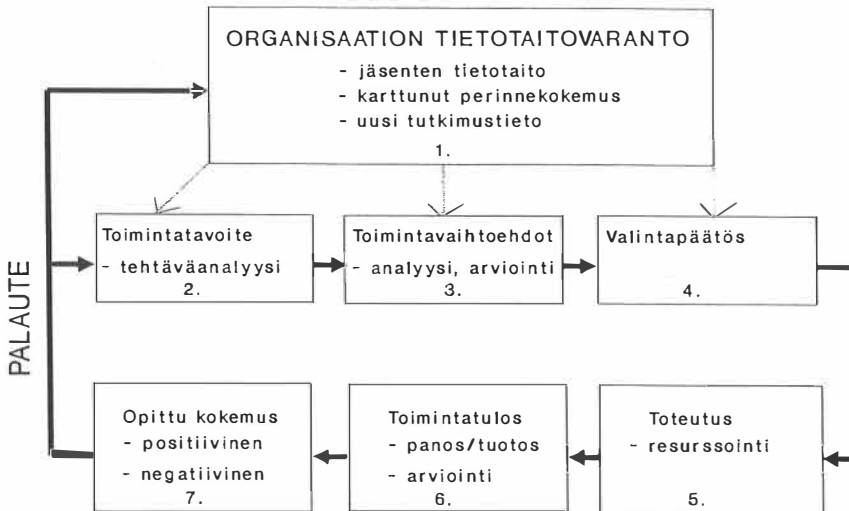
Tietoyhteiskunnassa organisaatioiden toimintaa säätelee enentyvästi tiedon hyväksikäyttö; on siirrytty uskonvaraisesta tiedonvaraiseen. Nyky-yhteiskunnassa "tieto" ja "tietotaito" tuotannontekijänä on tullut niin tärkeäksi, että se rinnastetaan mainittuihin klassisiin voimavaroihin: työhön, pääomaan ja luonnonvaroihin. Liikuntakulttuurin alueella tietotaidon merkitys on mielletty yleisimmin huippu-urheilussa, jossa vaatimustason nousu synnyttää pysyviä paineita kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja menestyksen turvaamiseksi kansainvälisen urheilun yhteismarkkinoilla. Huippu-urheilussa ollaan selvästi

siirtymässä "mutu"-ajasta (= "minusta tuntuu") ja yksityisyrittäjyydestä tietotaito-aikaan ja organisoituu urheilusaavutusten tuottamiseen; eletään "tieteellisen valmennuksen" ja "huippu-urheilun kehittämiskeskusten" mutta valitettavasti myös lääketieteen väärinkäytön aikaa.

Tietotaidon merkitys liikuntakulttuurin kehityksessä lienee kiistan (ks. Heinilä 1984, 142-166). Toiminnan tuloksellisuus ja taloudellisuus edellyttävät enentyvästi asiantuntemuksen hyväksikäyttöä. Yleisen kehityksen myötä myös seurojen liikuntatarjontaan kohdistuu lisääntyviä laatuvaatimuksia. Hallinnon työnjaossa on pyrittävä hyödyntämään entistä tarkemmin jäsenten erilaista asiantuntemusta ja osaamista.

Tietotaidon merkitystä organisaation toimivuudessa voidaan havainnollistaa seuraavan kaavion avulla:

Kaavio 6. Tietotaitovaranto organisaation toimivuuden perusteena.



Kaavion kuvaama toimintamalli on ominaista ns. **oppivalle järjestelmälle**, joka uudistaa ja kartuttaa tietotaitovarantoaan toiminnasta saatujen kokemusten, positiivisten ja mahdollisesti myös kielteisten "palautteiden" avulla. Malli on teoreettinen siinä mielessä, että

käytännössä organisaatioiden toiminta vain lähentyy - enemmän tai vähemmän - tällaista rationaalista toimintaa. Kuitenkin ja kaikitenkin kaikissa toimintapäätöksissä sovelletaan jonkintasoista 'tietoa' ja mitä pätevämpää tuo tieto on, sitä todennäköisempää on myös toiminnan tuloksellisuus ja taloudellisuus. Tietotaito-pääomaan ja sen hyväksikäyttöön liittyy kuitenkin pulmia ja esteitä, joista organisaatiotutkija Richard H. Hall toteaa mm. seuraavaa:

"Mitä täydellisemmät tiedot "syy ja seuraus" -suhteista päättäjillä on käytettävissään, sitä varmemmalla pohjalla on päätöksenteko. Tietyillä tiedonaloilla syy ja seuraus -suhteet voivat olla hyvin jäsentyneet, kun taas toisilla aloilla tietämys on parhaimmillaankin vain todennäköisyyksien tasolla ...

Rationaalisuuden puutteiden syyt kytkeytyvät organisaation kyvyttömyyteen perustaa päätöksentekonsa maksimaalisen ja riittävän informaation varaan ja päätöksentekijöiden puutteisiin hyödyntää järkevästi tarjolla olevaa informaatiota" (Hall 1972, 264-266).

On ilmeistä, että talouselämän organisaatiot markkinakilpailusta johtuen perustavat toimintansa tiukemmin rationaaliseen harkintaan ja tietotaidon hyödyntämiseen kuin esimerkiksi vapaaehtoiset kansalaisjärjestöt, joiden vapaa-ajan organisaatiokulttuuriin kuuluu tietty irrationalisuus, tunnepohjainen inhimillisuus ja spontaanius. Rationaalialia toimintamallia sovellettaneen enemmän kilpaurheilun johtavissa seuroissa, kun taas harrastussuuntaisille kuntoseuroille on enemmän ominaista impulsiivinen ja elämyksellinen toiminta. Itseasiassa elämyksellinen toimitamalli saattaa liikunta- ja ulkoiluharrastuksen mukaisen toimintatarkoituksen kannalta ollakin järkevää ja tarkoituksenmukaista!

### 1.1. Asiantuntemuksen riittävyys

Tutkimuksessa pyrittiin seura-asiantuntijoiden arviointien pohjalta saamaan edes summittainen tilannekuva seurojen "käytössä olevan koulutetun asiantuntemuksen ja tietotaidon riittävydestä" seuran eri tehtävälloilla (kys. 33). Tietotaidon arviointiasteikko oli kolmiportainen: "puutteellinen", "tyydyttävä" ja "hyvä". Arvioinnin tulokset on pelkistetty taulukossa 43 siten, että vain "asiantuntemuksen puutteellisuus" on otettu huomioon jakautumissa.

Taulukko 43. Asiantuntemuksen puutteellisuus seuran eri tehtäväaloilla seuratyypeittäin.

Tehtäväalue	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
<b>Ideologia</b>				
Yhteiskunnall. asiantuntemus	16	25	20	20
Eettiset toimintaperiaatteet	21	28	22	23
<b>Jäsenistö</b>				
Jäsenhuoltoasiat	25	22	23	24
<b>Ohjelma</b>				
Kilpailu- ja liikuntatoiminta	8	33	10	16
Valmennus ja liikuntaohjaus	21	37	24	26
Kilpailutuomaritoiminta	29	70	36	42
Nuorisokasvatus ja -toiminta	30	53	37	38
Huvi- ja juhlatoiminta	41	33	36	37
<b>Hallinto</b>				
Seuratoiminnan suunnittelu ja johtaminen	18	20	15	17
Tiedotustoiminta, markkinointi	39	37	43	41
Yhdistyslainsäädäntö	18	22	19	19
<b>Resurssit</b>				
Talousasiat ja taloudenhoito	9	8	10	9
.....				
Tietotaitoasteikko <sup>a)</sup> - keskiarvo	13.5	13.3	13.6	13.4

a) Asteikko koostuu kaikista muista taulukon osioista paitsi "kilpailutuomaritoiminta" ja pisteistys on suoritettu seuraavasti: "puutteellinen" = 0, "tyydyttävä" = 1 ja "hyvä" = 2 pistettä.

Seura-asiantuntijoiden arvioinnin valossa yleisimmät asiantuntemuksen puutteet esiintyvät ohjelma-alueella - nuorisokasvatus ja -toiminta, huvi- ja juhlatoiminta - ja hallinnon tiedotustoiminnan ja markkinoinnin tehtäväalueella. Kuntoseurojen osalta asiantuntemuksen puutteita on yleisesti koko ohjelma-alueella, mutta tähän lienee osasyynä eräitten osioitten monimerkityksellinen sisältötulkinta (esim. "kilpailu- ja liikuntatoiminta"). Koska kilpailutoiminta ei yleensä kuulu kuntoseurojen ohjelmaan, on luonnollista, että niiden asiantuntemus on "puutteellinen" kilpailutuomaritoiminnan alalla!



## 1.2. Tietotaito ja seuran toimivuus

Edellä jo viitattiin siihen, että organisaation toiminta on aina tiedon soveltamista ja että asiantuntemus tuotannontekijänä on tu-  
loksellisen toiminnan eräs edellytys. Tietotaito-asteikon ja seuran  
toimivuuden väliset riippuvuudet (r) ovat tämän väitteen suuntaiset  
kaikissa seuratyypeissä, mutta selvimmät kilpa- ja monialaseurojen  
kohdalla:

Seuran toimivuus (passiivisuus/aktiivisuus)

Kilpaseura Kuntoseura Monialaseura Kaikki

---

Tietotaito-asteikko	.16	.11	.17	.15
---------------------	-----	-----	-----	-----

Kilpa- ja monialaseurat toimivat enemmän kuin kuntoseurat kilpailu-  
tilanteessa, jossa tehokkuuden ja asiantuntemuksen tarpeet korostu-  
vat; korkeammat korrelaatiokertoimet ovat ehkä osoitus tästä asian-  
tuntemuksen tarpeesta.

## 1.3. Tietotaito, toimintaperinne ja -ympäristö

Seuraava asetelma kuvaa seuran tietotaitovarannon riippuvuutta (r)  
seuran toimintaperinteestä ja -ympäristöstä koko seuranäytteessä  
(n 835):

### Tietotaito-asteikko

#### Toimintaperinne

Seuran ikä .04

Seuran maine/tunnettavuus .23

#### Toimintaympäristö

Kotikunnan väestömäärä .13

Toimialuekattavuus .10

Perusyhteistyö .09

Yllättävintä on havaita seuran tietotaitovarannon riippumattomuus  
seuran elämänkaaren pituudesta, mikä viittaa siihen, että seuran  
asiantuntemus ei lisääny toimintaperinteeseen ja koeteltujen käytäntö-  
jen tuloksena. Hyödyntävätkö seurat toiminnassaan enemmän jäsentensä  
'siviilissä' hankkimaa tietotaitopääomaa tai seuratoiminta-ohjaaja-

yms. koulutuksen antamaa asiantuntemusta kuin käytännön kokemuspääomaa? Muuttuvassa nyky-yhteiskunnassa liikuntaseuratkin toimivat uudessa tilanteessa, joka edellyttää myös uudenlaista osaamista eri tehtävälajoilla. On esimerkiksi ilmeistä, että vanhat konstit eivät päde jäsenhuollossa, valmennuksessa, saati seuran taloudenhoidossa. Tämäkö selittää seuran iän ja tietotaitovarannon riippumattomuuden?

Seuran julkinen maine, tunnettavuus, perustuu usein toiminnan tuloksellisuuteen, mikä vuorostaan tukeutuu asiantuntemuksen hyväksikäyttöön toiminnassa. Havaittu riippuvuus ( $r = .23$ ) on tämän väitteen mukainen.

Myös seuran toimintaympäristön ja tietotaitovarannon välillä havaitaan luonteva riippuvuus: seurojen asiantuntemus on omiaan karttumaan suuremmissa kotikunnissa ja seuran toimialueen laajentuessa lähiympäristöstä koko kunnan alueelle. Syynä riippuvuuteen on mahdollisesti juuri laajemman ja kulttuuriltaan monipuolisemman ympäristön tarjoamat runsaammat tietotaitopääoman lähteet.

Tietotaidon eli osaamisen merkitys työn, pääoman ja ympäristöedellytysten rinnalla on korostunut nykyhetken seuratoiminnassa ja erityisesti sen kehittämisyrittämissä. Seuratoiminnan monipuolistuessa ja liikuntapalvelujen laatuvaatimusten noustessa seuran osaamiskapasiteetin riittävyys joutuu entistä enemmän koetteelle. Liikuntajärjestöt ovat koulutustoimintaansa tehostamalla pyrkineet vahvistamaan ja uudistamaan seurojen tietotaitoa lisääntyvien tehtävähasteiden mukaisesti. Seurat ovat etsineet ratkaisua toimintansa kehittämistä ja "vetäjä" -pulmaan enentyvästi myös alan ammattimarkkinoilta. Seuran tehtäväalue vapaa-ajan suosittuna harrasteena tarjoaakin monia tehtävähasteita ammattihenkilöille, mutta työmarkkinoiden laajempi avautuminen edellyttää seurojen taloudellisen kantokyvyn tuntuva kohentumista.

## **2. Rahatalous**

Liikuntaseurojen tehtäväalueen laajentuessa ja palvelutason noustessa pääoman, rahan, merkitys seurojen toimivuuden edellytyksenä on selvästi korostunut. Tätä merkitystä on omiaan vahvistamaan rahan monipuolisuus resurssina: raha on helposti vaihdettavissa muiksi re-

surssilajeiksi (Aldrich 1979, 61-62). Rahaa käytetään luonnollisesti kattamaan seuratoiminnasta koituvat varsinaiset kulut, mutta rahavarojen avulla voidaan parantaa myös toiminnan ja palvelujen laatutasoa. Esimerkiksi kilpaurheilussa nouseva vaatimustaso vaatii lisäantyyviä panostuksia, jos mielitään menestyä. Rahan avulla voidaan hankkia tarpeellista osaamista eli raha voidaan vaihtaa tietotaitoresurssiksi ohjaus- ja valmennustoiminnan tehostamiseksi. Rahan avulla saadaan myös laatua ja tehoa seuran hallintoon. Sen avulla pystytään hoitamaan tärkeät tilakysymykset ja saadaan vaikkapa urheilijat sitoutumaan entistä totaalisemmin valmennukseen tai hankitaan uutta kilpailukykyä urheilun laajenevilta siirtotyömarkkinoilta. Erityisesti kilpailun markkinoilla pääoman riittävyys on muodostumassa monen liikuntaseuran kohdalla toimivuuden perusongelmaksi.

Seurojen talouskysymykset ovat julkisessa liikuntapoliittisessa keskustelussa nousseet etualalle. Tilanearviointia haittaa kuitenkin se tosiasia, ettei rahan liikkeistä kenttätasolla ole luotettavaa tietoa. Samoin kuin liike-elämässä myös seuroissa liikkuu "puhtaan rahan" ohessa myös "harmaata" ja "pimeää" rahaa. Urheilu on tässäkin osa yhteiskuntaansa heijastaen sen käytännettä, materialismia ja moraalialia. Postikyselyn kaltainen menetelmä osoittautui monella tavalla pulmalliseksi taloustietojen saamiseksi seuroista. Osasyynä on ollut seurojen taloudenhoidon ja kirjanpitoimenettelyjen vaihtelevuus. Lisäpulmana on ollut myös talousasiain erivertaisuus seuroissa: toiset seurat toimivat miljoonabudjetin ja toiset "käsikassan" varassa. Seurojen rahatalouden yksityiskohtia koskeville tutkimushavainnoille voidaan näistä puutteista johtuen antaa vain suuntaa-antava informaatioarvonsa.

## **2.1. Seurojen tulostase**

Annettujen ohjeiden mukaan seurojen taloustiedot perustuvat vuoden 1986 (tai 1985-86) tilinpäätökseen. Yleiskuvan saamiseksi seuroilta pyydettiin taulukon 44 mukaista arviointia taloudellisesta tilastaan.

Taulukko 44. Seurojen taloudellinen tila v. 1986 seuratyypeittäin.

Tulostase	Seurojen taloudellinen tila v. 1986			
	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
Vahvasti ylijäämäinen ("vaurastuva seura")	4	3	3	3
Ylijäämäinen ("toimeentuleva seura")	25	30	24	26
Tasapainoinen ("vakaa seura")	55	61	63	60
Alijäämäinen ("epävakaa seura")	12	6	9	9
Vahvasti alijäämäinen ("velkaantuva seura")	4	-	1	2
Yhteensä	100	100	100	100

Seurojen toimintasuunnitelmat ja talousarviot rakennetaan sääntömääräisesti siten, että toiminta ja siitä aiheutuvat menot suhteutetaan seuran voimavaroihin ja taloudelliseen kantokykyyn. Tuloksena on tasapainoinen budjetti, jossa tulot kattavat menot. Taulukon 44 havainnot vahvistavat tämän budjettikäytännön. Lähes kolmannes seuroista on pystynyt hoitamaan talouden tavalla, joka osoittaa tulojen ylijäämää, kun taas vain joka kymmenes seura seuranäytteessä ja joka kuudes kilpaseuroista on joutunut alijäämäisen tulostaseen aiheuttamien talouspulmien eteen. Yleiskuva seurojen taloustilanteesta on kuitenkin selvästi myönteinen, mikä osoittaa lähinnä sitä, että seurojen talousasioita hoidetaan vastuullisesti ja tulojen ja menojen vastaavuussäädöksiä noudattaen.

Kuntoliikunnan erikoisseurojen toiminta on luonteeltaan "jäsentenvälisiä", kun taas kilpaurheilua harjoittavien seurojen toimintaan kuuluu jäsentenvälisyyden lisäksi olennaisena osana myös kilpailu muita seuroja edustavien joukkueiden ja urheilijoiden kanssa monitasoisissa piirikunnallisissa, alueellisissa, valtakunnallisissa ja jopa kansainvälisissä kilpailujärjestelmissä. Jäsentenvälisyydestä

johtuen kuntoseurojen budjetit ovat helpommin tasapainotettavissa kuin kilpa- ja monialaseurojen. Niinpä esimerkiksi yhdenkään Suomen Ladun tutkimusnäytteeseen kuuluvan seuran (n 39) tulostase ei ollut alijäämäinen (Koski - Heinilä 1988, 65). Kilpaurheilua harjoittavien seurojen budjettipulmat jäljittyvät nimenomaan seurojen edustusurheilun kustannuksiin, mikä näkyy edustusurheilun tulostaseesta taulukosta 45.

Taulukko 45. Seurojen edustusurheilun<sup>a)</sup> tulostase v. 1986 kilpa- ja monialaseuroissa.

Tulostasse <sup>b)</sup>	Kilpaseura %	Monialaseura %
Vahvasti alijäämäinen eli menot yli kaksi kertaa tuloja suuremmat	32	33
Selvästi alijäämäinen eli menot selvästi tuloja suuremmat	36	33
Tasapainoinen eli menot ja tulot tasapainossa	27	29
Selvästi ylijäämäinen eli tulot selvästi menoja suuremmat	4	4
Vahvasti ylijäämäinen eli tulot yli kaksi kertaa menoja suuremmat	1	1
	100	100

a) "Edustusurheilu" käsittää muun kuin seuran sisäisen eli ns. jäsentenvälisen kilpailutoiminnan.

b) Kilpailutuloja: pääsylippu-, mainos- ja kioskitulot yms.  
Kilpailumenoja: matkat, kilpailumaksut, urheilijamaksut ja -huolto, valmennus, varusteet ja välineet, kenttävuokrat yms.

Edustusurheilu aiheuttaa kilpa- ja monialaseuroissa niin paljon kustannuksia, että vain joka kolmas seura pystyy ne vastaavasti kilpailutuloillaan kattamaan enemmistön seuroista joutuessa etsimään kaikkia muista tulolähteistä. Vaikka kilpaurheilu tunnustetaan tärkeäksi yleisön viihteeksi ja yleisöä pidetään urheilumiehekkyyden lähteenä (Heinilä 1973, 115-125), suhteellisen harvat seurat pystyvät yleisötuloilla kattamaan edustusurheilunsa nousevat kustannukset.

## 2.2. Tulo- ja menokertymät

Liikuntaseurat ovat perinteisesti keränneet rahavaransa jäsenmaksuista, talkoo- ja keräystoiminnan tuotoista, iltamien tuloista ja kunta-avustuksista. Kasvavat toimintakustannukset ovat kannustaneet seuroja etsimään uusia, tuottoisampia tulolähteitä. Talousasiain merkityksen korostuessa seurojen toimivuuden aineellisina edellytyksinä taloudenhoito on myös entistä selvemmin eriytynyt muusta seuratoiminnasta omaksi tehtäväalueekseen: suurseuroissa varainhankinta voi jopa kuulua hallinnollisesti itsenäisten tukioorganisaatioiden tehtävävastuuseen. Myös liiketoiminnan harjoittaminen ja yhteistoiminta liike-elämän yritysten kanssa mm. mainos- ja sponsorisopimuksin on yleistynyt seurojen varainhankinnassa. Seurojen liiketoimintaa kuvastavat myös seuraavat tutkimustiedot seurojen käytössä olevista liiketiloista, jotka kuitenkin puutteellisten vastausten vuoksi edustavat todellisuuden minimitasoa (Koski - Heinilä 1988, 72-73):

Seuranäyte (n 835)	
Kahvio/kioski/ravintola	13 %
Tanssilava/-sali	9 %
Veikkaustoimisto	7 %
Pelihalli	4 %
Disko	3 %
Liikehuoneisto	2 %
Elokuvateatteri	1 %
Muu liiketila	1 %

Seurojen taloudellisen kapasiteetin kuvaamisen pulmana on seurojen raharesurssien vaihtelu: varakkaiden miljoonaseurojen rinnalla toimii pienten jäsenmaksujen ja kunta-avustusten varassa toimivia pien-seuroja. Tästä syystä erityisesti miljoonaseurojen värittämät markkamääräiset keskiarvot eivät anna oikeaa kuvaa tavallisten seurojen meno- ja tulokertymistä tai pikemminkin niiden niukkuudesta. Seurojen rahatalouden tilaa tarkastellaankin seuraavassa kumulatiivisten tulo- ja menojakautumien valossa.

Taulukko 46. Seurojen tulojen ja menoja (100 mk) kumulatiiviset jakautumat v. 1986 seuratyypeittäin.

Seurakiintiöt	Kilpaseurat		Kuntoseurat		Monialaseurat		Kaikki	
	Tulot	Menot	Tulot	Menot	Tulot	Menot	Tulot	Menot
	100 mk		100 mk		100 mk		100 mk	
10 % enintään <sup>a)</sup> .....	102	92	25	22	76	65	55	49
25 % enintään .....	270	240	64	54	198	174	158	131
50 % enintään .....	651	580	175	159	599	563	408	383
75 % enintään <sup>b)</sup> .....	1623	1469	350	331	1440	1387	1163	1025
90 % enintään .....	3743	3345	857	835	3236	3180	3019	2810

a) Tarkoittaa, että 10 %:lla esim. kilpaseuroista on tuloja enintään 10 200 markkaa ja menoja enintään 9 200 markkaa jne.

b) Tarkoittaa myös sitä, että 25 %:lla esim. kilpaseuroista on tuloja vähintään 162 300 markkaa ja menoja vähintään 146 900 markkaa ja että 10 %:lla kilpaseuroista on tuloja vähintään 374 300 markkaa ja menoja vähintään 334 500 markkaa jne.

Seurojen taloudelliselle kapasiteetille on tunnusomaista suuri vaihtelevuus: neljännes seuroista toimii alle 16 000 markan tulojen varassa (15 800 mk), kun taas vaurain neljännes on pystynyt kartuttamaan tulonsa yli 116 000 markan (116 300 mk). Aikaisemmin esitettyjen otaksumien mukaisesti kilpaseurojen liikevaihto on suurin ja kuntoseurojen pienin niiden yltäessä keskimäärin vain neljäsosaan kilpaseurojen rahaliikenteestä. Vaatimustason nousun myötä kilpaurheilun kustannuskehitys kasvattaa todennäköisesti kilpaseurojen ja kuntoseurojen liikevaihdon eroa entisestäänkin. Aikaisemmin todettu seurojen tulostaseen tasapainoisuus saa tukea myös taulukon 46 havainnoista: seuratyypeittäin tulokertymät ylittävät vastaavat kumulatiiviset menokertymät.

### 2.3. Tulolähteet ja menokohteet

Kyselyssä pyrittiin myös tarkemmin selvittämään seurojen tulolähteitä ja menokohteita. Taulukossa 47 on kuvattu koko seuranäytteen osalta seurojen tulolähteitä ja keskeisiä menokohteita tulotasoltaan

erilaisissa seuroissa. Seurojen tulotaso on määritelty kokonaistulojen perusteella ja "pienituloisiin" seuroihin kuuluu seuraneljännes, jolla on ollut vuonna 1986 vähiten tuloja, "suurituloisiin" taas se neljännes, jolla on ollut eniten ja "keskituloisia" ovat loput 50 % seuroista. Koska seuranäytteeseen kuuluu joukko miljoonaseuroja, joiden markkamääräiset tulolähteet ja menokohteet poikkeavat erittäin paljon muitten vastaavista, taulukon markkamääräiset tiedot ovat kaikki keskilukuja - eivät siis keskiarvoja.

Taulukko 47. Seuranäytteen (n 835) tulo- ja menorakenne seurojen tulotason mukaan (mediaani/mk)<sup>a)</sup>.

	Pienituloiset n 185 mk	Keskituloiset n 368 mk	Suurituloiset n 184 mk
<b>Tulolähteet<sup>b)</sup></b>			
Varsinainen varainhankinta, sis. jäsenmaksutulot (sulk.)	2 800 (1100)	16 900 (3000)	109 300 (8700)
Liikunta- ja urheilutoiminta	00	5 400	59 900
Avustukset, sis. kuntaavustuksen (sulk.)	2 000 (1700)	10 500 (8900)	38 100(29700)
Muut tulolähteet	100	400	1 800
<b>KAIKKI TULOT (mediaani)</b>	<b>7 400</b>	<b>40 800</b>	<b>226 400</b>
<b>Menokohteet<sup>b)</sup></b>			
Kilpailumenot	1 700	14 400	95 800
Muu urheilu- ja liikunta-toiminta	200	2 500	3 800
Valmennus-/ohjaustoiminta	00	1 100	7 000
Tiedotustoiminta/ markkinointi	00	00	3 300
Hallintokulut	300	2 100	22 500
Muut kulut	00	00	2 200
<b>KAIKKI MENOT (mediaani)</b>	<b>6 300</b>	<b>38 800</b>	<b>213 100</b>



- a) Seurojen vuositulot vaihtelevat eri tuloluokissa seuraavasti:  
 "pienituloiset" seurat: 0 - 15 700 mk,  
 "keskituloiset" seurat: 15 700 - 116 300 mk ja  
 "suurituloiset" seurat: yli 116 300 mk
- b) Tulolähteet ja menokohteet on täsmennetty kyselylomakkeessa;  
 ks. kys. 35 ja 36, liite 1.

Varsinaisen varainhankinnan, rahahankkeiden, osuus kattaa seurojen vuotuisesta tulokertymästä kaikissa tuloluokissa lähes puolet. Pienistä jäsenmaksuista - 50 %:lla seuroista jäsenmaksu 15-45 mk - keretyneillä tuloilla on merkitystä lähinnä vain pienituloisten seura-ryhmässä. Kunta-avustuksen osuus sitä vastoin on merkityksellinen kaikissa tuloluokissa (1/4 - 1/7 kaikista tuloista). Vielä on huomattava liikunta- ja kilpailutoiminnan erilainen osuus eri tuloluokissa: pienituloisissa seuroissa sen merkitys tulolähteenä on nollassa, mutta nousee keskituloisissa ja suurituloisissa seuroissa merkittäväksi - arvattavasti kilpailumenestyksen myötä.

Menopuolella vastaavasti erilaiset kilpailumenot kuormittavat suhteellisesti eniten budjettia kaikissa tuloluokissa, mutta rajuimmin suurituloisissa seuroissa - osuus lähentyy puolta (45 %) kaikista menoista. On huomattava, että kilpailutoiminta 'liikuttaa' vain jäsenvähemmistöä. "Muu liikunta- ja urheilutoiminta", joka edustaa jäsenenemmistön ohjelmatarjontaa, kuormittaa vain parin prosenttiyksikön verran seurojen menotaloutta kaikissa tuloluokissa. Toinen menotalouden merkittävä kuormittaja on hallintomenot - palkat, vuokrat, kiinteistökulut, toimistomenot yms. - ja niiden osuus on niinikään suurimmillaan suurituloisten seurojen luokassa. Seurojen kantokyky heijastuu niiden menotaloudessa myös siinä, että suurituloisissa seuroissa lähes kaikki toiminta kysyy varoja, kun taas pienituloisissa vältetään toimintakustannuksia ja asioita hoidetaan ilmaiseksi - tai jätetään hoitamatta, jolloin ei synny myöskään kustannuksia.

Seurojen toimintatarkoitus säätelee luonnollisesti myös niiden tulo- ja menorakennetta. Aikaisemmin on jo todettu, että kuntoseurojen rahaliikenne poikkeaa merkittävästi kilpa- ja monialaseurojen tasosta, mikä heijastuu myös niiden tulo- ja menorakenteessa (taulukko 48).

Taulukko 48. Tulo- ja menorakenne seurojen tulotason mukaan seura-  
tyypeittäin/mediaani/mk.

	Pienituloiset <sup>a)</sup> -alakvartiili	Keskituloiset <sup>a)</sup> 50 % seuroista	Suurituloiset <sup>a)</sup> -yläkvartiili
<b>KILPASEURAT</b>			
<u>Tulolähteet</u>			
Varsinainen varain- hankinta, sis. jäsen- maksutulot (sulk.)	5 200 (1600)	26 800 (3700)	159 200 (8000)
Liikunta- ja urhei- lutoiminta	1 000	11 700	55 400
Avustukset, sis. kunta-avustuksen (sulk.)	3 500 (3000)	12 000 (11600)	51 000 (39900)
Muut tulolähteet	100	400	1 100
<b>KAIKKI TULOT</b> (mediaani)	11 300	65 000	330 000
<u>Menokohteet (suurimmat)</u>			
Kilpailumenot	4 000	28 000	184 100
Muu urheilu- ja liikuntatoiminta	300	400	000
Valmennus-/ohjaus- toiminta	600	2 500	9 700
Hallintokulut	500	3 000	20 400
<b>KAIKKI MENOT</b> (mediaani)	11 200	58 000	317 600

jatkuu

	Pienituloiset <sup>a)</sup> -alakvartiili	Keskituloiset <sup>a)</sup> 50 % seuroista	Suurituloiset <sup>a)</sup> -yläkvartiili
--	--	---	--

**KUNTOSEURAT**Tulolähteet

Varsinainen varainhankinta, sis. jäsenmaksutulot (sulk.)	1 200 (800)	7 000 (2300)	29 300 (6100)
Liikunta- ja urheilutoiminta	000	100	1 000
Avustukset, sis. kunta-avustuksen (sulk.)	1 000 (700)	4 100 (3500)	13 500 (10300)
Muut tulolähteet	000	300	1 100
<b>KAIKKI TULOT</b> (mediaani)	3 200	17 500	68 400

Menokohteet (suurimmat)

Kilpailumenot	000	000	1 900
Muu urheilu- ja liikuntatoiminta	300	1 000	7 300
Hallintokulut	200	1 100	8 400
<b>KAIKKI MENOT</b> (mediaani)	3 100	15 900	64 100

**MONIALASEURAT**Tulolähteet

Varsinainen varainhankinta, sis. jäsenmaksutulot (sulk.)	2 900 (1100)	25 500 (3200)	120 700 (10800)
Liikunta- ja urheilutoiminta	500	7 100	82 700
Avustukset, sis. kunta-avustukset (sulk.)	3 200 (2300)	14 000 (12700)	39 300 (32800)
Muut tulolähteet	100	900	2 200
<b>KAIKKI TULOT</b> (mediaani)	9 800	59 300	250 100

jatkuu

	Pienituloiset <sup>a)</sup> -alakvartiili	Keskituloiset <sup>a)</sup> 50 % seuroista	Suurituloiset <sup>a)</sup> -yläkvartiili
<u>Menolähteet (suurimmat)</u>			
Kilpailumenot	3 200	20 400	106 600
Muu urheilu- ja lii- kuntatoiminta	300	3 700	7 500
Valmennus-/ohjaus- toiminta	000	1 600	16 600
Hallintokulut	300	2 400	27 800
<b>KAIKKI MENOT</b> (mediaani)	8 200	56 300	250 200

- a) Kilpaseurat: "pienituloiset" (n 58): tulot alle 27 000 mk  
"keskituloiset" (n 113): tulot 27 000 - 162 300 mk  
"suurituloiset" (n 58): tulot yli 162 300 mk  
Kuntoseurat: "pienituloiset" (n 48): tulot alle 6 400 mk  
"keskituloiset" (n 94): tulot 6 400 - 35 000 mk  
"suurituloiset" (n 50): tulot yli 35 000 mk  
Monialaseurat: "pienituloiset" (n 74): tulot alle 19 1900 mk  
"keskituloiset" (n 146): tulot 19 900 - 144 200 mk  
"suurituloiset" (n 74): tulot yli 144 200 mk.

Vastoin luettavuuden periaatetta taulukkoon 48 koottiin kaikki keskeiset seurojen tulo- ja menotaloutta koskevat tiedot. Toiminnan yhtäläisyyksistä johtuen kilpa- ja monialaseurojen tulo- ja menorakenteet muistuttavat kaikissa tuloluokissa huomattavasti toisiaan. Ehkä merkittävin ero on siinä, että "muun urheilu- ja liikuntatoiminnan" osuus rahataloudessa painottuu monialaseuroissa enemmän kuin kilpaseuroissa. Molemmassa seuratyypeissä kunta-avustuksen osuus tulokerätymästä on 1/4 - 1/8 - "suurituloisten" seuraluokassa pienin (1/8). Jäsenmaksutulojen merkitys näiden seuratyyppien tulotaloudessa on merkittävästi pienempi kuin kunta-avustusten ja sen osuus tulokerätymästä vähenee jyrkästi ja - jyrkimmin kilpaseurojen kohdalla - seurojen tulotason noustessa. "Suurituloisten" kilpaseurojen luokassa jäsenmaksutulojen keskimääräinen osuus on vain n. 1/40 seuraluokan keskituloista.

Aikaisemmin on jo todettu, että kuntoseuroissa raha liikkuu selvästi vähemmän kuin kilpa- ja monialaseuroissa. Kuntoseurojen "suurituloiset" vastaavatkin tulotasoltaan kilpaseurojen "keskituloisia". Kun-

toseurojen pienemmissä budjeteissa vastaavasti jäsenmaksutulojen ja kunta-avustusten merkitys tulolähteinä kasvaa varsinkin "pientuloisten" ja "keskituloisten" seuraluokissa.

Yhteenvetona voidaan taulukon 48 suuntaa-antavista havainnoista todeta, että seurojen raha-taloudelle on ominaista erinomaisen suuri vaihtelu. Tulotason vaihtelu mutta myös seuran toimintatarkoitus - kilpaurheilu/kuntoliikunta - säätelevät seurojen tulo- ja menorakenteen yksityiskohtia. Erityisesti varsinaisen varainhankinnan merkitys seurojen tulolähteenä on merkityksellinen vastaahan tämä tulolähde pyöreästi 50 % tulokertymästä kaikissa seuratyypeissä ja tulo- luokissa. Edelleen on havaittavissa, että tulotasoltaan heikommassa seuroissa vastaavasti kunta-avustuksen ja jäsenmaksutulojen merkitys tulolähteinä korostuvat; "suurituloisten" seuraluokassa erityisesti jäsenmaksutulojen suhteellinen osuus tulokertymästä jää vähäiseksi. Kunta-avustusten osuus seurojen tuloista verrattuna jäsenmaksutuloihin on yleensä selvästi suurempi, mutta jää kuitenkin n. 10-25 %:n tasolle. Ei sovi kuitenkaan unohtaa, että kuntien välillinen seurautuki mm. ilmaisten tai halpakäyttöisten liikuntapaikkojen ja muiden toimitilojen muodossa on erittäin huomattava, mutta tämä huomataan vain, jos tämä tuki arvioidaan markkinahinnan mukaan!

Seuran tulotason noustessa nousevat luonnollisesti myös menot, ja tulojen lisääntyessä seurojen ilmaispalvelut ja -toiminta muuttuvat kuluja tuottaviksi ja samalla todennäköisesti tehostuvat. Tämä kehitys näkyy erityisen selvästi seurahallinnon alalla: tulotason noustessa hallintomenot lisääntyvät jyrkästi, mutta samalla hallinto todennäköisesti tehostuu.

Kun kuntoseuroissa liikunta- ja urheilutoiminnan varsinaiset kustannukset jäävät suhteellisen vähäisiksi kilpa- ja monialaseuroissa liikunta- ja urheilutoiminta tarvitsee kaikissa tulo- luokissa runsaasti ulkopuolista rahoitustukea ja ilmeisesti sitä enemmän, mitä enemmän toiminta suuntautuu ns. kansallisen tai jopa kansainvälisen kilpailun markkinoille. Tässä mielessä nykypäivän kilpaurheilu toimii ja elää ratkaisevasti 'ulkopuolisen' tuen varassa; harvassa seurassa kilpaurheilu pystyy omilla kilpailutuloillaan toimintaa rahoittamaan; enentyvästi tukea etsitään varainhankinnasta ja julkiselta sektorilta.

## 2.4. Rahatalous ja seuran toimivuus

Taloudelliset resurssit edustavat toimintapotentiaalia, mikä voidaan realisoida seuran toimivuudessa. Suuret tulot eivät välttämättä kokonaan realisoidu seuran toiminnassa, vaan osa niistä voidaan rahastoida. Sitä vastoin toimintamenot peilaavat jäännöksittä toimintaa ja siksi menojen korrelaatio seuran toimivuuteen on vahvempi kuin tulojen:

Taulukko 49. Seuran tulojen ja menojen yhteydet (r) seuran toimivuuteen seuratyypeittäin.

	Seuran toimivuus (passiivisuus-aktiivisuus)			
	Kilpaseura	Kuntoseura	Monialaseura	Kaikki
Seuran tulot	.53	.18	.33	.35
Seuran menot	.55	.24	.37	.39

Verrattaessa riippuvuuksia seuratyypeittäin havaitaan, että 'raha ratkaisee' seuran toimivuudessa kilpaurheilua harjoittavissa seuroissa enemmän kuin kuntoseuroissa. Analyysissä testattiin toimivuuden yhteyttä myös seurojen tulostaseen tasapainoisuuteen. Tällöin havaittiin vain kilpaseurojen osalta merkityksellinen ero: 23 % aktiivisista kilpaseuroista osoitti alijäämäistä tulostasetta - menot ylittivät selvästi tulot - vastaava passiivisten seurojen prosentti oli 11. Kilpaurheilussa siis toimivuus maksaa ja saattaa johtaa seurat jopa velkakierteeseen.

## 2.5. Rahatalous, toimintaperinne ja -ympäristö

Seuran rahatalouden perusteita on asiallista jäljittää sekä seuran toimintaperinteistä että -ympäristöstä, kuten taulukossa 50 on tehty.

Taulukko 50. Seuran rahatalouden yhteydet (r) seuran toimintaperinteeseen ja -ympäristöön seuranäytteessä (n 835).

	Tulot	Menot
<b>Toimintaperinne</b>		
Seuran ikä	.36	.36
Seuran maine/tunnettavuus	.46	.47
<b>Toimintaympäristö</b>		
Kotikunnan väestömäärä	.10	.11
Toimialuekattavuus	.17	.19
Perusyhteistyö	.40	.41

Pitkä toimintaperinne ja sen tuloksena saavutettu julkinen tunnettavuus ovat omiaan vahvistamaan myös seuran taloutta. Edelleen seuran toimialueen laajuus ja kotikunnan kaupunkimaisuus liikkuvine rahavirtoineen yhdessä hyvien yhteistyösuhteiden kanssa edistävät niinkään seurojen rahaliikennettä.

### 3. Toimitilat ja välineistö

Seuratoiminnan välttämättömiin edellytyksiin kuuluvat myös riittävät ja tarkoituksenmukaiset toimitilat. Yhtäältä tarvitaan ns. yhdistystiloja seuran toimistoasioitten hoitoa, kokous-, kerho- ja yhdessäolotoimintaa varten ja toisaalta taas luonnon ympäristöä, liikunta- paikkoja ja -laitoksia seuran liikunta- ja urheilutoimintaa varten. Valtakunnallisen työnjaon mukaan valtio ja kunnat huolehtivat pääsääntöisesti liikuntapaikkojen suunnittelusta, rakentamisesta ja ylläpidosta seurojen huolehtiessa liikunta- ja urheilutoiminnan järjestämisestä (Pekkanen - Aarnio 1981, 24). Varmistaakseen riittävät toimintaedellytykset seurat ovat myös itse hankkineet omaan käyttöönsä toimi- ja liikuntatiloja. On selviö, että tarkoituksenmukaiset liikuntatilat ja -paikat ovat seurojen toimivuuden perusehtoja. Toiminnan tilaedellytysten kehittäminen ei ole yksin taloudellinen, vaan myös aluesuunnittelun kysymys. Siten esimerkiksi liikuntalaitosten alueellinen keskittäminen keskittää myös seurojen toimintaa ja voi etäännyttää niiden toimintaa väestön/jäsenistön luonnollises-

ta elinympäristöstä.

Seurat tarvitsevat yhdistystoimintaa varten myös sellaista sisätilaa, joka soveltuu jäsenistön tapaamiseen, kerho- ja kokoustoimintaan ja toimistotyöhön. Jotkut kunnat ovat rakentaneet tällaisia tiloja eri yhdistysten yhteiskäyttöä varten monitoimitaloihin ja vapaa-aikakeskuksiin. Tällaiset 'vieraat tilat' eivät tarjoa yhdistystoiminnalle yhtä hyviä edellytyksiä kuin omat tilat. Kuitenkin vain vauraimmat seurat ovat pystyneet hankkimaan itselleen omat toimitilat. Oma toimintakeskus seuraperinnettä, yhteishenkeä ja koko yhdistyskulttuuria vahvistavine virikkeineen on omiaan edistämään myös seuran toimivuutta yhteisönä ja toimintatarkoituksen toteuttamista.

### **3.1. Tilat ja välineet**

Kyselyn avulla haluttiin kartoittaa seurojen käytössä olevat yhdistystilat ja liikuntalaitokset. Lisäksi pyrittiin saamaan kuva seurojen käytössä olevasta teknillisestä apuvälineistöstä. Taulukko 51 antaa yleiskuvan tilanteesta.



Taulukko 51. Seurojen käytössä olevat yhdistystilat, liikuntapaikat ja teknillinen apuvälineistö seuratyypeittäin.

Tilat ja välineet	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
<b>Yhdistystilat</b>				
Toimisto-/kokoustila	55	35	54	48
Seuratalo/urheilutalo <sup>a)</sup>	33	28	34	32
<b>Liikuntapaikat</b>				
Liikuntasali	54	41	53	49
Kunto-/voimailusali	41	22	41	35
Liikuntahalli katsomoineen	26	9	20	18
Uimahalli/-allas	15	11	17	14
Hiihto-/ulkoilumaja	13	15	16	14
Muu liikuntatila/-paikka	12	9	15	12
<b>Teknillinen apuvälineistö</b>				
Puhelin	38	18	40	32
Valokopiolaite	28	14	35	26
Filmi-/videokamera	30	7	26	21
Videolaite	29	8	21	19
Pakettiauto/bussi/pienbussi	27	7	19	18
Filmi-/diaprojektori	12	9	14	12
Tietokone/-palvelu	13	5	18	12
Muu välineistö	6	10	9	8

a) Seura- ja urheilutalossa on toimisto- ja kokoustilat 35 %:ssa, kerhotilat 20 %:ssa, liikuntasali 41 %:ssa, kuntosali tai voimailutila 29 %:ssa.

Pääosa yhdistys- ja liikuntatiloista on ulkopuolisten omistuksessa mutta seurojen vuokra- tai ilmaiskäytössä (ks. Koski - Heinilä 1988, 73). Koska vapaaehtoiset toimihenkilöt vapaa-ajallaan pääasiassa hoitavat seuratoimintaa, suhteellisen harvoilla seuroilla on omassa käytössään ajanmukaiset toimisto- ja opetusvälineet. Erityisesti joukkueurheilussa alueelliset ja valtakunnalliset kilpailusarjat aiheuttavat liikennöintipulmia, joita kilpaseurat taloudellisten mahdollisuuksien mukaan pyrkivät ratkaisemaan esimerkiksi järjestämällä omia autokuljetuksia. Mainittakoon, että tutkimukseen osallistuneil-

la SPL:n jäsenseuroilla on joka kolmannella (35 %) käytössään auto joukkuekuljetusta varten (Koski - Heinilä 1988, 148).

Vaikka monet yhdistystilat, liikuntapaikat ja teknillinen välineistö on saatu seurojen käyttöön edullisesti, niistä kuitenkin koituu seuroille myös huolto- ja käyttökustannuksia. Kuormittaessaan taloutta vauraammilla seuroilla on paremmat edellytykset hyödyntää näitä tiloja ja välineitä toiminnassaan. Riippuvuus seuran tulokertymän ja summattujen tila- ja välineistöasteikkojen välillä onkin havaittavissa:

seuran tulot/yhdistystila-asteikko  $r = .27$   
 seuran tulot/liikuntatila-asteikko  $r = .22$   
 seuran tulot/välineistöasteikko  $r = .26$

### 3.2. Tilat ja välineet seuran toimivuuden edellytyksinä

Analyysia varten summattiin seuran käytössä olevat toimitilat ja teknilliset apuvälineet erikseen määrällisiksi asteikoiksi. Selvimmin "omassa käytössä olevien" toimitilojen ja välineistöjen määrät korreloivat seuran toimivuuteen kilpa- ja monialaseuroissa (taulukko 52).

Taulukko 52. Seuran toimitilojen ja teknillisen apuvälineistön yhteydet (r) seuran toimivuuteen seuranäytteessä (n 835).

Seuran käytössä olevat	Seuran toimivuus (passiivisuus/aktiivisuus)			
	Kilpaseura	Kuntoseura	Monialaseura	Kaikki
Yhdistystilat	.12	.10	.23	.11
Liikuntatilat	.21	.13	.17	.18
Liiketilat	.19	-.09	.15	.12
Tekninen välineistö	.23	.02	.17	.16

### 3.3. Tilat ja välineet, toimintaperinne ja -ympäristö

Seuran toimintaperinne ja tunnettavuus säätelevät taulukon 53 havaintojen perusteella toimitila- ja välinetilannetta seuroissa; monipuoliset toimitilat ovat usein pitkäjänteisen toiminnan tulosta, mahdollisesti myös tuloksellisen toiminnan ja sen tuloksena saavutetun "tunnettavuuden" edellytys.

Taulukko 53. Seuran käytössä olevien toimitilojen ja välineistöjen yhteys (r) seuran toimintaperinteeseen ja -ympäristöön seuranäytteessä (n 835).

	Yhdistystilat	Liikuntatilat	Välineistö
<b>Toimintaperinne</b>			
Seuran ikä	.23	.21	.09
Seuran maine/tunnettavuus	.16	.15	.26
<b>Toimintaympäristö</b>			
Kotikunnan väestömäärä	.04	.07	.03
Toimialueen kattavuus	.00	.02	.16
Perusyhteistyö	.25	.31	.27

Yllättävää on havaita, että seuran kotipaikkakunnan kaupunkimaisuusasteella - väestömäärä - ei ole mitään yhteyttä seurojen omakäyttöisiin toimitiloihin tai välineistöihin. Sitä vastoin ympäristöyhteistyöyhteys ei yllätä: toimitilat ja välineistö helpottavat yhteistyötä ja hyvät ympäristösuhteet vuorostaan edistävät toimitilojen ja välineistöjen saantia seuran käyttöön.

## IX LIIKUNTASEURAN TOIMINTAJÄRJESTELMÄ

### 1. Toimintajärjestelmän sisäiset riippuvuudet

Tutkimuksen lähtökohdaksi oli jäsennelty malli liikuntaseurasta sosiaalisena organisaationa. Malli rakentui lähinnä seuraaviin perusteisiin:

- 1) Liikuntaseuran toimivuus sosiaalisena organisaationa on moniehtoinen: sitä säätelee aikaulottuvuudella seuran toimintaperinne, ympäristöulottuvuudella ympäristön kulttuuri ja voimavarat sekä sen sisäisen toimintajärjestelmän rakennekomponentit,
- 2) Liikuntaseuran sisäinen ja ulkoinen, ympäristösuhteita vastaava toimintajärjestelmä yhtäältä ja niiden rakennekomponentit toisaalta ovat vuorovaikutuksessa keskenään; liikuntaseura sosiaalisena organisaationa on siten kompleksinen kokonaisuus, jossa vaikutussuhteet ovat monisäikeisiä ja tästä syystä laajaulotteisia.

Analyysissä on toistaiseksi tarkasteltu lähinnä seuran toimintaperinteen, ympäristöyhteyksien ja toimintajärjestelmän eri rakennekomponenttien yhteyttä seuran toimivuuteen. Seuraavassa tarkastellaan liikuntaseuran toimintajärjestelmää kokonaisuutena eli sen kaikkien rakennekomponenttien kattamaa riippuvuussuhteiden verkostoa. Sitä kuvaa taulukon 54 korrelaatiomatriisi.

Taulukko 54. Seuran toimintajärjestelmän eri rakennekomponenttien ja seuran toimivuuden väliset riippuvuudet<sup>a)</sup> (r) seura-  
näytteessä (n 835).

	Ikä	Maine	Perusyht.	Kasvatus- aate	Konservat.	Pehm- aate	Nuoris- o	Jäsenmäärä	Jäsenedut	Lajimäärä	Toimikausi	Työnjako	Kokousakt.	Tosi aktiivit	Menot	Toimitilat
Seuran ikä	-															
Maine	22	-														
Perusyhteistyö	18	29	-													
Kasvatusaate	10	27	20	-												
Konservatiivisuus	12	14	15	27	-											
Pehmoaate	17		13	26	30	-										
Nuorisojäsenistö	17	12	30	21		-										
Jäsenmäärä	54	38	43	19		16	35	-								
Jäsenedut	11	32	27	20	10	16	21	39	-							
Lajimäärä	39		17			21	14	46	17	-						
Toimikausi	19	21	21	22				30	26	23	-					
Hallinnon työnjako	30	26	33	12	11	14	11	51	39	37	16	-				
Kokousaktiivisuus	23	32	33										-			
Tosi aktiivien määrä	26	26	28	10		13	18	53	32	28	26	39	35	-		
Vuosimenot	36	47	41	22			31	70	39	23	28	51		48	-	
Toimitilat	25	19	35	14			20	33	34	24	16	30		20	30	-
		TOIMINTA- PERINNE	YMPÄ- RISTÖ	IDEOLOGIA		JÄSENISTÖ		OHJELMA		HALLINTO		RESURS- SIT				
SEURAN TOIMIVUUS	17	19	27	16	10	26	35	24	15	12	19	24	26	39	20	

a) r-kertoimet >.20 varjostettu, <.10 poisjätetty

Taulukon riippuvuussuhteet osoittavat, että liikuntaseura sosiaali-  
sena organisaationa on sellainen kompleksinen kokonaisuus, jonka  
osat ovat monisäikeisesti vuorovaikutuksessa keskenään. Ihmisten yh-  
teisönä liikuntaseurakin muistuttaa elävää organismia, jossa impuls-  
sit leviävät ketjumaisesti ja usein myös vastavuoroisesti toiminta-  
järjestelmän komponenttien välillä. Taulukkoon 54 on kirjattu myös  
toimintajärjestelmän komponenttien yhteydet seuran toimivuuteen.  
Seuran toimivuus on tutkimuksessa määritelty seuran ohjelmatarjonnan  
määrän ja monipuolisuuden mukaan (ks. s. 20). Kuten analyysin yhtey-  
dessä on todettu, viitemallin kaikilla komponenteilla on yhteyttä  
seuran toimivuuteen, mikä tukee mallin pätevyyttä.

Jäsenistö edustaa 'ihmistä prosessoivassa' organisaatiossa kaiken toiminnan käynnistäjää mutta samalla toiminnan tarkoitusta, seura-toiminnan alkua ja loppua. Koska jäsenistö on liikuntaseurassa avainasemassa, myös "jäsenmäärän", "nuorisojäsenten" suhteellisen osuuden ja "jäsenetujen" vaikutukset näkyvät seuran toimivuudessa. Itseasiassa jäsenmäärä ja nuorisojäsenten suhteellinen määrä yhdessä "seura-aktiivien", seuran rahaliikenteen ja ympäristöyhteistyön kanssa edustavat toimintajärjestelmän avainmuuttujia, joilla on vahvimmat yhteydet muihin muuttujiin ja seuran toimivuuteen. Tämä viittaa siihen, että vahvistamalla näitä avainkohtia seuran toimintajärjestelmässä, voidaan vaikuttaa laajaulotteisesti seuran toimintapotentiaaliin ja sitä tietä seuran toimivuuteen. Liikuntaseuran toimivuus sosiaalisena organisaationa on moniehtoinen, mikä merkitsee sitä, että sen toimivuuden kehittämissuunnitelmissa on huolehdittava toimintajärjestelmien kaikkien osien toimintakyvystä parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Silti yksiehtoisetkaan seurojen kehittämishankkeet, kuten esimerkiksi taloudellisen tilan parantaminen, eivät ole perusteettomia, koska rahavarat antavat mahdollisuuden kehittää seuran monia eri toimintaedellytyksiä: ohjelmaa, hallintoa, valmennusta, nuorisotoimintaa, ympäristöedellytyksiä jne.

## 2. Eri seuratyyppien toimintajärjestelmät

Aikaisemmin on jo kuvattu eri seuratyyppien organisatorisia rakenneeroja; tässä yhteydessä verrataan niiden toimintajärjestelmien yhtäläisyyksiä/erilaisuuksia. Liitetäulukkoitten 3-5 korrelaatiomatriiseja vertaamalla havaitaan helposti kilpa- ja monialaseurojen toimintajärjestelmien sisäisten riippuvuussuhteiden yhdenmukaisuus. On ilmeistä, että kilpaurheilun yhteinen toimintamuoto ainakin osasyynä myötävaikuttaa tähän toimintajärjestelmän yhtäläisyyteen.

Taulukko 55 yhdistää näitä tutkimushavaintoja ja kuvaa toimintajärjestelmien eri rakennekomponenttien yhteyttä seuran toimivuuteen seuratyypeittäin. Kilpaseuroissa seuran "julkinen tunnettavuus" ja kiinteä "ympäristöyhteistyö" ovat monialaseuroja selvemmin riippuvuussuhteessa seuran toimivuuteen heijastaen ehkä kilpaseurojen toiminnan voimakkaampaa yleisö- ja ympäristösuuntaisuutta. Ideologisista sitoumuksista vain perinteisellä "kasvatusaatteella" on näissä seuratyypeissä ja kilpaseuroissa vastaavasti nuorisojäsenten suh-

teellisellä määrällä yhteyttä seuran toimivuuteen. Molemmissa seuratyypeissä jäsenistön määrä ja monialaseuroissa myös yhteisvastuullinen seuratehtävien hoitaminen - seura-aktiivien määrä - korostuvat seuran toimivuuden edellytyksinä. Kilpaseuroissa korostuu monialaseuroja enemmän nimenomaan tulotason merkitys seuran toimivuudessa - todennäköisesti kilpailutoiminnan kasvavien kustannusten seurauksena.

Taulukko 55. Toimintajärjestelmän eri komponenttien yhteydet (r) seuran toimivuuteen seuratyypeittäin.

Toimintajärjestelmä- komponentit	Seuran toimivuus (passiivisuus/aktiivisuus)		
	Kilpaseura	Kuntoseura	Monialaseura
<b>Toimintaperinne</b>			
Seuran ikä	.14	.31	.09
Seuran tunnettavuus/maine	.26	.15	.16
<b>Toimintaympäristö</b>			
Perusyhteistyö	.30	.25	.24
<b>Ideologia</b>			
Kasvatusaate	.13	.18	.18
Pehmoaate	.07	.18	.09
<b>Jäsenistö</b>			
Nuorisojäsenten osuus	.33	.34	.12
Naisjäsenten osuus	-.02	.45	.10
Jäsenmäärä	.36	.40	.32
Jäsenedut	.21	.18	.27
<b>Ohjelma</b>			
Lajimäärä	.17	.07	.16
Toimikausipituus	.02	.10	.20
<b>Hallinto</b>			
Työnjako	.20	.02	.25
Seura-aktiivien määrä	.28	.13	.31
<b>Resurssit</b>			
Tulot	.55	.24	.37
Tilat	.23	.17	.17

"Hallinnon" ja "resurssien" merkityksen korostuessa kilpa- ja monialaseurojen toimivuudessa kuntoseurojen toimivuuden lähteet ovat vahvemmin toimintaperinteissä ja aatteellisuudessa. Jäsenistön merkitys on kaikissa seuratyypeissä keskeinen, mutta kuntoseuroille on nimenomaan tunnusomaista naisjäsenten määrä seurojen toimivuuden lähteenä. Kuntoseurojen toimivuus on kilpa- ja monialaseuroihin verrattuna vähemmän riippuvainen jäsenetujen määrästä, 'rahaliikenteestä' sekä toiminnan tilaedellytyksistä. Kuntoseuroissa ollaan omavaraisempia, kun taas kilpaseurojen haasteena on vaatimustason jatkuva nousu ja sen aiheuttamat kustannus- ja toiminnan laatupaineet.

### 3. Seuran toimintapotentiaali

Jokaisella organisaatiolla on tietty toimintapotentiaali, joka määrittää sen toimivuuden rajaehdot. Vapaaehtoisena vapaa-ajan organisaationa liikuntaseurojen toimintapotentiaali lienee huomattavasti heikompi kuin esimerkiksi kokopäiväisten työelämän organisaatioiden; toisaalta myös liikuntaseurojen toimintapotentiaaleissa on suurta vaihtelua, mikä heijastuu myös seurojen toimivuuteen. James S. Thompson puhuu toimintapotentiaalinsa sijasta "organisaatioenergiasta" organisaation toimintakyvyn yleisenä mittana (Thompson 1967, Heinilä 1986, 69-72). Koska "toimintapotentiaalinsa" merkityssisältö on kattavampi käsittäen mm. organisaation aineelliset toimintaedellytykset, sen käyttö on tässä yhteydessä perusteltua.

Organisaation tietynhetkinen toimintapotentiaali on määrällisesti rajallinen suure, vaikka siinä ajallisesti tapahtuu vaihtelua ja sen kasvuun voidaan vaikuttaa. On ilmeistä, että organisaation toimivuuden kannalta on merkityksellistä, miten tätä rajallista toimintapotentiaalia käytetään eli mihin kohteisiin sitä suunnataan. James S. Thompson havainnollistaa tätä viittaamalla organisaatioihin, joiden organisaatioenergiaa kuluttavat sisäiset ristiriidat. Jos energiaa joudutaan kuluttamaan tällaisten ongelmien ratkaisuun, sitä on vastaavasti vähemmän käytettävissä päämääräsuuntaiseen toimintaan. Jääkiekkoliigan johdossa pelätään 'urheilijan taskuihin' suuntautuvan rahaliikkeen kasvua. Kehitysilmiönä tämä rahaliikenne lienee yleisempikin ja edustaessaan tärkeää osaa seurojen toimintapotentiaalia, se voi muodostua uhaksi kilpaseurojen toimivuudelle.



Liikuntaseuran toiminta/toimivuus kattaa suuren joukon erilaisia tehtäviä, toimenpiteitä ja järjestelyjä, jotka kaikki kuluttavat seuran rajallista toimintapotentiaalia. Jotta saataisiin jonkinlainen yleiskuva siitä, mitkä tehtäväalat kuluttavat eniten seuran "toimintakykyä" eli "vaativat työtä, aikaa ja varoja" seura-asiantuntijoita pyydettiin annetusta luettelosta nimeämään 3 kuluttavinta alaa (kys. 32). Kuva muodostui taulukon 56 mukaiseksi.

Taulukko 56. Seuran toimintakapasiteetin käyttö seuran eri toimialoilla seuratyypeittäin.

Toimiala	Kilpaseura %	Kuntoseura %	Monialaseura %	Kaikki %
Talousasiat, taloushallinto ("resurssit")	27	21	26	25
Liikunta- ja kilpailutilaisuuksien järjestelyt ("ohjelma")	24	24	25	24
Valmennus- ja ohjaustoiminnan järjestelyt ("ohjelma")	18	12	19	17
Jäsenhuolto ja -palvelu ("jäsenistö")	9	16	8	11
Nuorisotoiminta ("ohjelma")	7	7	9	8
Toimitila- ja liikuntapaikka-asiat ("resurssit")	9	10	7	8
Ulkoiset yhteydet, suhdetoiminta ("ympäristösuhteet")	3	5	3	4
Seurahengen ylläpitäminen ("ideologia")	3	5	3	3
Yhteensä	100	100	100	100

Asiantuntijoiden nimeämät 3 "kuluttavinta" toimialaa pisteistettiin seuraavasti: kuluttavin = 3 pistettä, toiseksi kuluttavin = 2 pistettä ja kolmanneksi kuluttavin = 1 piste. Pisteet summattiin ja jokaiselle toimialueelle laskettiin niiden prosenttinen osuus.

Talousasiat ja liikunta- ja kilpailutoiminnan organisointitehtävät kuluttavat selvästi eniten seurojen "toimintakykyä" valmennus- ja ohjaustoiminnan järjestelytehtävien sijoittuessa kuluttavuudessaan

yhtä selvästi kolmannelle tilalle. Aikaisemmin on todettu, että kilpa- ja monialaseurojen toimintajärjestelmissä on paljon yhtäläisyyksiä; tämä yhtäläisyys näkyy myös niiden toimintakyvyn suuntauksessa. Kuntoseuroissa sitä vastoin jäsenhuolto ja -palvelu korostuvat enemmän ja vastaavasti talousasiat, valmennuksen ja ohjauksen järjestelyt vähemmän kuin kilpa- ja monialaseuroissa. Taulukon antama kuva seurojen "energiapolitiikasta" vastaa perinteistä käsitystä seurojen toiminnasta: pääosa toimintakyvystä keskitetään varsinaiseen päämääräsuuntaiseen toimintaohjelmaan ja toisaalta talousasioihin toiminnasta aiheutuvien kustannusten peittämiseksi.

Aikaisemmin kuvattu yksinkertainen panos-tuotos -malli (kaavio s. 3) havainnollistaa voimavara-panosten osuutta organisaation toimivuudessa. Organisaatio käyttää toimintansa voimanlähteenä erilaisia resurssipanoksia, kuten työenergiaa, tietotaitoa, teknologiaa, kannusteita, ympäristöedellytyksiä jne. Tutkimuksen viitemalli liikuntaseurasta sosiaalisena organisaationa edustaa perusteiltaan niinikään panos-tuotos -mallia, sillä mallin määrittelemän toimintajärjestelmän jokainen rakennekomponentti on tarkoitettu jäsentämään niitä erilaisia resurssipanosteita, toimintapotentiaalin elementtejä, joita liikuntaseura organisaationa käyttää toiminnassaan hyväksi. Tutkimushavainnot osoittavat, että valittuihin toimintajärjestelmän komponentteihin todella sisältyy toimintapotentiaalia, mikä realisoituu seuran toimivuudessa. Edelleen tutkimushavainnot osoittivat sen, että liikuntaseurojen erilainen toimintatarkoitus säätelee osaltaan toimintapotentiaalin eri elementtien tärkeysjärjestystä seuran toimivuudessa. Siten esimerkiksi kilpaseuroissa tuloksellisen toiminnan ehtona on vaatimustasoa vastaavan toimintapotentiaalin kohottaminen mm. tehostuvan valmennuksen, kehittyvän tietotaidon ja paranevien taloudellisten edellytysten avulla; kuntoseuroissa taas henkilösuhteet ja luontoharrastus kannustavana aatteena korostuvat seuran toimivuuden lähteinä.

Seuran toimintapotentiaali koostuu siten eri elementeistä. Johtuen näiden elementtien yhteismitattomuudesta lienee mahdotonta määrittää, operationalisoida, sellaista teoreettista totaalikäsitettä kuin "organisaation toimintapotentiaali". Käsite auttaa kuitenkin ymmärtämään organisaatioiden toimivuutta tai pikemminkin niiden toimivuuden vaihtelua toimintapotentiaalista riippuvana ilmiönä. On huomattava,

tava, että erilaisesta toimintapotentiaalista johtuen kahden tai useamman kilpaseuran toimivuus voi olla erilaista: esimerkiksi ns. kasvattajaseura voi niukkojen taloudellisten resurssien tilanteessa panostaa voimakkaammin nuorisotoimintaan, kun toinen seura varakkaana voi rekrytoida osin urheilijansa siirtomarkkinoilta ja/tai kasvattajaseuroista.

"Toimintapotentiaali" on dynaaminen käsite siinä mielessä, että sen voimailaus vaihtelee yhden ja saman organisaation eri kehitysvaiheissa ja että tähän voidaan myös vaikuttaa. Esimerkiksi jäsenetujen avulla voidaan vahvistaa jäsenten osallistumisvalmiutta ja taloushankkeiden avulla voidaan kohentaa seuran rahataloutta jne.

Käsite-erottelu "passiivisen" ja "aktiivisen" toimintapotentiaalin välillä on hyödyllinen. "Aktiivinen toimintapotentiaali" tarkoittaa samaa kuin organisaation aktuaalinen operatiivinen toimintakyky tässä ja nyt. "Passiivinen toimintapotentiaali" viittaa sitä vastoin siihen 'piilopotentiaaliin', joka sisältyy organisaation toimintajärjestelmään, mutta jota syystä tai toisesta ei ole pystytty hyödyntämään toiminnassa. Tuskin mikään organisaatio pystyy täysin käyttämään koko toimintapotentiaaliaan - ehkä sotilasyksiköt rintamatilanteessa lähentyvät tällaista maksimia. Liikuntaseuroissa organisaation toimintapotentiaalia jää paljon hyödyntämättä ja esimerkiksi jäsenten asiantuntemusta voi jäädä käyttämättä seuran hallinnossa, heidän osallistumisvalmiuttaan toteutumatta sopimattoman toimintaohjelman vuoksi tai seuran tulokertymät saattavat jäädä alimittaisiksi vaikkapa jäsenmaksujen pienuuden tai niiden perimättömyyden vuoksi.

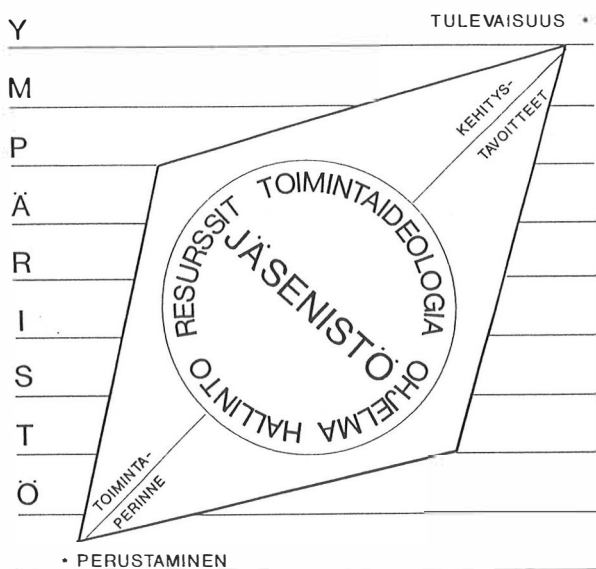
Seurojen toimivuudessa on suurta vaihtelua. Tutkimushavaintojen mukaan seurojen toimivuudessa on heikkouksia, jos sitä mitataan ohjelmatarjonnan tai toiminnan tuotosperusteiden mukaan jäsenten liikuntaosallistumisena. Toimivuuden puutteita on tutkimuksessa jäljitetty viitemallin mukaisesti seurojen toimintajärjestelmän ja sen osien toimintapotentiaalisista heikkouksista. Seurojen toimivuudessa tai toimimattomuudessa ei ole kysymys vain vapaa-ajan organisaatioille tyypillisestä matalan toimintapotentiaalin asettamista rajaehdoista, vaan myös siitä, että merkittävä osa seurojen toimintapotentiaalista jää passiiviseksi eikä realisoitu toiminnassa. Liikeyrityksissä

"laatupiirien", työntutkimuksen, työpaikkakoulutuksen ja tehtäväkierrätyksen avulla pyritään aktivoimaan mahdollisimman suuri osa organisaation toimintapotentiaalista päämäärätoiminnan hyväksi. Vastaavasti olisi tärkeää tutkimuksen avulla selvittää passiivisen toimintapotentiaalin osuutta ja syy-yhteyksiä seuroissa sekä etsiä keinoja tämän potentiaalin hyödyntämiseksi seuratoiminnassa.

## X LIIKUNTASEURAN TOIMIVUUS - TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTAA

Tutkimuksen perusväittämän mukaan liikuntaseura sosiaalisena organisaationa on moniehtoinen, ts. sen toiminnan käyttövoimana on monilaatuinen toimintapotentiaali. Tutkimuksen viitemalli, josta kaavio 7 esittää dynaamisen sukkulamunnelman, määrittelee sen eri toimintapotentiaalin lähteet.

Kaavio 7. Liikuntaseuran toimintapotentiaalin lähteet.



Kaavio 7 pyrkii havainnollistamaan mm. sitä, että liikuntaseura toimintajärjestelmänä on kompleksinen kokonaisuus, jonka rakenneosat ovat monisäikeisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Tämän järjestel-

män toimivuutta säätelevät yhtäältä "ympäristö", jonka kanssa seura on - enemmän tai vähemmän - vuorovaikutuksessa, ja toisaalta "aika", joka toimintaperinteenä on muovannut sen rakenneosia ja joka kehittämistavoitteina voi ohjata näiden rakenneosien toimintapotentiaalin muutoksia tulevaisuuden näkökulmasta. Kun "toimintaperinne" selittää esimerkiksi seuran resurssitilaa, hallintomallia ja ohjelmaa nykyhetkellä, "kehittämistavoitteet" vuorostaan ennakoivat niiden muutoksia huomispäivän tilanteessa. Kaikkien tällaisten muutosten perustarkoituksena on edistää seuran toimivuutta muuttuvassa ja ennakoitavassa ympäristötilanteessa. Tämä tapahtuu kehittämällä seuran erilaista toimintapotentiaalia. Vaikka tietyn seuran toimintapotentiaali "tässä ja nyt" -tilanteessa on rajallinen suure, kehittämistoimenpiteiden avulla on mahdollista ensinnäkin aktivoida seuran käyttämätöntä ns. passiivista potentiaalia ja toisaalta hankkia uutta toimintapotentiaalia - lähinnä ympäristöstä. Näitä seuran toimintajärjestelmän energiapoliittisia kysymyksiä tarkastellaan seuraavassa lähemmin tutkimushavaintoja hyväksikäyttäen ja niitä tulkiten.

## 1. Toimintaympäristö

Koska liikuntaseura on osa ympäristöönsä ja sen kulttuuria, on perusteltua väittää, että koko seuran toimintapotentiaali on peräisin ympäristöstä. Kuitenkin on hyödyllistä erotella toisistaan seuran ja ympäristön toimintapotentiaalit ja käsittää ne toisistaan erillisiksi järjestelmiksi, joiden välillä tapahtuu jatkuvaa potentiaalin vaihtoa. Tutkimushavaintojen mukaan seurojen ympäristöyhteyksissä on suurta vaihtelua. Toisia seuroja voidaan luonnehtia suhteellisen "suljetuiksi järjestelmiksi", joilla on vain vähän vaihtoa ympäristönsä kanssa niiden toimiessa lähinnä "keskinäisen hyödyn organisaatioiden" perinteisten resurssien eli jäsenten omaehtoisen aktiivisuuden ja jäsenmaksujen varassa. Toiset seurat taas ovat suhteellisen "avoimia järjestelmiä", joilla on runsaasti vaihtoa ympäristönsä kanssa. Suljettu järjestelmä voi itseriittoisena helposti kaavoittua toiminnassaan ja jäädä jälkeen kehityksestä. Muuttuvassa yhteiskunnassa organisaatioiden on kehityttävä ja pystyttävä vastaamaan muutosten synnyttämiin uusiin haasteisiin ja tarpeisiin. Tämä edellyttää organisaation avoimuutta, rajojen läpäisevyyttä uusille aatteille, toimintavirikkeille, ohjelmaideoille, jäsenryhmille jne. Suljettu organisaatio edustaa perinteistä ja avoin nykyaikaista organisaatio-

tiotyyppejä. Ympäristöyhteysien perusteella kilpa- ja monialaseurat ovat suhteellisesti avoimempia kuin kuntoseurat.

Kilpa- ja monialaseurojen paremmat ympäristöyhteydet perustuvat todennäköisesti niiden resurssihuollon kasvaviin tarpeisiin kilpailun laajenevilla ja vaatimustasoa nostavilla markkinoilla. Ympäristö edustaakin monipuolista resurssilähdettä, josta seurat pyrkivät hankkimaan käyttöönsä uutta toimintapotentiaalia. Tämä hankinta tapahtuu ympäristöyhteistoiminnan avulla ja sille on luonteenomaista monikumppanuus, mikä varmistaa resurssihuollon monipuolisuuden - aatteellisen tuen, uusien jäsenten rekrytoinnin, toiminnallisen avustamisen, taloudellisen tuen, toiminnan ympäristöedellytykset jne. Ympäristöyhteistyö nimenomaan seuran resurssihuollon kanavana onkin tutkimushavaintojen mukaan erityisesti kilpa- ja monialaseurojen toimivuuden tärkeä edellytys.

Tutkimushavainnot osoittavat myös, että seurojen taloudellinen kantokyky säätelee merkittävästi niiden toimivuutta. Jäsenmaksut eivät riitä takaamaan seurojen taloudellista toimintapotentiaalia. Kaikki muut merkitykselliset rahanlähteet sijoittuvat ympäristöön: yleisötulot, kunta-avustukset, liiketulot jne. Kehittääkseen taloudellista toimintapotentiaaliaan ja monia keskeisiä toimintaedellytyksiään seurat pyrkivätkin entistä määrätietoemmin ympäristönsä rahamarkkinoille.

Rahamarkkinoilla raha ei ole ilmaista. Se on ansaittava, sille on löydettävä vastineensa. Yleisö ei kansoita katsomoita eikä kartuta pääsylipputulaja, ellei se saa vastineeksi 'hyvän kilpailun' tuottamia elämyksiä. Liikeyritykset käyttävät seurojen markkinointikanavia vain ja jos ne edistävät niiden tuotteiden myyntiä. Kodit ja koulut tukevat seurojen toimintaa vain ja jos se on "terveellistä", "turvallista", "hyvää seuraa", "reilun pelin mukaista", "hyvää nuorisokasvatusta" jne. Seuran toiminnan 'uskottavuus' eli sen yleinen yhteiskunnallinen merkittävyys lienee hyvän ja monipuolisen ympäristöyhteistyön tärkeä edellytys; vastaavasti väärinkäytökset, toimintamoraalin tai tapakulttuurin rappeutumisilmiöt mitätöivät seuratoiminnan 'uskottavuutta' ja heikentävät seurojen ympäristöyhteistyön mahdollisuuksia.

Toiminnan uskottavuus kytkeytyy läheisesti seuran julkiseen arvostukseen, "tunnettavuuteen". Kun toiminta on uskottavaa ja siten yhteiskunnallisesti merkityksellistä ja kun se on ympäristössään laajalti tunnettua ja tunnustettua, tämä toimintapotentiaalina edistää seuran ympäristöyhteistyötä ja sitä kautta seuran toimivuutta. Tämä vaikutusyhteys osoittaa, että samoinkuin hankilökohtainen "arvovalta" samoin "julkinen maine", positiivinen yrityskuva, organisaatioiden kohdalla merkitsee toimintapotentiaalia, joka edistää toimivuutta. Itseasiassa se on rahan tapaan vaihtokelpoinen voimavara, jota voidaan hyödyntää monella tavalla seuran toiminnassa; se edustaa vastinetta liiketoiminnassa, sen avulla edistetään uusien jäsenten hankintaa ja sen avulla hankitaan yleisökannatusta tai vaikkapa 'lisäarvoa' kunta-avustukseen.

Ympäristön osuus liikuntaseurojen resurssihuollossa on näin ollen keskeinen ja tämä merkitys todennäköisesti lisääntyy seuratoiminnan kehittyessä. Seurojen toimintaympäristöt kuitenkin vaihtelevat potentiaalisina resurssilähteinä ja tästä syystä ympäristöt aiheuttavat vaihtelua myös seurojen resurssihuollossa, toimintapotentiaalisissa ja lopulta toimivuudessa. Rahaa liikkuu enemmän suurissa kaupunkikeskuksissa, joista löytyvät myös suurituloisimmat seuramat. Siellä myös kilpailu markkinaeduista on kovinta. Näiden ympäristön vaikutusyhteyksien selvittämiseksi tarvitaan jatkotutkimuksia.

## 2. Toimintaperinne

Liikuntaseuroilla on organisaatioina elämänkaarensa. Nuorina niiden toiminta voi olla alkuinnostuksen vuoksi hyvinkin aktiivista, mutta usein myös harvojen avainhenkilöiden työpanosten varassa. Koska seuran toimivuus on kuitenkin varsin moniehtoinen ilmiö, kaikkien edellytysten luominen - suunnittelu, resurssointi, täytöntöönpano, hallinto, valvonta jne. usein ilman riittävää asiantuntemusta ja kokemusta - kuormittaa ylivoimaisella tavalla uuden seuran vähäistä toimintapotentiaalia. Kuolevuusriski onkin suurin juuri nuorten seurojen joukossa. Tämän välttämiseksi ja nimenomaan riittävän toimintapotentiaalin saavuttamiseksi järjestöjen tuki ja ohjaus ovat tässä kehitysvaiheessa erittäin tarpeen. "Toimintaperinne" viittaa käsitteenä suhteellisen kauan jatkuneeseen toimintaan. Tällaisen jatkuvuuden tuloksena seuran perinnepääoma karttuu: huonot kokemukset

seuloutuvat ja hyvät kokemukset karttavat seuran toimintapääomaksi. Ns. oppivana järjestelmänä organisaatio voi lisätä kokemuspääomaansa, mutta sen edellytyksenä on toimintatulosten kriittinen arviointi ja saatujen palautteiden hyväksikäyttö. Mutta jatkuvuus voi aiheuttaa myös toiminnan kaavoittumista tai muuta byrokratisoitumista, mikä muuttuvassa ympäristötilanteessa voi heikentää seuran toimivuutta. Tutkimushavaintojen mukaan puolet seuranäytteen seuroista oli sellaisia, joilla ei ole mitään erityisiä pitkän aikavälin kehittämissuunnitelmia tai jo tapahtuneita ohjelmamuutoksia, mikä voi merkitä oiretta tällaisesta toiminnan kaavoittuneisuudesta.

Toimintaperinteen tuloksena jäsenyyt ja vahvistuu ns. organisaatiokulttuuri, jossa toimintakokemukset, toimintaperiaatteet, toiminnan aatteelliset ja eettiset päämäärät ja perusteet, tapakulttuuri kielenkäyttöineen ja koko ilmapiiri ovat tärkeitä rakennusaineita. Organisaatiokulttuuri jäsenyyt ajan mukana jäsenten vuorovaikutuksen muokkaamana peilautuen seuran toiminnassa: ilmapiirin viihtyisyydessä/epävihtyisyydessä, hallinnon menettelytavoissa, jäsenten käyttäytymisessä ja osallistumisvalmiudessa yms.. Toimintaperinne organisaatiokulttuurin perusteena merkitsee samalla toimintapotentiaalia, mikä puuttuu vastaperustetuilta seuroilta ja jota nuorilla seuroilla on vähemmän, mutta joka osaltaan edistää seuran toimivuutta sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa.

Organisaatiokulttuuriin sisältyy siten toimintapotentiaalia, jota seurat voivat käyttää toimintansa voimanlähteenä. Organisaatiokulttuurin karttuvan perinnepääoman, koeteltujen menettelytapojen, kestävien toimintaperiaatteiden ja tuloksellisten käytänteiden avulla seura pystyy käyttämään rajallista toimintapotentiaaliaan usein taloudellisemmin ja tuloksellisemmin kuin kokematon seura, joka voi kuluttaa voimavarojaan virhekohteisiin tai priorisoida niiden käyttöä epätarkoituksenmukaisesti. Organisaatiokulttuuri edistääkin seuran toimintapotentiaalain taloudellista ja tarkoituksenmukaista käyttöä.

Vaikka organisaatiokulttuuri jäsenyyt ajan mukana seuran jäsenistön vuorovaikutuksen tuloksena, sen perusta lasketaan jo seuran perustamiskokouksessa. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että alkuvaiheesta alkaen toiminnan aatteelliset ja eettiset perusteet, toimintape-



riaatteet, arvot ja ihanteet ovat kestävä ja yleisesti hyväksytyt, jäsensuhteet avoimet, ilmapiiri viihtyisä ja tapakulttuuri hyväksyttävää. Organisaatiokulttuurin vääristymiä ja sen epäterveitä ilmiöitä on myöhemmin vaikea korjata; kaikella organisaatiokulttuurilla on oma jatkuvuutensa.

Myös seuran yrityskuva, julkinen tunnettavuus, on toimintaperinteen tulos; se on julkinen osoitus seuran organisaatiokulttuurista ja/tai pitkäaikaisesta, tuloksellisesta toiminnasta. Julkisena yrityskuvana seuran tunnettavuus liittyy seuran ympäristösuhteisiin, mutta kehitysprosessin tuotoksena se kuuluu seuran toimintaperinteeseen ja organisaatiokulttuuriin.

### 3. Toimintaideologia

Toimintaideologia määrittelee liikuntaseuran toimintatarkoituksen ja sen aatteelliset arvoperusteet. Toimintatarkoituksen määrittelyn avainkysymys on: pyritäänkö toiminnassa liikuntasaavutuksiin ja kilpailumenestykseen vai jäsenten liikuntaharrastuksen edistämiseen. Tämän perusteen mukaan seurat tyypiteltiin tutkimuksessa kilpaseuroihin, kuntoseuroihin ja monialaseuroihin.

"Harrastus"-tarkoitus on ihmiskeskeinen ja sen lähtökohtana ovat jäsenten erilaiset liikunnalliset intressit ja edellytykset. "Saavutus"-tarkoitus on sitä vastoin lajikeskeinen ja sen lähtökohtana on saavutusten vertailtavuus ja niiden suhteellisen paremmuuden testaaminen tavallisimmin kilpailun avulla. Perinteisesti seurat ovat olleet ns. monialaseuroja mutta kehityksen 'markkinavoimien' vaikutuksesta niissä on tapahtunut erikoistumista. Markkinavoimiin kuuluu kilpailun vaatimustason nousun aiheuttamat toiminnan tehostamispaineet ja toisaalta myös laajenevien väestöryhmien liikuntaharrastus ja ohjelmakysyntä. Tutkimushavainnot viittaavat siihen, että näiden erisuuntaisten markkinavoimien seurauksena saavutus-tavoitteiset kilpaseurat vuorostaan erikoistuvat enentyvästi yhteen tai kahteen päälajiin. Harrastus-tavoitteiset seurat taas joutuvat todennäköisesti monipuolistamaan lajiohjelmiaan pystyäkseen vastaamaan väestön erilaiseen kysyntään.

Liikuntasaavutukset tuottavat menestymisen elämyksiä, mutta toisille harrastaminen sinällään voi riittää elämysten ja osallistumisen perustaksi. Nimenomaan osallistumisvalmiuden ja jäsenten aktivaatiotasoon virittymisen kannalta on tärkeää, että seurat mahdollisimman yksiselitteisesti määrittelisivät, kummasta toimintatarkoituksesta, vaiko molemmista, niiden toiminnassa on kysymys. Toimintatarkoituksen epämääräisyys vaikeuttaa toiminnan suunnittelua ja haittaa uusien jäsenten rekrytointia ja on omiaan passivoimaan jäsenistöä ja seuran toimintapotentialia. Toisin sanoen seuran toimintatarkoituksen on vastattava jäsenistön liikunnallisurheilullisia "saavutus"- tai "harrastus"-intressejä pystyäkseen aktivoimaan jäsenten toimintapotentialia sekä seuratyössä että liikuntaosallistumisessa.

Liikunnallisten tarkoitusten rinnalla myös erilaiset yhteiskunnalliset aatteet ja uudistuspyrkimykset ovat perinteisesti sävyttäneet liikuntaseurojen toimintaa ja ovat tutkimushavaintojen mukaan säilyttäneet parhaiten elinvoimansa juuri vanhemmissa seuroissa. Liikuntahistoriasta tiedetään, että näiden aatteiden merkitys kannusteina ja toiminnan voimanlähteenä, on ollut järjestyneen liikunta-toiminnan alkuvuosikymmenien aikana suuri. Näiden aatteiden voima näkyy mm. siinä, että kansallinen järjestörakenne jäsentyy vahvasti niiden mukaan: SVUL - TUL - CIF - SNLL ja aatesitoumuksiltaan erilaiset kuntoliikuntajärjestöt jne. Yhteiskuntakehityksen mukana aatteet voivat muuttua tai menettää elinvoimansa, väljähtyä. Perinteisesti nimenomaan terveitä elämäntapoja ja reilun pelin kunnioitusta korostavat "kasvatusaatteet" ovat yleisemmin säilyttäneet elinvoimansa nykyseuroissa. Uutta aatesuuntaa ja uutta toimintapotentialia edustaa kotiseutukulttuuriin ja luonnonharrastukseen ankkuroitunut "pehmoaate", joka sävyttää erityisesti nais- ja kuntoseurojen toimintaa. Työväenaatteen elinvoima keskittyy luonnollisesti TUL:n ja osin SPL:n jäsenseuroihin, kun taas kansallishenkinen "konservatiivisuus" kuuluu yhtenä rakenneosana yleisesti seurojen ideologisiin päällysrakenteisiin. Tutkimushavainnot osoittavat, että kasvatus-, pehmo- ja työväenaatteisiin sisältyy toimintapotentialia, joka realisoituu osin seurojen toimivuudessa; "konservatiivisuus" aatteena näyttää sitävastoin jäävän ilmaisulliselle tasolle ja ilman yhteyttä seurojen toimivuuteen. Tässä yhteydessä on muistettava, että aatteilla voi olla kuitenkin muunlaista toimintapotentialista merkitystä: aatteet muokkaavat yrittäjäkuvaa ja antavat toiminnalle yhteis-

kunnallista arvostusta, hyväksyttävyyttä, ja näin ne epäsuoralla tavalla saattavat vaikuttaa seuran toimintapotentiaaliin.

On mahdollista, että erilaiset yhteiskunnalliset aatteet toiminnan voimanlähteinä ovat kuitenkin menettäneet liikuntaseuroissa elinvoimaansa. Tähän viittaa nimenomaan se, että aatteiden elinvoimaisuus on nuoremmissa seuroissa seura-asiantuntijoiden arvioiden mukaan heikempi kuin vanhemmissa seuroissa. Myös aatteiden yhteydet toimivuuteen jäävät korrelaatioina suhteellisen heikoiksi. Aatteet ovat ehkä varsinaisen liikunta- ja urheilutoiminnan kannusteina väljähtyneet ja niiden rinnalle ovat mahdollisesti nousseet liikunnan ja urheilun olemuksesta johdetut arvomerkit sellaiset kuin esimerkiksi "päteminen", "menestyminen", "julkinen arvostus", "lihaskunnon säilyttäminen", "terveys ja vireisyys", "omien rajojen testaaminen", "askeettisuus", "ruumiin kauneus", "liikunnan esteettisyys", "taidokkuus", "liikalihavuuden ennaltaestäminen", "jännittävyys", "hauskuus", "itsepuolustus" jne. Liikunnan erilaistuesssa ja sen monien merkityssisältöjen tiedostuessa yleisemmin nyky-yhteiskunnassa seuratoiminta saattaa vapautua urheilun ja liikunnan olemukselle vieraista aatteista ja kyetä hyödyntämään voimanlähteenään entistä enemmän liikunnan ja urheilun omia arvomerkityksiä! Nyky-yhteiskunnassa liikuntatoiminta on yhteiskunnallisesti jo siksi arvostettua ja hyväksyttävää, että se ei välttämättä varvitse tuekseen sille vieraita, ulkoisia päällysaatteita. Mutta jos näiden aatteiden avulla voidaan vahvistaa liikunnan ja urheilun omaa arvopotentiaalia, miksi ei niitä enää hyödynnettäisi liikuntaseuroissa? Miksi eivät esimerkiksi luontoaateen läpäisemät kuntoseurat aktivoitu 'vihreään liikkeeseen' ja aktiiviseen luonnonsuojeluun? Tämä antaisi seuroille "tunnettavuutta" ja julkista arvostusta; sitä kautta ehkä myös uusia toimintamahdollisuuksia ja uutta toimintapotentiaalia.

Seuratoiminta edustaa maamme suurinta nuorisoliikettä. Tästä syystä on perusteltua, että nuorisokasvatus aatteena ja toimintatarkoituksena säilyy seuroissa ja että niiden toiminta tästäkin syystä tukeutuu kestäviin eettisiin periaatteisiin ja normeihin sekä hyvään tapakulttuuriin.

#### 4. Jäsenistö

Jäsenistö on liikuntaseuran tärkein toimintapotentiaali tai sen lähde: jäsenten toiminta ylläpitää seuran toimivuutta organisaationa ja toteuttaa seuran toimintatarkoituksen liikunnassa ja urheilussa. Kun on kysymys vapaaehtoisesta vapaa-ajan yhdistyksen jäsenyydestä, jäsenten panostusvalmius seuratehtävissä ja liikuntaosallistumisessa ei yleensä ole kovin suuri, vaan rajoittunee enintään pariin viikotaiseen osallistumiskertaan.

Oltuaan varhemmin miessukupuolen hallitsema nuorisoliike liikunta- ja urheilutoiminta on entistä enemmän muuttumassa kansanliikkeeksi, mikä muutos heijastuu myös seurojen jäsenrakenteessa. Vaikka jäsenrakenne lähentyy entistä enemmän koko väestön rakennetta, nykyisellään vielä nuoret ikäryhmät ja pojat/miehet siinä ovat ylliedustettuja ja tytöt/naiset sekä vanhemmat ikäluokat aliedustettuja. Jäsenistörakenne poikkeaa väestön yleisrakenteesta luonnollisesti eniten kilpaseuroissa ja vähiten kuntoseuroissa - naisvoimisteluseuroja lukuunottamatta!

Seurojen jäsenistössä on sekä liikuntaintresseiltään että aktiivisuudeltaan poikkeavia jäsenryhmiä, mikä merkitsee erilaista ja eriasteista toimintapotentiaalia. Jäsenistöstä keskimäärin kolmannes edustaa "passiivista toimintapotentiaalia", osa näistä on "kannattajajäseniä", joiden osallistumispanoksena on 'äänetön' aatteellinen tuki ja/tai vuotuisen jäsenmaksun maksaminen. Vastaavasti noin kolmannes jäsenistöstä osallistuu "säännöllisesti ja aktiivisesti" seuran liikunta- ja urheilutoimintaan; osa taas "epäsäännöllisesti, silloin tällöin".

Jäsenyys liikuntaseurassa voi perustua myös seuratoimintakiinnostukseen - eikä välttämättä henkilökohtaiseen liikuntaosallistumiseen. Seuran toimivuus organisaationa vaatii työpanostusta, moninaisista seuratehtävistä huolehtimista, hallinnointia, jäsenhuoltoa, toiminnan organisointia, taloudenhoitoa, ympäristöyhteyksien ylläpitoa jne. Tutkimushavaintojen mukaan näistä seuratoimintatehtävistä huolehtii seuroissa keskimäärin 10 "tosi aktiivista" ja 10 muuta toimihenkilöä. Näiden toimihenkilöiden työpanos vaikuttaa välittömästi seuran toimivuuteen ja voimakkaimmin tehtäviltään laaja-alaisemmissa

monialaseuroissa ja heikoimmin kapea-alaisemmissa kuntoseuroissa. Toimihenkilöiden määrä ei välttämättä kerro koko totuutta seuratoimintatehtäviin osallistuvista jäsenmääristä, koska usein näitä tehtäviä kierrätetään eli niitä hoidetaan vuorottaisesti.

Liikuntaseurojen jäsenyys on vapaaehtoista ja perinteisesti jäsenyys on velvoittanut vain pienen jäsenmaksun suorittamisen - jos sitäkään. Takavuosien järjestöpoliittisessa tilanteessa jäsenmäärien kartuttaminen keräystoimenpitein oli yleistä, josta seurauksena värvättyjen jäsenten sitoutuminen saattoi jäädä varsin löyhäksi ja passiiviseksi. Heikko sitoutuminen jäsenyyteen merkitsee heikkoa lisää seuran toimintapotentiaaliin; vahva sitoutuminen taas osallistumisvalmiutta ja jäsenistöön sisältyvän toimintapotentiaalin kasvua. Erilaisin sosialisaatiotoimenpitein jäsenten sitoutumista jäsenyyteen voidaan vahvistaa. Tämä voi vahvistua myös spontaanisti jäsenten tutustuttua seuran organisaatiokulttuuriin ja kiinnittyessä sen vuorovaikutus- ja yhtävyysuhteisiin (ks. Heinilä 1986, 50-63).

Jäsenten sitoutumista voidaan vahvistaa myös jäsenrooliin kuuluvien oikeuksien ja velvoitteiden avulla. Johtuen ehkä "kirjoissa ja kansissa" olevan jäsenmäärän järjestöpoliittisesta merkityksestä - mm. julkisen tuen määräämisperusteena - mutta myös jäsenyyden vapaaehtoisuudesta jäsenvelvoitteet rajoittuvat tutkimushavaintojen mukaan nykypäivän seuroissa lähinnä jäsenmaksun suorittamiseen (61 %), "oikean urheiluhengen mukaiseen käyttäytymiseen" (71 %) ja "seuran aatteellisten päämäärien vaalimiseen" (23 %). Koska jäsenille ei aseteta yleisiä osallistumisvelvoitteita, on luonnollista, että velvoitteiden merkitys jää seuran toimintapotentiaalin lisääjänä ja samalla seuran toimivuudessa melko merkityksettömäksi. "Kepin" sijasta seuroissa käytetään "porkkanaa" jäsenten sitoutumisten vahvistamiseksi, mikä soveltuu myös vapaaehtoisen yhdistyksen luonteeseen. Erilaiset jäsenedut palveluineen ja hyötyineen ovatkin yleisesti käytössä ja tutkimushavaintojen mukaan ne ovat omiaan aktivoimaan jäsenistöä ja edistämään seurojen toimivuutta. Monialaseuroissa, joissa tarjotaan myös keskimäärin eniten jäsenetuja, niiden yhteys seuran toimivuuteen on myös voimakkain.

Toisaalta voidaan olettaa, että jäsenetujen ja -vaateiden tasapaino olisi omiaan maksimoimaan seuran toimintapotentiaalin. Huippu-urhei-

lussa urheilijan panostusvalmius, toimintapotentiaali, on noussut ammattimaiselle tasolle ei vain nousevan vaatimustason vuoksi, vaan nimenomaan kasvavien 'urheilijaetujen' ansiosta. Huolimatta siitä, että jäsenvelvoitteet ovat seuroissa vähälukuiset ja tästä syystä käytetty velvoite-mittari jäi erottelukyvyltään huonoksi, nimenomaan kilpaseuroissa oli havaittavissa etujen ja velvoitteiden jonkinasteista vastaavuutta eli pyrkimystä siihen, että jos tarjotaan etuja, voidaan vaatia myös osallistumispanosta.

Nuoret jäsenryhmänä edustavat toimintapotentiaalia, joka takaa toiminnan jatkuvuuden mutta osaltaan myös toimintatarkoituksen toteutumisen. Seurat, jotka tiedostavat toiminnan jatkuvuuden vaatimukset, suuntaavat toimintapanosta nuorisotoimintaan. Nuorisotoiminta näyttää olevan suunnitelmallisinta kilpa- ja monialaseuroissa ja jäsen-työttömintä kuntoseuroissa, joissa nuoret osallistuvat usein yhdessä aikuisten kanssa seuran toimintaan.

## 5. Ohjelma

Seuran toimintaohjelma voidaan ryhmittää kahteen pääluokkaan: liikunta- ja urheilutoimintaan ja yhdistystoimintaan. Liikuntaseura toteuttaa varsinaista toimintatarkoitustaan liikunta- ja urheiluohjelmassaan, kun taas yhdistystoiminnan avulla seura huolehtii toimivuudesta organisaationa. Tähän yhdistystoimintaan kuuluu mm. hallinto, taloudenhoito, jäsenhuolto, ympäristöyhteistyö, tiedotustoiminta, hui- ja juhlat toiminta jne. Yhdistystoiminnan nimenomaisena tarkoituksena on ylläpitää ja edistää seuran toimintapotentiaalia. Sitä vastoin liikunta- ja urheilutoiminta kanavoi tämän potentiaalin käyttöö seuran toimintatarkoituksen mukaisesti.

Liikunta- ja urheilutoiminnan osalta tutkimuksessa huomio kohdistettiin seuran lajiohjelmaan ja "aktiivisen toimikauden" ajoitukseen. Liikuntaseuroille on tunnusomaista vuotuinen toimintarytmi, jossa aktiivinen toimikausi kestää keskimäärin 9 kuukautta. Kolmannes seuroista toimii enemmän tai vähemmän 'tasatahtia' ympäri vuoden. Loppa aikana seurat lataavat toiminta-akkujaan, suorittavat toimintatulosten arviointeja ja tekevät niiden pohjalta uusia toimintasuunnitelmia, uusivat ja uudistavat hallintonsa miehitystä ja kilpaseurat

"vetävät henkeä" ja latautuvat uuteen kilpailukauteen uusin toivein ja arvaamattomin tuloksin. Kilpailun mielekkyys perustuu paljossa lopputuloksen arvaamattomuuteen. Tästä syystä kilpailun mielekkyuden ja yleisön kiinnostavuuden säilyttämiseksi kilpailukausien välinen loppoaika on välttämätön. Harjoittelun ja urheilijasiirtojen avulla ikäänkuin palautetaan lopputuloksen arvaamattomuus kilpailujärjestelmään ja siten ylläpidetään kilpailun mielekkyyttä ja yleisön kiinnostavuutta.

Eri liikuntalajeilla on oma elämyssisältönsä, johon niiden erilainen kiinnostavuus osaltaan perustuu. Lajit asettavat myös omia erityisvaatimuksiaan harrastajilleen ja harrastusympäristölleen. Jos ohjelmassa oleva laji elämyssisältönsä ja harrastusedellytystensä puolesta vastaa seuran jäsenistön odotuksia ja edellytyksiä, laji pystyy silloin todennäköisesti aktivoimaan jäseniä liikunta- ja urheilutoimintaan. Siten tietty laji voi aktivoida jäseniä, toinen laji taas passivoida. Onkin ilmeistä, että seurojen lajiohjelma voi olla ainakin osasyynä monien jäsenten osallistumattomuuteen: lajit eivät vastaa jäsenten intressejä ja osallistumisvalmiuksia. Asiaa ei kuitenkaan ole tutkittu.

Monialaseurojen toimintatarkoituksen ja lajiohjelman monipuolisuus selittää näiden keskimääräistä suuremmat jäsenmäärät: erilainen ohjelma vastaa paremmin erilaisten ihmisten erilaista liikuntakysyntää. Tehokkuusvaatimusten vuoksi erityisesti uudet kilpaseurat pyrkivät erikoistumaan, jolloin myös niiden jäsenistö valiutuu lajikiinnostuksen mukaan. Tämän kehityssuunnan pulmana on kuitenkin lisääntyvä lajirunsaus. Yhtäältä laaja lajivalikoima takaa sen, että entistä useammat henkilöt voivat löytää edellytyksiinsä ja intresseihinsä sopivan lajin, mutta toisaalta jokainen laji 'kuluttaa' siivun liikunta- ja urheilutoiminnan kansallisesta toimintapotentiaalista edellyttäessään mm. toiminnan organisointia, ohjausta, harjoitusedellytyksiä, erityisvarusteita ja välineitä ja - julkista tukea. Nykyhetken lajirunsausta kuvastaa hyvin se, että seuranäytteeseen kuuluvien seurojen lajiohjelmaan - pää- ja sivulajit - kuuluu kaikkiaan 86 eri lajia. Tässä tilanteessa ainakin julkisen tuen ja liikuntapaikkarakentamisen osalta tarvitaan jotain linjanvetoa ja lajipriorisointia huolimatta tehtävän pulmallisuudesta. Kansallisen toimintapotentiaalin tarkoituksenmukaisen ja taloudellisen käytön

kannalta myös seurojen lajierikoistuminen problematisoituu. Maolainen kanta: "annetaan kaikkien ruusujen kukkia", johtaa nimenomaan resurssitalouden kannalta ennen pitkää kestävämpään tilanteeseen. Tämä alkaa jo tiedostua pienten maiden huippu-urheilussa - meilläkin.

Tutkimushavainnot viittaavat siihen, että seurojen lajiohjelmissa ei toistaiseksi ole yleisesti huomioonotettu erityisryhmien tarpeita. Harvoissa seuroissa on tarjolla erityisohjelmaa perheille, ikääntyneille ja vammaisryhmille. Myös nuorille ja erityisesti tytöille sekä naisille tarkoitettussa ohjelmatarjonnassa on puutteita: erityisohjelmaa on vähän ja harvoin. Parhaiten erityisryhmien tarpeet on huomioitu naisseurojen (!) ohjelmatarjonnassa. Ja ellei ole sopivaa ohjelmaa, erityisryhmät passivoituvat jäsenistössä tai jäävät seuratoiminnan ulkopuolelle.

## 6. Hallinto

Liikuntaseura voidaan käsittää alkutilassaan ikäänkuin jäsentymättömäksi toimintapotentiaaliksi, mikä on järjestettävä ja suunnattava palvelemaan seuran toimivuutta organisaationa ja sen toimintatarkoitusta liikunta- ja urheilutoiminnassa. Tästä toimintapotentiaalın järjestelystä ja ohjauksesta huolehtii seuran hallintojärjestelmä hallintoelimeen ja päätöksenteon sekä toimeenpanon tehtävineen. Seuran hallintojärjestelmä perustuu yhdistyslain mukaisesti yhdistysdemokratiaan eli jäsenistön päätösvaltaan ja jäsenistön edustajista koostuvaan luottamusmiesshallintoon.

Yhdistysdemokratiassa jäsenistö yhteisvastuullisesti päättää ja huolehtii yhdistyksen asioista. Yhteisvastuullisuus toteutuu myös jäsenten osallistumisessa seuratoimintatehtäviin joko hallintoelimien jäseninä tai jäsenrooliin kuuluvana velvoitteena. Hallinnon työnjaon ja tehtävävaltuutusten avulla - puheenjohtaja, sihteeri, taloudenhoitaja, nuoriso-ohjaaja jne. - jäsenten toimintapotentiaalia voidaan koota ja ohjata seuratoiminnan hyväksi. Tutkimushavaintojen mukaan hallinnon eriytyneisyys - hallintoelinten määrä - on yhteydessä toimihenkilöiden määrään ja tämä vuorostaan seurojen toimivuuteen erityisesti kilpa- ja monialaseuroissa.



Hallinnon toimivuus on seuran toimivuuden välttämätön perusedellytys. Hallinnon toimivuus edellyttää jäsenten asiantuntemuksen ja työpanoksen hyväksi käyttöä seuratoiminnassa. "Vetäjä-pulmassa" on kysymys nimenomaan siitä, miten jäsenistön toimintapotentiaalia saataisiin ohjatuksi seuratoimintaan. Seuran tehtäväalueen laajentuessa ja tehtävien laatuvaatimusten noustessa hallinnon toimivuuden ongelma on omiaan kärjistymään. Seuran keskeisen luottamushenkilön, seuran puheenjohtajan, asema ja vastuu korostuvat nykytilanteessa, vaikka pulman ratkaisu edellyttäisi tehtävävastuun laimentamista.

Seurajohtajuus ei kuulunut kuitenkaan tutkimustehtävään, mutta on tutkimattakin selvää, että puheenjohtajan toimenkuvaan kuuluu keskeisesti seuran hallintojärjestelmän toimivuudesta huolehtiminen. Hallinnon päätehtävänä on vuorostaan kartuttaa, aktivoida ja ohjata seuran toimintapotentiaalia seuran toimivuuden edistämiseksi ja sen toimintatarkoituksen toteuttamiseksi. Tämä on jäsenten yhteisvastuun asia eikä se voi laajuutensa vuoksi olla pienessäkään seurassa yhden tai harvan "vetäjän" asia.

Hallinto on käytännössä paljon yhteydenpitoa, viestintää. Hyvät yhteydet sisäisessä tiedonvälityksessä ovat seuran toimivuuden tärkeä edellytys. Viestinnän keinoin aktivoidaan jäsenistöä, edistetään jäsenten sosiaalistumista organisaatiokulttuuriin ja tehdään seuran toimintaa ja toimintasaavutuksia tunnetuksi ympäristössään. Jos seuran hallinnossa ei tieto kulje jäsenille, jäsenet passivoituvat; jos taas jäseniltä ei kulje tieto hallintoon, hallinto vieraantuu jäsenistöstä, sen odotuksista ja intresseistä. Viestinnän merkitys liikuntaseuran toimivuudessa on niin tärkeä, että se ansaitsisi oman tutkimustehtävänsä.

## 7. Resurssit

Tuottantolaitosten tapaan liikuntaseurojenkin toiminnassa on kysymys tuottavuudesta, mikä määritellään kuitenkin liikuntasaavutuksina, kilpailumenestyksenä tai osallistumisaktiivisuutena. Tuotantoa säätelevät tuotantopanoksina tunnetusti mm. pääoma, työ, luonnonvarat ja kilpailutilanteessa korostunut tietotaito. Liikuntaseurojenkin tuotanto ja toimivuus perustuvat samoihin panoksiin: tarvitaan raha-

varoja, työtä seuratehtävissä ja liikuntaosallistumisessa, luonnonvaraisia ympäristöedellytyksiä tai luonnonvaroihin palautuvia yhdistys- ja liikuntatiloja sekä erilaista teknillistä apuvälineistöä, tietotaitoa l. osaamista. Edellä on jo tarkasteltu useammassakin yhteydessä työn merkitystä liikuntaseurojen toimivuudessa; tässä yhteydessä katsauksen kohteena ovat lähinnä toimivuuden aineelliset resurssit ja tietotaito.

Kaikki rationaalinen toiminta perustuu jonkinlaatuiseen tiedon soveltamiseen ja mitä pätevämpää tuo tieto on, sitä tuloksellisempaa on todennäköisesti toiminta. Kaikki kehittyneet yhteiskunnat panostavat entistä enemmän tietoon tuotannontekijänä, tiedon tuottamiseen ja sen hyödyntämiseen mm. koulutuksen ja tuotekehittelyn avulla. Liikuntakulttuurin alalla uskomuspohjainen toiminta on väistymässä ja toiminta rakentuu entistä enemmän entistä pätevemmän osaamisen vaaraan. Tehtäväpätevyyden ja asiantuntemuksen merkitys on tiedostettu myös seuratoiminnassa, ja järjestöt ovat koulutustoimintaansa tehostamalla ja monipuolistamalla pyrkineet nostamaan osaamisen tasoa eri seuratehtävissä. Koska kilpa- ja monialaseuroissa kilpailukyvyyn säilyttäminen nousevan vaatimustason tilanteessa edellyttää toiminnan tehostamista, niissä on myös asiantuntemuksen riittävyys kiinnitetty erityistä huomiota. Tähän viittaavat seura-asiantuntijoiden arviot ja se tosiasia, että näissä seuroissa käytetään yleisemmin hyväksi ammatillista osaamista.

Pääoman merkitys seuran toimintapotentiaalin lähteenä kasvaa toiminnan laajentuessa ja laatuvaatimusten noustessa. Rahaa tarvitaan lisääntyvien toimintakustannusten kattamiseen mutta 'vaihdettavuutensa' ansiosta sen avulla voidaan edistää monipuolisesti seuran toimintapotentiaalia: voidaan parantaa harjoitusolosuhteita, hankkia tarpeellista tehtäväpätevyyttä seuratehtävien hoitoon, tehostaa jäsenhuoltoa ja tarvittaessa hankkia vaikkapa menestyksellistä suorituskkyä urheilijoiden siirtomarkkinoilta. Tutkimushavaintojen mukaan seuran tulotaso onkin selvästi yhteydessä seuran toimintapotentiaalin eri lähteisiin ja sitä tietä seuran toimivuuteen. Seurojen tulotaso säätelee selvästi mm. yhdistys- ja liikuntatoiminnan tilaedlytyksiä mutta myös sitä, missä määrin seura on pystynyt käyttämään mm. toimistotyössä, viestinnässä ja valmennuksessa hyväksi nykyajan teknillisiä apuvälineitä.

Perinteisesti seurojen pääasiallisimmat tulot ovat kertyneet jäsenmaksuista, kunta-avustuksista, pääsylipputulosta ja talkotoiminnasta. Nykyseurojen tulotasossa on suurta vaihtelua: 25 % seuroista toimii alle 15 000 markan ja 25 % seuroista toimii yli 116 000 markan vuositulojen varassa. Seuran taloudellinen kantokyky säätelee rajaehtona seurojen toimivuutta. Seurojen talous onkin yleensä hyvin tasapainotettu; vain n. 10 %:lla seuroista on tulostase alijäämäinen. Tämä osoittaa, että seurojen taloutta hoidetaan vastuullisesti, kuten säädöksetkin edellyttävät. Mutta toisaalta, jos seurat perustavat taloutensa vain perinteisiin tulolähteisiin - jäsenmaksuihin, kunta-avustukseen ja satunnaistuloihin - niiden niukat tuotot rajoittavat merkittävästi seuratoimintaa eivätkä anna edellytyksiä toiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen.

Taloutensa kohentamiseksi seurat ovatkin enentyvästi tehostaneet varsinaista varainhankintaa. Varainhankinnan osuus edustaa keskimäärin 50 % seurojen tulokertymistä; vastaavasti jäsenmaksutulosten osuus on pienentynyt mutta kunta-avustusten osuus on noussut 1/4 - 1/8 osaan tuloista. Koska seurojen talous perustuu enentyvästi varainhankintaan, taloudelliset vaihtosuhteet ympäristön kanssa ovat vilkastuneet. Tämä kehitys on korostunut erityisesti kilpaseurojen kohdalla, koska toimintakustannusten nousun vuoksi kilpaseurat ovat resurssihuollossaan entistä riippuvaisempia ympäristöstään. Kuntoseurojen keskimääräiset tulokertymät ovat 1/4 kilpaseurojen tuloista; tästä syystä ne ovat myös toiminnassaan omavaraisempia ja vähemmän riippuvia ympäristön rahaliikenteestä. Kuntoseurojen suurempi omavaraisuus perustuu siihen, että niiden toiminta on enimmäkseen 'jäsentenvälistä', kun taas kilpaurheilussa toiminta on pikemminkin seurojen välistä ja toimialueena ovat piirikunnalliset, alueelliset ja sitäkin laajemmat, seurojen taloutta kuormittavat kilpailun markkinat. Kilpa- ja monialaseurojen 'edustusurheilun' tulostase onkin useimmiten alijäämäinen: edustusurheilu maksaa enemmän kuin mitä se tuottaa. Vain seurakolmannes pystyy kilpailutulolla rahoittamaan edustusurheilunsa menot; muissa seuroissa edustusurheilu joutuu tukeutumaan varainhankintaan.

## XI TUTKIMUKSEN JÄLKIPELI

Tienraivaajan tehtävä ei ole tutkimuksenkaan alalla helppo. Se näkyy jäljestä, tutkimuksen tuloksista. Tutkimustyössä pätee sääntö: mitä enemmän ennalta tutkimuskohteesta tiedetään, sitä enemmän tiedetään myös tutkimuksen jälkeen. Kartoittavan, tiedusteleavan tutkimuksen tehtävänä onkin raivata tietä täsmentäville ja syventäville jatko-tutkimuksille. Suoritettu kartoitus palvelee tätä tarkoitusta.

Yhteiskuntakehityksen merkit viittaavat siihen, että liikunnan ja urheilun merkitys kehittyneissä hyvinvointiyhteiskunnissa lisääntyy. Tuhannet vapaaehtoiset liikuntaseurat ovat tehneet arvokasta työtä kansamme liikuntaharrastuksen hyväksi. On vaikea kuvitella, että jokin muu organisaatioratkaisu voisi niitä tulevaisuudessa syrjäyttää liikuntakulttuurimme keskeisinä toimintayksikköinä.

Yhteiskunta muuttuu ja uudet haasteet kohdistuvat myös maamme liikuntaseuroihin. Seurojen on pystyttävä toimintansa kriittiseen tarkkailuun ja jatkuvaan uudistamiseen. Seuratoiminnan uudistuminen ja kehittyminen on mahdollista vain, jos niiden toimivuuden edellytykset ovat riittävät. Tästäkin syystä on tärkeää, että määrävuosittain toimeenpantaisiin 'seuralaskenta', seurantatutkimus, jonka avulla voidaan systemaattisesti arvioida tärkeän kenttäportaan kehitystä ja sen toimivuuden tarpeita. Suoritettu kartoitus antaa eväät tällaisen seurantatutkimuksen ohjelman laatimiseksi.

Tutkimus lähti siitä perusnäkemyksestä, että liikuntaseuran toimivuus sosiaalisena organisaationa on moniehtoinen ja monenlaisia voimavaroja vaativa. Voimavaransa liikuntaseura ammentaa omista lähteistään - aatteistaan, asiantuntemuksestaan, jäsentensä aktiivisuudesta, yhteisvastuullisuudesta ja toimintaperinteistään - mutta enentyvästi myös ympäristöstään. Tutkimushavaintojen mukaan seurojen toimivuus ankkuroituu usein hyvään ympäristöyhteistyöhön. On ilmeistä, että toiminnan laajentaminen ja sen laatutason kohottaminen edellyttävät yleensä myös voimavarojen lisäystä. Seurojen voimavara-huollossa ympäristöyhteistyön merkitys todennäköisesti lisääntyy. Kehittyäkseen liikuntaseurojen on siten lisättävä avoimuuttaan, ympäristöyhteyksiään.

Yhteiskunnalliselle kehitykselle on tunnusomaista eriytyminen. Näin myös liikuntakulttuurissa. Liikuntaseurojen eriytymiskehitys ilmenee ensinnä seurojen toimintatarkoituksessa: menestymisen, saavuttamisen, harrastamisen ja nuorisokasvatuksen erilaiset tarkoitukset erilaistavat myös liikuntaseuroja. "Liikunta" on vuorostaan eriytynyt runsaaksi lajivalikoimaksi, mikä niinikään erilaistaa seuroja ja niiden toimintaa. Kun liikunnasta lähtevään eriytymiskehitykseen vaikuttaa seurojen avoimuuden lisääntyessä vielä niiden erilaiset toimintaympäristöt erilaisine virikkeineen tuloksena on mitä moni-ilmeisin liikuntaseurojen kirjo, josta tuskin löytyy kahta samantyyppistä seuraa.

Liikuntaseura edustaa perinteisesti ns. keskinäisen hyödyn organisaatiotyyppiä, koska sen toiminta tähtää jäsenistön hyvään ja sen toiminnasta vastaa jäsenistö. Tutkimushavainnot viittaavat kuitenkin siihen, että liikuntaohjelman tason eriytymiskehitys on tapahtunut osin riippumatta jäsenistön liikuntaintressien ja -edellytysten erilaisuudesta. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että seurat eivät erikoistuvilla liikuntaohjelmillaan tavoita tehokkaasti jäsenryhmiensä erilaista liikuntakysyntää. Tämä merkitsee myös sitä, että seurojen pitäisi nykyistä paremmin jäsentää jäsenistönsä erityisryhmät ja niiden erilaiset jäsenyys- ja liikuntaintressit sekä käyttää hyväksi tätä tietoa seuratoiminnassa ja sen kehittämässä. Ellei näin tehdä, jäsenryhmiin sisältyvää toimintapotentiaalia jää passiiviseksi ja seuran toimivuudessa hyödyntämättä.

Muuttuvassa yhteiskunnassa myös seurojen toimenkuva muuttuu. Liikuntaseura keskinäisen hyödyn organisaationa on saamassa myös palveluorganisaation toimenkuvapiirteitä: tuotetaan liikuntapalveluja ulkopuolisia asiakasryhmiä varten. Asiakkaan suhde liikuntaseuraan jää jäsenen totaaliseen suhteeseen verrattuna kapea-alaiseksi ja hyötykorosteiseksi. Klaus Heinemannin mukaan jäsensuhde eroaakin asiakkassuhteesta juuri siinä, että se edustaa koko elämänpiiriä moniulotteisine tunne- ja arvositoumuksineen (Heinemann 1986, 204). Mutta toisaalta on niin, että kaikki eivät haluakaan liikuntaseurojen 'totaaliseen' jäsenyyteen ja sen tunne- ja arvositoumuksiin, koska heillä on niitä mahdollisesti jo muutenkin riittävästi. Heitä kiinnostavat lähinnä vain nämä seurojen ulkopuolisille tarkoitettut lii-

kuntapalvelut. Hyvä niinkin.

Lisääntyvät haasteet ja muutospaineet kohdistuvat liikuntaseuroihin. Kilpaseurojen haasteena on markkinoiden koveneva kilpailu, jossa menestyminen vaatii lisääntyviä panoksia ja lisääntyvät panokset nostavat kustannuspaineita. Liikuntaharrastuksen laajeneminen uusien väestöryhmien pariin merkitsee haastetta erityisesti kunto- ja monialaseuroille. Haaste kohdistuu niiden ohjelmatarjonnan monipuolisuuteen ja toimintakapasiteetin riittävyteen. Monialaseura edustaa perinteistä seuratyyppejä, joka erikoistumiskehityksen myötä voi menettää hallitsevan asemansa. Toiminnan laatu- ja tehokkuusvaatimusten lisääntyessä monialayrityksen on vaikea eriyttää riittävästi toimintaorganisaatiotaan ja hankkia riittävästi erilaista toimintapotentiaalia eri toimintatarkoitusten toteuttamiseksi. Tämä lienee niiden keskeinen haaste.

Tutkimuksen eräänä tarkoituksena on ollut myös liikuntaseurojen toimivuuden edellytysten kartoittaminen. Tutkimus täytti tässä suhteessa tarkoituksensa. Tutkimustulosten perusteella on mahdollista laatia kokemuspohjainen malli "toimivasta kilpa-, moniala- ja kuntoseurasta" ja vaikkapa käytännön kenttäkokeella koetella tällaisten mallien pätevyyttä. Mutta mallirakentaminen ei kuulu varsinaisen tutkimustehtävän piiriin. Seurat ovat kertoneet toiminnastaan ja toimintaedellytyksistään - tutkijat ovat pelkistäneet ja tulkinneet niiden sanoman.

## XII TEKSTIVIITTEET

- 1) Koska yleiskäsitteenä "liikunta" on syrjäyttänyt "urheilun" - liikuntakulttuuri, liikuntatieteet, liikuntalautakunta yms. - myös tässä yhteydessä vanhakantaisen "urheiluseuran" sijasta käytetään termiä "liikuntaseura".
- 2) Toimintatarkoituksen erilaisuuteen perustuu mm. tunnettu P.M. Blau ja Richard W. Scottin laatima organisaatioiden typologia; Blau - Scott 1962.
- 3) Toiminnan monitarkoituksellisuuden vuoksi seurojen yksiselitteinen luokittelu päätarkoituksen mukaan voi olla yksityistapauksissa vaikeaa. Tämä on todettu jo aikaisemmin laajassa länsisaksalaisessa seuratutkimuksessa; Timm 1979, 179.
- 4) Monialaseura on käsitteenä uusi. "Yleisseura" viittaa lajiohjelman laajuuteen, kun taas "monialaseura" toiminnan liikunnallisurheilullisen tarkoituksen monipuolisuuteen.
- 5) Syventävää jatkotutkimusta ajatellen L.L. Cummingsin määritelmä organisaation toimivuudesta voi olla varteenotettava: "...toimivassa organisaatiossa suurin mahdollinen joukko jäsenistä kokee voitavansa vapaasti käyttää organisaatiota ja sen alajärestelmiä välineenä edistämässä heidän omia tarkoituksiaan" (Cummings 1983, 197). Näin määritellyn toimivuuden perusedellytys on luonnollisesti organisaation toimintatarkoituksen ja jäsenten intressien yhteneväisyys.
- 6) Koska tutkimustehtävä on luonteeltaan "kartoittava", taulukoita on pyritty tyypistämään olennaisimpaan tietosisältöön. Kun eri muutujien kohdalla esiintyy "tieto puuttuu" -tapausten vaihtelua muuttaman prosenttiyksikön puitteissa, 'puhdistettujen' seurojen lukumääriä (n:t) ei ole ilmoitettu. Pelkistyspyrkimyksen vuoksi ei myöskään tutkimusmuuttujien sisältövaihtelun suuntaa ole ilmoitettu; niiden suunta ilmenee lähinnä tekstistä, taulukkohavaintojen tulkinnasta ja seuraavasta luettelosta:

## TUTKIMUSMUUTTUJAT

## SISÄLTÖSUUNTA

**TOIMINTAPERINNE**

seuran ikä  
maine/tunnettavuus  
ilmapiiri

nuoret --> vanhat  
suppea --> laaja  
jäykkä --> letkeä

**TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

toimialuekattavuus  
väestöpohja  
perusyhteistyö  
ympäristölinkit

suppea --> laaja  
pieni --> suuri  
suppea --> laaja  
harvat --> runsaat

**IDEOLOGIA**

aateasteikot

heikkomer- --> suuri-  
kityksinen merkityksinen

**JÄSENISTÖ**

nuorison ja naisten jäsenosuus  
jäsenmäärä  
jäsenedut ja jäsenvaateet

pieni --> suuri  
pieni --> suuri  
vähäiset --> monet

**OHJELMA**

lajimäärä  
toimikausi

pieni --> suuri  
lyhyt --> pitkä

**HALLINTO**

kokousaktiivisuus  
hallinnon työnjako  
seura-aktivistit (lkm.)

vähäinen --> suuri  
pieni --> suuri  
pieni --> suuri

**RESURSSIT**

tietotaito  
tulot ja menot  
liikuntatilat ja yhdistystilat

puutteellinen --> hyvä  
pienet --> suuret  
vähäiset --> monet

**SEURAN TOIMIVUUS**

passiivinen --> aktiivinen

7) Tutkimusselosteessa ei ole ilmoitettu tutkimustulosten tilastollisia merkitsevyytasoja. Tämä johtuu lähinnä tutkimuksen kartoittavasta tehtäväluonteesta. Toisaalta tutkimuksen seuraotoksen suuruus on omiaan vähentämään sattuman osuutta tutkimustuloksissa ja samalla tilastollisen testauksen tarvetta.

8) Richard H. Hall tekee hyödyllisen erottelun organisaation yleisen ja erityisen ympäristön välillä. Erityisympäristö koostuu juuri niistä organisaatioista ja henkilöistä, joiden kanssa kohdeorganisaatiolla on välitön vuorovaikutus. Hall erottelee myös yhteistointasuhteet ja ristiriittasuhteet organisaatioiden keskeisinä suhdemalleina (Hall 1972, 298-315).

9) Aateasteikkojen reliabiliteettia arvioitiin Cronbachin alfa-kerroimen avulla. Asteikkojen pysyvyys osoittautui hyväksi:



Alfa-kerroin (Koski 1990, 28)

kasvatusaate	.67
pehmoaate	.72
konservatiivisuus	.72
työväenaate	.80

10) Suurimmassa kilpaseurassa on ilmoituksen mukaan 5 500, kuntoseurassa 1570 ja monialaseurassa 3 600 jäsentä.

## XIII LÄHTEET

- Aldrich, H.E. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall
- Aldrich, H.E. & Marsden, P.V. (1988), *Environments and Organizations*. Teoksessa: Smelser, N.J. (ed.), *Handbook of Sociology*. Beverly Hills: Sage Publ., 361-392
- Blau, P.M. & Scott, W.R. (1962), *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler
- Cachay, K. (1988), *Perspektiven der künftigen Entwicklung von Sportvereinen und Sportverbänden*. Teoksessa: Diegel, H. (Hrsg.), *Sport in Verein und im Verband*. Schorndorf: Karl Hoffmann, 219-233
- Cameron, K.S. & Whetton, D.A. (1983), *Organizational Effectiveness: One Model or Several?* Teoksessa: Cameron, K.S. & David, A.V., *Organizational Effectiveness - A Comparison of Multiple Models*. Orlando, Academic Press, 4-15
- Cummings, L.L. (1988), *Organizational Effectiveness and Organizational Behavior: A Critical Perspective*. Teoksessa: Cameron, K.S. & David, A.W., *Organizational Effectiveness - A Comparison of Multiple Models*. Orlando, Academic Press, 187-203
- Halila, A. & Sirmeikkö, P. (1960), *Suomen Voimistelun ja Urheiluliitto 1900-1960*. Vammala
- Hall, R.H. (1972), *Organizations, Structure and Process*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall
- Heinemann, K. (1983), *Einführung in die Soziologie des Sports*. 2. Auflage, Schorndorf: Karl Hoffmann
- Heinemann, K. (1984), *Socioeconomic Problems of Sport Clubs*. *International Review for the Sociology of Sport* 19 (3/4), 201-214
- Heinemann, K. & Horch, H-D. (1988), *Strukturbesonderheiten des Sportvereins*. Teoksessa: Diegel, H. (Hrsg.), *Sport im Verein und im Verband*. Schorndorf: Karl Hoffmann, 108-122
- Heinilä, K. (1973), *Huippu-urheilun markkinat*. Teoksessa: Heinilä, K. & Vuolio, J. (toim.), *Huippu-urheilu ja yhteiskunta*. Jyväskylän Kesän urheilukongressi, Jyväskylä, 115-134
- Heinilä, K. (1974), *Suomalainen urheiluideologia*. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia no 8. Jy-

väskylä

- Heinilä, K. (1986), Liikuntaseura sosiaalisena organisaationa. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia no 38. Jyväskylä
- Heinilä, K. (1989), The Sport Club as a Social Organization in Finland. International Review for the Sociology of Sport 24 (3), 225-248
- Heinilä, K. & Kiviaho, P. (1970), Urheilujohtajien urheiluaatteet. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitos. Tutkimuksia no 55. Jyväskylä
- Kinnunen, L. (1986), Seurajohtajatutkimus SVUL 1986 (julkaisematon)
- Kiviaho, P. (1970), Urheilujärjestöjen kannatuksen alueellinen levinneisyys Suomessa vuonna 1965. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitos. Tutkimuksia no 74. Jyväskylä
- Kiviaho, P. (1973a), Contextual analytical study about environmental effect on organization membership and the choice of organization. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia no 2. Jyväskylä
- Kiviaho, P. (1973b), Sport organizations and the structure of society. University of Jyväskylä. Studies in sport, physical education and health. Jyväskylä
- Kolehmainen, T. (1972), Työläisurheilu Suomessa I, Helsinki: Otava
- Koski, P. (1987), Suomalainen liikuntaseura. Mitä seuroistamme tiedetään? Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia no 43. Jyväskylä
- Koski, P. & Heinilä, K. (1988), Liikuntaseura - Valtakunnallinen peruskarttoitus. Raportti I. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia no 48. Jyväskylä
- Koski, P. (1990a), Liikuntaseurojen yhteistoiminnallisuus ja avoimuus. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia no 51. Jyväskylä
- Koski, P. (1990b), Liikuntaseurojen organisatorinen toimivuus. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos (painossa)
- Laine, L. (1984), Vapaaehtoisten järjestöjen kehitys ruumiinkulttuurin alueella Suomessa v. 1956-1917 I-II, Lappeenranta: Etelä-Saimaan Kustannus
- Mintzberg, H. (1979), The Structuring of Organizations: A Synthesis

- of the Research. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall
- Moore, W.E. (1963), Social Change. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall
- Olin, K. (1985), Kuntien liikuntamenot ja urheiluseurojen toiminta-avustukset liikuntalain säätämisen aikaan ja sen jälkeen. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia no 33. Jyväskylä
- Olin, K. & Ranto, E. (1986), Urheilujärjestöt suomalaisessa yhteiskunnassa. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia no 36. Jyväskylä
- Paakkari, J. & Pitkälä, J. (1983), Suomen Valtakunnan Urheiluliiton seuraturkimus. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasosiologian pro gradu -tutkielma
- Pekkanen, P. & Aarnio, E. (1981), Liikuntalaki selityksineen. Helsinki: Kunnallispaino
- Perrow, C. (1961), The Analysis of Goals in Complex Organizations. American Sociological Review 26 (6), 854-866
- Scott, W.R. (1981), Developments in Organization Theory, 1960-1980. American Behavioral Scientist 24 (3), 407-422
- Scott, W.R. (1986), The Sociology of Organization. Teoksessa: Himmelstrand, U. (ed.), Sociology: From Crisis to Science. Volume 2: The Social Reproduction of Organization and Culture. London: Sage Publ., 38-58
- Saukkonen, O. & Vuolle, P. & Järvinen, I. (1988), Liikuntalain seurannan jatkotutkimus. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteen laitos. Tutkimuksia no 46. Jyväskylä
- Seppänen, P. (1983), Suomen urheilujärjestöistä ja niiden toiminnasta 1980-luvun alkaessa. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia no 24. Jyväskylä
- Timm, W. (1979), Sportvereine in der Bundesrepublik Deutschland. Teil II: Organisations-, Angebots- und Finanzstruktur. Schorndorf: Karl Hoffmann
- Thompson, J.D. (1967), Organizations in Action. New York: McGraw-Hill
- Wuolio, E-L. (1982), Suomen liikuntahistoria. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisuja no 88. Helsinki: Valtion painatuskeskus
- Vuolle, P. & Telama, R. & Laakso, L. (toim.) (1986), Näin suomalaiset liikkuvat. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja no 50. Helsinki: Valtion painatuskeskus

## ARV. LIIKUNTA- JA URHEILUSEURA

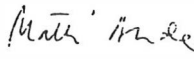
1(16)

Kansalaisten liikunta- ja urheiluharrastuksen edistämisessä maamme tuhannet liikuntaseurat ovat olleet avainasemassa. Seurojen toiminta ja toimintaedellytykset on pyrittävä turvaamaan tulevaisuudessakin. Jotta liikuntajärjestöt alansa etujärjestöinä pystyisivät entistä tehokkaammin vaikuttamaan tähän pyrkimykseen ne tarvitsevat perustietoa maamme seuratoiminnan nykytilanteesta. Yhteistyössä allekirjoittaneiden järjestöjen kanssa Jyväskylän yliopiston liikunnan sosiaalitieteiden laitos on suunnitellut tutkimusohjelman tämän tarpeen tyydyttämiseksi. Tutkimusohjelma on opetusministeriön rahoittama ja kuuluu ministeriön tutkimusohjelman virallisiin painoaloihin. Tutkimuksen johtajana on professori Kalevi Heinilä.

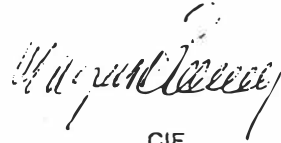
Me allekirjoittaneet liikuntajärjestöt vetoamme kaikkiin tutkimuskohteiksi arvottuihin jäsenseuroihimme ja kehoitamme niitä suhtautumaan myönteisesti tähän yhteiseen tutkimukseen ja tiedonhankintaan. Kaikkien, niin pienten kuin suurtenkin seurojen palautukset ovat välttämättömät oikean kokonaiskuvan saamiseksi!



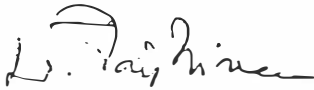
SVUL



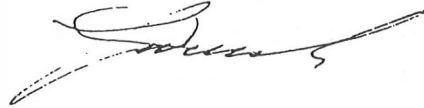
TUL



CIF



SPL



Suomen Latu

ASiantuntijat VASTAAJINA. Seuratietojen osalta suositellaan sellaista asiantuntijamenettelyä, jossa seuran johto tai sen nimeämät 2—3 seuran toimintaan hyvin perehtynyttä seuran toimihenkilöä antavat pyydetyt tiedot. Edelleen suositellaan, että yksi asiantuntijoista (esim. seuran sihteeri, toiminnanjohtaja tai muu toimihenkilö) esittäytää lomakkeen ja muu ryhmä tai vähintään joku toinen asiantuntija tarkastaa kyseiset tiedot.

TALOUSTIETOJEN ANTAMINEN. Yhteiskunnan tukitoimenpiteidenkin kannalta on tärkeää, että seurojen taloudesta on käytettävissä luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa. Tällaisen tiedon hankkiminen edellyttää toimintavuoden 1986 tulojen ja menojen erittelyä ja seuran taloudenhoidon ja kirjanpidon asiantuntemusta. Tehtävä soveltuukin parhaiten seuran taloudenhoitajalle.

SEURATIETOJEN JULKISUUS. Yksityisiä seuroja koskevia talous- ja muita tietoja käsitellään lähinnä tilastollisesti. Koska tutkimuslaitoksen on varmistettava tutkimuksen edustavuus, kyselylomakkeet on seurakohtaisesti luetteloitu. Tämä menettely takaa palautettujen lomakkeiden seurannan ja tarvittaessa myös puutteellisten tietojen täydentämisen.

SEURAT AVAINASEMASSA. Tutkimuskohteeksi arvotut seurat ja niiden asiantuntijat ovat avainasemassa tämän valtakunnallisen liikuntaseurojen peruskartoituksen onnistumiseksi. Tutkimus on tarkoitettu palvelemaan maamme seuratoiminnan yleisiä kehittämispyrkimyksiä. Selvää on kuitenkin, että tutkimuksen tarkoitus toteutuu vain, jos seuratiedot ovat asiallisia ja antavat todenmukaisen kuvan ao. seurasta ja sen toimintatilanteesta. Kysymys ei ole mielipiteistä, vaan seuraa ja seuratoimintaa koskevista tosiasioista.

Kaikille tutkimukseen osallistuneille seuroille lähetetään vuoden 1988 aikana kooste tutkimuksen päähavainnoista. Kooste sisältää myös luettelon osallistuneista seuroista.

Edellä olevien ohjeiden mukaan täytetyt kyselylomakkeet on palautettava **30.4.1987** mennessä osoitteella: Liikunnan sosiaalitieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto, ~~Seminaari~~ rinkatu 15, 40100 Jyväskylä.

HYVÄÄ YHTEISTYÖTÄ TOIVOEN JA SEURATIEDOISTA ENNALTA KIITTÄEN.

Tutkimusta koskeviin tiedusteluihin vastaa tutkimusassistentti LitK Pasi Koski (toim. 941-292 305) ja prof. Kalevi Heinilä (koti: 941-272 052).

**VALTAKUNNALLINEN LIIKUNTA- JA URHEILUSEUROJEN  
PERUSKARTOITUS 1987**

---

1. Seuran nimi: \_\_\_\_\_ (1) \_\_\_\_\_ 1
2. Kotikunta: \_\_\_\_\_ (6) \_\_\_\_\_
3. Rengasta seuraavista seuran kotikuntaa kuvaava vaihtoehto
1. Helsinki—Turku—Tampere (9) \_\_\_\_\_
  2. muu kaupunki yli 50 000 asukasta
  3. kaupunki 20 000—49 999 asukasta
  4. kaupunki 10 000—19 999 asukasta
  5. taajama/kaupunki alle 10 000 asukasta
  6. maaseutu
4. Piiri: \_\_\_\_\_ (10) \_\_\_\_\_
5. Lääni: \_\_\_\_\_ (12) \_\_\_\_\_
6. Rengasta järjestö/järjestöt, johon seuranne kuuluu
1. SVUL 2. TUL 3. CIF 4. SPL 5. Suomen Latu (14) \_\_\_\_\_
7. Seuran perustamisvuosi: \_\_\_\_\_ (17) \_\_\_\_\_
8. Rengasta seuran perustamishistoriaa kuvaava vaihtoehto
1. perustettiin uutena seurana (20) \_\_\_\_\_
  2. erosi emäseurasta ja itsenäistyi
  3. kaksi tai useampi seuraa yhdistyi uudeksi
  4. toimi aikaisemmin muuna yhdistyksenä
  5. jokin muu perustamishistoria, mikä: \_\_\_\_\_
- 
9. Rengasta seuran toiminnan alueellista kattavuutta parhaiten kuvaava vaihtoehto
1. toiminta rajoittuu lähiympäristöön (kaupunginosa, kylä yms.) (21) \_\_\_\_\_
  2. toiminta ulottuu useammalle asuma-alueelle
  3. toiminta ulottuu koko kunnan alueelle
  4. toiminta ulottuu useamman kunnan alueelle

10. Miten laajalti seuranne ja sen toiminta tunnetaan? Rengasta "laajin" vaihtoehto.

3(16)

1. seura tunnetaan lähinnä vain **omassa** toimintaympäristössään
2. seura tunnetaan koko **paikkakunnalla**
3. seura tunnetaan laajalti **maakunnassa** tai läänissä
4. seura tunnetaan oman **valtakunnallisen järjestön** piirissä
5. seura tunnetaan **valtakunnallisesti** yli järjestörajojen
6. seura tunnetaan laajalti **kansainvälisestikin**

(22)

11. Seuran toiminta painottuu usein yhteen tai useampaan **päälajiin** tai -liikuntamuotoon toisten ns. **sivulajien** täydentäessä seuran ohjelmaa. Luettele seuran **päälajit** tai -**liikuntamuodot**.

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____  |
| 2. _____ | 7. _____  |
| 3. _____ | 8. _____  |
| 4. _____ | 9. _____  |
| 5. _____ | 10. _____ |

12. Luettele seuran **sivulajit** tai -**liikuntamuodot**.

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____  |
| 2. _____ | 7. _____  |
| 3. _____ | 8. _____  |
| 4. _____ | 9. _____  |
| 5. _____ | 10. _____ |

13. Eri seuroissa (ja organisaatioissa yleensä) voi vallita hyvin erilainen "ilmapiiri". Kuvaille seuraavien laatuparien avulla mahdollisimman **yleispätevästi** ja ikäänkuin kaikkien jäsenten tunteiden perusteella seuranne ilmapiiriä. (Rengasta numero)

	→ enemmän	yhtä paljon	enemmän ←		
	↓		↓		
välitön ja rento	1	2	3	muodollinen ja jäykkä	(23)
jäsenkeskeinen	1	2	3	johtokeskeinen	
vieras	1	2	3	tuttavallinen	
iloinen	1	2	3	vakava	
lajikorosteinen	1	2	3	liikuntakorosteinen	
sopuisa	1	2	3	eripurainen	
jännittynyt	1	2	3	leppoisa	
tasa-arvoinen	1	2	3	eriarvoinen	
tosikkomainen	1	2	3	leikkimielinen	
vanhoillinen	1	2	3	vapaamielinen	
vapaa	1	2	3	velvoitteellinen	
hyötöpyyteen	1	2	3	pyyteetön	(34)

14. Minkäläaatuista vakiintunutta yhteistyötä seurallanne on seuraavien yhteisöjen kanssa? Rengasta kunkin yhteisön kohdalle yhteistyön eri muodot \*.

	Ei yht. (35)	Aate (55)	Jäsen (6)	Ohjel- ma (26)	Talous (46)	Tila (6)	Tieto (26)
koululaitos/-toimi	1	2	3	4	5	6	7
muu kunnallistoimi	1	2	3	4	5	6	7
kansalais-/työv.opistot	1	2	3	4	5	6	7
liike- ja tuotantolaitokset	1	2	3	4	5	6	7
työmarkkinajärjestöt	1	2	3	4	5	6	7
kodit	1	2	3	4	5	6	7
kylätoimikunnat/asukas yhdistykset	1	2	3	4	5	6	7
puolustuslaitos	1	2	3	4	5	6	7
kirkko/srk:t yms.	1	2	3	4	5	6	7
reserviläisjärjestöt	1	2	3	4	5	6	7
eläkeläisjärjestöt	1	2	3	4	5	6	7
Lions, Rotary yms.	1	2	3	4	5	6	7
naisjärjestöt (ei-poliittiset, Martat yms.)	1	2	3	4	5	6	7
poliittiset järjestöt	1	2	3	4	5	6	7
tiedotusvälineet	1	2	3	4	5	6	7
paikalliset SVUL-seurat	1	2	3	4	5	6	7
paikalliset TUL-seurat	1	2	3	4	5	6	7
paikalliset CIF-seurat	1	2	3	4	5	6	7
paikalliset SPL-seurat	1	2	3	4	5	6	7
muut yhteisöt/järjestöt,	1 (54)	2 (74)	3 (25)	4 (45)	5 (65)	6 (25)	7 (45)

mitkä: \_\_\_\_\_

- \* 1) Ei yht. = ei yhteistoimintaa  
 2) Aate = aatteellinen kannatus, tukeminen ja yhteistyö  
 3) Jäsen = jäsenhankinta, yhteisjäsenyys  
 4) Ohjelma = toiminnallinen yhteistyö, ohjelma avustaminen  
 5) Talous = taloudellinen yhteistyö ja tuki, työvoima-apu  
 6) Tila = yhteistyö toimi- ja liikuntatilojen käytössä  
 7) Tieto = asiantuntemuksen ja ammattipätevyyden hyväksikäyttö



## 15. Seuran jäsenmäärä 31.12.1986:

tyttöjä/naisia yhteensä  henkeäpoikia/miehiä yhteensä  henkeäjäseniä yhteensä  henkeä

## 16. Arvioi 5 %:n tarkkuudella seuran jäsenistön jakaantuminen seuraaviin ikäryhmiin

alle 15-vuotiaat <sup>(58)</sup>  %15—24-vuotiaat  %25—34-vuotiaat  %35—49-vuotiaat  %yli 50-vuotiaat  %Yhteensä  %17. Mitä etuja urheilu- ja liikuntamahdollisuuksien lisäksi seuranne tarjoaa jäsenilleen?  
Hengasta kohdat

1. jäsenlehti (68)
2. edullisia välineitä ja varusteita
3. seuratunnuksia ja -merkkejä
4. jäsenetuja kilpailuihin, voimisteluesityksiin yms.
5. alennusetuja liikkeisiin
6. matkaetuja ja yhteisretkiä
7. vakuutusturvaetuja
8. valmennus- ja ohjauspalveluja
9. johtamiskoulufusta, ohjaajakoulutusta
10. kuntosalitoimintaa
11. opintokerhotoimintaa
12. jäseniltoja ja vapaa-aikatoimintaa (79)
13. muuta, mitä: \_\_\_\_\_

18. Mitä odotuksia tai vaatimuksia seuranne vuorostaan asettaa jäsenilleen? Rengasta 1 tai 2 joka kohdassa

5(16)

	odotetaan vaaditaan			
	1	2	(6)	4
jäsenmaksun maksaminen	1	2	(6)	4
seuratyöhön osallistuminen (toimitsija-, järjestelytehtävät)	1	2		
talkootyöhön ja tempauksiin osallistuminen (keräys, työtalkoot)	1	2		
asuste- ja varustehuoltoon osallistuminen	1	2		
sääntömääräisiin kokouksiin osallistuminen	1	2		
ehdokkuus seuran luottamustehtäviin	1	2		
seuran aatteellisten päämäärien ja periaatteiden vaaliminen	1	2		
oikean urheiluhengen mukainen käyttäytyminen seurassa ja sen edustustehtävissä	1	2		
osallistuminen seuran liikunta- ja urheilutoimintaan	1	2		
nuorisotoiminnan ohjaus- ja järjestelytehtäviin osallistuminen	1	2		
varainhankintaan osallistuminen	1	2		
autokuljetusavun tarjoaminen	1	2		
muuta, mitä _____	1	2	(18)	

19. Seurojen toimintatarkoitus vaihtelee: toiset seurat ovat kiinnostuneet kilpailumenes-tyksestä ja liikuntasaavutuksista, toiset taas kuntoliikunnasta ja jäsenten liikunta-harrastuksesta sinällään.

Mikä on seuranne liikunta- ja urheilutoiminnan päätarkoitus toiminnan painopisteen mukaan määriteltynä? Rengasta seuraavista parhaiten sopiva kohta.

1. **kansalliseen** menestykseen ja valiotasoon pyrkiminen **kilpaurheilussa** tai liikunta- saavutuksissa (valiovoimistelu yms.) (19) \_\_\_\_\_
2. **alueelliseen** (maakunta/lääni) menestykseen ja kärkitasoon pyrkiminen **kilpaurhei- lussa** tai liikuntasaavutuksissa
3. **kilpaurheilun** tai liikuntasaavutusten edistäminen **ilman** alueellisia tai kansallisia saavutustavoitteita
4. seuran **jäsenten liikunta- ja ulkoiluharrastuksen** edistäminen **ilman** saavutustavoite- teita
5. ei vain jäsenten, vaan **muidenkin paikkakuntalaisten liikunta- ja ulkoiluharrastuksen** edistäminen
6. **nuorisokasvatus** liikunnan ja urheilun avulla
7. toiminnalla on **useita tasavertaisia tarkoituksia**, joita kuvaa yhdistelmä edellisistä (valitse numerot 1—6):

(20) \_\_\_\_\_

20. Erilaiset aatteet ja ihanteet ovat perinteisesti sävyttäneet maamme seurojen toimintaa. Arvioi mitkä aatteet ja ihanteet ovat nykyisin elinvoimaisia seurassanne sävyttäen ja ohjaten sen toimintaa. Rengasta numero.

7(16)

	Aatteen elinvoima ja merkitys				
	"nolla"	heikko	melkoinen	suuri	
nuorisokasvatuksen aate	0	1	2	3	(26)
terveet ja raittiit elämäntavat	0	1	2	3	
tapakasvatus, käytöstavat	0	1	2	3	
sääntöjen ja reilun pelin kunnioitus	0	1	2	3	
kristilliset arvot ja ihanteet	0	1	2	3	
maanpuolustusaate	0	1	2	3	
isänmaallisuus	0	1	2	3	
suomalaisuusaate	0	1	2	3	
yrittäminen, eteenpäin pyrkiminen	0	1	2	3	
kulttuuriperinteen vaaliminen	0	1	2	3	
yhdistysdemokratia	0	1	2	3	
seuran itsenäisyys, riippumattomuus	0	1	2	3	
oikeistolaisuus	0	1	2	3	
vasemmistolaisuus	0	1	2	3	
yhteiskunnallinen luokkatietoisuus	0	1	2	3	
työväenaate	0	1	2	3	
naisasia-aate	0	1	2	3	
rauha, ystävyys, yhteisymmärrys	0	1	2	3	(43)
taloudellinen hyötyajattelu	0	1	2	3	
pohjoismainen yhteistyö	0	1	2	3	
kotiseutuaate ja -kiintymys	0	1	2	3	
luontoaate ja -harrastus	0	1	2	3	
esteettisyys, kauneusarvot	0	1	2	3	
jokin muu, mikä: _____					
_____	0	1	2	3	(49)

21. Jos verrataan seuranne kilpailumenestystä tai liikuntasaavutuksia vuoden 1986 aikana muihin seuroihin, mihin seuraavista "paremmuusluokista" seuranne sijoittuu?

1. kilpailu- ja liikuntasaavutukset eivät kuulu seuran toimintatarkoitukseen (50)
2. seura kuuluu koko maan menestyksekkäimpiin seuroihin (10 %:n kärkiseurojen joukkoon)
3. seura kuuluu maakunnan tai läänin kärkiseuroihin
4. seura kuuluu maakunnan tai läänin keskitasoa parempiin seuroihin
5. seura kuuluu maakunnan tai läänin keskitason seuroihin
6. seura kuuluu maakunnan tai läänin keskitasoa heikompiin seuroihin

22. Arvioi 5 %:n tarkkuudella seuranne jäsenten osallistumista seuran liikunta- ja urheilutoimintaan. Huom! Arviointi koskee vain 15 vuotta täyttäneitä jäseniä. Jos seuran toimintatarkoitukseen ei kuulu kilpaurheilu tai kuntoliikunta merkitään nolla (0) prosenttiluvun kohdalle

Yli 15 vuotta täyttäneistä jäsenistä

osallistuu pääasiassa kilpaurheiluun tai "saavutusliikuntaan"  
(valiovoimistelu yms.)

1. aktiivisesti ja säännöllisesti (51)  %  
2. epäsäännöllisesti, silloin tällöin  %

osallistuu pääasiassa seuran kuntoliikuntaan, ulkoilutoimintaan  
ja seuravoimisteluun

3. aktiivisesti ja säännöllisesti  %  
4. epäsäännöllisesti, silloin tällöin  %  
ei osallistu seuran kilpaurheiluun eikä kuntoliikuntatoimintaan  %

Kaikki 15 vuotta täyttäneet

%

23. Mihin vuodenaikaan sijoittuu seuranne liikunta- ja urheilutoiminnan huippukausi? Rengasta yksi kohta

1. kesäkauteen (61)   
2. talvikauteen  
3. tasaisesti koko vuoden osalle

24. Miten monta kuukautta vuodesta tämä seuran aktiivinen toimikausi kestää?

kuukautta (62)

25. Arvioi, miten usein tämän aktiivisen kauden aikana järjestetään eri tilaisuuksia

	ei lainkaan	kerran kk	pari krt/kk	1—2 krt vk	lähes joka pv	
johtokunnan kokouksia	0	1	2	3	4	(64)
työvaliokunnan/johtoryhmän kokouksia	0	1	2	3	4	
jaosto-/valiokuntakokouksia	0	1	2	3	4	
nuorisotoimintaa alle 15 v	0	1	2	3	4	
valmennus-, ohjaus- ja harjoitus- tilaisuuksia "aktiiveille"	0	1	2	3	4	
kilpailuja, otteluita	0	1	2	3	4	
liikuntaa "tavallisille" jäsenille	0	1	2	3	4	
erityisliikuntaa perheille	0	1	2	3	4	
erityisliikuntaa "ikäntyneille"	0	1	2	3	4	
kuntosalitoimintaa, "lihashuoltoa"	0	1	2	3	4	
jäseniltoja, illanviettoja	0	1	2	3	4	
ohjattua kerhotoimintaa (opinto-, tuomarikerho yms.)	0	1	2	3	4	
jotain muuta, mitä: _____						
_____	0	1	2	3	4	(76)

26. Onko seuranne liikunta- ja urheiluohjelmassa tapahtunut viime vuosien aikana merkittäviä muutoksia?

1. ei ole tapahtunut muutoksia (77)

2. on tapahtunut, mitä: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27. Onko seuranne tehnyt päätöksiä tai toimintasuunnitelmia jostain pitkän aikavälin kehittämistavoitteista?

1. ei ole tehnyt (78)

2. on tehnyt, mitä: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. Seuran nykyinen puheenjohtaja:

1. nainen (79)  5

2. mies (8)

Ikä: \_\_\_\_\_ vuotta (8)

Ammattiala (työn pääasiallinen luonne):

1. liike- ja talousala (kauppa, teollisuus, pankki yms.)

2. opetus- ja sosiaaliala (kasvatus, terveydenhuolto, sosiaalihoito, sotilasala yms.)

3. tekninen ala (insinööri, suunnittelu, liikenne yms.)

4. maatalousala

5. kotitalous, kodinhoito

6. muu ammattiala, mikä: \_\_\_\_\_

Montako vuotta ollut

1. puheenjohtajana: \_\_\_\_\_ vuotta (9)

2. johtokunnassa puheenjohtajakausi mukaan lukien: \_\_\_\_\_ vuotta (11)

29. Mitä pysyviä hallintoelimiä seurassa on ja paljonko niissä on nais- ja miesjäseniä? Mikäli seurassa ei ko. valtiokuntaa ole, merkitse jäsenmääräksi nolla (0).

10 ( 16 )

	naisten lkm	miesten lkm	yhteensä jäseniä
johtokunta	(13) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
työvaliokunta	(19) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
laji- ja liikuntajaostot yhteensä (jaostoja <sup>(25)</sup> <input type="text"/> kpl)	<input type="text"/>		
kilpailuvaliokunta tai vastaava	(36) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
kuntoliikuntavaliokunta tai vastaava	(42) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
nuorisovaliokunta tai vastaava	(48) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
naistoimikunta tai vastaava	(54) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
koulutusvaliokunta tai vastaava	(60) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
valmennusvaliokunta tai vastaava	(66) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
tiedotusvaliokunta tai vastaava	(72) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
juhla- ja huvitoimikunta tai vastaava	(6) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
suunnittelu-/kehittämisvaliokunta tai vastaava	(12) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
tuomarikerho tai vastaava	(18) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
muuta, mitä: _____	(24) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6

30. Seuran toiminta riippuu paljon siitä, miten aktiivisesti seuran vapaaehtoiset toimihenkilöt hoitavat seuran asioita. Arvioi montako tällaista tosi aktiivista palkatonta toimihenkilöä on seurassanne kaikkiaan ja montako lisäksi sellaisia jäseniä, jotka harvemmin mutta vähintään kerran kuussa osallistuvat eri seuratehtäviin (kokouksiin, toimitsija- ja järjestelytehtäviin, ohjaukseen, mainoshankintaan yms.)

1. tosi aktiivisten toimihenkilöiden määrä yhteensä (30)  henkilöä
2. niiden jäsenten määrä, jotka harvemmin mutta vähintään kerran kuussa osallistuvat seuratyöhön (32)  henkilöä

31. Montako palkallista toimihenkilöä on seurallanne ja sen tukiyhdistyksellä (jos sellainen on)?

Toimiala	päätoimisia lkm	sivutoimisia (tuntipalkkio) lkm
yleinen seuratoiminta ja hallinto	(35) <input type="text"/>	<input type="text"/>
talous- ja liiketoiminta (tukiyhdistys mu- kaanlukien)	(39) <input type="text"/>	<input type="text"/>
nuorisotoiminta ja -ohjaus	(43) <input type="text"/>	<input type="text"/>
valmennus, liikuntaneuvonta ja -ohjaus	(47) <input type="text"/>	<input type="text"/>
urheilijahuolto (lääkintä-, varuste-, yms.)	(51) <input type="text"/>	<input type="text"/>
kiinteistöhuolto (vahtimestari, talonmies)	(55) <input type="text"/>	<input type="text"/>
tiedotustoiminta, markkinointi	(59) <input type="text"/>	<input type="text"/>
muu toimiala, mikä: _____	(63) <input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Yhteensä</b>	(67) <input type="text"/>	<input type="text"/>

32. Jokaisella seuralla on tietty toimintakyky, jonka varassa seura toimii. Toiset asiat ja tehtävät kuluttavat tätä toimintakykyä eli vaativat työtä, aikaa ja varoja enemmän kuin toiset. Mitkä kolme asia- ja tehtäväalaa kuluttivat eniten tätä seuranne toimintakykyä vuoden 1986 aikana? Numeroi 1—3 (1 = kulutti eniten, 2 = kulutti toiseksi eniten ja 3 = kulutti kolmanneksi eniten)

1-2-3

- ( ) seurahengen ylläpitäminen Esim. aatteellisideologiset asiat, toimintaperiaatteet, ristiriitojen sovittelu
- ( ) jäsenhuolto ja -palvelu Esim. jäsenhankinta, -rekisteri, urheilijahuolto, jäsenedut ja yhteydenpito
- ( ) talousasiat ja taloushallinto
- ( ) liikunta- ja kilpailutilaisuuksien suunnittelu ja organisointi
- ( ) valmennus- ja ohjaustoiminnan järjestelyt
- ( ) nuorisotoiminta
- ( ) seuran ulkoinen yhteistoiminta, suhdetoiminta, markkinointi
- ( ) toimitila- ja liikuntapaikka-asiat

(73) \_\_\_\_\_

33. Seuratoiminnan laadulliset vaatimukset ovat lisääntyneet. Arvioi seuranne käytössä olevan koulutetun asiantuntemuksen ja tietotaidon riittävyys seuran eri tehtäväaloilla. Rengastus jokaiseen kohtaan

Tehtävä- ja asia-alue	Seuran asiantuntemus			7
	puutteellinen	tydyttävä	hyvä	
seuratoiminnan suunnittelu ja johtaminen	1	2	3	(6)
talousasiat ja taloudenhoito	1	2	3	
valmennus ja liikuntaohjaus	1	2	3	
nuorisokasvatus ja -toiminta	1	2	3	
kilpailu- ja liikuntatoiminnan organisointi	1	2	3	
kilpailutuomaritoiminta	1	2	3	
jäsenhuoltoasiat (yhteys, huolto, vakuutus yms.)	1	2	3	
tiedotustoiminta ja markkinointi	1	2	3	
yhdistyslainsäädäntö (yhdistyslaki, verotus, kirjanpito, yms.)	1	2	3	
huvi- ja juhlatominta	1	2	3	
yhteiskunnallinen asiantuntemus	1	2	3	
eettiset toimintaperiaatteet	1	2	3	(17)

SEURAN TALOUS Seuran nimi: \_\_\_\_\_ (18) \_\_\_\_\_

Seuraavat kysymykset käsittelevät seurojen talousasioita ja niihin vastaaminen edellyttää vuoden 1986 (tai 1985—86) tilitapahtumien ja tilinpäätöstietojen hyväksi käyttöä. Tästä syystä toivotaan, että seuran rahastonhoitaja/taloudenhoitaja antaa pyydyt tiedot

34. Seurojen taloudellinen tila vaihtelee. Arvioi seuranne taloudellista tilaa ja "kantokyyä" vuoden 1986 (tai 1985—86) tiinpäätösten mukaan. Rengasta yksi kohta

#### Seuran taloudellinen tila v. 1986

1. vaurastuva seura = tulostase vahvasti ylijäämäinen ja varoja on voitu rahastoida (22)
2. toimeentuleva seura = tulostase ylijäämäinen ja tulot kattavat hyvin toimitusten
3. vakaa seura = tulot ja menot kutakuinkin tasapainossa
4. epävakaa seura = tulostase alijäämäinen ja on aiheuttanut vakauttamispaineita
5. velkaantuva seura = tulostase vahvasti alijäämäinen, talousongelmia, velkaantumista

35. Ilmoittakaa markkamäärinä (100 mk:n tarkkuudella) seuranne tulonhankintakeinojen osuudet tilivuonna 1986 (tai 1985—86)

#### Varsinainen toiminta (mk)

- ..... kilpailutoiminta
- ..... muu liikuntatoiminta (näytökset yms.)
- ..... valmennus- ja neuvontatoiminta
- ..... varsinaisen toiminnan muu tuotto
- \_\_\_\_\_ YHTEENSÄ

#### Varainhankinta

- ..... jäsenmaksut (aikuisjäsenmaksun suuruus \_\_\_\_\_ markkaa)
- ..... liiketoiminta (bingo, elokuvat yms. nettotulos)
- ..... keräykset, tempaukset, talkootyö yms.
- ..... huvi- ja viihdetoiminta
- ..... mainos- ja markkinointitulot
- ..... muut tuotot, mitkä: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ YHTEENSÄ

#### Avustukset

- ..... kunta-avustus
- ..... muu tuki (tukiyhdistys, lahjoitukset)
- \_\_\_\_\_ YHTEENSÄ

#### Muut tulot

- ..... pääomatulot (korot, arvopaperit, osingot)
- ..... muut tulot, mitkä: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ YHTEENSÄ
- ===== TULOT YHTEENSÄ



36. Ilmoittakaa vastaavasti tilivuoden 1986 (tai 1985—86) menoerien markkamääräiset osuudet (100 mk:n tarkkuudella)

<b>mk</b>	<b>Kilpailutoiminta</b>
.....	kenttä- ja salimaksut
.....	matkakulut ja -korvaukset
.....	huolto- , vakuutus- , varustemenot yms.
.....	osallistumis- , sarja- , lisenssimaksut yms.
.....	muut kilpailumenot
_____	<b>KILPAILUMENOT YHTEENSÄ</b>
	<b>Muu urheilu- ja liikuntatoiminta</b>
.....	kenttä- ja salimaksut
.....	matkakulut ja -korvaukset
.....	huolto- , vakuutus- , varustemenot yms.
.....	muut menot
_____	<b>YHTEENSÄ</b>
	<b>Valmennus- ja ohjaustoiminta</b>
.....	kenttä- ja salimaksut
.....	matkakulut ja -korvaukset
.....	valmennus, ohjaus, neuvonta (palkkiot, kurssimaksut)
_____	<b>YHTEENSÄ</b>
_____	<b>Koulutustoiminta (matka- ja kurssikulut)</b>
_____	<b>Nuorisotoiminta</b>
_____	<b>Tiedotustoiminta ja markkinointi</b>
	<b>Hallintokulut</b>
.....	palkat
.....	vuokrat (muu kuin sali- ja kenttävuokrat)
.....	toimistokulut
.....	kiinteistömenot (huolto, lämpö, sähkö yms.)
.....	muut kuiut, mitkä: _____
_____	<b>HALLINTOKULUT YHTEENSÄ</b>
_____	<b>Huvi- ja juhlatoimintamenot</b>
_____	<b>Korkokulut</b>
_____	<b>Muut kulut: _____</b>
_____	<b>MENOT YHTEENSÄ</b>

37. Minkälainen oli seuranne edustusurheilun taloudellinen tulostase vuoden 1986 (tai 1985—86) tilinpäätöksen mukaan? Seuran edustusurheilu käsittää muun kuin seuran sisäisen eli ns. jäsentenvälisen kilpailutoiminnan. Rengasta yksi vaihtoehto.

**Edustusurheilun tulostase\***

(23)

1. vahvasti alijäämäinen = edustusurheilun **menot** yli kaksi kertaa suuremmat kuin tulot
2. selvästi alijäämäinen = edustusurheilun **menot** selvästi suuremmat kuin tulot
3. tasapainoinen = edustusurheilun tulot ja menot kutakuinkin **tasapainossa**
4. selvästi ylijäämäinen = edustusurheilun **tulot** selvästi suuremmat kuin menot
5. vahvasti ylijäämäinen = edustusurheilun **tulot** yli kaksi kertaa suuremmat kuin menot

\*Kilpailutuloja: pääsylippu-, mainos- ja kioskitulot yms.

Kilpailumenoja: matkat, kilpailumaksut, urheilijamaksut ja -huolto, valmennus, varusteet ja välineet, kenttävuokrat yms.

## 38. Mitä toimi- ja liikuntatiloja sekä "aputekniikkaa" on seuranne käytössä?

Toimi- ja liikuntatilat	Oma	Vieraan omistama Vuokralla	Ilmais- käytössä	
seuratalo/urheilutalo jossa (rasti x kohtaan):	1	2	3	(24)
toimisto- ja kokoustilat	( )			(25) <input type="checkbox"/>
kerhotilat	( )			<input type="checkbox"/>
liikuntasali	( )			<input type="checkbox"/>
kuntosali/voimailutila	( )			<input type="checkbox"/>
sauna	( )			(29) <input type="checkbox"/>
muu tila, mikä: _____				
seuran toimisto/kokoustilat	1	2	3	
liikuntasali	1	2	3	
liikuntahalli katsomoinen	1	2	3	
kuntosali/voimailusali	1	2	3	
uimahalli/uima-allas	1	2	3	
hiihto- ja ulkoilumaja	1	2	3	(35)
muu tila, mikä: _____	1	2	3	
<b>Liiketilat</b>				
kahvio/kioski/ravintola	1	2	3	
pelihalli (bingo, flipperi yms.)	1	2	3	
liikehuoneisto	1	2	3	
elokuvateatteri	1	2	3	
veikkaustoimisto	1	2	3	
tanssisali, -lava	1	2	3	
disko	1	2	3	
muu liiketila, mikä: _____				
_____	1	2	3	
<b>"Aputekniikka"</b>				
fiimi- tai videokamera	1	2	3	
valokopiokone/-laite	1	2	3	
filmi- tai diaprojektori	1	2	3	
videolaite	1	2	3	
puhelin	1	2	3	
tietokone tai tietokonepalvelu	1	2	3	
pakettiauto/bussi/pikkubussi	1	2	3	
muu "aputekniikka", mikä: _____				
_____	1	2	3	(52)



LIITE 2. Seuran aatteellisuutta kuvaavien muuttujien (kys. 20)  
Varimax-rotatoitu faktorimatriisi.

	I	II	III	IV	$h^2$
Nuorisokasvatus	07	12	09	62	41
Terveet ja raittiit elämäntavat	01	12	22	64	48
Käytöstavat	04	14	03	78	62
Reilun pelin kunnioitus	03	12	04	54	31
Kristilliset arvot	-08	53	22	30	42
Maanpuolustusaate	00	75	15	15	60
Isänmaallisuus	05	77	25	21	70
Suomalaisuusaate	13	67	31	22	61
Yrittäminen	10	24	14	47	31
Kulttuuriperinteet	23	27	53	20	44
Yhdistysdemokratia	30	14	48	17	37
Seuran itsenäisyys	22	17	28	25	22
Oikeistolaisuus	03	52	-05	07	28
Vasemmistolaisuus	89	-01	13	02	82
Yht.kunn. luokkatietoisuus	82	17	13	06	72
Työväenaate	95	-07	14	02	92
Naisasia-aate	55	16	31	10	43
Rauha, ystävyys, yht.yymm.	47	11	47	23	51
Taloudellinen hyötyajatt.	17	32	18	09	17
Pohjoismainen yhteistyö	14	28	27	22	21
Kotiseutuaate	15	33	52	09	41
Luontoaate	07	04	72	-05	52
Esteettisyys, kauneusarvot	11	16	58	20	41
Ominaisarvo	6.1	2.6	1.3	0.9	10.9
% kokonaisvarianssista	26.4	11.4	5.5	4.1	47.4
% yhteisvarianssista	55.7	24.0	11.6	8.7	100.0

Liite 3. Kilpaseurat (n 246): Rakennemuuttujien ja seuran toimivuuden väliset korrelaatiot (r)<sup>a</sup>).

	Ikä	Maine	Perusyht.	Kasvatus- aate	Konservat.	Pehmo- aate	Nuoriso	Jäsenmäärä	Jäsenedut	Lajimäärä	Toimikausi	Työnjako	Kokousakt.	Tosi aktiivit	Menot	Toimitilat
Seuran ikä	-															
Maine	18	-														
Perusyhteistyö	10	16	-													
Kasvatusaate	22	24	16	-												
Konservatiivisuus	11	10	13	28	-											
Pehmoaate	25		16	33	43	-										
Nuorisojäsenistö	17	19	30	15			-									
Jäsenmäärä	54	33	38	20		14	40	-								
Jäsenedut	10	21	27	24		15	26	29	-							
Lajimäärä	50	13	15	12		24		56	19	-						
Toimikausi	21	13	15	14			15	29	22	26	-					
Hallinnon työnjako	37	22	22			18	14	52	30	49	14	-				
Kokousaktiivisuus	30	32	35	20	19	17	37	46	30	31		52	-			
Tosi aktiivien määrä	24	28	28	14	11		31	54	35	36	28	32	35	-		
Vuosimenot	32	39	44	14			49	69	32	31	17	40	47	49	-	
Toimitilat	13	15	23				10	23	26	23		24	29	18	29	-
	TOIMINTA- PERINNE	YMPÄ- RISTÖ	IDEOLOGIA				JÄSENISTÖ		OHJELMA		HALLINTO		RESURS- SIT			
SEURAN TOIMIVUUS	14	26	30	13			33	36	21	17		20	36	28	55	23

a) r-kertoimet >.20 varjostettu, <.10 poisjätetty

Liite 4. Kuntoseurat (n 227): Rakennemuuttujien ja seuran toimivuuden väliset riippuvuudet (r)<sup>a)</sup>.

	Ikä	Maine	Perusyht.	Kasvatus- aate	Konservat.	Pehmo- aate	Nuoriso	Jäsenmäärä	Jäsenedut	Lajimäärä	Toimikausi	Työnjako	Kokousakt.	Tosi aktiivit	Menot	Toimitilat
Seuran ikä	-															
Maine	18	-														
Perusyhteistyö	15	24	-													
Kasvatusaate		19	18	-												
Konservatiivisuus	15		10	34	-											
Pehmoaate		16		26	39	-										
Nuorisojäsenistö	29	12	36	30	15	13	-									
Jäsenmäärä	50	36	41	11		12	37	-								
Jäsenedut		27	50			12	22	38	-							
Lajimäärä	26		14				13	30	14	-						
Toimikausi	15	12	15	20		11		23	15	11	-					
Hallinnon työnjako	19	10	25					31	36	19	17	-				
Kokousaktiivisuus	12		25	14				23	26	14		49	-			
Tosi aktiivien määrä	18	15	23			14	10	40	26	19	16	34	22	-		
Vuosimenot	31	38	27	10			14	58	27		12	39	32	31	-	
Toimitilat	38	13	27	14	12		28	33	31	26		29	16	23	20	-
		TOIMINTA- PERINNE	YMPÄ- RISTÖ	IDEOLOGIA			JÄSENISTÖ		OHJELMA		HALLINTO		RESURS- SIT			
SEURAN TOIMIVUUS	31	15	25	18	11	18	34	40	18		10			13	24	17

a) r-kertoimet >.20 varjostettu, <.10 poisjätetty

Liite 5. Monialaseurat (n 327): Rakennemuuttujien ja seuran toimivuuden väliset riippuvuudet (r)<sup>a)</sup>.

	Ikä	Maine	Perusyht.	Kasvatus- aate	Konservat.	Pehmo- aate	Nuoriso	Jäsenmäärä	Jäsenedut	Lajimäärä	Toimikausi	Työnjako	Kokousakt.	Tosi aktiivit	Menot	Toimitilat
Seuran ikä	-															
Maine	24	-														
Perusyhteistyö	18	23	-													
Kasvatusaate		25	16	-												
Konservatiivisuus		17	19	30	-											
Pehmoaate	15	14	20	23	42	-										
Nuorisojäsenistö			12	13			-									
Jäsenmäärä	55	34	39	14	14	23	21	-								
Jäsenedut	14	33	42	15	16	25		37	-							
Lajimäärä	37		20		10	24	15	49	19	-						
Toimikausi	13	19	17	21				25	27	29	-					
Hallinnon työnjako	26	19	35		16	21		54	33	40	22	-				
Kokousaktiivisuus	20	24	25		11	11	11	45	30	31	16	51	-			
Tosi aktiivien määrä	30	26	25	11		22		58	24	30	26	40	32	-		
Vuosimenot	40	40	39	24	12	11	17	76	36	29	35	53	47	53	-	
Toimitilat	24	10	34				14	31	36	24	17	24	19	11	25	-
			TOIMINTA- PERINNE	YMPÄ- RISTÖ	IDEOLOGIA		JÄSENI- STÖ		OHJELMA		HALLINTO		RESURS- SIT			
SEURAN TOIMIVUUS		16	24	18			12	32	27	16	20	25	23	31	37	17

a) r-kertoimet >.20 varjostettu, <.10 poisjätetty



Suomalainen liikuntaseura -tutkimusohjelma

Tutkimusraportit

- Heinilä, K. (1986), Liikuntaseura sosiaalisena organisaationa. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia no 38. Jyväskylä
- Koski, P. (1987), Suomalainen liikuntaseura. Mitä seuroistamme tiedetään? Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia no 43. Jyväskylä
- Koski, P. & Heinilä, K. (1988), Liikuntaseura. Valtakunnallinen peruskartoitus. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia no 48. Jyväskylä
- Heinilä, K. (1989), The Sports Club as a Social Organization in Finland. International Review for the Sociology of Sport 24 (3), 225-248
- Koski, P. (1990), Liikuntaseurojen yhteistoiminnallisuus ja avoimuus. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia no 51. Jyväskylä
- Koski, P. (1990), Liikuntaseurojen organisatorinen toimivuus. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia no 53. Jyväskylä