

**TAPAUSTUTKIMUS SUOMALAISEN JÄÄKIEKKOSEURAN
LIIGAORGANISAATION JA JUNIORIJÄÄKIEKKO RY:N
VÄLISESTÄ YHTEISTYÖSTÄ URHEILUTOIMINNAN
AMMATTIMAISTUMISEKSI**

Manu Lahtinen

Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma

Liikuntatieteellinen tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

Syksy 2022

TIIVISTELMÄ

Lahtinen, M. 2022. Tapaustutkimus suomalaisen jääkiekkoseuran liigaorganisaation ja juniorijääkiekko ry:n välisestä yhteistyöstä urheilutoiminnan ammattimaistumiseksi. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 89 s, 4 liitettä

Kansainvälinen huippu-urheilu ja arvokisamenestyksen tavoittelu on pitkään vaikuttanut urheilutoiminnan kehittämisen ja ammattimaistumisen rakenteisiin. Ammattimaisten toimintatapojen merkitys on kasvanut yhä enemmän huippu- ja kilpaurheilun lisäksi ruohonjuuritason urheilutoiminnassa, jossa odotuksia kertyy myös seuratoiminnan sidosryhmiltä. Ammattuurheilun kasvu on markkinallistumisen myötä päässyt polulle, jossa amatöörimäinen toiminta ja harrastajamaisuus on väistynyt tavoitteellisen toiminnan tieltä. Erityisesti suomalaisessa urheilukulttuurissa jääkiekko on lajina edelläkävijä ammattimaisuudessa.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan yhden suomalaisen jääkiekkoseuraperheen liigaorganisaation sekä juniorijääkiekkoseuran yhteistyötä osana ammattimaistumisen malleja. Tapaustutkimuksessa tutkitaan, miten ammattimaistuminen on näkynyt organisaatioiden toiminnassa sekä minkälaisia strategisia ja rakenteellisia toimintoja organisaatiot ovat kehittäneet urheilun ammattimaistumisen edistämiseksi. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla, ja aineisto analysoitiin teemaluokittain teoriasidonnaisesti. Haastateltavia oli yhteensä kuusi kappaletta (n=6), joista kolme toimi liigaorganisaatioissa ja kolme saman seuraperheen juniorijääkiekko ry:ssä.

Aineistosta ilmeni, että organisaatioiden strateginen suunnittelu osana urheilutoiminnan kehittämistä oli vahvistunut osana toiminnan tarkoitusten rakentamista. Tämän lisäksi organisaatioiden tavoitteet ja niitä tarkastelevat mittarit olivat yhtenäiset. Kummankin organisaation toiminta oli kehittynyt vuosien aikana selvästi uusien palkattujen henkilöiden sekä vapaaehtoisten toimijoiden kompetenssin kasvun myötä, mihin vaikutti rekrytointiprosessien kehittäminen. Rakenteiden ja prosessien osalta päätöksenteko osana yhteistyötä oli formalisoitua, vaikka organisaatioiden sisäisessä päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä oli eroavaisuuksia. Operatiivisen yhteistyön ollessa jo vahva, oli uutena toimenpiteenä juniorijääkiekko ry:n hallitukseen tulossa mandaattipaikka liigaorganisaation henkilölle, minkä myötä pyritään kehittämään organisaatioiden välistä vuorovaikutusta myös hallitustasolla.

Liigaorganisaation rahoittaessa yhteistyösopimuksin juniorijääkiekko ry:n toimintaa, voi tulevaisuudessa tulla haasteeksi organisaatioiden intressiristiriidat kilpaurheilun ja harrastustoiminnan välillä. Liigaorganisaation urheilullinen menestys ja yrityksenä toimiminen saattaa myös vaikuttaa juniorijääkiekko ry:n ammattimaistumisen prosesseihin. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tarkastella ammattimaistumisen yhteistyötä muissa seuraperheissä, joissa toimii jääkiekon pääsarjajoukkue sekä junioriorganisaatio. Tällöin olisi mahdollista vertailla urheilutoiminnan ammattimaistumisen rakenteita ja toimintamalleja seuraperheiden välillä.

Asiasanat: ammattimaistuminen, urheiluorganisaatio, liikuntaseura, legitimizeetti

ABSTRACT

Lahtinen, M. 2022. A Case study on sports professionalization in Finnish ice hockey club between league club and third sector ice hockey club. Faculty of Sport and Health Sciences, University of Jyväskylä, Master's thesis on Social Sciences of Sport, 89 pp., 4 appendixes.

Competitive national elite sport and major sport games have had a long effect on developing sports activities and structures on professionalization. Importance of professionalization has increased in grass-root level sports and more pressure has been amplified by interest groups of sport. The rise of elite sport has drifted into a trail, where amateurism is stepped aside in the way of goal-oriented sport. Especially in Finnish sport culture ice hockey has been in its own class if you look on the features of professionalization in sports.

This master's thesis of the social science of sport examines professionalization of a sport organization, which includes private sector elite sport organization and third sector sports club in ice hockey. In this case study we bring up how professionalization has shown in action and what kind of strategic actions organizations have been built by trying to make best possible environments to the athletes, who try to reach top level in sports. Research materials were gathered by semi-structured interview, and the examination of the gathered material was based on thematic analysis. Themes were divided into three sections, which included people and positions, strategies and activities, and structures and processes. Interviews consisted of six people at total, where three of them worked in league organization and three in third sector ice hockey club.

In research material appeared that both organizations have been developing strategic planning as part of sport functions. In addition, both organizations have set goals and developed measures to work towards these goals together. Professionalization in both organizations advanced mostly by hiring new people in new positions, and the competence of volunteers has risen by focusing more in recruiting processes. Structures and processes in decision making by collaboration was formalized, even though there were differences in this sector by looking at organizational level. Collaboration in operational sector was strong, but while developing functions, there was formed a mandate place for league organization in third sector organizations board. This was used to improve cooperation in organizations board level.

League organization has been funding the third sector sport organization which can lead in conflict of interests between these organizations. Because of this, the economic and competitive sport success of league organization can affect professionalization of third sector sports. Future research could examine professionalization in different sport organizations which include same way the elite sport organization and third sector sport ice hockey club. By this you can compare different structures and operation models which these organizations use to develop professionalization in collaboration.

Keywords: professionalisation, sport organisation, sports club, legitimacy

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	1
2	URHEILUN AMMATTIMAISTUMINEN	3
2.1	Urheilun ammattimaistuminen käsitteenä	3
2.2	Urheilun ammattimaistumisen kehikot.....	6
2.3	Urheiluorganisaatioiden ammattimaistuminen.....	10
2.3.1	Organisaation ammattimaistumisen mallit	12
2.4	Urheilun ammattimaistumisen tekijät, syyt ja seuraukset	14
2.4.1	Sisäiset tekijät.....	16
2.4.2	Ulkoiset tekijät.....	18
3	LIIKUNNAN JÄRJESTÖKULTTUURIN KEHITTYMINEN JA JÄÄKIEKON KASVU SUOMESSA.....	21
3.1	Suomalaisen liikunnan järjestökulttuurin ja kilpailun kehittyminen.....	21
3.2	Jääkiekon rakentuminen suomalaisen huippu-urheilun kärkeen.....	23
3.2.1	Jääkiekon alkutaival suomalaisessa liikuntakulttuurissa.....	24
3.2.2	Hallirakentamisen ja medianäkyvyyden vuodet.....	25
3.2.3	Suomalaisen jääkiekon markkinallistuminen ja ammattimaistuminen	28
4	ORGANISOIDUN URHEILUTOIMINNAN LEGITIMITEETTI JA AMMATTIMAISTUMINEN.....	32
4.1	Kolmannen sektorin toiminnan legitimizeetti ja ammattimaistuminen	33
4.2	Yksityisen sektorin toiminnan legitimizeetti ja ammattimaistuminen.....	36
5	TUTKIELMAN TOTEUTUS	38
5.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	39
5.2	Tutkimuksen metodologia	40
5.2.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana	41

5.3	Tutkimuksen aineisto ja haastattelut.....	43
5.3.1	Teemahaastattelut	44
5.4	Aineiston analyysi	45
5.5	Tutkielman eettisyys ja luotettavuus	47
6	TULOKSET	49
6.1	Organisaatioiden strategiset ja toiminnolliset ammattimaistumisen tekijät	49
6.1.1	Strategisten ja toiminnollisten tekijöiden ammattimaistuminen osana yhteistyötä 54	
6.2	Yksilöt ja positiot ammattimaistumisen prosessissa	58
6.2.1	Yksilöiden ammattimaistuminen osana yhteistyötä	63
6.3	Rakenteiden ja prosessien ammattimaistuminen.....	66
6.3.1	Rakenteiden ja prosessien ammattimaistuminen osana yhteistyötä	70
7	POHDINTA.....	74
	LÄHTEET	81
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Suomalaisen jääkiekon menestys kansainvälisillä areenoilla on nostanut lajin suosiota merkittävästi. Lajin pitkäaikainen kamppailu 1900-luvun alkupuolelta koki kasvupiikin menestyksen vuosikymmenellä 1990-luvulla, jonka myötä jääkiekon rahoitus kasvoi. Rahoituksen lisääntyminen mahdollisti uusien jäähalliprojektien läpiviemisen, mikä itsessään lisäsi jääkiekon näkyvyyttä ja suosiota. Jääkiekkokulttuurin kehitystä Suomessa tuki harrastajamäärien nousu sekä kansallisen pääsarjan kasvanut näkyvyys. (Isotalo 2021, 89–95) Liigajoukkueiden myötä alueellisesti toteutetaan saman seuraperheen junioritoimintaa, jolla lähtökohtaisesti tuetaan lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä, mutta samalla tarjotaan mahdollisuudet pyrkiä huippu-urheilijaksi, eli ammattilaiseksi asti. Ammattilaisella tarkoitetaan yksilöä, joka pystyy urheilulla ansaitsemaan elantonsa.

Menestyminen kansainvälisissä arvokilpailuissa vaatii järjestelmällisiä rakenteita ja laaja-alaista junioritoimintaa, jotta saadaan tuotettua huippu-urheilijoita. Vaikka kansainvälisen menestyksen saaminen on kovaa maiden välillä, on pelaajatuotannon merkitys kasvanut myös liigaorganisaatioissa sekä saman seuralogon alla toimivissa junioriorganisaatioissa. Urheilijapolun kehittäminen ja laadukkaiden olosuhteiden luominen on näkynyt seurakulttuurissa erityisesti ammattilaisten palkkaamisella seuratoimintaan. Toiminnan kehittämiseen kuitenkin vaikuttaa useampia tekijöitä kuin esimerkiksi pelkästään ammattilaisten mukana oleminen seuran urheilutoiminnassa tai hallinnossa. Ammattimaisella toiminnalla yleensä viitataankin laadukkaaseen toiminnan järjestämiseen, jossa organisaation työnjako toteutetaan tarkemmin, järjestelmällisemmin ja suunnitelmallisemmin. (Koski 2012a)

Urheilutoiminnan ammattimaistumiseen vaikuttaa ammattimaisten työntekijöiden tai palkattujen henkilöiden lisäksi mm. organisaatorakenne, strateginen suunnittelu, toimintojen kehittäminen sekä päätöksenteon prosessit. Ammattimaistumisen tarkastelu on usein jaettu kolmeen osaan, jotka ovat yksilöt ja positiot, strategiat ja toiminnot sekä rakenteet ja prosessit. (esim. Ruoranen ym. 2016; Nagel ym. 2015; Dowling ym. 2014; Bayle & Robinson 2007) Näiden teemojen myötä pystytään tarkastelemaan organisaatioiden ammattimaistumisen syitä, muotoja sekä seurauksia.

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella ammattimaistumisen muotoja ja seurauksia saman seuraperheen liigaorganisaation ja juniorijääkiekko ry:n näkökulmasta osana urheilutoiminnan yhteistyötä. Teoriaosuudessa tuodaan ensin esille urheilun ammattimaistumiseen liittyviä tekijöitä ja toimintoja. Tämän jälkeen kuvataan suomalaisen jääkiekkokulttuurin kehittyminen osana liikunnan järjestötoiminnan rakentumista. Kolmannessa pääkappaleessa tarkastellaan urheiluorganisaatioiden toiminnan legitimeettejä. Pyrkimyksenä on luoda kokonaiskuva suhteessa siihen, miten pelaajien kehitystä kohti ammattilaisuutta tuetaan tapauskohtaisesti osana kahden eri organisaatiokentällä toimivan yhteisön yhteistyötä. Asetelmassa selvitetään samalla, miten yksityisen ja kolmannen sektorin yhteisöjen toimintalogiikat näkyvät osana ammattimaistumisen prosessia.

2 URHEILUN AMMATTIMAISTUMINEN

Urheilun ammattimaistuminen nähdään monikäsitteisenä ja -ulotteisena terminä, joka sisältää useita eri tekijöitä, jotka vaikuttavat eri järjestöjen ja organisaatioiden toimintaan. Ammattimaistumisen määrittämiseksi on luotu erilaisia malleja, joiden avulla kyseistä ilmiötä on pyritty tarkastelemaan ja ymmärtämään paremmin urheilun ja liikunnan toimialalla. (esim. Nagel ym. 2015; Dowling ym. 2014; Bayle & Robinson 2007) Tässä luvussa tarkastellaan ammattimaistumista eri näkökulmista sekä esitellään organisaation ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutukset kyseiseen prosessiin. Tarkastelun myötä pyritään luomaan yhtenäinen kehikko, jonka avulla käsitellään tässä tutkielmassa esiintyvien organisaatioiden ammattimaistumista osana toiminnan yhteistyötä.

2.1 Urheilun ammattimaistuminen käsitteenä

Urheilun ja liikunnan ammattimaistuminen käsitteenä on ollut pitkään yleisessä käytössä, vaikka sen tutkimus suomalaisessa urheilu- ja liikuntakulttuurissa on ollut vähäistä (Lämsä ym. 2020). Dowlingin ym. (2014) mukaan urheilun ammattimaistuminen käsitteenä on usein monitulkintainen, epäselvä tai täysin poissuljettu. Toinen käsitteen haaste liittyy sen eroavaisuuteen urheiluhallinnon, sosiologian ja liikkeenjohdollisen kirjallisuuden käsitteellistämisen pohjalle. (Dowling ym. 2014) Forsyth ja Danisiewicz (1985) tuovat esille, että ammattimaistumisen käsite ei ole empiirisesti sidottu yhteen malliin. Urheilun ja liikunnan ammattimaistumisen käsitteen ristiriitaisuus näkyy useasti epäselvyytenä käytännön toimissa (Ruoraneen ym. 2016).

Kosken (2012a) mukaan ammattimaistuminen tarkoittaa liikunta- ja urheilutoiminnan järjestämistä suunnitelmallisuuden, järjestelmällisyyden ja tarkemman työnjaon näkökulmista paremmalla osaamisella. Lämsä ym. (2020) tuovat esille urheilun ammattimaistumisen prosessina, jossa kansalaistoimintaan pohjautuvat liikunnan organisaatiot eriytyvät osana ammattimaistumishaastetta, mikä tarkoittaa tapahtumaketjua, jossa urheilu ja liikunta harrastuksena eriytyy ammatiksi huipputasolla. Ammattimaistumishaasteet muokkaavat liikunta- ja urheiluseurojen toimintaan niin, että tavoitteena on kehittää harrastuksesta yksilölle ammatti. Yksi ammattimaistumiseen viittaava tekijä on se, kun harrastelijasta tulee palkkio- tai palkkasuhteinen toimija urheilun ja liikunnan kentässä. (Lämsä ym. 2020, 58) Urheilun ja liikunnan ammattimaistumiseen liittyy profession käsite, joka tarkoittaa yhteiskunnallisesti

arvostettua asiantuntija-ammattia, jonka harjoittaminen on säädelty sekä lailla että alan eettisellä normistolla (Kielitoimisto 2021). Professio-sanan käyttö liittyy ammattimaistumisen kontekstissa selkeästi organisaation yksilöitä käsittelevään osa-alueeseen, jossa tarkastellaan yksilöiden ammattiosaamista heille määritellyssä tehtävässä. Abbott (1991) määrittelee profession kokopäiväisenä toimintana, jossa tehtävän sosiaalinen käyttöarvo vahvistetaan säännöillä ja eettisellä koodistolla. Tällöin voidaan säädellä epäpätevien henkilöiden toimintaa, ja vähentää sisäistä kilpailua. (Abbott 1991, 10–11) Kosken ja Heikkalan (1998) mukaan ammattimaistuminen on jatkumo, jonka toisessa päässä on tavoitteeton ja epäjohdonmukainen toiminta, ja toisessa päässä laajaa ammattitaitoa vaativa työ. Ammattimaistumisen piirteisiin liitetään monia käsitteitä, kuten rekrytointikriteerit, tietotaito, tehokkuus, laatu ja valta. Valta ammattimaistumisen piirteenä tarkoittaa organisaation toiminnan hierarkkista rakennetta. (Koski & Heikkala 1998, 35–38)

Ammattimaistumiseen liitetään tekijöitä, jotka liittyvät urheilun ja liikunnan organisaatioon, systeemeihin, ammatteihin, toiminnan tavoitteisiin sekä rakenteisiin ja prosesseihin (esim. Ruoranen ym. 2016; Nagel ym. 2015; Dowling 2014; Shilbury & Ferkins 2011; Bayle & Robinson 2008). Organisaation spesialisaatio, eli toiminnan työnjako ja alaosastojen ryhmittely (Slack 1997, 57–59) määrittää osaltaan rakenteiden ja prosessien ammattimaistumista. Spesialisaatiossa roolit ja tehtävät, sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset sidonnaisuudet ovat tärkeä osa toiminnanohjauksesta kohti ammattimaistumista (Nagel ym. 2015).

Ammattimaistuminen lähtee usein liikkeelle organisaation hallinnon päätöksistä, jotka vaikuttavat lähtökohtaisesti sisäisiin tekijöihin, kuten ammatteihin, työtehtäviin, toimintamalleihin sekä resurssien kohdentamiseen. Urheiluorganisaation hallinnon ammattimaistumisella tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatio asettaa toiminnalleen suunnan ja tavoitteet, sekä arvioi näiden toteutumista toiminnassaan. Kolmannen sektorin toimijoiden kohdalla tavoitteet kohdentuvat seuran jäsenten luomiin intresseihin, kun taas yksityisen sektorin toimijat vastaavat organisaation hallitukselle, jotka ajavat osakkeenomistajien intressejä. (Hoye & Cuskelly 2007, 6–9) Organisaation ja hallinnon ammattimaistuminen sisältää hajautetun päätöksenteon, johtokunnan kyvykkyyden, motivaation ja rakenteen (Dowling ym. 2014). Hallinnon käsittäessä toiminnan ohjauksen, sääntelyn ja kontrolloinnin on ammattimaistumiseen liittyviä toimintoja byrokratian kehittäminen organisaation sisäisissä toimissa (Ferkins ym. 2005). Byrokratialla tarkoitetaan hallinnollista tehokkuutta ja toiminnan rationalisoimista, jonka avulla pyritään tehostamaan organisaation toimintaa (Weber 1991,

Koski & Heikkala 1998, 20 mukaan). Organisaatioissa, joissa työtehtävät ja roolit jakaantuvat palkattujen sekä vapaaehtoisten kesken, voi hallinnon ammattimaistuminen kärsiä ristiriitojen takia, vaikka tutkimuksissa ei ole havaittu suurempia konflikteja. (Riot ym. 2013; Thibault ym. 1991). Ristiriitoina voi ilmentyä esimerkiksi työtehtävien epäselvyys sekä tunnustettavuuden antaminen vapaaehtoistyöstä (Cuskelly ym. 2006).

Urheiluorganisaatioiden ammattimaistumiseen vaikuttaa ulkopuoliset systeemit, joita voivat olla esimerkiksi liikunnan ja urheilun kattojärjestöt sekä valtionhallinnon projektit ja päätöksentekoprosessit. Näiden lisäksi ekonomisen tilanne, media ja sosiaaliset tekijät organisaation ympärillä voivat vaikuttaa myönteisesti tai kielteisesti urheilutoiminnan ammattimaistumiseen. Ulkoisten systeemien vaikutukset vaihtelevat riippuen urheiluorganisaation toimintaympäristöstä. (Nagel ym. 2015; Dowling ym. 2014) Urheilun kattojärjestöihin vaikuttavat osittain eri ulkoiset systeemit kuin paikallisiin urheiluseuroihin, sillä organisaatioiden toimintalogiikat eroavat toisistaan. Ulkoisiin systeemeihin kuuluu myös lajien kansainvälisesti rakentunut kenttä, johon lukeutuu muun muassa kansainväliset urheilun kattojärjestöt. Nämä järjestöt muodostava institutionaalisen kokonaisuuden, jossa toiminnan kehittymiseen vaikuttavat resurssien jakaantuminen, kuluttajakäyttäytyminen sekä muut samankaltaisia palveluja tuottavat organisaatiot, joita ovat esimerkiksi yksityisellä sektorilla toimivat yritykset. (DiMaggio & Powell 1983)

Ulkoisten systeemien vaikutukset urheilutoiminnan ammattimaistumiseen voivat näkyä tasoitain, sillä urheiluseurojen kattojärjestöt ovat myös ulkoisten tekijöiden vaikutusten alaisia toimijoita. Tällöin modernin urheilun kentällä toiminnan ammattimaistuminen voi vaihdella merkittävästi erilaisten rakenteiden ja kulttuurien myötä (O'Brien & Slack 2004, 36). Urheilun ja liikunnan systeemien toimintaa tarkastellessa voidaan määrittää, onko organisaatioiden ammattimaistuminen lähtökohtaisesti ulkoisten vai sisäisten tekijöiden tulos. (Ruoranen ym. 2016).

Ulkoisten systeemien vaikutusta urheilutoiminnan ammattimaistumiseen on usein haastava todentaa, sillä organisaatioiden toimintaympäristöt vaihtelevat paljon kansainvälisesti. De Bosscher ym. (2006) tarkastelivat tutkimuksessaan menestyvän urheiluhallinnon päätöksenteon elementtejä. Ulkoisten systeemien laajuus haastoi yhtenäisten mittarien luomista urheilutoiminnan ammattimaistumiseen, sillä toinen valtio saattoi menestyä urheilun saralla paremmin kuin toinen, vaikka hallinnon tekijät toimivat samoilla periaatteilla. (De Bosscher

2006) Tällöin systemaattista toimintaperiaatteiden tarkastelua vaikeuttaa reliabiliteetin vakiinnuttaminen eri ympäristöihin.

Urheilun ja liikunnan organisaatioiden työtehtävät voidaan jakaa päätäntävällisiin, liikkeenjohdollisiin sekä operatiivisiin toimintoihin. Jokaisen edellä mainitun tehtäväosa-alueen toimintojen ja yksilöiden kehittyminen on osa organisaation ammattimaistumista. (Bayle & Robinson 2007) Yksilöiden ammattimaistuminen määritellään vapaaehtoisten toimijoiden kehittymisenä kohti ammattimaisempaa toimintaa. Liikuntaorganisaatiot voivat myös suoraan rekrytoida ammattimaisen henkilön tälle kohdennettuun tehtävään. (Ruoranen ym. 2016; Nagel ym. 2015; Dowling ym. 2014) Ammattimaisten henkilöiden palkkaaminen ei aina itsessään johda suoraan toiminnan ammattimaistumiseen, vaan palkattujen henkilöiden ja vapaaehtoisten tulee tunnistaa useita toiminnan kehittämisen osa-alueita, kuten johtaminen, olosuhteet ja strateginen suunnittelu (Aarresola & Lämsä 2018). Tehtäväkohtaisella ja rakenteellisella palkkauksella on suurin ja selkein vaikutus organisaation kehittymiseen. Tällöin myös palkattujen työntekijöiden kompetenssi tulee vahvemmin esille, kun toiminnan kehittyminen on kiinni pätevien henkilöiden osaamisesta. (Bayle & Robinson 2008) Clausen ym. (2018) mukaan ammattilaisten mukaantulo urheilun ja liikunnan organisaatioihin lisäsi toiminnan tehokkuutta, hierarkiaa sekä kohdennettujen tehtävien hoitamista. Palkattujen työntekijöiden tehtävät tulee kuitenkin osoittaa heidän osaamistaan vastaavalle alueelle. Työtehtävien kasaantuminen ja organisaation ”joka paikan höylänä” toimiminen ei kannusta työntekijää jatkamaan kyseisessä toimessa. (Koski 2012b; Hall ym. 2003.) Urheiluorganisaatioissa erityisesti operatiivisella puolella toimivat henkilöt – kuten valmentajat – ovat pystyneet kohdentamaan ja erilaistamaan omaa työnkuvaansa, joka on osaltaan edistänyt ammattimaistumista (Taylor & Garrat 2010). Erilaistamisella tarkoitetaan yksilön laaja-alaisten toimenkuvien tarkoituksenmukaista kohdentamista pienempiin kokonaisuuksiin.

2.2 Urheilun ammattimaistumisen kehikot

Ammattimaistumisen tarkasteluun on luotu malleja, joiden avulla on voitu luoda temaattisia johtopäätöksiä organisaatioiden ammattimaistumisen tutkimiseen (Ruoranen ym. 2016; Nagel ym. 2015; Dowling ym. 2014; Bayle & Robinson 2011). Kehikoissa tuodaan esille ammattimaistumisen muotoja, jotka vaikuttavat organisaation rakenteeseen, päätöksentekoon ja yksilöihin. Ammattimaistumisen kehikoissa tarkastellaan liikkeenjohdollisia,

yhteiskunnallisia ja urheilujohdollisia tekijöitä osana organisaation muutosta. (esim. Nagel ym. 2015; Dowling ym. 2014)

Bayle ja Robinson (2011) jakoivat organisaation ammattimaistumisen muodot kolmeen ulottuvuuteen, jotka perustuvat toimintojen, yksilöiden sekä rakenteiden ja prosessien ammattimaistumiseen. Toimintojen ammattimaistumisessa organisaatio määrittää toiminnan tavoitteet sekä mittarit, joiden avulla tavoitteiden toteutumista seurataan. Prosessin aikana myös mittareiden käytön tehokkuutta ja vaikuttavuutta tarkastellaan osana ammattimaisen toiminnan arviointia. Toisena ulottuvuutena ammattimaistumisen muodoissa on yksilöiden ammattimaistuminen, joka määrittyy palkattujen työntekijöiden määrän lisääntymisenä organisaatiossa sekä vapaaehtoistyöntekijöiden kompetenssin lisääntymisenä. Ammattimaisten työntekijöiden ja vapaaehtoisten roolilla organisaation toiminnassa ei ollut merkitystä, sillä ohjaajien ja hallinnon työntekijöiden välisestä prioriteeteista toiminnan ammattimaistumiseksi ei ollut vielä tarpeeksi tutkimustietoa. Viimeinen ulottuvuus käsittelee organisaation päätöksenteon hierarkiaa ja sentralisaatiota – eli päätäntävällän keskittämistä (Slack 1997, 56–58) – sekä työtehtävien eriyttämistä osana toiminnan kehittämistä ja jatkuvuuden ylläpitämistä. Tässä rakenteiden ja prosessien ammattimaistumisen teemassa tarkastellaan myös organisaation viestinnällisten ja tiedon hankinnallisten tekijöiden toteutumista. (Bayle & Robinson 2011)

Nagel ym. (2015) jakavat tutkimuksessaan organisaation ammattimaistumisen muodot yhtä lailla kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat organisaation toiminnot, yksilöt sekä rakenteet ja prosessit (kuva 1). Toimintojen ammattimaistumisen muodoissa Nagel ym. (2015) tuovat esille tehtävien erilaistumisen sekä strategisen suunnittelun, kun Bayle ja Robinson (2011) korostivat toimintojen ammattimaistumisessa tavoitteita ja niiden seuraamiseen määriteltyjä mittareita. Organisaation yksilöitä käsittelevässä ammattimaistumisen muodossa Nagel ym. (2015) viittaavat Baylen ja Robinson (2011) tapaan palkattujen profiiliin ja tehtäviin organisaatiossa suhteessa vapaaehtoiisiin toimijoihin. Rakenteiden ja prosessien ammattimaistumisen muodossa Nagel ym. (2015) korostavat organisaation formalisaatiota ja spesialisaatiota. Formalisaatio tarkoittaa organisaation sisäistä vahvaa toiminnan säätelyä, ja spesialisaatio työtehtävien erittelyä ja organisaation eri osastojen määrittämistä tiettyihin tehtäviin. (Slack 1997, 44–50).



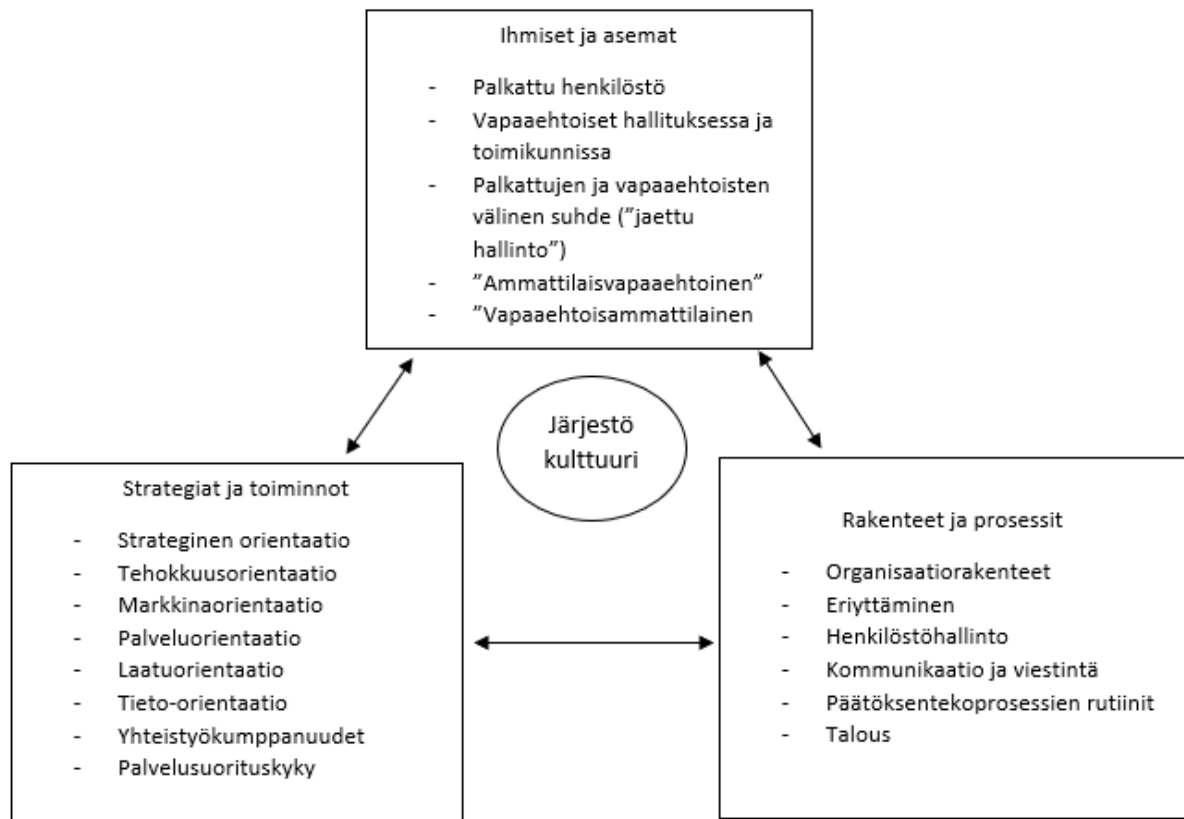
KUVA 1. Urheiluorganisaation ammattimaistumisen kehikko, jossa toiminta jaetaan ammattimaistumisen syihin, muotoihin ja seurauksiin. (Nagel ym. 2015)

Kolmantena ammattimaistumisen muotoja tarkastelevana kehikkona on Dowlingin ym. (2014) määrittelemät ulottuvuudet, joita ovat ammatillinen, systemaattinen ja organisatorinen ammattimaistuminen. Yhtenä organisaation ammattimaistumisen tekijänä pidetään liikkeenjohdollisten toimintatapojen mukaan tulevista urheiluorganisaatioiden hallintoon. (Dowling ym. 2014) Uudet liikkeenhallinnolliset toimintatavat, päätöksentekoprosessit ja periaatteet ohjaavat organisaatiota ammattimaisempaan suuntaan. Tämä nähdään kaikista normatiivisimpana ammattimaistumisen muotona termiä käytettäessä (Abbot 1991, Dowling

ym. 2014 mukaan). Systeemien ammattimaistumisessa viitataan prosessiin, jossa organisaation ulkoiset tekijät ohjaavat toiminnan muutosta. Ulkoisten tekijöiden ohjaama vaikutus erottaa systemaattisen ammattimaistumisen organisatorisesta ammattimaistumisesta, joka lähtee liikkeelle sisäisistä tekijöistä. Systemaattinen ammattimaistuminen tapahtuu hitaasti ulkoisten tekijöiden kollektiivisesta kertymisestä, joka ulottuu usein jokaiseen organisaation tasoon. (Dowling ym. 2014) Esimerkkinä systemaattisesta ammattimaistumisesta voidaan pitää O'Brienin ja Slackin (2003) tutkimusta Englannin rugbyliiton muutoksesta, jossa sidosryhmien toiminnan vaikutuksesta liiton jäsenorganisaatioiden strategioita ja rakenteita muutettiin, jotta he saivat ylläpidettyä rahoitusta toiminnan jatkamiseksi. Näiden ulkoisten tekijöiden myötä rugbyliitto taipui antamaan suostumuksen ammattimaiselle urheilutoiminnalle, jossa pelaajille pystyttiin maksamaan palkkaa. (O'Brien & Slack 2003) Kolmantena ulottuvuutena Dowling ym. (2014) tuovat esille ammatillisen ammattimaistumisen. Yksinkertaisesti tällä tarkoitetaan siirtymää harrastustoiminnallisesta työstä selkeästi määriteltyyn työhön, joka on oikeustoimellisesti vahvistettu yhteiskunnallinen tehtävä. Ammatti sisältää eettisen koodiston ja sääntelyn sekä tehtävään pääseminen edellyttää koulutuksia tai soveltuvaa tietotaitoa. (Dowling ym. 2014)

Tässä tutkielmassa aineiston analyysissä käytetään Ruorasan ym. (2016) luomaa ammattimaistumisen kehikkoa (kuva 2). Kehikossa ammattimaistumisen muodot jaetaan samoihin pääteemoihin kuin aikaisemmin esille tuoduissa kehikoissa, mutta Ruoranen ym. (2016) jakavat ammattimaistumisen alateemat laajemmin ja monipuolisemmin, jolloin tutkielmassa tarkasteltavien organisaatioiden ammattimaistumisen tekijöiden analysointi on käytännöllisempää. Kehikossa pääteemat jakaantuvat yksilöihin ja positioihin, strategiaan ja toimintoihin sekä rakenteisiin ja prosesseihin. Yksilöiden ja positioiden pääluokassa tarkastellaan muiden kehikkojen mukaisesti palkattujen työntekijöiden ja vapaaehtoistyöntekijöiden toiminnan suhdetta organisaatiossa, mutta tämän lisäksi Ruoranen ym. (2016) tuovat esille myös vapaaehtoisten kompetenssin laaja-alaisen tarkastelun, jossa käytetään termiä ”ammattimainen vapaaehtoinen” ja ”vapaaehtoisammattilainen”. Strategian ja toimintojen osalta tuodaan muita malleja paremmin esille palvelujen ja toimintojen suorituskyky, jonka merkitys korostuu erityisesti päivittäisissä urheiluorganisaation toimissa. Organisaation toimintoja tarkastellaan osana niiden suuntautumista strategisiin, palvelupohjaisiin, laadullisiin, kaupallisiin tai tietopohjaisiin kokonaisuuksiin. (Ruoranen ym. 2016) Ammattimaistumisen teoriamalleissa talouden tarkastelu on usein vähäistä, jonka merkitys kuitenkin korostuu erityisesti huippu- ja kilpaurheilusta puhuttaessa. Ruoranen ym.

(2016) tuovat kehikossaan talouden teeman esille osana rakenteita ja prosesseja, joka on yksi iso tekijä tämän tutkielman organisaatioiden yhteistyötä tarkastellessa. Tämän lisäksi rakenteiden ja prosessien teemaluokkaan kuuluu organisaation rakenne, päätöksenteon rutiinit sekä viestintä. (Ruoranen ym. 2016)



KUVA 2. Urheilujärjestöjen ammattimaistumisen kehikko (Ruoranen ym. 2016).

2.3 Urheiluorganisaatioiden ammattimaistuminen

Urheilun organisaatioiden ammattimaistuminen ei ole uusi ilmiö liikunnan tutkimuskentässä. Siitä huolimatta tutkimukset käsittelevät vain muutamia tekijöitä organisaation ammattimaistumisessa, jotka voivat joko edistää tai estää toiminnan kehittymistä. Tämän lisäksi sisäisten ja ulkoisten tekijöiden erittely ammattimaistumisen prosessissa on jäänyt vähäiselle huomiolle erityisesti kansallisten urheilujärjestöjen tarkastelussa. (Ruoranen ym. 2016) Scott (1987) perustelee organisaation rakenteiden muutosta pitkäaikaisena toimintana, joka tapahtuu historiasta riippuvaisena suunnittelemattomana prosessina. Tutkimuksissa urheiluorganisaatioiden muutosta perustellaan ulkopuolisen kilpailun tai sidosryhmien

odotuksien vaikutusten alaisena toimintana (Ruoranen ym. 2016; Nagel ym. 2015; Shilbury & Ferkins; DiMaggio & Powell 1983). Muutosten ja selviytymishaasteiden takia organisaatioiden tulee muokata rakenteitaan toimintojaan dynaamisessa urheilutoimialan ympäristössä (Ruoranen ym. 2016). Haasteiden ja erityisesti ammattimaistumisen myötä urheiluorganisaatiot tarvitsevat usein lisää resursseja. Urheiluorganisaatioiden toiminta – varsinkin ammattilaistasolla – on lähtökohtaisesti riippuvainen ulkopuolisesta tulonhankinnasta (Beech & Chadwick 2013). Tulonhankinnan myötä organisaation kapasiteetti kasvaa, mikä myös mahdollistaa muutoksen kohti ammattimaisempaa toimintaa. Ympäristön vaikutusten lisäksi toiminnan kehittämistä ja muokkaamista haastavat organisaatioiden omat tarpeet toiminnan jatkamiseen (Tiihonen & Keskinen 2016, 56). Organisaation muutosprosessia toteuttaessa tulee hallinnon jäsenten, työntekijöiden ja vapaaehtoisten olla mahdollisimman samaa mieltä seuratoiminnan arvoista, jolloin rakennemuutos on sujuvampaa (Amis ym. 2002).

Urheiluorganisaatioiden toiminnan tarkastelussa käytetään kolmea käsitettä, jotka ovat *organisaation monimuotoisuus*, *formalisaatio* ja *sentralisaatio*. Näiden käsitteiden avulla pyritään hahmottamaan useita rakenteellisia ominaisuuksia, joiden kautta organisaatiota johdetaan. (Parent & O'Brien 2012) Urheilun, niin kuin muidenkin organisaatioiden, toiminnan monimuotoisuus näkyy muun muassa työtehtävien ja osastojen jakaantumisessa sekä auktoriteettien hierarkiassa osana hallintoa ja päätöksentekoa. *Organisaation monimuotoisuus* voidaan jakaa horisontaalisen ja vertikaaliseen erilaistumiseen, jossa horisontaalinen erilaistuminen käsittää työtehtävien tehokkaan jakautumisen, ja vertikaalinen erilaistuminen määrittää organisaation tasot. Näihin tasoihin voi lukeutua esimerkiksi hallinnon jäsenet, valmentajat ja ohjaajat sekä organisaation palkatut työntekijät ja vapaaehtoiset (Slack 1997, 43–47.) Vertikaalisen ja horisontaalisen lisäksi käytetään myös spatiaalista erilaistumista, jonka avulla viitataan organisaation tekijöiden maantieteelliseen hajaantuneisuuteen (esim. Parent & O'Brien 2012; Slack 1997, 47–48). Tässä tutkielmassa ei tutkita organisaation maantieteellisiä tekijöitä, tai toimintaympäristöä osana urheilutoiminnan ammattimaistumista.

Organisaation *formalisaatiolla* tarkoitetaan sääntöjen, ohjeistusten, työnkuvien sekä toimintatapojen ja -menettelyjen mekanismien hallintaa. Vahvan formalisaation omaava organisaatio pitää sisällään useita säännöstöjä, kokonaisvaltaisia toimintatapoja sekä tarkasti määriteltyjä työtehtäviä. (Slack 1997, 49–50) Urheiluorganisaation ammattimaistumista tarkasteltaessa formalisaation määrä voi huomattavasti vaihdella riippuen toiminnan tarkoitusperistä. Pääosin vapaaehtoistoiminnalla pyörivät organisaatiot eivät välttämättä omaa

vahvaa formalisaatiota organisaation rakenteissa, jolloin toiminta ja työtehtävät saattavat hajaantua. Riot ym. (2013) huomasivat tutkiessaan urheiluorganisaation vapaaehtoisten rooleja ja sitoutumista, että toiminnassa pidempään mukana olleet vapaaehtoiset pyrkivät vaikuttamaan useampaan toiminnan osa-alueeseen verrattuna vähemmän mukana olleisiin vapaaehtoisiin, vaikka heidän alkuperäinen tehtävänsä oli määrätty alun perin hallintoon tai toiminnan johtamiseen. (Riot ym. 2013) Nagelin ym. (2015) mukaan organisaation muutoksessa keskeinen tekijä on formalisaatioprosessi. Ammattimaistuminen viittaa tällöin organisaation sisäisiin tekijöihin, jossa erilaiset odotukset ohjaavat tarvetta formalisoida toimintoja, rakenteita ja positioita, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan optimaalisesti. (Nagel ym. 2015)

Kolmantena käsitteenä organisaation toiminnan tarkastelussa on *sentralisaatio*, jolla tarkoitetaan päätäntävällän kohdentumista organisaation sisällä. Päätöksenteon prosessit voidaan organisaation sisällä joko keskittää yhdelle tasolle kuten hallitukselle, tai hajauttaa useille eri toimijoille. Sentralisaation mittaaminen organisaation sisällä on kuitenkin haastavaa, sillä hallinnon ja päätöksenteon tasoja on vaikea suhteuttaa organisaation sisällä yleisesti kuin myös suhteessa toisiin organisaatioihin. (Slack 1997, 56–58) Hoye ja Doherty (2011) tuovat tutkimuksessaan esille, että johdon päätöksenteon tehokkuus vaihtelee huomattavasti vallan jakaantumisen myötä johtokunnan sisällä vapaaehtoistoimintaan perustuvassa urheiluseurassa. Päätöksenteon tehokkuus kasvoi laadukkaammalla arviointityöllä ja sosiaalisella yhteenkuuluvuudella. (Hoye & Doherty 2011) Sentralisaation määrittäminen hyväksi tai huonoksi sekä sen vaikutukset organisaation on haastava nähdä sen monipuolisuuden vuoksi. Bayle ja Robinson (2008) tuovat tutkimuksessaan esille, että vapaaehtoisista koostuva hallinto toimi yhtä tehokkaasti päätöksenteossa kuin palkatuista henkilöistä koostuva hallinto, jos jäsenten osallisuus ja henkilökohtainen sitoutuneisuus toimintaan oli hyvä.

2.3.1 Organisaation ammattimaistumisen mallit

Liikunnan ja urheilun organisaatioiden ammattimaistumisessa on yhtenä tapana ohjata toimintoja vapaaehtoisperusteisesta yhteisöstä kohti liikkeenjohdollista toimintaympäristöä. Muutokseen on lähtökohtaisesti vaikuttanut ammattilaisten mukaan tuleminen liikunnan ja urheilun organisaatioihin, jolloin he ovat tuoneet mukanaan liikkeenjohdollisia toimenpiteitä, päätöksentekoprosesseja ja toimintatapoja. (Dowling ym. 2014) Palkattujen seuratoimijoiden määrän kasvu suomalaisissa urheiluseuroissa näkyi muun muassa harrastajamäärän lisääntymisenä, osaamisen ja asiantuntemuksen kasvuna sekä seuran varainhankinnan

kehittymisenä. Palkatut seuratoimijat kokivat, että he voisivat toimia lopun työuransa ammattilaisena urheilun- ja liikunnan organisaatiossa. Varainhankinnan lisäksi ammattimainen toiminta edellyttää tehokasta varojen kohdentamista, jonka avulla kehitetään urheilutoimintaa ja varmistetaan toiminnan jatkuvuus tulevina vuosina. (Koski 2012a, 39–68) Resurssien hankinnalla ja jatkuvuudella voidaan tarkoittaa yhteistyösopimusten ylläpitoa sekä liikunta- että urheilutoiminnan kehittämistä, jotta tärkein resurssi eli jäsenmaksut pysyisivät yllä. Organisaation tulee myös käyttää näitä hankittuja resursseja tehokkaasti toiminnan kehittämiseen osana ammattimaistumisen prosessia. (Koski & Heikkala 1998, 127)

Kikulis ym. (1992) esittävät organisaation muutoksen kuvaajina ammattimaistumisen kolme arkkityyppiä. Nämä kolme arkkityyppiä ovat ”keittiön pöytä”, ”lautakunnan huone” ja ”johdon toimisto”. Keittiön pöytä -tyylisessä organisaatiossa toiminnan ohjaus ja hallinto perustuu vapaaehtoisuuteen, jossa seuran toiminta perustuu vähäiseen koordinointiin ja vahvaan autonomiaan. Työtehtävien erikoistuminen sekä sääntöjen ja kokonaisvaltaisten toimintatapojen mallit ovat vähäisiä. Toiminnan rahoitus perustuu jäsenmaksuihin ja varainhankintaan. (Kikulis ym. 1992) Toiminnan laajentuessa jäsenten lisääntymisen myötä, hajanainen organisaatiomalli ei pysty enää tuottamaan toiminnan vaatimusten mukaisia prosesseja, jolloin organisaation tulee vahvistaa hallintorakennetta ja päätöksentekoa (Koski & Heikkala 1998, 32). Tätä urheiluorganisaation arkkityyppimallia kutsutaan ”lautakunnan huoneeksi”, jossa organisaatioon tulee palkattuja työntekijöitä, työtehtävien määrittelyt selkiytyvät ja toimintatavat muodollistuvat. Rahoitus kertyy julkisista varoista ja yksityisestä rahoituksesta. ”Lautakunnan huone” -mallin organisaatioissa pyritään luomaan mahdollisuuksia huippu-urheiluun. Kolmannessa urheiluorganisaation arkkityyppissä palkattujen henkilöiden asema organisaation johdossa vakinaistuu, ja päätöksenteon prosessit tehostuvat, mikä tarkoittaa vahvaa sentralisaatiota organisaation toimintaan liittyvässä päätöksenteossa. Tässä johdon toimisto -mallisessa organisaatiossa vapaaehtoiset toimivat suurelta osin tukirooleissa organisaation eri tehtävissä (Kikulis ym. 1992) Päätöksenteon keskittäminen ei kuitenkaan aina tarkoita ammattimaista tai tehokasta organisaatiota, sillä useissa kolmannen sektorin liikunta- ja urheiluseuroissa operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt päättävät vain tiettyjen osa-alueiden toimintatavoista.

Vapaaehtoisorganisaation vastakohtassa, osakeyhtiössä, organisaation toiminta perustuu taloudellisen voiton tekemiseen (Koski & Heikkala 1998, 32). Urheilun toimialalla tällaisen organisaation keskeinen tavoite taloudellisen voiton lisäksi on myös urheilullinen menestys

(Hoye & Cuskelly 2007). Organisaatiomallissa Kikulis ym. (1992) kuvaavat tätä ”johdon toimistona”, jossa toiminnan ulkopuoliset intressit luovat paineita organisaation menestykselle, ammattimaiselle suunnittelulle ja toimivuudelle. Formalisaatio ja sentralisaatio ovat näissä organisaatioissa pitkälle kehittyneitä, mikä näkyy esimerkiksi päätöksenteon hajauttamisena ammattimaisille palkatuille työntekijöille. Johdon toimisto -mallisessa organisaation toiminnassa korostuu kansainvälinen menestys, joka erottaa kyseisen arkkityypin muista esitetyistä arkkityypeistä, joiden tavoitteet pohjautuvat pääosin kansallisiin ohjelmiin ja toimintoihin paikallisella tasolla. (Kikulis ym. 1992)

Organisaatorakenteen kehittäminen osana urheilun ammattimaistumista on nykyään tunnistettu yhä tärkeämpänä urheilutoiminnan kehittämisessä. Seurojen ja organisaatioiden jäsenten vaatiessa ammattimaisempaa urheilutoimintaa on hallinnon kehittäminen urheilun ja liikunnan organisaatioissa yksi selittävästä tekijöistä toiminnan laadun parantamiseen. Erityisesti hallinnon ja päätöksenteon koordinointi sekä urheilutoiminnan laajentaminen ovat selittäneet urheilu- ja liikuntatoiminnan ammattimaistumista. (Shilbury & Ferkins 2011, 109.) Skinnerin ja Stewartin (1999) mukaan urheilun organisaatiot voivat saavuttaa pysähtyneisyyden tilan ammattimaistumisen kehityksessä, mikäli ulkoisten tekijöiden painostus on heikko organisaation toimintaan.

2.4 Urheilun ammattimaistumisen tekijät, syyt ja seuraukset

Ammattimaistuminen urheilu- ja liikuntaorganisaatioissa lähtee liikkeelle sisäisten tai ulkoisten tekijöiden myötävaikutuksesta tai painostuksesta. Nagel ym. (2015) tuovat tutkimuksessaan esille, että ammattimaistuminen voi olla tuloksena, kun sidosryhmien ja yhteiskunnan luomat odotukset ovat tarpeeksi korkeita. Sidoryhmien odotusten lisäksi toiminnan ammattimaistumiseen vaikuttaa katto-organisaatioiden rakenne ja kulttuuri sekä mahdollisten jäsen- ja yhteistyöorganisaatioiden odotukset ja toiminnot. (Nagel ym. 2015) Alueellisen urheilutoiminnan ja yhteisön vaatimukset voivat usein jäädä huomiotta kansainvälisten ja kansallisten toimijoiden vaatimusten alle toiminnan tarkoitusperiä kehittäessä. (Shilbury & Ferkins 2011). Clausen ym. (2017) tuovat ammattimaistumisen syitä ja esteitä tarkastelevassa tutkimuksessa esille jäsenoiminnan kehittymisen, tiedon ja sen jakamisen lisääntymisen sekä organisaatioiden hallinnon tehokkuuden kasvun. Jäsenoiminnan kehittyminen voi näkyä organisaatioissa palveluiden lisäämisellä tai jäsenten autonomian kasvattamisena. Organisaatioiden selviytyminen – ja erityisesti kehittyminen – riippuvat vahvasti

organisaatioiden kyvystä vastata ulkoiseen muutokseen (Miller & Friesen 1983). Kilpailun kasvu, urheilu- ja liikuntapalveluiden eriytyminen, modernin ajan viestinnän ja median kehittyminen sekä rahoituksen ja sponsorien kerääminen luovat organisaatioille paineita muokata toimintaansa dynaamisessa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. (Nagel ym. 2015).

Suomalaisessa urheilu- ja liikuntaseurakontekstissa ammattimaistumisen tarve on syntynyt seuratoiminnalle ulkoisten vaatimusten ja vapaaehtoisten kasvavan potentiaalin ja kompetenssin luoman paineen myötä. (Koski 2012a, 4–5) Vapaaehtoistoiminnalle luotujen paineiden lisäksi ammattimaistumiseen Suomessa on vaikuttanut urheilumenestyksen tavoittelemisen osana statusta sekä taloudellista pääomaa (Lämsä ym. 2020). Kaupallisuuden lisääntyminen sekä globalisoitumisen mahdollisuudet ovat olleet pääsyitä Suomessa varsinkin palloilulajien ammattimaistumiseen. Esimerkiksi jääkiekon pääsarja SM-Liigan 1990-luvun lopussa liikkeelle lähtenyt yhtiöittäminen on selkeä edelläkävijä ammattimaistumisen kontekstissa. (Lämsä ym. 2020)

Ammattimaistumisen seuraukset voidaan jakaa useaan eri tekijään, jotka riippuvat merkittävästi organisaation tavoista muuttua toiminnan laatua. Nagel ym. (2015) jakavat ammattimaistumisen seuraukset urheiluliittojen toimintaa tarkastellessa sidosryhmien välisen toiminnan kehittämiseen, rakenteen, kulttuurin ja prosessien muuttumiseen sekä jäsenorganisaatioiden toiminnan keskittämiseen. (Nagel ym. 2015) Yhteneväisyyksiä edellä mainitusta tutkimuksesta löytyy sidosryhmien yhteistyön kehittämisestä sekä organisaation rakenteen, kulttuurin ja prosessien muodostumisesta, sillä tämän tutkielman tarkastelu kohdentuu kahteen alueelliseen toimijaan, joilla ei ole muita organisaatioita alaisuudessaan. Institutionaalisen muutoksen lisäksi ammattimaistumisen seurauksena Seippel (2019) tuo esille urheiluorganisaatioiden erilaisten ”työkalujen” käytön toiminnan ammattimaisuuden mittaamiseksi, joiden avulla seurat tarkastelivat toiminnan ja organisaation kehittymistä. Näihin organisaatiota kehittäviin työkaluihin lukeutuu mm. erilaiset projektit, hankkeet sekä toiminnan seuranta- ja arviointivälineet. (Seippel 2019) Myös Ruorasan ja tutkijakollegoiden (2016) tutkimus tukee Seippelin (2019) tutkimuksen tuloksia, joissa organisaatioiden ammattimaistumisen seurauksena syntyi tehokkuuden ja rationaalisuuden tarkastelutapoja erilaisilla seurantavälineillä.

Urheilun ammattimaistumisen ulkoiset ja sisäiset tekijät riippuvat tarkasteltavasta organisaatiosta. Tässä tutkielmassa tarkoituksena on luoda ammattimaistumisen kehikko

urheiluseuraperheelle, jossa toimii pääsarjatason liigaorganisaatio sekä alueellinen juniorijääkiekkoyhdistys. Kyseiset organisaatiot ovat itsenäisiä toimijoita, joilla ei ole johdettavia yhteisöjä. Tällöin systeemien tarkastelu asettaa esimerkiksi lajiliitot ja kattoorganisaatiot ulkoisiksi tekijöiksi.

2.4.1 Sisäiset tekijät

Ammattimaistumisen sisäisiin tekijöihin kuuluvat organisaation työntekijät ja heidän positionsa, toiminnot ja tavoitteet, organisaation hallinto, rakenteet, muutos, sidosryhmien odotukset sekä organisaatiokulttuuri (Ruoranen ym. 2016; Nagel ym. 2015; Dowling ym. 2014; Bayle & Robinson 2007). Sidosryhmät, jotka luetaan sisäisiin tekijöihin, määritellään tässä tutkielmassa niin, että kyseisten toimijoiden tulee olla organisaatioiden toiminnassa osallisena palvelun käyttäjänä, rahoittajana, päätöksentekijänä, työntekijänä tai vapaaehtoisena toimijana. Tällöin esimerkiksi samaa toimintaa järjestävät, ja mahdollisesti yhteistyössä toimivat organisaatiot luetaan ulkoisiksi tekijöiksi.

Työntekijöiden ja positioiden osalta ammattimaistumiseen vaikuttavat palkattujen työntekijöiden ja vapaaehtoisten suhde organisaation toiminnassa. Organisaation toiminnot ja tavoitteet sisältävät hallinnon asettaman strategian urheilutoiminnalle, jonka tavoitteiden toteutumista seurataan aktiivisesti määritellyillä mittareilla. (esim. Ruoranen ym. 2016; Nagel ym. 2015; Bayle & Robinson 2007) Hallinnon päätehtävät koostuvat strategisesta suunnittelusta, toiminnan valvonnasta sekä yhteisöjen ja sidosryhmien viestinnästä. Hallinnon ammattimaistumiseen vaikuttavat vallan ja päätöksenteon jako johtokunnan sisällä, sekä johtokunnan ja palkattujen työntekijöiden toiminnan suhde. (Hoye & Doherty 2011) Nykyisellä asiantuntijuuden aikakaudella, jossa tiedonsaannin helpottuminen, koulutuksen lisääntyminen ja dokumentoinnin kehittyminen ovat vaikuttaneet yksilöiden toimintaan organisatorisella kentällä (Meyer & Bromley 2013), on myös seurauksia urheiluorganisaatioiden toimintaan ja kehittämiseen.

Urheilun sidosryhmät voivat vaihdella toiminnan tarkoituksiperän mukaan. Yksityisen sektorin organisaation ammattimaistumiseen tärkein vaikuttava sidosryhmä on osakkeenomistajat. Kolmannella sektorilla on laajemmat toiminnan tavoitteet, jolloin sidosryhmiin kuuluu huomattavasti enemmän toimijoita. Näihin lukeutuu mm. seuran jäsenet, palveluiden käyttäjät, seuran vapaaehtoiset toimijat sekä palkatut työntekijät. (Hoye & Cuskelly 2007) Organisaatiot,

joilla on enemmän taloudellisia resursseja, ovat alttiimpia kehittämään urheilutoiminnan ja hallinnon ammattimaistumista. Kooltaan keskitason ja pienet organisaatiot pyrkivät rajatuilla resursseilla kohdentamaan ammattimaistumisen prosessia keskittyen esimerkiksi joko urheilutoiminnan tai hallinnon kehittämiseen. (Nagel ym. 2015) Tällöin voidaan verrata eri toimijoiden kapasiteettia, mikä tarkoittaa organisaatioiden kykyä käyttää hyödyksi sen etuja ja resursseja toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi (Doherty ym. 2014). Kolmannen sektorin toiminnan kapasiteetti muodostuu yhteistyökumppaneista, verkostoista, taloudellisista tekijöistä, henkilöstöstä, infrastruktuurista sekä suunnittelun ja kehityksen toteuttamisesta. Henkilöstön kapasiteettia määriteltessä puhutaan yksilöiden kompetenssista toimia omassa tehtävässään. Toinen selkeä organisaation ammattimaistumiseen viittaava sisäinen tekijä kapasiteettia tarkastellessa on suunnittelun ja kehityksen toteuttaminen, johon lukeutuu strategian, palveluiden ja tuotteiden kehittäminen. (Hall ym. 2003)

Seippel (2019) tuo tutkimuksessaan esille norjalaisten vapaaehtois pohjaisten jalkapalloseurojen halukkuuden luoda ”pehmeämmin” toimivaa organisaatiota, joka perustuu parempaa seurarakenteeseen. Tutkimukseen osallistuneet seurakokivat kontrollin puutteen erityisesti toiminnan ennustettavuudessa ja pysyvyydessä. Näiden haasteiden seurauksena organisaatiot tunnistivat tärkeimmäksi voimavaraksi vapaaehtoiset toimijat, jotka tulisi kiinnittää seuran toimintaan entistä tehokkaammin ilman suurta vaihtuvuutta. (Seippel 2019) Vapaaehtoisten toimijoiden pysyvyyden myötä toimintaa pystytään suunnittelemaan pitkäjänteisimmin, mikä edesauttaa urheilutoiminnan kehittymistä.

Ammattimaistumisen sisäisiin tekijöihin lukeutuu ammattimaisten vapaaehtoisten, kuin myös palkallisten työntekijöiden rekrytointi (Nagel 2016; Dowling ym. 2014). Vapaaehtoiseen urheilu- ja liikuntatoimintaan voi olla haastava saada päteviä toimijoita, jolloin ammattimaistumisen prosessi seuran sisällä jää vajavaiseksi. Edwardsin ja Washingtonin (2013) tutkimuksessa tarkasteltiin kuuden Kanadassa toimivan nuorten jääkiekkjoukkueen hallinnon jäseniä, sekä kolmen kattojärjestön työntekijää osana vapaaehtoisten valmentajien rekrytointia ja kiinnittämistä seuran toimintaan. Ammattivalmentajan palkkaamisen ja pitkäjänteisen työn merkityksiä tarkasteltiin osana urheilutoiminnan ammattimaistumista sekä pelaajakehityksen rakentumista. Hyvin valmistellun rekrytointiprosessin kautta tutkittava organisaatio löysi toimintaan sitoutuneita ja päteviä valmentajia, joiden avulla seura on toiminut ammattimaisesti ja kasvattanut hyviä pelaajia. (Edwards & Washington 2013) Pätevän valmentajan rekrytointi seuratoimintaan on yksi kriittisimmistä organisaation

ammattimaistumisen tekijöistä (Cuskelly ym. 2006) Palkkauksen järjestäminen tai ammattimaisen valmentajan rekrytointi ei ole itsestään selvä asia, sillä resurssien puute ja hallinnon kompetenssi vaikuttavat merkittävästi prosessin lopputulemaan. Hallinnon yhtenä tärkeänä tehtävänä urheilutoiminnan ammattimaistumiseksi on laatia systemaattisia toimintatapoja pätevien valmentajien rekrytoimiseen. Rekrytoinnin lisäksi pätevien toimijoiden pitäminen seurassa on yksi ammattimaistumisen tärkeä sisäinen tekijä, joka edistää organisaation asemaa urheilutoiminnan kentässä. (Edwards & Washington 2013)

Osa urheilun ja liikunnan organisaatiosta palvelevat jäseniä hyvin ilman palkattuja työntekijöitä. Tästä huolimatta palkattu työntekijä lisää seuraorganisaation tarvetta uusille kokopäiväisille toimijoille (Horch & Schutte 2009), joka voi johtua organisaation tarpeesta kehittyä jatkuvasti. Organisaation ammattimaistuminen on usein riippuvainen toimintaa eteenpäin ajavista henkilöistä sekä jäsenten päätöksistä tukea muutosta (Kikulis ym. 1995). Organisaation eliitin ja asioista päättävien elinten lisäksi organisaation yksilöiden ja alatasojen vaikutusvalta luo pysyvämpiä rakennemuutoksia kuin pelkästään johtoportaan ajama muutos (Amis ym. 2002). Päätöksenteon rakenteet, ja niiden jakautuminen organisaation tasoille nähdäänkin yhtenä tekijänä organisaation muutoksia ja ammattimaistumista kehittäessä (Kikulis & Slack 1995).

2.4.2 Ulkoiset tekijät

Suunnitelmallisessa ammattimaistumisessa tulee huomioida ympäristö, jossa tarkasteltava organisaatio toimii. Urheiluorganisaatioihin vaikuttavat useat ympäristötekijät, kuten yhteiskunnallinen taloudellinen tilanne, yhteisöt, media ja julkinen rahoitus. Näiden vaikutukset kohdistuvat organisaation rakenteisiin ja toimintakulttuuriin. (Nagel ym. 2015) Tämän lisäksi toimintaan vaikuttavat julkinen intressi, yhteiskunnalliset arvot ja tarpeet, väestön rakenne sekä muiden samalla kentällä toimivien organisaatioiden käyttäytyminen. (Hall ym. 2003.) Ulkoisten tekijöiden merkitys ammattimaistumisen prosessissa voi olla pakottava, normatiivinen tai jäljittelevä. Kaikilla muutoksen tavoilla on kuitenkin taipumus ohjata organisaatio samankaltaiseksi kuin muut kentällä toimivat organisaatiot. (DiMaggio & Powell 1983)

DiMaggion ja Powellin (1983) organisaatioiden samankaltaistumisen teorian pohjalta Edwards ym. (2009) löysivät alueellisen ympäristön ja sen instituutioiden rahoituksen vaikuttavan

samankaltaistavasti urheiluseurojen muutokseen. Merkittävänä rahoituksen saamisen edellytyksenä oli asetettujen organisaation urheilu- ja liikuntatoimintojen toteuttaminen sekä ohjelmiin osallistuminen, mikä oli yksi suurimmista selittävästä tekijöistä organisaatioiden samankaltaistumisessa. (Edwards ym. 2009) Ulkoisten instituutioiden rahoitus ja niiden vaikutus organisaatioiden ammattimaistumiseen vaihtelee huomattavasti alueellisten rahoituskäytäntöjen mukaan, kun taas Vos ym. (2011) saivat tutkimuksessaan tuloksia, joissa valtionavustukset eivät vaikuttaneet painostavasti urheilutoiminnan kehittämiseen.

Lajiliitot ovat merkittäviä urheilun ammattimaistumiseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat sääntöjensä ja antamansa tuen avulla vaikuttaa seurojen toimintaan. Lajiliittojen jäsenseurat eivät aina kuitenkaan tarvitse kattojärjestöjensä ammattimaistumista kehittääkseen omaa toimintaansa, koska liikunta- ja urheiluseurat ovat luoneet samalla kentällä toimivien organisaatioiden välisiä yhteistyömalleja toiminnan kehittämiseksi. Vaikka lajiliittojen ammattimaistumista on tutkittu paljon, on näiden toimijoiden organisaatiomallit pysyneet suhteellisen tuntemattomina. (Nagel ym. 2015) Lang ym. (2018) tutkivat Sveitsiläisten lajiliittojen ammattimaistumisen muotoja organisaatiomallien näkökulmasta, josta ilmeni neljä eri ammattimaistumisen erityispiirrettä organisaatioiden rakenteissa. Ensimmäisessä ryhmässä lajiliiton toiminta oli formalisoitua, ja sitä johdettiin palkattujen ammattilaisten toimesta. Toisessa ryhmässä lajiliiton toiminta oli pääsääntöisesti vapaaehtoisjäsenillä johdettua, vaikka formalisaation taso oli keskivertoa korkeampi. Kolmas tutkimuksen tuloksissa esiintyvä ryhmä oli poikkeavalla formalisaatiolla toimiva lajiliitto, jossa suurin osa palkatuista työntekijöistä toimi kentällä. Neljännessä ryhmässä organisaation formalisaatio oli keskinkertaista, ja toimintaa ohjattiin vapaaehtoisilla. (Lang ym. 2018.) Vaikka urheilun ammattimaistuminen alkaa usein kansainvälisten ja kansallisten lajiliittojen toiminnan kehittymisestä (Nagel ym. 2015), ei tutkimuksissa ole tuotu esille liittojen organisaatorakenteen vaikutusta jäsenorganisaatioiden ammattimaistumisen prosessiin.

Suomalaisessa urheilun lajiliittojen tutkimuksessa toiminnanjohtajat toivat esille ammattimaistumisen tärkeimpinä tekijöinä tavoitteellisuuden ja systemaattisuuden seuran toiminnassa. Tämän lisäksi tutkimukseen osallistuneet toiminnanjohtajat korostivat jäsenseurojen vapaaehtoisten ja päätoimisten työntekijöiden toimintakulttuurin yhteensovittamista. (Koski & Heikkala 1998, 127–130) Ammattimaistumisen prosessissa kansalliset lajiliitot tukevat seuroja eri tavoin. Tutkielmaan liittyvän yhden juniorijääkiekko ry toimijan näkökulmasta Suomen Jääkiekkoliitto toteuttaa viestintää seuroille ohjelmista ja

hankkeista sekä järjestää alueellisesti valmentajakoulutuksia (SJL 2021). Hall ym. (2003) korostavatkin tutkimuksessaan ulkoisten tekijöiden resursseja mm. taloudessa ja henkilöstön kehittämisessä.

Ulkoisten tekijöiden vaikutukset organisaatioiden ammattimaistumiseen eivät välttämättä näy jokaiselle seuran toimijalle. Seurojen toimijat voivat korostaa sisäisten toimien merkitystä ammattimaistumisen kehityksessä, vaikka toimintaa ohjaavat tekijät rakentuvat jatkuvista ulkoisista ”ärsykkeistä” tai kannustimista. Kyseiset kannustimet voivat olla erilaisia etuja tai resursseja, jotka määrittävät toiminnan kehittymistä. Katto-organisaatioiden kannustimiin tarttuminen toimii vipuvartena, jossa hankkeisiin tarttuvat jäsenseurat luovat ulkoisen systeemin, joka asettaa jäsenseuroille paineita muokata omaa toimintaa. (Seippel 2019) Tämä systeemien ammattimaistumisen muoto rakentuu samalla organisatorisella kentällä toimivista yhteisöistä (DiMaggio & Powell 1983). Sisäisten tekijöiden myötä organisaation rakenne voi muuttua nopeallakin aikataululla, jossa ammattimaistumisen prosessi ei ole poikkeus. Ulkoisten tekijöiden vaikutukset yleensä näkyvät hitaammin toimintakulttuurin muutoksessa, jossa kumulatiivisesti kerääntyneet ympäristön tekijät muovaavat organisaation toimintaa. Tällöin yleensä koko toimialan organisatorinen kenttä ja sen systeemit kehittyvät samalla. (Dowling ym. 2014; Skinner ym. 1999)

3 LIKUNNAN JÄRJESTÖKULTTUURIN KEHITYMINEN JA JÄÄKIEKON KASVU SUOMESSA

Liikuntakulttuuria voidaan tarkastella sosiaalisen toiminnan kenttänä, jossa sen toimijat pyrkivät kamppailemaan valta-aseista sekä oikeuksista määritellä kyseisen kentän suuntia. Liikuntakulttuurin muutokset heijastelevat toiminnan merkitysten rakentumista eri yhteisöille, jossa keskeisessä asemassa toimivat aina edelläkävijät, joiden varaan liikuntakulttuurin muutos usein tiivistyy. (Itkonen & Laine 2015, 11) Yhtenä selkeänä liikuntakulttuurin muutoksen on nykyaikaisen markkinallistumisen myötä kehittynyt urheilun ammattimaistuminen, jossa liikuntaseurojen ja urheiluorganisaatioiden toimintaa kehitetään operatiivisissa sekä hallinnollisissa toimitissa (Lämsä ym. 2020).

Puhuttaessa urheilun ammattimaistumisesta, on hyvä tunnistaa alueellisen kilpaurheilukulttuurin rakentuminen osana nykyaikaisia toimintamalleja. Tässä kirjallisuuskatsauksen osassa tuodaan esille suomalaisen liikunnan ja järjestökulttuurin rakentuminen sekä jääkiekon kasvu ja nousu suomalaisen huippu-urheilun kärkeen.

3.1 Suomalaisen liikunnan järjestökulttuurin ja kilpailun kehittyminen

Suomalaisen urheilun kilpailutoiminnan voidaan puhua lähteneen liikkeelle 1800-luvun loppupuolella, jolloin kansajuhlmaisesta kisailusta ja ruumiillisesta työstä irtaannuttiin kilpailemalla paremmuudesta mm. hiihdon, yleisurheilun, soutamisen ja uinnin parissa (Kokkonen 2015, 27–28). Kilpailullisuus lisääntyi 1900-luvun alkupuolella liikunnan järjestökulttuurin rakentumisen myötä, mikä samalla vahvisti urheilulajien asemaa suomalaisen urheilutoiminnan kentässä. Itkonen (2015, 50–51) jakaakin suomalaisen liikuntakulttuurin kansalaistoiminnan rakentumisen neljään erilaiseen kauteen, joka kuvaavat liikunnan ja urheilun kentän organisoitumista hyvinvointi- ja kansalaisliikunnasta kohti ammattimaista ja eriytynyttä ”urheilullis-suorituksellista” toimintaa. (Itkonen 2015, 50–56).

Itkosen (2015, 50–56) mukaan liikunnan organisoituminen suomalaisessa kontekstissa lähti liikkeelle 1900-luvun alussa järjestökulttuurin kaudella, jolloin seuratoiminta laajeni huomattavasti. Järjestäytyneet seurat toimivat aktiivisesti eri järjestöjen kanssa, mikä lisäsi osallistujien määrää urheilutoiminnassa. Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminnan kasvuun vaikutti 1900-luvun alussa myös suomalaisten menestys kansainvälisissä arvokisoissa. Tämän

lisäksi urheilun ja liikunnan rooli nähtiin positiivisena tekijänä kansakunnan kehitystyön ja identiteetin vahvistajana. (Hentilä 1992; Heinilä 2018, 15–16.) Järjestökulttuurin kaudella suomalaiset liikuntaseurat omaksuivat ominaisena piirteenä nykyisinkin vahvasti näkyvän järjestön sisäisen päätöksenteon demokraattisuuden. Suosituimpina urheilulajeina toimivat niin sanotut ”perinteiset lajit”, kuten paini, hiihto ja yleisurheilu (Itkonen 2000, 19–20)

Urheilun ja liikunnan kilpailullisuus kasvoi 1930-luvulla, johon vaikutti järjestökulttuurin sisäiset muutokset, lajien lisääntyneet tarpeet urheilutoiminnassa sekä toimintamuotojen eriytymien kilpailulliseen suuntaan. Tätä liikuntakulttuurin kansalaistoiminnan kautta nimitetään ”harrastuksellis-kilpailulliseksi” kaudeksi, minkä aikana liikuntapaikkojen määrä kasvoi, ja yksilöiden lisäksi myös lajien välinen kilpailu kiristyi. (Itkonen 2000, 20–21) Seuratoiminnan laajentumista ja kilpailullisuuden kasvua tuettiin muun muassa kunnallisen liikuntatoimen sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön jakaman taloudellisen tuen avulla. Opetus- ja kulttuuriministeriön jakama tuki kohdistui urheilujärjestöille, kun taas paikallistasolla seurat saivat avustuksia kunnalliselta liikuntatoimelta. (Suomi 2015, 60)

Tämän harrastuksellis-kilpailullisen aikakauden voidaankin katsoa olevan niitä aikoja, jolloin luotiin ensimmäisiä tekijöitä suomalaisen ammattimaisen urheilutoiminnan syntyyn. Taloudellisten resurssien jako urheilun ja liikunnan toimijoille ja kilpailullisuuden lisääntyminen seurojen ja yksilöiden välillä loi asetelman, jossa menestymiseen tarvittiin uusia ”työkaluja”, kuten valmennusosaamista. Itkonen (2000, 22) tuokin esille, että 1960-luvun jälkeisellä kilpailullis-valmennuksellisella kaudella tiedon lisääntyminen loi uusia sektoreita seuratoimintaan ja ammattimaisti urheilutoimintaa. Tiedon lisääntyminen ja sen kasvava tarve sai suomalaisen urheilun keskusjärjestöt tuottamaan valmentaja- ja ohjaajakoulutuksia. (Itkonen 2000, 22)

Liikunnan kansalaistoiminnan neljäs kausi alkoi 1980-luvun taitteessa, jolloin myös Olympialiike otti viimeisiä askeleita ammattilaisuuden reformissa puheenjohtajavaihdoksen myötä (Itkonen 2000, 23–24; Lämsä ym. 2020, 32–35). Kansainvälinen olympiakomitea jakoi vastuun vuonna 1981 kansainvälisille lajiliitoille urheilijan kelpoisuuden määrittämisestä, joka vaikutti ammattilaisuuden läpimurtoon (Lämsä ym. 2020, 33–34).

Itkosen (2000, 23–24) jakamalla liikunnan eriytyneen toiminnan kaudella markkinallisuus ja kilpailullisuus ohjasivat perinteisen liikunnan ja urheilun pois perinteisestä kansalaislähtöisestä

toiminnasta. Tämän myötä yleisseurat pirstoutuivat, ja tilalle syntyi suuri määrä erikoisseuroja, joiden toiminnan tavoitteet kohdentuivat menestykseen ja parhaaseen mahdolliseen tulokseen pyrkimiseen. Nämä seurat kuuluivat ”urheilullis-suorituksellisiin” toimijoihin, joissa urheilijoista tai joukkueista pyrittiin medianäkyvyyden ja markkinoiden avulla tekemään urheilutuotteita. (Itkonen 2015, 53–55) Myös Heikkala ja Koski (1998, 193–194) tuovat esille 1980-luvun murroksen, jolloin institutionalisoitumisen myötä urheilu- ja liikuntaorganisaatioiden toiminta ammattimaistui ja systematisoitui. Vaikka liikunnan ja urheilun parissa näkyvä kilpailu seurojen välillä on edelleen selkeästi havaittavissa, niin siitä huolimatta kolmannen sektorin liikuntatoimi on säilyttänyt arvopohjansa toiminnassa, mikä perustuu kansakunnan hyvinvoinnin turvaamiseen edistämällä terveyttä, ehkäisemällä syrjäytymistä sekä kannustamalla monikulttuurisuuteen (Heikkala 2000, 132).

Suomalaisen järjestökulttuurin rakentuminen loi pohjaa nykyaikaiselle seuratoiminnalle, joissa kansalaistoiminnan periaatteet näkyvät edelleen vahvasti, vaikka kilpa- ja huippu-urheilukulttuuri onkin ottanut huomattavasti jalansijaa. Samalla tämän kehityksen tarkastelun avulla voidaan huomata, miten nopeasti seuratoiminta pystyy mukautumaan ajankohtaisiin liikunta- ja urheilukulttuurin teemoihin.

3.2 Jääkiekon rakentuminen suomalaisen huippu-urheilun kärkeen

Suomalaisen liikunnan järjestökulttuurin kaudella kehittyi tietenkin myös jääkiekkokulttuuri. Isotalo ym. (2020) jakavat suomalaisen jääkiekon rakentumisen kolmeen kauteen, jotka jakaantuvat toiminnan perustamiseen ja organisoitumiseen (1920–1950), vakiintuneisuuden kauteen (1950–1980) sekä uudistamisen ja markkinoinnin ajankohtaan (1980-). Peilaan jääkiekon rakentumista kyseisiin kausiin, jonka lisäksi pyrin tuomaan mukaan tekijöitä, jotka vaikuttivat ulkoisesti ja sisäisesti toiminnan ammattimaistumiseen.

Jääkiekon historiaa tulee tarkastella, jotta voidaan ymmärtää, miten ammattimaistumisen prosessi on kehittynyt osana lajin kasvua. Tällöin pystytään tarkastelemaan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden muutoksia osana nykypäivän nopeaa ammattimaistumisen prosessia, jossa liikkeenjohdolliset toimenpiteet ovat lisääntyneet myös urheilun ja liikunnan kolmannen sektorin toiminnassa.

3.2.1 Jääkiekon alkutaival suomalaisessa liikuntakulttuurissa

Perustamisen ja organisoitumisen kausi sijoittui 1900–1950-luvuille, jolloin jääkiekko muodostui omaksi lajikseen, ja kehitti oman sarja- sekä maajoukkuetoiminnan. (Isotalo ym. 2020, 113–114.) Ensimmäiseksi suomalaisten jääkiekkovaikuttajien tehtäväksi muodostuikin lajitoiminnan vahvistaminen ja turvaaminen sekä lajin laajentaminen suomalaisessa liikuntakulttuurissa (Isotalo ym. 2020). Kyseisenä jääkiekon organisoitumisen kautena perustettiin Suomen Jääkiekkoliitto vuonna 1929, joka toimi silloin nimellä Jäähockey-liitto (SJK 2021; Isotalo 2015). Tätä ennen jääkiekko – kuin myös suurin osa jääurheilulajeista – toimi Suomen Luistinliiton alaisuudessa, joka perustettiin jo vuonna 1908 (Suomen Luisteluliitto 2021). Luistinliitto julkaisi myös lajin ensimmäiset säännöt sekä otti paikan Kansainvälisessä Jääkiekkoliitossa Suomen edustajana. Samanaikaisesti kuitenkin Suomessa toimiva jääpallon kattojärjestö Palloliitto edisti sen ajan ”jäähockeyn” toimintaa järjestämällä kontakteja Ruotsin jääkiekkoliittoon ja julistamalla ensimmäisten mestaruuskilpailujen ajankohdan vuodelle 1928 (Viita 2018). Kyseiset kisat pelattiinkin tammikuussa 1928 Palloliiton järjestämänä. Palloliiton ja Luistinliiton välit tuletuivat järjestöjen kamppaillessa jääkiekon virallisesta hallinnasta, minkä myötä heti seuraavana vuonna perustettiin uusi kattojärjestö valvomaan ja kehittämään jääkiekon toimintaa. Kattojärjestö nimettiin Suomen Jäähockeyliitoksi, joka muutti nimensä nopeasti Suomen Jääkiekkoliitoksi. (Isotalo 2020.) Uudelle urheilun kattojärjestölle Palloliitto sekä Luistinliitto antoivat täyden hallinnollisen vastuun jääkiekon kansallisesta toiminnasta. Ehtona kuitenkin oli, että jäähockeyn urheilutoiminta ei häiritse Palloliiton tai Luistinliiton edustamia urheilumuotoja, mikä tarkoitti mm. kilpailupäivien ja luistinratojen käyttövuorojen jaksottamista. (Viita 2018)

Kaupungistuminen sekä yhteiskunnallinen muutos kasvatti jääkiekon suosiota 1900-luvulta lähtien, minkä myötä jo 1920-luvulla käynnistettiin lajin ensimmäinen kansallinen SM-sarja (Isotalo 2016). Sarjatoiminnan rakentamista ja ylläpitämistä edesauttoi joukkueiden keskittyminen muutamille paikkakunnille, joista suurin osa sijoittui eteläiseen Suomeen (Viita 2018). Jääkiekon alkuvaiheen kasvua rajoitti kuitenkin jo aikaisemmin Suomeen rantautuneen jääpallon suosio, joka säilytti pitkään asemansa suomalaisen jääurheilun ykköslajina (Nevala ym. 2020, Valkonen 1997 mukaan). Olympialaisissa jääkiekko nähtiin ensimmäisen kerran vuonna 1920 Antwerpenissä, jolloin Kansainvälisen Olympiakomitean urheilutoiminta perustui amatööriyden pohjalle (Suomen Olympiakomitea 2022). Ensimmäisiä lapsille ja nuorille kohdennettua toimintaa järjestettiin Helsingissä vuonna 1933, jolloin pelattiin jo ensimmäisiä

nuoreiden välisiä otteluita. (Leinonen 2018) Seuratoiminnan laajentuessa Tampereen Ilves organisoiti ensimmäisenä tahona kaupunginosien välisiä sarjoja, mikä osaltaan vauhditti muiden paikkakuntien sisäisten kilpasarjojen kehittymistä (Mennander & Mennander 2003, 157–158). Jääkiekko ei lajina aivan ehtinyt Itkosen (2015, 50–56) tarkastelemalle liikunnan järjestökulttuurin kaudelle, mutta lajin kasvaessa ja yleisen kilpailutoiminnan kehittyessä Suomessa, jääkiekko hyppäsi vauhtiin mukaan ”harrastukselliskilpailullisella” kaudella. Tämän myötä jääkiekko lajina on seuratoimintaa toteuttaessaan joutunut alusta asti mukautumaan kilpailuun ja toiminnan kehittämisen periaatteisiin. Seuratoiminnan kehittyessä ja laajentuessa Jääkiekkoliitto lisäsi erotumareiden määrää ja koulutusta (Leinonen 2018), mikä omalta osaltaan kehitti lajin ammattimaista toimintaa.

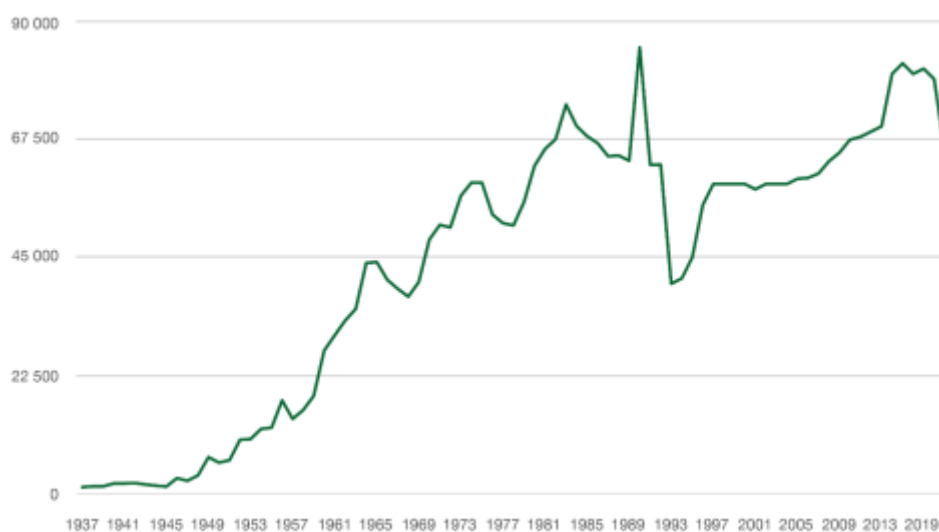
Jääkiekon olosuhteet kaipaivat vielä huomattavaa parannusta, jotta lajin kehitys olisi saatu varmistettua. Suomen Jääkiekkoliitto haki avustuksia Valtion urheilulautakunnalta, joka hylkäsi liiton tukihakemukset. (Ilmanen 1996) Tästä syystä Jääkiekkoliitto haki Suomen Voimistelu- ja Urheiluliiton jäsenyyttä, ja liittyi kyseiseen urheilun keskusjärjestöön vuonna 1937, jolloin jääkiekon toimintaolosuhteet paranivat merkittävästi. Talous kasvoi, kilpailutoiminta kehittyi ja laji levisi uusille paikkakunnille jääkenttien ja välinesaatavuuden lisääntyessä. (Viita 2018) Kasvun kausi tyrehtyi toisen maailmasodan alkamiseen vuonna 1939, jolloin jääkiekkokaukaloita ei jäädytetty kahteen vuoteen. Jääkiekko oli myös edelleen suuren suosion omaavan jääpallon varjossa suosiota tarkastellessa (Leinonen 2018.) Sodan jälkeen toiminnan kehittymistä haittasi varustepula sekä ammattimaistumisen kontekstiin vaikuttava valmentajien vähäinen määrä (Isotalo 2021, 59).

3.2.2 Hallirakentamisen ja medianäkyvyyden vuodet

Jääkiekon suosio kasvoi merkittävästi toisella Isotalon ym. (2020) määrittelemällä organisoitumisen kaudella, minkä takia lajin MM-kisat pidettiin kotimaisella areenalla vuonna 1965. Tällä vakiintuneen toiminnan kaudella vuosina 1950–1980 perustettiin jääkiekon ammattilaissarja SM-liiga vuonna 1975. Lajin nousua kyseisellä aikakaudella vauhditti laajat tekojääprojektit, pelaajien ammattimaisuuden kehittyminen sekä ulkomaisten pelaajien kiinnostus suomalaista pääsarjaa kohtaan. (Isotalo 2021, 113–114) Tämän lisäksi lisääntynyt vapaa-aika, kaupungistuminen, teknologian kehitys sekä elintason nousu vauhdittivat urheiluviihteen kehitystä suomalaisessa yhteiskunnassa (Lämsä ym. 2020).

Toisen maailmansodan jälkeinen teollistuminen lisäsi muuttoliikettä maaseudulta kaupunkeihin. Palkkatyöpaikkojen lisääntyminen vauhditti ihmisten siirtymistä kasvaviin kaupunkeihin. Vapaa-ajan toimintojen kysyntä lisääntyi suhteessa väestömäärään, jolloin jääkiekko tarjosi vauhdikasta ja osittain rajua viihdettä. Pienet ja valaistut kaukalot helpottivat kyseisen urheilukulttuurin kuluttamista, jotka keskittyivät mm. Tampereelle, Helsinkiin ja Turkuun. (Heiskanen & Salmi 2015, 22–23) Jääkiekkoliitto pyrki tietoisesti toisen maailmansodan jälkeen leviämään pienemmille paikkakunnille, sillä he uskoivat nuorten miesten kaipaavan myönteisiä elämyksiä (Kokkonen 2018). Strategia toimi erinomaisesti, sillä Jääkiekkoliittoon liittyi uusia jäseniä lähes kymmenkertainen määrä seuraavan kymmenen vuoden aikana (Isotalo 2021, 59–60). Muut urheilulajit tunnistivat myös kyseisen tilanteen, jonka myötä urheilun järjestötoiminta kehittyi laajalla rintamalla (Kokkonen 2018).

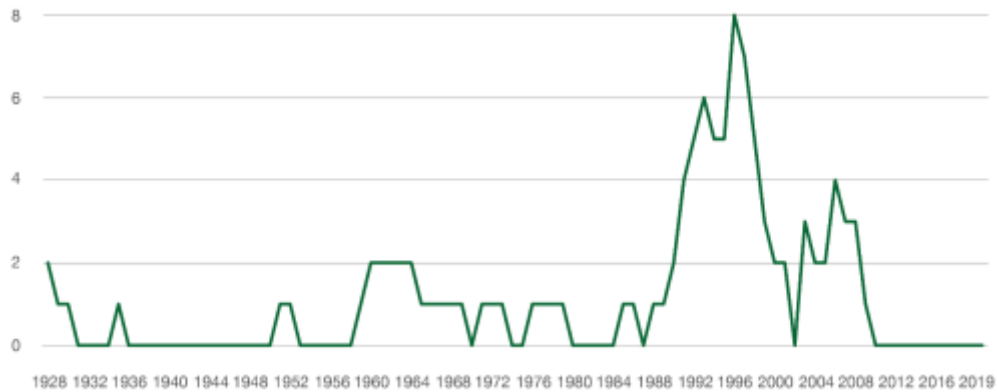
Jääkiekon kehitys vahvistui vakiintuneen toiminnan kaudella, jolloin Suomen Jääkiekkoliittoon liittyi jopa yli 1 000 uutta jäsentä vuosittain (kuva 3). Tämän lisäksi Työväen Urheiluliiton jäsenmäärät kasvoivat jääkiekkojaostossa, mikä nousikin 1950-luvun loppupuolella liiton yhdeksi suosituimmaksi lajijaostoksi. Kasuvan suosion myötä Suomen Jääkiekkoliitto ja Työväen Urheiluliitto ryhtyivät yhteistyöhön osana hallirakentamista ja tukianomusten tekemistä kunnille. Yhteistyö kariutui Työväen Urheiluliiton erimielisyyksiin Suomen Valtakunnan Urheiluliiton kanssa (Isotalo 2016.) Konfliktien ja sarjoista vetäytymisten myötä TUL päätyi liittyä Jääkiekkoliiton jäseneksi vuonna 1962 (Isotalo 2021, 62).



KUVA 3. Jääkiekkoliiton jäsenmäärien, lisenssien ja pelipassien kehitys 1937–2019 (Isotalo 2020, 53).

Jääkiekon toisella organisoitumisen kaudella toiminnan kasvu ei näkynyt vielä jäähallirakentamisessa 1950-luvulla, sillä yksityisten toimijoiden resurssit eivät aina riittäneet projektien loppuun viemiseen. Vähäisten resurssien takia kunnat joutuivat tukemaan taloudellisesti rakennusprojekteja, mikä johti jäähallien rakentamiseen julkisen sektorin tuen avulla. (Isotalo 2016.) Uudet tekojääradat kuitenkin varmistivat kauden loppuun viemisen ilman, että pelien järjestäminen oli riippuvainen sään muutoksista. (Kokkonen 2018, 214–216). Tästä huolimatta jääkiekon seuraava kehitysskaskel oli rakennuttaa sisähalleja, joiden avulla lajin vaikutusvaltaisim maa, Kanada, oli kehittynyt huipulle jo ennen toista maailmansotaa (Heiskanen & Salmi 2015, 24–25). Jääkiekkoliitto pyrki edistämään keinojaiden ja hallien rakennuttamista muun muassa vaikuttamalla päättäjiin ja omien edustajien saamisella rakennuttamisesta päättäviin elimiin. (Isotalo ym. 2020) Ensimmäinen Suomeen valmistunut jäähalli rakennettiin Tampereelle vuonna 1965, jolloin liikuntapaikkojen rakennuttaminen siirtyi täysin kuntien vastuulle (Ilmanen 1996, 129–130). Samana vuonna pidetyt jääkiekon MM-kisat uudessa hallissa toivat huomattavaa taloudellista tuottoa Jääkiekkoliitolle (Isotalo 2021, 68–69). Helsinkiin valmistui Suomen toinen jääliikuntakeskus vuonna 1966. (Kokkonen 2018, 217). Hallien jäävuorojen kysyntä oli kova, mutta lopulta suurin osa vuoroista oli miesten sekä vanhempien ikäluokkien poikien käytössä. Vaikka jääkiekon tärkeitä kehittämiskohteita olivat kauden pidentäminen ja harjoitusolosuhteiden kehittäminen, jäi hallirakentamisen kiihkein ajankohta myöhemmäksi. Jääkiekkoliitto kuitenkin panosti olosuhdetyöhön 1970-luvun puolivälissä, sillä lajin kehitys ja kansainvälisissä kilpailuissa menestyminen vaati lisää harrastajia sekä pidempää pelikautta. (Kokkonen 2018, 217–223)

Halliprojektien ja kansainvälisten arvokisojen myötä jääkiekko ammattimaistui ja ulkomaisten sekä pelaajien että valmentajien kiinnostus lisääntyi jääkiekon pääsarjaa kohtaan (kuva 4). Suomalaisen jääkiekon harjoittelukulttuuri kehittyi ulkomaisten valmentajien tietotaidon ansiosta. (Isotalo 2021, 90–91) Samalla jääkiekon verkostot kasvoivat ja monipuolistuivat, joka lisäsi lajista kiinnostuneita poliittisia toimijoita. Verkostojen muodostumista helpotti jääkiekon puolueettomuus liikunnan ja urheilun kentällä. (Hentilä 1984, 465–470) Tilannetta helpotti myös TUL:n jääkiekkojaoston toiminnan väheneminen, jolloin suurin osa liiton seuroista liittyi osaksi Jääkiekkoliittoa (Kokkonen 2018, 80).

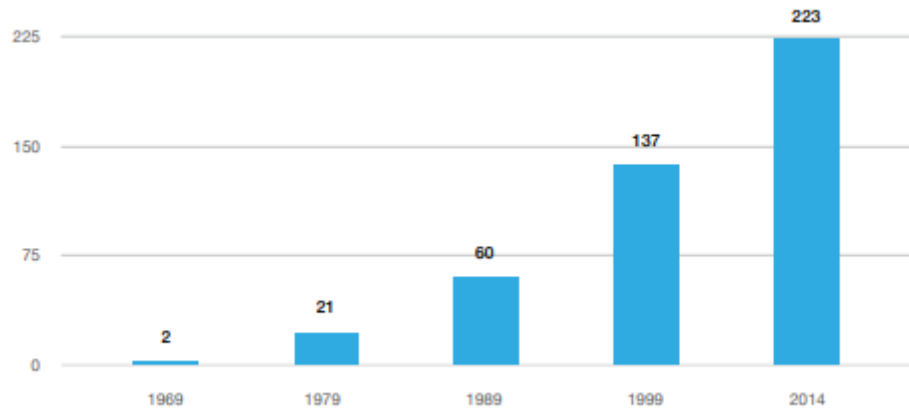


KUVA 4. Ulkomaisten valmentajien määrä Suomen jääkiekon pääsarjassa sekä A-maajoukkueessa 1928–2019 (Isotalo 2021, 112)

Vuoden 1961 MM-kisat kasvattivat jääkiekon suosiota entisestään, sillä yhä useammasta kotitaloudesta löytyi televisio, josta pystyi seuraamaan kisoja suorina lähetyksinä radiolähetysten lisäksi (Heiskanen & Salmi 2015 31–32). Yleisradion tekemät lähetykset vuoden 1965 kotikisoista toivat suurta näkyvyyttä jääkiekolle niin kansainvälisesti kuin myös kansallisesti (Isotalo 2021, 69). Vaikka jääkiekosta kirjoitettiin paljon Helsingin ja Hämeen lehdistössä jo 1940-luvulla, korostui medianäkyvyys vasta televisioiden ja radioiden tullessa kotitalouksiin (Isotalo 2020, 61).

3.2.3 Suomalaisen jääkiekon markkinallistuminen ja ammattimaistuminen

Jääkiekosta tuli 1980-luvulla Suomen seuratuin urheilulaji. Maajoukkueen menestys kansainvälisissä arvokilpailuissa ja sisätiloissa toteutettu ammattilaisurheilu edesauttoivat lajin suosion kasvua. (Isotalo ym. 2020; Jokisipilä 2015.) Tätä 1980-luvulta nykyaikaan jatkuvaa kautta kutsutaan uudistamisen ja markkinallistumisen kaudeksi. Jääkiekon kasvanut suosio lisäsi harrastus- ja kilpailutoimintaa entisestään, mikä näkyi muun muassa uusina monitoimijäähallien rakennuttamisena (Isotalo ym. 2020). Erityisen vilkas rakennuttamisen kausi sijoittui 1990-luvulle, jolloin vuonna 1998 Suomeen rakennettiin jopa 26 uutta jäähallia (kuva 5). Kuntien välinen kilpailu ja nopealla aikataululla valmistellut hankkeet saattoivat jäädä ilman valtionavustuksia, jolloin yksityisten toimijoiden ajamat hankkeet päättyivät usein kuntien omistukseen. Jääkiekon toimijoiden kyky edistää omia hankkeitaan herätti osittain jopa kateutta muissa urheilujärjestöissä. Hankkeiden yhtiöittäminen osana kunnan ja kiekkoväen toimintaa oli yksi keino kiertää kunnallisen päätöksenteon byrokratia. (Lavikainen 2018, 237)



KUVA 5. Jäähallien määrät Suomessa 1969–2014 (Isotalo 2020, 83).

Jääkiekon ammattimaistuminen ja ammattilaisurheilun edellytykset vahvistuivat tällä markkinallistumisen ja uudistamisen aikakaudella. Yksi merkittävimmistä tekijöistä oli Montrealin mailatehtaan ja Tappara ry:n yhdistäminen, jonka tarkoituksena oli kehittää suomalaista jääkiekkoa. Fuusion myötä Tappara ry:n rinnalle perustettiin osakeyhtiöperustainen Tappara oy, jonka pelaajat siirtyivät mailatehtaan palkkauksen alaisuuteen. Siirron myötä urheilutoimintaa pystyttiin kehittämään systemaattisempaan suuntaan, mikä merkitsi isoa askelta kohti ammattimaisempaa urheilua. Tätä ennen urheilun säännöissä kiellettiin urheilulla ansaitseminen, vaikka valvonta ja rajojen vetäminen osoittautui erittäin haastavaksi. (Lämsä ym. 2020) Myös olympialaisten amatöörisäännöt muuttuivat 1980-luvun lopussa, jolloin Kansainvälinen Olympiakomitea salli ammattilaisten osallistumisen Calgaryn kisoihin vuonna 1988 (Suomen Olympiakomitea 2022). Vuonna 1991 KOK virallisesti poisti ammattilaisuuden ja amatööriyden käsitteet sääntökirjastaan, minkä jälkeen kaikkien lajien ammattilaisedustajat saivat ottaa osaa urheilumaailman suurimpiin arvokisoihin (Lämsä ym. 2020). Tätä ennen olympialaisten periaatteet pohjautuivat ideoihin ja toimintoihin, jossa urheilussa kilpailu nähtiin ”asiana, jonka tekemistä yksilöt rakastavat yli kaiken ilman tarkoitusta saada palkkiota tai muuta materiallista korvausta” (Llewellyn & Gleaves 2016, 12).

Markkinallistumisen kaudella toiminnan ammattimaistumista edisti harjoittelun kehittyminen, joka lähti liikkeelle jo 1960-luvulla ulkomaalaisten valmentajien myötä (Isotalo 2021, 110–111). Itkonen (1996) tuo esille määrittelemällään kilpailullis-valmennuksellisella kaudella suunnittelun ja lisääntyneen tiedon käytön urheilutoiminnassa, joka näkyi myös jääkiekossa 1960-luvulta eteenpäin. Urheilua ohjasi vahvasti tavoitteellisuus, jota kehitettiin resurssien kohdentamisella ja tieteellisen valmentamisen mukaan ottamisella harjoitteluun. Näillä toimilla

pyrittiin erityisesti kehittämään suomalaista huippuvalmennusta, josta seurasi valmennustiedon kategorisoituminen yleiseen valmennusoppiin ja lajikohtaiseen valmennustietoon. (Itkonen 1996, 223–224.) Valmennustaidon kehittyminen suomalaisessa jääkiekossa lisäsi ulkomaisten pelaajien kiinnostusta SM-liigaan, mikä lisäsi ulkomaisten pelaajien liikkuvuutta suomalaiseen pääsarjaan. Myös palkkatason nousu oli yksi tekijä, joka ohjasi ulkomaalaisia pelaajia SM-liigaan 1990-luvulla. (Isotalo 2021, 9–10)

Kasvavien kulujen myötä organisaatioiden tuli saada luonnollisesti enemmän tuloja. Päätuotteenaan viihdebisnes SM-liigan seurat alkoivat yhtiöittää toimintaansa, sillä yhdistys- ja tuloverolain yhdistäminen oli haastavaa liiketoimintaa järjestävissä organisaatioissa. Jääkiekon kaupallisuuden lisääntyessä alkoi Suomeen kehittyä urheilutoimintaa edistävä pelaaja-agenttien ammattikunta. Myös pelaajien oikeusturva ja rahallisen arvon mittaaminen kehittyi neuvottelupöydissä, mihin liigaseurat eivät olleet tyytyväisiä, sillä heidän asemansa heikkeni sopimusneuvotteluissa. (Rantala 2018, 266–267) Sarjan sekä olosuhteiden kehittymistä edesauttoi jääkiekkovaikuttajien määrä, jotka jakautuivat Jääkiekkoliiton tai SM-liigan lisäksi eri organisaatioihin, kuten valtionyrityksiin, yksityisen sektorin toimijoihin, politiikkaan ja valtionhallintoon. Osaltaan se myös korosti jääkiekon merkitystä ja asemaa suomalaisessa yhteiskunnassa. (Isotalo ym. 2020)

Jääkiekkoliitto sijoitti kotiskisoista kertyneitä tuloja jääkiekon sarjatoimintaan, minkä avulla seurat pystyivät palkkaamaan päätoimisia valmennuspäälliköitä. Esimerkiksi vuoden 1997 kisoista Jääkiekkoliitto kohdensi varoja lajin kehittämiseen kuuden vuoden ajan. Uusilta toimijoilta ja seuroilta vaadittiin tämän myötä muun muassa Nuori Suomi -toiminnan toteuttamista tai mahdollista Sinettiseura-statusta. (Rantala 2018, 264–265) Sarjatoiminnan lisääntyessä ja seurojen siirtyessä osakeyhtiömuotoiseen toimintaan oli seuraavana vuorossa pääsarjan – eli SM-liigan – yhtiöittäminen. Yhtiöittämisprosessi tapahtui 1990-luvun loppupuolella ja kesti vuoteen 2002 saakka. Ensimmäisessä muutosvaiheessa Liiga ry muutettiin osuuskuntaperusteiseksi yhtiöksi, jonka omistivat pääsarjassa toimivat seurakuntat. Toisessa vaiheessa SM-liiga merkattiin kaupparekisteriin, ja näin Suomessa jääkiekon pääsarjasta vastaava taho siirtyi osakeyhtiöksi, jonka omistajina edelleen toimivat sarjassa pelaavat seurakuntat. (Lämsä ym. 2020) Tämä oli merkittävä askel jääkiekon ammattimaistumisen ja laajentumisen kannalta. Liiketoiminnalliset periaatteet helpottivat pelaajien liikkuvuutta, talouden järjestämistä ja varojen kohdentamista sekä tuotteen kehittämistä. Nykyään jääkiekon

pääsarjassa toimivat seurat ovat laajentaneet liiketoimintaansa jopa urheilun ulkopuolelle varmistaakseen tulokannan urheilutoiminnan kehittämiseen ja menestyksen tavoittelemiseen.

Urheilun ja erityisesti suomalaisen jääkiekon markkinallistuminen edisti toiminnan laajentumista, mikä näkyy edelleen nykypäivänä. Pelaajien liikkuvuus, sponsori- ja mediatulot ylläpitävät korkeatasoista urheilutoimintaa, jonka myötä seurat pystyvät panostamaan pääsarjan lisäksi junioritoiminnan kehittämiseen. Vaikka jääkiekon rakentumisen alkutaival suomalaiseen urheilukulttuuriin oli haastava, on se pystynyt kehittämään toimintansa kansallisen ja kansainvälisen kilpa- ja huippu-urheilun kärkeen.

4 ORGANISOIDUN URHEILUTOIMINNAN LEGITIMITEETTI JA AMMATTIMAISTUMINEN

Liikunnan järjestökentän rakenteellinen ja toiminnallinen muutos voi tapahtua kolmen tekijän kautta, jotka ovat liikunnan ja urheilun toimialan kasvu, eriytyminen ja ammattimaistuminen (Heikkala 2000, 120). Myös toimialan organisaatioiden samankaltaistuminen ohjaa toiminnan rakentumista, jolloin yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat myös urheilu- ja liikuntaseuroihin (DiMaggio & Powell 1983). Urheilun ja liikunnan kehittyessä tulee alan organisaatioiden tunnistaa oman toimintansa yhteiskunnallinen perusta eli legitimizeetti. Legitimizeetillä tarkoitetaan organisaation oikeutettua olemassaoloa yhteiskunnallisessa kentässä. Organisaation toimintalogiikat voivat kuitenkin vaihtua ajan kuluessa ympäristön tai oman toiminnan perusteiden muuttuessa, mutta muutoksessa organisaation tulee uudelleen perustella oman toiminnan olemassaolo eli legitimizeetti. (Tilling 2004) Rakentaessaan legitimizeettiään organisaatio asettaa arvot ja toiminnan perustan yhdenmukaiseksi (Suchman 1995).

Suomalaisten urheiluseurojen toiminnassa on nähty ristiriitaisuutta perinteisen kansalaistoiminnan ja yksityisen sektorin toimintalogiikan yhdistämisessä (Lehtonen 2017, 77–78). Tällöin seurakulttuurin arvopohja voi rakentua niin, ettei se välttämättä parhaalla mahdollisella tavalla liikunnallista elämäntapaa tai huippu-urheilua. Tämän tutkielman kannalta toiminnan legitimizeetti tulee tunnistaa kummankin organisaation osalta, sillä se voi vaikuttaa vahvasti tutkittavien organisaatioiden yhteistyöhön.

Suomalaisen urheilun ja liikunnan kenttä jakaantuu kolmeen sektoriin. Julkinen sektori käsittää valtiolliset ja kunnalliset toimijat. Yksityinen sektori muodostuu niistä henkilöistä ja organisaatioista, jotka pyrkivät toiminnallaan tekemään taloudellista tuottoa. Vapaaehtoissektori – suomalaisessa urheilukulttuurissa myös kolmantena sektorina tunnettu – pitää sisällään urheilu- ja liikuntaseurat, sekä sellaiset vapaaehtoistoimijat, jotka tuottavat liikuntapalveluja alueellisesti. (Laine & Vehmas 2017, 107–108.) Jääkiekossa huippu-urheiluseurat Suomessa ovat pääosin osakeyhtiöitä. Muutokseen vaikutti vahvasti 1980-luvun markkinallistuminen, jonka aikana jääkiekon suosio kasvoi Suomessa merkittävästi. (Isotalo 2021, 67–73.)

Tässä tutkielmassa yleishyödylliseen toimintaan perustuvia eli rekisteröityneitä yhdistyksiä kuvataan Hallin ym. (2003, 2–3) esittämien kriteerien mukaan. Organisaatiot ovat järjestäytyneitä, ei-valtiollisia, voittoa tavoittelemattomia sekä hallinnoltaan itseohjautuvia. Näissä organisaatioissa on sekä palkattuja että myös vapaaehtoisia toimijoita. (Hall ym. 2003, 2–3) Organisaation toimintatavat ja rakenne määrittyvät sen luomista arvoista, normeista ja uskomuksista. Arvoulottuvuudet voidaan jakaa neljään osaan, jotka ovat toimiala, organisoituminen, toimivuuden perusteet ja orientaatio. (Kimberly & Rottman 1987, Koski & Heikkala 1998, 27 mukaan) Tässä tutkielmassa tarkastellaan ammattimaistumisen tekijöitä osana organisaatioiden yhteistyötä, jolloin on tarkoituksenmukaista viitata toimialaan sekä organisaation legitimaatioperustaan urheilun ja liikunnan kontekstissa. Orientaatio käsitteellä tarkoitetaan organisaation toiminnan perimmäistä luonnetta. Vapaaehtoisista koostuvan liikuntatoiminnan ja liikevoittoa tavoittelevan urheiluorganisaatioiden orientaatioperustat eroavat toisistaan toiminnan periaatteita tarkastellessa. (Koski & Heikkala 1998, 27.) Toiminnan legitimaatio muodostuu organisaation arvojen ja normien pohjalta, jotka on jaettu yhteisön jäsenten kesken. Arvot ja normit voivat rakentua organisaation sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä, joiden avulla luodaan yhteinen ideologia toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation sääntöjen ja toimintamallien perusta ei aina ole arvopohjan mukainen, vaan osa toiminnasta voi perustua sääntöjen laillisuuteen tai laillistamiseen. (Kikulis ym. 1992) Tutkielman kannalta on olennaista tuoda esille tutkittavien organisaatioiden lähtökohdat toiminnan järjestämiseksi, jotta voidaan tarkastella ammattimaistumisen lähtökohtia sekä yhteistyön muotoihin vaikuttavia tekijöitä osana organisaation toimintaperustaa.

4.1 Kolmannen sektorin toiminnan legitimizeetti ja ammattimaistuminen

Liikunnan ja urheilun vapaaehtoisorganisaatiot ovat keskeisiä toimijoita liikuntapalveluiden ja -mahdollisuuksien tuottajina sekä nuorten urheilijoiden tukemisessa ja kehittämisessä kohti huippu-urheilun ammattilaisuutta. Tämän lisäksi kolmannen sektorin toimijat järjestävät kilpailuja ja kouluttavat valmentajia toiminnassaan. (Hoye & Doherty 2011) Kolmannen sektorin liikunta- ja urheiluseurat ovat tärkeitä toimijoita liikuntapalveluiden tuottajina suomalaisessa urheilukulttuurissa jo modernin urheilun ja liikunnan alkuajoista asti (Laine & Vehmas, 107). Liikunta- ja urheiluharrastus lisää lapsen sosiaalisia kontakteja sekä yhteisöllistä yhteenkuuluvuutta. Näiden lisäksi liikuntakulttuuri on edistänyt – ja edistää edelleen – lasten ja nuorten itsetuntemusta, ilmaisutaitoa, terveyttä sekä kasvua ja kehitystä. (Koski 2017; Misener & Doherty 2009; Liukkonen 1990.) Tämän tutkielman toisena organisaationa on

yleishyödyllistä toimintaa toteuttava juniorijääkiekkoseura, jonka päätehtävänä on toteuttaa laaja-alaista jääkiekkoharrastamista sekä taata huipulle pyrkivälle urheilijalle parhaat mahdolliset olosuhteet.

Suomalaisessa seuratoiminnassa arvopohja on muuttunut vuosikymmenien myötä, vaikkakin ydinaatteena taustalla on aina ollut liikunnan ja urheilun edistäminen. Liikunnallisuuden lisäksi seuratoiminnan ympärille on kartoitettu jopa 19 kohdan arvopohja, joissa tulee esille yhdenvertaisuus, reilu peli sekä kasvatus. Tämän lisäksi yhdeksi toiminnan arvoksi on mainittu myös urheilun ja liikunnan ammattimaisuus. Ammattimaistuva liikunta- ja urheiluseuratoiminta näkyy seurajaottelussa, jossa noin 60 prosenttia tavoittelee toiminnassaan kilpailullisia päämääriä liikunnan muiden arvopohjien lisäksi. (Koski & Mäenpää 2018, 34–38) Urheilu- ja liikuntaseuratoiminnan kasvatuksellisten tavoitteiden lisäksi toimintaan liittyy useita eri sosiaalisia tavoitteita, jotka ovat olleet suomalaisessa urheiluseuratoiminnassa aikaisempina vuosikymmeninä vahvasti esillä. Esimerkiksi Itkosen (1996, 418) mukaan urheilu ja liikunta olivat osa sosiaalista kontrollia, jonka avulla saatiin pidettyä nuoret pois kaduilta norkoilemasta.

Kolmannen sektorin urheilu- ja liikuntatoimintaan osallistuu suomalaisista nuorista noin 62 prosenttia. Nuorista aktiivisesti ja säännöllisesti harrastavia on noin 50 prosenttia, ja noin 12 prosenttia osallistui urheilu- ja liikuntaseuratoimintaan silloin tällöin. (Blomqvist ym. 2019, 49–50.) Seuratoiminnalla voidaan nähdä olevan useita kasvatuksellisia vaikutuksia, jotka edistävät nuoren sosialisatiota ympärillä olevaan yhteiskuntaan. Kasvatuksellisiin vaikutuksiin liittyvät arvot ja normit, kuten terveys, virkistys ja ilo, jotka ovat olleet vahva osa suomalaista liikuntakulttuuria. Liikunnan arvot ja normit määrittyvät sosiaalisen ympäristön mukaan, jossa liikuntakasvatuksellista toimintaa toteutetaan. (Ilmanen 2017, 41–45)

Kolmannen sektorin liikunta- ja urheilutoimijoiden ammattimaistuminen nähdään dynaamisena prosessina kohti rationaalisempaa toiminnanohjausta, jonka avulla pystytään vastaamaan lisääntyneeseen kilpailuun organisaatioiden välillä ja jäsenten toiminnan laatuun kohdistuviin odotuksiin (Clausen ym. 2018). Yksilöiden ammatillisen kehittymisen ja koulutuksen myötä pystytään vastaamaan urheiluseuratoiminnan sidosryhmien vaatimuksiin, jotka ovat lisääntyneet harrastuskulujen kasvaessa (Koski & Mäenpää 2018, 38–39). Nykyajan ammattilaisten aikakausi on lisännyt jatkuvasti tietotaitoa, koulutusta ja dokumentointia urheiluseuroissa (Meyer & Bromley 2013). Vaikka Suomesta löytyy vielä huomattava määrä

pelkästään liikunta- ja urheiluseuroja, joiden päätoiminnallinen tarkoitus on liikunta, kasvatus ja terveys, on suurin osa seuroista hyvin kilpapistäisiä (Koski & Mäenpää 2018, 38–39). Kilpailullisuus ja huippu-urheilu, jotka vaativat ammattitaitoisia valmentajia ja organisaattorakenteita kohdistuvat vanhempien nuorten ikäluokkiin, jolloin urheilun ja liikunnan itseisarvot pysyvät nuorempien toiminnassa esillä (Suomen Olympiakomitea 2012). Ammattimainen ja jatkuvasti kehittyvä urheilutoiminta vaatii yhä enemmän resursseja, mikäli tavoitteena on urheilijan ammattilaiseksi kehittyminen. Tällöin kolmannen sektoreiden liikunta- ja urheilutoimijoiden tulee sisällyttää omaan strategiaansa sellaiset toiminnan mallit, joiden avulla varmistetaan lasten ja nuorten liikuntakasvatus sekä mahdollisuudet kilpa- ja huippu-urheilun harjoittamiseen ennen aikuisvaiheeseen siirtymistä.

Kolmannen sektorin organisaatioiden ammattimaistumisen prosessiin vaikuttaa etenkin resurssien puute. Suomalaisessa yhteiskunnassa liikunta- ja urheiluseuroille jaetaan seuratueta toiminnan kehittämiseen ja henkilöiden palkkaukseen (Lehtonen ym. 2014, 16). Hall ym. (2003) jakavat ei-voittoa tavoittelevan liikunta- ja urheiluseuran tuen ydinrahoitukseen ja projektirahoitukseen. Ydinrahoituksella – jossa voidaan viitata tässä tapauksessa seurojen palkkatukeen – edistetään organisaation pysyvyyttä, strategista suunnittelua ja kehitystä. Kolmannen sektoreiden toimijoiden seuratueta haku keskittyy spesifeihin käyttötarkoituksiin, mikä rajoittaa tueta hakevia organisaatioita. (Hall ym. 2003.) Vuosittaiset tuet kolmannen sektorin liikuntaseuroissa on helppo keskittää toimintaan vähäisen byrokratian sekä yksinkertaisen ja dynaamisen organisaattorakenteen myötä (Seippel 2019). Suomessa seuratueta myönnettiin vuonna 2021 yli 4 miljoonaa euroa suomalaisille liikunta- ja urheilutoiminnan järjestäjille. Näistä tueta palkkaukseen jaettiin 2.11 miljoonaa euroa, sekä toiminnan kehittämiseen 2.28 miljoonaa euroa. (Oja 2021) Kehittyvän seuratoiminnan sekä tukien myötä liikunta- ja urheiluseurat ovat voineet palkata lisää päätoimisia henkilöitä. Vuodesta 2016 vuoteen 2020 palkattujen henkilöiden lukumäärä tueta hakeneissa seuroissa kasvoi keskimäärin kuudesta henkilöstä yhdeksään. (Turunen ym. 2020) Osa ammattimaistumisen määritteitä onkin tehokas resurssien käyttö osana tarkoituksenmukaista toimintaa ja jatkuvuuden varmistamista (Koski & Heikkala 1998, 127).

Kolmannen sektorin toimintaa voidaan tarkastella määrällisen ja laadullisen ammattimaistumisen kautta. Määrällinen ammattimaistuminen tarkoittaa, että organisaatio palkkaa lisää työntekijöitä määritettyjen tehtävien kehittämiseen. Laadullisessa ammattimaistumisessa organisaatio pyrkii luomaan uutta toimintakulttuuria sekä

laadukkaampia toimintamalleja, jolloin usein sovelletaan yritysmaailman oppeja liikunnan ja urheilun järjestötoimintaan. (Heikkala 2000) Vaikka urheiluseurojen rooli suomalaisessa liikuntakulttuurissa painottuu edelleen vahvasti fyysisen aktiivisuuden ja kasvatuksellisten tekijöiden pohjalle, huippu-urheilun painotus haastaa seuraharrastusta. Tähän on vaikuttanut kaupallistumisen luoma ilmiö, jossa huippu-urheilu ja sen ympärillä tapahtuva toiminta on liikunnan ja urheilun saralla yhteiskunnassa kaikkein näkyvin osa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 6–11)

Urheilun ja liikunnan kolmannen sektorin toiminta ammattimaistuu usein palkattujen toimijoiden myötä. Palkattujen työntekijöiden rahoituksen on löydyttävä jostain, eikä kausimaksujen kalleus mahdollista niiden nostamista. Kun toiminnan tarkoituksena on liikunnallisen elämäntavan tukeminen ja liikuntakasvatus, on kolmannen sektorin toimijoiden toteuttava näitä periaatteita ilman taloudellisen voiton tavoittelua. (Laine & Vehmas 2017, 118). Tämän myötä rahoitus uusien työntekijöiden palkkaamiseen tulee hankkia muilta tahoilta. Kolmannen sektorin toimijat saavat valtiolta rahallista tukea sekä verovähennyksiä, joilla tuetaan urheilutoimintaa tuottavia organisaatioita. Näiden toimintaa ohjaavien logiikkojen myötä, organisaatiot saavat maksaa oman taloudellisen tilanteen mukaan kohtuullista palkkaa työntekijöilleen (Laine & Vehmas 2017, 118).

4.2 Yksityisen sektorin toiminnan legitimizeetti ja ammattimaistuminen

Yksityisen sektorin liikunta-alan organisaatiot tarjoavat tuotteita tai palveluita markkinallista arvoa vastaan (Laine & Vehmas 2017, 108). Tässä tutkielmassa toinen tutkittavista organisaatioista on yksityisen sektorin jääkiekon SM-liigan organisaatio, jonka toiminnasta tarkastellaan rakenteita, prosesseja, strategioita ja työntekijöiden toimintaa osana organisaation ammattimaistumista.

Kaikki suomalaisessa jääkiekon pääsarjassa pelaavat joukkueet ovat osakeyhtiöitä, johon on vaikuttanut ammattimaistuminen ja kaupallistuminen. Lisäksi on osoittautunut haastavaksi organisoida huippu-urheilua yhdistysmuotoisena toimintana, mikä on johtanut organisaatioiden yhtiöittämiseen. (Laine & Vehmas 2017, 117–118) Jääkiekon pääsarja SM-liiga perustettiin vuonna 1975 yleishyödylliseksi yhtiöksi, joka järjesti jääkiekon pääsarjatoimintaa. Euroopan unioniin liittyminen ja työntekijöiden – eli tässä tapauksessa pelaajien ja valmentajien – vapaan siirtymisen myötä liigan toiminta kasvoi ja varallisuus lisääntyi. Pääsarjatason joukkueet

siirtyivät yhtiöittämään toimintaansa 1970-luvulta eteenpäin, ja SM-liiga seurasi perässä vuonna 2002, jolloin organisaatio merkattiin kaupparekisteriin. (Lämsä ym. 2020) Organisaatioiden toiminnassa kaupallistuminen ei vähennä merkittävästi vapaaehtoistoimijoiden määrää tai julkista tukea (Enjolras 2002), joita suomalaiset urheiluorganisaatiot tarvitsevat edelleen esimerkiksi tapahtumien järjestämisessä.

Yksityisellä urheilutoimialan sektorilla kilpailu on erittäin kovaa, jolloin organisaatioiden tai seurojen tulee taata urheilijoilleen parhaat mahdolliset puitteet kehittymistä varten. Vaikka huippu-urheilijoiden kehitystä on tutkittu paljon, on vaikea löytää selkeitä mekanismeja, joiden avulla yksilö ja joukkueet saavat menestystä. Kehityksen perustana on kuitenkin hyvä organisaatiokulttuuri, ammattimainen valmennus ja henkilöstö, potentiaalisten huippu-urheilijoiden tunnistaminen, laadukkaat harjoitteluympäristöt, taloudellinen tuki, kehitys ja johtaminen. (Houlihan & Green 2008, 3–5) Urheilullisen menestyksen ja sen kehittämisen lisäksi yksityisten toimijoiden legitimitetti urheilussa ja liikunnassa perustuu taloudelliseen tuoton tekemiseen (Hoye & Cuskelly 2007, 6–9). Yksityisen sektorin organisaation perustavoitteisiin lukeutuu toiminnan kasvu, joka edellyttää laajentumista tai liikevaihdon lisäämistä. Urheilun organisaation jäsenten lisäksi jatkuvaa painetta ilmenee osakkeenomistajilta ja sponsoreilta, jotka odottavat yritykseltä korkeaa liikevoittoa (Hoye & Cuskelly 2007, 28–29). Urheilullisen menestyksen pitäminen yksityisen sektorin ulospäin näkyvänä päätavoitteena voi luoda haasteita, kun rationaalinen liiketoiminta yhdistetään tunnepohjaiseen urheilutoimintaan. Joukkueurheilua voidaan pitää ”emotionaalisena ekonomiana”, jossa sosiaalinen ilmiö muotoutuu osaksi markkinoita ja maalien tekeminen johtaa taloudellisen tuoton tekemiseen. (Storm 2009)

Yksityisen sektorin toiminnan legitimitetin perustuu taloudelliseen voiton tekemiseen ja urheilulliseen menestykseen, jolloin sen on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa. Kolmannen sektorin yleishyödyllistä toimintaa tuottava organisaatio voi kasvaa usein vain lisäämällä harrastajia, jolloin toimintaa ei välttämättä ohjaa kasvuperiaatteet. Tämän lisäksi kolmannen sektorin toimijoiden ottaessa ammattimaistumisen käytäntöjä urheilutoimintaan mukaan yritysmaailmasta (esim. Dowling ym. 2014), on yksityisen sektorin urheiluorganisaatioiden perusta jo kyseisessä ammattimaistumisen prosessissa mukana. Tällöin tämän tutkielman organisaatioiden ammattimaistumisen prosessia tarkastellessa voidaan yhtenä näkökulmana ottaa se, miten paljon liigaorganisaation intressit ja tavoitteet ohjaavat yleishyödyllisen yhteisön toimintaa osana sen toiminnan perustaa ja ammattimaistumista.

5 TUTKIELMAN TOTEUTUS

Tässä pääluvussa kerrotaan tutkielmassa käytettävistä menetelmistä ja tutkimuskohteen valinnasta. Valintoja perustellaan tieteenfilosofisista sekä henkilökohtaisista näkökulmista. Tutkimuskohteen valinnan jälkeen tuodaan esille tutkielman metodologiset käytänteet sekä aineiston keräämiseen ja analysointiin liittyvät toiminnot. Lopuksi tarkastellaan tutkielmaan luotettavuutta ja eettisyyttä.

Liikuntasosiologisessa tutkimuksessa organisaatioiden välinen tutkimus näyttäytyy usein haasteellisena tehtävänä. Laaja toimintakenttä edellyttää, että tutkittava kohde rajataan mahdollisimman hyvin. Tällöin yhdenkin urheiluseuraorganisaation toiminnan tarkastelu tuottaa tärkeää tietoa osana liikuntakulttuurin yhteiskunnallista ymmärrystä. (Itkonen 2012, 11) Tutkielmaan valittiin kaksi organisaatiota, joiden ympäristö ja toimintamallit ovat käytännössä tuttuja. Tämän lisäksi lajikulttuuri ja siihen vaikuttavat tekijät perustelevat omaa harrastus- ja valmennustoimintaan liittyvän lajin tutkimusta. Tällöin on helpompi hahmottaa tutkimuksen teemaa osana organisaation toiminnan kenttää. Tutkittavina kohteina olivat saman ”seuraperheen” alla toimivat jääkiekon pääsarjaa pelaava joukkue ja yleishyödyllistä liikunta- ja urheiluseuratoimintaa toteuttava juniorijääkiekkoseura. Liigajoukkue on liiketoimintaa toteuttava osakeyhtiö, joka rahoittaa junioritoimintaa vuosittain tehdyillä sopimuksilla. Organisaatiot toimivat yhteistyössä samassa ympäristössä erillisinä toimijoina. Kummallakin organisaatiolla on oma hallitus. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, sillä pääsin vuorovaikuttamaan tutkittavien henkilöiden ja organisaatioiden kanssa. Haastattelut mahdollistavat myös ilmiön laajan tarkastelun yksilöiden kuvatessa oman toimintansa motiiveja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34).

Tutkittava seura pidettiin anonyyminä, sillä tämän uskottiin helpottavan organisaatioiden osallistumista tutkimukseen. Tutkittavien organisaatioiden ympäristöllä ja ulkoisilla systeemeillä (ks. sivu 19–20) on vahvoja merkityksiä urheilu- ja liikuntatoiminnan järjestämiseen, jotka näkyvät varmasti osittain tämän tutkielman tulososiossa, mutta tässä tutkielmassa jätetään ympäristön tarkastelu vähäiseksi tutkimusteeman rajaamiseksi. Ympäristöön ja alueellisuuteen liittyvät tekijät saattaisivat myös tuoda ilmi tutkittavat organisaatiot.

5.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Suomalainen huippu-urheilu tarvitsee ammattimaista toimintaa, jotta se pystyy kilpailemaan menestyksellisesti kansainvälisissä arvokisoissa. Jääkiekkoilijan siirtyminen kansainvälisiin huippusarjoihin ja -organisaatioihin on ensisijaisesti urheilijan oma tavoite, mutta myös lajikulttuurin, sen järjestelmän ja seurojen toiminnan onnistumisen mittari. Jääkiekko on urheilutoiminnan ammattimaistumisen edelläkävijä suomalaisessa urheilukulttuurissa (Lämsä ym. 2020), ja tästä syystä tutkimustehtäväksi valittiin jääkiekon ammattimaistumisen prosessien tarkastelu. Tutkimustehtävänä oli selvittää yhden jääkiekon seuraperheen ammattimaistumisen muotoja ja seurauksia osana liigajoukkueen ja juniorijääkiekko ry:n yhteistyötä. Vaikka tutkittavat organisaatiot toimivat samalla liikunnan ja urheilun kentällä, on toimijoiden legitimiteetti täysin päinvastainen, vaikka yhteistä kuitenkin on esimerkiksi pelaajapolku ja -kehitys Liiketoimintaa toteuttava liigaorganisaatio perustaa toiminnan täysin urheilulliseen menestykseen ja taloudelliseen tuottoon, kun taas juniorijääkiekko toimii yleishyödyllisenä yhteisönä tuottaen liikuntamahdollisuuksia jääkiekon parissa tukien lasten ja nuorten kasvua.

Tutkimustehtävän valinta pohjautuu jääkiekon kehittymiseen osana suomalaista urheilukulttuuria. Jatkuva ja nopea muutos organisaatioiden kentällä, sekä toiminnan nopea kehittyminen toi mielenkiinnon tarkastella ammattimaistumisen prosessia urheiluseuraorganisaation tasolla junioritoiminnasta kohti ammattilaisuutta. Tutkimusongelmana on tarkastella urheilun ammattimaistumisen muotoja ja seurauksia osana liigaorganisaation ja juniorijääkiekon yhteistyötä.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Minkälaisilla organisaatioiden välisillä toimenpiteillä edistetään urheilutoiminnan ammattimaistumista?
2. Miten urheilutoiminnan ammattimaistuminen on näkynyt organisaatioiden toiminnassa osana yhteistyötä?
3. Minkälaiset toimet ja tavoitteet organisaatiot näkevät parhaaksi tulevaisuudessa toiminnan kehittämiseksi ammattimaisempaan suuntaan?

5.2 Tutkimuksen metodologia

Tutkielman tekeminen on koko prosessin ajan erilaisten valintojen ja päätösten tekoa viimeiseen arviontiin tai julkaisuun asti. Valinnat näyttäytyvät usein ongelmallisina, jolloin tutkijan tulee valita ja perustella lähestymistavat itselleen tutkimuksen tavoitteen kannalta. Lähtökohtaisina kysymyksiä on tarkasteltava tutkittavan kohteen ymmärrystä ja tiedonhankinnan menetelmiä, jotta pystytään vastaamaan valittuihin tutkimuskysymyksiin mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2004, 114–117).

Laadullisen tutkimuksen peruserä ei nojautu tilastollisten yleistyksien saamiseen, vaan tarkoituksena on kuvata tiettyä ilmiötä, ymmärtää jonkin subjektin toimintaa tai antaa jollekin ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta. Aineisto koostuu yleisesti haastatteluista, kyselyistä, havainnoinnista sekä erilaisista dokumenteista. Näitä voidaan käyttää joko yhtä tutkimusta toteuttaessa tai yhdistellä tukemaan toisiaan riippuen tutkimusongelmasta sekä tutkimuksen resursseista. Tutkimuksen vapausasteet yleensä määrittävät, onko perusteltua käyttää menetelminä esimerkiksi keskusteluja tai omaelämäkertoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71; 85) Laadullisen tutkimuksen aineiston ominaisuuksiin kuuluu yleisesti sen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 1999, 84).

Laadullisen tutkimuksen peruseräitä ovat ihmisten käyttäminen tiedon keruun instrumentteina, kokonaisvaltaisuus sekä kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti. Näiden lisäksi erona määrälliseen tutkimukseen osana prosessia on laadullisen tutkimuksen joustavuus ja muokkaantuvuus. (Hirsjärvi ym. 1997, 155) Tämän tutkielman analyysissä käytetään osittaista teorialähtöistä analyysiä, jossa tutkielma nojaa tiettyyn teoriaan tai malliin, joka on tässä tutkielmassa Ruorasan ym. (2016) rakentama kehikko urheilujärjestöjen ammattimaistumisen muodoista. Teorian kautta tutkimuksessa tarkastellaan havaintojen teoriapitoisuutta, jolla tarkoitetaan yksilön käsityksiä ilmiöstä, ilmiölle annettuja merkityksiä sekä mahdollisten tutkimusvälineiden käyttöä, jotka vaikuttavat tutkimustuloksiin. Tällöin tulokset eivät ole riippumattomia havaintomenetelmistä, joka haastaa tutkielman objektiivisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 1999, 20)

Tieteenfilosofisena lähtökohtana tutkielmassa on ontologinen peruserä, jossa tarkastellaan todellisuuden ja tutkittavan ilmiön luonnetta yksilöiden käsitysten pohjalta. Ontologisessa viitekehyksessä tutkimus tulee perustella hyvin, osoittaa tarkasti sen kohdentaminen

tutkimuskohteeseen sekä rakentaa menetelmällisesti toistettavaksi. (Hirsjärvi ym. 2004, 120–122) Tällöin tutkimusaihetta tarkastellaan toiminnan merkityksien kautta, jonka myötä haetaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia fenomenologisia tai hermeneuttisia tulkintateorioita käyttäen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 48) Tässä tutkielmassa käytetään hermeneuttista analyysiä teemaluokittelun avulla, jossa kirjallisuuden myötä luotuja teemoja tarkastellaan yksilöiden toiminnan kautta, ja näin pyritään syvällisemmin ymmärtämään toiminnan merkityksiä.

5.2.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tutkielman tarkoituksena oli toiminnan merkityksien ymmärtäminen osana tiettyä rajattua kontekstia tai tapahtumien joukkoa (Hirsjärvi ym. 1997, 157), jolloin tutkimustyypinä päädyin tapaustutkimukseen. Tapaustutkimusta liitetään usein virheellisesti tutkimusmetodeihin, vaikka se itsessään sisältää useita tutkimusmenetelmiä. Tällöin tapaustutkimukseen viitattaessa tarkoitetaan tutkimusstrategiaa, jossa on mahdollista käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Tutkittava kohde määräytyy tapaustutkimuksessa usein tiettyyn tapahtumakulkuun tai ilmiöön, jossa tarkastellaan pienen joukon toimintaa perusteellisesti. Tämä joukko voi olla yhteisö, organisaatio, kaupunki tai sivilisaatio. (Laine ym. 2007, 9–10) Tässä tutkielmassa kohdejoukko keskittyy tarkasti määriteltynä kahteen organisaatioon, jotka toimivat erilaisin sopimuksin ja yhteistyömenetelmin yhtenä seuraperheenä. Vilka ym. (2018) tuovat esille tapaustutkimuksen periaatteena tutkimuskohteen valinnan niin, että tutkittavan tapauksen tulee olla siirrettävissä muihin samankaltaisiin tapauksiin. Tällöin tapaus tulee rajata paikallisuuden, tilanteen, ajan tai tematiikan avulla. (Vilka ym. 2018, 162) Tämä tutkielma on rajattu tarkastelemaan yhtä alueellista jääkiekon seuraperhettä, joita toimii Suomessa tutkielman tekohetkellä 15 kappaletta.

Yhtenä tärkeänä kysymyksenä tapaustutkimusta toteuttaessa voidaan pitää ajatusta, että ”mitä voimme oppia tapauksesta?” Tällöin tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi. Päämääränä on kuitenkin lisätä ymmärrystä tutkimukseen asetetusta tapauksesta ja sen olosuhteista tietyssä ajassa ja paikassa, jonka myötä lopputulos määrittyy. Tapaustutkimus ei ole pelkästään ilmiötä tai tapahtumia kuvaava analyysi, vaan itse tapaus ja tutkimuksen kohde tulee asettaa osaksi toiminnan merkityksiä. (Laine ym. 2007, 10) Tässä tutkielmassa kummankin organisaation toiminnan ammattimaistumisen merkitykset kohdennetaan yhteistyöhön, joka rakennetaan käytännössä kahden eri tapauksen näkökulmasta. Tutkielmassa

hyödynnetään siis kahden tapauksen tutkimusta, jossa tarkoituksena on vertailla valittuja tapauksia tai etsiä niiden välisiä yhteyksiä (ks. Vilka ym. 2018, 162).

Tapaustutkimuksen tuloksissa tarkastellaan laajempaa kokonaisuutta, joka voidaan yleistää määritellyn tapauksen sisään. Strategisten valintojen myötä valitaan aineiston keruumenetelmät, joiden avulla uskotaan saavan riittävästi informaatiota tutkittavasta tapauksesta, jonka myötä pyritään selittämään ilmiötä ja toiminnan merkityksiä. (Laine ym. 2007, 27) Aineistoa kerätessä tulee jatkuvasti tarkastella aineiston mahdollisuutta vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tällä pyritään kriittisesti arvioimaan aineiston saturaatiota, eli kerätyn teoreettisen ja empiirisen aineiston kokonaisvaltaisuutta tutkimusasetelmaan nähden. Aineistosta esiintyvät tekijät saattavat usein alkaa toistamaan itseään, joka on selkeä merkki kerätyn aineiston riittävydestä. (Vilka ym. 2018, 164) Eskola ja Suoranta (1998, 68) tuovat esille, että tapaustutkimuksessa ratkaisevana tekijänä ei ole aineiston koko, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys.

Laine ym. (2007) jakavat tapaustutkimukset seitsemään eri tyyppiin, jotka ovat kriittinen, äärimmäinen, ainutlaatuinen, tyypillinen, paljastava, tulevaisuudesta kertova ja pitkittäisotokseen perustuva. Näiden tyyppien avulla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä, jonka yleistettävyys määrittelee sen, mitä tapauksesta voidaan tutkimustuloksissa tuoda esille. (Laine ym. 2007, 31–32) Tämän tutkielman tapaukseen viittaa lähtökohtaisesti paljastava tapaustutkimustyyppi, jossa ilmiöstä ollaan tietoisia, mutta sitä ei ole vielä tutkittu. Ammattimaistumisen prosessit eri urheilun ja liikunnan organisaatioissa ovat selkeitä toimintaa ohjaavia tekijöitä, ja niiden tarkoituksenmukaisuus huippu-urheiluun tähtäävässä toiminnassa näkyy seuroissa, joissa on pääsarjassa toimiva joukkue. Näiden organisaatioiden välisiä ammattimaistumisen prosesseja ja niiden muotoja sekä seurauksia ei ole vielä tuotu tutkimuskirjallisuudessa esille, jolloin tämän tapaustutkimuksen tyyli viittaa Laineen ym. (2007, 32) mainitsemaan paljastavaan tutkimustyyppiin.

Vaikka urheilun ja liikunnan organisaatioiden yhteistyö on usein pitkäaikaista ja jatkuvaa, pystytään tapaustutkimuksen avulla käsittelemään ja ”merkkaamaan” ilmiön tarkastelu sen hetken operatiivista ja strategista toimintaa suorittavien henkilöiden näkemysten kautta. Tällöin pystytään hahmottamaan ammattimaistumisen prosessin nykytila sekä tulevaisuuden toimintoja organisaatioiden yhteistyön näkökulmasta.

5.3 Tutkimuksen aineisto ja haastattelut

Teoreettinen viitekehys määrittää vahvasti laadullisessa tutkimuksessa sen, millaista aineistoa tulisi kerätä sekä millaisia analyttisiä menetelmiä käyttää. Laadullisen tutkimuksen perusominaisuus on sellaisen aineiston kerääminen, joka mahdollistaa tutkimusongelman laaja-alaisen tarkastelun. Laadullisen tutkimuksen haasteena on ilmiön tarkastelu liian monesta näkökulmasta ja itsestään selvien asioiden problematisointi. (Alasuutari 2007, 83–84)

Laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätessä tulee valita tutkimukseen henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Yksi tutkimusprosessin tärkeä vaihe onkin rekrytoida mahdollisimman tarkoituksenmukaisia henkilöitä, jotta tutkimustulokset ovat hyvin perusteltuja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulee ymmärtää tutkittavaa kontekstia, sillä tulkintojen tekeminen usein muodostuu jo aineistoa kerätessä. Lisäksi aineistonkeruu ja sen käsittely sitoutuvat yhteen jo prosessin alkuvaiheessa. Kerättyä aineistoa käsitellessä ja uutta tietoa kerätessä voi tutkimuksen kohdejoukko rajautua uudella tavalla. Tällöin laadullinen tutkimus voi näyttäytyä vaikeana tai epämääräisenä. (Vilkka ym. 2018) Kyseinen asia näkyi omassa tutkielmassa, sillä viimeiseen haastatteluun päätin ottaa liigaorganisaation hallituksesta jäsenen, koska aikaisemmista haastatteluista tuli paljon esille strategiaan ja se luomiseen liittyviä tekijöitä. Tällöin sain näkökulmia organisaation toimintaan operatiiviselta ja hallinnolliselta puolelta.

Tutkimusprosessin haastattelut edistävät tutkittavan joukon osallistumista tutkimukseen. Samalla tutkija pääsee niin sanotussa kenttätyössä paremmin kosketukseen tutkittavan ilmiön kanssa vuorovaikutuksen myötä. (Eskola & Suoranta 1998, 16–17) Haastattelun etuina ovat haastateltavien henkilöiden helpompi suostuminen tutkimusprosessiin, ja heidät on helpompi tavoittaa aineiston täydentämiseen liittyvissä asioissa (Hirsjärvi ym. 2004, 194–195).

Tarkoituksena tutkielmassa oli hyödyntää myös organisaatioiden strategioita, mutta juniorijääkiekko ry:n uusi strategia ei ollut vielä voimassa, koska kaksi rekrytointia oli tehty juuri ennen tutkielman haastatteluita. Liigaorganisaation strategia oli saatavilla, mutta haastatteluista ilmeni huomattavasti laajempia kokonaisuuksia ja asioita, kuin mitä julkisessa strategiassa tuotiin esille. Tämän myötä strategioiden tarkastelu ja niihin viittaaminen jäi vähäiseksi.

5.3.1 Teemahaastattelut

Haastattelun idea perustuu yksinkertaiseen ajatukseen siitä, että kysymällä saa selville toisen henkilön ajatukset. Haastattelu määrittyy tilanteena, jossa haastatteliija esittää kysymyksiä haastateltavalle. Prosessi perustuu vuorovaikutukseen, jossa kummatkin osapuolet vaikuttavat toisiinsa, vaikka tutkija on laatinut kysymykset valmiiksi ja pyrkii muutenkin ohjaamaan tilannetta. (Eskola & Suoranta 1998, 86) Haastattelun etuna aineistonkeruussa on sen joustavuus, jonka myötä tutkija pystyy käymään laajaa vuoropuhelua haastateltavan kanssa tutkittavasta teemasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–74). Kielellinen vuorovaikutustilanne luo mahdollisuuksia suunnata tiedonhankintaan liittyviä tekijöitä koko haastattelun ajan. Tämä mahdollistaa erilaisten toiminnan motiivien tarkastelun, joka voi auttaa ymmärtämään laajemmin tutkittavaa ilmiötä. Haastattelun tarkoituksena on asettaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin ja syventää ymmärrystä tutkittavasta teemasta. Haastattelun haittoina voi olla esimerkiksi haastattelijan kokemattomuus tilanteessa tai haastateltavan taipumus antaa tilanteessa liian myönteisiä näkemyksiä toiminnasta tai ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–35)

Yhtenä haastattelun ominaisuutena on haastateltavan motivointi sekä sen ylläpitäminen prosessin ajan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43). Tätä haastetta ei tämän tutkielman haastatteluissa ilmentynyt, sillä haastateltavat henkilöt olivat motivoituneita tuomaan esille omia näkemyksiään organisaation toiminnasta ja sen kehittämisestä. Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan rakenteen perusteella, joka vaikuttaa kysymysten muotoiluun ja haastatteliija tilanteen jäsentämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Tässä tutkielmassa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka kysymyksiä sovellettiin organisaation sekä haastateltavan mukaan. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa vastauksia ei ole sidottu vaihtoehtoihin, vaan haastateltavat pystyvät itse kertomaan käsiteltävistä teemoista. Haastattelu etenee tutkijan määrittämien teemojen mukaan, jossa tarkastellaan yksilöiden tulkintoja ja heidän antamia merkityksiä, jotka kehittyvät haastattelu vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joissa kummastakin organisaatiosta valittiin kolme haastateltavaa. Yhteensä informantteja tutkielmaan osallistui kuusi kappaletta (taulukko 1). Haastattelut kestivät 40–70 minuuttia ja ne toteutettiin Zoom -viestintäpalvelun kuva- ja ääniyhteydellä. Haastatteluiden kysymyksenasettelua hieman muokattiin organisaation sekä haastateltavien työtehtävien mukaan. Esimerkiksi taloudesta ja organisaation

operatiivisesta toiminnasta vastaavalta henkilöltä kysyttiin enemmän talouden ja strategisen toiminnan toteuttamisesta, kun taas valmennuksesta vastaavalta henkilöltä tiedusteltiin enemmän valmennuksesta ja vapaaehtoisten valmiuksista toteuttaa ammattimaista urheilutoimintaa. Kirjallisuuden pohjalta luodut teemat kuitenkin pysyivät samoina jokaista henkilöä haastateltaessa.

TAULUKKO 1. Tutkimuksen haastateltavat.

Asema	Organisaatio	Työtehtävät
Hallituksen jäsen	Liiga oy	Liigaorganisaation hallitustoiminta
Urheilupäällikkö	Liiga oy	Liigaorganisaation urheilutoiminnan johtaminen ja hallinnointi
Toimitusjohtaja	Liiga oy	Liigaorganisaation operatiivisen toiminnan johtaminen
Toiminnanjohtaja	Juniorijääkiekko ry	Juniorijääkiekko ry:n toiminnan johtaminen
Taitovalmentaja	Juniorijääkiekko ry	Juniorijääkiekon taitovalmennuksen kehittäminen ja U12–U14 -joukkueiden vastuvalmennus
Valmennuspäällikkö	Juniorijääkiekko ry	Juniorijääkiekon valmennustoiminnan johtaminen ja kehittäminen

Haastattelutilanteet voidaan nähdä asiantuntijahaastatteluina, sillä jokainen henkilö oli omalla toimialallaan ja tehtävässään ammattilainen. Asiantuntijahaastattelun periaate pohjautuu kiinnostukseen haastateltavan henkilön omaaviin tietoihin. Tällöin tutkimusmenetelmiä tehdessä haastateltavat henkilöt tulee valita heidän institutionaalisen asemansa, tai osallisuuden perusteella tutkittavaan ilmiöön. (Alastalo & Åkerman 2010)

5.4 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkielman analyysi perustuu usein kolmeen vaiheeseen, jotka ovat ilmiön rajaaminen, aineiston litterointi ja koodaaminen sekä luokittelu ja teemoittelu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93). Analyysivaihe voi tuoda esille tutkielman ongelmanasettelun haasteet, jolloin laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset voidaan muotoilla uudestaan aineiston analysoinnin jälkeen (Hirsjärvi ym. 2004, 209). Laadullisessa tutkimuksessa analyysin

tarkoitus on selkeyttää aineistoa, jonka perusteella tutkittavasta ilmiöstä voidaan luoda uutta tietoa. Aineiston tiivistämisen myötä pyritään kuitenkin säilyttämään sen sisältämä informaatio. (Eskola & Suoranta 1998, 138) Alasuutari (2007, 38) tuo esille laadullisen aineiston tarkastelun kokonaisuutena, jossa se pyrkii lisäämään ymmärrystä loogisen kokonaisuuden rakenteesta. Perusmenetelmänä laadullista aineistoa analysoitaessa käytetään sisällönanalyysiä, jota voidaan pitää yksittäisenä metodina tai teoreettisen kehyksenä, joka on mahdollista liittää eri analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91).

Litterointiaineistoa kerääntyi yli 70 liuskaa. Litteroinnissa käytettävä tarkkuus riippuu tutkimusongelmasta sekä metodisesta lähestymistavasta. Esimerkiksi jos tarkoituksena on tutkia toimijoiden välistä vuorovaikutusta, on litteroinnin oltava mahdollisimman yksityiskohtainen, joka voi tarkoittaa puheenvuorojen taukojen ylös kirjaamista, tai puhumisen tyylien ja korostuksien huomioimista analysointivaiheessa. (Ruusuvuori 2010) Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan tarkasteltu diskursseja tai haastattelutilanteen vuorovaikutukseen liittyviä valtasuhteita, jolloin litterointi toteutettiin kirjaamalla haastattelut sanatarkasti jättäen pois puheen täytesanoja.

Aineiston tulkinnaassa käytettiin teorialähtöistä analyysiä, jossa tutkimusongelman havainnointi perustui aikaisemmin tutkittuun teoriaan tai malliin. Tällöin tutkimustyyllissä täytyy luoda selvä raja fundamentaalisesti orientoituneisiin tutkimuksiin, joissa teoriaa testataan. Teorialähtöinen analyysi pohjautuu usein deduktiiviseen päättelyyn, jossa asioiden suhde muodostuu yleisestä yksittäiseen. Aineiston tarkastelu lähtee liikkeelle analyysirungon muodostamisesta, jossa analyysiä ohjaa teema tai käsitekartta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–113) Tässä tutkielmassa tutkimusongelmaa tarkastellaan Ruorasan ym. (2016) luoman ammattimaistumisen kehikon pohjalta. Kehikossa ammattimaistuminen on jaettu kolmeen kategoriaan, jotka ovat yksilöt ja positiot, strategiat ja toiminnot sekä rakenteet ja prosessit (Ruoranen ym. 2016, ks. 9–10). Kehikko mahdollistaa laaja-alaisen tarkastelun tutkielman organisaatioista, sillä ne toimivat yhteiskunnan eri sektoreilla. Tämän lisäksi tarkasteltaessa organisaation ammattimaistumista on ideologiana yleensä markkinavetoiseen toimintaan ohjautuva päämäärä, mikä haastaa voittoa tavoittelemattoman kolmannen sektorin toimijoiden tarkastelua.

Ammattimaistumisen kehikkoa käytetään teemoitteluun, jonka avulla tulkitaan litteroitua aineistoa. Teemoittelun avulla aineistossa esiintyneiden asioiden avulla tarkastellaan urheilutoiminnan ammattimaistumisen tekijöitä organisaatioiden yhteistyössä. Teemoittelun

etuna on käytännöllisen ongelman tarkastelu, sillä aineistosta on helppo poimia olennaista tietoa tarkasteltavaan ilmiöön. Tekstiaineistosta saadaan monipuolisia vastauksia, joiden avulla tulokset käytännöllistävät tutkimusongelman intressejä. (Eskola & Suoranta 1998, 179–180) Monipuolisten näkökulmien avulla organisaatioiden ammattimaistumisen prosessit ja tekijät on helpompi yhdistää osaksi urheilutoiminnan yhteistyön kokonaisuutta.

5.5 Tutkielman eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen etiikka on usein kaksijakoinen, jossa tutkimuksen tulokset voivat vaikuttaa eettisten ratkaisujen tekemiseen, ja samalla eettisten tekijöiden vaikutukset näkyvät tutkimusmenetelmissä. Yhtenä ohjaavana kysymyksenä tutkimusta tehdessä voidaan pitää, että ”millaista on hyvä tutkimus?” Kysymys ohjaa tutkimuskohdetta, menetelmiä ja tulosten julkaisuun liittyviä toimintoja. Tutkielman ja tutkimuksen tekemissä tulee noudattaa hyviä tieteellisiä käytäntöjä, joihin lukeutuvat tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat, eettisesti kestävä tiedonhankintamenetelmät sekä asianmukainen muiden tutkijoiden huomiointi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125–132)

Tutkimuksen eettisissä kysymyksissä jako voidaan karkeasti tehdä tiedon hankintaan ja tiedon käyttöön. Tiedon hankintaan liittyvät luvat tulee varmistaa tutkittavilta sekä tutkimuskohteen mukaan mahdollisesti viranomaisilta. (Eskola & Suoranta 1998, 52–53) Tutkimuskohteena olivat yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatiot, joissa toimijat olivat oikeustoimikelpoisia täysi-ikäisiä henkilöitä, joilla ei ollut riippuvuussuhdetta tutkielmaan tai tutkielman tekijään. Tutkittaville lähetettiin sähköpostitse tutkimuksen tietosuojalomakkeet, jotka he hyväksyivät sekä sähköpostitse että haastattelutilanteessa. Tutkittavilla oli tiedossa, että haastattelut tallennetaan video- ja äänitiedostoina, ja aineiston käyttöön on oikeus vain tutkielman toteuttajalla. Tutkielmassa ei kysytty arkaluontoisia asioita tutkittavista henkilöistä tai organisaatioiden toimintatavoista.

Tutkimuksen tulokset ovat tutkijan tulkinta kerätystä aineistosta, joilla vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Hyviin tieteellisiin käytäntöihin kuuluu menetelmällisten ja kielellisten toimien objektiivisuus. Tutkimuksen menetelmällistä objektiivisuutta tarkasteltaessa, kriteerinä voidaan pitää tutkimuksen toistettavuutta toisen tutkijan tekemänä samoja lähtökohtia hyödyntäen. (Hirsjärvi ym. 2004, 280) Tutkimuskohde ja sen organisatorinen kenttä oli itselleni tuttu, jolloin se voi haastaa tutkimuksen objektiivista tarkastelua. Myös laadullisten

menetelmien käyttäminen asettaa tutkielman tekijän tilanteeseen, jossa tulosten tarkastelussa merkitysrakenteiden tekeminen ei perustu puhtaasti tilastollisiin mittauksiin, vaan tutkijan omiin päätelmiin kerätyn aineiston pohjalta. Tapaustutkimuksiin liittyvä kritiikki kohdentuu usein valittujen informanttien subjektiivisuuden näkymiseen tutkimustuloksissa. Tähän vaikuttaa myös tutkijan paneutuminen tutkimuseettisiin asioihin aineistonkeruussa, kuin myös sen analysoinnissa. (Vilka ym. 2018, 167) Tutkijan tulee kuvata ja käsitteellistää tutkittava tapaus mahdollisimman hyvin, sillä se mahdollistaa teorioiden yleistämistä ja laajentamista (Eskola & Suoranta 1998, 65–68).

Litterointityylin määrittäminen vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin, eli mittausmenetelmän tarkoituksenmukaisuuteen mitata tutkittua ilmiötä. Analysoinnin läpinäkyvyys ja tulkintojen liittäminen aineistoon parantavat myös tutkielman validiteettia. (Nikander 2010) Aineistoa analysoitaessa tulee huomioida, ettei pelkkä luokittelu pyri vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Pelkkä sitaattien ja luokittelujen tiivistäminen tulososioon jättää laadullista tutkimusta ohjaavan analyysin pois, jolloin tutkielma voi jäädä aineistoturismiksi ja vaikutelmien kirjaamiseksi. (Ruusu vuori ym. 2010) Tässä tutkielmassa tutkimusongelmana on kuitenkin yhdistää organisaatioiden toimijoiden näkemyksiä ammattimaistumisen prosessista osana yhteistyötä, jolloin aineistosta esiintyvät merkitysrakenteet täytyy liittää uuteen kontekstiin. Tällöin pelkkä sitaattien ylös kirjaaminen tulososioon on mahdotonta, sillä se ei millään tavalla vastaa tutkimuskysymyksiin. Tutkimusongelma ja aineistonkeruu itsessään jo edistävät tutkielman validiteettia. Virheiden välttäminen on osa tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua, jota tulee arvioida koko prosessin ajan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134).

6 TULOKSET

6.1 Organisaatioiden strategiset ja toiminnolliset ammattimaistumisen tekijät

Juniorijääkiekko ry:n toimintojen ammattimaistumisessa korostui selkeiden toimintamallien luominen sekä pitkäjänteisen valmennustyön ja sen kehittämisen ylläpitäminen parhaalla mahdollisella tavalla resurssien puitteissa. Yhtenä tärkeimpänä toiminnan ammattimaistumisen kehittämisen tekijänä tuli esille selkeämmän valmentajapolun rakentamisen tarve, joka heijastuisi myös yksilöiden ammattimaistumisen teemaluokkaan. Valmentajapolun rakentamisessa korostui myös rekrytointiprosessien tärkeys, koska rekrytointiprosessien avulla saataisiin kiinnitettyä päteviä valmentajia pitkäjänteisesti toimintaan mukaan. Vapaaehtoisten kiinnittäminen seuraan pidemmäksi ajaksi lisäisi organisaation toiminnan pysyvyyttä sekä ennustettavuutta (Seippel 2019), jolloin on helpompi luoda ja toteuttaa strategisia toimenpiteitä.

”Mä näen että se valmentajapolku olis kunnossa. Meidän pitäis päästä pidempiin prosesseihin. Ei joka vuosi käytäis sitä tuolileikkii.” (H2, ry)

Strateginen suunnittelu tutkielman juniorijääkiekkotoimintaa tarjoavassa organisaatiossa oli vielä kesken, sillä uusi valmennuspäällikkö ja toiminnanjohtaja olivat vasta aloittaneet työnsä, eivätkä olleet vielä ehtineet luoda uutta strategiaa ennen haastattelujen toteuttamista. Kuitenkin haastatteluissa tuli esille strategisia toimenpiteitä, jotka varmasti näkyvät myös lopullisessa hallituksen hyväksymässä strategiassa operatiivisena toimintana. Toimintoihin ja strategiaan liittyvistä ammattimaistumisen tekijöistä tuli esille järjestelmällisten toimintamallien luominen, ikäluokkakohtaisten tavoitteiden ja toimintatapojen kirjallinen dokumentointi sekä toiminnan systemaattinen jatkuminen nuoremmista ikäluokista vanhempien ikäluokkien harraste- ja kilpakiekkopuolella. Systemaattista toimintaa haluttiin kuitenkin korostaa, jotta se näkyisi jokaisen joukkueen toiminnassa. Yksi esimerkki tästä on valmentajien pidempiaikainen sitouttaminen nuorempien ikäluokkien toimintaan.

”Sit urheilupuoleen sellasia yhtenäisiä menetelmiä. Ne on kyllä hyvällä mallilla ja niitä tehään, mutta vähän niinku ehkä joukkueet tekee kun parhaaks kattoo. Kuitenkaan ihan semmosta mustaa valkosella ei oo, ja nää ikäluokat kuitenkin eroo, että joudutaan soveltaa.” (H2, ry)

”Sit semmonen kiinnostavuus muihin ikäluokkiin. Saatais valmentajia, jotka haluais mennä eteenpäin valmentajana, ja meidän nuoremmatkin joukkueet olis semmosia, mihin valmentaja haluais mennä. Se kehittäis meidän toimintaa vähän niinku ilmaseks.”
(H1, ry)

Strategian ollessa kesken kasvatuksellisten ja urheilullisten toimintamallien olemassaolo näkyi hyvin päivittäisessä työssä, koska junioritoiminnan toteuttamiseen on asetettu selkeät raamit. Tämän lisäksi toiminnan reunaehdot on pyritty tehokkaasti tiedottamaan eri ikäluokkien toimijoille.

”Niin noi nuorempien joukkueetkin, vaikka siellä ei ammattilaiset toimi, niin silti semmoset selkeet toimintamallit on olemassa. Kyllä siinä mielessä on ammattimaistunutta kokonaiskuva.” (H1, ry)

”Mun mielestä pitää pystyä jonkun verran soveltaan ja antaa heille oman ajattelun paikka. Sitten ne tietyt reunaehdot pitää olla.” (H2, ry)

Urheilulliset ja liikunnalliset yleishyödyllisen yhteisön periaatteet ilmentyivät ammattimaisena toimintana juniorijääkiekko-organisaatiossa, vaikka uuden strategian luominen oli kesken. Strategian puuttumisen myötä toiminnan tavoitteissa tuli haastatteluissa hieman eroavaisuuksia. Yhteneväisyyksiä näistä tavoitteista löytyi kuitenkin yleishyödyllisen yhteisön periaatteissa, joihin lukeutui muun muassa harrastajamäärän ylläpitäminen ja kasvattaminen sekä seuran kehittyminen organisaationa.

”Yks tavote, että me oltais johtava jääkiekkoseura Suomessa. Harrastajamäärät kasvais ja toiminta olis niin laadukasta, että pelaajie riittää. Jos harrastajamäärät laskee, niin jostain se on merkki, että joku homma ei mee oikein.” (H3, ry)

”Harrastajamäärät, eli ne urheilijat ja sen kasvattaminen ja ylläpitäminen. Tarjotaan polkuja ihan sinne aikuisuuteen asti. Sitten valmennuksen taso. Uskotaan siihen, että valmennus on merkityksellistä ja merkittävää, ja hyvä valmentaja on nuoren urheilijan onnenpotku. Ennen kaikkea kasvatukselliset puolet korostuu.” (H2, ry)

Tavoitteiden mittaamisessa oli toistaiseksi käytössä harrastajamäärien kehitys, jota tarkasteltiin vuosittain. Tämän lisäksi valmennuksen korkean tason ylläpitäminen oli tärkeä ammattimaisen toiminnan tavoite, mutta kyseiselle tavoitteelle ei ollut löytynyt selkeää mittaria tai mitattavaa tapaa, jolla sitä pystyttäisiin tarkastelemaan. Pitkät rekrytointiprosessit tiettyihin tehtäviin ohjasivat tiettyjen tavoitteiden toteutumista, mutta konkreettista dataa ei tästä organisaatiolla vielä ollut. Yksi haastateltavista toikin esille ongelman tiettyjen tavoitteiden mittaamisessa organisaatioiden toiminnassa ja sen kehittämisessä.

”Meillä on pyritty mitattavuuteen, mutta se ei oo tiedolla johtamisen tasolla. Meillä ei oo semmosta mitattavaa asiaa, millon me ollaan meidän visiossa onnistuttu.” (H6, oy)

Selkeiden tavoitteiden asettaminen ja toiminnan ammattimainen kehittäminen tuli esille haastateltavien puheista, mutta valmennuksen tason mittaamisen lisäksi oli myös muita toiminnan osa-alueita, joille ei ollut luotu selkeitä mittareita. Näitä olivat esimerkiksi tavoite olla johtava jääkiekkoseura sekä rohkea ja arvostettu suunnannäyttävä suomalaisessa jääkiekkokulttuurissa. Kyseisten asioiden mittaamiseen ei ollut kerätty konkreettista mitattavaa materiaalia, joka tuli esille myös yhden haastateltavan kommentissa.

”Kyllä se mikä sieltä puuttuu, niin on se tiedon luominen. Semmosta tutkittuun tietoon perustuvaa ja niinku jatkuvaa tutkimusta [tarvittaisiin]. Kyllä tämmösen organisaation pitäis kerätä dataa. Olis pitäny kerätä jo, että meillä olis selkeämmät suunnat.” (H6, oy)

Juniorijääkiekko-organisaation toiminta oli ammattimaistunut selkeästi vuosien saatossa, mikä tuli esille aikaisemminkin samassa organisaatiossa työskennelleen henkilön haastattelussa. Erityisesti toimintojen vakiintuminen oli yksi selkeä tekijä, johon on vaikuttanut esimerkiksi tietotaidon kehittyminen seuran jokaisella osa-alueella osana toimintojen eriyttämistä. Toimintojen ja tehtävien eriyttäminen sekä kohdentaminen osana organisaation toimintaa on yksi merkittävistä ammattimaistumisen tekijöistä (Ruoranen ym. 2016). Seuran työntekijät ovat myös nykyään normaalia päivätyötä tekeviä henkilöitä, eikä yhdelle työntekijälle ollut annettu liikaa työtehtäviä.

”Se mikä tohon ammattimaistumiseen vaikuttaa, niin tästä on tullu ihmisen hommaa. Tarkotan sillä sitä, että silloin nuorena [aiemmassa työpaikassa] mentiin burnoutin

partaalla. Kaikki piti hoitaa alusta loppuun ite, oli kysymys sitten leiristä, yksittäisen pelaajan asioista tai joukkueen rakentamisesta. Tästä on tullu sillä tavalla inhimillistä. Se on mun mielestä yks ammattimaistumisen merkki, että eihän se kuulu yhteiskuntaan, että palkataan ihminen ja ajetaan se ihan loppuun muutaman vuoden aikana ja sit morjes.” (H2, ry)

Vakiintuneisiin ammattimaisiin toimintoihin on tullut koulutuksen ja kouluttautumisen järjestäminen. Seura järjestää itse yksilöitä kehittäviä koulutuksia, mutta myös ulkoisten sidosryhmien (esim. Jääkiekkoliitto) merkitys on lisännyt ammattimaistumista.

”Jääkiekkoliitolla on enemmän merkitystä nykyään kun aikasemmin. Se on enemmän läsnä seurojen toiminnassa. Yks merkittävä tekijä on taitovalmentajuus, joka on lähentänyt liittoa ja seuroja toisiinsa.” (H3, ry)

”Meillä on teemakoulutusta paljon tässä ja liittokin on vahvistanut sitä. Tää liittyy tähän isoon ammattimaistumiseen, että meillä on aluevalmentajat, jotka kouluttaa.” (H2, ry)

Jääkiekon pääsarjaa pelaava organisaatio toteuttaa lähtökohtaisesti ammattimaisempaa toimintaa kuin yleishyödyllinen yhteisö. Sen toimintakenttä on taloudellista tuottoa tavoittelevalla liikkeenjohdollisella puolella, mistä myös urheilun ammattimaistumisen periaatteet ovat lähteneet liikkeelle (esim. Dowling ym. 2014). Tutkittavan organisaation toiminnot ja tehtävät olivat tarkasti suunniteltuja samoin kuin saman seuraperheen junioritoimessa, mutta pitkään toiminnassa olleiden henkilöiden myötä organisaation strategia oli päivitetty ja tavoitteet oli asetettu konkreettisemmin. Taloudellisen tuoton kasvattamisen lisäksi myös urheilullisissa tavoitteissa oli konkreettisia mittaustapoja, joiden avulla tarkasteltiin organisaation urheilutoiminnan menestymistä. Urheilustrategia uudistettiin vuonna 2021 tukemaan organisaation yleistä strategiaa, jossa päivitettiin toiminnan urheilullisia tavoitteita ja niitä tarkastelevia mittareita. Liigaorganisaation strategisiin tavoitteisiin kuuluu urheilullinen ja taloudellinen menestys, pelaajien kehittyminen sekä maajoukkueleirityksiin saatavat pelaajat. Haastateltavat korostivat tavoitteiden mittaamisessa joukkuekilpaurheilun tärkeintä tekijää eli sarjamenestystä.

”Sit siinä on tietysti menestysmittarit. Sarjataulukko on tietty mittari, joka ei valehtele. Se kertoo tietynlaisesta tasosta.” (H4, oy)

”Jos puhutaan osakeyhtiön puolelta, niin kyllä aina tärkeä asia on menestyminen. Kyllä me meidän resursseilla halutaan menestyä. Sen rinnalla kulkee tietyt taloudelliset ja urheilulliset arvot. Ydinkohtana pelaajien kehittyminen, mutta se ei sulje sitä pois, että me halutaan kilpakiikkjoukkueissa menestyä.” (H5, oy)

Liigaorganisaation hallitus oli mukana huomattavasti aktiivisemmin toiminnan hallinnoinnissa, kuin juniorijääkiekko ry:llä. Hallituksessa tunnistettiin myös junioritoimintaan liittyvät tavoitteet osana urheilutoiminnan kehittämistä seurayhteisössä.

Yhtenä liigaorganisaation merkittävänä toiminnan strategisena tavoitteena oli pelaajien kehittäminen juniorikilpajoukkueiden lisäksi myös edustusjoukkueessa. Vaikka pelaajien kehittyminen voi usein olla haastava tavoite mitata, oli organisaatio luonut siihen tarkasteluun taloudellisen mittarin, joka perustui pelaajan menestykseen sarjassa sekä muiden organisaatioiden näkemään arvoon. Pelaajia testataan tasaisin väliajoin, mutta kyseisillä tuloksilla on erittäin vaikea korreloida pelillistä arvoa.

”Sitten tietysti on fysiikan mittarit. Seurataan tehdäänkö oikeita asioita ja valmistetaanko me pelaajia, että niistä tulee nykypäivän jääkiekkoilijoita. Tärkeä asia on tietenkin menestyminen, mutta sitten se, että saadaan omia pelaajia edustukseen, jotka pystyis sit mahdollisesti lähteen isompiin sarjoihin.” (H5, oy)

”Tavallaan se ajatuspolku, jos tietyllä tavalla leikitellään, niin kun viimeks nostettiin kannua meillä oli 1,8 miljoonan euron joukkue. Sit ku me myytiin pelaajat pois, niin se makso 3 miljoonaa.” (H4, oy)

Toimintojen ammattimaistuesssa ja organisaation taloudellisen tilanteen kehittyessä seura pyrki investoimaan ammattimaisiin toimintoihin. Investointien kautta kilpa- ja junioriurheilu on tuottanut liigaorganisaatiolle positiivisia vaikutuksia sen omiin strategisiin päämääriin, jonka myötä on pystytty luomaan uusia ammattimaisen toiminnan kehittämisen malleja.

”Me ollaan resursoitu aika paljon osaamista ja valmennusta. Tavallaan sitä tämmöstä kattotason organisointia valmennuspäällikkö ja urheilujohtajapuolelta. Sit meillä tulee ne fasiliteettiasiat. Meidän pitää jatkuvasti kehittää sitä ja tarjoamaan aina yhä parempia harjotteluolosuhteita.” (H4, oy)

Markkinavetoisena organisaationa liigajoukkueen hallinnosta ja taloudesta vastaavat henkilöt kokivat toimintojen kehittyvän ja laajentuvan liiketoiminnallisissa ympäristöihin, jonka myötä pystytään lisäämään organisaation kasvua. Haastateltavat toivat esille kasvuperiaatteen keinona tukea entistä enemmän urheilullisia tavoitteita sekä ammattimaistumisen prosesseja.

”Seuraorganisaatiot on kehittynyt enemmänkin liikeyrityksiksi niistä aikasemmista urheiluseuroista. Monella jääkiekko-organisaatiolla on todella monta muuta liiketoimintaa. Voidaan puhua jopa konserni näkövinkkelistä, että on sitten erilaisia liiketoimintoja, jotka tukee ja joilla rakennetaan resursseja urheilutoimintaan.” (H4, oy)

”Kyllä meidän täytyy tehdä enemmän kannattavuutta. Urheilun tuloksentekeyky on tosi huono. Meidän täytyy investoida oikeisiin asioihin, ja se että me panostetaan pelaajarosteriin, niin se ei oo vielä investointi. Oy organisaation täytyy kasvaa ja kehittyä. (H6, oy)

6.1.1 Strategisten ja toiminnollisten tekijöiden ammattimaistuminen osana yhteistyötä

”Totta kai aina koitetaan keksiä kilpailuetua muihin, mitä asioita pystytään tekemään paremmin kun muut ja miten sitä yhteistyötä vois tiivistää.” (H5, oy)

Organisaation kilpajoukkueille oli luotu yhteinen tavoite ylempään jatkosarjaan pääsystä, joka toimi selkeänä mittarina kausittain. Tämän avulla pystyttiin tarkastelemaan muita pelaamisen ja toiminnan laadun tavoitteita. Ylempään jatkosarjaan pääsemisen tavoite oli yhtenäinen, ja kummankin organisaation toiminnot osana kilpaurheilupolkua tukivat sitä. Samalla tavoitteet olivat strategisesti ohjaamassa kummankin organisaation työntekijöiden toimintaa osana muita tehtäviä. Osana junioritoiminnan tavoitteita, liigaorganisaatio on asettanut toiminnalleen maajoukkueeseen ja edustusjoukkueeseen liittyvät tavoitteet. Näihin lukeutui omien

junioriorganisaation pelaajien saaminen liigajoukkueen harjoittelurinkiin sekä pelaajien saaminen maajoukkueleirityksiin. Realiteetit näistä tavoitteista kuitenkin tunnistettiin alueellisen pelaajamäärän myötä, joten maajoukkuetavoitteet – kuin myös liigaan saatavien omien pelaajien tavoitteet – saattoivat vaihdella ikäluokkakohtaisesti.

”Sit meillä on tietyt selkeet mittarit, kun puhutaan siitä akatemian junioritoiminnasta, joka on meidän yks tärkeimmistä asioista. Me halutaan, että jokaisessa ikäkauden maajoukkueessa pitää pelata vähintään yks organisaation pelaaja. Koetaan, että jos me saadaan viis pelaaja leiritymassaan, niin saadaan yks kisoihin. Sinne on luotu tietyt asteet mitä mitataan.” (H4, oy)

”Liigapuolella joka vuosi yhestä kolmeen A-junioria me tullaan nostaan edustukseen mukaan. Ja keskimäärin näistä, jos otetaan viiden vuoden periodi, niin näistä 2-3 pelaa edelleen liigaa. Tarkkoja lukuja meillä ei tähän oo, sillä se riippuu hirveesti siitä ikäluokasta.” (H5, oy)

”Niinku sanoin, niin meillä on joka vuosi halu menestyä. Meillä on se minimitalavoite joka joukkueelle, että ylempi SM-sarjapaikka.” (H5, oy)

Liigaorganisaation päivitettyssä urheilustrategiassa tuotiin esille junioritoimintaan kohdistuvia odotuksia ja tavoitteita. Organisaation operatiivisella puolella nähdään laadukkaan junioritoiminnan merkitys tärkeänä, jonka myötä liigaorganisaation toimijat kokevat sen kehityksen tärkeäksi osana yhteisön toimintaa.

”Meillä tulee olla yhä paremmin organisoitu ja paremmin toimiva junioritoiminta ja -polku. Junioripuolen kehittäminen palanen kerrallaan on pitkäjänteinen työ. Me ollaan määritelty, että meidän pitää onnistua rekrytointiprosessissa. Eli se menestys ja laadukas jääkiekko sataa koko harrastuksen laariin ja se on meidän yhteinen tehtävä” (H4, oy)

”Vaikka meidän lähtökohta on kilpakiekkovaihe kun C2 alkaa, niin periaatteessa siihen asti pitää olla paljon massaa. Me nähdään liigaorganisaationa tärkeeks, että ry pitää huolen siitä harrastustoiminnasta.” (H4, oy)

Junioritoiminnan pitkäjänteisellä kehittämisellä kuitenkin pyritään ylläpitämään liigaorganisaation asettamia tavoitteita siitä, monta pelaajaa saadaan omasta junioriorganisaatiosta maajoukkueisiin, sekä mahdollisesti pelaajapolun päätepisteeseen, eli edustusjoukkueeseen. Liigaorganisaation haastateltavat näkivät yhteistyön junioriorganisaation kanssa niin tärkeänä, että strategisesti he pyrkivät lisäämään resursseja ry:n toimintaan jatkuvasti.

”Mun mielestä ehdottomasti pitäis tuoda resursseja lisää sinne juniorijääkiekkoon, mutta sen pitäis olla tietopohjasta. Kouluttamista ja kouluttautumista. Liigaorganisaation pitäis rahottaa ja kehittää sitä puolta.” (H6, oy)

Urheilutoiminnassa joukkueissa toteutettiin ammattimaisesti pelaajien suorituskyvyn testaamista, mutta yksi haastateltavista toi esille tarpeen yhtenäisistä testausmenetelmistä osana kilpaurheilupolkua, joka edistäisi osaltaan koko seuraperheen yhtenäisiä ammattimaistumisen toimintoja erityisesti kilpakiikkopuolella. Samassa kommentissa viitataan myös aikaisemmin esille tulleet systemaattisen toiminnan kehittämiseen osana strategista suunnittelua varsinkin juniorikiekon puolella.

”Sit urheilupuoleen sellasia yhtenäisiä testausmenetelmiä. Ne on kyllä hyvällä mallilla ja niitä tehään, mutta ehkä joukkueet tekee niinku parhaaks kattoo.” (H2, ry)

Yhtenä osa-alueena urheilutoiminnan ammattimaistumista edistävästä toimenpiteistä oli rekrytointiprosesseihin panostaminen, jotta jokaiselle ikäkauden joukkueelle saataisiin toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla kehittävä valmentaja. Liigaorganisaation urheilujohtaja sekä junioritoiminnan palkatut työntekijät käynnistivät rekrytointiprosessit yhteistyössä hyvissä ajoin keväällä, jotta uusi valmentaja ehti olla valittuna ennen kesäharjoittelua sekä syksyllä alkavaa sarjaa varten.

”Sit tietysti me ollaan määritelty, että meidän pitää onnistua rekrytointiprosessissa. Me joka vuosin rekrytoidaan iso määrä valmentajia, niin se on todella isossa roolissa ku puhutaan urheilun ammattimaisuudesta.” (H4, oy)

”Tiettyyn aikaan ollaan aika tiiviisti yhteydessä. Kun kausi loppuu, niin sit hyvinki paljon tehdään yhteistyötä kun kasataa joukkueita, valitaan valmentajia ja katsotaan kesäharjottelua. Se on semmosta kausiluontosta.” (H5, oy)

Strateginen yhteistyö organisaatioiden välillä oli hyvin vahvaa, koska liigaorganisaatio on luonut tavoitteita ja edellytyksiä juniorijääkiekon toiminnalle. Strategia ei kuitenkaan selkeästi painottunut pelkän huippu-urheilun kehittämiseen, vaan liigaorganisaatio rahoitti myös harrastekiekkoa, jota juniorijääkiekko ry:n tuli ylläpitää toimintaa aikuisvaiheeseen asti. Kyseiset strategiset suuntaviivat tunnistettiin myös liigaorganisaation hallitustasolla.

”Sen yhteisön pitäis kasvattaa terveitä ja hyvinvoivia yksilöitä. Tavallaan se juniorijääkiekon pelaajapolun päätepiste on se liigajoukkueessa pelaaminen, tai A-junioritkin. Jos me siinä onnistutaan, niin kyllä sieltä niitä huippu-urheilijoitakin tulee. Toivotaan että me pystytään sitä urheilijan polkua edistään entisestään.” (H6, oy)

Vaikka juniorijääkiekon uusi strategia oli vielä kesken ja liigaorganisaation strategiaa ei ollut vielä jalkautettu junioritoimintaan, tuli haastatteluissa esille tavoitteellisten ja strategisten toimintojen olevan yhtenäiset ja selkeät kummankin organisaation osalta. Tähän on vaikuttanut toimintojen ja viestinnän yhtenäisyys organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa.

”Liiga teki syksyllä urheilustrategian itselleen omaan toimintaan, niin periaatteessa sen asiat ei oo meille vielä tuotu jalkautettavaks. Se keskustelee hyvin ton meidän toiminnan kanssa, ettei vedä venettä eri suuntaan, mutta se ei kuitenkaan välttämättä näy vielä päivittäisessä työssä.” (H1, ry)

Toimintojen ammattimaistumisen prosessissa yhteistyötä on kehitetty organisaatioiden välillä urheilutoiminnan lisäämisellä ja kehittämällä. Tästä selkeimpänä esimerkkinä akatemiatoiminta, jossa yhdistyy juniorijääkiekon maajoukkuepelaajat, liigaorganisaation alla olevan U20-joukkueen kärkipelaajat sekä osa edustusjoukkueen pelaajistosta. Liigaorganisaation näkökulmasta junioripolun kehittäminen ja urheiluakatemian laajentaminen olivat tärkeimpiä käytännön toimintoja, koska tällä myös lisättiin konkreettisesti toiminnan määrää, joka toimii yhtenä ulottuvuutena osana ammattimaistumista ja pelaajien kehittämistä.

”Yhtenä meidän tärkeimpänä menestystekijöistä on junioritoiminta ja akatemiatoiminta, niin totta kai me yhdessä pohditaan näitä asioita, mitä siellä lähdetään tekemään” (H4, ry)

”Me uskotaan siihen, että me kehitetään akatemiatoiminnalla meidän pelaajia. Määrällisesti me harjoitellaan tosi paljon.” (H5, oy)

6.2 Yksilöt ja positiot ammattimaistumisen prosessissa

Yksilöiden ammattimaistumisella urheilutoiminnassa tarkoitetaan palkattujen henkilöiden määrää osana organisaation toimintaa sekä näiden toiminnan suhdetta organisaation vapaaehtoiisiin (esim. Ruoranen ym. 2016; Nagel ym. 2015; Bayle & Robinson 2007). Palkattujen henkilöiden rekrytoiminen ei automaattisesti tarkoita toiminnan ammattimaistumista, mutta se kehittää organisaation määrällistä ammattimaistumista osana tehtäväkohtaisia toimintoja (Heikkala 2000). Organisaation kehittymiseen vaikuttaa ammattimaistumisen ohella myös vapaaehtoisten kompetenssi oman vapaaehtoistyötehtävän suorittamiseen (Ruoranen ym. 2016; Bayle & Robinson 2007).

Tutkielman juniorijääkiekko-organisaatiossa yksilöiden ammattimaistuminen oli kehittynyt. Seurassa toimi neljä päätoimista työntekijää, jotka vastasivat pitkäaikaisilla sopimuksilla seuran hallinnosta ja operatiivisesta toiminnasta. Tämän lisäksi organisaatiossa oli valmentajia U16- ja U18 -ikäluokissa, joista U18-joukkueen päävalmentaja oli jo päätoiminen työntekijä ja U16-ikäluokan valmentajalle maksettiin kohtuullisia korvauksia aikaa vievästä toimesta. Yksilöiden ammattimaistumisen tärkeimpänä tekijänä osana organisaation kehitystä nähtiin pätevien kokopäiväisten henkilöiden työskentely seuratoiminnassa. Jokainen juniorijääkiekko ry:n haastateltava korosti palkattujen työntekijöiden merkitystä organisaatiossa osana toiminnan ammattimaistumista.

”Semmonen ku ite näkee seuroja, niin semmonen puuhailu on kyllä loppunut päätoimisilla henkilöillä. Siinä mielessä ammattimaistunu kokonaiskuva, että meillä on ammattilaiset olemassa ja tekee töitä. ” (H1, ry)

”Väkimäärä on lisääntynyt, ja se ei oo enää minkään tukirahojen takana. On se toi henkilöstömäärän lisäys, niitä on useita satoja päätoimisia jääkiekossa. Mun mielestä

isoin asia on siinä se, että se on aikaa vievää ja jos sitä halutaan tehdä ammattimaisesti, niin se vaatii päätoimisia.” (H2, ry)

”Ammattimaisuuteen kuuluu päätoimisten olemassaolo seuran toiminnassa. On tässä tää meidän toimiston väki ja sitten on valmentajia joko päätoimisena tai muun työn ohessa. Mutta ammattimaisuus tulee toiminnan kautta.” (H3, ry)

Nuoremmissa ikäluokissa valmennus ja ohjaus olivat pääosin kuitenkin vapaaehtoisten toimijoiden varassa. Yksilöiden ammattimaistumisen kontekstissa on toiminnassa näkynyt ilmiö, jossa valmennukseen on tullut mukaan entisiä ammattipelaajia. Vaikka peliura ei tietenkään takaa täysin ammattitaitosta valmentajan pohjaa, on tasokkaalle valmennukselle varmasti enemmän edellytyksiä kuin joko täysin vapaaehtoisesti tai ilman pelitaustaa tulevalle ”isävalmentajalle”. Ammattipelitaustan omaava henkilö pystyy kehittämään muiden samassa yhteisössä toimivien henkilöiden tietotaitoa oman kokemuksen myötä. Danskasen (2015) mukaan urheilulajit Suomessa pääsääntöisesti toivovat entisten urheilijoiden löytävän lajin pariin, sillä heidän uskotaan pystyvän antamaan osaamista eri osa-alueille.

”Aika paljonhan me mennää vanhempien varassa tuolta U8 ikäluokasta sinne U13 asti. Sitten on entisii pelaajia valmentanu tossa, jos lapset sattuu oleen niissä joukkueissa.” (H2, ry)

Palkatut työntekijät juniorijääkiekko ry:ssä kokivat vapaaehtoisten valmentajien pätevyyden olevan hyvä. Tähän on vaikuttanut tärkeisiin toimiin tehdyt suunnitelmalliset rekrytointiprosessit ja organisaation tarjoamat koulutukset ohjaajien ja valmentajien kehittämiseen. Rekrytointiprosesseissa pyritään löytämään henkilöitä, joiden nähdään kehittävän juniorijääkiekon tavoitteellista toimintaa sekä liikuntakasvatukseen että myös kilpaurheilun puolelta. Samalla kun rekrytointiprosessien kautta löydetään valmentajat, jotka haluavat olla toiminnassa pidempään mukana, edistetään organisaation urheilutoiminnan pysyvyyttä ja jatkuvuutta (Seippel 2019).

”Mun mielestä se ammattimaistuminen ehkä liittyy siihen, että me löydetään niitän tän päivän valmentajia, jotka ymmärtää sen nuoren kasvun ja kehityksen. Meidän tehtävänä on auttaa pelaajia eteenpäin ja kehittymään. Semmosia henkisen puolen vahvaa osaamista siihen valmennustoimintaan ja sitä yksilöllistä kanssakäymistä

voimakkaammin. Ja tähän on semmonen asia, että nää päätoimiset mahdollistaa sen.”
(H2, ry)

Toimintaa pyrittiin yksilöiden pätevyyden kautta kehittää enemmän siihen suuntaan, että vapaaehtoisia toimijoita vähennettäisiin vanhemmissa ikäluokissa ja pyrittäisiin rekrytoimaan ulkopuolisia ammattitaitoisia valmentajia. Vapaaehtoisten tärkeys tunnistettiin nuorempien ikäluokkien ohjaus- ja harrastetoiminnassa, mutta nykyisen tietotaidon ja koulutuksen myötä uskottiin kouluttautuneiden valmentajien parantavan toiminnan tavoitteita.

”Ehkä isoin olis semmonen, että saatais osaaminen vielä laajemmalle osa-alueelle [nuorempiin ikäluokkiin] joukkueisiin valmennustoimintaan. Saatais ehkä pikkusen valmiimpia valmentajia alottamaan toiminnan. Nythän meillä napataan tosta joku vanhempi mukaan, ja sit lähetään kehittymään sen kanssa. Siinä mallissa ei oo mitään vikaa, mutta se on pidempikestosempi työ aina verrattuna, että meillä olis valmentajalla jo vähän enemmän valmiuksia.” (H1, ry)

Toiminnan ammattimaistumisessa yhtenä isoimmista tekijöistä nähtiin ulkopuolisten sidosryhmien vaatimukset, joihin pyritään vastaamaan palkkaamalla päteviä henkilöitä ja kehittämään heidän pätevyyttänsä omissa tehtävissään. Samalla ammattitaitoisten valmentajien toiminta tuki organisaation strategisia tavoitteita.

”Ja onhan se kaikissa lajeissa tää henkilöstön lisääminen. Mun mielestä se on isoin asia, jos sitä halutaan ammattimaisesti tehdä. Urheilijoilla on jo odotukset ja vanhemmilla odotukset kasvaa koko ajan. Ammattitaitoo edellytetään ja odotetaan, niin se on vääjämätöntä ollu se kasvu”. (H2, ry)

”Vaatimuksia tulee käyttäjiltä. Tää maksaa jonkin verran ja sille toiminnalle tulee saada vastinetta. Jotta harrastajia tulee ja jatkuvuus säilyy, niin siihen vaaditaan hyvää otetta ja toimintaa.” (H3, ry)

Juniorijääkiekon yksilöiden ammattimaistumisessa myös hallituksen roolin ja kompetenssin nähtiin kehittyneen huomattavasti. Organisaation operatiivisen puolen henkilöt kokivat hallituksen jäsenten kiinnostuksen ja toiminnan olevan hyvä yhteisön asioita tarkasteltaessa ja päätöksiä tehdessä, vaikka tehtävää toteutettiin luottamustoimena ”kahvipalkalla”. Hallituksen

rooli koettiin toimintaa tukevana, jolloin hallitusjäsenten kompetenssi myötävaikuttanut organisaation operatiivisen toiminnan kehittämiseen. Ammattimaistumisen tutkimuksessa on tuotu esille hallinnon vapaaehtoisten toimijoiden pätevyyden merkitys organisaatiolle, jolloin kyseisiin tehtäviin on usein jopa kilpailua. Kilpailun kautta päästään tilanteeseen, jossa valittu henkilö toteuttaa ”ammattimaisen vapaaehtoisen” toimintaperiaatteita, johon lukeutuu korkea ja laadukas työmäärä sekä intressit kehittää organisaation toimintaa. (Ruoranen ym. 2016)

”Mun mielestä hallitustasolla tässä on pieni parannus ja muutos tullu, että ne ketkä sinne tulee ja hyväksytään, niin niillä on joku visio siinä hommassa.” (H2, ry)

”Ohjaava ja tukeva rooli. Hallituksen asiantuntemus edesauttaa suurempia linjauksia, mitä luodaan operatiiviselle toiminnalle.” (H3, ry)

Juniorijääkiekko ry:n toimintaa osana yksilöiden ammattimaistumista oli kehitetty huomattavasti valmennuksen ja ohjauksen puolelta, mikä on luonnollista, jos tarkastellaan toiminnan painopisteitä ja tavoitteita. Viime vuosien aikana myös toimiston ja hallinnon puolelle oli lisätty päätoimisia tehtäviä, joihin lukeutui mm. toimistosihteerin palkkaus. Tämän lisäksi haastatteluissa tuli esille toiminnanjohtajan paikan vakiintuminen organisaatiossa.

”On se ammattimaistuminen näkyny sillä tavalla pienin askelin. Oikeestaan se henkilöstömäärä. Toimistosihteerin tullu uutena, ja toiminnanjohtajan paikka vakiintunu.” (H2, ry)

Tutkielman liigaorganisaatiossa toimi huomattavasti enemmän palkattuja työntekijöitä kuin vapaaehtoisia, mikä johtui organisaation rakenteesta ja toiminnan tarkoituksista, jotka olivat pääosin taloudellisen tuoton tavoittelemisen ja urheilullisen menestyksen saaminen. Kuuden vuoden aikana liigaorganisaation henkilöstö oli kasvanut merkittävästi niin toimiston ja hallinnon tehtävissä samoin kuin urheilujohdon ja valmennuksen puolella. Yksilöiden toimintojen jakaantuessa päätävävallallisiin, hallinnollisiin sekä operatiivisiin tehtäviin organisaatiossa (Bayle & Robinson 2007), voi toiminnan ammattimaistuminen näkyä eri tavalla näillä organisaation osa-alueilla. Liigaorganisaatio pyrki pääsääntöisesti kehittämään ja lisäämään palkattuja operatiivisen puolen henkilöitä, sillä hallinnon tehtävissä henkilöstömäärä koettiin riittäväksi. Uusia työtehtäviä haluttiin lisätä tukemaan valmennuksen ja urheilutoiminnan kehitystä. Koronan aiheuttaman taloudellisten resurssien vähenemisestä

huolimatta liigaorganisaatio oli pitäytynyt suunnitelmassaan rekrytoida työntekijöitä määritlemiinsä tehtäviin.

”Meillä on viimesen kuuden vuoden aikana noin 30–40 prosenttia kasvanu henkilöstömäärä. Meillä on nytkin rekrytointi päällä sisällöntuottajaks, joka on sit omaa kaupallistamisen modernisointia. Tänä vuonna ollaan rekrytoitu yks uus ihminen, vaikka ajat on tällaset. Sit me ollaan resursoitu kahella ihmisellä meidän normaalitoimistoo.” (H4, oy)

Erityisesti liigaorganisaation urheilupuolen kehittämisessä ja ammattimaistumisessa tunnistettiin päivittäisten urheilutoimintaa hoitavan henkilöstön tärkeys.

”Kyllä se (muutos) niin tietysti ammattilaisten määrässä. Laatu on sitten aina tapauskohtanen asia, mutta määrässä ja panostuksissa on tapahtunu rajuu muutos parempaan suuntaan.” (H5, oy)

Yksilöiden ammattimaistumisen ja tehtäväkohtaisten toimintojen kehittämisessä oli suunniteltu jo seuraavat vaiheet, jotka tukisivat organisaation kasvua ja kehitystä. Resurssien puitteissa näitä eriytyneitä tehtäviä ei pystytty vielä täyttämään, sillä organisaatio tarkasteli palkkauksen höytysuhdetta.

”Ehkä tulevaisuudessa sit analyytikko ja tilastomies, joka pystyis tietystä datasta tekeen arvioita pelaajista. Se on varmaan tuplaposti, että se liittyis jollain tavalla liigajoukkueen valmennukseen, että jossain ne resurssit tulee vastaan.” (H5, oy)

Vaikka palkattujen työntekijöiden näkyminen liigaorganisaatioissa on ollut jo vuosien ajan selkeä asia pelaajia lukuun ottamatta, on kyseinen toiminta hypännyt isoja askelia eteenpäin erityisesti valmennuksellisessa puolessa.

”Jos nyt käyttää ihan esimerkkejä, niin sillon ku alotin valmentamaan, niin päätoimisia valmentajia oli minä ja sitten apuvalmentaja. Maalivahtivalmentaja oli autokauppias, joka tuli harjotuksiin ku pääsi. Ja nyt tällä hetkellä meillä on organisaatiossa liigajoukkueessa 5 päätoimista valmentajaa, ja A-nuorissa on 2. Sitten meillä on

maalivahtivalmennuspäällikkö. Laatu on sitten aina tapauskohtainen, mutta määrässä ja panostuksissa on tapahtunu rajua muutos parempaan suuntaan.” (H5, oy)

6.2.1 Yksilöiden ammattimaistuminen osana yhteistyötä

Yksilöiden ammattimaistumisessa yksi tekijä on palkattujen ja vapaaehtoisten suhde organisaatiossa. Tämän lisäksi vaikuttaa, miten positiot ja tehtävät on jaettu organisaation sisällä näiden toimijoiden kesken. (Ruoranen ym. 2016) Organisaation kehittyessä vapaaehtois pohjaiset tehtävät saattavat muuttua ammateiksi, joka korostaa osaltaan työtehtävän legitimitettä (Dowling ym. 2014). Tämä oli osaltaan se suunta, johon tutkielman organisaatiot pyrkivät toiminnallaan tähtäämään osana yksilöiden ammattimaistumista erityisesti juniorijääkiekko ry:n laaja-alaisissa kilpajoukkueiden työtehtävissä.

”Lähinnä nää henkilöt ku päätoimisuudet lisääntyy ja meilläkin on tavoitteena naisiin päätoiminen valmentaja ja sitten tää UI6, niin yritetään saada pysyvästi, ettei joka vuosi jouduttais sitä rahaa keksiin. Plus sitten maalivahtivalmennustoiminta on paljon niinku päällekkäin. Eli meillä on maalivahtikoordinaattori tossa ASM:n maalivahtivalmentaja ja siten toimii koko junioripuolen koordinaattorin kanssa.” (H2, ry)

Kummankin organisaation toiminnassa koulutus ja toimijoiden kompetenssin kehittäminen oli yksi isoimmista haastatteluisissa esiin tulleista teemoista. Myös liigaorganisaatiossa nähtiin yksilöiden kehittäminen tärkeäksi osaksi juniorijääkiekon toiminnan ammattimaistumista. Erityisesti vapaaehtoisten toimijoiden osaaminen sekä aiempaa ammattitaitoisempi lasten ja nuorten ohjaus oli yksi kehitettävistä asioista yksilöiden ammattimaistumiseen juniorijääkiekko ry:n kanssa. Liigaorganisaation hallitustasolta asti haluttiin lisätä taloudellisia resursseja tämän toiminnan kehittämiseen.

”Liiga oy:n pitää rahottaa ja kehittää sitä, että meidän junioriurheilun valmennuksessa oli laajempi ymmärrys ihmisen hyvinvoinnista ja kehittymisestä. Psykkisestä ja fyysisestä kehittymisestä. Että me ei kehitetä sitä urheilijaa jääkiekkoilijana, vaan että se olis hyvä urheilija.” (H6, oy)

”Sit tietysti tää valmennuksellinen yhteistyö, että valmennuskoulutukset kulkee meidän (liigaorganisaation) vetäminä ja yhteistyössä valmennuspäällikön kanssa. Halutaan kouluttaa ja kehittää meidän valmentajia tiettyyn suuntaan ja tiettyjen osaamisalueiden kautta.” (H4, oy)

Liigaorganisaatio rahoitti myös valmentajatutkintoja, sillä valmennuksesta ja urheilutoiminnan johtamisesta vastaava henkilö koki koulutuksen vaikuttavan parhaiten yksilöiden kompetenssin lisäämiseen. Työntekijöiden lähettäminen pitkiin koulutuksiin vaatii kyseessä olevan henkilön sitoutumista koulutukseen lähettävän organisaation toimintaan. Koulutuksen järjestäminen oli iso osa juniorijääkiekon toimintaa, mutta myös liigaorganisaatio tuki merkittävästi toimijoiden pätevyyden kehittymistä.

”Mä oon aina vähän semmonen vanhan liiton mies, että uskon tietyllä tavalla koulutukseen. Kyllä me mahdollistetaan omien resurssien ja halujen mukaan. Tapauskohtaisesti katotaan, että jos joku meiltä menee ammattivalmentajan tutkintoon, niin kyllä mä haluan sitouttaa sen sitten useemmaks vuodeks tähän toimintaan.” (H5, oy)

Liigaorganisaatio toivoi, että tulevaisuudessa kaikilla vanhempien ikäluokkien vastuovalmentajilla olisi koulutus jääkiekkovalmentamisesta, mikä nostaisi yksilöiden ammattimaistumisen tasoa organisaatiossa merkittävästi.

”Kyllä mä näkisin, että kaikilla meidän päätoimisilla valmentajilla, niin olis ammattivalmentajan tutkinto jossain vaiheessa.” (H5, oy)

Suoraviivaisin vaikutus organisaation toiminnan ammattimaistumiseen on usein tehtäväkohtainen ja rakenteellinen palkkaus, jolla täydennetään organisaation tarpeita (Bayle & Robinson 2007). Osana organisaatioiden yhteistyötä yksilöiden ammattimaistumisessa liigaorganisaatio pyrki hakemaan rahoitusta päätoimisten valmentajien palkkaamiseen juniorijääkiekko ry:n kilpajoukkueisiin. Palkkausten myötä edistettäisiin ammattimaisen toiminnan jatkuvuutta, jonka lisäksi saataisiin koulutuksen omaava henkilö toimimaan päätoimisena jokaisessa kilpajoukkueessa. Liigaorganisaatiossa tunnistettiin ammattitaitoisten valmentajien merkitys juniorijoukkueiden kilpailutoiminnassa. Taloudellisia resursseja pyrittiin jatkuvasti lisäämään, jotta junioriorganisaatioon saataisiin ammattitaitoisia päätoimisia valmentajia.

”No kyl seuraava vaihe olis C-junnuihin se päätoiminen valmentaja. Sitä koitetaan kahen vuoden periodilla, että saadaan rahoitus siihen kuntoon, että pystytään se palkkaan.” (H5, oy)

”Se ammattimaisuus urheilussa, niin valmentaja on todella tärkeessä roolissa siinä. Kun mietitään miten se valmennus on kehittynyt, että kuinka paljon sinne on resursoitu lisää. Nykyään on fysiikkavalmentajaa, taitovalmentajaa, luistelupalmentajaa ja videovalmentajaa. Eli ne valmentajiin resursointi ja ne rekrytoinnit on todella tärkeitä, koska ne sitten kuitenkin ohjaa sitä urheilutoiminnan kehitystä eteenpäin.” (H4, oy)

Päävalmentajien palkkauksen lisäksi toimintaan haluttiin lisätä valmennusta tukevia tehtäviä varsinkin juniorijääkiekon puolelle, koska tehtäväkohtaisella eriyttämisellä pystytään kehittämään merkittävästi organisaation ammattimaistumisen toimintoja (Ruoranen ym. 2016), jotka samalla vaikuttavat inhimilliseen pääomaan. Liigaorganisaation taloudellinen tilanne oli haastatteluhetkellä niin hyvä, että he pystyivät investoimaan juniorijääkiekon toiminnan laadun parantamiseen.

”Seuraavat resursoinnit, joita tulis tehdä, niin meidän tulis saada luisteluvalmennusta lisää tonne junioriorganisaation puolelle. Kyllä tää resursointi kehitykseen valmennuksen kautta on iso steppi.” (H4, oy)

Vaikka työntekijöiden ja vapaaehtoisten pätevyyttä pyrittiin kehittämään koulutuksilla ja valmennuksen tukitoimilla organisaatioiden yhteistyönä, tuli yhden haastateltavien puheesta esille toive laajemmasta sisäisestä koulutuksesta ja koulutusjärjestelmästä koko organisaatiolle, jonka myötä kehitettäisiin järjestelmällisesti seurassa toimivien henkilöiden kompetenssia. Yhteisen koulutus- ja valmennusjärjestelmän avulla pystyttäisiin lisäämään myös organisaation keräämää tietoa, joka auttaisi seuran toimijoiden pätevyyden lisäksi toimintojen ammattimaistumista sekä tiedolla johtamisen käytänteitä.

”Kyllä yleisellä tasolla pitäis lisätä resursseja sinne junioriurheiluun, mutta onko se sitä, että palkataan henkilöitä vai koulutetaan? Meillä pitäis ostaa tai palkata osaajia meidän sisälle, ja sitten meillä pitäis olla sisäinen koulutusjärjestelmä.” (H6, oy)

6.3 Rakenteiden ja prosessien ammattimaistuminen

Organisaation hallintoa ja päätöksentekoa kuvaillaan rakenteiden ja prosessien kehittymisenä, joiden avulla pyritään pääsemään määriteltyihin tavoitteisiin (Hoye & Cuskelly 2007). Hallinto ja päätöksenteko voi jakaantua organisaatiossa eri tasoille tai henkilöille, millä pyritään vaikuttamaan ammattimaistumisen prosesseihin. Toiminnan rakenteisiin ja prosesseihin vaikuttaa organisaation sisäinen formalisaatio, joka tarkoittaa sääntöjen ja ohjeiden määrää sekä toimintatapojen ja työtehtävien tarkkaa määrittelyä (Slack 1997, 49–50). Formalisaation lisäksi rakenteiden ja prosessien toiminnan ammattimaistumisessa tarkastellaan päätöksenteon keskittymistä, organisaation hierarkkisia suhteita sekä tehtävien ja toimintojen specialisaatiota. Specialisaatiolla tarkoitetaan toiminnan työnjakoa ja alaosastojen ryhmittelyä organisaatiossa (Slack 1997, 57–59). Specialisaatioon liittyvät työtehtävien tai osastojen ryhmittely voidaan jakaa tehtävien sisällön, alueellisuuden tai asiakasryhmän perusteella (Koski & Heikkala 1998, 25). Tutkielman organisaatioita tarkastellessa nämä osa-alueet voidaan jakaa esimerkiksi ikäluokkiin tai harraste- ja kilpajääkiekkoon.

Tutkielman kummankin organisaation palkattujen työntekijöiden työnkuvat olivat osittain erittäin selkeät, mutta resurssien puutteen vuoksi erityisesti juniorjäykkiekkoon ry:n työntekijöiden työnkuvat nähtiin liian laajoiksi optimaalisen toiminnan kehittämisen kannalta. Henkilön hallinnollinen asema organisaatiossa vaikutti työtehtävien eriytymiseen. Puhtaasti liikunta- ja urheilutoiminnasta vastaava henkilö koki omien tehtävien painopisteet selkeiksi, kun taas hallinnollisista asioista vastaavien henkilöiden työnkuvista tuli esille jonkin verran laaja-alaisia toimintoja organisaation optimaalisen kehittämisen kannalta.

”Omalta osalta ajattelen, että mulla on selkeet tehtävät. Toki oon ollu pitkään mukana, niin siinä mielessä oon sen itte pystynyt rakentaa ja olla mukana, että mikä se mun tehtävä täällä on. Toki valmennuspäällikköllä on aika laajat tehtävät ja hänellä on semmonen, että joutuu sinkoilee asiasta toiseen.” (H1, ry)

”Tän hetkiseen tilanteeseen, niin kyllä tässä pitäis saada myyntipuolelle (lisää henkilöstöä). Olis varainhankintaa tehokkaammin. Siihen lisäresurssit olis tarpeen.” (H3, ry)

Palkattujen työntekijöiden myötä myös organisaation rakenteet ja päätösprosessit voivat muuttua merkittävästi. Juniorijääkiekon päätöksentekoprosessit painoutuivat vahvasti operatiivisille toimijoille, jotka näkivät hallituksen roolin tukevana ja ohjaavana. Myös toiminnan strateginen suunnittelu ohjautui selkeästi palkattujen henkilöiden tehtäviin. Urheilutoiminta ja siihen liittyvä päätöksenteko oli käytännössä täysin palkattujen työntekijöiden päätäntävällässä. Hallituksen rooli pysyi tästä huolimatta toimintaa ohjaavana ja valvovana, sillä operatiivisen puolen suunnittelemissa toimissa ei kuitenkaan toteutettu ilman hallituksen hyväksyntää. Tässä suhteessa yleishyödyllisen yhteisön toiminta erosi merkittävästi yksityisen sektorin toiminnasta, jossa hallitus suunnittelee toiminnan tavoitteet, jonka operatiivinen puoli pyrkii toteuttamaan.

”Aika pieni (hallituksen rooli urheilutoiminnassa). Toki ideoita tulee paljon, mutta kyllä mä nään, että urheilutoiminnan avaimet on meillä urheiluhenkilöillä hyvin vahvasti. Meillä on mun mielestä sopivalla tavalla passiivinen hallitus, että meillä on täällä iso mandaatti toimia. Paljon asioita mitä tehdään täällä keskenään ja sit viedään hallitukselle tiedoks ja hyväksytetään. Ei oo vielä semmosta asiaa mitä täältä on lähetty tekemään ja hallituksessa sanottu, että tää ei kuulosta hyvältä. Siinä mielessä onnistunu aina.” (H1, ry)

”Mä oon aina sanonu, että hyvä hallitus ei peukaloi urheilua. Mun mielestä hallituksen tulee kuunnella sitä henkilökuntaa, jos ne on semmosta sinne palkannu. Varsinkin urheilupuolen asioissa. Tätä tarkotan sillä, että hyvä hallitus ei peukaloi urheilua, että ne keskittyy niihin koko seuran asioihin ja kehittämiseen. Talouden suunnitteluun ja ylläpitoon sekä harrastuskustannusten kurissapitämiseen.” (H2, ry)

”Hallituksen rooli on ohjaava ja tukeva. Hallitus voi olla hyvinkin merkittävä apu varsinaisessa toiminnassa, mutta kyllä se päivittäinen toiminta tehdään siellä varsinaisten työntekijöiden ja vapaaehtoisten toimesta. Hallituksen asiantuntemus edesauttaa suurempia linjauksia.” (H3)

Vaikka suunnitelmallisuus ja operatiivisen toiminnan määrittäminen oli pääsääntöisesti palkattujen työntekijöiden päätäntävällässä, hallituksen roolin nähtiin kehittyneen vuosien aikana. Hallituksessa pyrittiin aiempaa enemmän tuomaan toimintaa kehittäviä ideoita esille, vaikka tästä puolesta vastasi merkittävästi enemmän päätoimiset työntekijät. Tämän lisäksi

talouteen ja organisaatioon pitkäaikaisesti vaikuttavat päätökset käytettiin hallituksen käsittelyssä.

”Suurimmat asiat, jotka vaikuttaa keskeisesti toimintaan menee hallitukselle. Suurempi kustannus, niin pääosin hallitukseen ja jos pienempi, niin se menee joko operatiiviselta puolelta tai toiminnanjohtajan kautta.” (H3, ry)

Seurassa päätoimisten määrä oli kasvanut toiminnan kehittyessä ja laajentuessa, mutta tästä huolimatta osalla henkilöistä oli erittäin laajat toimenkuvat. Organisaation toiminnan kehittämisen tavoitteena olikin lisätä henkilöstöä, joiden tehtävät kohdennettaisiin tarkasti. Nuorempien ikäluokkien toimintaan haettiin rahoitusta, jotta pystyttäisiin palkkaamaan henkilö kehittämään ja vastaamaan jääkiekkotoiminnan varhaisvaiheesta.

”Meillä oli oppisopimuksella junioripäällikkö hetken aikaa, joka teki sen, että oli yhet kädet enemmän, niin ammattimaistui toiminta ja pystyi keskittyyn enemmän omiin sisältöihin [työtehtäviin].” (H1, ry)

Uusien työtehtävien lisääminen edistää organisaation spesialisaatiota ja formalisaatiota, jotka vaikuttavat organisaation rakenteisiin (Thibault ym. 1991). Organisaation ammattimaistuminen ja formalisaatio vaikuttaa usein päätöksentekoon ja voi lisätä uudenlaisia haasteita toiminnalle (Shilbury & Ferkins 2011). Näihin haasteisiin vaikuttaa kuitenkin se, miten päätöksenteon roolit ja hallinnon kompetenssi on alun perin toimintaan rakennettu (Ferkins ym. 2005). Juniorijääkiekko ry:ssä päätöksenteko tapahtui usein ”epävirallisesti”, varsinkin jos päätös kohdistui urheilutoimintaan. Päätöksenteon rakenteet organisaation virallisissa hallintoon vaikuttavissa asioissa tapahtui kuitenkin aina hallituksen hyväksynnän kautta.

Liigaorganisaatio toimi yrityksenä, jolloin hallituksen ja operatiivisen toiminnan roolit olivat sen mukaiset. Hallintorakenne ja päätöksenteon hierarkia olivat järjestelmällinen osa toiminnan ylläpitämistä ja kehittämistä. Organisaation hallituksen tehtäviin kuuluivat strategian ja toiminnan tavoitteiden luominen, strategiaa toteuttavien työntekijöiden palkkaaminen sekä organisaation toiminnan valvonta ja hallinnointi (Hoye & Doherty 2011). Hallituksen ja operatiivisen puolen tehtävät nähtiin selkeinä organisaation toiminnassa, vaikka yhden haastateltavan puheissa tuli esille aikaisempi urheiluseuraorganisaatioiden hallinnollinen ongelma.

”Sillai tässä on myös päästy ammattimaisempaan suuntaan, että ennen meillä oli urheiluseuroja, jotka oli hyvin puheenjohtajavetosia. Sehän on semmonen ei hyvin toimiva organisaatorakenne, ja sen takia käytännössä missään toimivassa liikeyrityksessä ei oo tämmösiä kuvioita. Tässä mä oon todella ilonen, että meillä on hyvin selkee roolijako, että hallitus pysyy hallituksena, että vastaa strategiasta ja sparraa toimitusjohtajaa ja huolehtii tietyistä asioista. Sit se operatiivinen puoli on erotettu heidän toiminnastaan, niinku kuuluuki olla.” (H4, oy)

Liigaorganisaatioiden nähtiin edelleen kehittyvän yhä enemmän liikeyrityksiksi, jolloin tehtävä- ja toimenkuvia laajennetaan sekä kohdennetaan aiempaa enemmän. Kehittyvällä yritystoiminnalla pyrittiin kasvattamaan resursseja, joita pystytään ohjaamaan urheilutoimintaan.

”Seuraorganisaatiot on kehittyny enemmänkin liikeyrityksiks niistä aikasemmista urheiluseuroista. Pääasiallinen tavoite on tietysti urheilullinen menestys, mutta sillä ammattimaisella liikkeenharjottamisella ja yritystoiminnalla on pyritty rakentaa resursseja sen urheilutoiminnan ylläpitämiseen.” (H4, oy)

Päätöksenteon rakenteet liigaorganisaatiossa vaihtelivat operatiivisella puolella päätettävästä asiasta riippuen. Vaikka toimitusjohtaja vastasi liigaorganisaation toiminnasta, oli urheilujohtajalla iso päätäntävalta useissa urheilutoimen asioissa. Samalla jokaisella organisaation palkatulla valmentajalla oli autonomia oman joukkueen toiminnan kehittämisestä. Myös palkattu U18-joukkueen valmentaja sai toimia autonomisesti valmennustöissä, vaikka kyseinen joukkue toimi organisaatioiden ”risteyskohdassa”, jossa hallinnolliset päätökset urheilutoiminnassa oli sekä juniorijääkiekko ry:n valmennuspäälliköllä sekä liigaorganisaation urheilujohtajalla.

”No se riippuu asiasta. Että tietyt asiat on semmosia mitkä mä [urheilujohtaja] päätän sillä tavalla, että en kysy. Tietyt päätökset tehdään yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa, ja tietyt päätökset päävalmentajan kanssa. Sitten kun taas puhutaan sekä pelaajista, että muista toimihenkilöistä, niin kyllä mä teen sen lopullisen päätöksen. Että jos mä koen, että esim. fyysiikkavalmentaja ei oo ammattilainen, niin ei se meillä sitten jatka.” (H5, oy)

”Aika vahva autonomia on sillä B:n valmentajalla. Mun mielestä pitääkin olla, ku se on palkattu henkilö. Taas jos puhutaan siitä yhden henkilön ammattilaisuudesta, niin hänen pitäis olla paras B:n valmentaja.” (H1, ry)

Liigaorganisaation tehtävien ja toimintojen eriytyessä ei tullut esille päätöksenteon sentralisaatioon liittyviä muutoksia toisin kuin tutkielman yleishyödyllisessä yhteisössä eli juniorijääkiekko ry:ssä. Tähän vaikuttaa usein urheilutoiminnan periaatteellinen perusta, joka juniorijääkiekossa keskittyy vahvasti liikuntakasvatukseen ja liikunnallisuuden edistämiseen. Tällöin päätöksenteko, joka liittyy urheilutoiminnan kehittämiseen, annetaan hallituksen palkkaamille operatiivisille henkilöille. Liigaorganisaatiossa palkattu operatiivinen henkilöstö tietenkin tekee päätökset urheilutoiminnan järjestämisestä, mutta hallituksen rooli on huomattavasti vahvempi kuin saman seuraperheen juniorijääkiekko ry:n puolella.

6.3.1 Rakenteiden ja prosessien ammattimaistuminen osana yhteistyötä

Rakenteiden ja prosessien ammattimaistumisessa osana yhteistyötä päätöksentekoprosessit olivat hyvin säänneltyjä erityisesti kilpajoukkueita koskevissa toimissa. Harrastekiekossa ja nuorempien ikäluokkien toiminnassa juniorijääkiekko ry:llä oli täysin vapaat kädet toiminnan toteuttamiseen. Organisaatioilla näkyi kilpakiekossa selkeä hallinnollinen siirtymä, jossa toimintaan liittyvät päätökset ja hierarkkinen asema siirtyi enemmän liigaorganisaatiolle vanhemmissa ikäluokissa.

”Mutta me ollaan tehty enemmän sillai, että ne junioritoiminnan päätökset on enemmän ry:n puolella. Mitä vanhemmaks mennää, niin sitä vahvemmin liigaorganisaatio mukana.” (H1, ry)

Juniorijääkiekko ry:n hallitukseen on sovittu yksi mandaattipaikka liigaorganisaation edustajalle. Tämä on osa hallinnollisen yhteistyön kehittämistä, jolla pyritään kehittämään organisaatioiden urheilutoimintaa ja yhteisten linjausten tekemistä. Samalla liigaorganisaatio haluaa olla aktiivisesti tietoinen juniorijääkiekko ry:n hallitustoiminnan tapahtumista, jolloin se valvoo myös omia intressejään. Liigaorganisaation henkilön mandaattipaikalla halutaan kehittää organisaatioiden välistä viestintää kaikilla tasoilla, sillä urheilupuolen toimijoiden vuorovaikutus oli jo aktiivista päätöksenteon prosesseissa. Hallitustoiminnan yhteistyön

kehittäminen on yksi tärkeä asia rakenteiden ammattimaistumisessa, jolla kehitetään urheilutoimintaa.

”Juniorijääkiekko ry:n sääntöihin tehtiin viime syksynä muutos, joka vahvistuu sen yhtiöjärjestyksen mukaisesti, jossa heidän hallitukseen tulee yks mandaattipaikka liiga oy:lle. Eli me halutaan olla sitä kautta tukemassa ja auttamassa heitä. Totta kai sitä kautta (olla) valvomassa meidän intressejä ja sitä, että me sijotetaan ja investoidaan paljon, niin halutaan olla myös hallitustasolla tietosia kaikista kehityssuunnista.” (H4, oy)

Yksi haastateltavista toi kuitenkin esille, että mandaattipaikka ei suoraan kehitä yhteistyötä ja ammattimaistumista parempaan suuntaan, vaan se riippuu valitun henkilön kompetenssista ja halusta olla kehittämässä toimintaa. Tämän lisäksi haastateltava toi esille hallituspaikan luonteen vapaaehtoisena luottamustoimena, josta korvaus on erittäin pieni tai täysin olematon. Tällöin korostuu paikan saaneen henkilön motivaatio toimia roolissaan. Haastateltava kuitenkin koki, että hallinnollinen viestintä ja vuorovaikutus tulisi kehittämään tämän rakenteellisen muutoksen myötä.

”Toivotaan, että se menee näin, että vuorovaikutus lisääntyy. Pöytäkirjathan ne paikkaa missä ääni kuuluu ja mihin voidaan vastavuorosesti palata. Se ei tuu muodollisen hallinnon kautta, vaan se tulee sellasen epämuodollisen hallinnon kautta. Jos se henkilö on vahva, niin sillä on silloin isokin painoarvo. Nää on kuitenkin todella vastuullisia tehtäviä, jossa on juridinen vastuu, ja siitä ei makseta mitään.” (H6, oy)

Vaikka organisaatiot pyrkivät jatkuvasti kehittämään vuorovaikutusta, oli organisaatioiden viestintä ja hallinnollinen yhteistyö selkeää. Päätöksentekoa vaativissa toimissa tavattiin ja vuorovaikutettiin, millä pyrittiin kehittämään hyvän hallinnon tapoja ja organisaatioiden viestintää. Viestinnän ja päätöksenteon yhteistyö näkyi organisaatioiden välillä urheilupuolella kuin myös hallinnon puolella.

”Meillä on aktiivisesti toiminnanjohtajan tapaamisia. Epäsäännöllisen säännöllisesti, että ollaan samassa rakennuksessa, niin tulee luontaistakin keskustelua asioista. Kyllä mä nään, että yhä enemmän tehdään asioita yhdessä. Mä uskon siihe, että viimeinen steppi, että meille tulee juniorijääkiekko ry:lle oma mandaattipaikka. Mä

nään, että näiden resursointien ja yhteisten rekrytointien kautta, että meillä on yhteisiä ihmisiä, niin se vielä tiivistää tätä yhteisyyttä.” (H4, oy)

”Mutta sit on näissä hallintopuolen hommissa toimitusjohtaja, ja sitten hallinnon toimistopäälliköt operoi keskenään. Heillä on vahva yhteistoiminta.” (H3, ry)

Päätöksenteon rakenteiden ja prosessien ammattimaistumiseen vaikuttaa toiminnan kannalta merkityksellisten henkilöiden säännölliset tapaamiset ja viestintä (Ruoranen ym. 2016). Tutkielman organisaatioiden päätösvaltaa käyttävät henkilöt ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa erityisesti silloin, kun suunniteltiin kilpaurheiluun ja rekrytointiin liittyviä toimenpiteitä. Tämä formaalisen viestinnän malli koettiin ammattimaistumisessa hyväksi kummankin organisaation puolelta. Toiveena kuitenkin oli erityisesti juniorijääkiekko ry:n puolelta, että konkreettisten organisaatorakenteiden – kuten toimistotilojen – yhdistäminen lisäisi vuorovaikutusta, mikä edistäisi rakenteiden ja prosessien ammattimaistumista.

”Organisaatorakenne on mun mielestä hyvä, mutta aina joka vuosi tulee vähän visioo. Koitetaan hienosäätää ja tehdä paremmaks. Mutta tällä hetkellä hyvä olla töissä ja tulokset kertoo sen, että meidän yhteistyö on hyvällä mallilla.” (H5, oy)

”Mun mielestä toimii hyvin, mutta kehittämistä on tietenkin vielä yhteisiin tiloihin. Semmonen malli, että juniorit ja edustus täysin samassa, niin se on mielenkiintonen. Näkisin kuitenkin sen tulevaisuutena, että edustus ja junnupuoli voi toimii käsi kädessä ja ristiin, että siellä tehtäis vähän päällekkäin. Ei olis aina rahasta kysymys, että ihan ajatusten vaihtoo, mielipiteitä ja näkemyksiä.” (H2, ry)

Organisaatioiden välisestä yhteistyöstä tuotiin esille näkemys toiminnan legitimitetistä ja sen mahdollisesta rakentumisesta tulevaisuudessa. Legitimitetin ja toiminnan painopisteissä pohdittiin, miten ammattimaistumisen vaikutus saattaisi näkyä juniorijääkiekossa markkinallistumisen myötä, jolloin toiminnan perustana ovat yleishyödyllisen yhteisön periaatteet. Tällöin hallinnollinen yhteistyö voisi mahdollisesti ehdollistaa juniorijääkiekon toimintaa kaupalliseksi ja aiempaa kilpailullisemmaksi.

”No sanotaanko, jos on erinomainen, hyvä ja tyydyttävä, niin se on hyvä meidän tapauksessa. Perustuu siihen, ettei olla astuttu toistemme varpaille, ja varsinkin tässä asiassa liiga ei oo astunu juniorijääkiekon varpaille. Mutta miks se ei oo erinomaista,

niin mun mielestä se on jollain tavalla murrosvaiheessa, että mikä on se juniorijääkiekon legitimizeetti ja mikä on liiga oy:n oikeutus olla olemassa. Jos ajatellaan, että juniorijääkiekko on yleishyödyllinen liikuntaa tarjoava yhteisö, ja liiga oy on kaupallisella markkinoilla toimiva elinkeinotoiminnan harjoittaja. Ja tää risteys on hyvinkin vaikea asia. Sitten jos ajatellaan mikä tehtäväkuva sillä organisaatiolla on, niin tarviiko junioritoiminnan tarjota ja tähdätä toiminnassaan huippu-urheiluun ollenkaa.” (H6, oy)

7 POHDINTA

Urheiluseuraorganisaatioilla ammattimaistuminen voidaan nähdä syynä ja seurauksena, jossa ammattimaistumisen periaate on lähtenyt liikkeelle ammattimaisen toiminnan tarpeena kilpailun lisääntyessä kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Jääkiekossa toimintaa on vahvasti ruokkinut markkinatalouden tuoma resurssillinen kehitys. Myös junioritoimintaa on pystytty ammattimaistamaan monipuolisesti erityisesti palkkaamalla ammattilaisia seuratoimintaan mukaan (Koski 2012, 39–40). Suomen näkyvin jääkiekon tuote on pääsarja SM-Liiga, jossa pelasi 15 joukkuetta kaudella 2021–2022 (Liiga 2022). Junioritoiminnan kehittäminen ja tätä kautta mahdollisten omien pelaajien nousu pääsarjatasolle asti edistää myös liigaorganisaation näkyvyyttä ja toimintaa. Pääsarjan ja kilpajoukkueiden pelaajien kehittäminen vaatii ammattimaista toimintaa, mikä näkyy urheilussa erilaisten pelaajapolkujen ja urheilijan polkujen luomisena (esim. Jääkiekkoliitto 2022; KIHU 2021). Pelaajapolkujen luominen on myös osa jääkiekon seuraperheiden toimintaa. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin yhden jääkiekon pääsarjassa pelaavan liigaorganisaation sekä saman logon alla pelaavan juniorijääkiekko ry:n toiminnan yhteistyötä urheilutoiminnan ammattimaistamiseksi.

Juniorijääkiekon toimintojen kehittämisessä ja ammattimaistumisen prosessissa korostui palvelu- ja laatulähtöinen suuntautuneisuus, johon pyrittiin lisäämällä strategisten toimintamallien tietotaitoa. Palvelulähtöisten toimintatapojen kehittäminen perustuu markkinalähtöisiin periaatteisiin (Ruoranen ym. 2016), mikä on ollut vääjäämätön kehityssuunta suomalaisessa palloilulajien liikuntakulttuurissa. Toiminnalle asetetaan ulkoisten ja myös sisäisten sidosryhmien kautta vaatimuksia. Näihin vaatimuksiin tulee vastata, jotta harrastajamäärät pysyvät ennallaan tai kasvavat.

Juniorijääkiekko ry:n haastatteluista toimintojen ammattimaistumisessa tuli esille pitkäjänteisemmän pelaaja- sekä valmentajapolun luominen. Näiden toimintojen avulla saataisiin pysyvyyttä valmennukseen, joka edistäisi laadukkaan toiminnan jatkuvuutta. Uuden pelaajapolun luominen taas jalkauttaisi strategisia tavoitteita kaikille seuran toimijoille, jotta toiminnan painopisteiden korostaminen nousisi esille jo nuoremmista ikäluokista asti.

Liigaorganisaation toimintojen ammattimaistumisessa korostui taloudellisten resurssien kasvattaminen ja urheilutoiminnan laajentaminen. Yhtenä konkreettisena esimerkkinä toimi

akatemiatoiminnan lisääminen kilpajoukkueiden edustajille, jolla pyrittiin lisäämään toiminnan määrää ja laatua. Urheiluorganisaatioiden ammattimaistumisen muutos tapahtuu usein liikemaailmasta kopioituilla elementeillä, jossa vapaaehtoistoiminta korvataan yksityisen sektorin toimintamalleilla (Dowling ym. 2014). Tutkielman liigaorganisaatio toimi jo yksityisen sektorin kentällä tuottaen tapahtumapalvelua urheilun toimialalla. Taloudellisia resursseja pyrittiin kasvattamaan laajentamalla toimintaa uusille palvelualueille, joita oli muun muassa ravintolatoiminnan kehittäminen alueellisesti. Uusien palvelujen myötä pyrittiin hankkimaan lisää resursseja kummankin organisaation urheilutoiminnan kehittämiseen.

Yhtenä strategiaan ja toimintoihin vaikuttavana yhteistyön tekijänä korostui liigaorganisaation hallitustoiminnan mielenkiinto myös junioritoiminnan kehittämiseen, mikä tuli esille haastattelujen lisäksi myös liigaorganisaation päivitetystä urheilustrategiassa. Tämä hallinnollisten intressien yhdistäminen voi tulevaisuudessa edesauttaa toiminnan ammattimaisten piirteiden kehittymistä, mikäli yhteisymmärrys toimintamallien kehittämisestä ja yhteistyöstä löytyy molemmista organisaatioista.

Strategisten ja toiminnollisten tekijöiden ammattimaistumiseen vaikuttaa liigaorganisaation toimintaa ohjaava markkinalähtöinen toimintatapa, kun taas juniorijääkiekko ry pyrkii yleishyödyllisenä yhteisönä korostamaan palvelusuuntautunutta toimintaa. Organisaatiot kuitenkin tunnistivat hyvin toistensa tarpeiden lähtökohdat, minkä johdosta toimintatapoja on pystytty kehittämään kummankin organisaation strategisista suuntaviivoista. Ruorasan ym. (2016) mukaan strategian puuttuminen ja pitkäaikaisten tavoitteiden poissaolo organisaation toiminnassa on ollut yleinen ongelma ammattimaistumisen prosessissa. Jakaantuneet tavoitteet ja strategisten toimenpiteiden puute näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on hidastanut osittain urheiluorganisaatioiden kehitystä. (Ruoranen ym. 2016) Vaikka juniorijääkiekko ry:n strategia oli vielä kesken, olivat toiminnan periaatteet ja tavoitteet selkeät jokaiselle organisaatioiden haastateltavalle. Tähän vaikutti strategisten toimenpiteiden ja suuntaviivojen yhtenäisyys liigaorganisaation hallitustasolta jopa juniorijääkiekko ry:n nuorempien joukkueiden toimijoille asti, vaikka myös junioriorganisaatio oli itse asettanut toiminnalleen tavoitteita.

Koko seuraperheen yksilöiden ammattimaistumiseen ja kompetenssiin vaikutti liigaorganisaation menestys yritys kentällä, sillä liigaorganisaatio rahoitti juniorijääkiekko ry:n toimintaa. Päätoimisten valmentajien rahoitus koostuu suurelta osin liigaorganisaation vuosittaisista yhteistyösopimuksista, mikä mahdollistaa juniorijääkiekko ry:n toiminnan ja

pelaajapolun kehittämisen ammattimaisempaan suuntaan. Rahoituksen ansiosta pystytään myös kilpailemaan ammattimaisista valmentajista, joiden kautta haetaan kilpailuetua myös koko organisaation kehittämiseen ja kilpajoukkueiden menestykseen.

Ammattimaistuminen alkaa usein henkilöistä, jotka pyrkivät edistämään organisaation käytänteitä (Kikulis ym. 1995). Yksilöiden kompetenssin lisäksi heidän päätösvaltansa omassa organisaatiossa vaikuttaa siihen, miten toimintaa kehitetään eri osa-alueilla. Tutkielmassa kummankin organisaation urheilutoimintaa ohjaavat ja kehittävät henkilöt pyrkivät jatkuvasti lisäämään työntekijöiden ja vapaaehtoisten kompetenssia resurssien mukaan. Toiminnan ammattimaistumisen selkeä tavoite oli työtehtävien vakiinnuttaminen ja päätoimisten valmentajien palkkaaminen.

Juniorijääkiekko ry:ssä vapaaehtoisten kompetenssia edistettiin monipuolisesti koulutuksilla ja mentoroinneilla, joita toteuttivat organisaation palkatut työntekijät. Vapaaehtoisten toimijoiden tukemisella on suuri merkitys organisaation laadukkaan toiminnan ylläpitämiseen. Erityisesti tukitoimenpiteet, rekrytointi, koulutus ja tunnustuksen antaminen vaikuttavat vapaaehtoisten toimijoiden kompetenssiin ja pysyvyyteen (Cuskelly ym. 2006). Junioriorganisaatiossa vapaaehtoisten toimijoiden tärkeys tunnistettiin hyvin, sillä vapaaehtoisten toimijoiden kompetenssin avulla pystyttiin ylläpitämään laadukasta urheilutoimintaa ja liikuntakasvatusta. Myös liigaorganisaatio tuki juniorijääkiekko ry:n valmentajien kehittymistä järjestämällä koulutuksia ja liigajoukkueen päävalmentajan vetämiä keskusteluita.

Vaikka juniorijääkiekko ry:ssä nuoremmissa ikäluokissa toimintaa ohjaamaan otettiin yleensä ”innokas isävalmentaja”, löytyi heistä henkilöitä, joilla oli kokemusta joko valmennuksesta tai jääkiekkoilijan peliurasta. Nämä kokemusta omaavat valmentajat loivat hyvän pohjan toiminnan kehittämiseen. Pätevien vapaaehtoisten toimintaa edistää mahdollinen motivaatio urheilutoiminnan ja pelaajien kehittämiseen. Tällaisia toimijoita kuvataan ”vapaaehtoisammattilaisina”, jotka toimivat ammattimaisesti ja pyrkivät jatkuvasti reflektomaan omaa toimijuuttaan organisaatiossa (Ruoranen ym. 2016).

Palkattujen työntekijöiden kasvu kummassakin organisaatiossa on jatkunut usean vuoden ajan, mihin on saattanut vaikuttaa liigaorganisaation yhtiöittäminen. Vaikka yhtiömuotoinen toiminta luo uusia riskejä, on viime vuosien urheilullinen menestys antanut edellytyksiä investoida muun muassa päätoimisten henkilöiden palkkaamiseen. Palkattuja työntekijöitä on

tullut erityisesti valmennuksen ja urheilutoiminnan pariin, kun taas toimiston ja hallinnon puolella tehtäviä täytettiin sen mukaan, mikä koettiin toiminnan jatkuvuuden kannalta oleelliseksi.

Ammattimaistumisen prosesseihin vaikuttavat päätöksenteon rakenteet (Kikulis & Slack 1995), jotka toimivat kummassakin tutkielman organisaatiossa hieman eri tavalla organisaatorakenteen takia. Tällöin organisaatioiden toiminnan painopisteiden vaihtelevuus ja organisaation päätöksenteon rakenteet voivat haastaa yhteistyössä tapahtuvan ammattimaistumisen kehittämistä. Kun organisaatioiden päätäntävällässä olevien yksilöiden toiminnan arvot ovat yhtenäisiä, on muutosprosessin käynnistäminen aiempaa helpompaa ja toiminta pysyvämpää (Amis ym. 2002). Urheilutoiminnan päätöksenteosta vastasivat kummassakin organisaatiossa operatiiviset toimijat, mikä mahdollisti yhteistyön kehittämisen sujuvasti. Tähän vaikutti operatiivisten toimijoiden aktiivisempi rooli päivittäisessä toiminnassa sekä jatkuva viestintä ja kommunikointi. Tällöin päätöksenteon vahva sentralisaatio urheilutoiminnassa näkyi toimintaa edistävänä asiana.

Ammattimaistumisen prosessi liikunnan ja urheilun organisaatioissa lähtee usein liikkeelle hallinnon päätöksenteosta, joka vaikuttaa tehtäviin, toimintamalleihin sekä resurssien kohdentamiseen. Hallinnon kautta asetetaan toiminnalle suunta ja tavoitteet strategisen suunnittelun ja päätöksenteon osana ja pyritään arvioimaan näitä toimenpiteitä. (Hoye & Cuskelly 2007, 6–9) Tutkielman organisaatioissa ammattimaistumisen prosessi ja urheilutoimintaan liittyvä päätöksenteko painottui kuitenkin vahvasti operatiivisen puolen toimijoille, joilla oli pitkäaikainen kokemus urheilutoiminnan kehittämisestä.

Organisaatioiden välinen yhteistyö eteni huomattavasti, kun juniorijääkiekko ry:n hallitukseen asetettiin mandaattipaikka liigaorganisaation edustajalle. Lähtökohtana tälle oli vuorovaikutuksen lisääminen organisaatioiden jokaisella tasolla. Toisaalta liigaorganisaatio halusi valvoa ja vaikuttaa entistä tiiviimmin kilpajoukkueiden junioritoimintaan. Hallitustason yhteistyön tiivistäminen saattaa vaikuttaa merkittävästi erityisesti juniorijääkiekon toiminnan rakenteisiin ja tavoitteisiin, mutta urheilutoiminnan tavoitteet ja strateginen suunta olivat kuitenkin samansuuntaiset molemmissa organisaatioissa. Juniorijääkiekko ry:n hallituksen toiminnan merkitys saattaa muuttua, sillä nykyisin urheilutoiminnasta ja sen tavoitteista on vastannut juniorijääkiekko ry:n palkkaamat henkilöt, mutta uuden hallinnollisen rakenteen myötä voi myös päätöksenteon prosessit muuttua aiempaa formalisoidumpaan suuntaan.

Yhteistyön kehittämistä voidaan pohtia juniorijääkiekko ry:n toiminnan tulevaisuuden näkökulmasta, koska sen toiminta pohjautuu kilpaurheilukulttuurista huolimatta lasten ja nuorten kasvua tukevan toiminnan kehittämiseen. Tällöin toiminnan legitimizeettiä voi ohjata liigaorganisaation tavoitteet sen jakamien taloudellisten resurssien pohjalta.

Urheilun ja liikunnan kolmannen sektorin toiminta ammattimaistuu usein ammattimaisten henkilöiden myötä. Tämä vaatii kuitenkin taloudellisten resurssien hankkimista. Kolmannen sektorin urheilu- ja liikuntaseurat Suomessa eivät saa tehdä tai tavoitella taloudellista tuottoa (Laine & Vehmas 2017, 118), jolloin toiminnan rahoitus kerätään jäseniltä tai ulkoisilta sidosryhmiltä. Näiden toimintaa ohjaavien logiikkojen myötä organisaatiot saavat maksaa oman taloudellisen tilanteen mukaan kohtuullista palkkaa työntekijöilleen (Laine & Vehmas 2017, 118). Urheiluseurat usein hakevat sponsoreita, joiden avulla pyritään lisäämään organisaation taloudellisia resursseja, jotta voidaan palkata ammattimaisempia työntekijöitä. Tällöin kolmannen sektorin toimintaan sekoittuu yksityisen sektorin toimintalogiikkoja, jotka luovat uusia sidosryhmäpaineita. Näiden paineiden ja taloudellisen riippuvuuden myötä uusien sidosryhmien toiminnan intressit saattavat johtaa kolmannen sektorin toiminnan legitimizeetin muokkaantumiseen, jolloin se voi muuttaa liikunnan toteuttamista sekä lasten ja nuorten tukemista joksikin muuksi. Sama tilanne voi olla seurauksena, jos kolmannen sektorin juniorijääkiekko ry on liian riippuvainen seuraperheen liigaorganisaatiosta, jonka intressit ovat voittoa tavoittelevassa toiminnassa ja kilpaurheilussa. Organisaatioiden yhteistyötoiminnoissa täytyy tunnistaa oman organisaation legitimizeetti ammattimaistumisprosessissa, jottei kansalaistoiminnasta kummunnut kolmannen sektorin liikuntatoiminta ohjaudu liikaa huippu-urheilun kehittämiseen.

Kolmannen sektorin toimijoiden hyödyntäessä entistä vahvemmin yksityisen sektorin toimintalogiikoita, voivat muutkin saman sektorin toimijat kokea painetta ohjata ja kehittää omaa toimintaa saman suuntaiseksi (Ronglan 2015). Toiminnan peruseriaatteiden ohjautuminen enemmän yksityisen sektorin toimijoiden varaan voi luoda vastakkainasettelua saman toimijakentän organisaatioiden kesken ja haastaa legitimizeetin perustaa, joka on suomalaisessa urheilukulttuurissa rakentunut kansalaistoiminnan pohjalle.

Tutkielman organisaatiot kokivat ammattimaistumisen näkyvän yksilöiden palkkaamisena organisaation toimintoihin. Erityisesti junioritoimintaa toteuttavan seurayhteisön haastateltavat toivat esille ammattilaisten palkkaamisen tärkeyden seuratoiminnan kehittymisessä.

Liigaorganisaatiossa hallinnosta ja taloudesta vastaavat henkilöt kuvasivat urheiluorganisaation muutosprosessin liikeyritykseksi, jossa erilaisia palveluja tuottamalla tuetaan urheilutoimintaa. Myös organisaatiokulttuurin merkitys seuran ammattimaistumisessa tuotiin esille osana toimintoja ja strategiaa. Urheilun ja organisaation kulttuurin kehittyminen onkin jatkumo, johon on vaikuttanut ammattilaisten mukaantulo seuratoimintaan (Ruoranen ym. 2016).

Urheiluorganisaatioiden ammattimaistumista voi hidastaa taloudellisten resurssien puute (Nagel ym. 2015) varsinkin silloin, kun organisaatiot kokevat toiminnan kehittämisen olevan riippuvainen palkatuista työntekijöistä. Tutkielman organisaatioissa resurssien saatavuus oli hyvä, mikä johtui liigaorganisaation aikaisempien vuosien urheilullisesta ja taloudellisesta menestyksestä. Strategian ja toiminnan tavoitteet ohjasivat näitä resursseja monipuolisesti saman seuraperheen juniorijääkiekko-organisaatiolle, jonka toimintaa pystyttiin ammattimaistamaan palkkaamalla työntekijöitä. Suuremmilla taloudellisilla resursseilla ja formalisoituneilla strategioilla toimivat organisaatiot ovat alttiimpia toteuttamaan ammattimaistumisen prosesseja urheilun, hallinnon ja toiminnan kehityksen puolella. Pienet ja keskikokoiset organisaatiot rajoittuneilla resursseilla taas pyrkivät ammattimaistumisessa kehittämään urheilutoimintaa ja hallinnon rakenteita. (Nagel ym. 2015) Viitteenä tämän tutkielman organisaatioihin voidaankin kysyä, miten organisaatiot lähtisivät kehittämään ammattimaistumista, jos liigaorganisaation taloudelliset resurssit vähenisivät merkittävästi.

Tutkielman vahvuutena oli tapauskohtainen ammattimaistumisen tarkastelu organisaation toiminnasta ja rakenteista, mihin aineiston kerääminen ja analysointi soveltuivat hyvin. Useampien organisaatioiden tarkastelu ei olisi ollut tutkimusekonomisesti mahdollista. Haastateltaviin olisi voinut lisätä vielä juniorijääkiekko ry:n hallituksen jäsenen, jolloin tutkielmassa olisi ollut edustettuna laaja-alaisesti kummankin organisaation hallinto ja operatiivinen puoli. Myös vapaaehtoisten toimijoiden haastattelu olisi ollut hyödyllistä.

Tutkimusaineistoksi olisi voinut ottaa lehtikirjoituksia, toimintasuunnitelmia ja eri vuosien strategioita. Liigaorganisaatio kuitenkin julkaisi vasta ensimmäisen julkisen urheilustrategiansa. Juniorijääkiekko ry ei ollut vielä tehnyt uutta strategiaa, johon vanhempia strategioita olisi voinut verrata. Tällöin analyysissä oli hyvä painottaa sen hetkisen operatiivisen puolen näkemyksiä ammattimaistumisen prosesseista ja tulevaisuuden näkymistä osana organisaatioiden yhteistyötä ja ammattimaistumista.

Aineiston analysointiin käytetty ammattimaistumisen kehikko toimi erinomaisena välineenä tutkimusaiheen tarkastelussa. Osittain kuitenkin kävi ilmi, että tutkimuskysymyksiä olisi voinut rajata tarkemmin tiettyihin pääteemoihin, jolloin olisi saanut mahdollisesti syvemmän analyysin tutkittavasta aiheesta. Haastattelun kysymykset toimivat pääsääntöisesti hyvin ja haastatteluiden painopisteet vaihtelivat haastateltavan työtehtävien mukaan. Tämä toi laajuutta aineistoon, mutta analysointivaiheessa tuli ilmi osittainen puutteellisuus tiettyjen teemojen tarkastelussa. Vaikka tutkimuskysymyksiä muokattiin organisaation ja haastateltavan mukaan, olisi vieläkin henkilökohtaisempi muokkaus ja teemojen kohdentaminen voinut tuoda enemmän ilmi tutkimuskysymyksiin kohdentuvia tekijöitä.

Jatkotutkimuksissa olisi mahdollista laajentaa tarkastelua muihin seuraperheisiin, joissa toimii samalla tavalla liigaorganisaatio ja juniorijääkiekko-organisaatio. Tällöin voitaisiin muodostaa erilaisia toimintamalleja, joista pystyttäisiin luomaan ammattimaisempia ja rakenteiltaan pysyvämpiä toimintoja. Tätä tutkimusnäkökulmaa kuitenkin haastaa ulkoisten systeemien vaikutukset organisaatioiden toimintaan, jotka voivat vaihdella paljon (De Bosscher 2006). Tästä huolimatta tutkimusten avulla voitaisiin lisätä tiedolla johtamisen käytänteitä urheilutoiminnan ammattimaistamiseksi.

LÄHTEET

- Aarresola, O. & Lämsä, J. (2018). Tutkimusstoori: Urheiluseuran ammattimaistumisen stepit – Case O2. <https://kihu.fi/kihu-syke/tutkimusstoori-urheiluseuran-ammattimaistumisen-stepit-case-o2/>. Viitattu 12.2.2022.
- Abbott, A. (1991). *The system of professions. An essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino
- Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010). Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 372–394.
- Amis, J., Slack, T. & Hinings, C. R. (2002). Values and organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 38 (4), 436–465. doi: 10.1177/002188602237791
- Bayle, E. & Robinson, L. (2008). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly* 3 (3), 249–268. doi: 10.1080/16184740701511037
- Beech, J. & Chadwick, S. (2013). ”Introduction: the commercialisation of sport”. *The Business of Sport Management*. Essex: Pearson.
- Blomqvist, M., Mononen, K., Koski, P. & Kokko, S. 2019. *Urheilu ja seuraharrastaminen. Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa – LIITU-tutkimuksen tuloksia 2018*. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2019:1.
- Clausen, J., Bayle, E., Giauque, D., Ruoranen, K., Lang, G., Nagel, S., Klenk, C. & Schlesinger, T. (2017). Drivers and barriers to professionalization in international sport federations. *Journal of Global Sport Management* 3 (1), 37–60. doi: 10.1080/24704067.2017.1411165
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R. & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review* 9 (2), 141–163. doi: 10.1016/S1441-3523(06)70023-7
- Danskanen, K. (2015). Valmentajan polku – Valmentajana kehittyminen. Teoksessa K. Hämäläinen (toim.) *Lasten ja Nuorten hyvä harjoittelu*. Lahti: VK-Kustannus, 43–50.
- De Bosscher, V. De Knopp, P., Bottenburg, M. & Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analysing sport policy factors leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly* 6 (2), doi: 10.1080/16184740600955087

- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2), 147–160.
- Doherty, A., Misener, K. & Cuskelly, G. (2014). Toward a multidimensional framework of capacity in community sports clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43 (2), 124–142.
- Dowling, M., Edwards, J. & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport. *Sport Management Review* 17 (4), 520–529. doi: 10.1016/j.smr.2014.02.003
- Edwards, J. & Washington, M. (2013). Managing a sport organization. The impact of recruiting, selecting and retaining elite level coaches in sport. *Journal of Applied Sport Management* 5 (3), 79–108.
- Enjolras, B. (2002). The commercialization of voluntary sport organisations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31 (3), 352–376. doi: 10.1177/0899764002313003
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Ferkins, L., Shilbury, D. & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review* 8 (3), 195–225. doi: 10.1016/S1441-3523(05)70039-5
- Forsyth, P. & Danisiewicz, T. J. (1985). Toward a theory of professionalisation. *Work and Occupations* 12 (1), 59–76. doi: 10.1177/0730888485012001004
- Hall, M. H., Andrukow, A., Barr, K., Brock, K., de Wit, M., Embuldeniya, D., Jolin, L., Lasby, D., Levesque, B., Malinsky, E., Stowe, S. & Vaillancourt, Y. (2003). The capacity to serve. A qualitative study of the challenges facing Canadas nonprofit and voluntary organizations. Canadian Centre for Philanthropy.
- Heikkala, J. (2000). Liikunnan järjestökentän muutokset ja toimintaympäristö. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. IImanen & P. Koski (toim.) Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu 152.
- Heikkala, J. (2015). Liikunnan järjestökentän muutokset ja toimintaympäristö. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. IImanen & P. Koski (toim.) Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu 152, 119–134.
- Heinilä, K. (2018). Minne menet Suomen urheilu? Kilpavarustelu kestäväan kehitykseen. Helsinki: Into

- Heiskanen, B. & Salmi, H. (2015). *Kiekkokansa*. Helsinki: Bookwell Oy.
- Hentilä, S. (1984). *Suomen työläisurheilun historia. 2, Työväen urheiluliitto 1944–1959*. Hämeenlinna: Karisto.
- Hentilä, S. (1992). Urheilu järjestäytyy ja politisoituu. Teoksessa T. Pyykkönen (toim.) *Suomi uskoi urheiluun. Suomen urheilun ja liikunnan historia. Liikuntatieteellisen seuran julkaisuja 131*. Helsinki: VAPK-Kustannus, 133–154.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Horch, H. D. & Schutte, N. (2009). Pressure and obstacles to the employment of paid managers in voluntary sports clubs and federations in Germany. *European Journal for Sport and Society* 6, 101–120. doi: 10.1080/16138171.2009.11687832
- Hoye, R. & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Amsterdam: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Hoye, R. & Doherty, A. (2011). Nonprofit sport board performance: A review and directions for future research. *Journal of Sport Management* 25 (3), 272–285. doi: 10.1123/jsm.25.3.272
- Ilmanen, K. (1996). *Kunnat liikkeellä. Kunnallinen liikuntahallinto suomalaisen yhteiskunnan muutoksessa 1919–1994*. Jyväskylän yliopisto. *Studies in sport, physical education and health* 43.
- Ilmanen, K. (2017). Arvot liikuntakasvatuksessa. Teoksessa T. Jaakkola, J. Liukkonen & A. Sääkslahti (toim.) *Liikuntapedagogiikka*. Jyväskylä: PS-kustannus, 43–48.
- Itkonen, H. (1996). *Kenttien kutsu. Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Itkonen, H. (2000). Kansalaistoiminta ja muutos. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski (toim.) *Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot*. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu 152.
- Itkonen, H. (2012). Liikuntasosiologia urheilun, liikunnan ja ruumiillisuuden jäljillä. Teoksessa K. Ilmanen & H. Vehmas (toim.) *Liikunnan areenat. Yhteiskuntatieteellisiä kirjoituksia liikunnasta ja urheilusta*. Jyväskylän yliopisto, *Tutkimuksia* 1/2012, 7–20.
- Itkonen, H. (2015). Kansalaistoimintojen kaudet ja muuttuvat käytännöt. Teoksessa H. Itkonen & A. Laine (toim.) *Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä*. Jyväskylän yliopisto, *Tutkimuksia* 1/2015, 39–58.

- Itkonen, H. & Laine, A. (2015). Suuntana liikunnan käsitteet ja käytännöt. Teoksessa H. Itkonen & A. Laine (toim.) Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä. Jyväskylän yliopisto, Tutkimuksia 1/2015, 19–37.
- Isotalo, K. (2015). Luonnon armoilta hallin suojiin. Jääkiekon ensiaskeleet kansallislajiksi. Teoksessa H. Roiko-Jokela & E. Sironen (toim.) Urheilun toinen puoli. Suomen urheiluhistoriallisen seuran vuosikirja 2015, 59–74.
- Isotalo, K. (2016). Jääkiekon siirtyminen ulkokentiltä sisälajiksi vuodesta 1965 alkaen. *Liikunta & Tiede* 53 (6), 70–78.
- Isotalo, K., Itkonen, H. & Nevala, A. (2020). Kenraali, poliitikkoja ja liikemiehiä: suomalaisen jääkiekkoilun avaintoimijat ja kontaktit. Teoksessa H. Roiko-Jokela & A. Holmila (toim.) Urheilun kriisejä. Suomen urheiluhistoriallisen seuran vuosikirja 2019–2020, 111–134.
- Isotalo, K. (2021). Luonnonjäältä areenoille ja kansallislajiksi. Suomalainen jääkiekkoilu liikunta- ja urheilukulttuuristen sekä yhteiskunnallisten muutosten ilmentäjänä. Itä-Suomen yliopiston julkaisuja 242. Väitöskirja. Viitattu 25.2.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3715-5>.
- Jokisipilä, M. (2018). Heittopussista punakoneen kaatajaksi, amatöörikerhosta ammattilaisorganisaatioksi, vuodet 1965–1988. Teoksessa M. Jokisipilä, J. Kokkonen, K. Rantala & O. Viita (toim.) Koko kansan Leijonat. Suomi-kiekon historia. Jyväskylä: Docendo, 115–123.
- Kikulis, L. Slack, T & Hinings, B. (1992). Institutionally specific design archetypes: a framework for understanding change in National Sport Organizations. *International Review for the Sociology of Sport* 27 (4), 343–370.
- Kikulis, L. M., Slack, T. & Hinings, C. R. (1995). Toward an understanding of the role of agency and choice in the changing structure of Canadas national sport organizations. *Journal of Sport Management* 9 (2), 135–152. doi: org/10.1123/jsm.9.2.135
- Kikulis, L. M. & Slack, T. (1995). Does decision making make a difference? Patterns of change within Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management* 9 (3), 273–299. doi: org/10.1123/jsm.9.3.273
- Kielitoimisto. (2021). Professio. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/professio>. Viitattu 12.11.2021.
- Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. (2021). Huippu-urheilun muutostyö. Urheilijan polku. <https://kihuenergia.kihu.fi/urapolku/>. Viitattu 10.5.2022.

- Koski, P. & Heikkala, J. (1998). Suomalaisen urheiluorganisaatioiden muutos. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia 63/1998.
- Koski, P. (2012a). Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263.
- Koski, P. (2012b). Villapaita päällä takiaispelossa – päätoiminen kohtasi vapaaehtoiset: Mitä tapahtui, kun seuroihin palkattiin päätoimisia työntekijöitä? Liikunta & Tiede 49(5), 4–8.
- Koski, P. (2017). Liikuntasuhde ja liikuntakasvatus. Teoksessa T. Jaakkola, J. Liukkonen & A. Sääkslahti (toim.) Liikuntapedagogiikka. Jyväskylä: PS-Kustannus, 87–113.
- Kokkonen, J. (2015). Suomalainen liikuntakulttuuri – juuret, nykyisyys ja muutossuunnat. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Kokkonen, J. (2018). Tie talviseksi kuningaspeliksi. Vuodet 1945–1964. Teoksessa M. Jokisipilä, J. Kokkonen, K. Rantala & O. Viita (toim.) Koko Kansan leijonat. Suomi-kiekkon historia. Helsinki: Docendo, 67–90.
- Laine, A. & Vehmas, H. (2017). The private sector in Europe: A cross-national comparative perspective. Switzerland: Springer. Sports economics, Management and Policy 14.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen teoria ja käytäntö. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9–40.
- Lang, G., Clausen, J., Nagel, S., Ruoranen, K., Klenk, C., Giaque, D., Bayle, E. & Schlesinger, T. (2018). Causes for professionalization in national sport federations in Switzerland: a multiple case study. Current Issues in Sport Science 3. doi: 10.15203/CISS_2018.003
- Lehtonen, K., Paukku, J., Hakamäki, M. & Laine, K. (2013). Seuratuki 2013. Haku- ja jakoprosessin arviointi. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 286.
- Lehtonen, K. (2017). Muuttuvat rakenteet – staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015. LIKES. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 331.
- Leinonen, K. (2018). Ensimmäiset yhteydet jääkiekkoon. Teoksessa M. Jokisipilä, J. Kokkonen, K. Rantala & O. Viita (toim.) Koko Kansan leijonat. Suomi-kiekkon historia. Helsinki: Docendo, 27–63.
- Llewellyn, M. P. & Gleaves, J. (2016). The rise and fall of Olympic amateurism. University of Illinois press 2016.
- Liiga. (2022). Tilastot. Joukkue-tilastot. <https://liiga.fi/tilastot/joukkueet>. Viitattu 5.5.2022.

- Liukkonen, J. (1990). Kasvattaako urheiluseura? Teoksessa J. Westergård & H. Itkonen (toim.) *Lapsi ja nuori urheiluseurassa – virikkeitä ohjaajille ja valmentajille*. Helsinki: Työväen urheiluliitto, 41–50.
- Lämsä, J. (2020). Jääkiekko ammattilaisurheilun edelläkävijä Suomessa. <https://kihu.fi/tk-toiminta/jaakiekk-ammattilaisurheilun-edellakavijana-suomessa/>. Viitattu 6.4.2022.
- Lämsä, J., Itkonen, H. & Nevala, A. (2020). Ammattilaiset areenalla – Olympiaurheilun muodonmuutos. *Liikunta & Tiede* 57 (3), 32–35.
- Lämsä, J., Nevala, A., Aarresola, O. & Itkonen, H. (2020). Ammattilaisuus amatörismin kriisiyttäjänä suomalaisessa joukkueurheilussa 1975–2018. Suomen urheiluhistoriallisen seuran vuosikirja 2019–2020, 57–85.
- Mennander, A. & Mennander, P. (2004). *Liigatähdet. Jääkiekon SM-liiga 30 vuotta 1975–2005*. Helsinki: Gummerus.
- Meyer, J. W. & Bromley, P. (2013). The worldwide expansion of “organization”. *Sociological Theory* 31 (4), 366–389. doi: 10.1177/0735275113513264
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1983). Strategy – making and environment: The third link. *Strategic Management Journal* 4 (3), 221–235.
- Misener, K. & Doherty, A. (2009). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of Sport Management* 23 (4), 457–482. doi: 10.1123/jsm.23.4.457
- Nevala, A., Isotalo, K. & Itkonen, H. (2020). Miksi Suomesta tuli vuosikymmeniksi jääkiekko mutta ei jalkapallomaa? *Ennen ja nyt* 20 (3), 2–23.
- Nikander, P. (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 432–445.
- O’Brien, D. & Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: the professionalization of English Rugby Union. *Journal of Sport Management* 18 (4), 417–448. doi: 10.1123/jsm.17.4.417
- Oja, S. (2021). Seuratukihankkeiden hakemusrviointi 2021. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 399. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö Likes 2021. Viitattu 16.3.2022. <https://www.likes.fi/wp-content/uploads/2021/09/Seuratuen-hakemusrviointi-2021-1.pdf>.
- Parent, M., O’Brien, D. & Slack, T. (2012). *Organization theory and sport management*. Routledge: University of Ottawa.

- Rantala, K. (2018). Jääkiekon nousu ja uho, vuodet 1989–2018. Teoksessa M. Jokisipilä, J. Kokkonen, K. Rantala & O. Viita (toim) *Koko Kansan leijonat. Suomi-kiekon historia*. Jyväskylä: Docendo, 246–264.
- Riot, C., Cuskelly, G., Auld, C. & Zakus, D. (2013). Volunteer roles, involvement and commitment in voluntary sport organizations: evidence of core and peripheral volunteers. *Sport in Society* 17 (1), 116–133. doi: 10.1080/17430437.2013.828902
- Ronglan, L.T. (2015). Elite sport in Scandinavian welfare states: legitimacy under pressure? *International Journal of Sport Policy and Politics* 7 (3), 345–363. doi: 10.1080/19406940.2014.987309
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 424–431.
- Ruoranen, K., Klenk, C., Schlesinger, T., Bayle, E., Clausen, J., Giaque, D. & Nagel, S. (2016). Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *European Journal for Sport and Society* 13 (1), 55–74. doi: 10.1080/16138171.2016.1153881
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9–38.
- Seippel, O. (2019). Professionalization of voluntary sport organizations – a study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association. *European Sport Management Quarterly* 19 (5), 666–683. doi: 10.1080/16184742.2019.1579240
- Shilbury, D. & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure* 16 (2), 108–127.
- Skinner, J., Stewart, B. & Edwards, A. (1999). Amateurism to professionalism: Modelling organisational change in sporting organisations. *Sport Management Review* 2 (2), 173–192. doi: org/10.1016/S1441-3523(99)70095-1
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations. The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Storm, R. K. (2009). The rational emotions of FC Copenhagen: a lesson on generating profit in professional soccer. *Soccer & Society* 10 (3), 459–476. doi: org/10.1080/14660970902771506
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academic of Management Review* 20 (3), 571–610.

- Suomi, K. (2015). Valtion liikuntapolitiikan linjauksia 1980–2014. Teoksessa H. Itkonen & A. Laine (toim.) Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä. Jyväskylän yliopisto, Tutkimuksia 1/2015, 59–76.
- Suomen Jääkiekkoliitto. (2021). Suomi-kiekon historia pähkinänkuoressa. <https://www.finhockey.fi/index.php/info/historia>. Viitattu 2.12.2021.
- Suomen Jääkiekkoliitto. (2022). Osaamisen kehittäminen. <https://www.finhockey.fi/index.php/valmentajalle/osaaminen-ja-koulutus>. Viitattu 18.1.2022.
- Suomen Jääkiekkoliitto. (2022). Leijonapolku. <https://www.finhockey.fi/index.php/pelaajalle/leijonapolku>. Viitattu 10.5.2022.
- Suomen Olympiakomitea. (2022). Jääkiekko. <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/huippu-urheilutietoa/olympialajit/talvilajit/jaakiekk/>. Viitattu 26.1.2022.
- Suomen Luisteluliitto. (2021). Historia. <https://www.luisteluliitto.fi/liitto/historia/>. Viitattu 2.12.2021.
- Taylor, B. & Garratt, D. (2010). The professionalization of sports coaching: Relations of power, resistance and compliance. *Sport, Education and Society* 15 (1), 121–139. doi: 10.1080/13573320903461103
- Thibault, L., Slack, T. & Hinings, B. (1991). Professionalism, structures and systems: the impact of professional staff on voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport* 26 (2), 83–98. doi: org/10.1177/101269029102600202
- Tieteen termipankki. (2022). Legitimiteetti. <https://tieteentermipankki.fi/legitimiteetti>. Viitattu 17.2.2022.
- Tiihonen, A. & Keskinen, L. (2016). Piireistä verkkoihin – urheilun tekijät äänessä. Urheilujärjestötoiminnan muutosprosessien vaikutukset käytäntöihin. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 31.
- Tilling, M.V. (2004). Refinements to legitimacy theory in social and environmental accounting. *Commerce Research Papers Series No. 04-6*.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turunen, M., Turpeinen, S., Inkinen, V. & Lehtonen, K. (2020). Palkkatyö urheiluseuroissa. Urheiluseurat työnantajina 2013–2020. *Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja* 385.
- Viita, O. (2018). Suomi-kiekon alkuvaiheet vuoteen 1944. Teoksessa M. Jokisipilä, J. Kokkonen, K. Rantala & O. Viita (toim) *Koko Kansan leijonat. Suomi-kiekon historia*. Helsinki: Docendo, 11–26.

- Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. (2018). Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa R. Valli & E. Aarnos (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 161–170.
- Vos, S., Breesch, D., Kesenne, S., Van Hoecke, J., Vanreusel, B. & Scheerder, J. (2011). Governmental subsidies and coercive pressures. Evidence from sport clubs and their resource dependencies. *European Journal of Sport and Society* 8 (4), 257–280. doi: 10.1080/16138171.2011.11687882

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko juniorijääkiekko ry:n edustajille.

Perustiedot:

1. Asema ja tehtävät organisaatiossa
2. Koulutustausta
3. Tausta urheilussa sekä kyseiseen ammattiin / tehtävään pääsemisestä

Organisaatioiden yhteistyö:

1. Miten organisaatioiden yhteistyö rakentuu? Keskeiset henkilöt?
2. Millä tavalla organisaatioiden yhteistyö näkyy päivittäisessä toiminnassa?
3. Mitkä asiat edistävät / vaikeuttavat organisaatioiden välistä yhteistyötä?

Ammattimaistuminen:

1. Miten kuvailisit urheilutoiminnan ammattimaistumista?
2. Miten ammattimaistuminen on näkynyt viime vuosina organisaation toiminnassa?
3. Mitkä sisäiset / ulkoiset tekijät edesauttavat urheilutoiminnan kehittymistä?
4. Mitkä estävät?
5. Miten arvioisit seuratoiminnan ammattimaistumista...
 - seuran työntekijöiden kannalta?
 - organisaation rakenteen kannalta?
 - toiminnan ja strategian kannalta?

Tavoitteet ja toiminnot:

1. Miten ammattimaistuminen ja erityisesti huippu-urheilu nähdään ry:n toiminnassa?
Onko tavoiteltavaa vai toimiiko se ristiriidassa ry:n muiden tavoitteiden kanssa?
2. Millaisia pitkäaikaisia tavoitteita organisaatiolla on urheilutoiminnan ammattimaistumiseksi? Seurataanko tavoitteiden saavuttamista?
3. Miten tavoitteiden saavuttamista seurataan? Ketkä seuraavat? Millaisilla työkaluilla?
4. Millaisia merkityksiä liigaorganisaation toiminnalla on juniorijääkiekko ry:n tavoitteisiin? Kohtaavatko ne vai syntykö ristiriitoja?

5. Miten vapaaehtoisten ja palkattujen työntekijöiden tehtävien jakaminen näkyy organisaatiossanne? Miten mahdollinen työtehtävien eriyttäminen on vaikuttanut organisaation toimintaan?
6. Miten organisaation tulisi eriyttää tehtäviä toiminnan kehittämiseksi?

Yksilöt (työntekijät ja vapaaehtoiset):

1. Miten organisaatio edistää työntekijöiden ja vapaaehtoisten osaamista / työtehtävien kehittymistä?
2. Miten ry rekrytoi työntekijöitään? Panostetaanko tähän toimintaan?
3. Miten organisaation työtehtäviä pyritään tulevaisuudessa ammattimaistaa? (palkkaus, koulutus, tehtävien työnjako)
4. Onko yksilöiden tehtävät selkeitä ja onko niiden järjestäytyminen toiminnan kentälle suunniteltua?
5. Kuinka tarkasti organisaation työntekijöiden ja vapaaehtoisten työtehtävät on kuvattu seuran toiminnassa?
6. Millaisia tehtäväkohtaisia toimintoja organisaatiossa tulisi lisätä / kehittää?

Rakenteet ja prosessit:

1. Millaisena näet hallinnon roolin urheilutoiminnan ammattimaistumisessa?
2. Miten urheilutoiminnan päätöksenteko rakentuu teidän organisaatiossanne? Kenen näet vaikuttavan eniten urheilutoiminnan ammattimaistumiseen? Onko päätöksenteko hajautettua vai keskitettyä?
3. Miten urheilutoiminnan päätöksenteko toimii yhdessä ry:n / oy:n kanssa? Millaisilla linjauksilla toimintaa kehitetään?
4. Miten informointi ja kommunikointi näkyy organisaatioiden yhteistoiminnassa? Onko se ammattimaistumisen tavoitteiden mukaista, ja arvioidaanko sitä?
5. Mitkä ovat organisaatioiden yhteisiä linjauksia toiminnan ammattimaistumisesta?
6. Millaisilla linjauksilla urheilutoiminnan ammattimaistumista tulisi kehittää teidän organisaationne näkökulmasta?
7. Onko organisaatioiden välisen yhteistyön päätöksenteko liian hajautettua? Miten se vaikuttaa urheilutoiminnan ammattimaistumiseen?
8. Miten palkattujen työntekijöiden rekrytoiminen on näkynyt päätöksenteossa? Onko hallituksen rooli vähentynyt?

LIITE 2. Haastattelurunko liigaorganisaation edustajille.

Perustiedot:

1. Asema ja tehtävät organisaatiossa
2. Koulutustausta
3. Tausta urheilussa sekä kyseiseen ammattiin / tehtävään pääsemisestä

Organisaatioiden yhteistyö:

1. Miten organisaatioiden yhteistyö rakentuu? Millaisilla sopimuksilla? Keskeiset henkilöt?
2. Juniorijääkiekko ry:n hallituksen luodaan yksi mandaattipaikka liiga oy:n jäsenelle, miten tämä vaikuttaa organisaatioiden yhteistyöhön?

Ammattimaistuminen:

1. Miten kuvailisit urheilutoiminnan ammattimaistumista?
2. Miten ammattimaistuminen on näkynyt viime vuosina organisaation toiminnassa?
3. Mitkä sisäiset / ulkoiset tekijät edesauttavat toiminnan kehittymistä? (jääkiekkoliitto, Liiga oy, liikuntahallit oy?)
4. Mitkä estävät?

Tavoitteet ja toiminnot:

1. Millaisia pitkäaikaisia tavoitteita organisaatiolla on urheilutoiminnan ammattimaistumiseksi? Seurataanko tavoitteiden saavuttamista?
2. Miten tavoitteiden saavuttamista seurataan? Ketkä seuraavat? Millä työkaluilla?
3. Minkälaisia tavoitteita strategiassa on urheilutoiminnalle?
4. Miten liigaorganisaation näkee juniorijääkiekon toiminnan ammattimaistumisen? Onko se tavoiteltavaa?
5. Kuinka iso osa urheilustrategiaa oli junioreihin liittyvät tavoitteet?

Yksilöt (työntekijät ja vapaaehtoiset):

1. Miten organisaatio edistää työntekijöiden ja vapaaehtoisten osaamista / työtehtävien kehittymistä?
2. Miten rekrytointiprosessi suunnitellaan ja kuinka paljon siihen käytetään resursseja?
3. Millaisia tehtäväkohtaisia toimintoja organisaatiossa tulisi lisätä / kehittää?

Rakenteet ja prosessit:

1. Millaisena näet hallituksen roolin urheilutoiminnan ammattimaistumisessa?
2. Miten urheilutoiminnan päätöksenteko rakentuu teidän organisaatiossanne? Kenen näet vaikuttavan eniten urheilutoiminnan ammattimaistumiseen? (sentralisaatio)
3. Millaisilla linjauksilla urheilutoiminnan ammattimaistumista tulisi kehittää TEIDÄN organisaationne näkökulmasta osana yhteistyötä? Tulisiko organisaatioiden rakennetta muuttaa jollakin tavalla?
4. Miten näet juniorijääkiekon mahdollisen yhteistoiminnan rakentumisen lähialueen joukkueiden kanssa? Olisiko liiga oy kuinka vahvasti mukana tässä?
5. Onko organisaatioiden välisen yhteistyön päätöksenteko liian hajautettua? Pitäisikö päätöksentekoa keskittää?

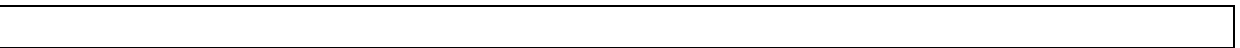
JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

LIIKUNTATIETEELLINEN
TIEDEKUNTA

15.11.2021



1. Tietosuojailmoitus tutkimukseen liittyvistä tietojen käsittelystä (tietosuojailmoitus EU (679/2016) 13, 14, 30 artikla)



1. Tutkimuksessa ”Tapaustutkimus urheiluseuraorganisaation ry ja oy yhtiömuotojen välisestä yhteistyöstä urheilutoiminnan ammattimaistumiseksi” käsiteltävät henkilötiedot

Tutkimuksessa Sinusta kerätään henkilötietoina vain nimi, joka ei tule esille missään tutkimuksen vaiheessa. Tämän lisäksi yhdistettäviä henkilötietoja voi tulla esille työkokemuksen ja sekä muiden tutkimukseen liittyvien haastatteluvastausten myötä. Tutkittava kuitenkin itse määrittää vastauksensa tutkimuskysymyksiin.

Tämä ilmoitus on lähetetty jokaiselle tutkittavalle henkilökohtaisesti sähköpostilla hyväksymistä varten.

2. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tutkimuksessa/arkistoinnissa

Tutkittavan suostumus (EU 679/2016 6.1 a)

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 käytön rekisteröinnillä

2. HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TUTKIMUKSEN PÄÄTTYMISEN JÄLKEEN

Henkilötietoja sisältävän aineiston (=tunnisteellinen aineisto) arkistoinnilla tarvitaan aina perustelu ja erillinen oikeusperuste.

Aineisto arkistoidaan tunnisteellisena:

Tutkittavan suostumuksen/nimenomaisen suostumuksen perusteella (EU 679/2016 artikla 6 ja 9)

Tutkimusrekisteri ja -aineisto hävitetään, kun tutkimus on suoritettu hyväksytysti ja siitä tulleet opintopisteet on merkattu opiskelijan rekisteriin. Tutkimusrekisteri hävitetään viimeistään 31.12.2022.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä:

Tutkija (tutkimus tehdään omaan lukuun omalla ajalla/rahalla).

Vain tutkimuksen rekisterinpitäjällä on oikeus käsitellä tutkimusaineistoa, sekä niihin liittyviä henkilötietoja.

Rekisteröidyn oikeudet

--

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

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.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 20 artikla)

Sinulla on oikeus saada toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle rekisterinpitäjälle, jos se on mahdollista ja käsittely suoritetaan automaattisesti.

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.

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. Tutkimustiedote ja tutkimuslupa



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

LIIKUNTATIETEELLINEN
TIEDEKUNTA

15.11.2021.

3. TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Tutkimuksen nimi ja rekisterinpitäjä

Tapaustutkimus suomalaisen jääkiekkoseuran liigaorganisaation ja juniorijääkiekko ry:n välisestä yhteistyöstä urheilutoiminnan ammattimaistumiseksi

Rekisterinpitäjä: Manu Lahtinen (tutkimuksen toteuttaja)

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan urheilutoiminnan ammattimaistumisen tekijöitä osana organisaatioiden yhteistyötä. Sinua pyydetään tutkimukseen, koska olette osa tutkittavaa organisaatiota ja toimitte sellaisessa tehtävässä, jossa vaikutetaan urheilutoiminnan ammattimaistumisen tekijöihin. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Liitteessä on kerrottu henkilötietojen käsittelystä.

Tutkittavia on vähintään 6 henkilöä yhteensä kummastakin organisaatiosta.

Tutkimukseen kerätään tarpeen mukaan ainestoa organisaation julkisista raporteista, lehtikirjoituksista ja -artikkeleista, mikäli näissä esiintyy tutkimuksen kannalta tarpeellista tietoa urheilutoiminnan ammattimaistumisen rakenteista.

Vapaaehtoisuus

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

Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää organisaatioiden toimintoja ja rakenteita urheilun ammattimaistumisesta. Näihin kuuluu organisaation yksilöt, päätöksenteon ja hallinnon rakenteet,

prosessit ja toiminnot sekä sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutukset urheilutoiminnan ammattimaistumiseen.

Tutkimus kestää yhden tutkittavan osalta noin 40–60 minuuttia, johon kuuluu teemahaastattelu. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua erikseen. Haastateltava saa itse valita vastaustensa laajuuden, ja hän voi keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa.

Haastattelua varten tutkittava tarvitsee laitteen, jonka avulla kirjautuu Zoom-viestintäpalveluun. Laitteessa tulee olla toimiva mikrofoni- ja kuvayhteys.

Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkittaville tutkimuksen tulokset ovat julkisia. Nämä voidaan lähettää tutkittavan halutessaan hänelle kokonaisena pro gradu -työnä, tai seminaarissa käytettävänä esityksenä. Tämän lisäksi tutkittavalle organisaatiolle luodaan kooste tutkimuksen tuloksista.

Tutkimuksen tuloksia käytetään opinnäytetyöhön liittyvässä esittelyseminaarissa, jossa tuodaan esille tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Henkilötietosuojan ja tutkimuseettisten sopimusten myötä, tutkittavat eivät tule missään vaiheessa esille. Tutkimus tulee avoimeksi Jyväskylän yliopiston tietokantaan muiden opiskelija- ja tutkijayhteisön käytettäväksi. Tutkimusta ei käytetä hyödyksi kaupallisesti, eikä sitä levitetä tutkimusorganisaation ulkopuolelle tarkoituksenmukaisesti.

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 vammautumisen syntymisestä. Korvausta maksetaan enintään kuuden viikon ajan venähdysvamman syntymisestä. Voimanponnistuksen ja liikkeen aiheuttaman venähdysvamman hoitokuluina ei korvata magneettitutkimusta eikä leikkaustoimenpiteitä.

Lisätietojen antajan yhteystiedot

Lisätietoja voi kysyä tutkimuksen toteuttajalta Manu Lahtiselta.

mapelaht@student.jyu.fi

0405898663



SUOSTUMUS OSALLISTUA TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Tapaustutkimus urheiluseuraorganisaation ry ja oy yhtiömuotojen välisestä yhteistyöstä urheilutoiminnan ammattimaistumiseksi.

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 tutkijoille tarkentavia kysymyksiä.

Erittely (mihin tutkittava suostuu):

Tutkittava suostuu teemahaastatteluun, jossa pyritään selvittämään urheiluorganisaatioiden ammattimaistumisen tekijöitä.

Tutkittavasta otetaan video- ja äänitallenne haastattelutilanteesta. Tutkija kertoo, milloin tallenne alkaa ja loppuu.

Tutkimuksen haastattelussa käytettyjä video- tai äänitallenteita ei julkaista missään, ja näihin pääsee käsiksi vain tutkimuksen toteuttaja.

Tutkittavaan henkilöön ei olla yhteydessä jatkotutkimuksien osalta.

Olen ymmärtänyt saamani tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.

Allekirjoittamalla suostumuslomakkeen hyväksyn tietojeni käytön tiedotteessa kuvattuun tutkimukseen tutkittavaksi sekä annan luvan kohtiin, joiden kohdalla olen merkinnyt kohdan ”Kyllä”. Jos olen johonkin kohtaan merkinnyt ”Ei”, se tarkoittaa, että *en anna lupaa* henkilötietojeni käyttämiseen kyseiseen tarkoitukseen. Voin silti osallistua tutkimukseen muiden kohtien osalta.

Tutkimukseen osallistuvan allekirjoitus, nimenselvennys ja päivämäärä TAI **sähköpostiin vastaaminen, jossa tuodaan ilmi hyväksyntä tutkimukseen osallistumisesta.**

Yhteystiedot:

Manu Lahtinen
mapelaht@student.jyu.fi
0405898663

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