

SEURATOIMIJOIDEN NÄKEMYKSIÄ TÄHTISEURA-OHJELMASTA
Haastattelututkimus Tähtiseura-ohjelmaan osallistumisen kokemuksista

Sandra Sirén

Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma
Liikuntatieteellinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2022

TIIVISTELMÄ

Sirén, S. 2021. Seuratoimijoiden näkemyksiä Tähtiseura-ohjelmasta: Haastattelututkimus Tähtiseura-ohjelmaan osallistumisen kokemuksista. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 93 s., 4 liitettä.

Urheiluseurojen toiminnalla on yhteiskunnassamme merkittävä asema. Seurojen toimintaan osallistuu vuosittain yli puolet 9–11-vuotiaista ja lukuisia vapaaehtoisia ja palkattuja seuratoimijoita. Seurojen toiminnassa tapahtuneiden muutosten myötä on aloitettu kiinnittämään huomiota myös seurojen toiminnan laadukkuuteen, jota on arvioitu noin kolmenkymmenen vuoden ajan sitä varten kehitetyillä laatujärjestelmillä. Viimeisen neljän vuoden ajan laatujärjestelmänä on ollut Tähtiseura-ohjelma. Toistaiseksi tähän ohjelmaan on kohdistettu vähän tutkimusta, eikä ohjelman tärkeimpään kohderyhmään eli seuroihin ole perehdytty vielä kovin syvällisesti. Tämä tutkimus keskittyi tutkimaan Tähtiseura-ohjelmassa mukana olevien seurojen näkemyksiä ja kokemuksia kyseisestä ohjelmasta neljä vuotta sen käyttöönoton jälkeen.

Tämä tutkimus sijoittuu liikunnan yhteiskuntatieteiden kentälle ja on luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimuksen taustalla vaikuttavat ymmärrys urheiluseurojen toiminnasta, Tähtiseura-ohjelmasta, arviointityöskentelystä sekä urheiluseurojen kapasiteetin käsityksestä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, johon valikoitui erityisten kriteerien kautta seitsemän eri lajin Tähtiseuraa eri puolilta Suomea. Jokaisesta seurasta tutkimushaastatteluihin osallistui yksi henkilö, joka oli ollut mukana seuran Tähtiseura-ohjelman arviointiprosessissa. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jossa haastattelussa ilmi tulleita yhteisiä tekijöitä jaettiin teemoihin, joiden nähtiin vastaavan tutkimuskysymyksiin.

Tähtiseura-ohjelman koetaan tukeneen seuroja laaja-alaisesti ja vaikuttaneen seuratoiminnan kehittymiseen myönteisesti esimerkiksi kehittämiskohteiden tunnistamisen ja lisääntyneen suunnitelmallisuuden myötä. Tulosten myötä ohjelma oli vaikuttanut kaikkein keskeisimmin ohjaus- ja valmennustoiminnan kehittämiseen, yhteisöllisyyden lisääntymiseen sekä viestinnän parantamiseen. Tulokset osoittivat myös kehittämisen kohteita, kuten ohjelman vaatiman suuren työmäärän ja haasteet ohjelman kiinnittämisestä osaksi seuran arkea. Toisaalta ohjelman myötä seuroissa tapahtuneet toimenpiteet olivat myös osittain seurakohtaisia. Tämä osoittaa, että seurat ovat hyvin moninaisia ja toimintaa tulee tarkastella seurojen yksilölliset ominaisuudet huomioiden.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella Tähtiseura-ohjelman voidaan nähdä palvelevan sitä tarkoitusta, johon se on luotu eli seurojen toiminnan kehittämistä ja laadun arvioimista. Jatko-tutkimuksissa voisi keskittyä seuraavaksi Tähtiseura-ohjelman auditoijiin ja kartoittaa heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan kyseistä ohjelmasta osana heidän työtään.

Asiasanat: järjestötoiminta, urheilu- ja liikuntaseurat, laatujärjestelmät, kapasiteetti

ABSTRACT

Sirén, S. 2021. Sports clubs administrations outlook in Tähtiseura-program: An interview research about the experiences of being part of the Tähtiseura-program. Faculty of Sport and Health Sciences, University of Jyväskylä, Master's thesis in Social Sciences of Sport, 93 pp. 4 appendice.

The way sports clubs are operating has a significant position in our society. More than half of the 9–11-year-olds participate in sport club activities every year along with volunteers and paid club workers. Changes in sport club activities have drawn more attention to the quality of the clubs. The quality of the clubs has been evaluated for around a thirty-year time period with a quality system which has been developed for this specific purpose. Tähtiseura-program is a quality system which has been used in the past four years when examining the quality assessments of the sport clubs. The Tähtiseura-program is fairly new and therefore there is very little research about how well it is working. Specific research is missing especially from the most important area which is the sport club activities. This study focused on studying sports clubs that are part of the Tähtiseura-program; what are their outlooks and experiences with the program after being part of it for the past four years.

This is a qualitative research which is set on the Social Sciences of Sport field. The important themes around this study are to understand how sports clubs operate, Tähtiseura-program, evaluation work and what are the sport club's ideas of their organizational capacity. The study material was collected by interviewing seven different sport clubs from different parts of Finland, who have been participating in the Tähtiseura-program. The clubs got selected through specific criteria. From each club one person who had participated in the evaluation process of the Tähtiseura-program got interviewed. The study material was analyzed by using theory-guided content analysis, in which the interviews were divided into different themes based on the research questions.

Tähtiseura-program has been supporting the sports clubs and has had a positive effect when looking at the development of the way the sports clubs operate, for example understanding the importance of planning and identifying the areas that need development. The results prove that the Tähtiseura-program has had the most effect in developing strong and sustainable coaching in different sport fields, increased community spirit and improved communication in the sport clubs. The results pointed out some areas that still need developing such as how to decrease the workload the Tähtiseura-program produces for sports clubs and how to make it part of the daily life of a sport club. On the other hand, some of the actions happening in sports clubs were also very club-specific which proves how different sport clubs operate very differently depending on the sport and that is why the sport club activities should be observed while acknowledging their individual differences.

With this study Tähtiseura-program can be verified to serve the purpose it has been created for; developing the sport club activities and quality assessment. The follow-up research could focus on the auditors of the Tähtiseura-program and that way investigate their opinions and experiences using the Tähtiseura-program as part of their job.

Keywords: organizational activity, sport clubs, quality system, organizational capacity

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	1
2	URHEILUSEURATOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN SUOMESSA.....	4
2.1	Urheiluseurojen määrä, toimijat ja merkitys	6
2.2	Urheiluseuratoiminnan muutokset.....	8
2.3	Urheiluseurojen laatuohjelmien historiaa.....	11
2.4	Tähtiseura-ohjelman taustaa	13
2.4.1	Tähtiseura-ohjelma	15
2.4.2	Tähtiseura-ohjelman kehityspolku seuroille.....	16
3	ARVIOINTITYÖSKENTELY	18
3.1	Arvioinnin lähtökohdat.....	18
3.2	Arviointityöskentely osana seuran toimintaa	22
4	URHEILUSEUROJEN KAPASITEETTI.....	26
4.1	Urheiluseurojen kapasiteetin määrittely	26
4.2	Urheiluseurojen kapasiteetin osa-alueet	28
4.2.1	Henkilöresurssit	29
4.2.2	Talous	31
4.2.3	Infrastrukturi.....	32
4.2.4	Suunnittelu ja kehittäminen	33
4.2.5	Ulkoiset suhteet	34
4.3	Urheiluseurojen kapasiteetista tehtyjen tutkimusten tuloksia	35
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	38
5.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	38
5.2	Laadullinen tutkimusote	39
5.3	Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa.....	41

5.4 Kohderyhmä	43
5.5 Aineistonkeruu	46
5.6 Aineiston analyysi	49
5.7 Eettiset näkökulmat	52
6 TULOKSET	56
6.1 Seuratoiminnan kehittämiseen kiinnittyvät kokemukset.....	56
6.2 Arviointiin ja laadukkuuteen linkittyvät kokemukset	60
6.2.1 Laadun arvioiminen Tähtiseura-ohjelman avulla.....	60
6.2.2 Tähtiseura-ohjelmaan osallistumisen kielteiset kokemukset.....	64
6.2.3 Tähtiseura-ohjelman osallistumisen myönteiset kokemukset	66
6.2.4 Tähtiseura-ohjelman tarjoamien työkalujen hyödyntäminen	69
6.3 Urheiluseuran kapasiteettiin liittyvät näkemykset.....	69
6.3.1 Havainnot henkilöresursseista ja taloudesta	70
6.3.2 Infrastruktuurin, suunnittelun ja kehittämistyön havainnot.....	74
6.4 Yhteenveto.....	77
6.4.1 Miten Tähtiseura-ohjelma on tukenut seurojen kehittymistä?	78
6.4.2 Millaisia vaikutuksia Tähtiseura-ohjelmalla on ollut seuran toimintaan?...79	
6.4.3 Miten Tähtiseura-ohjelma tukee seurojen kapasiteetin käsitystä?	80
7 POHDINTA.....	81
7.1 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus	82
7.2 Jatkotutkimusehdotukset	87
LÄHTEET	88
LIITTEET	
Liite 1: Haastattelurunko.	
Liite 2: Tutkimuksen tiedote.	
Liite 3: Tutkimuksen tietosuojailmoitus.	
Liite 4: Suostumus tutkimukseen osallistumiseen.	

1 JOHDANTO

Liikunnan kansalaistoiminnalla on pitkä historia suomalaisessa liikuntajärjestelmässä (Valtioneuvoston selonteko liikuntapolitiikasta 2018). Liikunta- ja urheiluseurojen toiminta on hyvin laajaa kolmannen sektorin alaista toimintaa. Tässä tutkimuksessa käsittelem kolmanteen sektoriin kuuluvia liikunta- ja urheiluseuroja. Kuntien tehtävänä on liikunnan edellytysten luominen, kun taas paikalliset urheiluseurat ovat keskeisiä toiminnan järjestäjiä. (Liikuntalaki 390/2015). Urheiluseurojen toimintaan osallistuu vuosittain 9–11-vuotiaista lapsista ja nuorista reilusti yli puolet, mutta osallistuminen alkaa vähentyä kuitenkin jo 11-vuotiaana ja laskee merkittävästi 15 ikävuoden jälkeen (Blomqvist ym. 2019; Mononen ym. 2021). Niin ikään 35–44-vuotiaiden keskuudessa osallistuminen vähenee iän myötä, kunnes 65-ikävuoden jälkeen seuratoimintaan osallistumiseen kääntyy jälleen nousuun (Mononen ym. 2019). Urheiluseuroissa tapahtuvaa toimintaa organisoivat pääasiassa vapaaehtoisesti toimivat henkilöt, jotka ovat usein toiminnassa mukana olevien lasten ja nuorten vanhempia tai muita läheisiä (Valtioneuvoston selonteko liikuntapolitiikasta 2018). Seuratoiminta nähdään tärkeänä liikunnallisen elämän kasvattajana (Esim. Itkonen ym. 2018; Koski & Mäenpää 2018a). Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitän, millaisia näkemyksiä Tähtiseura-ohjelmaan osallistuvilla seurojen edustajilla on ohjelmasta, ja millaisena he ovat kokeneet seuratoiminnan kehittämisen Tähtiseura-ohjelman myötä.

Voidaan havaita, että yhteiskunnan suunnasta urheiluseuroja kohtaan tulevat laatuvaatimukset ovat toisaalta kasvaneet vuosien mittaan. Seuroilta vaaditaan muun muassa monipuolista osaamista ja erilaisten palveluiden tarjoamista, jotta liikunnasta kiinnostuneet voivat matalan kynnyksen kautta osallistua toimintaan (Esim. Itkonen ym. 2018; Valtioneuvoston selonteko liikuntapolitiikasta 2018). Urheiluseurojen toiminnan laadukkuuteen on kiinnitetty huomiota erilaisilla laatuohjelmilla jo vuodesta 1992 (ks. Lehtonen 2005). Tällä hetkellä seurojen toiminnan kehittämistä tuetaan Tähtiseura-ohjelmalla, joka on ollut sellaisenaan käytössä vuodesta 2018 (Olympiakomitea 2021a).

Perehtyessäni laatuohjelmiin havaitsin, että edellisen laatuohjelman parista löytyi verrattain monipuolisesti tutkimuksia, mutta Tähtiseura-ohjelmasta vain yksi aikaisempi. Tämä aikaisempi tutkimus (Pusa ym. 2020) oli keskittynyt Tähtiseura-ohjelman starttivaiheen vuosien 2017–2019 arviointiin, joka kohdistui seuroihin, lajiliittoihin, liikunnan aluejärjestöihin sekä Olympiakomiteaan. Mielenkiintoni heräsi ja halusin lähteä tarkastelemaan Tähtiseura-ohjel-

man tilannetta seurojen näkökulmasta. Kiinnostustani lisäsi se, että olen työskennellyt useamman vuoden Suomen Hiihtoliitossa seuratoiminnan kehittäjänä ja päässyt työssäni tutustumaan Tähtiseura-ohjelmaan. Pro gradu -tutkielmaani varten yhdistin nämä mielenkiinnon kohteeni ja näin tutkimukseni aiheeksi muodostui seuratoimijoiden näkemysten ja kokemusten tarkastelu Tähtiseura-ohjelmasta ja sen kautta seuratoiminnan kehittämistä.

Tähtiseura-ohjelman tutkimus on ajankohtaista, koska sitä ei ole tutkittu starttivaiheen arvioinnin jälkeen. Toisaalta arvioitavan kohteen, seuratoiminnan, näkökulman selvittämien on tärkeää. Kyseinen ohjelma on käytössä nyt viidettä vuotta, ja ennen tätä pro gradu -tutkielmaa seuroihin ei ole vielä kohdistettu laadullista tutkimusta aiheen parissa. Aiheen tärkeyttä ja ajankohtaisuutta perustelen myös siitä näkökulmasta, että Tähtiseura-ohjelma on luotu seuroja varten, joten koen niiden näkemysten tutkimisen tärkeänä ja mielenkiintoisena. Tutkimukseni keskeisin tarkoitus on lisätä yleistä ymmärrystä Tähtiseura-ohjelmasta sekä tukea kyseisen ohjelman parissa työskenteleviä tahoja hahmottamaan paremmin seurojen näkemyksiä ja kokemuksia. Tutkimuskysymyksiin vastaamalla tuon esille tutkittavasta ilmiöstä sen vahvuuksia ja heikkouksia sekä kehitettäviä kohtia, joiden avulla Tähtiseura-ohjelmaa voitaisiin mahdollisesti kehittää.

Tutkimukseni teoriaosio muodostuu kolmesta pääluvusta (luvut 2–4), joiden tarkoituksena on esittää seuratoiminnan laadunarvioinnin lähtökohdat. Tutkimukseni ensimmäinen pääluku muodostuu urheiluseuratoiminnan kokonaisuudesta, jossa käsittelem urheiluseuroihin kohdistuneen suomalaisen tutkimuksen (Esim. Ilmanen & Kontio 2003; Itkonen ym. 2018; Koski & Mäenpää 2018a; Lehtonen 2005) kautta seurojen muodostumista, keskeisiä muutoksia ja suomalaisten laatuohjelmien historiaa. Lisäksi luvussa tarkastellaan, miten Tähtiseura-ohjelma on muodostunut, mitä se pitää sisällään sekä miten seurat hyödyntävät sitä osana seuratoimintansa kehittämistä. Toinen pääluku koostuu arviointityöskentelystä, jota tarkastellaan yleisen arviointitutkimuksen (Esim. Virtanen 2007; Aalto-Kallio ym. 2009) kautta. Lisäksi tarkastelen arviointiosaamisen merkitystä Tähtiseura-ohjelmassa. Kolmas pääluku esittelee urheiluseuran kapasiteetin käsitteen ja sen osa-alueet kansainvälisten tutkimusten perusteella (Esim. Balduck ym. 2015; Doherty & Cuskelly 2020). Kyseinen luku linkittyy tiiviisti tutkimukseeni, sillä Tähtiseura-ohjelmassa arvioidaan urheiluseuran kapasiteetin osa-alueita.

Teoriaosion jälkeen luvussa viisi esittelen tutkimukseni toteutumisen. Luvussa kuusi käsittelem tutkimukseni tuloksia, jotka olen asettanut vuoropuheluun aikaisempien tutkimusten kanssa.

Viimeisessä luvussa keskityn pohtimaan tutkimukseni keskeisiä tuloksia, tutkimukseni onnistumista ja luotettavuutta kriittisen arvioinnin kautta sekä esitän jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuuden tutkijoille.

2 URHEILUSEURATOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN SUOMESSA

Tässä luvussa tarkastelen suomalaista urheiluseuratoimintaa. Aluksi käyn läpi urheiluseurojen asemaa ja merkitystä Suomessa. Ensimmäisessä alaluvussa käsittelen urheiluseuroja yleisellä tasolla lähtien liikkeelle siitä, miten kauan urheiluseuratoimintaa on ollut Suomessa, miten paljon seuroja on ja millaisia ne ovat. Toinen alaluku käsittelee urheiluseurojen toimintaa sekä siinä havaittuja muutoksia. Kolmannessa alaluvussa tarkastelen urheiluseurojen laatuohjelmien historiaa. Neljännen alaluvun tarkoitus on avata lukijalle lyhyesti Tähtiseura-ohjelman periaatteet, jossa lähdetään liikkeelle kuvaamalla Tähtiseura-ohjelman taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen tarkastellaan, mitä Tähtiseura-ohjelma tarkoittaa ja mistä se koostuu. Viimeisessä luvussa kuvataan, miten Tähtiseura-ohjelma rakentuu sekä miten urheiluseurat kulkevat Tähtiseura-ohjelman kehityspolulla.

Suomalaisen liikunta- ja urheiluseuratoiminnan asema on ollut aina yhteiskunnassamme merkittävä. Liikunta- ja urheiluseurat toimivat kansalaisten toimesta ja heitä varten. (Heinilä 1986, 1; Itkonen ym. 2000, 5, 12; Koski & Mäenpää 2018a, 11; Lehtonen & Hakonen 2011, 6) Järjestäytynyt liikunta ja sen tuoma urheiluseuratoiminta on kiistatta yksi suomalaisista menestystarinoista, jonka pitkä historia alkaa jo sotia edeltävältä aikakaudelta (Itkonen ym. 2000; Kokkonen 2015, 355–356). Urheiluseuroihin kohdistunut tutkimus aloitettiin 1980-luvun puolivälissä professori Kalevi Heinilän johdolla. Hän aloitti liikuntaseuratutkimusprojektin luodakseen yleiskuvan suomalaisesta urheiluseurakentästä. Sittemmin kyseistä tutkimusta on uusittu reilun 30 vuoden aikana neljä kertaa, noin kymmenen vuoden välein viimeksi 2017. (Koski & Mäenpää 2018a, 12) Heinilän (1986) luoman mallin mukaan urheiluseurat elävät tiiviisti toimintaympäristönsä kanssa, sillä ympäristön nähdään vaikuttavan väistämättä niiden toimintaan. Tämän vaatii seuroilta reagoitukykyä ja sopeutumista ympäristön asettamiin muutoksiin, jotta he voivat uudistua ja kehittää toimintaansa. (Heinilä 1986, 7–16)

Liikunta- ja urheiluseuroja löytyy lähes jokaisesta Suomen kunnasta. Liikunta- ja urheiluseurat ovat tavoittaneet niiden historian aikana valtaisan määrän kansalaisia ja samalla luoneet heille mahdollisuuden vapaan liikuntatoiminnan järjestämiseen ja harjoittamiseen. (Heinilä 1986, 1; Itkonen ym. 2000; Koski & Mäenpää 2018a) Nykyään järjestökentän voidaan sanoa olevan varsin moniulotteinen ja siihen sitoutuu edelleen valtaosa kansalaisista, ainakin jossain kohtaa elämäänsä. Tämä monipuolinen järjestökenttä sekä osallistuvat kansalaiset ovat muodostaneet

pohjan suomalaiselle liikunta- ja urheilujärjestelmälle, joka koostuu kolmannen, julkisen ja yksityisen sektorin toimijoista. (Valtioneuvoston selonteko liikuntapolitiikasta 2018, 31)

Kolmas sektori muodostuu liikunnan kansalaisjärjestöistä, jotka toimivat niin paikallisesti, alueellisesti kuin valtakunnallisesti. Julkisen sektorin toimijoihin lukeutuvat valtio ja kunnat, kun taas yksityinen sektori muodostuu kaupallisten liikuntapalveluiden tarjoajista. Perinteisen sektorijaottelun jatkoksi on muodostunut uusi neljäs sektori, jonka voidaan katsoa muodostuvan kotitalouksista ja perheistä. (Valtioneuvoston selonteko liikuntapolitiikasta 2018, 31) Neljäs sektori voi myös tarkoittaa yleisesti uutta tai uudella tavalla huomioitua yhteiskunnan aluetta, jossa toiminta tapahtuu kansalaisten itse organisoimana, yhteistoiminnallisesti ja usein järjestöjen ulkopuolella (Mäenpää ym. 2021, 42–45). Nämä kaikki neljä sektoria muodostavat yhdessä vahvan suomalaisen liikuntakulttuurin perustan, joka elää yhteiskunnan muutoksissa sitkeästi mukana ja pyrkii sopeuttamaan niihin toimintaansa parhaan kykynsä mukaan (Itkonen 2000, 12–24; Itkonen ym. 2000; Kokkonen 2015, 355–356; Koski & Mäenpää 2018a).

Liikunta- ja urheiluseurojen tehtävänä on ollut tarjota kansalaisille liikuntapalveluluja. Puolestaan julkisen sektorin tehtävänä on ollut mahdollistaa liikunta- ja urheiluseuratoiminnalle edellytyksiä ja olosuhteita, joissa kolmas sektori on voinut harjoittaa toimintaansa. (Ilmanen & Kontio 2003, 121–122; Itkonen 2000 12–24; Valtioneuvoston selonteko liikuntapolitiikasta 2018) Merkittävä muutos tapahtui 1990-luvulla, kun julkisen palvelutoiminnan leikkaukset lähtivät vauhdittamaan liikunta- ja urheiluseurojen vastuun kasvattamista liikuntapalvelujen järjestäjänä. Kuntatasolla huomattiin, että kolmannella sektorilla on vapaaehtoistoimijoita, joiden vastuulle voidaan siirtää palvelujen tuottamista. Tämän jälkeen on ollut huomattavissa seurojen oma-aloitteisuuden vahvistuminen ja tarve seuratoiminnan kehittymiselle. (Ilmanen & Kontio 2003, 121–122; Koski 2000, 41–42) Liikunta- ja urheiluseurat ovat edelleen yhteiskunnassamme merkittävää kansalaistoimintaa, johon kohdistetaan vuosittain noin kolmannes valtion liikunnan määrärahoista (Koski 2013, 19).

Käsitteellä liikunta- ja urheiluseura tarkoitetaan siis kolmannen sektorin toimijoita, jotka tarjoavat organisoituja liikunta- ja urheilupalveluita tarkoituksenaan edistää sekä harrasteliikuntaa että kilpa- ja huippu-urheilua (Koski & Mäenpää 2018a, 11). Tilastokeskus (2021) määrittelee urheiluseuran aatteelliseksi yhdistykseksi, joka koostuu vähintään kolmesta yksityishenkilöstä, yhteisöstä tai säätiöstä, ja joka on ilmoitettu Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) ylläpitämään rekisteriin. Aatteelliset yhdistykset ovat voittoa tavoittelemattomia, vaikka niiden toiminta voi

olla laaja-alaista. (Tilastokeskus 2021) Tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä urheiluseura kuvaamassa kaikkia liikunta- ja urheiluseuroja.

2.1 Urheiluseurojen määrä, toimijat ja merkitys

Vuonna 1856 perustettu Björneborgs Segelförening on ensimmäinen Suomessa perustettu urheiluseura, joka on edelleen toiminnassa (Koski & Mäenpää 2018a, 11, 31). Aluksi seuroja perustettiin vähän, mutta hiljalleen perustamisvauhti kiihtyi (Koski & Mäenpää 2018a, 11, 31) ja se on säilynyt suhteellisen tasaisena aina näihin päiviin asti (Kokkonen 2015, 355–356). Vanhimmat suomalaiset urheiluseurat ovat toimineet yli 150 vuotta ja noihin vuosiin mahtuu lukuisia perustettuja ja lakkautettuja seuroja (Koski 2013, 19, 21). Kosken ja Mäenpään (2018b) julkaiseman tutkimuksen mukaan vuoden 1990 jälkeen Suomessa perustetuista yhdistyksistä noin joka neljäs on keskittynyt liikunta-alalle. Urheiluseurojen asema nähdään suomalaisessa liikuntakulttuurissa merkittävänä. Yli kolmannes seuroista keskittyy kunto- ja harrasteliikuntaan ja vajaa kolmannes kilpaurheiluun, mikä tarkoittaa, että jäljelle jäävät seurat huolehtivat molemmista toiminnoista. (Koski & Mäenpää, 2018b)

Suomessa olevien urheiluseurojen määrää ei tiedetä tarkalleen, sillä tällä hetkellä ei ole vielä olemassa yhtä järjestelmää, joka kokoaisi kaikkien seurojen tiedot yhteen paikkaan (Koski 2012, 5; Koski & Mäenpää 2018a, 27). Patentti- ja rekisterihallitus (PRH) kerää yhdistysrekisteriin rekisteröityneistä liikuntayhdistyksistä perustiedot, mutta tiedot eivät aina ole ajan tasalla. Lajiliitot, liikunnan aluejärjestöt sekä kunnat ylläpitävät seurojen yhteystietorekistereitä omiin tarkoituksiinsa ja samoin toimivat esimerkiksi Olympiakomitea ja Suomen Latu. Lisäksi haastetta tuo se, että useimmat seurat löytyvät näistä rekistereistä päällekkäin. (Koski & Mäenpää 2018a, 27) Lisäksi Huippu-urheilun instituutti KIHU:n ylläpitämä seuratietokanta kerää tietoja valtionapua saavien lajiliittojen listaamista jäsenseuroista, jotka ovat rekisteröityjä yhdistyksiä ja, joilla on y-tunnus (Seuratietokanta 2022). Edellä esitetystä johtuen on vaikea arvioida toiminnassa olevien seurojen todellista määrää ja voidaan vain nojata viimeisimpään arvioon. Arvion mukaan Suomessa toimii tällä hetkellä aktiivisesti yli 9 000 urheiluseuraa, jotka osallistuvat miljoonien suomalaisten liikuttamiseen (Koski 2012, 5; Koski & Mäenpää 2018a, 29; Mäenpää 2016, 31; Olympiakomitea 2021d).

Urheiluseuroista 70 prosenttia on yhden lajin erikoisseuroja (Koski & Mäenpää 2018a, 41) eli niiden toiminta keskittyy vain tiettyyn lajiin. Kahden lajin seuroja on puolestaan 11 prosenttia ja 15 prosenttia seuroista tarjoaa vähintään kolmen lajin toimintaa (Koski & Mäenpää 2018b). Tämän jaottelun lisäksi suomalaiset seurat voidaan jakaa jäsenmääränsä perusteella kolmeen ryhmään: pieniin, keskisuuriin ja suuriin seuroihin. Pienten enintään sadan jäsenen urheiluseurojen määrä on 39 prosenttia kaikista seuroista. Keskisuuria, yli sadan mutta alle 501 jäsenen, seuroja on 43 prosenttia. Puolestaan suuria yli 500 jäsenen seuroja on 18 prosenttia eli vähiten kaikista seuroista. (Koski & Mäenpää 2018a, 49)

Urheiluseuroissa toimii paljon vapaaehtoisia. Vapaaehtoiseksi voidaan katsoa henkilö, joka hoitaa seurassa tarvittavia työtehtäviä ja osallistuu myös tapahtumissa erilaisiin työtehtäviin (Itkonen ym. 2018, 87, 95; Koski 2000, 43–45). Seuratoiminnassa vapaaehtoisten roolit ovat hyvin monenlaisia aina valmennuksesta hallinnollisiin tehtäviin ja kilpailujen järjestämisestä viestintään. On laskettu, että vapaaehtoiset tekevät vuosittain noin 50 miljoonaa tuntia vapaaehtoistyötä, jonka taloudelliseksi arvoksi muodostuu noin 700 miljoonaa euroa. (Olympiakomitea 2021d) Vapaaehtoiset voidaan jakaa pysyviin vapaaehtoiisiin sekä tapahtumiin osallistuviin vapaaehtoiisiin (Itkonen ym. 2018, 123, 95; Koski 2000, 44; Zacheus 2008, 203–212). Nuorten vapaaehtoistoimintaan osallistuminen vähenee, koska 10–24-vuotiaista nuorista vain harva osallistuu vapaaehtoistoimintaa ja heidän osallistumisensa painottuu lähinnä tapahtumiin. Puolestaan yli 65-vuotiaista yhä useampi viettää aikaansa urheiluseuran vapaaehtoisena. (Itkonen ym. 2018, 123, 95; Zacheus 2008, 203–212)

Tarkasteltaessa urheiluseurojen päätoimisten ja osa-aikaisten työntekijöiden määrää, voidaan huomata, että palkattujen työntekijöiden määrä on kasvanut 1990-luvulta merkittävästi (Itkonen ym. 2018, 92). Yhteensä päätoimisten ja osa-aikaisten työntekijöiden tekemä vuosittainen työ kattaa noin 10 000 henkilötyövuoden työt. Osa-aikaisia työntekijöitä löytyy noin kolmasosasta seuroja ja päätoimisia noin viidesosasta seuroja. (Koski & Mäenpää, 2018b) Tämän perustella voidaan sanoa, että suomalaiset urheiluseurat ovat merkittäviä vapaaehtoisten työllistäjiä, mutta myös yhä useamman palkatun työnantajia. Vuonna 1998 seuroissa työskenteli noin 2700 palkattua henkilöä ja kymmenen vuotta myöhemmin vuonna 2018 jo noin 5100 henkilöä (Itkonen ym. 2018, 92).

Urheiluseurat luovat toiminnallaan liikunnan ja terveyden edistämisen ympäristöjä, sillä toimintaan osallistuu noin kaksi kolmasosaa kaikista lapsista ja nuorista. Aikuisikään mennessä

lähes 90 prosenttia kansalaisista on kokeillut urheiluseuratoimintaa. (Itkonen ym. 2018, 93) Koska organisoituun liikuntaan osallistuminen on kasvanut merkittävästi, myös urheiluseurojen toiminta on säilynyt merkittävänä osana suomalaisten liikkumista (Mäenpää 2016, 30; Koski & Mäenpää 2018a).

Yhteenvedona voidaan todeta, että urheiluseurojen merkitys suomalaisille on tärkeä ja ne ovat merkittäviä liikuttajia yhteiskunnassamme. Tutkimusten mukaisesti aktiivisia urheiluseuroja on paljon, mikä kertoo niiden elinvoimaisuudesta. Jotta urheiluseurat pystyvät toimimaan jatkosakin ympäristön ja yhteiskunnan muutosten mukana, tarvitaan niissä sekä vapaaehtoisten antamaa työpanosta että palkattuja työntekijöitä.

2.2 Urheiluseuratoiminnan muutokset

Urheiluseuratoiminta on yhdistystoimintaa, jota voidaan kuvata myös aatteelliseksi toiminnaksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että seuratoiminnan taustalla vallitsee erilaisia arvoja ja aatteita, joiden ohjaamana toimintaa toteutetaan. Vaikka aatteellisuus koetaan seuratoiminnassa nykyään vähemmän tärkeäksi kuin aikaisemmin, pohjautuu urheiluseurojen toiminta nykyäänkin seurassa yhdessä määriteltyihin arvoihin (Heikkala & Koski 2000; Ilmanen & Kontio 2003, 121). Tämän lisäksi seuratoiminnan keskiössä on liikunnan ja urheilun edistäminen. (Koski & Mäenpää 2018a, 34)

Seuratoiminnan keskeisimmät muutoskokonaisuudet ovat: kasvu, polarisaation lisääntyminen, ammattimaisuuden ja vapaaehtoisuuden muutokset sekä toimintakulttuurin muutos (Esim. Koski 2012; Koski & Mäenpää, 2018b). Kasvulla viitataan tässä yhteydessä jäsenmäärien sekä talouden kasvuun, jota on tapahtunut lukuisissa seuroissa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Seuratoimintaan tullaan mukaan entistä nuorempina ja yhä useampi seura tarjoaa toimintaa myös ikääntyneille. Polarisaation lisääntyminen näkyy muun muassa siinä, että pienten ja toisaalta suurten seurojen määrät ovat kasvaneet sekä seurojen lukumäärissä on havaittavissa eroja haja-asutusalueiden ja kasvukeskittymien välillä. (Koski 2012; Koski & Mäenpää, 2018b) Lisäksi urheiluseurojen toimintamuodot sekä organisoituminen on muuttunut. Tämän myötä seurakäsitteen ymmärtäminen on vaikeutunut, sillä seuroja löytyy esimerkiksi osakeyhtiömuotoisina edustusjoukkueina. (Koski & Mäenpää 2018a, 105)

Suurin osa seuratoiminnasta keskittyy alle 15-vuotiaiden lasten ja nuorten toiminnan tarjoamiseen. Urheiluseurat ovat kuitenkin oivaltaneet yhteiskunnan väestörakenteen muutoksen ja jopa kolmasosa seuroista tarjoaa säännöllisiä liikuntapalveluja myös ikääntyville. On havaittavissa, että monipuolisten palvelujen tarjoamisen kautta seurojen on mahdollisuus kasvattaa jäsenmääriään sekä sitouttaa mukaan yhä useampia seuratoimijoita. (Koski & Mäenpää 2018a, 39–40)

Seuratoiminnan ammattimaisuus ja vapaaehtoisuus ovat muuttuneet, koska odotukset ja vaatimukset urheiluseurojen toimintaa kohtaan ovat kasvaneet. Toiminnalta odotetaan ennen muuta laadukkuutta ja ammattimaisuutta. Ammattimainen toiminta näkyy yhä useammassa seurassa muun muassa palkattujen työntekijöiden määrän kasvuna. (Koski 2012; Koski & Mäenpää, 2018b; Mäenpää 2016, 31). Huomionarvoista on, että ammattimaisuus ei ole vain suurten huippu- ja kilpaurheiluseurojen etu, vaan se on mahdollista myös pienemmissä seuroissa. Myös seuratoiminnassa tehtävässä vapaaehtoisuudessa on tapahtunut muutoksia. Vapaaehtoistoimijoiden määrä on kasvanut, mutta samalla seuratoimintaan sitoutuminen on muuttunut lyhytjänteiseksi ja uusien seura-aktiivien mukaan löytäminen on koettu haastavaksi. (Ilmanen & Kontio 2003, 141–142; Koski 2000; Koski 2012; Koski & Mäenpää, 2018b) Urheiluseurat ovat myös raportoineet, että päätoimisen palkkauksen jälkeen on vapaaehtoisen mukaan saaminen ollut haastavampaa (Mäenpää 2016, 32). Kuten aikaisemmin on tullut ilmi, on vapaaehtoisten toimijoiden tärkeys seuratoiminnalle ja sen jatkuvuudelle merkittävää. Seuratoiminnan tulee pyrkiä mahdollistamaan toiminnassa mukana oleminen niin palkatuille henkilöille kuin vapaaehtoisille.

Toimintakulttuurin näkökulmasta seuratoiminnan muutos on merkittävää myös olosuhdeasioissa. Urheiluseurojen käyttämät liikuntapaikat ovat muuttuneet maksullisiksi ja jopa kallistuneet (Kokkonen 2015, 355–356; Koski & Mäenpää 2018a, 82) tai niitä ei ole urheiluseuran kotikunnassa tarjolla (Mäenpää 2016, 33). Olosuhdehaasteiden takia seuratoimijat käyttävät olosuhdeasioihin aikaisempaa enemmän resursseja. Lisäksi urheiluseurat ovat laajentaneet toimintaansa useamman kunnan alueelle. (Koski & Mäenpää, 2018b)

Seuratoiminnassa sukupuolten välinen tasa-arvo alkoi tasoittua vuoden 1998 jälkeen, kun naisten ja tyttöjen määrä seuratoiminnassa kasvoi. Samaan aikaan miesten ja poikien määrät pysyivät lähes muuttumattomina (Ilmanen & Kontio 2003, 126–127). 2000-luvulle tultaessa naisten osuus seuratoiminnassa on kasvanut entisestään. Naisia on yhä useammin seurojen jäsenistöissä, toimikunnissa ja hallituksissa sekä puheenjohtajina. (Koski & Mäenpää 2018a, 57–60)

Seuratoiminnan nähdään muuttuvan yhdessä yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten kanssa. Keskeisenä seuratoimintaan vaikuttavana tekijänä on kaupungistumisen trendi. Sekä kasvukeskuksissa että haja-asutusalueilla kaivataan lisää seuratoimijoita, mutta eri syistä. Muuttoliikenne kaupunkeihin vähentää haja-asutusalueiden seurojen jäsenten määrää, jolloin toiminta saattaa hiipua. Vastaavasti kasvukeskuksissa kaivataan lisää seuratoimijoita, jotta kaikkien innoikkaiden liikkujien tarpeisiin voitaisiin vastata. (Esim. Ilmanen 2000, 77–91; Koski 2012; Koski & Mäenpää 2018a, 86–89) Myös työelämän vaatimusten nousu näkyy seuratoiminnassa vapaaehtoisten vähäisyytenä. Toisaalta ihmisten kohonnut koulutustaso mahdollistaa seuratoiminnassa moninaisemman osaamisen hyödyntämisen ja toiminnan kohdentamisen oikeille henkilöille. (Esim. Koski 2012; Koski & Mäenpää 2018a, 86–89)

Seuratoimintaa voidaan tarkastella myös seuran jäsenmäärän kautta. Ilmanen ja Kontion (2003) tekemän huomion mukaan seurojen jäsenmäärän muutos kertoo urheiluseurojen seuratoiminnasta. Jäsenmäärän kasvun voidaan nähdä johtuvan siitä, että seurassa on osattu mukautua yhteiskunnan muutoksiin ja kehittää toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Toisaalta pelkän jäsenmäärän kasvun perusteella ei voida kertoa seuratoiminnan kehityksestä ja urheiluseuran menestyksestä (Ilmanen & Kontio 2003, 128), sillä kuten edellä on tullut esille, niin seuratoiminta on muutakin kuin pelkkää valmentamista.

Itkonen ym. (2018) tekemän selvityksen mukaan suomalainen seuratoiminnan kenttä on muuttunut kohti kehittyvää, laajempaa ja ammattimaistuvaa suuntaa (Itkonen ym. 2018, 92). Seuratoiminta elää yhteiskunnan muutosten mukana (Koski & Mäenpää 2018a, 102), mutta hieman hitaammassa tahdissa. Tämä oli huomattavissa jo Heinilän (1986) tekemästä huomiosta seurojen kyvykkyydessä muuttaa toimintaansa ympäristön muutosten mukaan. Ympäristössä tapahtuva muutos luo seuratoiminnalle paineita, sillä urheiluseurojen odotetaan tarjoavan palveluita enemmän, laajemmin ja paremmin. Samalla vaatimus seuratoiminnan laadukkaudesta kasvaa. (Koski 2012, 7; Koski & Mäenpää 2018a, 19) Pääasiassa seuratoiminnassa tapahtuvat muutokset koetaan myönteisinä, sillä urheiluseurat ja niissä tapahtuva toiminta on edelleen merkittävä koko kansan liikuttaja. (Itkonen ym. 2018, 92)

Urheiluseuroissa vapaaehtoiset ja palkatut henkilöt tekevät konkreettista työtä kansalaisten liikkuttamisen hyväksi. Seuratoiminnassa tapahtuvia muutoksia on mielenkiintoista havainnoida etenkin siitä näkökulmasta, miten urheiluseurat onnistuvat seuratoiminnan laadukkaassa kehittämisessä ja sitä kautta yhteiskunnan sekä kansalaisten tarpeisiin vastaamisessa.

2.3 Urheiluseurojen laatuohjelmien historiaa

Suomalaisessa urheiluseuratoiminnassa on ollut vuodesta 1992 alkaen käytössä aina jonkin seuratoimintaa kehittävä ja arvioiva järjestelmä. Kosken ja Mäenpään (2018a) näkemyksen mukaan urheiluseurojen laaja-alainen ja pitkäjänteinen toiminnan kehittäminen johtaa usein hyviin ja pitkäkestoisiin tuloksiin, joten seurojen toimintaa arvioivan laatuohjelman luominen on ollut perusteltua. Urheiluseurat tavoittelevat pääasiassa urheilullista menestystä, mutta laatuohjelman myötä katseet keskittyvät myös hyvän seuran toiminnan periaatteisiin ja tukevat näin myös urheilullista menestystä (Koski 2012; Koski & Mäenpää 2018a, 16–17). Laatuohjelmien kautta pyritään tukemaan seuroja kokonaisvaltaisesti ja varmistamaan niiden sekä laadukas että turvallinen toiminta.

Ensimmäinen Suomessa käytössä ollut laatuohjelma oli nimeltään Sinettiseura-toiminta, joka tähtäsi lasten ja nuorten liikuntamahdollisuuksien kokonaisvaltaiseen kehittämiseen urheiluseuroissa sekä urheilun kehittämiseen kohti kasvatuksellisempaa suuntaa (Lehtonen 2005, 6). Sinettiseura-toiminnalla on suomalaisessa urheilujärjestömaailmassa pitkät juuret. Kyseinen toiminta perustettiin Suomen Valtakunnan Urheiluliiton (SVUL) aikana, jolloin Nuori Suomi oli osa SVUL:n toimintaa. SVUL:n toiminnan jatkajaksi perustettiin vuonna 1993 Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU), johon liittyivät Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto sekä Olympiakomitea (Kokkonen 2015, 333; Lehtonen 2017, 24). Sinettiseura-toiminta jatkoi kehittymistään yhtenä Nuoren Suomen toimenpiteistä. Nuori Suomi tavoitteli liikkumisen ilon ja monipuolisuuden lisäämiseksi myös valmentajien ja ohjaajien ammattitaidon kehittämistä urheiluseuroissa (Lehtonen 2005, 8). Nuoren Suomen kanssa Sinettiseura-toiminnasta vastasivat lajiliitot, jotka yhdessä kehittivät toiminnan sisällön kasvatukselliseen näkökulmaa, jossa painottui monipuolinen toiminta ja erilaisten harrastajien huomioiminen (Lehtonen 2005, 8, 6).

Vuonna 2013 Nuori Suomi yhdistyi SLU:n ja Kuntoliikuntaliiton kanssa yhdeksi järjestöksi, josta tuli VALO (Kokkonen 2015, 333; Koski & Mäenpää 2018a, 24; Lehtonen 2017, 24). Edelleen Sinettiseura-toiminta pysyi osana VALO:n toimintaa. Vuonna 2017 VALO ja Olympiakomitea yhdistyivät nykyiseksi Olympiakomiteaksi (Koski & Mäenpää 2018a, 25), jonka lasten ja nuorten kehittämisen työkaluna Sinettiseura-toiminta säilyi vuoteen 2018 asti.

Sinettiseura-toiminnassa lajiliittojen rooli oli varsin merkittävä, sillä lajiliitot vastasivat kokonaisuudessaan Sinettiseura-toiminnan läpiviemisestä seuratasolla. Lajiliittojen nuorisovastavat valitsivat jäsenseuroistaan ne seurat, jotka pääsivät mukaan kyseiseen toimintaan. (Lehtonen 2005, 6) Keskeisin tarkoitus oli parantaa lasten ja nuorten urheiluseuratoiminnassa huomattuja epäkohtia, joista huomio kiinnittyi etenkin lasten ja nuorten epätasa-arvoiseen kohteluun ja kilpailamisen liialliseen korostamiseen. Sinettiseura-toimintaan valittujen seurojen avulla pyrittiin luomaan esimerkkejä uudenlaisesta urheiluseurakulttuurissa, joka huomioisi lapset ja nuoret tasa-arvoisesti ja edistäisi valmentajien kehittymistä. Toiminnan kautta luotiin Sinetti (kuva 1), joka edusti arvostettua ja laadukasta seuratoimintaa. (Lehtonen 2005, 8)



KUVA 1. Sinettiseura-toiminnan laatumerkki. (Olympiakomitean arkistot 2022)

Sinettiseura-toiminnan prosessi sisälsi seitsemän eri vaihetta: prosessiin hakeminen, seuran toiminnan peilaaminen Sinettikriteereihin, seuratoiminnan kehittäminen, auditointitilaisuus, Sinettikriteerien tarkastaminen, Sinetin myöntäminen ja toiminnan ylläpitäminen Sinetin määrittämällä tasolla. Prosessi toteutettiin pääasiassa seuran, lajiliiton ja seuran oman liikunnan aluejärjestön kesken. Sinettiseura-toiminnan prosessi kesti usein seurasta riippuen kuudesta kuuksista kahteen vuoteen. Merkittävin tekijä prosessissa etenemisessä oli seuran oma halukkuus ja innostus kehittää toimintaansa. (Lehtonen 2005, 8–10)

Sinettiseura-toiminnan laatuksiteerit sisälsivät sekä eri lajeille yhteisiä että lajeille ominaisia kriteerejä. Laatuksiteereitä tarkennettiin lähes vuosittain, koska toiminnan lähtökohtana oli ajankohtaisten ongelmakohtien poistaminen. Alkuvaiheessa kriteerejä oli viisi ja Sinettiseura-toiminnan loppuvaiheessa niiden määrä oli kaksinkertaistunut. Kriteerit pysyivät alusta asti

päälinjauksiltaan samanlaisina, mutta tiettyjä kohtia tarkennettiin tehtyjen huomioiden johdosta. (Lehtonen 2005, 12–17)

Vuonna 2004 Sinettiseuroiksi tähtäävät seurat saivat hakea ensimmäistä kertaa paikallistukea kyseisen kehittämisprosessin käynnistämiseen, mikä mahdollisti seurojen aktiivisen kehittämisen. Paikallistukea oli mahdollista saada toiminnan kehittämiseen 18 kuukautta. (Lehtonen 2005, 10, 22) Sinettiseura-toiminnan tuella seurat kehittivät toimintaansa tavoitteena Sinettisertifikaatti ja laadukas toiminta. Kun vuoden 2017 aikana VALO ja Olympiakomitea olivat yhdistyneet, alkoi myös laatuohjelman uudistaminen. Uudistamisprosessin myötä Sinettiseura-toiminta korvattiin tarkemmalla ja vaativammalla Tähtiseura-laatuohjelmalla, joka tuli käyttöön vuonna 2018. (Pusa ym. 2020)

2.4 Tähtiseura-ohjelman taustaa

Tähtiseura-ohjelman taustalla vaikuttaa Olympiakomitean liikunnan ja urheilun yhteinen menestyssuunnitelma ja sen elinvoimaisen seuratoiminnan osa-alue, johon vastataan seurojen yhteisellä laatuohjelmalla eli Tähtiseura-ohjelmalla. (Pusa ym. 2020) Sinettiseura-ohjelma voidaan nähdä nykyisen Tähtiseura-ohjelman edeltäjänä. Pusan ym. (2020) tekemän tutkimuksen mukaan nykyisen laatuohjelman työstämiseen on vaikuttanut kolme seikkaa. Näistä ensimmäisenä on tapahtunut järjestöuudistus sekä järjestöjen yhteiset ajatukset seuraohjelman laajentamisesta lasten ja nuorten toiminnasta aikuisliikuntaan ja huippu-urheilutoimintaan, koska Sinettiseura-ohjelma käsitti vain lasten ja nuorten toiminnan osa-alueen. Toisena tekijänä voidaan nähdä tarve yhdistää erilaiset laatuohjelmat yhdeksi kokonaisuudeksi, mikä korostui etenkin niissä lajiliitoissa, joissa oli omia laatuohjelmia Sinettiseura-ohjelman rinnalla. Kolmas tekijä on brändiuudistus sekä toimintaympäristön muutokset huomioon ottava moderni laatuohjelma, johon haluttiin tuoda mukaan uutena ajatuksena jatkuva kehittäminen. (ks. Pusa ym. 2020)

Tähtiseura-ohjelma nojautuu tietoperustaiseen kehittämiseen, jossa Olympiakomitea on hyödyntänyt tietoperustaista ja näyttöön perustuvaa (evidence-based management) suuntausta (Pusa ym. 2020). Tietoperustaisessa kehittämisessä hyödynnetään asiantuntijoiden osaamista, oman toiminnan hahmottamista, tutkimustiedon hyödyntämistä sekä niiden ihmisten näkemyksiä, joihin päätökset vaikuttavat (ks. Briner 2009; Pusa ym. 2020). Tähtiseura-ohjelman luomisen aikana tietoa kerättiin muun muassa erilaisista seuratoimintaan liittyvistä tutkimuksista,

kansainvälisen vertailun kautta, erilaisten palautekyselyiden avulla sekä erilaisten verkostota-
paamisten ja työryhmien myötä. Lisäksi taustalla on vaikuttanut vahva tahto yhteiskehittämi-
seen, mikä tarkoittaa, että ohjelman eri sidosryhmät (kuten seuratoiminnan kehittäjät) on osal-
listettu ohjelman eri vaiheisiin mukaan. Ohjelman kehittämisessä on myös hyödynnetty erilaisia
pilotointeja. (Pusa ym. 2020)

Tähtiseura-ohjelman ytimenä voidaan nähdä seuratoimintamalli, joka koostuu seuratoimintaan
keskeisesti vaikuttavista tekijöistä. Seuratoiminnan keskiössä ovat ihmiset eli seuran jäsenet ja
toimijat, jotka rakentavat seuran kulttuurin. Seuran toimintaa ohjaavat johtaminen ja hallinto,
urheilutoiminta, seuran ihmiset ja aineelliset resurssit, jotka muodostavat seuratoiminnan laa-
tutekijät. Näiden laatutekijöiden kautta seura tuottaa arvoa koko toimintaympäristölleen. Ke-
hittämistyössä on huomioitava, että seuran historia vaikuttaa aina tulevaisuuteen ja sen mah-
dollisuuksiin. (Olympiakomitea 2021e) Ohjelma nojaa siis seuratoimintamalliin, jonka keski-
össä on laatutekijät, joiden avulla seuroja arvioidaan (Olympiakomitea 2021c).

Ohjelman laatutekijät on muodostettu edellä kuvatun tietoperustaisen kehittämisen ja seuratoi-
mintamallin pohjalta. Laatutekijöistä suurin osa on kaikille tähtimerkkiluokille samoja, mutta
erojakin ilmenee, sillä lasten ja nuorten sekä aikuisten että huippu-urheilun toiminnassa on omia
erityispiirteitään. Lasten ja nuorten sekä aikuisten laatutekijät on muodostettu siten, että ne täyt-
tävät myös eurooppalaisen Sports Club for Health -ohjelman mukaiset periaatteet. (Olympia-
komitea 2021e; Olympiakomitea 2021f; Pusa ym. 2020)

Tähtiseura-ohjelmassa mukana olevat seurat saavat maksuttomasti käyttöönsä Tähtiseura-verk-
kopalvelun, joka sisältää koko ohjelman. Lisäksi ohjelmassa mukana olevat seurat saavat mo-
nitasoisesti ammattilaisten tukea Olympiakomiteasta, lajiliitoista sekä liikunnan aluejärjes-
töistä. Seurat pääsevät myös hyödyntämään erilaista tutkittua tietoa omassa kehittämistyössään
ja voivat osallistua erilaisiin koulutuksiin. Tähtiseura-ohjelma pyrkii edistämään seurojen ver-
kostoitumista ja yhteistyötä mukana olevien tahojen kesken. Tähtiseurat voivat hakea vuosittain
erityisiä palkintoja ja avustuksia. (Olympiakomitea 2021a)

2.4.1 Tähtiseura-ohjelma

Tähtiseura-ohjelman tarkoituksena on tukea suomalaista seuratoimintaa. Ohjelma on Suomen Olympiakomitean hallinnoima, jossa on tiiviisti mukana lajiliitot sekä liikunnan aluejärjestöt. Kyseinen laatuohjelma on kaikille seuroille avoin. Ohjelman keskeisin tarkoitus on tarjota seuroille erilaisia työkaluja ja käytäntöjä seuratoimintansa kehittämiseen. Työkalujen avulla seuratoiminnan kehittäminen on seuralähtöistä ja seura voi valita käyttöönsä juuri heidän toimintaansa sopivat tavat. Tähtiseura-ohjelmassa jokainen seura etenee omalla tasolla ja omassa aikataulussa. (Olympiakomitea 2021a) Tällä hetkellä Tähtiseura-ohjelma ja sen sisältämä laatu-järjestelmä on ainoa Suomessa käytössä oleva seurojen laadunarvioimisen työkalu.

Tähtiseuran tunnistaa Tähtimerkistä (kuva 2), jonka seura saavuttaa täyttäessään kaikki ohjelman mukaiset laatutekijät eli laatukriteerit. Tähtimerkin saanut seura lupaa toimia laadukkaasti ja vastuullisesti, kuuntelee ja kannustaa osallistujia, reagoi seuran toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä vaikuttaa omaan toimintaympäristöönsä. Tärkeintä on, että Tähtiseurassa jokainen liikkuja ja urheilija voi tavoitella omia tavoitteitaan. (Olympiakomitea 2021a) Tähtiseura-ohjelmassa on kolme eri tähtimerkkiluokkaa (kuva 2): lapset ja nuoret, aikuiset sekä huippu-urheilu. Jokaisella Tähtimerkillä on oma tunnistevärinsä. Seuran täyttäessä kaikkien kolmen luokan laatukriteerit saa seura kolmivärisen Tähtimerkin. (Olympiakomitea 2021a)



KUVA 2. Tähtiseura-ohjelman kolme eri tähtimerkkiluokkaa kohderyhmittäin. (Olympiakomitea 2021b.)

Tähtiseura-ohjelman tavoitteita ovat ketterä toiminta, osaava seuraväki, yhdessä tekeminen, utelias ja kehittämishaluinen ote, inhimillinen ja jäsenlähtöinen toiminta ja inspiroiva edelläkävijä (Olympiakomitea 2021b). Näiden pohjalta ohjelman laatutekijät on jaettu neljään eri osa-alueeseen: johtaminen ja hallinto, urheilutoiminta, seuran ihmiset ja aineelliset resurssit. Jokainen osa-alue pitää sisällään vielä tarkempia alateemoja. Johtamisen ja hallinnon -osio sisältää

johtamisen, hallinnon, viestinnän ja markkinoinnin teemat. Urheilutoiminnan -osio koostuu urheilijan ja liikkujan poluista sekä valmennuksen linjasta. Seuran ihmiset -osio sisältää seuran voimavarojen ja yhteisöllisyyden teemat ja aineelliset resurssit koostuvat puolestaan seuran talous ja olosuhde -teemoista. Jokaisen osa-alueen sisältämän teeman alle on luotu omat laatutekijät eli laatukriteerit, joiden mukaisesti seuran toimintaa arvioidaan. (Olympiakomitea 2021c)

2.4.2 Tähtiseura-ohjelman kehityspolku seuroille

Tähtiseura-ohjelma koostuu kehityspolusta, jossa seuralla on mahdollisuus kehittää toimintaansa eritasoilla. Polku on rakennettu Tähtiseura-verkkoalustalle, joka sisältää koko ohjelman ja siihen liittyvät toiminnot. Ensimmäisellä tasolla seura tekee päätöksen mukaan lähtemisestä, kirjautuu Tähtiseura-verkkoalustalle, valitsee kehitettävän Tähtimerkki-luokan, tutustuu ohjelmaan ja kokeilee joitakin alustalla olevia kehittämisen työkaluja. Näitä yksittäisiä kehittämiskokeiluja seura voi tehdä useita omassa tahdissaan. (Olympiakomitea 2021c; Pusa ym. 2020)

Toinen taso tähtää auditointiin ja Tähtimerkin saavuttamiseen. Kyseisellä tasolla seura on päättänyt kehittää toimintaansa entistä laadukkaammaksi ja tekee kehitystyötä laatujärjestelmän neljällä eri tasolla (johtaminen ja hallinto, urheilutoiminta, seuran ihmiset ja aineelliset resurssit). Tämä prosessi pitää sisällään seuran itsearvioinnin, jossa seura peilaa omaa toimintaansa laatutekijöihin ja niiden mukaisiin kriteereihin. Itsearviointi johtaa auditointitilaisuuteen, jonka suorittavat sekä lajiliiton että liikunnan aluejärjestön seuratoiminnan kehittäjät, jotka arvioivat seuran toimintaa laatukriteerien kautta peilaten niitä seuran toimintaan ja siitä käytävään keskusteluun. Usein seura saa auditoinnin päätteeksi kehittämisehdotuksia. Auditoinnin jälkeen seuralle joko myönnetään tai ei myönnetä Tähtimerkkiä. (Olympiakomitea 2021c; Pusa ym. 2020)

Seuran osallistuttua Tähtiseura-ohjelman toiselle tasolle, sillä on mahdollisuus päättää, miten se jatkaa seuratoiminnan kehittämistä. Tämä voi tarkoittaa seuran näkökulmasta sitä, että se jatkaa toimintaansa nykyisellä tasolla tehden pieniä kehitystoimenpiteitä ja vahvistaa kolmen vuoden kuluttua Tähtiseura-statusensa uudelleen auditoinnissa. (Olympiakomitea 2021c) Toisaalta se voi tarkoittaa siirtymistä ohjelman kolmannelle tasolle, jossa seura kehittää toimintaansa edelleen. Tällä tasolla seura hyödyntää verkkoalustalla olevia erityistyökaluja ja valitsee vuosittain kehitettäviä kohteita, joita se vie eteenpäin suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.

Kolmannen tason jälkeen on myös edessä uudelleen auditointi ja Tähtiseura-statusen vahvistaminen. Kaikki seuran tekemä kehitystyö dokumentoituu Tähtiseura-verkkoalustalle ja erilaiset yhteenvetokuvaajat näyttävät selkeästi seuralle, missä asioissa on vielä kehitettävää ja mitkä asiat ovat jo erinomaisesti. (Olympiakomitea 2021c; Pusa ym. 2020)

Yhteenvetona voi todeta, että Tähtiseura-ohjelma mahdollistaa seuralle seuratoiminnan kehittämisen monipuolisesti ja seuralähtöisesti. Tähtiseura-verkkoalusta toimii joustavana kehittämisalustana, jonka kautta seuran kehittämistyötä voivat tarkkailla lajiliitto, liikunnan aluejärjestö ja seura itse. Tähtiseura-ohjelma tukee seurojen jatkuvaa kehittämistyötä ja varmistaa toiminnan laadukkuuden säännöllisesti kolmen vuoden välein.

3 ARVIOINTITYÖSKENTELY

Tähtiseura-ohjelma ohjaa seuroja tarkastelemaan ja arvioimaan toimintaansa kriittisesti (Olympiakomitea 2021c), jonka takia on olennaista muodostaa taustakäsitystä yleisesti arvioinnista ja arviointiosaamisesta. Tässä luvussa tarkastelen arviointia ja arviointityöskentelyä ja pohdin niiden merkitystä tutkimukseni aiheeseen peilaten. Lähden liikkeelle arvioinnin lähtökohdista, jonka jälkeen tarkastelen arviointia urheiluseuratoiminnan ja erityisesti Tähtiseura-ohjelman näkökulmista. Lopuksi muodostan käsityksen, miten arviointityöskentely näkyy osana seuran toimintaa.

3.1 Arvioinnin lähtökohdat

Suomessa on toteutettu erilaista arviointia noin 1980-luvulta alkaen (Seppänen-Järvelä 1999, 99; Uusikylä 1999, 10; Virtanen 2007, 12–14). Sitä on vauhdittanut muun muassa uusi julkisjohtamisen konsepti (new public management), jonka myötä organisaatioissa on aloitettu kiinnittämään huomiota laadun parantamiseen. (Sulkunen 2006, 17; Uusikylä 1999, 21; Virtanen 2007, 27). Arvioinnin ja arviointiosaamisen kehitystä on vauhdittanut myös yhteiskunnan projektisoituminen (Sulkunen 2006, 17; Virtanen 2007, 12–14), jolla viitataan tässä yhteydessä erilaisiin projekteihin ja hankkeisiin, joihin liittyy vahvasti myös projektien onnistumisen arviointi. Arvioinnin ja erityisesti kerätyn arviointitiedon nähdään tukevan laajasti päätöksentekoa (Uusikylä 1999, 10) ja siksi arvioinnin käsite liitetään nykyään usein laatuajatteluun ja strategiatyöhön. Onkin havaittavissa, että arvioinnista ja arviointiosaamisesta puhutaan lukuisissa eri yhteyksissä. Kyseessä nähdään olevan jopa muotisana, jonka käyttöä viljellään monipuolisesti. (Korkeakoski 2017, 20; Virtanen 2007, 12–14)

Arviointitoiminnan historia ja kehittyminen ovat pääasiassa lähtöisin Yhdysvalloista, jossa arviointi on painottunut kasvatustieteisiin, koulutuspolitiikkaan ja sosiologian alueelle (Rajavaara 1999, 42–43; Virtanen 2007, 76). Euroopassa merkittävimmät arviointitoiminnan ajattelijat ovat Ray Pawson ja Nick Tilley, joiden vuonna 1997 julkaistu teos *Realistic Evaluation* tuo esille arvioijan taidon pohtia kriittisesti arvioitavan kohteen kontekstia, toimintaa ja tulosten välisiä suhteita (Virtanen 2007, 76). Tähtiseura-ohjelman voidaan nähdä nojautuvan tähän samaiseen arviointiajatteluun, sillä itsearvioinnin kautta seuratoimijoita ohjataan kriittisen arvioinnin ja laaja-alaiseen havainnoinnin pariin.

Michael Patton (1997) määrittelee arvioinnin olevan päätöksenteon ja kehittämistyön työkalu, jonka kautta voidaan tarkastella erilaisia vaihtoehtoja ja hahmottaa toimintaympäristöjä. Arviointi on ikään kuin systemaattista tiedon keräämistä, jonka tarkoituksena on parantaa arvioitavan kohteen vaikuttavuutta tai vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. (Patton 1997, 23–24) Jotta arviointi saadaan osaksi arvioitavan kohteen luonnollista kehittämistä, on sen lähdeävä liikkeelle arvioitavan kohteen omista intresseistä. Jatkuva arviointia voidaan tämän pohjalta pitää suunnitelmallisen toiminnan perustana. (Wrede 2006, 92–93) Tähtiseura-ohjelmassa seurojen tekemä arviointi keskittyy erityisesti tiedon keräämiseen ja sen dokumentoimiseen, jotta tämän jälkeen toimintaympäristö hahmottuisi selkeänä niin onnistumisten kuin jatkuvan kehittämisen näkökulmasta.

Arvioinnissa on kyse siitä, että jotakin kohdetta arvioidaan tietyn kriteeristön perusteella. Voidaan sanoa, että arviointikriteerit ovat arvioinnin viitekehys, jonka avulla arvioija voi muodostaa käsityksen hyvistä ja huonoista puolista sekä luoda kehittämissuunnitelmia ja -ehdotuksia. (Korkeakoski 2017, 21; Virtanen 2007, 33) Arviointia ja arviointiosaamista vaikeuttaa kuitenkin sen epäselvä sijoittuminen tutkimuksen ja tieteen kentälle, sillä se sijoittuu tieteen kentällä soveltavana toimintana niin yhteiskuntatieteellisiin, hallintotieteellisiin kuin kasvatustieteellisiin oppiaineisiin. (Rajavaara 1999, 38–41; Virtanen, 2007, 33, 36–37) Vaikka Tähtiseura-ohjelma ei nojaudu tietyllä tieteen tai tutkimuksen kentälle, voidaan siinä nähdä kuitenkin osaluokkia kautta yhteiskunnallisia, hallinnollisia, kasvatuksellisia sekä liikunnallisia viitteitä.

Yleisesti arviointi koskee laajasti niin kolmatta, yksityistä kuin julkista sektoria. Nykyisin erityisesti julkiseen tai julkisesti rahoitettuun toimintaan liitetään tiiviisti arviointia, jota voidaan toisaalta nimittää myös tilintekovastuuksi (Virtanen 2007, 12–14; Wrede 2006). Vaikka Tähtiseura-ohjelma ei ole julkisesti rahoitettua, on asia silti hyvä huomioida. Sillä lähes mitä tahansa voidaan arvioida, mutta keskeistä on pohtia, mihin arviointia oikeasti hyödynnetään ja miksi. (Korkeakoski 2017, 22; Virtanen 2007, 12–14) Arviointiosaamisessa keskeistä on se, miten arvioinnin kautta saatua tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. (Aalto-Kallio ym. 2009, 9; Virtanen 2007, 39). Yleisimmin tietoa käytetään toiminnan kehittämiseen, laajentamiseen tai siitä luopumiseen ja näin ollen voidaan nähdä, että kyse on myös tavasta oppia ja kehittää itseään (Aalto-Kallio ym. 2009, 9; Seppänen-Järvelä 1999, 94). Edellä kuvatus mukaisesti Tähtiseura-ohjelmassa keskitytään kehittävään otteeseen, jotta auditointitilaisuuden aikana ilmenneet ke-

hittämiskohteet voitaisiin muotoilla kehittämistoimenpiteiksi (Olympiakomitea 2021c). Itsessään koko Tähtiseura-ohjelman voidaan nähdä opettavan ja kehittävän niin seuraa kuin auditoituja.

Arvioinnin tulisi perustua aina tiettyyn aineistoon ja sen pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin. Tämä tarkoittaa, että tehtäessä arviointia tulee aina kerätä tarkoituksen mukainen aineisto, pohdita sen olemusta, analysoida sitä ja tehdä näiden pohjalta johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia. (Aalto-Kallio ym. 2009, 9; Virtanen 2007, 16) Arviointia voidaan suorittaa itsearviointina, ulkoisena arviointina tai arvioinnilla voi olla erillinen tilaaja esimerkiksi ministeriö, valtio tai kunnallinen organisaatio. (Virtanen 2007, 25) Itsearviointin kautta arviointiprosessista saadaan arvokasta tietoa etenkin kehittämisen näkökulmasta. Itsearviointi tuottaa välitöntä palautetta ja tämän avulla auttaa ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan. (Anttila 2007, 49–50; Rajavaara 1999, 52–53; Seppänen-Järvelä 1999, 92–93, 104) Tähtiseura-prosessissa olevat seurat tuottavat itsearviointinsa dokumentoiden ja keräten laatukriteereiden mukaiset materiaalit itsearviointin liitteeksi (Olympiakomitea 2021c). Tähtiseura-ohjelmassa arviointi perustuu aina tarkoituksenmukaiseen aineistoon, jota arvioidaan kahdella tasolla: itsearviointin sekä ulkoisen arvioinnin kautta.

Arvioinnissa ei pyritä arvostelemaan kohdetta vaan tuottamaan havaintoja, johtopäätöksiä sekä kehittämissuosituksia (Virtanen 2007, 25, 132). Arvioinnissa saatujen tietojen avulla hahmotetaan ne asiat, joissa on kokonaisuuden kannalta onnistuttu tai missä on vielä kehitettävää (Aalto-Kallio ym. 2009, 9). Tämä on erittäin tärkeä huomio Tähtiseura-ohjelman näkökulmasta, sillä lajiliiton sekä liikunnan aluejärjestön seuratoiminnan kehittäjien tarkoituksena ei ole arvostella seurojen tekemiä arviointeja, vaan tarkastaa seuran itsearviointin tekemiä havaintoja suhteessa laatukriteereihin sekä seuran toimintaympäristöön. Tarkoituksena on tukea seuroja hahmottamaan kehittämiskohteita sekä auttaa kehittämään toimintaa kokonaisvaltaisesti.

Arviointiin tiiviisti liittyvä arviointiosaaminen nähdään hyvin moniulotteisena kokonaisuutena. Sillä voidaan viitata arviointien tekemiseen ja lukemiseen, arvioinnin kohteena olemiseen sekä siihen, miten arviointien tuloksia hyödynnetään. Arviointiosaaminen voidaan nähdä myös taitona soveltaa tietoa. (Virtanen 2007, 123) Hyvän arviointiosaamisen merkinä on taito tuoda havainnoista esille niin vahvuudet kuin kehitettävät asiat sekä johtaa niistä kehityssuunnitelmia. Arvioinnin tekijän tulee olla rehellinen itseään, arvioitavaa kohdetta sekä arvioinnin mahdol-

lista tilaajaa kohtaan (Virtanen 2007, 123, 125). Arvioinnin tavoitteena pidetään myös vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämistä (Uusikylä 1999, 28). Edellä esitetyn näkemyksen mukaisesti Tähtiseura-ohjelmaan osallistuvien seurojen seuratoimijoilta edellytetään arviointiosaamista, sillä heidän tulee pyrkiä hahmottamaan itsearvioinnin ja auditoinnin kautta kehittämisen keinoja.

Arviointiosaamisessa arvion tekijä on keskeisessä asemassa. Kuten todettua arviointia tulisi tehdä aina oikeasta tarpeesta ja aineistolähtöisesti. (Aalto-Kallio ym. 2009, 10; Virtanen 2007, 75) Taitava arvioija osaa suhteuttaa tekemänsä johtopäätökset arvioitavaan kontekstiin ja tämän kautta arviointia voidaan osaltaan pitää luotettavana (Virtanen 2007, 76). Arvioinnin tekeminen on aina vain yksi osa päätöksentekoa ja johtamista, ja näin ollen arvioinnille asetetut realistiset sekä selkeät tavoitteet auttavat kokonaisuuden hahmottamisessa (Uusikylä 1999, 27). Toisaalta arvioitsijalta vaaditaan tiettyä luovuutta, sillä aina prosessit eivät mene samalla tavalla, vaikka kyseessä olisikin standardoitu laatujärjestelmä. Näin ollen arvioitsijan tulee kulkea prosessin mukana ja olla avoin tekemilleen havainnoille. (Virtanen 2007, 111–112) Näkisin, että Tähtiseura-ohjelman arviointityössä korostuu arvioijan taito tarkastella toimintaa laatuksiteereiden kautta ja tulkita niitä aina tapauskohtaisesti. Jokainen auditointi on aina omanlaisensa eikä eri seurojen auditointeja voi verrata toisiinsa.

Arvioinnissa ja arviointiosaamisessa tulee tiedostaa, että tehdyn arvioinnin onnistuminen ei tarkoita yksiselitteisesti sitä, että on esimerkiksi onnistuttu saavuttamaan tavoitteita tai tekemään jokin muutos. Onnistuneesta arvioinnista voidaan puhua myös silloin, kun on voitu havaita, miksi jotakin tavoitetta ei ole saavutettu tai miksi jokin suunnitelma ei toteutunut. Voidaan ajatella, että arvioinnissa keskeistä on oppia tiedostamaan ja havaitsemaan, miten asioita voisi kehittää kohti parempaa. (Aalto-Kallio ym. 2009, 10) Tämä näkökulma korostuu Tähtiseura-ohjelmassa, sillä prosessi nostaa esille vahvuuksia ja kehittämistarpeita, joiden tarkoituksena on tukea seuroja toimintansa edelleen kehittämisessä.

Lopuksi arviointiosaamiseen liitetään myös luotettavuus. Virtasen (2007) mukaan tehdyn arvioinnin luotettavuutta korostaa se, jos prosessi on tehty yhdessä arvioitsijoiden, arvioinnin tilaajien sekä arvioinnin kohteena olevan tahon kanssa. Näin ollen johtopäätöksistä voidaan keskustella yhdessä ja niiden voidaan arvioida olevan oikeasuuntaisia. (Virtanen 2007, 133) Edellä kuvattu arvioinnin luotettavuus ilmenee, myös Tähtiseura-ohjelmassa, johon liittyvä arviointi

on kokonaisuudessaan vuorovaikutteista niin seuran kuin seuratoiminnan kehittäjien välillä. Lisäksi ohjelmaan sisältyvä auditointi muodostuu luotettavaksi, kun se perustuu seuran tekemään itsearviointiin, jota kahden eri tahon auditoijat tarkastelevat.

3.2 Arviointityöskentely osana seuran toimintaa

Arviointiosaamiseen urheiluseurakontekstissa liittyy kiinteästi käsite laadusta ja mitä sillä tarkoitetaan. Kekäle ja Lehikoinen (2000) totesivat tutkimuksessaan, että laatu ymmärretään varsin moninaisena ja siksi sen yksiselitteinen määrittäminen on vaikeaa. Laatu ymmärretään merkittävänä asiana, jota pyritään tavoittelemaan useissa eri yhteyksissä. (Kekäle & Lehikoinen 2000, 35) Peilaten tätä urheiluseuroihin voidaan todeta, että laatu koetaan myös siellä tärkeäksi. Tähtiseura-ohjelman kautta seuratoiminnalle muodostuu tietty laadun määritelmä, joka tässä tapauksessa yhdistää eri lajien seurat yhteisen laatukäsityksen pariin. Laadun nähdään olevan myös sidottu muun muassa kulttuuriin, kieleen ja sosiaaliseen rakenteeseen, mikä tekee siitä toisaalta ainutlaatuista (Kekäle & Lehikoinen 2000, 35). Tämän mukaisesti Tähtiseura-ohjelma tukee Suomalaisten seurojen laadun kehittämistä, mutta sitä ei voida vertailla ongelmitta muihin laatuohjelmiin.

Laadun arvioinnilla tarkoitetaan tietyllä hetkellä tapahtuvaa arviointia, joka voidaan toisaalta nähdä kertaluontoisena toimintana (Kekäle & Lehikoinen 2000, 43–44; Virtanen 2007, 197). Tähän liittyy tiiviisti itsearviointi, jonka nähdään kannustavan sisäiseen laadun hallintaan, valmistelevan ulkopuoliseen arviointiin ja tuottavan tärkeää perustietoa sen hetkisen toiminnan tilasta. Hyvin tehty itsearviointi on rehellinen ja itselle tehty, sillä vain sen kautta toimintaa voidaan tarkastella kriittisesti ja tarttua kehittämiskohteisiin. (Kekäle & Lehikoinen 2000, 43–44; Korkeakoski 2017, 35–37; Virtanen 2007, 197) Tähtiseura-ohjelmassa toteutettavan arvioinnin voidaan nähdä nojautuvan edellä olevaan. Arviointi on säännöllistä, mutta toisaalta kertaluontoista ja tehtävän itsearvioinnin totuudenmukaisuudella on lopputuloksen kannalta suuri merkitys.

Itsearvioinnin kautta tehtävän laatuarvioinnin voidaan nähdä olevan formatiivista arviointia. Formatiiivinen arviointi tarkastelee kohdetta läpi prosessin ja arvioitava kohde voi prosessin aikana kehittää toimintaansa tehtävän arvioinnin perusteella (Anttila 2007, 37, 47; Mäntysaari 1999, 10). Kyseisen arviointimallin tarkoituksena on havaita kehittämisen paikkoja ja pyrkiä

tukemaan niiden kehittämistä jo arvioinnin aikana (Mäntysaari 1999, 10; Virtanen 2007, 93). Peilaten tätä Tähtiseura-prosessiin voidaan todeta arvioinnin kantavan koko prosessin läpi, jolloin seuralla on mahdollisuus tarttua kehittämiseen jo sen aikana.

Itsearvioinnin kautta toteutetun arvioinnin yhteydessä tulee luotettavuutta tarkastella kriittisesti. Tehtäessä arviointia tiettyjen kriteerien kautta voidaan varmistua arvioinnin laadukkuudesta ja tasa-arvoisuudesta. (Aalto-Kallio ym. 2009, 11; Virtanen 2007, 193, 228) Tähtiseura-ohjelmassa erityisesti laatukriteerit sekä ulkopuolinen laadun arviointi kasvattavat luotettavuutta. Ulkopuolisilla laadun arvioijilla viitataan tässä henkilöihin, jotka ovat saaneet koulutuksen tietyn tavan mukaiseen arviointiin (Anttila 2007, 48–49) eli tässä tapauksessa Tähtiseura-ohjelman auditoijiin. Ulkopuolinen ja vuorovaikutuksellinen arviointi tuovat varmistuksen tehdyille arvioinnille (Aalto-Kallio ym. 2009, 11; Virtanen 2007, 196).

Arviointiosaamisen liittäminen osaksi seuran toimintaa ei ole ongelmatonta. Arviointiosaaminen ja sen myötä arviointityöskentely vaativat osaamista ja pitkäjänteisyyttä. Tähtiseura-ohjelman itsearvioinnin tekeminen ei ole yksinkertaista, vaan sen tekemiseen tulee perehtyä (Olympiakomitea 2021c). Virtanen (2007) esitteli arviointityöskentelyn lähtökohdaksi ja tueksi viisi peruskysymystä, joihin arvioinnin tekijä pyrkii vastaamaan mahdollisimman aukottomasti. Koin nämä viisi kysymystä hyväksi seuratoiminnan kontekstiin ja tarkastelen Tähtiseura-ohjelmaa niiden kautta.

Ensimmäinen peruskysymys kohdistuu arvioinnin ajankohtaan eli siihen, milloin arviointi tehdään. Arviointia voidaan tehdä ennakkoon ennen prosessin alkua, prosessin aikana tai jälkikäteen prosessin päätyttyä. (Virtanen 2007, 22–23) Peilaten tätä Tähtiseura-ohjelmaan ja sen avulla tehtävään urheiluseuran laatuarviointiin, tulee asiaa tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisen urheiluseuran näkökulmasta, sillä he tekevät ensin itsearvioinnin. Itsearviointi edistää sen tekijöiden oppimista sekä aktivoi heitä pohtimaan seuran toimintaa (Korkeakoski 2017, 36; Virtanen 2007, 180). Toiseksi lajiliittojen ja liikunnan aluejärjestöjen näkökulmasta, jotka tekevät itsearvioinnille lopullisen laatuarvioinnin (Olympiakomitea 2021c). Tämän mukaisesti arviointia suoritetaan prosessin aikana sekä toisaalta prosessin jälkeen eli jälkikäteisarviointina (Virtanen 2007, 23).

Arviointityöskentelyn toisena kysymyksenä on, mistä arviointia tehdään ja miten se kannattaa kohdistaa. Toisin sanoen tulee valita, millaista aineistoa kerätään ja mihin arviointi kohdistuu.

(Virtanen 2007, 22–23) Arviointi pyrkii tuomaan kohteelleen hyötyä ja lisäarvoa (Korkeakoski 2017, 64). Tähtiseura-ohjelmassa on kaikille yhteinen laatukriteeristö, jonka avulla urheiluseurat keräävät arvioitavan aineiston (Olympiakomitea 2021c). Kolmanneksi arvioija pyrkii vastaamaan kysymykseen, kenelle arviointia tehdään. Tässä kohtaa tulee tunnistaa, että usein arviointia tehdään useammalle siitä kiinnostuneelle taholle. (Virtanen 2007, 23) Tähtiseura-ohjelmassa arviointia tehdään ensisijaisesti urheiluseuraa itseään varten, mutta myös lajiliittoja, liikunnan aluejärjestöjä sekä Olympiakomiteaa varten. (Olympiakomitea 2021c)

Neljäntenä kysymyksenä tulee ratkaista, mitä asiaa ollaan arvioimassa. Eli arvioitsijan tulee päättää, arvioiko hän toiminnan merkitystä, tuloksellisuutta, pysyvyyttä, vaikutuksia vai vaikuttavuutta. (Virtanen 2007, 23) Tähtiseura-ohjelman sisältämien laatukriteerien takia arvioitsija ei voi itse valita mitä asioita hän arvioi (Olympiakomitea 2021c). Viidentenä kysymyksenä arvioija pohtii arviointiin liittyviä motiiveja eli kenen näkökulmasta arviointia tehdään ja miksi sitä tehdään (Virtanen 2007, 24). Tähtiseura-ohjelmassa tehtävän arvioinnin painottuessa urheiluseuran kehittämiseen on prosessiin lähtevän urheiluseuran syytä pohtia, mitkä motiivit ohjaavat heidän arviointiprosessiansa.

Yleisesti arviointia tehtäessä on hyvä muistaa, että tehtyä arviointia tule hyödyntää. Usein on järkevää hyödyntää arvioinnista saatavaa tietoa jo arviointiprosessin aikana. (Virtanen 2007, 202) Arvioinnin hyödyntäminen korostuu etenkin silloin, kun se tehdään tarvelähtöisesti, sillä sen tarkoituksena on aina toiminnan kehittäminen (Korkeakoski 2017, 69; Virtanen 2007, 204). Tähtiseura-ohjelmassa tämä tarkoittaa sitä, että urheiluseura toteuttaa itsearviointiaan seuran omasta tahdosta ja tarpeesta, ja kokee arviointityön merkityksellisenä.

Yhteenvetona tiivistän, että arviointityöskentely vaatii seuralta pitkäjänteisyyttä ja huolellisuutta. Seuran tulee ymmärtää, mitä he ovat arvioimassa sekä mihin he arvioinnilla pyrkivät. Edellisiin kappaleisiin peilaten arvioinnin tekeminen ei ole missään tapauksessa helppoa. Seuratoiminnan kontekstissa arviointiosaamista haastaa myös se, että usein arviointia tehdään useamman henkilön kanssa yhdessä, jonka myötä arviointiin tulee mukaan erilaista osaamispääoma, näkökulmia ja mielipiteitä. Tehtäessä arviointia erityisesti itsearviointina on tärkeää asettaa tavoitteet, joihin arvioinnilla pyritään. Ilman selkeitä tavoitteita ei arvioinnista tule riittävän syvällistä ja siitä saatujen oppien käytäntöön vieminen voi jäädä kevyeksi. Lisäksi tässä yhtey-

dessä seuran toimintaa ei tule välttämättä tarkasteltua riittävällä tasolla toiminnan kaikista näkökulmista käsin, jolloin arviointi ja sen myötä tehtävä kehittäminen eivät välttämättä saavuta tavoitteita.

4 URHEILUSEUROJEN KAPASITEETTI

Tämä luku keskittyy urheiluseurojen kapasiteetin käsitteeseen. Kyseinen käsite on Suomessa vielä verrattain uusi ja tutkimusta aiheen parissa on ehditty tekemään vähän, kun taas kansainvälisiä tutkimuksia löytyy enemmän. Luvun tarkoituksena on muodostaa ymmärrys siitä, mitä urheiluseurojen kapasiteetin käsitteellä tarkoitetaan ja miten se liittyy tutkimukseni teemaan. Ensimmäinen alaluku johdattelee urheiluseurojen kapasiteetin käsitteellistämiseen ja määrittelyyn. Toinen alaluku esittelee ja tarkastelee urheiluseuran kapasiteetin eri osa-alueet. Kolmannessa alaluvussa kokoan yhteen aikaisempien tutkimuksien tuloksia.

4.1 Urheiluseurojen kapasiteetin määrittely

Yksi seuratoiminnan keskeisimmistä muutoksista vuosien 1986–2018 aikana on tapahtunut ammattimaistumisessa (Koski & Mäenpää 2018a, 67). Kuten luvussa 2.1 ilmeni, seuroihin palkataan yhä enemmän päätoimisia ja osa-aikaisia työntekijöitä. Ammattimaisuus näkyy seuratoiminnassa paremman ja laadukkaamman toiminnan tavoittelussa, ei siis pelkästään palkkauksissa. Kosken ja Mäenpää (2018a) tutkimukseen osallistuneista seuroista 59 prosenttia raportoi ammattimaistumisen lisääntyneen toiminnassaan viimeisen kymmenen vuoden aikana ja tämän myötä myös seuratoiminnan koettiin kehittyneen entistä parempaan suuntaan. (Koski & Mäenpää 2018a, 71–72) Lisäksi urheiluseurat kokivat, koostaan riippumatta, palkkaamisen ja sitä kautta ammattimaistumisen merkittävänä kehityssuuntana kohti tavoitteiden saavuttamista. (Koski & Mäenpää 2018a, 71, 72; Thiel & Mayer 2009, 81) Edellä olevan pohjalta voidaan päätellä, että seurojen ammattimaistumisen myötä seuratoiminnassa kaivataan mitä ilmeisimmin aikaisempaa enemmän johtamisen taitoja sekä keinoja toteuttaa sitä hyvin.

Olipa kyseessä täysin vapaaehtoisesti, ammattimaisesti tai näiden yhdistelmänä toimiva seura, niin johtamista sekä organisointitaitoa tarvitaan seuran toiminnan eteenpäin viemiseksi (Esim. Aarresola 2020; Heikkala & Koski 2000; Thiel & Mayer 2009, 84). Urheiluseuratoiminnan ammattimaistumisen tarkastelua on toteutettu liikkeenjohdossa yleisimmin käytettyjen käsitteiden mukaan. Näitä ovat muun muassa hallinto, talous, henkilöstöjohtaminen, markkinointi, tiedonhallinta ja kehittäminen. (Esim. Aarresola 2020; Thiel & Mayer 2009, 84) Koska urheiluseuratoiminnassa ei pyritä tavoittelemaan taloudellista menestystä, on vaikeaa määrittellä tavoitteille, tehokkuudelle ja vaikuttavuudelle selkeitä mittareita. Tämä on yksi syy siihen, miksi

seuratoiminnan laadukkuutta päädytään usein mittaamaan urheiluseuran jäsenmäärän kautta. Jäsenmäärän kehityksen tarkastelu ei välttämättä aina palvele seuran toiminnan tarkoituksia. (Thiel & Mayer 2009, 87, 93) Tärkeää olisi pyrkiä määrittelemään suhteellisen sopivat mittarit monimuotoiseen seuratoimintaan, jotta seurojen laadukkuutta ja kehitystä voitaisiin jollain tasolla seurata ja mitata.

Urheiluseuratoiminnassa keskitytään usein saavutettujen tulosten sekä niistä johtuvien vaikutusten tarkasteluun. Tuloksilla viitataan seuratoiminnassa välittömiin seurauksiin, jotka kiinnittyvät toimintaan ja vaikutuksilla tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta, joka ei ole sidoksissa pelkkään seuran toimintaan. Kuitenkin urheiluseurojen ollessa voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä tehokkuuden tarkastelua ei pidetä kovin merkittävänä mittarina, sillä työtä voidaan tehdä vapaaehtoisvoimin, jolloin siitä ei muodostu taloudellisia kustannuksia. Seuratoiminnan tehokkuuden, tulosten ja vaikutusten näkökulmia on yhdistetty kokoavampiin käsitteisiin, kuten urheiluseuran kapasiteettiin ja tuloksellisuuteen. Näistä kahdesta urheiluseuran kapasiteetti nähdään urheiluseurojen kannalta yksinkertaisempaan omaksua ja siitä on tullut viime aikoina kiinnostava tutkimuskohde. (Aarresola 2020, 43)

Urheiluseurojen kapasiteetti käsitetään hyvin eri tavoin eri organisaatioissa ja siihen vaikuttavat asiat ovat riippuvaisia organisaation toimintaympäristöstä. Näin ollen urheiluseurojen kapasiteettia tuleekin tarkastella erityisesti urheiluseurojen kapasiteettia koskevan tutkimuksen kautta. (Aarresola 2020, 44) Urheiluseurojen johtamisessa kapasiteetin ymmärrys on viime aikoina herättänyt tutkijoiden mielenkiinnon. Dohertyn ym. (2014) tekemässä tutkimuksessa todettiin, että urheiluseurojen kapasiteetin erityisluonteen ymmärtäminen on tärkeää toiminnan kehittämiseksi.

Kapasiteetin käsite on hyvin moniulotteinen ja toisaalta myös siksi sitä on vaikea määritellä. Useimmin kapasiteetilla viitataan organisaation kyvykkyyteen sitoutua tekemään toimenpiteitä siten, että asetetut tavoitteet saavutettaisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteena on, että toiminta palvelisi kohdettaan (esim. urheiluseuran harrastajia) mahdollisimman hyvin. Lisäksi kapasiteetilla viitataan myös organisaation potentiaaliin. (Hall ym. 2003, 3) Aarresolan (2020) tekemän tutkimuksen mukaan puhuttaessa kapasiteetista tarkoitetaan yleisesti suorituskykyä, tuotantokykyä tai pysyvyyttä. Balduck ym. (2015, 2027) puolestaan näkevät urheiluseuran kapasiteetin keinona saavuttaa organisaation asettamia tuloksia. Kapasiteetti voidaan määritellä

myös yleisesti organisaation kykynä hyödyntää erilaisia voimavarojaan ja resurssejaan saavuttaakseen tehtävänsä ja tavoitteensa (Doherty ym. 2014). Tämän tutkimuksen näkökulmasta urheiluseuran kapasiteetti tarkoittaa sitä, että seura sitoutuu tekemään toimenpiteitä, jotta se saavuttaisi asettamansa tavoitteet.

4.2 Urheiluseurojen kapasiteetin osa-alueet

Urheiluseurojen kapasiteettia on tutkittu 2000-luvun alusta lähtien useissa kansainvälisissä tutkimuksissa (Esim. Balduck ym. 2015; Doherty ym. 2014; Hall ym. 2003), joiden tuloksena on syntynyt malleja kapasiteetin tutkimiseksi. Yhteistä näille malleille on se, että niissä toistuvat samat teemat, jotka ovat: taloudellinen pääoma, inhimillinen pääoma sekä rakenteellinen pääoma (Doherty ym. 2014, 126; Hall ym. 2003, 4). Näiden teemojen muotoutuminen on saanut alkusysäyksen Hallin ym. (2003) tekemästä kanadalaistutkimuksesta, jossa selvitettiin kvalitatiivisin menetelmin voittoa tavoittelemattomien vapaaehtoisjärjestöjen kykyä täyttää asettamansa tehtävät ja tavoitteet. Tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä muodostamaan urheiluseurojen näkökulmasta tarkempi ymmärrys kapasiteetista. Tutkimuksen tuloksena huomattiin, että organisaation kyky kehittää toimintaansa on riippuvainen tietyistä osa-alueista. Tutkijat loivat näiden pohjalta mallin kapasiteetin viidestä osa-alueesta: henkilöresurssit, talous, infrastruktuuri, suunnittelu ja kehittäminen sekä ulkoiset suhteet. (Hall ym. 2003, 4–6) Balduck ym. (2015) lisäsivät näihin mainittuihin osa-alueisiin myös urheiluseurojen tavoitteiden tarkastelun, sillä huomattiin, että seura, jolla on selkeitä ja kunnianhimoisia tavoitteita kaipaa erilaista kapasiteettia kuin seura, joka tyytyy nykytilaansa.

Useat tutkijat ovat huomanneet kapasiteetin käsitteen olevan kontekstisidonnaista ja sen osa-alueiden vaikuttavan tiiviisti toisiinsa. Parhaan näkökulman saamiseksi sitä tulisi tarkastella kontekstisidonnaisesti (Doherty ym. 2014, 126–127; Misener & Doherty 2009, 462, 477) eli tässä tapauksessa urheiluseurojen kautta. Doherty ym. (2014, 128) huomasivat useiden urheiluseurojen kapasiteettia käsittelevien tutkimusten mukailevan edellä esiteltyä Hallin ym. (2003) toteuttamaa tutkimusta, kuitenkin soveltaen sitä aina tarkoitukseen sopivaksi.

Doherty ym. (2014) tutkimuksen tarkoituksena oli määritellä Hallin ym. (2003) muodostamien kapasiteetin osa-alueiden kautta vielä tarkempi urheiluseurojen kapasiteetin viitekehys. Tutkimusryhmän laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin urheiluseurojen kriittisiä vahvuuksia ja

heikkouksia, ja niiden kautta mahdollisuutta saavuttaa asetettuja tavoitteita. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla 51 urheiluseuran puheenjohtajaa. (Doherty 2014, 126, 128–129) Tuloksissa ilmeni jokaiselle kapasiteetin osa-alueelle omia selkeitä näkökohtia ja kokonaisuudessaan viitekehyksen nähtiin tuottavan kontekstisidonnaisesti merkittävää tietoa urheiluseurojen kapasiteetista. Tutkimuksen pohjalta voitiin tarkentaa kapasiteetin osa-alueita erityisesti urheiluseurojen näkökulmasta. (Doherty ym. 2014, 139)

Useissa tutkimuksissa annetaan arvostusta Hallin ym. (2003) luomalle urheiluseurojen kapasiteetin mallille. On huomattu, että viitekehys on hyödyllinen, ja sitä voidaan hyödyntää onnistuneesti arvioitaessa urheiluseurojen kehittymistä sekä tulosten että tavoitteiden saavuttamista. (Doherty ym. 2014, 139) Toisin sanoen, mitä paremmin organisaatio, tässä yhteydessä urheiluseura, tunnistaa nämä ympärillään olevat kapasiteetin osa-alueet (henkilöresurssit, talous, infrastruktuuri, suunnittelu ja kehittäminen sekä ulkoiset suhteet), sitä paremmin se kykenee kehittämään sekä ylläpitämään toimintaansa asetettujen tavoitteiden suunnassa. Seuraavaksi tarkastelen urheiluseurojen kapasiteetin osa-alueita tarkemmin, sillä tämän tutkimuksen aiheen ja aikaisempien urheiluseurojen kapasiteetin tutkimusten pohjalta luodun viitekehyksen välillä on havaittavissa yhteys.

4.2.1 Henkilöresurssit

Doherty ym. (2014) muodostivat tekemänsä tutkimuksen pohjalta henkilöressurssien tarkasteluun aikaisempaa tarkempia piirteitä, jotka keskittyvät nimenomaan urheiluseurojen näkökulmaan. Henkilöressurssien ydinkohtia havaittiin kaikkiaan seitsemän: innostus, inhimillinen pääoma, yhteisen päämäärän asettaminen, vapaaehtoisten riittävä määrä, jatkuvuus, kehitys ja tuki, jotka muodostavat yhdessä henkilöressurssien tarkastelulle hyvän pohjan. Innostus tarkoittaa seuratoimijoiden omistautumista urheiluseuraan ja tällöin toimintaan käytetty energia nähdään merkittävänä. Näiden lisäksi urheiluseuratoiminta kaipaa inhimillistä pääomaa, joka tässä yhteydessä määritellään seuratoimijoiden kokemuksiksi, tiedoiksi ja taidoiksi niin urheilulajista, kuin hallinnollisista, viestinnällisistä tai organisatorisista asioista. (Doherty ym. 2014, 131)

Henkilöressurssien yhtenä keskeisenä tekijänä tunnistetaan yhteisen päämäärän asettaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että seurassa pohditaan yhdessä sen arvoja, tarkoitusta ja visiota. Nähdään, että asetettuihin tavoitteisiin päästään vain siten, että seuran perusasioista ollaan yhtä

mieltä ja kaikilla on halukkuutta viedä toimintaa eteenpäin. (Doherty ym. 2014, 132) Lisäksi yhteisen päämäärän asettaminen nähdään urheiluseurassa yhteisöllisyyden lähtökohtana (Doherty ym. 2014, 132), johon liittyy tiiviisti ryhmädynamiikka ja sen muodostuminen. Misenerin ja Dohertyn (2009) mukaan ryhmädynamiikka vaatii urheiluseuran jäsenten välistä luottamusta ja tahtotilaa tehdä asioita urheiluseuran eteen, jolloin korostuu esimerkiksi yhdessä sovittujen arvojen merkitys (Misener & Doherty 2009, 468). Ryhmädynamiikkaan liittyy konkreettisesti myös se, että urheiluseurassa nähdään tärkeänä vapaaehtoisten riittävästä määrästä huolehtiminen sekä uusien seuratoimijoiden rekrytoiminen. Tällöin seuratoimijoiden tekemän työn arvostus korostuu samalla, kun uusien toimijoiden rekrytoiminen sekä perehdyttäminen on merkittävää. (Doherty ym. 2014, 132; Doherty & Cuskelly 2020, 252)

Urheiluseurassa on tunnistettava, mihin tehtäviin seuratoimijoita riittää ja mihin tehtäviin heitä tulisi rekrytoida lisää (Doherty ym. 2014, 132). Jäsenet, joilla on vahvaa osaamista eri osa-alueilta, ovat seurojen tärkein pääoma (Misener & Doherty 2009, 469). Kaiken kaikkiaan seuratoimijoiden kouluttaminen (Doherty & Cuskelly 2020, 244) nähdään merkittävänä varsinkin valmentajien näkökulmasta, sillä valmentajien koetaan vastaavan seuran ydintoiminnoista (Doherty ym. 2014, 133). Valmentajien määrän nähdään vaikuttavan myös keskeisesti urheiluseuran kapasiteettiin sekä sen tahtotilaan kehittää toimintaansa. (Balduck ym. 2015, 2037)

Seuratoimijoiden merkitys urheiluseurojen toiminnan ylläpitämisessä ja kehittämisessä on väistämättä avainasemassa. Harkittujen ja säännöllisten rekrytointien kautta urheiluseura varmistaa toimintansa jatkuvuuden, mikäli henkilöitä lähtee toiminnan parista pois. Urheiluseuran yhteisten arvojen ja päämäärän tärkeys korostuu, koska ne tukevat seuratoimijoiden innostusta ja halua tehdä työtä urheiluseuran hyväksi. (Doherty ym. 2014, 132–133) Toki on myös tiedostettava, että kaikki seurat eivät välttämättä koe tarvetta kasvattaa seuratoimijoiden määrää, sillä seurassa voidaan olla tyytyväisiä sen nykytilanteeseen. Tällöin seurassa ei koeta tarpeen kasvattaa kapasiteettia (Balduck ym. 2015, 2037) eli esimerkiksi rekrytoida mukaan uusia jäseniä. Toisaalta vapaaehtoisten löytämisessä on koettu haasteita ja tämä saattaa muodostua ongelmalliseksi etenkin niissä urheiluseuroissa, joissa seuran henkilöresursseihin ei ole aikaisemmin kiinnitetty huomiota (Balduck ym. 2015, 2039; Doherty & Cuskelly 2020, 249). Misener ja Doherty (2009) huomasivat urheiluseuroissa olevan varsin yleistä, että pieni ryhmä seuratoimijoita huolehtii kaikista töistä.

Mielenkiintoinen huomio on se, että erikokoisissa seuroissa vapaaehtoisten sitoutuminen nähdään erilaisena, eikä seuran koon ja jäsenten sitoutumisen välillä nähdä välttämättä suoraa suhdetta. Tämä tarkoittaa toisaalta sitä, että suuremmissa seuroissa vapaaehtoisia on enemmän, mutta heidän ohjaamisensa vaatii myös enemmän aikaa ja siksi näissä seuroissa vapaaehtoisten tekemä työ voi olla vähäisempää kuin pienemmissä seuroissa. Pienissä seuroissa taas vapaaehtoisia on vähemmän ja työtä suhteessa yhdelle henkilölle enemmän, mutta toisaalta tämän nähdään muodostavan sitoutuneemman suhteen seuran ja seuratoimijoiden välille. (Doherty ym. 2014, 133) Seuran halukkuus kasvattaa kapasiteettia liittyy myös siihen, miten suuri kunnianhimo seuratoimijoilla on seuran kehittämisen suhteen. Mitä kunnianhimoisempia tavoitteita seuralla on, sitä enemmän vaaditaan kapasiteettia. Asia on toisaalta kompleksinen sillä seurassa voi toki olla kunnianhimoa, mutta sen nykytilaan ollaan tyytyväisiä. (Balduck ym. 2015, 2037)

4.2.2 Talous

Talouden näkökulmasta urheiluseurojen kapasiteetille on määritelty neljä keskeistä sisältöä: vakaat tulot, vakaat menot, vaihtoehtoiset tulonlähteet ja talousvastuu (Doherty ym. 2014, 134). Urheiluseurojen tulee tiedostaa nämä tekijät ja pyrkiä arvioimaan niitä kriittisesti. Vakaat tulot muodostuvat urheiluseuratoiminnan kannalta ehkä kaikkein keskeisimmäksi. Tällä tarkoitetaan, että seuran tulee tunnistaa kaikki ne lähteet, joista sille kertyy kauden aikana tuloja. Haastavaa on se, että tulojen kertymiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten jäsenmaksujen suuruus ja määrä, yhteistyökumppaneiden määrä ja heiltä saatavan tuen suuruus sekä varainhankinnan kautta saatavien tulojen määrä. (Doherty ym. 2014, 134; Misener & Doherty 2009, 470–471)

Tulojen kanssa yhtä tärkeässä asemassa ovat vakaat menot. Vakailta menoilla viitataan siihen, että urheiluseuran olisi tärkeää tunnistaa, mihin asioihin varallisuutta kuluu vuosittain. Kun seura on tunnistanut keskeisimmät menonsa, pystytään vuositason suunnittelemaan toimintansa sen mukaisesti. Toisaalta urheiluseurassa olisi hyvä pitää tiettyä puskuria yllättävien menojen takia, sillä esimerkiksi tilojen vuokrahinnat voivat yhtäkkiä nousta tai seuralle voi kohdistua muita yllättäviä kuluja. Voidaan todeta, että vakaiden menojen ja tulojen hahmottaminen luo parhaan mahdollisen pohjan talouden ennustettavuudelle. (Doherty ym. 2014, 134)

Vaihtoehtoisilla tulonlähteillä tarkoitetaan tässä yhteydessä muita kuin jäsenmaksutuloja esimerkiksi varainhankintaa, apurahoja, hanketukia ja lahjoituksia. Näissä korostuu urheiluseuran

oma aktiivisuus ja halukkuus selvittää, mistä tuloja voidaan kerryttää. (Doherty ym. 2014, 134; Doherty & Cuskelly 2020, 252) Yleistä on kasvattaa tuloja varainhankinnan kautta, joka voi olla hyvinkin erilaista eri seuroissa. Doherty ym. (2014) havaitsivat, että suosituimpia varainhankinnan muotoja ovat mainostilan myynti urheiluseuran eri ympäristöihin (Esim. internet, seuran lehti, pelialueen laitamainokset), talkootyöt eri organisaatioiden tai seuran omiin tapahtumiin sekä urheiluseuran mahdollisten omien tilojen vuokraaminen ulkopuolisille. Yleisesti vaihtoehtoiset tulonlähteet nähdään erittäin merkittävänä ja jopa pakollisena lisänä muiden tulojen täydentämiseksi ja seuran kokonaistalouden kasvattamiseksi. (Doherty ym. 2014, 134)

Neljäs keskeinen asia on talousvastuu, jolla viitataan siihen, että urheiluseurassa ymmärretään talouden kokonaisuus, kirjanpito hoidetaan oikein ja taloutta seurataan budjettien kautta. Seuratoiminnan talousvastuun ydin on tasapainoinen budjetti ja sen seuranta, sillä siitä voidaan hyvin nopeasti hahmottaa talouden suunta. Budjetti vaatii rinnalleen hyvää kirjanpitoa sekä sen ymmärtämistä. (Doherty ym. 2014, 134–135) Useat urheiluseurat toimivat hyvin pienillä budjeteilla ja näin ollen yllättävillä menoilla on seuran toimintaan merkittäviä vaikutuksia. Suunnitelmallinen, ennustettava, järkevästi toteutettu taloushallinto ja niin sanottu vararahasto tukevat urheiluseurojen kapasiteetin kehitystä. (Doherty ym. 2014, 134–135; Misener & Doherty 2009, 471)

4.2.3 Infrastrukturi

Urheiluseurojen kapasiteetin näkökulmasta infrastruktuurilla viitataan seuran muodollisuuksiin, viestintään ja olosuhteisiin, joiden tunnistaminen luo seuralle hyvät puitteet kehittää ja kasvattaa toimintaa (Balduck ym. 2015, 2039; Doherty ym. 2014, 135). Muodollisuuksilla tarkoitetaan urheiluseurassa olevia tapoja toimia ja järjestää toimintaa. Näitä ovat esimerkiksi yhteisesti sovitut säännöt, toimintamallit sekä seuratoimijoiden roolien jako. Mikäli seurassa ei ole yhteisesti keskusteltu näistä asioista, toiminta voi näyttäytyä hallitsemattomalta. (Doherty ym. 2014, 135) Viestinnän merkitystä ei voida riittävästi korostaa, sillä viestintä koetaan tarpeelliseksi kaikessa urheiluseuran toiminnassa. Sen tulee olla säännöllistä, ajantasaista ja kaksisuuntaista erityisesti jäsenten ja johdon sekä mahdollisten uusien jäsenten kanssa. (Doherty ym. 2014, 135, 136; Doherty & Cuskelly 2020, 244) Viestinnän nähdään vaikuttavan keskeisesti myös siihen, miten seuratoimijat ja jäsenet kokevat voivansa vaikuttaa urheiluseuran asi-

oihin (Doherty ym. 2014, 135, 136; Misener & Doherty 2009, 474). Viestinnän ollessa kaksisuuntaista ja avointa suhde seuraan pysyy hyvänä, mutta viestinnän katketessa suhde voi muuttua heikoksi. (Doherty ym. 2014, 135, 136)

Urheiluseurojen olosuhteet, etenkin niiden saatavuus ja laadukkuus, vaikuttavat selvästi siihen, millaista toimintaa seurassa voidaan järjestää ja toisaalta miten suureksi seura voi kasvaa (Doherty ym. 2014, 135; Doherty & Cuskelly 2020, 244). Olosuhteisiin vaikuttaa keskeisesti myös se, että useiden seurojen toimitilat eivät ole seurojen omia, vaan vuokrattuja tiloja (Doherty ym. 2014, 136; Misener & Doherty 2009, 475). Suurin osa urheiluseuroista käyttää yhteisiä tiloja, jolloin toiminnan järjestäminen sopivaan aikaan ja turvallisesti voi muodostua haasteeksi. On ilmeistä, että olosuhteet vaikuttavat keskeisesti urheiluseuran kapasiteettiin, sillä aina seura ei pysty järjestämään toimintansa kannalta parhaita mahdollisia tiloja. (Doherty ym. 2014, 136) Harjoitustilojen ollessa toiminnan kannalta riittävän kokoisia, turvallisia ja saavutettavia, on usein myös seuran toiminta turvattu. Toisaalta olosuhteiden ollessa heikkoja, tulisi seuran pyrkiä tietoisesti parantamaan niitä. Tilojen tulisi olla toimintaan sopivia, jotta ne tukisivat jäsenten ja seuratoimijoiden osallistumista. (Doherty ym. 2014, 135–136) Edellä olevan myötä urheiluseurojen toiminnassa korostuu kyky hahmottaa toimintaansa suhteessa olosuhteisiin sekä niitä tarjoaviin tahoihin, kuten kuntaan.

4.2.4 Suunnittelu ja kehittäminen

Suunnittelun ja kehittämisen osa-alueessa korostuvat strateginen suunnittelu, suunnittelun luovuus sekä suunnitelmien toteuttaminen. Strategisessa suunnittelussa tulee huomioida visio sekä toiminnan kehittämisen suunta erityisesti pitkällä aikavälillä. Strategian suunnittelu muodostuu pienistä palasista, joiden tarkoituksena on viedä seura kohti asetettujen tavoitteiden toteuttamista. Strateginen suunnittelu voi muodostua seuroissa haastavaksi, sillä pääasiassa seuratoimijat keskittyvät päivittäisen toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Urheiluseuroissa on kuitenkin tunnustettu tarve keskittyä myös pitkän aikavälin strategiseen suunnitteluun. (Doherty ym. 2014, 136)

Strategiseen suunnitteluun kuuluu myös luovan suunnittelun elementti, jolla tarkoitetaan sitä, että toiminnassa otetaan avoimesti vastaan myös uusia ideoita ja niitä pyritään toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan. (Doherty ym. 2014, 136) Suunnitteluun ja kehittämiseen peilaten

johtaminen nähdään urheiluseuroissa kapasiteetin kasvattamisen näkökulmasta merkittävänä (Misener & Doherty 2009, 476). Balduck ym. (2015, 2039) kuitenkin huomasivat, että niissä seuroissa, joissa johtamisen osa-alue oli hyvin järjestetty, eivät muut tavoitteet välttämättä näytäneet jäsennellyiltä. Urheiluseurojen tulee siis tunnistaa kapasiteetin kaikki osa-alueet, jotta toimintaa voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti.

Hyvin suunnitellun strategian viimeinen vaihe on suunnitelman toteuttaminen. On mahdollista, että suunnitteluvaihe on ollut onnistunut, mutta itse toteuttaminen koetaan vaikeaksi. Dohertyn ym. (2014) tutkimus tunnisti, että urheiluseuroissa päivittäinen toiminta, ammattitaidon vähyys, taloudelliset haasteet sekä riittävä seuratoimijoiden määrä nostetaan strategisen suunnitelman toteuttamisen esteeksi. Urheiluseurojen kapasiteetin kannalta olisi merkittävää saada suunnitelmien toteuttaminen osaksi seuratoimijoiden jokapäiväistä toimintaa. (Doherty ym. 2014, 137)

4.2.5 Ulkoiset suhteet

Ulkoisissa suhteissa korostuvat viisi kokonaisuutta: henkilökohtaiset suhteet, yhteydenpito, tasapaino, luottamus sekä suhde julkiseen sektoriin. Henkilökohtaiset suhteet tarkoittavat seuratoimijoiden suhteita, jotka ulottuvat seuratoiminnan ulkopuolelle. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset verkostot erilaisiin toimintaympäristöihin, joista voidaan katsoa olevan hyötyä urheiluseuran toiminnassa, esimerkiksi paikallislehti. Henkilökohtaisten suhteiden nähdään olevan yksi keskeinen ja myönteinen tekijä urheiluseuran toiminnassa. (Doherty ym. 2014, 137) Yhteydenpidolla viitataan tässä yhteydessä seuratoiminnan ulkopuoliseen yhteydenpitoon esimerkiksi yhteistyökumppaneihin. Yhteydenpidon on hyvä olla säännöllistä ja asianmukaista, jotta suhteet säilyvät hyvinä. (Doherty ym. 2014, 137; Doherty & Cuskelly 2020, 252; Misener & Doherty 2009, 472) Erilaiset vuorovaikutussuhteet ja niiden ylläpito vahvistavat myös seuran sosiaalista pääomaa, joka tukee toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista (Doherty ym. 2014, 138).

Tasapainoinen ja luotettava toiminta liittyvät toisiinsa. Tasapainoisella toiminnalla tarkoitetaan sitä, että yhteistyö eri toimijoiden kanssa on oikeudenmukaista ja vastavuoroista. Toisin sanoen kumpikaan osapuoli ei saa tuntea itseään hyväksikäytetyksi. Molemminpuolinen vahva luottamus edistää yhteistyötä, minkä takia hyvän luottamuksen ylläpidosta tulee huolehtia. (Doherty ym. 2014, 137–138)

Urheiluseurat ovat yhteydessä myös julkisen sektorin kanssa, sillä kuten aikaisemmin on mainittu, niin harva seura omistaa itse toimipaikkansa. Suhde julkiseen sektoriin kuvailtiin Dohertyn ym. (2014) tutkimuksessa monimutkaiseksi, sillä usein kanssakäymistä reunustavat julkisen sektorin säännöt sekä sääntelyt. Mitä useammin seura on julkisen sektorin toimijoiden kanssa tekemisissä, sen selkeämmäksi toimintatavat muuttuvat. Urheiluseurojen tulisi pyrkiä pitämään yhteydenpito julkiseen sektoriin sujuvana ja säännöllisenä, jotta se tukisi urheiluseuran kapasiteettia ja sitä kautta seuran toimintaa. (Doherty ym. 2014, 138)

4.3 Urheiluseurojen kapasiteetista tehtyjen tutkimusten tuloksia

Urheiluseuran kapasiteetin osa-alueiden tunnistaminen auttaa hahmottamaan niitä asioita, joita seuratoiminnan kehittämisessä tulisi ottaa huomioon. On kuitenkin syytä muistaa, että aiheesta tehdyt tutkimukset eivät anna täysin tyhjentäviä vastauksia, vaikka monissa tutkimuksissa nousevat samat osa-alueet ja huomiot keskeisiksi. Esimerkiksi Dohertyn ym. (2014, 139) tekemä tutkimus muodostaa urheiluseuran kapasiteetille monipuolisen kehyksen, mutta se ei avaa eri osatekijöiden välisiä yhteyksiä tai painotuksia.

Yhtenä haasteena kapasiteetin osa-alueiden tutkimisessa on se, että seurojen välillä voi olla suuriakin eroja. Esimerkiksi Balduckin ym. (2015) tutkimus osoitti, että seurojen välillä on eroja siinä, miten kapasiteetin ja tavoitteiden asettamisen nähdään vaikuttavan seuran toimintaan. Seurassa voidaan olla hyvin kunnianhimoisia viemään toimintaan jollakin osa-alueella eteenpäin, mutta samalla jonkin toisen osa-alueen kehittäminen saattaa unohtua. Toisaalta urheiluseurassa voidaan olla täysin tyytyväisiä sen nykytilaan eikä kehittämistä koeta kapasiteetin näkökulmasta merkittävänä. (Balduck ym. 2015, 2040–2041)

Misenerin ja Dohertyn (2009) tutkimuksessa ilmeni, että tutkitun seuran näkemyksen mukaan urheiluseuran johtamiseen ja talouteen liittyvät teemat vaativat erityistä huomiota etenkin seuran tavoitellessa kasvua ja kehitystä. Myös seuratoimijoiden määrän nähtiin vaikuttavan tiiviisti urheiluseuratoimintaan esimerkiksi siten, että pieni seuratoimijoiden määrä ei mahdollista kaikkien osa-alueiden tasapuolista kehittämistä, vaan väistämättä jotkin asiat jäävät vähemmälle huomiolle. (Misener & Doherty 2009, 477–478)

Urheiluseurat kokevat haasteeksi talouden kapasiteetin. Vakaiden tulojen, vararahastojen sekä monipuolisten ulkoisten tulonlähteiden takaaminen on vaikeaa. Tutkijat tekivät myös huomion siitä, että urheiluseurojen kapasiteetin vahvuudet ja haasteet vaihtelivat seuran koon eli jäsenmäärän mukaan. Tutkimuksessa huomattiin, että isommilla seuroilla oli paremmat edellytykset hyvän kapasiteetin ylläpitämiseen ja kasvattamiseen sekä vakaiden tulojen ylläpitämiseen. Lisäksi ilmeni, että pidempään toiminnassa olleilla seuroilla oli vakaampi talous ja paremmat ulkoiset suhteet, mutta toisaalta uusien innokkaiden seuratoimijoiden mukaan saaminen koettiin haasteeksi. (Doherty & Cuskelly 2020, 247–249)

Puolestaan Elmore-Østerlundin ym. (2021) tekemässä pitkittäistutkimuksessa huomattiin, että urheiluseurat, jotka ovat myönteisiä kehittämiselle, onnistuvat kehittämään seuratoimintaansa hyvin etenkin ohjatun prosessin kautta. Kyseisessä tutkimuksessa selvitettiin urheiluseurojen kapasiteetin kehitystä tanskalaisissa urheiluseuroissa, jotka olivat osallistuneet yhdeksän kuukautta kestäneeseen seurakehityksen mestaruuskilpailuun. Verrokkiryhmänä oli kilpailuun osallistumattomia seuroja. Tutkimus toteutettiin kahdesti, yhdeksän kuukautta ja 3–4 vuotta kilpailun jälkeen. Kyseisessä tutkimuksessa ilmeni, että kehittämisprosessi edisti hyvin siihen osallistuneiden urheiluseurojen kapasiteettia ja tehdyt toimenpiteet kantoivat jopa neljän vuoden päähän. Keskeisin kehitys oli havaittavissa henkilöresursseissa, jotka muuttuivat kokonaisvaltaisesti positiivisemmiksi. Osallistuneiden urheiluseurojen seuratoimijat kokivat olevansa aikaisempaa motivoituneempia ja optimistisempia tulevaisuuden suhteen ja kokivat uusien toimijoiden rekrytoinnin onnistuneena sekä pitivät seuran menestymismahdollisuuksia hyvinä. Tutkijat huomasivat, että osallistuneet seurtoivat olivat huomattavasti osallistumattomia seuroja valmiimpia ja myönteisempiä tekemään muutoksia strategiansa osa-alueisiin kuten urheiluseuran tavoitteisiin, jäsenistön palautekyselyihin ja toimintasuunnitelmaan. Pitkällä aikavälillä huomattiin, että kehittämiseen osallistuneet seurtoivat kokivat seuratoimintansa kehitystyön olevan edelleen aktiivisesti käynnissä, vaikka kehittäminen ei ollut pysynyt erityisen suunnitelmallisena ja tehokkaana (Elmore-Østerlund ym. 2021, 441–442, 447–449, 490).

Infrastruktuurin osalta Elmore-Østerlund ym. (2021) huomasivat, että vapaaehtoisten johtamisessa oli tapahtunut merkittävää kehitystä niissä seuroissa, jotka olivat osallistuneet kilpailuun ja kehitysprosessiin. Kyseiset seurtoivat olivat onnistuneet jakamaan urheiluseuran tehtäviä seurtoimijoille tasapuolisemmin sekä kehittämään viestintäänsä laaja-alaisemmin. Lisäksi nämä seurtoivat kykenivät hyödyntämään toimitilojaan muita seuroja tehokkaammin. Mielenkiintoista

oli, että useat kehittämisprosessiin osallistuneet seurat kokivat vielä 3–4 vuoden jälkeenkin heidän toimintansa olevan hyvää ja hallitustyöskentelyn parantuneen muun muassa yhdessä asetettujen tavoitteiden kautta. Yleisesti kehittämisprosessiin osallistuneet urheiluseurat kokivat, että heidän paikallinen näkyvyytensä ja asemansa oli parantunut kehittämisprosessin myötä. Useat osallistuneista urheiluseuroista kokivat seuratoimintansa parantuneen merkittävästi ja sitä kautta saaneensa mukaan uusia seuratoimijoita. (Elmose-Østerlund ym. 2021, 447–450)

Niin laajamittaiset kuin pienemmätkin tutkimukset tuovat lisäymmärrystä urheiluseurojen kapasiteetista ja auttavat erityisesti urheiluseurojen parissa työskenteleviä tahoja hahmottamaan sekä ymmärtämään toiminnan kokonaisuutta. Tällä pro gradu -tutkielmalla pyrin hahmottamaan urheiluseurojen käsityksiä ja kokemuksia sekä peilaamaan niitä tiiviisti käytössä olevaan Tähtiseura-ohjelmaan, jonka näen osaltaan pyrkivän kehittämään urheiluseurojen kapasiteettia Hallin ym. (2003) muodostaman lähtökohdan ja Dohertyn ym. (2014) muodostamien kapasiteetin osatekijöiden mukaisesti.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esittelen, miten olen toteuttanut tutkimukseni. Kuten aiemmin olen tuonut esille, tutkimukseni aihepiiriä Tähtiseura-ohjelmaa, on tutkittu Suomessa vielä varsin vähän. Ainoa tutkimus aiheesta on Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen KIHU:n (2020) tekemä tutkimus *Tähtiseura-ohjelman arviointi: Starttivaihe 2017–2019*. Kyseinen tutkimus on luonteeltaan pääosin kvantitatiivinen. Tämä pro gradu -tutkielma on kvalitatiivinen, jolloin voin tuoda esille tutkittavien eli seurojen äänen. Aikaisempi kvantitatiivinen tutkimus luo myös tarpeen laadulliselle tutkimukselle.

Tämä pääluke koostuu seitsemästä alaluvusta, joista jokainen keskittyy tiettyyn kokonaisuuteen. Ensimmäisessä alaluvussa asetan tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen siirryn perustelemaan tutkimuksen laadullisen tutkimusotteen, jonka jälkeen avaan tutkimuksen tieteenfilosofista lähestymistapaa. Neljännessä alaluvussa kuvaan miten ja millä perusteilla tutkimuksen kohderyhmä on valittu. Viidennessä alaluvussa käyn läpi aineistonkeruun vaiheittain. Kuudes alaluku käsittelee tutkimusaineiston analysointia, jossa olen kuvannut analysoinnin seikkaperäisesti, ja viimeisessä alaluvussa pohdin tutkimuksen tutkimuseettisiä näkökulmia moniulotteisesti.

5.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni kohderyhmänä ovat suomalaiset urheiluseurat, jotka ovat aktiivisesti mukana Tähtiseura-ohjelmassa ja hyödyntävät sitä seuratoimintansa kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää näiden seurojen seuratoimijoiden näkemyksiä ja kokemuksia Tähtiseura-ohjelmasta sekä sen avulla tehdystä seuratoiminnan kehittämisestä. Tutkimuksessa kartoitetaan, millaisia kokemuksia seuroilla on Tähtiseura-ohjelman prosessista, joka sisältää seurojen tekemän itsearviointin Tähtiseura-laatukriteereiden avulla, seuran auditoimisen kyseisten laatukriteerien mukaisesti ja seuran toiminnan kehittämisen prosessin aikana sekä sen jälkeen. Selvitän, miten seurat ymmärtävät urheiluseurojen kapasiteetti -käsitteen ja miten se näkyy Tähtiseura-ohjelman kautta. Tavoitteena on tuoda ilmi valittujen seurojen kokemuksia ja näkemyksiä Tähtiseura-ohjelmasta sekä samalla lisätä muiden seurojen tietoisuutta Tähtiseura-ohjelman kokemuksista.

Hyvin rajatussa tutkimuksessa on yleensä kahdesta kolmeen tutkimuskysymystä, jotka on mietitty siitä näkökulmasta, että aihetta päästään tutkimaan riittävän syvällisesti eikä se jää pinnalliseksi (Puusa & Juuti 2020, 12). Näin ollen päädyin asettamaan tutkimukselleni kolme tutkimuskysymystä:

1. Miten Tähtiseura-ohjelma on tukenut seurojen kehittymistä?
2. Millaisia vaikutuksia Tähtiseura-ohjelmalla on ollut seuran toimintaan?
3. Miten Tähtiseura-ohjelma tukee seurojen kapasiteetin käsitystä?

5.2 Laadullinen tutkimusote

Valitsin tutkimukselleni laadullisen tutkimusotteen, koska esille oli tullut tarve tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tutkimiseen laadullisin menetelmin, sillä aikaisempi tutkimus aiheesta oli otteeltaan kvantitatiivinen. Lisäksi tutkimuskysymykseni olivat laadulliselle tutkimukselle ominaisia. Lähdetessä tekemään laadullista tutkimusta, olisi tutkimuksen aiheen hyvä olla tutkijaa kiinnostava, muttei toisaalta liian läheinen, jotta aiheeseen olisi mahdollista muodostaa riittävä etäisyys sekä monipuolinen tarkastelukulma (Eskola & Suoranta 1998, 27). Aihevalintani sopii näihin raameihin hyvin, sillä tutkimukseni aihe on syntynyt omasta kiinnostuksestani, mutta samalla etäisyys aiheeseen muodostuu sitä kautta, että en itse ole toiminut tutkittavien tavoin seurassa seuratoimijana.

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavien henkilöiden kokemuksista, tunteista ja ajatuksista sekä siitä millaisia merkityksiä tutkittavat antavat tutkittavana olevalle kohteelle. Pyrkimyksenä on tuottaa uusia näkökulmia, rikastuttaa olemassa olevaa tietoa ja tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa tuotetaan tietoa sellaisin menetelmin, joita ei kvantitatiivisen tutkimuksen puolelta löydy. (Eskola 2010, 179–186; Puusa & Juuti 2020, 9–11, 71) Laadullisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat kokonaisvaltaisen tiedon kerääminen aidoista tilanteista, tutkimusaineiston kerääminen ihmisiltä sekä se, että kerääjänä on ihminen eli tutkija. Tutkija pyrkii tuomaan esille uusia näkökulmia ja odottamattomia huomioita, huolehtien siitä, että tutkimusaineistossa kuuluu tutkittavien ääni. Tämä edel-

lyttää sitä, että valitaan tätä korostavat tutkimusmenetelmät, tutkimusryhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti ja aineistoa pyritään käsittelemään ainutlaatuisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164; Puusa & Juuti 2020, 37)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan asema on laadullisessa tutkimuksessa toisaalta haastava, sillä täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta. Voikin sanoa, että laadullisella tutkimusotteella voidaan saada vaihtoehtoisia näkemyksiä tietystä ilmiöstä, joka on aina sidoksissa aikaan ja paikkaan. Pyrkimyksenä on kuvata todellista elämää ja löytää sekä paljastaa totuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161) Tutkimuksessani tuon seurojen näkökulmia ja näkemyksiä esille totuudenmukaisesti, analysoiden tutkimusaineistoa huolellisesti ja tarkasti. Tämän kautta koen tutkimukseni täyttävän laadullisen tutkimuksen yleisimmät piirteet.

Laadullisille tutkimuksille on ominaista se, että ne eivät pysty olemaan täysin objektiivisia, vaan mukana on aina tutkijan tuomaa subjektiivisuutta, sillä tutkija määrittelee tutkimusasetelman omasta ymmärryksestään käsin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20). Eskolan ja Suorannan (1998, 27) mukaan tutkija pystyy muodostamaan tutkimukseen tarvittavan etäisyyden lukeneisuudellaan, teoreettisella pohdinnallaan sekä valittujen menetelmien kautta. Koen, että oma lukeneisuuteni sekä teoreettinen tausta asettavat minut erilaiseen lähtötilanteeseen tutkittavieni kanssa. Myös tutkimukseni menetelmien valinnat on valittu siitä näkökulmasta, että tutkittavien ääni pääsee kuuluviin ja tutkijana analysoin aineistoa tarkasti. Toisaalta mitä paremmin tutkija pääsee sisälle tutkittavien sosiaaliseen maailmaan, sitä paremmin hän pystyy tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavien toimintaa (Puusa & Juuti 2020, 11, 71) sekä laadullisen tutkimuksen mukaisesti kuvaamaan yksilöiden käsityksiä ja kokemuksia ilmiöistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20). Tämän perusteella näkisin, että tutkimuksessani on hyötyä siitä, että tunnen Tähtiseura-ohjelman, sillä pystyn puhumaan seurojen kanssa samaa kieltä sekä ymmärtämään heidän toimintaansa paremmin, kuin jos en tuntisi tutkittavaa ympäristöä.

Kuitenkin tutkijan ja tutkittavan ilmiön välille täytyy pystyä rakentamaan etäisyyttä ja yksi mahdollisuus siihen on tutkijan oman roolin sekä aseman avoin ja tarkka kuvaaminen, jotta lukija voi ymmärtää tutkijan lähtökohdat sekä tekemät valinnat (Eskola & Suoranta 1998, 16). Näin ollen on tarkoituksen mukaista kuvata oma suhteeni tutkittavaan asiaan sekä roolini tutkijana. Oma kiinnostukseni tutkimukseni aiheeseen on herännyt sitä kautta, että olen työskennellessäni lajiliiton seuratoiminnan kehittäjän päässyt tutustumaan Tähtiseura-ohjelmaan sekä olemaan mukana sen kehittämisen eri vaiheissa. Seuratoiminnan kehittäjänä olen myös päässyt

toteuttamaan Tähtiseura-laaturjärjestelmän kautta seurojen auditointeja. Tuon kuitenkin itseni ja tutkimuksen väliin etäisyyttä siten, että nyt tarkastelen seurojen kokemuksia ja näkemyksiä kyseisestä ohjelmasta. En ole kiinnostunut aiheesta seuratoiminnan kehittäjän näkökulmasta eikä tarkoituksenani ole tehdä tutkimusta kyseisen työtehtävän näkökulmasta.

Yleisesti ottaen laadullista tutkimustietoa pidetään tärkeänä, sillä useat ilmiöt, joita se tutkii, ovat niin sanotusti piileviä. Ilmiöt voivat olla esimerkiksi kokonaan näkymättömiä, tulkinnallisia tai kuten todettua, aika- ja paikkasidonnaisia. Erityisesti ihmistutkimuksessa korostuu erilaisten äänten kuuleminen sekä aika- ja paikkasidonnaisuus. Tämän takia samasta ilmiöstä voi paljastua eri aikoina erilaisia asioita. (Puusa & Juuti 2020, 62) Tutkimuksessani on mielenkiintoista selvittää, että millaisia piileviä ja näkymättömiä asioita tutkittavasta ilmiöstä tulee esille tämän tietyn valikoidun tutkimusryhmän kautta. Tarkoituksena on tuoda laadulliselle tutkimukselle ominaisten piirteiden mukaisesti tutkittavien ääni kuuluviin tässä ajassa.

5.3 Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa

Kvalitatiivisen tutkimuksen lajikirjo on varsin kattava. Hirsjärven ym. (2015, 162) mukaan lajikirjo pitää sisällään 43 nimikettä. Voidaan siis todeta, että laadullista tutkimusta voi tehdä hyvin monesta lähtökohdasta ja valinnan vapaus jää tutkijalle itselleen. Fenomenologiassa tutkija on kiinnostunut tutkittavien elämismaailmoista eli siitä millaisia kokemuksia ihmisillä on ja millaisia merkityksiä he antavat tietylle ilmiölle (Laine 2010, 28; Puusa & Juuti 2020, 71) Fenomenologialle on läheinen myös hermeneuttinen tutkimusmenetelmä, joka niin ikään keskittyy ihmisten kokemuksiin, mutta tuo tutkimukselle tulkinnan ja ymmärtämisen mahdollisuuden (Laine 2010, 28). Tämän takia valitsin tutkimukseeni fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan, koska selvitän tutkittavien kokemuksia ja niiden merkityksiä sekä tulkitsen niitä omassa kontekstissaan.

Fenomenologia pyrkii tutkimaan siis kokemuksia ja ihmisen suhdetta oman elämänsä todellisuuteen. On tärkeää tiedostaa, että ihmisen kokemukset syntyvät aina jonkinasteisessa vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa ja näin ollen ihminen toimii aina osana tiettyä kulttuuria ja sosiaalista elämää. Keskeisesti on kyse siitä, että kokemukset muovautuvat merkitysten perusteella. (Laine 2010, 28–29) Tutkimuksessani keskityn selvittämään juuri kokemuksia ja merkityksiä ja siksi koen fenomenologisen otteen hyvänä valintana. Kuitenkaan tutkimuksessani ei

yksin riittävä fenomenologinen ote, vaan siihen tulee lisätä myös hermeneuttinen lähestymistapa. Hermeneutiikka pyrkii tulkitsemaan tekstiä ja etsimään niistä merkityksiä, joita voidaan peilata laajempaan kontekstiin (Laine 2010, 31; Puusa & Juuti 2020, 72). Tutkimuksessani pyrin ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavien kokemuksia ja niiden merkityksiä, joten lähestymistavaksi soveltuu parhaiten näiden edellä kuvattujen lähestymistapojen yhdistelmä eli fenomenologis-hermeneuttinen ote.

Fenomenologinen merkitysteoria on mielenkiintoinen, sillä se näkee ihmisen osana tiettyä yhteisöä ja kulttuuria. Laineen (2010, 30) mukaan ihmiset elävät erilaisissa kulttuureissa ja sen mukaisesti heillä on erilainen elinympäristö, erilaiset todellisuusmaailmat ja näin ollen myös erilaiset merkityssuhteet. Fenomenologinen tutkimus ei yritä löytää maailmoja syleileviä yleistyksiä, vaan se keskittyy ymmärtämään tietyn ilmiön sisällä olevien ihmisten sen hetkisiä kokemuksia ja niiden merkityksiä (Laine 2010, 31). Ymmärrän tämän siten, että tietyn kulttuurin ihmisillä on yhteneviä piirteitä ja tietystä ilmiöstä muodostuu eri ihmisille samantapaisia kokemuksia ja merkityksiä. Tutkimus on validi siinä ympäristössä ja kulttuurissa, jossa se on tehty, mutta sen universaalissa yleistämisessä tulee olla varuillaan. Vaikka keskityn käsittelemään yksittäisiä seuroja ja niiden kokemuksia Tähtiseura-ohjelmasta, niin samalla saadaan selville myös suomalaisten Tähtiseura-ohjelmassa mukana olevien seurojen yleisiä kokemuksia. Sillä kaikki suomalaiset urheiluseurat jakavat saman kulttuurin sekä toimintaympäristön.

Fenomenologisella ja hermeneuttisella tutkimuksella on molemmilla niin sanotusti kaksi tasoa, joista toinen on esiyymmärryksen muodostama perustaso ja toinen tutkimuksen taso, joka kohdistuu perustasaan. Tällaisessa tutkimuksessa on ominaista, että tutkittavat kuvaavat omia kokemuksiaan ja niihin liittyviä merkityksiä, ja näistä tutkija pyrkii muodostamaan erilaisin keinoin esiyymmärryksen merkityksiä. (Laine 2010, 32–33; Puusa & Juuti 2020, 73–74) Tutkijan esiyymmärrys rakentuu omakohtaisista kokemuksista tai tutkittavan aihepiiriin liittyvän lukeneisuuden pohjalta (Puusa & Juuti 2020, 73). Tutkija ja tutkittava ilmiö ovat aina toisilleen jollain tavoin tuttuja, koska elämme usein tutkittavien ilmiöiden kanssa samassa kulttuurissa. Tämä tuttuus toisaalta mahdollistaa sen, että ylipäänsä pystymme ymmärtämään merkityksiä ja merkityssuhteita. (Laine 2010, 32–33)

Laineen (2010, 33) tavoin hermeneuttisen lähestymistavan voisi kiteyttää ajatukseen, jossa pyrimme nostamaan jo tiedettyä entistä tietoisemmaksi tuomalla esille huomaamatta jääneitä asioita tai itsestäänselvyyksiä, tehden tutkittavasta ilmiöstä entistä näkyvämpää. Tutkimuksessaan

tutkija kulkee aineiston kanssa hermeneuttista kehää, jossa kerätty aineisto ikään kuin käy tutkijan kanssa dialogia. Ydinajatuksena on, että tämän dialogin kautta tutkija pystyy jättämään oman itsensä analyysin ulkopuolelle. (Laine 2010, 37) Fenomenologis-hermeneuttisessa ulottuvuudessa korostuu siis tutkijan kriittinen ja refleктоiva ote eli tutkija ei tyydy hyväksymään tutkimuksesta tekemäänsä ensimmäistä analyysia, vaan hän pyrkii pohtimaan ja kyseenalaistamaan sitä (Laine 2010, 34). Tässä ideologiassa korostuu tutkijan taito tarkastella tutkittavaa ilmiötä myös subjektiivisesta näkökulmasta tehden tutkijasta tavallaan vähemmän objektiivisen. Näin ollen mahdollistuu jo aikaisemminkin mainittu yleistettävyyden tason saavuttaminen (Laine 2010, 35).

Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa edellyttää, että tutkija tuo ilmi omat lähtökohtansa ja esiyymmärryksensä sekä kuvaa ja perustelee läpi tutkimuksen tekemiänsä valintoja, jotta lukijan on helpompi ymmärtää kokonaisuutta (Puusa & Juuti 2020, 74). Omat lähtökohtani ja esiyymmärrykseni tutkittavasta ilmiöstä ovat lähinnä tietämys Tähtiseura-ohjelmasta, sen laatu- ja järjestelmän laatukriteereistä sekä siitä miten kyseisellä ohjelmalla auditoidaan seuroja. Tämän lisäksi kokemukseni muodostuu seurojen ulkopuolelta lajiliittotasolta. Minulla ei ole omakohtaista kokemusta siitä, millaisia vaikutuksia Tähtiseura-ohjelmalla on seurojen arkeen ja toiminnan kehittämiseen seuran sisällä eli en omaa kokemusta seuran kehittämisestä seuran sisältä käsin.

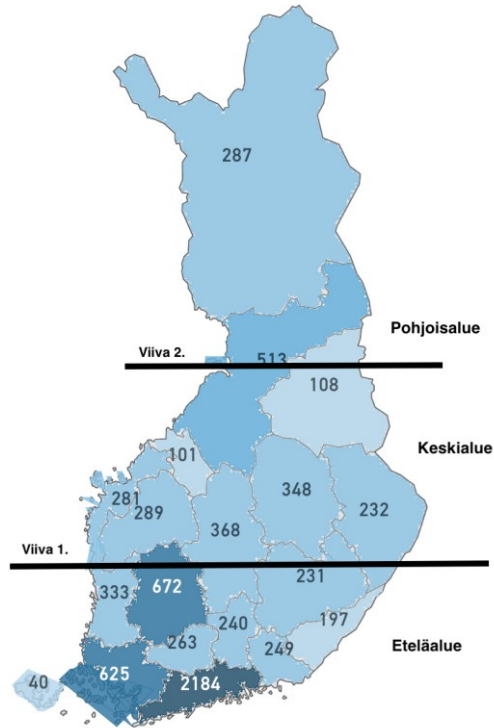
5.4 Kohderyhmä

Tutkimukseni perusjoukkona ovat Tähtiseura-ohjelmassa mukana olevat seurat, joita on tällä hetkellä 45 eri lajissa yhteensä 590. Suurin osa Tähtiseuroista (575 seuraa) on lasten ja nuorten Tähtiseuroja, 44 eri lajin parissa. Toiseksi eniten on aikuisten Tähtiseuroja (126 seuraa) 28 eri lajissa. Huippu-urheilun Tähtiseuroja on neljässä lajissa yhteensä 19 eli niitä on Tähtimerkki-seuroista vähiten. (Olympiakomitea 2022) Näistä 590 seurasta valitsin tutkimukseeni laatimieni kriteerien perusteella seitsemän seuraa. Halusin tutkimukseni palvelevan mahdollisimman hyvin eri liikuntaorganisaatioiden, kuten Olympiakomitean, kehittävää työtettä ja siksi päädyin valitsemaan tutkimukseeni seuroja kahdesta suurimmasta luokasta eli lapsista ja nuorista sekä aikuisista. Huippu-urheilun Tähtiseuroja on vielä verrattain vähän ja niiden Tähtiseura-ohjelma sekä laatukriteerit eroavat toisistaan jo lajien eroavaisuuden takia. Lisäksi huippu-urheilun Tähtiseuroille ei ole vielä yhteistä verkkoalustaa Tähtiseura-ohjelman itsearvioinnin tekemiseen.

(Alaja, E. 23.11.2021) Tästä syystä jätin huippu-urheilun Tähtiseurat tutkimukseni ulkopuolelle.

Loin tutkimukseeni valittaville seuroille erillisen kriteeristön, joka koostui seuraavista tekijöistä: seuran koko, sijainti, Tähtiseura-tunnus lasten ja nuorten tai aikuisten luokassa, toiminta on vapaaehtoista tai ammattimaista, seura on auditoitu aikavälillä 2019–2021. Kun olin luonut kriteeristön (kuva 4) etenin seuraavaan vaiheeseen eli lähdin kartoittamaan mahdollisia kriteeristöön sopivia seuroja.

Vaikein vaihe oli seurojen sijainnin rajaaminen. Tässä hyödynsin seuratieokannan (2021) tilastoa seurojen määristä maakunnittain. Tämän pohjalta jaoin Suomen kolmeen alueeseen, siten, että Jyväskylän korkeudelle asetin ensimmäisen viivan (kuva 3, viiva 1) ja Oulun korkeudelle toisen (kuva 3, viiva 2). Näin sain rajattua kolme aluetta, joilta seurat valikoituivat. Nämä alueet nimesin tässä työssä Tähtiseurojen etelä-, keski- ja pohjoisalueiksi. Pohjoisalue rajautuu Oulusta ylöspäin, keskialue jää Oulun ja Jyväskylän väliin ja eteläalue rajautuu Jyväskylästä alaspäin (kuva 3). Kuten kuvasta 3 voi nähdä, jäi eteläalueelle eniten seuroja, keskialueelle toiseksi eniten ja pohjoisalueelle vähiten seuroja. Tätä tietoa hyödynsin valinnassani siten, että pohjoisalueelta tuli saada mukaan vähintään yksi seura ja kahdelta muulta alueelta vähintään kolme seuraa.



KUVA 3. Haastateltujen seurojen valinnassa hyödynnettiin seurojen maakunnittaista seuraluokkaa ja niiden jakoa kolmeen alueeseen (Mukaeltu Seuratietokanta 2021, 6).

Seurojen kokoluokittelussa hyödynsin Kosken ja Mäenpään (2018b) esittämää seurojen kokoluokitusta, joka on luotu seurojen jäsenmäärän mukaan. Tässä luokittelussa pienten seurojen jäsenmäärä on 1–100, keskisuurten 101–500 ja suurten seurojen yli 500 jäsentä. Seuraava seurojen valintakriteeri oli seurojen toiminnan muoto eli toimiko seura pääasiassa vapaaehtoisten vai palkattujen henkilöiden toimesta. Näin varmistin, että kohderyhmääni tuli sopivassa suhteessa toiminnan luonteen mukaan molempia seuroja. Viimeiseksi luokittelin seuroja Tähti-seura-tunnusten ja auditointien mukaisesti siten, että kaikki seurat oli auditoitu vuosien 2019–2021 aikana ja kohderyhmässäni oli mukana myös aikuisten Tähtiseuroja. Mukaan valitut seurat asettuivat lopulta luomaani kriteeristöön kuvan 4 mukaisesti.

Seura	Seuran sijainti: pohjoisalue	Seuran sijainti: keskialue	Seuran sijainti: eteläalue	Suuret seurat (yli 500 jäsentä)	Keskisuuret seurat (101-500 jäsentä)	Pienet seurat (1-100 jäsentä)	Toiminta, vapaaehtoinen, ei palkattuja	Toiminta, ammattimainen, palkattuja	Tähtitunnus, Lapsset ja nuoret	Tähtitunnus, Aikuiset	Auditoitu
Seura A	x				n. 160		x		x	x	2020
Seura B		x		n. 2000				x	x	x	2021
Seura C		x			n. 300				x		2019
Seura D		x			n. 300		x		x		2021
Seura E			x		n. 430			x	x	x	2020
Seura F			x	n. 1200				x	x		2020
Seura G			x			n. 100	x		x		2019

KUVA 4. Tutkimukseen valittujen seurojen valintakriteerit ja seurojen asettuminen siihen.

Tutkimukseeni valikoitujen seurojen valinnassa minua auttoi Olympiakomitean Tähtiseura-ohjelman asiantuntija. Kävimme yhdessä läpi Olympiakomitean Tähtiseurarekisteriä siten, että minä tarkastelin valintakriteerejä ja Tähtiseura-ohjelman asiantuntija etsi niiden perusteella kriteereihin sopivia seuroja. Seurojen valinta ei ollut helppoa, sillä halusimme molemmat, että mukana olevat seurat edustaisivat vielä eri lajeja, joita olikin mukana aina tanssiurheilusta jääkiekkoon. Tutkimukseeni osallistuneiden henkilöiden yksityisyyden suojaamiseksi ei ole tarpeen mainita kaikkia mukana olleita lajeja.

5.5 Aineistonkeruu

Laadulliselle tutkimukselle on hyvin yleistä, että aineisto kerätään haastattelemalla. Tämä aineistonkeruutapa vaatii tutkijalta sosiaalisia taitoja sekä kykyä pysyä neutraalina ja luotettavana keskustelukumppanina. Tätä ilmentää se, että tutkija pystyy osoittamaan ammattitaitonsa esimerkiksi siten, että hän tuntee tutkimansa ilmiön läpikotaisin, jotta hän pystyy muodostamaan tutkittavalle ymmärrettäviä ja samaistuttavia kysymyksiä. (Puusa & Juuti 2020, 14, 101)

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava, sillä sitä voidaan käyttää eri tilanteissa ja se kykenee palvelemaan eri tarkoituksia. Kuitenkin aineistonkeruumenetelmän valinta vaatii aina perusteluja, jotta ne ovat hyväksyttäviä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–35) Tutkimukseni kannalta koin haastattelut parhaana vaihtoehtona, sillä siten pääsin kaikkein lähemmäs haastateltavien kokemuksiä ja näkemyksiä, jolloin haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa niistä vapaasti. Haastattelujen kautta on mahdollista tuoda ilmi taustalla olevia motiiveja, kokemuksia ja käsityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34, 41), joiden selvittämisen koin tutkimuksessani tärkeäksi. Puusan (2020) mukaan haastattelun valintaan voidaan päätyä myös silloin, kun halutaan valita haastateltavia, joilla on tutkittavasta ilmiöstä ja aiheesta tietoa. Kyseessä on tällöin tarkoituksenmukainen ja harkinnanvarainen otos. (Puusa 2020a, 106) Tämä toteutui tässä tutkimuksessa siten, että tutkimukseen valikoidut seurat valittiin erillisten kriteerien perusteella. Haastateltavilla henkilöillä tuli olla tutkittavasta ilmiöstä ja aiheesta riittävät tiedot. Tämä tarkoitti, että henkilön oli pitänyt osallistua seuransa Tähtiseura-ohjelman mukaiseen prosessiin. Tähän päädyin siksi, että koin näin valituilla henkilöillä olevan kaikkein parhaimmat tiedot tutkittavasta ilmiöstä ja meidän puhuvan samaa kieltä. Nimittäin onnistuneet haastattelut vaativat, että haastateltava ja tutkija puhuvat tutkittavasta ilmiöstä samalla tasolla (Puusa 2020a, 113).

Edellä olevan perusteella haastattelun valinta aineistonkeruutavaksi sai vahvistusta, sillä halusin tuoda esille tutkittavien äänen. Koin tietämykseni tutkittavasta ilmiöstä olevan riittävän hyvää, jotta haastattelut onnistuisivat. Tämän myötä ymmärrykseni kyseisen ohjelman sisällöistä sekä sen etenemisestä oli minulle tuttua, ja sen myötä koin pääseväni syvemmälle tutkittavassa ilmiössä. Myös tästä näkökulmasta koin haastattelut parhaaksi aineistonkeruutavaksi, sillä pystyin ymmärtämään haastateltavien näkemyksiä ja sanavalintoja paremmin, kuin jos minulla ei olisi ollut syvällistä taustakäsitystä Tähtiseura-ohjelmasta.

Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska kyseinen menetelmä yhdistää kaksi haastattelutapaa ja tämän tutkimuksen näkökulmasta nämä molemmat olivat tarpeen. Eskolan ja Suorannan (2008, 63) mukaan puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa, että kaikki kysymykset ovat kaikille haastateltaville täysin samoja, mutta kysymyksiin ei anneta vastausvaihtoehtoja, vaan sen sijaan korostetaan haastateltavien omaa kerrontaa. Teemahaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelumenetelmä ovat hyvin lähellä toisiaan. Teemahaastattelun pohjaksi on luotu tietyt teemat, joita haastattelun aikana käsitellään. Menetelmän ydinajatuksena on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu noudattaa etukäteen luotujen teemojen käsittelyä. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna menetelmänä, sillä haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samoja. Kuitenkaan kysymysten muoto ei ole välttämättä kaikille sama, vaan niitä voidaan muokata tilanteen mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Tutkimukseni vaati siis näiden kahden menetelmän yhdistämistä, jotta pystyin muodostamaan teemoja sekä niiden alle tarkentavia kysymyksiä.

Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle on luontaista, että tutkija valitsee käsiteltävät teemat ja tarkentavat apukysymykset etukäteen, jotka hän muodostaa niin riittävän esiyymmärryksensä kuin kirjallisuuskatsauksensa tuottaman tiedon kautta. Haastattelussa tutkija käy läpi valitut teemat, mutta niiden esittämisjärjestyksellä ei ole merkitystä, sillä jokainen haastattelu on aina omanlaisensa ja tutkijan tulee aistia tilannetta. Haastattelun tulee pysyä mahdollisimman vapaamuotoisena ja joustavana, jotta haastateltava pääsee pohtimaan teemoja ilman ohjailua. (Hirsjärvi 2015, 205; Puusa 2020a, 112–113) Kyseisen haastattelumenetelmän avulla pystyin luomaan selkeät teemat kirjallisuuskatsaukseni pohjalta sekä peilaamaan niitä tutkimuskysymyksiini. Teemojen alle muodostin tarkentavia ja täsmällisiä apukysymyksiä, joiden tarkoituksena oli varmistaa vastausten saaminen haluttuihin asioihin.

Valmistellessani haastattelurunkoa (liite 1), pohdin, että olisiko sen ennakkoon lähettäminen haastateltaville tarpeellista. Puusan (2020a, 107) mukaan haastattelija pyrkii saamaan haastateluista mahdollisimman paljon tietoa ja usein kannattaa pohtia, tuleeko haastattelun kysymykset paljastaa ennakkoon. Pohdintani jälkeen päädyin valintaan, jossa kysymyksiä ei paljastettu ennakkoon. Tämän perustelen kahdella tavalla. Ensimmäkin halusin pitää haastateltavat tasarvoisessa asemassa ja siihen paras keino oli, että kysymykset kuultaisiin vasta haastattelussa. Toiseksi tällä tavalla haastateltavat eivät voineet päättäneet ennakkoon, mitä mihinkin kysymykseen vastaavat, vaan haastattelusta tuli mahdollisimman totuuden mukainen. Joskus haastateltavat saattavat vastata kysymyksiin yleisesti hyväksytyjen näkemysten valossa (Hirsjärvi ym. 2015, 206–207; Puusa 2020a, 108), ja tämä oli myös yksi perustelu olla lähettämättä kysymyksiä ennakkoon. Taustatietoina toimitin haastateltaville tutkimuksen tiedotteen (liite 2), jossa ilmeni tutkimuksen aihe.

Testasin haastattelurunkoa koehaastattelemalla sen avulla kahta henkilöä. Aloittelevan tutkijan on syytä tehdä koehaastattelut, jotta hän voi varmistua haastattelurungon toimivuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 72–73; Puusa 2020a, 107) sekä käytettävästä kielestä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 53). Koehaastattelujen jälkeen tein pieniä muokkauksia kysymysten asetteluun ja teemojen järjestykseen, ja päädyin siihen, että haastattelujen aluksi olisi hyvä kerrata, mistä näkökulmasta haastateltavan toivottiin asioita pohtivan. Tähän päädyin siksi, että koehaastatteluissa huomasin henkilöiden lähtevän helposti vastaamaan yleisesti seuratoiminnan näkökulmasta ja unohtavan linkittää pohdintansa Tähtiseura-ohjelmaan.

Puusan (2020a, 108) näkemyksen mukaisesti haastattelutilanteen tulee olla luottamuksellinen ja motivoiva, jotta haastateltava on siinä täysin mukana. Lisäksi on syytä huomioida, että haastattelut ovat aina vuorovaikutukseltaan kaksisuuntaisia ja keskustelevia (Hirsjärvi & Hurme 2011, 53, 103). Luodakseni hyvän vuorovaikutuksen ja luottamuksellisen ilmapiirin haastateltavien kanssa, otin heihin aluksi yhteyttä puhelimitse. Näin pystyin myös kertomaan tutkimuksestani, ja haastatteluun osallistuvilla oli mahdollisuus esittää minulle kysymyksiä. Tämän jälkeen lähetin jokaiselle sähköpostin, joka sisälsi haastatteluajankohdan sekä liitteinä tutkimustiedotteen (liite 2), tutkimuksen tietosuojailmoituksen (liite 3) ja suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta (liite 4). Viralliset haastattelutilanteet halusin luoda kaikille samanlaisiksi. Kaikki haastattelut pidettiin etäyhteydellä Zoom-videopalvelimen välityksellä. Tutkijana pidin kamerani auki, koska katsoin sen lisäävän vuorovaikutusta sekä luottamusta. Haastateltavat sai-

vat itse valita pitävätkö he kamerat auki vai kiinni. Haastattelut tallennettiin Zoom-videopalvelimen avulla ja varmistuksena tietokoneella tehtiin äänitallenne. Kaikki haastattelumateriaalit vietiin heti haastattelun jälkeen ulkoiselle kovalevyille, joka oli suojattu biometrisin tunnistein.

Tein yhteensä seitsemän haastattelua, jotka toteutin tammikuussa 2022. Keskustelut olivat luotamuksellisia, rentoja ja hyvin myönteisiä. Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa noin 60 minuuttia ja tuossa ajassa pysyminen onnistui hyvillä ennakoivalmisteluillani. Lyhimmän haastattelun pituus oli 55 minuuttia ja pisimmän 64 minuuttia. Koska kyseessä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, niin luonnollisesti jokainen haastattelu piti sisällään pieniä eroavaisuuksia. Haastattelurunkoni (liite 1) sisälsi kolme teemaa, joista ensimmäiseen ja viimeiseen haastateltavat tuottivat hyvin paljon itsenäistä pohdintaa. Toinen teema oli selkeästi haastavin ja sen kohdalla tukeuduin apukysymyksiin sekä muodostin tarkentavia kysymyksiä haastateltavien vastausten perusteella. Haastattelujen aikana pystyin muodostamaan ensimmäisiä analysointeja haastateltavien kertomasta ja koin erittäin hyväksi tavaksi toteuttaa haastattelut itse sekä suorittaa niiden litteroinnit heti jokaisen haastattelun jälkeen.

Haastattelut eivät kuitenkaan olleet täysin ongelmattomia. Esimerkiksi toinen tutkimusteema oli haastava, sillä siihen saattoi lähteä vastaamaan seurassa luontaisesti tapahtuvan kehittämisen näkökulmasta. Tämän takia tukeuduin apukysymyksiin sekä tartuin haastateltavien kertomaan esittäen tarkentavia kysymyksiä. Tämän teeman kohdalla oli havaittavissa kaikkein eniten eroavaisuutta haastateltavien kokemuksissa ja näkemyksissä. Haastattelujen jälkeen oli vuorossa litterointi.

5.6 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on tulkita tutkittavien näkemyksiä. Tämä korostuu etenkin haastattelujen avulla kerätyissä aineistoissa. Haastattelujen aikana haastateltava kertoo omakohtaisia kokemuksiaan suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Näiden kertomusten pohjalta tutkija lähtee muodostamaan omasanaista tulkintaansa aiheeseen. (Puusa 2020a, 102–104)

Analysoin tutkimusaineistoni laadulliselle tutkimukselle ominaisella tavalla eli sisällönanalyysillä, joka perustui teoriaohjaavaan otteeseen. Sisällönanalyysiä voidaan kutsua perinteiseksi analyysimenetelmäksi, joka sopii käytettäväksi kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Kyseistä

analyysimenetelmää voidaan hyödyntää monenlaisiin analyysikokonaisuuksiin, sillä se taipuu niin teoreettiseksi kehykseksi kuin metodiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91)

Aineiston analysoinnin aloittamista varten litteroin keräämäni aineiston. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston kirjoittamista puhtaaksi sanatarkasti tai valikoiden (Eskola 2010, 179; Hirsjärvi ym. 2015, 222). Päädyin litteroimaan aineistoni lähes sanatarkasti jättämällä niistä pois tauot, äänenpainot sekä naurut. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 71 sivua fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1. Tämän jälkeen kävin aineistoa läpi useampaan kertaan, niin lukien kuin haastattelutallenteita kuunnellen. Tämän myötä käsitykseni haastattelujen sisällöistä alkoi hahmottua ja pystyin tunnistamaan tutkimukseni kannalta kiinnostavat ja keskeiset sisällöt. Päästäkseni analysoinnissa eteenpäin päädyin soveltamaan tutkimuksessani Tuomen ja Sarajärven (2009, 92) koostamaa nelivaiheista sisällönanalyysin runkoa, jossa ensin valitaan aineistosta kiinnostuksen kohde. Tämän jälkeen aineistoa käydään läpi kiinnostuksen näkökulmasta ja merkitään tähän liittyvät asiat, hylätään kaikki muut sekä koostetaan näistä merkityistä asioista uusi aineisto. Seuraavaksi aineisto luokitellaan, tyypitellään tai teemoitellaan. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. Lukiessani aineistoani siitä tuli esille lukuisia kiinnostavia ilmiöitä, mutta pidin ajatukseni kiinni tutkimuskysymyksissäni ja rajasin aineistoani niiden mukaisesti (ks. Eskola 2010, 179–181; Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92).

Tarkastelin litteroitua aineistoa huolellisesti läpi keskittyen aluksi haastatteluissa läpi käytyihin teemoihin. Näiden teemojen mukaisesti etsin aineistosta kaikkein oleellimmat sisällöt ja koostin esiin tulleista asioista uuden aineiston. Tästä uudesta aineistosta jätin pois kaikki tutkimukseni kannalta epäolennaiset asiat ja säilytin vain oleellimmat sisällöt. Tutkijan on tarpeen muistaa, että yhden tutkimuksen sisällä ei ole mahdollista tutkia kaikkia asioita, joten olennaisen ja epäolennaisen tunnistaminen on analysoinnissa keskiössä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Seuraavaksi keskityin uudelleen järjestetyn aineiston läpikäymiseen. Etsin ja koodasin tietyin värein aineistosta niitä asioita, jotka vastasivat haastatteluissa kysytyihin kysymyksiin, näin sain poimittua aineistosta tärkeimmät huomiot. Tutkijan antamien koodien tarkoituksena on toimia ikään kuin muistiinpanoina sekä auttaa palaamaan alkuperäiseen aineistoon ja tekemään tarkistuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Poimin aineistosta tarkkoja ilmaisuja, jotka kuvasivat haastateltujen henkilöiden näkemyksiä kysytyistä asioista ja antamieni koodien avulla pystyin jaottelemaan yhtäläisyyksiä ja eroja sekä säilyttämään yhteyden alkuperäiseen aineistoon. Edellä olleen vaiheen jälkeen pääsin kiinni tutkimuksen varsinaiseen analysoimiseen eli tässä tapauksessa teemoitteluun. Teemoittelussa keskitytään etsimään teemoista sanottuja asioita,

joiden avulla aineistoa ryhmitellään tietyn tavan mukaisesti, jotta voidaan vertailla asioiden esiintyvyyttä (Puusa 2020b, 152; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Näin ollen vein edellisessä vaiheessa koodaamani ilmaisut Excel-taulukoon siten, että hyödynsin luokittelussa haastattelurunkoa, jonka olin luonut kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Tämän jälkeen etsin ilmauksista kyseisen teeman mukaisesti vielä tarkemmat ilmaukset, jotta ilmauksista saatiin kerättyä tutkimuksen kannalta vain kaikkein oleellisin tieto. Näistä tarkennetuista ilmauksista muodostin pelkistykksiä (ks. taulukko 1).

Analyysini eteni muodostettujen pelkistysten ryhmittelyyn. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 110) korostavat, että ryhmittelyssä on tärkeää valita, etsitäänkö aineistosta samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia vai näitä molempia. Aluksi aineistoni näytti haastavalta ja pelkistykset näyttivät käsittelevän hyvinkin erilaisia asioita. Jatkoisin tarkastelua ja hiljalleen hahmotin samankaltaisuuksia. Puusan (2020b, 153) mukaan samankaltaisuudet yhdistetään samaan luokkaan tai ryhmään, jonka jälkeen luokka nimetään ilmiön mukaisesti. Näin ollen muodostin pelkistyksille yhteisiä alateemaluokkia (ks. taulukko 1). Kyseisiä alateemaluokkia muodostui hyvin paljon, joten oli tarpeellista antaa jokaiselle alateemaluokalle tietty koodi, jotta pystyin järjestelemään aineistoa uudelleen. Järjestin aineiston Excel-taulukon suodatustoimintoa hyödyntäen.

Alateemaluokkien muodostamisen jälkeen oli vuorossa niiden yhdistäminen isompiin ja kokoaampiin pääteemaluokkiin (ks. taulukko 1). Kyseistä vaihetta voidaan nimittää käsitteellistämiseksi, jota jatketaan niin kauan kuin aineiston näkökulmasta on mahdollista (Puusa 2020b, 153; Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–112). Myös pääteemaluokkien muodostaminen oli aluksi haastavaa, sillä huomasin muutamien pääteemaluokkien pitävän sisällään lukuisia alateemaluokkia (ks. taulukko 1). Lopulta tutkimusaineistosta muodostui 18 pääteemaluokkaa.

TAULUKKO 1. Esimerkki analysoinnin logiikasta.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alateemaluokka	Pääteemaluokka
Toiminta on läpinäkyvää	Läpinäkyvää	Toiminnan luonne	
Helposti lähestyttävää	Helppo lähestyä	Toiminnan luonne	
Löytyy myös niitä toimintamahdollisuuksia, että löytyy niitä omia tehtäviä...	Kiinnostava toiminta	Toiminnan monipuolisuus	Seuran toiminta
Minkälaisia toimintoja meillä on tarjota...	Toimintojen tarjonta	Toiminnan monipuolisuus	
Sitten se niin kun, miten me tavallaan toteutetaan	Toiminnan toteuttaminen	Toiminnan organisointi	

Teemoittelun jälkeen ilmeni, että kuhunkin tutkimuskysymykseen oli useita eri teemoja, joista osa kattoi kaikki haastateltavat ja osa oli puolestaan ilmennyt vain muutamien haastateltavien kertomuksista. Tämä saattoi johtua osittain siitä, että kaikki haastateltavat eivät tuoneet haastatteluissa samoja asioita esille, sillä myös Tähtiseura-ohjelman parissa seuroissa tehtävässä kehittämistyössä on aina seurakohtaisia eroja. Lisäksi esille tullessiin teemoihin saattoi vaikuttaa myös valintakriteerit, joiden mukaan haastateltavat seurat oli valittu. Lopulta päädyin valitsemaan pääteemaluokista mukaan vain tutkimuskysymysten näkökulmasta kaikkein merkittävimmät teemat.

5.7 Eettiset näkökulmat

Laadullinen tutkimustyö pitää sisällään lukuisia erilaisia eettisiä kysymyksiä, joista käytävä keskustelu on vielä suhteellisen uutta. Eettisten kysymysten ollessa usein hyvin ongelmallisia, niille ei voida asettaa ulkopuolelta valmiita sääntölistoja, vaan tutkijan on pyrittävä ratkaisemaan vastaukset itsenäisesti. Voidaan kuitenkin ajatella, että tutkijan tunnistaessa eettisten kysymysten haasteellisuuden, hän nähtävästi pyrkii tekemään eettisesti laadukasta tutkimusta. (Eskola & Suoranta 2008, 39) Käytännössä eettisissä kysymyksissä on kysymys rehellisen ja

epärehellisen toiminnan tunnistamisesta ja puntaroimisesta. Tutkimus, joka on eettisesti laadukas, noudattaa myös hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hirsjärvi ym. 2015, 23) Lisäksi tutkimuksen tulee noudattaa mahdollisimman hyvin yleisesti asetettuja hyväksyttäviä periaatteita, joita ovat muun muassa tieteellinen rehellisyys, huolellisuus, avoimuus, muiden tutkijoiden työn kunnioitus, eettisesti kestävät valinnat ja velvollisuus julkaista tutkimustuloksia. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 43–44) Pyrin tässä tutkimuksessa ottamaan huomioon mahdollisimman kattavasti nämä edellä mainitut asiat, tutkimuksen eettisen laadukkuuden takaamiseksi.

Tutkimuksen alussa tulee puntaroida aiheen valintaa, joka sisältää monia eettisiä pohdintoja. Yleisesti ottaen tutkijoilla on akateemisen vapauden mukaisesti vapaus valita aiheensa, mutta fiksu tutkija kuitenkin tarkastelee valinnan eettisiä näkökulmia. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 53; Tuomi & Sarajärvi 2009, 129) Pohdin tämän tutkimuksen aiheenvalinnassa yhteensopivuutta, olosuhteita, vaikuttavuutta sekä taustatietojen määrää. (ks. Clarkeburn ja Mustajoki 2007, 53–56). Muotoilin aiheeni yhteensopivaksi liikunnan yhteiskuntatieteiden kanssa. Pohdin, onko tutkimukseni mahdollista suorittaa niissä olosuhteissa, jotka sen ympärillä vallitsevat eli pääasiassa tarkastelin aikaresursseja, jotta pro gradu -tutkielma vastaisi sille asetettuja opintopistetavoitteita ja valmistumisaikataulua. Vaikuttavuuden näkökulmasta pohdin, miten tärkeä tutkimukseni aihe on ja tuoko se mahdollisesti uutta ja hyödyllistä tietoa Tähtiseura-ohjelman parissa työskenteleville. Lopuksi tarkastelin aiheitani vielä oman taustatietoni valossa, jotta varmistuin siitä, että minulta löytyy tarvittavaa osaamista aiheen parista ja minulla on riittävästi resursseja tietoni kasvattamiseen. Näiden näkökulmien valossa totean tutkimuksen aiheeni kestävän eettisen tarkastelun.

Tutkimuksia varten on laadittu lukuisia erilaisia luetteloita, joiden pohjalta tutkija voi tarkastella tutkimuksensa eettisiä kysymyksiä. Aloittelevan tutkijan on järkevää tarkastella tutkimustaan yksinkertaisten kysymysten ja näkökulmien valossa. Eskolan ja Suorannan (2008, 40) mukaan tutkimuksesta tulee tarkastaa eettisestä näkökulmasta ainakin seuraavat asiat: tutkimuslupa, aineistonkeruu, osallistuminen tutkimukseen ja tutkimuksesta tiedottaminen. Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusluvan saaminen ei ollut haastavaa, koska tutkittava aihe ei ollut luonteeltaan arkaluontoinen ja toiseksi kohteena olleet seurat ja niiden seuratoimijat toimivat tutkimusluvan myöntäjinä. Haastateltaville toimitettiin etukäteen tiedote tutkimuksesta (liite 2), tutkimuksen tietosuojailmoitus (liite 3) ja heiltä pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumiseen (liite 4). Nämä dokumentit toimivat tässä tapauksessa tutkimuslupana. Haastateltavat

osallistuiivat tutkimukseen omasta vapaasta tahdostaan ja heillä oli oikeus missä tahansa tutkimuksen vaiheessa keskeyttää siihen osallistuminen. Koen, että edellä mainitut asiat täyttävät keskeiset eettiset tarkastelukohteet.

Tutkimustani varten keräsin uuden aineiston ja sen keräämisessä on toteutettu Jyväskylän yliopiston antamia ohjeita tutkimuslupa-asioissa. Lisäksi tutkimukseni aineistonkeruussa on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) antamia eettisiä ohjeita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012a). Tutkimukseni sijoittuu ihmistieteisiin ja siksi siinä on tehty huolellista pohdintaa eettisyyden näkökulmasta ja noudatettu ihmistieteiden eettisen toimikunnan antamia ohjeita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012b). Näiden ohjeiden mukaan tutkimukselleni ei ole tarvinnut hakea eettisen toimikunnan ennakoarviointia, sillä tutkimuksen kohderyhmänä ovat yli 15-vuotiaat henkilöt, jotka toimivat tietyissä urheiluseuroissa seuratoimijoina. Tämän perusteella tutkimukseni kohdistuu yksittäiseen toimijaan ja erityisesti yksittäiseen henkilöön. Tutkimuksesta ei ole nähty aiheutuvan haastateltaville erityistä haittaa teeman ollessa henkilöille tuttu ja seuratoiminnassa arkipäiväinen.

Aineistonkeruun toteutin haastattelemalla tutkimukseen suostuneita henkilöitä. Tutkijana lähestyin haastateltavia itse ja näin ollen varmistin, että haastateltavat lähtivät mukaan omasta tahdostaan eikä painostuksen alaisina. Tässä huomioitiin haastateltavan oma eettinen valinnanvapaus tutkimukseen osallistumisesta (ks. Eskola & Suoranta 2008, 40–41). Haastateltavat ja haastattelija eivät olleet ennestään toisille tuttuja, lukuun ottamatta yhtä haastateltavaa. Toin kyseiselle henkilölle selkeästi ilmi, että haastatteluissa roolini on tutkija ja keskustelumme toimii aineistona vain kyseisessä tutkimuksessa. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelujen tallentamiseen. Voidaan katsoa, että aineistonkeruun näkökulmasta tutkimuksessa ei havaita suuria eettisiä ongelmia. Toisaalta on mahdotonta sanoa, että kertoivatko haastateltavat kaiken oleellisen vai jättivätkö he jotain kertomatta. Olympiakomitealta sain käyttööni Tähtiseuroja koskevat tilastotiedot, jotta pystyin valitsemaan haastateltavat seurat. Näiden aineistojen käyttöön oli saatu lupa Olympiakomitealta.

Eettisesti tarkasteltuna tutkijalla on aina tiettyjä oikeuksia ja velvollisuuksia, joista osa on lakisääteisiä. Clarkebunin ja Mustajoen (2007, 80–82) mukaan velvollisuuksia ovat esimerkiksi vaitiolo ja tutkittavien asianmukainen kohtelu sekä jo aiemmin mainittu rehellisyys ja huolellisuus. Tässä tutkimuksessa kohtelin haastateltavia tasa-arvoisesti ja asianmukaisesti. Jokainen haastattelutilanne oli tutkijan puolesta haastateltaville samanlainen. Toki on muistettava, että

haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joten jokainen haastattelu kulki omaa polkuaan, mutta kuitenkin niin, että kaikki teemat tulivat käsiteltyä. Tämän perusteella arvioin, ettei näissä asioissa ilmentynyt suurempia eettisiä ongelmia.

Tutkimuksen sijoituessa ihmistieteisiin on otettava aina huomioon, että ihmisiin kohdistuu tiettyjä ihmisoikeuksia, joiden avulla tutkittavia suojataan. Näistä useat on jo mainittu edellä omissa asiayhteyksissään, mutta tutkimusaineiston analysoinnin osalta näitä ovat tutkimusaineiston luottamuksellinen käsittely, tutkittavien henkilötietojen poistaminen sekä luottamus siihen, että aineistoa käytetään vain ilmoitettuun tarkoitukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131) Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa noudatettiin haastateltavien henkilötietojen pseudonymisointia eli jokaisen haastateltavan henkilötieto sekä seuran nimi korvattiin erillisellä koodilla. Tällä varmistettiin se, ettei haastateltavat olisi helposti tunnistettavissa. Kaikki tutkimusaineisto tallennettiin tietosuojattuun ympäristöön, mikä osaltaan varmistaa edellä luetellut eettiset näkökulmat aineiston luottamuksellisesta käsittelystä. Aineiston analysointi suoritettiin niin ikään tietosuojatussa ympäristössä eli minimointiin tutkimusmateriaalin päätyminen väärin käsiin. Pro gradu -tutkielman julkaisun myötä kaikki tutkimusaineistot tuhottiin, joten aineiston käsittelyssä toimittiin eettisesti oikein ja sovitusti.

Lähtökohtaisesti tutkimuksessa on pyritty ottamaan eettiset näkökulmat mahdollisimman monipuolisesti huomioon ja noudattamaan eettisten toimikuntien ohjeita. Tutkimuksen analysointi ja tulososiossa on käytetty ainoastaan haastateltavien pseudonymisoituja sitaatteja, joten ulkopuolisen on vaikea tunnistaa haastateltavia. Toki on luonnollista, että haastateltavat itse kykenevät tunnistamaan omat sitaattinsa raportista. Samoin haastateltavan lähipiirillä saattaa olla mahdollisuus tunnistaa haastateltava esimerkiksi puhetyylistä tai esitetystä näkemyksestä, mikäli haastateltava on keskustellut lähipiirinsä kanssa jo aikaisemmin tutkimuksen haastattelussa läpikäydyistä teemoista. Arvioin tunnistamisen riskin olevan kuitenkin hyvin vähäinen.

6 TULOKSET

Tässä pääluvussa esittelen tutkimukseni keskeisimmät tulokset, jotka olen muodostanut teema-haastattelujen analysoinnin kautta. Alaluvut olen rakentanut haastattelurunkoni pääteemojen mukaisesti, sillä aineiston analysoinnin aikana huomasin, että aineistoa on välttämätöntä kuljettaa alussa luotujen teemojen mukaisesti, jotta esiin tulleiden asioiden asiayhteydet säilyvät ymmärrettävinä. Tulosten tarkastelun yhteydessä on hyvä muistaa tutkimuksen kohderyhmän monimuotoisuus, jota käsitelin aikaisemmin luvussa 5.4. Yksi haastateltavista edusti pientä seuraa, neljä keskisuurta seuraa ja kaksi suurta seuraa. Seuroista neljä toimi täysin vapaaehtois-pohjalta, kun vastaavasti kolmessa seurassa oli palkattu vähintään yksi päätoiminen työntekijä.

Hyödynnän tulosten esittelyssä haastateltujen suoria sitaatteja, jotka syventävät tekemääni analyysiä ja tulkintojani. Hyvä laadullisen aineiston analyysi sisältää harkitun määrän aineiston lainauksia ja niiden pääasiallinen tehtävä on perustella esitettyjä väitteitä (Puusa & Juuti 2020, 14). Näin ollen olen poiminut aineistosta mukaan vain kaikkein merkittävimmät sitaatit. Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi käytän sitaattien yhteydessä muutettuja tunnisteita, jotka olen antanut sattumanvaraisesti. Sitaatit olen muokannut ymmärrettävämpään ja luettavaampaan muotoon muuttamalla sanajärjestystä ja poistamalla ”niin kun” ja ”tota” tyyppiset ilmaisut.

Tulokset-luku noudattaa seuraavaa järjestystä. Ensimmäinen alaluku käsittelee urheiluseuratoimintaa ja siihen liittyviä kokemuksia. Toisessa alaluvussa käsittelen seurojen arviointityöskentelyyn ja laadukkuuteen liittyviä kokemuksia. Kolmas alaluku puolestaan käsittelee urheiluseurojen kapasiteettiin liittyviä näkemyksiä. Neljännessä alaluvussa tiivistetään tutkimuksen tulokset.

6.1 Seuratoiminnan kehittämiseen kiinnittyvät kokemukset

Haastateltavat kuvasivat hyvin monipuolisesti ja toisaalta hyvin eri tavoin seuratoimintaansa. Aineistosta ilmeni kyseisen teeman alle neljä kokonaisuutta, jotka olivat seuran toiminta, Tähtiseura-ohjelman myötä havaitut muutokset, auditointitilaisuudesta koettu hyöty, lasten ja nuorten liikunnan kehittäminen sekä aikuisliikunnan kehittäminen. Näistä kolme ensimmäistä ilmeni lähes kaikkien haastateltavien kertomuksissa. Kaikilla haastateltavilla seuroilla oli lasten

ja nuorten liikunnan Tähtiseura-tunnus, mutta aikuisliikunnan Tähtiseura-tunnus löytyi vain kolmelta seuralta. Tämän takia aikuisliikunnan kehittämiseen liittyviä asioita ilmeni vain kolmessa haastattelussa.

Aluksi pyysin haastateltavia pohtimaan laajasti, millaisia muutoksia he olivat havainneet seuratoiminnassaan sen jälkeen, kun he olivat lähteneet mukaan Tähtiseura-ohjelmaan. Kolme haastateltavaa kertoi heidän seurassansa tapahtuneen muutosta etenkin seuratoiminnan laadukkuuden hahmottamisessa. Haastateltavat kuvailivat, että Tähtiseura-ohjelman myötä he pystyivät tunnistamaan paremmin heidän seuraidentiteettiänsä ja kuinka he olivat selkiyttäneet toimintaansa.

”Meidän täytyy olla esimerkillinen tässä koko ajan, et se on se juttu mikä tähän on tullu. Me ollaan aikasemmin noudatettu maalaisjärkeä ja sellasta korkeeta moraalaa, mut nyt me voidaan sieltä Tähtiseurajutuista tarkistaa, et mitä me ollaan oikeesti ajateltu, et meidän pitäis olla.” (H1)

Samat kolme haastateltavaa kokivat myös, että Tähtiseura-ohjelman myötä heidän toimintansa tuli olla esimerkillistä, ajantasaista ja jatkuvasti kehittyvää. Lisäksi ilmeni, että Tähtiseura-ohjelma oli auttanut hahmottamaan puuttuvia toimintoja ja edistänyt niiden kehittämistä.

”Se [Tähtiseura-ohjelma] on selkeyttänyt toimintaa tai niitä ajatustapoja siitä, et miten sen seuran tulisi toimia ja ollaan pystytty löytään sellasia kohtia, mitkä piti saattaa tähän päivään, et se seura ei pysty enää välttämättä oleen sellanen, miten se on toiminu aikasemmat vuosikymmenet.” (H2)

Kolme haastateltavaa seitsemästä kertoivat, että he eivät ole havainneet suoraan Tähtiseura-ohjelmasta johtuvia muutoksia seuratoiminnassaan. Kyseiset edustajat olivat sekä suurista että keskikokoisista seuroista ja niissä oli vähintään yksi päätoiminen työntekijä. Tämä saattaa olla yksi syy siihen, miksi Tähtiseura-ohjelmasta johtuvia selkeitä muutoksia ei ollut havaittu. Eräs haastateltavista koki asian seuraavasti:

”Perusratkaisut mitä me tehdään, niin me pyritään laatimaan itse, esimerkiksi mitä me halutaan olla, mitä me halutaan tehdä. Tää [Tähtiseura-ohjelma] on hyvä tuki-palvelu tähän oheen, mutta en ehkä nyt sanois, et se [Tähtiseura-ohjelma] ratkasee mitä me täällä tehdään.” (H6)

Kuten edellinen sitaatti ilmentää, niin haastateltavat kertoivat, että heillä seuran toimintaa kehitettäisiin myös ilman Tähtiseura-ohjelmaa, mikä saattaa olla seurausta palkatuista henkilöistä ja heidän omaamasta ammattitaidosta. Palkattujen henkilöiden mukana seuroihin tulee sellaista ammattitaitoa, mitä sinne ei välttämättä saada vapaaehtoisten kautta päivittäiseen ja aktiiviseen käyttöön. Haastatteluista oli aistittavissa kehittämisen halukkuus ja Tähtiseura-ohjelmaa pidettiin hyvänä palveluna, jonka kautta saatiin vinkkejä kehittämiseen. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet tekevänsä kehittämistyötään kyseisen ohjelman takia tai ansiosta, vaan yleisesti seurassa vallitsevan tahtotilan ja kehittävän työotteen kautta.

Lasten ja nuorten liikunnan parissa haastateltavat kokivat, että Tähtiseura-ohjelmalla oli eniten vaikutusta heidän ohjaus- ja valmennuslinjauksiensa kehittämisessä. Seitsemästä haastateltavasta viisi mainitsi, että he olivat prosessin aikana joko luoneet ohjaus- ja valmennuslinjauksen alusta asti tai kehittäneet jo olemassa olevaa eteenpäin. Tähtiseura-ohjelman myötä seurat olivat aktivoituneet keskustelemaan siitä, millaisia ryhmiä heidän toiminnassaan on ja millaisia edellytyksiä heillä on soveltavan liikunnan kehittämiseksi. Yksi haastateltava mainitsi, että heillä on Tähtiseura-ohjelman myötä keskusteltu paljon soveltavien liikuntaryhmien perustamisesta.

Aikuisliikunnan kehittämisessä kaikki kolme haastateltavaa kokivat, että Tähtiseura-ohjelma on edistänyt heidän toimintaansa merkittävästi. Aikuisliikunnan tarjontaa oli kehitetty näissä kolmessa seurassa Tähtiseura-prosessin aikana tai viimeistään Tähtiseura-auditoinnin jälkeen. Samoin aikuisliikkujien määrät olivat kasvaneet sen seurauksena, että seuroissa oli keskitytty kehittämään kysyntää vastaavia aikuisliikunnan ryhmiä. Prosessin aikana yhdessä seurassa oli luotu aikuisliikkujan urapolku, jonka seura koki toimintansa kannalta merkityksellisenä. *”Me kehitettiin se aikuisliikunnan urapolku, joka teki sen aikuisliikunnan näkyväks ja ehkä sen kautta sitä [toimintaa] on pystytty kehittää enemmän.” (H2)* Kaikki kolme haastateltavaa olivat kokeneet, että Tähtiseura-ohjelman myötä aikuisliikunnan parissa oli osattu tunnistaa puuttuvia toimintoja ja niihin oli pyritty vastaamaan.

Mielenkiintoinen huomio on, että Pusan ym. (2020) tekemässä tutkimuksessa suurin osa seuroista oli arvioinut, että heillä on urheilutoiminnan parissa vähiten kehitettävää, kun puolestaan nyt haastatteluissani ilmeni, että yli puolet tutkimukseeni osallistuneista oli kehittänyt erityisesti urheilutoimintaansa. Nämä erilaiset vastaukset voivat johtua monista tekijöistä. Yksi näkökulma on se, että seurat ovat vuosien aikana huomanneet, että heidän urheilutoimintansa kaipaa kehittämistä. Toinen merkittävä näkökulma on, että tutkimukseni oli laadullinen ja Pusan ym. (2020) pääosin määrällinen, mikä vaikuttaa osaltaan kysymysten asetteluun sekä vastaamiseen.

Haastatteluissa keskustelin seurojen kanssa Tähtiseura-auditointitilaisuudesta. Viiden haastateltavan mielestä auditointitilaisuus oli ollut keskusteleva, kehittävä ja sen aikana oli pystytty tunnistamaan kehitystoimenpiteitä. Yksi haastateltavista kertoi, ettei hän kokenut saaneensa tilaisuudesta seuran kehittämiseen paljon hyötyä. Mielenkiintoista on, että kaksi haastateltavaa ilmoitti, etteivät he kokeneet saaneensa tilaisuudesta mitään uusia ideoita kehittämisen tueksi, vaikka olivat kuitenkin kokeneet tilaisuuden hyvänä keskustelualustana ja ajatuksia herättävänä.

”Siinä [auditointitilaisuudessa] käytiin kyllä ihan rakentavaa keskustelua ja näin, et varmasti se on alitajuisesti vaikuttanu... ehkä ei ihan hirveesti saanu mitään uusia ideoita.” (H5)

Tämä saattoi johtua siitä, että itse auditointitilaisuus ei ollut keskittynyt keskustelun kautta kehittämisideoiden jalostamiseen, vaan enemmän yksittäisten laatuksiteerien läpikäymiseen. Lisäksi auditointitilaisuudet ovat saattaneet olla erilaisia johtuen auditoinnista toimineiden seurakehittäjien erilaisista toimintatavoista. Vaikka kaikki auditoinnit saavat saman koulutuksen, on selvää, että jokainen auditoinnit tuo tilaisuuteen oman persoonansa ja tapansa tehdä arviointia. Tämän takia kokemukset auditoinnista ovat toisaalta aina erilaisia, etenkin, kun keskustellaan eri lajien kokemuksista. Toisaalta haastateltavien kokemuksista voi myös havaita, että he kaipaavat auditointeihin tasaisempaa laatua.

Yksi haastateltavista kertoi, että heidän seurassaan ymmärrys Tähtiseura-ohjelmasta oli lisääntynyt merkittävästi auditointitilaisuuden myötä. *”Kaikki ne, jotka tulivat siihen auditointitilaisuuteen, niin tiesivät kyllä sen [auditointitilaisuuden] jälkeen, että mikä tää Tähtiseurajuttu on ja osasivat kertoa muillekin.” (H1)* Se miksi muut haastateltavat eivät kommentoineet samalla

tavalla, johtui ainakin kahdesta syystä. Ensinäkin haastateltavat saivat kertoa vapaasti teemoihin liittyviä kokemuksiaan ja näkemyksiään, toiseksi kaikki seurat eivät välttämättä mahdollista jäsenistölleen yhtä laajaa osallistumista auditointitilaisuuteen, vaan pitävät sen esimerkiksi johdokunnan kesken.

Yhteenvetona urheiluseuratoiminnan teemasta voisi todeta, että haastateltavien oli toisaalta vaikea nähdä, mitkä seuratoimintaan liittyvät asiat olivat muuttuneet Tähtiseura-ohjelmaan osallistumisen myötä. Suurimmat muutoshavainnot olivat tapahtuneet niissä seuroissa, jotka toimivat vapaaehtoisvoimin ja joilla ei ollut ennen Tähtiseura-ohjelmaan osallistumista esimerkiksi yhdessä sovittuja toimintamalleja. Puolestaan ne seurat, joiden toiminta pohjautui päätoimisiin työntekijöihin, olivat kyllä kehittäneet toimintaansa eteenpäin, mutta sen ei koettu johtuvan suoraan Tähtiseura-ohjelmasta, vaan pikemminkin palkatuista työntekijöistä, joiden kautta seurojen ammattitaidon sekä resurssien nähtiin muuttuneen positiivisesti.

6.2 Arviointiin ja laadukkuuteen linkittyvät kokemukset

Toinen keskeisistä teemoista käsitteli seuratoimijoiden kokemuksia ja näkemyksiä arvioinnista ja arviointityöskentelystä. Kyseinen teema osoittautui tärkeäksi, sillä Tähtiseura-ohjelma edellyttää seuralta itsearvioinnin tekemistä, jonka jälkeen seura voi osallistua auditointiin ja täyttävänsä kaikki laatuksiteerit saada Tähtiseura-tunnus.

Itsearvioinnissa seuratoimijat tarkastelevat seuransa toimintaa suhteessa laatuksiteereihin ja dokumentoivat sekä todentavat niiden kautta seuran toiminnan laatua. Itsearvioinnin jälkeen seuran lajiliiton ja liikunnan aluejärjestön seuratoiminnan kehittäjät arvioivat seuran laadukkuutta tehdyn itsearvioinnin kautta.

6.2.1 Laadun arvioiminen Tähtiseura-ohjelman avulla

Haastateltavat kokivat laadukkuuden osittain toistensa kanssa samalla tavalla, mutta myös eriäviä näkökulmia ilmeni. Kolme haastateltavaa mainitsi laadukkuuden tarkoittavan laadukasta toimintaa, joka on avointa, läpinäkyvää ja kehittyvää. Lisäksi kuvailtu laadukas toiminta houkuttelee haastateltavien mielestä mukaan niin uusia kuin vanhoja jäseniä ja sitä kautta seuran

toimintaa voidaan edelleen kehittää. Haastateltavista oli tärkeää pitää seuratoimijoista hyvää huolta ja arvostaa heidän työtään. Kahden haastateltavan mielestä laadukkuus tarkoitti suunnitelmalliseen toimintaan, jonka sisällä kulkee selkä punainen lanka: *”Sellasta niin kun suunnitelmallista toimintaa, missä on punainen lanka” (H7)*

Kuusi haastateltavaa korosti sitä, että laadukas seuratoiminta näkyy heidän mielestään valmennuksessa. Valmennuksen turvallisuus ja ammattitaitoiset valmentajat olivat kaikkien näiden kuuden haastateltavan mielestä merkittäviä, kuten yksi haastateltava totesi: *”Kaikkein tärkeintä laadussa on se, mitä siellä varsinaisessa ohjaustoiminnassa tapahtuu.” (H3)* Nämä kuusi haastateltavaa kokivat valmennustoiminnan olevan seuratoiminnan kaikkein keskeisintä toimintaa ja siitä huolehtiminen nähtiin laadukkaan toiminnan näkökulmasta ensisijaisen tärkeänä.

Kolmen haastateltavan mielestä heidän seuransa laadukkuus muodostuu Tähtiseura-ohjelman kautta, kun seura on onnistunut kehittämään toimintaansa laatukriteereihin peilaten vaaditulle tasolle. *”Se tulee sieltä Tähtiseuran kautta, se laadukkuus. Me ollaan aateltu, että me ollaan Tähtiseura, niin meillä on velvollisuus tarjota laadukasta valmennusta.” (H1)* Nämä haastateltavat olivat löytäneet Tähtiseura-ohjelman itsearviointin ytimen, jossa Tähtiseura-ohjelman itsearviointin tarkoitus on auttaa seuraa tunnistamaan laadukkuutensa tasoa ja sitä, mistä se muodostuu. Sama asia ilmenee myös Pusan ym. (2020) tekemässä tutkimuksessa, jossa seurat mainitsivat kyseisen ohjelman tukevan seuratoiminnan kehittämistä ja laadun ylläpitämistä.

Neljä haastateltavaa mainitsi Tähtiseura-ohjelman auttavan seuraa tarkastelemaan toimintaansa hyvin laaja-alaisesti. Nämä haastateltavat kokivat, että itsearviointin kautta heidän seuransa oli lähtenyt keskustelemaan kehittämisestä aikaisempaa laajemmin, koska itsearviointi sisälsi laatukriteereiden kautta valmiita kysymyksiä seuran toiminnasta. Seuratoimintaan liittyviä asioita oli pohdittu aikaisempaa enemmän ja syvällisemmin. Eräs haastateltavista mainitsi, että heidän seurassaan arviointi oli johtanut laajaan keskusteluun seuran visiosta, sillä siitä oli oltu eri mieltä.

”Siitä [visiosta] oli ihmisillä niin eri näkökulmia ja ajatuksia, että mitä sen vision pitää olla tai mikä se on ja onko se yks lause vai voiks se sisältää useamman lauseen tai useamman asian...me pidettiin erillinen visiokokous.” (H2)

Toinen haastateltava puolestaan kertoi arvioinnin johtaneen konkreettiseen pohdintaa seuran toiminnan nykytilasta: *”Tuli konkreettisesti mietittyä asioita, että mikä on hyvin ja mikä ei oo hyvin, että ehkä siinä näki selkeemmin sen asian [seuran toiminnan nykytilan].” (H7)*

Yleisesti laadun arvioiminen Tähtiseura-ohjelman avulla koettiin hyvin eri tavalla. Yksi haastateltavista oli kokenut itsearvioinnin tekemisen sekä helpoksi että haastavaksi. Hänen mukaansa seura oli huomannut, että osa seuratoiminnan asioista oli hyvin, mutta toisaalta muutamia kriittiset asiat, kuten johtamisen ja hallinnon osa-alue kaipasivat kehittämistä. Edellä mainittua kokemusta tukee myös Pusan ym. (2020) tekemän tutkimuksen tulos, siitä, että useat seurat kokevat johtamisen ja hallinnon osa-alueen kaipaavan eniten kehittämistä. Puolestaan kaksi muuta haastateltavaa oli kokenut tehneensä arviointia hyvin kriittisesti ja he pohtivatkin, johtuiko tiukka kriittisyys siitä, että arviointia tehneet henkilöt kokivat olleensa hyvin sisällä seuran toiminnassa. Kyseisten seurojen Tähtiseura-ohjelman auditointitilaisuudessa oli ilmennyt, että auditoidut näkivät toiminnan olevan parempaa kuin mitä seuran itsearviointi osoitti:

”Osittain tuli sitäkin, että mielti, että ollaan me liian lähellä [toimintaa], että ollaanko liian kriittisiä...vähän siihen tyyliin, että no ei me ehkä pystytä tekeen tälle [toiminnalle] mitään, vaikka ehkä pystyttäiskin.” (H7)

Yhdellä haastateltavista oli kokemusta siitä, että seurassa oli yhtä aikaa haettu kahta eri Tähtitunnusta sekä lasten ja nuorten että aikuisten. Haastattelussa tämä henkilö mainitsi, että kokemuksena prosessi oli ollut haastava, sillä samoihin laatuksiteereihin tuli hyvin erilaiset vastaukset riippuen siitä tehtiinkö arviointia lasten ja nuorten vai aikuisten toiminnan näkökulmasta.

”Siellä [itsearvioinnissa] on näitä osa-alueita, jotka sai linkittää, et nää vastaukset koskeekin kaikkia [Tähtiseura-luokkia], ja meilläkin aikuisten toiminta on ihan erilaista, kun lasten, niin sä et voinukkaa laittaa, että tää vastaus on tähän...et jos sä oikeesti oot tekemässä lasten ja nuorten ja aikuisten kokonaisuutta, niin pitäis olla jotenkin teknisesti ehkä vähän helpompaa.” (H3)

Yleisesti laadun arvioimisesta oli hyviä kokemuksia. Eräs haastateltavista oli kokenut, että Tähtiseura-ohjelman myötä seuralla oli suora keskusteluyhteys niin omaan lajiliittoon kuin liikunnan aluejärjestöön. Hän koki, että aktiivinen keskusteluyhteys antoi seuralle mahdollisuuden kehittää toimintaansa reaaliaikaisesti saadun palautteen perusteella. Eräs toinen haastateltava

kuvaili heidän seuransa pystyneen hahmottamaan ohjelman myötä paremmin kehittämiskohteitaan, mikäli he olivat hyödyntäneet itsearviointissa olevia palautekyselyjä.

Laadun arviointiin liittyi myös muutama kriittinen kokemus. Näistä toinen linkittyi vahvasti seuran kokoon ja toinen vapaaehtoiseen toimintaan. Toinen tutkimukseen osallistuneista suuren seuran edustajista koki, että suurella seuralla Tähtiseura-ohjelmaan lähteminen ja siinä mukana oleminen on osittain kiinni seuratoimijoiden viitseliäisyydestä: *”Mä koen tämän kokoisella seuralla mitä me ollaan, niin enempi se on ehkä jopa viitseliäisyydestä kiinni, että lähdetäänkö tätä [Tähtiseura itsearviointia] täyttämään ja niin edespäin.”* (H6) Edellinen sitaatti oli suuresta seurasta, jossa työskentelee useampi päätoiminen henkilö. Niissä seuroissa, joissa on useampia palkattuja henkilöitä, ei välttämättä löydy järkevää resurssia Tähtiseura-ohjelman mukaiseen toiminnan kehittämiseen. Tällä haastateltavat viittasivat siihen, että palkatuilla henkilöillä on vastuullaan lukuisia tehtäviä ja, mikäli Tähtiseura-ohjelmaa ei selkeästi osoiteta jonkun henkilön työpöydälle, ei siihen ole varattuna riittävästi resursseja. Edellä mainittujen syiden perusteella voi nähdä Tähtiseura-ohjelmaan mukaan lähtemiseen vaativan viitseliäisyyttä sekä resurssien järjestelyä, jotta ohjelman mukainen itsearviointi ja kehittämistoimenpiteet saadaan tehdyksi.

Vapaaehtoisesti toimivan seuran edustaja oli kokenut, että heidän seurassaan oli ollut haastavaa saada innostettua Tähtiseura-ohjelmaan mukaan riittävästi seuratoimijoita:

”Aina välillä miettii sitä, kun toimintaa haluaa kehittää ja toisaalta toiminnassa kaikki on vapaaehtoistoimintapohjalta mukana, että se on sillain haaste saada pidettyä porukkaa mukana [Tähtiseura-ohjelman edellyttämässä toiminnassa].”
(H4)

Täysin vapaaehtoisvoimin toimivassa seurassa on puolestaan havaittavissa se, että henkilöillä ei ole riittävästi aikaa Tähtiseura-ohjelman vaatimaan itsearviointiin. Tämän seurauksena osa seuratoimijoista voi lopettaa toiminnassa mukana olemisen, koska kokevat uupuvansa Tähtiseura-ohjelman itsearvioinnin edellyttämään työmäärään. Haastatteluissa tuli esille se, että vapaaehtoisvoimin toimivissa seuroissa tulee jo ennen Tähtiseura-ohjelmaan lähtemistä harkita sen vaatimaa työmäärää ja verrata sitä käytettävissä oleviin henkilöresursseihin. Jos Tähtiseura-toiminnan vaatima työmäärä on liian kuormittava, niin seuratoimijat uupuvat eikä myöskään

uusia toimijoita pystyttyä rekrytoimaan. Tähtiseura-ohjelma koettiin vapaaehtoisvoimin toimivissa seuroissa tärkeänä työkaluna, mutta toisaalta raskaana prosessina edellä kuvattujen asioiden takia.

6.2.2 Tähtiseura-ohjelmaan osallistumisen kielteiset kokemukset

Haastateltavat kertoivat suurimpana kielteisenä asiana olevan prosessin vaatima suuri työmäärä. Suuritoisinta oli ollut erilaisten dokumenttien tuottaminen ja niiden vieminen itsearviointialustalle. Lisäksi koettiin, että prosessi on toisaalta pitkä, mutta mikäli seura haluaa nopeuttaa prosessia, vaatii se luonnollisesti tiiviimpää työskentelyä.

Sekä pienten että suurten seurojen edustajat olivat kokeneet resurssien riittävyyden olevan yksi haastavimmista asioista. Pienen seuran edustaja kertoi, että pienessä seurassa joudutaan pohtimaan mihin kaikkeen resurssit riittävät, kuten haastateltava toteaa:

”Negatiivinen on ehkä se, että me ollaan ehkä sillä rajalla, et meillä on niin vähän porukkaa sit kuitenkin ja tuntuis hassulta et ne on ne samat ihmiset miettimässä, et meillä ei oo sellasia lautakuntia tai toimikuntia.” (H1)

Myös suurissa seuroissa oli pohdittu samaa asiaa: *”Meillä on paljon työntekijöitä ja tuntuu, että se [itsearviointiprosessi] on silti ollu aika raskas ja aikaa vievä prosessi.” (H5)* Haastattelujen aikana pohdin, että mistä tämä itsearviointiprosessin kokeminen raskaaksi voisi johtua. Pienissä seuroissa itsearviointiprosessin raskaus on helpompi ymmärtää, koska pienet seurukset toimivat usein vapaaehtoisvoimin ja heidän seuratoimintaan käyttämä aika on vähäisempää suhteessa palkatun henkilön työaikaan. Suurissa seuroissa palkatut henkilöt voivat kokea Tähtiseura-ohjelman lisätyönä, ellei se ole osa työnkuvaa. Kun taas vapaaehtoistoimijat kokevat Tähtiseura-prosessin valmistelun kuuluvan palkatuille työntekijöille ja kokevat omaksi tehtäväkseen valmistellun aineiston kommentoinnin.

Haastateltavat olivat huomanneet Tähtiseura-ohjelman itsearvioinnin sisältäneen toistuvia kysymyksiä. *”Välillä tuntui, että eri osa-alueiden kohdalla kysymykset toistuivat, et sieltä tuli vähän tårta på tårta.” (H4)* Tämä oli koettu itsearviointia hidastavana tekijänä, sillä sen nähtiin lisäävän työtä. Monilajisen seuran edustaja oli kokenut itsearvioinnin tekemisen työläämpänä,

koska jokainen laji tekee omaa itsearviointiaan, vaikka osa laatukriteereistä koskee koko seuran perustoimintaa. Tämä oli koettu kyseisessä seurassa hieman haastavaksi, koska samoihin kriteereihin olisi pitänyt vastata samalla tavalla, mutta tieto ei siirtynyt suoraan ohjelman kautta, vaan se vaati manuaalista työtä seuratoimijoilta, kuten haastateltava toteaa:

“Ehkä siinä oli pieni haaste, et tietysti meidän piti kolmelle alustalle täyttää osittain samat asiat. Toki siellä [itsearvioinnissa] oli paljon sellasia asioita, jotka oli kaikille kolmelle jaostolle yhteisiä ja sitten tietysti sellasia, mitkä oli jaostoissa eri tavalla. Meille se saatto olla työmäärällisesti aika iso verrattuna moneen muuhun seuraan.” (H7)

Näiden edellisten huomioiden lisäksi ilmeni myös yksittäisiä ja toisistaan eroavia kokemuksia, jotka vaativat huomioita. Esimerkiksi yksi haastateltavista koki, että:

“Tähtiseura-auditointi ja tää prosessi, mä koen et se auditointi oli kyllä vähän kevyt verrattuna siihen isoon työhön mitä me tehtiin, mut mä en tiä johtuko se siitä, että oltiin etänä.” (H3)

Tämä kokemus saattoi johtua siitä, että kyseisen seuran auditoinnissa oli ollut mukana useampi seura ja tilaisuus oli pidetty etäyhteydellä, jolloin kaikilla seuroilla ei välttämättä ollut yhtä paljon aikaa puheenvuoroille ja oman toimintansa tarkastelulle. Muutama haastateltava kertoi kokeneensa, että Tähtiseura-ohjelman kiinnittäminen seuran arkeen toimivaksi kokonaisuudeksi oli haastavaa. Haastateltujen seurojen edustajat olivat kokeneet prosessin hyväksi ja toimivaksi, mutta auditoinnin jälkeen kehittämisote oli ikään kuin unohtunut, sillä seurat eivät olleet löytäneet toimivaa keinoa sitoa Tähtiseura-ohjelman avulla tehtävää jatkuvaa kehittämistä osaksi seuran arkea. Yksi haastateltava koki, että seuran valitsemia kehittämishankkeita ei ollut auditointitilaisuuden jälkeen seurattu kenenkään toimesta.

Haastattelussa tuli esille lajiliiton merkitys Tähtiseura-ohjelmalle:

“Jos se [Tähtiseura-ohjelma] koetaan tärkeäksi lajiliitossa tai lajin sisällä, niin sitten homma etenee ja jos se jää sinne tämmöseks sivutuotteeks, et me ollaan tässä nyt mukana, mutta voitte liittyä ja tehdä tommosta, niin ei se silloin ota tuulta alleen.”

Kyllä mä nään et se vaatii lajiliitoilta panostuksia, että se homma lähtee seuroissa, oman lajin seuroissa, eteenpäin.” (H6)

Haastateltava oli kokenut, että mikäli lajiliitto on päättänyt olla aktiivisesti mukana Tähtiseura-ohjelmassa, olisi se hyvä ilmaista seuroille. Kokemus perustui siihen, että mikäli lajiliitto kertoo olevansa kyseisessä ohjelmassa mukana, mutta ei tue seurojaan erityisemmin, niin seura ei kykene uskomaan ohjelman tarpeellisuuteen. Puolestaan jos lajiliitto on aktiivisesti tukemassa seuroja prosessin eri vaiheissa, myös seura kokee ohjelman merkityksellisenä.

Yhden seuran haastateltava koki Tähtiseura-ohjelman ehdottomasti hyvänä laatujärjestelmänä, mutta seuran saama hyöty ohjelmaan osallistumisesta oli jäänyt hänen kokemuksensa mukaan vähäiseksi.

”Yks vielä ehdottomasti negatiivinen juttu on se, että mitä seura tästä [Tähtiseura-ohjelmasta] ikään kuin hyötyy. Siis se kehittäminen, mitä tapahtuu on älyttömän hyvä ja sehän on se kaikkein palkitsevin juttu, mut se ei ole mun mielestä Tähtiseuroille semmosta valtakunnallista profiilia.” (H3)

Näkemyksellään kyseinen haastateltava viittasi toiveeseen siitä, että Tähtiseura-ohjelma ja siihen kuuluvat laatuksiteerit sekä laadukkuuden sertifikaatti eli Tähtiseura-tunnus tuotaisiin paremmin julkisuuteen. Haastateltavalla oli myönteinen kokemus ja näkemys Tähtiseura-ohjelmasta, mutta hän oli huolissaan siitä, miten laadukkaat Tähtiseurat tunnistetaan liikunnan ja urheilun kentällä valtakunnallisesti ja tukeeko kyseinen ohjelma esimerkiksi vanhempia, kun he valitsevat lapsilleen urheiluseuroja.

6.2.3 Tähtiseura-ohjelman osallistumisen myönteiset kokemukset

Kaikissa haastatteluissa tuli useamman kerran eri teemojen kohdalla esille erilaisia myönteisiä kokemuksia Tähtiseura-ohjelman toteuttamisesta. Selkeyden vuoksi yhdistin nämä myönteiset kokemukset analyysissäni yhdeksi pääteemaluokaksi. Viisi haastateltavaa kuvasi, että Tähtiseura-ohjelma oli ikään kuin ohjannut ja pakottanut seuraa pohtimaan toimintaansa syvällisemmin ja yhdessä. Syvällisen pohdinnan oli koettu auttaneen seuraa luomaan selkeitä toimintamalleja ja yhteisiä sääntöjä siihen, miten toimintaa toteutetaan, mitkä asiat ovat jo hyvin ja mitkä puolestaan vaatisivat vielä kehittämistä. Eräs haastateltavista kertoi, että:

”Nähtiin sen kaiken aukikirjoittamisen kautta, että kuinka aktiivinen seura oikeesti on ja kuinka paljon siellä on aktiivisia toimijoita ja kuinka paljon me liikutetaan porukkaa. Et tavallaan ne on ehkä semmosia asioita mille sokeutuu...mut sit, kun se nostetaan [asioita esille], niin nähdään et, kuinka monen ihmisen eteen sitä hienoa työtä tehdään.” (H2)

Kaksi haastateltavaa oli kokenut, että ohjelman tuella käyty keskustelun laajuus oli ollut ehdottomasti parasta antia, sillä näin seuraa oli tullut tarkasteltua aikaisempaa laajemmin ja useasta näkökulmasta. *”Ehdottomasti toisaalta se laajuus tekee sen, et joudutaan monesta eri näkökulmasta pohtimaan ja siitä tulee hyvää keskustelua, et se on ehdottomasti se kaikkein tärkein juttu.” (H3)* Kaikkiaan itsearvioinnin pohjalta käydyt keskustelut oli koettu hedelmällisiksi ja niiden oli koettu kehittävän seuraa eteenpäin ja lisäävän seuratoimijoiden ”alitajunnassa” tapahtuvaa ajattelutyötä, jonka voitiin nähdä edistävän tulevaisuuden kehittämistyötä.

Lähes kaikissa haastatteluissa nähtiin, että Tähtiseura-ohjelma kattaa hyvin laaja-alaisesti seuratoiminnan kokonaisuuden (ks. Pusa ym. 2020). Tähtiseura-ohjelman laatuksiteerit jakautuvat neljään osa-alueeseen: johtaminen ja hallinto, urheilutoiminta, seuran ihmiset sekä aineelliset resurssit. Näiden osa-alueiden kautta haastateltavat olivat kokeneet tarkastelun riittävän laajaksi ja toimivaksi, ja tästä he antoivat erityisesti kiitosta. *”Mun mielestä aika hyvin valittu noi sisältoaihealueet johtaminen ja hallinto, urheilutoiminta, ihmiset ja aineelliset resurssit, niin mun mielestä se on hyvä jako.” (H6)* Tämä ilmentää sitä, että seurat ovat oivaltaneet, miten monesta eri näkökulmasta seuran toimintaa voidaan kehittää. Toisaalta tämä myös ohjaa seuroja ymmärtämään, mistä osatekijöistä jokaisen seuran toiminta muodostuu. Eli seuratoiminta on muutenkin kuin laadukasta ohjaus- ja valmennustoimintaa.

Haastatteluissa tuli esille myös yksittäisiä merkittäviä kokemuksia, kuten toiminnan kehittymisen järjestelmälliseksi, kun oli tarkat laatuksiteerit, joiden kautta toimintaa tarkasteltiin ja kehitettiin. Tähtiseura-ohjelman koettiin vahvistavan erityisesti seuran yhteisöllisyyttä, kun prosessia oli tehty yhdessä. Myös auditointitilaisuuden nähtiin edistäneen yhteisöllisyyttä ja saaneen aikaan laajan lasten ja nuorten vanhempien osallistumisen, kuten seuraavassa lainauksessa todetaan: *”Et kuinka paljon me saatiin siihen [auditointiin] mukaan jäseniä, et sinne oikeesti tuli perhe...ja ihmiset lähti siihen mukaan, et se ei ollu pelkästään johtokunnan tehtävä.” (H2)*

Haastateltavat kokivat, että Tähtiseura-ohjelman myötä he olivat onnistuneet jäsentämään toimintaansa aikaisempaa paremmaksi ja oppineet havainnoimaan kehityskohteitaan. Osa haastateltavista koki, että heidän toiminnassaan asioiden dokumentoiminen oli ollut merkittävä myönteinen asia ja prosessin jälkeen asioiden ajan tasalla pitäminen oli helpompaa, mikä oli havaittu myös Pusan ym. (2020) tutkimuksessa. Haastateltujen seurojen edustajat pitivät hyvänä sitä, että heillä on Tähtiseura-ohjelman myötä yhteinen laatukriteeristö, jonka kautta toimintaa tarkastellaan. Eräs haastateltavista muotoili asian näin: *”Hyvähän se oli, et me saatiin sellanen kriteeri...niin kun moraalinen ohjenuora, et millai me tehdään.” (H1)*

Haastateltavat näkivät yleisesti Tähtiseura-statusen myönteisenä asiana, joka kohottaa seuran itsetuntoa (ks. Pusa ym. 2020). Myös seurojen valmentajat pitivät Tähtiseura-statusen saamista merkittävänä, vaikka eivät itse olisi prosessiin osallistuneetkaan. He olivat kiitollisia seurassa tehdyistä ponnistuksista laadukkaan toiminnan edistämiseksi. Valmentajat olivat haastateltavien mukaan arvostaneet seuran saamaa Tähtiseura-statusta ja maininneet siitä valmennettavilleen sekä kertoneet, että kyseinen asia tarkoittaa valmennettavien näkökulmasta turvallista, laadukasta, ammattitaitoista ja suunnitelmallista toimintaa.

Pusan ym. (2020) tekemän tutkimuksen mukaan Tähtiseura-prosessi kestää seurojen tekemän arvion mukaan keskimäärin yhdeksän kuukautta. Haastattelujeni perusteella havaitsin prosessin pituudessa seurakohtaisia eroja, sillä joissakin seuroissa prosessi oli kestänyt kolme kuukautta ja toisissa kuusi kuukautta. Seurat käyttävät prosessiin aikaa hyvin eri tavoin ja tämän seurauksena osa kokee aikataulun sopivana ja toiset tiukkana. Mitä aikaisemmin seura oli aloittanut ohjelmaan kuuluvan itsearvioimisen, sitä kevyemmin se oli saatu vietyä läpi. Tällä viitataan siihen, että seuran pitempi valmistautumisaika mahdollistaa arvioinnin tekemisen rauhassa ja samalla heillä on enemmän mahdollisuuksia saada reaaliaikaista palautetta seuratoiminnan kehittäjiltä ja niiden pohjalta kehittää toimintaansa eteenpäin. Puolestaan tiukalla aikataululla tehty arviointi aiheutti haasteita voimavaroissa sekä resurssien riittävydessä, ja tämän myötä prosessi oli koettu seuroissa raskaana. Toisin sanoen, mitä aikaisemmin prosessi oli aloitettu, sitä myönteisemmän kokemuksen seura saa siitä.

6.2.4 Tähtiseura-ohjelman tarjoamien työkalujen hyödyntäminen

Tähtiseura-ohjelma sisältää lukuisia työkaluja, joita seurat voivat hyödyntää toimintansa kehittämisessä etenkin itsearviointia tehtäessä ja sen jälkeen. Kyseiset työkalut löytyvät Tähtiseura-ohjelman verkkoalustalta ja ne on jaoteltu laatukriteereiden osa-alueiden mukaisesti. Pusan ym. (2020) tutkimukseen osallistuneista seuroista yli puolet olivat kertoneet hyödyntäneensä erilaisia työkaluja. Myös tekemissäni haastatteluissa selvisi, että näiden työkalujen hyödyntämisestä oli ollut hyötyä. Varsinkin henkilöresursseihin liittyvät työkalut kuten rekrytointisuunnitelma koettiin hyödylliseksi. Erilaisten työkalujen käyttämisen oli koettu auttavan seuroja jäsentämään toimintaansa selkeämmäksi, kun tiettyyn osa-alueeseen oli hyödynnetty valmista dokumenttipohjaa, tai kehittämistä oli tehty selkeiden ohjeiden pohjalta.

Kaksi haastateltavaa kertoivat kokeneensa työkalujen hyödyntämisen hyvänä kehittämisen keinona ja hyödynnetyt työkalut olivat jääneet osaksi seuran arkipäiväistä toimintaa.

”Me jouduttiin tekeen kaikennäköisiä vuosikelloja, toimintasuunnitelmia, toimintakertomuksia ja tämmösiä, niin nää on ollu ne, jotka kulkee rinnalla.” (H1)

”Meillä on ollu aiemmin sellanen vuosikello, mikä on ollu meidän työntekijöiden käytössä, mutta nyt me ollaan päivitetty se semmoseks, että voitais laittaa se verkkosivuille kaikkien nähtäville.” (H5)

Tähtiseura-ohjelman työkalut oli koettu hyviksi apuvälineiksi niin tämän tutkimuksen kuin myös Pusan ym. (2020) tutkimukseen osallistuneissa seuroissa. Haastattelujeni perusteella työkaluja oli hyödynnetty kaikkien eniten niissä seuroissa, jotka toimivat vapaaehtoisvoimin. Toisaalta niissä seuroissa, joissa työskenteli päätoimisia, oli työkaluja käytetty selvästi vähemmän ja tämä saattaa kertoa siitä, että kyseisissä seuroissa palkattujen tuoman osaamisen kautta monille asioille oli jo olemassa toimintamallit.

6.3 Urheiluseuran kapasiteettiin liittyvät näkemykset

Urheiluseurojen kapasiteettiin liittyvässä osiossa seurojen oli jokseenkin vaikeaa hahmottaa, mitkä asiat ja muutokset johtuvat Tähtiseura-ohjelmasta ja toisaalta mitkä asiat johtuvat seuran

luonnollisesta kehittämisestä. Tarkastelin kyseisen osa-alueen sisältämiä ilmauksia ja päädyin nostamaan tähän tarkasti valittuja huomioita.

Nämä huomiot on koostettu kahden kokonaisuuden alle. Ensimmäinen kokonaisuus sisältää seurojen henkilöresursseihin ja talouteen liittyviä havaintoja ja toinen seurojen tekemiä havaintoja infrastruktuuriin sekä suunnittelu- ja kehittämistyöhön.

6.3.1 Havainnot henkilöresursseista ja taloudesta

Yhdenkään haastateltavan kokemuksen mukaan Tähtiseura-ohjelmalla ei ollut suoraa vaikutusta henkilöresursseihin:

”Ei mun mielestä, että vaikka siinä [seuratoiminnassa] on tavallaan paljon ihmisiä, niin aktiivisten määrä on pieni...siihen ei oo ainakaan vielä löytyny sellasta viisasten kivee eikä ratkaisua, että se on iso haaste.” (H7)

Myös Misenerin ja Dohertyn (2009) tekemässä tutkimuksesta havaittiin, että pieni aktiivinen seuratoimijaryhmä on varsin yleinen, mikä voi vaikeuttaa uusien toimijoiden mukaan saamista. Kyseinen seikka voi johtua siitä, että uudet potentiaaliset vapaaehtoiset voivat ajatella seuratoimijaryhmän jo olevan hyvin organisoitu ja tarkoituksella pieni, vaikka totuus olisikin eri. Uudet vapaaehtoiset voivat myös epäröidä mukaan lähtemistä, mikäli tietyt roolit ja niiden tehtäväkuvat eivät ole avoimesti kuvattu. Tähtiseura-ohjelma tukee erilaisten työkalujen kautta seuroja erityisesti vapaaehtoisten tehtävänkuvien kirjaamisessa, minkä tarkoitus on jäsentää ja selventää tehtäviä.

Kaksi haastateltavaa koki, että vapaaehtoisuuden käsite on muuttunut vuosien aikana, ja sen koettiin vaikuttavan siihen, miten hyvin vapaaehtoisia saadaan mukaan seuran toimintaan.

”Ensinnäkin merkittävä muutos on vapaaehtoisuuden käsitys eli nuoret esimerkiksi valmentajat, jotka tulee seuraan...on tästä useempi vuosi, niin silloin valmennustyötä tehtiin palkatta ja nyt siitä saa palkkaa, mutta kaikesta työstä ei saa palkkaa. Nyt aletaan kyseenalaistaa sitä, et kaikesta työstä esimerkiksi kokouksista pitäis saada korvaus.” (H3)

Haastateltavien näkemysten mukaan Tähtiseura-ohjelmalla ei koettu olevan suoranaisia vaikutuksia vapaaehtoistoiminnassa tapahtuneisiin muutoksiin. Mikä saattaa osaltaan johtua siitä, että seurat tekevät paljon töitä vapaaehtoisten rekrytoimiseksi myös ilman kyseistä ohjelmaa. Yksi haastateltavista kertoi, että heidän seurassa oli Tähtiseura-ohjelman kautta hahmotettu, millaisia erilaisia koulutuksia vapaaehtoisille voidaan tarjota. Kouluttaminen korostui myös Dohertyn ja Cuskellyn (2020) tutkimuksessa, jossa se nähtiin varsin merkittävänä toimintana. Tähtiseura-ohjelma tukee seuroja hahmottamaan toimintaansa paremmin etenkin niiden osaluokkien kohdalla, joita seurassa ei ole vielä muuten huomioitu. Myös seuran kapasiteetin kasvussa voidaan nähdä myönteistä muutosta, kun vapaaehtoisten kouluttamisesta pidetään huolta.

Haastateltavien seurojen vapaaehtoisten toimintaan sitoutuminen koettiin vahvaksi, mutta sen ei koettu johtuvan Tähtiseura-ohjelmasta, vaikka kyseinen ohjelma kehittää seuraa laadukkaaksi ja sitä kautta myös toimintaan sitoutumista voidaan pitää laadukkuuden mittarina.

”Meillä on kyllä paljon pitkäaikaisia vapaaehtoisia, ketkä on selvästi sitoutunu toimintaan ja varmasti tuntee olevansa tärkeä osa seuran yhteisöä sen oman työn noksensa kautta, et kyllä mä näkisin, että suurin osa vapaaehtoisista on sitoutuneita. Sen huomaa siitä, että ne on ne samat ihmiset ketkä siellä pyörii vuodesta toiseen.” (H5)

Haastateltavien näkemys siitä, että Tähtiseura-ohjelma ei vaikuttaisi vapaaehtoisten sitoutumiseen oli kiinnostava, sillä Pusan ym. (2020) tutkimuksessa seurat olivat kommentoineet Tähtiseura-ohjelman myötä tapahtuneen juuri vapaaehtoisten sitouttamisessa onnistumisia. Tietysti tämä eroavaisuus voi johtua siitä, että haastatteluihini osallistuneet seurat eivät välttämättä osanneet nähdä yhteyttä Tähtiseura-ohjelman ja vapaaehtoisten sitouttamisen välillä.

Kolme haastateltavaa kertoi, että heidän kokemuksensa mukaan Tähtiseura-ohjelma ei ollut suoraan vaikuttanut vapaaehtoisten rekrytoimiseen. Tämä oli myös mielenkiintoinen asia, sillä Tähtiseura-ohjelman itsearviointimateriaaliin sisältyy sekä vinkkejä että työkaluja vapaaehtoisten rekrytoimisen kehittämiseksi. Toisaalta ainakin yksi haastateltavista kertoi, että heidän seuraansa oli kehitetty vapaaehtoisten rekrytointisuunnitelma Tähtiseura-ohjelman opastuksella. Näyttää siltä, että seuroissa on hyvin erilaiset tarpeet erilaisten toimintojen kehittämiseen ja seurat myös hyödyntävät Tähtiseura-ohjelmaa sekä sen työkaluja hyvin eritavoin.

Kansainvälisissä urheiluseuran kapasiteetin tutkimuksissa (Esim. Balduck ym. 2015; Doherty & Cuskelly 2020) on ilmennyt, että vapaaehtoisten rekrytoiminen voi olla haastavaa etenkin, jos seura ei ole riittävän aikaisin huomionnut kokonaisresurssejaan. Verraten tätä tutkimukseni tuloksiin, voidaan arvioida, että ainakin yksi haastateltavista seuroista oli tietoinen resurssistaan ja tämän myötä myös pyrkinyt kehittämään kyseistä osa-aluetta.

Tähtiseura-ohjelman koettiin edistäneen kahden seuran yhdistyessä yhdistyneen seuran yhteisöllisyyttä, kun toiminnan pohjaksi oli otettu Tähtiseura-ohjelma, kuten seuraava lainaus osoittaa:

”On se [Tähtiseura-ohjelma] edistänyt, koska me oltiin siinä yhdessä, kun meille tuli toi uus seura, mutta se on kans Tähtiseura, niin he yhdisty meihin...pieniä juttuja ollaan saatu tehtyä ja ollaan huomattu, että huomaamatta ollaan saatu sitä porukkaa, että yhteisöllisyys on tänä aikana näkynyt siinä, että me aletaan profiloitua yhdeksi porukaksi.” (H1)

Muut haastateltavat eivät osanneet nähdä suoraa yhteyttä seuran yhteisöllisyyden kehittymisen ja Tähtiseura-ohjelman välillä. Tämä saattaa johtua siitä, että haastatelluissa seuroissa yhteisöllisyyden koettiin kehittyneen useiden vuosien aikana aina vain paremmaksi.

Palautekulttuuri ja siinä tapahtuneet muutokset muodostuivat haastatteluissa yhdeksi teemaksi. Neljän haastateltavan kokemus oli se, että Tähtiseura-ohjelma oli vaikuttanut jonkin verran heidän palautekulttuurinsa kehittämiseen. Tähtiseura-ohjelma nimittäin ohjaa seuroja säännölliseen palautteen keräämiseen ja analysoimiseen. Kyseisissä seuroissa ei ollut aikaisemmin selkeää toimintamallia palautteiden keräämisestä tai analysoimisesta, joten tässä osa-alueessa Tähtiseura-ohjelma on ohjannut seuroja kehittymään oikeaan suuntaan eli kuulemaan jäsenistönsä ääntä.

”Kun tuli tää Tähtiseura-asia meille, niin me teetettiin ne palautekyselyt ja me saatiin vastauksia, mutta niiden eteen piti tehdä aikapaljon töitä...nyt me tehtiin toiset kyselyt ja on tarkoitus, että tehdään ne vuosittain.” (H2)

Myös Pusan ym. (2020) tutkimuksessa tuli esille, että seurat olivat hyödyntäneet aktiivisesti palautekyselyihin liittyviä työkaluja. Toki on huomioitava, että säännöllisten palautteiden kerääminen on myös yksi Tähtiseura-ohjelman laatukriteereistä ja itsearviointin aikana tehtävistä

toimenpiteistä. Osa haastateltavista kertoi heidän seuran onnistuneen liittämään palautteiden keräämisen osaksi vuosittaista toimintaansa. Toisaalta useat haastateltavat toivat edellisen si-
taatin tavoin esille, että palautteiden saaminen ei ole välttämättä helppoa. Erityisesti sähköpos-
tilla kerättyihin palautteisiin ei oltu saatu toivottuja vastausmääriä, mutta ”jalkautuminen” har-
joitusten aikana jäsenten pariin oli tuottanut paremman tuloksen.

Kolmessa seurassa oli päätoimisia työntekijöitä, joten heidän kanssaan keskusteltiin päätoimis-
ten vaikutuksista seuran toimintaan ja siitä nähtiinkö heidän sekä Tähtiseura-ohjelman välillä
yhteyttä. Kaikki kolme haastateltavaa kokivat, että päätoimisilla työntekijöillä on erittäin mer-
kittävä vaikutus seuran kehittämiseen ja seuran eteenpäin viemiseen. Mutta Tähtiseura-ohjel-
malla ei nähty suoraa vaikutusta siihen, miten päätoimiset kehittivät seuraa.

*”Meillä on ollu pitkään toiminnanjohtaja osa-aikasena...meidän seura on halunnu
ikään kuin hoitaa nää hallinnolliset asiat hyvin ja mä oon nyt vasta ensimmäinen
täysaikainen toiminnanjohtaja...vaikka nyt itse sanonkin, niin pystyttiin hallinnol-
lisesti nouseen ihan toiselle tasolle ja päätoimisena pystyn ottaan vastuulleni tiet-
tyjä asioita, mitkä on aikasemmin ollu vapaaehtoisten vastuulla.” (H3)*

Se, miksi Tähtiseura-ohjelmalla ja päätoimisten tekemällä kehittämistyöllä ei nähty yhteyttä
saattoi johtua siitä, että päätoimisilla koettiin olevan sellaista osaamista, jonka avulla toimintaa
voitiin muutenkin kehittää eteenpäin. Toki ammattitaitoinenkin henkilö voi hyötyä Tähtiseura-
ohjelmasta jopa merkittävästi, mikäli hän valitsee sieltä työpöydälleen sopivia ja toimivia työ-
kaluja työnsä tueksi.

Tähtiseura-ohjelmalla ei koettu olleen suoraan vaikutusta taloushallinnon kehittämisessä. *”Ei
välttämättä, sillä Tähtiseura-prosessilla sinänsä oo ollu siihen [talouteen] vaikutusta.” (H7)*
Kaksi haastateltavaa oli kokenut, että merkittävimmät muutokset oli tapahtunut siinä, että oh-
jelma oli edistänyt ajatustyötä taloushallinnon kehittämisen suhteen.

*”En mä nyt tiedä tai osaa sanoa, et onks se sen Tähtiseura-prosessin myötä, mutta
ainakin sen jälkeen on esimerkiksi tuolla toimistolla käyty ajatuksen vaihtoa just
näistä talousjärjestelmistä, kirjanpidoista ja laskutukseen liittyvistä ajatuksista,
että miten me saatais sitä tehokkaammaks.” (H5)*

Kuitenkin pidän myönteisenä sitä, että seurat tiedostivat taloushallintoonsa liittyviä tekijöitä ja olivat havainneet joitakin kehittymistoimia. Muutama haastateltava mainitsi muun muassa varainhankinnan kehittyneet, vaikkei suoraa yhteyttä Tähtiseura-ohjelmaan tunnistettu. Tämä esiin tullut varainhankinnan kehittyminen tunnistettiin myös Dohertyn ym. (2014) tekemässä tutkimuksessa ja se nähtiin jopa pakollisena täydentävänä tulonlähteenä.

Tähtiseura-ohjelman ja seuran toiminnan kehittämisen yhteyttä on hyvin vaikea havaita. Vaikka haastateltujen seurojen edustajien kokemusten mukaan Tähtiseura-ohjelmalla ei koettu olevan vaikutusta esimerkiksi henkilöresursseissa tapahtuneisiin muutoksiin, niin ohjelma on silti ohjannut seurojen ajattelua. Tässä osa-alueessa palautteen kerääminen oli otettu osaksi seurojen toimintaa. Kuulemalla säännöllisesti jäsenistöä voidaan tehdä perusteltua kehitystyötä, ja tämän voidaan nähdä olevan seurausta Tähtiseura-ohjelmasta, joka ohjaa seuroja palautekulttuurin kehittämässä. Puolestaan taloushallintoon vaikuttavat seikat ovat ymmärrettäviä, sillä jokaisella seuralla on usein oma pitkäaikainen tapansa talouden hoitamiseksi ja näitä tapoja voi olla haastava muuttaa. Toisaalta voidaan myös nähdä, että jos taloushallinto ei toimi, niin seuran toiminta voi loppua nopeasti. Myönteistä kuitenkin on, että seurojen ajattelussa on huomattavissa muutoksia ja sitä myötä näkisin myös taloushallinnon kehittämisen olevan mahdollista Tähtiseura-ohjelman kautta. Seurojen toiminnassa on tapahtunut kehitystä, mutta seurat eivät itse osaa yhdistää sitä Tähtiseura-ohjelmaan.

6.3.2 Infrastruktuurin, suunnittelun ja kehittämistyön havainnot

Analysoidessani seurojen toimintamalleissa tapahtuneita muutoksia huomasin, että haastateltavat olivat kokeneet toimintamalleissa tapahtuneet muutokset hyvin samalla tavalla. Haastateltavat eivät olleet kokeneet, että Tähtiseura-ohjelmalla olisi ollut suoranaisia yhteyksiä seuran toimintamalleissa tapahtuneisiin muutoksiin. Tässä yhteydessä seuran toimintamalleilla tarkoitettiin esimerkiksi seuran yhteisiä toimintatapoja ja sääntöjä. Yksi haastateltavista kommentoi, että heidän seuransa toimintamalleihin tulee vaikutuksia lajiliittotasolta, jonka seurakehittämisen toiminta perustuu osittain Tähtiseura-ohjelmaan ja siellä oleviin sisältöihin, että sikäli tämän seuran kohdalla voidaan nähdä Tähtiseura-ohjelman vaikuttaneen jollain tasolla seuran toimintamalleihin.

”Mä en sano, et ne [toimintamallit] olis muuttunu Tähtiseura-ohjelman tai niiden laatukriteerien takia, mutta tokihan me ymmärretään et mitkä siellä on ne laatutekijät...meillä on siihen vaikuttanu vahvasti lajiliiton toiminta, joka osittain perustuu siihen mitä siellä Tähtiseura-ohjelmassa tehdään, koska siellä kaikki seuratoiminta on linkitetty Tähtiseuratoimintaan ja sielläkin on tavoitteena tukea Tähtiseuroja.”
(H3)

Toisaalta yksi haastateltava myös kertoi, että he ovat yhdessä sopineet tiettyjen dokumenttien, kuten toimintakäsikirjan, päivittämisestä, joten toisaalta tässä voidaan havaita Tähtiseura-ohjelman vaikuttaneen seuran toimintamalleihin. Tämä toki vaatii sen, että seurassa koetaan prosessin aikana tehdyt dokumentit hyödyllisiksi, niitä käytetään ja ne halutaan pitää ajan tasalla. *”Meillä oli just tää toimintakäsikirja, niin sehän me katsottiin tossa syksyllä, et onks siinä jotain sellasta mihin olis tullu tai tarttis tulla muutosta.”* (H2) Kyseisen haastateltavan näkemys saa tukea Pusan ym. (2020) tutkimuksesta, jossa seurat olivat kommentoineet dokumentoinnin olleen yksi Tähtiseura-ohjelman tärkeimmistä kehittämistoimenpiteistä.

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa viestinnästä ilmeni, että Tähtiseura-ohjelmalla on ollut tämän osa-alueen kehittämiseen suuri vaikutus. Haastateltavat kokivat, että ohjelman myötä heidän seuransa oli kiinnittänyt selkeästi aikaisempaa enemmän huomiota viestintäänsä ja sen edelleen kehittämiseen. *”Kyllä mä nään, että siinä on jotain yhteyttä ja varmasti on sen itsearvioinnin jälkeen alettu panostamaan eri lailla siihen viestintään.”* (H5) Viestinnällä viitattiin tässä yhteydessä niin seuran sisäiseen kuin ulkoiseen viestintään. Yksi haastateltavista koki Tähtiseura-ohjelman myötä, että heidän seuransa oli oivaltanut viestinnän merkityksen osana seuran kokonaisvaltaista toimintaa. *”Jos meillä seuratoiminnan jutuista on yks osa-alue huonommin, väärä sanoa huonoilla kantimilla, mutta se [viestintä] on varmaan meidän suurin kehittämisen kohde”* (H6) Haastateltavat kokivat viestinnän tärkeänä ja sen kehittämiseen haluttiin lisäresursseja, mutta vain harva seura oli onnistunut tässä. Myönteistä oli, että ohjelma oli selkeästi avannut seuroissa keskustelua paremmasta viestinnästä, vaikka kehittämisessä koettiin haasteita ja siihen kaivattiin tukea. Samoja huomioita on tehty myös kansainvälisissä tutkimuksissa (Esim. Doherty ym. 2014; Doherty & Cuskelly 2020; Misener & Doherty 2009), joissa on tarkasteltu seurojen kapasiteettia viestinnän näkökulmista. Näissä tutkimuksissa havaittiin samat asiat kuin tekemässäni analysoinnissa: seurat kokevat viestinnän tärkeänä ja merkityksellisenä seuran toiminnan näkökulmasta ja sen avoimuuteen halutaan panostaa.

Haastatteluissa keskusteltiin myös seurojen olosuhteista. Haastateltavista kuusi koki, ettei Tähtiseura-ohjelma ollut vaikuttanut heidän seuransa olosuhteissa tapahtuneisiin muutoksiin. *”Ehkä tää Tähtiseura-projekti ei oo sillä tavalla varsinaisesti vaikuttanu.” (H7)* Tämä haastateltujen esiin tuoma kokemus oli kiinnostava, sillä ajattelin Tähtiseura-ohjelman lisänneen ymmärrystä ja hahmotuskykyä seuran koko toimintaympäristöä kohtaa. Itsearvioinnissa seuroja ohjataan muun muassa pohtimaan olosuhteitaan turvallisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta. Tässä kohdin on myös mahdollista, että haastateltavat ovat ymmärtäneet kysymyksen hieman eri tavalla kuin mitä se oli tarkoitettu. Analysoinnin jälkeen pohdin, että tässäkin yhteydessä seuroilla oli ehkä haasteita erottaa, mitkä asiat johtuivat Tähtiseura-ohjelmasta ja mitkä seuran tekemästä muusta kehittämistyöstä. Toki monissa keskusteluissa nostettiin olosuhteiden yhteydessä esille kuntayhteistyö, joka nähtiin kaikkein merkittävimpänä olosuhteisiin vaikuttajana.

Vaikka infrastruktuurin osa-alueella ei koettu seuroissa suoranaisia yhteyksiä Tähtiseura-ohjelmaan, näen tutkijana tulosten analysoinnin jälkeen yhteyksiä tähän teemaan. Monet itsearvioinnissa olevat laatuksiteerit ohjaavat seuroja laaja-alaiseen pohdintaan ja asioiden tarkasteluun useasta näkökulmasta. Siksi pohdin, että itsearviointiin vastaaminen kehittää väistämättä seuratoimijoiden ajatuksia tiettyyn suuntaan, jolloin arjessa tehtävät toimenpiteet voivat hyvinkin johtua Tähtiseura-ohjelmasta, vaikka suoraa yhteyttä näiden välillä ei välttämättä tiedosteta.

Kaikissa seuroissa tehdään jonkinlaista suunnittelu- ja kehittämistyötä. Siksi olin kiinnostunut kuulemaan haastateltavilta, olivatko he kokeneet Tähtiseura-ohjelman tuoneen tähän muutoksia. Jo haastattelujen aikana huomasin, että muutamien seurojen edustajien oli vaikea hahmottaa, mikä johtui Tähtiseura-ohjelmasta ja mikä puolestaan seuran tavanomaisesta kehittämistyöstä. Yksi haastateltavista kommentoi näkevänsä yhteyden Tähtiseura-ohjelmaan, sillä laatuksiteerit nähtiin ikään kuin ohjeena, joihin on helppo palata esimerkiksi kiistatilanteissa. Toinen haastateltava koki, että heidän seurassaan oli nostettu kehittämistoimenpiteitä toimintasuunnitelmaan erityisesti Tähtiseura-ohjelmaan osallistumisen seurauksena. Kolmas haastateltava puolestaan havaitsi, että Tähtiseura-ohjelma on edistänyt heidän seurassansa selkeiden ja pysyvien toimintamallien luomista. Näitä seurojen kokemuksia tukee myös Dohertyn ym. (2014) tekemän tutkimuksen havainnot siitä, että seuran suunnittelu- ja kehittämistyö etenevät joustavasti, jos perusasioista ollaan samaan mieltä.

Seuroissa tehtävä strategiatyö liittyy tiiviisti edellä kuvattuun suunnittelu- ja kehittämistyöhön. Neljä haastateltavaa toi esille, että he olivat kokeneet Tähtiseura-ohjelman auttaneen heitä hahmottamaan seuraidentiteettiänsä paremmin ja sen myötä myös strategiatyön koettiin edistyneen ainakin yhteisten keskustelujen tasolla. ”Kyllä siitä [strategiasta] on keskusteltu, että mikä on seuran rooli ja esimerkiksi ollaan nähty itsemme ehkä enempi kasvattajaseurana, mutta tällä hetkellä on ehkä keskustelussa, että onko meidän toiminta kenties laajenemassa.” (H4) Näkisin, että näissä seuroissa oli tunnistettu strategiasuunnittelun merkitys ja sitä oli onnistuttu edistämään. Myös Dohertyn ym. (2014) tekemässä tutkimuksessa tulee esiin strategian tunnistaminen ja sen suunnitteleminen. Vaikka nämä kaksi tutkimusta hahmottavat seurojen toimintaa eri näkökulmista, niin on kiinnostavaa, että molemmissa seurat nostavat esille strategian merkityksen.

Analysoinnin aikana ilmeni, että seuroissa tehtävien suunnitelmien käytäntöön viemisessä ei koettu yhteyttä Tähtiseura-ohjelmaan. Suunnitelmien käytäntöön vieminen oli onnistunut kohtuullisesti, mutta suurimpana haasteena oli koettu resurssit. Myöskään seuran toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia ei liitetty yhdenkään seuran toimesta Tähtiseura-ohjelmaan. Eli seurat eivät kokeneet ohjelman edistäneen toimintaympäristön muutoksia seuran normaalia toimintaa enempää. Johtokunnan ja jäsenistön välisen yhteistyön muutoksia kyllä tunnistettiin, esimerkiksi useammassa seurassa koko seura toimi hyvässä yhteistyössä ja yhdessä, mutta Tähtiseura-ohjelmalla ei koettu olleen vaikutusta tämän toiminnan muutoksiin.

6.4 Yhteenveto

Tässä luvussa kokoan esitettyjen tulosten pohjalta vastaukset alussa asettamiini tutkimuskysymyksiin (ks. luku 5.1). Keskeiset tulokset on yhdistetty tutkimuskysymyksiin, siten, että jokaiseen kysymykseen on vastattu erikseen. Laadullisen tutkimuksen parissa on aina muistettava se tosiasia, että tutkimuskohde on aina ainutlaatuinen ja näin ollen ei voida muodostaa kaikille täysin yhtenäisenä näyttäytyvää todellisuutta (Puusa 2020a, 109). Tämän takia on hyvä tiedostaa tutkimukseni tutkimusotanta sekä se, että tulokset, joiden pohjalta johtopäätökset ovat muodostuneet, eivät ole täysin yleistettävissä.

6.4.1 Miten Tähtiseura-ohjelma on tukenut seurojen kehittymistä?

Tutkimuksen perusteella voi todeta Tähtiseura-ohjelman tukeneen seurojen kehittymistä pääasiassa myönteisesti. Yleisellä tasolla ohjelman koettiin tukeneen seuroja laaja-alaisesti, auttaneen pohtimaan toimintaa useista näkökulmista sekä lisänneen aktiivista keskustelua. Keskeisintä oli, että seurat olivat ohjelman kautta hahmottaneet aikaisempaa paremmin puuttuvia toimintoja sekä niiden kehittämiseen vaadittavia asioita. Seurat kokivat ohjelman auttaneen suunnitelmallisen toiminnan edistämistä ja seuratoiminnan punaisen langan hahmottamista. Lisäksi havaittiin, että ohjelmassa tehtävä itsearviointi koettiin kaikissa seuroissa hyvänä ja sen kautta seurat olivat havainnoineet kehittämiskohteitaan.

Tähtiseura-ohjelma on tukenut seurojen kehittymistä eniten seuraavissa osa-alueissa: valmennuksen kehittäminen ja ammattitaidon lisääminen, aikuisliikunnan kokonaisvaltainen kehittäminen, reaaliaikaisen keskusteluyhteyden vahvistaminen lajiliiton ja liikunnan aluejärjestön kanssa sekä yleisesti kehittämiskohteiden havainnoiminen. Ohjelman kautta saatu tuki oli merkittävintä vapaaehtoisvoimin toimiville seuroille, joissa oli tutkimukseni mukaan koettu eniten muutoksia. Toisaalta tutkimus myös osoittaa, että ohjelman ei koettu kaikissa tilanteissa tukeneen kehitystyötä. Tämä ilmeni etenkin suurissa ja keskisuurissa seuroissa, joissa oli vähintään yksi päätoiminen työntekijä. Näissä seuroissa oli koettu, että kehittämistyötä tapahtuu ensisijaisesti palkatun henkilön toimesta eikä niinkään Tähtiseura-ohjelman kautta. Saattaa olla, että näissä seuroissa ei ehkä osattu hahmottaa selkeästi, mitkä asiat olivat seurausta seurassa muutenkin tehtävästä kehittämistyöstä ja mitkä Tähtiseura-ohjelmasta. Myös näissä seuroissa toimintaa oli kehitetty ohjelman kautta, mutta se oli koettu osaksi seuran yleistä kehittämistä. Tähtiseura-ohjelman laatuksiteerit ovat kaikille seuroille samoja ja niihin tuotettavan sisällön kautta jokaisessa seurassa kehitetään samoja osa-alueita, olivat seuratoimijat palkattuja tai vapaaehtoisesti toimivia. Tutkimuksen pohjalta ohjelman voidaan nähdä tukevan erityisesti niitä seuroja, joiden toiminta kaipaa eniten kehittämistä ja tukea, ja jotka ovat itse halukkaita kehittämään toimintaansa.

6.4.2 Millaisia vaikutuksia Tähtiseura-ohjelmalla on ollut seuran toimintaan?

Tähtiseura-ohjelma vaikutti seurojen toimintaan hyvin moninaisesti ja toisaalta seurakohtaisesti. Keskeisimmät vaikutukset ovat kohdistuneet seuraidentiteetin tunnistamiseen ja seuratoiminnan selkeyttämiseen. Seuratoimintaa on kehitetty ajantasaisemmaksi ja kehitysohjelmaa on pyritty selvästi ylläpitämään. Tutkimuksessa ilmeni, että nämä asiat korostuvat Tähtiseura-ohjelmassa tehtävän itsearviointin kautta, jossa seura peilaa toimintaansa laatukriteereihin ja havainnoi kehittämistarpeitaan. Voidaan todeta, että itsearviointi ja Tähtiseura-verkkoalustalla olevat työkalut ovat vaikuttaneet siihen, miten ja mitä asioita seuroissa on lähdetty kehittämään. Tämän myötä ohjelman vaikutukset on koettu seuroissa erilaisina.

Tulosten perusteella kaikkein merkittävimmät vaikutukset ovat kohdistuneet ohjaus- ja valmennustoimintaan ja siitä edelleen ohjaus- ja valmennuslinjauksiin. Tämän kautta seuramatkailijat ovat onnistuneet kehittämään toimintaansa paremmin kysyntää vastaaviksi. Se, että seuroissa on keskitytty ohjaus- ja valmennuslinjausten kehittämiseen, viestii ehkä sitä, että seuroissa tapahtuva valmennustoiminta kaipaa päivittämistä ja samalla ohjaa seuroja tarkastelemaan toimintaympäristöään. Tähtiseura-ohjelman koettiin vaikuttaneen myös seuran yhteisöllisyyteen etenkin silloin, jos Tähtiseura-prosessia oli työstetty yhdessä. Tässä yhteydessä myös auditointitilaisuuden koettiin vaikuttaneen yhteisöllisyyteen, mikäli tilaisuus oli järjestetty vuoropuhelumaiseksi ja siihen oli osallistunut riittävästi seuramatkailijoita. Tähtiseura-ohjelman koettiin vaikuttaneen myös viestintään ja sen kehittämiseen. Ohjelman myötä seuroissa oli kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota niin seuran sisäiseen kuin ulkoiseen viestintään ja näihin kohdistettavia resursseja oli pyritty parantamaan tai ainakin huomioimaan niitä.

Tuloksissa tuli esille myös haasteita, joista keskeisimpiä olivat Tähtiseura-prosessin vaatima suuri työmäärä ja ohjelman kiinnittäminen seuran arkeen toimivaksi kokonaisuudeksi. Seurojen kokemuksen mukaan prosessi vaati intensiivistä työstämistä ja sen tekemiseen tarvittava aika oli koettu toisaalta suhteellisen pitkänä. Seurat tekevät itsearviointia sekä kehittämistyötä omaan tahtiinsa ja erilaisin resurssein, mikä saattoi vaikuttaa kokemukseen työmäärästä. Tähtiseura-ohjelman kiinnittäminen osaksi seuran arkea oli haastavaa. Tämä saattoi johtua siitä, että seuroissa ei välttämättä oltu vielä löydetty keinoja siihen, miten seuramatkailijat voivat tehdä pitkäjänteistä kehittämistyötä Tähtiseura-verkkoalustaa sekä siellä olevia työkaluja hyödyntäen. Tähtiseura-ohjelman kehittämistyössä voisi tarttua esimerkiksi näihin edellä mainittuihin

haasteisiin. Esimerkiksi ohjelmassa tehtävää itsearviointin aikataulutusta voisi ohjelmoida seuroille valmiiksi tai seuroja voisi ohjata aloittamaan kehitystyö tiettyjen työkalujen avulla. Toki tässä tulee ottaa huomioon aina seurakohtaiset kehittämistarpeet.

6.4.3 Miten Tähtiseura-ohjelma tukee seurojen kapasiteetin käsitystä?

Tutkimukseni perusteella on hyvin vaikea muodostaa selkeää ymmärrystä kyseiseen kysymykseen. Tämän tutkimuskysymyksen tarkoitus muuttui tutkimuksen aikana ikään kuin alkukartoitukseksi siitä, millaisina seurat kokevat kapasiteetin osa-alueet toiminnassaan ja näkevätkö he yhteyttä Tähtiseura-ohjelmaan. Tulosten perusteella voidaan todeta, että haastateltavat tunsivat kapasiteetin eri osa-alueet seuransa toiminnasta, mutta niissä havaittujen muutosten ei nähty johtuvan Tähtiseura-ohjelmasta. Tähän saattaa vaikuttaa erityisesti se, että kapasiteetin käsitys on seuroille vielä verrattain uusi käsite ja sitä ei olla tietoisesti tuotu esille Tähtiseura-ohjelmassa.

Tähtiseura-ohjelma muodostuu neljästä osa-alueesta: johtaminen ja hallinto, urheilutoiminta, seuran ihmiset ja aineelliset resurssit. Tutkimuksen kautta näen aikaisempaa paremmin, miten nämä osa-alueet linkittyvät kapasiteetin eri osa-alueisiin. Tämän näkemyksen muodostan siitä, että kaikissa seuroissa hahmotettiin henkilöresurssien merkitys, tasapainoisen talouden merkitys, infrastruktuuri eli toimintaympäristö ja -tavat, suunnittelu ja kehittämistyön vaikutukset sekä ulkoisten suhteiden merkitys toiminnalle. Peilattaessa näitä Tähtiseura-ohjelman osa-alueisiin voidaan nähdä, että ne linkittyvät toisiinsa ja muodostavat pareja. Kuitenkaan tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, että Tähtiseura-ohjelma tukisi suoraan seurojen kapasiteetin käsitystä, sillä kapasiteetin osa-alueet eivät ole seuroille tutuja Tähtiseura-ohjelman kautta. Tulevaisuudessa Tähtiseura-ohjelmassa voisi tuoda esille urheiluseurojen kapasiteetti-käsitettä ja ohjata seuroja hahmottamaan Tähtiseura-ohjelman laatuksien, urheiluseurojen kapasiteetin sekä seuran arjen välisiä yhteyksiä.

7 POHDINTA

Tässä viimeisessä pääluvussa pohdin tutkimukseni keskeisiä tuloksia ja tarkastelen tutkimustani kriittisesti eri näkökulmista sekä esitän kehittämisehdotuksia. Tarkoitukseni on lisätä lukijan ymmärrystä tutkimukseni eri vaiheista ja mahdollistaa tutkimani ilmiön laajempi ymmärrys sekä esittää, mitä olen oppinut tutkimuksen tekemisen aikana. Laadulliselle tutkimukselle ominaisin piirtein pohdintaosion on tarkoitus tehdä näkyväksi tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus sekä eettisyys. (ks. Puusa 2020) Eettiset näkökulmat olen tuonut esille luvussa 5.7, joten tässä pohdinnassa keksityn luotettavuuden ja uskottavuuden tarkasteluun.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää seuratoimijoiden näkemyksiä ja kokemuksia Tähtiseura-ohjelmasta siihen osallistumisen myötä. Lähestyin tavoitetta kolmen tutkimuskysymyksen kautta, joihin olen vastannut luvussa 6. Keskeisesti tutkimus osoitti, että seurat ovat kokeneet Tähtiseura-ohjelman myönteisenä ja seuratoimintaa kehittävänä. Ohjelman tuella tehdyt kehitystoimenpiteet ovat hyvin seurakohtaisia. Ohjelman koettiin tukeneen puuttuvien toimintojen hahmottamisessa sekä yleisesti aktiivisen keskustelun lisäämisessä. Seuratoiminnan laadun arvioimisen nähtiin olevan onnistunutta Tähtiseura-ohjelman mukaisen itsearvioinnin kautta ja se koettiin hyväksi tavaksi tarkastella toiminnan laatua. Kaikkein merkittävimmin Tähtiseura-ohjelma oli vaikuttanut seurojen valmennustoiminnan kehittämiseen ja seurassa olevan ammattitaidon lisäämiseen sekä viestintään ja yhteisöllisyyteen. Vapaaehtoisvoimin toimineissa seuroissa oli koettu ohjelman kautta saatava tuki merkittävänä. Esimerkiksi Tähtiseura-verkkoalustalla olevat työkalut olivat vaikuttaneet seurojen kehittämiskohteiden valintaan ja tukeneet kehitystyössä. Tutkimuksen myötä Tähtiseura-ohjelma näyttäisi tukevan erityisesti niitä seuroja, jotka kokevat kehittämisen myönteisenä ja ovat valmiita kehittämään toimintaansa.

Tutkimus osoitti Tähtiseura-ohjelmasta myös kehittämisen kohteita. Yhtenä asiana seurat toivat esille Tähtiseura-prosessin vaatiman suuren työmäärän. Kaikki haastateltavat olivat kokeneet prosessin vaativana ja työläänä. Lisäksi seurat mainitsivat, että ohjelman kiinnittäminen toimivaksi osaksi seuran arkea on vaikeaa. Pohdin, että ohjelman työmäärää voisi vähentää luomalla seuroille valmiita aikatauluja sekä ohjeistaa aloittamaan kehittämistyö vaikeimmista tai aikaa vievistä osa-alueista esimerkiksi palautekyselyistä. Toisaalta myös itsearvioinnin aikatauluttaminen voisi olla hyvä keino vähentää koettua työmäärää. Ohjelman kiinnittämisessä osaksi seuran arkea voisi hyödyntää seuratoimijoiden erilaisten roolien ja tehtävänkuvien avaamista sekä niiden kiinnittämistä itsearvioinnissa oleviin kriteereihin. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että

seurat kokivat itsearvioinnin kriteereissä toistoa. Pohdin, että kriteerit olisi hyvä käydä läpi ja pohtia mahdollisen toiston karsimista. Lisäksi seurojen kokemusten mukaan auditointitilaisuudet näyttäytyivät erilaisina eri lajien sekä auditoijien myötä. Pohdin, että auditointitilaisuuksien kehittämiseksi olisi tärkeää keskustella yhdessä auditoijien kanssa siitä, miten tilaisuudet järjestetään, mihin niissä keskitytään ja mikä on tilaisuuden tarkoitus sekä tavoite seuran näkökulmasta. Tilaisuuksien yhtenäistämiseksi voisi miettiä esimerkiksi sitä, että auditointitilaisuudessa painotettaisiin aina kausittain tiettyjä asioita tai tavoitteita.

Tutkimus osoitti, että urheiluseurojen kapasiteetin -käsite on seuroille vielä jokseenkin tuntematon. Kapasiteetin osa-alueet löytyvät niin seurojen toiminnasta kuin Tähtiseura-ohjelman laatukriteereistä, mutta näiden kahden asian välinen yhteys ei näytä vielä hahmottuvan. Pohdin, että Tähtiseura-ohjelmassa voitaisiin käydä läpi urheiluseurojen kapasiteetin -käsitettä ja liittää kapasiteetin eri osa-alueet itsearvioinnin osa-alueiden yhteyteen. Esimerkiksi johtamisen ja hallinnon osa-alueessa voisi käsitellä kapasiteetin osa-alueista suunnittelua ja kehittämistä tai henkilöresursseja. Tämän myötä seurat alkaisivat ehkä hahmottaa toimintaansa kapasiteetin osa-alueiden kautta ja niiden yhteys niin Tähtiseura-ohjelmaan kuin seurassa tehtävään kehittämistyöhön alkaisi muodostua.

7.1 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on olennaista, että tutkija arvioi läpi tutkimusprosessin tekemäänsä työtä ja valintojaan kriittisesti (Aaltio & Puusa 2020, 177–179). Tämän tutkimusmatkan aikana, ensikertalaisena, kohtasin useita hetkiä, joissa pysähdyin pohtimaan tekemiäni valintoja syvällisesti. Välillä mieleni valtasi tunne, että jokin asia olisi pitänyt tehdä toisella tavalla. Vaikka kyseiset tilanteet haastoivat työtäni, niin koen niiden olleen kuitenkin tarkoituksenmukaisia, sillä näistä tilanteista muodostui lopulta se kaikkein arvokkain oppi. Tämän takia olen pyrkinyt tuomaan läpi tutkimuksen esille näitä haastavia kohtia, sillä näiden tunnistamisen kautta voin lisätä tutkimukseni luotettavuutta. Tässä luvussa tarkoitukseni on tuoda esille onnistumisen ja oppimisen paikkoja sekä tarkastella niitä kriittisesti.

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää Tähtiseuroissa toimivien seuratoimijoiden näkemyksiä Tähtiseura-ohjelmasta ja seuratoiminnan kehittämisestä. Tiedostin, että kyseistä aihetta oli tutkittu Suomessa vielä hyvin vähän. Edeltävä tutkimus aiheesta käsitteli Tähtiseura-ohjelman

alun jälkeistä arviointia, joka oli toteutettu Tähtiseura-ohjelman neljälle sidosryhmälle: osallistuville seuroille, lajiliittojen ja liikunnan aluejärjestöjen seuratoiminnan kehittäjille sekä Olympiakomitean seuratiimille (ks. Pusa ym. 2020). Tämän jälkeen seuraava tutkimus aiheesta on käsillä oleva pro gradu -tutkielmani. Aiheen valinta aiheutti alussa pohdintaa, mutta koin tärkeäksi tuottaa siitä lisätietoa parhaan kykyni mukaan. Tähtiseura-ohjelma on ainoa Suomessa käytössä oleva seurojen laadun arvioimisen järjestelmä, joten koin tutkimukseni merkittävänä ja ajankohtaisena. Lisäksi aihetta ei ollut vielä tutkittu laadullisin menetelmin.

Suhteeni tutkittavaan aiheeseen muodosti yhden kriittisimmistä pohdinnoistani. Useamman vuoden työskentelyni lajiliiton seuratoiminnan kehittäjänä on vienyt minut lähelle seurojen Tähtiseura-prosesseja ja tämän kautta pohdin, olinko ehkä liian lähellä tutkimusasetelmaani. Toisaalta, kuten aikaisemmin olen tuonut esille, niin tämä tutkimusaiheen tunteminen mahdollisti minulle syvällisemmän ymmärryksen muodostamisen. Lisäksi työni Tähtiseura-ohjelman kontekstissa avasi myös kiinnostukseni tutkittavaa ilmiötä kohtaa, jonka koen olleen erityisen merkittävä kokonaisuuden onnistumisen kannalta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan esiymmärrys usein ohjaa ajattelua, mutta luotettavuuden lisäämiseksi se on tuotava kriittisen tarkastelun kautta esiin (Aaltio & Puusa 2020, 181–182). Minulla oli alusta asti intohimoinen ote tutkimustani kohtaan ja pyrin läpi tutkimuksen tuomaan ilmi suhdettani siihen. Tutkimusasetelman kautta koin, että Tähtiseura-ohjelman tunteminen oli myönteinen mahdollisuus päästä tutkimuksessani syvemmälle.

Teoriaosiossa koin vahvuutenani sen, että tunsin Tähtiseura-ohjelman entuudestaan, mikä mahdollisti minulle syvällisemmän tarkastelun. Tämän tarkastelun kautta muodostin teoriani sellaisista kokonaisuuksista, joiden näin lisäävän ymmärrystä tutkittavasta kohteestani. Loin teorian pohjalta tutkimukseni haastattelurungon ja hyödynsin runkoa myös osana tulosten analysointia. Lopulta koen, että tällä tavalla tutkimukseni ja teoria nivoutuivat yhteen parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimukseni selkeästi vaikein osio oli taustateorian rakentaminen, sillä kuten mainittua, aiheestani ei ole kuin yksi aikaisempi tutkimus. Teorian yhteydessä pohdintaa aiheutti myös lähdeaineisto sekä niiden määrä ja laatu. Lähdeaineistoa olisi voinut olla vielä enemmän ja pohdin tapoja sen kasvattamiseen. Toisaalta lähdeaineiston vähyys johtui osittain juuri siitä, että aihetani ei oltu vielä tutkittu, joten vertailtavaa tutkimusta oli niukasti. Tein koko teorian näkökul-

masta tarkkaa ja harkittua aineistovalintaa, vaikka tiedostin, että tämä saattaa aiheuttaa tutkimustani kohtaan hyvin kriittistä tarkastelua. Aineistovalinnoissa keskityin laadukkaiden ja vertaisarvioitujen sekä kansallisten että kansainvälisten lähteiden hyödyntämiseen.

Tutkimukseeni osallistui seitsemän haastateltavaa, kukin eri seurasta. Kuten luvussa 5.4 toin esille, niin haastateltavat valittiin tietyn kriteeristön mukaisesti, millä perustelen kohderyhmän soveltuvuutta tutkimukseeni. On selvää, että tutkimusotantani on suhteellisen pieni, mutta laadullisessa tutkimuksessa pieni kohderyhmä on hyvin yleistä, etenkin jos tutkimusmenetelmänä on haastattelu. Perustelen pientä otostani myös tutkimusekonomisilla syillä. Näkisin, että pienempi kohderyhmä mahdollisti tutkimuksessani tarkemman analysoimisen, mikä on tutkimuksen kokonaisuuden kannalta merkittävämpää kuin laajempi otanta joukko. Toki on tiedostettava, että laadullisen otteen ja pienen otantajoukon takia, tutkimukseni tuloksia ei voida yleistää kovinkaan laajasti. Tämä on myös yksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä (ks. Aaltio & Puusa 2020).

Pohtiessani tutkimushaastatteluja ja niiden onnistumista, koen kokonaisuuden onnistuneen hyvin. Haastateltavat lähtivät innokkaina mukaan ja olivat valmiita kertomaan hyvin avoimesti näkemyksiään. Ennen virallisia haastatteluja tein kaksi koehaastattelua, joiden pohjalta muokasin haastattelurunkoani paremmaksi. Kuitenkaan haastattelut eivät olleet ongelmattomia. Haastattelut olivat teemahaastatteluja ja suurimmaksi haasteeksi muodostui se, miten eri tavalla haastateltavat ymmärsivät kysymykset. Joidenkin haastattelujen kohdalla kerronta lähti sivuraiteille ja tutkijana oli vaikeaa tuoda keskustelu kohteliaasti takaisin oikean teeman pariin. Tämä vaikutti myös tutkimusaineistooni, joka koostui lopulta myös suuresta määrästä materiaalia, jota ei tämän tutkimuksen näkökulmasta voinut hyödyntää. Toisaalta en koe tätä epäonnistumisena, sillä asioiden vierestä puhuminen näytti, mitä ilmiöitä olisi hyvä tutkia tulevaisuudessa.

Toinen ongelmallinen kohta oli urheiluseurojen kapasiteetti -käsitteksen sitominen haastatteluihin. Vaikka avasin kyseisen käsitteen merkityksen kaikille haastateltaville, niin tämän teeman sekä tutkimusaiheeni välille ei muodostunut selkeää siltää. Ehkä nyt muokkaisin tuon osion kysymysten asettelua, mutta toisaalta nyt saatujen tulosten perusteella voidaan myös havaita, että seurojen ymmärrystä kapasiteetin käsityksestä ja sen vaikutuksesta seurojen toimintaan voisi lisätä. Joten toisaalta tässäkin kohdassa ei voida puhua merkittävästä epäonnistumisesta, vaan odottamattomien ilmiöiden esiin tuomisesta.

Tutkimukseni luotettavuutta lisää se, että graduprosessini eteni koko ajan suunnitellussa puolen vuoden aikataulussa ja valmistui toivomanani ajankohtana. Prosessin kannalta on olennaista, että työskentelyn eri vaiheiden välille ei tulisi pitkiä taukoja (Tuomi & Sarajarvi 2009, 141). Aikataulussa pysyminen vaati tarkkaa suunnittelua ja priorisoimista. Yhtenä tärkeänä vaiheena aikataulussa pysymisen näkökulmasta pidän haastattelujen onnistumista. Tässä minua auttoi hyvä yhteistyö Olympiakomitean seuratiimin kanssa, sillä haastateltavien valinta onnistui lyhyestä aikataulusta huolimatta ongelmitta. Lisäksi olen kiitollinen kaikille haastatteluun osallistuneille, että aikataulut haastattelujen osalta osuivat vaivattomasti yhteen. Yliopiston säännölliset graduseminaarit sekä ohjaajaltani että opiskelijakollegoiltani saamani palautteet kannustivat aikataulussa pysymisessä. Näin jälkeempäin koenkin, että muutamissa kriittisissä kohdissa käyty yhteinen keskustelu tuotti hedelmällistä pohdintaa, joka johti lopulta oikeaan suuntaan. Pitkän prosessin aikana myös kotona toimineella energian saannista huolehtineella huoltotiimillä oli keskeinen merkitys aikataulussa pysymisessä. Aikataulussa pysymistä voin pitää yhtenä merkittävänä onnistumisen merkinä, sillä tutkimukseni aikana osoitin pitkäjänteisyyttä, oma-aloitteisuutta sekä vahvaa ajankäytön hallintaa. Näkisin, että hallittu aikataulu lisää osaltaan myös tutkimuksen luotettavuutta.

Nyt kun pro gradu -tutkielma on valmis ja suuri hyppy tuntemattomaan takana, olen tyytyväinen kokonaisuuteen. Tutkimukseni vastaa hyvin tutkimuskysymyksiin ja tuo entistä kirikkaammin esille tutkittavan ilmiön (ks. Laine 2014, 44). Tutkimukseni tuo esille uutta tietoa, mutta se vahvistaa tietyiltä osin myös aikaisemman tutkimuksen (ks. Pusa ym. 2020) tuloksia. Kannustan tutkimukseni lukijoita kriittiseen tarkasteluun, sillä kuten edellä todettua, laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää, vaan niiden ymmärtämisessä tulee ottaa huomioon muun muassa aika, paikka ja kulttuuri konteksti.

Toivon, että tutkimukseni tuo lisäarvoa alussakin mainituille Tähtiseura-ohjelmassa mukana oleville seuroille, lajiliittojen ja liikunnan aluejärjestöjen seuratoiminnan kehittäjille sekä Olympiakomitean seuratiimille. Lisäksi haluan tuoda esille, että tutkimukseni aikana kaikkein tärkeimmäksi kohderyhmäksi muodostuivat ne seurat, jotka eivät vielä syystä tai toisesta ole mukana Tähtiseura-ohjelmassa. Toivon, että tämä tutkimus antaa kyseisille seuroille lisää näkökulmia oman polkunsu valinnassa.

Luotettavuus nousee kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa merkittävään asemaan, sillä tutkimusten tulee täyttää tietyt arvot ja normit (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24).

Vaikka validiuden ja reliabeliuden käsitteet ovat yleisempiä kvantitatiivisen tutkimuksen parissa, voidaan niitä hyödyntää myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tämän takia päädyin myös tässä tutkimuksessa tarkastelemaan työtäni näiden käsitteiden kautta.

Validiteetin kautta tarkastellaan tutkimuksen eheyttä, tulosten ja analysoinnin välistä yhteyttä eli onko tutkimus perustellusti tehty ja ovatko tulokset sekä johtopäätökset niin sanotusti oikeita. Lisäksi tutkimuksessa on tuotava esiin päättelyketjut tutkimuksen eri vaiheista. Tutkimuksen reliabelius ilmentää sitä, saadaanko tutkimuksessa suoritettulla tutkimuksella eri mittauskerroilla tai tutkimusmenetelmillä samanlainen tulos. (Aaltio & Puusa 2020, 179–181; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25–27) Reliabiliteetin arviointia tehdään laadullisessa tutkimuksessa kolmen tason kautta. Ensin arvioidaan tutkimuksessa käytetyn metodin reliabeliutta eli arvioidaan missä olosuhteissa tutkimuksessa käytetty metodi on johdonmukainen ja luotettava. Toiseksi arvioidaan tutkimuksessa saatujen mittausten ja havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Kolmanneksi arvioidaan tulosten johdonmukaisuutta, jota tehdään yleensä silloin, kun tulokset poikkeavat toisistaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25–27)

Läpi tutkimuksen olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman seikkaperäisesti tekemäni vaiheet. Tarkoitukseni on ollut helpottaa lukijaa hahmottamaan päättelyketjuni eri vaiheissa, jotta hän voisi ymmärtää tuloksien ja johtopäätösten taustan. Luotettavuuden näkökulmasta halusin tuoda esille hyvin tarkasti tutkimuksen eri osat. Tutkijan oman esiyymmärryksen näkyväksi tekeminen on laadullisessa tutkimuksessa merkittävää, ja siksi olen pyrkinyt avaamaan sitä mahdollisimman hyvin ja kattavasti. Koin myös tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat, teoreettisen viitekehyksen ja eettisten näkökulmien esiintuomisen tärkeäksi. Tutkimukseni luotettavuutta lisää merkittävästi se, että olen kuvannut tutkimuksen toteutuksen vaihe vaiheelta erittäin tarkasti, jotta lukija ymmärtää valintani ja voi toistaa tutkimukseni uudelleen.

Luotettavuuden näkökulmasta ehkä kriittisin katseeni kohdistuu haastateltaviin ja haastatteluihin. Koska kyseessä oli teemahaastattelu, on hyvin vaikea arvioida, ovatko haastateltavat puhuneet totta vai onko heille tullut kiusaus antaa vastauksia yleisesti hyväksyttävien näkökulmien kautta. Toisaalta en missään tapauksessa halua epäillä haastateltavieni totuuden mukaisuutta ja luotan heidän kertomiin näkemyksiinsä. Ilmenihän analysoinnin yhteydessä selkeitä yhtäläisyyksiä eri haastateltavien kertomina. Tämä tarkka ja monivaiheinen analysointi ilmentää luotettavuutta. Lisäksi, vaikka tutkimukselleni ei ollut kuin yksi aikaisempi tutkimus vertailukohteena, on mielenkiintoista huomata, että kaksi hyvin eri tavalla ja eri aikana toteutettua

tutkimusta tuottivat tiettyihin näkemyksiin samoja tuloksia. Tämän perusteella voin todeta, että tutkimusaineistoni ja analysointimenetelmät sopivat hyvin yhteen.

Yhteenvetona totean, että edellä olevin perusteluin tutkimustani voi pitää luotettavana. Tutkimukseni aikana sain tutkittavasta ilmiöstä rikkaan ja syvällisen käsityksen tutkimuksen kohteena olleesta ilmiöstä, jonka toivon tuovan lukijoille oivalluksia.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tähtiseura-ohjelmaa on yleisesti tutkittu hyvin vähän. Tämän tutkimuksen myötä aiheesta löytyy nyt kaksi erilaista ja eri laajuista tutkimusta, jotka tuovat esille ohjelmaan kiinnittyvien henkilöiden näkemyksiä. Tutkimusmatkani aikana ja etenkin haastattelujen ja aineiston analysoinnin yhteydessä mieleeni tuli muutamia merkittäviä jatkotutkimusehdotuksia, jotka esittelen seuraavaksi.

Aikaisempi Pusan ym. (2020) tutkimus Tähtiseura-ohjelman alkuvaiheesta kohdistui laajasti ohjelmassa mukana oleviin Tähtiseuroihin, lajiliittoihin ja liikunnan aluejärjestöihin sekä Olympiakomitean seuratiimiin. Tämän pohjalta päädyin tutkimuksessani rajaamaan kohderyhmäkseni Tähtiseura-ohjelmassa mukana olevat seurat, jotka on auditoitu tietyn aikaikkunan sisällä. Näin ollen on selvää, että tulevaisuuteen jäi vielä useita eri kohderyhmiä ja näkökulmia aiheen tutkimiselle. Olisi kiinnostavaa tutkia seuraavaksi lajiliittojen seuratoiminnan kehittäjien eli Tähtiseura-ohjelman auditoijien näkökulmia ohjelman käytöstä osana heidän arkipäiväistä työtänsä. Toinen yhtä mielenkiintoinen näkökulma voisi olla tutkia niitä seuroja, jotka eivät vielä ole mukana Tähtiseura-ohjelmassa tai jotka ovat olleet ohjelman ensimmäisessä vaiheessa saavuttamatta vielä Tähtiseura-statusta.

Tutkimushaastattelujen ja aineistoni analysoinnin aikana huomasin, että aineistoni koostui myös sisällöistä, jotka eivät istuneet tämän tutkimuksen asetelmaan. Näiden sisältöjen kautta näkisin, että olisi ajankohtaista perehtyä siihen, miten koronaepidemia on vaikuttanut yleisesti seurojen toimintaan tai millaista muutosvalmiutta koronaepidemian myötä seuroihin on muodostunut. Minua kiinnostaisi selvittää, onko Tähtiseurojen ja ei-Tähtiseurojen välillä havaittavissa eroja koronapandemian vaikutuksissa seuran toimintaan. Toisaalta ajankohtainen aihe olisi myös tutkia, miten kunnat ymmärtävät ja arvottavat Tähtiseuroja omassa toiminnassaan.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.
- Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. (2009). Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Helsinki: Terveyden edistämisen keskus.
- Aarresola, O. (2020). Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. KIHUn julkaisusarja nro 70.
- Alaja, E. (23.11.2021). Olympiakomitean Tähtiseura-ohjelman asiantuntijan Eija Alajan haastattelu Zoomissa. Suomen Olympiakomitea.
- Anttila, P. (2007). Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Helsinki: Tammi.
- Balduck, A. L., Lucidarme, S., Marlier, M. & Willem, A. (2015). Organizational Capacity and Organizational Ambition in Nonprofit and Voluntary Sports Clubs. *Voluntas* 26, 2023–2043. doi: 10.1007/s11266-014-9502-x
- Blomqvist, M., Mononen, K., Koski, P. & Kokko, S. (2019). Urheilu ja seuraharrastaminen. Teoksessa S. Kokko & L. Martin (toim.) Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa. LIITU-tutkimuksen tuloksia 2018. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 1, 49–55.
- Briner, R., Denyer, D., Rousseau, D. (2009). Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? *Academy of Management Perspectives*. 23 (4), 19–32. doi: <https://doi.org/10.5465/amp.23.4.19>
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. (2007). Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.
- Doherty, A. & Cuskelly, G. (2020). Organizational Capacity and Performance of Community Sport Clubs. *Journal of Sport Management* 34 (3), 240–259. doi: <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0098>
- Doherty, A., Misener, K. & Cuskelly, G. (2014). Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43 (2), 124–142. doi: 10.1177/0899764013509892
- Elmose-Østerlund, K., Cuskelly, G., Høyer-Kruse, J. & Voldby, C. (2021). Building and Sustaining Organizational Capacity in Voluntary Sports Clubs: Findings From a Longitudinal Study. *Journal of Sport Management* 35 (5), 440–451. doi: <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0229>

- Eskola, J. (2010). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 179–203.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 12.11.2021.
- Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., Embuldeniya, D., Jolin, L., Lasby, D., Lévesque, B., Malinsky, E., Stowe, S., Vaillancourt, Y. (2003). The capacity to serve: A Qualitative Study of the Challenges Facing Canada's Nonprofit and Voluntary Organizations. Toronto: Canadian Centre of Philanthropy.
- Heikkala, J. & Koski, P. (2000). Järjestöt kolmen merkitysulottuvuuden – vapaaehtoisuuden, valtion ja markkinoiden – leikkauspisteessä. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura, 107–118.
- Heinilä, K. (1986). Liikuntaseura sosiaalisena organisaationa. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitoksen julkaisuja 38.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.
- Ilmanen, K. (2000). Maakunnan monet viritykset. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura, 73–91.
- Ilmanen, K. & Kontio, M. (2003). Liikunta- ja urheiluseurojen muutossuuntia Jyväskylässä. Teoksessa S. Hänninen, A. Kangas & M. Siisiäinen (toim.) Mitä yhdistykset välittävät: Tutkimuskohteena kolmas sektori. Jyväskylä: Atena, 121–149.
- Itkonen, H. (2000). Kansalaistoiminnan suuri linja. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura, 10–25.
- Itkonen, H., Heikkala, J., Ilmanen, K. & Koski, P. (2000). Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura.
- Itkonen, H., Lehtonen, K. & Aarresola, O. (toim.) (2018). Tutkimuskatsaus liikuntapoliittisen selonteon tausta-aineistoksi. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 6.
- Kekäle, J. & Lehikoinen, M. (2000). Laatu ja laadun arviointi eri tieteenaloilla. Joensuu: Joensuun yliopisto.

- Kokkonen, J. (2015). *Suomalainen liikuntakulttuuri – juuret, nykyisyys ja muutossuunnat*. Helsinki: Suomen Urheilumuseo.
- Korkeakoski, E. (2017). *Arvioi ja menesty! Arviointitoiminnan perusteet, prosessit ja vaikuttavuus*. Tampere: Mediapinta.
- Koski, P. (2000). Liikunta kansalaisaktiivisuutena. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski. *Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot*. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura, 40–55.
- Koski, P. (2012). *Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263*.
- Koski, P. (2013). Liikunta- ja urheiluseuroja koskeva tietopohja ja sen kehittämien. Teoksessa H. Hakonen, K. Lehtonen & P. Koski. *Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 6*, 18–37.
- Koski, P. & Mäenpää, P. (2018a). *Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 25*. Viitattu 9.12.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-575-4>
- Koski, P. & Mäenpää, P. (2018b). *Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat – tilanne, muutokset ja tulevaisuus. Tiivistelmä. Opetus- ja kulttuuriministeriö*. Viitattu 11.12.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-593-8>
- Laine, T. (2010). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos*. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–45.
- Lehtonen, K. (2005). *Sinettiseuratoiminnan arviointi. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 175*.
- Lehtonen, K. (2017). *Muuttuvat rakenteet – staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 331*.
- Lehtonen, K. & Hakonen, H. (2011). *Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 274*.
- Liikuntalaki 390/2015. (2015). Viitattu 5.3.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2015/20150390>
- Misener, K. & Doherty, A. (2009). *A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport*. *Journal of Sport Management* 23 (4), 457–482.

- Mononen, K., Blomqvist, M., Hakamäki, M., Laine, K. & Mäkinen, J. (2019). Liikunnan ja urheilun harrastaminen. Teoksessa J. Mäkinen (toim.) Aikuisväestön liikunnan harrastaminen, vapaaehtoistyö ja osallistuminen 2018. KIHUn julkaisusarja, nro 67.
- Mononen, K., Blomqvist, M., Koski, P. & Kokko, S. (2021). Urheilu, seuraharrastaminen ja kilpaurheilun etiikka. Teoksessa S. Kokko, R. Hämylä & L. Martin (toim.) Nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa. LIITU-tutkimuksen tuloksia 2020. Valtion liikunta-neuvoston julkaisuja 1, 36–45.
- Mäenpää, P. & Faehnle, M. (2021). 4. Sektori. Kuinka kaupunkiaktivismi haastaa hallinnon, muuttaa markkinat ja laajentaa demokratiaa. Tampere: Vastapaino.
- Mäenpää, P. (2016). Urheiluseuratoiminta muuttuu – tietoa nykyisestä ja visioita vuoteen 2050. *Liikunta & Tiede* 53 (4), 30–36.
- Mäntysaari, M. (1999). Millaista asiantuntijuutta arviointitutkimus antaa? Teoksessa R. Eräsaari, T. Lindqvist, M. Mäntysaari & M. Rajavaara (toim.). *Arviointi ja asiantuntijuus*. Helsinki: Gaudeamus, 7–13.
- Olympiakomitea. (2021a). Tähtiseura-ohjelma. Viitattu 12.11.2021. <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/tahtiseura-ohjelma/>
- Olympiakomitea. (2021b). Tähtiseura Brändi. Viitattu 18.11.2021. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2018/09/tahtiseura-ohjelman-brandi-.pdf>
- Olympiakomitea. (2021c). Tähtiseura-ohjelma kannustaa kehittämisen polulle. Viitattu 18.11.2021. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2021/08/6d020525-tahtiseura-ohjelman-esittelydiat-2021-.pdf>
- Olympiakomitea. (2021d). On aika kiittää urheiluseuran vapaaehtoisia 29.10.2021. Viitattu 9.12.2021. <https://www.olympiakomitea.fi/2021/10/29/on-aika-kiittaa-urheiluseuran-vapaaehtoisia/>
- Olympiakomitea. (2021e). Auditointikäsikirja. Päivitetty 22.11.2021. Viitattu 2.3.2022. https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2021/11/9d06321e-auditointikasikirja_paivitetty-11_2021.pdf
- Olympiakomitea. (2021f). Kaikkien osa-alueiden yhteiset laatutekijät. Viitattu 2.3.2022. https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2021/01/7dab7c84-tahtiseura-ohjelman-yhteiset-laatutekijat_5.1.2021-alkaen.pdf
- Olympiakomitea. (2022). Tähtiseurarekisteri. Tähtiseuramäärien tilanne 9.3.2022. Olympiakomitea.
- Olympiakomitean arkistot. (2022). Sinettiseura-toiminnan laatumerkki. Olympiakomitea.

- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation*. The New Century Text. Edition 3. Thousand Oaks, Calif. u.a: Sage Publications.
- Pusa, S., Aarresola, O. & Vihinen, T. (2020). Tähtiseura-ohjelman arviointi: starttivaihe 2017–2019. KIHUn julkaisusarja nro 73.
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 145–156.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rajavaara, M. (1999). Arviointitutkimuksen hyödynnettävyys. Teoksessa R. Eräsaari, T. Lindqvist, M. Mäntysaari & M. Rajavaara (toim.) *Arviointi ja asiantuntijuus*. Helsinki: Gaudeamus, 31–53.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). *Menetelmäopetuksen tietovaranto*. KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampereen Yliopisto. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Viitattu 12.2.2022. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2012112210007>
- Seuratietokanta. (2021). Seuramäärät maakunnittain. Verkkosivu. Viitattu 11.12.2021. www.seuratietokanta.fi
- Seppänen-Järvelä, R. (1999). Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa R. Eräsaari, T. Lindqvist, M. Mäntysaari & M. Rajavaara (toim.) *Arviointi ja asiantuntijuus*. Helsinki: Gaudeamus, 90–105.
- Sulkunen, P. (2006). Projektityhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.) *Projektityhteiskunnan käänköpuolia*. Helsinki: Gaudeamus, 17–38.
- Thiel, A. & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: A Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly* 9 (1), 81–98. doi: 10.1080/16184740802461744
- Tilastokeskus. (2021). Käsitteet. Aatteellinen yhdistys. Verkkosivu. Viitattu 11.12.2021. https://www.stat.fi/meta/kas/aatteellinen_yh.html
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2012a). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkosivu. Viitattu 10.11.2021. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2012b). Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohje. Verkkosivu. Viitattu 10.11.2021. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakoarvioinnin-ohje>
- Uusikylä, P. (1999). Poliitikan ja hallinnon arviointi. Teoksessa R. Eräsaari, T. Lindqvist, M. Mäntysaari & M. Rajavaara (toim.). Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus, 17–30.
- Valtioneuvoston selonteko liikuntapolitiikasta. (2018). Valtioneuvosto 6. Viitattu 10.12.2021. <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f805e5361>
- Virtanen, P. (2007). Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.
- Wrede, G. H. (2006). Kuka omistaa aatteellisen yhdistyksen projektit? Projektiarviointi aatteellisen yhdistyksen näkökulmasta. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.) Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus, 87–104.
- Zacheus, T. (2008). Luonnonmukaisesta arkiliikunnasta liikunnan eriytymiseen. Suomalaiset liikuntasukupolvet ja liikuntakulttuurin muutos. Turun yliopisto. Scripta lingua fennica edita 268. Väitöskirja. Viitattu 10.12.2021. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-3551-2>

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko.

Teemat ja pääkysymykset ovat tummennettuina.

Tämä haastattelu tallennetaan Zoomin tallennustyökalun avulla ja varmennus tehdään tietokoneen äänitallentimella. Haastattelun jälkeen tallennettu materiaali siirretään ulkoiselle kovalevyllä, johon pääsee biometrisin tunnistein. Kaikki henkilötiedot ja seuran tiedot poistetaan ja ne koodataan henkilötietojen suojaamiseksi.

Taustatiedot (kysytään haastattelun alkuun, varmistetaan seuran ja haastateltavan sopivuus):

Oletko perehtynyt tutkimustiedotteeseen ja tietosuojailmoitukseen?

Hyväksytkö suostumuksen osallistua tähän pro gradu tutkielmaan?

Seuran nimi

Jäsenmäärä

Milloin seuranne on viimeksi auditoitu Tähtiseura-ohjelmalla?

Mitkä Tähtiseura-tunnukset teidän seurallanne on?

Seuran toiminta:

Toimiiko seuranne vapaaehtoistoiminnan pohjalta?

TAI

Toimiiko seuranne päätoimisten pohjalta?

Alustus

- Käydään läpi teemahaastattelun luonne ja kannustetaan avoimeen pohdintaan
- Haastattelu kohdistuu Tähtiseura-ohjelmaan, -järjestelmään ja sen avulla tehtävään seuratoiminnan kehittämiseen. Tähtiseura-ohjelmalla tarkoitetaan tässä yhteydessä koko prosessia, johon kuuluu verkkoalustalla tehtävä itsearviointi, sen avulla toiminnan kehittäminen, auditointi ja tämän jälkeen tehtävät kehittämistoimenpiteet. Pyydän pohtimaan vastauksia juuri Tähtiseura-ohjelman näkökulmasta.
- Huomio korona-ajasta, joka on väistämättä vaikuttanut seurojen toimintaan. Pyrimme tässä haastattelussa suuntaamaan ajatuksia pois koronasta etenkin, jos/kun seuran Tähtiseura-ohjelman itsearviointi ja auditointi ovat olleet koronaa edeltävänä aikana. Merkittävistä vaikutuksista on kuitenkin aiheellista mainita.

Teema 1. Urheiluseuratoiminta

Kuvaile lyhyesti, millaista seuranne toiminta on ja miten toimintanne on muuttunut Tähtiseura-ohjelmaan osallistumisen myötä?

- Miten tekemänne itsearviointi ja auditointi ovat vaikuttaneet toimintaanne?
- Miten Tähtiseuraprosessi on tukenut lasten ja nuorten liikunnan kehittämistä seurassanne?
- Miten Tähtiseuraprosessi on tukenut aikuisten liikunnan kehittämistä seurassanne?
(Vain seuroille, joilla on aikuisliikunnan Tähtiseura-tunnus.)

Teema 2. Urheiluseurojen kapasiteetti

Henkilöresurssit

Millaisia muutoksia voitte havaita seuranne henkilöresurssissa ennen ja jälkeen Tähtiseuraprosessianne?

- Millaisia muutoksia voitte havaita vapaaehtoistoiminnassa?
- Millaisia havaintoja voitte tehdä seuranne yhteisöllisyydessä?

Talous

Millä tavoin taloushallintonne on muuttunut Tähtiseuraprosessin myötä?

- Mitä Tähtiseura-verkkoalustalla olevia työkaluja olette hyödyntäneet kehitystyössä?
- Millaisia muutoksia voitte havaita varainhankinnassanne?

Infrastrukturi

Onko seuranne toimintamalleissa havaittavissa muutoksia Tähtiseuraprosessin myötä?

Jos on, millaisia?

- Mitä Tähtiseura-verkkoalustalla olevia työkaluja olette hyödyntäneet kehitystyössä?
- Millaista seuranne viestintä oli ennen ja jälkeen Tähtiseuraprosessia?
- Onko olosuhteissanne havaittavissa muutoksia Tähtiseuraprosessin myötä? Mikäli on, niin mitkä tekijät ovat mahdollisesti vaikuttaneet tähän?

Suunnittelu ja kehittäminen

Miten kuvailisit seuranne suunnittelu ja kehittämistyötä sekä Tähtiseuraprosessin myötä niissä havaittavia muutoksia?

- Miten olette prosessin myötä tarttuneet strategia ja suunnittelutyöhön?
- Miten tekemienne suunnitelmien käytäntöön vieminen on toteutunut?

Ulkoiset suhteet

Millaiset suhteet seurallanne on toimintaympäristönsä kanssa ja millaisia muutoksia tässä on havaittavissa Tähtiseuraprosessin myötä?

- Millaiset suhteet erilaisiin yhteistyökumppaneihin?

Teema 3. Arviointi ja laadukkuus seuratoiminnassa

Miten ymmärrät käsitteen seuratoiminnan laadukkuus ja mitä se merkitsee seurallenne?

- Millaiseksi koit seuranne laadun arvioimisen Tähtiseura-ohjelman itsearvioinnin avulla?
 - o Mitkä asiat koit helpoiksi?
 - o Mitkä asiat koit haasteellisiksi?
- Näkemyksesi siitä, mitä positiivista ja mitä negatiivista Tähtiseura-ohjelmassa ja sen prosessissa on?

Covid-19 pandemian vaikutukset

Mikäli korona on vaikuttanut merkittävästi seuranne toimintaan ja sen kehittämiseen, niin voitte nyt kuvailla niitä.

- Millaisena koette seuranne valmiuden reagoida erilaisiin tilanteisiin ja muutoksiin?

Lopetus

Haluatko vielä tarkentaa jotakin kohtaa?

Onko sinulla kysyttävää?

Voinko olla sinuun yhteydessä mahdollisten tarkentavien kysymysten osalta puhelimitse tai sähköpostitse?

Kiitos ajastasi ja osallistumisestasi tähän tutkimukseen!

LIITE 2. Tiedote tutkimuksesta.

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

LIIKUTATIETEELLINEN
TIEDEKUNTA



9.12.2021

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Tutkimuksen nimi ja rekisterinpitäjä

Seuratoimijoiden kokemuksia Tähtiseura-ohjelmasta ja seuratoiminnan kehittämisestä.
Rekisterinpitäjä Sandra Sirén, sirensaj@student.jyu.fi

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan millaisia kokemuksia seuratoimijoilla ja seuralla on Tähtiseura-ohjelmasta ja sen avulla seuratoimintansa kehittämistä. Sinua pyydetään tutkimukseen, koska olet Tähtiseurassa toimiva seuratoimija ja sinulla on kokemuksia Tähtiseura-ohjelmasta. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Liitteessä on kerrottu henkilötietojen käsittelystä.

Tutkimukseen osallistuminen edellyttää, että olet ollut tiiviisti mukana seuranne Tähtiseura-prosessissa ja että olet osallistunut seuranne Tähtiseura-auditointeihin.

Tutkimukseen osallistuu yhteensä yhdeksän (9) haastateltavaa eri Tähtiseuroista.

Haastattelujen lisäksi tutkielmassa hyödynnetään mahdollisesti Suomen Olympiakomitean Tähtiseura-ohjelman rekisteritietoja, joista ilmenee muun muassa Tähtiseurojen kokonaismäärä, lajit ja kunnat.

Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisen, milloin tahansa.

Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen pääaineisto muodostuu Tähtiseuroissa toimivien seuratoimijoiden haastatteluista. Kukin haastattelu on kestoaltaan noin 60 minuuttia. Haastatteluaineisto kerätään tammikuussa 2022. Tutkimukseen osallistuvilta kysytään teemahaastattelussa kysymyksiä Tähtiseura-ohjelmasta, Tähtiseura-laatukriteereistä ja näiden avulla seuratoiminnan kehittämistä. Haastattelut toteutetaan tutkijan ja tutkimukseen osallistuvan välillä kahdenkeskeisesti Zoom-videotapaamisena. Haastateltavalla on oikeus päättää pitääkö hän ääniyhteyden lisäksi videoyhteyden päällä vai ei. Mikäli haastatteluaineistoa nähdään myöhemmin aineiston analysointivaiheessa tarpeelliseksi täydentää, niin täydentämisen tavasta sovitaan haastateltavan kanssa erikseen.

Y-tunnus:
02458947
Sähköposti:
etunimi.sukunimi@jyu.fi

Puhelin:
(014) 260 1211
Faksi:40014
(014) 260 1021

Jyväskylän yliopisto
PL 35
Jyväskylän yliopisto
www.jyu.fi

Tutkimuksen kustannukset

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat haitat tai epämukavuudet

Tutkimuksessa käsitellään liitteenä olevassa tietosuojailmoituksessa kuvattuja haastateltavien henkilötietoja, jotka ovat tarpeellista taustatietoa haastatteluaineiston käsittelyssä. Henkilötiedot tallentuvat teemahaastattelujen äänitallenteisiin. Kerättyjä aineistoja sekä tutkimustuloksia käsitellään ja säilytetään luottamuksellisesti tietosuojalainsäädännön edellyttämällä tavalla, tietojen katoamisesta aiheutuvia haittoja minimoiden. Tämän takaamiseksi henkilötiedot pseudonymisoidaan eli jokaisen haastateltavan henkilötieto korvataan koodilla.

Haastateltavat saattavat olla tunnistettavissa tutkimuksen raportoinnissa käytettävistä suorista sitaateista.

Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkimuksesta valmistuu opinnäytetyönä pro gradu -tutkielma. Valmis opinnäytetyö on julkinen työ ja se julkaistaan sekä tallennetaan JYX-julkaisuarkistoon. Haastateltaville lähetetään valmis työ sen julkaisemisen yhteydessä. Opinnäytetyön tuloksia käytetään mahdollisesti esitelmien pitämiseen ja tieteellisten julkaisujen laatimiseen. Tutkielma valmistuu vuoden 2022 loppuun mennessä.

Tutkittavien vakuutusturva

Tutkittavan on hyvä olla tietoinen siitä, että Jyväskylän yliopiston henkilökunta ja toiminta on vakuutettu. Vakuutus sisältää potilasvakuutuksen, toiminnanvastuuvakuutuksen ja vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen. Tutkimuksissa tutkittavat (koehenkilöt) on vakuutettu tutkimuksen ajan ulkoisen syyn aiheuttamien tapaturmien, vahinkojen ja vammojen varalta. Tapaturmavakuutus on voimassa mittauksissa ja niihin välittömästi liittyvillä matkoilla. Tapaturman lisäksi korvataan vakuutetun erityisen ja yksittäisen voimanponnistuksen ja liikkeen välittömästi aiheuttama lihaksen tai jänteen venähdysvamma, johon on annettu lääkärihoitoa 14 vuorokauden kuluessa vammautumisesta. Korvausta maksetaan enintään kuuden viikon ajan venähdysvamman syntymisestä. Voimanponnistuksen ja liikkeen aiheuttaman venähdysvamman hoitokuluina ei korvata magneettitutkimusta eikä leikkaustoimenpiteitä.

Lisätietojen antajan yhteystiedot

Sandra Sirén, sirensaj@student.jyu.fi
Anna-Katriina Salmikangas, LitT, yliopistotutkija, opinnäytetyön ohjaaja, Jyväskylän yliopisto, liikuntatieteellinen tiedekunta, anna-katriina.salmikangas@jyu.fi

LIITE 3. Tutkimuksen tietosuojailmoitus.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

LIKUNTATIETEELLINEN
TIEDEKUNTA

9.12.2021

Kuvaus henkilötietojen käsittelystä tieteellisessä tutkimuksessa (tietosuojailmoitus EU (679/2016) 13, 14, 30 artikla)

1. Tutkimuksessa ”Seuratoimijoiden kokemuksia Tähtiseura-ohjelmasta ja seuratoiminnan kehittämisestä” käsiteltävät henkilötiedot

Tutkimuksen tieteellisenä tavoitteena on selvittää Tähtiseuroissa toimivien seuratoimijoiden kokemuksia Tähtiseura-ohjelmasta ja lisätä tietopohjaa Tähtiseura-ohjelmasta. Tietoja kerätään vain edellä kuvattuun tarkoitukseen ja tarpeettomia tietoja ei kerätä.

Tutkimuksessa Sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja: nimi, seura, jonka toiminnassa olet mukana ja roolisi seurasi toiminnassa. Henkilötiedot tallentuvat tutkimuksessa tehtävien haastattelujen ääni- ja videotallenteille sekä haastattelumuistiinpanoihin.

Haastatteluaineiston analysoinnissa hyödynnetään ääni- ja videotallennetta sekä haastattelumuistiinpanoja. Tutkimukseen osallistuvalla kerätään sähköpostiosoite ja puhelinnumero, mutta näitä tietoja ei tallenneta osaksi tutkimusaineistoa.

Tämä tietosuojailmoitus toimitetaan tutkimukseen osallistuvalla sähköpostitse. Haastatteliija varmistaa ennen haastattelun aloittamista, että haastateltava on ymmärtänyt tietosuojailmoitukseen kirjatut asiat ja, että hän on hyväksynyt Suostumus osallistua tieteelliseen tutkimukseen -lomakkeen ja suostuu osallistumaan tutkimukseen.

2. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tutkimuksessa/arkistoinnissa

Käsittely on tarpeen tieteellistä tai historiallista tutkimusta taikka tilastointia varten ja se on oikeasuhtaista, sillä tavoiteltuun *yleisen edun mukaiseen tavoitteeseen nähden* (tietosuojain 4 §:n 3 kohta)

Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle

Tutkimuksessa tietojasi ei siirretä EU/ETA-alueen ulkopuolelle.

Henkilötietojen suojaaminen

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Henkilötietojasi käytetään ja luovutetaan vain historiallista/ tieteellistä tutkimusta taikka muuta yhteensopivaa tarkoitusta varten (tilastointi) sekä muutoinkin toimitaan niin, että Sinua koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille.

Tunnistettavuuden poistaminen

Suorat tunnistetiedot poistetaan suojatoimena aineiston perustamisvaiheessa (pseudonymisoitu aineisto, jolloin tunnistettavuuteen voidaan palata koodin tai vastaavan tiedon avulla ja aineistoon voidaan yhdistää uusia tietoja).

Tutkimuksessa käsiteltävät henkilötiedot suojataan

käyttäjätunnuksella salasanalla muulla tavoin, miten: biometrisellä tunnisteella

Tutkimuksen aikana henkilötietoja käsitellään tutkielman tekijän henkilökohtaisella tietokoneella, jossa on tietokoneen oma palomuri sekä erikseen asennettu viruksentorjuntaohjelma. Tietokoneelle pääsee kirjautumaan vain tutkijan henkilökohtaisella käyttäjätunnuksella, salasanalla ja biometrisellä tunnisteella. Lisäksi kaikki tutkimusaineiston dokumentit ovat suojattu erikseen biometrisellä tunnisteella.

Tutkimuksesta on tehty **erillinen tietosuojan vaikutustenarvio**/tietosuojavastaavaa on kuultu vaikutustenarvioinnista

Ei, koska tämän tutkimuksen vastuullinen johtaja on tarkastanut, ettei vaikutustenarviointi ole pakollinen.

Tutkijat ovat suorittaneet tietosuoja ja tietoturvakoulutukset

Kyllä

HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TUTKIMUKSEN PÄÄTTYMISEN JÄLKEEN

Tutkimusrekisteri hävitetään (12.2022 mennessä)

Rekisterinpitäjä(t) ja tutkimuksen tekijät

Rekisterinpitäjä on se, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tavoitteet ja keinot organisaatio(t) tai henkilö(t) sekä vastaa henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuudesta.

Tämän tutkimuksen rekisterinpitäjä on:

- a) Tutkija (tutkimus tehdään omaan lukuun omalla ajalla/rahalla). Sandra Sirén, sirensaj@student.jyu.fi

Tutkimuksen ohjaaja: Yliopistotutkija Anna-Katriina Salmikangas, LitT, anna-katriina.salmikangas@jyu.fi, Jyväskylän yliopiston Ruusu puisto-rakennus, Alvar Aallon katu 9, 40600 Jyväskylä

Tutkimuksen suorittaja: Sandra Sirén, sirensaj@student.jyu.fi

Rekisteröidyn oikeudet**Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)**

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin yliopisto ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten ominaisuuksiesi arviointi, ts. profilointi vaan henkilötietojasi ja ominaisuuksia arvioidaan laajemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

Rekisteröidyn oikeuksien toteuttaminen

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista, voit olla yhteydessä tutkijaan: Sandra Sirén, sirensaj@student.jyu.fi, +358440238285.

Tietoturvaloukkauksesta tai sen epäilystä ilmoittaminen Jyväskylän yliopistolle

<https://www.jyu.fi/fi/yliopisto/tietosuojailmoitus/ilmoita-tietoturvaloukkauksesta>

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimiston ajantasaiset yhteystiedot: <https://tietosuoja.fi/etusivu>

LIITE 4. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



SUOSTUMUS OSALLISTUA TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Seuratoimijoiden kokemuksia Tähtiseura-ohjelmasta ja seuratoiminnan kehittämisestä

Olen ymmärtänyt, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin milloin tahansa syytä kertomatta ilmoittaa, etten enää halua osallistua tutkimukseen. Keskeyttämisestä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Keskeyttämiseen asti minusta kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa.

Olen saanut riittävät tiedot tutkimuksesta ja henkilötietojeni käsittelystä. Olen saanut tiedotteen tutkittavalle sekä tietosuojailmoituksen ja minulla on ollut mahdollisuus esittää tutkijalle tarkentavia kysymyksiä.

Ymmärrän, että minuun voidaan olla yhteydessä jatkotutkimusten osalta.

Kyllä Ei

Olen ymmärtänyt saamani tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.

Kuittaamalla tämän suostumuslomakkeen sähköpostitse, osallistumalla haastatteluun sekä suullisesti tallenteelle kertomalla hyväksyn tietojeni käytön tiedotteessa kuvattuun tutkimukseen tutkittavaksi sekä annan luvan kohtiin, joihin vastaan "Kyllä". Jos vastaan johonkin kohtaan "Ei", se tarkoittaa, että *en anna lupaa* henkilötietojeni käyttämiseen kyseiseen tarkoitukseen. Voin silti osallistua tutkimukseen muiden kohtien osalta.

Tutkimukseen osallistuvan sähköinen ilmoitus

Yhteystiedot:

Sandra Sirén, sirensaj@student.jyu.fi

Jos asiakirja on allekirjoitettu, se jää tutkimuksen vastuullisen johtajan arkistoon. Suostumusta osallistua tutkimukseen säilytetään tietoturvallisesti niin kauan kuin aineisto on tunnisteellisessa muodossa. Jos aineisto anonymisoidaan tai hävitetään, suostumusta ei tarvitse enää säilyttää.