

**Yhteisöllinen jalkapalloseura –
seuraorganisaatio ja sen tukitoimet
vapaaehtoisten näkökulmasta**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Kandidaatintutkielma

2024

Tekijä: Leevi Saarenpää

Oppiaine: Johtaminen ja johtajuus

Ohjaaja: Teppo Sintonen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Leevi Saarenpää	
Työn nimi Yhteisöllinen jalkapalloseura – seuraorganisaatio ja sen tukitoimet vapaaehtoisten näkökulmasta	
Oppiaine Johtaminen ja johtajuus	Työn laji Kandidaatintutkielma
Aika (pvm.) 19.1.2024	Sivumäärä 37
<p>Tiivistelmä – Abstrakti</p> <p>Vapaaehtoistoiminnan johtaminen on jalkapalloseurojen toiminnan kannalta elintärkeää. Suurin osa urheiluseuroista toimii vahvasti vapaaehtoistyön pohjalta. Kuitenkin vapaaehtoisten sitouttamisesta on tullut entistä hankalampaa vapaa-ajan käytön kovan kilpailun takia. Tutkimuksen tavoitteena on, selvittää miten pystyisimme johtamaan urheiluorganisaatiota ja sen vapaaehtoisia mahdollisimman tehokkaasti ja miten vapaaehtoisia tulisi johtaa, jotta he sitoutuisivat ja motivoituisivat organisaatiossa vapaaehtoistyön tekemisestä. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on FC Kangasala, joka kokoluokaltaan edustaa keskikokoista suomalaista jalkapalloseuraa, joka nojaa toimintansa vahvasti vapaaehtoistyöhön. Tutkimus selvittääkin mitä tukitoimia vapaaehtoiset näkevät tarpeellisiksi ja miten heidän toimintaansa tulisi edistää seuraorganisaation toimesta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena nousi esiin yhteisöllisyyden tärkeys vapaaehtoisten näkökulmasta, joka nousi esiin niin palkitsevana kuin sitouttavanakin tekijänä.</p>	
Asiasanat Vapaaehtoisten johtaminen, jalkapalloseuran johtaminen, tutkimuodot	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)	

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Kohdeorganisaation esittely	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskohde.....	6
1.3	Aikaisempi tutkimus aiheesta	7
1.4	Tutkimuksen rakenne	8
2	TUTKITTAVAT ILMIÖT.....	9
2.1	Vapaaehtoistoiminta	9
2.2	Tuen muodot.....	11
2.2.1	Taloudellinen tuki	11
2.2.2	Sosiaalinen tuki.....	12
2.2.3	Yhteisöllinen tuki.....	13
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	14
3.1	Leader-Member Exchange - teoria	14
3.2	Institutional Logics - teoria.....	16
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	18
4.1	Laadullinen tutkimus	18
4.2	Aineistonkeruu ja analyysimenetelmä	18
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	19
5	ANALYYSI.....	20
5.1	Haastateltavien tausta.....	20
5.2	Motivaatiotekijät toimintaan	23
5.3	Taloudellinen tuki.....	25
5.4	Yhteisöllinen tuki.....	27
5.5	Sosiaalinen tuki.....	31
5.6	Viestintä.....	32
6	POHDINTA.....	36
6.1	Johtopäätökset	36
6.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet	38
7	LÄHTEET	40

1 JOHDANTO

Jalkapalloseurojen sekä jalkapalloseuroissa toimivien vapaaehtoisten toimintaympäristö on tällä hetkellä suuressa muutoksessa. Ihmisten vähentynyt vapaa-aika sekä ihmisten vapaa-ajan priorisointi ovat johtaneet siihen, että ihmisten sitouttaminen vapaaehtoistoimintaan vaatii entistä enemmän panostusta. Urheiluseurojen ja -joukkueiden toiminta on vahvasti riippuvainen vapaaehtoistoiminnasta sekä heidän työpanoksestaan. Palkattujen työntekijöiden määrä on viimeisten vuosien aikana lisääntynyt voimakkaasti jalkapalloseuroissa ja myös kohdeorganisaatiossa on tehty tutkimuksen aikana uusi rekrytointi. Seuraan palkattiin harrastepäällikkö tukemaan toiminnan kasvua ja tarjoamaan resursseja nykyisten toimintojen ylläpitämiseksi.

Edellä mainittujen tekijöiden vuoksi on tärkeää miettiä, miten vapaaehtoisten toimintaa pystytään seuran ja sen työntekijöiden toimesta tukemaan, jotta vapaaehtoiset pystyvät toteuttamaan omaa toimintaansa mahdollisimman tehokkaasti sekä itselleen mielekkäästi. Tutkimuksessa selvitetään myös, miten vapaaehtoiset ovat linkittyneitä seuran toimintaan ja miten seurasta tuetaan seurayhteisön ja vapaaehtoisten tukiverkostojen muodostumista. Niin sosiaalisen kuin yhteisöllisen tuen muodostaminen vapaaehtoistoimijoiden toiminnan tueksi on tärkeää niin jaksamisen, tiedon jakamisen kuin vertaistuenkin näkökulmasta. Vahvasti seuraan sitoutuneet vapaaehtoiset myös auttavat seuraa toteuttamaan omaa toimintaansa ja tekevät vapaaehtoistyön toiminnasta pitkäjänteistä.

1.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii jalkapallo- ja futsalseura FC Kangasala, joka on erikoistunut toiminnassaan juuri näihin lajeihin. FC Kangasalassa pelaa yhteensä 817 lisenssipelaajaa, mikä tekee seurasta keskisuuren suomalaisen jalkapalloseuran edustajan. Seurassa toimii kaksi päätoimista työntekijää valmennuspäällikön ja harrastepäällikön toiminna. Työntekijöiden ohella seurassa oli tutkimuksen aikana 57 rekisteröityä vapaaehtoista, jotka toimivat pääsääntöisesti joukkueiden toimihenkilöinä niin valmentajina kuin joukkueenjohtajina.

Kokoluokaltaan FC Kangasala edustaa jalkapalloseurana ammattimaisuudeltaan ja kokoluokaltaan keskikokoista seuraa. Tämä on huomioitava myös tutkimusta tarkasteltaessa, koska oletettavasti seuran kokoluokalla ja päätoimisten työntekijöiden määrällä on suuri merkitys myös siihen, minkälaisella vastuulla ja toimenkuvilla vapaaehtoiset toimivat. Kangasalan sijainti Tampereen läheisyydessä vaikuttaa myös kohdeorganisaation kontekstiin ja seuraympäristöön. Seuralla on yhteistyösopimus Tampereen Pallo-Veikkojen kanssa, mikä mahdollistaa mm. valmentajakoulutusta ja poikien toiminnan osalta lisäharjoittelua sekä yhteisjoukkueita korkeammilla sarjatasoilla. Lisäksi Tampereella toimiva Ilves pelaa pääsääntöisesti maan korkeimmilla sarjatasoilla jokaisessa ikäluokassa. Tämä vaikuttaa kaikista kehittyneimpien pelaajien päätöksentekoon, koska matka kilpailevien seurojen treeneihin ja peleihin on lyhyt ja siten mahdollisuudet pelata myös korkeammilla sarjatasoilla ovat helposti saavutettavissa Tampereella. Tästä syystä seura on erikoistunut pelaajakehitystoimintaan ja panostanut kilpatasolla erityisesti jalkapallon sisarlajiin, futsaliin. Esimerkiksi seuran P17- ja P19-joukkueet pelaavat SM-sarjatasolla futsalissa.

Kohdeorganisaation rakenne on hyvinkin erilainen esimerkiksi monilajiseuroihin verrattuna, joissa toiminnan pääpaino seuratasolla saattaa olla jossain muussa lajissa. Mahdollisesti tällaisen seuran hallituksessa saattaa olla vaikkapa vain yksi jalkapallojaoston edustaja. Tämä vaikuttaa osaltaan myös hyvin vahvasti koettuun yhteisöllisyyteen ja sosiaaliseen tukeen seurassa sekä siihen, mille toiminnan tasolle se koetaan vahvana. FC Kangasala toimii seuralähtöisesti eli sen toiminta perustuu seuran toimesta ohjattuun toimintaan eikä joukkuevetoiseen toimintaan, jossa niin joukkueiden autonomia kuin vastuut ovat luonnostaan suuremmat. Tämän lisäksi seuravetoisuudella on vahva vaikutus toiminnan standardisointiin, jota pyritään tekemään, jotta seurassa pystytään tekemään ja tuottamaan laadukasta toimintaa ikäluokasta riippumatta.

Tässä tutkimuksessa on haastateltu kuutta vapaaehtoista, jotka edustavat tasaisesti niin tyttö- kuin poikajoukkueitakin. Haastateltavat on valittu eri ikäluokista 10–17-vuotiaiden ikäluokkien joukkueiden toimihenkilöistä, jotta aineisto edustaisi mahdollisimman hyvin eri ikäluokkia ja niiden eroavaisuuksia toiminnassa. Haastateltavat on valittu myös sen mukaan, kuinka kauan he ovat olleet toiminnassa mukana. Pisimmillään he ovat olleet seuran toiminnassa mukana yli kymmenen vuotta ja lyhyimmillään muutaman vuoden ajan.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskohde

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten seuraorganisaatioita pystytään johtamaan mahdollisimman tehokkaasti vapaaehtoisten johtamisen avulla. Vapaaehtoisuus tuo mukanaan ympäristöllisiä ja kontekstisia muuttujia, jotka joiltain osin eriyttävät sen perinteisistä johtamisen malleista. Tämä näkyy erityisesti siinä, että velvoitetta osallistua esimerkiksi koulutuksiin tai toiminnan kehittämiseen voi olla vaikeampaa toteuttaa kuin perinteisissä johtamismalleissa. Kolmannen sektorin toiminnassa on yleisesti käytettävissä olevien resurssien määrä huomattavasti pienempi kuin yksityisellä tai julkisella sektorilla. Tämän ohella johtamiseen käytettävissä olevien resurssien määrä on pienempi kuin näillä muilla sektoreilla. Päätoimisten työntekijöiden tehtävänä on hoitaa pääsääntöisesti operatiivista johtamista sekä käytännön tehtäviä, joskin strategista johtamista pyritään toki rajallisin resurssein myös harjoittamaan.

Vapaaehtoisten johtamista lähestyn vapaaehtoisten omasta näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohtana on analysoida erityisesti seuran tarjoamia tukitoimia taloudellisesta, sosiaalisesta ja yhteisöllisestä näkökulmasta, joita läpikäyn käsitteinä tarkemmin myöhemmin tutkimuksessa. Tutkimuksen teoriana toimivat Leader-Member Exchange - teoria ja institutionaaliset logiikat, joiden avulla tutkimuksessa analysoidaan erityisesti vuorovaikutussuhteita, organisaatiokulttuuria ja ympäristöteoreettisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Eri sidosryhmien odotukset ja vaikutukset toimintaan muokkaavat seuraorganisaatiossa päätöksentekoa sekä kehittämisprojekteja ja niiden suuntaa.

Tutkimus keskittyy vapaaehtoisten johtamiseen ja seuraorganisaation vuorovaikutussuhteiden sekä yhteisöllisyyden tutkimiseen, ottaen huomioon seuran rajalliset resurssit. Läheisesti tutkimuskohteeseen liittyvinä aihepiireinä ovat myös vapaaehtoisten rekrytoiminen ja sitouttaminen toimintaan, jotka vaikuttavat seuraorganisaatiossa tapahtuviin muutoksiin sekä tulevaisuudessa käytettävissä oleviin resursseihin. Tutkimuskysymyksiä on jäsennelty tältä osin seuraavasti:

- Miten vuorovaikutus ja viestintä toimii seuratoiminnassa?
- Miten seuran tukitoimet näkyvät joukkueiden arjessa?
- Millä tavoin vapaaehtoiset kokevat saavansa tukea ja keneltä?

Haastattelut on toteutettu etähaastatteluina helmi-maaliskuussa 2023. Haastatteluajankohta vaikuttaa myös käytyihin keskusteluihin ja haastatteluihin siltä osin, että talvikauden ongelmat ja tarpeet nousivat vahvemmin esiin, koska kyseinen kausi oli juuri päättymäisillään ja kokemukset mm. harrastustilojen vähyydestä koskettivat kaikkia vapaaehtoisia. Tämä tilanne kuitenkin parantuu huomattavasti seuraavaan talveen lähdeettäessä, koska Kangasalle perustetaan yksityinen jalkapallohalli, jossa joukkueet saavat lisämahdollisuuksia treenaamiseen.

1.3 Aikaisempi tutkimus aiheesta

Urheilujohtamisen aihepiiri on itsessään tieteellisesti melko nuori tieteenala (Costa, 2005). Urheilun ammattimaistuminen ja organisoituminen on tapahtunut verrattain myöhään verrattuna esimerkiksi yritysten tai julkisen sektorin organisaatioihin ja täten myös tutkimusalueen tarkastelu on tapahtunut myöhemmin. Suomessa aihepiiristä on tehty muutamia Pro Gradu-tutkielmia veikkausliigaseuroista, jotka monilta piirteiltään eroavat vapaaehtoistoiminnan pohjalta toimivista seuraorganisaatioista näiden ollessa lähinnä ammattilaisista koostuvia organisaatioita (Mönkkönen, 2011 & Laaksonen, 2012). Lisäksi suomalaista urheilutoiminnan kenttää on yleisesti tutkittu institutionaalisen logiikan teoreettisella viitekehyksellä (Szerovay, 2022) sekä johtamishaasteita vapaaehtoisorganisaatioissa (Saastamoinen, 2015) . Nämä tutkimukset antavat myös pohjaa tälle tutkimukselle ja varsinkin Szerovayn tutkimus antaa tärkeää informaatiota myös vapaaehtoistoiminnan pohjalta toimivien organisaatioiden toimintakentästä ja -ympäristöstä. Leader-Member Exchange - teoriaa on tutkittu urheiluorganisaatioiden kontekstissa hyvin vähän myöskään kansainvälisesti (Bang, 2011). Joitakin tutkimuksia aihepiiristä kuitenkin oli löydettävissä ja näitä on myös käsitelty syvällisemmin Leader-Member Exchange - teorian kappaleessa.

Vapaaehtoistoimintaa ja sen johtamista on tutkittu yleisellä tasolla paljon ja siitä on runsaasti julkaisuja. Kuitenkaan urheiluseurojen vapaaehtoistoimintaa ei itsessään ole tutkittu merkittäviä määriä ja monet tutkimukset tarkastelevat muissa ilmiöissä ja ympäristöissä tapahtuvaa vapaaehtoistoimintaa. Tämä on kuitenkin reflektoitavissa hyvinkin vahvasti myös urheilun ja urheiluseurojen kontekstiin.

Vaikka tutkimuksen aihealueiden ja eri osa-alueiden tutkimusta on tehty aikaisemmin niin Suomessa kuin muualla maailmalla, on Suomessa tehty juuri jalkapallon seuraympäristöissä tapahtuvaa vapaaehtoisten johtamista tutkimusta vähäisesti eikä juuri tähän tutkimukseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita ole julkaistu. Kuitenkin kontekstia laajennettaessa ja sitä refleктоitaessa muihin saman aihepiirin tutkimuksiin, on vertaisarvioitua tutkimusaineistoa saatavilla myös suomalaisista tutkimuslähteistä. Tutkimuskirjallisuutta tarkastellessa pyrin käyttämään erityisesti suomalaisen tai pohjoismaiseen kulttuuriin pohjautuvia tutkimuksia, koska vapaaehtoisuutta leimaa myös hyvin vahvasti kansalliset erityispiirteet.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportin toisessa kappaleessa esitetään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet vapaaehtoistoiminta ja erilaiset tuen muodot. Kolmannessa kappaleessa käsitteitä täydennetään teoreettisella viitekehyksellä Leader-Member Exchange - teorialla ja institutionaalisella logiikalla, jotka myös sopeutetaan tutkittavaan aiheeseen luvussa. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta ja käydään läpi tutkimusmenetelmää. Viidennessä luvussa analysoidaan haastatteluaineistoa. Kuudennessa luvussa on tutkimuksen pohdinta, jossa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.

2 TUTKITTAVAT ILMIÖT

Tutkimuksen tutkittavina ilmiöinä ovat 1) vapaaehtoiset ja 2) erilaiset tuen muodot organisaatioissa. Nämä tuen muodot ovat jaettuna kolmeen eri pääkategoriaan, joista erilaisia organisaation tukimuotoja voidaan tarkastella. Nämä pääkategoriat ovat taloudellinen, yhteisöllinen ja sosiaalinen tuki. Nämä tuen käsitteet analysoitiin tutkimusta suunniteltaessa kaikista oleellisimmiksi tuen muodoiksi. Taloudellisen tuen merkitys on ilmeinen, koska esimerkiksi kohdeorganisaatiossa ei joukkueilla itsellään ole maksuvelvoitteita vaan rahaliikenne, hankinnat ja toiminnan organisointi tapahtuvat pitkälti seurajohtoisesti. Yhteisöllinen tuki on tärkeää erityisesti vapaaehtoisorganisaatioissa, koska se on myös useimmiten toimintaedellytys sekä suuri motivaatiotekijä toiminnassa mukana olemiseen. Sosiaalisen tuen merkitys on osittain samanlainen kuin yhteisöllisessä tuessa, mutta se keskittyy enemmän vapaaehtoisten suoriin vuorovaikutussuhteisiin, kuten esimerkiksi seuraorganisaation tasolla toimiviin henkilöihin eikä niinkään yhteisöön.

2.1 Vapaaehtoistoiminta

Vapaaehtoistoiminta toimii keskeisenä osana suomalaista urheilutoimintaa. Vapaaehtoistoiminta on laaja käsite ja sille ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Vapaaehtoistoimintaa saatetaan myös kutsua kolmantena sektorina tai kansalaistoimintana. Kuitenkin vapaaehtoistoiminnan yhteisenä piirteenä voidaan pitää palkattomuutta ja vapaaehtoisuutta (Pessi & Yeung, 2002). Vapaaehtoistoiminnalla on Suomessa pitkät perinteet esimerkiksi talkoiden muodossa, jotka ovat tuttuja monille monessa toiminnassa. Kuitenkin kaupungistumisen myötä varsinkin suuremmilla paikkakunnilla kyläyhteisöt ja esimerkiksi niissä tapahtuvat talkoot ja muiden auttaminen ovat pitkälti hävinneet. Tällä on myös vaikutusta seuraympäristössä, erityisesti niissä seuroissa, jotka toimivat alueilla, joissa on jo valmiiksi tiivis paikallinen yhteisö ja vahva yhdessä tekemisen henki. Tällaisissa tapauksissa jalkapalloseura voi myös olla yksi käytännön keino edistää esimerkiksi lasten ja nuorten liikuntamahdollisuuksia. Kuitenkin suuremmilla talousalueilla ei usein ole samanlaista tiivistä paikallista yhteisöllisyyttä, joten seurojen on tärkeää luoda merkityksellisyyttä vapaaehtoistyön tekemiseen seuran sekä omien lasten ja nuorten hyväksi. Lisäksi

vapaaehtoistoimintaan osallistuminen on tullut entistä satunnaisemmaksi, eikä siihen sitouduta enää yhtä helposti (Koski, 2012).

Vapaaehtoistoiminta on oleellinen osa suomalaista urheiluseuratoimintaa ja monet joukkueet ja seurat nojaavatkin toiminnassaan vahvasti vapaaehtoistoimintaan. Vapaaehtoisten toimintaan on luotava tavallisia työtehtäviä enemmän myös sisäistä motivaatiota lisääviä tekijöitä, koska ulkoisilla motivaatiotekijöillä ei ole juurikaan mahdollista tuottaa tarpeeksi intressejä yksilölle olla mukana toiminnassa. Toiminnan perustuminen täysin palkattuun työvoimaan olisi mahdotonta urheiluseurojen kannalta sen vaatimien korkeiden kustannusten takia, jolloin parhaaksi vaihtoehdoksi muodostuu vapaaehtoistoimintaan perustuva hyvinvoiva seurayhteisö, jota tukevat mahdollisuuksien mukaan myös päätoimiset työntekijät. Seuroissa ja joukkueissa vapaaehtoistyötä tehdään monissa erilaisissa rooleissa, ja niiden vaatimat työmäärät ovat hyvin erilaisia, kun verrataan seuran puheenjohtajan ja yksittäisen pelaajan vanhemman vuosittaisen kahviovuoron työmääriä. Vapaaehtoisuuden täytyy kuitenkin luonteeltaan perustua juurikin vapaaseen tahtoon ja onkin tärkeää, että yksilöt voivat itse vaikuttaa siihen, kuinka paljon he ovat valmiita tekemään seurayhteisön eteen tehtäviä. Tärkeitä ovat myös konkreettiset seuratoimijan polut, koska mitä todennäköisimmin lapsensa harrastukseen juuri tuonut vanhempi ei halua esimerkiksi ensiksi seuran puheenjohtajaksi.

On tärkeää pystyä luomaan halukkaille vapaaehtoisille polkuja ja mahdollisuuksia tehtävissä etenemiseen seuraorganisaatiossa. Seuraorganisaation on pidettävä huolta hyvinvoivasta yhteisöstä, jonka takia on tärkeää pitää huolta vapaaehtoistoimintaan motivoinnista, tehtävien houkuttelevuudesta ja yhteisöllisyydestä. Nämä tekijät ovat kaikki tärkeitä tekijöitä vapaaehtoisten saamiseksi ja sitouttamiseksi seurayhteisöön. Tutkimusta vapaaehtoistyöstä ja sen tekemisestä urheiluseuroissa on melko vähän ja se on melko hajanaista (Lehtonen ym., 2013), joten tutkimustietoa tämän toteutumisesta ei ole juurikaan olemassa suomalaisesta urheiluympäristöstä.

2.2 Tuen muodot

Tutkimuksen lähtökohtana on analysoida organisaation eli tutkimustapauksessa urheiluseuran tuottamia tukitoimia sen erilaisille toiminnoille. Jalkapalloseurassa keskeisenä toimintona on seuran alaisuudessa toimivat eri joukkueet. Kohdeorganisaatiossa näitä joukkueita on yhteensä noin 20 kpl 7-vuotiaista aikuisten joukkueisiin asti. Näiden joukkueiden toiminnan kannalta ovat elintärkeässä asemassa niiden parissa toimivat valmentajat ja joukkueenjohtajat, joiden näkemyksiä ja kokemuksia analysoidaan tässä tutkimuksessa. Tuen muotoja eriteltäessä on erityisesti huomioitava, että joidenkin haastateltavien kohdalla eri tuen muodot saattoivat sekoittua osin keskenään ja lokeroitua eri tavalla, kuin miten tutkimuksellisessa kontekstissa näkemykset on määritelty. Tämä näyttäytyy erityisesti yhteisöllisessä ja sosiaalisessa tuessa, joiden määritelmät olivat osalle haastateltavista hankalia.

2.2.1 Taloudellinen tuki

Taloudellisen tuen käsitteellä tarkoitetaan niitä prosesseja, joilla tarjotaan taloudellista tukea joukkueiden toimintaan. Näitä toimintoja ovat joukkue-toimintaan oleellisesti kuuluvat toiminnot, kuten kohdeorganisaation tapauksessa kenttävuorot ja joukkueen toiminnan varusteet. Lisäksi urheiluseurat voivat tukea joukkueita ja niiden toimihenkilöitä maksamalla esimerkiksi toiminnasta johtuvia kilometrikorvauksia ja tarjoamalla alennuksia tai ilmaisen kausimaksun toiminnasta toimihenkilön lapselle. Taloudellisen tuen muotoihin kuuluu myös usein vapaaehtoisille tarjottava seuravaatetus, joka on myös tärkeä osa yksilön seuraidentiteetin rakentumista sekä seuran tuomista esille niin markkinoinnin kuin brändin edistämisen näkökulmasta.

Taloudellinen tuki voi joltain osin olla esimerkiksi seuraorganisaation ulkopuolelta tulevien taloudellisten tukitoimien siirtämistä suoraan joukkueiden arkeen. Tällaisia taloudellisen tuen muotoja tarjoavat mm. Opetus- ja Kulttuuriministeriö (Avustus seuratoiminnan kehittämiseen - OKM, 2023) ja Suomen Palloliitto (Seurakehitys, Palloliitto, 2023). Seuraorganisaatio pystyy mahdollistamaan ja edistämään varainhankinnan ja sponsoroinnin keinoja myös yksittäisissä joukkueissa. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on pyritty edistämään ja tarjoamaan apua niin joukkueiden ja seuran yhteiseen varainhankintaan sekä joukkueen omien sponsoreiden hankkimiseen. Joissakin seuroissa taloudellisen tuen malleihin voi kuulua stipendien tai avustusten jakaminen vähävaraisille pelaajille, joiden osallistumista seuran ja

joukkueiden toimintaan pystytään näiden apurahojen myötä mahdollistamaan ja tukemaan. Selkeimpiä välillisen taloudellisen tuen muotoja ovat treeni- ja pelivuoroihin liittyvät tuet julkiselta sektorilta ja näihin tukiin toiminta taloudellisesti myös vahvasti nojautuu (Kontio & Ilmanen, 2003). Esimerkiksi kohdeorganisaation kaupungissa alaikäisten treenivuoroista ei peritä ollenkaan vuokraa ja pelivuorojen osalta hintoja on myös subventoitu vahvasti. Tämä näkyy selkeästi toimintaan osallistuvien kausimaksuissa, joita olisi muuten mahdotonta pitää yhtä alhaisina.

2.2.2 Sosiaalinen tuki

Sosiaalisen tuen käsitteellä tarkoitetaan resursseja, jotka edistävät organisaation jäsenten hyvinvointia organisaatiossa sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla sekä vuorovaikutusta, joka auttaa henkilöä epävarmuuden hallinnassa (Albrecht & Goldsmith, 2003). Hallinnan tunteen lisäksi määritelmää on mahdollista täydentää myös hyväksytyksi tulemisen kokemuksella (Mikkola, 2006). Sosiaalisen tuen määrä ja laatu on luonteeltaan subjektiivista ja se syntyy yksilön omista käsityksistä ja kokemuksista omissa vuorovaikutussuhteissaan. Wills ja Shinar (2000) käsittelevät omassa tutkimuksessaan sosiaalisen tuen osalta toveruutta, joka kuvastaa sitä, että henkilöt osallistuvat yhdessä sosiaalisiin aktiviteetteihin myös vapaa-ajallaan. Tämän koetaan lisäävän yhdenvertaisuuden ja sosiaalisen kuuluvuuden tunnetta organisaatioon ja sen muihin ihmisiin.

House (1981) määrittelee sosiaalisen tuen tunneperäiseen, arvioivaan, tiedolliseen sekä välineelliseen tukeen. Tunneperäisellä tai emotionaalisella tuella tarkoitetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tukea esimerkiksi välittämällä, empatialla tai arvostuksen osoittamisella. Arvioivalla tuella tarkoitetaan mm. palautetta muilta toimijoilta. Tiedollisella tuella tarkoitetaan esimerkiksi erilaisissa ongelmatilanteissa tarvittavaa tukea ja neuvoa ongelmien ratkaisuun. Välineellisellä tuella tarkoitetaan taas palveluita, joiden avulla on mahdollista saada konkreettisesti ja formalisti apua ongelmiin.

Yhteiset aktiviteetit ovat sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden lisäksi tärkeitä myös tämän osalta jalkapalloseuroissa, joissa on tärkeää hoitaa vapaaehtoisten keskinäisiä suhteita mahdollistamalla ja auttamalla niiden syntymistä seuraorganisaatiossa. Cohen (2004) pohjaa tätä omassa tutkimuksessaan mm. yhteenkuuluvuuden tunteen, ihmissuhdevoimavarojen ja sosiaalisten vaikutusten osalta.

2.2.3 Yhteisöllinen tuki

Yhteisöllisen tuen käsitteellä tarkoitetaan urheiluseuroihin muodostuvan yhteisöllisyyden ja muiden ihmisten kanssa luotujen verkostojen tarjoamaa tukea toimintaan. Useimmiten apua ja vertaistukea pyritään hakemaan mahdollisimman läheltä omaa asemaa organisaatiossa. Tässä suhteessa seuran sisäiset verkostot ja niiden määrä sekä laatu ovat avainasemassa organisaation toiminnan kannalta. Yhteisöllisellä tuella myös havainnollistetaan organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka luo itsessään positiivista ilmapiiriä ja helpottaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Sosiaaliseen tukeen verrattuna yhteisöllinen tuki korostaa verkoston ja koko seuraorganisaation yhtenäisyyttä ja ympäristön keskinäisiä vuorovaikutussuhteita laajemmassa kontekstissa. Yhteisöllisellä tuella ja sen edistämällä pyritäänkin lisäämään organisaation jäsenten hyvinvointia laaja-alaisesti organisaation sisällä. Vapaaehtoisten hyvinvointi on organisaation kannalta äärimmäisen tärkeää ja se lisää vapaaehtoisten sitoutuneisuutta ja motivaatiota tehtävää kohtaan, mikä taas on organisaation toiminnan kannalta elintärkeää (Meyer ym., 2004). Ilman motivoituneita jäseniä organisaatioiden on mahdotonta saavuttaa omia tavoitteitaan (Dwiggins-Beeler ym., 2011). Motivaation ja sitoutuneisuuden ylläpitoon onkin kiinnitettävä vapaaehtoisorganisaatioissa erityistä huomiota, koska organisaatioissa ei pystytä nojautumaan ulkoisiin motivaatiotekijöihin, kuten esimerkiksi palkkaan.

Vapaaehtoisten johtamisen näkökulmasta on tärkeää osallistaa ja jakaa työtehtäviä tasaisesti vapaaehtoisten kesken eikä keskittää tehtäviä tietyille aktiiveille (Ilvonen, 2011). Riskinä keskittämisessä on jäsenistön passivoituminen, jolloin jäsenet saattavat erkaantua yhteisöstä. Yhteisöllisen tuen kannalta tämä on toki erittäin haitallinen tekijä. Yhteisöllisessä tuessa sekä seuraorganisaation toiminnassa ja johtamisessa on siis huomattavissa selkeitä yhteyksiä keskenään. Tehokkaassa seurajohtamisessa on yhteisön johtaminen avainasemassa.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä toimii Leader-Member Exchange - teoria ja Institutional Logics - teoria. Näiden teorioiden pohjalta on mahdollista tutkia niin seuran sisäisiä vuorovaikutussuhteita seurajohdon ja vapaaehtoisten johtamien joukkueiden välillä kuin myös eri instituutioiden logiikoita seuratoiminnassa. Näitä teorioita ja niiden käytännön malleja on analysoitu tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

3.1 Leader-Member Exchange - teoria

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä teoreettisena pohjana toimii Leader-Member Exchange - teoria eli LMX-teoria, jonka lyhennettä tulen myös tästä edespäin käyttämään. LMX-teorian avulla pystytään tutkimaan johtotehtävissä toimivan henkilön suhdetta organisaatiohierarkiassa alempana toimiviin henkilöihin. LMX-teoria on johtamisen tutkimuksen teoreettisessa kentässä erityyppinen kuin monet muut johtamisen teoreettiset koulukunnat, että sen peruseriaatteena on kaksisuuntainen vuorovaikutus ja näkemys toisin kuin muissa johtamisteorioissa (Liden ym., 1997; Neider & Schriesheim, 2002). Tämä tarkoittaa sitä, että LMX-teoriassa on aihetta tarkasteltavissa niin johtajan kuin alaisenkin näkökulmasta, jotka saattavat myös erota toisistaan. LMX-teorian peruseriaatteena on myös se, että organisaation menestys johtuu ainakin osaltaan hyvätasoisista johtaja-alainen eli LMX-suhteista (Mardanov ym., 2008). Tämä on selitettävissä myös Herzbergin (1968) kaksifaktoriteorialla, jossa todettiin erilaisia tyytymättömyyden ja tyytymättömyyden tekijöitä. Yksi tyytymättömyyttä tuottava tekijä oli heikot suhteet johtajiin (Herzberg, 1968).

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana ovat olleet seuratasen toimijoiden ja joukkueetasolla toimivien vapaaehtoisten väliset vuorovaikutussuhteet. Urheiluseuratoiminnassa organisaation hierarkia asettuu yleisesti seuravetoisissa organisaatioissa niin, että seuratoiminnassa mukana olevat toimivat joko suoraan tai epäsuorasti joukkue toiminnassa toimivien vapaaehtoisten esihenkilöinä tai johtajina. Näitä esihenkilöitä tutkimuksen kohdeorganisaatioissa ovat seuratasolla toimivat päätoimiset työntekijät sekä hallituksen jäsenet. Organisaatiohierarkiassa heidän alapuolellaan toimivat joukkue toiminnan vapaaehtoiset, joilla on huomattavaa vaikutusvaltaa oman joukkueensa toimintaan, mutta ei suoraa päätäntävaltaa seuraorganisaation tasolla. Seuran kaikilla jäsenillä on kuitenkin

mahdollisuus vaikuttaa seuraorganisaation kannalta keskeisiin päätöksiin vuosikokouksessa, jossa päätetään mm. toimintamaksuista sekä muista keskeisistä asioista. Operatiivisen toiminnan johtaminen tapahtuu seuraorganisaatiotasolla kuitenkin seuran työntekijöiden ja hallituksen jäsenten toimesta, joten tämän osalta asetelma on verrattavissa esihenkilö-alainen-asemaan, vaikkei suoranaista organisaatiohierarkiaa tähän olekaan kohdeorganisaatiossa kehitetty.

Useissa tutkimuksissa (Farr-Wharton & Brunetto, 2007; G. B. Graen ym., 1982; Laschinger ym., 2007) on todettu, että korkea koettu LMX-suhteiden taso parantaa myös työtyytyväisyyttä, joka taas kasvattaa sitoutumisen määrää organisaatiossa. Näiden tutkimusten perusteella onkin siis tärkeää, että seuran johto pitää huolen vuorovaikutussuhteista mahdollisimman moneen seuratoimijaan ja joukkueiden pelaajien vanhempiin, jotta heidät saadaan myös mukaan itse toimintaan ja pidettyä siinä mukana. Vapaaehtoistoiminnassa hyvät sosiaaliset suhteet voidaan myös nähdä aineettomana palkkiona toiminnasta (Bang, 2011). LMX-suhteet vaikuttavat vahvasti vapaaehtoisorganisaatioissa myös yhteistyön toimivuuteen ja siihen miten johtajuutta annetaan, koetaan ja toteutetaan (Hoye, 2004).

Tutkimuksen mukaisessa pienessä ja matalahierarkisessa organisaatiossa luontevaa varsinkin pitkään toiminnassa mukana olleiden vapaaehtoisten kohdalla, että vapaaehtoisilla joukkueiden toimihenkilöillä on läheiset vuorovaikutussuhteet seuran työntekijöihin ja johtohenkilöihin. On kuitenkin huomattava, että osa vapaaehtoisista ei välttämättä tunne hyvin muita vapaaehtoisia tai seuran johtohenkilöitä, jos he eivät ole seuran toiminnassa itse aktiivisesti mukana. He kokevat myös muuten seuraorganisaation etäiseksi sekä itselle merkityksettömäksi. Tämä asetelma vastaa hyvin vahvasti LMX-teoriassa kuvattua organisaation ja yhteisön sisäpiiriä ja periferiaa. Lähellä päätöksentekoa ja organisaation johtohenkilöitä toimivat vapaaehtoiset, joilla on myös hyvät henkilökohtaiset suhteet organisaation johtoon, kokivat myös toiminnan motivoivampana kuin muut vapaaehtoiset. Vapaaehtoiset ovatkin huomattavasti todennäköisemmin motivoituneita sisäisistä motivaatiotekijöistä, kuten esimerkiksi muodostuneista sosiaalisista suhteista, henkilökohtaisesta kehityksestä ja onnistumisen tunteista, kuin palkkatyössä toimivat työntekijät (Wilson, 2000). Tutkimuksen rajallisuudesta johtuen näiden vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta periferiassa toimivia vapaaehtoisia ja pelaajien vanhempia jää varmasti tunnistamatta. Tutkittaessa LMX-suhteita on erityisesti huomioitava,

että johtajien ja alaisten näkemykset omista vuorovaikutussuhteista toisiinsa voivat olla erilaiset (Graen, 2003).

3.2 Institutional Logics - teoria

Tämän tutkimuksen toinen teoreettinen näkökulma on institutionaalisen logiikan teoria. Institutionaalinen logiikka tutkii sitä, miten eri instituutioiden toiminta ja niiden toimintalogiikat sekä intressit vaikuttavat organisaation toimintaan. Vapaaehtoisorganisaatiot toimivat toimintaperiaatteiltaan vapaaehtoisten motivoinnissa hyvin eri toimintaperiaatteilla kuin kaupalliset organisaatiot (Leete, 2000). Tämä vaikuttaa monilta osin logiikkoihin, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja tavoitteita. Institutionaalinen logiikka tuo ajatuksen siitä, että tietyt logiikat vaikuttavat toimijoiden toimintaan niin, että lopputuloksena erilaiset yksiköt eli esimerkiksi seurat toimivat näiden logiikoiden toimesta samantyyppisesti (Scott, 2014).

Urheiluorganisaatioissa kilpailevia institutionaalisia logiikoita muodostuu monista eri näkökulmista. Teoria pohjaa näkemyksensä siihen, että jotkin näistä institutionaalisista logiikoista toimivat toistensa kanssa kilpaillen, toiset neutraalisti ja jotkut taas edesauttavat toisten logiikoiden tavoitteiden saavuttamisessa. Esimerkkinä urheiluorganisaation toiminnassa toimivista institutionaalisista logiikoista on markkina- ja yhteiskunnallinen näkökulma ja sen ilmiöt. Markkinoiden ja kaupallisen toiminnan näkökulmasta pelaajien määrän kasvu nähdään tavoiteltavana ja positiivisena kasvavan liikevaihdon muodossa. Myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta lisenssipelaajien määrän kasvu nähdään tavoiteltavana, koska se vaikuttaa positiivisesti jalkapalloon osallistuvien yhteiskunnalliseen ja sosiaaliseen toimintaan ja käyttäytymiseen.

Erilaisten odotusten muutoksessa on tapahtunut merkittävää muutosta ja urheiluseuratoiminnan kenttään onkin kohdistunut entistä enemmän erilaisia odotuksia (Nagel ym., 2015). Erilaiset seurat toimivat näissä muokkautuvissa ympäristöissä myös eri tavoin ja näin syntyy erilaisia toimintoja erilaisissa toimintaympäristöissä (Nagel ym., 2015; Szerovay ym., 2016). Tällä on vaikutusta niin tutkittavaan seuraan kuin sen prosesseihin ja ympäristöön. Urheilukentällä onkin vallinnut käsitys siitä, että yhdistystoimintaan perustuvaa urheilutoimintaa lähestytään vanhempien näkökulmasta entistä enemmän palveluliiketoimintana. Tämä taas vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi vapaaehtoisten rekrytointiin ja sitouttamiseen. Näiden ulkoisten vaikutteiden takia on tärkeää pitää huoli

vapaaehtoisista seurassa ja kouluttaa sekä sosiaalista myös uusia vanhempia toimimaan seuran ja joukkueen yhteisen hyvän eteen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Laadullinen tutkimus

Tämä työ on laadullisin menetelmin suoritettu tapaustutkimus, jonka kohdeorganisaationa on FC Kangasala. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on elämän ja todellisuuden kuvaileminen ja tavoitteena on löytää tai paljastaa todellisuudestamme tosiasioita, joita ei olla ennen tunnistettu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009). Tapaustutkimuksessa keskitytään yksittäiseen tapaukseen tai pieneen joukkoon tapauksia. Sen kohteena on joko yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tässä tutkimuksessa keskityn juuri tietyn yhteisön toimintaan valittuja yksilöitä eli tarkastellen vapaaehtoisia, ja siksi tätä tutkimusta voidaan kutsua tapaustutkimukseksi. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa kerätty tieto on yksityiskohtaista ja intensiivistä. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on pääosin ilmiöiden kuvailu, johon tähdätään tässäkin tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009.)

4.2 Aineistonkeruu ja analyysimenetelmä

Tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta FC Kangasalan juniorijoukkueessa toimivaa vapaaehtoista. FC Kangasala on perustettu kahden aiemmin toimineen yleisseuran, Kangasalan Voiton ja Kangasalan Kisan jalkapallojaostojen toimesta vuonna 2006. Molemmilla näistä seuroista on edelleen muilta osin toimintaa, joten yhdistyminen koski vain lasten ja nuorten jalkapallo- ja futsaltoimintaa. Kangasalan Kisa toimii Kangasalla urheilun yleisseurana ja Kangasalan Voitto toimii edelleen pienissä määrin jalkapallossa ja futsalissa aikuisissa ja ikämiestoiminnassa. Nykyisellään FC Kangasalassa pelaa yhteensä 817 lisenSSIPelaajaa ja joukkueissa toimii yhteensä 55 lisensoitua toimihenkilöä. Seurassa toimi haastatteluhetkellä yksi päätoiminen työntekijä, mutta tutkimusprosessin aikana seuraan palkattiin myös toinen päätoiminen työntekijä. Seura on jalkapallon- ja futsalin erikoisseura, joka toiminnassaan keskittyy näiden lajien toimintaan erityisesti lapsissa ja nuorissa. Tämä vaikuttaa myös tutkimukseen, koska monilajiseurojen hallituksissa on mitä todennäköisimmin eriäviä agendoja eri lajien edustajilla. FC Kangasalassa kuitenkin kaiken toiminnan keskittyessä jalkapallo- ja futsaltoimintaan ovat organisaation arvot ja tavoitteet hyvin yhtenäiset.

Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Zoom- tai Teams-sovellusta käyttäen ja nauhoitettiin myöhempää analysointia ja litterointia varten. Haastattelujen litteroinnin jälkeen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin etsimällä toistuvia teemoja ja havaintoja vapaaehtoisten kertomuksista ja kokemuksista. Kertomuksia ja kokemuksia reflektointiin myös muihin haastatteluihin vertailemalla sekä hyödyntämällä mm. seuran toimintakertomusta vuodelta 2022. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee aineistoaan ja tutkimuksen tulokset ovat tutkijan omia näkemyksiä aiheesta, eikä täyttä objektiivisuutta ole mahdollista saavuttaa (Eskola & Suoranta, 1998).

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen ja analyysiin vaikuttaa tutkijan rooli kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tekijä on itse aloittanut seurassa harrastamisen jo 6-vuotiaana ja toiminut sen jälkeen 6 vuotta valmentajana ja osan ajasta joukkueenjohtajana joukkue toiminnassa. Näiden lisäksi tutkija on toiminut turnauspäällikkönä 4 vuoden ajan seurassa sekä seuran hallituksessa 3 vuoden ajan. Tutkimuksen tekijä on myös toiminut seuran harrastetoiminnan ohjaajana ja myöhemmin toiminnan organisoijana. Kattava kokemus kohdeorganisaatiosta tekee tutkimusympäristöstä siis erittäin tutun tutkijalle sekä sen ihmisistä tuttuja.

Tämä kokemuspohja voi vaikuttaa sekä haastateltavien antamiin vastauksiin, että tutkijan tekemiin analyysiin, koska kummassakaan tapauksessa ei voida luottaa tutkimuksen kannalta ongelmien ja tapausten täysin objektiiviseen tarkasteluun. Haastateltavilla voi olla vaikeaa tuoda esille esimerkiksi kritiikkiä liittyen henkilöihin haastatteluissa tai he voivat olettaa joidenkin havaintojen olevan itsestäänselvyyksiä, jonka takia havaintoja ja mielipiteitä ei välttämättä tuoda haastatteluissa esiin. Toisaalta tutkimusasetelma antaa tutkijalle mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamistaan ja tietämystään organisaatiosta ja aihealueesta saatavilla olevien lähteiden ja aineistojen avulla.

Tutkijan onkin pohdittava havaintojen luotettavuutta ja objektiivisuutta tutkimusta tehdessään. Tutkijan tulee kiinnittää huomiota siihen, että kuuntelee haastateltavia tilanteessa sellaisenaan ilman, että asettaa tietoa tutkijan omaan viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Kuitenkin havainnot ja analyysit, jotka perustuvat haastatteluihin, ovat aina tutkijan subjektiivisia näkemyksiä, ja tämä on mahdotonta välttää laadullisissa tutkimuksissa.

5 ANALYYSI

5.1 Haastateltavien tausta

Haastattelin kuutta FC Kangasalan vapaaehtoista eri joukkueista sekä ikäluokista. Kolme vapaaehtoista toimi tyttöjoukkueissa (H2, H3, H6) ja kolme vapaaehtoista poikajoukkueissa (H1, H4, H5). Joukkueiden pelaajien ikäluokat olivat 10–18 ikävuoden välillä. Haastatelluista kuudesta toimihenkilöstä viidellä oli omassa joukkueessa oma lapsi mukana (H1, H3, H4, H5, H6). Haastateltavien ikähaarukka on 31–51 vuotta. Tähän ikähaarukkaan kuuluu suurin osa muidenkin joukkueiden vapaaehtoisista. Haastateltavien ikäjakauma pohjautuu myös hyvin vahvasti siihen, että joukkueiden toimihenkilöt ovat myös jonkun pelaajan vanhempia.

Haastateltavien koulutustaustat edustavat eri aloja kattaen mm. pedagogisia, kaupallisia sekä teknillisiä koulutusaloja. Haastateltavista yhden koulutuksellinen tausta oli ylempi korkeakoulututkinto, yhdellä ammattitutkinto ja neljällä alempi korkeakoulututkinto. Osa vapaaehtoisista näki myös oman koulutustaustan sekä persoonallisuuden tärkeänä piirteenä myös jalkapallotoiminnassa mukana olemiselle (H1, H2), mutta selkeätä yhdenmukaisuutta koulutustaustalla ei haastateltavien vastauksiin muilta osin ollut.

H1: Mutta sitten kun tässä nyt varmaan näkyy aika paljolti tää mun työni, jota mä teen myös harrastusmielessä. Mä oon ihan samanlainen ”höpöttäjä - huolenpitäjä - koko kylä kasvattaa” hahmo ihan joka paikassa mihin mä meen.

Vapaaehtoiset olivat toimineet FC Kangasalassa 2–11 vuoden ajan. Nuorempien ikäluokkien toimihenkilöt olivat toimineet näistä vähiten aikaa seurassa, kun taas vanhempien ikäluokkien valmentajat ovat toimineet hyvin pitkään seuraympäristössä ja useimmiten myös samassa joukkueessa. H3 ja H5 ovatkin lähteneet toimintaan mukaan, kun oma lapsi on ensimmäistä kertaa liittynyt joukkueeseen ja näin myös vanhempi on jäänyt lapsensa harrastustoimintaan mukaan.

H5: Oon molempien poikien kohdalla miettinyt, että jos ne innostuu jalkapallosta niin mä oon siinä touhussa mukana. Mä oon joka tapauksessa kentänlaidalla niin mä ilmoitaudun vapaaehtoiseksi auttamaan siinä (hommassa).

Haastatelluista kaksi toimivat joukkueenjohtajan tehtävissä, kaksi vastuvalmentajina ja kaksi valmennusryhmän jäsenenä. Muutamat haastatelluista toimivat myös muissa rooleissa, ja yksi valmennusryhmän jäsen on ajoittain päävastuussa joukkueen toiminnasta. Myös joukkueenjohtajat kertoivat ajoittain valmentavansa tarvittaessa. Kuitenkin toimijoiden pääasialliset tehtävät oli jaettu joukkueen sisällä ja he kokivat tehtävänkuvat selkeäksi. Seurassa eri joukkueet pystyvät itse rakentamaan oman toimihenkilörakenteensa ja myös samalla nimikkeellä toimivien tehtävät olivat joiltain osin eriäviä. Tämä kuitenkin koettiin positiivisena asiana, joka vahvistaa joukkueen autonomiaa ja päätöksentekovaltaa. Joukkueiden omat ratkaisut auttavat toimihenkilöitä ja joukkueita sopeuttamaan resursseja tarvittaessa joustavasti (Kaikki haastateltavat).

H2: Tai mulla on sellainen fiilis, että mä voisin hypätä minkä tahansa joukkueen mukaan valmentamaan, että se olisi niinku kaikille niinku OK. Että tuntuu siltä, että mulla on itsellä niin paljon enemmän vapautta ja vastuuta ja sellaista niinku, että jos mä haluan tehdä jotain, niin mä saan tehdä aika omatoimisesti.

Joukkueenjohtajan roolit vaihtelivat kahden toimijan välillä jonkin verran. Molemmat korostivat tehtävissään toimimista joukkueen sekä joukkueen vanhempien yhdyshenkilönä sekä joukkueen tiedottamisesta ja viestinnästä vastaamista. Molemmat joukkueenjohtajat kertoivat olevansa aktiivisesti läsnä myös joukkueen peleissä ja treeneissä, joskin toinen joukkueenjohtaja korosti rooliaan kenttätaapahtumissa erityisesti joukkueen ”äitinä”, joka pitää huolta erityisesti pelaajista (H1).

H1: Pidän huolta tiedottamisesta ja pidän huolta viestinnästä vanhempien suuntaan. Sitten mä myös ärisen niille lapsille siellä, että pitää olla pitkää housua jalassa ja kengännauhat kiinni ja vesipulloa mukana ja muuta että semmoista huoltajan-apuvalmentajan-joukkueenjohtajan roolia ehkä sitten niinku semmoisena joukkueen äitinä.

Lisäksi joukkueenjohtajat vastasivat varusteiden ja rahaliikenteen hallinnasta sekä ylläpitivät joukkueen kalenterijärjestelmää yhdessä valmennusryhmän kanssa. Molemmat joukkueenjohtajat kertoivat myös osallistuvansa tarvittaessa myös joukkueen valmentamiseen.

H3: Osallistun osittain siihen valmentamiseen ja pelireissut kierretään, oon (mukana niissä) kaikissa.

Muut haastatellut toimivat joukkueissa valmentajina. Puolet näistä valmentajista toimivat joukkueidensa vastuvalmentajina (H2, H5), joilla oli tuntimäärällisesti muita valmentajia selkeästi enemmän käytettyä aikaa treenien ja toiminnan suunnitteluun. Valmennusryhmissä oli myös jaettu valmentajien kesken vastuuta myös eri tavoilla, mutta haastatteluissa koettiin tärkeäksi juuri se, että myös valmentajien kesken on joustoa, jotta kenenkään arki ei rytmity ja ole liikaa sidoksissa joukkueen toimintaan ja aikatauluihin (H2, H4, H5, H6).

H4: Siitä on mulla tavallaan semmoinen tunne, että siellä niin kun lähtee siihen toimintaan mukaan, niin myöskin annetaan sitä semmoista niinku luottamusta ja vastuuta, että siellä saa olla tekemässä ja suunnittelemassa yhdessä niitä ja vetäjänä pitämässä.

Sitaatissa on hyvin havaittavissa hyvälaatuiset LMX-suhteet, joissa valmennustiimin jäsenet kokevat omalta osaltaan luottamuksen ja arvostuksen olevan hyvällä tasolla. Tämän tunteen aikaansaaminen alaisissa on myös organisaation johdon tasolta tavoiteltavaa sen positiivisten vaikutusten takia toimintaan sitoutumisessa ja motivaatiossa.

Kolmella haastatelluista oli myös merkittävää aiempaa kokemusta vapaaehtoistyöstä (H1, H2, H3). Erityisesti joukkueenjohtajat olivat toimineet myös muissa yhdistyksissä ja järjestöissä vapaaehtoisina ja haastatteluissa oli selkeästi huomattavissa korkea arvostus sekä halu tehdä vapaaehtoistyötä.

H3: Mä niinku ihmisiltä toivoisin sellaista, että jos se oma lapsi siellä harrastaa jotain, niin otettaisiin sitten niinku vastuuta siitä sen verran että osallistuttiin vapaaehtoisiiin toimiin sitten niinku mukaan, että sen mä ehkä toisin sieltä VPK (vapaapalokunta) puolelta niinku isona asiana, että siellä se on enempi semmoista niin kuin täällä moni vanhempi ajattelee, että tää on vaan lasten juttu, mutta tää on kuitenkin paljon muuta(kin) kuin lasten juttu.

Yksi valmentajista oli toiminut aiemmin myös toisessa jalkapalloseurassa valmentajana yhdeksän vuoden ajan (H2). Tämä kuitenkin pohjautui erityisesti lajin parissa toimimiseen, kun taas joukkueenjohtajista oli huomattavissa yleisesti halukkuus tehdä vapaaehtoistehtäviä. Myös muut valmentajat olivat tehneet jossain määrin myös aiemmin vapaaehtoistehtäviä, mutta he kokivat, etteivät he olleet toimineet kuitenkaan samassa mittakaavassa kuin tällä hetkellä FC Kangasalan toiminnassa.

5.2 Motivaatiotekijät toimintaan

Oman lapsen osallistuminen toimintaan on selkeä motivaatiotekijä monelle toiminnassa mukana olevalle. Jotkut haastatelluista kertoivat kokevansa velvollisuudentuntoa tehdä vapaaehtoistöitä lapsensa joukkueessa (H3, H5, H6).

H6: Että lähinnä se on semmoista, että ei siihen oikein kukaan muukaan ole lähtenyt, niin täytyy tehdä jotain.

Kuitenkin suurin osa koki asian myös muilta osin merkitykselliseksi (H1-5), vaikkei monet haastateltavat tätä välttämättä tiedostaneetkaan yleisesti toiminnassaan. Kuitenkin tarkemmin haastateltavien kanssa aiheesta puhuttaessa nousi esiin myös haastateltavien osalta se, että toimintaan tulee kuitenkin käytettyä selkeästi aikaa, joka myös haastateltavien näkemysten mukaan kertoi siitä, että myös muita motivaatiotekijöitä toimintaa kohtaan täytyi olla (H3, H5).

H5: Mutta kyllä mä nyt oon niin paljon tehnyt yli(töitä), olisin mä voinut vaan mennä sinne ja vetää ne treenit niinku, että pelatkaa nyt syötelkää tuossa, että kyllä mä niinku halusin kehittyä siinä ja tehdään sitä niinku silleen kunnolla, kun mä lähdin siihen. Silloin on pakko olla niin kun jonkunnäkönen muukin motivaatio, kun se oma lapsi.

Toimintaan käytettävä aika vaihteli lyhyempään mukana olleiden n. 5 h viikossa (H4, H6), pidempään mukana olleiden 10–15 h viikossa (H1, H2, H3, H5). Käytetyllä ajalla oli huomattavissa selkeitä yhtäläisyyksiä myös henkilöiden rooliin joukkueessa. Pidempään mukana olleet haastateltavat edustivat myös joukkueessaan suurempaa päätöksentekovaltaa esimerkiksi vastuuvallmentajan tai joukkueenjohtajan roolissa. Käytettävä aika vaihteli haastateltavilla merkittävästi kilpailukauden ja treenien määrän vaihtelun mukaan eri vuodenaikoina.

H2: Vaihtelee, vaihtelee viikosta ja siis välillä voi olla, että käyn vetään vaan niinku ne yhdet treenit suunnittelujen kanssa ja muutamat viestit ja that's it. Mutta sitten se taas voi olla niinku ihan älyttömiä määriä ja sitten taas silleen, että jos on enemmän treenejä tai että viime kesänä, vaikka nyt turnausmatka Helsingissä niin

siinä meni koko viikko niin sehän on pelkkää 24 h pelkästään vaan niinku sitä futishommaa.

Haastateltavat kokivat tärkeimmiksi motivaattoreiksi juuri yhteisöllisyyden niin seuran kuin joukkueenkin sisällä. Yksi vapaaehtoisista ilmaisi selkeästi olevansa muita heikommin motivoitunut toimintaan ja jäämään siitä myös mahdollisuuksien mukaan pois (H6).

H6: Sanotaan, että jos siellä olisi joku niin kun, joka olisi jalkapalloa aikaisemmin harrastanut ja tietäisi niistä paremmin, niin mun paikka olisi niin sanotusti kyllä vapaa heti, että tota niin.

Huomattavaa tässä oli myös yhtäläisyydet seurayhteisöön kuulumisen osalta, jossa oli selkeästi huomattavissa myös se, että muut haastatellut kokivat olevansa seurayhteisön jäseniä joko vahvasti tai ainakin joiltakin osin. He kokivat tämän myös vahvaksi motivaatiotekijäksi pysyä mukana toiminnassa. Tämä korostui kaikissa muissa paitsi H6:n vastauksissa ja tämä on haastattelujen perusteella erittäin tärkeä tekijä menestyvässä seurassa ja seurayhteisön muodostumisessa.

H3: Se yhteisöllisyys on ehkä se. Oon vaan luonteeltaan sosiaalinen niin niin ehkä se on se iso juttu tässä, että siellä on samanhenkisiä ihmisiä (seurassa)

Seurayhteisö ei myöskään synny itsessään vaan vaatii myös aktiivisia toimia seuralta sekä sen johtamiselta, jotta vanhoja toimijoita saadaan pidettyä toiminnassa mukana sekä uusia toimihenkilöitä motivoitua tulemaan mukaan toimintaan.

Lisäksi merkittävä motivaatiotekijä oli oman lapsen ja muiden lasten kehityksen seuraaminen, yhteisöllisyyden lisäksi. Myös tämän painottaminen seurassa toimimisen puolesta tulisi nostaa tärkeänä tekijänä esiin. Nykymaailmassa niin vanhempien kuin lapsien vapaa-aika on entistä kilpaillumpaa, joten ainakin jossain lapsen harrastuksessa mukana oleminen tarjoaa mahdollisuuden olla enemmän mukana myös oman lapsensa elämässä, mikä on lapsen kasvun ja henkilökohtaisen elämän kannalta tärkeä asia. Myös muiden lasten kasvun ja kehityksen näkeminen koettiin tärkeänä haastateltavien keskuudessa ja myös siihen tulisi kiinnittää huomiota ns. kasvattajapersoonien osalta, jota varmasti junioritoiminnassa toimimiseen tarvitaan.

H4: Poikien kanssa siellä yhdessä tekemässä niitä asioita ja sitten tietysti se, kuinka tuota nähdä niitä oikein sitä innostusta ja tavallaan sitten semmoista ollaan vähän semmoista niinku tiettyä esimerkkiä kasvuun ja yleisestikin semmoiseen liikunnanallisuuteen kehittymisessä ja yleisestikin.

Kaksi haastateltavaa nosti esiin myös lajirakkauden (H2, H5). Aiemmin jalkapalloa pelanneille ja sen henkilökohtaisesti tärkeäksi kokeville esimerkiksi joukkueessa valmentaminen tarjoaa hyvän mahdollisuuden jatkaa harrastusta henkilökohtaisesti tärkeän lajin parissa.

H2: Noin siis ihan puhtaasti varmaan rakkaus lajiin vaan. Että tota kun ite ei ehkä enää pysty pelailemaan samalla tavalla kuin ennen, ei kestä paikat sellaista treenaamista. Niin kuitenkin pääsee olemaan niinku sen maailman parhaan lajin mukana niin se on iso homma.

Samaa on ollut huomattavissa esimerkiksi erotuomaritoiminnassa (H4) ja tässä mielessä seurat sekä koko lajiyhteisö pystyisi varmasti painottamaan entisille pelaajille mahdollisuutta jatkaa lajin parissa toimimista myös muissa rooleissa. Useimmat lajirakkautta omaavat henkilöt kohtaavat elämässään pisteen, jolloin lajin harrastaminen ja pelaaminen itse tulee hankalaksi esimerkiksi loukkaantumisten tai joukkueen puuttumisen sekä muiden muutosten vuoksi, joten näiden kohderyhmien tavoittaminen tulisi olla myös tärkeä prioriteetti koko lajiyhteisössä.

5.3 Taloudellinen tuki

Taloudellisen tuen muodoista suurimpana kehityskohteena haastateltavat kokivat varusteiden saamisen varsinkin henkilökohtaiseen käyttöön (H1, H2, H5, H6). Monet vapaaehtoiset kokivat, että varusteet toimisivat hyvänä palkkiona omasta toiminnasta sekä auttaisivat joukkueita ja toimintaa näyttämään entistä ammattimaisemmalta. Seura tarjoaa tällä hetkellä yhden seuratuotteen kerran kaudessa sekä joitain hankintoja, joita tehdään koko seuran toimihenkilökentälle massatilauksina. Tämän haastateltavat näkivät osittain liian vähäisenä panostuksena (H1, H2, H6).

H2: Vaikka että seuran pipoa oon pyytänyt ja ei sellaistaakaan nyt, että se on kuitenkin mun mielest. Että vähän tuntuu nololta, että tulisin toisen seuran pipoissa tai käyttäisin omia pipoja ja sitten kuitenkin valmentamaan kangasalaista joukkuetta.

Tämä taloudellisen tuen muoto liittyy myös vahvasti seurayhteisöön ja organisaatioon sitoutumiseen ja identifioitumiseen. Seurojen tulisikin myös kiinnittää huomiota seuravarustuksen jakamiseen sekä sen näkyvyyteen koko seurayhteisössä, jossa yhteisin värein ja logoin varustetut seurajäsenet loisivat yhteenkuuluvuuden tunnetta (H1, H2). Tästä voi jossain määrin koitua toki taloudellisia ongelmia, jos esimerkiksi uusi toimihenkilö ei jääkään toimimaan joukkue toimintaan mukaan (H5). Toisaalta varusteiden saaminen voi näyttäytyä myös sitoutumista lisäävänä tekijänä (H2).

H2: No sitten mun mielestä ylipäättään sekini, että jos mä käytän sen 3 iltaa viikossa siihen valmentamiseen niin olisi hirveän kiva, että siitä jäisi ehkä itsellekin jotain muuta kuin matkakorvaukset käteen.

H1 nosti esiin myös riittävät korvaukset toiminnasta mm. matkakorvausten muodossa, jotta omasta työstä joukkueen eteen ei jää henkilökohtaisesti ainakaan taloudellisesti tappiolla vaikkei varsinaista palkkaa saisikaan. Muut vapaaehtoiset arvostivat kompensatiota oman lapsen kausimaksuista, joka nähtiin tärkeänä eleenä seuran toimesta vapaaehtoisten toiminnan arvostamisessa (H3, H5, H6)

H6: No tuossahan nyt on ihan kohtuullisesti porkkanaa, että yleensä sieltä saa sitten sen oman tytön tai oman tota niin oman lapsen sitten niin sen niinku kausimaksun saa pois tai puolitetua.

Toinen suuri kehityskohde oli talviharjoittelumahdollisuudet, jotka ovat olleet heikot vielä tänä talvena. Varsinkin talvella kilpailu muiden lajien kanssa harjoittelupaikoista on ollut kovaa ja se on myös vaikuttanut negatiivisesti joukkueiden toimintaan harjoitteluvuorojen ollessa vähäisiä sekä huonoihin aikoihin. Tämän ongelman ratkaiseminen vaatiikin suuria ponnisteluja sekä vahvaa sidosryhmäyhteistyötä seuraorganisaatiolta niin julkisen sektorin kuin yksityisenkin sektorin suuntaan, jotta tarvittavat harjoitusolosuhteet pystytään tarjoamaan toimintaan. Tämän ongelman ratkaisut ovat kuitenkin hyvin aluekohtaisia ja Kangasalla aiheeseen on jo luvassa helpotusta tulevaisuudessa. Kuitenkin samantyyppiset ongelmat vaivaavat monilla

alueilla toimintaa ja varsinkin julkisen sektorin kanssa tulisi painottaa myös kaupungin liikuntamahdollisuuksien iltakäytön tarpeita. Talviharjoittelumahdollisuuksien parantaminen nähtiin tärkeäksi kaikkien haastateltavien toimesta.

H1: Jos me nyt talvikaudella ollaan treenattu Pälkäneellä Kostia areenalla keskiviikkoisin iltayhdeksään asti, niin se alkaa olemaan sitten semmoinen, että se mun pieni äiti täällä sisällä niin rupeaa huutamaan sitä, että poikien pitäisi päästä ajoissa nukkumaan.

H2 nosti esiin myös aiemmasta seuraympäristöstään seuran muut yhteisölliset tilat, kuten seuran kioski, toimitilat tai ns. ”seuratalo”. Haastateltava koki sen seurayhteisöä yhdistävänä tekijänä, koska paikalla näki aina myös muita seuran toimijoita. Lisäksi haastateltava koki sen seuraidentiteetin kannalta tärkeäksi, että seuralla on oma alue tai kenttä. Myös kenttäalueen teemoittaminen esimerkiksi seuran väreillä tai banderollilla viestii paikallaolijoille seurasta.

H2: Niin siitä tuutoroinnista vielä, että kun kentällä oli siis aina meillä oli siis nimetty tuutori oikeasti kuka kävi pitämässä. Kävikö se katsomaan 4 treeniä ehkä vuodessa ja sitten se kävi niinku, että siellä on niinku oikeasti oli joku sellainen tuutori ja sitten just oli sitä sellaista, että vaikka ei ollutkaan nimetty ja tuota, niin siellä on aina niinku seuran johdosta oli niinku joku melkein kentän laidalla. Mikä sitten niinku antoi palautetta ja niin niin siis sellainen tietyllä tavalla sitten siinäkin.

5.4 Yhteisöllinen tuki

Haastatellut kokivat yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta myös vahvaa sidonnaisuutta seurayhteisöön (H1, H2, H3, H4, H5). Yksi haastateltava poikkesi muista näkemyksissään, ja hän perusteli tätä sillä, että hänen oma aktiivisuutensa tai passiivisuutensa vaikutti sitoutumiseen (H6).

H6: Että täytyisi olla ehkä itselläkin semmoinen eräänlainen niinku enemmän tiedätkö semmoinen polte siihen tota semmoiseen niin kun omaan kehittymiseen ja siihen panostamiseen vielä.

Useampi haastateltava, joka koki vahvaa sidosta myös seurayhteisöön, kertoi myös siitä, että sidos on myös pitkälti syntynyt juuri tuosta omasta aktiivisuudesta sekä omasta persoonallisuudesta, jonka monet kokivat ihmisläheiseksi sekä sosiaaliseksi (H1, H2, H3, H5).

H2: Siis koen olevani yhteisön jäsen, kyllä. Mutta se on hirveästi siitä ehkä mun omasta aloitteesta, että jos mä oon itse sosiaalinen ja aktiivinen, niin sitten mä koen olevani se. Mutta jos mä en olisi vaikka näissä kaikissa, menisi tänne valmentajajutskiin niin mä tiedän, että mä kuuluisin sinne (seurayhteisöön), mutta en mä kokisi, että mä olisin niin vahvasti niinku läsnä.

Monet haastateltavat pohtivatkin, että henkilöillä, jotka eivät ole yhtä aktiivisia, sosiaalisia tai lajista innostuneita, voi olla vaikeaa löytää itseään seurayhteisön sisäpiiriin (H1, H2, H3, H5). Tässä mielessä tulisi siis pohtia keinoja, joilla pystyttäisiin seurayhteisöön liittymistä mahdollisesti helpottamaan ja tarjoamalla selkeitä kanavia, joiden kautta seura ja sen toimijat olisivat helposti saavutettavissa.

Haastateltavat kokivat, että tätä kynnystä voisi madaltaa esimerkiksi mentorin nimeäminen esimerkiksi uusille joukkueenjohtajille/valmentajille (H1).

H1: Mutta tavallaan semmoinen ehkä mentoriajatus voisi olla, että jos tulee joku uusi joukkueenjohtaja, niin sitten sillä olisi joku semmoinen helppo numero, johon soittaa tai se, että jos meidän vuotojen nuoremmille, vaikka tulisi uusi joukkueenjohtaja, niin se, että me voitaisiin vaikka tavata saman tien tehdä niin, että hei, mä oon tuossa toisessa joukkueessa joukkueenjohtajana, että tällä pääset alkuun ja aina jos jotain kysyttävää, niin kysy multa.

Erityisesti tämä voisi palvella joukkueenjohtajia, jotka toimivat joukkueissa yleensä yksin. Valmentajilla taas useimmiten on kokeneempi apuri jo omassa joukkueessa, mutta myös heille voisi olla apua kontaktin saamisesta muihin joukkueisiin. Tällä keinolla pystyttäisiin luomaan matalalla kynnyksellä sosiaalisia suhteita koko seuraympäristössä sekä suodattamaan kontaktointien ja kysymysten määrää suoraan seurajohdolle. Lisäksi myös muihin seurayhteisön jäseniin kontaktien luominen tulee huomattavasti helpommaksi, kun on jo muista joukkueista joku tuttu henkilö, jonka on jo tavannut ja keskustellut heidän kanssaan. Tämä voisi myös auttaa osallistamaan myös pidempään mukana olleita vapaaehtoisia aktoreina entistä tiiviimmin seuratoimintaan mukaan ilman merkittäviä lisäpanostuksia ajallisesti.

Tärkeänä haastateltavat kokivat myös erilaiset tapahtumat joita seura järjestää (H1, H2, H3, H5). Seura on jo järjestänyt toimihenkilöille jojopalavereja, valmennuskoulutuksia sekä esimerkiksi toimihenkilöillan. Nämä tapahtumat nähtiin myös tärkeinä joukkuerajat ylittävien vuorovaikutussuhteiden luomisessa, joka on ensisijaisen tärkeää seurayhteisöä luotaessa (kaikki H).

H3: Ei siitä tule sitten niinku mitään, että on joka viikonloppu jossain siellä, mutta jotain tällöisiä muutaman kerran vuodessa voisi olla joku tällöisiä yhteistapahtumia (toimihenkilöille)

Haastatteluissa pohjattiin myös uudenlaisten tapahtumien järjestämistä, jotka olisivat kokonaisuuksiltaan pienempiä ja esimerkiksi seuran joukkueiden otteluiden yhteydessä (H2, H4, H6).

H6: Mutta siis tota, jos ihan totta puhutaan niin ne voisi olla just tällöisiä niinku seuran niinku koulutuksia, että ihan niinku rennolla meiningillä pyydetään kaikki paikalle, vaikka ja käydään siellä läpi niinku vaikka, että ketkä on paikalla niin siinäkin tulee jo vähän niinku tietoa, että ketä sitten on ja ketä vetää mitäkin ja muuta ja sitten tuli samalla sitä niinku koulutuksellisesti juttua siihen niinku valmentamiseen.

Nämä voisivat toimia myös matalan kynnyksen tapahtumina, joihin olisi helppo osallistua. Osalla vapaaehtoisista juuri käytettävät aikamäärät ovat toimintaa kohtaan jo käytetty oman joukkueen tapahtumien osalta, joten pitkiin viikonloppukoulutuksiin osallistumisen voi osaa kokea hankalaksi. Arki-iltoina järjestettävät pienemmät kokonaisuudet olivatkin toivottuja useamman haastateltavan toimesta (H4, H6).

Lisäksi haastatteluissa nostettiin esiin, että myös tekijöiden, vapaaehtoisten ja seuran toimihenkilöiden työtä ja itse ihmisiä tulisi nostaa enemmän esiin toiminnassa (H2, H5). Tämä voisi tapahtua esimerkiksi erilaisten somekanavien kautta, jossa pystyttäisiin tekemään lyhyitä juttuja seuran toimijoista. Esimerkiksi Instagram on koettu hyväksi kanavaksi edistää tarinoiden tekemistä organisaatioiden toiminnasta sekä sen henkilöistä.

H2: Niinku edustusjoukkueen pelaajista sellainen tai sitten jotain joukkue-esittelyjä sinne, että hei meillä on tässä on poikien 12 v poikien ryhmä niitä

koutsaa tota kuka nyt koutsaakaan siellä siitä olisi kuva ja sit olisi joukkuekuva ja sitten olisi just sellainen, että valkunen puhelinnumeroa, jos tarvitsee.

Varsinkin joukkueen alkuvaiheessa koettiin tärkeäksi seuratyöntekijän tuki, mikä auttaa toiminnan käynnistymistä nuoremmissa ikäluokissa (H4, H5, H6). Ongelmana tässä varhaisessa tukemisessa on kuitenkin se, että on tarpeen viestiä näille joukkueille, että seuratyöntekijöiden ei pidä valmentaa joukkueita pitkällä tähtäimellä ja että vanhempien osallistuminen joukkueen toimintaan jo alkuvaiheessa on erittäin tärkeää (H4, H5). Näissä tapauksissa myös joukkueen vanhemmat, joilla ei ole vielä kokemusta valmentamisesta tai joukkueenjohdosta, pystyisivät harjoittelemaan ja opettelemaan taitoja joukkueessa tuen ollessa kuitenkin vielä erittäin lähellä. Lisäksi aloittaville valmentajille harjoitusten ja itse valmentamisen mallipaketti koettiin tärkeäksi (H3, H4, H5, H6).

H4: Tiedon jakaminen olisi ihan semmoista mitä voisi ottaa niinku ainakin tuoreena valmentajana varmaan täällä semmoista koulutuksellisuutta siihen.

Myös jo muutaman vuoden mukana olleet valmentajat kokivat, että uusien malliharjoitusten tarjoaminen auttaisi myös heidän toimintaansa. Osalle mahdollisista valmentajista valmentajaksi ryhtymisen kynnys voisi madaltua, jos seura tarjoaisi joitakin hyviä harjoitusmalleja treenien aloittamiseksi. Haastatteluissa mainittiin se, että seurasta ja joukkueesta aistittu henki oli hyvin positiivinen, vaikkei aiempaa valmennuskokemusta olisikaan ollut ja mukaan oli myös helppoa päästä, kun uskalsi tehtävään tarttua (H4, H5, H6). Seurassa vallitseva ilmapiiri ja luottamus vapaaehtoisia kohtaan koettiin hyväksi, ja tätä pidettiin tärkeänä ylläpitää tulevaisuudessa, jotta uusien potentiaalisten vapaaehtoisten olisi helppo liittyä toimintaan (Kaikki haastatellut).

H4: No kyllä se myös sellaisen mukaan lähtemisen tukeminen näky sellaisena kyllä semmoisella kannustuksena. Mä rohkaistuinkin kyllä. Semmoinen jotenkin niin kun seuran sisällä semmoinen aistittavissa oleva semmoinen ilmapiiri mikä oli esimerkkinä. Se oli semmoinen mikä vielä sitten sitä kynnystä kyllä sitten madalsi.

5.5 Sosiaalinen tuki

Haastatellut kokivat sosiaalisen tuen olevan riittävää seurajohdon tuen osalta (Kaikki H). Apua on saanut niin joukkueen ongelmatilanteissa, varusteissa tai pelikysymyksissä. Seuran toimihenkilöt myös koetaan helposti lähestyttäväksi ja heihin on helppo ottaa matalalla kynnyksellä yhteyttä (H1, H2, H3, H4).

H1: Kyllä tää on ihan tuntuu semmoiselta pieneltä kylältä, jossa kaikki puhaltelee samaa hiileen että, että tota jos ei tiedetä (jotain) niin sitten selvitetään.

Seurasta on myös saanut suoraan henkilökohtaista apua toimintaa aloitettaessa, ja myös se on koettu erittäin positiivisena tekijänä seuran toiminnassa (H1, H4).

Kaikilla haastateltavilla toiminnan sosiaalinen ympäristö oli muodostunut pääosin oman joukkueen ja sen joukkueenjohdon ympärille, johon kuuluivat valmentajat ja joukkueenjohtajat (Kaikki haastateltavat). Haastatteluista huomattiin, että ne, jotka olivat olleet pidempään mukana, olivat solmineet sidosryhmäsuhteita erityisesti muihin suunnilleen samanikäisten joukkueiden kanssa. Lisäksi kaikki haastateltavat nostivat muutamia seuran johtohenkilöitä tärkeiksi tukihenkilöiksi lähes kaikissa kysymyksissä. Lisäksi toimihenkilöiden sosiaaliseen ympäristöön kuuluivat luontaisesti oman joukkueen pelaajat ja heidän vanhempansa sekä osittain myös vastustajajoukkueet. Kuitenkin huomattiin, että toimihenkilöt eivät olleet verkostoituneet muiden FC Kangasalan joukkueiden kanssa välttämättä kovinkaan tiiviisti. Jonkun verran verkostoitumista oli tapahtunut kuitenkin koko seurayhteisölle järjestettävissä tapahtumissa, mutta myös vapaamuotoisemmille vapaaehtoisten keskinäisille tapahtumille nähtiin tarvetta ja nämä koettiin myös toiminnassa mukana olemisesta palkitsevana toimintana (H1, H2, H3, H5).

H2: Tietysti pitäisi kokeilla, mut joku tällainen siis kivahan olisi tällainen kesäpäivä Kangasalla hetki, että teillä olisi se, että siinä olisi joku sellainen porukka, että tullaan katsomaan miten vaikka edustusjoukkue pelaa tai joku vastaava.

Tämä myös tukee visiota siitä, että yhtenäisen ja yhteisöllisen seurayhteisön kannalta on kriittisen tärkeää, että sen jäsenten sosiaaliset suhteet ovat laadukkaita ja monipuolisia. Myös

muissa seuroissa toimineella vapaaehtoisella (H2) oli näkemys, että ainakin aiemmassa seurassa toiminta oli huomattavasti formalisoidumpaa kuin nykyisessä seurassa. Hän pohti myös sitä, että seuran kannustaminen häntä silloisiin valmentajakoulutuksiin voi myös johtua silloisesta nuoresta iästä. Kuitenkin osittain erot johtuvat varmasti myös seurajohtamisen tyylistä ja siitä, kuinka paljon toiminnassa annetaan itsenäiselle työskentelylle tilaa ja kuinka paljon sitä pyritään taas formalisoimaan yhteisen pelitavan tai valmennuskoulutusten kautta.

5.6 Viestintä

Seuran sisäistä viestintää harjoitetaan haastattelujen perusteella lähinnä sähköpostin sekä pikaviestipalveluiden kautta. Osa haastatelluista koki nykyiset viestintäkanavat toimiviksi, mutta erityisesti pysyvämmille viestintäkanaville nähtiin tarvetta. Näihin pystyttäisiin viestimään pysyvämmät informaatiot, kuten varusteiden tilausjaksot, kenttävuorolistat yms. Tämä voisi merkitä myös tarvetta päivittää seuran verkkosivuja, jotka nykyisellään koettiin kankeiksi ja staattisiksi (H2, H5).

H5: OK sitten nää nopeat joukkueen sisäiset viestit varmaan menee sen WhatsAppin kautta, mutta ja sitten siellä voi olla se seurasivu missä tiedotetaan seuraan liittyvistä asioista.

Lisäksi kehityskohteena voisi olla listaus käyttämättömistä vuoroista, jotka pystyisi joltain alustalta esimerkiksi varaamaan riittävästi etukäteen. Tällä hetkellä tämä tapahtuu useimmiten pikaviestipalveluiden kautta sellaisilla varoitusajoilla, ettei muilla joukkueilla ole aikaa reagoida ja varata vuoroja muiden käytöstä (H2).

H2: Niin että senkin niinku mahdollisuus, vaikka siihen reeni vuoron ottamiseen, jos se tulee vaikka 3 päivää jo aikaisemmin, että hei me ei käytetä seuraavana perjantaina tuota salivuoroa niin sitten siihen kerkeää ehkä ole reagoimaan ja muuttaa sitä omaa toimintaa. Ennemmin kuin se, että jos se tulee

perjantaiamuna, että hei, me ei muuten tänään käytetäkään salia, niin se on ihan turha, kun siihen ei kerkeä kuitenkaan reagoimaan.

Sähköpostiviestintä koettiin kuitenkin osaltaan hyvin selkeäksi sen osalta, kuka viestii ja mitä (Kaikki haastateltavat). Nuorisopäällikön kautta viestitään seurassa kenttävuoroista sekä muista itse jalkapalloon liittyvistä asioista, kun taas seuran puheenjohtajan toimesta viestitään varusteasioista, vakuutuksista sekä seuran yleisistä tiedotteista. Ajoittain viestit koettiin pitkiksi ja näille tiedotteille juuri pysyvämät tiedotusallustat voisivat toimia paremmin (H1, H2, H5). Pitkiä tiedotteita saattaa kadota sähköpostiin tai ne eivät välttämättä tavoita kaikkia joukkueiden toimihenkilöitä.

H1: Mä törmään siihen aika usein, kun mä sillain backuppina aina infoon valkkua siitä, että minkä sähköpostin he ovat saaneet seuralta, että niiltä saattaa vähän mennä ohi ne jutut ne ei välttämättä lue ihan niin pitkiä selostuksia sitten välttämättä aina.

Toimihenkilöille tapahtuvan viestinnän lisäksi toivottiin myös viestintää entistä enemmän joukkueen vanhempien suuntaan. Epäselvyyksiä tulee ajoittain esimerkiksi vanhempien roolista ja kesä- ja talvikauden vaihdoksesta (H4). Seurassa aloittaville uusille vanhemmille voisikin olla hyvä järjestää myös tapahtuma, jossa käytäisiin läpi erilaisia asioita jalkapalloilevan lapsen vanhemmalle (H4).

H4: Niin sitten ne oli vähän niinkun ymmärtänyt, että talviaika jalkapallokausi alkaa jo jossain vaiheessa syksyä. Ollaan niin tota niin pojat voi tulla sinne jalkapallon sinne ulkoarjoituksiin, vaikka talvikauteen ei olisi ilmoittautunutkaan. Miten osaisi sitten vanhemmille kertoa, että koska kesäkausi alkaa ja koska talvikausi alkaa. Välttäisi vähän semmoisia tilanteita, ettei niikun itsekkään tiedä.

Tätä keinoa voisi myös hyödyntää uusien toimihenkilöiden rekrytoinnissa, samalla kertoen vapaaehtoistyöstä ja sen tärkeydestä seurassa. Lisäksi pystyttäisiin kertomaan, mitä vanhemmilta odotetaan niin kenttien ulkopuolella kuin myös peleissä ja treeneissä. Nämä asiat voivat vaikuttaa jalkapallotoiminnassa pidempään olleille itsestänselvyyksiltä, mutta täysin lajikulttuurin ulkopuolelta tuleville asiat voivat tuntua myös hyvin oudoilta ja vierailta.

Haastatteluissa toivottiin paikan päällä kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja ehdotettiin esimerkiksi pikapalavereita seuran ns. ”huippuotteluiden” yhteyteen (H2, H3, H4,). Näissä tapahtumissa vapaaehtoiset voisivat tulla lyhyen infotilaisuuden sekä itse ottelun takia paikalle, vaikkei palaverissa käsiteltäisikään muuta kuin ajankohtaisia asioita esimerkiksi valmentajakoulutusten osalta. Sähköpostiviestintä koettiin osin heikkona välineenä tähän, koska kaikki eivät lue varsinkaan pitkiä sähköposteja tarkasti tai on ajateltu, että massasähköpostin asia ei koske juuri kyseistä henkilöä (H1, H2, H6).

H2: Tai joku jos meillä on joku valmentaja tällainen koulutus niin sitten jotenkin, että se tulee yleiseen sähköpostiin niin se siitä jää fiilis, että se ei välttämättä oikeasti koske mua, että mä voisin mennä sinne, jos mä haluaisin.

Lisäksi nousi esiin seuran sisäisessä viestinnässä se, ettei seuran hallituksen toiminnasta viestitä juurikaan seurayhteisöön päin (H2, H5, H6). H2 ja H5 kokivat, että myös hallituksen toiminnasta sekä tapahtumista voisi viestiä aktiivisemmin seurakentälle, jolloin aktiivisuus ja vuorovaikutus lisääntyisi myös hallitustoimintaa kohtaan. Haastateltavat toivoivat joukkueiden esilletuomista esimerkiksi joukkue-esittelyjen avulla, jotta seuran jäsenet tulisivat paremmin tutuiksi toisilleen (H2). Tämä linkittyy vahvasti myös sellaisen seurayhteisön luomiseen, jossa mahdollisimman monella seuran jäsenellä olisi hyvä käsitys siitä, mitä kaikkea seuran toimintaan kuuluu ja mitä seurassa tällä hetkellä tapahtuu. Viestintäkanavat näihin voisivat olla seuran sisäisillä alustoilla sekä ulkoisen viestinnän osalta sosiaalisessa mediassa sekä seuran nettisivuilla.

Toisaalta tutut hallituksen jäsenet koettiin helposti lähestyttävänä (H1) ja kokouskutsut esimerkiksi vuosikokouksiin ja muihin palavereihin tulee riittävän ajoissa. Kuitenkin koettiin, että osallistuminen vaatii joko omaa kiinnostusta tai ”sisäänheittäjän” eli aiemmin tutun henkilön, joka pyytää henkilökohtaisesti tapahtumiin mukaan (H2).

H2: Nyt vaikka juuri, että oli tähän hallituksen missä valittiin hallituksen kokous niin olin saanut sähköpostin. En olisi varmaan muuten mennyt, mutta sitten tää mun valkkukaveri muistutti mua tästä, että hei se on tänään, että tuuppa paikalle niin en varmaan muuten olisi sinne tullut, jos ei olisi tullut tällaista, niinku vähän niinku henkilökohtaista kutsua.

Myös siis käytännön vuorovaikutus ja tapahtumista viestiminen sosiaalisissa verkostoissa on tärkeää, jotta vapaaehtoisia saadaan innostumaan tulemaan paikalle.

Ulkoisen viestinnän osalta koettiin tärkeäksi seuran näkyvyyden nostaminen paikallisesti (H1, H2). Näkyvyys heijastuu myös käytännön tekemiseen ja erilaisiin mahdollisuuksiin esimerkiksi lajien paikallisen arvostuksen myötä. Näkyvyyden kasvattaminen olisi tärkeää esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, paikallislehdessä sekä paikallisissa tapahtumissa, joissa tämänhetkinen näkyvyys koettiin huomattavasti pienemmäksi kuin verrokki yhteisöjen ja seurojen näkyvyys (H1).

H1: Mutta se, että se sellainen sellainenkin viestintänäkyvyys olisi varmaan seuran toiminnalle eduksi. Että me näyttäisi sitten muutenkin, kun siellä jalkapallokentällä.

6 POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessani tarkastelin vapaaehtoisten johtamista jalkapalloseuroissa. Tutkimusorganisaationa toimi kangasalainen jalkapallo- ja futsalseura FC Kangasala, joka edustaa pelaajamäärältään (817 pelaajaa) ja päätoimisten työntekijöiden määrältään (2 kpl) keskikokoista suomalaista jalkapalloseuraa, jonka toiminta perustuu vahvasti vapaaehtoistyöhön. Siksi vapaaehtoisten tehokas johtaminen on koko organisaation kannalta elintärkeää.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksen tarkoituksena on pohtia sitä, minkälaisia vuorovaikutussuhteita seurassa on ja miten seuran viestintä toimii sisäisesti toimihenkilöille ja vanhemmille sekä ulkoisesti. Toimihenkilöt kokivat tuntevansa hyvin esimerkiksi viereisissä ikäluokissa toimineita valmentajia ja muita joukkueiden toimihenkilöitä, mutta selkeänä puutoksena koettiin ikäryhmältään kauempana toimivat joukkueet, esimerkiksi 10- ja 15-vuotiaiden tyttöjoukkueiden toimihenkilöiden välillä. Näitä suhteita ei synny niin helposti luonnollisessa ympäristössä toimiessa vaan näiden kehittämiseen tarvitaankin useimmiten seuraorganisaation toimesta erityispanostuksia. Kuitenkin hyödynnettävää tällaisissa sosiaalisissa suhteissa olisi hiljaisen tiedon ja kokemusten jakamisen osalta sekä yhtenäisen seuraorganisaation rakentamisen kannalta. Yhtenäinen seuraorganisaatio taas toimii yhtenä sitouttavana tekijänä, jonka ansiosta voisi olla mahdollista saada lopettaneita pelaajia, valmentajia tai muita toimijoita pysymään edelleen seuran tai lajin parissa. Jalkapallon parissa onkin luotu monesti sommitelmia pelaajapolusta, jota aloittavan pelaajan on mahdollista kulkea aina edustusjoukkueeseen asti. Olisiko tätä pelaajapolkua kuitenkin mahdollista laajentaa ja luoda polkuja erilaisiin toimiin esimerkiksi valmennuksen, erotuomaroinnin tai muun seuratyön parissa? Näin pystyisimme hyödyntämään entistä enemmän osaamista ja voimavaroja seurayhteisön ja koko lajin käyttöön.

Viestinnän osalta selkeinä löydöksinä oli viestinnän tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus. Monet haastateltavat kokivat sähköpostin välityksellä tulevan informaation olevan hankalasti seurattavaa ja tarvetta pysyvemmän tiedotuksen ja viestinnän alustoille selkeästi vapaaehtoisten näkökulmasta löytyi. Vapaaehtoiset kokivat viestinnän olevan vähäistä suoraan vanhemmille seuran toimesta, jota voitaisiin joltain osin lisätä seurassa. Kuitenkin yleisesti viestintä koettiin hyvin toimivaksi ja seuraorganisaation toimijoiden lähestyttävyyttä helpoksi. Ulkoisen viestinnän osalta koettiin vapaaehtoisten näkökulmasta tärkeäksi nostaa yhteiskunnallista näkyvyyttä paikallisesti merkittävänä toimijana. Tämä koettiin auttavan monessa suhteessa eri sidosryhmien kanssa toimiessa.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli se, miten seuran tukitoimet koettiin vapaaehtoisten näkökulmasta. Haastateltavat kokivat sosiaaliset suhteet seurajohtoon hyviksi ja kokivat avun olevan helposti saatavilla. Taloudellista tukea he kokivat saavansa myös toimintaansa tarpeeksi ja näkivät mahdolliset lisäpanostukset tähän osa-alueeseen enemmänkin yhteiskunnallisen vaikuttamisen kautta jalkapallohallin muodossa. Haastateltavat kokivat myös seuran sisällä tapahtuvat vuorovaikutussuhteet äärimmäisen tärkeäksi osaksi toimintaa. Näiden edistämiseen on kuitenkin seuraorganisaatiossa mahdollista tehdä enemmän työtä. Erilaiset tavat tuoda toimijoita lähemmäksi toisiaan koettiin tärkeiksi ja esille nousseita ehdotuksia olivat yhteiset koulutukset ja tapahtumat sekä esimerkiksi tutortoiminta uusille vapaaehtoisille. Yhteisölliset tapahtumat koettiin kaikkien haastateltavien mielestä tärkeäksi, mutta niiden suunnitteluun tulisi osallistaa myös itse vapaaehtoisia, jotta tapahtumista saadaan kiinnostavia ja vapaaehtoisille sopivia niin ajallisesti kuin teemallisesti. Haastateltavat kokivat, että myös vapaaehtoisten ulkopuolelta muiden vanhempien aktivointi olisi tärkeää ja näiden potentiaalisten uusien vapaaehtoisten kouluttamiseen ja seuraympäristöön sitouttamiseen tulisi myös seuran osalta suunnata resursseja. Tämä vertautuu hyvin Meyerin ym., (2004) ja Cohenin (2004) tutkimuksiin henkilöiden sitoutumisesta ja sosiaalisen ympäristön osalta. Cohen (2004) korosti omassa tutkimuksessaan yhteenkuuluvuuden tunteen tärkeyttä, joka on varmasti saavutettavissa myös jalkapalloseuroissa. Tämän saavuttamiseksi on kuitenkin tehtävä selkeitä päätöksiä ja töitä yhteisöllisyyden kehittämiseksi.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä selvitettiin, keneltä vapaaehtoiset kokivat saavansa tukea ja miten. Kohdeorganisaatiossa korostui haastateltavien näkökulmasta tietyt henkilöt, joiden kanssa suurin osa vuorovaikutuksesta seuraorganisaation suuntaan kohdistui. Tämän

kokoisessa organisaatiossa muutamaan päähenkilöön perustuva sosiaalinen tukijärjestelmä on vielä mahdollista, mutta seuran kasvaessa on mahdotonta olettaa, että kyseinen tilanne pystyttäisiin ylläpitämään. Pitkään mukana olleet toimijat pitivät omia vuorovaikutussuhteitaan seuraorganisaatioon verrattain läheisenä, kun taas lyhyemmän aikaa mukana olleet haastateltavat kokivat olevansa enimmäkseen tai lähes kokonaan vain omaan joukkueensa sosiaalisessa ympäristössä ja ottivat seuran johtoon yhteyttä vain tarvittaessa. He kokivat myös sitoutumisensa heikommaksi kuin pitkään mukana olleet, jotka eivät nähneet juuri uhkia omalle vapaaehtoistyön jatkolle. Tämä on johdettavissa hyvin suoraan LMX-teorian periaatteista ja hyvät LMX-suhteet korreloivat suoraan, kuten aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa on todettu (Farr-Wharton & Brunetto, 2007; G. B. Graen ym., 1982; Laschinger ym., 2007). Myös näiden sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota seuraorganisaatioissa ja pyrkiä saamaan vapaaehtoisia sosiaaliseen vuorovaikutukseen mahdollisimman paljon keskenään sekä esihenkilöiden eli useimmiten seurajohdon kanssa.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen selkeimpänä rajoitteena on se, että toimin itse kohdeorganisaation hallituksessa. Tämä voi vaikuttaa haastateltaviin siltä osin, ettei kaikkia näkemyksiä sanota ääneen tai oletetaan joidenkin asioiden olevan itsestään selviä, jolloin niitä ei tuoda haastattelussa esiin. Kohdeorganisaation tunteminen on kuitenkin toisaalta etu tutkimusta tehtäessä, koska tiettyjen asioiden ymmärtäminen on huomattavasti helpompaa, kun myös tutkijalla on organisaation konteksti hyvin tiedossa.

Jatkotutkimusaiheita on noussut tutkimusta tehdessä niin samasta aihepiiristä kuin poikkeavista poluista. Ensinnäkin itse aihetta olisi mielenkiintoista tutkia kvantitatiivisesta näkökulmasta ja erilaisista seuroista. Seuroja erottavat monet tekijät, kuten esimerkiksi maantieteellinen sijainti, seuran pelaajien määrä, seuran työntekijöiden määrä ja seuran mahdollinen monilajisuus. Nämä muuttujat tekevät jokaisesta organisaatiosta omanlaisensa, joten useampaa organisaatiota tutkittaessa olisi mahdollista löytää entistä paremmin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia erilaisissa seuroissa. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia vuorovaikutussuhteita koko seuran osalta ja ottaa tutkimuskohteeksi esimerkiksi pelaajien vanhempien kokemukset. Toiseen suuntaan olisi myös mielenkiintoista tutkia aiheita

seurajohdon näkökulmasta. Suurempana tehtävänä myös näiden kaikkien näkökulmien kokoaminen toisi tärkeää tutkimuspohjaa erilaisten urheiluorganisaatioiden johtamiselle.

7 LÄHTEET

- Albrecht, T., & Goldsmith, D. (2003). Social support, social networks, and health. In Thompson TL, Dorsey AM, Miller KM, Parrott R. *Handbook of Health Communication*. Mahwah, Lawrence Erlbaum, 263–284.
- Ammattijalkapalloseurojen johtamisen haasteet, Mönkkönen (2011).
- Avustus seuratoiminnan kehittämiseen (seuratuki) 2024—OKM. (2023). Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://okm.fi/-/seuratoiminnan-kehittamistuki-seuratuki>
- Bang, H. (2011). Leader–member exchange in nonprofit sport organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 85–105.
- Cohen, S. (2004). Social Relationships and Health. *The American psychologist*, 59, 676–684.
- Costa, C. A. (2005). The Status and Future of Sport Management: A Delphi Study. *Journal of Sport Management*, 19(2), 117–142.
- Dwiggins-Beeler, R., Spitzberg, B., & Roesch, S. (2011). Vectors of volunteerism: Correlates of volunteer retention, recruitment, and job satisfaction. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(3), 22–43.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Farr-Wharton, R., & Brunetto, Y. (2007). Organisational relationship quality and service employee acceptance of change in SMEs: A social exchange perspective. *Journal of Management & Organization*, 13, 114–125.
- Graen, G. (2003). Role Making Onto The Starting Work Team Using LMX Leadership: Diversity As An Asset (s. 37).
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader–member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior & Human Performance*, 30(1), 109–131.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. Uud. P.). Tammi.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Hoye, R. (2004). Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(1), 55–70.
- Ilvonen, A. (2011). Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. OK-opintokeskus.
- Koski, P. (2012). Finnish sports club as a mirror of society. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(2), 257–275.

- Laschinger, H. K. S., Purdy, N., & Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *The Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221–229
- Leete, L. (2000). Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43, 423–446
- Lehtonen, K., Hakonen, H., & Koski, P. (2013). Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. Teoksessa *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15 (ss. 47–119). Elsevier Science/JAI Press.
- Liikunta- ja urheiluseurojen muutossuuntia Jyväskylässä. Tutkimusportaali Converis. Jyväskylän yliopisto. (2003).
- Mardanov, I. T., Heischmidt, K., & Henson, A. (2008). Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 159–175.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
- Mikkola, L. (2006). Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. *Jyväskylä studies in humanities*, 66.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Wicker, P., Lucassen, J., Hoekman, R., Werff, H., & Breuer, C. (2015). Theoretical Framework (ss. 7–27).
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2002). *Leadership*. IAP.
- Pessi, A. B., & Yeung, A. B. (2002). Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa—Ihanteita vai todellisuutta?: Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. *Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY*.
- Saastamoinen, A. (2015). Vapaaehtoistoiminnan johtaminen urheiluseurassa Taitoluisteluseuran johtamishaasteet.
- Seurakehitys. (2023). Palloliitto.fi. Noudettu 9. marraskuuta 2023, osoitteesta <https://www.palloliitto.fi/seurakehitys>
- Suomalaisen ammattijalkapalloseuran johtamisen haasteet motivoinnin ja sitouttamisen näkökulmasta, Laaksonen (2012)
- Scott, R. (2013). *Institutions and Organizations*. SAGE Publications Inc.
- Szerovay, M. (2022). Shifting dominant logics? The organisational field of Finnish sport clubs in the 2010s. *Sport in Society*, 25(1), 70–85.
- Szerovay, M., Perenyi, S., & Itkonen, H. (2016). Glocal processes in peripheral football countries: Elite youth football clubs in Finland and Hungary. *Hungarian Review of Sport Science*, 17, 26–33.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (6. uud. laitos)*. Tammi.

Wills, T., Shinar, O. (2000). *Measuring Perceived and Received Social Support*. Oxford Academic.

Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215-240.