

KUNTIEN LIIKUNTAJOHTAJAT MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ
Liikuntajohtajien kokemuksia asiantuntijuudesta ja johtamisesta

Jussi Yli-Renko

Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma
Liikuntatieteellinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2024

TIIVISTELMÄ

Yli-Renko, J. 2024. Kuntien liikuntajohtajat muuttuvassa toimintaympäristössä: Liikuntajohtajien kokemuksia asiantuntijuudesta ja johtamisesta. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 86 s., 1 liite.

Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja vaikutukset ulottuvat laajalti yhteiskunnan eri osiin ja toimijoihin. Kunnat ovat yhteiskunnallisesta näkökulmasta merkittäviä toimijoita, ja niissä tehtävällä liikunnan edistämistyöllä on mittavia vaikutuksia kuntalaisten arkeen. Liikuntapalvelut kuuluvat kiinteänä osana suomalaisiin kuntiin, joskin kuntien eroavaisuuksien vuoksi myös liikuntapalvelut ovat erilaisia, niin henkilöstövoimavaroiltaan kuin organisaattiorakenteiltaan.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan kuntien liikuntajohtajilta edellytettävää asiantuntijuutta. Tarvittavan asiantuntijuuden lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan millaisia liikuntapalveluihin vaikuttavia toimintaympäristön muutoksia on havaittavissa sekä miten ne vaikuttavat liikuntajohtajilta vaadittavaan asiantuntijuuteen. Asiantuntijuutta tarkastellaan uuden julkisen hallinnan (New Public Governance, NPG), julkisen johtamisen ominaispiirteiden ja johtamisen kaksoisroolin ympärille rakentuvassa kehityksessä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruussa käytettiin teemahaastatteluja. Haastatteluihin valikoitui yhdeksän liikuntajohtajaa kahdeksasta eri kunnasta. Kunnat olivat maantieteellisesti eri puolilta Suomea ja väestömäärältään eri kokoluokista. Tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tutkimustulosten perusteella on todettavissa, että kuntien liikuntajohtajilta edellytetään laaja-alaista ja monipuolista asiantuntijuutta. Kuntien eroavat toimintaympäristöt sekä liikuntajohtajien erilaiset tehtävänkuvat vaikuttivat asiantuntijuuden eri osa-alueiden painotusten vaihteluun. Eroavaisuuksista huolimatta liikuntajohtajilta edellytettäväksi ydinasiantuntijuudeksi osoittautui, kunnasta riippumatta, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, kyky uudistua ja sopeutua sekä monipuolinen substanssiasiantuntijuus. Muita esille tulleita asiantuntijuuden osa-alueita olivat tiedolla johtaminen, kokonaisuuden ymmärtäminen ja kyky strategiseen ajatteluun, henkilöstöjohtamisen taidot, talousymmärrys- ja osaaminen sekä verkostotyöhön liittyvä asiantuntijuus.

Kuntien liikuntapalvelut kamppailevat lukuisten eri haasteiden parissa. Erityisesti pienemmissä kunnissa väestön ikääntyminen tuli esille yhtenä selkeänä tulevaisuuden haasteena, kun taas suuremmissa kunnissa esimerkiksi liikuntakulttuurin ääripäiden korostuminen on noussut yhdeksi liikuntajohtajien asiantuntijuutta koettelevaksi tekijäksi. Kunnille yhteisenä ongelmana näyttäytyi kuntalaisten lisääntyvä liikkumattomuus, jonka arvioitiin säilyvän yhtenä oleellisimmista liikuntajohtajien huolenaiheista myös tulevaisuudessa.

Asiasanat: Asiantuntijuus, liikuntapalvelut, kunnat, julkinen sektori, johtaminen

ABSTRACT

Yli-Renko, J. 2024. Municipal sport managers in a changing operating environment: Experiences of expertise and leadership among sport managers. Faculty of Sport and Health Sciences, University of Jyväskylä. Master's thesis in Social Sciences of Sport, 86 pp.. 1 appendix.

The operational environment is constantly changing, and its effects extend widely to different parts and actors of society. Municipalities are significant actors from a societal perspective, and the work they do to promote physical activity has considerable impacts on the everyday lives of their residents. Sports services are an integral part of Finnish municipalities; However, due to the differences between municipalities, these services also vary in terms of personnel resources and organizational structures.

This thesis examines the expertise required from sport managers in municipalities. In addition to the required expertise, the study surveys the observable changes in the operational environment that affect sports services and how these changes influence the expertise required from sport managers. Expertise is examined within a framework based on New Public Governance (NPG), the characteristics of public management, and the dual role leadership. The research was conducted as a qualitative study, and thematic interviews were used for data collection. Nine sport managers from eight different municipalities were selected for the interviews. The municipalities represented different geographical areas of Finland and varied in population size. Theory-guided content analysis was used to analyze the research findings.

Based on the results, it can be concluded that sport managers in municipalities are required to possess broad and comprehensive expertise. The different operational environments of the municipalities and the varying job descriptions of sport managers influenced the emphasis placed on different areas of expertise. Despite these differences, the core expertise required of sport managers, regardless of the municipality, was found to be communication and interaction skills, the ability to innovate and adapt, as well as diverse subject-matter expertise. Other key areas of expertise identified included knowledge-based management, comprehensive understanding and the ability to think strategically, human resource management skills, financial understanding and competence, and expertise related to networking.

Municipal sports services face numerous challenges. In smaller municipalities, population ageing emerged as a clear future challenge, while in larger municipalities, polarization of sports culture was highlighted as a factor challenging the expertise of sport managers. A common issue for municipalities was the increasing physical inactivity of residents, which was expected to remain a key concern for sport managers in the future.

Key words: Expertise, sports services, municipals, public sector, leadership

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	1
2	KUNTIEN LIIKUNTAPALVELUT MUUTOKSESSA	4
2.1	Kunta ja sen tehtävät.....	4
2.2	Liikuntapalvelut kunnassa	5
2.3	Eriytyvät kunnat	9
3	JOHTAMINEN JULKISELLA SEKTORILLA	13
3.1	Julkishallinnon muutosallot	13
3.2	Julkisen johtamisen moniulotteisuus	15
3.3	Muuttuvat ympäristöt haastavat julkista johtamista	17
3.4	Liikunnan johtaminen julkisella sektorilla	19
4	ASiantuntijuus KUNNISSA	21
4.1	Asiantuntijuus.....	21
4.2	Johtamisen kaksoisrooli kunnissa.....	22
4.2.1	Substanssiasiantuntijuus	23
4.2.2	Johtamisasiantuntijuus.....	24
4.3	Verkostot ja verkostotyö.....	26
4.4	Strategiatyö.....	29
5	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
5.1	Tutkimuskysymykset.....	31
5.2	Tutkimusmenetelmät	31
5.3	Aineisto ja aineiston keruu	32
5.4	Sisällönanalyysi	35
5.5	Tutkimuseettiset näkökulmat.....	37
6	TULOKSET	38

6.1	Toimintaympäristön muutokset.....	38
6.1.1	Liikuntapalvelut muutoksessa	38
6.1.2	Erilaiset kunnat, erilaiset haasteet	41
6.1.3	Kuntia yhdistävät muutokset ja haasteet	44
6.2	Liikuntajohtajan laaja työkenttä	46
6.3	Liikuntajohtajalta vaadittava asiantuntijuus	48
6.3.1	Monimuotoinen substanssiasiantuntijuus	48
6.3.2	Tiedolla johtaminen.....	51
6.3.3	Kokonaisuuden ymmärtäminen ja kyky strategiseen ajatteluun	53
6.3.4	Henkilöstöjohtamisen taidot.....	56
6.3.5	Taloussymmärrys- ja osaaminen.....	58
6.3.6	Viestintä- ja markkinointitaidot.....	60
6.3.7	Verkostojen hahmottaminen, hyödyntäminen ja ylläpitäminen	64
6.3.8	Sopeutumiskyky ja kyky uudistua.....	66
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	69
7.1	Mukautuva ja vuorovaikutustaitoinen liikunnan kokonaisuuden hallinnoija.....	69
7.2	Erilaiset kunnat – erilaiset liikuntajohtajat – erilainen asiantuntijuus?	73
7.3	Monimutkaiset ongelmat haastavat nyt ja tulevaisuudessa	75
	LÄHTEET	80
	LIITTEET	
	Liite 1: Haastattelukysymykset	

1 JOHDANTO

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat yhteiskuntaan ja sen eri osa-alueisiin monin eri tavoin. Muutokset pitävät sisällään mahdollisuuden erilaisiin kehityskulkuihin, niin positiivisiin kuin negatiivisiinkin. Valtion liikuntaneuvosto on verkkosivuillaan eritellyt viisi keskeistä liikunnan muutostekijää, joiden vaikutuksiin on tulevaisuudessa tavalla tai toisella reagoitava tai sopeuduttava. Muutostekijöitä ovat elintavat ja eriarvoistuminen, ilmastonmuutos, digitalisaatio ja työelämän murros, väestön ikääntyminen sekä kaupungistuminen. Muutoksilla on vaikutusta, tarkasteltiin asiaa mistä näkökulmasta tahansa. Tarkastelun näkökulma kuitenkin vaikuttaa muutosten painoarvoihin ja niiden merkityksiin kontekstin, organisaation ja kohderyhmän mukaan.

Kunnat ovat Suomen suurimpia liikuttajia, joten kunnissa tehtävällä liikunnan edistämistyöllä on suuri merkitys sille minkälaiseen kehityssuuntaan muutostekijät liikuntaa vievät. Suomalaiset kunnat ovat hyvin monimuotoisia, niin kooltaan, väestörakenteeltaan, ominaispiirteiltään, kulttuuriltaan kuin hallintorakenteiltaan. Myös kuntien liikuntapalvelut eriytyvät liikuntapalvelujen järjestämisen osalta ja kaikista kunnista ei löydy liikunnalle omaa viranhaltijaa (Karimäki 2020). Liikuntapalvelut ovat kuitenkin osa kunnan tehtäviä, joten kunnasta löytyy aina joku liikuntaan liittyvistä asioista vastaava henkilö, oli sitten kyseessä henkilön päätoiminen tehtävä tai muun toimen oheen liitetty vastuualue. Tässä tutkimuksessa kunnan liikunnan vastuuhenkilöistä käytetään nimitystä liikuntajohtaja.

Kuntien erilaiset tilanteet asettavat liikuntajohtajat erilaisten haasteiden eteen. Suuremmissa kaupungeissa kamppaillaan muun muassa terveyttä edistävän liikunnan ja huippu-urheilun osittain ristiriitaisten odotusten yhteensovittamisessa, kun taas pienempien kuntien liikuntapalvelut joutuvat kamppailemaan jopa niiden olemassaolonsa puolesta (Karimäki 2022). Erilaisista lähtökohdista huolimatta, yhteiskunnalliset muutossuunnat ja muuttuva toimintaympäristö haastavat kaikkien kuntien liikuntajohtajia tavalla tai toisella ja tällä saattaa olla vaikutusta myös liikuntajohtajilta edellytettävään asiantuntijuuteen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää millaista asiantuntijuutta kuntien liikuntajohtajilta edellytetään muuttuvassa toimintaympäristössä. Jotta asiantuntijuutta pystytään kattavasti tarkastelemaan, on kokonaiskuvan osalta selvitettävä myös niitä muutostekijöitä, jotka liikuntajohtajien työhön vaikuttavat. Asiantuntijuutta tutkitaan tässä

tutkimuksessa uuden julkisen hallinnan (New Public Governance, NPG) näkökulmasta. Uudessa julkisessa hallinnassa korostuvat muun muassa verkostomaiset toimintatavat, paikallisuus ja yhteisöllisyys (Viitala & Jylhä 2019, 360–361). Tutkimuksen viitekehystä tarkentaa lisäksi aikaisempi tutkimus ja teoretieto kunnissa vaadittavasta asiantuntijuudesta.

Asiantuntijuus ja johtaminen ovat käsitteinä hyvin laajoja, joten tarkastelunäkökulman selkeyttämiseksi yhtenä keskeisenä käsitteenä tutkimuksessa käytetään liikuntajohtajan työn monimuotoisen luonteen vuoksi johtamisen kaksoisroolia. Kaksoisroolilla tarkoitetaan substanssi- ja johtamisasiantuntijuudesta koostuvaa yhdistelmää, joka nähdään kunta-alalla melko yleisenä mallina erilaisissa johtamistehtävissä (Koskiniemi ym. 2020). Kaksoisrooli ei kuitenkaan muodosta tutkimuksen ainoaa näkökulmaa, vaan liikuntajohtajan asiantuntijuutta pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti myös liikuntajohtamisen ja julkisen johtamisen käsitteet huomioiden.

Julkisen sektorin organisaatiossa johtaminen ei sinällään perusteiltaan ole erilaista verrattuna muihin sektoreihin, vaikka päämäärältään se eroakin yksityisen sektorin organisaatioista selvästi. Voiton tavoittelemisen sijaan julkisen sektorin johtamista määrittää yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttaminen. (Viitala & Jylhä 2019, 353.) Julkisen johtamisen ja julkisten johtajien skaala on laaja, sillä määritelmä pitää sisällään kaikissa julkisyhteisöissä erilaisissa viroissa ja työtehtävissä toimivia henkilöitä. Johtamistehtäviä on hyvin erilaisia ja johtamisosaamisvaatimusten nähdäänkin yleisesti vaihtelevan julkisten johtajien osalta merkittävästi johtamistehtävän luonteen mukaan (Koskimies ym. 2022, 72).

Julkiseen johtamiseen liittyviä vaatimuksia on tutkittu runsaasti (ks. Koskimies ym. 2022, Virtanen & Stenvall 2019). Myös kunnissa tarvittavasta asiantuntijuudesta löytyy suhteellisen tuoretta tutkimustietoa melko kattavasti. Tutkimuksissa kunnissa tarvittavaa asiantuntijuutta on kartoitettu niin kuntajohtajien näkökulmasta (ks. esim. Haveri ym. 2015; Parkkinen ym. 2017) kuin myös kuntien johtavilta viranhaltijoilta ja luottamushenkilöiltä (ks. Jurmu 2019).

Vaikka kunnissa tarvittavaa asiantuntijuutta koskevaa tutkimusta löytyykin hyvin, kuntien liikuntajohtajien asiantuntijuutta koskeva tutkimustieto on kuitenkin verrattain vähäistä. Vähäisen tutkimuksen lisäksi kuntien liikuntajohtajiin kohdistuvaa tutkimusta puoltavia seikkoja on muitakin. Aikaisempaa liikuntajohtamisen tutkimusta on yleisesti perusteltu muun muassa johtamisen kontekstisidonnaisuuden näkökulmasta sillä, että liikunta itsessään luo

omanlaisensa kontekstin johtamiselle (Aalto-Nevalainen 2018; Laakso 2016). Liikunnalla nähdään olevan omanlaisensa arvot, normit ja käytänteet, jotka yhdessä luovat uniikin toimintakulttuurinsa (Aalto-Nevalainen 2018, 28). Tämän lisäksi kunnan kontekstia tarkastellessa liikunnan voidaan nähdä muodostavan omanlaisensa ainutlaatuisen eri hallintorajat ylittävän kokonaisuutensa.

Vaikka tutkimuksessa esiin tulevat liikuntajohtajien asiantuntijuuden vaatimukset voivat heijastella myös liikuntapalveluissa yleisesti edellytettävää asiantuntijuutta, tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole käsitellä liikuntapalveluissa tarvittavaa asiantuntijuutta kattavasti. Tämän työn tarkoituksena ei ole myöskään käsitellä liikuntajohtamisessa yleisellä tasolla edellytettävää asiantuntijuutta. Sen käsitteleminen olisi kokonaisuudessaan hyvin hankalaa, sillä liikuntajohtaminen itsessään on hyvin kontekstisidonnaista. Kolmannella tai yksityisellä sektorilla tapahtuvassa liikuntajohtamisessa painopisteet ovat hyvin erilaisia verrattuna julkisella sektorilla tapahtuvaan johtamiseen.

Tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta. Johdannon jälkeisissä kolmessa seuraavassa pääluvussa käsitellään kuntien liikuntapalveluja, julkisen johtamisen erityispiirteitä, asiantuntijuuden käsitettä ja siihen kietoutuvia kokonaisuuksia liikuntajohtajan näkökulmasta. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmät, aineistonkeruu ja analyysimenetelmät. Kuudennessa luvussa esitellään tulokset ja viimeisessä eli seitsemännessä luvussa pohdinta ja johtopäätökset.

2 KUNTIEN LIIKUNTAPALVELUT MUUTOKSESSA

2.1 Kunta ja sen tehtävät

Kunnat ovat suomalaisen yhteiskunnan peruspilareita. Kuntien vaikutus ihmisten elämään on suuri, sillä ne pitävät huolen muun muassa monien peruspalvelujen järjestämisestä. Sen lisäksi, että kunnat tarjoavat asukkailleen palveluja ja edistävät kansalaistensa oikeuksia, ne toimivat monelle myös työnantajana. (Haveri & Anttiroiko 2009, 191.) Työnantajana kuntia voidaankin pitää yhtenä suurimmista koko Suomen mittakaavassa, sillä noin viidennes Suomen palkansaajista työskentelee kunta-alan tarjoamissa eri tehtävissä (Kunnat käännekohtassa? Kuntien tilannekuva 2020, 245–246).

Kuntien lakisääteisiin perustehtäviin kuuluu usean eri peruspalvelun tuottaminen. Näihin palveluihin lukeutuvat esimerkiksi koulutus- ja varhaiskasvatus, kulttuuri-, nuoriso, kirjasto- ja liikuntapalvelut, kaupunkisuunnittelu ja maankäyttö, vesi- ja jätehuolto sekä ympäristöpalvelut. Kuntien itsehallinnollisen luonteen vuoksi kunnat voivat tuottaa lakisääteisten palvelujen lisäksi muitakin haluamiaan palveluja, jotka voivat erota kunnittain paikallisten eroavaisuuksien pohjalta. (Valtiovarainministeriö, ei pvm.; Sallinen ym. 2012, 87–89.) Vaikka kunnan rooli palvelujen järjestäjänä on yksi sen tärkeimmistä rooleista, niin vain tästä näkökulmasta tarkasteltuna se antaa kunnista ja niiden toiminnasta todellisuutta suppeamman kuvan. Palvelujen järjestämisen lisäksi kunnat edistävät kansanvaltaisuutta, toimivat paikallisena viranomaisena ja ovat oman alueensa kehittäjinä yksi merkittävimmistä toimijoista. (Haveri & Anttiroiko 2009, 195.)

Monissa kunnan rooleissa esiin nousee paikallisuus, joka on kuntien yksi vahvimmista puolesta puhuvista seikoista. Jotta esimerkiksi palvelut saadaan järjestettyä mahdollisimman tehokkaasti, se edellyttää paikallista koordinaatiota. Kuntia on paljon erilaisia, erilaisine voimavaroineen ja olosuhteineen, ja niiden hyödyntämisessä ja huomioonottamisessa kunnallisella paikallisyhteisöllä on merkittävä rooli. Kuntien itsehallinto mahdollistaa myös kunnan kehittämisen hyödyntäen sen omia vahvuuksia ja kuunnellen asukkaidensa näkemyksiä ja tarpeita. (Haveri & Anttiroiko 2009, 194.)

Kuntaa voidaan pitää hallinnollisena perusyksikkönä, jonka hallinto-organisaatioon kuuluu päätösvaltaa käyttäviä toimielimiä, kuten kunnanhallitus ja lautakunnat, erilaisia virastoja sekä palveluja tuottavia yksiköitä tai laitoksia (Anttiroiko ym. 2003, 12–13, 59). Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna kunnassa voidaan erottaa kaksi eri tasoa, kuntaorganisaation ja paikallisyhteisön taso. Kuntaorganisaation tasolla johtaminen jakautuu poliittiseen ja ammatilliseen johtamiseen. Poliittisesta johtamisesta on kyse silloin, kun puhutaan kuntalaisten valitsemien luottamushenkilöiden toiminnasta, kun taas ammatillista johtamista tekevät kuntaan työ- tai virkasuhteessa olevat henkilöt, kuten kunnanjohtaja ja viranhaltijat. Paikallisyhteisön näkökulma muodostuu silloin, kun mukaan otetaan kaikki muut alueen paikalliset toimijat. Näitä ovat kuntalaiset, kunnassa toimivat erilaiset järjestöt ja yritykset sekä valtion paikallis- ja aluehallinto. (Haveri & Anttiroiko 2009, 195–197.)

Kuntien lukumäärä on pienentynyt läpi 2000-luvun. Viimeisen 20 vuoden aikana kuntien lukumäärä on kutistunut kuntaliitosten myötä 446:sta (lukumäärä vuonna 2003) yli sadalla kunnalla, lukumäärän ollessa 309 vuonna 2023. (Kuntaliitto 2023.) Nykyisistä kunnista kolmasosa käyttää kaupunkinimitystä ja loput kaksi kolmasosaa nimitystä kunta. Suomalaiset kunnat ovat väkilukunsa perusteella hyvin kirjava joukko, sillä mukaan mahtuu niin suuria satojen tuhansien ihmisten kaupunkeja kuin myös pienempiä muutamien satojen ihmisten kuntia. Kuntien mediaanikoko Suomessa oli vuoden 2022 tietojen perusteella 5879 asukasta. (Kuntaliitto 2023.) Yksittäisten tunnuslukujen avulla voidaan tarkastella koko kuntakenttää kokonaisuutena, mutta erilaisuudesta se antaa kuitenkin lopulta melko vähän tietoa. Erilaisuus on monen eri tekijän summa ja se muodostuu muun muassa väestöllisistä, taloudellisista, kulttuurisista ja rakenteellisista tekijöistä. Myös kunnan maantieteellisellä sijainnilla saattaa olla merkittävä vaikutus. (Sinervo & Jäntti 2021, 3.)

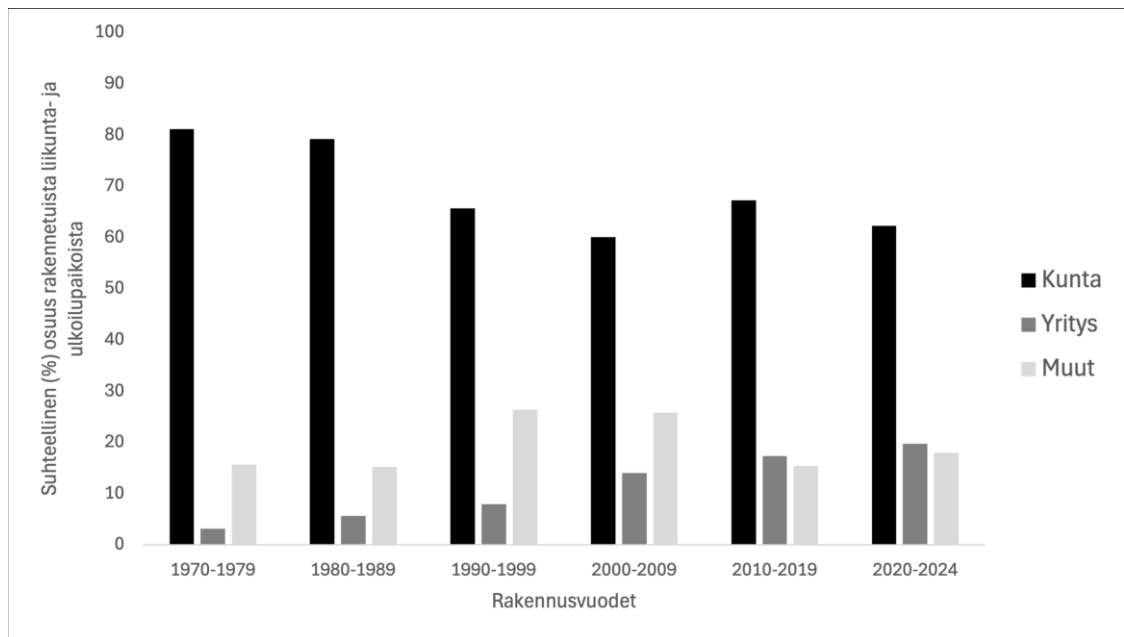
2.2 Liikuntapalvelut kunnassa

Kunnat ovat yksi merkittävimmistä liikuntapalveluiden tuottajista ja liikunnallisen elämäntavan edistäjistä Suomessa. Liikuntalaissa kunnan tehtäväksi määritellään yleisten edellytysten luominen liikunnalle paikallistasolla. Liikuntalaissa edellytysten luomista on tarkennettu siten, että edellytysten luominen kattaa liikuntapalveluiden sekä eri kohderyhmät huomioivaa terveyttä ja hyvinvointia edistävän liikunnan järjestämisen, kansalaistoiminnan tukemisen sekä liikuntapaikkojen rakentamisen ja ylläpidon. (Liikuntalaki 390/2015, 2015) Liikuntalain

viitoittaessa pääpiirteisen suunnan ja valtion ohjatessa liikuntapolitiikkaa, kunnat vastaavat itse liikuntaedellytysten luomisen käytännön toimenpiteiden toteuttamisesta. Kuntien erilaisista lähtökohdista, esimerkiksi taloudellisista tai rakenteellisista johtuen, käytännön toimenpiteet voivat näyttäytyä hyvin erilaisilta kunnasta riippuen. Kuntien erilaisuus vaikuttaa myös johtamiseen ja siihen millainen johtajuus kunnassa korostuu (Ikola-Norrbacka 2017, 482).

Kuntien monimuotoisuuden takia niillä on erilaisia hallintorakenteita, ja liikuntajohtajat tai vastaavalla nimikkeellä toimivat liikunnasta vastaavat henkilöt voivat työskennellä organisaatorakenteen mukaisesti kuntaorganisaation eri sektoreilla tai yksiköissä. Aalto-Nevalainen (2018, 141) on kartoittanut suomalaisten kuntien liikunnan viranhaltijoita väitöskirjansa kyselytutkimusta varten ja hänen kuvailunsa pohjalta on havaittavissa, että kuntien liikuntapalvelujen rakenne heijastelee Suomen kuntakentän moninaisuutta. Suurissa kunnissa liikunnalla on oma toimintayksikkönsä ja niissä saattaa olla useampikin johtaja, joilla jokaisella on oma rajatumpi vastuualueensa. Pienissä kunnissa ei välttämättä ole varsinaista liikuntatoimea, vaan liikunta voi kuulua osaksi esimerkiksi vapaa-aikatoimea. Pienille kunnille on myös ominaista, että liikunnan viranhaltijalla voi olla myös muita vastuualueita hoidettavanaan, jolloin liikunta voi kuulua esimerkiksi osaksi nuorisoi- tai kulttuuripalveluja. (Aalto-Nevalainen 2018; Karimäki 2020, 55.) Liikunnan sulautuminen osaksi laajempia palvelukokonaisuuksia näkyy myös kunnallisessa päätöksenteossa. Valtaosassa kuntia liikunta-asioihin liittyvä päätöksenteko tapahtuu osana useamman toimialan muodostamaa laajempaa lautakuntaa (Ahonen-Walker 2021, 45).

Liikuntaolosuhteiden rakentajina, ylläpitäjinä ja kehittäjinä kunnilla on suuri rooli. Huomionarvoista tähän liittyen on se, että vaikka kunnat toimivat edelleen pääosin liikuntapaikkojen rakentajina ja ylläpitäjinä, on yksityisen sektorin rooli liikuntapaikkojen osalta lisääntynyt aina 1980-luvulta alkaen (Suomi 2012, 21). Jyväskylän yliopiston LIPAS-tietokannan tietoihin perustuvia liikuntapaikkojen omistussuhteita tarkastelemalla kyseinen muutos on selkeästi havaittavissa (kuva 1).



KUVA 1. Liikunta- ja ulkoilupaikkojen omistusten suhteellinen jakautuminen eri toimijoiden välillä rakennusvuosittain. Muut -kategoria sisältää useita erilaisia omistajatahoja (kuntayhtymä, kuntaenemmistöinen yritys, rekisteröity yhdistys, säätiö, valtio, ei tiedossa olevat omistajat ja muut erikseen määrittelemättömät omistajat). Kuvan tiedot perustuvat LIPAS-tietokannan tietoihin. (LIPAS 2024)

Muutosta on omistussuhteiden lisäksi tapahtunut myös siinä, että liikuntaolosuhteiden luominen ei rajoitu enää vain esimerkiksi liikuntahallien tai -kenttien rakentamiseen ja ylläpitoon, vaan monipuolistuneet liikkumisen vaatimukset ovat laajentaneet olosuhdekehittämistä muun muassa lähiliikuntapaikkoihin ja ulkoilualueiden kehittämiseen. Liikkumista tapahtuu monessa eri muodossa ja myös yhdyskuntarakenteista pyritään tekemään liikkumista tukevia. Näin ollen liikunnan eteen tehtävä työ ei rajoitu pelkästään liikuntapalveluihin, vaan yhteistyön rooli muiden kuntahallinnon osien ja muiden yhteiskunnan toimijoiden kanssa korostuu. (Ahonen-Walker 2021, 45.) Liikunnan edistäminen linkittyy osaksi esimerkiksi nuoriso- ja kulttuuritoimen ja yhdyskuntasuunnittelun tehtäviä (Soudunsaari & Hentilä 2018, 3).

Poikkihallinnollisen työn on havaittu yleistyneen kunnissa vuosien 2010–2022 aikana selvästi. Valtaosassa suomalaisia kuntia toimii vähintään yksi liikunnan edistämistä käsittelevä poikkihallinnollinen työryhmä. (Pelkonen ym. 2023, 40–41.) Poikkihallinnollisen koordinoinnin tarvetta on lisännyt esimerkiksi kunnissa tapahtuva liikunnan sisällyttäminen osaksi kunnan strategiaa (Aalto-Nevalainen 2018, 33). Toinen oiva esimerkki

poikkihallinnollisen yhteistyön tarpeesta on liikuntaneuvonta. Liikuntaneuvonnan tehokas ja laadukas toteuttaminen edellyttää yhteistyötä ja koordinoitua eri toimialojen välillä sekä kunnan rajat ylittäviä toimia muun muassa sote-uudistuksen tuomien hyvinvointialueiden kanssa. (Pelkonen ym. 2023, 42.)

Kuntalaisten terveyteen myönteisesti vaikuttavan fyysisen aktiivisuuden edistäminen on avainroolissa liikuntatoimissa tai -palveluissa. Paikallinen liikuntatoimi kykenee ottamaan huomioon paikalliset olosuhteet ja tarpeet, joiden perusteella tarvittavat toimet ja toiminnan painopisteet muodostuvat. (Soudunsaari & Hentilä 2018, 5.) Liikuntapalveluissa tehdään kunnan sisäisen poikkihallinnollisen yhteistyön lisäksi yhteistyötä myös monien muiden tahojen kanssa. Jatkuvaa vuoropuhelua käydään niin erilaisten liikuntaseurojen ja -yhdistysten kuin kunnan asukkaiden kanssa. Liikuntatoimessa vastataan moninaisilla eri keinoilla siihen, että liikunnan edistämiseksi otetaan kaikki väestöryhmät huomioon. Liikuntapalveluissa tuotetaan tietoa päätöksentekoa varten esimerkiksi liikunta-aktiivisuutta seuraamalla ja palautetta keräämällä. Lisäksi liikuntaolosuhteisiin liittyvä suunnittelu, olosuhteiden toteutus ja ylläpitäminen sekä tilavarausten hallinta ovat olennaisia liikuntapalveluihin kuuluvia kokonaisuuksia. (Soudunsaari & Hentilä 2018, 9.)

Liikuntapalveluiden sisällöt voivat vaihdella paljonkin eri kuntien välillä, sillä niitä ei säädellä tarkasti. Palveluiden tarkoituksena on kuitenkin palvella kuntien asukkaita, joka edellyttää laajan joukon huomioimista. Palveluntuotannossa on huomioitava kaikkien eri ikäryhmien lisäksi muun muassa maahanmuuttajat, erityisryhmät ja heikommassa sosioekonomisessa asemassa olevat. Prioriteettina kunnissa on terveyttä ja hyvinvointia edistävä liikunta. Vaikka varsinkin suurimmissa kaupungeissa liikuntatarjontaa on saatavilla runsaasti muidenkin toimijoiden toimesta, se ei välttämättä tavoita kaikkia kuntalaisia. Tämän vuoksi liikunnan järjestämisessä kuntien on kiinnitettävä erityistä huomiota sellaisten palvelujen järjestämiseen, joihin osallistuminen tapahtuu matalalla kynnyksellä erilaisista esteistä, kuten taloudellisista tai sosiaalisista, huolimatta. (Kuntaliitto 2024a.)

Kansalaistoiminnan tukeminen on osa liikuntapalveluissa tapahtuvaa työtä. Esimerkiksi järjestön kanssa tehtävällä yhteistyöllä ja esimerkiksi yhteisesti järjestetyillä tapahtumilla on hyvä mahdollisuus toteuttaa menestyksekkäästi liikuntapalvelujen perustehtävää, eli liikunnan edistämistä, tukevia palveluita. Yhteistyö voi olla paljon muutakin. Kyse voi olla erilaisten avustusten myöntämisestä, maksujen subventoinnista tai liikuntatilojen käyttöön antamisesta.

Järjestöt eivät aina myöskään ole kunnan näkökulmasta pelkästään tukea saava osapuoli, vaan myös monesti sopimus Kumppani. (Kuntaliitto 2024a.)

Kuntien liikunnan nettokustannukset vuonna 2020 olivat keskimäärin 103,5 €/asukas, joskin tässä yhteydessä on huomioitava varsin mittaviakin eroja kuntien välillä. Kuntien liikuntapalvelut ovat kunnan kokonaistalouden osalta kuitenkin pieni kokonaisuus. Kuntien opetus- ja kulttuuritoimen kustannusrakenteesta selviää, että esimerkiksi varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen nettokäyttökustannukset olivat vuonna 2018 1414–1536 €/asukas kunnan kokoluokan mukaan. (Kunnat käännekohtassa? Kuntien tilannekuva 2020, 178.)

Valtio tukee taloudellisesti kuntien liikuntaa valtionosuuksien muodossa, mutta sen suhteellinen osuus kuntien käyttämisestä summista on hyvin pieni. Yhteensä kuntien liikuntatoimien käyttötalous oli vuonna 2020 lähes 776 miljoonaa euroa, josta kuntien liikuntatoimintaan osoitetut valtion liikuntamäärärahat, hieman alle 19,6 miljoonaa euroa, muodostivat noin 2,5 % osuuden. Yleisesti ottaen väestökooltaan pienemmissä kunnissa valtionosuus muodostaa suuremman suhteellisen osuuden liikuntatoimien käyttökustannuksista isompiin kuntiin verrattuna. (Liikuntatoimi 2021, 30–31.)

Liikuntatoimintaan kohdistettujen liikuntamäärärahojen lisäksi valtio tukee kuntia harkinnanvaraisilla avustuksilla. Avustukset voivat koskea kuntien liikuntapaikkojen rakentamis-, peruskorjaus- ja varustamishankkeita, paikallisen liikuntatoiminnan kehittämistä ja muita liikunnan edistämiseen keskittyviä hankkeita. Näistä avustuksista suurimpia ovat liikuntapaikkarakentamiseen liittyvät avustukset. (Liikuntatoimi 2021, 29–30, 43.) Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa avustusten myöntämisestä yli 1,2 miljoonan euron arvoisille hankkeille ja sitä pienemmissä hankkeissa avustusten myöntäminen tapahtuu aluehallintovirastojen toimesta. (Valtion liikuntaneuvosto 2023, 12.)

2.3 Eriytyvät kunnat

Toimintaympäristön jatkuva muutostila pakottaa kuntia uudistumaan ja kehittämään uusia toimintamalleja. Paikallisuuden ja erilaisuuden merkityksen korostuessa kuntien vastuu on laajentunut entisestään (Möttönen & Niemelä 2005, 55). Samanaikaisesti esiintyvä tarve palvelujen monipuolisuudelle yhdistettynä väheneviin resursseihin lisää eri toimijoiden välisen

yhteistyön merkitystä ja uusien ratkaisumallien kehittämistä. Tehokkaan resurssienkäytön näkökulmasta kuntien ei ole järkevää tuottaa kaikkia palveluita itse, vaan niiden järjestämisessä on monesti perusteltua turvautua yhteistyöhön alueen muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyön merkitystä korostaa myös resurssien saatavuus toiminnan harjoittamiseen ja sen kehittämiseen, sillä on olemassa useita erilaisia rahoituskanavia, joita kunnat eivät itse voi suoraan hyödyntää. Lisäksi rahoituksen saamiselle voi liittyä ehtoja, jotka edellyttävät laajempaa osallistumista eri toimijoilta. (Möttönen & Niemelä 2005, 54–56.)

Pelkästään resurssien tehokas hyödyntäminen ja resurssien uudelleenjakko eivät ole ajaneet kuntia lisääntyvään yhteistyöhön muiden alueen toimijoiden kanssa. Muutoksessa on ollut kyse myös osaltaan ajattelun muutoksesta. Ajattelun muutosta ajavina voimina voidaan nähdä resursseihin ja niihin liittyvien asioiden lisäksi muun muassa uusien johtamisoppien rantautuminen julkishallintoon ja roolien muutos valtion ja kuntien kesken. Siirtymä laajempaan yhteistyöhön eri toimijoiden ja sektoreiden kanssa ei ole tapahtunut kunnissa hetkessä, vaan sen kehittyminen voidaan nähdä alkaneen jo 1900-luvun loppupuolelta. 2000-luvulle siirtyessä innovatiivisuus, verkostojen merkitys ja itseuusiutuminen toimintaa ohjaavina tekijöinä ovat saaneet jatkuvasti suurempaa jalansijaa verrattuna malliin, jossa toiminnan ohjaaminen on tapahtunut keskitetysti yhtä väylää pitkin. (Möttönen & Niemelä 2005, 31–56.)

Väestörakenteen muutokset näkyvät selkeästi suomalaisissa kunnissa. Väestön keskittyminen suurin kaupunkeihin tai niiden läheisyyteen asettaa kuntia hyvin erilaisiin tilanteisiin. Viimeisen vuosikymmenen aikana suurimmassa osassa kuntia väestöluku on pienentynyt. Väestön ikärakenteeseen vaikuttaa yleisesti kaupungistumisen lisäksi vanhusväestön määrän lisääntyminen ja syntyvyyden lasku. Kunnat ajautuvat jatkuvasti väestörakenteen näkökulmasta tarkasteltuna ääripäitä kohti. Väestöennusteen perusteella monet kunnat ovat ajautuneet tai ajautuvat tulevaisuudessa tilanteeseen, jossa kuntaan syntyvän ikäluokan koko on erittäin pieni. (Kunnat käännekohdassa? Kuntien tilannekuva 2020, 41–43.)

Väestörakenteen muutoksilla on voimakasta vaikutusta myös kuntien talouteen ja palveluntarjontaan. Kunnissa, joissa työikäinen väestö vähenee, myös verotulot vähentyvät. Pienet kunnat joutuvat karsimaan ja järjestämään palvelujaan uudella tavalla. Vastaavasti suuremmissa kaupungeissa palveluja joudutaan jatkuvasti kehittämään ja mitoittamaan uudelleen vastaamaan syntynyttä kysyntää. (Kunnat käännekohdassa? Kuntien tilannekuva 2020, 14.) Kuntatalouden näkymää tarkastellessa selviää, että talouteen liittyvät huolet eivät

koske ainoastaan kokoluokaltaan pienimpiä tai suurimpia kuntia. Yli 100 000 asukkaan kunnissa tulorahoitus mahdollistaa kattavia investointeja ja pienissä, alle 2000 asukkaan kunnissa, investointien määrät ovat pieniä. Kasvua hakevissa 40 000–100 000 asukkaan kokoisissa kunnissa rahoituksen ja investoinnin tarve on suurinta. (Kunnat käännekohdassa? Kuntien tilannekuva 2020, 76, 100–101.)

Kokonaisuutena investointimahdollisuuksien näkökulmasta pienet kunnat näyttävät olevan suuria kuntia haastavammassa asemassa. Vaikka taloudelliset resurssit ovat suuri vaikuttava tekijä kunnan kehittämisessä sekä kuntalaisten hyvinvoinnin ja palvelujen takaamisessa, kokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä on muitakin. Esimerkiksi pienissä kunnissa vahva yhteisöllisyys voi olla suuri voimavara mahdollistaen kollektiivisen kapasiteetin hyödyntämisen, jolla on positiivista vaikutusta kunnan elinvoimaisuuteen ja kuntalaisten hyvinvointiin (Leponiemi 2019, 136–137).

Tutkimusten mukaan muiksi isoiksi kuntien liikuntapalveluihin vaikuttaviksi tekijöiksi lukeutuu muun muassa digitalisaation ja sosiaalisen median kehittyminen, sote-uudistuksen tuomat rakenteelliset muutokset sekä liikuntakulttuurin muutokset sen eri muodoissaan. Liikuntakulttuurin muutoksiin voidaan lukea esimerkiksi liikkumisen polarisoituminen ja liikkumiseen liittyvät tasa-arvokysymykset. (Karimäki 2020.) Liikunnan harrastaminen itsessään on jatkuvassa murroksessa. Liikuntaa on jo pitkään harrastettu ja harrastetaan edelleen seura- ja yhdistystoiminnan lisäksi paljon myös omatoimisesti (Mäkinen ym. 2019, 60).

Talousresurssien riittävyys on huolena suuressa osassa kuntia. Vuonna 2020 kerätyn kyselyn perusteella vain alle viidennes kunnista oli sitä mieltä, että taloudellisten resurssien riittävyys ei muodosta ongelmaa tulevaisuudessa. Noin neljännes vastanneista oli sitä mieltä, että se on ongelmana erittäin merkittävä. Vastaukset jakautuivat hyvin samankaltaisesti myös arvioitaessa liikuntapaikkojen rapistumista ja sen synnyttämää tarvetta niiden peruskorjaamiselle. Liikuntapaikkojen korjaaminen vaatii runsaasti resursseja, joten taloushuoli on linkityksissä myös tämän asiakokonaisuuden taustalla. (Karimäki ym. 2022, 62–63.)

Talouteen liittyvät ongelmat eivät kuitenkaan olleet ainoita huolta herättäviä asioita, vaan myös muita kuntien liikuntatoimiin kohdistuvia haasteita löytyy. Väestön ikääntyminen vaikutuksineen nähtiin myös tulevaisuuden ongelmana, sillä noin kolme neljästä kunnasta piti asiaa melko tai erittäin merkittävänä tulevaisuuden haasteena. Samankaltainen jakautuminen

vastauksissa havaittiin myös kysyttäessä yleisen vaatimustason nousemista liikunta- ja urheilukulttuurissa. Sen sijaan ilmastonmuutoksen vaikutusta, riittävän osaamisen saamista ja kunnallisten liikuntapalveluiden yhteiskunnallisen ydintehtävän epäselvyyttä ei nähty yhtä merkittävänä ongelmina muihin verrattuna. (Karimäki ym. 2022, 63.)

Haasteiden lisäksi tutkimustietoa on kerätty myös siitä, miten näihin haasteisiin voitaisiin vastata. Karimäen ym. (2022) tutkimuksessa tulevaisuuden haasteiden ratkaisumahdollisuuksista kahdeksi merkittävimmäksi nousivat poikkihallinnollisen yhteistyön lisääminen ja parantaminen sekä kunnan liikuntapalveluiden tuottamisen suunnitelmallisuuden ja strategisuuden kehittämistä. Lisäksi kunnan osaamisen kehittäminen ja hankeyhteistyön kehittäminen alueen eri toimijoiden kanssa nähtiin noin kolmessa neljästä kunnasta joko melko tai ratkaisevan tärkeäksi kokonaisuudeksi. Hanke- ja arviointiosaamisen tarve on tullut esiin muissakin tutkimuksissa (Kettunen 2022).

Yksi eriytymisestä kertova havainto Karimäen ym. (2022) tutkimuksessa oli se, että väestömäärältään suurimmissa kunnissa yhteiskunnallisen ydintehtävän selkiyttäminen nähtiin selkeästi merkittävämpänä asiana kuin pienemmissä kunnissa. Suuremmissa kaupungeissa liikuntakulttuurin ääripäät tulevat selkeämmin esiin ja näiden yhtensovittaminen saatavilla olevilla resursseilla muodostaa liikunnan johtamiselle suuren haasteen. Toisaalta kyse on vain yhdestä haasteesta monien muiden yhteiskunnallisesti esiin tulleiden haasteiden kokonaisuudessa. Koko yhteiskuntaa, ja näin ollen myös suomalaisia kuntia, haastaa esimerkiksi aikuisikäisten terveyden kannalta liian vähäinen fyysinen aktiivisuus (Husu ym. 2016; Bennie ym. 2017).

3 JOHTAMINEN JULKISELLA SEKTORILLA

3.1 Julkishallinnon muutosallot

Yhteiskunnalliset toimintaympäristön muutokset ja niiden tuomat haasteet vaikuttavat väistämättä kunnissa tarvittavaan asiantuntijuuteen ja johtamisen keinoihin. Julkisella sektorilla on vuosikymmenten aikana siirrytty perinteisestä julkishallinnosta uuteen julkisjohtamiseen ja siitä uuteen julkiseen hallintaan. Kaikissa muutosaloissa on havaittavissa omat selkeät ominaispiirteensä ja ne eroavat niin teoreettisilta taustoiltaan, kuin myös siinä millaisia asioita ne painottavat (Osborne 2010, 10). Perinteinen hallinnon vakautta, muuttumattomuutta ja byrokratiaa korostanut julkishallinto (Public Administration, PA) on joutunut tekemään tilaa uusille suuntauksille jo 1980-luvulta alkaen. Silloin uuden julkisjohtamisen (New Public Management, NPM) opit toivat johtamiseen uutta näkökulmaa, jossa korostuivat tehokkuus ja joustavuus. Uuden julkisjohtamisen myötä myös kuntien johtamiseen rantautui tälle johtamisen paradigmatteille ominaiset piirteet, jotka pohjasivat vahvasti yksityisellä sektorilla käytössä olleisiin menetelmiin. Tämä tarkoitti kuntien johtamistoiminnassa niin vastuun kuin vapauden ja liikkumavaran lisääntymistä. (Haveri & Anttiroiko 2009, 200; Hakari 2013, 37–41.)

Jo ennen vuosituhannen vaihtumista kuntajohtamiseen alkoi tarrautua myös suuntauksia, jotka korostivat toiminnan tehostamisen sijaan ennemminkin yhteisön merkitystä ja eri toimijoiden välisiä suhteita (Haveri & Anttiroiko 2009, 200). Tämän kyseessä olevan mallin eli uuden julkisen hallinnan (New Public Governance, NPG) esitetään täydentävän aikaisempia kunnallishallinnon uudistamisen malleja, korostaen yhteistyön ja sektorien välisen riippuvuuden olevan avaintekijöitä osana monimutkaisten ongelmien ratkaisuja (Hakari 2013, 5, 34; Haveri & Anttiroiko 2009, 200). Hakari (2013, 34–35) listaa Klijniin (2008, 510) viitaten kolmeksi keskeiseksi paradigmaa kuvaavaksi ilmiöksi monimutkaisen päätöksentekoprosessin, toimijoiden välisen verkostoitumisen palvelutuotannossa sekä yhteistyön ja uudet yhteenliittymät julkisten ja yksityisten toimijoiden kesken. Muutosten vaikuttavuudesta käytännössä on huomionarvoista mainita, että siirtyminen muutosaloista toisiin ei kuitenkaan ole suoraviivaista tai yksioikoista. Vaikka uuden toimintamallin mukaiset opit olisivatkin tiedossa ja siirtyneet organisaation tavoitteiden tasalle, se ei välttämättä kaikissa organisaatioissa tarkoita sitä, että ne siirtyisivät helposti ja nopeasti osaksi käytännön toimintaa (Jurmu 2019, 7).

Hallintotavan uudistukset ja muutokset vaikuttavat myös liikuntapalveluiden johtamiseen. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) Karimäki ja Leskelä (2024) ovat Karimäkeä (2020, 55–56) ja Hakaria (2013, 41) mukailleen kuvanneet tiivistetysti kuntien liikuntahallinnon muutosta ja niiden vaikutuksia kuntien liikuntapalveluihin.

TAULUKKO 1. Hallinnonuudistusten vaikutukset kuntien liikuntapalveluihin (Karimäki & Leskelä 2024, 14)

	Perinteinen julkishallinto (PA)	Uusi julkisjohtaminen (NPM)	Uusi julkinen hallinta (NPG)
YHTEISKUNNALLINEN TAUSTA	Hyvinvointivaltion tasainen kasvu	Kasvun tyrehtyminen Taloudelliset ongelmat	Verkostoyhteiskunnan voimistuminen Hyvinvointialueuudistus
OHJAAVAT TEKIJÄT JA TOIMENPITEET	Liikuntalain 1980 työnjako Liikuntapalveluiden identiteetin rakentaminen	Rajalliset resurssit Toiminnan sopeuttaminen Menojen ja tulojen kontrolli	Katse ”isoon kuvaan” Liikunta strategisena koko kunnan valintana
LIIKUNTAPALVELUIDEN TUOTANTO	Liikunnalla oma lautakunta, viranhaltija ja tekijät	Liikuntapalvelujen ulkoistaminen tai osaulkoistaminen	Poikkihallinnollisuus Monituottajamallit
LIIKUNTARAKENTAMINEN JA YLLÄPITO	Liikuntapaikkojen rakentaminen ja rakennuttaminen	Ylläpidon erilaiset ratkaisut Tilaaaja-tuottajamallit	Liikkumisympäristön laaja-alainen kehittäminen Hybridihankkeet
KUMPPANUUDET	Seurojen välillinen ja välitön tukeminen	Seutuyhteistyön tiivistäminen	Paikallinen eri sektorien välinen yhteistyö

Hallintomallien erot näkyvät selvästi tarkastellessa sitä mistä lähtökohdista liikuntatoimea tarkastellaan. Perinteinen julkishallinto nojasi vahvasti lainsäädännön luomaan työnjakoon, kun taas uuden julkisjohtamisen aikana toiminnan sopeuttaminen ja resurssit toimivat pohjana. Uudessa julkisessa hallinnassa sen sijaan korostuu laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen. Liikuntapalvelujen palveluntuotannossa korostuu monien eri toimijoiden kanssa yhteistyössä kehitettävät liikkumisympäristöt. Muutos on ollut tässäkin asiassa mittava, sillä perinteisen julkishallinnon aikaan palvelujen tuottaminen oli pääosin liikuntatoimen tehtävä. Uuden julkisjohtamisen aikana palveluntuotannossa siirryttiin jo lähemmäs nykyisenkaltaista mallia, kun liikuntapalveluiden ulkoistaminen lisääntyi. (Karimäki 2020, 55.)

Palveluntuotannon lisäksi muutos hallintotapojen välillä näkyy myös hankkeiden toteutusmalleissa ja yhteistyökentän laajentumisena. Liikuntapaikkojen rakentamisella pyritään vastaamaan entistä laajemman joukon tarpeisiin, mutta resurssien vähennyttä on alettu suosimaan monipuolisempaa omistus pohjaa ja rahoitusta. Yhteistyökentän laajentuminen näkyy liikuntapaikkarakentamisen ohella siinä, että perinteisten liikunta- ja urheiluseurojen lisäksi yhteistyötä tehdään laaja-alaisemmin, jolloin myös liikuntatoimissa strategisen työn toiminta painottuu entistä enemmän. (Karimäki 2020, 55–56.) Liikunnan sisällyttämistä osaksi kunnan strategiaa ja strategiatyötä onkin pidetty tehokkaana liikunta-aktiivisuutta lisäävänä keinona (Kuntaliitto 2024a; Karimäki 2022).

3.2 Julkisen johtamisen moniulotteisuus

Johtamista voi tarkastella lukemattomista erilaisista näkökulmista. Johtaminen on voimakkaasti sidoksissa toimintaympäristöönsä ja sen erilaiset tarkastelukulmat tulevat esiin eri tavoilla painottuen riippuen siitä millaista työtä ja millaisen organisaation työtä tarkastellaan. Lisäksi johtamisella on olemassa useita erilaisia alakäsitteitä, joita niitäkin voi tarkastella eri tavoin. Alakäsitteet itsessäänkin, kuten esimerkiksi henkilöstöjohtaminen, prosessijohtaminen tai tavoitejohtaminen, pitävät sisällään paljon tarkasteltavaa.

Johtamiseen liittyy kuitenkin muutamia ydinasioita, jotka ovat olennainen osa johtamisen perusluonnetta huolimatta siitä minkälaisesta johtamisesta on kyse. Yksi näistä on vuorovaikutus, joka on aina enemmän tai vähemmän läsnä osana johtamista. Toisekseen johtamista ei tehdä ilman syytä, vaan sillä pyritään saamaan aikaan organisaatiota hyödyttäviä tuloksia ja saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet. Johtamistyö itsessään saattaa olla erilaista sen mukaisesti millä tasolla ja minkälaisen tavoitteiden saavuttamiseksi sitä tehdään. Lisäksi organisaatiolla itsellään on vaikutusta johtamiseen, sillä organisaatiokulttuurin vaikutus johtamiseen on merkittävä. (Virtanen & Stenvall 2019, 12–13; Juuti 2016, 9–10.)

Tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan tutkimuksessa käsiteltävän toimintaympäristön eli julkisen sektorin näkökulmasta. Julkisen sektorin johtamisesta käytetään käsitettä julkinen johtaminen tai julkisjohtaminen. Kuten tämän pääluvun edellisessä alaluvussa tuotiin ilmi, julkishallinnon johtamiseen on vuosikymmenten aikana sulautunut myös muilla sektoreilla käytössä olleita toimintatapoja ja -malleja. Vaikka julkiseen johtamiseen liittyy vahvasti sen

toimintaympäristön ominaispiirteet vaatimuksineen, mahdolluuksineen ja rajoitteineen, on julkisessa johtamisessa havaittavissa myös paljon samankaltaisuuksia verrattuna esimerkiksi yksityisellä sektorilla tapahtuvaan johtamiseen.

Yksinkertaisimmillaan julkinen johtaminen eroaa lähtökohdiltaan muilla yhteiskunnan sektoreilla tapahtuvasta johtamisesta sillä, että sen rahoitus muodostuu julkisista varoista. Julkinen johtaminen voi näkökulmasta ja työtehtävästä riippuen sisältää laajan skaalan erilaista johtamista, mutta toimintaympäristönä julkishallinto rakentaa sille oman erityislaatuisen viitekehjensä. (Virtanen & Stenvall 2019, 11–13.)

Julkisen ja yksityisen sektorin eroja tarkastelemalla julkisen sektorin ominaispiirteet havainnollistuvat hyvin. Esimerkiksi julkiselle organisaatiolle on yksityistä tyypillisempää, että sen hallinto on luonteeltaan pakottavaa. Julkista johtamista ohjaavat voimakkaasti myös odotukset ja arvot, kuten oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Tavoitteiden näkökulmasta niiden moniulotteisuus korostuu yksityistä sektoria enemmän. Esimerkiksi hyvinvoinnin edistäminen on monella tapaa laaja ja vaikeasti mitattava tavoite. Myös tavoitteiden ristiriitaisuus ei ole tavatonta (tehokkuus vrt. tasapuolisuus). Rakenteiden osalta mainittakoon esimerkkinä, että ne voivat toimia herkemmin joustavuutta ja johtamista rajoittavina tekijöinä julkisella sektorilla verrattuna yksityiseen. (Rainey & Young 2005, Virtanen ja Stenvallin 2019, 32–34 mukaan.)

Julkisen johtamisen kivijalat muodostuvat tiedoista ja niiden soveltamisen taidoista. Molemmat näistä ovat tärkeitä ja toisiaan tukevia kokonaisuuksia, jotka irralleen jäädessään eivät tuota tehokasta lopputulosta. Soveltaminen ei onnistu tai kohdistu oikein, jos ei ole riittävää tietoperustaa ja toisaalta pelkällä tiedolla harvemmin pystytään ratkaisemaan monimutkaisia haasteita. (Virtanen & Stenvall 2019, 17–19.) Toisaalta julkisessa johtamisessa hallinto arvoineen ja rakenteineen muodostavat johtamisen perustaa ja muokkaavat sitä tiettyyn suuntaan. Hyvä hallinto rakentuu oikeudenmukaisuuden, luottamuksen, vastuullisuuden ja avoimuuden pohjalle (Salminen 2018, 44–46).

Jäntti ym. (2023) viittaavat artikkelissaan Allisonin (1983) määritelmään julkisesta johtamisesta, jossa johtamista tarkastellaan kolmen perustehtävän kautta. Nämä perustehtävät ovat suunnittelua ja visiointia sisältävä strateginen toiminta, organisaation sisäisten suhteiden johtaminen sekä ulkoisten suhteiden hoitaminen. Sisäisten suhteiden johtamisella tarkoitetaan

resurssien jakamista, organisointia ja rakenteisiin liittyviä toimia, kun taas ulkosuhteilla viitataan eri sidosryhmien kanssa toteutettavaan yhteistyöhön. (Jäntti ym. 2023, 23.) Virtasen ja Stenvallin (2019, 17) tekemä jako on samansuuntainen, mutta he lisäävät sisäisen ja ulkoisen toiminnan johtamisen rinnalle inhimillisten tekijöiden johtamisen ja monimutkaisen ympäristön johtamisen. Heidän käyttämässään luokittelussa strateginen toiminta on osa ulkoisen toiminnan johtamista, vaikka he tuovatkin esille sen, että sitä käsitellään usein omana kokonaisuutenaan (Virtanen & Stenvall 2019, 26).

3.3 Muuttuvat ympäristöt haastavat julkista johtamista

Monimutkainen ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa kaikkien sektoreiden organisaatioihin. Riippuvuus organisaatioiden välillä lisääntyy ja menestyminen edellyttää yhteistyötä. Organisaatioiden johtaminen ei tapahdu tyhjiössä, jossa muiden toimijoiden tekeminen ei vaikuttaisi. (Möttönen & Niemelä 2005, 88.) Valtionvarainministeriön vuonna 2022 ilmestyneessä julkisen johtamisen identiteettiä, johtajien asemaa ja työn vaatimuksia 2020-luvulla käsittelevässä tutkimuksessa toimintaympäristön jatkuva muuttuminen nähtiin yhtenä eniten johtamisen toimintaedellytyksiä rajoittavana yksittäisenä tekijänä. Noin neljännes tutkimukseen vastanneista oli sitä mieltä, että se rajoittaa tai rajoittaa erittäin paljon. Toisaalta jakautumista tämän suhteen oli myös vastaajien keskuudessa havaittavissa, sillä noin kolmannes koki, ettei se rajoita tai rajoittaa vain vähän. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat julkisen hallinnon virka- tai ammattijohtajat, niin valtion, kuntien kuin usean muunkin julkisen organisaation osalta. (Koskimies ym. 2022, 16, 46.)

Yksi edellä mainitun tutkimuksen johtopäätöksistä tuo esiin ihmiskeskeisen johtamisen tarpeen korostumisen osana toimintaympäristön muutoskehitystä. Monimutkaistuvassa ja nopeiden muutosten sävyttämässä toimintaympäristössä johtamisen ihmiskeskeisyyden ja vuorovaikutuksen kehittäminen nähdään keskeisenä kehityskohteena. (Koskimies ym. 2022, 86.) Muuttuva toimintaympäristö tuo mukanaan myös uusia vaatimuksia. Esimerkiksi uuden teknologian hyödyntäminen palveluntuotannossa ja hajautetummat organisaatiot tuovat uudenlaisia haasteita ja vaatimuksia johtamiselle ja sen kehittämiseksi. Toimintaympäristön muutosten huomioimiseen tulee kiinnittää huomiota myös uusien johtajien rekrytoinnissa entistä enemmän, sillä tutkimuksen vastaajista noin 40 % oli sitä mieltä, että rekrytoinneissa

tulevaisuuden vaatimuksia ei oteta riittävän hyvin huomioon. (Koskimies ym. 2022, 13, 71–72.)

Toimintaympäristön muutoksissa on hyvä huomioida, että rakenteelliset muutokset niin ympäristössä kuin toimintamalleissakin haastavat aina johtamista organisaation tasosta riippumatta. Erityisesti henkilöstöjohtamisessa haasteet korostuvat, sillä henkilöstöön liittyviä tilanteita ei helposti siirretä myöhemmin käsiteltäviksi. Johtamistyön vaikutus on välitöntä muutoksen laajuudesta tai nopeudesta riippumatta. (Koskiniemi ym. 2020, 17.)

Henkilöstöjohtamisen haasteiden lisäksi kyky kokonaiskuvan luomiseen muuttuu sitä haastavammaksi mitä monimutkaisemmiksi ja pirstaleisemmaksi toimintaympäristö ympärillä muuttuu. Kunnan kontekstissa tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että johtaminen fokusoituu pelkän organisaation johtamisen sijaan koko yhteisön johtamiseen ja erilaisten näkökulmien yhteen kokoamiseen. Saatavilla olevan tiedon määrästä ja sen saavutettavuudesta huolimatta kokonaiskuvan muodostaminen vaatii kyvykkyyttä ja tähän kun lisätään aikaresurssien vähäisyys, niin yhtälö vaikeutuu entisestään. (Jurmu 2019, 14–15.)

Virtanen ja Stenvall (2019, 28) esittävät monimutkaisen ympäristön johtamisen keskeisiksi johtamisalueiksi organisaatiokulttuurin johtamisen, innovaatioiden ja muutosten johtamisen, tiedon, osaamisen ja oppimisen johtamisen sekä monimutkaisten organisaatioiden toiminnan johtamisen. Perusteluna jaolle toimii lähtökohta, jossa kehitykseen vaikuttavien tekijöiden johtaminen nähdään olevan keskeisessä roolissa monimutkaisessa ympäristössä.

Tiedolla johtamista on yleisesti tutkittu runsaasti viime vuosina ja vuosikymmeninä. Myös kuntien liikuntahallintoon ulottuvaa tutkimustietoa on saatavilla. Esimerkiksi Korsberg ym. (2021) tutkivat kuntien liikuntahallinnon tiedolla johtamisen tilaa. Tiedolla johtaminen oli tutkimuksessa käytetyllä mittarilla arvioituna vähäistä ja epäsystemaattista. Kyselyyn vastanneet kokivat kuitenkin itse yleisellä tasolla tiedolla johtamisen olevan parempaa kuin mittarin antamat tulokset esittivät. Tutkimuksessa käytettiin REPOPA-mittaria, jonka indikaattorit muodostuivat neljän teeman ympärille. Teemat olivat henkilöstö, aineisto ja asiakirjat, viestintä ja osallisuus sekä seuranta ja arviointi.

3.4 Liikunnan johtaminen julkisella sektorilla

Liikuntajohtamisessa voidaan yleisesti nähdä olevan kyse kahden asian, eli liikunnan ja johtamisen, yhdistämisestä (Aalto-Nevalainen 2018, 27). Vaikka liikuntajohtamista voidaankin pitää yleisesti tunnistettavana käsitteenä, niin siitä huolimatta aikaisemmassa tutkimuksessa on esitetty myös kriittisiä näkemyksiä siitä, mikä liikunnan tuottama tosiasiallinen lisäarvo on johtamiselle (Costa 2005). Näkemyseroja on syntynyt esimerkiksi siitä perusajatuksesta, onko liikuntajohtamisessa kyse vain olemassa olevien teorioiden soveltamisesta vai onko siinä jotain omanlaistaan ja erityistä muuhun johtamiseen verrattuna (Costa 2005, 127–129).

Liikuntajohtamisen tutkimusta on perusteltu sillä, että johtamisen konteksti- ja kulttuurisidonnaisuuden myötä liikunta tuo johtamiseen omat vaikuttavat erityispiirteensä (Aalto-Nevalainen 2018; Laakso 2016). Esimerkiksi liikunnan alalla esiintyvä vahva kansalaistoiminta ja omanlaisensa kulttuuri voidaan nähdä johtamiseen vaikuttavina tekijöinä. Liikunta ei ole kokonaisuutena oma erillinen saarekkeensa, vaan se linkittyy vahvasti monille muille yhteiskunnan toimialoille. Myös eri toimijoiden verkko on kokonaisuudessaan laaja ja monipuolinen. Julkisen sektorin toimijoiden lisäksi kasvavan yksityisen sektorin ja laajan kolmannen sektorin toimijat luovat johtamisen näkökulmasta suuren ja hajanaisen sidosryhmien verkoston. (Aalto-Nevalainen 2018, 28, 34.)

Liikunnan alalla tapahtuvasta johtamisesta käytetään usein liikuntajohtamisen lisäksi urheilujohtamisen käsitettä (ks. Aalto-Nevalainen 2018; Laakso 2016). Liikunnan ja urheilun käsitteiden tarkka rajaaminen on kuitenkin koettu haasteelliseksi. Puhekielessä ne usein sekoittuvat ja ne myös sisältävät paljon samoja elementtejä. Käsitteiden eroavaisuutta on kuitenkin perusteltu sillä, että toisin kuin liikunnan laajemmassa kehyksessä, kilpailullisuuden nähdään olevan vahvasti urheiluun linkittyvä ominaisuus ja erottava tekijä. (Laakso 2016, 16.)

Julkisen sektorin näkökulmasta liikunnan johtamisella viitataan liikunnan edistämiseen ja siihen liittyvään toimintaan (Karimäki 2022; Soudunsaari & Hentilä 2018). Liikunnan edistäminen on kokonaisuudessaan hyvin laava määritelmä ja sitä voidaan toteuttaa monin eri keinoin ja monella eri tasolla. Kokonaisuuden hahmottamisen ja tekstin luettavuuden vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään liikuntajohtamisen käsitettä, kun puhutaan liikunnan edistämiseen liittyvästä johtamisesta.

Kontekstisidonnaisuudella on merkitystä myös silloin kun tarkastellaan liikuntajohtamista perusteellisemmin. Julkinen sektori luo liikunnan johtamiselle omat erityispiirteensä verrattuna liikunnan johtamiseen esimerkiksi kolmannella sektorilla eli lajiliitoissa, urheiluseuroissa tai muissa yhdistyksissä. Yksi merkittävimmistä eroista julkisella ja muilla sektoreilla tapahtuvassa liikuntajohtamisessa on julkista sektoria ohjaava lainsäädäntö. Vaikka liikuntalaki onkin luonteeltaan puitelaki, niin se luo silti kehyksen, jonka sisältämien tavoitteiden suunnassa liikuntajohtamista kunnissa toteutetaan. (Virta 2016c, 84.) Lainsäädännön osalta on huomioitavaa, että kunnan liikuntajohtamiselle luo perustaa liikuntalain lisäksi muutkin lait, kuten kuntalaki ja terveydenhuoltolaki (Sjöholm 2016, 78–79).

Liikuntalaissa korostuu liikunnan peruspalveluluonteisuus (Sjöholm 2016, 82). Kunnan liikuntajohtamisessa on osattava ottaa huomioon kuntalaisten tarpeet mahdollisimman kattavasti ja johtamisella pyrittävä tulokseen, jossa kaikki eri ryhmät tulevat tasapuolisesti huomioitua ja näin ollen varmistettua kaikille kuntalaisille mahdollisuus liikunnan harrastamiseen (Karimäki 2022; Soudunsaari & Hentilä 2018). Lisäksi liikunnan johtamiseen kuuluu kunnassa myös esimerkiksi kuntalaisten liikunta-aktiivisuuden seuraaminen ja arviointi (Virta 2016a, 90–91).

Lainsäädäntö ei kuitenkaan ole ainut eri sektoreilla tapahtuvaa liikuntajohtamisen luonnetta eriyttävä tekijä. Toiminnanvapaus on julkisella sektorilla rajatumpaa, koska sektorin organisaatioiden strategia ja tavoitteet linkittyvät poliittisiin päämääriin (Sutinen 2012, 35). Neljän vuoden välein valittavien kuntien luottamushenkilöiden määrittäessä kunnan strategiaa ja tavoitteita, niiden vaikutus heijastuu väistämättä joiltain osin myös liikuntapalveluiden toteuttamiseen ja johtamiseen. Liikuntalaki puitelakina jättää kunnille mahdollisuuden toteuttaa liikuntalaissa määrättyjä tehtäviä usealla eri tavalla, joten poliittisilla päätöksillä on vaikutusta siihen millainen painoarvo liikunnalla kunnassa on ja onko sillä jotain tiettyjä painopistealueita.

Toimintaperiaatteiden eroavaisuudet sektoreiden välillä vaikuttavat myös liikuntajohtajien esihenkilötyöhön. Kunnissa johdetaan pääsääntöisesti työsuhteessa olevia eri alan osaajia ja asiantuntijoita. Kolmannen sektorin henkilöstöresursseihin taas kuuluvat vahvasti vapaaehtoiset ja se itsessään tuo johtamiseen omat erityispiirteensä (Viitala & Jylhä 2019, 370). Toisaalta kolmannen sektorin osalta on huomioitava myös se, että vaikka niiden perusta onkin organisoidussa vapaaehtoistoiminnassa, niin kolmas sektori on ammattimaistunut vauhdilla (Viitala & Jylhä 2019, 368).

4 ASIANTUNTIJUUS KUNNISSA

4.1 Asiantuntijuus

Asiantuntijuus on käsitteenä laaja ja se pitää sisällään joukon muita käsitteitä. Yksi tärkeimmistä asiantuntijuuteen liittyvistä käsitteistä on osaaminen (Kirjonen 1997, 26). Osaamisesta voidaan puhua myös erilaisina kompetensseina (Viitala 2021, 40). Asiantuntijuuden näkökulmasta osaamiseen liittyviä laajoja kokonaisuuksia ovat muun muassa ongelmanratkaisutaidot, analysointi- ja päättelykyky, organisointitaidot, suunnitelmallisuus sekä kyky keskittyä oleelliseen. Asiantuntijuuteen nähdään kuuluvan kiinteästi myös kokemuksista oppiminen ja itsensä kehittäminen. (Eteläpelto 1997, 89, 91–92.)

Asiantuntijuus on sidoksissa myös ympäristön asettamiin vaatimuksiin, sillä erilaiset tehtävät ja toimintaympäristöt vaativat erilaista osaamista. Yleisiä työelämäkompetensseja, kuten sosiaalisia taitoja ja paineensietokykyä, tarvitaan tehtävästä riippumatta. Osa osaamisesta taas on tiukemmin tiettyyn ammattiin tai ammattialaan liittyvää. Tällöin kyse on ammattikohtaisista kompetensseista ja substanssiosaamisesta. (Viitala 2021, 40.)

Suomessa asiantuntijatyötä tekevien korkeakoulutettujen määrän on arvioitu nykyisellään olevan noin vajaa viidennes työssäkäyvistä (Toivanen ym. 2016, 6). Suomalaisten kuntien henkilöstöstä yli puolet lukeutuvat asiantuntijoiksi tai erityisasiantuntijoiksi (Kunnat käännekohdassa? Kuntien tilannekuva 2020, 246). Nykyisen yhteiskunnallisen kehityksen jatkaessa samaan suuntaan, on oletettavaa, että asiantuntijatyön osuus kasvaa tulevaisuudessa entisestään.

Muiden yhteiskunnan organisaatioiden tavoin myös kunnat uudistuvat jatkuvasti. Uudistuvien kuntien asiantuntijuutta käsittelevässä tutkimuksessa tuli esiin useita toisiinsa limittyviä osa-alueita, joiden pohjalta kunnissa tarvittava asiantuntijuus rakentuu. Näitä osa-alueita olivat tiedon hyödyntämisen taidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, verkostoitumistaidot ja kyky toimia verkostoissa, kokonaisuuksien hallinta, muutostilanteiden hoitaminen, asiantuntijoiden johtaminen sekä substanssiosaamisen merkitys. (Jurmu 2019.) Kyseisessä tutkimuksessa asiantuntijuutta kartoitettiin ryhmähaastattelujen avulla kahden eri kunnan, Oulun ja Kempeleen, johtavilta viranhaltijoilta ja luottamushenkilöiltä.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen taitoja pidetään monesti kontekstista riippumatta asiantuntijuuden keskeisimpinä taitoina (Jurmu 2019; Eteläpelto 1997, 89). Kunnan viranhaltijan näkökulmasta viestintä ja vuorovaikutus on laajaa ja monitahoista. Viestintää tapahtuu niin luottamushenkilöiden ja kuntalaisten suuntaan kuin myös oman organisaation sisäisesti. Viestinnän ja vuorovaikutustaitojen roolin nähdään edelleen kasvavan tulevaisuudessa eri menetelmien, kanavien ja kohderyhmien moninaistumisen myötä. (Jurmu 2019, 13–14.) Asiantuntijuuteen linkittyy vahvasti myös tiedonhankintaan sekä sen hallintaan, analysointiin ja soveltamiseen liittyvä osaaminen. Saatavilla olevan tiedon määrä yhteiskunnassa on lisääntynyt ja lisääntyneen tietomäärän tuomat haasteet näkyvät väistämättä myös kunnissa tehtävässä asiantuntijatyössä. Asiantuntijuuden ytimessä on taito löytää oikeita tietoja suuresta tietomäärästä, arvioida sen painoarvoa ja yhdistellä eri puolilta löytyvistä tiedon osista järkeviä kokonaisuuksia. (Jurmu 2019, 12–13.)

Asiantuntijatyön tulevaisuuden haasteet eivät kuitenkaan koske pelkästään tiedon lisääntymistä. Yhteiskunnan ongelmien monimutkaistuessa ja laajentuessa yhä useamman sektorin alueelle samanaikaisesti, myös ratkaisuilta vaaditaan uudenlaista alakohtaiset rajat ylittävää asiantuntijuutta. Asiantuntijatyö on kuitenkin yleisesti ottaen muuttumassa entistä pirstaleisemmaksi. Asiantuntijuus erikoistuu ja sen avulla pyritään löytämään vastauksia entistä selkeämmin rajattuihin kysymyksiin. Näin ollen haasteeksi muodostuu se, että kuilu asiantuntijatyön vaatimusten ja yhteiskunnallisten ongelmien luonteen välillä kasvaa. (Koskiniemi ym. 2020, 18.)

4.2 Johtamisen kaksoisrooli kunnissa

Moni kunta-alalla työskentelevä toimii tehtävissä, joihin lukeutuu oman osaamisalan substanssityön lisäksi myös johtamista ja esihenkilötyötä. Tätä kahden roolin muodostamaa kokonaisuutta on aikaisemmassa tutkimuksessa kutsuttu johtamisen kaksoisrooliksi. Kaksoisroolia voidaan pitää yhtenä huomionarvoisena käsitteenä käsiteltäessä kunnassa tapahtuvaa johtamis- ja asiantuntijatyötä. Se määritellään toiminnaksi, jossa henkilön työssä korostuvat sekä johtaminen että substanssityö. (Koskiniemi ym. 2020, 6, 8.)

Erityisesti pienissä kuntaorganisaatioissa kaksoisroolin syntymisen nähdään olevan luontaisempaa isoihin organisaatioihin verrattuna. Pienemmissä organisaatioissa kommunikointi ja yhteistyö eri hallinnonalojen välillä on yksinkertaisempaa. (Koskiniemi ym. 2020, 9.) Myös henkilöstöhallinnon merkityksen nähdään korostuvan pienissä kunnissa suuriin verrattuna (Koskiniemi ym. 2020, 16). Pienissä kuntaorganisaatioissa on myös isoja organisaatioita yleisempää se, että liikunta on osa laajempaa kokonaisuutta sen sijaan, että se muodostaisi oman yksikkönsä (Aalto-Nevalainen 2018, 24).

Johtamisen kaksoisrooli ja kaksoisroolijohtajuus eivät ole yksinkertaisesti hahmotettavissa. Johtamisen kenttä on laaja, joten valittu näkökulma vaikuttaa suuresti sen tarkasteluun. Näkökulman lisäksi johtamistyön luonteella itselläänkin on suuri vaikutus, sillä töiden sisällöissä erilaiset ominaisuudet ja johtamisen tarpeet vaihtelevat. (Koskiniemi ym. 2020, 9.) Kaksoisroolin monimutkaisuus tulee esiin myös siinä, että harvemmin kaksoisrooli toimii kontekstina johtamiselle, vaikka se sitä olisikin. On yleisempää käsitellä johtamista erillisenä kuin kaksoisroolin kautta. (Koskiniemi ym. 2020, 14.)

4.2.1 Substanssiasiantuntijuus

Kaksoisroolin näkökulmasta liikunta muodostuu tässä tutkimuksessa omaksi substanssiasiantuntijuuden osakseen. Tässä yhteydessä asiaa tarkastellaan ensisijaisesti siitä näkökulmasta, miten liikunta ja liikunnan substanssiosaaminen linkittyy osaksi liikunnan johtamista ja liikuntajohtajan työtä kunnissa. Lisäksi tarkastellaan yleisesti substanssiasiantuntijuuden merkitystä osana johtamista.

Kaksoisroolin näkökulmasta tarkasteltuna substanssiasiantuntijuudesta on arvioitu olevan hyötyä asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä (Koskiniemi ym. 2020, 17). Työ kunnallisissa liikuntapalveluissa on lähtökohtaisesti hyvin palveluhenkistä ja asiakaslähtöistä, joten liikunnan substanssiasiantuntijuus on tästä näkökulmasta hyödyllistä liikuntajohtajan työssä. Toisaalta monessa tehtävässä asiakkaiden tilannetta on osattava tarkastella myös substanssiosaamisen ulkopuolelta, jotta kokonaisuuden hahmottuminen mahdollistuu (Koskiniemi ym. 2020, 17). Liikuntaan ja liikkumiseen liittyvät kysymykset itsessään ovat toiminnan perusluonteeltaan sellaisia, että ne linkittyvät julkishallinnossa useamman muun

toimialan tehtäväkenttään, joten kokonaisuuden hahmottamisella on tämänkin vuoksi merkitystä.

Liikuntajohtajien osallistuessa erilaisiin poikkihallinnollisiin prosesseihin, he toimivat oman substanssinsa asiantuntijoina, ja tuovat siten liikunnan näkökulman osaksi prosessia ja päätöksentekoa. Poikkihallinnolliset prosessit ja projektit eivät liity vain terveydenhuollon kanssa toteutettuun yhteistoimintaan. Liikuntajohtaja osallistuu nykyään entistä enemmän myös esimerkiksi maankäyttöön liittyviin prosesseihin, kuten liikenne- ja katusuunnitteluun (Pelkonen ym. 2020, 43). Substanssiasiantuntijuuteen voidaan katsoa liittyvän vahvasti myös ymmärrys ja tieto valtakunnallisista suosituksista ja erilaisista ohjelmista. Liikuntajohtajan osalta asiantuntijuus näyttäytyy tämän osalta ennen kaikkea siinä, miten hän osaa sovittaa ja soveltaa saatavilla olevat tiedot oman kuntansa kehyksessä.

Julkisella sektorilla substanssiosaamiseen voidaan lukea myös julkishallintoon itseensä liittyvä osaaminen. Julkishallintoon liittyvänä substanssiosaamisena voidaan pitää esimerkiksi julkishallinnon rakenteen ja toimintaperiaatteen tuntemista, kuten esimerkiksi ymmärrystä kunnallisesta päätöksentekojärjestelmästä. Tämänkaltaisen substanssiosaamisen rooli nähdään usein itsestään selvänä perusedellytyksenä työn menestyksekkäälle hoitamiselle. (Virtanen & Stenvall 2019, 69.) Mahdollisesti juuri substanssiosaamisen itseäänselvyyden vuoksi sen merkitys ei aina välttämättä tule esille riittävällä painoarvolla, vaikka sen on koettu toimivan tärkeänä elementtinä ja pohjana esimerkiksi verkostotyössä (Jurmu 2019, 16).

4.2.2 Johtamisasiantuntijuus

Asiantuntijuus ja osaaminen painottuu eri tavoin, riippuen minkälaisesta johtamisesta on kyse tai siitä millä tasolla johtaminen tapahtuu. Esimerkiksi pienen tiimin johtamisessa painottuvat osa-alueet ovat todennäköisesti huomattavasti pienemmässä roolissa laajan verkoston johtamisessa. Lisäksi tilanteiden erilaisuus vaikuttaa siihen, millainen osaaminen korostuu ja tilanteiden tunnistaminen onkin yksi tehokkaan johtamisen avaintekijöistä. (Sydänmaanlakka 2014, 42–45.)

Julkisessa johtamisessa merkityksellisinä johtamisen osaamisvaatimuksina on pidetty käsitteellistä ajattelukykyä, vuorovaikutustaitoja, tavoitteellista työskentelytapaa, kykyä

mahdollistaa optimaaliset työskentelyolosuhteet, kokonaisuuksien hallintaa, johtamisen periaatteellisen puolen oivaltamista sekä kykyä uudistua ja uudistaa. (Virtanen & Stenvall 2019, 69–70.) Tulevaisuuden julkisen hallinnon johtajan ominaisuuksia kartoittaessa esiin tulleet seikat ovat edellä mainittujen osa-alueiden kanssa hyvin samansuuntaisia. Tulevaisuudessa johtajalta edellytetään johtamisen eri keinojen tilanteenmukaista hyödyntämistä, vastuullisuutta ja päätöksentekokykyä. Myös laajojen kokonaisuuksien hahmottamista ja vuorovaikutustaitojen merkitystä pidetään merkittävänä osa-alueina. Kokonaisuudessa erityisesti monipuolisuus nähdään arvostettavana ominaisuutena. (Koskimies ym. 2022, 73–74.)

Kuntaorganisaatio toimintaympäristönä tuo johtamiseen haasteensa. Yleisesti kuvailtuna johtamisella pyritään kunnassa yhteensovittamaan niin tavoitteet, resurssit kuin toimintakin, samalla huomioiden mahdollisimman hyvin kaikki eri osapuolet, kuntalaisista päättäjiin, omaa työyhteisöä unohtamatta. Johtaminen on monessa tapauksessa asiantuntijoiden johtamista ja johtajaksi päädytäänkin usein juuri asiantuntijaroolin kautta. (Sutinen 2012, 36.) Asiantuntijoiden johtaminen nähdään tärkeänä kokonaisuutena myös tulevaisuudessa osana kuntien kehittymistä ja muutosta. Asiantuntijoiden johtamisessa erityisesti ilmapiiriin ja toimintakulttuuriin positiivisesti vaikuttava johtamistoiminta koetaan hyödyllisenä. (Jurmu 2019, 16.)

Kunnat tuottavat paljon erilaisia palveluja, joten kuntien eri toimialoilla myös työskentelee hyvin paljon henkilöstöä. Liikuntapalvelut eivät tee tähän poikkeusta. Vuonna 2016 henkilötyövuosina laskettu lukema kuntien liikuntatoimessa oli yli neljä tuhatta (Kuntaliitto 2024a). Merkittävän henkilöstömäärän vuoksi esihenkilötyön ja henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu. Henkilöstöjohtamisella on vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin ja työhyvinvointiin sekä sen pohjalta selkeä vaikutus myös tuotettavien palveluiden laatuun (Sallinen ym. 2012, 144).

Henkilöstöjohtamisen perustehtäviin kuuluu huolehtia, että työvoima on oikeanlaista ja heillä on järkeviä kokonaisuuksia hoidettavanaan. Lisäksi henkilöstöjohtamisella voidaan optimoida kustannuksia, vahvistaa organisaation kehittymistä ja huolehtia työnantajakuvasta. Henkilöstöjohtamisessa on myös osattava huomioida lakien ja erilaisten sopimusten vaikutus ja toimia niiden mukaisesti. Henkilöstöjohtamista tehdään organisaatioissa useammalla eri tasolla. Käytännön toiminnassa on runsaasti erilaisia tehtäviä, kuten esimerkiksi työsopimusten

ja henkilötietojen hallinta, rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja sisäinen viestintä. Osa toimista on päivittäisiä ja osa taas harvemmin toistuvia. (Viitala 2021, 11–13.)

Esihenkilönä toimiessa yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuu se, että saa työyhteisön tekemään työtä yhteisen tavoitteen eteen. Tähän liittyy muun muassa tavoitetietoisuuden ylläpitoa ja tavoitteiden kirkastamista, työntekijöiden motivoimista sekä hyvän työilmapiirin luomista. Esihenkilötyö on jatkuvaa ja suurin osa siitä tapahtuu osana jokapäiväisiä vuorovaikutustilanteita. (Sallinen ym. 2012, 146.) Henkilöstön toimiessa liikuntapalveluiden voimavarana, esihenkilön rooli voidaan nähdä ikään kuin toiminnan mahdollistajana ja koordinoijana. Toisaalta liikuntapalvelujen tehtäväkentän ollessa laaja, on tärkeää osata ottaa henkilöstö mukaan jo palveluita suunniteltaessa. Palvelujen laadun kehittymisen lisäksi, henkilöstöä osallistamisella voi olla positiivista vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon ja jaksamiseen (Harmokivi-Saloranta & Nokkala-Ikonen 2023, 46).

Kaksoisroolissa toimiminen vaatii useasti monipuolista ja tilannesidonnaista johtamisasiantuntijuutta. Johtamisessa on pystyttävä huomioimaan samanaikaisesti työhön ja työympäristöön liittyvät säännökset kuin myös työntekijöiden kokemus. Tehtävänimikkeiden takana olevat määritykset työn sisällöstä ovat kuitenkin näihin vaatimuksiin nähden usein turhan yleisiä ja jäykkiä, jonka vuoksi organisatorinen joustavuus nähdään olevan keskeinen osa johtamisasiantuntijuutta. (Koskiniemi ym. 2020, 16.)

Liikuntatoimien tehtäviä ja johtamista käsittelevissä kirjoituksissa resurssit, erityisesti rahoitus, tulevat usein esille (Ahonen-Walker 2021; Kuntaliitto 2024a; Karimäki 2022). Kunnan vastuulle kuuluviin liikuntapalveluiden järjestelyihin ja organisointiin liittyy erilaisten avustusten käsittelemistä, talousarvion laatimista ja raportointia, budjetin suunnittelua sekä liikuntapaikkojen rakentamiseen liittyvää taloushallintoa. Liikuntajohtajan on näin ollen hallittava ja ymmärrettävä talouteen ja taloushallintoon liittyviä toimia.

4.3 Verkostot ja verkostotyö

Työympäristöt ovat kehittyneet jo pitkään siihen suuntaan, jossa organisaatioiden rajat eivät toimi vangitsevana rakenteina, vaan yli rajojen työskentely mahdollistuu ja on useimmiten jopa välttämätöntä. Julkinen sektori tekee yhteistyötä yksityisen, kolmannen ja lisääntyvissä määrin

myös neljännen sektorin kanssa. Alansa asiantuntija voi olla osana eri työryhmiä tai projekteja ja saattaa osallistua monen eri organisaation tilaisuuksiin ja kokouksiin, oli kyse sitten rahoituksen neuvottelemisesta tai asiakasyhteistyön kokonaisuuteen liittyvistä asioista. Vaikka tämänkaltainen toiminta synnyttääkin uusia ideoita ja ratkaisuja, niin ongelmaksi muodostuu monikontekstisuus. Monessa mukana ollessaan asiantuntijuus kohtaa haasteen, kun voimavarojen kohdentaminen ei täysipainoisesti yhteen projektiin onnistu. (Launis 1997, 128.)

Verkostot, kyky verkostoitua ja verkostojohdaminen ovat merkittävässä roolissa nykypäivän johtamisessa, oli kyse julkishallinnosta tai muista yhteiskunnan sektoreista. Verkostot ovat oleellinen osa uutta julkista hallintaa (Hakari 2013; Osborne 2010). Uuden julkisen hallinnan näkökulmasta verkostot luovat vaihtoehdon hierarkioille. Sektorirajat ylittävien verkostojen ja yhteistyön avulla pyritään vastaamaan yhteiskunnan monimutkaistumisesta ja pirstaloitumisesta aiheutuneisiin haasteisiin. (Hakari 2013, 42.)

Verkostoituminen tai verkostotyö on eri toimijoiden välillä tapahtuvaa vastavuoroista yhteistyötä, joka rakentuu luottamuksen ympärille. Verkostoitumisessa ei ole kyse erilaisten sopimusten edellyttämästä vastavuoroisuudesta, vaan sitä määrittelee ennemminkin osapuolten siitä saama hyöty. Luottamus on avainroolissa optimaalisesti toimivien verkostojen osalta, sillä ilman sitä pitkäkestoisen yhteistyön rakentumiselle ei ole edellytyksiä. (Järvensivu 2019, 37–39.) Luottamuksen lisäksi verkostotyössä on huomionarvoista toinenkin peruserä. Verkostoja syntyy ihmisten välille, oli kyse sitten yksilöstä, ryhmästä tai organisaatiosta. Näin ollen verkostojen rakentumisessa, kehittymisessä, muokkaamisessa tai purkamisessa toimijuus löytyy ihmiseltä itseltään, ei organisaation rakenteista. Toisaalta pitkään jatkuessaan verkostojen vaikutus saattaa liittyä myös osaksi rakenteita. (Järvensivu 2019, 44.)

Vastavuoroisella yhteistyöllä pyritään siihen, että kaikki yhteistyön osapuolet hyötyisivät yhteistyöstä. Yhteistyöllä pyritään esimerkiksi tehokkaaseen palvelujen tuottamiseen. Tässä tulee esiin erilaisen organisoitumisen eroavaisuudet. Hierarkkisessa järjestelmässä kaikkien palveluiden tuottaminen onnistuu tehokkaasti, jos organisaatiolla on kaikki tarvittavat resurssit palvelujen tuottamiseen. Markkinaperusteisessa järjestelmässä tehokkuus taas tulee ilmi silloin, kun palvelun hinta ja laatu ovat kaikkien osapuolten näkökulmasta helposti ja selkeästi määritettävissä. Verkostojen vahvuus tulee esiin erilaisissa muutostilanteissa ja tilanteissa, joissa muuttujia on paljon ja niiden tuottamaa lopputulosta on vaikeampi hahmottaa. Verkostojen toimivuus ja vahvuuden esiin tuominen taas tarvitsee joustavuutta, niin työnjaon

kuin sitoumustenkin osalta. Mikään näistä organisoitumisen malleista ei kuitenkaan ole toisiaan poissulkeva, vaan ne ovat kokonaisuuden kannalta toisiaan tukevia ja niiden tehokkuus vaihtelee erilaisten tilanteiden mukaisesti. (Järvensivu 2019, 45–50.)

Kunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna verkostojen voidaankin nähdä olevan täydentävä elementti, joita käytetään johtamisessa rinnakkain hierarkian ja markkinoiden kanssa (Möttönen & Niemelä 2005, 88). Toisaalta verkostojen merkitys voi olla kunnalle suuri ja eri toimijoiden osallisuus kunnan toimintaan voi olla monissa tapauksissa hyvin merkityksellistä. Yhteistyöllä voi olla vaikutusta jopa kunnan olemassaolon ja legitimitietin muodostumisen näkökulmasta. (Jurmu 2019, 14.)

Verkoston johtaminen on yhteistyön koordinoitua ja erilaisten edellytysten luomista tavoitteenaan saada verkostotyöstä paras mahdollinen lopputulos (Järvensivu 2019, 113). Paikallistasolla toimiessa kunnille rakentuu usein rooli juuri toiminnan koordinaattorina ja puitteiden rakentajana (Jurmu 2019, 20). Johtaminen edellyttää kantavan pohjan rakentamista yhteistyölle ja myös sen jatkuvaa ylläpitämistä. Tämänkaltaisessa johtamisessa korostuu avoimuus, jolla mahdollistetaan verkoston vahvuuksien esiin tuleminen. Verkostotyön johtaminen on ikään kuin toimimista jatkuvassa muutostilassa, jossa on tasapainoiltava erilaisen johtamisen välillä. Työn eri vaiheissa tarvitaan erilaista johtajuutta, ajoittain sen on oltava aktiivisempaa ja keskitetympää, joskus taas passiivisempaa ja tilaa ja vastuuta antavampaa. Johtamistyyliä voi olla tarpeen muokata eri verkostojen mukaisesti, sillä johtamistyyllillä on merkitystä sille, millainen verkostosta muodostuu. (Järvensivu 2019, 113–118.)

Vaikka verkostotyössä ja -johtamisessa on runsaasti positiivisia mahdollisuuksia, niin myös haasteita ja ongelmakohtia riittää. Verkostojen ylläpitämiseen kuluu resursseja ja todellisten tulosten saavuttaminen saattaa olla hankalaa, jonka vuoksi tulosten arvioiminen on syytä pitää mukana verkostotyössä. Jos verkostossa on paljon erilaisia toimijoita ja epäselvyyksiä, se heijastuu myös päätöksenteon tehokkuuteen negatiivisesti. Verkostot voivat myös mahdollistaa vastuunpakoilun. (Möttönen & Niemelä 2005, 92.)

Yhtenä heikkoutena voidaan julkisen sektorin näkökulmasta nähdä verkoston tuomat mahdolliset päällekkäisyydet. Jos vanhat rakenteet ja toimintamallit ovat yhä osittain käytössä, saattavat verkostot tuoda toimintaan yhden ylimääräisen kerroksen lisäten kokonaiskuvassa

toiminnan tehottomuutta ja sekavuutta. (Möttönen & Niemelä 2005, 92–93.) Julkisen sektorin näkökulmasta myös oikeudellinen aspekti voi aiheuttaa ristiriitoja. Viranomaista sitoo hyvä hallintotapa ja hänen on sen perusteella arvioitava verkostotyön toteuttamismalleja. Viranomaiselle annetut vaatimukset voivat aiheuttaa osana verkostotyötä huomattavan määrän erilaista varmistus- ja selvittelytyötä. Tämä korostuu erityisesti vahvaa oikeusturvaa edellyttävien palveluiden järjestämisessä. Toisaalta vähäisemmän oikeussuojan tasoa edellyttävien palvelujen osalta verkostojen avulla toteutetulla palveluntarjonnalla hyötysuhde saattaa olla suuri toiminnan joustavuuden takia. (Ryynänen & Uoti 2009, 233.)

4.4 Strategiatyö

Hallinnonuudistusten myötä kuntien liikuntapalveluissa lähestymistapojen voi kuvailla muuttuneen laaja-alaisimmiksi, niin liikuntapalveluiden tuottamisen, liikuntarakentamisen kuin yhteistyömallien osalta. Uuden julkisen hallinnan aikana liikuntapalveluiden tuotannossa poikkihallinnollisuuden merkitys on kasvanut ja liikuntarakentamisessa keskiössä on yksittäisten liikuntapaikkojen sijaan liikkumisympäristöt laajoina kokonaisuuksina. Strategisuus on lisääntynyt ja liikunta on upotettu monessa kunnassa osaksi kuntastrategiaa. (Karimäki 2020; Karimäki & Leskelä 2024.)

Strategia käsitteenä on mahdollista määritellä monella eri tavalla. Konteksti vaikuttaa siihen voimakkaasti, sillä strategian määritelmä painottuu eri tavoin sen mukaan, millä sektorilla toimitaan. Yksityisellä sektorilla strategian ydin painottuu useimmiten ainutlaatuisuuteen ja kilpailuedun saavuttamiseen, kun taas julkisella sektorilla kyse on ennemminkin tavoista ja toimintamalleista, joilla pyritään saavuttamaan eri osapuolia tyydyttävä kokonaisuus. (Juuti & Luoma 2022, 21–22.)

Strategiaa voidaan yleisesti pitää pitkän aikavälin suuntana. Sen avulla organisaation työtä pystytään johdonmukaisesti kohdentamaan kohti haluttuja päämääriä. (Juuti & Luoma 2022, 22–24.) Strategiatyöllä taas viitataan laajasti niihin käytännön toimiin, jolla strategiaa tehdään. Strategiatyö ei jää pelkästään organisaation ylimmän johdon tehtäväksi, vaan sen tekeminen tapahtuu useammalla tasolla. Kunnissa strategiatyön toimijuus rakentuu kokonaisuudeksi, jossa eri rooleissa ovat niin kuntalaiset kuin poliitikotkin. Lisäksi kunnan ylimmällä johdolla, kunnan eri esihenkilötehtävissä toimivilla kuin myös yhteistyötä tekevilla toimijoilla on omat roolinsa.

(Tienari & Harviainen 2020, 33–38.) Edellä mainitun roolijaon mukaisesti kunnan liikuntajohtajien voidaan nähdä kuuluvan esihenkilökategoriaan.

Kunnan keskijohto ja esihenkilötyössä toimivat ovat siitä näkökulmasta haastavassa roolissa, että heidän tehtävänä on sovittaa eri toimijoiden intressejä ja vaatimuksia kokonaisuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Laaja yhteistyökumppaneiden verkosto tekee työstä entistä hankalampaa. (Tienari & Harviainen 2020, 37–38.) Kunnissa liikunnan toimialalle on tyypillistä laajat yhteistyötahot, niin kunnan ulko- kuin sisäpuolellakin. Kunnan sisällä liikkumisen edistäminen linkittyy vahvasti moneen muuhun toimialaan, ja toiminnan perusedellytykset rakentuvat yhteistyöhön muiden kanssa (Karimäki 2022, 64).

Liikunnan roolin suuruuteen kunnassa vaikuttaa se, mitä tärkeämpänä se näyttäytyy kuntastrategiassa sekä kunnan suunnitelmissa ja tavoitteissa. Liikunnan sisällyttäminen osaksi kunnan strategiaa antaa hyvät lähtökohdat liikunnan edistämiseksi liikuntapalveluissa. Kunnan sisällä tapahtuva liikunnan strategiatyö rakentuu pienistä palasista, joiden avulla toiminnalle luodaan perustaa, jonka päälle rakentaa uusia liikuntaa edistäviä toimia. Työkaluina toimivat kunnan sisällä esimerkiksi erilaiset liikuntasuunnitelmat sekä liikkumis- ja olosuhdeohjelmat, joiden avulla on osaltaan tarkoitus luoda edellytyksiä toiminnalle. (Karimäki 2022, 64.)

Huomionarvoista on kuitenkin se, että kunnan itse asettaessa tavoitteensa, erot kuntien välillä saattavat liikunnan edistämisen näkökulmasta olla hyvin suuria (Karimäki 2022, 64). Tutkimusten mukaan liikkumisen ja liikunnan edistämisen sisällyttäminen osaksi yleissuunnittelun tavoitteita oli pienissä kunnissa keskisuuria ja suuria kuntia harvinaisempaa. Tästä huolimatta, kokonaiskuvassa liikunnan edistäminen on 2010-luvulla yhä useammin löytänyt tiensä osaksi kuntien strategiatyötä. Vuoden 2022 tilastojen perusteella 65 % kunnista oli ottanut sen yhdeksi erityisistä tavoitteista osana yleissuunnittelua. (Pelkonen ym. 2023, 40–43.)

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista asiantuntijuutta kunnissa toimivilta liikuntajohtajilta edellytetään nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa, millaisia toimintaympäristön muutoksia on havaittavissa liikuntapalveluiden näkökulmasta ja miten muutokset vaikuttavat liikuntajohtajan tarvitsemaan asiantuntijuuteen ja johtamiseen.

Päätutkimuskysymys:

- Millaista asiantuntijuutta kuntien liikuntajohtajilta edellytetään?

Alatutkimuskysymykset:

- Miten toimintaympäristö on muuttunut liikuntapalveluiden näkökulmasta?
- Miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat liikuntajohtajilta vaadittavaan asiantuntijuuteen?

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen lähtökohta rakentuu todellisen elämän kuvaamiseen, jonka osalta on kuitenkin huomioitava siihen liittyvät rajoitteet. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa pyritäänkin tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti, lopputulokseen voi vaikuttaa todellisuuden moninaisuudesta kumpuava perusajatus, jossa erilaiset tapahtumat eivät ole irrallisia kokonaisuuksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Tutkimusprosessin itsessään koetaan olevan laadullisen tutkimuksen keskiössä. Näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät läpi koko tutkimuksen ja mahdollisesti myös tutkimukselliset ratkaisut muotoutuvat työn edetessä. (Kiviniemi 2018, 73.)

Tutkimuksen kohteena olivat liikuntajohtajien kokemukset ja heidän kokemuksilleen antamansa merkitykset, joten luonteva tutkimusmetodillinen perusta tutkimukselle löytyi fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen alueelta. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 39–40.) Päämääränä fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa on kokemusten merkitysten

käsitteellistäminen ja tottumusten häivyttämien asioiden tietoiseksi nostaminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 41).

Yksilön näkökulma on fenomenologiassa tutkimuksen keskiössä, eikä sillä pyritä löytämään kaikkialle sopivia yleistyksiä tai ratkaisuja. Yksilöt kokevat asioita eri tavalla ja luovat kokemuksilleen merkityksiä, joiden sisältöä tutkimuksessa pyritään selvittämään. Kokemusten tulkitsemisen tarve tuo mukaan hermeneuttisen näkökulman, sillä sanoiksi puetusta kokemuksesta on tutkijan yritettävä tehdä tulkinta, joka vastaisi kokemusta mahdollisimman hyvin. (Laine 2015, 29–33.) Tulkinta taas linkittyy vahvasti ymmärrykseen ja ymmärtämiseen. Ymmärtäminen ei synny tyhjiössä, vaan sitä ohjaa vahvasti esiymmärrys aiheesta. Esiymmärrys ohjaa tulkintojen tekemistä, joka taas toimii osaltaan tutkimuksen rajaavana tekijänä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 40–42.)

Aineiston hankinnassa käytetään tämänkaltaisessa tutkimusasetelmassa yleisesti haastattelua. Haastattelussa haastateltava tuo esiin omia kokemuksiaan, jonka jälkeen tutkija pyrkii käsitteellistämään haastateltavan kokemusten merkityksiä. Mahdollisimman avointa haastattelua pidetään kokemuksista tavoiteltaessa hyvänä ratkaisuna. Tällöin kysymykset ohjaisivat haastateltavan vastauksia mahdollisimman vähän. (Laine 2015, 33–34, 39.) Vaikka Laine (2015) esittääkin strukturoidun teemahaastattelun olevan huono väylä kokemuksiin, niin toisaalta Tuomi ja Sarajärvi (2018, 88) toteavat teemahaastattelun voivan olla myös hyvin lähellä avointa haastattelua. Tämän pohjalta tulkiten, lähellä avointa teemahaastattelua olevan haastattelun käyttäminen voidaan nähdä aineistonhankinnan vaihtoehtona.

5.3 Aineisto ja aineiston keruu

Pro gradu -tutkielman haastatteluun pyydettiin yhteensä kymmenen liikuntajohtajaa tai vastaavalla nimikkeellä toimivaa liikuntapalveluista vastaavaa henkilöä yhdeksästä eri kunnasta. Lähtökohtana kuntien valinnassa oli se, että ne olisivat väestömäärältään erikokoisia ja maantieteellisesti eri puolilta Suomea. Valinnat tehtiin yhdessä opinnäytetyöni ohjaajan Ari Karimäen kanssa.

Kuntien jakamisessa eri kokoluokan kategorioihin hyödynnettiin Karimäen ym. (2022) käyttämää jakoa, jossa kunnat jaettiin asukaslukumäärän perusteella neljään eri kokoluokkaan:

1. Alle 5000 asukkaan kunnat
2. 5000–24 999 asukkaan kunnat
3. 25 000–60 000 asukkaan kunnat
4. Yli 60 000 asukkaan kunnat

Aluksi, keväällä 2023, haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse kysymällä heidän alustavaa halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Myönteisen vastauksen jälkeen haastateltaville lähetettiin sähköpostia toukokuussa 2023 ja heitä informoitiin haastattelun alustavasta aikataulusta ja toteutustavasta. Elokuussa 2023 haastateltaville lähetettiin tarkentuneet tiedot tutkimuksesta ja tietosuojailmoitus. Samassa yhteydessä annettiin ohjeita haastatteluun osallistumisesta ja heidän kanssaan aloitettiin etsimään sopivia ajankohtia haastattelun toteuttamiseksi. Kymmenestä haastatteluun pyydetystä henkilöstä mukaan tutkimukseen saatiin yhdeksän henkilöä kahdeksasta eri kunnasta. Jokaisesta kokoluokasta valikoitui haastatteluun vähintään yksi kunta (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Haastateltavien jakautuminen kokoluokkiin kuntien väestömäärän perusteella

Haastateltava	alle 5000	5000–24 999	25 000–60 000	yli 60 000
H1			X	
H2				X
H3 ^a	X			
H4 ^a	X			
H5	X			
H6		X		
H7				X
H8				X
H9		X		
Yhteensä	3	2	1	3

^a haastateltavat H3 ja H4 olivat samasta kunnasta.

Kokoluokkajaossa on huomioitava, että vaikka se osaltaan havainnollistaakin kuntien kokoluokkaeroja, se saattaa myös antaa hieman yksioikoisen kuvan todellisuudesta. Taulukon perusteella ei selviä mikä tosiasiallinen kokoero eri kategorioissa olevien kuntien välillä on. Kaksi eri kuntaa voivat kuulua eri kategorioihin, vaikka niiden välinen kokoero väestömäärän mukaan olisi todellisuudessa hyvin pieni. Lisäksi kokoluokka ei ollut ainut kuntia erottava

tekijä, sillä kunnat jakautuivat selkeästi myös maantieteellisen sijaintinsa perusteella. Haastatteluihin valikoituneet kahdeksan kuntaa olivat seitsemän eri maakunnan alueelta.

Haastateltujen henkilöiden joukko oli työkokemuksensa ja tehtäväkenttensä puolesta monipuolinen. Nykyisessä tehtävässään he olivat toimineet vähimmillään alle vuoden ja pisimmillään lähes 15 vuotta. Osa henkilöistä oli toiminut kunnassa erilaisilla tehtävänimikkeillä paljon nykyistä tehtävää pidempään. Haastatelluista yhdeksästä henkilöstä kolmella työtehtäviin kuului liikunnan lisäksi muitakin tehtäviä ja vastuualueita. Yhdellä henkilöllä tehtävään oli aikaisemmin kuulunut muitakin vastuualueita, mutta haastatteluhetkellä liikunta oli hänen ainut vastuualueensa.

Kuntien erilaisista rakenteista ja organisaatioista johtuen liikuntapalvelujen tehtävät erosivat hieman toisistaan. Osassa kunnista liikuntapaikkojen rakentaminen ja ylläpito kuului kiinteästi liikuntapalvelujen alle, kun taas osassa kunnissa se kuului hallinnollisesti jonkin toisen toimialan vastuulle. Osassa kuntia liikuntapalvelujen esihenkilötyö kuului kokonaisuudessaan kunnan liikuntajohtajalle ja osassa liikuntajohtajalla oli alaisinaan henkilöitä, jotka tahoillaan vastasivat oman vastuualueensa henkilöstön johtamisesta.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina pois lukien yksi haastattelu. Yhden kunnan osalta päädyttiin haastattelemaan samanaikaisesti kahta henkilöä, sillä liikunta jakautui molempien henkilöiden tehtäväkenttään ja näin ollen kunnan liikuntapalveluiden johtamisesta oli mahdollista saada kokonaisvaltaisempi kuva. Kaikki haastattelut toteutettiin etänä Zoom-sovelluksella. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin syyskuussa 2023 ja viimeinen joulukuussa 2023. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja niitä käsiteltiin tietosuojailmoituksen mukaisella tavalla.

Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 1. Teemahaastattelu valikoitui tutkimuksen aineistonhankintamenetelmäksi luontevasti ja haastattelurunko rakentui tutkimuksen viitekehystä esiin tulleiden teemojen avulla. Tutkimuksen haastatteluissa edettiin haastattelurungon mukaisesti, mutta kysymysten järjestys hieman vaihteli osassa haastatteluista. Myös kysymyksenasettelussa oli haastatteluittain hieman eroja johtuen haastateltavien erilaisista tehtäväkentistä ja toimintaympäristöistä. Tutkimuksen teemahaastattelu oli luonteeltaan hyvin avoin. Haastattelut etenivät teemoittain rungon mukaisesti, mutta haastateltavien vastauksissa annettiin tilaa heidän kokemuksilleen ja

näiden havaintojen perusteella esitettiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluissa niiden painopisteet eri teemojen välillä vaihtelivat haastateltavan kokemusten mukaisesti. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–89.)

Haastattelut kestivät 40–75 minuuttia ja niistä kertyi yhteensä noin 94 tekstisivua (fonttikoko 12, riviväli 1,5). Haastatteluiden jälkeen haastattelut litteroitiin sanasta sanaan. Aineiston lainauksissa käytettiin litterointia, jossa haastateltavan kommentista on tarvittaessa poistettu turha toisto ja sisällön kannalta epäolennaiset täytesanat luettavuuden parantamiseksi.

5.4 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on analyysimenetelmänä hyvin monikäyttöinen ja se soveltuu moneen erilaiseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Sisällönanalyysi voidaan jakaa induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin, mutta teorian merkitys tulee kuitenkin selvemmin esille jaottelussa, jossa analyysimenetelmä jaetaan aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–108).

Nimensä mukaisesti aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt nousevat aineistosta. Ne eivät ole ennalta määritettyjä tai sovittuja, eikä aikaisempi teoria ohjaa niiden muodostumista. Ero aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan analyysin välillä ilmenee siinä, että teoriaohjaavassa analyysissä teorian läsnäolo tunnistetaan ja sitä käytetään analyysin tukena. Analyysi ei kuitenkaan perustu suoraan teoriaan. Teoriaohjaavalla analyysitavalla voidaan osittain vastata aineistolähtöisen analyysin toteuttamiseen suurimpaan haasteeseen eli siihen, että aikaisemman tiedon poissulkeminen kokonaisuudessaan on vaikeaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–109.)

Tutkimuksen tulosten analysoinnissa pyrin etenemään mahdollisimman pitkälle aineistolähtöisesti ja tuomaan tutkimuksen teoreettiset käsitteet osaksi analyysia vasta mahdollisimman myöhäisessä vaiheessa analyysia (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110). Tämä oli mielestäni välttämätön lähtökohta analyysin toteuttamisessa. Lähtökohta tälle ajattelulle oli se, että vaikka teoriatietao kunnissa tarvittavasta asiantuntijuudesta löytyikin, liikunnan konteksti ja liikunta omana erityisalueenaan saattoivat tuoda jotain sellaista esille, joka ei ole aikaisemmassa kuntiin kohdistuvassa tutkimuksessa yhtä vahvasti esiintynyt. Tämä toimintamalli osoittautui myöhemmin järkeväksi toimintamalliksi. Tässä tutkimuksessa

teoriaohjaavan sisällönanalyysin etu voidaan nähdä siinä, että teoriaohjaavaa analyysia hyödyntämällä tulosten jäsentäminen järkeväksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi helpottui merkittävästi.

Analyysin tekeminen aloitettiin keräämällä kaikki oleellisesti tutkimukseen liittyvät lainaukset excel-tilaukseen. Tämän jälkeen lainauksista muodostettiin pelkistetyt ilmaukset, joista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Pelkistettyjä ilmauksia ryhmittelemällä rakennettiin alaluokat, jotka yhdistyivät myöhemmin osaksi yläluokkia. Yläluokat tuotiin osittain aikaisemmasta teoriasta ja osa yläluokista syntyi aineistolähtöisesti. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–133.) Esimerkit sisällönanalyysin ryhmittelystä on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Kaksi esimerkkiä sisällönanalyysin ryhmittelystä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>”Koen sen motivaation parantamisen ja lähinnä sen jokaisen oman työtehtävän kautta niin, että siellä on riittävästi semmoisia sellaisia tehtäviä, että joka aamu on innoissaan tulossa töihin”</i>	Oman henkilöstön tunteminen ja sopivien työtehtävien löytäminen motivaation ylläpitämiseksi ja/tai parantamiseksi.	Henkilöstön motivointi	Henkilöstöjohtamisen taidot
<i>”Joskus on vaikea saada päättäjät ymmärtämään, mikä olisi järkevää. Päättäjähän tekee päätöksen oman ymmärryksensä varassa niin sen ymmärryksen lisääminen on tässä niin kun kuntahallinnon vinkkelistäkin se ehkä yksi tärkeä asia viranhaltijoille.”</i>	Päättäjien tukeminen päätöksenteossa ja päättäjien ymmärryksen lisääminen liikuntapalveluita koskettavissa asioissa	Viestintätaidot päättäjien suuntaan	Viestintä- ja markkinointitaidot

Yläluokkien muodostamisen jälkeen asiantuntijuuden osa-alueet olivat jo pääosin hahmotettavissa. Osa yläluokista oli kuitenkin sellaisia, että niiden alle olisi voinut linkittää

alaluokkia useista muista yläluokista. Tämänkaltaiset yläluokat olivat lopulta muodostamassa analyysin pääluokkia. Aineistolähtöisesti toteutettavassa analyysissä lopputuloksen ja erilaisten luokkien määrän ja laadun arvioiminen sekä määrittäminen ennakkoon on hankalaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Edellä kuvattua toimintamallia voidaankin tästä syystä pitää hyväksyttävänä ratkaisuna.

5.5 Tutkimuseettiset näkökulmat

Tutkimuseettisiä näkökulmia ja huomioitavia seikkoja löytyi monesta eri tutkimuksen vaiheesta. Eettiset näkökohdat on huomioitava niin haastateltavien rekrytoinnissa ja kohtelussa, aineistonkeruussa ja analysoinnissa kuin myös tutkimuksen raportoinnissa ja julkaisemisessa (ks. Clarkeburn & Mustajoki 2007).

Rekrytointivaiheessa pyrittiin olemaan mahdollisimman objektiivinen ja valitsemaan mahdollisimman monipuolinen joukko haastateltavia. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin ennen haastattelua tietosuojailmoitus, tiedote tutkimuksesta ja suostumuslomake. Haastattelujen sopimisen yhteydessä varmistettiin haastateltavilta, että edellyttääkö haastateltavan henkilön työnantajana toimiva kunta tutkimusluvan hakemista. Tutkimusluvut haettiin ilmoitettujen tarpeiden mukaisesti.

Haastattelujen toteuttaminen etähaastatteluina toteutettiin JYU:n voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti. Haastatteluista syntynyttä aineistoa käsiteltiin tutkimuksen aikana tietosuojailmoituksessa ilmoitetun mukaisesti. Tutkimuksen raportoinnissa on huomioitu, ettei henkilö ole tunnistettavissa tutkimuksessa esitetyistä lainauksista. Tämän vuoksi haastateltavien taustatietojen esittelyssä ja lainauksissa ei viitata yksilökohtaisesti paikkoihin, organisaation rakenteisiin tai muihin tietoihin, joista haastateltavan pystyisi tunnistamaan.

6 TULOKSET

Tulokset jakautuvat kolmeen erilliseen alalukuun. Tulosluku etenee liikuntapalveluiden näkökulmasta tarkastelluista toimintaympäristön muutoksista siihen, miten muutokset ovat vaikuttaneet liikuntajohtajien työhön ja siinä tarvittavaan asiantuntijuuteen. Tämän pääluvun kolmannessa alaluvussa vastataan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen ja esitellään teemoittain aineistosta esiin nousseet asiantuntijuuden osa-alueet, joiden ympärille kunnan liikuntajohtajan asiantuntijuus rakentuu.

6.1 Toimintaympäristön muutokset

Tässä alaluvussa on tarkoituksena kuvailla ja eritellä toimintaympäristön muutoksia kolmesta eri näkökulmasta. Aluksi tarkastellaan liikuntajohtajien havaintoja liikuntapalveluihin kohdistuvasta muutoksesta yleisesti ja tämän jälkeen muutosten erilaisuutta ja monipuolisuutta erilaisissa kunnissa. Viimeisenä käsitellään muutoksia ja haasteita, jotka ilmenivät haastatteluissa kunnan erilaisuuksista huolimatta.

6.1.1 Liikuntapalvelut muutoksessa

”Hahmotan sen semmoisen suuren muutoksen siinä, että miten me on tuommoisesta Urheilu-Suomen ajasta kuljettu kuntourheilunostuksen kautta sitten terveys- ja hyvinvointiliikunnan tämmöiseen lempeään... ja sitä niin kun terveyttä ja pitkää ikää korostavaan suuntaan.” -H5

Edellä esitetty lainaus yhdestä haastattelusta kuvaa omalta osaltaan sitä muutosta, mikä näkyy nykypäivänä myös laajemmin osana liikuntakulttuurin muutosta. Yhä enenevässä määrin yhteiskunnassa painotetaan ja puhutaan liikunnan sijaan liikkumisen edistämisestä, fyysisen aktiivisuuden lisäämisestä ja hyvinvoinnin ja terveyden kokonaisvaltaisesta merkityksestä (Huhtanen & Pyykkönen 2012, 10). Muutos vaikuttaa ja on vaikuttanut myös kuntien rooliin liikuttajana. Muutos näkyy esimerkiksi laajentuneena yhteistyökenttänä, jossa perinteisten liikuntaseurojen lisäksi yhteistyökumppaneita löytyy kunnasta runsaasti muitakin, ja odotukset eri toimijoiden suunnasta ovat muuttuneet entistä monipuolisimmiksi.

”Ehkä se voi olla siitäkkin johtuvaa, että silloin niin kun mentiin vielä aika lailla seurat edellä, että kyllä nyt yhä enenevässä määrin myöskin muut tahot on kiinnostuneita siitä liikunnasta ja sen hyvinvointia parantavasta voimasta... ehkä se on laajentunut se toimijajoukko siinä kuitenkin aika paljon, että myöskin muut odottaa liikuntapalveluilta jotakin, kun vaan liikuntaseurat ja koulut.” -H9

Liikuntapalveluihin vaikuttaa myös liikkumisen ja harrastamisen monet eri muodot. Suurin osa suomalaisista harrastaa liikuntaa organisoituneen järjestelmän ulkopuolella. Suomalaisten liikkumisympäristöt ovat hyvin moninaisia, sillä liikkumiseen hyödynnetään varsinaisia liikuntapaikkoja enemmän myös muita ympäristöjä kuten kävely- ja pyöräteitä, metsiä ja puistoja. (Huhtanen & Pyykkönen 2012, 12.) Kuntiin mahtuu monenlaista eri liikkujaa ja näiden tarpeiden huomioiminen vaatii liikuntajohtajan näkökulmasta liikuntakulttuurin muutoksista ajan tasalla pysymistä ja muutoksiin reagoimista. Muutoksiin reagoiminen ei kuitenkaan kunnan näkökulmasta aina ole pidemmällä tähtäimellä yksinkertaista, sillä esimerkiksi talousresurssit eivät mahdollista läheskään kaikkia toiveita. Eräs haastateltava toi esiin tähän liittyvää problematiikkaa käyttäen frisbeegolf-ratojen rakentamista esimerkkinä.

”Se vaatii sitten liikuntapuoleltakin aika paljon, että yleensä ne alueet joudutaan tekemään täysin umpimetsiin ja tavallaan semmoiselle rakentamattomalle alueelle. Siinäkin se rakennuskustannus on tietynlainen, joka varmasti katsotaan liikuntapäätöksenteosta. Me maksetaan kymppitonni tai 20 tonnia, että saa urheiluseura rakentaa sinne sen frisbeegolf-radan ja ostetaan koreja ja muita. Mutta sitten taas se, että ollaanko jätetty sitten rahaa seuraavalle vuodelle ja seuraaville vuosille siitä, että joka vuosi sitä pitää aina käydä maisemoimassa ja karsimassa ja korjaamassa ilkeivallan hommia ja muita... Se, että montako niitä kannattaa sitten rakentaa ja se talouspuoli ja kaikki muu pitäisi sitten katsoa siihen.” -H6

Liikuntapalvelut ovat kiinteä osa kuntahallintoa ja kuntahallinnon rakenteiden muuttuessa myöskään liikuntapalvelut eivät ole voineet vältyä organisatorisilta muutoksilta. Kaikissa kunnissa muutokset eivät ole olleet suuria, mutta useimmissa haastatelluista kunnista oli tapahtunut isojakin muutoksia organisaatorakenteessa. Esimerkiksi hyvinvointialueuudistus on ollut ja tulee yhä jatkossakin olemaan kaikkia kuntia ja niiden liikuntapalveluita koskettava muutos (Pelkonen ym. 2023, 44). Uudistuksen keskeisimpinä lähtökohtina pidetään

palveluiden tuottamisen osalta yhdenvertaisuutta, saavutettavuutta ja laadukkuutta. Tavoitteena on hyvinvoinnin ja terveyden lisääminen kattavasti kaikille erilaiset haasteet, kuten ikääntyminen ja syntyvyyden lasku, huomioiden. (Pelkonen ym. 2023, 44.)

Yhteistyön ja toimintamallien rakentuminen liikuntapalvelujen ja hyvinvointialueiden välillä on aineiston perusteella eri vaiheissa eri kunnissa. Osassa kuntia liikuntapalvelujen ja hyvinvointialueiden välistä yhteistyötä on jo aloitettu rakentamaan, kun taas osassa kuntia työ on vasta lähtökuopissa. Kokonaisuudessaan yhteistyön kehittyminen liikuntapalveluiden ja hyvinvointialueiden kanssa näyttäytyy haastattelujen perusteella vielä tässä vaiheessa keskeneräiseltä ja se tulee vaatimaan resursseja ja asiantuntijuutta myös tulevaisuudessa.

”Sitten tietenkin tää hyvinvointialueuudistus, niin kyllähän sekin liippaa liikuntapalveluja ainakin noitten elintapaohjauksen ja liikuntaneuvonnan prosessien kautta... se nyt on tällä hetkellä monella hyvinvointialueella... myös meillä, iso kysymysmerkki.” -H2

”Ja nythän omat paineet, vaikka siellä ei periaatteessa pitäisi olla, mutta toi hyvinvointialueen tuleminen, että miten se tästä muotoutuu.” -H7

”Kun tää hyvinvointialue käynnistyi, niin se on muuttanut ihan hirveän paljon varmastikin kaikissa kunnissa myös rakennetta. Yksi kolmasosa ensinnäkin henkilöstöstä lähti pois, jolla oli hirveä määrä asiantuntijuutta.” -H1

Muutokset näkyvät myös liikuntaan liittyvissä erilaisissa vaatimuksissa. Erilaiset vaatimukset juontavat juurensa liikuntakulttuurin eriytymiseen, jossa kilpaurheilu ja muu liikunta ovat kehittyneet jo pidempään omiin suuntiinsa (Itkonen ym. 2018, 86). Monissa kunnissa olisi tarvetta huomioida liikuntaolosuhteiden kehittämisessä sekä kilpaurheilun vaatimukset, että kuntoliikkujien näkökulma. Vaatimusten eriytyminen haastaa kuntien liikuntapalveluja, sillä esimerkiksi resurssien riittävyyden osalta kaikkiin vaatimuksiin vastaaminen ei kaikissa kunnissa ole mahdollista. Kuntien liikuntapalvelujen yksi perustehtävistä on järjestää hyvinvointia ja terveyttä edistävää liikuntaa eri kohderyhmät huomioiden (ks. Liikuntalaki 390/2015, 2015), joten erilaiset vaatimustasot väistämättä haastavat kunnan liikuntapalveluja ja liikuntajohtajia tulevaisuudessa. Vaatimustasot ja eri toimijoiden halukkuudet huomioiden

saattaa aiheuttaa myös ristivetoa kunnan sisällä, jos liikuntapalvelujen perustehtävän osalta on nähtävissä toisistaan poikkeavia näkemyksiä.

”...Ihmisten asenteet on myöskin muuttunut toimintaympäristössä liikuntaa kohtaan. Ehkä se, että sieltä on tullut semmoisia äärihuippuja ja tietynlaiset vaatimustasot tietyissä olosuhteissa tullut paljon kovemmiksi.” -H1

”Tämmöinen kunnan strategiseen ajatteluun liittyvä linjaus, että mitkä ovat liikuntapalvelujen tehtävät sen liikuntalain lisäksi, että miten suhtaudutaan esimerkiksi kilpa- ja huippu-urheilun olosuhteiden edistämiseen tai miten vaikka näihin liikunta-, hyvinvointi-, matkailupalvelujen kehittämiseen, niin tällaiset asiat pitäisi olla mietittynä kunnissa selkeästi ja organisaatio pitäisi rakentaa niitä toimintoja tukevaksi.” -H2

Liikuntalaissa edellytetään, että kuntalaisia on kuultava liikuntapalvelujen toteuttamisessa ja kehittämisessä (Liikuntalaki 390/2015, 2015). Kuntalaisten kuulemista voi toteuttaa erillisillä tilaisuuksilla, verkossa ja sosiaalisessa mediassa tai jalkautumalla kuntalaisten keskuuteen (Virta 2016b, 90). Kuntalaisten roolin muutos ja heidän huomioimisensa osana päätöksentekoa näkyy yleisellä tasolla myös monen liikuntajohtajan kokemusten mukaan kasvavana trendinä.

”En mä nyt voi sanoa, että ollaanko avoimempia, mutta niin kun ainakin se, että ollaan helpommin tavoitettavissa ja helpommin siinä, että... Nyt on kaikki, että ihmisiä kuullaan kaikissa asioissa, alueiden kehittämisessä ja... mikä mun mielestä pelkäästään hyvä asia.” -H7

6.1.2 Erilaiset kunnat, erilaiset haasteet

Seurat ovat olleet ja ovat yhä kunnille tärkeitä yhteistyökumppaneita. Liikuntalain mukaan kunnan vastuulle kuuluu kansalaistoiminnan tukeminen, seuratoiminta mukaan luettuna. Liikuntalaissa liikuntaseuroille ja muille yhdistyksille ei varsinaisesti määritetä mitään tarkkaa tehtävää, mutta perinteisesti seurat ovat olleet vahva tuki kuntalaisten liikkumisen edistämisessä. Haastatteluissa pienempien kuntien liikuntajohtajat toivat kuitenkin esiin seura- ja yhdistystoimintaan liittyviä haasteita.

”Se vapaaehtoistyön määrä on niin paljon vähentynyt ja meidän yhdistykset on sen luokan yhdistyksiä, että heillä ei ole resursseja tämmöiseen palkattuun työvoimaan tai henkilöstöön millään lailla. Silloin kun se on sen varassa ja sitten tietysti vaikka rajalliset on suorituspaikatkin pienissä kunnissa, mutta myöskin jo sitten se ohjattu toimintaan sitoutuminen, niin se on hiipunut hurjan paljon. Sitten ne tietyt perinteiset lajit, jotka täällä on joskus silloin 15 vuotta sittenkin ollut voimissaan niin ne ei ole enää niitä, jotka kerää sitten nuorisoa ja se vaatisi hirmu paljon panostusta. Niin kyllä se on ehkä semmoista tasaista hiipumista ollut.” -H4

”No kyllähän isossa kuvassa, kun katsotaan taaksepäin koko tätä liikunta- ja urheiluseuratoimintaa, niin tää vaan on koko ajan ollut hiipumassa ja hiipumassa. Ja sitten tää korona vielä tässä välillä, niin se kyllä teki tosi ison loven siihen, että urheiluseurojen ohjaajista, valmentajista iso osa tipahti pois samoin kuin harrastajista. Ja näiden hallitusten ja johtokuntien jäsenten saaminen on ollut jo sen ajan mitä itse oon liikuntaelämässä ollut mukana, niin on koko ajan ollut vaikeampaa ja vaikeampaa” -H6

Valtakunnallisesti tarkasteltuna seuratoiminta voi kuitenkin verrattain hyvin ja harrastajia riittää. Selkeiksi kehityssuunniksi ja trendeiksi seuratoiminnan osalta on tunnistettu eriytyminen, monimuotoistuminen, ammattimaistuminen ja kustannustason nousu. (Koski & Mäenpää 2018, 102.) Haastatteluissa esiin tulleita mainintoja seuratoiminnan ja vapaaehtoistyön hiipumisesta saattaakin selittää kuntien ja seurojen välinen riippuvuussuhde. Seurat ovat usein riippuvaisia kunnan resursseista, kuten saatavilla olevista liikuntatiloista ja -mahdollisuuksista sekä kunnassa harjoitettavasta liikuntapolitiikasta (Koski & Mäenpää 2018, 104). Jos kunnalla ei ole tarjota riittäviä tiloja ja tukea toimintaan se vaikuttaa väistämättä myös seura- ja yhdistystoiminnan toimintamahdollisuuksiin. Vaikka kunnat pyrkivät tukemaan paikallista kansalaistoimintaa, niin pienemmissä kunnissa vähenevät resurssit tekevät siitä entistä hankalampaa.

Resurssien väheneminen ei kuitenkaan yksin ole ainut pienempiä kuntia haastava kehityssuunta. Haastattelujen perusteella väestömäärältään pienikokoisissa kunnissa väestörakenteeseen liittyvät haasteet olivat selkeästi läsnä myös osana liikuntapalvelujen arkea, kuten myös pitkän aikavälin suunnitelmia. Ikääntyvien ihmisten suhteellisen osuuden kasvaminen koettiin hankalana asiana, sillä vaikutusten nähtiin ulottuvan monen pienemmän

tekijän kautta koko kunnan kokonaisuuteen. Pienten kuntien resursseilla on tarkkaan arvioitava millaisiin investointeihin on järkevää ryhtyä pidemmällä aikavälillä. Toisaalta ei myöskään haluta luoda painopistettä ikääntyvien ihmisten liikkumisen edistämiseen, sillä se nähdään itseään toteuttavana kierteenä.

”Mutta sitten taas, jos ihmismäärä tai tää meidän asukasrakenne on sillä tavalla vääristynyt, että täällä on tosi paljon eläkeläisiä ja tosi paljon seniori-ikäisiä ihmisiä, tosi vähän nuoria ja lapsien määrä koko ajan vähenee, niin se että onko sitten pitkällä aikavälillä järkeä ruveta rakentamaan jotain liikuntarakennusta tai ruveta tosi massiivisiin korjauksiin, niin nää on niitä vaikeita pohdittavia asioita. Niitä ei aina välttämättä kaikki nuo kuntalaiset sitten ymmärrä, että pitäisi saada niille junnuille ja näille lapsille uusia hienoja paikkoja, skeittiramppeja ja muita. Mutta se, että mitenkä pitkään ne on täällä ja mikä on se hintalappu per yks skeittaaaja tai joku muu.” -H6

”Kyllä meillä on tapahtunut ja tapahtumassa semmoinen ikäluokkavallankumous. Nämä lasten ja nuorten ikäluokat väistämättä on pienenemässä sekä ihan absoluuttisina määrinä, että sitten suhteellisena osuutena väestöstä, jolloin meillä yhä tärkeämmäksi tulee huomioida ne hiukan varttuneemmat liikkujat. Sitten tämän asian kääntöpuolena tai semmoisena ehdottomasti huomioitavana asiana siinä rinnalla koko ajan tiedostettavana pitää olla se, että ei voi ruveta ajattelemaan, että kunta satsaa senioripalveluihin, että se olisi meidän juttu, että me profiloiduttas sillä tavalla, koska se on sitten jo semmoinen vähän niin kuin itseään toteuttava ennuste.” -H5

Yhteistyön ja suunnittelun merkitystä korostettiin kunnan kokoluokasta riippumatta. Suunnittelun näkökannalta konteksti kuitenkin vaihteli hieman erikokoisten kuntien välillä, vaikkakin lopullinen päämäärä nähtiin samankaltaisena. Pienemmissä kunnissa kyse oli erityisesti siitä, miten strategisella suunnittelulla ja eri toimijoiden yhteistoiminnalla pystytään vaikuttamaan nykyisillä ja mahdollisesti entisestään vähenevillä resursseilla mahdollisimman tehokkaasti kuntalaisten liikkumiseen ja näin ollen tarjoamaan heille mahdollisimman monipuolisia liikkumismahdollisuuksia. Suuremmissa kunnissa strateginen suunnittelu, pitkän aikavälin suunnittelu ja poikkihallinnolliset yhteisprojektit nähtiin tärkeinä muun muassa siksi, että osa liikuntaan liittyvistä hankkeista ja investoinneista on suhteellisen suuria ja vuosia

kestäviä projekteja sekä myös siksi, että liikkumisympäristöihin liittyvät hankkeet linkittyvät väistämättä laajemmin osaksi kunnan kokonaissuunnittelua.

”Ja toki sitten kun ajatellaan paikallista palvelutuotantoa, niin niillä resursseilla mitä on osoitettu kunnan talousarviossa, niin kuntahan ei pysty järjestämään lähellekään kaikkea sitä, mikä tekee sen semmoisen hyvän kuntalaisarjen ja vastaa niin kuin vaikka niihin valtakunnallisesti linjattuihin liikunnan edistämisen tavoitteisiin, vaan meidän pitäisi saada eri toimijat näkemään yhteisen vision muodostamisen kautta se, että kukin mielekkäällä tavalla voisi sitä omaa rooliaan pelaten tuoda siihen yhteiseen kekkoon sitä hyvää.” -H5

”Jos mietitään vaikka jotain liikkumisympäristöä, niin niiden laajempi suunnittelu. Moneen projektiin sen sijaan, että lähdetään viemään sitä heti eteenpäin niin tuleekin, että laaditaan nyt eka semmoinen yleissuunnitelma missä mietitään, että miten, mitä toimintoja milläkin alueella sitten voisi olla, miten sitä sitten lähdetään kehittämään. Sitä kautta ehkä vähän tommoinen kaupunkisuunnittelun pelikentälle menevä näkökulma.” -H8

6.1.3 Kuntia yhdistävät muutokset ja haasteet

Kuntien erilaisuudesta huolimatta myös kuntia yhdistäviä haasteita ja muutoksia on liikuntajohtajien kokemuksen perusteella löydettävissä. Yksi yhdistävistä tekijöistä on kuntien taloustilanne ja resurssien sopeuttaminen. Erityisesti pienten kuntien liikuntajohtajat toivat talouteen liittyviä haasteita esiin, mutta talous tuotti päänvaivaa myös kokoluokaltaan suuremmissa kunnissa. Talouden sopeuttaminen on monissa kunnissa johtanut esimerkiksi tehtävien yhdistämiseen, jolloin ennen ainoastaan liikunnan asioita hoitaneet liikuntapalvelujen työntekijät ovat saaneet rinnalleen myös muita vastuualueita, ja tämä taas on johtanut siihen, että käytettävissä oleva aika liikuntaan liittyvään työhön on vähentynyt. Huoli talousresursseista vaikutti haastattelujen perusteella olevan yhteinen, vaikka mittakaava huolien suhteen vaihtelikin. Havainnot taloushuolista vahvistavat aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tulleita havaintoja (ks. esim. Karimäki 2022).

”Jos nyt sanotaan, että mikä on haastavin, niin tietysti raha on se haastavin. – Jos ei tarvitsisi murehtia, että voisi ylittää budjetin 100 % esimerkiksi ja voisi ostella, niin kyllähän sä saisit sillä pidettyä tietyllä lailla porukan tyytyväisenä. Se varmaan on se tietyllä lailla iso haaste, mutta sehän nyt ei ole tietenkään realismia semmoinen.” -H7

Liikuntajohtajien mukaan myös toimijakentän laajentuminen nähtiin selkeänä muutoksena kunnasta riippumatta. Yhä useampi toimija on kiinnostuneempi liikunnan vaikutuksesta, joka on vaikuttanut ja vaikuttaa yhteistyökumppaneiden lisäksi myös kunnan sisällä tapahtuvaan yhteistyöhön. Liikuntajohtajat myös tunnistivat tämän muutoksen omassa työssään ja pyrkivätkin omalla toiminnallaan kehittämään ja edesauttamaan kunnan eri hallinnonalojen välistä yhteistyötä.

”Kyllähän me kuntahallinnossa tahdotaan olla semmoisia lappusilmäisiä, että insinööri kattelee tekniikkaa ja koulutuspalvelut kattelee opetusta ja... mutta kun se liikunta ja liikkuminen pitäisi olla kaikkien agendalla. Kaikkien hallintokuntien, kaikkien palvelualueiden ja palveluyksiköiden agendalla.” -H2

”Liikuntapalvelut on yleensä semmoinen toimija, joka sitten on vähän jokaisessa mukana ja vähän sellainen liima, joka yhdistää sitten muita kaupungin vastuualueita” -H1

Hallinnonalojen välisen yhteistyön merkityksen korostuminen on loogista, sillä monet liikuntapalveluissa kohdatut haasteet ovat vaikeita ja jopa mahdottomia yksin hoidettavaksi. Erityisesti vähän liikkuvien aktivoiminen tuli esiin tämänkaltaisena haasteena. Haasteen mittakaava on suuri ja asian ympärillä käydään yhteiskunnallisella tasolla paljon keskustelua. Moni liikuntajohtaja mainitsikin huomanneen tämän toimintaympäristössä tapahtuneen ajattelutavan muutoksen ja myös sitä seuranneen omien ajattelutapojen muutoksen. Vähän liikkuvien aktivoimiseen liittyvä haaste on kokonaisuudessaan monitahoinen, sillä useampi haastateltava toi esiin tähän liittyvää problematiikkaa. Ongelma ei ole pelkästään nykyisten palvelujen tuottamisessa, vaan esimerkiksi siinä, miten terveytensä näkökulmasta liian vähän liikkuvat ylipäättään pystyttäisiin tavoittamaan ja millaisia palveluita he todellisuudessa tarvitsisivat.

”Se ongelma on siinä, että me emme tiedä ketkä ovat niitä liian vähän liikkuvia. Siinä vaiheessa, kun heistä tulee terveydenhuollon asiakkaita, niin sittenhän me tunnistamme ne ongelmatapaukset, mutta se terve liian vähän liikkuva, niin sitä emme tiedä kuka se on tai keitä he ovat. Ja sitten sitä kautta... me emme myöskään pysty tällä hetkellä toteuttamaan tai suunnittelemaan heille sopivia palveluja” -H2

6.2 Liikuntajohtajan laaja työkenttä

Liikuntajohtajan työkenttää voi aineiston perusteella kuvailla hyvin laajaksi kokonaisuudeksi. Haastattelujen perusteella on mahdotonta yrittää luonnehtia vain yhdenlaista kuvausta liikuntajohtajan työstä ja sen sisällöstä, sillä vaihtelua eri kuntien välillä oli paljon. Vaihtelua tehtäviin aiheutti monikin asia. Tehtävänkuva itsessään saattoi kuntien välillä oli erilainen, riippuen siitä oliko liikunta ainut vastuualue vai kuuluiko työnkuvaan myös muita laajempia vastuita. Lisäksi organisaation rakenne vaikutti liikuntajohtajan työnkuvaan. Joissain haastatelluista kunnista liikuntapaikkarakentaminen ja siihen liittyvä budjettivastuu oli suuressa roolissa, kun taas toisissa kunnissa liikuntapaikat kuuluivat eri hallinnonalan alle. Myös kunnan kokoluokalla vaikutti olevan merkitystä työkuvaan. Pienemmissä kunnissa liikuntajohtajan työhön saattoi kuulua osassa kuntia myös esimerkiksi jonkin verran käytännön liikunnanohjaustyötä, kun taas kokoluokaltaan suuremmissa kunnissa työ keskittyi enemmän kokonaisuuksien johtamiseen ja suunnitteluun. Tämä ero havainnollistuu hyvin kahdesta alla olevasta lainauksesta, joista ensimmäinen on pienemmän kunnan ja jälkimmäinen suuremman kunnan näkökulmasta.

”Näin pienessä kunnassa sä joudut aika lailla kyynärpäitä myöten olemaan itsekin siellä käytännön hommissakin aina välillä, että käyt tuuraamassa tuolla ryhmiä vetämässä ja kierrät jotain luontopolkuja ja käyt vähän katselemassa, että pitäisi tähän [kentälle] nää viivatkin vetää, kun jollakin oli vähän polvi kipeä kesällä” -H9

”Enpä minä ole tarvinnut, enkä tule tarvitsemaan liikunnanohjaamistaitoa konkreettisesti tässä työssä, että ne on sitten niin sanotusti eri pelikentät missä liikuntajohtaja operoi.” -H8

Eroista huolimatta, toimintaympäristön muutosten vaikutus näkyy kaikissa haastatelluissa kunnissa työn monipuolistumisena. Työhön kuului muun muassa taloushallintoa, hankesuunnittelua ja niihin liittyvää raportointia, palvelujen suunnittelu- ja kehittämistyötä, tilahallintaan liittyvää työtä, strategiatyötä, asioiden valmistelua lautakuntiin sekä yhteistyöverkostojen ylläpitoa. Painopisteet eri osa-alueiden välillä kuitenkin vaihtelivat kunnittain. Yleisesti monipuolistumisesta kertoo myös se, että liikuntajohtajien työssä tulee tulevaisuudessa monissa kunnissa korostumaan liikkumisen edistäminen laajemmassa kehyksessä, kun hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyö linkittyy osaksi omaa työtä.

Esihenkilötyö ja siihen liittyvät vastuut olivat monessa kunnassa osa liikuntajohtajan työtä. Haastatelluista liikuntajohtajista seitsemällä yhdeksästä oli esihenkilövastuuta. Vaikka varsinaista esihenkilötyötä ei työnkuvaan sisältyisikään, niin liikuntajohtaja antaa kunnassa kasvot liikuntapalveluille. Häneltä odotetaan palveluhenkisyttä, niin kuntalaisten kuin myös oman organisaation ja yhteistyötahojen suunnasta. Moni haastatelluista kuvaili työn muuttuneen entistä hektisemmäksi.

”Meillähän ei semmoista välikautta ole, että koko ajan pyörii erilaiset pelit ja tapahtumat ja näin... että siinä tavallaan kiireisemmäksi on muuttunut.” -H7

Vaikka liikuntapalvelut ovatkin kuntien liikunnan keskiössä, niin liikuntapalvelut ja liikuntajohtajat eivät yksin pysty vastaamaan kaikkiin niihin odotuksiin, joita heihin kohdistuu. Verkostojen merkitys ja yhteistyö eri tahojen kanssa on korostunut entisestään ja se on muokannut myös liikuntajohtajan työtä. Seurat ovat edelleen tärkeitä yhteistyökumppaneita liikuntapalveluille ja liikuntajohtajan tehtäväkentässä vuoropuhelun ylläpitäminen heidän kanssaan kuuluu kiinteänä osana viikoittaiseen työhön. Seurat eivät kuitenkaan ole ainoita yhteistyötahoja, vaan verkostoja on useita erilaisia. Niihin kuuluu monessa kunnassa myös kunnan rajojen ulkopuolella toimivia yhdistyksiä, alueellisia järjestöjä, yksityisiä toimijoita ja kollegoiden muodostamia verkostoja. Erityisesti pienempien kuntien osalta koettiin elintärkeäksi luoda kumppanuuksia, joiden avulla pystytään vastaamaan liikuntaan liittyviin odotuksiin ja vaatimuksiin vähenevistä resursseista huolimatta. Vähenevät resurssit pakottavat monia kuntia etsimään aktiivisesti myös kuntarajat ylittäviä ratkaisuja.

6.3 Liikuntajohtajalta vaadittava asiantuntijuus

Tässä alaluvussa keskitytään tarkastelemaan liikuntajohtajalta vaadittavaa asiantuntijuutta. Huomioitavaa tässä luvussa on se, että vaadittavan asiantuntijuuden osa-alueita ei esitellä tärkeysjärjestyksessä. Tärkeysjärjestyksen luominen ei olisi edes mahdollista, saati tarpeellista, sillä liikuntajohtajan laaja työkenttä vaatii monipuolista asiantuntijuutta, jossa jokaisella asiantuntijuuden osa-alueella on oma merkityksensä. Asiantuntijuuden tarkastelussa on huomioitava myös se, että osa-alueet väistämättä linkittyvät toisiinsa eli niillä on jonkinlainen keskinäisriippuvuus. Asiantuntijuuden tarkastelemisen helpottamiseksi tulokset on kuitenkin jaoteltu kahdeksaan eri osioon sisällönanalyysin tulosten perusteella.

6.3.1 Monimuotoinen substanssiasiantuntijuus

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että liikunnan substanssin hallinta on merkittävässä osassa liikuntajohtajan työssä. Kokonaisvaltainen liikuntaan liittyvä substanssiosaaminen ja ymmärrys nähtiin monissa vastauksissa ennen kaikkea hyvänä perustana liikuntajohtajan työlle. Liikunnan substanssiosaamisen nähtiin myös olevan osa-alue, jonka muut ympärillä olevat toimijat olettavat kuuluvan kiinteänä ja itsestään selvänä osana liikuntajohtajan asiantuntijuuteen.

”Kyllä se taustaoletuksena on, että kyllähän liikuntajohtaja, liikuntatoimenjohtaja, liikuntapalvelujen esimiehen pitää olla erinomainen liikunta-alan osaaja. – – Eihän liikuntajohtajan itse tarvitse olla kovinkaan kova liikkumaan tai urheilla tai muuta, mutta ymmärrys pitää olla. Asiantuntijuus pitää olla suurta sillä alueella. – – Minähän se olen se asiantuntija, joka esimerkiksi päättäjille puhuu liikunta-asioista... niin kyllä mun pitää ymmärtää mistä mä puhun.” -H2

”No totta kai se [liikunnan substanssiosaamisen merkitys] on suuri, että ne [kunnan väkiluku]kuntalaista niin niitten palautteet tulee aika armotta joka puolelta ja tavallaan se tieto pitäisi olla sitten niille urheiluseuroille ja järjestöillekin jo niiden omasta lajista lähtien. – – ...lajikohtaisetkin asiat ja niissä niin kuin osoittaa sitten kun on tavallaan tietoo niistä, niin saa sitä auktoriteettia myös sieltä, aika niin kriittiseltä seuraväeltä, kun tietää ja osaa niistä lajeistakin muutakin kuin niiden nimen.” -H6

Substanssiosaamisella onkin nähty aikaisemmassa tutkimuksessa olevan merkitystä johtajalle muun muassa siksi, että vahva ymmärrys substanssista lisää johtajan tekemien päätösten ja hänen näkemyksiensä uskottavuutta. Substanssityö avaa myös väylän työyhteisön perusarkeen, minkä taas itsessään nähdään antavan tukea johtajuudelle. (Koskiniemi ym. 2020, 18–19.) Liikunnan substanssiosaamisen tärkeyttä perusteltiin haastatteluissa monesta erilaisesta näkökulmasta ja vastauksista välittyi myös liikuntajohtajien tehtäväkenttien eroavaisuudet eri kunnissa. Vastaajat eri kokoisista kunnista toivat esiin ennen kaikkea laaja-alaisen ymmärryksen merkityksen liikunnasta, mutta sen lisäksi pienemmissä kunnissa korostettiin toiminnan käytännönläheisyyttä.

”No ollaan sellaisessa roolissa, että pidetään hirveän tärkeänä sitä, että se [työ] on käytännönläheistä ja se ihan oikeasti menee sinne ruohonjuuritasolle se toiminta ja siellä se näkyy hyvänä... Että voi toimia totta kai johtajana siellä jossain pallilla ja vaan huudella, mutta me ollaan niin pieniä, että meille se on niinku tärkeintä, että se tulee... Me tehdään työtä kuntalaisten eteen ja kuntalaiset saa sen [työn] suoraan tuntea” -H4

Toisaalta substanssiosaamisen tarkka määrittäminen osoittautui liikuntajohtajan työn osalta vaikeaksi. Työn kuva vaihteli paljon kunnittain ja työn sisällön painopisteet olivat erilaisia. Erityisesti pienemmissä kunnissa osa liikuntajohtajan työstä oli hyvin käytännönläheistä, kun taas suuremmissa kunnissa kokonaisuuden johtaminen korostui. Liikuntajohtajan työhön osoittautui lukeutuvan monessa kunnassa paljon sellaista työtä, johon liikunta jollain tavalla liittyy, mutta sitä ei kuitenkaan voi kokonaisuutena pitää ainoastaan liikunnan kentälle kuuluvana kokonaisuutena.

”Aika useinhan tässä käy niin, että jos sana liikunta mainitaan jossakin, se napsahtaa minun pöydälle, vaikkei välttämättä organisaatiossa mulle kuuluisikaan” -H2

”Kuka hoitaa valaistukset, turvakamerat, kaikki ja sitten niitten asioiden selvittämistä. Millaiset ne pitää olla ja semmoisia... että se vähän... sun ei pitäisi olla asiantuntija turvakameroiden suhteen. Mutta sitten sä kuitenkin, kun ajaudut siihen et sä oot... aika paljon menee semmoiseen [aikaa], jotka vaan ei kuulu kellekään, niin ne ohjautuu meille.” -H1

Substanssiosaamisen alle voidaan myös lukea ymmärrys erilaisista valtakunnallisista liikuntaan sekä terveyteen ja hyvinvointiin liittyvistä ohjelmista ja suosituksista. Laajemmin koko yhteiskuntaa käsittävissä ohjelmissa ja suosituksissa ei kuitenkaan pystytä huomioimaan kattavasti paikallisia erityispiirteitä, jolloin ohjelmien soveltaminen lait ja asetukset huomioiden jää kunnan liikuntajohtajan asiantuntijuuden varaan. Kokonaiskuvan osalta hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen vaikuttaa kokonaisuutena olevan yksi suuri osa-alue, josta liikuntajohtajalta on löydyttävä tulevaisuudessa asiantuntijuutta ja ymmärrystä. Monessa kunnassa hyvinvointialueiden toiminnan käynnistyessä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvää työtä ja johtamista on jäänyt hoidettavaksi kuntien liikuntapalveluihin.

”Mä vuoden vaihteessa [2022–2023] hyppäsin siihen hyte-työhön mukaan, niin tullut paljon kaikkea uusia asioita ja yhdyspintoja pitänyt neuvotella ja käydä läpi mitä aikaisemmin ei ole ikinä edes täytynyt ajatella” -H1

”...sitten se hyvinvointityö jäi tänne, mutta... oikeastaan ihmisiä ei jäänyt sitten, että sitten sieltä tuli ehkä aika paljon niitä odotuksia, että miten me nää asiat hoidetaan ja miten vastataan niihin... – – Tää on aika iso kenttä hallita.” -H4

Julkinen sektori ja kunta työnantajana tuo edellä mainittujen asiantuntijuuksien lisäksi oleelliseksi myös kuntahallintoon liittyvän substanssiosaamisen, jota ilman tehokas toiminta ja asioiden eteenpäin vieminen ei onnistuisi. Liikuntajohtajalle hallinnollinen työ muodostaa yhden työlään osa-alueen. Kuntahallinnon näkökulmasta ennen kaikkea päätöksentekoprosessin kokonaisuuden sekä kuntahallintoon liittyvän lainsäädännön tunteminen nähtiin vastaajien keskuudessa tärkeänä asiantuntijuutena.

”Kaikki pitää mennä pykälien mukaan ja pitää mennä tietyssä järjestyksessä. Ja meneekö nyt oikeaan päätöksentekoeleimiin ja millä tavalla, niin se vie kaikista eniten aikaa.” -H1

”Lainsäädäntöosaamista tarvitaan aika paljon johtavilta viranhaltijoilta. – – Tässä on joutunut aika montaa eri lakikirjaa lukemaan tässä [tehtävässä oltujen vuosien] aikana. Ei pelkästään liikuntalakia tai kuntalakia, mutta julkisuuslakia muun muassa.” -H2

6.3.2 Tiedolla johtaminen

”Sen voisi sanoa, että se on tässä matkan varrella korostunut kuitenkin huomattavan paljon se ihan valtakunnallisesti semmoinen tietoon perustuva tai tietoon pohjautuva, tiedolla kyllästetty johtaminen.” -H8

Tiedolla johtaminen nähdään haastatteluiden perusteella yhtenä asiantuntijuuden palasena myös kuntien liikuntajohtajien työssä. Tiedolla johtamisen käsitteellä viitataan yleisesti johtamiseen, jossa riittävä ja laadukas tieto luo vankan pohjan päätöksenteolle (Viitala & Jylhä 2019, 136). Monien muiden organisaatioiden tavoin myös kuntaorganisaatiot ovat panostaneet tiedolla johtamiseen ja siihen liittyvien toimintatapojen kehittämiseen. Kuntien välillä on tämänkin suhteen havaittu eroja, sillä esimerkiksi suurissa kaupungeissa tiedolla johtamisen kulttuurin ja tiedolla johtamisen taitojen on raportoitu olevan muita kuntia korkeammalla tasolla. Laajemmalla perspektiivillä tarkasteltuna tiedolla johtaminen Suomen kunnissa ei kuitenkaan toistaiseksi ole ollut erityisen systemaattista. (Tiedolla johtamisen tila kunnissa, 2023.)

Kuntien liikuntahallinnossa päätöksenteon ja toiminnan kehittämiseksi saatavaa tietoa voidaan saada useista erilaisista lähteistä tieteellisten tutkimusten lisäksi. Näitä lähteitä ovat muun muassa sidosryhmäkuulemiset, asiakaskyselyt, kävijätilastoinnit sekä asiantuntijoilta kerätty tieto (Korsberg ym. 2021, 94). Samankaltaisia havaintoja saatiin myös liikuntajohtajien haastatteluista. Yleisesti ottaen liikuntajohtajat pitivät tiedolla johtamista merkittävänä asiantuntijuuden osa-alueena työssään, niin tällä hetkellä, kuin tulevaisuudessakin. Tämä havainto tukee aikaisemman tutkimuksen tietoa siitä, että tiedolla johtamisen toteutumiseen suhtaudutaan positiivisesti kuntien liikuntahallinnossa (ks. Korsberg ym. 2021).

Kuntahallinnossa päätöksenteon on oltava tasapuolista ja läpinäkyvää. Tehdyillä päätöksillä pyritään tuottamaan kuntalaisia hyödyttäviä palveluita huomioiden samalla käytettävissä olevat resurssit. Erään haastateltavan vastauksessa tiedolla johtaminen näyttäytyykin tärkeänä asiantuntijuuden ilmentymänä ennen kaikkea siinä, miten tiedon avulla pystytään osoittamaan riittävää tukea päätöksille, oli kyseessä sitten myönteinen tai negatiivinen päätös liikuntamahdollisuuksien kehittämisen osalta. Lisäksi vastaus antaa myös kuvaa siitä, millaisilla keinoilla päätöksenteon tueksi tarvittavaa tietoa kerätään ja miksi.

”No kyllä tietysti se niinku tiedolla johtaminen on tärkeä palanen. Ja niin tuota sitä on yrittänyt nytten kehittää. Mutta niin on se sitten vaikka noiden kävijälaskureiden hankkiminen näille meidän reitistöille ja muille millä pystytään perustelevaan, että joku reitti vaikka lopetetaan tai näin päin pois, niin se ja samoin tuolle henkilöstölle, niin se että niin sitä tietoa vaan on hankittava jostain oikealla tavalla, jolla pystyy perustelevaan sitten niitä muutoksia. Ja just tää taloustilanne, kun kunnissa kumminkin on koko ajan vaan heikentynyt ja heikentynyt, niin se on entistä tärkeämpää se, että jokaiselle päätökselle, jokaiselle ostokselle niin on hyvinkin tarkasti selvitetty tietyt asiat ja niin kysyty verrokkikunnilta ja kysyty muilta toimittajilta ja näin päin pois niin, että tärkeä paikka” -H6

Nykypäivänä tietoa on saatavilla valtavasti. Tehokas tiedolla johtaminen edellyttää, että ensin oikeanlainen tieto on löydettävä suuresta informaatiomäärästä, tietoa kerättyä on osattava löytää oikeat työkalut ja sitten se on vielä osattava viedä käytäntöön. Tiedon reaaliaikainen saatavuus on siinä mielessä merkityksellistä, että se voi mahdollistaa päätöksenteon perustelemisen lisäksi ketterämmän toiminnan. Haastatteluiden perusteella piirtyi kokonaiskuva, jossa liikuntajohtajan oma aktiivisuus oli hyvin merkittävä tekijä tämän osa-alueen suhteen.

Tiedolla johtamiseen liittyen osassa haastatteluista tuli esiin myös haasteita tämän asiantuntijuuden osa-alueen suhteen. Tietoa on saatavilla paljon, mutta tiedon pirstaleisuus ja epäselvät tavoitteet hankaloittavat tiedon hyödyntämistä ja käytäntöön viemistä. Tiedon pirstaleisuuden lisäksi yhden pienen kunnan liikuntajohtajan haastattelussa välittyi kuva siitä, että tieto itsessään ei ole ainut haaste tiedolla johtamisessa, vaan myös käytettävissä olevat resurssit linkittyvät siihen.

”Kyllähän se semmoista tiedolla johtamista varmaan tulevaisuus on, että... Mutta toivotaan että tässä tää liikunnan kenttäkin selkiytyy vielä vaan enemmän, että jotenkin tässä vieläkin on vähän semmoinen olo, että on niin paljon kaikkea ohjelmia ja muita ja että se semmoinen, että olisi aika selkeät tavoitteet... ja joka viikko on oikeastaan uutista siitä, että kuinka huonokuntoisia ihmiset ollaan ja hallitusohjelmat on tällaiset ja sitten kun yrittää niitä lukea niin aina ajattelee, että niin joo... hyviä on lauseet. Mutta. Miten?” -H4

Aikaisemman tutkimuksen valossa kuntien liikuntahallinnossa käytetään enemmän muuta näyttöä kuin tutkimustietoa. Tutkijoiden mukaan tätä osittain selittänee lainsäädännölliset vaatimukset kuntalaisten osallistamisesta palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Kaikki kunnat eivät kuitenkaan pysty itse tuottamaan riittävän kattavaa tietoa. (Korsberg ym. 2021, 99.)

6.3.3 Kokonaisuuden ymmärtäminen ja kyky strategiseen ajatteluun

Liikunta ja liikkuminen on kunnallisessa kontekstissa laaja kokonaisuus, jonka palveluihin kuuluu monia eri kokonaisuuksia. Kuntien liikuntapalvelujen on huolehdittava liikunnan olosuhteista, erilaisten kohderyhmien liikunnan tarpeista, vähän liikkuvien aktivoinnista, hyvinvoinnin lisäämisestä ja seurayhteistyöstä. Lisäksi liikuntapalvelut ovat myös monesti mukana suorasti tai epäsuorasti kilpa- ja huippu-urheiluun liittyvässä toiminnassa. Kaiken liikuntaan liittyvän toiminnan hallinnoimisessa onkin oleellista ymmärtää laaja-alaisesti koko liikunnan kokonaisuutta, kuin myös kuntahallinnon muodostamaa kokonaisuutta.

Moninainen ja laaja tehtäväkenttä, joka pitää sisällään suuren määrän erilaisia toimijoita, lisää myös liikuntajohtajiin ja liikuntapalveluihin kohdistuvia odotuksia. Odotukset ja velvoitteet saattavat kuitenkin olla toistensa kanssa ristiriitaisia tai niiden toteuttaminen ei ole saatavilla olevilla resursseilla välttämättä realistista. Tässä pyyntöjen ja toiveiden ristiaallokossa liikuntajohtajan kokonaisvaltainen ymmärrys liikunnasta ja liikuntapalveluiden sekä kunnan resursseista korostuu.

”Just se kokonaisuuden hahmottaminen, että se olisi niinku terävänä se, se meidän oma tavoite siinä kokonaisuudessa ja mitä tavoitellaan, että se ei nykypäivänä ole aina ihan helppoa, koska tosi paljon tulee ulkopuoleltakin niitä kaikenlaisia velvoitteita, että hei, nyt teidän pitäisi tarttua tähän ja nyt tähän...” -H4

”Mutta kyllä ne tietysti varmaan ne hankaluudet tietyllä tavalla peilautuu myös siihen semmoiseen arvottamiseen, että tosi paljon tulee kuitenkin monen sortin pyyntöjä ja hyviäkin asioita mitä pitäisi edistää. Mutta sitten kun kuitenkin kaikkia ei ole

mahdollisuus viedä eteenpäin, niin hyvä varmaan sitten se arvioiminen just, että miksi juuri tämä asia on sellainen mitä pitää edistää.” -H9

Asioiden arvottaminen tuli esiin useammassakin haastattelussa. Yhden haastateltavan kommentti ja havainto kuvastaa hyvin kuntahallinnon ominaispiirteistä johtuvia haasteita. Liikuntalain mukaisesti kuntalaisia on kuultava osana palveluiden tuottamista, mutta runsaiden ja moninaisten odotusten eteenpäin vieminen ja vastuu näistä päätöksistä kuitenkin nojautuu lopulta liikuntajohtajan omaan asiantuntijuuteen ja ymmärrykseen kunnan liikunnan kokonaisuudesta.

”Suurimmat toiveet tulee aina sieltä kuntalaiskentästä, että siellähän tulee näitä ideoita ja aloitteita ja tuota ja sitten liikuntapalvelujen ja minunkin tehtävä on hyvinkin selkeästi puntaroida, että oliko tuo nyt hyvä idea vai huono idea vai oliko se kehittämiskelpoinen idea vai joutaako se romukoppaan.” -H2

Liikunta kokonaisuutena on laaja yhteiskunnallisia teemoja sisältävä asiakokonaisuus, joka ulottuu kunnan kehityksessä monen eri hallinnonalan alle. Näin ollen liikunnan kokonaisuuden ymmärtäminen ja hahmottaminen edellyttää kykyä strategiseen ajatteluun ja johtamiseen. Strategiatyön merkitys on nähty liikuntapalveluissa tärkeänä tekijänä aikaisemmissakin tutkimuksissa (ks. Karimäki 2022) ja asiantuntijuuden näkökulmasta myös tässä tutkimuksessa liikuntajohtajat korostivat sen merkitystä. Kyvyllä strategiseen ajatteluun ja suunnitteluun nähtiin olevan vaikutusta siihen, miten liikunta kunnan näkövinkkelistä hyvin pienenä osaluueena saadaan tuotua osaksi kunnan pitkäjänteistä kehittämistä. Strategisen työn merkitystä korostettiin myös siinä, miten liikunnan roolia pystytään tuomaan liikuntajohtajan toimin esille entistä laaja-alaisemmalla ja kunnan sektorirajoja häivyttävällä tavalla.

”Ehkäpä sieltä nousee esiin semmoinen kyky sellaiseen... nimenomaan siihen isojen kokonaisuuksien hahmottamiseen ja kyky semmoiseen strategiseen ajatteluun. Sellaiseen, että tiedät, että millaisilla isoilla kaarilla päädytään jossain vaiheessa sellaiseen lopputulemaan, mitä haetaan ja mitkä tekijät niihin vaikuttaa.” -H8

”Kyllähän sitä strategista ajattelua tarvitaan, koska eihän liikunta-asiat siis... valitettavasti liikunta-asiat eivät kiinnosta juurikaan ihmisiä, niinku päättäjiä, että kunnissa on isommatkin asiat päätettävänä.” -H2

”...En tiedä onko suuruudenhullua, mutta että tätä kautta kunnan liikuntapalveluja kehittämällä niin voisi jopa sitä koko kunnan tämmöistä tiedolla johtamisen kulttuuria kehittää, koska me ollaan isojen yhteiskunnallisten teemojen kanssa tekemisissä ja sellaisten asioiden näyttäminen laajemmassa kuvassa, jotka saatetaan esimerkiksi tuolla päättäjäpuolella helposti mieltää hyvinkin sektorimaisiksi. Tyyliin semmoisina kysymyksinä, että miksi aina siihen liikuntaan satsataan eikä johonkin muuhun. niin niiden avaaminen siinä ja miten sitten kunnassa viedään näitä asioita niin kuin leveällä telalla, niin kyllä se sen ymmärtäminen ja sen ymmärtämään oppiminen on mun mielestä ihan se, ehkä se jopa se ykkösjuttu.” -H5

Kokonaisuuden hallintaan liittyvät taidot on nähty aikaisemmassakin kunnassa tarvittavaan asiantuntijuuteen liittyvässä tutkimuksessa tärkeinä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tuotu esiin myös näkökulma, jossa vahvalla substanssiosaamisella saattaa olla myös kokonaisuuksien hallintaa hankaloittava vaikutus silloin, jos ei pystytä näkemään asioita laajemmin oman substanssin ulkopuolelta (Jurmu 2019, 14–15.) Tämä asia ei kuitenkaan tullut suoranaisesti esiin liikuntajohtajien haastatteluissa. Toisaalta muutama haastateltava mainitsi eri hallinnonalojen tuntemuksen ja ymmärtämisen olevan tärkeä osa omaa asiantuntijuuttaan. Muita kokonaisuuksien hahmottamiseen ja strategiseen johtamiseen liittyviä haasteita haastateltavat kuitenkin tarjosivat. Osa haasteista liittyi saatavilla oleviin resursseihin, erityisesti aikaresurssiin. Myös liikuntaan ja kunnan liikuntapalveluiden tehtäviin liittyvän ymmärryksen lisääminen kunnan sisäisesti koettiin muutaman haastateltavan näkökulmasta haastavaksi.

”Eliikkä jotenkin se toiminnan niin kun suunnitelmallisuus ja näin, niin siihen ehkä pitäisi olla enempi aikaa. Niin se auttaisi käytännön töissäkin, mutta tuntuu että nyt sitä vaan poukkoillaan aika paljon.” -H3

”Mikä on vaikeinta... on tämä ehkä tähän strategiseen johtamiseen liittyen, niin saada nuo päättäjät ymmärtämään... mikä on liikunta... kunnallisten liikuntapalvelujen tehtävä. Ja tuota sitä kautta myös saada myös muut hallintokunnat ja toimialat ymmärtämään mikä on meidän tehtävä ja mikä ei ole meidän tehtävä ja sitten siitä vielä jatkosteppinä, kun pitäisi saada se muutos aikaiseksi niin, että myös muut

hallintokunnat ymmärtäisivät, että hekin tekevät liikunnan edistämistyötä, niin tuota siinä riittää työsarkaa.” -H2

6.3.4 Henkilöstöjohtamisen taidot

Valtaosa haastatelluista liikuntajohtajista toimi esihenkilötehtävissä. Käytännön henkilöstöjohtaminen oli monelle haastatelluista henkilöistä iso osa päivittäistä työtä, jonka hoitaminen koettiin tärkeäksi kokonaisuudeksi. Henkilöstö muodostaa liikuntapalveluiden voimavaran, joten henkilöstön johtamisen merkitystä ei voi vähätellä. Esihenkilötyön näkökulmasta esiin tulleet asiat liittyivät isolta osin vuorovaikutustaitoihin, tiedon välittämiseen, henkilöstön motivoimiseen, töiden järjestelykykyyn, ydintehtävän kirkastamiseen, läsnäoloon ja kykyyn kuunnella.

”...ainakin alaisilla, niin on se niin kuin se semmoinen, että antaa aikaa heidän ajatuksilleen ja sille keskustelulle ja siihen semmoiseen ihan siihen semmoiseen niin kun ideointiin ja siihen että tuota... Aika. Että voidaan käydä läpi niitä asioita, mitä siellä kelläkin omassa työyksikössä silloinkin kulloinkin tapahtuu ja saa tukea sillä lailla siihen työhön.” -H9

Usea haastateltava koki, että muiden töiden viedessä ison osan päivittäisestä työajasta, esihenkilötyö kärsii, vaikka halua sen laadukkaaseen toteuttamiseen olisikin. Tämänkaltaista havaintoa voidaan osittain peilata aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuihin johtamisen kaksoisroolin haasteisiin. Tasapainoilu useamman eri roolin välillä voi johtaa siihen, että toista roolia tulee laiminlyötyä (Koskiniemi ym. 2020, 10). Liikuntajohtajien osalta tämä haaste vaikuttaa näyttäytyvän kuitenkin lähinnä resursseista ja organisaation toimintatavoista johtuvalta haasteelta.

”Siis siihen [esihenkilötyöhön] pitäisi käyttää hirveän paljon. Siihen pitäisi olla aikaa paljon enemmän, että siitä kokee varmasti niinku huonoa omaatuntoa sekä liikuntajohtaja [toisen paikkakunnan liikuntajohtaja], että [toisen paikkakunnan liikuntajohtaja], että niin siihen jää vaan koko ajan vähemmän ja vähemmän. – – Kun liikuntajohtaja ei kumminkaan niitä ylimpiä johtajia ole, niin siihen kumminkin kertyy hyvin paljon semmoista tehtävää, mikä on tehtävä ja se vie ajallisesti aikaa päivästä ja

viikosta paljon. Ja niin se on pois yleensä just siitä. Ajatellaan, että no jos siellä nyt ei niin soi puhelin ja ei tule viestiä niin kaikki on hyvin, mutta kun pitäisi pystyä käymään myös silloin niin juttelemassa ihmisten kanssa, kun kaikki on hyvin.” -H6

Esihenkilötyöhön liittyy myös runsaasti alaisille näkymätöntä pakollista työtä, joka vie osan liikuntajohtajan työajasta. Henkilöstöhallintoon liittyvä työ, kuten esimerkiksi työsopimusten teko, tuntiohjaajiin liittyvä hallinto sekä henkilöstön rekrytointi koettiin aikaa vieväksi toiminnaksi. Noin puolet esihenkilönä toimivista liikuntajohtajista mainitsivat henkilöstön vaihtuvuuden lisääntyneen viime vuosien aikana, joka sinällään on lisännyt henkilöstöhallinnon määrää. Myös rekrytoinnin itsessään koettiin hankaloituneen, eli osaavan työvoiman saaminen liikuntapalveluihin koettiin muutamissa kunnissa haasteeksi.

Liikuntapalvelut ovat henkilövetoinen toimiala ja henkilöstön toiminta määrittää voimakkaasti palvelujen laatua. Lisäksi henkilöstö on konkreettisimmin arjen haasteiden kanssa tekemisissä. Heiltä saatu tieto on arvokasta ja se tieto pitäisi liikuntajohtajan pystyä viemään osaksi päätöksentekoa. Saadun tiedon on kuljettava molempiin suuntiin, esihenkilöltä alaisille ja toisinpäin. Tämänkaltainen ideaali tilanne taas luonnistuu työyhteisössä, jossa vallitsee hyvä ilmapiiri. Ilmapiiri vaikuttaa tiedonkulun lisäksi ihmisten työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä yhteistyön sujuvuuteen ja näillä kaikilla taas on yhteys tuloksellisuuteen (Viitala 2021, 47). Ilmapiirin luomisen merkitystä ei siis voi vähätellä liikuntajohtajankaan työssä. Haastatteluissa tuli esille monia erilaisia tapoja ilmapiirin ja työmotivaation ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

”Itselläni on ehkä sellainen mentaliteetti, mentaliteetti sitten niin kuin johtajana, että pyrkii sitten kuitenkin tavallaan johtamaan sillai esimerkillä, että olemaan molemmat sitten. Kuitenkin helposti lähestyttävä ja tietyllä tavalla yksi osa porukkaa, ettei ole vaan mikään se suuri sotapäällikkö siellä ketä pelätään, vaan päinvastoin, että yhdessä onnistutaan ja yhdessä myös sitten epäonnistutaankin, jos semmoisia tilanteita joskus tulee eteen.” -H8

”Koen sen motivaation parantamisen ja lähinnä sen jokaisen oman työtehtävän kautta niin, että siellä on riittävästi semmoisia sellaisia tehtäviä, että joka aamu on innoissaan tulossa töihin” -H9

Vuorovaikutustaidot koettiin kriittisenä tekijänä osana henkilöstön johtamista. Alaisten opastaminen ja neuvominen sekä erilaisten eripuratilanteiden ja ongelmien käsittely, mahdollisesti jo ennen tilanteen syntymistä, koettiin liikuntajohtajan näkökulmasta tärkeäksi. Välillä myös kuntalaisten palaute saattaa olla hyvin ankaraa ja sillä voi olla vaikutusta työntekijöiden toimintaan. Esihenkilön kyky olla tukena ja rooli ydintehtävän kirkastamisessa koettiin siinäkin mielessä hyvin tärkeänä.

” – – mutta sitten että me tehdään kuntalaisten hyväksi ja tavallaan ne valitukset ja reklamaatiot mitkä tulee, että niistä pitäisi päinvastoin ottaa oppia ja eikä ruveta etsimään sitten sitä syyllistä sieltä omista riveistä... että niitten kanssa tässä nyt on ehkä eniten semmoisia ongelmia sitten ollut.” -H6

6.3.5 Talousymmärrys- ja osaaminen

Taloudenhallinta ja resurssien kanssa tasapainoilu on arkea kunnissa niiden erilaisuudesta huolimatta. Valtaosa haastatelluista toi esiin taloudenhallinnan ja talousosaamisen merkityksen osana liikuntajohtajan asiantuntemusta. Tarve talousosaamiselle kumpuaa niin päivittäisestä perustyöstä kuin myös ymmärryksestä liittyen erilaisiin rahoitusmalleihin ja rahoituskanaviin. Lähes kaikilla haastatelluista oli jonkinlainen talousvastuu liikuntapalvelujen puitteissa. Osalla talousvastuu oli suurempi kuin toisilla, johtuen muun muassa siitä, että kaikilla liikuntajohtajilla kunnan liikuntapaikkoihin liittyvä investointibudjetti ei kuulunut liikuntapalvelujen alle.

Rahoitus kuntien peruspalvelujen tuottamiseen muodostuu kunnan omista tuloista sekä valtionosuuksista (Sallinen ym. 2012, 156–157). Verotulot muodostavat keskimäärin puolet tuloista (Kuntaliitto 2024c), kun taas vajaa viidennes muodostuu erilaisista käyttömaksuista ja myyntituloista (Kuntaliitto 2024b). Valtionosuuksien kokoluokka kunnan tulorahoituksessa on myös karkeasti arvioiden noin viidennes (Sallinen ym. 2012, 156). Näiden lisäksi pienempiä rahoituskanavia on lukuisia erilaisia ja yksi talouteen liittyvä asiantuntijuuden osa on löytää oikeat rahoituskanavat sekä tunnistaa miten resursseja saa kerättyä ja kohdennettua tehokkaammin.

”Pystyä haistamaan se, että mistä kunnalliseen liikuntatoimeen ja siihen verkostoyhteistyöhön tulee rahoitusta. Miten on mahdollista laajentaa sitä resurssipohjaa, joka kunnan omilla varoilla on tosi kaponen.” -H5

Liikuntapalveluiden laadukas tuottaminen vaatii aina resursseja, enemmän tai vähemmän. Monet liikuntapaikoista ja palveluista pystytään tuottamaan pienilläkin resursseilla, mutta toisaalta monien liikuntapaikkojen ylläpitäminen vaatii huomattavan suuria resursseja. Esimerkiksi jäähallin vuosittainen kokonaiskustannus kunnalle voi olla useita satoja tuhansia euroja ja uimahallin osalta vastaava luku saattaa nousta lähes miljoonaan euroon (Karimäki 2024, 33–34). Kunnat kamppailevat jatkuvasti resursseista ja tiukka taloudellinen tilanne vaikuttaa tulevaisuuden investointien lisäksi myös muihin resursseihin. Esimerkiksi vähenevillä henkilöstöresursseilla saattaa olla suurta vaikutusta palvelun tasoon ja mahdollisesti myös työilmapiiriin. Talousresurssit ja talous kokonaisuutena koettiin haastatteluiden perusteella kokonaisuutena haastavaksi osa-alueeksi.

”Se [talous] tekee kaikesta tosi haastavaa. Se tekee henkilöstöresurssien riittämisestä haastavaa. Se tekee henkilöstöjohtamisesta sitten haastavaa. Se tekee haastavaa kaikesta. Niinku olosuhteista, ympäristöstä, ihmisiin liittyvästä, että kyllä se vaikuttaa ihan kaikkeen.” -H1

”Talous tuo ne omat haasteensa koko ajan tässä ja vaikeuksia tähän työhön, että määrärahoja ei ole läheskään riittävästi eikä tule olemaankaan varmaan lähivuosina riittävästi, mikä taas johtaa tietenkin siihen ajatteluun, että kyllähän se suu on pantava säkkiä myöten.” -H2

Monissa kunnissa, erityisesti väkiluvultaan isommissa, kumppanuushankkeet ovat lisääntyneet ja tulevat todennäköisesti lisääntymään myös tulevaisuudessa (Norra ym. 2017). Erilaiset useamman toimijan toteuttamat hybridihankkeet ovat myös NPG:n yksi ilmentymä kuntien liikuntahallinnon näkökulmasta (Karimäki & Leskelä 2024, 14–15). Haastatelluista liikuntajohtajista osa mainitsi käynnissä olevista projekteista, jossa kunnan liikunnan olosuhteita rakennetaan yhdessä usean toimijan kesken. Vaikka liikuntajohtajalla ei aina suoranaista talousvastuuta suurimmissa projekteissa olisikaan, niin talouteen liittyvä ymmärrys koettiin hyvin merkittäväksi asiantuntijuuden osa-alueeksi.

Monen eri toimijan kanssa toteutetut projektit eivät ole kuitenkaan ainoita talousosaamista haastavia kokonaisuuksia. Liikuntapalveluiden erityispiirteet tulevat esille myös siinä, että toimintojen ulottuessa monelle eri hallinnonalalle kunnan sisällä, talousresurssien jakautuminen ja kohdentaminen saattaa hankaloitua. Näin ollen vähenevistä resursseista voidaan joutua kamppailemaan myös kunnan sisällä.

”Kaikilla yleensä on vähän rahaa ja niin sitten tietysti se, että niin kun se tietty siilomaisuus tuossa kuntaorganisaatiossa on edelleenkin voimassa, että sitten kun vaikka ne on yhteisiä rahoja, niin tietyissä jutuissa sitten ruvetaan katsomaan sitä, että hei minun yksiköstä nyt ei tätä makseta, kun se kuuluisi oikeastaan tuonne toiselle puolelle...” -H6

6.3.6 Viestintä- ja markkinointitaidot

Vuorovaikutustaitoja voisi liikuntajohtajan työssä pitää yhtenä tärkeimmistä osa-alueista, sillä liikuntajohtajan työ rakentuu useiden eri toimijoiden kanssa työskentelyn ympärille ja jatkuvaan vuorovaikutukseen. Liikuntajohtaja on työssään vuorovaikutuksessa niin päättäjien, kuntalaisten, yhteistyökumppaneiden kuin myös kunnallishallinnon muiden toimialojen henkilöiden kanssa. Asioiden eteenpäin viemisessä korostuu esiintymistaito ja kyky tuoda asiat esille ymmärrettävästi. Osa haastateltavista kokivat oman roolinsa tärkeäksi myös päättäjien ymmärryksen lisäämisessä.

”Joskus on vaikea saada päättäjät ymmärtämään, mikä olisi järkevää. Päättäjähän tekee päätöksen oman ymmärryksensä varassa niin sen ymmärryksen lisääminen on tässä niin kun kuntahallinnon vinkkelistäkin se ehkä yksi tärkeä asia viranhaltijoille.” -H2

”Meillä ei ehkä päättäjissäkään ole kauheasti niitä, jotka on kauhean hyvin perillä näistä liikunnan asioista ja sitten se on tavallaan myöskin semmoista, niin kuin vähän opettavaa ja yrittää saada niitä isoja linjoja ja semmoisia vietyä läpi.” -H4

Vuorovaikutuksen merkitys kunnan toimijoiden ja kuntalaisten välillä on havaittu olevan erittäin merkityksellistä. Vuorovaikutus toimii perustana sille, että osataan tuottaa kuntalaisia

kiinnostavia palveluja ja saamaan kuntalaisten näkemykset ja tarpeet osaksi palvelujen kehittämistä ja rakentamista. (Jurmu 2019, 13–14.) Liikuntajohtajat kunnissa eivät tässä suhteessa tee poikkeusta aikaisempaan tutkimukseen verrattuna, sillä vuorovaikutus ja viestintä kuntalaisten suuntaan kuuluu hyvin olennaisena osana myös heidän työnkuvaansa. Liikuntajohtaja on erityisesti pienemmissä kunnissa se henkilö, joka toimii kunnan liikunta-asioissa kuntalaisten suuntaan niin tiedon välittäjänä, kuin myös palautteen vastaanottajanaakin. Toisaalta myös liikuntajohtajan rooli oman alansa asiantuntijana päättäjien ja muiden toimijoiden, kuten kuntalaisten ja seurojen, välillä nähtiin tärkeänä tiedonvälityksen portaana.

”No tiedonkulku. Kuinka me onnistutaan niinku tiedon välittämisessä, jakamisessa sekä niinku kuntalaisiin päin, kuinka me onnistutaan kuulemaan ja ottamaan vastaan se palaute ja mieliala, ehkä ne hiljaiset jupinatkin mitä tuolla kylillä on... Miten me pystytään niinku hallintorajojen yli jakamaan tietoa ja muodostaen keskinäistä näkemystä.” -H5

”...pitää olla niinku semmoisena suodattimena tässä välissä... poliittiset päättäjät tekee ne päätökset ja niiden aikataulut on hyvinkin pitkiä joskus ja niitä joudutaan tavallaan käsittelemään monessa eri kokouksessa ja siellä asiat tuppaa jäämään jälkeen. Sitten se oma tieto kumminkin on siitä, että mikä se järjestys on ja mikä se aikataulu ehkä on, niin se semmoinen rauhan tekeminen etukäteen näiden kuntalaisten ja seurojen ja sitten näiden poliitikkojen välillä, niin se on varmasti yksi tärkeä rooli” -H6

Vuorovaikutuksen näkökulmasta mielenkiintoinen havainto oli se, että liikuntajohtajalta odotetaan kykyä vastata kunnan liikuntaan liittyviin kysymyksiin ”kelloon katsomatta”. Liikuntajohtaja toimii kunnan liikuntapalvelujen edustajana ja äänitorvena ulospäin, jolloin vuorovaikutus ei välttämättä pääty työpäivän päättyessä. Liikuntajohtaja on usein se taho, joka ottaa palautetta vastaan tai kenen puoleen käännytään, kun liikuntaan liittyviä asioita halutaan selvittää tai edistää. Toisaalta edellä kuvatun kaltaisen tilanteen voi nähdä myös hyvin loogisena ilmiönä, sillä suuri osa ihmisistä käyttää liikuntapalveluja omalla vapaa-ajallaan eli päivittäisen työajan ulkopuolella.

” Se ei ole mitään kahdeksasta neljään työtä. Se on sitä, että kun sä menet uimahalliin niin sä siellä saunassa joudut vastailemaan ihmisten kysymyksiin ja sul pitää olla

valmius siihen, että tiedostaa se, että sä oot lähestulkoon aina töissä, jos sä oot siellä paikkakunnalla.” -H1

”Ja sitten myöskin semmoinen niin kun yleinen... siis annan kasvot tälle meidän palvelulle, että olen tavoitettavissa ja vastaan kyselyihin ja hankin sitten tietoa. Jos en itse sitä tiedä, niin yli hallintokuntarajojen tai muuten...” -H5

Haastatteluiden perusteella syntyi selkeä kuva siitä, että liikunnan ja liikkumisen eteen tehtävä markkinointityö ei kohdistu pelkästään kuntalaisiin tai yhteistyötahoihin. Hyvin merkityksellisen roolin sai myös päättäjien ja oman kuntaorganisaation suuntaan tapahtuva markkinointi. Liikuntajohtajan asiantuntijuuden näkökulmasta esiin tuli se, että liikuntaa ja liikuntapalveluita on osattava markkinoida ja viestiä niistä jatkuvasti ja tehokkaasti. Tämä ei kuitenkaan aina ole niin yksinkertaista kunnissa ja julkisella sektorilla ylipäätään. Verrattuna muihin yhteiskunnan sektoreihin, julkiselle sektorille on ominaista, että päättäjät valitaan poliittisin perustein (Viitala & Jylhä 2019, 354). Päättäjät taas valitaan neljän vuoden välein kuntavaaleissa. Näin ollen ei riitä, että on kerran onnistunut markkinoinnissa, vaan tämän eteen on jatkuvasti tehtävä töitä ja pidettävä huoli liikunta-asioiden pinnalla pysymisestä.

”Jos me puhutaan liikunnan edistämisestä semmoisena isona tavoitteena organisaatiossa, niin sitä vastenhan joutuu koko aika jotenkin heittäytymään tai sen perään menemään, että ei sen kanssa jotenkin ajauduta johonkin marginaaliin. – – Sitä tarkoitan niinku sillä marginaaliin ajautumisella, että pitäisi pitää koko ajan pystyä pitämään sitä asiaa niin suurena esillä ja vähän mielellään siinä niinku olla jonkunlaista enkelikuoroa ympärillä niinku laulamassa sitä samaa asiaa vähän kovemmalla äänellä, että se menee niinku perille.” -H5

”Ja kyllähän tää vaatii sitä niin kun mekin on täällä meidän liikuntapalveluissa todettu, että meidän pitää itse aktiivisesti nostaa omaa häntäämme ja tuoda itseämme esille... kun ei sitä kukaan muukaan tee. Jos liikuntapalvelut on keskimäärin 4% kunnan talousarviosta, niin sen päättäjän intressikin on ehkä 4% omasta intressistään tähän liikuntapalveluihin. Eli kyllä meidän pitää niin olla aktiivisia itse... itse tuoda itseämme esille ja tuoda... tuoda päättäjien tietoon mitä me teemme ja mitä meidän pitäisi tehdä.” -H2

Monissa kunnissa on valtavasti erilaisia liikuntapaikkoja ja niiden kunnossapitämiseen käytetään paljon resursseja, mutta niiden todettiin olevan hukkakäytöllä, jos käyttäjät ja muut alueen toimijat eivät niitä löydä tai eivät ole niistä tietoisia. Toisaalta markkinoinnin haasteet saattavat julkisella sektorilla kulminoitua myös siihen, kun liikunnan palveluntuotannossa perinteinen tapa toimia ja markkinahenkisempi ote sekoittuvat. Perinteisen tavan ja markkinahenkisen toiminnan sekoittuessa puhutaan hybridisaatiosta (Billis 2010). Hybridisaatio on yleistynyt muun yhteiskunnan tavoin myös liikunnan alalla (Huhtanen ym. 2024)

”Jotenkin sen voisi tällaiseen lainaukseen kiteyttää, että siinä vaiheessa, kun aloitin niin totesin, että [kunta] tekee sitä ja tätä ja tuota hienoa juttua, mutta kukaan ei tiedä niistä. Niin siksi mä näen, että tommoinen [markkinointi] osaaminen on hirveän tärkeätä.” -H8

”Se tilanne siinä niin markkinoinnin osalta on hankala, että tavallaan kuntalaisille nää palvelut on ja sitten on kumminkin paljon niitä yksityisiä toimijoita, jotka toimii markkinataloudessa ja sitä kautta niin se kilpailu on epäsuhtaa kunnan kanssa ja siinä pitää olla hirveän varovainen. Mutta sitten taas on hoopoa, että sitten meillä on liikuntapaikkoja tyhjillään tai vuoroja käyttämättä, että kun me ei oikein uskalleta markkinoida, että se on pois joltain seuroilta tai sitten, että se on pois nimenomaan niiltä yrittäjiltä.” -H6

Erään kokoluokaltaan pienemmän kunnan liikuntajohtaja toi esiin yhden markkinointiin liittyvän näkökulman, jonka voi varovasti olettaa olevan arkea monessa muussakin pienemmässä kunnassa. Pienillä resursseilla on oltava valmis entistä tiiviimpään yhteistyöhön alueen toimijoiden kanssa myös markkinoinnin osalta ja pyrittävä kokoamaan vähäiset voimavarat yhteen.

”Kuntana me tarjotaan koko ajan semmoista tosi vahvaa näkyvyysyhteistyötä... että mitä tahansa meidän yhdistykset vaikka tekee, niin se kunnan kanavissa pyritään saamaan ja nostamaan esille.” -H5

6.3.7 Verkostojen hahmottaminen, hyödyntäminen ja ylläpitäminen

Verkostot ja verkostotyö ovat liikuntajohtajan arkea ja se on ennen kaikkea tärkeä työkalu ja apuväline, mutta mitä suuremmissa määrin myös tuki ja turva. Verkostoja on runsaasti erilaisia ja ne koostuvat erilaisista toimijoista. Osa verkostoista on kunnan hallinnon sisäisiä, osa seuratoimijoista koostuvia ja osa kollegoiden muodostamia verkostoja. Näiden lisäksi verkostoja syntyy erilaisten muiden alueellisten yhteistyökumppanien välille, oli sitten kyse yksityisen, kolmannen tai julkisen sektorin toimijoista.

”Kyllähän tässä, jos miettii viikoittaistakin työtä, niin kyllähän tässä on monenlaisia verkostoja koko ajan oikeastaan missä osana pyöritään. Kaikkihan ne liittyy jollakin tavalla tietenkin tähän liikuntapalveluiden toimintaan, mutta nyt kunnan sisäisiä verkostoja, sitten on kuntien välisiä ja sitten eri toimijoiden välisiä ja jopa valtakunnallisia ja kansainvälisiä verkostoja, että kyllä verkostoissa toiminta on tietenkin iso osa työtä tällä hetkellä.” -H2

Lähes kaikki haastateltavista toivat erikseen esiin kollegoiden muodostaman verkoston ja sen merkityksen osana omaa asiantuntijuutta. Kollegoiden muodostama verkosto nähtiin tärkeänä niin pienemmissä kuin kokoluokaltaan suuremmissakin kunnissa. Liikuntajohtajalla ei kunnan sisällä nähty olevan sellaista vastinparia, kenen kanssa liikunta-asioihin liittyvistä haasteista voisi keskustella.

”Samalla tasolla olevia johtajia esimerkiksi kunnassa ei oo, että yleensä se liikuntajohtaja on vähän irrallaan kaikesta ja sen puolesta niin kannattaa käyttää ja etsiä se [kollegoiden]verkosto.” -H6

”Ne verkostot helpottaa sitä, että ei ole yksin niitten asioiden kanssa vaan pystyy käymään sitä keskustelua muidenkin kanssa, jotka kuitenkin kohtaa niitä samoja haasteita mahdollisesti.” -H1

Uusi julkinen hallinta -malli eli NPG korostaa verkostojen merkitystä osana palveluiden tuottamista ja kehittämistä (Viitala & Jylhä 2019, 360–361). Liikunnan edistämisen näkökulmasta verkostojen avulla pystytään hyödyntämään erilaisia resursseja laajemmin ja toteuttamaan liikuntapalveluiden ydintehtävää entistä tehokkaammin. Erityisesti pienissä

kunnissa verkostotyön merkitys vaikuttaa korostuvan keinona kehittää ja laajentaa palveluntarjontaa, sillä vähäisillä resursseilla ei välttämättä kyetä kuin peruspalveluiden tarjoamiseen.

”Kun ajatellaan paikallista palvelutuotantoa, niin niillä resursseilla mitä on osoitettu kunnan talousarviossa, niin kuntahan ei pysty järjestämään lähellekään kaikkea sitä, mikä tekee sen semmoisen hyvän kuntalaisarjen ja vastaa niin kuin vaikka niihin valtakunnallisesti linjattuihin liikunnan edistämisen tavoitteisiin” -H5

Verkostoissa mahdollistuu niin aktiivisen kuin passiivisenkin toimijan rooli. Roolien erilaisuuteen vaikuttaa millainen verkosto on kyseessä, mutta toisaalta myös liikuntajohtajan omalla persoonalla on jonkinasteista vaikutusta. Kunta on keskeinen toimija paikallisesti, joten on luontevaa, että liikuntajohtaja toimii monissa kunnan palveluihin sidoksissa olevissa verkostoissa toiminnan koordinoijana. Kuntien entistä aktiivisempaa roolia toiminnan paikallisena koordinoijana on peräänkuulutettu aikaisemminkin (ks. Kupila 2024, 16). Haastattelujen perusteella tämänkaltaisen liikuntajohtajan rooli osana verkostoja myös tunnustetaan ja se nähdään tärkeänä.

”Meidän pitäisi saada eri toimijat näkemään yhteisen vision muodostamisen kautta se, että kukin mielekkäällä tavalla voisi sitä omaa rooliaan pelaten tuoda niinku siihen yhteiseen kekkoon sitä hyvää. Ja tämän asian kannattelu, niin se ehkä loppujen lopuksi on se kaikkein vaikein ja vaativin tehtävä, mutta samalla se on niin tärkeä, että vaikka se välillä tuntuu siltä, että ei tuolle vuorelle jaksaisi kiivetä, niin silti sitä täytyy yrittää.” -H5

Vaikka verkostotyö antaa paljon, niin se myös vie. Ainakin aikaresursseja verkostojen ylläpitämiseen ja niissä työskentelyyn kuluu ja se on hyvä tiedostaa arvioidessa verkostojen hyödyllisyyttä kokonaisuuden kannalta. Erityisesti koronan myötä lisääntynyt etätyöskentely on lisännyt erilaisten verkostojen ja niiden sisäisten tapaamisten määrää.

”No teamsia tulee teamsin perään. – – Verkostoa voisi kehittää aika paljon ja sitten niitä pyyntöjä tulee aika paljon, että kyllä on ainakin itsellä ollut se, että täytyisi niinku tarkkaan valita aina, että mihin menee mukaan ja [mikä on] oman työn kannalta kaikista tärkeintä.” -H3

Verkostotyö ja siihen liittyvä asiantuntijuus nähdään kuitenkin erittäin tärkeänä osana liikuntajohtajan työtä, joten siihen nähdään tarpeelliseksikin käyttää reilusti työaika. Huomionarvoista on myös se, että verkostoista saadulla tiedolla aikaa myös ajoittain säästyy, kun valmis ratkaisu löytyykin jo verkostosta. Asiantuntijuus itsessään löytyy usein verkostoista, jolloin sen ei automaattisesti tarvitse löytyä liikuntajohtajalta itseltään. Tällöin verkostojen rooli korostuu. Laajat verkostot luovat myös mahdollisuuksia monisyisten ongelmien ratkaisemiseen. Esimerkiksi ihmisten liikkumattomuus on kokonaisuus, johon tarvitaan liikunta-alan asiantuntijuuden lisäksi muutakin osaamista ja tässä yhteydessä liikuntajohtajan olisi mahdollista toimia linkkinä liikunnan ammattilaisten ja muiden alojen osaajien välillä (Kupila 2024, 16).

6.3.8 Sopeutumiskyky ja kyky uudistua

Liikuntajohtajien kokemukset toivat selvästi ilmi sen, että uusia ratkaisuja ja toimintatapamalleja on pyrittävä kehittämään jatkuvasti. Tähän vaikuttavina tekijöinä esiin tuli erityisesti resurssien vähentyminen. Resurssien vähentyessä, liikunnan vaatimustaso ei kuitenkaan ole yleisesti laskenut. Talousresurssien riittämättömyys ei koske vain pienten kuntien liikuntapalveluja, vaan aikaisemman tutkimuksen perusteella myös suuremmat kunnat kokevat painetta riittävän resurssitason varmistamisessa (Karimäki 2022). Kuntien liikuntajohtajien asiantuntijuudelta kysytäänkin jatkossa uusia innovatiivisia ratkaisuja, joilla vähenevien resurssien kanssa tasapainoilu luonnistuu. Erityisesti pienten kuntien liikuntajohtajat korostivat erilaisten yhteistyökäytäntöjen kehittämisen tarvetta ja merkitystä.

”Ehkäpä voi olla sillä tavalla, että tämmöinen nykyinen kunta-alue, niin vaikka meillä hallinnollisena yksikkönä kunnat säilyiskin sivistyspalvelujen kehtona, niin se esimerkiksi valtionrahoituksen näkökulmasta ei tule näyttäytymään välttämättä riittävän kokoisena alueena mitä kannattaisi sinänsä pelkästään rahoittaa. – – jotenkin ennakkoin jonkunlaisista signaaleista, että yhä enemmän se harkinnanvarainen lisärahoitus tulee kannustamaan meitä kuntien väliseen alueelliseen yhteistyöhön. Voi mennä jopa maakuntarajojenkin yli.” -H5

”Nää lähikunnat, mitkä tässäkin mulla on, niin kyllä se yhteistyö ja niitten tavallaan hyvien käytänteiden jakaminen ja se, että mahdollisesti joku lajiyhteistyö tai tilayhteistyökin voisi olla ihan mahdollista.” -H6

Ylikunnallinen yhteistyö ei sinänsä ole uusi asia Suomessa, vaan sitä on tehty jo vuosikymmenten ajan. Toisaalta kuntien rajat ylittävä yhteistyö ei ole ollut kovinkaan yleistä liikuntapalveluissa olosuhteiden rakentamisen osalta. Menneisyyden vähäisistä yhteistyöhankkeista huolimatta ylikunnallinen yhteistyö erilaisissa olosuhdehankkeissa voi kuitenkin olla monessa kunnassa varteenotettava vaihtoehto tulevaisuudessa. (Karimäki & Leskelä 2024, 10–12, 22–23.) Olosuhdehankkeet eivät kuitenkaan ole ainoita mahdollisia ylikunnallisen yhteistyön muotoja, vaan kyse voi olla myös pienimuotoisemmasta yhteistyöstä.

Kyky ja uskallus luoda uudenlaisia yhteistyön muotoja korostuu liikuntajohtajan työssä kunnasta tai sen kokoluokasta riippumatta. Uudenlaisten toimintatapojen ja -yhteistyömallien löytäminen ja kehittäminen vaatii liikuntajohtajalta kykyä uudistua sekä kykyä ajatella innovatiivisesti ja avarakatseisesti. Toisaalta on merkityksellistä tunnistaa paikalliset voimavarat ja alueensa erityispiirteet sekä osattava hyödyntää niitä. Kuntien erilaisten lähtökohtien mukaisesti keinot voivat olla hyvinkin erilaisia, sillä esimerkiksi yhdistystoiminnan aktiivisuuden osalta kuntien tilanne voi vaihdella runsaasti.

”No se on ehkä meillä nyt tällä hetkellä niin, että me yritetään kunnasta päin keksiä kannustimia, luoda semmoista mahdollisimman hyvää yhteistyön henkeä ja näkymää... Että me voitaisiin olla kumppani, joka kykenisi edistämään myös niitä seuratoiminnan tavoitteita ja tiedetään se, että me ei olla mikään harvinainen yksittäistapaus tän tyyppisillä, tän kokoisilla paikkakunnilla” -H5

”Seurat varmaan myöskin toivovat sitä korkeaa tasoa – – että siitä ehkä joudutaan vähän tinkimään tulevien vuosien aikana, kun ei investointeja ja muita ehkä pystytä samaan malliin tekemään kuin tähän asti. – – se varmaan on sitten ja tietysti varmaan tähän edelliseen kysymykseen liittyen, niin myöskin justiin sitä semmoista uusien ratkaisumallien löytymistä sitten niihin liikuntaolosuhteiden kehittämiseen ja muuhun.” -H9

Liikuntajohtajalta on tärkeää löytyä kykyä ja halua oman asiantuntijuutensa kehittymiseen. On hyväksyttävä se, että liikunnan asiantuntijuus kunnan kontekstissa muuttuu toimintaympäristön

mukana. Kuntaorganisaatiot adaptoituvat muutoksiin, jolloin liikuntapalvelut saattavat saada uudenlaisia kokonaisuuksia hoidettavakseen. Erityisesti hyte-yhteistyön kehittyminen luo liikuntapalveluihin uudenlaisen ajattelun ja asiantuntijuuden tarvetta. Monissa haastatelluista kunnista hyte-yhteistyön kehittyminen oli vasta alkuvaiheessa, joten konkreettisia havaintoja oli vielä vähänlaisesti. Mahdollisesti muuttuvasta ja laajentuvasta tehtäväkentästä huolimatta liikunnan asiantuntijuudelle koettiin edelleen olevan merkittävää arvoa.

”No kyllä mä näen edelleenkin oleellisena sen, että liikunnalla on itseisarvo, että ei voi olla pelkkää hyvinvointijohtajaa, joka vetää vaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä samalla ja siinä ohella liikuntaa. – – Kyllä se kuitenkin se liikunnan asiantuntijuus tulee olemaan myös jatkossa tärkeä ja arvostettu osa, että en mä näe, että sen merkitys mitenkään pienenesi tulevaisuudessa vaan nimenomaan, että sen rooli kasvaa, mutta sen roolin sisään tulee myös muita ominaisuuksia ja asiantuntijuutta.” -H1

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Mukautuva ja vuorovaikutustaitoinen liikunnan kokonaisuuden hallinnoija

Tämän tutkimuksen perusteella on helposti todettavissa, että yhtä oikeaa vastausta liikuntajohtajalta vaadittavaan asiantuntijuuteen ei ole olemassa. Haastateltavien taustat olivat hyvin moninaisia ja jokaisen polku liikuntajohtajaksi on ollut erityyppinen. Lisäksi kuntien erot ja erilaiset toimintaympäristöt tulivat selvästi esille, kuten myös liikuntajohtajien erilaiset tehtävänkuvat. On hyvin luonnollista, että tämän vuoksi myös vastauksissa esiintyi erilaisia painotuksia sen suhteen millaiset asiat koettiin merkityksellisiksi.

Kaikista eroista huolimatta tuloksista on tulkittavissa tietynlaista ydinasantuntijuutta, joka toistui liikuntajohtajien kokemuksissa. Ydinasantuntijuudet tulivat aineistosta esiin siten, että ne olivat ikään kuin kokoavia asiantuntijuuksia. Näitä asiantuntijuuksia yhdisti siis se, että ne linkittyivät vahvasti moniin muihin esiin tulleisiin asiantuntijuuden osa-alueisiin. Yksi tämänkaltainen asiantuntijuuden osa oli *vuorovaikutus ja viestintä*. Vuorovaikutus on tehokkaan henkilöstöjohtamisen perusta ja se on perusedellytys poikkihallinnollisessa yhteistyössä sekä erilaisissa verkostoissa toimimisessa. Lisäksi se linkittyy esimerkiksi talouden hallintaan ja osaksi substanssiasiantuntijuutta, jonka näyttämönä harvoin on pelkkä tyhjiö.

Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys osana julkisella sektorilla tapahtuvaa johtamista on tunnistettu aikaisemmassa tutkimuksessa (Koskimies ym. 2022, Virtanen & Stenvall 2019). Myös Jurmun (2019) kunnissa tarvittavaa asiantuntijuutta käsittelevä tutkimus korosti vuorovaikutuksen merkitystä osana laaja-alaista asiantuntijuutta. Vuorovaikutuksen merkittävyyden osalta tämän tutkimuksen havainnot osana kunnassa tapahtuvaa työtä eivät poikkea aikaisemmasta tutkimuksesta, vaan ainoastaan vahvistavat sitä myös kuntien liikuntajohtajien osalta. Liikuntajohtajien työssä merkittäviä tekijöitä olivat vuorovaikutuksen näkökulmasta yhteistyötahojen määrä ja moniulotteisuus.

Yksi selkeä erityispiirre liikuntajohtajien tarvitsemassa asiantuntijuudessa kuitenkin vaikutti vuorovaikutuksen ja viestinnän näkökulmasta olevan. Markkinoinnin merkitystä korostettiin osana viestintää monessa eri haastattelussa. Markkinoinnin käsite itsessään sai runsaasti

erilaisia sävyjä liikuntajohtajien kokemusten perusteella. Liikunta vaikutti kunnan kokonaisuudessa olevan osa-alue, jonka on toistuvasti pystyttävä perustelemaan merkitystään ja tuotava itseään esille. Markkinoinnin eri sävyt taas juontavat juurensa siihen, että liikuntaa on osattava markkinoida niin kuntalaisille, kuin myös oman organisaation hallinnon sisällä, päättäjistä puhumattakaan.

Sitä mistä liikunnan jatkuvan markkinoinnin tarve syntyy, on vaikea aukottomasti todentaa. Siihen vaikuttavia tekijöitä on kuitenkin mahdollista hahmotella. Yksi näkökulma liittyy liikunnan rooliin ja asemaan kunnissa. Tämä asia ei tosin yksinään kosketa pelkästään kuntia, vaan myös muita yhteiskunnan toimijoita, sillä keskustelua liikunnan roolista, sen muutoksesta ja merkityksestä käydään kuntien lisäksi jatkuvasti myös valtion, olympiakomitean ja liikuntaseurojenkin tasolla. Fyysisen aktiivisuuden lisääminen on ollut ja on yhä kasvavissa määrin mielenkiintoa herättävä aihe yhteiskunnallisesti ja siinä onnistuminen vaatii perinteisten tapojen rinnalle erilaisia lähestymistapoja. Fyysisen aktiivisuuden lisääminen ei onnistu pelkästään liikuntapalvelujen toimenpitein, vaan kunnissa sen edistäminen edellyttää useamman eri toimialan yhteistyötä. Haastatteluissa esiin tulleet maininnat kuntaorganisaation rakenteellisesta siilomaisuudesta antavat kuitenkin viitteitä siitä, että liikunta joutuu ajoittain ponnistelemaan sen eteen, että se tulee riittävällä tavalla huomioiduksi.

Liikunta on kunnan päätöksenteossa enää harvoin oma itsenäinen kokonaisuutensa, vaan osa laajempaa lautakuntaa. Yhteistyön kehittymisen ja integroitumisen näkökulmasta asiaa on pidetty positiivisena kehityksenä. Kehityskulun riskiksi on kuitenkin arvioitu, että liikunta-asiat voivat jäädä vähäiselle huomiolle osana laajemman toimialan päätöksentekoa. (Ahonen-Walker 2021, 45.) Talouden näkökulmasta liikuntapalvelut muodostavat hyvin pienen osan kunnan kokonaisuudesta, mutta toisaalta liikunnalla tai liikkumattomuudella on laajemmassa mittakaavassa arvioitu olevan mittaviakin vaikutuksia talouteen. UKK-instituutin tutkimuksen perusteella liikkumattomuus aiheuttaa noin 3,2–7,5 miljardin euron kustannukset yhteiskunnallemme vuositasolla (Vasankari & Kolu 2018, 57). Todellisuudessa taloushyötyjen ja liikunnan linkittäminen ei kuitenkaan ole erityisen helposti hahmotettavissa. Liikunnan tuomia hyötyjä on vaikea yksilöidysti osoittaa kunnan kassasta, mikä yhtenä asiana saattaa lisätä liikunnan ja liikkumisen markkinoinnin sekä niiden hyödyllisyyden todistelun tarvetta.

Vuorovaikutustaitojen lisäksi toiseksi perustavanlaatuisiksi asiantuntijuuden kulmakiveksi osoittautui *kyky uudistua ja sopeutua*. Tämä on sinällään loogista, sillä sekä työn substanssi eli

liikunta ja liikkuminen, kuten myös työn tekemisen konteksti eli tässä tapauksessa kunta, muuttuvat ja joutuvat sopeutumaan jatkuvasti. Sopeutumiskyky mainittiin monen liikuntajohtajan toimesta erikseen, mutta vielä useammin se ilmeni rivien välistä. Resurssipula toimii monessa tapauksessa uusien ajattelumallien alkulähteenä, sillä palvelutason ylläpitämiseksi ja sen muokkaamiseksi käyttäjien mieltymyksiä vastaavaksi liikuntajohtajien on löydettävä vaihtoehtoisia ratkaisuja resurssien vähydestä huolimatta. Näitä ratkaisuja taas sanelee vahvasti kunnan konteksti eli se millaisia yhteistyökumppaneita kunnalla ja kunnan liikuntapalveluilla on, millainen kunnan strategia on ja miten muut kunnan toimialat toimivat yhteistyössä liikuntapalveluiden ja olosuhteiden kehittämiseksi.

Sopeutumiskyvystä puhuttaessa on huomioitava, että se ei läheskään aina tarkoita reaktiivista toimintaa. Uudistuminen ja sopeutuminen muutoksiin voi olla myös proaktiivista. Haastatteluaineiston perusteella kyky muutosten ennakointiin vaikuttikin olevan tärkeä osa liikuntajohtajan asiantuntijuutta. Kyky ennakointiin kuitenkin syntyy monista muista asiantuntijuuden palasista, joista yksi on monipuolinen *substanssiasiantuntijuus*. Substanssiasiantuntijuuden merkityksen selvittäminen kunnan liikuntajohtajan osalta oli itselleni merkittävin motivaation lähde opinnäytetyön aihetta muodostaessa. Tutkimuksen perusteella substanssiasiantuntijuus, sisältäen niin liikunnan kuin kuntatyöhön liittyvän asiantuntijuuden, muodostaa liikuntajohtajalle vahvan perustan. Tämä sinällään ei ole yllättävä tutkimustulos, sillä substanssiasiantuntijuus on todettu hyvin merkitykselliseksi osana kunnassa ja ylipäätään julkisella sektorilla tapahtuvaa työtä (ks. Jurmu 2019, Virtanen & Stenvall 2019).

Substanssiasiantuntijuuden tärkeyttä mielenkiintoisempi havainto oli se, että kuinka vaikeaksi substanssiasiantuntijuuden sisällön kuvaaminen kunnan liikuntajohtajan osalta lopulta muodostuu. Substanssiosaamisen ollessa oman ammattialan ydinsisältöä (Viitala 2021, 40), voidaan liikunta laajassa kuvassa määritellä liikuntajohtajan työn substanssiksi. Toisaalta liikkumisen edistämisen eteen tehtävä työ kattaa myös liikuntaa laajempia kokonaisuuksia. Liikkumisen edistämisen asiantuntijana on ymmärrettävä kunnan kontekstissa myös monien muiden hallinnonalojen toimintaa ja niiden linkittymistä osaksi liikunnan kehittämistä. Kunnan organisaatiossa on myös osattava yhdistää liikunnan substanssiosaaminen julkisen organisaation asettamiin rajoitteisiin ja mahdollisuuksiin. Kunnan liikuntajohtajan substanssiasiantuntijuudesta puhuttaessa kunta-asiantuntijuus on väistämätön ja tärkeä osa kokonaisuutta.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on tuotu ilmi viitteitä siitä, että kaksoisroolin omaavan esihenkilön ymmärrys asiantuntijatyöstä edesauttaa johtamistavoitteiden asettamisessa (Koskiniemi ym. 2020, 19). Kaksoisroolissa toimivien arvojen osalta taas on tuotu esiin havaintoja, että henkilökohtaisten arvojen ja työn sisällön ristiriidalla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia (Koskiniemi ym. 2020, 15). Liikuntajohtajat toivat haastatteluissaan esiin niin substanssiosaamisen merkitystä kuin myös sitä, että on löydyttävä tarmoa taistella liikunnan puolesta. Tämä taas viittaa siihen, että substanssiasiantuntijuuden lisäksi myös omalla arvopohjalla eli tässä tapauksessa sillä, että liikunta itsessään koetaan puolustettavaksi asiaksi, on merkitystä.

Aineistosta paistaa kokonaisuudessaan läpi myös asiantuntijuuteen liittyviä ristiriitaisuuksia. Liikuntajohtajan pitäisi monessa kunnassa omata monenlaista asiantuntijuutta, mutta toisaalta erilainen asiantuntijuus vaatii erilaisia ominaisuuksia. Lieneekin selvää, että liikuntajohtaja ei voi omata kaikkia näitä asiantuntijuuden palasia samassa suhteessa. Toinen ristiriita kumpuaa suoraan työn sisällöstä. Monessa kunnassa liikuntajohtajalta edellytetään ymmärrystä niin terveyteen ja hyvinvointiin liittyvästä toiminnasta kuin myös (huippu)urheilusta ja sen tiukentuneista vaatimuksista. Tätä kunnan liikuntapalvelujen ristiriitaa on tuotu esiin jo aiemmassakin tutkimuksessa (ks. Karimäki 2022).

Entistä haasteellisempaa liikuntajohtajan työstä tekee se, että vaikka molempia näkökulmia ymmärtäisikin hyvin, niin miten onnistua näiden kahden erilaisen kokonaisuuden yhteensovittamisessa käytännössä. Olosuhteiden näkökulmasta on varmasti löydettävissä yhtymäpintoja, mutta niidenkin osalta on huomioitava, että terveysliikunnan ja kilpaurheilun olosuhdevaatimukset eroavat reilusti toisistaan. Saatavilla olevat resurssit eivät useinkaan mahdollista kaikkien osapuolien vaatimusten täyttämistä, joten liikuntajohtaja ajautuu tilanteeseen, jossa on arvoitettava ja osattava perustella minne resursseja milloinkin käytetään. Taustatyö on tehtävä huolella ja perustelujen on oltava tietoon perustuvia. Yleisellä tasolla esimerkiksi kilpaurheilun tukemista on monesti perusteltu sen positiivisilla vaikutuksilla muiden liikkujien aktiivisuuteen, vaikka tutkimustieto osoittaa osittain päinvastaista (ks. Lion ym. 2023). Asioiden arvottamisen osalta on toki huomioitava, että laajempia päätöksiä liikuntajohtaja ei tee yksin. Liikuntajohtaja on kuitenkin kunnassa se henkilö, jolta odotetaan vastauksia niin kuntalaisten kuin päättäjienkin suunnasta päätöksiä valmistellessa ja tehdessä.

Vaikka monipuolinen asiantuntijuus saattaa tuntua hankalalta yhtälöltä, niin toisaalta työ itsessään pakottaa omaksumaan monipuolista osaamista. Liikuntajohtajan paikka tavallaan mahdollistaa näköalapaikan kunnassa. Liikkumisen edistämisen suunnittelu ulottuu eri hallinnonaloille, mikä taas avaa eri hallinnonalojen kokonaisuutta paremmin ja luo perustaa verkostoille. Erityisesti pienissä kunnissa liikuntajohtaja on mukana myös ns. ”ruohonjuuritason” toiminnassa, jossa kunnan päätösten vaikutukset näkyvät konkreettisesti käytännössä. Kaksoisroolin osalta on aikaisemmassa tutkimuksessa tuotu esiin, että lähiesimiehet ja organisaation johto katsovat asioita eri kulmista, sillä lähempänä asiakasta tehostuu asiakkaan lähtökohdat, kun taas johdossa lähtökohtana on organisaatio (Koskiniemi ym. 2020, 17). Liikuntajohtaja on siis vaikuttamisen kannalta kriittisessä paikassa, jossa korostuu viestintä molempiin suuntiin.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyön vastuita on monissa kunnissa siirretty liikuntapalveluihin, joka tarkoittaa, että se tuo mukanaan myös lisää asiantuntijuustarpeita. Vuoden 2022 tilastojen mukaan kuntien liikuntapalvelujen terveydenedistämistyö on kohtalaisella tasolla, mutta toisaalta terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen liittyvässä johtamistoiminnassa on havaittu laskua aikaisempaan verrattuna (Pelkonen ym. 2023). Hyvinvointialueet haastavat liikuntajohtajia, sillä monessa kunnassa yhteistyö on rakennettava uudelle pohjalle. Erityisesti liian vähän terveytensä kannalta liikkuvien näkökulmasta on keskeistä, että yhteistyö liikuntapalveluiden ja hyvinvointialueiden kanssa järjestetään mahdollisimman saumattomaksi. Hyvinvointityön osalta on huomioitava myös se, että myös paikalliset seurat ja yritykset voivat toimia osaltaan resursseina tässä kokonaisuudessa, kunhan löytyy jokin taho heitä opastamaan (Kupila 2024, 16). Kupila (2024) esittääkin, että kunnat voisivat tässä suhteessa ottaa suurempaa roolia. Näin tapahtuessa liikuntajohtaja todennäköisesti toimisi keskeisenä tahona oman vastualueensa osalta.

7.2 Erilaiset kunnat – erilaiset liikuntajohtajat – erilainen asiantuntijuus?

Kuntien tarkasteleminen yhtenä kokonaisuutena on niiden erilaisuuden vuoksi haasteellista. Myös kuntien liikuntajohtajien haastattelut toivat esiin tätä näkökulmaa. Siitä huolimatta tutkimuksessa havaittiin haastateltavien kokemusten pohjalta paljon yhteneväisyyksiä liikuntajohtajalta edellytettävässä asiantuntijuudessa. Kuten aikaisemmin on tullut ilmi, painotuserojakin oli havaittavissa. Erityisesti pienten kuntien liikuntajohtajat vetosivat ajoittain

vastauksissaan kunnan pieneen kokoon. Kunnan kokoluokalla onkin havaittu olevan merkitystä ainakin kaksoisroolin näkökulmasta, sillä ammattijohtajuuden tarpeen on havaittu lisääntyvän organisaation kasvaessa eli pienemmissä organisaatioissa johtamistehtävien ja substanssiasiantuntijuuden linkittäminen on nähty helpommaksi suuriin organisaatioihin verrattuna (Koskiniemi ym. 2020, 19, 22).

Vaikka johtamis- ja substanssityö linkittyisivätkin pienemmissä kunnissa helpommin, niin liikuntajohtajien asiantuntijuuden näkökulmasta kunnan kokoluokka itsessään on kuitenkin kaikkia eroja selittävänä tekijänä liian epätarkka vastaus. Kokoluokka toiminee siinä mielessä perustana monille muille tekijöille, sillä se vaikuttaa niin yhteistyökumppaneihin kuin resursseihinkin. Osassa väestömäärältään pienemmissä kunnissa kamppaillaan esimerkiksi juuri yhdistystoiminnan hiipumisen kanssa. Paikallisten liikuttajien vähentyessä ja liikkumisen edistämistyön jäädessä yhä kapeammille hartioille, pakottaa se myös liikuntajohtajat tarkastelemaan omaa rooliaan tässä yhtälössä.

Resurssien lisäksi mahdollisia vaikuttavia tekijöitä on toki muitakin. Toimintaympäristön erilaisuus, kuten esimerkiksi kunnan erilaiset väestöjakaumat, saattavat vaikuttaa asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen. Lisäksi kuntien erilaiset hallinnolliset rakenteet ja erilaiset toimintakulttuurit voivat osaltaan selittää asiantuntijuudessa ilmeneviä eroja (ks. Jurmu 2019, 21). Tämän tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan ole mahdollista antaa yksiselitteistä vastausta erilaisen asiantuntijuuden tarpeen juurisyihin, eikä myöskään siihen mikä näistä tekijöistä voimakkaimmin vaikuttaisi asiantuntijuuden kehittymiseen. On kuitenkin tärkeä huomioida kunnan itsensä merkitys osana liikuntajohtajan työssä edellytettävää asiantuntijuutta.

Paikallisuus on kuntien osalta merkittävä voimavara ja myös niitä osaltaan eriyttävä tekijä. Kuntien toimintaan vaikuttaa paikallisesti niin kuntalaiset, kuin myös kunnan toimintamallit sekä alueellinen kysyntä ja tarjonta (Kupila 2024, 15). Myös yhteistyön muodot voivat poiketa kuntien välillä. Aineiston perusteella etenkin pienemmissä kunnissa on jouduttu pohtimaan liikuntapalvelujen osalta uudenlaisia yhteistyön muotoja sekä yhteistyöhankkeita, jotka tarvittaessa ulottuisivat kunnan rajojen ulkopuolelle. Aikaisemman tutkimuksen perusteella ylikunnalliset hankkeet näyttäytyvätkin taloudellisen hyödyn näkökulmasta houkuttelevana mahdollisuutena erityisesti pienille kunnille (Karimäki & Leskelä 2024, 20–21). Vaikka yhteishankkeiden etuna yleisesti kustannustehokkuutta pidetäänkin, säästöt eivät siitä

huolimatta aina ole yhteistyön mukanaan tuoma itsestään selvyys (Bel & Sebo 2021, 153–154). Yhteistyö ja erityisesti yhteistyö suuren mittakaavan hankkeissa ei myöskään aina ole helppoa ja mutkatonta. Monissa kunnan sisäisissäkin liikuntahankkeissa vaaditaan paljon poikkihallinnollista yhteistyötä, joten esimerkiksi kahden kunnan yhteishankkeissa suunnittelutyön käynnistäminen ja yhteensovittaminen, hankkeesta tiedottaminen sekä asioiden siirtäminen samanaikaisesti osapuolten omiin, mahdollisesti erilaisiin, päätöksentekoelementteihin lisäävät projektin vaikeusastetta (Leskelä 2022, 87–88).

Tulokset antavat viitteitä siitä, että liikunnan rooli itsessään vaihtelee merkittävästikin kuntien välillä. Tämä taas vaikuttaa siihen, että myös liikuntajohtajien roolissa on eroavaisuuksia. Osan tästä selittänee se, että liikuntajohtajalla voi liikunnan lisäksi olla muitakin vastuualueita hoidettavanaan. Kuten aikaisemmin todettua, etenkin pienissä kunnissa tämä on suuria kuntia yleisempää (ks. Aalto-Nevalainen 2018, Karimäki 2020). Toinen selittävä tekijä voi löytyä kuntastrategiasta. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida todeta kuntastrategian vaikutusta liikunnan ja liikuntajohtajan rooliin, mutta aikaisempi tutkimus alleviivaa strategian merkitystä liikunnan roolin osalta (ks. Karimäki 2022). Jos liikunnalla on merkittävä asema kuntastrategiassa, niin se väistämättä vaikuttaa myös liikuntajohtajan työhön ja häneltä edellytettävään asiantuntijuuteen. Liikuntajohtaja on avainasemassa niin strategian kehittämisessä, kuin myös sen markkinoimisessa ja jalkauttamisessa. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomioitava, että vaikka strategiatyötä liikuntajohtajan toimesta tehdäänkin, lopulliset päätökset tapahtuvat kunnan päättäjien toimesta ja ne voivat vaihdella valtuustokausien mukaan. Vaikka liikuntajohtaja ei aina voi suoraan vaikuttaa poliittisiin päätöksiin, voi hän kuitenkin omalla toiminnallaan, esimerkillään ja asiantuntijuudellaan vaikuttaa kunnan muihin toimijoihin ja kuntalaisten mielipiteisiin. Myös se on yksi väylä vaikuttaa liikunnan rooliin kunnan kokonaisuudessa.

7.3 Monimutkaiset ongelmat haastavat nyt ja tulevaisuudessa

Toimintaympäristön muutostekijät ja trendit, kuten väestön ikärakenteen muutokset, digitalisaatio ja kaupungistuminen tulevat haastamaan liikuntajohtajia työssään nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi kunnat jatkanevat eriytymiskehitystään myös seuraavina vuosina (Kuntatalousohjelma vuosille 2024–2027 2023). Tämä taas tarkoittaa sitä, että myöskään liikuntajohtajien kohtaamat haasteet eri puolilla suomalaisia kuntia eivät tule olemaan

yhteismitallisia. Kuntien jatkaessa eriytymiskehitystään haasteiden sisältö ja luonne tulevat vaihtelemaan merkittävästi kunnittain. Talouden näkökulmasta kasvavien kaupunkien haasteena näyttäytyvät laajamittaiset investointitarpeet, kun taas samanaikaisesti monissa kunnissa käydään jatkuvaa kamppailua vähenevän väestön aiheuttaman palvelujen sopeuttamistarpeen vuoksi (Kuntatalousohjelma vuosille 2024–2027 2023, 29–30). Eriytymiskehityksestä huolimatta kaikissa kunnissa, niiden kokoluokasta ja tilanteesta riippumatta, on pyrittävä huomioimaan mahdollisimman hyvin elintapojen muutokset ja useiden eri väestöryhmien tarpeet liikunnan osalta. Erityisesti suurimmissa kaupungeissa eri väestöryhmien tarpeet saattavat olla hyvinkin moninaisia.

Toimintaympäristön muutostekijät tarjoavat haasteiden lisäksi myös mahdollisuuksia asiantuntijuuden kehittymiselle. Esimerkiksi digitalisaation kehittyminen voi mahdollistaa ja helpottaa monia liikkumisen edistämiseen sidoksissa olevia toimia. Sosiaalinen media mahdollistaa entistä kattavampaa ja reaaliaikaisempaa liikunnan markkinointia ja tiedottamista, verkossa kerättävän palautteen avulla palveluiden sisältöihin voidaan reagoida tarvittaessa nopeastikin ja myös kuntalaisten osallistamiseen tarjoutuu digitalisaation myötä uusia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Lisäksi digitalisaatio voi tarjota mahdollisuuksia liikunnan edistämistyölle erilaisten digitaalisten mittausvälineiden, sovellusten ja esimerkiksi verkkoyhteisöjen muodossa (Valtion liikuntaneuvosto 2019).

Positiivista vaikutuksista huolimatta muutostekijät yleisesti aiheuttavat myös paljon uusia kompleksisia haasteita niin liikuntajohtajan asiantuntijuuden kuin koko liikuntapalvelujen osalta. Esimerkiksi työelämän murros vaikuttaa ihmisten liikuntakäyttäytymiseen, joka taas haastaa tarkastelemaan liikuntapalvelujen tuottamista uusista näkökulmista. Liikkumiseen jollain tavalla vaikuttavia työelämän kehityssuuntia ovat esimerkiksi teknologinen kehitys, etätöiden lisääntyminen ja epäsäännölliset työajat (Valtion liikuntaneuvosto 2019).

Myös väestön ikääntyminen pakottaa tarkastelemaan kokonaisuutta uudesta näkökulmasta, sillä ikääntyvä väestö tarvitsee enenevässä määrin erilaisia heille kohdennettuja liikuntapalveluja. Resurssien pysyessä ennallaan, joudutaan tarkastelemaan liikuntapalvelujen kokonaiskuvaa ja tekemään päätöksiä sen perusteella tai vaihtoehtoisesti kehittämään uusia innovatiivisia ratkaisuja. Nämä ratkaisut voivat liittyä niin resurssien hankintaan, kuin strategisiin päätöksiinkin. Tämän osalta yhteisenä, melko kriittisenäkin, tekijänä voidaan liikuntajohtajan

asiantuntijuuden näkökulmasta nähdä kokonaisuuden hahmottaminen niin kunnan kuin liikunnan edistämisenkin kontekstissa.

Edellisissä kappaleissa mainittujen kokonaisuuksien lisäksi yksi merkittävä kaikkia liikuntajohtajia haastava monimutkainen ongelma liittyy ihmisten liikkumattomuuteen. Ihmisten liikkumattomuuteen liittyvät tekijät ovat monimutkaisuudessaan sellaisia, ettei niitä ratkaista yhdenkään liikuntajohtajan toimesta yksinään. Vaikka liikkumattomuuden haaste onkin yhteiskunnallisesti tarkasteltuna yhteinen, alueellisesti on tämänkin suhteen havaittavissa pienehköjä eroavaisuuksia. Esimerkiksi pienet 4–6-vuotiaat lapset liikkuvat kaupunkimaisissa kunnissa maaseutumaisiin kuntiin ja taajaan asuttuihin kuntiin verrattuna enemmän (Mehtälä ym. 2024). Pienten lasten ikäryhmä ei ole tämän suhteen poikkeus, sillä MOVE-mittausten tulosten perusteella kaupunkimaisissa kunnissa asuvat nuoret peruskouluikäiset ovat paremmassa fyysisessä kunnossa verrattuna maaseutumaisissa kunnissa asuviin ikätovereihinsa (Opetushallitus 2023).

Yleisesti liikkumattomuus tiedostetaan liikuntajohtajien vastausten perusteella kunnissa hyvin, mutta käytännön toimenpiteet suunnan korjaamiseksi tuottavat kunnissa päänvaivaa. Yhtenä ongelmana nähdään liikuntapalvelujen kehittäminen heille, jotka eivät aktiivisesti liikuntapalveluja käytä. Tähän linkittyy myös toinen haaste, sillä ennen palvelujen kehittämistä tämänkaltaisen kohderyhmä pitäisi ylipäätään pystyä tavoittamaan. Tämä haaste tuli yhtenä kokonaisuutena esille haastatteluissa monen liikuntajohtajan toimesta.

Vähän liikkuvien aktivointia on tarkasteltu aikaisemmin muun muassa käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta. Erilaisia toteutustapoja käyttäjälähtöisyyden hyödyntämiseen on useita. Esimerkiksi kuntalaisten kohtaaminen heidän omissa elinympäristöissään, tavoitelähtöisten menetelmien hyödyntäminen, avoimuus käyttäjien esityksille ja erilaiset uudet kokeilut liikuntapalvelujen toteutuksessa. Vähän liikkuvien ihmisten kohtaamisen osalta aika nähdään keskeisenä resurssina. (Harmokivi-Saloranta & Nokkala-Ikonen 2023, 46–47.) Liikuntajohtajien kokemusten perusteella jää kuitenkin kuva, että ainakin osassa kuntia resursseista on jo nyt pulaa. Näin ollen on perusteltua kysyä onko resurssien suuntaaminen käyttäjälähtöisen toiminnan ja sen toimintamallien kehittämiseen ylipäätään mahdollista monissa suomalaisissa kunnissa. Resurssien suuntaamista vaikeuttaa myös se, että erityisesti kokoluokaltaan pienten kuntien liikuntapalveluissa vähäinen henkilöstömäärä itsessäänkin on uusia kokeiluja rajoittava tekijä. Lisähaastetta tämän suhteen tarjoaa myös monille kunnille

arkea oleva suuri henkilöstövaihtuvuus, joka sekkin voi osaltaan hankaloittaa pitkäjänteisen työn tekemistä vähän liikkuvien kuntalaisten parissa.

Monimuotoisen ja useita eri toimijoita kattavan yhteistyön kehittämisen voi kuitenkin nähdä yhtenä vähäisiä resursseja tasapainottavana tekijänä. Monissa kunnissa oli jo kokeiltu tai suunniteltiin kokeiltavan uusia toimintatapoja liittyen niin yhteistyön eri muotoihin kuin myös rahoituksen järjestämiseen. Osa uusista toimintatavoista ja -malleista syntyy pakon edessä, sillä esimerkiksi hyvinvointialueiden myötä yhdyspinnat ja toimintamallit on väistämättä suunniteltava uusiksi hallinnollisten muutosten myötä. Yleisesti ottaen kuntia onkin pidetty organisaationa sellaisena, että ne reagoivat vasta pakon sanelemana (Sotarauta 2009, 56). Erityisesti pienissä kunnissa myös olosuhteiden vaikutus näyttää pakottavan hakemaan uusia innovatiivisia ratkaisuja. Näitä ratkaisuja tarvitaan, jotta kuntalaisten tarpeet saadaan sovitettua saatavilla oleviin resursseihin mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Kyse voi olla monenlaisesta alueellisesta yhteistyöstä, niin palvelujen tuottamisen kuin liikuntapaikkahankkeiden toteuttamisen osalta. Uudenmallisten yhteistyöhankkeiden toteuttaminen eri toimijoiden kanssa voi vaatia paljon aikaa. Lisäksi uudenlaiset hankkeet ja projektit haastavat myös asiantuntijuutta. Useamman toimijan yhteishankkeissa joudutaan yhteensovittamaan eri toimijoiden tarpeet ja samalla huomioimaan julkisen sektorin toimintaa velvoittava lainsäädäntö ja päätöksentekoprosessi.

Uusien toimintamallien tarve ei kuitenkaan aina liity pelkästään resursseihin. Liikunnan toimijoita kohtaan on esitetty kritiikkiä siitä, että ongelmien kohdalla vedotaan liian herkästi vähäisiin talousresursseihin sen sijaan, että muutettaisiin omia toimintamalleja ympäristöön sopiviksi (Kupila 2024, 15). Ainakin teoriassa kunnilla on paikallisesti hyvin keskeisenä toimijana mahdollisuus olla tämänkaltaisen muutostyön edelläkävijä, mutta käytännön tasolla vastaan tulee useita kipukohtia. Jos joku kunnassa ottaisi tehtävän hoitaakseen, niin kyseessä olisi mitä todennäköisimmin liikuntajohtaja. Muutoksen eteenpäin vieminen on pitkäjänteistä ja haastavaa työtä, joka vaatii omistautumista ja aikaa. Liikuntajohtajien kokemusten perusteella jo nykyiselläänkin liikuntajohtajan tehtäväkenttä pitää sisällään paljon aikaa vieviä työtehtäviä, mikä taas herättää kysymyksen siitä, olisiko liikuntajohtajalla edes realistista mahdollisuutta toimia muutostyötä eteenpäin vievänä voimana hoitaen samanaikaisesti henkilöstöhallinnon, operatiivisen johtamisen, talouden seurannan ja monet muut monissa kunnissa liikuntajohtajalle kuuluvat vastuut.

Toisaalta tilannetta voi tarkastella myös toisesta näkökulmasta, jolloin tilanteesta ei välttämättä piirry yhtä yksioikoista ja synkkää kuvaa. Liikuntajohtaja ei tietenkään ole ainut henkilö, joka liikunnan edistämistyötä tekee. Lisäksi liikuntajohtajat kuvailivat haastatteluissa liikunnan toimijakentän laajentuneen ja useiden tahojen kiinnostuksen liikuntaa kohtaan lisääntyneen. Työn tekijöitä siis pitäisi löytyä, joten tulevaisuudessa liikuntajohtajan rooliksi ja velvollisuudeksi muodostunee entistä enemmän suunnan näyttäminen, kokonaiskuvan ylläpitäminen, eri toimijoiden tasapuolisen kohtelun varmistaminen, liikuntaa edistävien toimintamallien kehittämistä ruokkivan ilmapiirin luominen sekä huolenpito siitä, että liikuntaa edistävät toimet tulevat riittävällä tavalla otettua huomioon kunnan sisällä osana poikkihallinnollista suunnittelua.

LÄHTEET

- Aalto-Nevalainen, P. (2018). Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien uramenestyksestä liikunta-alalla. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Studies in Business and Economics 187. Väitöskirja. Viitattu 27.6.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7400-8>
- Ahonen-Walker, M. (2021). Kunnat ja liikunta 2021. *Liikunta & Tiede* 58(3), 44–46.
- Anttiroiko, A-V., Haveri, A, Karhu V., Ryynänen, A. & Siitonen, P. (2003). Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Bel, G. & Sebo, M. (2021). Does Inter-Municipal Cooperation Really Reduce Delivery Costs? An Empirical Evaluation of the Role of Scale Economies, Transaction Costs, and Governance Arrangements. *Urban affairs review*, 57(1), 153-188
- Bennie, J. A., Pedisic, Z., Suni, J. H., Tokola, K., Husu, P., Biddle, S. J. H. & Vasankari, T. (2017). Self-reported health-enhancing physical activity recommendation adherence among 64,380 finnish adults. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 27(12), 1842-1853
- Billis, D. (2010). Towards a theory of hybrid organizations. Teoksessa D. Billis (toim.) *Hybrid organizations and the third sector: challenges for practice, theory and policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 46-69.
- Costa, C. A. (2005). The Status and Future of Sport Management: A Delphi Study. *Journal of Sport Management*, 19, 117–142.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. (2007). Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. (1997). Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto 86–102.
- Hakari, K. (2013). Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis* 1871. Väitöskirja.
- Harmokivi-Saloranta, P. & Nokkala-Ikonen, L. (2023). Käyttäjälähtöinen toiminta kuntien liikuntapalveluissa. *Liikunta & Tiede* 60 (1), 40–44.
- Haveri, A. & Anttiroiko, A-V. (2009). Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Teoksessa I. Karppi & L-M. Sinervo (toim.) *Governance – Uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampere: Tampereen yliopisto, 191–211.

- Haveri, A., Airaksinen, J. & Paananen, H. (2015). Uuden sukupolven kuntajohtajat. Kuntajohtaminen, sen nykytila ja tulevaisuus nuorten kuntajohtajien näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huhtanen, K. & Pyykkönen, T. (2012). Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:1. Viitattu 16.8.2024. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Valtion-liikuntahallinto-terveyttä-edistävän-liikunnan-kokonaisuudessa.pdf>
- Huhtanen, K., Salmikangas, A-K. & Itkonen, H. (2024). Governing hybrid organisations: Lessons from the provision of local sports facility services in 2020s Finland. *Australian Journal of Public Administration*, 1–21. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12641>
- Husu, P., Suni, J., Vähä-Ypyä, H., Sievänen, H., Tokola, K., Valkeinen, H., Mäki-Opas, T. & Vasankari, T. (2016). Objectively measured sedentary behavior and physical activity in a sample of Finnish adults: a cross-sectional study. *BMC Public Health* (2016) 16:920, 1–11.
- Ikola-Norrbacka, R. (2017). Muuttuva julkinen hallinto ja ammatillinen johtajuus. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekola-Sjöblom (toim.) *Tulevaisuuden kunta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 479–489.
- Itkonen, H., Lehtonen, K. & Aarresola, O. (2018). Tutkimuskatsaus liikuntapoliittisen selonteon tausta-aineistoksi. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2018:6. Viitattu 15.8.2024. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/lausunnot-ja-julkaisut/tutkimuskatsaus-liikuntapoliittisen-selonteon-tausta-aineistoksi/>
- Jurmu, L. (2019). Millaista asiantuntijuutta uudistuvissa kunnissa tarvitaan? *Focus Localis* 2019, 47(3), 5–24.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Juva: PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Luoma, M. (2022). *Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmankuvien*. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Jäntti, A., Leponiemi, U., Parkkinen, J. & Airaksinen, J. (2023). Ylimmän johdon päätökset julkishallinnon paradigmojen ja kuntajohtamisen heijastumina. *Hallinnon Tutkimus* 42(1), 21–37. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202303303350>
- Järvensivu, T. (2019). *Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä*. Helsinki: Books on Demand.

- Karimäki, A. (2020). Kuntien liikuntapalveluiden tulevaisuus: laaja-alainen yhteistyö korostuu. *Liikunta & Tiede* 57(4), 54–57.
- Karimäki, A., Huhtanen, K., Matilainen, P., & Norra, J. (2022). Erilaiset liikuntatoimet yhteisellä asialla. *Liikunta & Tiede*, 59(3), 61–65.
- Karimäki, A. (2024). Kiitos kuntien tilankäyttö edullista seuroille. *Liikunta & Tiede*, 61(2), 32–34
- Karimäki, A. & Leskelä, I. (2024). Ylikunnallinen liikunnan olosuhdehanke uuden julkisen hallinnan kontekstissa. *Focus Localis* 2024, 52(2), 9–25
- Kettunen, A. (2022). Hanke- ja arviointikäytännöt kuntien liikuntapalveluissa. Kyselytutkimus kuntien liikuntapalveluista vastaaville yksiköille. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 27.2.2023. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202204112225>.
- Kirjonen, J. (1997). Johdanto. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto 11–29
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 5. painos. Jyväskylä. PS-kustannus, 73–87.
- Korsberg, M., Ståhl, T., Ylöstalo, T. & Stenvall, J. (2021). Johdetaanko kuntia tiedolla? Tiedolla johtamisen tila liikuntahallinnossa REPOPA-mittarin perusteella. *Liikunta & Tiede* 58 (5), 93–101.
- Koski, P. & Mäenpää, P. (2018). Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. *Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja* 2018:25. Viitattu 23.7.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-575-4>
- Koskimies, E., Stenvall, J. & Holopainen, A. (2022). Julkinen johtaminen - Julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:10. Viitattu 16.8.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-899-6>
- Koskiniemi, A., Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2020). Johtamisen kaksoisroolin merkitys kuntaorganisaation toimialoilla. *Focus Localis* 48(2), 5–25.
- Kunnat käännekohdassa? Kuntien tilannekuva 2020. (2020). Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:13. Viitattu 16.8.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-065-5>
- Kuntaliitto. (2023). Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. Verkkosivu. Viitattu 27.6.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto/tietotuotteet-ja-palvelut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>

- Kuntaliitto. (2024a). Liikuntapalvelut. Verkkosivu. Viitattu 14.8.2024.
<https://www.kuntaliitto.fi/opetus-ja-kulttuuri/liikuntapalvelut>
- Kuntaliitto. (2024b). Menot ja tulot. Verkkosivu. Viitattu 24.9.
<https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/kuntatalouden-tilastot/menot-ja-tulot>
- Kuntaliitto. (2024c). Verotus. Verkkosivu. Viitattu 24.9. <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/verotus>
- Kuntatalousohjelma vuosille 2024–2027 Kevät 2023. (2023). Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:23. Viitattu 4.10.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-206-2>
- Kupila, J. (2024). Liikunnan arki on kuntien käsissä. *Liikunta & Tiede*, 61(2), 14–16.
- Laakso, N. (2016). Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia. Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien? Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Studies in Business and Economics 166. Väitöskirja. Viitattu 27.6.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6534-1>
- Laine, T. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 4. painos. Jyväskylä. PS-kustannus, 29–51.
- Launis, K. (1997). Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto 122–135.
- Leponiemi, U. (2019). Kollektiivinen kapasiteetti. Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa. Tampereen yliopisto, Tampereen yliopiston väitöskirjat 153. Väitöskirja. Viitattu 21.8.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1304-3>
- Leskelä, I. (2022). Ylikunnallinen yhteistyö liikunnan olosuhdetyössä – tapaustutkimus Keinukallion monitoimihallista. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 3.10.2024. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202208184212>
- Liikuntalaki 390/2015. (2015). Viitattu 25.2.2023.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>.
- Liikuntatoimi tilastojen valossa: Perustilastot vuodelta 2020. (2021). Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:49. Viitattu 21.8.2023.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-902-8>
- Lion, A., Vuillemin, A., Léon, F., Delagardelle, C. & van Hoye, A. (2023). Effect of Elite Sport on Physical Activity Practice in the General Population: A Systematic Review. *Journal*

- of Physical Activity and Health, 2023, 20, 77-93. <https://doi.org/10.1123/jpah.2022-0123>
- LIPAS. (2024). Liikuntapaikat. Liikuntapaikkojen rakennusvuodet. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 24.9.2024. <https://lipas.fi/tilastot/rakennusvuodet>
- Mehtälä, A., Sääkslahti, A. & Tammelin, T. (2024). Piilo-tutkimus: Liikkumista kertyy pienille lapsille eniten kaupungeissa. *Liikunta & Tiede*, 61(2), 20–22
- Mäkinen, J., Aarresola, O., Mononen, K., Blomqvist, M., Itkonen, H., Salmikangas, A-K., Hakamäki, M. & Laine, K. (2019). Johtopäätökset. Teoksessa J. Mäkinen (toim.) *Aikuisväestön liikunnan harrastaminen, vapaaehtoistyö ja osallistuminen 2018*. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. KIHUn julkaisusarja, nro 67, 60–66. Viitattu 21.8.2023. https://kihu.fi/kihu-julkaisu/?julkaisu_id=3907
- Möttönen, S. & Niemelä, J. (2005). *Kunta ja kolmas sektori - Yhteistyön uudet muodot*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Norra, J., Nieminen, M. & Lämsä, J. (2017). *Urheilun olosuhdetilanne isoissa kaupungeissa. Kysely maakuntien keskuskaupunkien liikuntajohdolle*. Jyväskylä: KIHU
- Opetushallitus. (2023). *Move! Mittaustulokset 2023*. Verkkosivu. Viitattu 10.10.2024. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/move-mittaustuloksia>
- Osborne, S. P. (2010). *The (New) Public Governance: a suitable case for treatment?* Teoksessa S. P. Osborne (toim.) *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London and New York: Routledge, 1-16
- Parkkinen, J, Haveri, A. & Airaksinen, J. (2017). *Yhdistävä johtajuus. Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta*. Suomen Kuntaliitto. Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pelkonen, P., Ståhl, T. & Saaristo, V. (2023). Ovatko kuntien liikuntahallinnot valmiita johtamaan muutosta tiedolla? *Liikunta & Tiede* 60 (1), 40–44.
- Ryynänen, A. & Uoti, A. (2009). *Kunnallinen itsehallinto ja uusi hallintotapa*. Teoksessa I. Karppi & L-M. Sinervo (toim.) *Governance - Uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampere: Tampereen yliopisto, 212–236.
- Sallinen, S., Majoinen, K. & Salenius, M. (2012). *Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta*. Kuntaliitto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Salminen, A. (2018), *Rehellisyys maan perii: Tutkimus hyvästä hallinnosta ja korruption torjunnasta*. Helsinki: Edita
- Sinervo, L-M. & Jäntti, A. (2021). Kuntien keskinäinen erilaisuus kuntatutkimuksen lähtökohtana. *Pääkirjoitus. Focus Localis* 2021, 47(1), 3–4.

- Sjöholm, K. (2016). Kunnan liikuntatoiminnan asema lainsäädännössä. Teoksessa K. Aaltonen (toim.) Liikuntalakiopas. Helsinki: Tietosanoma
- Sotarauta, M. (2009). Strateginen innovaatiojohtaminen kunnassa. Teoksessa A. Haveri, K. Majoinen & A. Jäntti (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Soudunsaari, L. & Hentilä, H-L. (2018). Liikunnan edistäminen kunnissa: hyviä käytäntöjä kuntien poikkihallinnolliseen yhteistyöhön yhdyskuntasuunnittelun kontekstissa. Oulun yliopisto. E-kirja. Viitattu 14.8.2023. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526218069>
- Suomi, K. (2012). Viime vuosikymmenten liikunta- ja liikuntapaikkapolitiikka. Teoksessa K. Suomi, K. Sjöholm, P. Matilainen, L. Nuutinen, S. Myllylä, V. Glan, B. Pavelka, K. Vehkakoski, J. Vettenranta & A. Lee. 2012 (toim.) Liikuntapaikkapalvelut ja väestön tasa-arvo: Seurantatutkimus liikuntapaikkapalveluiden muutoksista 1998–2009. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sutinen, P. (2012). Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Acta-väitöskirja. Tampereen yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Sydänmaanlakka, P. (2014). Älykkään johtamisen viitekehys ja työkalupakki. Teoksessa P. Sydänmaanlakka (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.
- Tiedolla johtamisen tila kunnissa 2023. (2023). Valtiokonttorin julkaisuja. Tiedolla johtaminen 03/2023. Viitattu 16.8.2024. https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/2023/09/Tiedolla-johtamisen-tila-kunnissa-kypsyystasoselvitys-2023_valmis.pdf
- Tienari, J. & Harviainen, J. T. (2020). Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse. Helsinki: Alma Talent
- Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, A. (2016). AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-699-9>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtion liikuntaneuvosto. (ei pvm.). Liikunnan muutostekijät. Verkkosivu. Viitattu 10.8.2024. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/muutostekijat>
- Valtion liikuntaneuvosto. (2019). Liikunnan muutostekijäkortti. Viitattu 10.10.2024. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/lausunnot-ja-julkaisut/liikunnan-muutostekijakortti/>
- Valtion liikuntaneuvosto. (2023). Liikuntapaikkarakentamisen suunta-asiakirja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2023:19. Viitattu 20.8.2024.

- <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2023/09/Liikuntapaikkarakentamisen-suunta-asiakirja.pdf>
- Valtiovarainministeriö. (ei pvm.). Kuntien tehtävät ja toiminta. Verkkosivu. Viitattu 16.6.2023.
<https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>
- Vasankari, T. & Kolu, P. (2018). Yhteenveto ja johtopäätökset. Teoksessa T. Vasankari & P. Kolu (toim.) Liikkumattomuuden lasku kasvaa – vähäisen fyysisen aktiivisuuden ja heikon fyysisen kunnan yhteiskunnalliset kustannukset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 31. Viitattu 25.9.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-535-8>
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita
- Virta, S. (2016a). Aukkaiden liikunta-aktiivisuuden seuraaminen. Teoksessa K. Aaltonen (toim.) Liikuntalakiopas. Helsinki: Tietosanoma
- Virta, S. (2016b). Aukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista huolehtiminen. Teoksessa K. Aaltonen (toim.) Liikuntalakiopas. Helsinki: Tietosanoma
- Virta, S. (2016c). Kunnan liikuntatoimen perusta. Teoksessa K. Aaltonen (toim.) Liikuntalakiopas. Helsinki: Tietosanoma
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). Julkinen johtaminen. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

LIITE 1. Haastattelukysymykset

1. Mikä on tehtävänimikkeesi ja asema organisaatiossa? Kuinka kauan olet toiminut tehtävässasi?
 2. Mihin toimialaan liikuntapalvelut/vast. sijoittuvat kuntasi organisaatiossa? Onko siinä tapahtunut muutosta äskettäin?
 3. Mitä vastuita kuuluu työhösi liikuntajohtajana?
 - Millaisia erilaisia työtehtäviä työhön kuuluu?
 4. Millainen rooli seuraavilla asiantuntijuuteen ja osaamiseen liittyvillä kokonaisuuksilla on kunnan liikuntajohtajan työssä?
 - a) liikunnan substanssiosaaminen
 - Kuinka paljon työajasta kuluu työtehtäviin, jossa tämä asiantuntijuuden osa korostuu?
 - b) kunta-asiantuntijuus (ymmärrys kuntahallinnosta)?
 - Kuinka paljon työajasta kuluu työtehtäviin, jossa tämä asiantuntijuuden osa korostuu?
 5. Mitä johtamiseen liittyviä tekijöitä ja ominaisuuksia pidätte tärkeinä työssänne onnistumisen kannalta? Millainen rooli alla mainituilla osa-alueilla on työssäsi?
 - a) verkostojohtaminen/verkostotyö
 - Kuinka paljon työajasta kuluu tähän? Millaisia verkostoja työssäsi syntyy?
 - b) esihenkilötyö
 - Kuinka paljon työajasta kuluu tähän?
 - c) muu johtamistyö
 - Kuinka paljon työajasta kuluu tähän?
- Jatkokysymys: Mikä näistä edellä mainituista on kaikkein työläintä? Mikä vie eniten aikaa? Mikä on tärkeintä?
6. Millaista muuta asiantuntijuutta liikuntajohtajat tarvitsevat? Onko jokin asiantuntijuus kriittistä?
 7. Millaisia odotuksia eri toimijoilla on kunnan liikuntajohtajan suuntaan? Ovatko odotukset muuttuneet työtehtävissä toimimisenne aikana?

- esimiehet, alaiset, yhteistyökumppanit (seurat/järjestöt), kuntalaiset, muut alueen toimijat
8. Miten liikuntajohtajilta vaadittava osaaminen ja asiantuntijuus ovat muuttuneet liikuntajohtajana toimimisenne aikana?
 - Mistä muutos mielestäsi johtuu?
 9. Millaisia ongelmia kunnan liikuntajohtaja työssään kohtaa? Miten ne hoituvat?
 10. Mitkä johtamiseen liittyvät asiat koette haastaviksi työssänne? Miten niihin voidaan vaikuttaa?
 11. Millainen vaikutus kuntasi rakenteilla/organisaatiolla ja kokoluokalla on liikunnan johtamiseen?
 12. Miten koet toimintaympäristön muuttuneen liikuntapalveluiden näkökulmasta?
 - Miten muutokset vaikuttavat työhösi?
 13. Millaisena näet liikuntajohtajan työn ja sen vaatimukset tulevaisuudessa? Millainen asiantuntijuus ja johtamisosaaminen liikuntajohtajan työssä korostuu tulevaisuudessa?