

HALUTTU, MENESTYVÄ JA LAADUKAS SEURA

Tapaustutkimus Jyväskylän Naisvoimistelijoiden seuratoiminnan muutoksesta

Kaisa Kentala

Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu –tutkielma

Liikuntatieteellinen tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Kentala, K. 2017. Haluttu, menestyvä ja laadukas seura. Tapaustutkimus Jyväskylän Naisvoimistelijoiden seuratoiminnan muutoksesta. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 98 s., 1 liite.

Suomalainen liikunta- ja urheiluseuratoiminta on pitkälti perustunut vapaaehtoisuuteen. Yhteiskunnan muutokset, valtiovallan odotukset ja seuran jäsenten määrän kasvaminen ovat johtaneet tilanteeseen, jossa ammattilaisen palkkaaminen on tullut monelle seuralle tarpeelliseksi. Ihmiset haluavat rahoilleen vastineeksi laatua ja erilaisia palveluita. Tämä muutos on mahdollistanut urheilutoiminnan tuotteistamisen ja näkyy seurojen toimintakulttuurin muutoksena. Liikunta- ja urheiluseuroja kohtaan on syntynyt paineita ammattimaistavaa toimintaa laatuvaatimusten ja kuluttamiseen liittyvien muutosten seurauksena.

Tässä tutkimuksessa lähdin selvittämään millaisia muutoksia ammattimaistuminen on tuonut liikunta- ja urheiluseuratoimintaan. Tarkoitukseni oli kuvata seuran ammattimaistumisen eri vaiheita ja muutoksia sekä selvittää seuratoimijoiden välisen työnjaon ja toiminnan taustalla vaikuttavia arvoja. Lisäksi tutkimukseni tavoitteena oli tiedon tuottaminen seuratoiminnan tulevaisuuden hahmottamiseen ja kehittämiseen. Tutkimukseni oli luonteeltaan tapaustutkimus ja sen kohteena oli keskisuomalainen voimisteluseura Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. Aineisto koostui viidestä teemahaastattelusta. Jokainen haastateltava oli toiminut seuran toimihenkilönä tai luottamushenkilönä. Aineisto analysoitiin teemoitellen ja tyypitellen.

Ammattimaistuminen on kehittänyt Jyväskylän Naisvoimistelijoiden seuratoimintaa pelkästään myönteiseen suuntaan, vaikka ensimmäiset vuodet haastoivat seuraa taloudellisesti. Palkatun työntekijän ansiosta seuran toiminta on kasvanut ja monipuolistunut vuosi vuodelta. Toiminnan laatua on saatu nostettua muun muassa ohjaajien koulutusjärjestelmän sekä kilpa- ja valmennusjärjestelmän laatimisen ansiosta. Lisäksi toiminnan laadun paraneminen näkyy yleisesti myös harrastustoiminnan kehittymisenä, jolloin seuran on helppo houkuttaa uusia jäseniä mukaan toimintaan. Tulevaisuudessa liikunta- ja urheiluseuroissa joudutaan miettimään uudenlaisia toimintatapoja, jotta seurojen ammattimaistuminen ei vähentäisi tärkeän vapaaehtoistyön merkitystä. Osallistuminen ja sitoutuminen pitkäaikaisiin tehtäviin eivät enää houkuttele kuten aikaisemmin. Myös Jyväskylän Naisvoimistelijoiden haasteita tulevina vuosina ovat uusien vapaaehtoisten rekrytoiminen sekä voimistelun näkyvyyden parantaminen ja yhteistyökumppanuuksien solmiminen.

Ammattimaistuminen on tullut jäädäkseen suomalaiseen urheiluseuratoimintaan. Seurojen toiminnasta tulee palkatun työntekijän myötä laadukkaampaa ja monipuolisempaa. Liikunta- ja urheiluseurat toteuttavat tärkeää kansalaistoimintaa, joka nojaa edelleen vahvasti vapaaehtoistyöhön. Seurojen palkatut työntekijät ovat tukemassa tätä toimintaa omalla panoksellaan. Yhteiskunnalliset muutokset ovat muuttaneet kansalaistoiminnan muotoja. Ammattimaistuminen ja vapaaehtoistyö eivät ole toisiaan pois sulkevia voimavaroja.

Asiasanat: liikuntakulttuuri, ammattimaistuminen, urheiluseuratoiminta, tapaustutkimus

ABSTRACT

Kentala, K. 2017. A desired, successful and high-quality sport club. A case study of change in sport club activity in Jyväskylä Gymnastics Club. Faculty of Sport and Health Sciences, University of Jyväskylä, Master's thesis in Social Sciences of Sport, 98 pp., 1 appendix.

Finnish sport club activity has been based for a long time on voluntary work. Changes in society, government expectations and growth in number of sport club members have led to situation that hiring a professional has become necessary for many sport clubs. People want run for money quality and different kinds of services. This change has made productization possible and appears change in culture of action in sport clubs. Consequences of changes in quality requirement and consuming have increased the pressure to professionalize the action.

This research investigated the changes that occur within professionalization of sport club. The purpose of the research was to describe the different levels of transformation and find out the roles between actors and values in background. The purpose of the research was to increase understanding of the changes that occur when gainful employment is first commenced in the club. In addition, the purpose of the research was to produce information about the future of sport clubs. The research was carried out as a case study within one Finnish gymnastics club. The data consists of five theme interviews. Every interviewee had practiced as an employee or as a person elected to a position of trust. The data was analyzed using thematic analysis and typification.

Professionalization of Jyväskylä Gymnastics Club has developed the culture of action to positive direction even though the first years were economically challenged. With the help of a paid employee, sport club activity has grown and diversified a year after a year. Quality of activity has improved because of education system for instructors and training system. In addition, the improved quality attracts new members to join the club. In the future in sports clubs need to think of new ways of working so that the professionalization of clubs does not reduce the importance of important volunteering. Long-term participation and commitment don't persuade like before. The challenges in the future consist of recruiting new volunteers, increasing coverage of gymnastics and getting new partners in cooperation.

Professionalization of Finnish sport clubs is here to stay. After commencement of employment the activities become more high-quality, diversified and organized. Voluntary work and civic activity form the bedrock for sport club activity. The paid employees of sport clubs are supporting this activity with their own contribution. The changes in society have formed the forms of civic activity. Professionalization and voluntary work aren't exclusionary resources.

Key words: Finnish sports culture, professionalization, sport club activity, case study

Kaikki on mahdollista. Tie on auki tähtiin saakka.

(Anja Kauranen, SYKE 100 päätösjuhlan libretto)

SISÄLLYS

1 AMMATTIMAISTUVA SEURA – MITÄ SEURAA?	8
2 SUOMALAISEN LIIKUNTAKULTTUURIN JUURET JA MURROS	10
2.1 Suomalainen liikuntakulttuuri	11
2.2 Liikuntakulttuurin juuret, muutokset ja nykyisyys.....	12
2.2.1 Kisailusta kilpaurheiluun.....	14
2.2.2 Liikuntakulttuuri järjestäytyy	15
2.2.3 Liikuntakulttuurin eriytyminen	17
3 LIIKUNTA- JA URHEILUSEURAT MUUTOKSESSA	19
3.1 Kansalaistoimintaa ja talkoohenkeä	20
3.2 Liikunnan kansalaistoiminnan muutosvaiheet	22
3.3 Seurojen ammattimaistuminen	26
3.4 Seuratoiminnan haasteet ja kehittämisen suunnat	29
4 JYVÄSKYLÄN NAISVOIMISTELIJAT - SATA VUOTTA ELÄMÄNILOA, ELÄMYKSIÄ JA ENERGIAA	32
4.1 Työtä järjestön hyväksi.....	33
4.2 Muutospaineita	34
4.3 Tie kohti ammattimaista toimintaa	35
5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	37
5.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	37
5.2 Metodologiset valinnat	39
5.3 Tapauksena Jyväskylän Naisvoimistelijat ry.....	40
5.4 Aineiston hankinta.....	42
5.5 Aineiston analysointi	44

6 AMMATTIMAISTUMALLA VOIMISTELULIIKUNNAN

EDELLÄKÄVIJÄSEURAKSI.....48

6.1	Haastateltavien taustat ja käsitykset	48
6.1.1	Voimistelijan polulta palkatuksi työntekijäksi	49
6.1.2	Vapaaehtoistyön arvot motivoivat työskentelemään seurassa.....	50
6.1.3	”Hyppy tuntemattomaan”	51
6.2	Toimijasuhteiden muutokset ja vaiheet	52
6.2.1	Kun vapaaehtoisten työ ei enää riitä - kohti ammattimaista toimintaa.....	53
6.2.2	Työntekijän palkkaaminen kulttuurinen muutos	55
6.2.3	Halu kehittyä ja rohkeus uudistua vievät kohti muutoksia.....	56
6.2.4	Visiosta toteuttamiseen.....	57
6.2.5	Ei enää yksin.....	60
6.2.6	Palkattu työntekijä - mahdollisuus vai uhka?	63
6.3	Työnjako	65
6.3.1	Toiminnanjohtaja hoitaa!.....	66
6.3.2	Toiminta laadukkaampaa ja organisoidumpaa	68
6.3.3	Palkatun työntekijän ja vapaaehtoisten välinen yhteistyö	72
6.3.4	Seuran organisaatio ja johtaminen.....	74
6.4	Tulevaisuus	76
6.4.1	Jyväskylän Naisvoimistelijat - Haluttu, menestyvä ja laadukas liikuntaseurojen edelläkävijä.....	77
6.4.2	Vapaaehtoiset yhä liikunnan kansalaistoiminnan elinehto	80
6.4.3	Suuntaviivoja palkkausta miettiville seuroille.....	81
6.4.4	Miltä seuratyön tulevaisuus näyttäytyy?	82

7 SEUROJEN AMMATTIMAISTUMINEN JA SUUNTA TULEVAISUUDESSA 87

7.1 Ammattimaistuminen mahdollistaa ja haastaa87

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointia89

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuuksia91

LÄHTEET93

LIITE: Haastattelurunko

1 AMMATTIMAISTUVA SEURA – MITÄ SEURAA?

Maailma ja sen mukana myös suomalainen yhteiskunta ovat muuttuneet melkoisella vauhdilla viime vuosikymmenten aikana. Taloudessa tapahtuneet nousu- ja laskukaudet, teknologian kehitys, ympäristöön liittyvät kysymykset, globalisaatio sekä kulttuuriset muutokset ovat kaikki isoja aaltoja, jotka heijastuvat myös paikallisen tason toimintaan ja ihmisten arkeen halusimme tai emme. Myös organisoitu toiminta liikunnan ja urheilun järjestökentällä on kohdannut toisaalta muuttuvan maailman haasteet, mutta toisaalta myös sen mahdollistamat uudet tavat toimia. (Koski 2009, 5.) Liikunta- ja urheiluseuroilla on pitkät perinteet suomalaisessa kansalaistoiminnassa. Suomalaisessa liikuntakulttuurissa urheilu on alkujaan ollut tärkeä osa kansalaiskasvatusta, ja sen on ajateltu edistävän yhteiskunnallisesti tärkeäksi koettuja arvoja, kuten reippautta ja isänmaallisuutta. (Kokkonen 2015, 338-339). Samoja arvoja saattaa nousta toiminnan taustalle edelleen, mutta nykyään urheiluseuratoiminta on enemmän osa ihmisten vapaa-aikaa kuin kansalaisvelvollisuus (Itkonen 2012, 13).

Ei sovi kuitenkaan unohtaa, että maailman muuttuminen ei ole ainoa asia, joihin liikunnan ja urheilun järjestötoiminta pyrkii mukautumaan. Myös liikuntakulttuuri itsessään on muuttunut. Suomalainen liikuntakulttuuri elää eriytymisen vaihetta, lajeja syntyy lisää ja ne ovat monipuolistaneet tapoja osallistua ja sitoutua mukaan toimintaan. Urheiluseuroissa harrastaminen on edelleen lasten suosituin harrastusmuoto ja monen urheilijan polku saa alkunsa liikunta- ja urheiluseuroissa. (Merikivi, Myllyniemi & Salasuo 2016.) Kaikkien taival ei jatku ammattiurheilun puolelle, mutta seuratoiminta voi tarjota elinikäisen harrastuksen erilaisissa rooleissa. Ihmisten sitoutuminen erilaisiin vapaa-ajan toimintoihin on kuitenkin lyhytjänteisempää kuin aikaisemmin ja lisää haasteita myös urheiluseuratoiminnassa. (Itkonen & Laine 2015, 12.)

Vapaa-ajan tottumukset ovat muuttuneet siten, että ihmiset haluavat rahoilleen vastineeksi laatua ja erilaisia palveluita. Tämä muutos on mahdollistanut myös urheilutoiminnan tuotteistamisen ja näkyy seurojen toimintakulttuurin muutoksena. Aiemmin pitkälti vapaaehtoisvoimin pyöritettyjä liikunta- ja urheiluseuroja kohtaan on syntynyt paineita

ammattimaistaa toimintaa laatuvaatimusten ja kuluttamiseen liittyvien muutosten seurauksena. Ammattimaistumisella tarkoitetaan sitä, että työtä tehdään osaamiseen nojaten suunnitelmallisemmin, järjestelmällisemmin ja tarkempaan työnjakoon perustuen (Koski, P. 2012b, 6). Käytännössä ammattimaistuminen näkyy esimerkiksi siinä, että seurojen ohjaajat ja valmentajat ovat kouluttautuneita sekä seuran toimintaa johtaa hallituksen rinnalla erityisosaamista omaava ammattilainen.

Päätoimisen työntekijän palkkaaminen muuttaa seuran toimintakulttuuria. Vapaaehtoisten rinnalla työskentelee henkilö, jolle maksetaan työstä palkkaa. Parhaassa tapauksessa uusi tilanne osataan hyödyntää niin, että toimintaa pystytään kehittämään monipuolisemmaksi ja laadukkaammaksi. Kuitenkin osalle seuroista tilanne voi olla aivan uusi, jolloin voi olla tarpeellista kysyä mitä seuraa, kun palkattu henkilö saapuu seuraan, jossa aiemmin on työskennelty pelkästään vapaaehtoisvoimin. Tässä tutkimuksessa lähdin selvittämään millaisia muutoksia ammattimaistuminen on tuonut seuratoimintaan. Tutkimukseni on tapaustutkimus ja kohteena on keskisuomalainen voimisteluseura Jyväskylän Naisvoimistelijat ry.

2 SUOMALAISEN LIIKUNTAKULTTUURIN JUURET JA MURROS

Nykyaikainen liikuntakulttuuri alkoi muotoutua Suomessa 1800-luvun puolivälin jälkeen juurtumalla ja integroitumalla osaksi suomalaista yhteiskuntaa ja vapaa-ajan kansalaistoimintaa. (Kokkonen 2015, 22.) Perinteisestä liikunnasta vuosikymmenten takaa kumpuaa mielikuva liikkeen toteuttamisesta hevos- tai ihmisvoimin, mutta samalla sillä on ollut oma kytkentänsä yhteiskuntaan. (Itkonen 1996, 11.) Liikuntakulttuurin kehitys on sidoksissa suomalaisen yhteiskunnan modernisoitumiseen, joka nopeutui autonomian ajan lopulla ennen Suomen itsenäistymistä. Kaupungistuminen, teollistuminen ja sosiaalinen liikkuvuus vauhdittivat liikuntakulttuurin edellytyksiä. (Kokkonen 2015, 22.) Liikuntakulttuuri toimi osaltaan kansankunnan rakennustyössä, jossa erityisesti voimistelun ja urheilun voitiin nähdä kasvattavan terveitä suomalaisia. (Kokkonen 2015, 51.) Liikunnan ja urheilun avulla on haluttu ja halutaan edelleen muuttaa maailmaa, tavoitteiden vaihdellessa kansallistunteen virittämisestä ja puolustuskyvyn lisäämisestä kansanterveyden edistämiseen sekä sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin turvaamiseen. Liikuntakulttuurin nykytilaa on kuvattu murroksen tilaksi tai eriytyneeksi. Itkosen (1996, 11; 2015, 39) mukaan tätä väitettä vahvistaa pelkästään arkiymmärrys, jonka perusteella voimme tehdä päätelmiä kuinka liikunta ja urheilu ovat alat muutoksen kohteena. Tämä avaa myös liikuntatutkimukselle mielenkiintoisen haasteen: mikäli murros on tapahtunut, miten muutos on ilmennyt?

Muutoksen kuvaaminen ei sinällään kerro täysin murroksen ainutlaatuisuudesta, sillä kuten Itkonen (1996, 11) toteaa, liikuntakulttuurista ei ole koskaan ollut ainoastaan yhtä tulkintaa tai kertomusta. Tässä kappaleessa esittelen tutkimusten perusteella tehtyjä tulkintoja suomalaisesta liikuntakulttuurista. Avaan suomalaista liikuntakulttuuria käsitteenä, sen juuria ja murrosta. Millaisia muutoksia siitä hetkestä, kun liikunta ja urheilu alkoivat organisoitua 1800-luvun lopulla, on tapahtunut tähän päivään mennessä. Liikuntasosiologisen tutkimuksen kohteena ovat myös yhteiskunnassamme tapahtuneet muutokset ja näillä muutoksilla tulen taustoittamaan suomalaisen liikuntakulttuurin muotoutumista.

2.1 Suomalainen liikuntakulttuuri

Puhuttaessa kulttuurin käsitteestä sillä voidaan viitata perinteisesti minkä tahansa kansan, ihmisyyhteisön tai ryhmän elämäntapaan tai arvoihin (Jarvie 2012, 8). Kulttuurin käsitettä voidaan soveltaa myös liikunnan ja urheilun tarkasteluun, kuten esimerkiksi suomalaisesta liikuntakulttuurista puhuttaessa. Tällöin voidaan ajatella, että suomalaisessa liikuntakulttuurissa on joitakin erityispiirteitä ja poikkeaa näin ollen muiden maiden liikuntakulttuureista. (Itkonen 2012, 11.) Liikuntakulttuurilla tarkoitetaan järjestäytyneiden liikuntaorganisaatioiden toimintaa ja niiden ulkopuolella (työ- tai vapaa-ajalla) tapahtuvaa liikuntaa ja liikkumista. Järjestäytyneellä liikuntakulttuurilla tarkoitetaan erilaisten liikuntaorganisaatioiden (esimerkiksi keskusjärjestöt, lajiliitot, urheiluseurat, valtion liikuntaneuvosto, ministeriön liikuntayksikkö ja tutkimusyhteisöt) tuottamaa toimintaa ja muodostamaa toimintaympäristöä. (Rantala 2014, 11.)

Suomalaista liikuntakulttuuria voidaan pitää kansallisen tason ilmiönä. Liikuntasosiologinen tutkimus on onnistunut löytämään suomalaisesta liikuntakulttuurista neljä erityispiirrettä. Yhtenä erityispiirteenä voidaan pitää suomalaisen liikunnan organisoitumista perustuen vapaaehtoistyöhön. Toiseksi voidaan nostaa suomalaisen liikuntakulttuurin työnjaon omintakeisuus. Kansalaistoiminnan rinnalla liikuntakulttuurin tärkeänä tekijänä ovat kuntien liikuntatoimet ja valtion päätöksentekijät opetus- ja kulttuuriministeriön johdolla. Yksityisen sektorin puolella yrittäjät täydentävät liikunta- ja urheilupalvelujen toimintaa yhä kasvavassa määrin. (Itkonen 2012, 11-12.) Suomalaista liikuntakulttuuria kuvastaa myös runsas liikunnan harrastaminen, jota voidaan pitää kolmantena erityispiirteenä. Itkosen (2012, 12) mukaan tätä selittää suomalaisten korkea koulutustaso, liikunnan hyvät harrastusmahdollisuudet, laadukkaat liikuntapaikat sekä liikunnan hyötyjen ymmärtäminen terveyden ja toimintakyvyn kannalta. Vahva kansalaistoiminta ja kuntien liikuntapalvelutarjonta kohottavat myös suomalaisten kuntoiluinnostusta. Neljäs erityispiirre on urheilulajien ja liikuntamuotojen monilukuisuus. Tätäkin voidaan selittää vahvalla kansalaistoiminnalla. Suomalaisessa liikuntakulttuurissa urheilulajien toimijat ovat perustaneet omat seuransa ja liittonsa, joita ei määrittele tiukka hallinnon ylhäältä-alas ohjailu. (Itkonen 2012, 12.)

Liikunnan ja urheilun käsitteistö on laajaa ja kirjavaa sekä jatkuvasti muutoksessa. Käsitteillä ja niiden ymmärtämisellä on suuri merkitys liikuntakulttuurille ja -politiikalle, sillä niiden käyttäminen voi joko selventää tai sekoittaa ymmärrystämme liikunnan ilmiöistä. Liikuntavaikuttajien keskuudessa liikunta mielletään Tiihosen (2014, 5) mukaan joko liikunnallisen elämäntavan liikunnaksi suositusten mukaan, järjestäytyneeksi liikunnaksi tai liikunta kuuluu osana yksilön arkielämän valintoihin.

2.2 Liikuntakulttuurin juuret, muutokset ja nykyisyys

Itkonen (1996, 11) on luonnehtinut liikuntakulttuurin nykytodellisuutta eriytyneisyyden vaiheeksi. Jos murros on tapahtunut, missä ovat juuret, mitä on muuttunut ja miten muutos on ilmennyt? Liikuntakulttuurin muotoutuminen alkoi Suomessa 1800-luvun puolivälin jälkeen ollen aluksi osa vapaa-ajan kansalaistoimintaa ja kansanjuhliissa tapahtunutta liikunnallista kisailua. Liikuntakulttuuri alkoi järjestäytyä 1800-luvun loppupuolella, jolloin ensimmäiset urheiluseurat perustettiin. Urheilusta tuli samalla vahva kansakunnan rakentaja ja Suomea urheiltiin menestyksekkäästi maailmankartalle 1900-luvun alkupuolella. Myös liikunnan kasvatuksellisuus ja terveysvaikutukset ovat saaneet liikuntakulttuurissa painoarvoa sen muotoutumisen alkua ajoilta alkaen. Liikuntakulttuurissa on näkynyt vuosien saatossa vahvoja virtauksia, joista osa on jo hävinnyt kokonaan muodista, esimerkiksi nationalismi, joka sotien aikaan kannusti urheilemaan vahvemman isänmaan puolesta. (Kokkonen 2015, 338-339.)

Sotien jälkeen Suomessa alkoi vahva toimeliaisuuden ja jälleenrakennuksen kausi. Kansalaistoiminta laajeni ja liikuntakulttuuri oli yksi nopeimmin kasvavista vapaaehtoisen harrastustoiminnan muodoista. Uudenluonti näkyi myös liikuntakulttuurissa. Suomeen valmistui uimahalleja ja urheilutaloja lisäten liikuntapaikkojen käyttöastetta. (Kokkonen 2015, 118.) Televisio toi 1950-luvulla uuden ulottuvuuden urheilun seuraamiseen ja median merkitys korostui. Sotien jälkeen valtion ja kuntien roolit kasvoivat liikuntapolitiikassa. Kunnissa alettiin suunnitelmallisesti parantaa liikuntaolosuhteita ja valtio alkoi tukea hankkeita veikkaustuottojen ansiosta. Jotta urheiluväen vaatimuksiin pystyttiin vastaamaan, oli kuntiin perustettava täysin uusi hallinnonala - urheiluhallinto (Ilmanen 2015, 19). Kaupungistuminen alkoi näkyä arkiliikunnan vähenemisessä mikä

osaltaan vahvasti terveyden merkitystä yksilön ja yhteiskunnan kannalta. Yhteiskunnan nopea rakennemuutos nosti urheilun rinnalle kansalaisten kuntoliikunnan, jonka edellytysten luominen jäi kuntien harteille (Ilmanen 201, 31). Koko väestöä kannustettiin kuntoliikuntaan mukaan erilaisin tempauksin ja tapahtumin. Osa tuolloin alkunsa saaneista isoista massatapahtumista järjestetään edelleen. (Kokkonen 2015, 173.)

1970-luvulla järjestökeskeinen urheilupolitiikka muuntui hyvinvointiajattelua tukevaksi liikuntapolitiikaksi ja liikuntakulttuurissa vakiintui valtion, kuntien ja järjestöjen työnjako, joka kirjattiin vuonna 1980 voimaantulleeseen liikuntalakiin. Panostaminen kuntoliikuntaan alkoi näkyä liikuntapaikkarakentamisen ripeänä kasvuna, mutta samalla yhteiskunnan muuttuminen johti liikunnan määrän uudenlaiseen polarisoitumiseen (Ilmanen 2015, 31). Hyvin toimeentulevat ja koulutetut ohittivat liikkumisen määrässä alemmat sosiaaliluokat. Tutkimukset osoittivat, että aktiivisesti liikkuvien määrä ei olekaan vakio, vaan alati vaihtuva. Hyvinvointivaltion kasvu jatkui 1990-luvun alkuun saakka, jolloin lama pakotti supistuksiin myös liikuntakulttuurin osalta. 2000-luvulla julkisen sektorin asema liikuntakulttuurissa on kaventunut, mutta sen merkitys on yhä tärkeä. Yritykset sen sijaan jatkavat kasvuaan. Lisäksi liikuntakulttuurin järjestötoiminta säilyttäneenä yhä asemansa merkittävimpänä kansalaistoiminnan muotona. (Kokkonen 2015, 246-247.) Muutos ei ole kuitenkaan ollut tasaista maan kaikilla alueilla, vaan kansalaisten liikuntapalvelut eriarvoistuvat. Maakunnalliset erot ovat liikuntapalvelujen tuottajien kohdalla suuret ja tilanne pysynee ongelmallisena myös tulevaisuudessa. Ilmanen (2015, 34) mukaan Itä- ja Pohjois-Suomen jatkuvasti väestöään menettävissä kunnissa tilanne on äärimmäisen haastava. Taantuvilla alueilla kaikilla kolmella palvelujen tuottajalla - julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla on vaikeuksia. Julkiselle sektorille ei kerry verotuloja, yksityiselle sektorille ei riitä markkinointia ja kolmannella sektorilla vapaaehtoistoimijat ikääntyvät.

Nykyistä liikuntakulttuuria voidaan kuvata eriytyneeksi lajien monipuolistumisen ja liikkumismuotojen lisääntymisen myötä. Eriytyminen alkoi 1980-luvulla ja jatkuu yhä. Liikuntakulttuuri voidaan lomittaa myös muihin kulttuurin muotoihin, esimerkiksi osaksi nuorisokulttuuria nuorten suosimien lajien nousun myötä. Jokaisella lajilla on lisäksi oma lajikulttuurinsa sisältäen omat normit ja sukupolvelta toiselle siirtyneet tavat ja

uskomukset. Nykyään liikuntakulttuurissa korostuu myös yksilöllisyys ja omien valintojen merkitys omaan elämäntapoihin sopivalla tavalla. (Itkonen 2012, 13.) Liikunta tarjoaa konkreettisen lähtökohdan omien elämänsisältöjen tuottamiseen. Yksilöllisyyttä voidaan toteuttaa esimerkiksi ryhmäliikunnan kokemusten kautta tai identiteettiä voidaan rakentaa liikunta- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen. Kokkosen (2015, 369) mukaan fyysisissä ja virtuaalisissa yhteisöissä yksilöllisyyden vahvistuminen hajauttaa edelleen liikuntakulttuurin kokonaisuutta. Liikuntakulttuuri kokonaisuudessaan ja sen eriytyneet ilmenemismuodot ovat liikuntasosiologisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteina jatkuvasti. (Itkonen 2012, 13.)

2.2.1 Kisailusta kilpaurheiluun

Nykyaikainen liikuntakulttuuri alkoi muotoutua Suomessa 1800-luvun puolivälin jälkeen ja nivoutui osaksi vapaa-ajan kansalaistoimintaa. Urheilutoiminta vahvisti kansakunnan identiteettiä ja nosti kansallisiksi rakennuspuiksi tavallisen ihmisen kyvyt ja taidot. (Lehtonen 1995, 7). Liikuntakulttuuri kiinnittyi näin oleelliseksi osaksi kansakunnan rakentamista. Ensivaiheessa liikunnallinen kisailu oli osana rahvaan kansanjuhlien toimintaa. Varsinaisia urheilukilpailuja alettiin järjestää 1880-luvulta alkaen. Voimistelun ja urheilun järjestäytyminen alkoi paikallistasolla 1870-luvulla ja laajeni valtakunnalliseksi vuosisadan vaihteessa. Liikuntakulttuuri oli kiinteästi yhteydessä nuorisoseura-, raittius- ja työväenliikkeeseen. Voimistelutunnit sisällytettiin koulujen opetusohjelmaan 1860-luvulla. (Kokkonen 2015, 22.)

1870-1880-lukujen vaihteessa urheilu alkoi vallata alaa, ja kansanjuhlien kisailusta siirryttiin kilpaurheiluun. Kokkosen mukaan (2015, 27) ensimmäiset hiihtokilpailut käytiin Pohjois-Pohjanmaalla Tyrnävällä 1879. Hiihdon lisäksi talvella harrastettiin mäkihyppyä, pikaluistelua ja taitoluistelua. Talvilajeista jääpallon harrastus alkoi 1890-luvulla Viipurissa. Talviurheilukauden sisälajina käynnistyi painin harrastus, joka sai vaikutteita ammattilaispainijoiden Suomen kiertueista. Lisäksi voimistelu oli yleistä sisäliikuntatiloissa. Kesälajeissa kilpailtiin yleisurheilussa, jonka kilpailulajeina olivat juoksulajit sekä moniottelut. Myöhemmin moniotteluista tuttuja heitto-, hyppy-, ja

juoksulajeissa alettiin kilpailla myös yksittäin. Lisäksi Suomessa järjestettiin runsaasti myös purjehdus-, pyöräily-, soutu- ja uintikilpailuja. Myös köydenvedo oli suosittua erityisesti ylioppilasurheilussa. Helsingin yliopiston osakunnat toimivat urheilukilpailujen järjestäjinä. (Kokkonen 2015, 27-28.)

Liikuntakulttuurissa vallitsi kahtiajako kasvatuksen ja kilpailun ihanteiden välillä. Kilpaurheilun suosio epäilytti erityisesti ruumiinkulttuurin kasvatuksellisuutta painottaneita, koska he näkivät palkintojen tavoittelun kehittävän urheilijaa kapea-alaisesti. Kasvatuksellisesti parhaaksi nähtiin ryhmävoimistelu ja urheilussa oli pyrittävä monipuolisuuden erikoistumisen sijaan. Urheiluseurojen säännöissä näkyi vahvasti 1900-alkuun saakka kansanvalistuksellinen painotus, kunnes toiminta alkoi suuntautua enemmän kilpaurheiluun. Kilpaurheilun läpimurto tapahtui 1900-luvun alussa, jolloin se ohitti voimistelun. Myös yhteiskunnan muuttuminen suosi kilpaurheilua ja kilpailusta tuli osa muillakin elämän alueilla. Esimerkiksi palkanmaksu sidottiin aikaan ja työsuoritukseen tehdas- ja urakatöissä. Kilpaurheilun suosioista huolimatta voimistelu ja urheilu jäivät elämään paikallistasolla rinnakkain. (Kokkonen 2015, 28-29.)

2.2.2 Liikuntakulttuuri järjestäytyy

Suomalaisen liikuntakulttuurin nykytilaa voidaan kuvata murroksen tilaksi, mutta ensimmäinen murros tapahtui jo 1900-luvun vaihteessa, jolloin nykyinen urheiluorganisaatiomme sai alkunsa. Nykyaikainen urheilu seuroineen, sääntöinen ja ennätöksineen alkoi levitä Suomessa 1800-luvun lopussa. (Hentilä 1993, 24.) Suomen ensimmäisinä urheiluseuroina on Kokkonen (2015, 30) mukaan pidetty pursiseuroja, jotka olivat luonteeltaan maanpuolustusjärjestöjä. Vapaaehtoisten järjestöjen merkitys oli tuolloin kuitenkin vielä tarkoin säädeltyä, eikä jäseneksi voinut liittyä kuka tahansa. Myöhemmin yhdistystoiminnan edellytysten helpottuminen synnytti urheiluseurojen lisäksi myös erilaisia kansanliikkeitä, joiden ohjelmassa oli myös järjestettyä liikuntaa.

Järjestäytymisen uranuurtajina toimivat voimistelu- ja urheiluseurat, mutta myös monet kansalaisjärjestöt ottivat liikunnan mukaan ohjelmaansa (Hentilä 1993, 24).

Voimisteluseurojen perustaminen mahdollistui 1870-luvulla ja vuodesta 1882 alkaen Suomeen sai perustaa kaikille avoimia vapaaehtoisjärjestöjä. Aluksi urheilu- ja voimisteluseuroja syntyi kaupunkeihin ja ne erikoistuivat joko voimisteluun tai yhteen urheilulajiin, kuten hiihtoon, luisteluun, pyöräilyyn, soutuun tai uintiin. Ensimmäiset yleisseurat perustettiin 1890-luvulla. (Kokkonen 2015, 30.) Suomen urheilujärjestäytymisen erityispiirteenä voidaan pitää sitä, että suomalaiset voimistelivat ja urheilivat myös vapaapalokuntien, raittiusseurojen, nuorisoseurojen ja työväenyhdistysten perustamisessa alajaostoissa. Sen vaikutus näkyy edelleen siinä, että urheilun keskusjärjestöjen yhteys tiettyihin puolueisiin on ollut poikkeuksellisen kiinteä, vaikka tänä päivänä näitä yhteyksiä on häivytetty yhdistämällä keskusjärjestöjä yhden kattojärjestönä toimivan urheiluorganisaation alle. (Hentilä 1993, 24.)

Kokkosen (2015, 30) mukaan yli puolet urheiluseuroista oli Suomen itsenäistymisen aikaan eri järjestöjen alajaostoja. Kansanliikkeissä karsastettiin yleensä urheilua, mutta voimistelu hyväksyttiin. Liikkeen sisällä saattoikin syntyä ristiriitoja, koska urheilu veti erityisesti nuoria miehiä mukaan toimintaan. Kokkosen (2015, 31) mukaan on vaikea arvioida liikuntakulttuurin laajuutta, sillä lukuisat nuoriso-, ja raittiusseurat sekä työväenyhdistykset ja muut järjestöt järjestivät hiihto- ja yleisurheilukilpailuja, vaikka niiden alajaostona ei varsinaista urheiluseuraa toiminutkaan. Urheiluseurojen perustamisedellytyksiä paransi myös kansakoulun käyneiden määrän kasvu. Maaseudulla kansanopistot kasvattivat järjestötoiminnasta kiinnostuneiden määrää, kun taas kaupungeissa liikuntakulttuuri sai ammattitaitoisia toimijoita voimistelunopettajista. (Kokkonen 2015, 31.)

Suomalaisille joukkoliikkeille on myös liikunnan ja urheilun alalla ollut alusta alkaen ominaista vahva järjestyneisyys. Niillä oli useimmiten keskitetty kolmiportainen organisaatio: keskusliitto, piirijärjestöt ja paikallisosastot. Tämä vahva lain kunnioitus ja valtiouuskollisuus kulkevat Hentilän (1993, 25) mukaan yhä vahvana liikunta- ja urheilukentällä.

2.2.3 Liikuntakulttuurin eriytyminen

Liikuntakulttuurin eriytyminen käynnistyi 1980-luvulla ja jatkaa laajenemistaan edelleen. Suomalaiset ilmaisevat itseään ja hoitavat terveyttään liikkumalla. Liikunnallinen elämäntapa on kuitenkin polarisoitunut. Intohimoisimmat harrastajat ovat koukussa liikuntaan ja kokeilevat rajojaan. Kaikkia kansalaisia liikunta ei kuitenkaan koukuta ja liikunnassa on havaittavissa selkeitä eroja esimerkiksi iän, sukupuolen ja sosioekonomisen taustan suhteen. Liikunta on 2000-luvulla yhteiskunnallisesti arvostettua toimintaa, joka on kirjattu perustuslakiin sivistyksellisenä perusoikeutena. Liikunnan välinearvo korostuu liikuntapolitiikassa ja on limittynyt hyvinvointi- ja terveyspolitiikan kanssa. Kansanterveyden edistäminen liikunnan avulla on noussut julkisen vallan yhdeksi tavoitteeksi. (Kokkonen 2015, 250.)

Liikuntakulttuurin eriytyemisellä tarkoitetaan sitä, että liikuntakulttuurissa on runsaasti erilaisia urheilulajeja ja liikkumismuotoja. Perinteisten lajien rinnalle on syntynyt uudempia lajeja. Esimerkiksi lajit, kuten hiihto ja yleisurheilu ovat menettäneet suosiotaan uusien lajien, kuten salibandyn ja parkourin myötä. (Itkonen 2012, 12.) Nykyään liikuntakulttuuri voidaan sanoa olevan myös hyvin individualistinen. Yksilöllisten valintojen merkitys on aiempaa suurempi. Ihmiset valitsevat urheilulajeja ja liikuntamuotoja, jotka sopivat omaan elämäntapaan ja -vaiheeseen. Itkonen (2012, 13) jakaa liikkujat karkeasti neljään eri ryhmään: himoliikkujiin, säännöllisliikkujiin, satunnaisliikkujiin ja niukkasliikkujiin. Liikkumisvalinnat näyttäytyvät siinä millainen merkitys liikunnalla on kunkin ihmisen elämässä. Mihin kunkin mielenkiinto kohdistuu ja millaiset ovat olosuhde- ja terveystekijät. (Itkonen 2012, 13.)

Liikuntakulttuuri asettuu nykyään hyvin muihin kulttuurin muotoihin. Uusien nuorisokulttuuristen liikunnan muotojen nousu on herättänyt myös tutkijoiden huomion ja nykyään ei puhutakaan enää vain lasten ja nuorten liikuntakulttuurista, vaan nuorisokulttuurisesta liikunnasta. Itkosen (2012, 12-13) mukaan tarkastellessa eriytynyttä liikuntakulttuuria kannattaa huomioida myös urheilun lajikulttuurit. Lajikulttuurit ovat muotoutuneet normeista, esimerkiksi kansainvälisten lajiliittojen säännöistä sekä uskomuksista, taidoista ja tiedoista, jotka ovat siirtyneet ajan saatossa ihmiseltä toiselle.

Rakenteistuminen ja institutionalisoituminen sekä näissä uudistuvat käytänteet pitävät myös liikuntakulttuurin jatkuvassa muutoksessa toteavat Itkonen & Laine (2015, 11). Olemassa olevat osasysteemit muuttuvat, mutta samalla syntyy uusia järjestelmiä. Vaikka urheilulajit lisääntyvät, muodostuu liikunnassa ihan uudenlaisia ruumiillisuuden muotoja, joissa kilpailumentaliteetti on jäänyt muiden tavoitteiden alle. Nuorisokulttuurisessa liikunnassa toimijoiden roolit ja tekemisen normit poikkeavat perinteisistä aikuisjohtoisista urheiluorganisaatioiden käytännöistä. Hyviä esimerkkejä näistä nuorisokulttuurin uusista liikkumisen muodoista ovat lumilautailu, skeittaus ja hiphop- tanssi. (Itkonen & Laine 2015, 11.)

Liikunta on myös monin tavoin sosiaalistumisen väline. Lajitaitojen lisäksi kasvatuskysymykset ovat vahvasti läsnä erityisesti lasten ja nuorten urheilusta puhuttaessa. Koululiikunnassa erilaiset tavoitteet on kirjattu opetussuunnitelmiin. Itkosen & Laineen (2015, 12) mukaan liikuntaharrastukseen vaikuttavat myös ihmisten asenteet ja mieltymykset. Perinteet eivät siis enää ohjaa yhteiskunnan modernisoituessa tekemisiämme niin vahvasti kuin aiemmin. Perinteisten suhteiden löystyminen johtaa myös valintojen yksilöllistymiseen. Samalla tapaa liikuntaharrastuksen aloittaminen merkitsee myös erilaisiin rooleihin sitoutumista. Eriytyneessä liikuntakulttuurissa rooleihin sitoutuminen ei ole enää yhtä pysyvää kuten aiemmin. Ihmisten sitoutuminen erilaisiin vapaa-ajan toimiin on muuttunut Itkosen ja Laineen (2015, 12) mukaan lyhytnäköisemmäksi. Tämä luo haasteita myös vapaaehtoistoiminnalle, jonka pohjalle pitkälle edelleen suomalainen urheiluseuratoiminta lukeutuu.

3 LIIKUNTA- JA URHEILUSEURAT MUUTOKSESSA

Urheiluseurojen historia on maassamme yli 150 vuotta vanha. Alussa lajeja ja seuroja oli vain muutamia, mutta nyt 2010-luvulla urheiluseurojen ja lajien määrä on kasvanut ja toiminta on monimuotoisempaa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 10.) Monien seurojen toiminta sisältää tänä päivänä muutakin kuin urheilua, joten on perusteltavaa puhua myös liikuntaseuroista. Tosin Mäenpää ja Korkatti (2012, 10) mainitsevat, että termi urheiluseura on pääosin pysynyt seurojen käytössä, mutta 2000-luvulla liikuntakulttuurin laajentumisen ja eriytymisen myötä löytyy jo useampia seuroja, jotka itse käyttävät aktiivisesti liikuntaseura-nimikettä.

Vapaaehtoinen seuratoiminta on suomalaisen liikuntakulttuurin kivijalka. Ihmisten vapaa-ajalla tekemää ja vapaaehtoisuuteen perustuvaa toimintaa on pyöritetty jo usean sukupolven ajan 1800-luvun lopulta alkaen. Ihmiset haluttiin saada liikkeelle ja omia seuroja alkoi syntyä ympäri maata pieniinkin kyliin. (Ilmanen & Itkonen 2000, 8.) Seuratoiminnan laajenemisen taustalla vaikuttavat yhteiskunnalliset muutokset. Muun muassa teollistuminen, kansanvalistushenki, median kehittyminen, kuluttaminen ja työn luonteen muuttuminen ovat vahvasti yhteydessä myös liikunnan ja urheilun seuratoiminnan muutoksiin. Muutoksesta ei voida näin puhua pelkästään liikuntakulttuurin sisällä, vaan se kytkeytyy yleisesti yhteiskunnallisiin muutoksiin. Toisaalta myös liikuntakulttuurissa itsessään tapahtui muutoksia, jotka vaikuttivat seurojen perustamiseen. (Itkonen & Nevala 1991, 15.) Koska yhteiskunnalliset muutokset ovat vahvasti läsnä myös seurojen kehityksessä, tulen tarkastelemaan työssäni liikuntakulttuurin muutosta linkittyneenä yhteiskunnallisiin murrosvaiheisiin.

Liikunta- ja urheiluseuroissa tapahtuvan vapaaehtoistyön voidaan katsoa lukeutuvan kansalaistoiminnaksi, jota käytän käsitteenä tässä tutkimuksessa laajemmin järjestötoiminnasta puhuttaessa. (Itkonen 2012, 10; Koski 2000, 49.) Suomalaisen liikuntakulttuurin yhtenä ominaispiirteenä voidaan pitää seurojen organisoitumista vapaaehtoisten voimin, mutta kasvaneen asiantuntemuksen ja tiedon lisääntymisen myötä, seurat toimivat yhä ammattimaisemmin palkkaamalla riveihinsä esimerkiksi koulutettuja

ohjaajia ja valmentajia. Seuran kehittyminen ja tavoitteellisen toiminnan ylläpitäminen on lisännyt odotuksia myös seurojen henkilöstöresursseille. (Koski 2009, 91.) Tällöin seurassa voi nousta pohdittavaksi mahdollisen päätoimisen työntekijän palkkaaminen, joka on tässä tutkimuksessa yksi merkittävä tarkastelun kohde.

3.1 Kansalaistoimintaa ja talkoohenkeä

Suomalainen liikunta- ja urheiluseuratoiminta on rakentunut vahvasti vapaaehtoistoiminnan pohjalle ja seurat on perinteisesti ryhmitelty vapaaehtoisorganisaatioiden ryhmään. Toiminnan sanotaan perustuvan talkoohenkeen ja vapaaehtoistyöhön. (Koski 2000, 49.) Kuitenkin viimeisten vuosikymmenten aikana suomalaisessa liikuntakulttuurissa on eletty suurten muutosten aikaa. Lisääntynyt liikuntakulttuurin eriytyminen on johtanut tilanteeseen, jossa vapaaehtoistyö ei olekaan ehkä sopivin termi kuvaamaan toimintaa. Tähän Koski (2000, 49) ehdottaakin vapaaehtoistyön tilalle kansalaistoiminnan käsitettä. Se kuvaa aktiivisuutta, mutta ei määrittele suhdetta rahaan. Kilpaurheilu, etenkin huippu-urheilu on ammattimaistunut. Suomessa huippu-urheilun kivijalkana on kuitenkin edelleen vapaaehtoisuuteen perustuva kansalaistoiminta, kirjoittavat Itkonen ja Kortelainen (1999, 4.) Suomalainen ruohonjuuritason toiminnan edellytyksenä on juuri vapaaehtoisten tekemä työ, joka edelleen houkuttelee puoleensa, ja jota ilman seuratoiminta ei olisi mahdollista. Palkat ja palkkiot eivät kuitenkaan ole harvinaisia. Urheiluseuratoiminnassa edelleen motivaatio työhön usein syntyy kuitenkin rahan ulkopuolelta. (Koski 2000, 49.)

Liikuntakulttuurin eriytyminen muutossuunnat seuratoiminnassa näkyvät Ilmasen & Kontion (2003, 121) mukaan kolmessa eri seikassa. Eriytyminen on tuottanut uusia lajeja haastaen samalla perinteisen seurakentän. Aatteelliset ja yhteisölliset suuntaukset ovat nykyään seurojen toiminnan arvopohjana harvinaisia. Suomalaista järjestökenttää pitkään kahtia jakanut porvari- ja työläisurheilu muokkautuivat urheilun rakennemuutoksen myötä. Vuonna 1993 perustettiin uusi yhteisö, joka kulki aluksi nimellä Suomen Liikunta ja Urheilu ry (SLU) ja myöhemmin vuodesta 2013 alkaen katto-organisaationa on toiminut Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry (Valo). Aate ei enää nouse urheiluliikkeen sisältä, vaan liikunta- ja urheiluseuroissa on alettu puhumaan

tuotteistamisesta, palveluista ja tehokkuudesta yritysmaailman tavoin. 1990-luvun alun lama ja julkisen palvelutoiminnan leikkaukset ajoivat huomion leikkausten kohteina olleista kaupungin liikuntapalveluista vapaaehtoismijoihin. Samalla kuitenkin julkisen rahan leikkaukset tarkoittivat myös seurojen tukien heikkenemistä ja oman rahoituksen osuuden kasvattamista. Tämän seurauksena yhteistyö kaupunkien kanssa joko tiivistyi tai ajoi osan seuroista liiketoiminnan pariin osakeyhtiöittämisellä toimintansa. (Ilmanen & Kontio 2003, 121-122.) Hyvinvointivaltion turvaamiseksi järjestöt olivat toivottuja yhteistyökumppaneita valtiolle. 1990-luvulla siirryttiin myös tulosohjaukseen, joka tarkoitti liikuntajärjestöille aiempaa tiukempaa sidosta valtion ja järjestöjen välillä. Tulosohjauksen myötä ministeriö on keskittynyt laajasisältöiseen liikunta-aktiivisuuteen, jossa liike ja liikkumisen eri muodot ovat nousseet tärkeiksi. Tämä tarkoitti samalla seurojen arvioinnin lisäämistä ja yhdeksi edelleen tärkeäksi arviointimittariksi muodostui jäsenien ja lisenssiurheilijoiden määrä toiminta-avustuksia jaettaessa. (Lehtonen & Hakonen 2013, 7.)

Nykyään liikunta- ja urheiluseurat liikuttavat vuosittain noin miljoonaa suomalaista. (Mäenpää & Korkatti 2012, 10.) Seurat tavoittavat siis viidenneksen suomalaisista, joten seurakentän voidaan todeta olevan merkittävä liikuttaja Suomessa. Lukujen arvioiminen on kuitenkin haastavaa, sillä kuten Lehtonen ja Hakonen (2013, 5) toteavat, urheiluseuroissa tapahtuvasta liikunnan harrastamisesta ja vapaaehtoistyön tekemisestä on olemassa tutkimustietoa, mutta tulokset ovat ristiriitaisia. Tämän vuoksi tiedon kokoaminen on haasteellista. Kansallisen liikuntatutkimuksen vuosien 2009-2010 aineiston perusteella noin 600 000 suomalaista toimii vapaaehtoisena urheiluseuroissa. Vapaaehtoistyö kiinnostaa yhä ja vapaaehtoistyötä tehdään mielellään liikunnan ja urheilun parissa. (Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010.) Myös Yeung (2002, 26) toteaa, että liikunnan ja urheilun vapaaehtoistehtävät ovat suosituimpia vapaaehtoistöitä Suomessa.

Samat ihmiset toimivat usein seurassa monessa eri roolissa: huoltajina, valmentajina, seurajohdossa ja monissa muissa tehtävissä. Seuratoiminnan tutkija Pasi Koski (2000b, 140-141) soveltaa Unruh'n sosiaalisen maailmaan osallistujien neljää tyyppiä kansalaistoimijoiden luokitteluun. Insiderit pääasiassa pyörittävät toimintaa, ymmärtävät ja luovat jatkuvasti lajin sisäisiä koodeja. Uusia ja innostuneita insidereita on vaikea löytää,

mutta seuran reunoilla väliajoin pyörähtäviä muukalaisia ja turisteja on paljon. Säännölliset osallistujat ovat integroituneet ja sitoutuneet toimintaan mukaan. Osa vapaaehtoisista myös liikkuu tai urheilee itse seurassa. Useimmat aikuiset pystyvät laittamaan omaa aikaansa vapaaehtoistyöhön 2-4 tuntia viikossa, mutta harvoilla riittää mahdollisuuksia käyttää aikaa yli kymmenen tuntia viikossa. Vapaaehtoistyöhön osallistuvien määrä on kasvanut, mutta työpanos jakaantuu toiminnan kasvun myötä useampaan lajiin ja ryhmään. Vanhemmat voivat toimia esimerkiksi usean joukkueen talkoissa, jos perheessä on useampi liikuntaa harrastava lapsi. Tästä syystä syntyy helposti tunne, että vapaaehtoistoimijoiden määrä olisi vähentynyt. (Mäenpää & Korkatti 2012, 15.) Absoluuttisesti vapaaehtoisia on kuitenkin yhtä paljon kuin ennenkin (Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010).

Yeungin (2002, 11) mukaan vapaaehtoistoiminnan periaatteisiin kuuluvat perinteisesti vastavuoroisuus, yhteinen ilo, tasa-arvoisuus, vapaaehtoisuus, palkattomuus, ei-ammattimaisuus sekä luottamuksellisuus, jotka motivoivat yhä osallistumaan seuratoimintaan mukaan. Suhtautuminen vapaaehtoistoimintaan on vuosien saatossa kuitenkin muuttunut. Ohjaajien ja valmentajien lisäksi muiden puuhaihmissen työ on Kosken (2000a, 50) mukaan pikemminkin ”näennäisvapaaehtoista” kuin vapaaehtoista, sillä useissa lajeissa on usein ehtona sitoutuminen säännölliseen toimintaan, jos haluaa olla harrastuksessa mukana. Kiinnostuksen puute vapaaehtoistyöhön on näkyvissä myös kansainvälisesti, koska uudella sukupolvella ei ole samanlaista kiinnittymistä vapaaehtoistyöhön kuin vanhemmilla. Lisäksi taustalla on näkyvissä myös yhteiskunnallinen muutos, joka on tuottanut vapaaehtoistyöhön uudenlaisia ulottuvuuksia, esimerkiksi osaamisen ja sitoutumisen suhteen. (Graham 2004, 13.) Toisaalta, suomalaisen urheiluseuratoiminnan peruspilari ovat juuri vapaaehtoiset ja ilman heitä seuratoiminnan järjestäminen olisi mahdotonta. (Yeung 2002, 69; Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010.)

3.2 Liikunnan kansalaistoiminnan muutosvaiheet

Muutokset liikuntakulttuurin sisällä ja yhteiskunnassa ovat vaikuttaneet suomalaisen kansalaistoiminnan murrosvaiheisiin. Suomalaisen liikunta- ja urheiluseuratoiminnan synty ajoittuu 1800-luvun viimeisille vuosikymmenille. Seuratoiminnan synnyn

taustavaikuttajana toimi teollistuminen. Ihmisten muuttaminen kaupunkeihin loi sosiaalisia ongelmia, joten liikunnalla nähtiin olevan merkittävä tehtävä näiden ratkaisemiseksi kokoamalla ihmisiä yhteen. Harrastaminen lisäsi järjestäytymistä ja varsinaisina uranuurtajina toimivat voimisteluseurat, mutta aluksi myös monet muut kansalaisjärjestöt sisällytti liikuntaa toimintaansa. Myöhemmin kilpaurheilun esiin nouseminen lisäsi seurojen perustamisvauhtia ja kohosi pian keskeiseen asemaan seuroissa. Vaikka kilpaurheilu sai urheilukansan keskuudessa kahdenlaista vastaanottoa, sen vahvistumista seuroissa lisäsi kansainvälistymisen myötä oman kilpailullisen kyvykkyyden kokeileminen yli kansallisten rajojen. (Itkonen & Nevala 1991, 15.)

Liikunnan kansalaistoiminta linkittyy Suomessa yhteiskunnalliseen kehitykseen ja on muotoutunut muun kansalaistoiminnan rinnalla (Koski 2009, 13). Liikunnan järjestäytyneestä kansalaistoiminnasta on löydettävissä omanlaisensa kaudet järjestökäytänteineen ja -kytkentöineen (Itkonen 2000, 18). Kausien nimet jo itsessään kuvaavat hyvin kansalaistoiminnan linkittymistä yhteiskunnalliseen kehitykseen ja niillä voidaan kuvata liikunnan ja urheilun toimintakentän kehitystä. Itkonen (1996, 215; 2015, 50) on nimennyt kaudet *järjestökulttuurin kaudeksi, harrastuksellis-kilpailulliseksi kaudeksi, kilpailullis-valmennukselliseksi kaudeksi* sekä *eriytyneen toiminnan kaudeksi*. Kausilla voidaan ymmärtää liikunnan kansalaistoiminnan muutosta ja sitä, miten se on heijastunut seuratoiminnan käytäntöihin (Koski 2009, 14).

Liikunnan ja urheilun järjestökulttuurin kausi alkoi 1800-luvun lopussa. Itkonen (2015, 50) perustelee järjestökulttuurin kauden nimeämistä sillä, että 1900-luvun alkukymmeninä perustetut seurat toimivat kiinteässä yhteydessä muiden järjestöjen kanssa. Tyypillistä olikin, että seurat olivat osa esimerkiksi työväenyhdistyksiä, nuoriso- ja raittiusseuroja. Urheilu oli monissa järjestöissä sidostoimintaa, jolla pyrittiin houkuttelemaan erityisesti nuorisoa toimintaan mukaan. Järjestöllisiä siteitä selittää myös toiminnan järjestäminen alkuun järjestöjen omistamissa tiloissa. Kaupunkien omistuksessa olevat koulujen tilat sallittiin seurojen käyttöön vasta myöhemmässä vaiheessa. Myös kamppailu urheiluliikkeen johtoasemasta oli kiivasta. Lopulta kansalaissodan seurauksena urheiluliike jakautui kahtia porvarilliseen ja sosialistiseen keskusjärjestöön. Keskusjärjestöt SVUL ja

TUL kasvattivat seuramääriään vuosittain ja laajeneminen oli suhteellisen nopeaa. (Itkonen 2000, 18-19.)

Järjestökulttuurin kausi alkoi rapautua, kun lajinomainen urheilu alkoi lisääntyä ja seuratoiminnassa mukana olevat alkoivat entistä enemmän tähdätä voittoihin ja ennätyksiin. Harrastuksellis-kilpailulliseen kauteen siirryttiin 1930-luvun lopulla ja tämä merkitsi Itkonen (2015, 51) mukaan urheilulajien aseman vahvistumista. Uudessa tilanteessa urheilujärjestöjen oli muutettava toimintatapojaan. SVUL:ssa tämä merkitsi erikoisliittojen vahvistumista. Jo vuonna 1930 jaostot saivat omat rahastonsa, jotka olivat lajien vapaassa käytössä. Ensimmäiset raha-avustukset jaettiin erikoisliitoille vuonna 1932. (Itkonen 2000, 20). 1930-luvulla urheilukulttuurissamme hallitsivat vielä perinteiset lajit, tosin lajimäärien lisääntyminen kuului harrastuksellis-kilpailulliseen kauteen. Samalla kun lajimäärät lisääntyivät, kasvoi tarve myös olosuhteiden parantamiselle. Urheilukenttien ja -tilojen rakentaminen muuttikin liikuntakulttuuria merkittävästi (Itkonen 2015, 51.) Tälle muutokselle oman vauhtinsa antoi kunnallisen liikuntapolitiikan vahvistuminen, jolla oli oma vaikutuksensa liikunnan organisoitumiseen. Liikuntakulttuurissa oli havaittavissa alueellista erilaistumista. Samalla kun maalaiskunnat huolehtivat urheilukenttien kunnossapidosta, kaupunkeihin alettiin rakentaa uimahalleja, tekojääratoja ja voimistelusaleja. Eittämättä myös sotavuosien ajoitus harrastuksellis-kilpailulliselle kaudelle ja niiden vaikutukset tuntuvat myös suomalaisessa liikuntakulttuurissa. (Itkonen 2000, 21.)

Kilpailullis-valmennuksellinen kausi käynnistyi suunnittelun laajenemisen ja jatkuvasti lisääntyneen tiedon seurauksena laajentuen pian myös liikunnan ja urheilun kansalaistoimintoihin 1960-luvun lopulla. (Itkonen 2015, 52). Samoihin aikoihin kuntien liikuntatoimi sai lisää resursseja, joka antoi seurapäätäjille aivan uuden roolin myös kunnallisessa päätöksenteossa. (Itkonen 2000, 21). Työn luonteen muutos ja kaupungistuminen nostivat kuntoliikuntasuunnittelun uudelle tasolle. Kuntoliikunnan nousu ei kuitenkaan muuttanut juurikaan seurojen perinteisiä käytäntöjä, vaan ne keskittivät toimintansa edelleen urheiluun. Kilpailun kiristyminen niin kansallisesti kuin kansainvälisesti ja lisääntynyt tieto asettivat uusia haasteita myös valmennukselle. Keskusjärjestöissä alettiin jakaa valmennustietoa sekä kouluttaa valmentajia ja ohjaajia.

Tiedon lisääntyminen johti valmennustiedon sektoroitumiseen ja ammattimaistumiseen. Urheilujärjestöt alkoivat kehittää myös omia valmennusjärjestelmiään. (Itkonen 2015, 53; Itkonen 2000, 22.) Pitkään jatkunutta kilpaurheilun vallitsemista seuroissa voidaan Itkosen (2000, 22) mukaan selittää kolmella eri tekijällä. Vapaaehtoisten pyörittämissä seuroissa toimintatapoja ei välttämättä kyseenalaisteta, kun tekemiset opitaan käytännössä ja tavat siirtyvät sukupolvelta toiselle. Toiseksi kilpaurheiluun liittyy vahva lajinomaisuus, jolloin lajien kilpaillessa keskenään, ne vahvistavat omaa lajia. Kolmanneksi seuratoiminta on ollut korostuneesti lasten ja nuorten toimintaa. Nuoriso innostuu seuratoimintaan mukaan yleensä lajiharrastamisen kautta, jonka vuoksi kilpaurheilu säilytti asemansa varsin pitkään seuratoiminnan keskiössä.

Eriytyneen toiminnan kauteen siirryttiin 1980-luvulla ja Itkosen (2015, 53) mukaan tämän kauden voidaan katsoa jatkuvan edelleen. Eriytyminen tarkoitti sekä organisatorista että sisällöllistä toimintojen muutosta. Uusien urheilu- ja liikuntaseurojen määrä kaikista rekisteröidyistä yhdistyksistä kaksinkertaistui 16,4 prosenttiin 1980-luvulla. Uusia urheilulajeja syntyi ja suuntana oli erikoistuminen ja samalla yleisseurojen pilkkoutuminen erikoisseuroiksi. Kansalaistoimintojen eriytyminen 1980-luvulta alkaen paloitteli myös urheilu- ja liikuntaseurakenttää, joista Itkonen (2015, 54) on tyypitellyt suomalaiset urheiluseurat kuudeksi eri tavoin toimivaksi seuratyypiksi. Tässä tyypittelyssä liikunta- ja urheiluseurat jakaantuvat kahtia *urheilullis-suorituksillisiin* ja *sosio-kulttuurisiin* organisaatioihin. Urheilullis-suorituksilliset seurat voidaan jakaa kolmeen seuratyypin: julkisuus-markkinalliseen, kilpailullis-kasvatukselliseen ja liikunnallis-harrastukselliseen. Nämä seurat toimivat mukana urheilun kilpailujärjestelmässä. Julkisuus-markkinalliselle seuratyypille on ominaista huippu-urheilu ja sen luoma urheilutuote urheilijasta tai joukkueesta. Urheilutuote yhdessä markkinoiden ja medianäkyvyyden kanssa on tunnusomaista. Julkisuus-markkinalliset seuratyypit ovat toiminnaltaan yritysmäisiä ja kaukana vapaaehtoisuuteen perustuvasta kansalaistoiminnasta. Kilpailullis-kasvatuksellisissa seuroissa tavoitteet ja harjoitusmäärät ovat jo korkeammalla kuin liikunnallis-harrastuksellisissa seuroissa, joissa painopiste on enemmän harrastuksenomaisuudessa ja junioritoiminnassa kuitenkin kilpailuihin osallistuen. (Itkonen 2015, 54-55.)

Sosio-kulttuurisessa seuratoiminnassa ei tavoitella urheilullis-suorituksillisten seurojen tapaan kilpailullista menestystä. Myös sosio-kulttuuriset seurat voidaan jakaa Itkosen (2015, 55) mukaan kolmeen eri seuratyypin. Alueellis-liikunnallisen seuratyypin tavoite on toimia tietyllä alueella järjestäen fyysistä aktiviteettia syntyneen tarpeen mukaan. Yhteisöllis-elämyksellisessä seurassa toiminnalla voidaan tavoitella elämyksiä ja kehitetään yhteisöllisyyttä. Kasvatuksellis-sosiaalisessa seuratyypissä liikunta on väline ilman kilpailullista tavoitetta. Itkonen (2015, 55) muistuttaa, että seuratyypit eivät ole selvärajaisia, mutta niiden avulla on mahdollista tunnistaa liikuntakulttuurin ja liikunnan kansalaistoimintojen eriytyminen. Tarkastellessa eriytyneitä kansalaistoiminnan kautta, on syytä herättää kysymys, mikä vaihe seuraa meneillään olevaa kautta. Itkosen (2015, 55) mukaan eriytymistä voisi seurata tietynlainen verkostoitumisen kausi. Muutokset ovat kuitenkin hitaanlaisia ja niitä on lähes mahdotonta ennustaa. Siksi liikunnan kansalaistoimintojen tutkiminen säilyy myös liikuntasosiologien kestoaiheena.

3.3 Seurojen ammattimaistuminen

Suomalaiseen liikuntakulttuuriin heijastuvat yhteiskunnassamme tapahtuvat muutokset, jotka näkyvät myös ruohonjuuritason seuratoiminnassa. Suomalainen liikuntakulttuuri seurasi pitkään hyvinvointivaltion kehitystä 1990-luvulle saakka: taloudelliset resurssit lisääntyivät, lajimäärät kasvoivat ja organisaatioita syntyi lisää esimerkiksi lajiliittojen osalta. (Heikkala 2000, 120). Myöhemmin kansainvälistyminen, kaupallistuminen, median roolin kasvu, liikuntakulttuurin eriytyminen ja lisääntynyt osallistuminen ovat asioita, joita tarkastelemalla voi päätyä käsitykseen, ettei vapaaehtoistyö enää olekaan osuvin termi kuvaamaan seuratoiminnan laajuutta (Koski 2000, 14). Liikunnan järjestökentän eriytymiselle on tyypillistä erilaisten toimintatapojen syntyminen perinteisen vapaaehtoistyön rinnalle. Yksi muutoselementti näkyykin seurojen ammattimaistumisessa. (Heikkala 2000, 120.) Toisena muutoselementtinä voisi mainita seuratyypin moninaistumisen. Mäenpää ja Korkatti (2012, 17) jakavat seurat yhdeksään eri tyyppiin arvioiden Suomessa olevan noin 15 000 liikunta- ja urheiluseuraa. Virallisemman tiedon mukaan maassamme on 10 000 - 11 000 liikunta- ja urheiluseuraa (Koski, Itkonen, Lehtonen & Vehmas 2015, 154). Seuran määritelmästä ja elinvoimaisuuden asteesta riippuen todellinen seurojen määrä on ilmeisesti jonkin verran tätä suurempi. (ks. esim

Koski 2009, 13; Koski 2010,4). Seurat jakaantuvat Mäenpään ja Korkatin (2012, 17) tekemässä jaottelussa erikoisseuroihin, yleisseuroihin, huippu-urheiluseuroihin, junioriseuroihin, aikuisten kilpaurheiluseuroihin, harrasteliikuntaseuroihin, kyläseuroihin, irrallisiin ”kevytseuroihin” ja vammaisurheiluseuroihin.

Kehittyvälle ja tavoitteelliselle toiminnalle on tavallista, että tuloksilla ja tehokkuudella alkaa olla merkitystä. Tämä kehityssuunta tarkoittaa yleensä odotusten kasvamista ja paineita henkilöstöresursseille. Vapaaehtoispuolelta toiminnan kehittämisen edellytykset ovat varsin rajalliset, joten jos seuratoimintaa halutaan kehittää, on pohdittavaksi nostettava päätoimisten tekijöiden palkkaaminen. (Koski 2009, 91.) Erilaisilla seuroilla tavoitteet voivatkin olla varsin erilaiset. Erikoisseurassa keskitytään yhden lajin pariin, kun taas yleisseurassa voidaan toimintaa suunnata useisiin eri lajeihin, junioriseuroissa kasvatuksellisuus ja harrastuneisuus nousevat tärkeiksi arvoiksi, kun taas aikuisten kilpaurheiluseuroissa veteraani-ikässä olevat aikuisurheilijat pääsevät kilpailemaan lisääntyneen aikuisurheilun organisoitumisen myötä. Mäenpään ja Korkatin (2012, 17-20) kategorisoinnin mukaisista seuroista suuri osa pyörittää toimintaansa vapaaehtoisten voimin, kun taas osa seuroista toimii päätoimisten työntekijöiden voimin. Ammatillaisen palkkaaminen ei siis välttämättä aina merkitse ammattimaisuuden lisääntymistä ja toisaalta ammattimaistumiskehitystä voi tapahtua vapaaehtoispuolelta, Koski (2009, 92) muistuttaa.

1970-luvulla seuroihin alettiin palkata ohjaajia ja valmentajia. Nykyään on varsin yleistä, että urheiluseuroilla on palkattuja toimitsijoita, valmentajia tai ohjaajia. (Koski 2000, 50.) Myös päätoimisten työntekijöiden määrä seuroissa on kasvanut 2000-luvulla. Vielä selkeämmin seurojen ammattimaistuminen näkyy sivutoimisten työntekijöiden palkkaamisen kasvussa. (Koski 2009, 92.) Ammatillaisten palkkaamista on vauhdittanut vuonna 2008 käynnistynyt Liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishanke 2008-2011, jonka painopisteenä oli muun muassa seurahallinnon kehittäminen päätoimisten työntekijöiden avulla ja vapaaehtoisten rekrytoinnin vauhdittaminen. Tuki päätoimisen työntekijän palkkaamiseen myönnettiin koko hankkeen ajalle, jonka aikana tuen määrä vuosittain pieneni edellyttäen seuran oman rahoituksen osuuden kasvamista. (Koski 2010, 2-3.) Kosken (2009, 97) mukaan päätoimisen työntekijän palkkaamiseen vaikuttavia tekijöitä

ovat seuran jäsenmäärä sekä seuran kilpaurheilullinen menestys. Mitä suuremmasta seurasta on kyse, sitä todennäköisemmin seura omaa tai on kiinnostunut palkkaamaan toimihenkilön. Seuran jäsenmäärän lähestyessä tuhatta, on kiinnostus kaksinkertainen päätoimisen työntekijän palkkaamiseen verrattuna seuroihin, joissa jäseniä on 300-900. Selkeästi kilpaurheiluun keskittyvät seurat ovat myös innokkaita palkkaamaan ammattilaisia (Koski 2009, 97.) Suomessa ammattimaisesti toimivia seuroja löytyy erityisesti huippu-urheilun piiristä. Esimerkiksi SM-liigatason jääkiekkjoukkueiden pelaajat ovat solmineet työsopimuksen ja saavat pelaamisesta palkkaa. (Itkonen 2012, 10.) Harrasteliikuntaseurat tai alemman tason kilpaurheiluseurat palkkaavat työntekijöitä harvemmin. (Koski 2009, 95).

Seurojen ammattimaistumista on tutkittu Suomessa vielä varsin vähän. Ammattimaisuus voidaan ymmärtää Kosken ja Heikkalan (1998, 37) mukaan prosessiksi, jonka alussa toiminta on tavoitteetonta ja epäjohdonmukaista muuttuen lopuksi suunnitelmalliseksi, laatutasoltaan korkeaksi ammattityöksi, jossa toimijat saavat palkkaa. Ammattimainen toiminta lajiliittojen kaltaisissa organisaatioissa eroaa vapaaehtoistoiminnasta. Vapaaehtoiset puurtavat usein innostuksensa motivoimina, mutta heillä ei riitä kaikkeen toiminnan kehittämiseen aikaa. Ammatikseen työskentelevä voi toimia kokopäiväisesti. (Koski & Heikkala 1998, 35-36). Myös Grahamin (2004, 13) mukaan vapaaehtoisten motivaatio on informaalista ja työ vapaa-ajalla tapahtuvaa, jolloin myös vapaaehtoisten johtaminen on erilaista kuin palkatun henkilökunnan. Toinen erottava tekijä ammattimaisen toiminnan ja vapaaehtoistyön välillä on palkka. Myös fyysinen etäisyys organisaation toimipisteestä saattaa olla erottava tekijä: vapaaehtoinen voi usein tehdä asioita kotoa käsin. Ammattimaisuuteen liitetään usein myös työnkuvaan sopiva koulutus- ja/tai valmentautumistaso. (Koski & Heikkala 1998, 35-36.) Ammattimaistuminen koskettaa erityisesti keskusjärjestöjä, lajiliittoja, aluejärjestöjä sekä isoja seuroja. Määrällinen ammatillistuminen tarkoittaa palkatun henkilökunnan kasvua, kun taas laadullisella ammatillistumisella tarkoitetaan uusia toimintakulttuureja, joita haetaan esimerkiksi yritysmaailman malleista ja markkinamekanismeista. (Heikkala 2000, 120.)

Seurojen toiminnan ammattimaistuminen on yleistymässä ja Kansallisen liikuntaohjelman suositukset jo sinällään ajavat tätä tavoitetta kohti (Opetusministeriö, 2008). Päätoimisen

työntekijän palkkaaminen seuran on itsessään kannanotto ammattimaisemman toiminnan puolesta aiemmin vapaaehtois pohjalta toimineessa seurassa. Palkatun henkilön nähdään vahvistavan seuran aatteellista ja yleishyödyllistä toimintaa sekä kasvattavan seuran jäsen- ja osallistujamäärää. Liikunta- ja urheiluseurojen rooli yhteiskunnallisena toimijana on merkittävä, sillä seuratoiminnalla voidaan lisätä kansalaisten osallistumisen, osallisuuden ja yhteisöllisyyden mahdollisuuksia. Liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishankkeen myöntämisen kehittämistuen avulla palkattujen päätoimisten työntekijöiden nähdään olevan keino vahvistaa vapaaehtois potentiaalia ja sen myötä parantaa seurojen toimivuutta. (Koski 2010, 6.)

3.4 Seuratoiminnan haasteet ja kehittämisen suunnat

Suomalaisessa yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ja liikuntakulttuurin eriytyminen ovat muokanneet liikuntakenttää. Yhteiskunnalliset, kulttuuriset sekä globaalit muutokset ovat kohdistaneet myös kansalaisjärjestöihin uudenlaisia haasteita. Ruohonjuuritason toimintaa voidaan jatkaa pitkälti samalla tavoin kuin on totuttu, mutta ennen pitkään monet yhteiskunnan rakenteissa tapahtuneet muutokset pakottavat toiminnan mukautumaan uudistuksiin ja lopulta muuttamaan totuttuja käytäntöjä myös seuratoiminnan puolella (Koski 2000, 5). Koski (2009, 129) kuvaakin osuvasti liikunta- ja urheiluseurojen olevan eräänlaisia yhteiskunnan peilejä, joissa yhteiskunnalliset muutokset peilautuvat. Muutoksiin mukautuminen lisää samalla haasteita, mutta toisaalta pakottaa uudelleen arvioimaan ja sitä kautta kehittämään toimintaa.

Suomalaisen liikuntakulttuurin eriytyminen on johtanut lajikirjon kasvuun ja samalla lisännyt myös liikunta- ja urheiluseurojen määrää. Nykypäivän seuroihin kohdistuu erilaisia intressejä. Toiset osallistuvat toimintaan liikunnan ilosta, kun toiset hakevat rajojaan ja tavoittelevat korkealle kilpaurheilun puolella. (Koski 2009, 126.) Koko urheiluseurakentän yleinen haaste on moninaisten odotusten ja resurssien kohtaamattomuus. Kosken ja Heikkalan (1998, 223) mukaan urheilun ja liikunnan kolmannen sektorin toimijoihin kohdistuu odotuksia niin julkiselta sektorilta, medialta, sponsoreilta kuin vaatimustasoa nostaneilta jäseniltäkin. Julkinen sektori odottaa

urheiluseuroilta vastuunottoa ennaltaehkäisevästä terveystuotannasta väestön ikääntyessä, media, kun sponsorit ovat sen sijaan kiinnostuneita kansainvälisestä huippu-urheilumenestyksestä ja asiakkuuteen tottuneet seuran jäsenet vaativat laadukkaita palveluita ja heillä on myös kuluttajina vara valita eri vaihtoehtoista. Tämä vaatimus on lisännyt myös kilpailua eri sektoreiden välillä. Perinteinen liikuttaja, kolmas sektori on yhä suosittu toimija liikuntakentällä, mutta yksityinen sektori ja liikunta-alan yrittäjien määrä on 2000-luvulla ollut kasvussa muun muassa hyvinvointiajattelun ja väestön ikääntymisen myötä samalla kun kuntien palveluista on jouduttu tiukassa taloustilanteessa leikkaamaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 5, 25.) Yksityisen liikunta-alan merkitys työllistäjänä ja palveluntarjoajana on kasvussa, mutta se nähdään vielä enemmän toimintaympäristön muutostekijänä kuin liikuntapalvelujen toteuttajana. Kuitenkin kuntien taloustilanteet ja väestön ikääntyminen saattavat ajaa kunnat tekemään luovia ratkaisuja, joilla liikunta-alan yrityksillä voi olla mahdollisuus nousta muiden palveluntarjoajien rinnalle. (Laine 2015, 78.)

Julkisen sektorin tehokkuusajattelu ja vaatimus tuloksia tuottavasta toiminnasta luovat kasvavia paineita seuroille, jolloin saattaa syntyä tarve ottaa käytäntöjä yritysmaailmasta. (Koski & Heikkala 1998, 223). Suomessa on edelleen määrällisesti paljon pieniä seuroja, jotka toimivat hyvin pelkästään vapaaehtoisvoimin. Kosken (2012, 6) mukaan kehityskulku on kuitenkin johtanut siihen, että osa seuroista kokee painetta ammattimaistumisesta. Paine syntyy ennen kaikkea siitä epätasapainosta, joka on seurojen toiminnolle asetettujen vaatimusten ja vapaaehtoisvoimien välillä. (Koski 2012a, 6.) Ammattimaistuminen on haaste urheiluseuroille, sillä seuroissa ammattimaistuminen tarkoittaa paljon muutakin kuin palkkojen maksamista pelaajille tai valmentajille. Ristiriitoja voi syntyä seuran pitkäaikaisissa kannattajajoukoissa, joiden jäseninä on useita sukupolvia. Kun nämä pitkään vapaaehtoisvoimin toimineet seurat päättävät ammattimaistua, ne kohtaavat monimutkaisia asioita. Ammattimaistuminen voi olla organisaatiolle tuntematon asia ja joillakin toimijoilla voi olla omakohtainen intressi vastustaa sitä. (O'Brian & Slack 2004, 165.) Seurayhteisö onkin ammattimaistumisen näkökulmasta erityinen toimintaympäristö, sillä lähtökohtaisesti keskeisin toimintapotentiaali perustuu ihmisten vapaaehtoisuuteen. Näin ollen ammattilaisen tulo

tälle näyttämölle merkitsee aina kahden erilaisen logiikan, vapaaehtoistoiminnan ja palkallisen toiminnan, kohtaamista. (Koski 2009, 92.)

Seurojen ammattimaistuminen on osittain vastaus myös kasvaneeseen jäsen- ja työmäärään, jota ei pystytä enää hoitamaan pelkästään vapaaehtoisvoimin. Yksi haaste seuroissa on vapaaehtoistoiminnan kasvattaminen ja uusien tekijöiden sitouttaminen toimintaan mukaan. (Koski 2012a, 7). On ristiriitaista, että tutkimusten mukaan seuratoimijoita on enemmän kuin koskaan, mutta vapaaehtoisten löytäminen on yhä haastavampaa (Koski 2012a, 7; Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010). Itkonen ja Laine (2015, 12) kuvaavat liikuntakulttuurin eriytymisen johtaneen valinnan mahdollisuuksien lisääntymiseen, joka on taas johtanut siihen, ettei rooleihin sitouduta enää samalla tapaa kuin aiemmin. Ihmisten sitoutuminen erilaisiin vapaa-ajantoimintoihin on muuttunut lyhytjänteisemmäksi. Ja vaikka toimijoita riittää, on Koski (2009) osoittanut seuratutkimuksissaan, että seuroihin kohdistuneet vaatimukset ovat kasvaneet ja kehityksen myötä syntyneen hienojakoisemman työnjaon johdosta vapaaehtoispotentiaalin tarvekin on kasvanut. Tämän päivän kiireiset ihmiset ovat taipuvaisia osallistumaan, mutta eivät välttämättä kykene kovin pysyvään sitoutumiseen. Myös Yeung (2002, 44) on todennut tutkimuksissaan, että osallistumisen haasteena on muun muassa ajanpuute.

Vaikka seuratoimintaan kohdistuu jatkuvia paineita ja haasteita, ei sovi unohtaa, että seuratoiminnan merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa on edelleen merkittävä. Liikunnan merkitys hyvinvoinnille ja terveydelle ymmärretään yhä laajemmin ja se alkaa näkyä myös päätöksenteossa. (Koski 2009, 129.) Jatkuva kasvu ja kehittyminen sekä monimuotoistuminen ja eriytyminen ovat johtaneet siihen, että seurojen on löydettävä uusia toimintamalleja ja kyettävä hyödyntämään toiminnassaan niin julkisen, bisneksen kuin kansalaistoiminnan logiikkaa. Suomalaisessa liikuntakulttuurissa kansalaistoimintaan on aina suhtauduttu myönteisesti. Sillä on edelleen tärkeä rooli erityisesti lasten ja nuorten kasvattajana, vaikka aikuisliikunnan puolella kilpailu on kasvanut yksityisen sektorin kasvun myötä. On huolehdittava, että julkisen ja yksityisen sektorin puristuksissa oleva kolmas sektori pysyy elinvoimaisena ja sille jätetään tarpeeksi tilaa. Liikunta- ja urheiluseuroilla on tärkeä liikuntakulttuurinen ja yhteiskunnallinen tehtävä, jota ei kannata kadottaa nyt eikä tulevaisuudessa, toteaa Koski (2009, 130.)

4 JYVÄSKYLÄN NAISVOIMISTELIJAT - SATA VUOTTA ELÄMÄNILOA, ELÄMYKSIÄ JA ENERGIAA

Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. (JNV) on perinteinen keskisuomalaisseura, joka on järjestänyt voimistelutoimintaa Jyväskylässä jo vuodesta 1917. JNV on voimisteluliikunnan edelläkävijäseura Suomessa ja seuratoimijat ovat aktiivisia vaikuttajia niin kansallisella kuin kansainvälisellä järjestökentällä. Jyväskylän Naisvoimistelijat ry:n vuoden 2016 toimintasuunnitelma perustuu seuran toiminta-ajatukseen sekä jäsenten ja seuratoimijoiden luomiin näkemyksiin seuran arvoista, tavoitteista ja visioista. JNV:n toiminta-ajatus on luoda voimisteluliikunnan avulla elämäniloa, elämyksiä ja energiaa lapsille, nuorille ja aikuisille. Vuonna 2017 100-vuotias JNV visioidaan halutuksi, menestyväksi ja laadukkaaksi liikuntaseurojen edelläkävijäksi. (Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. 2016a.)

Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. järjestää toimintaa harrasteliikunnasta huippuvoimisteluun. Toiminta on jaettu toimialoihin: perheliikunnan toimiala (0-6-vuotiaat), voimistelukoulun toimiala (4-12-vuotiaat), tanssitoimiala (yli 12-vuotiaat), kilpailun ja valmennuksen toimiala (joukkuevoimistelu ja kilpa-aerobic) sekä aikuisten toimiala (yli 18-vuotiaat). Lisäksi seurassa toimii Uskollisuuden kilta, jonka tarkoituksena on koota seuran pitkäaikaiset jäsenet ystävyyttä ja vireyttä ylläpitäväksi piiriksi. (Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. 2016a.) JNV järjestää vuosittain myös erilaisia tapahtumia kilpailuista näytöksiin. Toimintaa ohjaa seuran hallitus eli luottamushenkilöt. Lakisääteisten asioiden lisäksi hallitus valvoo seuran sääntöjen toteuttamista sekä osallistuu aktiivisesti seuran toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. Hallituksessa toimii lisäksi työvaliokunta, johon kuuluvat puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, sihteeri ja toiminnanjohtaja. Työvaliokunnan tehtävänä on valmistella hallituksen kokoukset, tehdä ehdotuksia hallitukselle sekä reagoida nopeasti ympäristössä ilmeneviin asioihin. Tällä hetkellä seurassa toimii palkattuina työntekijöinä toiminnanjohtaja, harrastepäällikkö, valmennuspäällikkö, toimistos sihteeri sekä kirjanpitäjä. (Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. 2016a.) Seurassa toimii lisäksi palkattuja valmentajia ja ohjaajia kilpa- sekä harrastepuolella että vapaaehtoisia erilaisissa tehtävissä.

Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. on Suomen Voimisteluliiton jäsenseura. Suomen Voimisteluliittoon kuuluu noin 370 seuraa, joissa liikkuu yhteensä noin 117 000 jäsentä. Se on yksi Suomen suurimmista lajiliitoista, ja suurin tyttöjen ja naisten liikuttaja. Toimintaa järjestetään valtakunnallisesti kuudella alueella: Etelä-Suomi, Länsi-Suomi, Pohjanmaa, Pohjois-Suomi, Savo-Karjala ja Sydän-Suomi, joista JNV kuuluu Sydän-Suomen alueeseen. Suomessa järjestetään kilpailutoimintaa kahdeksassa eri voimistelulajissa: akrobatiavoimistelussa, joukkuevoimistelussa, kilpa-aerobicissa, miesten telinevoimistelussa, naisten telinevoimistelussa, rytmisessä voimistelussa, TeamGymmissä sekä trampoliinivoimistelussa. (Suomen Voimisteluliitto 2016.)

4.1 Työtä järjestön hyväksi

Jyväskylän Naisvoimistelijoiden toiminta oli vuosikymmenien ajan pelkästään harrastuspohjaista ja vapaaehtoisten vetämää toimintaa. Vielä 1960–70-luvuilla seurassa tehtiin epäitsekkästä talkootyötä vaalien seurahenkeä. Muutospaineita alkoi pikkuhiljaa kasautua, mutta asiat hoidettiin vielä vanhaan tuttuun, hyväksi koettuun tapaan. Kun liikuntatieteellinen opetus alkoi Jyväskylässä vuonna 1963, tuli vakituiseksi tavaksi rekrytoida nuoria ja innokkaita ohjaajia yliopistolta. Samalla seuralle tulivat tutuksi ”liikunnan tytöt”. Opiskelijoiden rekrytoinnin ongelmaksi muodostui kuitenkin sitoutumisen lyhyt kesto. Elämänmuutosten ja valmistumisten myötä ohjaajat vaihtuivat nopeassa tahdissa. Myös voimistelu lajina tuli aallonharjalle 70-luvun taitteessa ja siihen kaivattiin uusia tuulia kaavoihin kangistumisen ehkäisemiseksi. (Eskelinen 1997, 31-32.)

Liikunnan opiskelijoiden innovoimat tunnit ja idearikkaat esitykset toivat lajiin kaivattuja uusia tuulia. Kuitenkin uusien harrastajien osanotto harjoituksiin koki katoa. Yhden syyn Eskelinen arvelee (1997, 35) tähän löytyvän koululiikunnasta ja sen muodostamasta kuvasta kaavamaisesta ja kangistuneesta naisvoimistelusta. 1970-luvulla tytöille avautui samaan aikaan paljon uusia lajimahdollisuuksia eikä perinteinen naisvoimistelu tamburiinin tahdissa houkutelut enää uusia harrastajia seuraan. Uusien harrastajien kadosta huolimatta seura menestyi kilpailuissa ja pysyi keskisuurena voimisteluseurana. Huolia alkoi kuitenkin

kasaantua. Seura kärsi jatkuvista talous- ja rahoitusongelmista, eivätkä jäsenmaksut kattaneet menoja. (Eskelinen 1997, 35-36.)

4.2 Muutospaineita

Vuoden 1970-luvun lopulla tapahtui Jyväskylän Naisvoimistelijoiden toiminnassa sen silloisen historian merkittävin murros. Seuraan kohdistui selkeitä paineita toiminnan uudistamiseksi. Murros alkoi hallituksen jäsenten vaihtumisesta. Sukupolvenvaihdos vauhditti myös seuran muutosta. Uusi hallitus ei jäänyt laakereille lepäämään, vaan tehtiin toimintasuunnitelma, tehostettiin lasten ja nuorten voimistelutoimintaa, levittäytyttiin eri kaupunginosiin ja lisättiin harrastusvalikoimaa. Myös tiedottamista parannettiin ja laajennettiin. (Eskelinen 1997, 37.) Seuran hallituksen työskentely oli kuitenkin vielä kovin perinteistä. asiat käsiteltiin yhdessä ja kokouksissa istuttiin pitkään. Tavoitteena oli kuitenkin tehostaa hallituksen työskentelyä, jonka vuoksi hallituksen jäsenet osallistuivat järjestökoulutukseen. (Eskelinen 1997, 53.)

Seuratyössä talousasiat nousivat jatkuvasti esille ja hallituksessa käytettiin paljon aikaa raha-asioihin. Vuosikymmenen aikana rahanhankintakeinoja olikin useita. Seura järjesti muun muassa arpajaisia, näytöksiä, myyjäisiä, kirpputoreja, esiintymisiä ja mainosten jakamista. Koko seuran talous oli pitkälti vielä talkootöiden varassa. Kaupungin liikunta-avustuksen määrä kasvoi, mutta ei riittänyt kattamaan kuin murto-osan kuluista seuran jatkuvan laajenemisen takia. Jäsenten määrä alkoi nousta ja uusia välinehankintoja oli tehtävä. (Eskelinen 1997, 55.)

Toinen iso murros 80-luvulla oli askel kohti seuran ammattimaistumista. Ohjaajien saamiseksi alettiin ohjaamisesta maksaa palkkaa. Seurahenki ja talkootyö olivat korvaantumassa kovaa vauhtia palkattujen ohjaajien tieltä. Yliopisto ja erityisesti liikuntatieteellinen tiedekunta houkuttelivat entisiä voimistelijoita muualta Suomesta opiskelemaan Jyväskylään. Ohjaajia oli siis helppo houkutella seuraan työntekijöiksi, mutta samalla seurauskollisuuden koettiin ohenevan. Toisaalta aktiivisesti seuratyössä lapsesta saakka mukana olleet olivat mielellään mukana myös uuden seuransa

kehittämistyössä. Erityisesti opiskelijoille ohjaamisesta saadut tulot olivat tärkeä pieni lisäansio. (Eskelinen 1997, 55.)

1980-luvulla Suomessa elettiin hyvinvointivaltion kultakautta. Kahdeksankymmenluku on jäänyt myös Jyväskylän Naisvoimistelijoiden seurahistoriaan voimakkaana nousun kautena, johon sisältyi toiminnan kaksinkertaistuminen harrastustoiminnassa sekä menestyksenkäs kilpailutoiminnan alkaminen. Toiminta laajennettiin kaikkiin ikäryhmiin ja JNV:läisiä nähtiin esiintymässä erilaisissa tilaisuuksissa ja näytöksissä kansainvälisiä areenoita myöten. Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. sai näkyvyyttä myös lehdistössä ja televisiossa. Kasvaneesta näkyvyydestä huolimatta arvostuksen puute naisvaltaista toimintaa kohtaan näkyi esimerkiksi avustusten määrässä. (Eskelinen 1997, 67.)

4.3 Tie kohti ammattimaista toimintaa

1990-luku oli suomalaisessa liikuntakulttuurissa muutoksen aikaa. Järjestöjen rakenteissa tehtiin muutoksia ja lajiliittojen aluetoiminnot organisoituivat uudelleen. Uusi voimistelun suurliitto Suomen Voimistelu- ja Liikuntaseurat SVoLi ry. perustettiin 13.11.1994, kun SNLL, FSG sekä TUL:n naistoimikunta ja rytmisen kilpavoimistelun jaosto yhdistyivät. Myös Jyväskylän Naisvoimistelijoille 1990-luku oli edelleen kasvun ja kehityksen aikaa. Uudistuksista ja lajin piiriin ilmaantuneista trendeistä huolimatta seuran arvopohja ja perimmäiset tavoitteet säilyivät pohjimmiltaan samoina. Seuran toiminta-ajatuksena oli tarjota eri-ikäisille ja molemmille sukupuolille monipuolisia harrasteliikuntapalveluja sekä voimisteluliikunnan valmennus- ja kilpailutoimintaa. (Eskelinen 1997, 68.)

Yksi liikunta- ja urheiluseurojen keskeisistä muutossuunnista on ollut eriytyminen. Eriytyminen tuo Ilmasen ja Kontion (2003, 142) mukaan myös ammattimaistumista. Jyväskylän Naisvoimistelijoiden tarve toimintakulttuurin muutokseen tuli ajankohtaiseksi 1990-luvulla, kun seuran jäsenmäärä oli tasaisesti kasvussa. Monipuolisen palvelutarjonnan ansiosta JNV sai ensimmäistä kertaa myös miesjäseniä (Kontio & Ilmanen 2003, 142). Jäsenmäärä ylitti 2000 harrastajan rajan vuonna 1996 ollen tuolloin Jyväskylän suurin seura ja SVoLin viidenneksi suurin. Seuran kasvun myötä toiminnan kehittämiseksi oli luotava uusia suuntia. Seuran ydinjoukkona toimi yhä hallitus, mutta

uutta voimaa pyrittiin tuomaan työryhmistä ja valiokunnista. Työnjakoa pyrittiin parantamaan seuratoimijoiden kesken. Pian todettiin, että tarvittiin myös pidemmällä tähtäimellä työskenteleviä työryhmiä, joten seuraan perustettiin valiokuntia. Pitkälti näissä ryhmissä toimivat hallituksen jäsenet, mutta toimialakohtaisten ohjaajaklubien avulla saatiin myös ohjaajia mukaan työryhmiin. Tekijöistä oli kuitenkin edelleen puutetta ja organisaation toimivuus vaati jatkuvaa kehittämistä. Lyhytkestoiset talkootyöt kyllä innostivat rivijäseniä mukaan, mutta pidempiaikaisiin tehtäviin ei oltu halukkaita sitoutumaan. Johtokunnalle kasautui siis melkoinen määrä töitä. Siispä seuran painopistealueenakin ollut toimivuuden lisääminen pakotti seuratoimijat uuteen toimintakulttuuriin. (Eskelinen 1997, 72.) Jyväskylän Naisvoimistelijoissa kulttuurin muutos tarkoitti ammattimaisempaan toimintatapaan siirtymistä. Seuraan palkattiin ensimmäinen päätoiminen työntekijä.

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni empiirisen osuuden. Aloitan esittelemällä tutkimustehtävän ja tutkimuskysymykset, joihin pyrin saamaan aineistollani vastauksia. Jatkan esittelemällä valitsemani metodologisen lähestymistavan perustelemalla sen soveltuvuuden omaan tutkimukseeni. Seuraavassa kappaleessa tarkastelen tapauksena tutkittavaa seuraa sekä tutkimusaineistoani ja sitä, millä perusteiden olen valinnut kyseisen aineiston tutkimukseeni. Lisäksi esittelen tutkimuksessani käytetyn tutkimusmenetelmän ja kuvaan, kuinka aineisto kerättiin. Lopuksi tarkastelen haastatteluaineiston analysointia ja mitä toimenpiteitä analysointiin sisältyi. Pyrin esittämään jokaisen tutkimusvaiheen mahdollisimman tarkasti tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Varsinaista tutkimuksen luotettavuutta tulen tarkastelemaan myöhemmin osana pohdintaa.

5.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni taustalla on oma kiinnostus urheiluseuroja ja liikunnan kansalaistoimintaa kohtaan. Suomalainen liikunta- ja urheiluseuratoiminta on pitkälti perustunut vapaaehtoisuuteen. Kuitenkin yhteiskunnan muutokset, seuran jäsenten määrän kasvaminen ja valtiovallan odotukset ovat johtaneet tilanteeseen, jossa ammattilaisen palkkaaminen on tullut monelle liikunta- ja urheiluseuralle tarpeelliseksi. Yhteiskunnan tukiessa yhä useampi seura on voinut palkata seuraan päätoimisen työntekijän. (Koski 2012b, 6.) Mielenkiintoista onkin tutkia tätä muutosta vapaaehtoisuuspohjalta toimineesta seurasta ammattimaisesti toimivaksi seuraksi ja sitä, millaisia murroskohtia tämä muutos pitää sisällään. Itkosen (2012, 11) mukaan liikuntasosiologisessa tutkimuksessa avautuu haasteellinen tehtävä liikuntakulttuurin toimijoiden keskinäisessä tarkastelussa. Koska toimijakenttä urheilun toimintakokonaisuudessa on hyvin laaja-alainen, tarkoittaa se tutkimustehtävän rajaamista, tässä tapauksessa ammattimaistumisen ja vapaaehtoistyön välisten suhteiden tarkasteluun.

Kosken (2012b, 6) tekemän tutkimuksen mukaan liikunta- ja urheiluseuroihin palkatut työntekijät ovat olleet enemmän mahdollisuus kuin uhka. Seuratuella palkatut työntekijät

pystyivät työpanoksellaan kasvattamaan harrastajamääriä ja monipuolistamaan toimintaa. Ammattimaistumisen rinnalle syntyy parhaimmillaan hyvä tekemisen meininki, joka innostaa myös vapaaehtoisia mukaan talkoisiin. Onkin mielenkiintoista pyrkiä lisäämään ymmärrystä millaisia vaiheita seuran ammattimaistuminen sisältää ja millaisia toimijasuhteiden muutoksia eri vaiheista on löydettävissä.

Tulen keskittymään tutkimuksessani yhteen seuraan, jolloin se on luonteeltaan tapaustutkimus. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yksittäisen seuran ammattimaistumisen myötä tapahtuneita muutoksia toimijasuhteissa ja käytänteissä sekä millaisena ne näyttäytyvät tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset voidaan esittää seuraavasti:

1. Millaisia toimijasuhteiden muutoksia ja vaiheita Jyväskylän Naisvoimistelijoiden seurahistoriaan on sisällynyt?
2. Miten vapaaehtoistoiminnan ja ammatillisten käytäntöjen suhde on muuttunut seurahistorian aikana?
3. Miten vapaaehtoistoiminnan ja ammatillisten käytäntöjen suhde näyttäytyy tulevaisuudessa?

Tutkimuskysymyksillä pyritään saamaan vastauksia tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin, joita ovat:

1. Seuran ammattimaistumisen eri vaiheiden ja muutosten kuvaaminen
2. Seuraorganisaatiossa tapahtuvien muutosten kuvaaminen ammattimaistumisen myötä sekä seuratoimijoiden välisen työnjaon ja toiminnan taustalla vaikuttavien arvojen selvittäminen
3. Tiedon tuottaminen seuratoiminnan tulevaisuuden hahmottamiseen ja kehittämiseen

5.2 Metodologiset valinnat

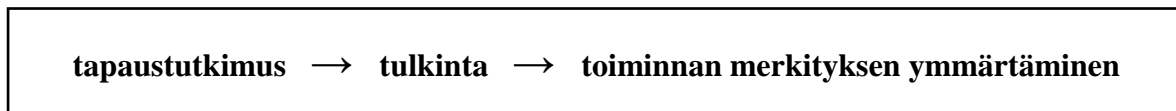
Tutkimukseni on menetelmältään kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tällöin tutkija ei voi myöskään olla täysin objektiivinen, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Yleisesti voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimys pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on useita eri lajeja. Koska omassa tutkimuksessani tarkastellaan yhtä urheiluseuraa, Jyväskylän Naisvoimistelijat ry:tä, on se luonteeltaan tapaustutkimus. Tapaustutkimus on lähestymistapa ja antaa näkökulman todellisuuden tutkimiseen. Tapaustutkimuksella pääsee pureutumaan perusteellisemmin yhteen tapaukseen, vaikka samalla joudutaan tinkimään tilastollisen ajattelun mukaisesta yleistettävyydestä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 180-189.) Itkosen (2012, 11) mukaan liikuntasosiologisessa tutkimuksessa yhdenkin urheiluseuran perusteellinen tutkiminen voi tuottaa tärkeää tutkimustietoa ja lisätä ymmärrystä liikuntakulttuurista.

Tapaustutkimus voidaan Hirsjärven ym. (2008, 186) mukaan toteuttaa joko kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti. Omassa tutkimuksessani hyödynnän laadullista aineiston hankintamenetelmää, haastattelua. Tapaustutkimus sopii hyvin tutkimukseni metodologiseksi lähtökohdaksi, koska tavoitteenani on kuvata yksittäisen seuran ammattimaistumisen prosessia ja kartoittaa työnjakoa eri seuratoimijoiden välillä. Tapaustutkimukselle on ominaista, että valitaan yksittäinen tapaus, kuten tässä tapauksessa urheiluseura. Tapaustutkimus sopii käytettäväksi hyvin, kun halutaan saavuttaa yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin kuvailla ilmiötä ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, ei niinkään yleistää tuloksia koskettamaan laajempaa joukkoa. (Hirsjärvi ym. 2008, 130-131.) Tapaustutkimukselle on tyypillistä monipuolisuus, koska se ei perustu pelkästään yhteen tutkimusmenetelmään, vaan tutkijalle jää jouston varaa valita omaan tutkimukseensa

sopivat tiedonhankinta- ja analyysimenetelmät. Parhaimmillaan tapaustutkimuksessa teoria ja empiria ovat luovassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Saarela-Kinnunen 2015, 189.)

Kvalitatiivisia tutkimustyyppisiä voidaan ryhmitellä sen mukaan, mikä on niiden mielenkiinnon kohteena. Omassa tutkimuksessani tapaustutkimus voitaisiin kuvata etenevän tulkinnan kautta aina toiminnan merkityksen ymmärtämiseen saakka (kuvio 1.) Tutkimustyyppi muuttuu vasemmalta oikealle siirryttäessä vähemmän strukturoiduksi ja enemmän kokonaisvaltaiseksi. Holistisuus ja merkityksen ymmärtäminen vaativat syvällistä ja yksityiskohtaista perehtymistä tapaukseen. (Hirsjärvi ym. 2008, 161.)



KUVIO 1. Tapaustutkimuksen tyypittelyä. (mukailen Hirsjärvi ym. 2008, 162.)

5.3 Tapauksena Jyväskylän Naisvoimistelijat ry

Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. (JNV) on perinteikäs vuonna 1917 perustettu voimisteluseura, joka on järjestänyt harrastustoimintaa jo sadan vuoden ajan. Pitkän historiansa aikana Jyväskylän Naisvoimistelijat on kasvanut vapaaehtois pohjalta toimineesta harrastusseurasta ammattimaisesti toimivaksi seuraksi ollen vuoden 2015 seuran jäsenmäärän (1916) ansiosta yksi suurimmista voimisteluseuroista Suomessa. Näitä ammattimaistumisen muutosvaiheita tulen tarkastelemaan myös omassa tutkimuksessani.

Tapaustutkimus on tutkimustyyppi, jossa pysytään muutamassa havaintoyksikössä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58). Olennaista on, että käsiteltävä aineisto on holistinen ja muodostaa kokonaisuuden, siis tapauksen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181). Myös laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita määrästä, jolloin kysymys ”kuinka paljon aineistoa olisi syytä kerätä” herää usein ensimmäisenä mieleen. Pohtiessani omaa aineistoani, mietin kuinka monta haastateltavaa tulisin tarvitsemaan tarpeellisen tiedon

saavuttamiseksi. Tutkimuskohteena on yksi tapaus, urheiluseura, joten valitsin haastateltavat siten, että he voisivat antaa vastauksia tutkimuskysymyksiini mahdollisimman perusteellisesti seuran eri vaiheista.

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta otannasta. Tuomi & Sarajärvi (2009, 86) toteavat, että haastateltujen valinnan ei pidä olla satunnaista, vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tutkijana jouduin siis asettamaan itse kriteerit kohteen valinnalle. Pohtiessani sopivia haastateltavia omaan tutkimukseeni, ja ketkä voisivat parhaiten vastata tutkimuskysymyksiini, pidin tärkeänä valita henkilöt, joilla olisi mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavista teemoista. Päädyin valitsemaan omaan tutkimukseeni henkilöt, jotka olivat toimineet seuran ammattimaistumisen aikana toiminnanjohtajina tai omasivat pitkän seurakokemuksen muussa roolissa. Haastateltavat ovat siis olleet tai ovat edelleen avainrooleissa seuran ammattimaistumisen eri vaiheissa. Haastattelin tutkimuksessani viisi henkilöä, joista neljä ovat toimineet seuran toiminnanjohtajina ja yhdellä haastateltavistani oli pitkän linjan seurakokemus luottamushenkilönä. Kaikilla haastateltavilla oli pitkä seurahistoria takanaan. Seuraan oli yleensä tultu harrastamaan voimistelua jo lapsena, jota kautta mukaan oli tullut myöhemmin valmennus-, vapaaehtois- tai luottamustehtäviä. Neljän haastateltavan polku oli jatkunut aina palkatuksi seuratyöntekijäksi asti johtamaan urheiluseuran toimintaa. Voimistelu lajina mahdollistaa harrastamisen vauvasta vaariin eli lapsena aloitettua harrastamista voi jatkaa jossain muodossa halutessaan loppuelämän ajan. Harrastamisen elinikäisyys näyttäytyy myös omassa tutkimuksessani, sillä haastateltavista kaikki ovat edelleen mukana seuratoiminnassa jossain roolissa. Haastateltavieni nimiä ei mainita tutkimuksessa yksilönsuojan takia. Viittaaan tulososiossa haastateltaviin kirjaimella H ja haastattelun järjestysnumerolla. H1 on järjestyksessään ensimmäinen haastateltava, toinen haastateltava H2 ja niin edelleen.

Tutkimuksen kohteena oleva seura Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. on minulle hyvin tuttu, koska olen toiminut kyseisessä seurassa jo vuosien ajan ohjaajana sekä vapaaehtoisena erilaisissa tapahtumissa ja työryhmissä. Näin ollen olen saanut tutustua käytännössä seuran lähihistoriaan ja kokea itse lähietäisyydeltä ammattimaistumisen muutosvaiheita esimerkiksi henkilöstövaihdosten ja -lisäysten yhteydessä. Seuratoimijoiden tunteminen

helpotti myös haastateltavien valinnassa. Lisäksi yhteydenottoa helpotti se, että tunsin haastateltavat valmiiksi. Lähetin haastattelupyynnöt suoraan jokaiselle henkilökohtaisesti joko sähköpostitse tai Facebookin kautta.

5.4 Aineiston hankinta

Tapaustutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä monia eri metodeja käyttämällä, koska tyypillisesti siinä tavoitellaan ilmiöiden kuvaamista (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181). Tiedonkeruun tapoina voivat olla esimerkiksi havainnointi, haastattelut ja dokumenttien tutkiminen (Hirsjärvi ym. 2008, 131). Tutkimukseni luonteen vuoksi päädyin keräämään aineiston haastattelemalla valitsemiani avainhenkilöitä. Haastattelun idea on yksinkertainen: kun halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta, on helpointa kysyä sitä häneltä. Kyseessä on siis eräänlainen keskustelu, joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla, jolloin tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat asiat. (Eskola & Vastamäki 2015, 27.) Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että ihminen voi kertoa omin sanoin itseään koskevista asioista. Haastattelussa ihminen nähdään subjektina, jonka tarinasta haastatteliija on kiinnostunut. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Omassa tutkimuksessani olen kiinnostunut ihmisten tarinoiden lisäksi seuran tarinasta.

Erilaisia haastattelutyyppisiä on useita. Yksi tapa jaotella haastatteluja on se, kuinka tiukasti kysymykset on muotoiltu etukäteen ja miten paljon haastatteliija ohjaa haastattelutilannetta. (Eskola & Vastamäki 2015, 29.) Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Teemahaastattelussa ei voida kysellä mitä tahansa, vaan siinä pyritään Tuomen & Sarajärven (2009, 75) mukaan löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. Teemahaastattelussa edetään tutkimuksen viitekehukseen perustuvien teemojen mukaan. Tällöin on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 203). Teemahaastattelussa käydään siis samat teemat kaikkien haastateltavien kanssa läpi, mutta kysymykset saattavat hieman vaihdella haastateltavien kesken. Olennaisinta teemahaastattelussa on se, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa, eikä tukeudu yksityiskohtaisiin kysymyksiin

(Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47-48). Yhdenmukaisuuden aste haastattelun etenemisessä saattaa vaihdella, mutta samalla se antaa tilaa haastateltavan omille tulkinnoille ja vuorovaikutuksessa syntyville merkityksille. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Omassa tutkimuksessani haastattelurunko (ks. liite 1) alkoi muodostua perehdyttyäni aikaisempiin tutkimuksiin ja teoreettisiin käsitteisiin. Pääteemoiksi valikoitui kolme eri aihetta: ammattimaistumisen vaiheet, työnjako palkatun henkilökunnan ja vapaaehtoisten välillä sekä yleiset näkemykset ja seuran tulevaisuus. Mietin teemoja myös tutkimuskysymysteni kautta ja sitä, miten haastateltavat voisivat parhaiten vastata haluamiini kysymyksiin. Teemojen pohjalta laadin teemojen alle pienempiä kysymyksiä, joita olisi tarpeen mukaan helppo muokata. Lisäksi laadin pienempiä kysymyksiä ajatellen, että ne voisivat mahdollistaa keskustelun syventymisen jopa sellaiselle asteelle, johon en ennakkoon voinut varautua kuin valmistelemalla haastattelurunko joustavaksi, jotta se olisi muokattavissa tilanteen mukaan.

Haastattelin omassa tutkimuksessani viisi henkilöä vuoden 2016 kesäkuukausien aikana. Sovin jokaisen haastateltavan kanssa haastatteluajat haastateltavien aikataulujen mukaan. Haastattelupaikaksi valikoitui useimmiten seuran toimisto tai Jyväskylän yliopiston kirjaston kahvila. Eskolan ja Vastamäen (2015, 30) mukaan haastattelupaikalla voi olla väliä, koska on kyse moninaisten sosiaalisten tekijöiden määrittämästä vuorovaikutustilanteesta. Usein varsinkin julkisen paikan käyttökelpoisuutta rajoittaa se, että haastattelutilanteen tulisi olla mahdollisimman rauhallinen ja huomion tulisi pysyä itse haastattelussa, eikä kiinnittyä esimerkiksi ohikulkijoiden katseluun. (Eskola & Vastamäki 2015, 30.) Itse pyrin paikan valinnassa siihen, että se olisi mahdollisimman rauhallinen ja näin ollen häiriötekijät jäisivät minimiin. Haastateltavat saivat itse vaikuttaa haastattelupaikkaan, jolloin haastateltavan oli helppoa saapua paikalle ja ne olivat kullekin haastateltavalle valmiiksi tuttuja paikkoja. Tämän vuoksi en usko, että haastattelupaikalla olisi ollut suurta vaikutusta haastattelujen onnistumiseen. Yliopiston kirjaston kahvilassa pieni häiriötekijä muodostui muiden asiakkaiden keskustelujen tuottamasta taustahälystä, vaikka kesällä kahvila oli melko hiljainen. Toisaalta taas muuten kesällä hiljaisella seuran toimistolla saattoi haastateltavan työpuhelin soida kesken haastattelun keskeyttäen

keskustelumme hetkeksi. Hälystä huolimatta haastattelut etenivät jouhevasti ja pienten keskeytymistenkin jälkeen haastattelua oli helppo jatkaa.

Haastattelussa on kyse vuorovaikutuksesta, jolloin haastattelun lähtökohtana on kaksi roolia - haastattelijan ja haastateltavan. Eskola ja Vastamäki (2015, 33) ehdottavat, että heti ensimmäiseksi ei kannata mennä itse aiheeseen. Itse aloittelin haastattelut kuulumisten vaihtamisella ja kertomalla ensin tutkimukseni taustoja. Eskolan ja Vastamäen (2015, 33) mukaan pienen esipuheen pitämisen tarkoituksena on luoda keskustelijoiden välille miellyttävä ja vapautunut ilmapiiri, joka on erityisen tärkeää silloin, kun haastattelun aiheena on arkaluontoinen asia. Kullekin haastatteluun osallistuvalla tutkimuksen teemat pyörivät rakkaan lajin voimistelun ympärillä, jolloin tilanteesta muodostui jo lähtökohdiltaan rento keskustelutilanne paikasta riippumatta. Lisäksi luottamuksellista vuorovaikutustilannetta edisti se, että olin päässyt tutustumaan jokaiseen haastateltavaan vuosien varrella oman seuratoiminnan kautta.

Haastattelujen kestot vaihtelivat pituudeltaan puolesta tunnista reiluun tuntiin. Teemahaastattelu sopi hyvin oman tutkimukseni haastattelutyypiksi, koska jokainen haastateltava oli toiminut seuran toimihenkilönä tai luottamushenkilönä eri aikoina. Näin ollen pystyin etukäteen miettimään valmiiksi haastattelun teemat ja aihepiirit, mutta strukturoidusta haastattelusta poiketen, kysymysten muotoa ja järjestystä oli helppo muuttaa kunkin haastateltavan taustan mukaan. Haastattelijana pidin kuitenkin huolen siitä, että jokainen teema käsiteltiin jokaisen haastateltavan kanssa. Haastateltavasta riippuen muutin tarvittaessa hieman kysymysten sana- ja/tai aikamuotoja. Itse haastattelun aikana pyrin kirjoittamaan samalla muistiinpanoja ylös sekä kirjaamaan uusia avauksia teemojen ulkopuolelta aineiston analysointia ajatellen. Haastattelut nauhoitettiin litterointia ja aineiston analysointia varten.

5.5 Aineiston analysointi

Aineiston analysointia varten litteroin aineiston sanatarkasti. Jätin kuitenkin tarpeettomat toistot ja täytesanat (kuten *niin kuin, tuota*) pois. Litteroinnin yhteydessä lisäsin sivujen laidalle tekstinkäsittelyohjelmaan huomioita, ihmettelyjä, kommentteja ja teoreettisia

viittauksia itselleni muistiin. Sivumäärältään aineistoa kertyi yhteensä 49 sivua, yhden haastattelun pituuden vaihdellessa 6-13 sivun välillä. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi jätin tunnistetiedot ainoastaan litteroituun aineistoon, jota käsittelin tutkijana vain minä itse. Suorat aineistolainaukset olen erottanut muusta tekstistä *kursiivilla*. Olen pyrkinyt tuomaan suoria lainauksia tekstiin kaikilta haastateltavilta, jotta jokaisen ääni ja tarina kuuluisivat tekstissä. Tunnistetietoja en ole merkinnyt tekstiin, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyisi.

Aineistoni analyysia voisi kuvata teoriasidonnaisena, jolloin analyysissa on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei suoraan nouse teoriasta tai pohjautu teoriaan (Eskola 2010, 182). Tässä mallissa ei ole yhtä ainoa suurta teoriaa, vaan teorialuku koostuu kokoelmasta erilaisia teorioita, aikaisemmista tutkimustuloksista ja käsitteistä. Tämän kaltainen analyysi voi synnyttää ongelman erityisesti laadullisessa tutkimuksessa, sillä laadullisessa tutkimuksessa on Eskolan (2010, 183) mukaan harvoin nostettavissa esiin selkeitä tuloksia ilman, että ne voitaisiin esittää tulososassa ilman viittauksia teoriaan ja aikaisempiin tutkimustuloksiin. Toisaalta tutkimus on aina keskustelua aikaisempien tutkimusten kanssa, ei vain uusien tulosten esittämistä. Teemahaastattelun vahvuutena on tosin se, että kynnys aineiston analyysiin ei ole usein niin korkea kuin laadullisessa aineistossa usein on (Eskola & Vastamäki 2015, 43).

Olen lähestynyt aineistoa ensin jäsentämällä aineiston teorioiden ja käsitteiden avulla muodostamiini teemojen mukaan niin, että jokaisen teeman alla oli kaikkien haastateltavien vastaukset kyseisestä teemasta. Tein tässä vaiheessa tekstinkäsittelyohjelmaan jäsenyyksen lisäksi perinteistä värikoodausta, jotta teemat erottuisivat selkeämmin toisistaan. Teemat löytyvät haastattelurungosta (ks. liite 1). Eskolan & Vastamäen (2015, 43) mukaan teemoittelulla tarkoitetaan aineiston jäsentämistä ensin teemojen mukaisesti ja tämän jälkeen sen pelkistämistä. Käytännössä luin vastauksia useampaan kertaan pyrkimyksenä löytää teemojen lisäksi aineistosta myös syvempiä merkityksiä. Lukeminen vaati tässä tilanteessa erityistä huolellisuutta, sillä vastauksia tuntui löytyvän joihinkin kysymyksiin myös varsinaisen vastauksen ulkopuolelta. Eskola (2001, 144) kuitenkin huomauttaa, että tässä vaiheessa analyysia aineistoa ei varsinaisesti karsita, vaan järjestetään uudelleen.

Kun olin teemoitellut vastaukset litteroinnin jälkeen uudestaan, ryhdyin tutkimaan millaisia vastauksia kukin teema pitää sisällään. Tässä vaiheessa Eskolan (2010, 192) mukaan alkaa varsinaisen analyysin tekeminen. Aineisto ei vielä supistu, mutta analyysin tehtävänä on tiivistää aineistoa siten, että mitään olennaista ei jää pois, vaan sen informaatioarvo kasvaa. Pyrin tässä vaiheessa ryhmittelemään aineiston teemoittain ja nostamaan tutkimuskysymysteni kannalta mielenkiintoisimpia sitaatteja tulkittavaksi. Varsinaisten teemojen lisäksi pystyin synnyttämään myös uusia avauksia isojen teemojen alle, esimerkiksi seurajohtamiseen liittyen. Teemojen avulla pyritään tavoittamaan tekstistä olennaisimmat asiat ja asiaan liittyviä merkityksiä. Teemat siis liittyvät tekstin sisältöön, eivät sen yksittäisiin kohtiin. (Moilanen & Rähä 2010, 55.)

Etenin analyysissä teema kerrallaan. Aloitin itselleni helpoimman tuntuista teemasta, haastateltavien taustojen ja käsitysten käsittelystä, koska halusin jättää muille teemoille tässä vaiheessa vielä lisää aikaa hautua mielessä. Muita teemoja analysoin pienin osain kerrallaan. Teemasta riippuen etenin joko seuran lähihistoriaan liittyvien tapahtumien ja muutosten kronologisessa järjestyksessä tai vastauksien antoisuusjärjestyksessä eli irrotin aineistosta arviointini mukaan eniten antavat vastaukset, joita täydensin seuraavaksi antoisimmilla vastauksilla. Eskolan (2010, 194) mukaan tässä kohtaa toimitaan analyyttisen induktion ideaa soveltaen eräänlaisella lumipallotekniikalla: ensin rakennetaan vahva ydin, jonka ympärille kerätään muista haastatteluista lisää massaa. Tämän jälkeen kirjoitin raakatekstiä omista tulkinnoista, joita analyysistä oli ilmennyt. Lopuksi palasin vielä aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin, jotka kytkin mukaan lopulliseen tekstiin.

Seuran tulevaisuutta lähdin rakentamaan aineistosta tyypittelemällä. Tyypittelyllä tarkoitetaan erilaisten tyypikuvausten rakentamista aineistosta (Eskola & Vastamäki 2015, 43). Kyseessä on siis aineiston ryhmittely tyypeiksi eli jaetaan samankaltaisia tarinoita omiksi ryhmikseen. Tyypit tiivistävät aineistoa ja ne sisältävät sellaista tietoa, mitä ei yksittäisissä vastauksista löydy. Tyypin tarkoituksena on kuvata aineistoa laajasti ja mielenkiintoisesti, mutta samalla taloudellisesti. Tyypittely edellyttää aina jonkinlaista teemoittelua. (Eskola & Suoranta 1999, 182.) Rakensinkin tyyppejä jo muodostuneiden teemojen avulla, mutta kävin aineistoa vielä uudestaan läpi pyrkimyksenäni löytää

haastatteluista yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Tyypit alkoivat löytyä seuran ammattimaistumiseen liittyvien muutosten ja seuratoimijoiden työnjakoon liittyvistä seikoista. Kokosin syntyneiden tyyppien ympärille vielä lisää piirteitä tarkastelemalla tyyppejä yksittäisinä tarinoina. Tyypit saivat vahvistusta myös teorian pohjalta. Muodostin tyyppejä siten, että jokaisessa tyyppissä esiintyisi mukaan otettavat asiat mahdollisimman laajasti ja loogisesti. Tyypeistä muodostui näin ollen liikunta- ja urheiluseurojen tulevaisuuden nelikenttä, jotka tuovat esiin suomalaisen liikunta- ja urheiluseuratoiminnan erityispiirteitä sekä antavat suuntaa seurojen ammattimaistumisen ja kansalaistoiminnan tulevaisuudesta.

6 AMMATTIMAISTUMALLA VOIMISTELULIIKUNNAN EDELLÄKÄVIJÄSEURAKSI

Tässä kappaleessa esittelen tutkimukseni tulokset. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yksittäisen seuran ammattimaistumisen myötä tapahtuneita muutoksia toimijasuhteissa ja käytänteissä sekä millaisena seuran tulevaisuus näyttäytyy. Tutkimus oli luonteeltaan tapaustutkimus ja sen kohteena oli keskisuomalainen voimisteluseura Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. Etenen tässä tulososiossa teemahaastattelurungon (ks. liite) mukaisessa järjestyksessä. Aloitan haastateltavien taustatiedoista ja käsityksistä. Tämän jälkeen esittelen tulokset toimijasuhteiden muutoksista ja vaiheista seuran ammattimaistumisen aikana. Tulen tarkastelemaan tuloksissa myös palkatun henkilökunnan ja vapaaehtoistoimijoiden välistä työnjakoa sekä siihen liittyvää problematiikkaa. Lopuksi suuntaan katseen tutkittavan seuran kuin myös laajemmin seurojen tulevaisuuteen. Tutkimusaineistosta löytyi analyysivaiheessa teemoihin liittyen myös laajempaa näkökulmaa ja uusia avauksia, jotka olen nostanut mukaan tähän osioon.

6.1 Haastateltavien taustat ja käsitykset

Haastateltavien polku seuran työntekijäksi tai luottamushenkilöksi oli melko yhteneväinen. Kukaan ei varsinaisesti ollut tehnyt hyppyä toimihenkilöksi täysin ummikkona, vaan kukin haasteltava omasi pitkän seurahistorian, joko Jyväskylän Naisvoimistelijoiden tai jossain muussa urheiluseurassa. Tulo Jyväskylän Naisvoimistelijoiden toimintaan tosin vaihteli haastateltavien kesken. Osa oli aloittanut voimisteluharrastuksen vanhemman kannustamana lasten ryhmissä tai voimisteluharrastus oli tullut myöhemmin elämässä mukaan kuvioon. Myös oman lapsen voimisteluharrastus oli innostanut mukaan toimintaan. Myös Koski (2009, 82) on todennut seurautkimuksissaan lasten vanhempien olevan keskeisin ryhmä liikunnan vapaaehtoistoiminnassa. Lisäksi itse lajin edustajat edistävät vapaaehtoistoimintaan osallistumista, sillä näyttäisi yleiseltä, että ensin aloitetaan liikunnan harrastaminen ja myöhemmin kasvaa innostus lähteä mukaan muuhun järjestötyöhön joko toisen kannustamana tai oman urheilu-uran päättymisen jälkeen.

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että rakkaan harrastuksen puolesta tehtiin mielellään vapaaehtoistöitä tapahtumissa ja työryhmissä tai ryhdyttiin ohjaus- ja valmennustyöhön. Haastateltujen oma voimisteluharrastus oli laajentunut muuhun toimintaan myös toisten seuratoimijoiden kannustuksesta. Jokaiselle kuitenkin seuratoiminnasta näyttäisi olevan muodostunut elinikäinen harrastus. Oli yleistä, että oman toiminnanjohtajuuden jälkeen rooli saattoi palautua niihin toimintoihin, joita haastateltavat olivat tehneet ennen toiminnanjohtajakautta eli voimisteltu tai valmennettu.

6.1.1 Voimistelijan polulta palkatuksi työntekijäksi

Voimistelun pariin ajaututaan usein varhaislapsuudessa, innokkaimmat etsiytyvät jo vanhempi-lapsijumppaan, jolloin nuorin harrastaja ei ole välttämättä ehtinyt vielä täyttää yhtä kokonaista vuotta. Osalla haastateltavista oma harrastus oli laajentunut aluksi esimerkiksi valmennuspuolelle ja lopulta päätoimiseksi palkkatyöksi.

Voimistelun kautta siihen järjestötyöhön. (H3)

Poikkeuksetta usein rakasta harrastusta jatketaan niin pitkään kuin mahdollista, myös mahdollisen kilpauran päätyttyä muissa rooleissa. Voimisteluliitto pyrkii edistämään tarjontaa kaiken ikäisille harrastevoimistelusta kilpaurheilun. (Suomen Voimisteluliitto 2016.) Monille voimisteluharrastuksesta tulee elinikäinen, ensin voimistellaan ja myöhemmin mukaan alkaa tulla pikkuhiljaa muitakin seuran velvollisuuksia esimerkiksi vapaaehtoisena tai valmentajana.

Jyväskylän Naisvoimistelijoissa palkkatyöhön päätymiseen oli edistänyt enemmän kokemus seuratoiminnasta kuin varsinainen koulutustausta, sillä toiminnanjohtajia ja luottamushenkilötoimijaa näyttäisi yhdistävän pitkä historia urheilijana ja muissa taustaroleissa, kuten esimerkiksi valmentajana toimiminen. Tosin suurimmalla osalla oli suoritettuna korkeakoulututkinto, mutta suurempana etuna näyttäisi olevan tuntemus voimistelumaailmasta sekä seuratoiminnasta. Lisäksi vanhoja tuttuja seuratoimijoita oli helppo innostaa mukaan palkatuksi henkilökunnaksi asti.

(--) he kysyivät tähän työhön. (H4)

6.1.2 Vapaaehtoistyön arvot motivoivat työskentelemään seurassa

Vapaaehtoistoiminnan arvot ovat yhä seurojen toiminnassa vahva motivoiva tekijä tulla mukaan toimintaan mukaan. Haastateltavia motivoivat seuratoiminnassa erilaiset tekijät, mutta kaikkia vastauksia yhdistävät vapaaehtoistoiminnassa tunnustetut yhteiset arvot, kuten vastavuoroisuus, yhteinen ilo, tasa-arvoisuus, vapaaehtoisuus, palkattomuus sekä luottamuksellisuus, jotka Yeung (2002, 11) on tuonut esiin omissa tutkimuksissaan. Kaikilla haastateltavilla oli taustalla oma voimisteluharrastus, jota kautta oli syntynyt vahva side voimisteluun lajina. Oma tunneside lajia kohtaa oli niin vahva, että se toimi yhtenä motivaattorina työskennellä seurassa niin vapaaehtoisena kuin palkattuna työntekijänä.

No onhan siinä suurena tekijänä se lajirakkaus. (H1)

Motivoivana tekijänä pidettiin myös liikunnan hyvää tekevää vaikutusta. Liikunta nähtiin tärkeänä kansanterveyttä edistävänä tekijänä. Liikunnan merkityksellisyys voimaannutti niin toimintaan osallistuvia kuin parhaimmillaan toiminnan järjestäjää. Toiminnan kehittämisen tulokset näkyivät ulospäin jäsenille, joilta saatu kiitos toi hyvää oloa myös tekijälle itselleen. Arvo hyvän tekemisestä ei synnyttänyt eroa vapaaehtoisuuden tai palkatun työn välille. Altruismi eli auttamisenhalu nousee myös Yeungin (2002) tutkimuksissa päämotiiviksi toimia vapaaehtoistehtävissä.

Kyllä se varmaan on joku missio hyvän tekemisestä, ett tota tehdään hyvää ihmisille ja saada sitä kautta myös jotain itse. (H3)

Saa niinku tavallaan kehittää itseään ja kehittää toimintaa. (H1)

Seuraan houkuttelee myös yhteishenki ja yhteisöllisyys, joka syntyy muista ihmisistä ja vuorovaikutuksesta.

Ihmiset, siis kivat ihmiset, joiden kanssa on mukava tehdä töitä. (H3)

Yhteisöllisyyden ja sosiaalisten kontaktien luominen vapaaehtoisten motivaatiossa korostui myös Yeungin (2004, 109-112) väitöskirjatutkimuksessa. Vapaaehtoistyössä solmitut sosiaaliset suhteet ja niiden antoisuus toimivat sitoutumisen kulmakivinä. Oman tutkimukseni tuloksia vahvistavat myös Yeungin aikaisemmat tulokset (2002; 2004) vapaaehtoisten motivaatiotekijöistä, joista nousevat esiin toive konkreettisesta toiminnasta, sosiaalisista kontakteista ja vuorovaikutuksesta. Lisäksi toiminnasta saatu mielihyvä, muodostunut ryhmähenki ja ilo sekä halu auttaa toisia toistuvat myös Yeungin saamissa tutkimustuloksissa.

6.1.3 ”Hyppy tuntemattomaan”

Jyväskylän Naisvoimistelijoiden jäsenmäärän kasvaessa 1990-luvulla tultiin tilanteeseen, jolloin toiminnan pyörittäminen kävi mahdottomaksi pelkästään vapaaehtoisvoimin. Käsitys ammattimaisesta toimivasta seurasta oli tällöin vielä vain jonkinlainen käsitys, koska kokemusta siitä ei vielä tutkittavassa seurassa ollut. Askel ammattimaistumiseen otettiin hankkimalla seuralle toimistotilat Harjun kupeesta Väinökadulta vuonna 1990. Ensimmäinen toiminnanjohtaja palkattiin seuraan vuonna 1994. Vaikka toimintakulttuurin muutos palkatun henkilön myötä oli kuin hyppy tuntemattomaan, oli se samalla tiedostaen tehty päätös tilanteessa, jossa muutos oli tehtävä.

(--) jäsenmäärä kasvoi ja kasvoi, ett tää ei enää yksinkertaisesti toimi. (H3)

Myöhemmin ensimmäisen toiminnanjohtajan seuraajilla oli jonkinlaisen käsitys ammattimaisesti toimivasta seurasta, koska haastateltavat olivat usein olleet jo Jyväskylän Naisvoimistelijoiden toiminnassa mukana ensimmäisen toiminnanjohtajan palkkauksen aikana. Kokemusta ammattimaisesti toimivasta seurasta sai toimimalla myös muissa rooleissa vapaaehtoisena tai valmennustehtävissä, koska yhteistyötä tehtiin myös toimiston väen kanssa, jolloin työ toimistolla tuli jollakin tavalla tutuksi.

(--) toki oli jotain käsityksiä, kun siihen aikaan valmensin paljon ja olin itse voimistellut seurassa ja meillä oli ollut siinä jo pitkän aikaa työntekijöitä. (H2)

Kuitenkin vasta oman toiminnanjohtajakauden alkaessa, varsinainen työnkuva ja mitä työ vaati, selvisivät työntekijälle itselleen. Palkatulla henkilöllä on paljon näkymätöntä työtä, joka eivät välttämättä näy toimiston ulkopuolelle.

(--) toki kisajärjestelyissä ja noissa johtoryhmissä olin ollu mukana, niin sitte oli tavallaan se puoli jollainlailla tuttua, mutta kyllähän sitä vastuuta sitten oikeesti ja kaikkee työtehtävää, sellasta näkymätöntäkin työtä on tässä aika paljon, mitä niinku harva tajuaa, jos ei itse oo tehny vastaavaa työtä, mutta muuten muista ammatillisista seuroista tai ammattimaisesti toimivista urheiluseuroista ei niinku ollu minkäänlaista kokemusta tai hajua. (H1)

Toiminnanjohtajan käsitys seuran toiminnasta vaikuttaa myös siihen mihin suuntaan seuraa lähdetään kehittämään. Jokainen toiminnanjohtaja on johtanut ja johtaa toimintaa omalla tavallaan. Koulutus, aikaisempi työkokemus sekä persoona ohjaavat sitä, millaisilla tavoilla ja tyyllillä seuraa viedään eteenpäin.

(--) JNV on kuitenkin aina pienin askelin mennyt eteenpäin ja jokainen toiminnanjohtaja, joka meillä on ollut, on aina tuonut sen oman tyylinsä ja tapansa toimia ja viedä sitä oman osaamisensa myötä asioita eteenpäin. (H4)

6.2 Toimijasuhteiden muutokset ja vaiheet

Jyväskylän Naisvoimistelijoiden toiminta oli pitkään täysin vapaaehtoisvoimin järjestettyä harrasteliikuntaa. Eskelinen (1997, 42) kuvaa kirjoittamassaan seurahistoriassa, että alussa voimistelua harrastettiin täynnä innostusta omassa seurassa. Naisilla riitti ideoita ja tekemisen halua. Seuran koko oli kuitenkin alkuun pieni, eikä voimistelu vakiinnuttanut vielä paikkaansa Jyväskylässä. Eskelinen (1997, 42) on jaotellut aikaa ennen ammattimaistumista kuvaamalla alkuinnostuksen jälkeen alkanutta vaihetta ”kollektiivisuuden vaiheeksi”. Voimistelijoiden sitoutuminen voimisteluseuran toimintaan oli voimakasta, ja seuran me- henki auttoi ratkaisemaan syntyneitä ongelmia. Jäsenmäärä oli kasvussa, mutta vuorovaikutus vielä epämuodollista. 1960-luvulla seuran rakenne alkoi formalisoitua. Asioita hoidettiin vielä kuitenkin vanhaan tuttuun hyväksi koettuun tapaan

eikä muutospaineisiin vielä vastattu. 1970-luvulla elettiin Eskelisen (1997, 42) mukaan joko tai -vaihetta. Se lisäsi paineita ja muutosta oli synnyttävä, sillä koko lajin oli uudistuttava tai koko toiminnan vaihtoehtona olisi ollut kuihtuminen.

1980-luvulla Jyväskylän Naisvoimistelijat alkoi nauttia menestyksestä. Mitaleita tuli joka kisasta ja voimistelu houkutteli uusia jäseniä seuraan. Kilpailujen lisäksi seura osallistui ahkerasti Musiikista liikkumaan -tapahtumaan, SNLL:n näytöksiin, Suurkisojen kenttäohjelmiin ja edustusmatkoille ulkomaille. Rahaa kerättiin erilaisilla tempauksilla: milloin JNV:n voimistelijoina nähtiin muotinäytöksissä, myymässä arpoja ja milloin esiintymässä erilaisissa tapahtumissa. 1990-luvulla seuran naisten sarjan joukkue otti osaa ensimmäisiin joukkuevoimistelun SM-kisoihin Turussa. Ensimmäisistä kisoista ei tullut vielä menestystä, mutta tämä vain kasvatti nälkää pärjätä seuraavissa kisoissa paremmin. Seurassa alettiin keskittyä ammattimaisemmin valmentamiseen, harjoitusmäärät lisääntyivät ja edustusjoukkue sai valmentajan joka keskittyi pelkästään yhden joukkueen valmentamiseen monen joukkueen valmentamiseen sijaan. Tätä helpotti myös se, että seuraan saatiin lisää valmentajia 1990-luvulla. Seuran edustusjoukkue menestyikin heti seuraavana vuonna SM-kisoissa saavuttaen loppukilpailupaikan. Vuonna 1993 seuran edustusjoukkue saavutti jo SM-hopeaa.

6.2.1 Kun vapaaehtoisten työ ei enää riitä - kohti ammattimaista toimintaa

Jyväskylän Naisvoimistelijoiden jäsenmäärä kaksinkertaistui 1990-luvulle tultaessa. Jäseniä oli seurassa parhaimmillaan jopa yli 2500. Seura oli toiminut sen perustamisvuodesta 1917 alkaen vapaaehtoisvoimin, mutta 1990-luvun alkaessa tultiin tilanteeseen, jossa vapaaehtoisten työmäärä alkoi kasvaa liian suureksi ja jotain oli tehtävä.

(--) seuran koko oli ihan valtava. Se kasvoi 700:sta yli 2500 jäseneseen, jotain tämmöistä. Ja se kaikki tehtiin täysin vapaaehtoistyönä. (H3)

Samalla myös työmäärä kasvoi jäsenmäärän kasvun myötä. Osittain siihen vaikutti 1990-luvulla myös se, että suurin osa työstä oli niin sanottua paperityötä. Erityisesti viestintä ja markkinointi hoidettiin pitkälti siten, että mainoksia vietiin kauppojen ilmoitustauluille

ympäri kaupunkia ja seuran tiedotuslehti kuljetettiin suoraan jäsenten postilaatikkoihin. Sähköiset viestintävälineet olivat vasta tuloillaan teknologian kehittymisen myötä.

Työmäärä oli niin hirvittävä ja paperi ja muu show, mitä ei enää yksinkertaisesti hoitanut vapaaehtoistoimin. Tai jonkun ois pitäny tehdä sitä sitten täyspäiväisesti. Eli syy oli tämä. (H3)

Kasvanut jäsenmäärä ei lisännyt ainoastaan työmäärää, vaan myös ulkopuolelta alkoi vieriä seuratoimijoiden niskaan paineita, jotka lisäsivät halua kehittää toimintaa laadukkaampaan suuntaan. Seuratoimijoissa itsessään oli kehittämishalua, mutta kasvanut jäsenistö alkoi myös vaatia vastiketta rahoilleen. Lisäksi liikunta-alalle alkoi tulla tarjontaa seurojen ja kaupungin lisäksi yrityspuolelle, joka kasvatti kilpailua eri toimijoiden välille.

Siis kilpailutilanne, sehän muuttu ihan hirveesti. Ne paineet tavallaan niinku ulkoisesta maailmasta, jos halutaan pysyä hengissä, kasvoi, niin että siinä ei ihan semmonen kuka tahansa ees niinku pärjää niiden vaatimusten kanssa eli tarvittiin tämmöstä ammattimaisempaa osaamista ja aikaa. (H3)

Myös Koski (2009, 94) huomasi seuratuksessaan samoja piirteitä ammattimaistumisen taustasyiksi. Jäsenmäärän kasvamisen lisäksi toinen selkeä syy työntekijän palkkaamiselle oli seuran suhtautuminen kilpaurheilun ja siinä menestymiseen. Mitä menestyneemmästä seurasta on kyse, sitä todennäköisemmin palkkausta myös suunnitellaan. Jyväskylän Naisvoimistelijoissa kilpailupuolen kehittäminen tuli mukaan päätoimisten työntekijöiden myötä, kun aikaa alkoi löytyä toiminnan kehittämiseen paremmin. Hallituksella oli vahva visio siitä, kuinka toimintaa kehitetään, mutta kehitystyö tarvitsi tekijöitä.

Taustalla oli niinku koko ajan semmonen ammattimaistuminen ja vahvemman ammattimaisemman toiminnan ajatus. (H5)

Askel kohti ammattimaista toimintaa otettiin hankkimalla oma toimistotila vuonna 1990 ja luomalla sinne fasiliteetit toimia ammattimaisesti. Silloinen hallitus huomasi, että Jyväskylän Naisvoimistelijoilla oli omistuksessaan oma maapala, joka saatiin lopulta myytyä. Saadut tulot käytettiin toimistotilan hankkimiseen ja loput rahat sijoitettiin

asuntoihin. Jyväskylän Naisvoimistelijoihin palkattiin ensimmäinen toiminnanjohtaja vuonna 1994, mikä oli samalla iso kulttuurinen muutos seurassa.

6.2.2 Työntekijän palkkaaminen kulttuurinen muutos

Kun Jyväskylän Naisvoimistelijat palkkasi ensimmäisen toiminnanjohtajansa vuonna 1994, seura muuttui vapaaehtoisvoimin toimineesta seurasta ammattimaisesti toimivaksi seuraksi. Päätoimisesti palkattu työntekijä muuttaa seuran toiminnan ammattimaisempaan suuntaan, mutta samalla muutos näkyy myös seuran toimintakulttuurin muutoksena. Seuran toimistolla on ensimmäisestä toiminnanjohtajan palkkauksesta lähtien työskennellyt ainakin yksi päätoiminen työntekijä keskittyen seuran asioiden hoitamiseen ja toiminnan johtamiseen.

Jos seuran koko alkaa nykymaailmassa mennä yli tuhannen, niin ei sitä vapaaehtoiset pelkästään pyöritä. Totta kai sitten tää roolitus ja tää kulttuurinen muutos, niin ei se napsahda itsestään eli kyl se vaatii aika paljon dialogia ja yhteensovittamista ja keskustelua. (H3)

Kulttuurinen muutos vaatii toimijoilta totuttelua uuteen arkeen ja käytäntöihin. Jyväskylän Naisvoimistelijoissa palkatun työntekijän tuleminen seuraan oli iso kulttuurinen muutos toiminnan ja toimintatapojen kannalta, mutta tarve työntekijälle oli suuri ja toiminnanjohtajan rooli ymmärrettiin alusta alkaen.

Juuri se roolittaminen, että meneeks tästä jotakin pois, ja kuka päättää ja kuka tekee, mutta mä en kokenu, se oli toki kulttuurinen muutos, mutta kaikki ymmärsi sen, että muuten ei pystytä. (H3)

Kulttuurinen muutos kosketti koko seuraa, mutta seuratoimijat ymmärsivät, että palkattu työntekijä luo haasteen roolitukselle ja työnjaolle, jonka vuoksi keskustelut olivat tärkeässä asemassa uuden palkatun henkilön tultua osaksi seuraa. Toisaalta alkua helpotti myös se, että seuraan palkattu ihminen oli urheilumaailmasta ja ymmärsi seuratoiminnan ytimen, jossa on olemassa vapaaehtoiset ja toimihenkilöt.

(--) se ihminen, joka tuli, oli kuitenkin voimisteluihminen tai urheiluihminen, ett se ymmärsi, että on olemassa vapaaehtoset ja sitte toimihenkilöt. (H3)

6.2.3 Halu kehittyä ja rohkeus uudistua vievät kohti muutoksia

Kosken (2009, 94) mukaan palkkaamista vauhdittavat eri syyt: jäsenmäärän kasvaminen, halu parantaa toiminnan laatua tai tavoitteet kilpaurheilun puolella. Lisääntynyt työmäärä ja seuran jäsenmäärän kasvaminen pakottivat Jyväskylän Naisvoimistelijat isoon muutokseen. Ensimmäinen toiminnanjohtaja palkattiin helpottamaan työtaakkaa. Ammattimaistuminen kasvatti kuitenkin uudenlaisia paineita myös seuran ulkopuolelta. Toiminnan laatuun haluttiin panostaa, mutta toisaalta palkattu työntekijä loi seuralle lisäkustannuksia. Seuran talous oli jatkuvasti seurannassa erityisesti ammattimaistumisen alkuvaiheissa, joka pakotti miettimään toimintaa uudelleen.

Hallituksessa oli kymmenkunta hirveen fiksua naista, jotka näki, että jos muutoksia ei tapahdu, niin me syödään niinku omaa pesää koko ajan pois ja sitten tätä seuraa ei kohta enää ole. Ett se talous, se raha oli oikeastaan se, joka ajoi sit siihen, että piti miettiä. (H5)

Ja sitten taas niinku siinä seuran yleisessä toiminnassa ja sen ammattimaistumisen tarve nähtiin just siltä kannalta että piti tapahtua jotain talouspuolella. (H5)

Talous ei ollut kuitenkaan ainoa tekijä muutoshalukkuudessa. Seuratoimijoista löytyi kunnianhimoa ja ylpeyttä kehittää seuraa eteenpäin. Vaikuttamistyötä tehtiin Voimisteluliiton työryhmissä asti. Jyväskylän Naisvoimistelijoista haluttiin tehdä edelläkävijä eri toimialoilla, erityisesti kilpa- ja valmennuspuolella haluttiin kehittyä menestyväksi voimisteluseuraksi kasvattamalla nuorista voimistelijoista huippu-urheilijoita.

(--) siellä pitää olla ne tyypit, pitää olla just ne ihmiset, jotka sitten lähtee työstämään sitä, ett se oli varmaan tärkein. (H5)

Ammattimaistumisen seurauksena seuraa haluttiin kehittää, koska siihen oli aikaisempaa enemmän aikaa ja resursseja. Seuratoimijoilla oli vahva näkemys, visio siitä, mihin

suuntaan toimintaa haluttiin viedä. Seuran ammattimaistumisen taustalla oli ajatus paremmasta kilpailumenestyksestä ja huippu-urheilusta, toiminnan laadun kehittämisestä ja tarjonnan monipuolistamisesta myös harrastepuolella. Toisaalta ammattimaistumisen ei ajateltu tarkoittavan seuran pyörivän pelkästään vain toimiston henkilökunnan ja hallituksen toimesta, vaan edelleen tarvittiin tekijöitä, vapaaehtoisia seuratoiminnan tueksi.

(--) vaikka kuinka ammattimaiseks mentäis, niin siinä seurapuolella pitää olla se semmonen jalustalle nostettu ajatus, että se lähtee niistä tekijöistä, niistä ihmisistä, niistä vapaaehtoisista. (H5)

6.2.4 Visiosta toteuttamiseen

Toiminnanjohtajan palkkauksen jälkeen seuran toimintaa pystyi pyörittämään yksi kokoaikainen työntekijä. Hänen avullaan toiminnan laatua saatiin parannettua ja monipuolistettua. Lisäksi toiminnan organisointi kehittyi, koska työnjakoa pystyttiin hiomaan paremmaksi. Hallituksen työt kevenivät, kun turha paperinpyörittely jäi pois ja aikaa alkoi jäädä pidemmän tähtäimen toiminnan suunnitteluun ja visiointiin. Toiminnanjohtaja ehti vaihtua 1990-luvulla kerran ja erityisesti toinen, pidempiaikainen toiminnanjohtaja sai toimia pioneerina seuran ammattimaistumiselle, työnjaon ja työnkuvan rakentamiselle.

(--) hän oli niinku se pioneeri, jonka täytyi lähteä tekemään sitä toiminnanjohtajan roolitusta ja mitä kaikkea se tekee. (H3)

Vaikka ensimmäiset toiminnanjohtajat olivat tehneet töitä työnjaon edistämiseksi, toiminnanjohtajan vaihtuessa vuonna 2002 haasteita oli edelleen. Suuren seuran toiminnan johtaminen yksin oli paisunut työmäärältään valtavaksi. Työnjakoon ja seuran talouteen oli kiinnitettävä edelleen erityisen paljon huomiota. Samaan aikaan seuran hallituksessa oli kuitenkin pyöritelty jo vuosia JNV:n visiota. Toimintaa haluttiin myös kehittää haasteista huolimatta. Visiota rakennettiin antamaan suuntaa toiminnalle ja mitä toiminnalla haluttiin saavuttaa. Visiota suunniteltiin hallituksessa yhdessä toiminnanjohtajan kanssa.

(--) toki siinä hallitukset vaihtui, mutta puheenjohtaja pysyi ja hänellä oli hirveen vahva visio ja sitä luotiin sitä JNV:n isoa visiota ja pyöriteltiin monta vuotta. Ett missä halutaan olla. (H5)

Visio haluttiin saada myös konkreettisiksi toimiksi käytäntöön. Seuratoiminnan laadun ja ammattimaisuuden edistämiseksi luotiin erilaisia järjestelmiä toiminnan tueksi. 2000-luvulla kilpa- ja valmennuspuolta kehitettiin visioimalla, että JNV:stä tulee yksi joukkuevoimistelun kärkiseuroista Suomessa. Kilpa- ja valmennusjärjestelmä syntyi 2000-luvun alkupuolella. Kilpailu- ja valmennuspuolen lajeille eli joukkuevoimistelulle ja kilpa-aerobicille luotiin järjestelmä, urheilijan polku, johon määriteltiin, kuinka urheilija kasvaa lapsena aloitetussa harrastuksessa aina huippu-urheilijaksi asti.

Lähetettiin kehittelemään miten semmosesta satujumpparista luodaan SM-tason kilpavoimistelija tai aerobiccari. Niin sitä systeemiä, järjestelmää lähetettiin kasaamaan. (H5)

JNV on kehittänyt toimintaansa myös siten, että tarjontaa riittää harrastepuolella heille, joilla urheilijan polku ei syystä tai toisesta jatku kilpailupuolella ilman, että voimisteluharrastusta tarvitsee lopettaa. Lisäksi seura haaveili jo 2000-luvun alussa oman hallin hankkimisesta.

(--) oma halli, siitä haaveiltiin jo silloin vuonna 2002. (H5)

Hallihaaveesta tuli vihdoin totta 100-juhlavuoden kunniaksi, kun seuran oman harjoitushallin ovet avattiin tammikuussa 2017. Toinen järjestelmä, jota alettiin luoda toisen toiminnanjohtajan aikana, oli ohjaajien koulutusjärjestelmä. Järjestelmään haluttiin saada selkeä toimintamalli, joka ohjaa aloittelevaa ohjaajaa etenemään ohjausurallaan seuran sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia käymällä. Ohjaajien kouluttautuminen on seuralle tärkeää ja sitä halutaan tukea, koska koulutetut ja asiantuntevat ohjaajat ovat takuu myös toiminnan laadulle.

(--) samoin meidän ohjaajien koulutusjärjestelmää kehitettiin eli muokattiin niitä toimintamalleja mitä se voi olla. (--) saatais pidettyä ohjaajat tyytyväisempänä, heidän toimintatasoa ja ammattitasoa nostettua. (H5)

Toimintamalleja haluttiin luoda myös vapaaehtoistoiminnan edistämiseksi. Joukkueenjohtaja-ajatus alkoi kehittyä sen pohjalta, että tähän saakka toiminnanjohtaja oli hoitanut käytännössä joukkueenjohtajan asiat valmentajien kanssa. Valmentajien kuormittamista haluttiin vähentää joukkueenjohtamiselle kuuluvista asioista, jolloin heidän resurssinsa jäisi täysin valmennukseen. Valmentajat luopuivat joukkueenjohtamiseen liittyen asioiden hoitamisesta ja joukkueille valittiin jatkossa niin sanotut jojat (joukkueenjohtaja) vapaaehtoistoimijoista, joka tässä tapauksessa tarkoitti yleensä lasten vanhempia.

Vapaaehtoispuolella alettiin kehittää sitä joukkueenjohtaja-ajatusta joka oli hyvä ja iso muutos. (H5)

Vapaaehtoisten rekrytointi on kehittynyt hyvien käytänteidensä ansiosta. Hyvät mallit talkoolaisten rekrytointiin on edesauttanut sitä, että seura on pystynyt pitämään osan toimijoista jo pidempään mukana. Vapaaehtoistoimintaan voi osallistua myös pienellä panostuksella, omaan elämäntilanteeseen sopivalla tavalla.

(--) meil on ehkä kehittynyt sellaset vapaaehtoisrekrytointin mallit, että pystyy osallistumaan tosi pienestikin. Tai sitten voi tulla mukaan vaikka kilpailun johtoryhmään tai Likkojen lenkin johtoryhmään tai johonkin kehitystoimintaan, siihen mihin itse ehkä kokee että ois annettavaa. Ja edelleen meillä on tosi sitoutuneita ihmisiä, jotka on niinku kaikessa mukana. (H1)

Haastattelujen perusteella huomasin, että JNV:n vapaaehtoistoimintaa on pystytty kehittämään tänä päivänä sellaiselle tasolle, että vapaaehtoistoimijoita saadaan rekrytoitua helposti mukaan. Seura käyttää nykyään vapaaehtoistoimintaan ilmoittautumisessa Google Docsia, joka on helppo jakaa sekä joukkueille että seuran jäsenille. ”Talkoo-docs” on helpottanut sekä ilmoittautumista, vapaaehtoisten työnjakoa että uusien vapaaehtoisten rekrytointia. Jyväskylän Naisvoimistelijoille vapaaehtoiset ovat edelleen tärkeä voimavara ja seura nojaa pitkälti vapaaehtoistojien varaan tapahtumia järjestettäessä ja luottamushenkilöitä valittaessa. Hyvien kokemusten ja uusien ystävien ansiosta toimintaan hakeudutaan mukaan uudelleen.

(--) tekijöitä on varmasti monia, mutta varmaan ensimmäinen on ihmiset, siis kivat ihmiset, joiden kanssa on mukava tehdä töitä.(--) ja kyllä se on varmaan joku missio hyväntekeemisestä, ett tehdään hyvää ihmisille ja saada sitä kautta myös itse, se on sellanen win-win-tilanne. (H3)

Jyväskylän Naisvoimistelijoiden seuran ammattimaistuminen alkoi saada 2000-luvulla huomiota myös seuran ulkopuolisilta toimijoilta. Voimisteluliiton myöntämät sertifikaatit ja tunnustukset osoittivat seuratoiminnan laadun parantuneen eri toimialoilla.

(--) me alettiin saada Svolilta tunnustusta elikkä ku Svolilta pystyis saamaan eri toimialoilta, aikuisliikunnan ja näitä sertifikaatteja ja muita, niin niitä kohti mentiin niinku koko ajan. (H5)

Jyväskylän Naisvoimistelijoissa on ollut pitkään vahva näkemys, visio siitä mihin toimintaa halutaan ohjata. Seuran ammattimaistumisen taustalla oli ajatus kilpailumenestyksestä, toiminnan laadun kehittamisestä ja tarjonnan monipuolistamisesta. Samoja syitä urheiluseurojen ammattimaistumiseen on löytänyt myös Koski (2009) omissa seuratutkimuksissaan. Ammattimaisen toiminnan ajateltiin edistävän seuran laadukasta toimintaa siten, että toiminta houkuttelisi uusia, innostuneita jäseniä seuraan. Laadukkaan toiminnan ja hyvien järjestelmien avulla haluttiin innostaa mukaan talkotoimintaan myös uusia tulokkaita, sillä seura olisi ammattimaisesta toiminnasta huolimatta riippuvainen vapaaehtoisista. Seurana Jyväskylän Naisvoimistelijoille oli ammattimaistumisen alusta saakka selkeää, että toimintaa tehdä vapaaehtoistyön arvot edellä. Ilman vapaaehtoisten työpanosta ei seuratoimintaa olisi.

(--) taustalla oli niinku koko ajan semmonen ammattimaistuminen ja vahvemman ammattimaisemman toiminnan ajatus, mutta kuitenkin seuratoiminnan periaatteilla. (H5)

6.2.5 Ei enää yksin

Jyväskylän Naisvoimistelijoiden seuran ensimmäiset toiminnanjohtajat olivat alkuun seuran ainoita päätoimisia työntekijöitä. Apuna heillä oli osa-aikainen sihteeri sekä hallituksen luottamushenkilöt. Varsinkin ammattimaistumisen alkutaipaleella

toiminnanjohtajan työnkuva oli hajanainen ja työnjako seuratoimijoiden kesken haki vielä tekijöitään. Toiminnanjohtajan innokkuus ja toisaalta myös sekalainen työnkuva nostivat työmäärät valtavaksi ja osittain työtä saikin tehdä myös vapaa-aikana. Toisaalta taustalla saattoivat painaa myös seuratoiminnan arvot vapaaehtoisuudesta, eikä työtä osattu erottaa vapaa-ajasta.

Siinä kyllä tuli hirveen paljon tehtyä itsekin vapaaehtoistyötä, koska se oli seuratoimintaa. (H5)

Vaikka päätoiminen työntekijä toikin helpotusta seuran toiminnan pyörittämiseen, erityisesti luottamushenkilöiden osalta, palkatun henkilön työmäärä oli yhä kuormittava. Toiminnanjohtajan vaihtuessa vuonna 2002 työnjakoon kiinnitettiin enemmän huomiota, jotta yhdelle ihmiselle kaatuva ylikuormitus saataisiin kuriin. Tähän ongelmaan pyrittiin löytämään ratkaisuja kehittämällä seuran toimintamalleja. Seuran visiot ammattimaisemmin toimivasta, menestyvästä seurasta saatiin vietyä myös käytännössä eteenpäin kehittämällä erilaisia järjestelmiä kilpa- ja valmennuspuolelle, koulutukseen ja vapaaehtoistoimintaan. Varsinainen murrosvaihe seuran ammattimaistumisessa oli kilpailu- ja valmennuspuolen kehittyminen, jonka myötä joukkueiden määrä lisääntyi ja seura alkoi menestyä kansallisen tason kilpailuissa. Menestymistä vauhditti selkeän joukkuejohtajajärjestelmän kehittäminen 2000-luvulla.

Kun tätä joukkueenjohtajajärjestelmää alettiin tekemään, niin se otti kyllä paljon toiminnanjohtajalta pois. (H5)

Erilaisten järjestelmien ja hyvien käytänteiden kehittämisen lisäksi seuran murrosta kuvastavat uusien työntekijöiden palkkaukset, koska niiden myötä seura otti aina askeleita eteenpäin menestyksessä, tarjonnan monipuolistamisessa ja toiminnan laadun kehittämisessä. Jyväskylän Naisvoimistelijoissa työskenteli aluksi yksi kokopäiväinen työntekijä ja ensimmäiset toiminnanjohtajat toimivat eräänlaisina pioneereina roolitusten ja työnjaon suhteen. 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa palkatut toiminnanjohtajat rakensivat seuraa ammattimaisempaan suuntaan ja samalla haettiin sopivaa työnjakoa eri toimijoiden kesken. Toiminnanjohtajan apuna toimistolla oli osa-aikainen sihteeri sekä hallituksen luottamushenkilöt. Iso murros työnjaossa ja toiminnan kehittämisessä tapahtui kun

toiminnanjohtajan lisäksi seuraan palkattiin vuonna 2008 toinen työntekijä hoitamaan terveysliikunnan edistämiseksi Kunnossa kaiken ikää -hanketta. Myös kirjanpitäjä palkattiin seuraan vuonna 2008, jolloin seura päätti siirtää ulkoistetun kirjanpidon seuran toimiston sisäpuolelle.

(--) toiminnanjohtajan rinnalle otettiin ensimmäinen puolipäiväinen. Jollekin annettiin osa siitä valtavan isosta toiminnanjohtajan kakusta. (H5)

Jyväskylän Naisvoimistelijoiden palkatun henkilökunnan määrä kasvoi heti seuraavana vuonna, kun seuraan palkattiin lasten ja nuorten voimisteluliikunnan kehittäjä vuonna 2009 SLU:n ja Veikkauksen myöntämällä tuella. Tuki päättyi vuonna 2011, mutta seura sai pidettyä työntekijän, nimike vain muutettiin harrasteliikunnan kehittäjäksi. Tämä oli seurassa positiivinen kehitysaskel, koska seuraan saatiin pysyvästi toiminnanjohtajan työtaakkaa jakamaan harrasteliikunnasta vastaava työntekijä palkattuna seuran omilla rahoilla. Myös roolijako alkoi askel askeleelta selkiintyä. Toiminnanjohtaja vastasi toiminnan johtamisesta ja taloudesta, harrastepuolen asiat jäivät harrasteliikunnan kehittäjän harteille. 2010-lukua lähestyttäessä seuraan saatiin lisää palkattuja työntekijöitä ja tahti seuran toimistolla vain kiihtyi. Kilpailupuoli oli saatu kasvuun ja maailmanlaajuinen zumbainnostus nostatti myös JNV:n aikuisliikunnan harrastajamäärää.

Toi kilpailupuoli on kehittynyt ihan älyttömästi ja joukkueita on tullut tosi paljon enemmän ja nyt sitten viimesinä aikoina harrasteliikunta. (--) Sillon 2010 tuli muuten myös zumba, joka oli sillon ihan älytön ja nyt tuntuu, että sekin turvas taloutta, kun tulihan ihan älyttömästi niitä ryhmäliikunnan ihmisiä siihen zumbaan. (H1)

Seuratoiminnan kasvu ja kehittyminen ovat vaatineet lisää tekijöitä seuraan. Työmäärä ei vähene, sillä visioiden toteutuminen ja käytännön työ ovat lisänneet toimintaan laatua, joka vaatii panostusta niin palkatulta henkilökunnalta kuin vapaaehtoisilta. Vuonna 2013 seuratoiminnassa tapahtui jälleen kehitysaskel eteenpäin, kun työntekijäresursseja kasvatettiin palkkaamalla valmennuspäällikkö. Kun toimistolle saatiin kokopäiväinen työntekijä, joka suunnitteli ja organisoi kilpailu- ja valmennuspuolta, on seuran kilpailutoiminta ottanut kehitysaskeleita edelleen eteenpäin valmennusjärjestelmän ja urheilijan polun luomisen ansiosta.

Toki se, että seura on palkannut ton valmennuspäällikön, joka on ihan uus työntekijäresurssi tälle seuralle ja kyl mä niinku nään, että se on ollu tosi hyvä juttu, ja tota kilpailupuolta on saatu ihan älyttömästi eteenpäin sillä, ett siinä on ihminen, joka on kerenny ja oikeesti miettiä, kehittää ja organisoida. (H1)

Tänä päivänä JNV:n toimistolla työskentelee viisi palkattua työntekijää. Tästä huolimatta seuratoiminnan taustalla pysynee ajatus siitä, ettei ilman vapaaehtoisia seuran hengissä säilyminen olisi mahdollista. Suomalaisten menestyminen joukkuevoimistelussa kansainvälisesti sekä vuonna 2015 Helsingissä järjestetty kansainvälinen voimistelutapahtuma Gymnaestrada pitävät erityisesti tyttöjen harrastajamäärät voimistelussa suurina. Lisäksi osallistuminen seuran toimintaan erilaisissa rooleissa kasvattavat yhteisöllisyyttä ja seurahenkeä unohtamatta sosiaalisia suhteita.

Meillä on ollu iso edustus, varsinki just tuo Suomen Gymnaestrada. Niin se on ehkä luonut enempi sellasta seurahenkeä. Jotenki tuntuu, että ihmiset haluaa olla tässä mukana ja saa siitä jotain, ehkä niitä ystävyysuhteita, sosiaalisuutta ja sisältöä elämään, mikä on taas tosi tärkeetä mille tahansa seuralle. (H1)

6.2.6 Palkattu työntekijä - mahdollisuus vai uhka?

Kun urheiluseuraan palkataan työntekijä, on sillä tutkimusten mukaan enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia. (Koski 2012b, 5.) Työntekijä järjestössä luo haasteen työnjaolle, koska toimijoissa on paljon myös vapaaehtoisia, jotka tekevät seuran talkoita omalla vapaa-ajallaan. Seuran jäsenmäärä ei välttämättä aina ammattimaistumisen myötä kasva räjähdysmäisesti, mutta toiminta itsessään on aiempaa ammattimaisempaa esimerkiksi laadukkaamman ja monipuolisemman tarjonnan ansiosta. Tällä tavoin voidaan vaikuttaa myös toiminnan laajenemiseen ja lopulta jäsenmäärän kasvamiseen. (Koski 2012b, 6.) Tässä tutkimuksessa osoittautui, että seuran byrokratia ja ylipäänsä toiminnan pyörittämiseen varattu budjetti on isossa seurassa sen verran suuri, että sen hoitamiseen vaadittiin kokopäiväistä työntekijää.

Oon monesti ihmetellyt, kuinka vaikka joku puheenjohtajan panoksella toimiva seura ylipäänsä pystyy toimimaan, ett sehän on ihan hullun hommaa. (H1)

Vaikka ammatilainen tuo seuratoimintaan asiantuntemusta ja suunnitelmallisuutta, kuuluu palkkaukseen aina myös taloudellinen riski, koska työntekijän rekrytointi kasvattaa kustannuksia. Järjestöpuolen tavoitteena ei ole tuottaa voittoa, vaan pitää maksut mahdollisimman alhaalla. Kuitenkin rahaa pitäisi tulla kassaan koko ajan lisää, samalla kun työntekijän palkkaus syö budjettia. Budjettiin tuleva lovi saattaa näkyä kustannusten nousussa. Talouden hoitaminen olikin yksi JNV:n haasteista ammattimaistumisen ensimmäisenä vuosikymmenenä.

No palkattu henkilökunta tarkoittaa ilman muuta isoa lovea budjettiin. (H5)

Huonoa on just se, ehkä nää maksupuolijutskat. Niinkun jos ajattelee vanhemman näkökulmasta, mutta kyllähän se, että seurassakin yritetään että ne hinnat ei nousis kovin paljoo niinku, ett sen takia joku joutuis lopettamaan tai ei pystyis ruveta harrastamaan. (H4)

Toisaalta palkattu kokoaikainen työntekijä vapauttaa resursseja toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen, mikä osaltaan tuottaa rahaa seuralle. Koski (2012b, 6) on huomannut seuratutkimuksissaan, että seuratuella palkattu henkilö voi tulla seuralle kalliiksi, jolloin tuen loputtua työsuhdetta enää olla pystytty jatkamaan. Jyväskylän Naisvoimistelijoissa työntekijöiden palkkaamisessa on päästy kuitenkin tämän ongelman yläpuolelle, sillä tuen loppuessa työsuhdetta pystyttiin jatkamaan seuran omalla rahoituksella. Koski (2012b, 6) kuitenkin toteaa, että harrastajien maksujen pysyminen samoina ammatilaisen palkkaamisen jälkeen ei ole kovin realistista.

Palkatut työntekijät tuovat helpotusta seuran johtamiseen, toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen, mutta samalla tehtäviä on helppo jättää toimiston puolelle hoidettavaksi. Vapaaehtoistyön pohjalta toimineen seuran muutos ammattimaiseksi synnyttää haasteita työnjaossa palkatun ja vapaaehtoisen välillä. Riskinä on vapaaehtoisten motivaation laskeminen, kun seuraan on palkattu kokopäiväinen työntekijä. On helppo ajatella, kun joku istuu toimistolla päivät pitkät, on hänellä myös aikaa monen asian tekemiseen.

Vapaaehtoiset kokee, että heiltä menee, siis motivaatio saattaa laskea, kun ne ei oo enää niin ytimessä kaikessa. (H3)

Sit toki sen koki itse sillon, jos joku negatiivinen puoli, niin ehkä on pienempi kynnyks ohjaajalla jättää semmosia tehtäviä mitä on ajateltu, että ohjaaja hoitaa itse niin sitte siine, että seura hoitaa. Toimisto hoitaa. (H2)

Ammattimaisuuden lisääminen on kuitenkin Kosken (2012b, 8) mukaan tapa tukea vapaaehtoisia, kun menettely osataan huomioida seuratyypin ja olosuhteiden kannalta.

Enemmän kyl näkis ettei tän kokonen seura pystyis toimimaan ilman palkattuja työntekijöitä, mutta onhan aina niitä haasteitakin, ett helpostihan se lähtee niin ett eiks nyt työntekijät vois niinku tehdä ja eiks nyt vois maksaa vähän lisää työntekijöille, että ne voi tehdä sitte nää hommat ja mennä edustamaan viikonloppuisin tai iltaisin. (--) ett tavallaan odotetaan, että työntekijät joustaa sitte tosi paljon, vaikka on niinku niitä hyviä vapaaehtosia ja semmosia. Meillä on innokkaita vapaaehtosia ja luottamushenkilöitä, jotka helposti ideoi ja innostuu asioista, ett joo, joo järjestetään kisat ja tehään sitä ja tätä, mut sit ku etitään oikeesti niitä toteuttajia, niin ajatus on, ett no toimiston työntekijät hoitaa. (H1)

Ammattimaistumista voidaan pitää ehdottomasti hyödyllisenä asiana, jos tarve työntekijän palkkaukseen on kartoitettu ja palkkaus on osattu budjetoida. Monen seuran ammattimaistumisen alkutaipaleen mahdollistaa nykyään opetus- ja kulttuuriministeriön valtionavustuksena myöntämä seuratoiminnan kehittämistuki. Jyväskylän Naisvoimistelijoissa palkatun työntekijän vaikutuksia kuvastaa enemmän positiivisuus kuin negatiivisuus ja ammattimaistumista voidaan pitää ehdottomasti hyvänä asiana seuran kehityksen kannalta.

Kaikessa on hyvät ja huonot puolensa, musta se on äärettömän hyvä linja, hyvä suunta, minkä JNV on tehnyt. (H5)

6.3 Työnjako

Ammattilaisen palkkaamisen myötä seuran toimintakulttuurissa tapahtuu suuri muutos. Palkkauksen seurauksena seurassa toimii vapaaehtoisten rinnalla henkilö, jolle maksetaan työstä palkkaa. Ammattimaistuminen tarkoittaa yleensä sitä, että työtä tehdään parempaan osaamiseen nojaten aiempaa suunnitelmallisemmin, järjestelmällisemmin ja tarkempaan työnjakoon perustuen. (Koski 2012b, 6.) Huono valmistautuminen muutokseen voi pahimmillaan johtaa siihen, että liian paljon työtä kaadetaan ammattilaisen harteille

tehtäväksi. Helposti unohtuu, ettei vapaaehtoisten työtä voida korvata yhdellä tai edes useammalla ammattilaisella, sillä edelleen seuratyössä vapaaehtoisten panos on merkittävässä roolissa. Kosken (2012a, 32) mukaan palkallisten työntekijöiden myötä työnjako selkiintyy samalla kun pystytään luomaan järjestelmällisempiä käytäntöjä ja toimintamalleja. Parhaimmassa tapauksessa ammattilaisen palkkaaminen seuraan onkin mahdollisuus, jolloin seuran toiminta pääsee kehittymään toivotulla tavalla. Palkatut ja vapaaehtoiset voivat tukea toinen toisiaan tekemässään työssä.

6.3.1 Toiminnanjohtaja hoitaa!

Jyväskylän Naisvoimistelijoihin palkattiin ammattilainen helpottamaan suureksi kasvanutta työtaakkaa. Palkattu henkilö toi helpotusta erityisesti hallituksen luottamushenkilöille, jotka olivat aiemmin vastanneet seuran toiminnan pyörittämisestä. Hallituksen työmäärä keveni, kun osa tehtävistä siirtyi palkatun henkilön hoidettavaksi ja käytännön työtaakkaa saatiin jaettua toimistolla arkisin istuvan toiminnanjohtajan harteille.

Tehtävät vähän muuttuivat, kun ei tarvinnut joka lippulappua laittaa eteenpäin alueelle ja tiedottamisen osalta totta kai tapahtui muutoksia, kun joku muu alkoi hoitaa niitä pääsääntöisesti. (H3)

Ammattimaistumisen ensimmäisinä vuosina toiminnanjohtaja toimi yksin ja työtä kasaantui helposti toimiston puolelle. Jyväskylän Naisvoimistelijoiden ammattimaistumisen alkuvaiheessa yksin toiminut päätoiminen toiminnanjohtaja sai hoitaakseen kaikki seuran toimialat kilpailu- ja valmennuspuolelta sekä harrastepuolen. Lisäksi toiminnanjohtaja seurasi ja vastasi seuran kaikkien toimialojen budjetista. Suuren voimisteluseuran pyörittäminen yksin, alkuun vielä kunnollisen työnjaon puuttuessa, seurauksena oli se, että työt alkoivat kasaantua helposti toimiston puolelle.

Luottamushenkilöt eli hallitus, me treffattiin kerran kuussa ja semmonen perus toimintamallihan oli se, että puhuttiin, ideoitin, suunniteltiin ja toiminnanjohtaja hoitaa. (H5)

Ison muutoksen seuratoimintaan toi ensimmäisen kokopäiväisen työntekijän palkkaaminen vuonna 1994 ollen ammattimaistumisen ensimmäinen askel. Kuitenkin ammattimaistumisen alkuvaiheen kankeus työnjakoa koskevissa asioissa kaatoi paljon asioita arkipäivät toimistolla istuneen toiminnanjohtajan tehtäväksi. Vielä 2000-luvun alussa toiminnanjohtaja sai vastata esimerkiksi kilpailutapahtumassa kysymyksiin alkaen siitä, mistä löytyvät saksat, kun nykyään vapaaehtoisille ja palkatuille henkilöille on muodostunut selkeä työnjako, jossa työryhmässä mietitään mikä on kenenkin vastuualue ja kuka on minkäkin osa-alueen vastuuhenkilö. Toiminnan ammattimaistuminen näkyy hyvin siinä, että nykyään toiminnanjohtajan ei tarvitse enää yrittää hoitaa kaikkea yksin. Vastuuta on pystytty toiminnan kehittymisen myötä jakamaan useammalle ammattilaiselle, joka on kehittänyt myös vapaaehtoistyötä työnjaollisesti paremmaksi.

(--) toiminnanjohtaja vaikka mä olin niinku kisojen päällikkönä, mut mä meen sinne ja koko ajan joku tulee koputtamaan ja paras kysymys oli, että ”missä ois saksat?” Ja sitten mä olin niinku, ett ”miksi sä täältä tuut kysymään, että ei mulla kai tässä oo”. ”No ku tuolta sanottiin, että toiminnanjohtaja tietää.” Ett niinku jotenki semmonen, että tänä päivänä siellä JNV:n toiminnassa on, kun se on tehty semmoseks, ett ilmoitetaan, että sulla on tää rooli ja teet tän. Siellä on viralliset, isot ja hienot talkooinfot, kaikkien roolit, että joku on kisaryhmän joku ja sitten tää hoitaa siivousasiat. Siellä on ikään kuin se esimies, välipykälä. Ett siinä näkyy ehkä myös se ammattimaistuminen. (H5)

Työnjakoon saatiin kehitystä, kun hallituksen toimialavastaavat alkoivat jatkossa ottaa vastuuta vahvemmin oman toimialansa toiminnan ja budjetin suunnittelusta. Lisäksi markkinoinnin, tiedottamisen ja viestinnän kehittyminen ovat edistäneet seuran ammattimaisuutta sekä osaltaan helpottaneet toimia, joihin vielä ennen työntekijän palkkaamista ja ammattimaistumisen alkutaipaleella käytettiin paljon aikaa. Nykyään joukkueenjohtajat suunnittelevat valmentajien kanssa myös joukkueen budjetit, jotka esitetään toiminnanjohtajalle. Toiminnanjohtaja kirjaa joukkueiden budjetit seuran kokonaisbudjettiin. Työnjakoa on jatkossa kehittänyt erilaisten järjestelmien kehittäminen ja uusien työntekijöiden palkkaaminen, jolloin jokaiselle työntekijälle kuin myös vapaaehtoistoimijoille on muodostunut selkeämpi roolitus ja tehtävät. Ammattimaistumisen alkuvaiheista on menty paljon eteenpäin, sillä tänä päivänä seuran toiminta on selkeämpää ja roolitetumpaa.

6.3.2 Toiminta laadukkaampaa ja organisoidumpaa

Ammattimaistumisen voidaan sanoa kehittäneen Jyväskylän Naisvoimistelijoiden seuratoimintaa pelkästään myönteiseen suuntaan, vaikka ensimmäiset vuodet haastoivat seuraa taloudellisesti. Tästä huolimatta palkatun työntekijän ansiosta toiminta on kasvanut ja monipuolistunut vuosi vuodelta. Toiminnan laatua on saatu nostettua muun muassa ohjaajien koulutusjärjestelmän ansiosta ja joukkueiden menestymistä on edistänyt joukkueenjohtajien nimeäminen sekä kilpa- ja valmennusjärjestelmän laatiminen, joka on vuosi vuodelta kasvattanut joukkueiden määrää, sillä joukkuevoimistelu on suosittu laji tyttöjen keskuudessa. Lisäksi toiminnan laadun paraneminen näkyy myös yleisesti harrastustoiminnan kehittymisenä, jolloin seuran on helppo houkutella uusia jäseniä mukaan toimintaan. Myös Koski (2012a, 28) on saanut samansuuntaisia tuloksia omassa seuratuella palkattujen työntekijöiden vaikutuksia urheiluseuraan koskeneessa tutkimuksessaan.

(--) *toi kilpailupuoli on kehittynyt ihan älyttömästi ja joukkueita on tullut tosi paljon enemmän. (H1)*

Tää on ammattimaistunut siinä suhteessa, että ennenhän valmentaja hoiti nämä kaikki asiat toimistolla ja nyt tavallaan valmentaja pystyy keskittymään pelkästään siihen omaan valmennustyöhön ja sitten joukkueenjohtaja hoitaa nämä käytännön juoksevat asiat. (H4)

Koski huomasi tutkimuksissaan (2012a, 35), että kokopäiväinen työntekijä ei välttämättä tarkoita seuratoimijoiden keskuudessa pienempää työmäärää, vaan pikemminkin päinvastoin.

Kyllähän työn määrä on lisääntynyt hirveesti. (--) pari vuotta sitten olin parin kuukauden aikana tässä silloin sijaisena. No okei se oli huhtikuuta, ett sinänsä kausi alkoi olla jo loppumaisillaan, niin ei se työmäärä silloin ollut niin kun, se oli lähinnä se, ett vastattiin sähköposteihin ja pidettiin seuraa pystyssä. Mutta nyt huomaa, kuinka paljon tässä on tosiaan kaikkea. (H4)

Palkkauksen jälkeen on helppoa kaataa vapaaehtoisille kuuluneita työtehtäviä toimiston puolelle, koska joku olisi hoitamassa niitä nyt kokopäiväisesti. Palkattu työntekijä pystyy

omalla panoksellaan vaikuttamaan seuran hallintoon ja voi alkaa kehittämään toimintaa. Palkatun henkilön on helpompi nähdä toiminnan muutoksia laajemmassa mittakaavassa kuin seuran vapaaehtoisen tai edes valmentajan.

(--) *ku olin toiminut seurassa valmentaja siinä vaiheessa kuus vuotta, niin olihan mulla jo pieni käsitys siitä, mitä toiminnanjohtajan työhön kuuluu, mutta kyllä se aika pieni siivu oli. Ku tossa tuli käymään ja jutusteli vähä, ett miten menee salilla ja sitt katto, ett papereita sillä on aina pöydällä aika paljon ja aina on kaikissa tapahtumissa mukana. (--) kyllä sitä vastuuta sitten oikeesti ja kaikkee työtehtävää, sellasta näkymätöntäkin työtä on tässä aika paljon, mitä niinku harva tajuaa, jos ei itse oo tehny vastaavaa työtä. (H1)*

Hallituksen puolelta ammattimaistumisen muutos koetaan enemmän työmäärän keventymisenä, johtamisessa tapahtuneissa muutoksissa sekä uusissa roolituksissa.

Useimmille oli hirvee helpotus, että pystyttiin fokusoimaan, mikä nyt sitten on vapaaehtoisten, se johtokunta tai hallitus, se viestintuoja kentältä ja toimeenpanija osittain, mutta ihan käytännön operatiiviset tehtävät siirty sitten tota sille toiminnanjohtajalle. (H3)

Jokainen tähän asti JNV:n toiminnanjohtajana toiminut henkilö on johtanut toimintaa edellisten jättämän mallin mukaan, mutta samalla pystynyt viemään seuraa menestyksekkäästi myös eteenpäin omia vahvuuksia hyödyntäen. Alussa seuran haasteiksi muodostuivat ennen kaikkea talous ja sen ylläpitäminen, mutta idearikkaat luottamushenkilöt näkivät seuran tulevaisuuden menestyksekkäänä ja seurassa on tehty parinkymmenen vuoden ajan paljon töitä kehittymisen eteen. Koski (2012a, 35) toteaaakin, että todennäköisesti suunnitelmallisemman otteen ja ammattilaisen panoksen myötä syntyy tekemisen meininki, jossa vapaaehtoiset viihtyvät ja työtaakan synnyttämät murheet tai tuntien laskeminen unohtuvat.

Siis mun mielestä JNV on aina menny kuitenkin pienin askelin eteenpäin ja jokainen toiminnanjohtaja, joka meillä on ollut, on aina tuonut sen oman tyyliensä ja tapansa toimia ja viedä sitä oman osaamisen myötä asioita eteenpäin.(--) mun oli niinku helppo hypätä tähän mukaan, mun ei niinku tarvi heti mieltä, siis totta kai taustalla on koko ajan nää taloudelliset ja raha-asiat, mutta se että mä pystyn keskittymään nyt enemmän, että saan asiat toimimaan kuin että mun tarttee kattoo, että voinko laittaa rahaa tohon. (H4)

Ammattimaisuus ohjaa seuratoimintaa pois niin sanotusta puuhastelusta ja toimintaa pystytään suunnittelemaan ja keskittymään toiminnassa kehittämiseen. Erityisesti kun roolitus on selkeä, palkattu työntekijä pystyy keskittymään omaan toimialaansa. Samalla tämä vähentää painetta hallitukselta, joka osaltaan pystyy keskittymään strategiatyöhön. Toisaalta vielä pelkästään ammattilaisen palkkaaminen ei ole laadun tae ellei työnkuva ole selkeä tai ei pystytä panostamaan kehittävästi seuran ydintoimintaan.

Sitte ku ajattelee, ett kuinka paljon seurat liikuttaa ihmisiä esimerkiks Suomessa pelkästään lapsia ja nuoria, niin jos tehdään asioita oikein, niin kyllähän sillä on iso merkittävä vaikutus meidän kansanterveyteen. Kyl mä nään, et sen laadun takeena, että on niinku ammattimaisesti toimiva seura. (H1)

Vaikka on kymmenen eri asiaa mitä sun pitäis hoitaa, mutta sä pystyt keskittymään kuitenkin siihten ja panostaa siihen sun omalla osaamisellas, että niinku jos aatellaan että mun ei tartte ruveta miettimään mitään joukkuvoimistelun asioita, vaan valmennuspäällikkö pystyy keskittymään täysin siihen, vaikka munki pitää olla koko ajan tasalla mitä siellä puolella tapahtuu. (H4)

JNV:n toimintaan on juurtunut vahvasti vapaaehtoistoiminnan arvot, joita ammattimaistuminen ei ole muuttanut. Sen sijaan seuran ammattimaistuminen on kehittänyt vapaaehtoistoimintaa eteenpäin. Se on organisoidumpaa talkoolaisten rekrytoinnin kehittämisen ja perehdyttämisen myötä. Enää vapaaehtoisia ei huudella pitkin toimiston käytäviä, vaan talkoolaiset rekrytoidaan suoraan joukkueista ja jäsenistä. Vapaaehtoistyö on roolitetumpaa ja mahdollistaa myös lyhyen ajan sitoutumisen. Seuralle vapaaehtoiset ovat kaikki kaikessa, sillä seuran tapahtumien järjestämiseen ja ideoimiseen tarvitaan yhä innokkaita seuratoimijoita.

Sen (vapaaehtoisuus) olemus on ollut aina siellä seuratoiminnassa ja pitääkin olla. Se erottaa sen tuolta bisnespuolelta. (H5)

Selkeä työnjako ja uudet palkkaukset ovat avanneet uusia mahdollisuuksia tarttua isoihin kokonaisuuksiin. Seuran markkinointiin ja viestintään on alettu käyttää enemmän aikaa, sillä JNV:n visio ja sen toteuttaminen näkyvät vahvasti haastateltavien vastauksissa. JNV halutaan nähdä houkuttelevana ja edelläkävijänä. Esimerkiksi harjoittelijoiden

palkkaaminen on mahdollistanut tiedottamisen ja viestinnän kehittämisen myös sosiaalisen median puolelle. Sosiaalinen median käyttäminen on kehittänyt esimerkiksi ohjaajien ja valmentajien sijaisjärjestelyjä, jotka ovat aiemmin olleet todella kuormittava tekijä, sillä ne usein jäivät toimiston harteille. Nykyään viestintävälineiden kehittyttyä sosiaalinen media tavoittaa helposti suuren osan ohjaajista kerralla ilman isoa soittelurumbaa.

Jollain tavallahan meidän pitää jatkuvasti olla kehittämässä ideoita ja uusia juttuja, ett me pysytään haluttuna seurana. (H4)

Nytkin meillä on ollut harjoittelija opintoihin kuuluvassa hommassa, ett kuinka paljon se esimerkiksi viestintä, meidän some-viestintä on mennyt eteenpäin kevään aikana. Ku on sitä paloa ja innostusta, niin asiat tapahtuu aika nopeestikin sitten. (H1)

Palkatut henkilöt ovat saaneet luotua hyvän ilmapiirin JNV:n toimintaan, sillä ilman tekemisen meininkiä ja kehittämishalua ei olisi ehkä otettu askeleita eteenpäin. Hyvässä hengessä sekä palkatut työntekijät että vapaaehtoiset tekevät mielellään töitä rakkaan harrastuksen ja työn parissa. Koski (2012a, 35) toteaa, että laajentunut ja monipuolistunut toiminta on omiaan kohentamaan myös seuran ilmapiiriä. Toisin kuin Koski (2012a, 72) on todennut tutkimuksissaan palkatun työpanoksen näkyneen huonosti tai ei lainkaan yleisesti tila-, olosuhde- tai varusteasioissa, JNV on tehnyt poikkeuksen tässä asiassa hankkimalla itselleen oman hallin, joka otettiin vuoden 2017 alussa käyttöön. Ammattimaisuus näyttäytyykin toimintapojen järjestelmällisyydessä, tapahtumien organisointikyvyssä ja suunnitelmallisuudessa. Myös menestyminen, tavoitteiden selkiintyminen ja niiden saavuttaminen, työnjako ja johtaminen kuuluvat Kosken (2012a, 72) mukaan ammattimaistumiseen. Näissä myös JNV näyttäisi onnistuneen hyvin.

Kyllä mä jotenkin koen, että JNV:ssä on ollu aina niinku työntekijöillä ja hallituksella ja niinku toimialatiimeillä semmonen kehityksen meininki, ett nyt eteenpäin pitää mennä. (--) ehkä se on niinku se suurin, ett uskalletaan tehdä. Silti ehkä joskus vois olla vielä vähän enemmän sitä uskallusta. (H1)

Kaikessa on hyvät ja huonot puolensa, mutta musta se on äärettömän hyvä linja, hyvä suunta, minkä JNV on tehnyt. (H5)

6.3.3 Palkatun työntekijän ja vapaaehtoisten välinen yhteistyö

Ammattilaisen palkkaaminen seuran aiheuttaa muutoksia seuran toimintakulttuurissa. Vapaaehtoisvoimin toimineesta seurasta muodostuu palkkaamisen jälkeen ammattimaisesti toimiva seura, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että vapaaehtoisten rinnalla toimii henkilö, jolle maksetaan työstä palkkaa. Koski (2009) on todennut uuden tilanteen yleensä olevan seuran toiminnan edistämisen kannalta hyödyllinen, mutta vaarana voi myös olla, että vapaaehtoisten työt kaatuvat palkatun henkilön päälle. Vapaaehtoisten työtä ei kuitenkaan korvaa yksi tai useampikaan ammattilainen, sillä Suomessa vapaaehtoisten rooli on vielä merkittävä, kuten tässäkin tutkimuksessa on todettu. Parhaimmassa tapauksessa ammattilainen ja vapaaehtoiset pystyvät tukemaan toistensa työtä.

Se ei lähde tekijöistä itsestään, se mikä ei taas sitten oo se seura, että vaikka kuinka ammattilaiseks mentäis, ammattimaiseks, niin siinä seurapuolella pitää olla se semmonen jalustalle nostettu ajatus, että se lähtee niistä tekijöistä, niistä ihmisistä, niistä vapaaehtoisista. Vaikka siellä olis kymmenen palkattua henkilöstöön, niin ei ne pysty yksin luomaan tapahtumia, ei ne pysty yksin kiertään koko kaupunkia ja ohjaamaan tuhansille ihmisille jumppia. (H5)

Ohjaajan ja valmentajan näkökulmasta, että seurassa on palkattua väkeä, niin he saavat varmasti paljon tukea siihen, että he voi keskittyä sitten paljon enemmän siihen ohjaamiseen ja valmentamiseen. Ja tapahtumien järjestäminen, toki ne ei onnistuis missään nimessä ilman vapaaehtoisia, mutta sitte taas aika paljon siellä toimiston puolella tehään sitä työtä, että sit saadaan taas rahotettua näiden tapahtumatuottojen myötä sitä harrastustoimintaa. (H2)

Palkatun työntekijän ja vapaaehtoisen välisen työnjaon kehittymiseen on toki vaikuttanut useamman ihmisen palkkaaminen, mutta ensimmäiset toiminnanjohtajat, joilla oli toimistolla apunaan vain sihteeri, keskittyivät paljolti itse toiminnan organisoimiseen, hallintoon ja yhteistyökumppanuuksien luomiseen. Toiminnan toteuttamisesta vastasivat ohjaajat, valmentajat ja vapaaehtoiset.

No jos lähtee ohjaajista ja valmentajista, niin he toki veti ne omat tuntinsa, suunnitteli ne ja sitten taas toimiston näkökulmasta etsittiin näitä ohjaajia ja valmentajia. Se oli iso osa työtä. Suunniteltiin yhdessä vapaaehtoisten ja hallituksen kanssa tuntitarjontaa. (H2)

Siihenki on olemassa ihan selkee työnjako, mitä tekee vapaaehtoinen ja mitä toimistotyöntekijä niinku tapahtumien osalta. Ehkä se on enemmän markkinointi/viestintäpuolta mikä on sieltä toimistolta ja yhteistyösopimukset ja tilojen varaaminen, mutta sitten kun on se itse tapahtuma, niin sitten nää vapaaehtoiset on vielä enemmän läsnä siinä tapahtumassa. (H2)

Palkatun työntekijän ja vapaaehtoisten välinen työnjako alkoi kehittyä innokkaiden hallituksen luottamushenkilöiden toimesta. Luottamushenkilöt yhdessä toiminnanjohtajan kanssa saivat kehitettyä kilpa- ja valmennuspuolta, josta myös toiminnanjohtajan ja vapaaehtoisten välinen työnjako alkoi kehittymään parempaan suuntaan. Yksi työnjakoa parantanut malli oli joukkuevoimistelujoukkueiden joukkueenjohtaja-järjestelmän kehittäminen. Jojo-toiminnan käynnistäminen siirsi joukkueiden johtamisen toiminnanjohtajalta vapaaehtoiselle.

Siinä vaiheessa, kun mä tein sitä työtä niin minä tein sen joukkueenjohtaja-asian valmentajien kanssa, joilla ei myöskään ehkä ollut enää intressiä tehdä sitä, koska tekivät jo aika paljon vapaaehtoistyötä. (H5)

Tänä päivänä seuratoiminta on kehittynyt ammattilaisten ja vapaaehtoisten kanssa yhdessä synnyttämien järjestelmien myötä. Toiminta on monipuolistunut, mutta samalla tekijöiden työnjako ja roolit ovat selkeämmät.

Tänä päivänä siellä JNV:n toiminnassa, kun se on tehty semmoseks, että ilmoitetaan sulla on tää rooli ja teet tän ja siellä on viralliset, isot talkooinfot, kaikkien roolit ja muut ja se, että meidän valmentajilta oletetaan myös, ett nehän ottaa, ku ikäryhmittäin hoidetaan, niin nehän ottaa vastuun jostain tapahtumasta, ett joku on kisatyöryhmän joku ja sitten tää hoitaa siivousasiat ja muut. Siellä on ikään kuin se esimies, välipykälä. Ett siinä näkyy ehkä myös se ammattimaistuminen. (H5)

Liikunta- ja urheiluseuratoiminnan ammattimaistuminen tarkoittaa usein myös toiminnan muutosta. Mallina seuratoiminnan ammattimaistumiselle toimii liiketoiminnasta omaksutut käytänteet, kuten strateginen johtaminen ja asiakkuuksien hallinta. Liikunta- ja urheiluseurat eroavat yritysmaailmasta siinä, että ne ovat edelleen yhdistyksiä, jota koskevat yhdistystoiminnan oikeudet ja velvoitteet. Päätöksenteko on demokraattista ja yhdistystoimintaan on mahdollista saada erilaisia avustuksia. (Seura-ammattilaisen

palkkaaminen 2016, 5.) Myös JNV:n johtamisessa tapahtuneita muutoksia voisi kuvata yritysmaailman malli. Hallitus johtaa ja kehittää seuran strategiaa, kun taas toiminnanjohtaja johtaa seuran operatiivista toimintaa.

(--) se oli johtokunta tai hallitus, se viestintuoja sieltä kentältä ja toimeenpanija osittain, mutta ihan käytännön operatiiviset tehtävät siirtyi sitten sille toiminnanjohtajalle. (H3)

Ammattimaistuminen selkeästi kevensi hallituksen taakkaa, kun työtehtäviä pystyi jakamaan toiminnanjohtajan kanssa. Uusi työnjako hallituksen ja toiminnanjohtajan välillä tarkoitti samalla muutosta johtajuudessa.

Hallitus sitten taas, sielläkin on jokaisella oma roolinsa ja ehkä toimiston näkökulmasta sit se niinkun mitä itse tein, niin valmistelin niitä hallituksen kokouksia ja asioita mitä siellä tullaan käsittelemään. Otin selville asioita. Hallitus oli sitten taas se kehittävä puoli ja teki lopulliset päätökset asioista. (H5)

6.3.4 Seuran organisaatio ja johtaminen

Kun seuraan palkataan työntekijä, vaatii se uudenlaista järjestelyä toimijasuhteissa ja roolituksissa. Jyväskylän Naisvoimistelijat on pystynyt 1990-luvulta kasvattamaan palkattujen työntekijöidensä määrää ja samalla monipuolistamaan toimintaa laadusta tinkimättä. JNV:n ammattimaistuminen lähti liikkeelle vuonna 1990, kun seuralle hankittiin Jyväskylän Harjun kupeesta toimistotilat. Lopullinen askel ammattimaistumiseen tapahtui vuonna 1994, jolloin seuraan palkattiin ensimmäinen toiminnanjohtaja. Tänä päivänä, hieman yli kaksikymmentä vuotta myöhemmin, seuran toimistolla toiminnanjohtajan lisäksi työskentelevät valmennuspäällikkö, harrastepäällikkö, toimistos sihteeri sekä kirjanpitäjä.

Toiminnanjohtajan palkkaaminen toi helpotusta hallitustyöskentelyyn ja samalla johtamisessa tapahtui muutos. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtamisessa ja tässä tapauksessa Jyväskylän Naisvoimistelijoiden organisaation johtamistavoissa löytyi yllättäen yhteneväisyyksiä yritysmaailmasta tuttuihin johtamismalleihin. Kun hallituksen

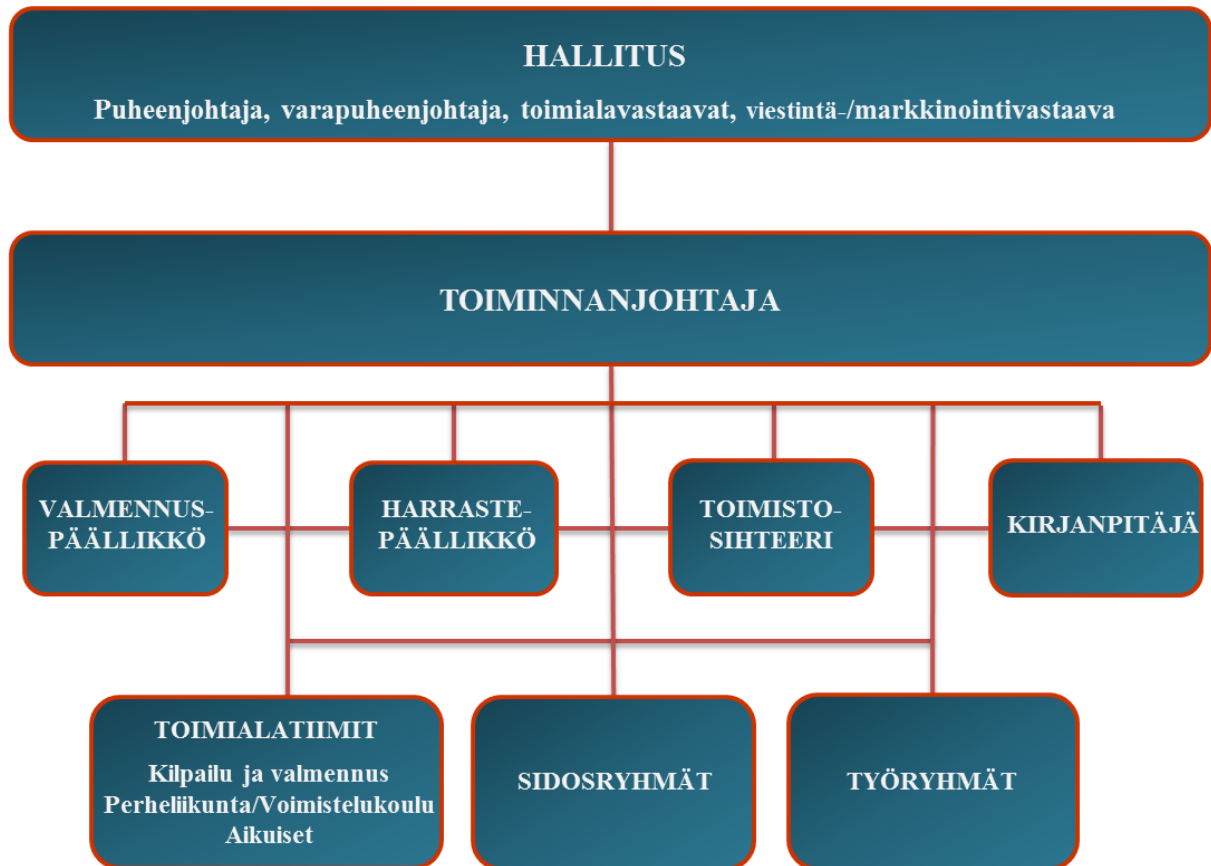
luottamushenkilöt olivat ennen tottuneet tekemään lähestulkoon kaiken itse, toiminnanjohtajan palkkaaminen jakoi johtamisrooleja ja työtä. Hallitukselle alkoi jäädä aikaa ideoimiseen, vision luomiseen ja pitkän ajan tavoitteiden suunnitteluun eli strategiseen johtamiseen, kun toiminnanjohtaja sai keskittyä itse seuran toiminnan pyörittämiseen eli operatiiviseen johtamiseen.

Useimmille (hallituksen luottamushenkilöt) oli hirvee helpotus, ett sitten pystyttiin fokusoimaan. (H3)

(--) se johtokunta tai hallitus oli tavallaan se viestintuoja sieltä kentältä ja toimeenpanija osittain, mutta ihan käytännön operatiiviset tehtävät siirty sitten sille toiminnanjohtajalle. (--) eli se muuttu tämmöseen visio/strategiajohtamisen suuntaan enemmän siihen, että ennen teki niinku nyrkit savessa (--) eli niinku tämmöseen johtamisen laajempiin kuvioihin oli mahdollisuus ja oli pitkän ajan tähtäimen suunnittelu sen niinku päivittäisen tekemisen sijaan. (--) Nyt ruvettiin tekemään tämmöstä niinkun strategiatyötä. (H3)

Tänä päivänä, kun seuran työntekijöiden määrä on kasvanut viiteen ja seuraan on tullut lisää jäseniä, on myös seuran organisaatiokuvio monimuotoistunut siitä, miltä seuran ammattimaisuus näyttäytyi alkutekijöissään (kuva 1). Ammattimaistumisen ensimmäisinä vuosina toimistoa pyöritti ainoastaan toiminnanjohtaja apunaan sihteeri. Hallitus toimi toiminnanjohtajan esimiehenä sekä visionäärinä toiminnanjohtajan johtaessa itse seuran toimintaa. Myöhemmin uusien palkkausten myötä organisaatio on kasvanut uusilla palkkauksilla ja vastuu on jakautunut useammille tekijöille, myös vapaaehtoisten parissa. Eri toimialoille on synnytetty työryhmiä, joissa ideoidaan toimintaa niin kilpailu- ja valmennuspuolella kuin harrastepuolellakin.

Hallitus toimii ”esimiehenä” toiminnanjohtajalle ja strategisena johtajana seuralle. Toiminnanjohtaja on organisaation johtaja. Toiminnanjohtajan alle sijoittuvat työntekijöistä valmennuspäällikkö, harrastepäällikkö, sihteeri ja kirjanpitäjä. Toimialatiimit muodostuvat hallituksen luottamushenkilöistä ja ohjaajista sekä valmentajista. Sidosryhmillä tarkoitetaan vapaaehtoisia, vanhempia ja yhteistyökumppaneita. Työryhmät muodostetaan tarpeen mukaan esimerkiksi erilaisiin tapahtumiin. Tästä hyvä esimerkki on JNV:n 100-vuotisjuhlavuoden työryhmä.



KUVA 1. JNV:n organisaatiokaavio

6.4 Tulevaisuus

Suomalainen liikuntakulttuuri on perinteisesti nojannut vireään kansalaistoimintaan ja julkiseen liikuntahallintoon. Tulevaisuutta voi olla haastavaa ennustaa, mutta vaihtoehtoja rakentamalla tulevaisuuden suuntaviivat alkavat hahmottua. Enää liikuntaa ei voida ennustaa pelkästään paikallisella tasolla, vaan huomioon on otettava myös globaalit kysymykset, kuten ympäristö ja ilmastossa tapahtuvat muutokset. Myös terveyden kannalta riittävä liikkuminen ja aktiivisuuden edistäminen ovat kansainvälisesti tunnistettuja haasteita erityisesti länsimaissa. (Itkonen 2016, 5.)

Heikkala (2014, 6-7) pohti vuoden 2014 Liikuntafoorumissa liikuntakulttuurin muutostrendejä ja yhteiskunnallisia haasteita. Yhtenä isona haasteena kansallisella tasolla hän näki polarisoitumisen, joka johtaa aktiivisuuden ja passiivisuuden kasaantumiseen. Fyysinen aktiivisuus jakaantuu yhä enemmän paljon ja vähän liikkuvien välillä. Arkiliikunta on vähentynyt ja sitoutumisen aste on keventynyt. Liikunta ja urheilu ovat edelleen lasten ja nuorten suosituin harrastus ja urheiluseurat ovat tärkeitä toimijoita toiminnan järjestäjinä. Kuitenkin kansalaistoiminnassa on nähtävissä iso muutos vapaaehtoistoiminnassa. Vapaaehtoistoiminta kiinnostaa yhä isoa joukkoa, mutta pitkäjänteiseen sitoutumiseen ei lähdetä enää samalla tavalla mukaan, vaan kertaluontoiset tapahtumat innostavat suurinta osaa vapaaehtoisia enemmän. Liikunta- ja urheiluseuroissa on nähtävissä rakennemuutos myös ammattimaisemman toiminnan suhteen. Paineet tarjonnan laadusta kasvavat ja kilpailu eri palvelun tarjoajien kesken kasvaa.

Yhteiskunnan rakenteellisia muutoksia kuvastaa väestön ikääntyminen ja asumisen alueellinen keskittyminen. Kuntien taloustilanne jatkaa heikkenemistään ja se asettaa uudenlaisia haasteita hyvinvointipalvelujen järjestämiselle. Toimintakulttuurin muutokset ovat nähtävissä viestinnässä ja sen kehityksessä. Sosiaalinen media on monipuolistanut ihmisten välistä kommunikaatiota, mutta samalla yhteiskunnan yksilöllistyminen on korostunut. Toisaalta voisiko tulevaisuudessa olla mahdollisuus uudelle yhteisöllisyydelle osallistamisen ja tutkivan oppimisen kautta? (Heikkala 2014, 6-7.)

6.4.1 Jyväskylän Naisvoimistelijat - Haluttu, menestyvä ja laadukas liikuntaseurojen edelläkävijä

Jyväskylän Naisvoimistelijat juhlii satavuotista taivaltaan samana vuonna Suomen itsenäisyyden juhluvuoden kanssa. Jyväskylän Naisvoimistelijat on asettanut tavoitteeksi 100-vuotiaalle seuralle olla vuonna 2017 haluttu, menestyvä ja laadukas liikuntaseurojen edelläkävijä.

Itse ainakin näen, että me oltais edelleen se halutuin seura, mihin tulla jäseneksi. Ja sitten taas se, että jollain tavallahan meidän pitää jatkuvasti niinku olla

kehittämässä ideoita ja uusia juttuja, ett me pysytään siinä haluttuna seurana. (H4)

Seuran vuoden 2016 toimintasuunnitelmaan on kirjattu tavoitteeksi isoina projekteina oma halli ja sen käyttöönotto juhluvuoden alkaessa. Halli on ollut nyt käytössä tammikuun 2017 alusta alkaen ja näin ollen pitkäaikainen haave on vihdoinkin toteutunut. Hallissa on aloitettu uutta toimintaa, niin joukkuevoimistelijat kuin aikuisten harrastajaryhmät saavat nyt lisää tilaa ja tunteja omassa hallissa. Toki uuden hallin olemassaolo on pystyttävä turvaamaan realistisella talouden hallinnalla. 100-vuotias Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. haluaa myös juhlia näyttävästi koko vuoden ajan. Toinen iso projekti seurassa onkin juhluvuosi, joka kantaa nimeä ”Yhdessä”. Projektin tarkoituksena on parantaa JNV:n tunnettavuutta. Seura juhlii 100 vuoden taivaltaan näkyvästi läpi vuoden eri viestintäkanavissa sekä järjestämällä erilaisia juhlallisuuksia, joihin jokainen seuran jäsen voi ottaa osaa. Juhlavuoden kruunaa juhlanäytös, joka järjestetään joulukuussa 2017. (Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. 2016b.)

Jyväskylän Naisvoimistelijoissa syntyi jo ennen seuran varsinaista ammattimaistumista jatkuva tahtotila kehittyä. Iso kehitysaskel seurassa olikin juuri ammattimaistuminen ja ensimmäisen toiminnanjohtajan palkkaaminen. Siitä alkaen seura on pystynyt saavuttamaan pysyvyyttä ja kasvamaan yhdeksi isoimmaksi seuraksi Keski-Suomessa.

*Kyllähän sen näkee miten meillä joukkuevoimistelu elää Jyväskylässä, että se on niinku yks suosituimmista tyttöjen harrastuksista ja sit myös se, että miten meidän seura pärjää kisoissa, niin kyllähän siinäkin pystyy sitä kehitystä mittaamaan. (--)
ja kyl mä sanoisin myös se, että meidän aikuisliikunnan ryhmät on suosittuja ja tietysti sitä puolta koko ajan kehitetään. (H4)*

Seura on ammattimaistumisen jälkeen pystynyt monipuolistamaan toimintaansa ja nostamaan toimintansa laadun tasoa. Seuran kehittyminen näkyy selkeimmin joukkuevoimistelun kilpapuolella. Niin kilpailujärjestelmän rakentaminen, joukkueenjohtajajärjestelmä kuin valmennuspäällikön palkkaaminen ovat vaikuttaneet positiivisesti harrastajamäärien kasvuun ja joukkueiden menestymiseen kansallisesti ja kansainvälisesti.

Kyl mä sanoisin, ett se kehitys näkyy tuolla ammattimaisen kilpaurheilun puolella. Siellä niinku se kehitys ottaa isompia harppauksia. (H4)

Vaikka Jyväskylän Naisvoimistelijoiden kehityskulku on vuosien aikana ollut pääsääntöisesti positiivista, kohtaa seura yhä haasteita ja uusien tavoitteiden myötä syntyy myös uusia pulmia ratkaistavaksi. Ammattimaistumisen ehkä isoin haaste on taloudenhallinta ja siihen liittyvät kysymykset, joita lisäsi myös uuden hallin käyttöönotto. Kulujen kasvaminen lisää painetta nostaa myös jäsenmaksuja, vaikka seuran tavoitteena ei olekaan voiton tuottaminen kuten yritysmaailmassa.

Siis kyllähän siinä tietyllä tapaa haasteena voisinkin nähdä sen, että kyllähän meidän sitten maksuissa näkyy se, että meillä on myös palkattua henkilökuntaa. Musta tuntuu, että kaikki ei ehkä ymmärrä, että meillä pyritetään aika isoa määrää ihmisiä tässä. (--) kyllähän ohjaajia ja valmentajia on melkeen se satakunta, niin pakkohan palkkojen on pyöriä, että eihän mitään ilmaiseksi tehdä enää. (H4)

Jyväskylän Naisvoimistelijat on yksi suurimmista voimisteluseuroista Suomessa ja Keski-Suomessa suurin. Seuran tilanne on siis hyvä jäsenmäärän suhteen. Haasteita lisää kuitenkin voimistelun näkyvyys, jonka lisääminen on kirjattu tavoitteeksi myös uusimpaan toimintasuunnitelmaan. Voimistelu on naisvaltainen laji, joka jää usein medianäkyvyydessä isompien lajien jalkoihin. Uuden hallin ja juhluvuoden myötä seuran tavoite on lisätä näkyvyyttä. Tapahtumien toivotaan mahdollistavan uudenlaisia yhteistyötapoja ja uusien yhteistyökumppanien tavoittamisen. (Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. 2016b.)

Ollaanhan me ykkösasemassa, jos meidän jäsenmäärä on niin paljon suurempi kuin muilla, mutta se niinkun, no että saatais enemmän näkyvyyttä ja ihmiset tietäis, että okei toi on JNV ja totta kai se vaatii myös sitä medianäkyvyyttä, mutta myös yhteistyökumppaneita. (H4)

Liikunnan harrastaminen on sekä lasten että aikuisten keskuudessa suosittua. Kilpailu harrastajista kasvaa, kun seurojen lisäksi palveluja tarjoavat kunnat sekä yksityiset toimijat. Eri toimijoiden välisessä kilpailussa tulee pystyä erottautumaan positiivisesti joukosta ja ammattimaisemmalla toiminnalla tarjonnan laatua pystytään parantamaan. Kaikesta huolimatta ammattimaistuminen ei pelkästään riitä, vaan haasteena on myös ajan tasalla

pysyminen. Trendejä seuraamalla ja tulevaisuuteen suuntaamalla seuran toimintaa pyritään pitämään koko ajan askeleen edellä mitä tapahtuu.

(--) nyt tästä aikuisliikunnan brändäyksestä, että kyllähän se on tosi tärkeä, koska se on, että jos me jäädään, aatellaan että kaikki menee ihan hyvin niin jossain vaiheessa huomataan, että nyt ollaan niinku jääty tosi pahasti jälkeen. Nyt pitäis koko ajan pystyä olemaan askeleen edellä mitä tapahtuu. (H4)

6.4.2 Vapaaehtoiset yhä liikunnan kansalaistoiminnan elinehto

Yhteiskunta ja ihmisten elämäntavat ovat muuttaneet myös vapaaehtoistyön luonnetta. Lisääntyneen vapaa-ajan, moninaisen vapaa-ajanvieton ja ihmisten kasvaneen varallisuuden myötä liikunta- ja urheiluseurojen on yhä vaikeampaa saada vapaaehtoisia mukaan seuratyöhön. Yhteiskunnan muuttuessa myös ihmisten tottumukset muuttuvat, josta hyvänä esimerkkinä ovat esimerkiksi kauppojen laajentuneet aukioloajat. Intohimoinen sitoutuminen seuratyöhön ja pyyteettömyys ovat yhä harvinaisempaa. Kertaluonteinen ja satunnainen osallistuminen on sen sijaan yleistynyt.

(--) Nään ehkä, että edelleen tulee olemaan hankalampaa saada ihmisiä sellaseen pitkäaikaiseen vapaaehtoistoimintaan mukaan, tai kovin sitovaan, vaikka se oliskin lyhytaikaista. (--) mutta sitten taas ihmiset ehkä tulee suhteellisen helposti sellasiin kevyisiin, ett tuotko tekeen kahen tunnin talkoon tai tuotko mokkapaloja pellillisen johonkin kahvioon, niin sellaseenhan on ihan kivaki lähtee. Kyllä se niin on, että nykyään tuo oma aika tuntuu olevan kaikilla kortilla. (H1)

Yhteiskunnan muuttuminen on muuttanut vapaaehtoistoiminnan luonnetta ja sitoutumisen astetta. Osa lähtee innokkaammin mukaan jopa vuoden kestäviin luottamustehtäviin ja hallitustyöskentelyyn, mutta yhä suurempi enemmistö innostuu ennemmin lyhytkestoisista ja kevyemmistä talkoista. Liikunnan ja urheilun kentällä vapaaehtoiset ovat yhä tarvittava voimavara, joten uusin haaste onkin juuri vapaaehtoisten rekrytoimisessa. Suuri ryhmä vapaaehtoisia koostuu yleensä lasten vanhemmista. Uusien vapaaehtoisten rekrytoinnin lisäksi haasteena on myös miten saadaan vapaaehtoiset pysymään mukana seuratoiminnassa, vaikka oma lapsi lopettaisi harrastamisen. Myös lapsen oman urheilu-

uran loppumisen jälkeen olisi syytä pohtia olisiko seurassa tarjolla muita tehtäviä esimerkiksi valmentajana tai luottamushenkilönä.

Toinen tykkää tehdä yhen pienen jobin ja toinen tekee enemmän, mutta kyllä me tarvitaan talkoolaisia, ett kyllä se on myös haaste saada pidettyä niitä tulevaisuudessa. (H4)

Kyllä sitä on mietittävä uudenlaisia vapaaehtoisuuden muotoja ja semmosen entisen sitoutumisen sijaan palkitsemista, motivointia ja heikutusta eri tavalla ehkä kuin ennen. Jotenkin se fiilis on tärkein siinä kuitenkin. (H3)

(--) kyllähän se on semmonen yks kehittämisen ideointipaikka, että millä tavalla me saadaan ne vapaaehtoset tulemaan senki jälkeen, kun lapsi lopettaa harrastamisen. (H4)

Jyväskylän Naisvoimistelijat on pystynyt luomaan seuraan hyvän me-hengen ja tekemisen meiningin, joiden ansiosta uudet ihmiset innostuvat ja toisaalta vanhat tekijät palaavat yhä uudelleen mukaan toimintaan. Lisäksi rekrytointijärjestelmää kehittämällä ihmisten tavoittaminen ja löytäminen ovat muuttuneet helpommiksi. Vaikka talkoisiin osallistutaan useimmiten lasten harrastusten myötä, pidetään osallistumisen taustalla tärkeinä motivaatiotekijöinä yhä myös vapaaehtoistoiminnasta kumpuavia arvoja, liikunnan hyvää tekevää vaikutusta ja pyyteettömästä työstä syntyvää hyvää fiilistä.

Vaikka ihmiset on kiireisiä ja monessa mukana, mutta jos siellä seurassa on hyvä henki, niin yllättävästi se imaisee ja vaikka se vie paljon aikaa ja resursseja, jokin heitä kuitenkin sinne vetää. Uskon, että se on se yhteisöllisyys, mitä ihmiset kaipaa ja miksi he seurassa viihtyvät. (H2)

On hirveen tärkeätä muistaa myös kiittää näiden vapaaehtoisten tekemästä hyvästä työstä, koska ilman vapaaehtoisia ei seura yksin toimi. (H4)

6.4.3 Suuntaviivoja palkkausta miettiville seuroille

Kun seurassa suunnitellaan työntekijän palkkausta, on hyvä huomioida muutamia asioita. Ensimmäisen työntekijän palkkaus vaatii järjestelyjä ja huomiointia niin taloudellisesti, lainsäädännöllisesti kuin työn tekemiseen liittyvien fasiliteettien osalta. Tärkeää on kartoittaa palkatun työntekijän aito tarve. Myös roolien ja työnjaon tarkka suunnitteleminen helpottavat rekrytointia.

Tietysti ensiksi niinku sellanen nykytilanteen analysointi ja todeksi tekeminen, kun seura miettii sellaista, että miksi me tarvitaan nyt (ammattilaista) ja mitä tekemään. (H3)

Ja sit just ne roolien selkiinnyttäminen, niin että siinä vaiheessa ku lähetään vasta miettimään että voitais nyt joku tähän palkata niin käytäis vahvasti läpi, että mitä siltä ihmiseltä odotetaan, jotta sille pystytään esimerkiksi kertomaan selkeästi, jotta yhteistyö lähtee hyvin avoimelta pöydältä liikkeelle, koska se on tärkeätä, että yhteistyö toimii (palkattu henkilö ja luottamushenkilöt) ja selkeet roolit. (H3)

Uuden työntekijän perehdyttämiseen kannattaa panostaa. Ammatillaisen palkkaamisessa tulisi myös huomioida, vaikka toimistoon tulisikin kokopäiväinen työntekijä, ei kaikkea aiemmin vapaaehtoisille kuuluneita tehtäviä voi vain kaataa palkatulle henkilölle.

Seuralle se neuvoksi, että se joka suunnittelee palkkaamista, että etenee pienin askelin eikä heti kerralla sysää tälle uudelle työntekijälle kaikkea mitä ennen on vaikka vapaaehtoiset hoitanut. (H2)

6.4.4 Miltä seuratyön tulevaisuus näyttäytyy?

Globaalit ja yhteiskunnalliset muutokset heijastuvat liikuntakulttuurin muutoksiin ja sitä myöten myös liikunta- ja urheiluseurojen toimintaan. Suomalaiset ovat tunnetusti innokasta yhdistyskansaa ja urheiluseuratoiminnalla on pitkät perinteet suomalaisessa kansalaistoiminnassa. Urheilu on alkujaan ollut tärkeä osa kansalaiskasvatusta, ja sen ajateltiin edistävän yhteiskunnassa toivottuja arvoja, kuten reippautta ja isänmaallisuutta. (Kokkonen 2015, 338-339). Toiminnan taustalle saattaa edelleen nousta samoja arvoja, mutta Itkosen (2012, 13) mukaan urheiluseuratoiminta on nykyään enemmän osa ihmisten vapaa-aikaa kuin kansalaisvelvollisuus.

Liikuntakulttuuri on pirstaleisempaa kuin koskaan ja kansalaistoiminta on jatkuvassa muutoksessa. Liikunnan ja urheilun harrastaminen on suosittua ja lajien kirjo on kasvanut. Ihmisten vapaa-ajankäyttötottumukset ovat muuttuneet siten, että erilaisten palveluiden kulutus on kasvanut. Liikunta- ja urheiluseuroissa tällä on positiivinen vaikutus seurojen talouteen. Toisaalta kulutuksen kasvaminen ja harrastamisen suosio ovat lisänneet myös palveluntarjoajia liikuntakentälle. Liikunta- ja urheiluseurat kilpailevatkin nykyään kaiken muun vapaa-ajan tarjonnan kanssa. Seurojen jäsenistä onkin alkanut muodostua useammin

asiakkaita kuin jäseniä. Kun kilpailu on kovaa ja merkityksellistä täytyy pystyä erottumaan myönteisesti joukosta. Tällöin tärkeäksi tekijäksi muodostuu toiminnan laatu. Liikunta- ja urheiluseurojen toiminnassa vapaa-ajan kuluttamiseen liittyvät muutokset nostavat myös paineita toiminnan ammattimaistamisesta. Käytännössä seuroihin palkataan koulutautuneita ohjaajia ja valmentajia sekä erityisosaamista omaavia ammattilaisia johtamaan toimintaa ja suunnittelemaan käyttöön systemaattisia toimintatapoja. Suurimpien seurojen on mahdotonta nykypäivänä pyörittää toimintaa täysin vapaaehtois pohjalta ja yksi hyvä esimerkki tästä on Jyväskylän Naisvoimistelijat. Vapaaehtoisilla ei ole riittävästi enää aikaa tai välttämättä edes osaamista ammattimaisen toiminnan järjestämiseen, jonka vuoksi monet seurat ratkaisevat ongelman palkkaamalla ammattilaisen. Ja kuten Jyväskylän Naisvoimistelijoiden toiminnan kehittyminen vuosien varrella on osoittanut, ammattilainen voi auttaa nostamaan seuratoiminnan ihan uudelle tasolle.

Sehän riippuu aina tietysti mihin sitä (ammattimaistumista) tarvitaan ja seurasta. Ett ei voi ajatella, että Pihtiputaalla tarvitaan, koska siellä se toimintaympäristö ja ihmiset, se voi toimia ammattimaisesti siitä huolimatta, vaikka siellä ei ole palkattua. Sitten kun tullaan suuriin kaupunkeihin ja erikoistuneisiin seuroihin, missä se toimintaympäristö on niin vaativa, ihmiset on vaativia ja ne sisällöt on niin vaativia, niin on ihan tyhmyyttä toimia niin. Mikä sitten on ammattimaista ja kuka on ammattilainen? (H3)

Ilman muutahan se on viisasta, mutta se ei voi olla pelkästään ammattilaisten pyörittämä, vaan sitten pitää olla se taito ja kyky siihen, että saa ne kansalaistoimijat/vapaaehtoiset mukaan toimintaan.(H3)

Liikuntakulttuurin muutos näkyy myös kansalaistoiminnan jatkuvana muutoksena. Vapaaehtoisten ja harrastajien määrissä ei näy vähentymistä, mutta sitoutumisen aste ja perusta vapaaehtoistyölle vaihtelee. Seurojen me-henki on muuttunut mitä minä haluan - asenteeseen. Seurauskollisuus ei ole enää yhtä merkityksellistä kuin aiemmin. Vapaaehtoisuudessa on nähtävissä myös eriytymistä. Vapaaehtoisuudesta on tullut näennäistä. Sen merkitys säilyy, mutta talkootöitä tehdään harvemmin koko seuran eteen. Samalla myös arvot muuttuvat ja vapaaehtoisuus lähtee enemmän itsekkäistä, itseä hyödyntävistä syistä. Tämä voi näkyä seurassa eriytymisenä esimerkiksi siten, että juniorijoukkueissa halutaan varmistaa, että rahat menevät kyseisen joukkueen tilille. (vrt. Ilmanen & Kontio 2003, 141). Seuratoimintaan sitoutuminen on muuttunut

projektimaiseksi. Isot tapahtumat kiinnostavat ja niihin hakeudutaan, mutta seuran hallitukseen on haasteellista saada jäseniä mukaan.

Sä viet lapsen harrastukseen, sä maksat siitä harrastuksesta jonkun x euroo, joka voi olla paljonkin. Ja sit sä joudut tekemään talkootöitä ja sitten kun tää perheiden aika on aika haasteellista ja sulla on lasten kускаamiset ja jos on monta lasta, sä viet lapset harrastamaan moneen eri seuraan, ja jokaisessa seurassa paahdetaan talkootyötä ja pitää tulla talkoisiin ja kerätä rahaa, niin kyllähän se tietyllä tavalla risoo aika paljon vanhempia. Mut on taas paljon myös sellaisia ihmisiä, jotka mielellään tulee ja tekee sen sitten ja tekee jopa sen yli mitä pyydetään tekemään. (H4)

Polarisaatio eriyttää harrastamista myös sen suhteen kenellä on varaa harrastaa ja kenellä ei. Puronahon (2006, 134) mukaan tärkeimmät kustannuksia nostaneita tekijöitä ovat kilpailullisuuden ja harjoitusten intensiivisyyden kasvaminen. Kilpaurheilullisten tavoitteiden kasvaminen ja laadukkaan toiminnan järjestäminen ovat saaneet seuroja palkkaamaan ammattilaisia toimintaansa mukaan. Myös palkattu henkilökunta nostaa kustannuksia, mutta toisaalta pitää toiminnan laadun korkeana ja houkuttelee jäseniä mukaan toimintaan.

Se tuo sen rahapaineen, koska se on varmasti iso osa tosi montaa budjettia. Mutta sitten se tuo sen mahdollisuuden, joka pitää sitten vaan käyttää. Siihen pitää löytää oikeet ihmiset ja pitää saada niinku valjastettua se kaikki ja eikä siinä rahapuolessakaan oo mitään miinusta, se on vaan haaste. (H5)

Kolmannen sektorin organisaatiot toimivat lähes pääsääntöisesti rekisteröityinä yhdistyksinä. Kansalaistoiminnan merkitys suomalaiselle yhteiskunnalle on edelleen kiistaton. Kolmannella sektorilla esiintyy organisoitua palveluntuotantoa, organisoitua vapaaehtoistoimintaa sekä organisoimatonta vapaaehtoistoimintaa. Organisoitua toimintaa toteuttavat yhdistykset ja järjestöt, yksityishenkilöt, perheet ja ystäväpiirit toteuttavat organisoimatonta toimintaa. Nykyään järjestötoiminta on saanut piirteitä myös yksityisen sektorin puolelta. Yhä useampi seuraa palkkaa henkilökuntaa ja strategista suunnittelua tehdään yhä tarkemmin. (Puroaho 2006, 33.)

Liikunta- ja urheiluseurat suuntaavat toimintaansa ammattimaisempaan suuntaan, halutaan laatua ja kasvattaa jäsenmääriä. Seurojen ammattimaistumista on vauhdittanut

liikuntapoliittinen linjaus seurojen tukemisesta. Seuratuen kehittämistukea alettiin jakaa vuonna 2008. (Koski 2010). Työntekijän palkkaamisen edellyttää seuralta tietynlaista toimintojen ja talouden perustasoa ennen kuin ammattilaisen palkkaaminen tulee ajankohtaiseksi. Tämän vuoksi ammattilaisen palkkaaminen voikin koskea vain suhteellisen pientä osaa suomalaisista liikunta- ja urheiluseuroista. Päätoimisten työntekijöiden osuus on ollut kasvussa ja määrä on kaksinkertaistunut parinkymmenen vuoden aikana. (Koski 2009).

(--) Jäsenet on seuralle kaikkein tärkein, ett jos ei oo jäseniä, ei oo seuraakaan. Sitten toinen on niinku resurssit, ett se raha ja tilat, jossa voidaan toimintaa järjestää, että saadaan tarpeeksi rahaa, että voidaan sitten taas järjestää toimintaa ja tapahtumaa jäsenille. (H1)

Tehdessäni tapaustutkimusta ammattimaisesti toimivasta urheiluseurasta halusin visioida myös liikunta- ja urheiluseurojen tulevaisuutta. Tutkimukseni perusteella ja osittain Itkosen (2016, 7-8) tekemään tulevaisuushahmotelmaan pohjautuen muodostin neljän ulottuvuuden kentän, jossa ennakoin millaiselta tulevaisuus näyttäytyy liikunta- ja urheiluseuroissa (kuva 2). Kenttä jakautuu kahteen tasoon: ammattimaisesti toimiviin liikunta- ja urheiluseuroihin sekä vapaaehtoisesti toimiviin liikunta- ja urheiluseuroihin. Ammattimaisesti toimivat jakaantuvat kahteen eri ryhmään: *yhtiöityneisiin* urheiluseuroihin, joissa toiminta on vahvasti ammattimaistunut, mutta kansalaistoiminnan rooli pieni. Urheilijoille maksetaan palkkaa ja toiminnan rahoitus on vahvasti markkinajohtoista. *Kansalaistoimijat* sen sijaan luottavat vapaaehtoistoiminnan arvoihin ja liikunnan hyvää tuottavaan vaikutukseen. Toimintaa on kuitenkin ammattimaistettu palkkaamalla vähintään yksi päätoiminen henkilö, jonka voimin saadaan toiminnan laatua nostettua vapaaehtoisten ollen silti tärkeä voimavara toiminnan taustalla.

Liikunta- ja urheiluseuroista iso osa jatkaa toimintaansa myös pelkästään vapaaehtoisvoimin. Erityisesti pienissä kunnissa ei välttämättä synny pienen seurakoon vuoksi tarvetta palkata henkilöitä, vaan ahkerat vapaaehtoiset toimivat niin ohjaajina kuin hallituksen luottamushenkilöinä. Näin toimivat *järjestäytyneet* liikunta- ja urheiluseurat, joissa ammattimaistumista ei ole tapahtunut, mutta kansalaistoiminnan rooli on vahva. Toiminta on järjestäytyntä ja seura on rekisteröity yhdistys. *Järjestäytymättömiin*

liikunta- ja urheiluseuroihin lukeutuvat esimerkiksi kaveriporukat ja firman joukkueet, jotka kokoontuvat säännöllisen epäsäännöllisesti harjoittelemaan tarkoituksena osallistua maksimissaan harrasteliigaan. Pääasia on hauskanpito ja kunnon kohottaminen. Ammattimaisuus sekä kansalaistoiminnan rooli ovat näissä yhteisöissä heikkoa.



KUVA 2. Liikunta- ja urheiluseurojen tulevaisuus

7 SEUROJEN AMMATTIMAISTUMINEN JA SUUNTA TULEVAISUUDESSA

Yhteiskunnassamme tapahtuneet muutokset, kuten kaupungistuminen, työelämän muutokset, ajankäytön moninaistuminen, individualismi ovat vaikuttaneet myös vapaaehtoistyön luonteeseen. On harvinaista sitoutua pitkäjänteisesti vapaaehtoistoimintaan, mutta toisaalta projektiluonteinen osallistuminen on yleistynyt. Vapaaehtoisesti toimiviin organisaatioihin kohdistuvat odotukset ovat myös yleistyneet. Jäsenet ovat nykyään enemmän asiakkaita, jotka osaavat pyytää tasokasta palvelua. Lisäksi ammattiosaajien tarve seuroissa kasvaa teknologian kehityksen sekä taloudellisten haasteiden myötä. (Koski 2012b, 5.) Liikunta- ja urheiluseurat ovat yhä houkuttelevia paikkoja osallistua mukaan toimintaan niin itse urheillen kuin vapaaehtoistyöntekijänä. Kuitenkin vaatimusten kasvaminen ja ihmisten mahdollisuudet sitoutua mukaan toimintaan eivät enää kohtaa toisiaan vapaaehtoistyössä samassa suhteessa.

7.1 Ammattimaistuminen mahdollistaa ja haastaa

Urheiluseurojen ammattimaistuminen on jo arkipäivää suurseuroilla. Se on välttämättömyys toiminnan talouden ja kehityksen turvaamiseksi. Ammattimaisemmalla otteella haetaan osaamista työtehtäviin. Käytännössä ammattimaistuminen tarkoittaa palkattua henkilöstöä niin toimintaan kentällä kuin talouden ja hallinnon hoitamiseen. Seuratoiminta saa ammattimaistumisen myötä jatkuvuutta ja paremmat mahdollisuudet alan viimeisimmän tietotaidon hyödyntämiseen. Lisäksi ammattimaistuminen kasvattaa seurojen harrastajamääriä ja monipuolistaa toimintaa. Seuran ammattimaistuminen luo haasteita erityisesti taloudellisesti, sillä henkilökunnan palkkaaminen kasvattaa kiinteitä kuluja ja vaikuttaa seuran jäsen- ja osallistumismaksuihin. Toisaalta ammattimaisesti toimivasta seurasta tulee uskottava seuran jäsenille ja lasten vanhemmille sekä luotettava talouden turvaaja yhteistyökumppaneita kohtaan.

Seurojen ammattimaistumista on vauhdittanut seuratuon kehittäminen, jonka avulla on voinut palkata kokoaikaisia työntekijöitä seuraan. Tutkimukseni ja Pasi Kosken tekemien seuratutkimusten mukaan yksi merkittävä syy seuran ammattimaistumiselle on seuran

jäsenmäärän kasvaminen. Ulkopuolisella, lähinnä valtion tuella, voidaan lyhytkestoisesti palkata toimihenkilöitä, mutta se ei ole useinkaan uskottavaa eikä kestävää pitkäjänteisesti. Pienillä seuroilla palkallisen toimihenkilön hankkiminen ei ole välttämätöntä seuratyön kehittämiseen. Tämä voi aiheuttaa eriarvoisuutta seurojen ja lajiryhmien välille. Pienillä seuroilla on kuitenkin vahvuutena vapaaehtoistyön helpompi saatavuus, koska pieni yhteisö tuntee hyvin toisensa. Pienet seurat voivat hyötyä yhteistyöstä yhdistämällä voimavaroja isompien seurojen kanssa ja hankkia esimerkiksi yhteisiä ammattivalmentajia.

Suunnitelmallisuus ja ammattimainen ote vaikuttavat myönteisesti talkootyöhön. Seuroissa harrastavien lasten vanhemmat odotetusti olettavat, että palkallisen henkilöstön myötä osaamisen taso ja laatu paranee. Tämä on osaltaan vaikuttamassa siihen, että halutaan olla osa menestyvää seuraa ja osallistua vapaaehtoistoimintaan. Toisaalta vapaaehtoistyöhön sitoutumisen aste on muuttunut pitkäkestoisista luottamustehtävistä lyhytkestoisiin ja kertaluontoisiin tapahtumiin. Lisäksi suhtautuminen vapaaehtoistoimintaan on muuttunut. Ainoa motivoiva tekijä talkootyöhön voi olla tehdyn työn vaikutus lasten harrastusmaksuihin. Polarisoituminen voi näkyä jopa siten, että varakkailta vanhemmilla ei ole tähänkään tarvetta, jolloin vastuu jää usein yksille ja samoille tekijöille, mikä on omiaan vähentämään kiinnostusta osallistua. Silti tämänkin tutkimuksen perusteella on selvää, että Suomessa ei ilman vapaaehtoisia olisi seuratoimintaa. Talkootyö on yhä monelle urheiluseuralle pääasiallinen rahoitusmuoto seuran talouden ylläpitämiseksi, sillä vapaaehtoisten avulla järjestellään seuran kilpailuja ja muita tapahtumia.

Yksi haaste seurojen tulevaisuudessa on uusien vapaaehtoisten rekrytoiminen. Jyväskylän Naisvoimistelijat on vuosien ajan kehittänyt rekrytointijärjestelmää, jonka ansiosta tapahtumien järjestämiseen löytyy jo valmiiksi työvuorolaisia. Kuitenkin uusia ja innokkaita tekijöitä voi olla toimivasta järjestelmästä huolimatta haastavaa löytää seuran riveihin. Seuratoimintaan liittyy paljon erilaisia tehtäviä, joita vapaaehtoiset toteuttavat. Ne voivat olla muutaman tunnin mittaisia tehtäviä tapahtumissa, ohjaamista tai pidemmän ajan sitoutumista vaativia luottamustehtäviä. Jos nuori syystä tai toisesta lopettaa harrastamisen, olisi hyvä, että seuralla olisi tarjota muuta tehtävää esimerkiksi valmennuksen tai luottamustehtävien parista. Toisaalta myös vanhempien keskuudessa voi olla suurempaakin potentiaalia ja hyviä tyyppejä, joista vähällä koulutuksella saisi verrattomia

apuojaajia. Useampia vanhempia pitäisikin siten saada kiinnostumaan lastensa harrastuksista.

Uusien yhteistyökumppaneiden hankkiminen ja näkyvyyden saaminen omalle lajille tuovat uusia haasteita seuroille. Talkoorahoitus vaatii usein kekseliäisyyttä työkohteiden löytämisessä ja toteuttamisessa, jonka vuoksi on hyvä, että seuran toiminnassa on mukana ihmisiä eri toimialoilta. Yhteistyökumppanit ovat myös tulleet vaativammiksi ja haluten panostukseensa muutakin kuin näkyvyyttä. Toisaalta on myös haaste, kuinka vakuuttaa mahdolliset yhteistyökumppanit saamastaan hyödystä seuran tukemisen kautta. Myös kunnat ovat nykyisin hyvin yleisesti yhteistyökumppani seuralle. Yhä useammin seurat omistavat tai ylläpitävät kunnissa liikuntapaikkoja ja järjestävät liikuntatilaisuuksia. Tällaiset useinkin pitkäkestoiset sopimukset edellyttävät seuroilta ammattimaista otetta, vakituista henkilöstöä sekä uskottavuutta. Toisaalta yhä useammassa kunnassa kolmas sektori on kasvanut lähes ainoaksi vaihtoehdoksi liikunnallisen toiminnan järjestämiseen.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointia

Tutkimuksen tekemisessä pyritään välttämään virheiden syntymistä, jonka vuoksi tutkimuksissa tulee arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.) Oma tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jonka kohteena oli keskisuomalainen voimisteluseura Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. Koska tutkittavana kohteena oli vain yksi tapaus, ovat tulokset varsin subjektiivisia ja kuvaavat yhdessä seurassa tapahtuneita vaiheita ja muutoksia ammattimaistumisen myötä. Tapaustutkimuksessa voi olla aiheellistakin ajatella, että ihmistä tai kulttuuria koskevat kuvaukset ovat aina ainutlaatuisia, jonka vuoksi tulokset eivät ole yleistettävissä. Eskolan ja Suorannan (1999, 68) mukaan yleistettävyyden sijaan voidaan puhua siirrettävyydestä, jolloin yleistäminen voi koskea teoreettisia käsitteitä. Tässä tapauksessa esimerkiksi ammattimaistuminen voitaisiin yleistää laajemminkin liikunta- ja urheiluseuroihin kuin vain yhteen tiettyyn seuraan.

Tutkimukseni tulokset olisivat olleet paremmin yleistettävissä, jos tutkimusotteeni olisi ollut kvantitatiivinen. Tällöin tutkimusaineiston olisi pitänyt olla määrällisesti suurempi. Toisaalta tällöin tutkimusaineistosta ei olisi ehkä noussut esiin seuran yksilöllisiä piirteitä. Lisäksi haastattelumenetelmällä oli mahdollista päästä kuulemaan yhden seuran toimi- ja luottamushenkilöitä, jolloin tuloksista voi olla hyötyä suoraan tutkittavalle seuralle. Lisäksi haastattelun avulla pääsin kuuntelemaan yksittäisten henkilöiden kokemuksia ja tarinoita, joka ei olisi ollut mahdollista kvantitatiivisella tutkimusotteella. Pidin myös etuna omaa seurakokemustani. Tällöin pystyin viemään keskustelua syvemmäksi ja monipuolistamaan puhetta laajempaan kontekstiin. Minun oli tutkijana lisäksi helppo ymmärtää mistä haastateltavat puhuivat, koska voimistelu lajina ja ihmiset seurassa ovat minulle tuttuja. Näin ollen haastattelussa minun ei tarvinnut keskittyä vastausten selventämiseen, vaan enemmänkin niiden syventämiseen. Toisaalta haastattelijana minun tuli varoa, etten tulkinnut ennalta haastateltavien vastauksia antaen tämän vaikuttaa tuloksiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2008, 227). Olenkin pyrkinyt kertomaan tutkimukseni etenemisen ja analysoinnin vaiheet mahdollisimman tarkasti. Teemahaastattelu toimi tutkimukseni menetelmänä hyvin, koska se antoi mahdollisuuden muokata haastatteluja vastaajan mukaan, jolloin jokaisen tausta ja haastateltavalle merkittävät asiat tulevat haastattelussa esiin. Haastateltava sai tällä tavoin hyvin äänensä kuuluviin ja pystyin itse vaikuttamaan siihen, että kaikki teemat käydään läpi. Esimerkiksi kyselylomakkeessa on mahdollisuus jättää vastaamatta joihinkin kohtiin ja väärinymmärtämisen mahdollisuus kasvaa. Haastattelut käytiin jokaiselle helposti saavutettavissa paikoissa haastateltavien itsensä valitsemissa paikoissa eikä haastattelujen aikana tapahtunut suurempia häiriöitä.

Teemoittelu toimi menetelmänä sekä aineiston hankinnassa sekä aineiston analyysissa, sillä pystyin sen avulla sitomaan aineiston teoriaan, mutta toisaalta se antoi tilaa myös aineiston omalle puheelle. Aineistosta kumpusikin muutama alateema varsinaisten teemojen alle. Analyysimenetelmänä teemoittelu antoi näin tilaa myös tutkijan omalle luovuudelle ja tulkinnalle tehdä subjektiivisia pohdintoja. Tulkinnat ovat näin aina tutkijan itsensä luomia käsityksiä, jolloin aineistosta ei näin ollen saada välttämättä samanlaisia tuloksia, jos eri tutkijat tulkitsevat sitä. Myös tyypittelyn kohdalla pätee analyysin ja

tutkijan oman tulkinnan subjektiivisuus. Tyypittely supistaa aina aineistoa tuoden siitä esiin sellaisia yksityiskohtia, jotka voivat olla sinänsä mielenkiintoisia, mutta eivät tarkoituksenmukaisia esimerkiksi teemoittelun kannalta. Seurojen tulevaisuuden suuntien tyypittely onkin enemmän rakennettua tulkintaa kuvaten aineistoa kiinnostavalla tavalla. Tyypittelyn kautta rakentunut anti voi olla yllättävän suuri, sillä se kertoo lukijalle paljon sellaista, mikä ei välttämättä muuten olisi tullut ilmi ja piirtävät ennustavaa kuvaa seurojen tulevaisuuden suunnasta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on tietenkin kiinnitettävä huomio myös tutkijan tekemiin eettisiin ratkaisuihin. Tutkijan tulisi ratkaisuisaan noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä esimerkiksi valitessaan tiedonhankintamenetelmiä ja raportoidessaan tutkimustuloksistaan. Tutkijan tulisi olla huolellinen ja rehellinen koko tutkimusprosessin ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 133.) Tässä tutkimuksessa jouduin ottamaan tutkimuseettiset kysymykset huomioon jokaisessa tutkimusvaiheessa. Hirsjärven & Hurmeen (2008, 20) mukaan tärkeitä eettisiä periaatteita ovat suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Omassa tutkimuksessani tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien anonymiteetti säilytettiin koko tutkimusprosessin, koska haastateltavien nimien julkaiseminen ei ole tämän tutkimuksen kannalta oleellista. Päätin pitää seuran nimen sen sijaan julkisena, koska silloin on mahdollista saavuttaa tietoa juuri kyseiselle seuralle, eikä pyritä pelkästään ymmärtämään ilmiötä. Vaikka tapauksitutkimuksen tarkoituksena ei ole antaa yleistettävää tietoa seurojen ammattimaistumisesta, voi se antaa tukea aiheen laajempaan tarkasteluun.

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuuksia

Ammattimaistuminen on tullut jäädäkseen suomalaisen urheiluseuratoimintaan ja uskon, että se on vain pelkästään positiivinen asia. Seurojen toiminnasta tulee palkatun työntekijän myötä laadukkaampaa ja monipuolisempaa. Liikunta- ja urheiluseurat toteuttavat tärkeää kansalaistoimintaa, joka nojaa edelleen vahvasti vapaaehtoistyöhön. Seurojen palkatut työntekijät ovat tukemassa tätä toimintaa omalla panoksellaan. Yhteiskunnalliset muutokset ovat muuttaneet myös kansalaistoiminnan muotoja. Liikuntaharrastukset

tasapainottavat elämää muiden kiireiden lomassa, mutta osallistuminen ja sitoutuminen pitkäaikaisiin tehtäviin eivät enää houkuttele kuten aikaisemmin. Tämä haastaakin liikunta- ja urheiluseurat miettimään uudenlaisia toimintatapoja mahdollistaakseen sekä seurojen ammattimaistumisen vähentämättä vapaaehtoistyön merkitystä. Ammattimaistuminen ja vapaaehtoistyö eivät ole toisiaan pois sulkevia voimavaroja.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tehdä vertailevaa tutkimusta ammattimaistuneista seuroista sekä tutkia lisää millaisia muutosvaiheita seuroissa on tapahtunut ensimmäisen palkatun työntekijän jälkeen. Olisi tärkeää lisätä tietoa myös seurojen kehittämistuen avulla palkatuista työntekijöistä seuratuena aikana ja sen jälkeen. Tutkimuksia palkatun työntekijän vaikutuksista liikunta- ja urheiluseurojen toimintaan on tehty vasta vähän, joten olisi mielenkiintoista selvittää, onko palkattu työntekijä yhä työllistetty tuen päätyttyä ja miten seura on onnistunut taloudenhallinnassa. Liikunta- ja urheiluseurojen toiminta pohjautuu yhä vankasti vapaaehtoistoimintaan, joten olisi mielenkiintoista tutkia myös ammattimaistumisen vaikutuksia vapaaehtoistoimintaan.

LÄHTEET

Eskelinen, S. 1997. Jyväskylän Naisvoimistelijat 80 vuotta. 1917-1997.

Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 179-203. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, 27-44. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Graham, M. 2004. Volunteering as Heritage/Volunteering in Heritage. Teoksessa R. A. Stebbins & M. Graham (toim.) *Volunteering as Leisure/Leisure as Volunteering. An International Assessment*, 13-30. Wallingford: CABI.

Heikkala, J. 2000. Liikunnan järjestökentän muutokset ja toimintaympäristö. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski (toim.) *Liikunnan kansalaistoiminta - muutokset, merkitykset ja reunaehdot*, 119-134. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura.

Heikkala, J. 2014. Tulevaisuusnavigaattori 1.0. Suomen Olympiakomitea. <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDEvMjE0MTFfMTdfMjlfNDkyX1ZhbG9fVHVzZXZhaXN1dXNuYXZpZ2FhdHRvcmlfMS4wLnBkZiJdXQ/Valo%20Tulevaisuusnavigaattori%201.0.pdf>. Luettu: 10.5.2017.

Hentilä, S. 1993. Urheilu kansanliikkeenä. Teoksessa H. Itkonen & A. Nevala (toim.) *Urheiluseura. Juuret mullassa - tukka tulessa*, 23-34. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia No 58. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13-14. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ilmanen, K. 2015. Liikuntapalvelujen muutos 1800-luvun lopulta 2000-luvulle. Teoksessa H. Itkonen ja A. Laine (toim.) *Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä*, 19-38. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2015. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ilmanen, K. & Itkonen, H. 2000. Kansalaisten liikuttajat. Kansalaistoimijat ja kunnat liikuntapalvelujen tuottajina Pohjois-Karjalassa. Joensuu: Itä-Suomen lääninhallituksen liikuntatoimi ja Pohjois-Karjalan Liikunta (POKALI) ry. Joensuun yliopisto: Karjalan tutkimuslaitos.

- Ilmanen, K. & Kontio, M. 2003. Liikunta- ja urheiluseurojen muutossuuntia Jyväskylässä. Teoksessa Hänninen, S., A. Kangas ja M. Siisiäinen. *Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena kolmas sektori*, 121-149. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Itkonen, H. 1991. ”Tarmompa poekija ollaan”. Tutkimus suomalaisesta urheiluseuran muutoksesta. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia/Joensuun yliopisto n:o 35. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Itkonen, H. 1996. Kenttien kutsu. Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Helsinki: Gaudeamus.
- Itkonen, H. 2000. Kansalaistoiminnan suuri linja. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen ja P. Koski (toim.) *Liikunnan kansalaistoiminta - muutokset, merkitykset ja reunaehdot*, 11-25. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura.
- Itkonen, H. 2012. Liikuntasosiologia urheilun, liikunnan ja ruumillisuuden jäljillä. Teoksessa K. Ilmanen ja H. Vehmas (toim.) *Liikunnan areenat. Yhteiskuntatieteellisiä kirjoituksia liikunnasta ja urheilusta*, 7-20. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2012. Jyväskylä: Yliopistopaino.
- Itkonen, H. 2015. Kansalaistoimintojen kaudet ja muuttuvat käytännöt. Teoksessa H. Itkonen ja A. Laine (toim.) *Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä*, 39-58. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2015. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Itkonen, H. 2016. Neljän tien risteyksessä – Liikuntapolitiikan tulevaisuusvaihtoehdot. *Liikunta & Tiede* 53:4, 4-8.
- Itkonen, H. & Kortelainen, J. 1999. Rantakentältä maailmalle - Kiteen pesäpallo, lajikulttuuri ja yhteiskunta. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 146. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Itkonen, H. & Laine, A. 2015. Suuntana liikunnan käsitteet ja käytännöt. Teoksessa H. Itkonen ja A. Laine (toim.) *Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä*, 7-15. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2015. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Itkonen, H. & Nevala, A. 1991. Eriytyvä urheiluseura - paluu monimuotoisuuteen. Teoksessa H. Itkonen ja A. Nevala (toim.) *Liikunnan vuoksi. Näkökulmia liikuntakulttuurin muutokseen*, 15-23. Kannus: Koivu ja tähti Oy.
- Itkonen, H. & Nevala, A. 1993. Urheiluseura. Juuret mullassa - tukka tulessa. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia No 58. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jarvie, Grant. 2012. *Sport, Culture and Society: An Introduction*. 2nd edition. New York: Routledge.

- Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. 2016a. Toimintasuunnitelma 1-7/2016. <http://www.jnv.fi/seura/toimintasuunnitelma-1-7-2016/>. Luettu 20.1.2016.
- Jyväskylän Naisvoimistelijat ry. 2016b. Toimintasuunnitelma 2016-2017. <http://www.jnv.fi/@Bin/728145/JNV+toimintasuunnitelma+2016-2017.pdf>. Luettu 13.5.2017.
- Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. Vapaaehtoistyö. SLU-julkaisusarja 8/2010. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu ry.
- Kokkonen, J. 2015. Suomalainen liikuntakulttuuri - juuret, nykyisyys ja muutossunnat. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia n:o 3.
- Koski, P. 2000a. Liikunta kansalaisaktiivisuutena. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski (toim.) *Liikunnan kansalaistoiminta - muutokset, merkitykset ja reunaehdot*, 40-55. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura.
- Koski, P. 2000b. Liikunnan kansalaistoiminta kulttuurina - toiminnan merkityksellisyys ja merkitysrakenteet. Teokseksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski (toim.) *Liikunnan kansalaistoiminta - muutokset, merkitykset ja reunaehdot*, 135-154. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura.
- Koski, P. 2009. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. SLU-julkaisusarja 7/09. Helsinki: Suomen liikunta ja urheilu.
- Koski, P. 2010. Ammattilaisen alkutaival - Liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishankkeen (2008-2011) väliraportti. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 240. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES.
- Koski, P. 2012a. Palkattu seuraan - mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES.
- Koski, P. 2012b. Villapaita päällä takiaispellossa – päätoiminen kohtasi vapaaehtoiset. Mitä tapahtui, kun seuroihin palkattiin päätoimisia työntekijöitä? *Liikunta & Tiede* 49. 5/2012.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos - Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia 63/1998. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P., Itkonen, H., Lehtonen, K. & Vehmas, H. 2015. Sport clubs in Finland. Teoksessa C. Breurer, R. Hoekman, S. Nagel ja H. van der Werff (toim.) *Sport clubs in Europe. A Cross-National Comparative Perspective*. Switzerland: Springer International Publishing.

- Laine, A. 2015. Liikunta- ja urheilualan yritys kenttä. Teoksessa H. Itkonen ja A. Laine (toim.) *Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä*, 77-98. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2015. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lehtonen, E-L. 1995. Sporttituulia kansalle. 1800-luvun kilpaurheilun alkulähteillä. Hiihtomuseon julkaisuja n:o 3. Lahti: Lahden kaupunginmuseo.
- Lehtonen, K. & Hakonen, H. 2013. Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 274. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES.
- Merikivi, J., Myllyniemi, S. & Salasuo, M. 2016. Media hanskassa. Lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimus 2016 mediasta ja liikunnasta. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö, Valtion liikuntaneuvosto, Nuorisosiain neuvottelukunta, Nuorisotutkimusverkosto.
- Moilanen, P. & Rähkä, P. 2010. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 46-69. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. SLU-julkaisusarja 1/2012.
<http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDQvMTcvMTRfMjlfMTZfNDI1X1VyaGVpbHVzZXVyYXRfMjAxMF9sdXZ1bGxhLnBkZiJdXQ/Urheiluseurat%202010-luvulla.pdf>. Luettu 8.8.2016.
- O'Brien, D. & Slack, T. 2004. Strategic Responses to Institutional Pressures for Commercialisation: A Case Study of an English Rugby Union Club. Teoksessa Slack, T. (toim.) *The Commercialisation of Sport*, 164-184. Lontoo: Routledge.
- Opetusministeriö. 2008. Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla. Ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi julkisen ohjauksen näkökulmasta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:14. Helsinki: Opetusministeriö, koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.
- Rantala, M. 2014. Sata vuotta toistoa – Liikunnan asemointi ja argumentointi suomalaisessa liikuntapolitiikassa vuosina 1909-2013. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 287. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, 180- 203. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Seura-ammattilaisen palkkaaminen – Askeleet onnistumiseen. 2016. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus, Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö, Keski-Suomen Liikunta ry, Valtakunnallinen liikunta ja urheiluorganisaatio Valo ry. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun

tutkimuskeskus.https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/Seura-ammattilaisen_palkkaaminen.pdf. Luettu 25.6.2017.

Suomen Voimisteluliitto. 2016. www.voimistelu.fi. Luettu 20.1.2016.

Tiihonen, A. 2014. Liikuntakulttuurin käsitteet muuttuvat ja muuttavat. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2014:6. Helsinki: Valtion liikuntaneuvosto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 20/2014. Elinkeino ja innovaatio-osasto. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Yeung, A. B. 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa - Ihanteita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Hakapaino.

Yeung, A. B. 2004. Individually Together. Volunteering in Late Modernity. Helsinki: The Finnish Federation for Social Welfare and Health.

LIITE: Haastattelurunko

Taustatiedot

1. Nimi, ikä, koulutus
2. Miten aikoinaan tulit Jyväskylän Naisvoimistelijoiden toimintaan mukaan?
3. Mikä on roolisi tällä hetkellä seurassa? Miten päädyit omaan rooliisi?
4. Kuinka kauan olet ollut kyseisessä roolissa?
5. Mitkä tekijät motivoivat sinua työskentelemään urheiluseurassa?
6. Millaisia käsityksiä sinulla oli ammattimaisesti toimivasta seurasta ennen seuraan tuloasi?

Ammattimaistumisen vaiheet

7. Millainen oli Jyväskylän Naisvoimistelijat ry:n tilanne ennen tuloasi?
8. Millainen vapaaehtoistoiminnan tilanne seurassa oli ennen tuloasi? (Tehtävät, rekrytointi, aktiivisuus)
9. Millaisia muutoksia seurassanne on tapahtunut oman toimintakautesi aikana? (esim. suhteessa vapaaehtoistoimintaan)?
10. Millaisten asioiden arvioisit vaikuttaneen tapahtuneisiin muutoksiin?
11. Oletko havainnut jonkin selkeän murroksen, jolloin toiminnoissa tapahtui olennainen muutos?
12. Miten kuvailisit palkatun henkilökunnan työpanoksen vaikutuksia seurassa? Mitä positiivisia asioita palkattu henkilökunta on saanut aikaan seurassa? Millaisia haasteita palkatun työntekijän tuleminen on tuonut seuraan?
13. Millainen merkitys vapaaehtoistoiminnalla on seurassanne? (Tehtävät, rekrytointi, aktiivisuus)

Työnjako palkatun henkilökunnan ja vapaaehtoisten välillä

14. Millainen työnjako Jyväskylän Naisvoimistelijoissa on/oli toimintakautesi aikana? Mitkä kuulu(i)vat palkatun henkilökunnan tehtäviin, ohjaajille/valmentajille, mitkä hallitukselle ja mitkä muille vapaaehtoisille?
15. Millaisia muutoksia työnjaossa, työn määrässä ja työtehtävissä (palkattu henkilökunta, hallitus, vapaaehtoiset) toimintakautesi aikana tapahtui?
16. Mitkä o(li)vat eri toimijoiden (palkattu työntekijä, hallitus ja vapaaehtoiset) tärkeimmät tehtävät? Millaiset ominaisuudet ovat palkatulle työntekijälle tärkeitä seuratyön kannalta?
17. Miten kuvailisit yhteistyötä eri seuratoimijoiden kesken? Mitä haasteita yhteistyöhön on liittynyt? Mitä haasteita siihen voisi liittyä?
18. Mitä asioita olisi voinut tehdä toisin? Miten muuttaisit palkatun henkilökunnan työnkuvaa tai muuta palkkaukseen liittyvää asiaa?

Yleiset näkemykset ja seuran tulevaisuus

19. Millaiset asiat ovat seuratyöskentelyssä tärkeitä? Millaisiin asioihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota?
20. Millaisena näet Jyväskylän Naisvoimistelijat ry:n tulevaisuuden? Mitä kehittämisen kohteita ja haasteita seuratyössä on?
21. Mitä mieltä olet yleisesti urheiluseurojen ammattimaistumisesta? Millaisia myönteisiä ja kielteisiä puolia sillä voi olla?
22. Millaisena näet yleisesti vapaaehtoistoiminnan tulevaisuuden urheiluseuroissa? Mitkä asiat motivoivat vapaaehtoisia?
23. Millaisia neuvoja antaisit työntekijän palkkausta suunnittelevalle seuralle, työntekijälle ja vapaaehtoistoimijoille?
24. Mitä muuta haluaisit sanoa vielä haastattelun aiheisiin tai haastatteluun liittyen?