

HUKATTUJA VOIMAVAROJA ETSIMÄSSÄ
Seurojen tekemän viestinnän merkitys voimisteluseurojen
vapaaehtoistoiminnassa

Sanna Yli-Patola
Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma
Kevät 2013
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Yli-Patola, Sanna	
Työn nimi HUKATTUJA VOIMAVAROJA ETSIMÄSSÄ Seurojen tekemän viestinnän merkitys voimisteluseurojen vapaaehtoistoiminnassa	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2013	Sivumäärä 138
<p>Tiivistelmä</p> <p>Urheiluseurojen toiminnassa vapaaehtoinen seuratyö on merkittävässä asemassa. Vapaaehtoisuuden taustalla olevat seuratoimijoiden henkilökohtaiset ja välillä toisistaan eroavat motiivit haastavat seurojen vapaaehtoisuutta tukevan toiminnan. Seurojen tekemällä viestinnällä voidaan vaikuttaa niin seurojen toimintaan kuin myös seuratoimijoiden sitoutumiseen.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kvalitatiivisin keinoin millaisia käsityksiä voimisteluseuroissa on vapaaehtoistoiminnasta ja viestinnästä, ja täten löytää seurojen vapaaehtoistoimintaa ja viestintää kehittäviä näkökulmia. Tutkimus pyrki vastaamaan kysymyksiin: Millainen käsitys voimisteluseurojen johdolla on vapaaehtoisesta seuratoiminnasta ja viestinnästä? Millainen käsitys voimisteluseurojen jäsenillä on vapaaehtoisesta seuratoiminnasta ja viestinnästä? Miten seurajohdon ja jäsenten käsitykset vapaaehtoisesta seuratoiminnasta ja viestinnästä eroavat toisistaan?</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joihin valittiin harkinnanvaraisella otannalla kolme erikokoista voimisteluseuraa. Jokaisesta seurasta haastateltiin puheenjohtajaa ja kahta jäsentä, joiden 37–60 minuuttia kestävät haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin valikoidusti analyysia varten. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta voimisteluseurojen puheenjohtajien ja jäsenten käsityksien eroavan toisistaan. Tutkimuksen mukaan voimisteluseuroissa esiintyi lähinnä taktisen tason viestintää. Seuroissa tulisi olla enemmän dialogia ja strategista viestintää, jolloin vapaaehtoistoimintaa voitaisiin paremmin tukea ja vahvistaa. Tutkimuksen perusteella niin seuratoimintaa kuin myös seuroissa esiintyvää viestintää tulisi kehittää. Jatkotutkimuksissa olisi hyvä keskittyä erityisesti vapaaehtoistoimintaa ja dialogia lisääviin viestinnän tutkimuksiin.</p>	
Asiasanat dialogi, kolmas sektori, urheiluseurat, vapaaehtoistyö, viestintä, voimistelu, yhteisöviestintä	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUSKOHTTEEN TOIMINNAN KENTTÄ	8
2.1 Voittoa tavoittelematon sektori	8
2.2 Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta Suomessa	11
2.3 Seuratoiminta Suomessa ja voimisteluseuroissa	13
3 VAPAAEHTOISTYÖN TAUSTAVAIKUTTAJAT	19
3.1 Affektiivinen seuratoiminta.....	19
3.2 Motiivit seuratyön tekemiseen.....	27
3.3 Vapaaehtoisuuden koetinkivet.....	30
4 NÄKÖKULMIA VIESTINTÄÄN	35
4.1 Viestintä organisaatiossa.....	36
4.2 Viestintä seuratoiminnassa	41
4.3 Seurojen viestinnässä huomioitavaa	47
5 MENETELMÄT	51
5.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	51
5.2 Tutkimushaastattelut	52
5.2.1 Tutkimuskohde.....	54
5.2.2 Tutkimuksen kulku.....	56
5.3 Aineiston litterointi ja analysointi.....	61
6 TULOKSET	64
6.1 Vapaaehtoinen seuratoiminta.....	64
6.2 Seurojen viestintä	75
6.3 Vuorovaikutus	84
7 TULOSTEN KOONTI JA TARKASTELU	88
7.1 Käsitteitä vapaaehtoisesta seuratoiminnasta.....	88
7.2 Käsitteitä viestinnästä	94
7.3 Pohdintoja ja kehitysideoita voimisteluseuroille.....	100
8 LOPUKSI	120
KIRJALLISUUS	132

1 JOHDANTO

Maassamme on arviolta 6 000–9 000 toimivaa liikunta- ja urheiluseuraa, joiden toimintaan osallistuu jollakin tavalla arviolta yli miljoona kansalaista (Kansallinen liikuntatutkimus 2010; Opetusministeriö 2008). Liikuntalain mukaan valtion ja kuntien tehtävänä on luoda yleiset edellytykset liikunnalle. Käytännössä urheiluseurat ja liikuntajärjestöt vastaavat pääasiassa liikunnan järjestämisestä (Finlex 2010). Tällä hetkellä seuroissa ja muissa liikuntajärjestöissä liikkuvia ja urheilevia lapsia, nuoria ja aikuisia on enemmän kuin aikaisemmin, mutta vapaaehtoistyössä mukana olevien määrä ei ole lisääntynyt (Kansallinen liikuntatutkimus 2010, 9).

Seurojen vapaaehtoistoiminnan tulevaisuudesta on esitetty monenlaisia, toisistaan eriäviäkin arvioita, mutta vapaaehtoistoimijoiden mahdollinen vähentyminen ja väsyminen nähdään selkeinä uhkina seurojen- ja yleensä koko voittoa tavoittelemattoman sektorin- toiminnalle (Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 21; Seippel 2004, 231). Myös yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset, muun muassa työelämän pirstaleisuus ja lisääntynyt yksilöllistyminen, näkyvät ihmisten asenteissa ja vapaa-ajan käytössä. Tällöin myös vapaaehtoisessa seuratoiminnassa on havaittavissa heijastuksia näistä yhteiskunnallisista ja

asenteellisista muutoksista. (Bauman 2002; Ilmonen 2006, 128; Koski 2000, 17.)

Liikunta- ja urheiluseurojen merkitys terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitäjinä ja edistäjinä yhteiskunnassamme on kiistaton. Kuitenkin liikunta- ja urheiluseurojen- sekä niiden toiminnan kentän, voittoa tavoittelemattoman sektorin, tutkimus on ollut vähäistä (Siisiäinen, Kinnunen & Hietanen 2000, 32). Urheilu- ja voimisteluseuroja koskevat vähäiset viestintätutkimukset sekä tutkijan oma vuosia kestänyt aktiivinen voimistelu- ja järjestötausta ovat innostaneet tämän tutkimuksen tekemiseen.

Urheilu- ja voimisteluseurojen toiminnassa vapaaehtoinen seuratoiminta on merkittävässä asemassa (mm. Anheier 2005; Seippel 2010). Vapaaehtoistyön taustalla usein olevat seuratoimijoiden omat henkilökohtaiset motiivit (Clary & Snyder 1999) ja tunteet (mm. Lindenmeier 2008; Pichot, Tribou & O'Reilly 2008) haastavat monimuotoisuudellaan organisaatioiden vapaaehtoisuutta tukevan toiminnan. Seuroissa tehtävällä viestinnällä voidaan vaikuttaa niin seurojen toimintaan kuin myös seuratoimijoiden jaksamiseen ja sitoutumiseen (mm. Hazleton & Kennan 2000; Kress 2005; Welch & Jackson 2007).

Suomen Voimisteluliiton loppuvuodesta 2009 teettämän seurakyselyn tulosten mukaan voimisteluseurat kokevat kehitystarvetta nimenomaan markkinoinnin ja viestinnän sekä vapaaehtoistoimijoiden rekrytoimisen, sitouttamisen, palkitsemisen ja yhteisöllisyyden saralla (Voimisteluliitto 2009). Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa millaisia käsityksiä voimisteluseuroissa, niin seurajohdon kuin jäsenten keskuudessa, on vapaaehtoistoiminnasta ja viestinnästä. Tutkimustuloksia analysoimalla tutkija toivoo löytävänsä voimisteluseurojen vapaaehtoistoimintaa ja viestintää kehittäviä näkö-

kulmia. Tutkimus pyrkii ymmärtämään voittoa tavoittelemattomalla sektorilla toimivien voimisteluseurojen toiminnan taustaa ja tuomaan esiin viestinnän merkitystä voimisteluseurojen toiminnassa. Etenkin viestinnän ja seuratoimijoiden aktiivisuuden ja viihtyvyyden yhteyttä pyritään selvittämään.

Tutkimus etenee siten, että kahdessa ensimmäisessä luvussa perehdytään tutkimuskohteen toiminnan kenttään ja tuodaan esiin vapaaehtoistoiminnan taustoja. Luvussa 2 esitellään voittoa tavoittelematon sektori ja urheilun kansalaistoiminta Suomessa. Luku 3 puolestaan keskittyy vapaaehtoistoimintaan yksilön näkökulmasta, raottaen seuratoiminnan taustoja ja motiiveja. Näiden taustojen ymmärtäminen on tutkijan mielestä oleellista pohdittaessa voimisteluseurojen viestintää ja viestinnän merkitystä vapaaehtoistoiminnassa.

Luvussa 4 tarkastellaan viestintää erityisesti seurojen vapaaehtoistoimintaa tukevana funktiona. Viestinnän osuudessa on pyritty huomioidaan tutkimuksen kahdessa edeltävässä luvussa esiin tuodut vapaaehtoistoiminnan ominaisuudet. Tutkimusmenetelmät esitellään luvussa 5 ja tulokset käydään läpi luvussa 6. Luvussa 7 vastataan tutkimuskysymyksiin sekä käydään läpi tutkijan omia, tutkimuksen tuloksiin ja teoriaosuuteen pohjautuvia pohdintoja. Tutkimuksen päättää luvun 8 loppuyhteenveto ja jatkotutkimushaasteet.

2 TUTKIMUSKOHTTEEN TOIMINNAN KENTTÄ

Tässä luvussa luodaan silmäys voimisteluseurojen toiminnan kenttään: voittoa tavoittelemattomaan sektoriin ja sen ominaisuuksiin. Luvun myötä pyritään ymmärtämään urheilun kansalaistoimintaa Suomessa ja voimisteluseuroissa.

2.1 Voittoa tavoittelematon sektori

Valtion ja muun julkisen sektorin sekä yrityselämän ja markkinoiden rinnalla toimii niin kutsuttu kolmas sektori (Möttönen & Niemelä 2005, 3–4). Vaikka näiden kolmen eri sektorin välillä on jännitteitä, pyrkii kukin tavallaan edistämään ihmisten integroitumista yhteiskuntaan (Hoffman 2010, 96; Siisiäinen ym. 2000, 8). Kolmannen sektorin monitieteisyys ja sektorilla toimivien organisaatioiden monimuotoisuus ovat vaikuttaneet sektoria koskevan käsitteistön kirjavuuteen. 1970-luvun alusta lähtien kolmatta sektoria onkin luonnehtinut käsitteellinen epämääräisyys ja epätietoisuus. (Anheier 2005, 38; Helander & Laaksonen 1999, 15; Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 8.) Kolmannen sektorin rinnakkaiskäsitteinä voidaan pitää voittoa tavoittelematonta (non-profit) sektoria ja kansalaisyhteiskuntaa (civil society). Myös va-

paaehtoissektori, sosiaalitalous (économie sociale), hyväntekeväisyys- ja ei-julkiset (non-governmental) organisaatiot tuovat oman värinsä kentän termistöön. (Anheier 2005, 38–39; Helander & Laaksonen 1999, 16.)

Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimuskohteiden toiminnan kentästä termiä voittoa tavoittelematon sektori. Voittoa tavoittelematon sektori toimii erilaisten yksityisten, aatteellisten ja vapaaehtoisten järjestöjen, säätiöiden ja yhdistysten toimintakenttänä (Anheier 2005, 4; Helander & Laaksonen 1999, 17). Perimmiltään voittoa tavoittelemattomalla sektorilla toimivien järjestöjen tehtävien on Suomessa nähty liittyvän kansalaiskasvatukseen ja yhteisöllisyyden edistämiseen sekä demokratian ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Järjestöjen onkin ajateltu toimivan hyvinä perehdyttäjinä erilaisiin yhteiskunnallisiin tehtäviin. (Helander & Laaksonen 1999, 13; Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 11.)

Yhä enenevässä määrin nyky-yhteiskunnassa korostuu kuitenkin järjestöjen ja kuntien yhteistyö. Erityisesti vapaaehtoisen urheilutoiminnan ja julkisten toimijoiden välillä on havaittavissa vahvat siteet (Seippel 2010, 203). Urheiluja voimisteluseuroja ei tulisi kuitenkaan nähdä pelkkinä kuntien julkisen palvelujärjestelmän täydentäjinä. Järjestöt tulisi nähdä kansalaisyhteiskunnan rakentajina, jolloin yhteistyökuviossa voitaisiin parhaalla mahdollisella tavalla hyötyä järjestöjen kyvystä joustavasti vastata uusiin, mahdollisesti esiin nouseviin ongelmiin kuin myös niiden roolista uusien toimintamuotojen kehittäjinä. (Möttönen & Niemelä 2005, 6; Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 11.)

Neljä ominaispiirrettä

Voittoa tavoittelemattoman sektorin organisaatioille ja erityisesti tutkimuskohteena olevien voimisteluseurojen toiminnalle voidaan useiden lähteiden

pohjalta (Anheier 2005; Helander & Laaksonen 1999; Möttönen & Niemelä 2005; Seippel 2010) määritellä tässä tutkimuksessa käytettävät neljä ominaispiirrettä: rakenteellisuus, itsehallinnollisuus, voittoa tavoittelemattomuus ja vapaaehtoisuus.

Rakenteellisuudella viitataan siihen, että organisaatioiden tulee olla jossakin mitassa institutionalisoituneita. Tällöin organisaatioiden toimintaa ohjaavat luodut organisaatiokäytännöt, järjestäytymismuoto ja säännöt. Itsehallinnollisuus puolestaan kuvaa organisaatioiden toimintaa, joka on valtiosta, viranomaisista ja markkinatoimijoista vapaata. Vaikka useat organisaatiot saavat taloudellista tukea julkiselta puolelta, eivät organisaation ulkopuoliset toimijat voi puuttua organisaation asioihin tai ohjata sen toimintaa. (Anheier 2005, 47–48; Helander & Laaksonen 1999, 17.)

Voittoa tavoittelemattomuus voidaan hahmottaa muun muassa vertailemalla yrityksiä ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintamotiiveja keskenään. Tällöin voidaan todeta, että yritykset käyttävät tulojaan tuottaakseen palveluja ja saadakseen lisätuloja, kun taas voittoa tavoittelemattomat organisaatiot hankkivat tuloja, jotta voivat tuottaa palveluita (Nurminen 1998, 27–29). Voittoa tavoittelemattomuus ei kuitenkaan estä organisaatiota tilapäisesti hankkimasta tuloja, joita se ei välittömästi käytä toimintansa menojen kattamiseen. Mahdollisia voittoja ja tuloja ei kuitenkaan voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa milloinkaan jaeta organisaation jäsenille ja johtajille. (Anheier 2005, 47–49; Helander & Laaksonen 1999, 17.)

Voittoa tavoittelemattoman sektorin organisaatioille nimenomaan vapaaehtoistyönä tuotettu panos on yli 90 prosenttia niistä ei-rahallisista tuotoista, jotka organisaatiot saavat käyttöönsä. Vapaaehtoisuudella on siis suuri rooli

sektorilla toimivien organisaation toimintaan ja hallintoon. (Anheier 2005, 38; Helander & Laaksonen 1999, 39.) Vapaaehtoisuudesta puhuttaessa tarkoitetaan osallistumisen vapautta organisaation kaikilla tasoilla ja eri toimintamuodossa, jolloin myös jäseneksi liittymisen tulee olla vapaaehtoista. Tällöin organisaation toiminnan ulkopuolelle rajoittuu kaikenlainen pakottaminen ja pakollinen toiminta (compulsory). (Anheier 2005, 47–49; Helander & Laaksonen 1999, 16–17; Seippel 2010, 202.)

2.2 Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta Suomessa

Yhdistystoiminta kukoistaa Suomessa ja etenkin urheilu- ja harrastusyhdistykset ovat kasvattaneet suosiotaan (Ilmonen 2006, 110). Liikunnan ja urheilun kansalaistoimintaan osallistuukin yli miljoona lasta, nuorta, aikuista ja ikääntyvää ihmistä. Lapsista ja nuorista 40 prosenttia harrastaa urheiluseuroissa. Aikuisista puolestaan joka kymmenes liikkuu urheiluseuroissa. Liikunta- ja urheilukampanjat liikuttavat lisäksi satoja tuhansia kansalaisia. (Heikkala, Honkanen, Laine, Pullinen & Ruuskanen-Himma 2003, 20.) Suurten liikkujamäärien ohella myös raha kertoo liikunnan ja urheilun arvostuksesta. Suomessa aikuisväestö käyttää omaehtoiseen liikuntaan ja kuntoiluun vähintään 700 miljoonaa euroa vuodessa (Kansallinen liikuntatutkimus 2010, 17).

Joka kymmenes suomalaisista, eli aikuisista 19–65 -vuotiaista suomalaisista yli 500 000, on jollakin tavalla mukana organisoidussa liikunnan ja urheilun vapaaehtoistoiminnassa, jonka ensisijaisena kohteena on nuorisotoiminta. Näistä puolesta miljoonasta vapaaehtoistoimijasta 71 prosenttia toimii urhei-

luseuroissa. (Heikkala ym. 2003, 20; Kansallinen liikuntatutkimus 2010, 6, 7). Liikunnan ja urheilun vapaaehtoisten lukumäärä oli Kansallisen liikuntatutkimuksen ajankohtana 2009–2010 yli 100 000 enemmän kuin vuosina 1997–1998. Tutkimuksessa vertailukohteena olleiden vuosien välillä vapaaehtoistoimintaan osallistuvien määrän voidaan havaita lisääntyneen, mutta nyky-yhteiskunnassamme luvut ovat pysyneet pitkälti ennallaan. Vapaaehtoistyöhön käytetty aika on pysynyt viime vuosina suurin piirtein samana: vapaaehtoistoimijat käyttävät vapaaehtoiseen seuratyöhön keskimäärin 10 tuntia kuukaudessa. Vapaaehtoistyön keston lyhentymistä ja sitoutumisen vähentymistä on kuitenkin havaittavissa. Etenkin seuratoiminnan hallinto-tehtäviin on haasteellista löytää vapaaehtoisia. (Kansallinen liikuntatutkimus 2010, 7, 11; Opetusministeriö 2008, 16; Seippel 2010, 201.)

Yleisesti liikunnan kansalaistoiminta Suomessa vetoaa voimakkaammin miehiin kuin naisiin. Lisäksi naisten keskuudessa liikunnan vapaaehtoistyöhön käytetty aika on tutkimusten mukaan mahdollisesti vähentynyt. Kun miehet käyttävät vapaaehtoistoimintaan 12 tuntia kuukaudessa, vastaava luku naisilla on 7 tuntia kuukaudessa. Voimistelussa käytetään vapaaehtoistyöhön yleisen keskiarvon 10 tunnin sijasta vain 7 tuntia kuukaudessa. (Kansallinen liikuntatutkimus 2010, 7, 13.) Sukupuolten välisiä vapaaehtoistyötunteja vertailtaessa tämä keskiarvon alle jäävä luku ei tule yllätyksenä, sillä voimistelussa niin liikutettavat tahot kuin seuratoimijat ovat pääosin naisia. Voimisteluliiton jäsenistössä poikia ja miehiä on vain 14 prosenttia (Voimisteluliitto 2010, 4).

Suomessa suurin määrä urheilun parissa olevista vapaaehtois- tai luottamustehtävissä toimijoista toimii jalkapallon parissa. Jalkapallossa vapaaehtois- tai luottamustehtävissä toimijoita on 78 000, kun taas voimistelussa 32 000. Voi-

mistelussa on Suomen viidenneksi eniten vapaaehtoistoimijoita yhdessä salibandyn kanssa. (Kansallinen liikuntatutkimus 2010, 12.) Kun listauksessa edellä olevat lajit ovat jalkapallo, jääkiekko, yleisurheilu, hiihto ja salibandy, voidaan voimistelun todeta olevan Suomessa suurin tyttö- ja naispainotteisista lajeista vapaaehtoistoimijoissa mitattaessa.

2.3 Seuratoiminta Suomessa ja voimisteluseuroissa

Seuratoiminta on osallistujien omista tavoitteista johdettua ja tuotettua aktiivista toimintaa, joka pohjautuu vapaaehtoisuuteen (Opetusministeriö 2008, 16). Tämä luo myös suurimmat haasteet seuratoiminnan pyörittämiseen. Seuratoiminnassa, myös voimisteluseuroissa, koetaan usein olevan pulaa erityisesti tekevistä käsistä: vapaaehtoisista seuratoimijoista, ohjaajista ja seurajohdon työstä kiinnostuneista henkilöistä. Voittoa tavoittelemattomien seurojen haasteet muodostuvat henkilöstöressurssien (human resources) ohella taloudellisista resursseista sekä toiminnan mahdollistavien tilojen puutteellisuudesta. (Seippel 2004; Voimisteluliitto 2009.)

Nämä seuratoiminnan haasteet ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Uusien jäsenten rekrytoiminen kasvattaa seuran kassavirtaa, mikä taas mahdollistaa uusien palvelujen ja tilojen käyttöön ottamisen (Seippel 2004, 225). Uusien palvelujen tarjoaminen vaatii lisää tekijöitä, esimerkiksi ohjaajia, sekä lisätiloja mahdollistaakseen jälleen seuran jäsenmäärän kasvamisen. Jotta seuran kokonaistoimintaa voidaan kehittää ja parantaa, tulee seuratoiminnassa huomioida kaikki edellä mainitut haasteet.

Seurojen toiminnassa vapaaehtoiset ja uudet jäsenet ovat usein avainasemassa etsittäessä ratkaisuja moniin seuratoiminnan haasteisiin. Käytännössä kuitenkin seuroissa tunnutaan käytettävän aikaa ja vaivaa lähinnä taloudellisten ja tilaongelmien ratkaisemiseen sen sijaan, että keskityttäisiin itse jäsenistöön ja sitä kautta myös potentiaalisiin vapaaehtoisin seuratoimijoihin. (Seippel 2004, 226–227.)

Voimisteluseurat kohtaavat arjessaan seuratoiminnan yleisten haasteiden lisäksi suurempaa kilpailua kuin muiden urheilulajien seuratoiminta, sillä voimisteluseurojen kanssa samoilla markkinoilla kilpailevat myös lukuisat yksityisyrittäjät ja kuntokeskukset. Tämän vahvistaa myös Suomen Liikunta ja Urheilun vuonna 2010 julkaisema Kansallinen liikuntatutkimus. Tutkimuksen mukaan viimeisen neljän vuoden aikana selvästi aiempaa useampi aikuisista on alkanut käyttämään yksityisten yritysten maksullisia liikuntapalveluja (Kansallinen liikuntatutkimus 2010, 17). Osittain kasvavan kilpailun, osittain urheiluseurojen toimintaan kohdistuvan vaatimustason ja odotuksien takia seuroissa on ryhdytty panostamaan laadulliseen ammattimaistumiseen ja esimerkiksi pyritty tukemaan seurojen vapaaehtoistyötä palkatulla henkilöstöllä (Koski 2000, 20).

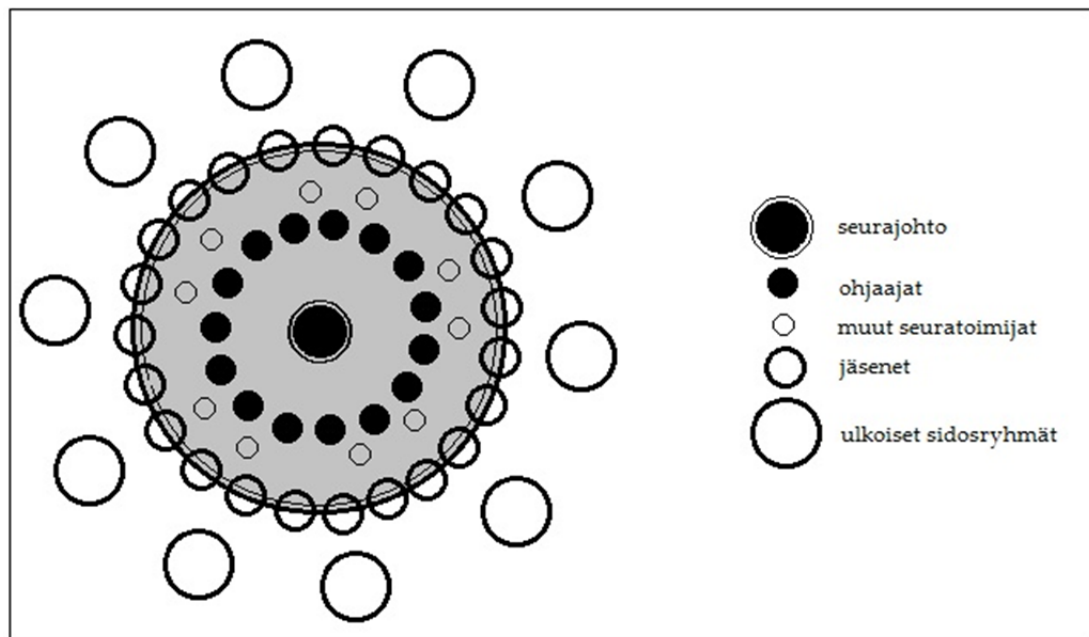
Voimisteluliiton vuosien 2009 ja 2010 vuosikertomuksien vertaileminen paljastaa voimisteluseuroissakin päätoimisten työntekijöiden palkkaamisessa olevan kasvua. Voimisteluliiton alkuvuodesta 2011 teettämän selvityksen mukaan kyselyyn vastanneista voimisteluseuroista 29 prosentissa toimii palkattu päätoiminen työntekijä, joka käyttää yli 20 työtuntia viikossa seuratoimintaan. Suurin osa näistä päätoimisista työntekijöistä on voimisteluseuroissa palkattu lähinnä ohjaus- ja valmennustehtäviin. (Lahdelma 2011.) Vaikka palkalliset seuratoimijat ovat edesauttaneet seuratoimintaan

käytettävän tuntimäärän lisääntymisen, on vapaaehtoistoiminta edelleen seuratoiminnan mahdollistava ja kannatteleva voima (Seippel 2010, 200).

Voimisteluseurat

Suomalaista yhdistyskenttää kuvaa pitkälti järjestöjen hierarkkinen rakenne: paikallisjärjestöt kuuluvat piireihin tai liittoon, liitot puolestaan edelleen keskusjärjestöihin (Helander & Laaksonen 1999, 33). Tämä hierarkkinen rakenne on havaittavissa myös tämän tutkimuksen tutkimuskohteissa: Tutkittavat voimisteluseurat kuuluvat valtakunnalliseen Suomen Voimisteluliitto Svoli ry:hyn. Voimisteluliitto puolestaan oli yksi 75 lajiliitosta, jotka kuuluivat Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry:hyn (SLU 2011). Vuoden 2013 alusta lähtien Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry yhdessä Nuori Suomi ry:n, Kuntoliikuntaliitto ry:n ja Suomen Olympiakomitea ry:n kanssa liittyivät perustamaansa uuteen kattojärjestöön Valtakunnalliseen liikunta- ja urheiluorganisaatioon, Valo ry:hyn (Valo 2013).

Suomen Voimisteluliitto Svoli ry on yksi suomen suurimmista lajiliitoista. Voimisteluliiton jäsenseuroja on noin 380, joissa on yhteensä 122 000 jäsentä. Suomen Voimisteluliitto on suurin aikuisten liikuttaja ja toiseksi suurin lasten ja nuorten liikuttaja Suomessa. (Voimisteluliitto 2011.) Tutkija on hahmotellut voimisteluseuran rakennetta tässä työssä kuvioon 1 (ks. kuvio 1 seuraavalla sivulla). Kuviossa harmaalla taustalla oleva ympyrä kuvaa seuraa, joka koostuu seurajohdosta, ohjaajista ja mahdollisista muista palkatuista työntekijöistä, erinäisistä seuratoimijoista, kuten joukkueenjohtajista sekä jäsenistä. Seuran ulkopuolelta, valkoiselta taustalta, löytyy lukuisia sidosryhmiä, sekä tiedostettuja että tiedostamattomia. Sidosryhminä ovat muun muassa mediat, toiset seurat, jäsenten perheet, yhteistyökumppanit, mahdolliset sponsorit ja muut seuran toiminta-alueella asuvat ihmiset.



KUVIO 1 Voimisteluseuran rakenne

Seuraa johtaa yleensä seuran sääntöjen mukaan valittu johtokunta tai hallitus, joka edustaa seuraa ja huolehtii sen asioista (Perälä, Juutinen, Lilja, Lindgren, Reinikainen & Steiner 2008, 68–69). Voimisteluseuroissa, kuten useissa urheiluseuroissa, on epätasainen osallistuminen seuran päätöksentekoon ja seuran toiminta onkin helposti jäsenistön vähemmistön hallinnassa. Seurojen demokraattinen päätöksentekomalli mahdollistaa kuitenkin kenelle tahansa jäsenelle yhtäläiset vaikuttamismahdollisuudet. (Seippel 2010, 203.) Hallinnoinnin lisäksi voimisteluseurojen johto on yleensä myös itse käytännönläheisesti toteuttamassa päätöksiään, luomassa seuran toimintakulttuuria ja viestimässä seuran asioista.

Ohjaajat edustavat seuraa ja ovat yleensä jäsenistölle ne tutuimmat kasvot voimisteluseurasta. Ohjaajat vastaavat käytännössä voimisteluseuran toiminnan pyörimisestä johtokunnan suunnitteleman tuntitarjonnan mukaan, suunnitellen ohjaustuntiensa sisällöt sekä toimien muun muassa viestinvälit-

täjänä seurajohdon ja jäsenistön välillä. Voimisteluliiton mukaan voimisteluseuroista yli puolet keskittyy toiminnassaan pääasiallisesti harrasteliikuntaan, reilu kolmannes voimisteluseuroista puolestaan tarjoaa sekä harrastetta kilpavoimistelumahdollisuuksia. Yli puolet (63 %) voimisteluseuroista mahdollistavat toiminnallaan liikuntaharrastuksen sekä lapsille, aikuisille että ikääntyville. (Lahdelma 2011.)

Seuratoimijat voivat olla valmennusryhmissä käytännön asioista huolehtivia joukkueenjohtajia, erinäisten tapahtumien talkoolaisia, seuratoiminnasta muuten vain kiinnostuneita jäseniä tai lapsijäsenten vanhempia, jotka tarvittaessa pyydettyä ja tehtäviin ohjeistettaessa hyppäävät toimintaan avuksi. Tällaisissa erilaisissa seuratoimijoiden rooleissa toimiminen ei kuitenkaan edellytä seurajäsenyyttä (Koski 2000,45). Jäsenet ovat henkilöt, jotka seuran palveluita käyttävät ja joita varten koko seura on olemassa (Perälä ym. 2008, 34). Voimisteluseuroissa jäsenyys on osittain murroksessa. Jäsenyyden myötä yleisesti ajatellaan henkilöllä olevan sekä oikeuksia että velvollisuuksia organisaatiota kohtaan, mutta yleistyvää ajatusmaailmaa voimisteluseurojen jäsenistössä tuntuu olevan asiakkuus, jolloin henkilöllä on vain oikeuksia, ei velvollisuuksia (Seippel 2002, 256). Tämä saattaa vaikuttaa myös seurassa toimivien ihmisten asenteisiin vapaaehtoistoimintaa kohtaan.

Vaikka voimisteluseurojen rakenne on yhtenevä, löytyy voimisteluseurojen varsinaisesta toiminnasta eroja. Seurojen toimintaan vaikuttavat niin paikkakunta, koko, varsinainen toimintamuoto kuin itse ihmisetkin. Ihmiset seurassa tekevät seurasta omanlaisensa. Niin jäsenkunnan ikärakenne kuin seuratoimijoiden osaaminenkin vaikuttavat seuran toimintaan ja viestintään. (Suominen 2011.) Senpä takia yhtä yhtenäistä voimisteluseurojen toimintamallia on mahdoton muodostaa.

Yhteenveto luvusta 2

Vapaaehtoiseen kansalaistoimintaan perustuvalla seuratoiminnalla on ollut perinteisesti aina keskeinen rooli suomalaisessa liikuntajärjestelmässä (Koski 2000, 85). Tässä työssä vapaaehtoisella seuratoiminnalla tarkoitetaan voimisteluseuroissa vapaaehtoisesti tehtävää toimintaa organisaation kaikilla tasoilla: niin seurajohdossa, ohjaus- ja valmennustehtävissä kuin myös jäsenten ja mahdollisten ei-jäsenten keskuudessa tehtävää talkoo- tai muuta seuratyötä.

Voimisteluseurojen toimintaa ohjaavat ja rajaavat tässä luvussa esiin tuodut voittoa tavoittelemattoman sektorin ja seuratoiminnan tunnusomaiset piirteet. Näistä etenkin vapaaehtoisuus on vahva toiminnan perusta suomalaisessa urheiluseuratyössä. Voittoa tavoittelemattomissa seuroissa taloudelliset resurssit tuovat omat haasteensa seuratoiminnan pyörittämiseen. Seuratoiminnan ollessa osallistujiensa omista aktiivisista tavoitteista johdettua, toimii vapaaehtoisten seuratoimijoiden osallistumisen motivaationa yleensä puhtaasti muut tekijät kuin esimerkiksi raha.

Seuratoiminnan omat ja yhteiskunnan asettamat tulevaisuuden haasteet edellyttävät urheilu- ja voimisteluseurojen toiminnan saamista mahdollisimman toimivaksi, kannattavaksi ja laadukkaaksi. Tämä puolestaan vaatii monenlaisten tukitoimien, kuten talous- ja henkilöstöhallinnan kuin myös viestintätaitojen, osaamisen kehittymistä. (Lindenmeier 2008, 45; Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 13.) Lisäksi seuroissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota jäsenistössään sijaitsevaan potentiaaliseen tietotaitoon, jota hyödyntämällä pystyttäisiin entisestään kehittämään seurojen toimintaa (Seippel 2004, 231).

3 VAPAAEHTOISTYÖN TAUSTAVAIKUTTAJAT

Urheiluseurojen toiminnan voimavarat voidaan jakaa karkeasti rahallisiin resursseihin ja työvoimaan (Anheier 2005, 204). Seuroissa tehtävässä vapaaehtoistyössä asiantuntemus ja tietotaito ovat keskeisiä resursseja (Koski 2000, 65), joita voidaan ammentaa seuroissa toimivien ihmisten henkilökohtaisista osaamisista, seurojen työvoimasta. Tässä luvussa keskitytään vapaaehtoiseen työvoimaan ja perehdytään seuratyön takana olevan vapaaehtoisuuden mahdollisiin motiiveihin sekä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaviin asioihin. Täten pyritään tuomaan esiin vapaaehtoistoiminnan taustatekijöitä, joihin tutkija uskoo seurojen viestinnällä voitavan vaikuttaa.

3.1 Affektiivinen seuratoiminta

Seuratoiminnan voidaan sanoa olevan affektiivista. Seuratoimintaan osallistuvien ihmisten osalta kyseessä on usein hyvinkin tunnepitoista ja tunteisiin liittyvää toimintaa. Tunteiden mukaan toimiminen näkyy niin ihmisten auttamishalussa (Lindenmeier 2008, 49; Wilson 2012, 179) kuin myös vapaaehtoistoiminnan motiiveissa, kuten empaattisuudessa (Snyder & Otomo 2008, 14).

Emootiot ovatkin tärkeässä roolissa ylipäänsä toimittaessa ryhmässä tai organisaatiossa. Yhä enenemässä määrin on havaittavissa ihmisten pelkän osallistumisen lisäksi ilmaisevan tunteitaan, niin positiivisia kuin negatiivisiakin, eri organisaatioita kohtaan. (Luoma-aho 2010, 3.) Urheiluseurojen toiminnassa, seuroihin ja itse lajiin kohdistuvassa lojaalisuudessa, yhdistyvät usein myös tunteet ja intohimo (Pichot ym. 2008, 416). Affektiiviset sidokset organisaatioon, kuten ylpeyden tunne seuraan kuulumisesta tai kokemukset hyväksytyksi tulemisesta, vaikuttavat organisaatioihin sitoutumiseen (Meyer & Herscovitch 2001, 307–308; Smidts, Pruyn & Van Riel 2001, 1051) ja urheiluseuroissa viihtymiseen.

Sitoutumisen monet muodot

Sitoutumista voi olla monenlaista muotoa. Sitoutumista voi olla niin yhteisöä, organisaatiota, käytöstä kuin myös toimintaa kohtaan (Meyer, Becker, & Vandenberghe 2004, 993; Meyer & Herscovitch 2001, 309). Organisaatiositoutumista käsittelevissä teorioissa nähdään yleisimmin organisaatiositoutumisen koostuvan normatiivisesta, affektiivisesta ja jatkuvasta sitoutumisesta. Näistä normatiivinen sitoutuminen syntyy työntekijän velvollisuuden tunteesta, organisaation ohjeistuksien ja normien omaksumisesta. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa yksilön psykologista yhteyttä, emotionaalista kiintymystä ja samaistumista organisaatioon. Jatkuvan sitoutumisen nähdään puolestaan aiheutuvan työntekijän omasta haluttomuudesta lähteä organisaatiosta, sillä organisaation tai työpaikan vaihto aiheuttaisi niin sanottuja lähtökustannuksia, jolloin jo saavutetut hyödyt menetettäisiin. (mm. Cohen 2007, 337; Meyer & Allen 1997; Meyer & Herscovitch 2001, 308.)

Cohen (2007, 342) lisää edellä mainittuihin sitoutumisen muotoihin vielä ajatuksen, jonka mukaan sitoutumista organisaatioon tapahtuu myös organisaation ulkopuolella. Esimerkiksi organisaatioon ei hakeuduttaisi töihin, jollei taustalla olisi jonkinlaista halua tai aikomusta sitoutua kyseiseen organisaatioon. Organisaation ulkopuolisia sitoutumisen muotoja kutsutaan taipumukseksi instrumentaaliseen sitoutumiseen ja taipumukseksi normatiiviseen sitoutumiseen. Näistä taipumus instrumentaaliseen sitoutumiseen syntyy yksilön yleisistä odotuksista mahdollisesti saavutettavista hyödyistä ja eduista, joita henkilö voisi kokea ollessaan mukana organisaation toiminnassa. Taipumus normatiiviseen sitoutumiseen johtuu puolestaan yleisistä moraalisisista velvollisuuksista, joita koetaan organisaatiota kohtaan. Mitä korkeammat nämä organisaation ulkopuolella muodostuneet taipumukset sitoutumiseen ovat, sitä todennäköisemmin ne johtavat organisaatio-sitoutumiseen. (Cohen 2007, 337, 342, 345.)

Sitoutumisella on ylipäänsä vaikutuksensa yksilön käytökseen ja etenkin vapaaehtoistoiminta toteutuakseen vaatii aina taustalle jonkinlaista sitoutumista, kunnioitusta organisaation toimintaa kohtaan ja tietynlaista innostusta asiasta. Niin seuroissa kuin muissakin organisaatioissa vahva sitoutuminen voi näkyä ihmisten lisääntyneenä ja aktiivisempänä tapana olla mukana toiminnassa, jäsenyyden jatkuvuutena tai organisaation tavoitteita tukevana työskentelynä. (Meyer & Herscovitch 2001, 310; Seippel 2010, 202.)

Lukuisissa organisaatiositoutumisen tutkimuksissa (mm. Cohen 2007, 350; Meyer & Allen 1997; Meyer yms. 2004, 994) nimenomaan affektiivisellä sitoutumisella, sillä että ihmiset haluavat olla ja toimia kyseisessä organisaatiossa, nähdään olevan suurin vaikutus ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan. Vapaaehtoistyöntekijöiden sitoutumiseen on havaittu myötävaikuttavan ni-

menomaan ylpeyden ja kunnioituksen tunteet, jotka kumpuavat vapaaehtoistyön merkityksellisyydestä ja organisaation osoittamasta tuesta ja arvostuksesta. Näin ollen affektiivisen sitoutumisen tärkeys korostuu etenkin vapaaehtoistyötä tekevissä organisaatioissa. (Boezeman & Ellemers 2011, 161, 168–169; Mayer, Fraccastoro & McNary 2007, 329, 336.)

Sosiaalisten suhteiden merkitys

Osittain affektiivinen sitoutuminen voi kummuta ihmisissä olevasta perustavalaatuisesta piirteestä: joukkoon kuulumisen tarpeesta. Joukkoon kuulumisen tarve on ihmisissä eräänlainen sisäänrakennettu mekanismi, joka ohjaa ihmisiä erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin ja osaltaan vaikuttaa ihmisten tunteisiin, käytökseen ja motivaatioon. Joukkoon kuulumisen tunteeseen voidaan yhdistää myös hyväksytyksi tuleminen tarve ja ihmissuhteista syntyvä läheisyyden tunne, joita myös seuratoiminta voi osaltaan tarjota. (Baumeister & Leary 1995, 497–499.)

Seuratoiminta ei ole pelkästään liikunnan harrastamista. Vapaaehtoisessa seuratoiminnassa ihmissuhteet, tilannekohtaiset mahdollisuudet ja henkilö pohjaisessa dynamiikassa esiintyvä vuorovaikutus ovat korostuneessa asemassa. Niinpä seurojen vapaaehtoistoimintaa voidaan pitää kollektiivisen käyttäytymisen muotona, kanavana yhteisöllisyyden tuottamiselle. (Clary & Snyder 1999, 159; Koski 2000, 85; Lindenmeier 2008, 46.) Erityisesti seuratoimintaan rekrytoitaessa sosiaalisilla verkostoilla on merkityksensä: ystävien määrän sijasta sosiaalisten suhteiden luonteella on vaikutusta vapaaehtoistoimintaan ryhtymisen kanssa (Paik & Navarre-Jackson 2010, 478; Wilson 2012, 182, 191).

Sosiaaliset suhteet voidaan luokitella sitoviin eli vahvoihin suhteisiin (bonding) ja yhdistäviin eli heikkoihin suhteisiin (bridging). Sitovat suhteet, muun muassa perhesuhteet, pohjautuvat lähinnä verkostojen homogeenisyyteen, jolloin samoissa piireissä liikkuu samanhenkisiä ihmisiä. Sitovissa suhteissa luonteenomaista on luottamus ja relaatio odotuksien ja velvollisuuksien välillä. Etenkin kysyttäessä henkilökohtaisesti seuratoimintaan mukaan, ovat sitovat sosiaaliset suhteet avainasemassa. (Paik & Navarre-Jackson 2010, 477, 480.)

Heikommissa, yhdistävissä suhteissa heterogeeniset verkostot, kuten suhteet eri seurojen jäseniin, luovat monipuolisen mahdollisuuden tiedonvaihtamiselle ja muun muassa muiden vapaaehtoistoimijoiden kohtaamiselle. Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksista saattaakin kuulla monitahoisen verkoston kautta, mutta ennen kaikkea heterogeenisia verkostoja omaavat, vapaaehtoistyötä tekevät ihmiset tuntuvat, mitä todennäköisimmin, uskovan muiden toimivan samalla tavalla aktiivisesti yhteiskunnassa kuin he ja siten kantavan kortensa kekoon yhteisen asian puolesta esimerkiksi seuratoiminnassa. Yhdistävissä suhteissa ihmisillä säilyy kuitenkin tietynlainen sisäinen itsenäisyys, jolloin kukin voi osaltaan päättää osallistuuko vapaaehtoistoimintaan vai ei. (Lee & Brudney 2009, 518; Paik & Navarre-Jackson 2010, 480.)

Sosiaalisten suhteiden merkitys tulee selvästi näkyviin voittoa tavoittelemattomalla sektorilla. Useissa järjestöissä ja urheiluseuroissa toiminnan perusta on rakennettu sosiaalisen pääoman varaan, mikä edellyttää vuorovaikutuksellista toimintaa ja luottamusta. Englannin kielessä käytössä oleva termi "social embeddedness" viittaa siihen, kuinka läheisissä suhteissa yksilö on yhteisöön, millainen luottamus ja yhteenkuuluvuus yksilön ja yhteisön välillä vallitsee, josta riippuu miten helposti yksilö osallistuu yhteisön toi-

mintaan tai vapaaehtoistyöhön. Voittoa tavoittelemattomalla sektorilla toimivien organisaatioiden vapaaehtoisuus voi rakentua ainoastaan sosiaalisten suhteiden ja luottamuksen varaan. Niinpä henkilöille, joilla ei ole lainkaan henkilökohtaisia, vahvoja suhteita seuraan, vaan ainoastaan yhdistäviä sosiaalisia siteitä, tulisi entistä enemmän viestiä seuran vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksista. (Lee & Brudney 2009, 518; Paik & Navarre-Jackson 2010, 480; Siisiäinen ym. 2000, 14–15.)

Maineen ja imagon vaikutus vapaaehtoistoimintaan

Urheiluseuroihin, aivan kuten muihinkin organisaatioihin, sitoutumiseen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät, organisaation maine, imago ja brändi. Tutkimusten mukaan työntekijät samaistuvat innokkaasti organisaatioihin, joista organisaation ulkopuolisilla tahoilla on positiivinen arvio ja mielikuva (Smidts ym. 2001, 1058). Tässä tutkimuksessa Smidts ym. tutkimustuloksen oletetaan olevan sovellettavissa myös vapaaehtoisiin seuratoimijoihin, joita voidaan pitää palkattomina työntekijöinä.

Maine nähdään tässä tutkimuksessa ”organisaation tähänastisen toiminnan ja tulevaisuuden suunnitelmien representaationa, joka kuvastaa organisaation kokonaisvaltaista vetovoimaa sen tärkeimmille sidosryhmille johtaviin kilpailijoihin verrattuna” (Fombrum 1996, 72). Maine ei rakennu organisaatiossa itsessään, vaan yleisöt muodostavat organisaation maineen organisaation teoista saatavilla olevan tiedon perusteella. Maineen muodostamiseen tarvittava tieto on lähtöisin joko organisaatiosta itsestään, mediasta tai muista tarkkailijoista. Organisaation maine on siis sitä tarkastelevien henkilöiden luoma arvottava näkemys organisaatiosta, jolla pyritään erottamaan organisaatio jostakin toisesta kohteesta. Maine on jotain mitä kerrotaan ja puhutaan organisaatiosta ja joka leviää kerrottuna. (Aula &

Heinonen 2002, Aula & Mantere 2005; Aula & Jokinen 2007, 68 mukaan; Fombrum & Shanley 1990, 234.) Seura voi omalla toiminnallaan osittain vaikuttaa maineeseensa, mutta maine rakentuu aina sitä tarkastelevissa henkilöissä ja heidän käsityksistään kohteesta (Aula & Heinonen 2002, Aula & Mantere 2005; Aula & Jokinen 2007, 68 mukaan).

Imago on havaintojen myötä vastaanottajalle muodostunut mielikuva. Seura voi pyrkiä antamaan itsestään tietynlaisen kuvan, mutta toisin kuin mainetta, imagoa ei voi tarkkaan ottaen luoda tai rakentaa. Imago, käsitys seurasta, muodostuu vastaanottajalle itselleen kaikesta organisaatiosta saatavilla olevan informaation mukaan ja vaikuttaa ihmisten ja organisaation väliseen suhteeseen kuin myös organisaation työntekijöiden ja muiden organisaatiossa mukana olevien ihmisten keskinäisiin suhteisiin. (Karvonen 1999, 36–37, 43–44; Pichot ym. 2008, 420; Vos & Schoemaker 2006, 19.)

Urheilu sisältää monipuolisesti arvoja ja symboleita, joita voidaan nostaa esiin ja täten pyrkiä myötävaikuttamaan seuran imagoon. Positiivinen imago, mielikuva ja tunne urheiluseurasta, voivat täten osaltaan vaikuttaa niin organisaatiositoutumiseen kuin jäsen- ja seuratoimijarekrytointiin. Myös yhteistyökumppaneiden hankintaan nähdään urheiluseurojen imagolla olevan suuri vaikutus. (Ferrand & Pages 1999, 387, 338). Imagolla tiedostetaan olevan vaikutusta käytökseen ja urheiluseurat, jotka voivat imagollaan luoda tunnesiteen sidosryhmiinsä: kuten jäseniin, katsojiin ja sponsoreihin, voivat siten saada lisäarvoa esimerkiksi markkinointiinsa. Kuluttajakäyttäytymisen myötä imago saattaa aiheuttaa muutoksia myös urheiluseuran brändipääomassa. (Ferrand & Pages 1999, 389, 400; Vos & Schoemaker 2006, 43.)

Perinteisen käsityksen mukaan brändi voidaan yhdistää tuotemerkkiin ja brändielementteihin eli brändin nimeen, logoon, tekstityyppiin tai vaikkapa iskulauseeseen (Rope & Mether 2001, 188), mitkä erottavat tuotteen tai palvelun kilpailijoistaan (Malmelin & Hakala 2005, 33). Myös urheiluseuroja tai urheilutapahtumia voidaan pitää brändeinä (Ferrand & Pages 1999, 388), jopa "lovemarkseina". Roberts (2004) on lanseerannut lovemarks -käsitteen, jota Roberts pitää brändistä seuraavana tasona. Organisaatiot, jotka ovat onnistuneet kehittämään brändinsä "lovemarkiksi", ovat vahvasti yhteydessä ihmisten tunteisiin ja muodostavat siksi vahvoja siteitä (Roberts 2004, 77). Roberts (2004, 105) tiivistää käsitteen: "Lovemarks are created by emotional connection with consumers in ways that go beyond rational arguments and benefits". Seuratoimijat näkevät järjestötoiminnan eteen aikaa ja vaivaa. Niinpä voidaan olettaa kyseessä olevan tunteita ja intohimoa itse seuraa ja seuratyötä, "lovemarksia" kohtaan.

Seuratoiminta kokonaisuudessaan onkin hyvin affektiivista, mikä näkyy niin seuratoiminnan motiiveissa kuin myös sitoutumisessa. Tässä tutkimuksessa sitoutuminen määritellään ylipäänsä eräänlaiseksi vakauttavaksi tai velvoittavaksi voimaksi, joka vaikuttaa yksilön käytökseen ja toimintaan esimerkiksi sitomalla henkilön johonkin toimintatapaan, joka on merkityksellistä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Meyer & Herscovitch 2001, 301). Sitoutuminen on yksi hyvin vahva motivaatiotekijä ja erityisesti affektiiviseen kiintymykseen perustuvan organisaatiositoutumisen on todettu olevan yksi käytökseen myötävaikuttavimmista sitoutumisen muodoista, myös seuratoiminnassa (Boezeman & Ellemers 2008, 159; Cohen 2007, 350; Meyer yms. 2004, 994).

3.2 Motiivit seuratyön tekemiseen

Affektiiviset tunteet yksistään eivät kuitenkaan riitä motivoimaan vapaaehtoistyössä (Wilson 2012, 179). Lukuisien motivaatiotutkimuksien myötä on vahvistunut se, että ihmiset osallistuvat urheiluseurojen vapaaehtoistyöhön monista eri syistä. Tällaisina syinä voidaan pitää niin velvollisuuden tunnetta kuin altruismia, pyyteetöntä toimintaa muiden auttamiseksi. Pyyteettömien motiivien rinnalla esiintyy usein myös henkilökohtaisia motiiveja. Henkilökohtaisina eli niin sanottuina itsekkäinä motiiveina voidaan pitää syitä, joiden mukaan vapaaehtoisuus tuo tekijälleen jonkinlaista hyötyä, esimerkiksi uuden kokemuksen tai taidon saaminen, uusiin ihmisiin tutustuminen tai henkilökohtainen mielihyvä ja arvostus. Myös ekonomiset hyödyt: ideoiden saaminen, ilmainen osallistuminen tapahtumalle tai työllistymisen edistäminen voivat toimia motivoijina vapaaehtoistoiminnalle. Motiivit vapaaehtoistyöhön ovat usein henkilökohtaisia, elämäntilanteesta riippuvia, eivätkä siis välttämättä pysy jatkuvasti samoina (Anheier 2005, 223, 259; Clary & Snyder 1999, 157; Handy, Cnaan, Brudney, Ascoli, Meijs & Ranade 2000, 64; Hokkanen, Kinnunen & Siisiäinen 1999, 53-54; Yeung 2004, 26).

Heijastuksia yhteiskunnasta

Vapaa-ajan ja epävirallisten sosiaalisten suhteiden, ystävien, merkitys ihmisten elämässä on nyky-yhteiskunnassa kasvanut. Harrastukset yhdistävät erilaisista lähtökohdista peräisin olevia ihmisiä. (Ilmonen 2006, 113, 129.) Niinpä erilaisista taustoista huolimatta yhteiset mielenkiinnon kohteet tuovat ihmisiä yhteen. Vapaaehtoisen seuratyön pariin kokoontuu ihmisiä, joita yhdistää usein samankaltainen arvomaailma, paikallisuus, yhteisöllisyys ja solidaarisuus (Clary & Snyder 1999, 157; Hokkanen ym. 1999, 54). Esimerkkinä voidaan kertoa, että usein toiselta paikkakunnalta muuttavat voimistelutaus-

taiset opiskelijat hakeutuvat uudella paikkakunnallaan voimisteluseuroihin ohjaajiksi tai seuratoimijoiksi. Tällöin motiiveina voivat olla henkilökohtainen halu toimia voimistelun parissa ja tuoda omaa osaamista paikallisen seuran käyttöön, mutta myös verkottua uudella paikkakunnalla ja tutustua samanhenkisiin ihmisiin.

Jotta säännölliseen seuratoimintaan ylipäänsä voidaan lähteä mukaan, tulisi muiden elämänalueiden olla jonkinlaisessa järjestyksessä. Myös omassa elämäntilanteessa havaittava tietynlainen vakiintuminen helpottaa seuratoimintaan osallistumista. (Koski 2000, 50.) Nyky-yhteiskunnassa havaittava pirstaleisuus ja muun muassa työelämän muutokset haastavat kuitenkin osaltaan tämän kaivatun vakiintumisen ja järjestyksen. Niinpä myös voittoa tavoittelemattomalla sektorilla ja urheiluseurojen toiminnassa on nähtävissä heijastuksia yhteiskunnan muutoksista (Ilmonen 2006, 128).

Nyky-yhteiskunnassa esimerkiksi työn ja vapaa-ajan suhde ei enää ole selkeän kategorinen. Työelämässä ja työajoissa tapahtuneet muutokset heijastuvat myös ihmisten vapaa-aikaan ja harrastuksiin. Kulttuuristen muutoksien myötä yksilön omat valinnat ja verkostot ovat entisestään korostuneet, jolloin elämäntyylien kirjo on moninaistunut samalla kun individualisoituminen on lisääntynyt. (Bauman 2002, 78; Ilmonen 2006, 116, 123; Koski 2000, 17, 19.)

Palkitsevaa ilman paremmuusjärjestystä

Nyky-yhteiskunnassa yksilön valinnanvapaus on kasvanut. Seuratoimintaan osallistuminen ei ole siis pelkästään yksilön motiiveista, vaan myös elämäntilanteesta ja valinnoista kiinni. Tällöin entisestään korostuu vapaaehtoisen seuratoiminnan palkitsevuus tekijälleen (Smidts ym. 2001, 1052). Palkitsevuus saattaa tulla jo itse tekemisestä, mutta aina vapaaehtoistyö ei ole

palkatonta, vaikka palkattomuus on usein mainittuna vapaaehtoisuuden määritelmässä (mm. Anheier 2005; Handy ym. 2000). Joissain tapauksissa vapaaehtoistyöstä saatetaan vastaanottaa rahallinen palkkio tai korvaus (Anheier 2005, 219).

Suomalaisista voimisteluseuroista noin 60 prosenttia maksaa palkkiota seurassa tehdystä ohjaus- ja valmennustyöstä (Lahdelma 2011). Tässä tutkimuksessa rahallinen palkkio ei automaattisesti poissulje työn vapaaehtoisuutta, sillä voimisteluseuroissa palkkioissa on harvoin kyseessä sellaisista summista, jotka todellisuudessa korvaisivat tehdyn työpanoksen tai mahdollistaisivat kyseisellä palkalla elämisen. On kuitenkin huomioitava, että tarpeeksi suuri ohjauspalkkio voi vaikuttaa vapaaehtoista ohjaustyötä tekevän henkilön asenteisiin, jolloin vapaaehtoisesta ohjaajasta on mahdollisuus tulla ensisijaisesti pelkkä palkattu työntekijä.

Joissain vapaaehtoistoimintaan ja motivaatioon perehtyvien tutkimuksien yhteydessä on tuotu esiin myös erilaisia mittareita. Tällainen on esimerkiksi vapaaehtoisuuden pyyteettömyyden määrittävä net cost -teoria, jonka mukaan vapaaehtoisuuden laatu, kenties jopa "paremmuus" voitaisiin mitata net cost -arvona. Mitä korkeampi net cost -arvo olisi, sitä "parempana" vapaaehtoistyöntekijänä henkilöä voitaisiin pitää ja näin ollen myös henkilön julkinen arvostus vapaaehtoistyöntekijänä olisi suurempi. (Handy ym. 2000, 47.)

Tässä tutkimuksessa urheiluseuroissa tehtävää vapaaehtoisuutta ei kuitenkaan mitata tai arvoteta. Urheiluseuroissa seuratoiminnan vapaaehtoisuus perustuu tässä tutkimuksessa siihen, että jokainen voi halutessaan tehdä seuratyötä omien resurssiensa ja kiinnostuksensa mukaisesti. On kuitenkin hyvä

tiedostaa seuratoiminnan taustalla mahdollisesti olevia yksilöllisiä motiiveja, sillä nämä motiivit ovat vapaaehtoistoiminnan toteutumisen pääedellytys (Yeung 2004, 21).

Tässä tutkimuksessa voimisteluseuroissa tehtävän vapaaehtoistyön ymmärretään olevan pääasiassa henkilön omasta halusta ja mielenkiinnosta tehtävää työtä voimisteluseuran ja seuran jäsenien hyväksi. Monesti vapaaehtoistoimintaan ryhdytään, mikäli se vastaa yksilön omia kiinnostuksen kohteita ja intressejä (Wilson 2012, 182). Todennäköisesti jokainen seuratoimija saa tekemästään vapaaehtoistyöstä jonkinlaisen henkilökohtaisen hyödyn tai seuratyö on muuten palkitsevaa, jolloin tekijällä on motivaatiota tehdä ja jatkaa vapaaehtoista seuratoimintaa jatkossakin.

3.3 Vapaaehtoisuuden koetinkivet

Etenkin vapaaehtoistoiminnassa seurat peräänkuuluttavat nykyistä näkyvämpää sitoutumista niin itse seuroja kuin myös seuratoimintaa kohtaan. Seuratoimintaan houkuttaminen, motivoiminen ja seuratoimijoiden sitouttaminen ovatkin vapaaehtoisuuteen perustuvissa organisaatioissa toiminnan koetinkiviä. (Boezeman & Ellemers 2008, 159; Voimisteluliitto 2009.) Sosiaalisen pääoman varaan perustuvassa seuratoiminnassa juuri vapaaehtoisuus, riippuvaisuudellaan ihmisten sen hetkistä motiiveista, on uhka voittoa tavoittelemattoman sektorin toiminnan jatkuvuudelle (Siisiäinen ym. 2000, 14; Yeung 2004, 21).

Vapaaehtoistoimin tuotettu yhteinen hyvä kiinnostaa luonnollisesti kaikkia seuran jäseniä. Kiusaus puhtaasti hyötyä toisten ihmisten vapaaehtoisella toiminnalla tuotetuista eduista on houkutteleva. Vapaaehtoistointaan mukaan lähtemisen sijaan osa ihmisistä päätyykin niin kutsutuiksi vapaamatkustajiksi, jolloin voidaan kärjistää kyseessä olevan seuratoimijoita, jotka hyötyvät mahdollisista eduistaan, mutta eivät täytä heille asetettuja odotuksia seuratoiminnassa. Tällainen käytös saattaa luoda särön seuran ja seuratoimijoiden väliseen sosiaaliseen yhteistyöhön. (Lee & Brudney 2009, 517; Lindenmeier 2008, 46.)

Seuratoiminnan tulee olla tekijän omista haluista lähtevää (Anheier 2005, 259; Clary & Snyder 1999, 157). Halu pitkäkestoiseen seuratoimintaan tuntuu kuitenkin olevan katoamassa, sillä seuratoiminta on lyhentynyt kestoltaan. Vuosien seuratoiminnan sijasta ihmisiä on nykyään helpompi saada seuratyöhön mukaan lyhyemmille aikajaksoille, kuten yksittäisiin tapahtumiin. (Lewis 2005, 260; Snyder & Otomo 2008, 23.) Myös seuratyön tekijöiden odotuksien voidaan uskoa muuttuneen. Vapaaehtoisuudessa merkittäviksi asioiksi ovatkin nousseet sosiaaliset suhteet, joustavuus sitoutumisessa, selkeä viestintä toimintaohjeista ja organisaation odotuksista vapaaehtoisten suhteen sekä työstä saatu tunnustus. (Ilmonen 2006, 116; Nichols & Ojala 2009, 369; Smidts ym. 2001, 1058.)

Mitä seuratoiminnan haasteille on tehtävissä?

Vapaaehtoisuus toki kiinnostaa ihmisiä. Ylläpitääkseen tätä kiinnostusta, organisaatioiden tulisi tarjota mukaansatempaavia tehtäviä, joissa ihmiset kokevat pääsevänsä kehittämään itseään. Parhaimmillaan vapaaehtoisuuteen innostavat työtehtävät sekä hyödyntävät ihmisten jo olemassa olevia kykyjä että kehittävät niitä lisää. (Anheier 2005, 259.)

On myös muistettava, ettei vapaaehtoisesti seura- ja talkootyötä tekeviä ihmisiä voi johtaa samalla tavalla kuin palkattuja työntekijöitä. Vapaaehtoisilla on työntekijöihin nähden suurempi vapaus, tietynlainen sisäinen itsenäisyys, sillä talkoolaisia ei palkita tehdystä työstä rahalla tai työssä etenemisellä. Tämä heijastuu myös vapaaehtoisten omiin odotuksiin. (Nichols & Ojala 2009, 369; Loimu 2005, 129.)

Niinpä seuratyössä on tärkeää ymmärtää myös vapaaehtoisten seuratoimijoiden johtamista. Vapaaehtoisuus tehdään usein oman päivätyön ja perheen rinnalla. Itse vapaaehtoistoiminnan lisäksi muut harrastukset, vähentynyt yhteisöllisyyden tunne, lisääntynyt lainsäädäntö ja paperityöt vaikuttavat vapaaehtoisuuteen ja niihin henkilöihin, jotka seuratyötä tekevät. (Nichols & Ojala 2009, 371.) Arvostuksen tunne puolestaan missä tahansa organisaatiossa tai seuratoiminnassa vaikuttaa vahvasti ihmisten itsetuntoon, ryhmään sitoutumiseen ja yhteistyöhaluiseen käyttäytymiseen (Smidts ym. 2001, 1058–1059).

Rahallista palkkiota enemmän vapaaehtoistyötä tekevät ihmiset kaipaavatkin tunnustusta (Smidts ym. 2001, 1058). Niinpä on elintärkeää seurajohdon tehdä selväksi, että seurassa arvostetaan seuratoimijoita yksilöinä. Vastavuoroisesti on vapaaehtoisten tiedostettava, että seuratoimijana toimimisessa on myös vastuunsa. Kun seura arvostaa seuratoimijoitaan ja vapaaehtoiset huolehtivat sovituista tehtävistään, vallitsee tahojen välillä keskinäinen luottamus, johon seuran ja vapaaehtoisten seuratoimijoiden hyvä suhde pohjautuu. (Nichols & Ojala 2009, 374, 385.)

Muutammat tutkimukset väittävät erityisesti pienissä ja uusissa seuroissa olevan muita seuroja helpompaa saada vapaaehtoistyöntekijöitä seurojen toimintaan mukaan (Hoffman 2010, 99–100; Seippel 2002, 265). Kuitenkin seuran koosta tai iästä riippumatta on myönnettävä, että niin kauan kuin seuroissa on jäseniä, on siellä myös potentiaalisia seuratoimijoita.

Yhteenveto luvusta 3

Urheiluseuroissa seuratoimintaa tekeviä henkilöitä yhdistää seuratyön tekeminen omasta vapaasta tahdosta, yleensä ilman rahallista palkkiota tai korvausta sekä kiinnostus seuran ja oman lajin toimintaa kohtaan, jolloin tavoitteena on olla omalta osin hyödyksi niin seuralle kuin toisille ihmisillekin. (Handy ym. 2000, 46.) Seuratoiminta affektiivisuudellaan sisältää paljon tunteisiin ja emootioihin liittyviä näkymättömiä piirteitä, jotka kuitenkin osaltaan ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa. Vaikka sitoutumattomuus ja seuratoimijoiden osallistumattomuus tuntuvat voimisteluseuroissa välillä ylitse pääsemättömiltä haasteilta, voidaan näihin asioihin vaikuttaa.

Sitoutumista ilmenee voimisteluseuroissa ja voimisteluseurat voivat omilla toimillaan ohjata niin normatiivisen kuin affektiivisen sitoutumisen muodostumista seurassa (Meyer ym. 2004, 993). Jatkuvaan sitoutumiseen osaltaan vaikuttaa motivaatio: kuinka voimisteluseurassa vapaaehtoista seuratoimintaa tekevän henkilön odotukset täyttyvät itse toiminnassa. Vapaaehtoistoimijat ovat sitä tyytyväisempiä, mitä enemmän heidän tehtävänsä vastaavat heidän alkuperäisiä syitänsä ryhtyä ylipäänsä vapaaehtoistoimintaan. (Snyder & Otomo 2008, 14; Wilson 2012, 197.) Niinpä voimisteluseurat varmistamalla seuratoimijoidensa tyytyväisyyden ja viihtyvyyden, takaavat jatkossakin motivoituneita ja sitoutuneita jäseniä seuransa toimintaan.

Seuratoiminnassa sosiaaliset suhteet ovat erittäin suuressa merkityksessä niin viihtyvyyden kuin rekrytoinnin osalta. Yhteydet seuraan yksinkertaisesti lisäävät vapaaehtoistoimijuuden mahdollisuuksia, kun taas hyvä ilmapiiri seurassa lisää viihtyvyyttä. Vapaaehtoisuuteen perustuvassa seuratoiminnassa hyvä ilmapiiri houkuttelee työskentelemään innokkaammin ja tuloksellisemmin, kuin jos ilmapiiri seurassa olisi huono. Puolestaan ne ihmiset, jotka viihtyvät paremmin itsekseen eivätkä pidä suhteita seuraan niin tärkeässä roolissa, eivät mitä todennäköisimmin tule ryhtymään vapaaehtoisiksi seuratoimijoiksi, oli ilmapiiri millainen tahansa, vaan saattavat esimerkiksi urheiluseuroissa tyytyä asiakkaan rooliin. (Koski 2000, 56; Paik & Navarre-Jackson 2010, 481; Wilson 2012, 181.)

Organisaation henkilöstöresursseista, organisaatioon kuuluvista ihmisistä kumpuavat taidot, käyttäytyminen ja vuorovaikutus muodostavat organisaation aineettoman pääoman. ”Arvon”, jolla on vahva vaikutuksensa organisaation toimintaan. Aineeton pääoma, etenkin organisaation ihmisistä lähtöisin oleva tietotaito, luo organisaatiolle ainutlaatuisen kilpailuedun. (Colbert 2004, 341; Robinson & Palmer 2011, 73–74.) Jotta tämä kilpailuetu saavutettaisiin, vaaditaan organisaatiossa luottamussuhteita ja aktiivista viestintäkäyttäytymistä edellytyksenä olemassa olevan tietotaidon hyödyntämiseen (Hazleton & Kennan 2000, 82; Mazzei 2010, 224). Huomioimalla toiminnassaan vapaaehtoisuuden taustavaikuttajia, seurat voivat mahdollisesti tukea ja lisätä vapaaehtoista seuratoimijuutta. Tässä työssä viestinnällä on merkittävä rooli.

4 NÄKÖKULMIA VIESTINTÄÄN

Jotta sosiaalista pääomaa voitaisiin luoda ja hyödyntää ylipäänsä organisaation hyväksi, on viestintä tarpeellista (Hazleton & Kennan 2000, 82). Niinpä myös urheiluseuroissa esiintyvällä viestinnällä on vaikutusta seurojen toimintaan, vaikka vapaaehtoisessa seuratoiminnassa seurojen tekemä viestintä usein saattaa unohtua kaiken muun toiminnan jalkoihin.

Tämän luvun tavoitteena on osoittaa viestinnän merkitys vapaaehtoiseen seuratoimintaan vaikuttavana ilmiönä. Luvussa tarkastellaan ensin organisaatioviestinnän pääpiirteitä, pyrkien erityisesti kiinnittämään huomiota aikaisemmissa luvuissa esiin tulleisiin vapaaehtoistoiminnan ominaisuuksiin. Tämän jälkeen tutustutaan voimisteluseurojen viestinnän piirteisiin ja lopuksi kootaan yhteen millaisiin asioihin vapaaehtoistoimintaan pohjautuvassa seuratoiminnassa tulisi viestinnässä kiinnittää huomiota.

Tässä tutkimuksessa viestinnällä tarkoitetaan ensisijaisesti organisaatioiden, voimisteluseurojen, tekemää viestintää. Vuorovaikutus -käsitettä käytetään puolestaan kuvaamaan seurassa esiintyvää ihmisten välistä viestintää, jossa sosiaalisilla suhteilla on osansa. Koska tutkimuksen fokus on vapaaehtoisessa seuratoiminnassa ja seuroissa kyseiset vapaaehtoistoiminnan haasteet koskevat yleensä seurojen jäseniä sekä jo seurojen toiminnassa jollakin tasolla

mukana olevia henkilöitä, keskitytään tässä luvussa pääasiallisesti näille sidosryhmille suunnattuun viestintään: sisäiseen viestintään.

4.1 Viestintä organisaatiossa

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot taistelevat toiminnassaan samojen perusongelmien kanssa kuin yritykset ja julkiset organisaatiot: kuinka saada organisaatio kokonaisuutena, kaikilla osa-alueilla ja resursseilla, toimimaan organisaation mission mukaisesti ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Anheier 2005, 204). Viestinnällä voidaan myötävaikuttaa organisaation toimintaan. Hyvä sisäinen viestintä muun muassa vaikuttaa organisaation tehokkuuteen, edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista ja vahvistaa ihmisten sitoutuneisuutta organisaatioon (Kress 2005, 27–28; Welch & Jackson 2007, 178, 180).

Ulkoisen viestintä puolestaan on pitkälti suhteiden luomista ja ylläpitämistä organisaation ulkopuolisiin tahoihin ja sidosryhmiin. Ulkoisella viestinnällä voidaan vaikuttaa organisaation maineeseen ja tunnettuuteen, ja erityisesti urheilun tiimoilta myös katsojien ja kannattajien määrään. Omasta toiminnasta tiedottamisen ja markkinoinnin ohella on ulkoisessa viestinnässä tärkeää tarkkailla organisaation ympäristöä ja taten olla tietoinen ympäristössä vallitsevista muutostrendeistä ja mahdollisuuksista, jotka osaltaan voivat myös vaikuttaa organisaation sisäisiin prosesseihin. (Ferrand & Pages 1999, 388; Koski 2000, 13; Mazzei 2010, 224; Welch & Jackson 2007, 190.)

Ollakseen onnistunutta ja tuottaakseen toivottuja tuloksia, tulisi viestinnän olla suunniteltua, strategista toimintaa. Organisaation toiminnan ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden, esimerkiksi seurojen toimintasuunnitelmien, rinnalle luodut viestintästrategiat ja -suunnitelmat auttavat organisaatioita saavuttamaan asetetut tavoitteet, tunnistamaan eri kohdeyleisöt ja mediat sekä määrittelemään viestinnän seuraamiselle ja arvioinnille mittarit (Kress 2005, 28).

Organisaatioiden suunnitelmallinen, strateginen viestintä ulottuu usein organisaation itse tekemään viestintään. Jokaisesta organisaatiosta, myös seuroista, löytyy toiminnan kannalta välttämätöntä, virallista viestintää. Kyseinen viestintä voi olla tehtäväsidonnaista, jolloin tehokkaalla organisaation toimintaan tai työtehtäviin ohjaavalla viestinnällä luodaan etenkin normatiivista sitoutumista. Kyseessä voi olla myös organisaation tekemä viestintä, jonka tavoitteena on tuoda organisaation yleisiä tavoitteita, toimintatapoja ja arvoja tutuiksi kaikille organisaation toiminnassa mukana oleville henkilöille. Omaksumalla organisaation arvot ja toimintatavat, organisaatiossa toimivat henkilöt pystyvät entistä tehokkaammin toteuttamaan omaa rooliaan. Samalla syntyy luottamusta ja affektiivista sitoutumista organisaatiota kohtaan. (Cohen 2007, 349; de Ridder 2004, 21; Welch & Jackson 2007, 185, 187.)

Usein edellä mainitun kaltainen viestintä on yksisuuntaista ja organisaation johdosta, kuten seurojen johtokunnista, johdettua ja tehtyä viestintää, joka on suunnattu organisaation eri tasoilla sijaitseville sisäisille sidosryhmille. Sisäisen viestinnän osalta on kuitenkin tärkeää, että organisaatiossa tehty viestintä vastaa organisaation työntekijöiden ja muiden organisaatioon kuuluvien henkilöiden tarpeisiin. Niinpä yksisuuntaisen viestinnän rinnalla täytyisi huomioida vuorovaikutteinen ja monisuuntainen, niin horisontaalinen kuin

myös työntekijöiltä ja jäseniltä johtoon päin suuntautunut, viestintä. (Vos & Schoemaker 2008, 81–84; Welch & Jackson 2007, 184, 187.)

Ihmisten välistä viestintää, vuorovaikutusta, esiintyy kaikissa organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa dialogilla tarkoitetaan toimivaa vuorovaikutusta: organisaation viestintää, jossa jokaisella on mahdollisuus sanoa ja tulla kuuluksi. Tällöin dialogi rohkaisee muun muassa kehittävän palautteen antamiseen, joka puolestaan auttaa organisaatiota kehittymään ja välttämään mahdolliset potentiaaliset ongelmatilanteet. Hyvään dialogiin ja palautteen antamiseen tulisi organisaatioiden viestinnässä luoda enemmän mahdollisuuksia. Vaikka dialogi on mahdollista toteuttaa organisaatiossa kuin organisaatiossa, on se tavattoman harvinaista. (Eisenberg & Goodall 2004, 44; Garner & Garner 2011, 85; Kress 2005, 29; Mazzei 2010, 224.)

Sisäisen viestinnän pääpainon ei siis tulisi olla pelkässä viestien välittämisessä, vaan aktiivisen viestintäilmapiirin luomisessa kaikilla organisaation tasoilla. Tällöin positiivisella viestintäilmapiirillä kutsutaan organisaatioon kuuluvat ihmiset osallistumaan aktiivisesti organisaatioon liittyviin keskusteluihin, ottaen täten kaikki mukaan päätöksen tekoon ja vahvistaen organisaation oman kulttuurin muodostumista (identification). Mitä enemmän ihmiset ovat tietoisia organisaation asioista ja kokevat omalta osaltaan voivansa olla vaikuttamassa organisaation päätöksiin, sitä helpommin ja aktiivisemmin he myös osallistuvat organisaation toimintaan ja viestintään. (Mazzei 2010, 221, 223; Smidts ym. 2001, 1053.)

Kuka viestii ja kenelle?

Viestintää tapahtuu aina. Joko virallisen viestinnän muodossa, jolloin organisaatio itse on jollakin tavalla hallitsemassa ja osallisena viestintään tai sitten

käytävillä ja kaduilla käytävinä epävirallisina keskusteluina. Virallisen viestinnän aukkoja ja puutteita korvataan nopeasti epävirallisella viestinnällä, huhuilla ja juoruilla, joihin organisaatiolla itsellään on loppujen lopuksi hyvin vähän kontrollia. (Crampton, Hodge & Mishra 1998, 576; Kress 2005, 32; Welch & Jackson 2007, 178, 187.)

Tällaisissa tilanteissa organisaatioiden tulisi tiedostaa, ettei niin kutsuttuja käytäväpuheita voi eikä tule kontrolloida, mutta organisaatio voi omalla viestinnällään ja toiminnallaan vaikuttaa puheiden sisältöihin. Säännöllisellä ja paikkansapitävällä viestinnällä organisaatio huolehtii olevansa itse pääasiallinen tiedonlähde, kun kyseessä on organisaatiota koskevat uutiset. Tällöin virallinen ja epävirallinen viestintä ovat täydentämässä toisiaan. Dialogilla puolestaan pidetään jatkuvaa yhteyttä organisaation sisäisiin sidosryhmiin. Näillä toimenpiteillä organisaatioissa voidaan osaltaan ennaltaehkäistä mahdollisia negatiivisia ja organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tilanteita, joihin joskus epävirallinen viestintä voi johtaa. (Crampton ym. 1998, 579, 581; Kress 2005, 32.)

Kaikki epävirallinen viestintä ei kuitenkaan ole pelkästään negatiivista viestintää tai asiasisällöltään väärää, vaan epävirallinen viestintä voi osaltaan olla joskus myös nopeampaa ja tehokkaampaa kuin organisaation tekemä virallinen viestintä (Crampton ym. 1998, 581). Positiivinen, suusanallisesti leviävä tieto (word of mouth) voi tutkimuksien mukaan lisätä organisaatioiden kiinnostavuutta, esimerkiksi rekrytointitilanteissa (Van Hove & Lievens 2007, 2039).

Sosiaaliset suhteet tarjoavat osaltaan informaatiota, joka on organisaation virallisesta viestinnästä riippumatonta, kuten juuri suusta suuhun kulkeva

tieto. Esimerkiksi organisaatioiden ulkoisessa viestinnässä ovat epävirallisena lähteenä ihmiset, jotka ovat organisaation toiminnassa mukana, muun muassa työntekijät. Organisaation ulkoinen mielikuva, imago, syntyykin juuri eri tahojen kautta, kuten informaatiosta, jota työntekijät ovat osaltaan välittäneet eteenpäin. Joskus tällainen sosiaalisista suhteista lähtöisin oleva tieto voi olla käytökseen vaikuttavampaa kuin organisaatioiden itse tekemä viestintä. (Pichot ym. 2008, 420; Van Hoye & Lievens 2007; Seippel 2010, 203.)

Organisaatio- ja viestintäkulttuurilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan siihen, kuinka ihmiset ajattelevat ja puhuvat työstään. Avoimella viestintäilmapiirillä voidaan mahdollistaa aktiivinen osallistuminen keskusteluun ja täten luoda mahdollisuuksia jokaisen äänen kuuluviin pääsemiselle. Näin avoin viestintäilmapiiri nostaa niin henkilön itsetuntoa kuin myös organisaatioon kuulumisen ja arvostuksen tunnetta ja muokkaa myös organisaatiota itseään. Sillä, millaiseksi ihmiset kokevat suhteensa työhönsä ja itse organisaatioon, on merkittävä vaikutus ihmisten käytökseen ja ennen kaikkea organisaation suorituskäyttöön. (Eisenberg 2004, 36; Smidts ym. 2001, 1057–1058.) Tämä korostuu etenkin vapaaehtoisessa seuratoiminnassa. Organisaation, myös voittoa tavoittelemattomalla sektorilla toimivien seurojen ja järjestöjen, viestintää on mahdollista tehostaa, kunhan viestintä ymmärretään taktisena sijasta strategisena toimintana ja koko organisaatio, aina seurajohdosta jäseniin asti, otetaan mukaan seuran viestintään (Kalla 2005, 310). Tällöin organisaatiokulttuurissa korostuu erityisesti viestintäilmapiiri.

4.2 Viestintä seuratoiminnassa

Turhan usein järjestötoiminnassa viestintää ja tiedottamista pidetään pelkkänä tukitoimintona, jolla ei sinänsä koeta olevan itseisarvoa (kuten Loimu 2005, 61). Tällöin ei nähdä viestinnän koko potentiaalia tai ymmärretä viestinnällä saavutettavia etuja seuratoiminnassa. Oikeanlaisten viestintäratkaisujen löytyminen on kuitenkin vastaus lukuisiin seuroja ja henkilöstöresursseja koskeviin haasteisiin. Säännöllisellä, selkeällä, ja suunnitellulla viestinnällä sekä dialogilla voidaan tehostaa seurojen toimintaa ja vaikuttaa ihmisten halukkuuteen osallistua vapaaehtoiseen seuratoimintaan, vahvistaa organisaatioon sitoutumista sekä luoda ja hyödyntää organisaation sosiaalista pääomaa (Hazleton & Kennan 2000, 83; Kress 2005, 27, 36; Lindenmeier 2008, 43).

Seuroissa tehtävä viestintä voi pääpiirteiltään olla samanlaista kuin yrityksen tai ylipäättään minkä tahansa organisaation viestintä. Mutta suhtautuminen viestintään on seuratoiminnassa erilaista. Kun yrityksissä ja julkisen hallinnon organisaatioissa henkilöstöllä ei juurikaan ole mahdollisuutta olla välittämättä organisaation tekemästä viestinnästä (Smidts ym. 2001, 1059), voivat seurojen jäsenet, johtuen seurojen omatahtoisuuteen pohjautuvasta toimintamallista, halutessaan olla kokonaan huomioimatta seurojen tekemää viestintää. Tämä asettaa osaltaan haasteita seurojen viestinnälle resurssikysymysten rinnalla.

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eroavat suurimmasta osasta voittoa tavoittelevista organisaatioista ja julkisesta hallinnosta toiminnaltaan ja tavoitteiltaan, mutta ennen kaikkea resursseiltaan. Mitä pienemmästä seurasta on kyse, sitä olemattomammilla resursseilla seuraa yleensä pyöritetään. Tä-

mä heijastuu luonnollisesti myös seuroissa tehtävään viestintään. (Dyer, Buell, Harrison & Weber 2002, 16; Lewis 2005, 243, 250.)

Saman asian todistaa Hoffmanin (2010) voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden jäsenlehtiin keskittynyt tutkimus, jonka tulosten mukaan jäsenlehtien sisällöissä oli havaittavissa juuri resursseista johtuvia eroja. Jäsenille suunnattua viestintää organisaatioissa, joiden toimintaan oli pääasiallisesti palkattuna henkilökuntaa, pidettiin tavoitteellisempina kuin jäsenille kohdistuvaa viestintää organisaatioissa, joissa toiminnasta vastasivat vapaaehtoiset. Viestinnän seuranta esiintyi yleensä vain organisaatioissa, joiden toiminnassa oli mukana palkattua henkilökuntaa. Seuroissa ja muissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa onkin viestinnän seuranta ja täten myös arviointi vielä hyvin vähäisessä roolissa (Kenix 2007, 76).

Vaikka viestinnän merkitys on seuratoiminnassa ymmärretty, on tästä tietoisuuden lisääntymisestä havaittavissa vielä harvoin suoranaisia merkkejä itse järjestöjen arjessa (Kalla 2005, 302). Vallalla voisi vielä ajatella olevan käsityksen, jonka mukaan seuroissa viestintään käytetyn ajan kuvitellaan olevan pois muista seuraa eteenpäin vievistä toimista; mitä enemmän aikaa viestintään on käytetty, sitä enemmän resursseja on vaadittu ja sitä vähemmän aikaansaava seura on ollut (Robinson & Palmer 2011, 249). Tämä ei suinkaan automaattisesti tarkoita, että viestintää pidettäisiin urheiluseuroissa turhana, ”ylimääräisenä” toimintona. Mutta urheiluseurojen vähäiset resurssit tulisi pystyä valjastamaan mahdollisimman tehokkaasti seurojen eduksi. Tällöin on hyvä miettiä tehokkaampia viestintätapoja seurojen käyttöön, jolloin entisestään korostuu myös seuran tavoitteita tukevan suunnitelmallisen viestinnän tarve.

Alati kehittyvä viestintäteknologia tarjoaa osaltaan ratkaisuja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden viestinnän haasteisiin, mutta useat urheiluseurat eivät hyödynnä uusia viestintäteknologioita ollenkaan parhaalla mahdollisella tavalla. Urheiluseurat ovatkin usein hitaita omaksumaan viestinnän työkalujen kehitystä omaan toimintaansa. (Robinson & Palmer 2011, 254.) Esimerkiksi Yhdysvalloissa Kenixin vuonna 2007 tekemän tutkimuksen mukaan voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eivät osaltaan hyödynnä edes internetin mahdollisuuksia.

Vaikka kyseinen tutkimustulos on iältään hieman vanha, etenkin kun puhutaan jatkuvasti kehittyvästä viestintäteknologiasta, uskoo tutkija suomalaisten voimisteluseurojen internetikäytön nykyisellään vastaavan vielä osittain kyseisen tutkimuksen tuloksia. Kenixin tutkimustuloksissa tutkittujen organisaatioiden internet-sivujen todettiin toimivan lähinnä staattisena tiedonvälityksen yksisuuntaisena kanavana, sen sijaan että niitä olisi hyödynnetty sidosryhmien aktivoimiseen, vapaaehtoistoimintaan kannustamiseen ja yhteisöllisyyttä luovaan vuorovaikutukseen (Kenix 2007).

Toisaalta edellä mainittu ilmiö voi kertoa voittoa tavoittelemattomalla sektorilla toimivien organisaatioiden resursseista tai viestintätaidoista (Kenix 2007, 84), mutta toisaalta tutkimustulokset voivat osaltaan todentaa, että vuorovaikutus internetissä ei välttämättä ole järjestötoimijoiden ja seurojen kohderyhmien ensisijainen viestintätapa. Mikäli jäsenistö tai organisaation sidosryhmät eivät toimi aktiivisesti internetissä, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, ei tutkijan mielestä seurojenkaan tulisi käyttää vähäisiä resurssejaan kyseiseen viestintäkanavaan.

Viestintä voimisteluseuroissa

Kuten kaikessa voittoa tavoittelemattomassa seuratoiminnassa, myös voimisteluseuroissa seuratyön ja viestinnän tekemisen resurssit ovat vähäiset. Vapaaehtoisessa seuratoiminnassa harvemmin yksi henkilö voi keskittyä vain yhteen tehtävään, vaan ihmisten seuratoimijan rooli saattaa pitää sisällään monia eri osa-alueita ja tehtäviä, joista viestintä voi olla yksi (Dyer ym. 2002, 15). Kun vielä voimisteluseurojen vapaaehtoistoimijat tekevät seuratyötä yleensä oman päivätyönsä ja perheensä rinnalla, saattaa seurojen aika- ja osaamisresurssit olla vaihtelevat. Monipuoliset työtaustat ovat rikkaus voimisteluseurojen johtokunnissa ja seuratoimijoiden joukossa, mutta vastaavasti seurajohdon sekalainen tausta ei aina takaa osaamista kaikille voimisteluseuran toiminnan kannalta tarpeellisille osa-alueille. Esimerkiksi juuri viestinnällistä ammattitaitoa tai näkökulmaa ei välttämättä löydy kaikkien voimisteluseurojen johtokunnista.

Sekä kiinnostus että arvostus voimisteluseuroissa tehtävää viestintää kohtaan ovat kuitenkin viime vuosina kasvaneet. Tämän todistaa myös Voimisteluliiton (2009, 30) seurakysely, jossa kyselyyn vastanneet seurat nimesivät markkinoinnin ja viestinnän toiseksi suurimmaksi kehitystarpeekseen, kun vuonna 2006 vastaavassa kyselyssä viestintä ja markkinointi olivat vasta sijalla viisi. Se mitä voimisteluseurat viestinnällä tarkoittavat on kuitenkin epäselvää. Voimisteluliiton seurakyselyssä markkinoinnin ja viestinnän yhteydessä mainittiin lähinnä ulkoiseen viestintään lukeutuvia toimia kuten tiedottaminen, www-sivut ja tapahtumamarkkinointi. Eniten apua voimisteluseurat ilmoittivat kaipaavansa seuran palvelujen viestintään ja markkinointiin sekä tapahtumamarkkinointiin. Myös paikallinen media-yhteistyö mainittiin kehittämiskohteeksi, kun taas seurojen www-sivujen koettiin pääosin olevan kunnossa. (Voimisteluliitto 2009, 13, 19.)

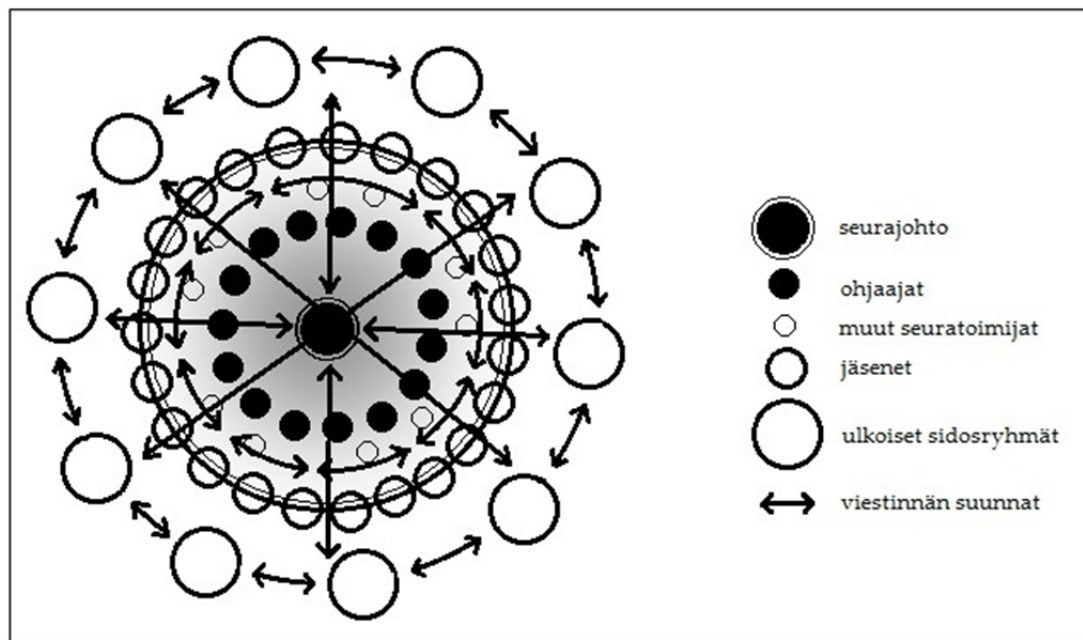
Vaikuttaakin, että seuroissa viestinnästä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä tiedottamista, informoimista tai muuta taktisen tason viestintää. Strateginen viestintä voisi kuitenkin osaltaan olla vastaamassa niin voimisteluseurojen haasteisiin kuin myös lapsijäsenten vanhempien, eli seurojen palvelujen maksajien, tarpeisiin vastaanottaa seuroilta entistä tehokkaampaa viestintää, palvelua ja laatua (Voimisteluliitto 2009, 57–58). Kuitenkaan strategista, suunnitelmallista tai tavoitteita tukevaa viestintää ei Voimisteluliiton (2009) seurakyselyssä noussut esiin.

Voimisteluseuran rakenne ja viestinnän suunnat

Organisaatioviestinnän voidaan ajatella jakautuvan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, kuten luvussa 4.1 jaoteltiin. Organisaation rajat toimivat usein virheellisesti perusteena määriteltäessä sisäistä viestintää ulkoisesta, sillä rajat ovat hämärtyneet. Voimisteluseuroissakin seuran rajojen sisäpuolelle lukeutuvat ohjaajat, seuratoimijat ja jäsenet vastaanottavat seuraa koskevaa viestintää myös seuran rajojen ulkopuolelta, esimerkiksi eri medioiden kautta, ja sisäisestä viestinnästä tulee ulkoista heti kun seuran tunnilla jaetut uutiskirjeet viedään koteihin. (Mazzei 2010, 222; Welch & Jackson 2007, 180.) Näin ollen seuroissa tehtävää viestintää ei voida luokitella organisaatio-rajoiden perusteella.

Viestintää tapahtuu seurassa kaikilla tasoilla, kuten tutkija on kuviossa 2 pyrkinyt havainnollistamaan. Kuviossa on nuolilla esitetty viestinnän suuntia. Niin seuran virallista, välttämätöntä yksisuuntaista viestintää seurajohdolta muille tahoille kuin myös kaksisuuntaista viestintää, vuorovaikutusta, jota tapahtuu kaiken aikaa kaikkien seuraan kuuluvien henkilöiden ja tahojen välillä (Welch & Jackson 2007, 187). Kuviossa 1 varsinainen seura oli kuvattu harmaalla taustasävyllä. Koska seuroissa sisäisten ja ulkoisten viestintä-

elementtien rajaa on vaikea tarkasti määrittellä, on kuviossa 2 tasaisen harmaan taustan sijasta käytetty liukuvärjäystä osoittamaan seurojen viestinnän rajojen häilyvyyttä.



KUVIO 2 Seuran rakenne ja viestinnän suunnat

Voimisteluseurojen toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ja kilpailu (Koski 2000) luovat paineita entistä tehokkaammalle viestinnälle. Koska sama sidosryhmä voi vastaanottaa seurojen viestintää niin sisäisenä viestintänä kuin ulkoisenakin, on erittäin tärkeää seurojen viestinnän olla integroitua viestintää. Integroidulla viestinnällä tässä työssä tarkoitetaan ensisijaisesti seuran viestintäprosessien yhtenäisyyttä, jolloin jokainen organisaation viesti osaltaan vahvistaa samaa seuran ydinviestiä, mutta myös seuran viestinnän yhtenäisyyttä seuran tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden kanssa (Vos & Schoemaker 2008, 20).

4.3 Seurojen viestinnässä huomioitavaa

Voimisteluliiton teettämän seurakyselyn mukaan harraste- ja kilpatoimintaa harjoittavat voimisteluseurat nimesivät tärkeimmiksi kehityskohteiksi toiminnassaan ohjaaja- ja valmentajarekrytoinnin, markkinoinnin ja viestinnän sekä vapaaehtoistoimijoiden sitoutumisen, palkitsemisen ja yhteisöllisyyden. Lisäksi vastanneet voimisteluseurat toivoivat seuran vetovoimaisuuden lisääntyvän, tuntitarjonnan kehittyvän ja jäsenmäärän kasvavan. (Voimisteluliitto 2009, 42.) Kuten tässä tutkimuksessa edellä on jo osoitettu, voimisteluseurojen seurakyselyssä mainitsemiin kehityskohteisiin voidaan osaltaan vaikuttaa viestinnällä.

Sekä tehtäväorientoitunut (task oriented), että suhdeorientoitunut (relationship oriented) viestintä tukevat osaltaan seurojen vapaaehtoistoimintaa. Laadukas tehtäväorientoitunut viestintä muodostaa sosiaalista pääomaa ja sitoutumista, kun taas laadukkaalla suhdeorientoituneella viestinnällä luodaan luottamusta ja voidaan hyödyntää organisaation sosiaalista pääomaa. Molemmat viestintätavat ovat yhdessä hyvä keino luoda vapaaehtoistoimijoihin huomiota ja saada vapaaehtoistoimijat tuntemaan itsensä arvostetuiksi seuran taholta. (Boezeman & Ellemers 2011, 163; Hazleton & Kennan 2000, 83; de Ridder 2004, 22–23.)

Laadukkaalla tehtäväorientoituneella viestinnällä varmistetaan, että oikea tieto on oikeassa paikassa, oikeaan aikaan. Mikäli viestinnän vastaanottaja kokee, että tehty viestintä tukee erityisesti hänen rooliaan ja tehtäviään organisaatiossa, korostuu yksilön oma henkilökohtainen kokemus vastaanotetun viestinnän laadusta entisestään. Seuroissa uskottavuutta ja luotettavuutta syntyy kun tehtäväorientoituneen viestinnän rinnalla viestitään myös avoi-

mesti organisaation tavoitteista, haasteista ja käytännöistä. (Nichols & Ojala 2009, 376; de Ridder 2001, 27.) Seuroissa tehtävän viestinnän tulisi niin sisältönsä kuin määrältäänkin vastata seuroihin kuuluvien ihmisten tarpeita, sillä viestinnässä liiallinen tietotulva saa usein negatiivisen sävyn (Welch & Jackson 2007, 188) ja voi kääntyä itse viestin lähettäjä, seuraa, vastaan.

Satunnaisen, ad hoc viestinnän sijaan seuroissa tulisikin panostaa säännölliseen, jatkuvaan viestintään. Esimerkiksi erilaisilla kuukausikirjeillä, kasvokkain tapaamisilla, blogeilla ja sähköpostiviesteillä voitaisiin seuran yleisistä asioista tiedottamisen lisäksi kertoa enemmän vapaaehtoisuuden mahdollisuuksista. Vapaaehtoisesta seuratoiminnasta tulisi kertoa enemmän esimerkkien, kokemusten ja merkityksien kautta, jolloin voidaan konkreettisesti kertoa, mitä vapaaehtoistoiminnan mahdollisuudet yksilölle tarjoavat. Tiedottavan viestinnän lisäksi tulisi säännöllisesti viestiä myös seuran toiminnan kuulumisia. Avoimuus ja luottamus seurassa vaikuttavat positiivisesti seurassa toimivien ja seuraan kuuluvien henkilöiden motivaatioon, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Kress 2005, 32; de Ridder 2004, 23, 27; Snyder & Otomo 2008, 23.) Kuitenkin organisaatioon samaistumista ja organisaatiokulttuurin muodostumista tuettaessa viestinnän sisältöä tärkeämmässä roolissa on viestintäilmapiiri (Smidts ym. 2001 1052, 1058).

Viestintäilmapiirin vaikutus

Johtuen seurojen organisaatorakenteesta, tulisi seuroissa tukea perinteistä yksisuuntaista viestintää kaksisuuntaisella viestinnällä. Tällöin mahdollistettaisiin seuran sisällä dialogi (Welch & Jackson 2007, 187) ja luotaisiin organisaatioon vuorovaikutteisempaa viestintäilmapiiriä.

Vapaaehtoistoimintaan pohjautuvissa seuroissa tulisi kannustaa ja huolehtia vapaaehtoisten seuratoimijoiden äänen kuulumisesta, antaa seuratoimijoille mahdollisuus mielipiteensä ja palautteen kertomiselle, ylipäänsä kuulluksi tulemiselle ja täten päästä vaikuttamaan ja osallistumaan aktiivisesti seuran toimintaan. Seuran sisäisessä viestintäilmapiirissä tulisi erityisesti näihin asioihin kiinnittää huomiota, asianmukaisen ja oikea-aikaisen informaation välittämisen lisäksi. (Garner & Garner 2011, 824; Smidts ym. 2001, 1059.)

Viestintäilmapiirillä, sillä miten ja millaiseen sävyyn organisaatiossa viestitään, on merkittävä rooli. Positiivinen viestintäilmapiiri on jo itsessään palkitsevaa ja aktivoivaa, mutta se tarjoaa lisäksi tietoa organisaatioon kuuluvan henkilön asemasta: onko henkilö hyväksytty tasa-arvoiseksi ja arvokkaaksi organisaatiojäseneksi. Viestintäilmaston laadun tilan arviointi ei niinkään riipu yleisesti jaetusta käsitteestä organisaatiossa vallitsevasta ilmapiiristä tai seurahengestä, vaan yksittäisen jäsenen ja organisaatioon kuuluvan henkilön omasta henkilökohtaisesta tulkinnasta: koenko minä kuuluvani tähän joukkoon. Viestintäilmapiiri voidaan nähdä myös eräänlaisena organisaation pääomana, johon seuroissakin tulisi panostaa. Tällöin positiivinen viestintäilmapiiri toimisi osaltaan investointina vaikuttaen esimerkiksi seurojen brändiin. (Smidts ym. 2001, 1051, 1059.)

Yhteenveto luvusta 4

Kaikissa organisaatioissa viestitään. Oikeanlaisten viestintäratkaisujen löytäminen on vastaus lukemattomiin seuroja ja seurojen henkilöstöresursseja koskeviin haasteisiin. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat lisätä vapaaehtoistoimijoidensa sitoutuneisuutta, luottamusta ja motivaatiota sekä tehostaa organisaation toimintaa strategisella, kohdennetulla ja säännöllisellä viestinnällä. Erityisesti seuroissa olisi hyvä viestiä vapaaehtoistyön ja sitä te-

kevien henkilöiden työpanoksen tärkeydestä seurojen toiminnalle, jolloin seuratoimintaan mukaan lähteminen olisi mahdollisesti helpompaa ja houkuttelevampaa. ((Dyer ym. 2002, 15–16; Garner & Garner 2011, 815; Kress 2005, 36; Robinson & Palmer 2011, 15.)

Muun muassa viestinnän tehostamisessa hyödynnettäviä uusia viestintäteknologioita pidetään urheiluseuroissa usein joko liian kalliina investointeina tai uusien työkalujen opetteluun vievän liian paljon aikaa ja vaivaa seurojen vähäisiltä henkilöstöresursseilta (Robinson & Palmer 2011, 255). Kuitenkin juuri kolmannella sektorilla ja järjestöpuolella olisi mahdollista leikkelyyn ja uusien, erilaisten ideoiden kokeiluun, myös viestinnän saralla, jotka eivät ole vielä vakiintuneet muiden organisaatioiden käyttöön (Anheier 2005, 379). Usein juuri uuden kokeileminen ja eräänlainen ongelman selvittäminen jäävät vähemmälle huomiolle järjestöpuolella, jolloin seurojen kaikkea kapasiteettia ei valjasteta yhteiskunnassa hyötykäyttöön.

Viestinnän merkitys ja arvostus seuratoiminnassa ja voimisteluseuroissa on selvästi kasvussa, mutta itse käytännön viestinnän voidaan ainakin voimisteluseurojen osalta ymmärtää painottuvan vielä lähinnä taktiseen, operationaaliseen viestintään (Kalla 2005, 302; Voimisteluliitto 2009, 13, 30). Seuratoiminnan haasteet vaativat kuitenkin enemmän suunnitelmallista, strategista viestintää sekä dialogia. Dialogi mahdollistaa jokaisen osallistumisen seuran toimintaan ja luo kohtaamisia niin seurajohdon ja jäsenten kuin myös muiden seurassa toimivien henkilöiden kesken. Toimiva viestintä ja seuratyö eivät ole pelkästään seurajohdon käsissä, vaan vaativat onnistuakseen koko organisaation mukaan. (Bauman 2002, 208; Loimu 2005, 204; Mazzei 2010, 223.)

5 MENETELMÄT

Kun tutkitaan voimisteluseuroissa ilmeneviä käsityksiä vapaaehtoisesta seuratoiminnasta ja voimisteluseurojen viestinnästä, antaa laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus vastauksia tutkimuskysymyksiin. Laadullinen tutkimus on omiaan keskittyessä tutkimuskohteen ymmärtämiseen ja paljastettaessa tutkimusongelmaan liittyviä merkitysrakenteita, vastauksia, joita ei niinkään voi nähdä ”paljaalla silmällä”, mutta joita varsinaisen tutkimusaineiston ajatellaan valottavan (Alasuutari 1999; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007; Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg, 2009; Metsämuuronen 2006). Luvussa Menetelmät avataan tämän tutkimustyön vaiheita ja tutkimuksessa tehtyjä valintoja.

5.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa millaisia käsityksiä voimisteluseuroissa, niin voimisteluseurojen johdossa kuin jäsenistön keskuudessa, on vapaaehtoistoiminnasta ja viestinnästä. Tutkimushaastatteluiden kautta tutkija on pyrkinyt hahmottamaan voittoa tavoittelemattomalla sektorilla toimivien voimisteluseurojen vapaaehtoistyön taustoja ja selvittämään käyte-

tääkö järjestötoiminnassa viestintää koko sen potentiaalin mukaisesti. Tutkimustuloksia analysoimalla tutkija toivoo löytävänsä voimisteluseurojen vapaaehtoistoimintaa ja viestintää kehittäviä näkökulmia.

Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin:

1. Millainen käsitys voimisteluseurojen johdolla on vapaaehtoisesta seuratoiminnasta?
2. Millainen käsitys voimisteluseurojen johdolla on viestinnästä?
3. Millainen käsitys voimisteluseurojen jäsenillä on vapaaehtoisesta seuratoiminnasta?
4. Millainen käsitys voimisteluseurojen jäsenillä on viestinnästä?
5. Miten seurajohdon ja jäsenten käsitykset vapaaehtoisesta seuratoiminnasta eroavat toisistaan?
6. Miten seurajohdon ja jäsenten käsitykset viestinnästä eroavat toisistaan?

5.2 Tutkimushaastattelut

Tutkimuksen aineisto koottiin teemahaastatteluilla, jolloin vastaajat, seuratoiminnassa aktiivisesti mukana toimivat seurajohdon edustajat ja voimisteluseurojen jäsenet, ovat voineet ilmaista itseään vapaasti omin sanoin (Eskola & Vastamäki 2001, 24; Hirsjärvi ym. 2007, 196). Täten on pyritty osoittamaan vastaajien omat käsitykset ja mielipiteet tutkimusaiheesta ja tuomaan esiin asioita, joita vastaajat pitävät vapaaehtoisessa seuratoiminnassa ja seurojen viestinnässä keskeisinä ja tärkeinä.

Teemahaastattelu on laadullisessa tutkimuksessa suosittu ja hyvin yleinen aineiston keruumetodi, sillä teemahaastattelu huomioi tutkimuskohteen omat tulkinnat ja ajatukset asioista ja avaa haastateltujen näkökulmasta merkityksiä tutkimushaastattelun aihepiireistä, teemoista (Eskola & Vastamäki 2001, 24; Hirsjärvi ym. 2007, 48, 160; Lähdesmäki ym. 2009). Tässä tutkimuksessa haastatteluiden teemat kumpusivat tutkimusongelmasta ja käsittelivät vapaaehtoista seuratoimintaa, viestintää ja vuorovaikutusta. Näiden teemojen kautta tutkija on tavoitellut vastauksia tutkimuskysymyksiinsä (taulukko 1), mutta samalla teemat ovat myös ohjanneet tutkimushaastattelun etenemistä (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Tutkimushaastattelujen teemat olivat kaikille haastatelluille samat, vaikkakin kysymysten esiintymisjärjestys, muoto ja tietyn teeman painottuminen haastattelutilanteessa ovat olleet yksilöllisiä ja keskustelun kulusta kumpuavia.

Tutkimushaastattelutilanteissa on pyritty vapaamuotoiseen ja rentoon keskusteluilmapiiriin. Kyseessä on silti ollut ennalta suunniteltu haastattelu, jonka tarkoituksena on ollut informaation kerääminen. Vaikka haastattelussa on mahdollista nähdä vain epätäydellinen kuva vastaajan ajatuksista ja elämysmaailmasta, syntyvät merkitykset juuri vuorovaikutuksesta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41, 42, 48; Lähdesmäki ym. 2009). Näiden merkityksien tulkintaan tutkija on keskittynyt analyysivaiheessa.

TAULUKKO 1 Tutkimushaastattelun teemat ja niiden tavoitteet

Teemat	VAPAAEHTOINEN SEURATOIMINTA	SEUROJEN VIESTINTÄ	VUOROVAIKUTUS
Tavoitteena selvittää	<ul style="list-style-type: none"> • Miten vastaajat ymmärtävät ja kokevat vapaaehtoisuuden ja seuratoiminnan? • Mitä vastaajat pitävät vapaaehtoisessa seuratoiminnassa tärkeimpinä asioina? • Millaisia asenteita ja suhtautumista vastaajilla on vapaaehtoista seuratoimintaa kohtaan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Millaista viestintää seurassa vastaajien mielestä tehdään? • Millainen suhtautuminen vastaajilla on seuran viestintään? • Mitä kehitettävää vastaajien mielestä seuran nykyisessä viestinnässä olisi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Millainen ilmapiiri vastaajien mielestä seurassa vallitsee? • Millaista kanssakäymistä, vuorovaikutusta vastaajien mielestä seurassa ilmenee? • Millaisia suhteita vastaajilla on seuran ihmisiin?

5.2.1 Tutkimuskohde

Aineiston keruuseen osallistui kolme voimisteluseuraa. Seurat edustavat harkinnanvaraista otantaa ja seurojen valinnassa on kiinnitetty huomiota erityisesti seurojen kokoon ja toimintamuotoon. Tässä tutkimuksessa on päädytty juuri harkinnanvaraiseen otantaan, sillä tutkimushaastatteluisia ei ole kyse tilastollisista yleistyksistä, vaan tavoitteena on ollut ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvemmin, kuten teemahaastatteluisia yleensä on tapana (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59).

Tutkimukseen osallistuneiden seurojen valinnassa on yhtenä taustavaikuttajana toiminut Suomen Voimisteluliiton käyttämä jäsenseurojen kokoluokitus, jonka mukaan liitto jakaa jäsenseuransa jäsenistön koon mukaisesti pieniin (alle 200 jäsentä), keskisuuriin (200–700 jäsentä) ja suuriin (yli 700 jäsentä)

seuroihin (Voimisteluliitto 2009). Saman kokoluokituksen mukaisesti on tässä tutkimuksessa tutkimuskohteeksi pyritty valitsemaan kolme erikokoista ja eri kaupungeissa toimivaa seuraa. Näillä kriteereillä on pyritty mahdollistamaan mahdollisten eroavaisuuksien esiin nouseminen tutkimusaineistosta.

Kaikissa tutkimuskohteena toimineissa voimisteluseuroissa järjestetään toimintaa niin lapsille, aikuisille kuin ikääntyville henkilöille. Seurojen toiminnassa on sekä kunto- ja harrasteliikuntatunteja. Kahdessa seurassa on lisäksi mahdollisuus kilpavoimisteluun. Tutkimuskohteena olleet seuramat ovat kaikki pelkästään voimistelutoimintaa järjestäviä voittoa tavoittelemattomia seuroja, jotka omalta osaltaan vastaavat luvussa kaksi esiin tuotuja kolmannella sektorilla toimivien järjestöjen ominaispiirteitä.

Haastatellut henkilöt

Jokaisesta seurasta haastateltavaksi on valittu seurajohdon näkökulmaa antamaan seuran johtokunnan tai hallituksen puheenjohtaja, sillä puheenjohtajalla on yleensä seuran koosta riippumatta laajin tuntemus ja tietämys niin oman seuransa nykyisestä toiminnasta kuin myös tulevaisuuden visiosta. Seurajohdon edustajan lisäksi jokaisesta tutkimuksessa mukana olleesta seurasta on osallistunut kaksi jäsentä pareittain tehtäviin temahaastatteluihin. Jäsenistöstä valittiin kahdenlaisia haastateltavia: aktiivisia seuratoimijoita ja pelkästään seuran jumpissa kävijöitä. Täten toivottiin tutkimushaastatteluissa tulevan esiin erilaisia merkityksiä ja näkökulmia tutkimusteemoista sekä aikaansaattavan haastateltavien kesken vuoropuhelua.

Tutkimuskohteena olleiden seurojen puheenjohtajia lähestyttiin puhelimitse ja heiltä tiedusteltiin ensin halukkuutta tutkimukseen osallistumiseksi. Lisäk-

si puheenjohtajilta pyydettiin muutaman seuransa jäsenen yhteystiedot, jotta tutkija sai kontaktin seurojen jäsenistöön. Puheenjohtajia pyydettiin haastateltavaksi ehdottamiensa henkilöiden yhteystietoja antaessaan huomioimaan, että haastateltavien tuli molempien olla seuran jäseniä. Jäsenistä toisen tuli olla pelkästään seuran tunneilla kävijä ja toisen puolestaan seura-aktiivi, henkilö joka tunneilla käymisen lisäksi olisi jollakin tavalla mukana seuran toiminnassa, seuratoimijana.

Haastatellut jäsenet olivat aikuisia naisia, jotka kävivät säännöllisesti vähintään kerran viikossa seuransa tunneilla. Seuratoimijoita edustavat jäsenet olivat lisäksi toimineet joko aikaisemmin tai toimivat edelleen seuroissa ohjaajana, apuohjaajana, talkoolaisena tai johtokuntalaisena. Tutkimushaastatteluihin osallistuneet saman seuran jäsenet eivät entuudestaan tunteneet toisiaan.

5.2.2 Tutkimuksen kulku

Kaikki kuusi tutkimushaastattelua tehtiin voimisteluseurojen omilla paikkakunnilla, kasvokkain ja ne taltioitiin litterointia varten. Haastattelut tapahtuivat huhti-heinäkuun välisenä aikana vuonna 2011 ja olivat kestoaltaan 37 minuutista yhteen tuntiin. Saman seuran puheenjohtaja ja jäsenet haastateltiin yleensä joko samana päivänä tai haastattelut olivat ajankohdaltaan lähellä toisiaan. Neljä haastattelusta tehtiin huhti-toukokuussa ja kaksi aikataulullisista syistä heinäkuussa.

Haastattelupaikat

Haastatteluja puhelimitse sovittaessa, haastateltavat saivat itse ehdottaa itselleen sopivaa haastattelupaikkaa omalta paikkakunnaltaan. Puheenjohtajat

haastateltiin heidän toivomuksien mukaisesti kotona, seuran tiloissa ja kahvilassa. Kaikki jäsenten haastattelut puolestaan tapahtuivat jäsenten ehdotusten mukaisesti kahviloissa.

Kahvilalla tutkimushaastatteluiden tekopaikkana oli sekä hyvät että huonot puolensa. Julkisena paikkana kahvila tuntui neutraalilta, vapaamuotoiselta ja hyvin luonnolliselta tapaamispaikalta. Haastattelutilanteen tulisi kuitenkin olla mahdollisemman rauhallinen; paikan ei tulisi tarjota liikaa muita virikkeitä, jotta keskittyminen itse haastatteluun säilyisi. Kahviloissa häiriötekijöiden mahdollisuus on suuri. Julkisella paikalla saattaa haastatteluun tulla keskeytyksiä jo jonkun ulkopuolisen henkilön tullessa tilaan. (Eskola & Vastamäki 2001, 27, 28.) Vilkkaana paikkana kahvilan muut asiakkaat ja ympäristön tapahtumat saattavat vaikuttaa haastattelun kulkuun ja itse keskittymiseen.

Ennakoidakseen mahdollisia haastattelutilanteeseen vaikuttavia häiriöitä, tutkija kävi ennen haastattelujen alkamista perehtymässä ja tutustumassa julkisiin haastattelupaikkoihin. Täten tutkija pystyi valitsemaan kahvilan vapaista pöydistä hiljaisimman ja rauhallisimman, johon haastattelutilanteessa ohjasi haastateltavat. Myös istumapaikat valittiin siten, että haastateltavat istuivat selkä vilkkaaseen kahvilaan päin. Täten pyrittiin vähentämään mahdollisia ympäristön häiriötekijöitä. Kahvila on kuitenkin elävä paikka, joten taustamelu ja etenkin läheisiin pöytiin istutuneet lapsiperheet äänineen haastoivat nauhoitusten purkuvaiheessa.

Haastattelujen kulku

Tutkimuksessa puheenjohtajat haastateltiin yksittäin, mutta jäsenet parihaastatteluina. Kasvokkain tehdyissä haastatteluissa etuna oli vuorovaikutuksen

syntyminen. Tutkija saattoi haastattelujen aikana tehdä tarkentavia kysymyksiä ja saada selvennyksiä vastauksiin. Tällöin tutkija on voinut osaltaan osallistua keskusteluun, tarkentaa ymmärtäneensä tutkittavien vastauksia oikein itse haastattelutilanteessa (Lähdesmäki ym. 2009).

Puheenjohtajat haastateltiin yksin jo käytännöllisistä syistä. Seurajohdon edustajilta kysyttiin tutkimushaastatteluissa hieman erilaisia kysymyksiä kuin jäseniltä. Niinpä tuntui luonteelta haastatella saman seuran kaksi erilaista näkökulmaa erikseen. Tämän valinnan uskotaan vaikuttaneen myös siihen, että näissä kahdenkeskisissä haastatteluissa puheenjohtajat saattoivat kertoa avoimesti ja luottamuksellisesti tutkijalle seuransa asioista, kehityskohteista ja mahdollisista heikkouksista. Haastateltaessa puheenjohtajia yksittäin, tutkimushaastattelut etenivät suoraviivaisemmin ja pysyivät enemmän aiheessa, kun taas parihaastatteluissa keskustelu lähti helpommin rönsyilemään sivuraiteille. Jäsenten parihaastatteluiden toivottiin nimenomaan mahdollistavan dialogin, joten pieneen rönsyilyyn ei haastattelutilanteissa puututtu.

Parihaastatteluissa haastateltavien erilaiset luonteet ovat tulleet esiin, jolloin toinen osapuoli puheliaampana on saattanut dominoida keskustelua. Tällöin hiljaisempi tai rauhallisemman vastausrytmin omannut henkilö on saattanut jäädä alakynteen. Erilaisten puherytmien lisäksi myös erilaiset tavat ovat voineet ohjata parihaastattelun kulkua. Haastateltavista toinen henkilö on voinut ottaa paremmin toisen osapuolen huomioon, antaen esimerkiksi puheenvuoron helpommin kuin toinen. Näissä tilanteissa tutkija on pyrkinyt huolehtimaan, että molemmat vastaajat ovat saaneet mahdollisuuden tuoda omat mielipiteensä esiin.

Parihaastattelujen etuna onkin ollut tutkijan mahdollisuus puhua molemmille haastateltaville yhtä aikaa, samoin kuin haastateltavat ovat pystyneet kommentoimaan ja täydentämään toistensa vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61). Tällä tavalla, keskustelunomaisuudellaan ja vapaamuotoisuudellaan tämän tutkimuksen parihaastattelut vastasivat niille tutkimuksessa asetettuja tavoitteita.

Haastattelijan vaikutus tutkimustilanteisiin

Tässä tutkimuksessa haastattelupaikkojen valinnalla ja tutkimuksen keskustelua muistuttavalla tyyllillä on pyritty luomaan vastaajille mahdollisemman vapautunut olotila, jolloin mahdollisesti jännittävä haastattelutilanne vaikuttaisi enemmänkin normaalilta vuorovaikutustilanteelta. Täten on pyritty maksimoimaan haastateltujen vastauksien luonnollisuus ja todenperäisyys. Itse haastattelutilanteissa tähän tavoitteeseen on pyritty aloittamalla tutkimushaastattelut tiedonkeruun sijasta keskustelulla, joka on tähännynt miellyttävän ja vapautuneen ilmapiirin luomiseen (Eskola & Vastamäki 2001, 30).

Haastattelutilanne itsessään saattaa kuitenkin tutkijan yrityksistä huolimatta vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Tutkija voi kysymyksenasettelullaan johdatella vastaajaa tai vastaaja voi pyrkiä miellyttämään, vastaten siten kuin kuvittelee tutkijan hänen haluavan vastaavan. Tällöin haastateltavat saattavat haastattelutilanteessa toimia ja puhua toisin, kuin muuten tekisivät. (Hirsjärvi ym. 2007, 202.)

Tämän tutkimuksen haastatteluissa todettiin luontevimman aloituksen tapahtuvan, kun tutkija pyysi haastateltavia kertomaan ensin omin sanoin omasta voimisteluseurastaan. Tällaiseen avoimeen, helppoon kysymykseen vastatessaan haastateltava yleensä rentoutui. Tästä tutkimushaastattelun

avauksesta ja vastaajien puheista pystyi myös sulavasti jatkamaan keskustelua tutkimuksen varsinaisiin teemoihin.

Tutkijan kokemattomuus on kuitenkin ollut havaittavissa tässä tutkimuksessa. Jos ei muuten, niin viimeistään litterointivaiheessa, jolloin tutkijalla on ollut mahdollisuus analysoida myös omaa haastattelutapaansa. Erityisesti haastattelukysymyksiä esittäessä on havaittavissa tyypilliset aloittelijan virheet: liian paljon puhuminen, selviöiden selittäminen ja pitkien kysymyksien esittäminen. Tällöin tutkija itse ei välttämättä ole antanut tarpeeksi aikaa haastateltavalle vastaamiseen ja osa vastauksista on voinut jäädä saamatta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 124.) Haastateltavien vastaamista on voinut vaikeuttaa myös tutkijan tapa esittää välillä monta kysymystä peräkkäin.

Teemahaastatteluissa haastetta loi myös se, kuinka paljon tutkittaville tulisi kertoa tutkimuksen tavoitteista ja tutkijan omasta voimistelutaustasta. Etenkin liiallinen tieto tutkimuksesta saattaa muuttaa tutkittavan käyttäytymistä ja vaikuttaa täten myös tuloksiin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 20). Haastattelutilanteissa tutkijan omaa voimistelutaustaa ei olekaan varsinaisesti pyritty tuomaan esiin. Näin toimimalla tutkija uskoi voivansa vähentää haastateltavien oletuksia ja olevansa vaikuttamatta vastaajien puhetapoihin. Alunperin premissinä oli, että haastateltavat puhuvat mahdollisesti laajemmin, kun eivät kuvittele tutkijan oman taustansa vuoksi jo tietävän asioista valmiiksi. Toisaalta itse haastattelutilanteissa tutkijan seurataustan tullessa esiin tuntuivat haastateltavat vapautuvan. Niin tutkijan kuin haastateltavien taustat voimisteluseuroissa toimimisesta ovat voineetkin olla yhdistävä tekijä ja täten luoneet haastatelluille tunteen, että tutkija ymmärtää heidän omia kokemuksiaan täysin ulkopuolista ihmistä paremmin.

5.3 Aineiston litterointi ja analysointi

Tutkimushaastattelut nauhoitettiin haastattelutilanteissa ja nauhat purettiin valikoidusti. Haastatteluja puhtaaksi kirjoitettaessa on merkityksiä muuttamattomat täytesanat ja toistot jätetty pois. Myös haastateltujen seuran, paikkakuntaan tai muuhun tunnistettavaan tekijään liittyvät sanat on litterointivaiheessa joko poistettu tai korvattu neutraaleilla sanoilla, mikäli se on ollut mahdollista ilman, että lauseen asiasisältö on muuttunut. Täten on pyritty pitämään haastatellut henkilöt ja seurat anonymisinä. Parihaastatteluita litteroitaessa on jäsenen (j₂) ja seuratoimijan (j₁) vastaukset ja mielipiteet huomioitu erottelemalla ne tekstissä. Tällöin litteroitua tekstiä voidaan analyysivaiheessa tarkastella joko koko jäsenistön näkökannalta, tai tarvittaessa erotella seuratoimijoiden ja perusjäsenien mielipiteitä toisistaan.

Litteroinnin suurimmat haasteet kohdattiin juuri parihaastatteluissa. Haastattelupaikkana toimineiden kahviloiden taustamelu haastoi välillä vastaajien puheiden kuulemisen ja teki täten litteroinnista raskasta. Samoin parihaastattelutilanteissa mahdolliset päälle puhumiset, ja tästä johtuvat kesken jääneet lauseet, kuin myös joidenkin haastateltavien tapa jättää lauseita ilmaan tai niellä lauseiden ja sanojen loppuja, ovat litterointivaiheessa vaatineet tarkkuutta ja välillä myös tutkijan omia tulkintoja.

Analyysivaiheessa aineistoa on luettu useamman kerran. Aineistoa käsitellessä on käytetty työskentelytapaa, jossa kaikki puheenjohtajien haastattelut on käyty ensin läpi tulkintoihin asti ja vasta tämän jälkeen keskitytty samalla tavalla jäsenten haastatteluihin. Analyysia on teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan tehty teemoittelemalla. Tällöin tekstistä on keskitytty löytämään varsinaisten merkitysantojen pääasiat, jäsentämällä aineistoa toistuvasti esiin

nousevien piirteiden perusteella teemoihin ja alateemoihin ja sitten pelkistämällä (Eskola & Vastamäki 2001, 41; Hirsjärvi & Hurme, 2001, 173; Moilanen & Rähä 2007, 55).

Aineiston lukukerrat

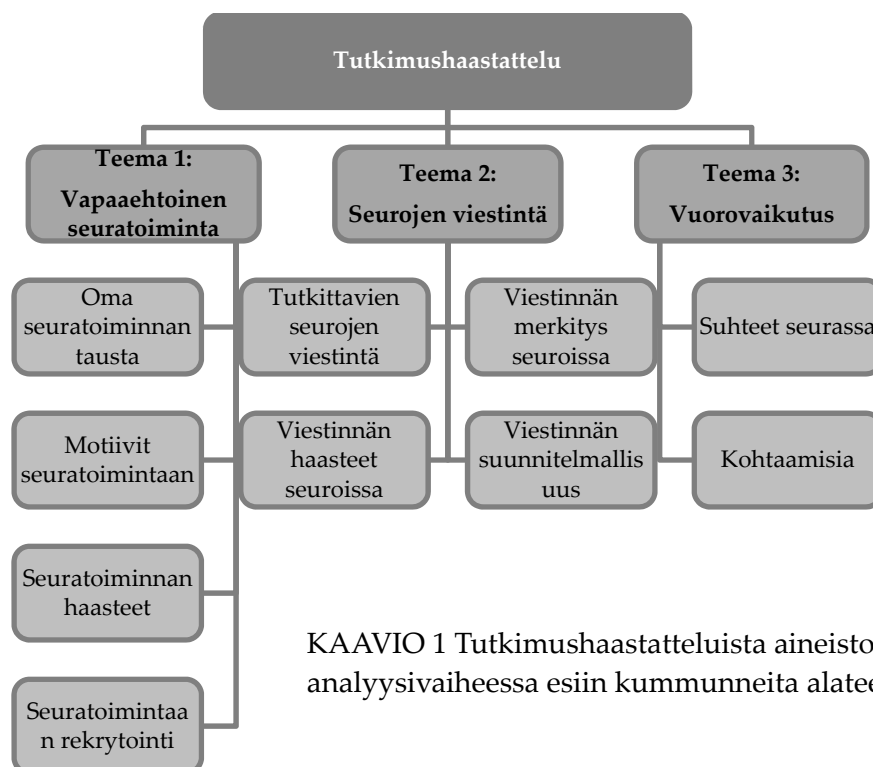
Ensimmäisellä lukukerralla tutkimushaastattelut silmäiltiin yksi kerrallaan kokonaisuudessaan läpi. Tämän jälkeen tutkija luki aineiston uudelleen ajatuksen kanssa ja kirjoitti samalla haastattelukohtaisesti esiin nousevia ajatuksiaan ja huomioitaan ylös. Näillä kahdella ensimmäisellä lukukerralla tavoitteena oli jokaisen haastattelun ja seuran kohdalla kokonaiskuvan hahmottaminen.

Kolmannella lukukerralla haastattelut käytiin läpi teemoittain. Tällöin haastatteluista esiin nousevia asioita koottiin teemoittain käsitekarttoihin, joiden avulla pyrittiin teemakokonaisuuksia hahmottamaan paremmin. Käsitekarttoihin kirjattiin mindmap -tyylisesti teemoittain puheenjohtajien ja jäsenistön haastatteluaineistosta kumpuavia ajatuksia. Kyseisten käsitekarttojen avulla mahdollistui teemojen merkityssisältöihin keskittyminen (Moilanen & Rähä, 2007, 56). Neljännellä lukukerralla kokonaiset haastattelut jaettiin pienemmissä tekstiosissa teemoittain korteille. Nämä niin kutsutut teemakortit koodattiin eri värein selkeyttämään myöhempää analyysivaihetta. Teemakortteille jaettaessa kokonaiset haastattelut pirstoutuivat, mutta toimenpide mahdollisti tulosten tarkastelun teemoittain (Hirsjärvi & Hurme 2001, 142–143).

Tämän jälkeen värikoodatut teemakortit tulostettiin ja yksittäiset lausunnot leikattiin omiksi pikku lapuikseen. Leikkausvaiheessa värikoodatut lausunnot merkittiin myös vastaajien mukaisesti numeroin, siltä varalta, että jossain vaiheessa analyysia olisi tarpeen tarkastella kyseistä vastausta sen alkuperäi-

sessä kontekstissaan. Tämän jälkeen irralliset laput luettiin uudelleen. Lukemisen jälkeen kyseisen lapun taakse tarvittaessa kirjoitettiin tutkijan ajatuksia ja tulkintoja ja tämän jälkeen lappu lajiteltiin sisältönsä mukaisesti alateemoihin. Kyseiset alateemat kumpusivat analyysin aikana itse tutkimusmateriaalista. Kaaviossa 1 on esitetty yleisimmät aineistosta esiin nousseet alateemat. Alateemoittain irralliset laput otettiin käsittelyyn kuudennen kerran. Tällöin luettaessa tutkimusaineistoa yksittäinen lainaus kerrallaan saatiin aineistosta nousemaan tulkintoja alateemoittain.

Nämä alateemoista esiin nousseet tulokset on kirjoitettu auki lukuun 6 ja niiden pohdinnat lukuun 7. Tämän jälkeen molempien lukujen sisältöjä on vielä ristiin verrattu aikaisemmin luotuihin teemojen käsitekarttoihin ja toisella lukukerralla kokonaisista tutkimushaastatteluista tehtyihin huomioihin. Näiden vertailujen jälkeen molempia lukuja on vielä tarvittaessa täydennetty.



KAAVIO 1 Tutkimushaastatteluista aineiston analyysivaiheessa esiin kummunneita alateemoja

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään kuudesta tutkimushaastattelusta analyysivaiheessa esiin nousseet tulokset. Koska haastattelut ja tulokset analysoitiin teemoittain, katsotaan tuloksia myös tässä luvussa teema kerrallaan.

6.1 Vapaaehtoinen seuratoiminta

Tutkimushaastatteluissa vapaaehtoisen seuratoiminnan teemaan muodostui neljä selvää alateemaa. Kahdella ensimmäisellä alateemalla, haastateltujen omalla seuratoiminnan taustalla sekä seuratyön motiiveilla, saadaan käsitystä millaiset asiat vaikuttavat haastateltujen omaan aktiivisuuteen voimisteluseuroissa. Alateemat seuratoiminnan haasteet ja seuratoimintaan rekrytointi puolestaan tuovat esiin asioita, joita seurojen tulisi huomioida niin toiminnassaan kuin viestinnässäänkin.

Oma seuratoiminnan tausta

Sekä puheenjohtajien, että jäsenien haastatteluista nousi esiin samanlaisia seuratoimintaan johtaneita taustoja ja syitä. Kaikilla seurajohtajilla oli oma henkilökohtainen suhde niin lajiin kuin seuratyöhön. Seuratyö oli joko kotoa

opittu tapa, jolloin seuratoimintaan oli kasvettu vanhempien esimerkin mukaisesti tai lajia harrastettu niin pitkään, että seurassa toimimisesta oli tullut luonteva jatko voimisteluharrastukselle. Myös lasten kautta seuratoimintaan mukaan tuleminen tuntui olevan yksi tapa osallistua seuratyöhön, mikäli seuratoimintaan liittyvää kulttuuria ei omassa lapsuudenkodissa ollut vielä opittu.

Vanhemmat suunnisti, kun ei vielä 7-8 -vuotiaana itse suunnistettu, niin miten oli kivaa siellä tavata niitä muita kavereita ja siellä leikittiin ja oltiin kannustamassa, että kuka tulee ensimmäisenä maaliin. Sitten pääsi jo kellon apulikaksi. (S2pj)

Varmaan monella on se, että he on kasvanut lajiin kiinni. Ainakin voimistelussa, monet on harrastanut pikkutyttönä sitä [...] ja sit se on vain jäänyt sellaisena mukavana lajina elämään ja sit halunnut lähteä tekemään muutakin sen parissa, toimii kouluttajina tai seurakehittäjinä tai seuratoimijana. Mä luulen että tähän tällaiseen seuratoimintaan kasvetaan, kukaan ei vain sillä tavalla hyppää tämmöiseen. (S3pj)

Yllättäen jäsenistön haastatteluissa kävi ilmi, että jokainen haastateltu jäsen omasi jonkinlaista seuratoimintaan liittyvää kokemusta, vaikka välttämättä haastatteluhetkellä ei toiminutkaan voimisteluseuransa toiminnassa aktiivisesti mukana. Jäsenistön vastauksissa seuratoiminnan taustalta löytyi puheenjohtajien tapaan joko elämäntapa, harrastus johon oli kasvettu tai lasten harrastuksien kautta seuratoimintaan osallistuminen.

Olen aloittanut sillälailalla, että silloin aikoinaan kun perhe kasvoi, ja oli näitä äiti-lapsi voimisteluryhmiä, niin siitä lähtien olen käynyt näissä seuran jumpissa ja kolme tytärtä on, niin tytöt on sitten myös kasvanut seuran ryhmissä, niin että ovat tällä hetkellä siinä edustusjoukkueessa. Sillä tavalla on meidän yhteinen harrastus. (S3j1).

Alateeman tulokset osoittavat, että seuratyön voi oppia ja vapaaehtoistoiminnan arvomaailman omaksua eri-ikäisenä ja eri elämänvaiheissa. Vapaaehtoistoiminnasta innostuminen ja siinä jatkossakin toimiminen vaatii kuitenkin

omakohtaista kokemusta, toiminnasta syntyneitä elämyksiä ja positiivisia tunteita, jotka vievät seuratyössä eteenpäin. Myös toiset ihmiset, omat lapset, vanhemmat tai muut seuratyön tekijät, voivat osaltaan vaikuttaa suuresti seuroissa toimimiseen.

Tulosten perusteella voidaan myös päätellä vapaaehtoistoiminnan kiinnostavan tietynlaisia persoonia. Usein vapaaehtoistoimintaa tekevät henkilöt tuntuvat olevan aktiivisia myös muilla elämän osa-alueilla; usein seuratyöstä on tullut arkipäivää, harrastus muiden joukossa. Vapaaehtoistoiminnassa mukana olemisen aktiivisuus ja toiminnan muoto tuntuvatkin olevan riippuvaisia pitkälti ihmisten omista kiinnostuksen kohteista ja elämäntilanteista.

Se vaan vaihtuu. Niinku mullakin. On ollut joku vanhempainyhdistys ala-asteaikaan. Mä olin opiskeluaikaan opiskelijayhdistyksessä. Se vaihtuu elämäntilanteen mukaan se seura jossa toimitaan. (S2j1)

Motiivit seuratyöhön

Seurajohdon tutkimustuloksissa vapaaehtoistoiminnan motiivina korostui kokemuksen kautta saatu yhteisöllisyyden tunne. Se, että omalla työpanoksellaan kokee olevan merkitystä omassa seurassaan, nousi selvästi yhdeksi seuratoiminnassa kantaviksi ja palkitseviksi asioiksi. Lisäksi seuratoiminnassa puheenjohtajien mukaan kiehtoo samanhenkiset ihmiset ja mahdollisuus kehittää niin itseään kuin seuraa.

Vapaaehtoistoiminta joskus tuntuukin, että hei onko tässä mitään järkeä. Että miks mä vapaa-aikaani tämmöseen käytän, tähän ilman korvausta. Mutta sit se kuitenkin myös antaa paljon, että on samanhenkistä porukkaa. [...] Se on kuitenkin semmosta aika voimaannuttavaa se yhdessä tekeminen. (S1pj)

Seuratoiminnan tulisi olla ennen kaikkea sosiaalista toimintaa, joka mahdollistaa tekijöilleen joukkoon kuulumisen tunteen. Tunteen olla hyväksytty ja

tärkeä osa seuraa. Tuloksien perusteella voidaan vapaaehtoisessa seuratoiminnassa motivoivana pitää nimenomaan mahdollisuutta päästä toteuttamaan itseään, päästä näkemään oman työnsä tuloksia seuran toiminnassa sekä kokevansa täten omalla, kuinka pienelläkin työpanoksella, olevan merkitystä vapaaehtoistoiminnassa.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan seuratoimintaan motivoivia asioita pitää pitkälti immateriaalisina. Välillä seuratoiminnasta saatu palkinto onkin pieniä asioita. Niin pieniä, etteivät vastaajatkaan aina osanneet pukea tunteuksiaan sanoiksi.

Joo, sitä mä olen joskus miettinyt itsekkin. Ystävän mies on kans tämmönen aktiivi, monessa järjestössä mukana, niin kerran soitinkin tälle kaverille ja sanoin että kysyppäs siltä mieheltäs, että minkä takia se on [seuratoiminnassa]. Se kysy ja sano että ei se tiedä. Mä sanoin, että sano sitten että soittaa mulle kun tietää. (S1pj)

Kun motivoiva tekijä tai seuratoiminnasta saatu palkkio on jotain aineetonta, käsin koskematonta, korostuu entisestään seuratoiminnasta saatu oma henkilökohtainen kokemus: elämykset ja positiiviset tunteet. Nämä korostuivat etenkin puheenjohtajien vastauksissa, jolloin voidaan nähdä pyyteettömyyden ja immateriaalisten asioiden motivoivan entistä enemmän, mitä suuremmassa roolissa vapaaehtoistoiminnassa ollaan.

Jäsenistön aineistosta puolestaan vahvoina motiiveina nousivat vapaaehtoisesta seuratoiminnasta saatavat henkilökohtaiset hyödyt ja edut, kuten omien kykyjen kehittäminen ja uuden oppiminen. Erityisesti lasten harrastuksissa aktiivisesti mukana oleminen ja lasten harrastukseen liittyvistä asioista päättäminen olivat jäsenillä tärkeitä vaikuttajia seuratoimintaan lähtemiselle.

Me ollaan miehen kanssa koettu että se [lasten harrastuksessa mukana olo] on ihan hauskaa toimintaa ja tsemptataan lapsia. [...] Saa tavallaan olla päättämässä myös niistä asioista sitten. (S2j2)

Ainakin minä koen, että se on vastapainoa työlle. Ja tietenkin sitten kun ne tytöt on siinä, niin me ollaan sitten kaikki siinä. Mä en koe, että se olis mistään pois se aika. Sillä lailla yhteinen yhdistävä tekijä. (S3j1)

Tulosten perusteella voidaan nähdä jäsenistöä motivoivina syinä pitkälti konkreettisia, käsin kosketeltavia asioita, jotka suoraan tuovat tekijälleen jonkinlaisen hyödyn. Konkreettisten etujen lisäksi myös jäsenistöllä yhteisöllisyys ja samanhenkisten ihmisten kanssa toimiminen oli yksi seuratoimintaan innostavista syistä. Samojen sosiaalisten syiden takia jäsenet kertoivat myös käyvänsä voimisteluseurojen tunneilla. Samoin kuin seurajohdonkin tuloksissa, myös altruismi toimii yhtenä motivoijana.

Mä ainakin saan lainausmerkeissä hyvän olon, hyvän tunteen siitä että mä oon ollut auttamassa, että on pystytty järjestämään joku tällöinen tapahtuma taikka juttu. (S1j1)

Se mitä mä ite saan sieltä jumpista, niin totta kai se olis hienoo, jos joku voisi saada sitä mun ohjaamana. (S3j2)

Seuratoiminnassa palkitseminen ja huomioiminen ovat huomionarvoisia asioita, kuten aineistoista nousi esiin. Yleisesti tutkimustuloksissa puhuttiin pitkälti seuran eri tavoista kiittää ja huomioida seuratoimijansa, mutta jäsenistön aineistosta nousi poikkeuksellisesti esiin myös jäsenten mahdollisuus kiittää ja täten osaltaan kannustaa seuratoimijoita.

Kyllä nyt ainakin on ohjaajalle yleensä aina ollaan jouluna viety paketti. Meillä on se tietty porukka aina, muutama henki, ostetaan aina jotain, viiään. Toki on sitä sanottu monta kertaa, että kiitos, kiitos.(S3j2)

Tutkimustulosten perusteella seuroilta saatu kiitos, huomioiminen ja palkitseminen ovat seuratoiminnassa vallitsevia, osittain jopa päivänselvinä pidettyjä asioita. Vapaaehtoisessa seuratoiminnassa aito ja aiheesta annettu kiitos toimii vahvana polttoaineena seuratyössä. Jäsenten konkreettiset kiitokset ovat seuratoiminnassa kuitenkin harvinaisempia.

Vaikka tutkimukseen osallistuneilla jäsenillä kaikilla oli jonkinlaisesta seuratoiminnasta kokemusta, eivät kaikki kuitenkaan olleet haastattelujen aikana silti kiinnostuneita seuratyöstä. Tällöin esiin tulleina syinä korostuivat erityisesti oma elämäntilanne tai haluttomuus.

Mun oma työ on sellainen että mä hirveesti joudun olemaan esillä ja muuta. Musta on ihanaa kun mä voin mennä jonnekin jumppaan ja joku toinen vetää sen ja mun ei tarte mitään siellä tavallaan tehdä. (S2j₂)

En mä taas tiedä tarviiko meidän jumppaajien sen enempää päästäkään sinne päättäjien tasolle. Me ollaan erittäin tyytyväisiä kun meillä on ohjaaja siellä tarkkana kellonaikana paikalla ja se pitää meille jumpan. (S3j₂)

Jäsenistön tuloksia tutkittaessa herää kysymys, onko seuratoiminnassa toimimattomuus pelkästään haluttomuutta vai kuvaako se taustalla piilevää tietämättömyyttä. Onko seuratoiminta jäänyt sen verran etäiseksi, etteivät jäsenet tiedosta oman työpanoksensa merkityksellisyyttä seuran kokonaistoimintaan? Mikäli jäsenet eivät tiedosta, millaista hyötyä seuratyö voisi heille itselleen tuoda, voiko jäsen pitää vapaaehtoistoimintaa omassa elämäntilanteessa ylipäänsä tarpeellisena tai merkityksellisenä asiana.

Seuratoiminnan haasteet

Juuri seurojen toimintaan sitoutuneet ihmiset, tai pikemminkin niiden puute, nousi vahvana huolena erityisesti puheenjohtajien haastatteluissa esiin. Sitoutuminen seuraan tuntuu seurajohdon vastauksissa olevan tärkeä asia, jo-

ka tiedostetaan, mutta jolle ei seuroissa koeta juurikaan voitavan tehdä mitään. Sitoutumattomuutta pidetään nyky-yhteiskunnassa ilmenevänä ikävänä tosiasiana, johon ei vaikuta pelkästään kiinnostumattomuus vaan myös ihmisten hektinen elämäntyyli.

Silti jotenkin tänä päivänä ehkä se todellisuus on hyppinyt silmille, että ihmiset on hirveen kiireisiä ja se vaikka kuinka kiinnostais joku seuratoiminta tai joku vaikuttaminen tai muuten toimiminen, niin sitten vain ei oo aikaa eikä resursseja. (S3pj)

Haastatteluissa osa puheenjohtajista kertoi konkreettisia tekoja, joilla pyrkivät lisäämään sitoutuneisuutta omissa seuroissaan. Kiittämisellä, arvostamisella ja seuratoimijoiden luonnollisella huomioimisella voidaan edesauttaa läheisten suhteiden syntymistä seuraan ja täten lisätä ihmisten sitoutumista. Myös erilaisten osallistumistapojen mahdollistaminen ja aktiiviseen toimijuuteen kannustaminen lisää seuran toimintaan sitoutuneisuutta.

Yritetään sitouttaa kaikella muulla tavalla [kuin rahalla]: ohjaajia muistetaan muutaman kerran vuodessa aina ja kiitetään niitä ja yritetään pitää niistä hyvää huolta ja kouluttaa niitä. [...] Halutaan aktivoida niitä järkkäämään ja innovoimaan erilaisia tapahtumia, että mitä he haluaisivat tehdä seurassa. (S3pj)

Sitoutumisen ohella seurajohdon tutkimusmateriaalissa korostui huoli yhteisöllisyyden vähentymisestä. Yhteisöllisyys yhdistetään seurajohdon vastauksissa vahvasti voimisteluseurojen toimintaan ja niiden historiaan. Niinpä yhteiskunnassa ja ihmisten asenteissa havaittavien muutoksien pelätään rapauttavan nykyisen voimisteluseuratoiminnan ja siinä vallitsevan yhteisöllisyyden. Jäsen ei enää välttämättä koe olevansa jäsen, vaan seuran tunneilla käyvä asiakas.

Enemmän on kannettu huolta siitä miten jäsenet saataisiin tuntemaan, että ne ovat jäseniä. Nyt ajateltiin, että tulevana syksynä otetaan jäsenkortit käyttöön.

Kun sehän on kans yks sellainen, että kun sä saat sen niin siinä lukee, että jäsen. (S1p)

Jäsenkorttien lisäksi yhteisöllisyyttä seuroissa luodaan edelleen vahvalla yhdessä tekemisen kulttuurilla, kuten erilaisilla seuraväkeä yhdistävillä näytöksillä ja tapahtumilla sekä ohjaajille suunnatuilla tapaamisilla ja palavereilla. Yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta esiintyy, kun tunnetaan joukkoon kuulumista ja ymmärretään oman seuratoiminnassa mukana olemisensa tärkeys sekä oman asemansa merkitys.

Vaikka yhteiset tapahtumat ja kokemukset luovat yhteisöllisyyttä, nähdään kuitenkin juuri kaiken tapahtuman ja toiminnan mahdollistavat resurssit seuratoiminnan yleisimpinä haasteina, niin seurajohdon kuin jäsenistön tutkimushaastatteluissa. Kun seurajohdon tutkimusmateriaali painottui enemmän sitoutuneisuuden ja uusien aktiivisten ihmisten kaipaamiseen, tuntui jäsenistöllä suurin huoli olevan seuroissa vallitsevasta ohjaajapulasta ja aktiivisten seuratoimijoiden jaksamisesta.

Ainahan se vaara näissä on, kun on vapaaehtoista, jos ei nää tämmöset tärkeimmät henkilöt sitten jaksakaan, niin toivois että siihen aina löytyis joku pitäjä. (S1j)

Resursseista keskusteltaessa kaikissa haastatteluissa korostui seuratoiminnan olevan todellakin vapaaehtoistoimintaa, harrastus jota tehdään jokaisen omalla vapaa-ajalla ilman palkkaa. Niinpä seuratyön tulisi olla hauskaa ja mielekästä, mutta mitä pienemmällä ja tiiviimmällä ryhmällä seuratoimintaa tehdään, sitä kuluttavammaksi seuratyö saattaa muutamille ihmisille muodostua. Tällöin mielekkyys ja seuratyön ilo voivat tuntua kaukaisilta ja vaikuttaa myös jaksamiseen.

Kuitenkin se on se liikunnan ilo siellä takana. Se pitäis muistaa koko ajan. Ei mitään semmoista otsa rutussa eteenpäin menoa ja vaan euron killingit silmissä, vaan se on kaikkea muutakin kuin vaan sitä rahastamista ja pyrkiä löytämään niitä ei-rahallisia asioita sinne mukaan paljon. (S2p)

Varmaan sitten ne, jotka on ollut siinä ohjaajana, sanotaanko vaikka kymmenenkin vuotta, niin ne haluaa pitää välillä taukoo sitten siinä. Varmaan jollakin tavalla leipäänty. Lainausmerkeissä. Siihen sitten. Tulee sellainen puutumisen, haluaa jotakin uutta sitten. (S1j1)

Pienillä seuroilla on usein pienemmät resurssit tehdä seuratyötä kuin suuremmilla seuroilla, ja tämä näkyy monesti myös seurojen toiminnassa. Mutta aktiivisia, osallistuvia ihmisiä kaivattaisiin aina lisää seuran koosta riippumatta. Aina seuratoimintaan liittyvä haaste ei kuitenkaan ole mikään edellä mainituista, vaan voi kummuta myös yksilön luonteesta:

Tutkija: Onko sulla joku tietty syy miksi et nyt ole mukana seuratoiminnassa tai ohjaajana?

Ehkä vähän tää tämmönen, voisko sanoa itseluottamus tai semmonen. Kuitenkin hirmu ujo ihminen, että se, että uskaltais mennä sinne koko kansan eteen. Ja sitten toki kun seuralla on hyvä ohjaaja mikä vetää porukkaa, niin ehkä sit miettii et mitä jos kukaan ei tuliskaan mun jumppaan. Lähinnä se, että pitää vielä kerätä sitä voimaa siihen, uskallusta. (S3j2)

Vapaaehtoistoiminnassa usein aktiivisimmassa roolissa on pieni joukko ihmisiä. Tällöin ulospäin voi välittyä tahtomattaankin jonkinlainen "sisäpiiriläisyys", johon omatoimisesti uutena seuratoimijana mukaan lähtemiselle voi olla suuri kynnyks.

Seuratoimintaan rekrytointi

Uusia seuratoimijoita kasvaa toki nuorista harrastajista, mutta seuratoimijoiden rekrytoinnin tarve on usein suurempi kuin mitä seura itse nuorista voimistelijoistaan pystyy kasvattamaan. Yksi seuroilla käytössä oleva rekrytointitapa tuntuu olevan henkilökohtaiset kontaktit ja suora kysyminen. Myös

tietyntaista "ajautumista" aina vain syvemmillä seuratoimintaan on havaittavissa.

Tässä samalla kadulla asuva ihminen rupes pommittamaan, että olis johtokunnassa tarvetta. Ei tartte mihinkään sitoutua, tuut vain johtokuntaan. Sit mä huomasin, että mä olen varapuheenjohtaja ja erinäisten vaiheiden jälkeen huomasin seuraavana vuonna olevani puheenjohtaja. (S2pj)

Henkilökohtaisten kontaktien kautta joskus niitä löytää semmosia uusia persoonia, mutta yleisen markkinoinnin tai pyytämisen avulla tosi vähän tulee niitä. Kyllä ne henkilökohtaiset suhteet on tosi tärkeitä. Tuttava osaa ehkä innostaa paremmin mukaan siihen toimintaan. (S3pj)

Seuratoimintaan rekrytoitaessa verkostot ovat äärimmäisen tärkeitä. Tutkimustulokset kuvaavat rekrytoinnin tapahtuvan pienissä piireissä. Vanhojen seuratoimijoiden henkilökohtaisista kontakteista etsitään uusia aktiiveja, jolloin erityisesti korostuvat jo valmiit ystävyysuhteet ja verkostot. Etenkin seuratoiminnan "pullotetun taian" eteenpäin välittäminen tuntuu olevan helpompaa omille tutuille kuin täysin tuntemattomille henkilöille.

Jäsenistön vastauksissa juuri kysymisen koettiin madaltavan seuratoimintaan lähtemisen kynnyksiä. Henkilökohtaisen kysymisen ja seuran toimintaan kasvamisen lisäksi jäsenistön haastatteluissa nousi esiin yksittäisten ohjaajien ja valovoimaisten henkilöiden vaikutus seuratoimintaan innostajina.

Ja varmaan meillä on se yksi ihminen, jonka vetovoimalla on tullut näitä uusia. Sen mukana on varmaan tullut. (S1j)

Yksilöillä on seuratoiminnassa merkitystä. Innostuneet seuratoimijat tartuttavat vapaaehtoistoiminnan kipinää ympärilleen ja siten omalla esimerkillään ja persoonallisuudellaan edistävät sekä vapaaehtoistoiminnan tunnettuutta ja kiinnostavuutta että innostavat uusia toimijoita mukaan.

Usein aktiivitoimijat seuroissa ovatkin henkilöitä, joilla on itsellään jo ennestään jonkinlainen suhde lajiin, seuraan tai toisiin seuratoimijoihin tai jotka ovat omien kokemuksiansa innoittamina ryhtyneet seura-aktiiveiksi. Mitä vahvemmat nämä suhteet seuraan ovat, sitä sitoutuneemmin seurassa toimitaan. Yhä enenemässä määrin tuntuu kuitenkin palkattu henkilöstö olevan myös yksi vaihtoehto seurojen henkilöstöpulaan.

Ne [talkoolaiset] on enimmäkseen meidän joukkuevoimistelijoitten vanhempia ja sitten meidän seura-aktiiveja, jotka on aikaisemmin ollut meillä ohjaajina tai on nyt ohjaajina, toimiala-ihmisiä, vanhempia ja seuratoimijoita. Pyritään tietysti aina harrastajia saada mukaan sinne tai uusia ihan näitten pienten jumppareitten vanhempia, mutta ehkä ne, jotka on enemmän sitoutunut seuran toimintaa on myös enemmän talkotoiminnassa mukana. [...] Kyllähän se on voimavara, että [...] pystyy toiminnanjohtajalle vain soittaa ja sanoo jostain, niin hommaa viedään eteenpäin. Kyllähän se on ihan älyttömän tärkeää ja ihan mahtavaa. Se olisi ihan täysin mahdottomuus vetää tätä talkooväellä. En olisi ehkä tässä nyt jos tekisimme tätä pelkällä talkoopanoksella. (S3pj)

Palkattu henkilöstö kertoo seuratoimintaan kohdistuvista nykyaasteista. Entistä kovemmassa kilpailutilanteessa myös seuratoimintaan kohdistuu uusia ja erilaisia paineita ja seurojen toiminnassa on havaittavissa ammattimaisuutumisen piirteitä. Mikäli siis seuran taloudelliset resurssit sen mahdollistavat, haetaan aikaisempaa useammin palkattua henkilöstöä kokonaisvaltaisesti edistämään ja kehittämään seurojen toimintaa. Täten voidaan myös täyttää seurojen vapaaehtoistoiminnassa havaittua mahdollista seuratoimijoiden puutetta.

6.2 Seurojen viestintä

Viestintä teeman alle tutkimusaineistosta syntyi myöskin neljä alateemaa. Ensimmäiset kolme teemaa löytyivät sekä puheenjohtajien että jäsenistön haastatteluista, mutta neljäs alateema, viestinnän suunnitelmallisuus nousi ainoastaan puheenjohtajien materiaaleista esiin. Ensimmäinen alateema valottaa seurojen tämän hetkistä viestintää, konkreettisia viestintätekoja. Toisessa alateemassa tulee esiin viestinnän merkityksiä seurajohdon ja jäsenistön näkökulmasta. Kolmas alateema pohtii puolestaan seuroissa kohdattavia viestinnän haasteita. Näiden tutkimustulosten perusteella voidaan muodostaa käsityksiä viestinnän nykytilasta ja merkityksestä voimisteluseuroille.

Tässä osiossa keskitytään ainoastaan seurojen tekemään viestintään, organisaatiosta lähtöisin olevaan viestintään. Kaksisuuntaista viestintää saati dialogia ei tutkimushaastatteluiden vastauksissa juurikaan mainittu. Ihmisten välistä viestintää, vuorovaikutusta ja seuran sisäisiä suhteita käsitellään osittain luvussa 6.3.

Tutkittavien seurojen viestintä

Seurajohdon ja jäsenistön vastauksissa seurojen viestinnästä puhuttaessa tarkoitetaan lähinnä seuran itse tekemää viestintää, joka vastauksien perusteella on enimmäkseen tiedottamista ja informointia. Milloin kyseessä on uusien ohjaajien työhön ohjaavaa viestintää, milloin puolestaan päivittäisviestintää seuran peruuntuneista tunneista. Tutkimuskohteena olleiden seurojen toteuttama viestintä on pitkälti sähköistä viestintää ja viestit kulkevat yleensä johdokunnalta ohjaajille ja ohjaajilta jäsenille.

Sitten me ollaan kerrottu aina jumpassa tällaiset perusasiat, että milloin joulun jälkeen vaikka alkaa jumpat taikka kesäjumppa milloin alkaa. Tai jos jotain erityistä on tulossa niin siitä kans siellä. Ohjaajien pitäis niistä kertoa. Ohjaajille laitetaan viestiä ja sieltä pitäis mennä se asia, mutta meneekö niin, se on taas aina. Sitä ei oo sillai varmennettu. (S1pj)

Vaikka seurojen tekemä viestintä pääasiassa keskittyy informoimiseen, viestintä kulkemiseen ja tiedottamiseen, on myös näkyvyyden ja tietoisuuden saavuttaminen seurajohdon näkökulmasta tärkeää. Miten laajasta näkyvyydestä ja millaisista viestinnällisistä keinoista puhutaan, riippuu pitkälti seuran koosta ja resursseista.

Kyllä me pyritään uutisoimaan, vaikka sekin että syyskokous pidettiin ja johtokuntaan valittiin nämä ja puheenjohtaja on tämä. Että se olis sillä lailla näkyvää se toiminta. [...] Niin tavallaan sitten sekin että niitä [seurahuppareita] liikkuu täällä katukuvassa, et sit näkee että ai tollakin on tollanen ja tollakin on tommonen (S1pj).

Meillä on jäsenlehti, joka ilmestyy 2 kertaa vuodessa. Jäsenlehti, jossa on ammattilainen taiteuttamassa ja tekemässä kuvitusta. Tämä menee postissa kaksi kertaa vuodessa kaikille jäsenille. Se menee oikeastaan vähän enemmänkin kuin meidän jäsenille, kun meillä pysyy rekisterissä onkohan se kolme vuotta ne jäsenet, niin tavallaan saadaan laajempaa levikkiä tuolle. (S3pj)

Taktisen tason viestintä korostuu kaikissa tutkimukseen osallistuneissa seuroissa. Tiedonkulun tärkeys ymmärretään ja viestinnällä saavutettava tunnettuus on myös seurajohdon osalta tiedostettua. Tutkimustulokset kuvaavat kuitenkin käytännön viestinnän itse seuroissa olevan vielä vaatimattomalla tasolla. Seurojen tekemä viestintä noudattaa pitkälti seuralle entuudestaan tuttuja kaavoja eikä viestinnän seuranta ja arviointia juurikaan tehdä. Tällöin ei myöskään seurojen viestinnän onnistumisia ja epäonnistumisia, saati kehitystarpeita välttämättä tiedosteta voimisteluseuroissa. Voimisteluseuroissa viestitään aikaisempaa tiedostetummin, mutta viestinnän kokonaisvaltaisempaa hyödyntämistä ei seuroissa vielä harjoiteta. Se millaisella volyymin ja osaamisella viestintää tehdään, vaihtelee seuroittain.

Jäsenille tärkeintä seurojen viestinnässä oli vastaanottaa tietoa nimenomaan peruuntuneista tunteista. Seuratoimijana seuroissa toimineet jäsenet kaipasivat puolestaan perustietojen lisäksi enemmän informaatiota seuraa koskevista päätöksistä ja miettivät viestintää laajemmassa merkityksessä kuin vain seuran tunneilla käyvät jäsenet. Myös kilpailutoiminnassa aktiivisesti mukana olevat jäsenet ja heidän perheensä tuntuivat odottavan viestinnältä enemmän kuin muut harrastajajäsenet.

Niin ja ehkä sit jos sitä tietoa ei ole, niin sitten sitä soittaa kaverille ja kysyy, kun väylät on. Mutta kyllähän tosiasia on, että seuran päätökset ne tehdään pienessä porukassa, että sillai sitä viestintää näin organisaatiotasolla saa olla enemmän. (S3j1)

Jäsenillä, etenkin asiakkaisiin verrattavilla, ei ole suuria odotuksia ja toiveita seurojen viestintää kohtaan. Heille viestintä on mahdollistamassa harrastamisen, kertomassa milloin jumpataan ja missä, sekä informoimassa, mikäli tuntien aikatauluissa tapahtuu muutoksia. Viestinnän tarve ja odotukset seuran viestintää kohtaan kuitenkin kasvavat sitä mukaan mitä vahvempi suhde viestinnän vastaanottajalla seuraan on.

Tutkimustulokset kuvastavat kuinka sekä seurajohto että jäsenistö ymmärtävät viestinnän pitkälti yksisuuntaisena, informatiivisena tukitoimintona. Seurojen toiminnassa kaksisuuntaista viestintää, ainakin vastauksien perusteella, näyttäisi olevan edustamassa ainoastaan nettisivuilla olevat palautelomakkeet. Yksittäiset ohjaajat saattavat kyllä tunneillaan kannustaa jäseniä olemaan aktiivisia ja vaikuttamaan palautteidensa, toivomuksiensa ja ideoidensa kautta seuran toimintaan, mutta dialogia ei tuloksien perusteella esiintyisi seuroissa lainkaan.

Viestinnässä vastuuta tiedonkulkemisesta ei voi sysätä ainoastaan viestintää tekevän osapuolen harteille. Viestien perille meno on myös osittain vastaanottajasta kiinni. Vaikka seurajohtoa ei jäsenien keskuudessa aina tunnettaisikaan, saa haluava kyllä tietää seuraa koskevista asioista omalla aktiivisuudellaan.

Tutkija: Jos haluatte itse olla yhteydessä seuraan niin miten se tapahtuu?

- Soitetaan sille puheenjohtajalle...(S1j₁)

* Niin. Jos on.. (S1j₂)

- Tai sihteerille tai.. (S1j₁)

* Ja onhan aina, tällei, silleen on tuttuja aina, että voi ihan kysyä. Kyllä se täältä itestä lähtee, jos sä haluat, niin kyllä täältä kylältä jonkun aina sellaisen löytää, että ei siitä jää kiinni. (S1j₂)

Voimisteluseuroissa dialogilla mahdollistettaisiin osapuolten keskustelu, jäsenten aktiivinen osallistuminen ja vaikuttamismahdollisuus seuran toimintaan. Seurojen viestintää käsittelevissä haastatteluissa tällaista säännöllistä ja toimivaa vuorovaikutusta ei kuitenkaan tullut esiin. Joko dialogia ei tapahdu seuroissa tai sitä pidetään liian päivänselvänä asiana, jotta se osattaisiin tiedostaa osaksi seurojen viestintäkulttuuria.

Viestinnän merkitys

Voimisteluseuroilla viestinnän merkityksen voidaan nähdä liittyvän yksinkertaisesti seuran olemassaoloon. Kilpailutilanteen kiristyminen voimisteluseurojen toiminnan kentällä lisää odotuksia ja vaatimuksia myös seurojen viestinnälle. Viestinnän merkitys kasvaa. Yksi haastatelluista voimisteluseurojen seuratoimijoista tiivistä osuvasti voimisteluseurojen viestinnän perimmäisen merkityksen pohtiessaan oman seuransa viestintää:

Käytännössä musta tuntuu, että eihän seuralla ole mitään merkitystä jos ei ole viestintää. Ei kukaan tiedä tulla sinne toimintaan mukaan, jos ei millään tavalla viestitä olemassaolosta. (S2j₁)

Puheenjohtajille viestinnän merkitys korostuu myös juuri seuran olemassaolon ja tiedonkulkemisen kannalta. Tunnettuus, näkyvyys ja toimiva seura tyytyväisine ohjaajineen mahdollistetaan viestinnällä.

Senkin takia olisi hyvä olla [johtokunnan kokouksistakin] että näkyisi toimintaa. Kuitenkin just sellaista avoimuutta, että se ei ole nyt sellainen pieni piiri joka siellä pyörii ja mitähän ne nyt tekee vaan tulis enemmän näkyväksi se oleminen ja tekeminen. Kokisin, että sen [viestinnän] merkitys on ylipäänsä kasvanut. (S1pj)

Tyytyväisempiähän ohjaajat on, valmentajat, jäsenet, kun ne saa tietoa seuran toiminnasta ja tapahtumista ja kokee että he ei oo paitsiossa. Homma pelittää kun viestintä toimii. Ohjaajat tuo ajoissa tunti-ilmakkeensa ja muistaa ehkä tulla ohjaajapalaveriin. Sillähän [viestinnällä] on ihan hirveesti tavoitteita. (S3pj)

Voimisteluseuroissa viestinnän tarpeellisuus ja viestinnän kautta saavutettujen etujen merkitys ovat seurajohdon tasolla tiedostettuja. Erityisesti viestinnällä nähdään olevan merkitystä seuran toimintaan ja käytäntöihin liittyvässä informoinnissa, kuten ohjaajien työhön ohjauksessa ja seuran toiminnasta tiedottamisessa. Mutta myös ulkoisen viestinnän merkitys on kasvussa, etenkin kun halutaan tehdä seuraa tunnetuksi muillekin kuin sen jäsenille.

Tutkimustulokset kertovat, että voimisteluseuroissa viestintää mietitään ja viestinnän mahdollisuudet tiedostetaan. On kuitenkin seurakohtaista, seurojen omista resursseista ja henkilöosaamisesta kiinni, minkälaista viestinnän osaamista, tietotaitoa ja ymmärrystä seuroissa on. Seurajohdossa on myös havaittu uusien viestintäkulttuurien omaksumisen vaativan aikaa ja opettelua, niin seuratoimijoilta kuin jäseniltäkin. Kun seurassa on yhtenäinen viestintäkulttuuri, voidaan myös seuran tekemän viestinnän hyötyä maksimoida.

Mutta ehkä se viestintä on meillä varmasti, ja tää tiedottaminen, on meillä sellainen heikko Akilleen kantapää. Ei ole ihan sillä tavalla. Toisaalta meidän homma toimii tämmösellä tiedottamisella. Mutta se on sellainen leikki, johon

pitäis jatkossa varmasti kiinnittää huomiota pikkusen enemmän. Se on tällä hetkellä mennyt juuri sillä, että jumppa peruttu, taikka silloin alkaa, tai joku muu tapahtuma on silloin ja verkkosivut. Mutta onneksi ihmiset alkaa pikkuhiljaa melkein oppimaan sen verkkosivujen käyttöön, että se on niin luonnollista. Luonnollista kaikille ikään katsomatta. (S2pj)

Jäsenistössä seurojen tekemälle viestinnälle nähdään erilainen tarve kuin mitä seurajohdon vastauksista voidaan päätellä. Voimisteluseurojen perusjäsenelle viestinnän merkitys kohdistuu puhtaasti tiedonjakamiseen: peruutuksista informoimiseen ja seuran tuntitarjontaan liittyvään viestintään. Jäsenet, etenkin vain seuran tunneilla käyvät niin sanotut asiakkaat, eivät omien sanojensa mukaan koe muunlaiselle viestinnälle olevan tarvetta. Myöskään aikaa tai kiinnostusta ei koeta olevan seuralta mahdollisesti tulevaa muuta viestintää kohtaan.

Etä en välttämättä edes enempää kaikkea mahdollisia kivoja viestejä ehtis lukeekaan. Mulle riittää se että mä tiedän että se jumppa on silloin ja mä käyn siellä jumpassa ja sitten ilmoitellaan jos se on peruttu. (S2jz)

Kun seurajohto näkee viestinnän kehittymiselle ja lisääntymiselle tarvetta, ei jäsenistö puolestaan kaipaa perustiedottamista enempää viestintää. Tällaisten tulosten voidaan nähdä kuvaavan jäsenistön kapeampaa ajattelutapaa viestinnästä. Viestinnän ei hahmoteta välttämättä olevan muuta kuin tiedonjakamista, jolloin ei myöskään osata kaivata viestinnältä enempää kuin omiin perustarpeisiin vastaavaa tiedotusta. Tällöin viestinnän merkitys nähdään seurajohtoa suppeampana. Seurassa aktiivisesti toimineiden jäsenten ajatukset viestinnän merkityksellisyydestä olivat jälleen lähempänä seurajohdon näkökulmia kuin jäsenten vain tiedonvälitykseen keskittyvää ajatusmaailmaa. Tämä puolestaan todistaa viestinnän merkityksen kasvavan mitä enemmän seuran toiminnassa ollaan mukana. Tällöin entistä monipuolisemmalle viestinnälle on kysyntää.

Viestinnän haasteet

Seuroissa, vaikka viestintä ja tiedottaminen olisi pitkälti johtokunnasta ohjattua, ovat ohjaajat merkittävässä roolissa viestijöinä. Jokainen ohjaaja on yksilönä ja täten myös viestijänä erilainen. Tällöin voi myös seuran viestintä olla hyvin monimuotoista.

Tietysti hirveen erilaisia jumpanvetäjiä on. Toiset juttelee paljon siinä alussa ja toiset: Noniin ja lähti jumppa liikkeelle siitä. Tietysti varmaan minkä verran on infoo.. Varmaan syksyllä on paljon enemmän niitä asioita ja välillä tuntuu, että se jumppa ei pääse ikinä alkamaan, kun on niin hirveesti niitä asioita siinä alussa. (S2)₂)

Vapaaehtoistoiminnassa jokainen seuratoimija tuo mukanaan omat henkilökohtaiset osaamiset ja kiinnostuksen kohteet. Tällöin viestintää tehdään myös henkilöiden omien resurssien mukaan: henkilön oma tausta, osaaminen ja näkemys vaikuttavat myös seurojen viestinnän lopputuloksiin. Monipuolinen osaaminen seuroissa on hyvä asia, mutta se tuo myös seuratoimintaan haasteita ja esimerkiksi viestinnässä havaittavia puutteita. Sillä vaikka seuroissa on valjastettu ohjaajia viestinvälittäjiksi, koetaan viestinnän puolella resurssipulaa, etenkin viestinnällisen osaamisen saralla. Kun seurojen viestintään voidaan panostaa aikaa, vaivaa ja osaamista, voidaan nähdä parannuksia niin viestinnän laadussa kuin tuloksissakin.

Nimenomaan se, että seurassa olis resursseja siihen että voitais viestiä tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Sitten jos vaikka onkin porukkaa, niin siihen tarvitaan se taito. (S2)₁)

Raha on aina haaste seuratoiminnassa, jossa ylipäänsä käytössä olevat taloudelliset resurssit ovat vähäiset. Näin myös viestinnässä. Voimisteluseuroissa yleistynyt sähköinen viestintä on ratkaissut osan taloudellisuuteen ja nopeuteen liittyvistä järjestöviestinnän haasteista, mutta on osaltaan tuonut niitä myös lisää. Viestinnän perille meno tulisi aina jotenkin pyrkiä varmistamaan,

vaikkakin nykyisen kaltaisessa tietotulvamaailmassa se on haasteellista. Voimisteluseuroissa jo käytännön syistä on huomatta, että mitä useampaa viestintäkanavaa käytetään rinnakkain, sitä varmempi on viestin levikki.

Toki on vielä semmoisia ihmisiä jotka ei käytä nettiä ollenkaan, ja me halutaan pitää semmosetkin jäseninä. Eli heitä varten on sitten olemassa ne paperiversiot. (S2j₁)

Sitten siellä ku aina lavalla sanoo, taikka aina sanovat, niin se jotenkin aina hälinässä, että jotkut ihmiset ei varmaan ei kellonaikoja niinku siinä aina taikka minnekä piti mennä. Näinhän monesti käy, heti alkaa se pulina, että mitä se sanokaan. Tälle kun ei muista olla hiljaa niin. Omasta kokemuksesta voin sanoa. Sitten tullaan kottiin ja mennään sähköpostiin, että näinhän se olikin. Niin sitten se selviää. (S1j₂)

Tutkimustulokset todistavat voimisteluseuroissa olevan tarvetta erilaisille viestintäkanaville. Uudet tavat viestiä eivät välttämättä korvaa kokonaan seuroissa aikaisemmin käytettyjä viestintäkanavia ja tapoja, vaikka osaltaan voivatkin tehostaa ja uudistaa seurojen viestintää. Kun käytetään useita eri viestintäkanavia yhtä aikaa, tulee viestien sisältöjen kanssa olla tarkkana. Seurojen viestinnässä täytyy kanavasta riippumatta kulkea samansisältöiset viestit. Tämä, tiedon oikeellisuus, nousi jäsenistön tutkimusaineistosta yhdeksi seurojen toimintaa uhkaavaksi haasteeksi. Oikean tiedon saaminen ja erityisesti tiedon saaminen ajoissa, olivat jäsenistöä huolestuttavia viestinnällisiä haasteita. Toimimaton viestintä voi aiheuttaa hyvinkin vahvoja pettymyksiä ja tunnereaktioita, jotka vaikuttavat jäsenen viihtyvyyteen ja sitoutumiseen.

Lähinnä on se, että informaatio ei välttämättä pelaa. Jos sattuu että jumpan ohjaaja ei pääse tulemaan ja sit välttämättä aina ei oo netissä sitte ilmoitettu. Kun saat pakattua kaikki ja menet sinne oottaan oven ulkopuolelle ja oot tsempannut että nyt oot valmiina jumppaan ja sit siellä ei ookaan ketään vetäjää. (S2j₂)

Vaikka jäsenet omien sanojensa mukaisesti kaipaavat vain informointia, tiedonvälitystä, liittyy myös jäsenten osalta viestintään odotuksia ja tunteita, kenties osittain tiedostamattomia. Epäonnistuessaan viestintä voi vaurioittaa seuran mainetta, mutta myös vahingoittaa jäsenen ja seuran välistä suhdetta.

Viestinnän suunnitelmallisuus

Puheenjohtajien tutkimushaastatteluista nousi esiin viestinnän suunnitelmallisuus. Tai kun voimisteluseuroista puhutaan, pikemminkin viestinnän suunnitteleamattomuus. Seuroissa viestinnän tavoitteet ovat hyvin eri tasoilla, riippuen kunkin seuran resursseista ja toiminnan tavoitteista. Mitä enemmän seura toiminnassaan saavuttaa, mitä isommaksi seura kasvaa ja sitä suurempina nähdään myös viestinnän tarpeet ja tavoitteet. Tietoisuus suunnitelmallisen viestinnän tarpeesta on seuroissa herännyt, mutta käytäntöön asti viestinnän suunnitelmallisuus ei ole vielä astunut.

Ei varmaan mun mielestä mitään toimintasuunnitelmaa ei ole viestinnästä kirjoitettu, sellaista yksiselitteistä tavoitetta. En ainakaan muista. (S3pj)

Yhdessäkään tutkimushaastatteluihin osallistuneissa seuroissa ei ollut viestinnän tavoitteita tai suunnitelmia kirjattu ylös. Tämä osaltaan kertoo viestinnän olevan vielä seuroissa pitkälti taktisella tasolla. Viestintään, valokuviin ja markkinointiin saatetaan panostaa ammattilaisten avuin, mutta viestinnän kokonaisvaltainen hallinta, suunnitelmallisuus, ei ole seuroissa vielä arkea. Viestinnän tavoitteiden olisi hyvä olla kytköksessä seuran toiminnan tavoitteiden kanssa. Tällaista strategista ajattelua pilkahtaa hieman myös tutkimusaineistosta.

Mä näkisin että meidän pitäis ensin miettiä se mikä on meidän tavoite, mitä me halutaan sillä seuran viestinnällä ja tiedottamisella. Että ei tehdä siitä

viestintää viestinnän takia, vaan että mihin sillä pyritään ja mitoitetaan se sitten siihen resursseihin. (S2pj)

Se, ettei suunnitelmallisuutta tule enempää seurajohdon vastauksista esiin, saattaa osaltaan kuvastaa strategioiden vieroksuntaa seuratoiminnassa. Toimintastrategiat saati viestintästrategiat puuttuvat seurojen toiminnasta. Jollei seuran toiminnalle ole mietittynä toimintastrategiaa tai -suunnitelmaa, on vaikea luoda viestinnän tavoitteita siihen rinnalle. On kuitenkin hyvä huomioida, että vaikka kirjallisena seuroilla ei olisikaan strategioita luotuna tai sanaa strategia ei käytetä seuramaailmassa, on suunnitelmallisuus jo jollain tasolla osa seurojen toimintaa. Viestintää tehdään voimisteluseuroissa vielä kuitenkin pitkälti intuition mukaan. Suunnitelmallisuuden, viestinnän tavoitteiden, tyylin, laadun ja tapojen miettiminen on vasta yleistymässä seuramaailmassa.

6.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus teemalla on pyritty selvittämään seurojen ilmapiiriä sekä seurassa vallitsevia suhteita, joilla tutkija olettaa olevan vaikutusta seuroissa tapahtuvaan viestintään. Teeman alle muodostui kaksi alateemaa: suhteet seurassa ja kohtaamisia. Tämän teeman tutkimustuloksissa on havaittavissa yhteys jo kahteen aikaisempaan teemaan sekä niissä jo käsiteltyihin tuloksiin. Itse haastatteluissa teema ei nostanut esiin juurikaan uutta tietoa, niinpä tulokset teeman osalta jäivät odotettua laihemmiksi.

Suhteet seurassa

Kuten muidenkin teemojen vastauksissa on tullut esiin, seuran sisäiset suhteet ovat suuressa roolissa seuratoiminnassa. Tämä vahvistui sekä seurajoh-

don että jäsenistön tutkimustuloksista myös vuorovaikutus-teeman alla. Niiden henkilöiden välillä, joiden kanssa jäsenet ja seuratoimijat ovat eniten tekemisissä, voidaan havaita toistuvaa vuorovaikutusta. Haastatteluvastauksien perusteella henkilöt, jotka ovat läheisissä väleissä keskenään tai toistuvasti tekemisissä esimerkiksi saman ryhmätunnin kautta, viestivät keskenään enemmän kuin esimerkiksi jäsenet seurajohdon kanssa. Läheisten suhteiden takia henkilöillä on vahvempi yhteys ja myös vaikutus toisiinsa, joka osaltaan edesauttaa luontevaa kanssakäymistä.

Erityisesti jäsenten osalta tämä oli hyvin selvästi havaittavissa. Vastauksissaan jäsenet kertoivat olevansa eniten tekemisissä toisten jumppaajien, ystäviensä, ja seuran ohjaajien kanssa. Itse seuratoimijat ja seurajohto tuntuivat jäävän jäsenille etäisiksi: harva haastatelluista jäsenistä osasi haastattelutilanteissa mainita nimeltä seuransa puheenjohtajan. Jokaisella oli kuitenkin jonkinlainen totuutta vastaava mielikuva siitä, miltä seuran puheenjohtaja näyttää.

Seuran hallituksessa tai johtokunnassa istuvat ihmiset saattavatkin jäädä jäsenistölle vieraisiksi. Mitä enemmän nykyisen kaltainen sähköinen kanssakäyminen seuroissa yleistyy, sitä suuremmalla todennäköisyydellä seurajohdon kasvot jäävät jopa omalle jäsenistölle tuntemattomiksi. Tällöin seuratoiminnasta saatetaan entisestään vieraantua.

T: Kenen kanssa olette seuran tunneilla ja toiminnasta eniten tekemisissä?
Tietysti juttelen ystävien kanssa kenen kanssa käyn jumpassa. Tunnen jumpan ohjaajia, niin tietysti heidän kanssaan. Syksyllä kun ne maksaa siinä netissä, niin siinä on kanssakäymistä sen netin kanssa. (S2j₂)

Puheenjohtajat kertoivat kuitenkin omista vastauksistaan ottavansa aktiivisen seuratoimijan roolin myös vapaa-ajallaan. Tämä osittain selittää myös

sen, miksi puheenjohtajat ulkoisesti tunnustetaan joko seuran puheenjohtajaksi tai muuten aktiiviseksi seuratoimijaksi, vaikka nimeltä heitä ei välttämättä tunnettaisikaan.

Kyllä me varmaan aika hyvin [tunnetaan seuran väkeä], jos ajattelee että ihan jo senkin takia mun mielestä pitää näyttää naamansa siellä aikuisten ryhmissä ja olla mukana. Siinä se jäsenistö tulee sillä lailla tutuksi. Vähän eri roolissa sinnekin menee itse, kun on puheenjohtaja. Vähän yrittää kaikkia moikkailla ja kuulostella mitä siellä jutellaan ja tarttua siihen jos joku ihmettelee jotakin, niin osaa sitten ainakin sanoa siihen. (S1pj)

Kohtaamisia

Seurojen sisäisiä suhteita luodaan kohtaamisten kautta. Käytävillä, pukuhuoneissa ja tunneilla tapahtuvat kohtaamiset ovat aivan yhtä tärkeitä kuin erilaisilta voimistelutapahtumilta saadut elämykset ja kokemukset. Kohtaamisten kautta seuran toiminta saadaan lähemmäksi seuran jäseniä ja sitä kautta mahdollisesti saadaan innostettua myös uusia seuratoimijoita.

Sitä vain pitää [sitoutumisen peikkoa pienentää]. Omalta osaltani mä olen ainakin ajatellut niin, että oon yrittänyt seurajohtajana olla hyvin lähellä meidän jumppareita, sillä lailla hyvin helposti jutella ja kaikkien kanssa tasarvoisesti eikä sillai, että tässä on suuri seurajohtaja, pysykää vähän kauempana. Ja lähteä siitä kontaktista, ihan kohtaamisista ihmisten kanssa. (S2pj)

Juuri vuorovaikutuksesta ja kohtaamisista muodostuu seurahenki, joka luo vahvasti seuran sisäisen ilmapiirin ja vaikuttaa seurassa viihtymiseen. Jälleen kerran puheenjohtajaa tai muita seuratoimijoita suuremmassa roolissa on ohjaaja, sillä suurin osa jäsenistä on enimmäkseen kaikista seuran ihmisistä juuri ohjaajan kanssa tekemisissä. Mutta seuraa tai seurahenkeä ei ole ilman ihmisiä, jäseniä.

Kyllä, musta siellä on hirveen hyvä henki siellä jumpassa. Meilläkin on muutamia jumppia, missä on käynyt se ydinporukka tosi pitkään. Eli

tavallaan tuntee ja tietää toiset jo naamasta ja sit jos joku puuttuu niin kaikki kysellee että missäs se on. Musta se on ihan kivaa. (S2j2)

Suhteet seuraan ja seurassa toimiviin ihmisiin lisäävät viihtyvyyttä ja sitoutuneisuutta. Positiivinen ja avoin ilmapiiri puolestaan luo kannustimia vaikuttamaan seurassa dialogin ja seuratoiminnan kautta. Mikäli seurajohto etäänny ja vieraantuu jäsenistöstään liikaa, haastaa tilanne muun muassa seurojen yhteisöllisyyden ja vapaaehtoisten rekrytoimisen.

7 TULOSTEN KOONTI JA TARKASTELU

Luvussa 7 kootaan tutkimustulokset yhteen ja vastataan tutkimuksen kuu-teen tutkimuskysymykseen teemoittain. Tämän jälkeen tutkija esittää teemoihin liittyviä omia pohdintojaan, jotka pohjautuvat tämän tutkimuksen teoriaosuuteen ja tutkimustuloksiin. Pohdinnoissa tutkija on pyrkinyt omalta osaltaan tuomaan voimisteluseurojen vapaaehtoistoimintaa ja viestintää kehittäviä näkökulmia ja huomioita esiin.

7.1 Käsitteitä vapaaehtoisesta seuratoiminnasta

TK 1 Millainen käsitys voimisteluseurojen johdolla on vapaaehtoisesta seuratoiminnasta?

Seurajohdon käsitykset vapaaehtoisesta seuratoiminnasta ovat pitkälti positiivisia, johtuen puheenjohtajien omasta pitkästä ja aktiivisesta seurataustasta. Seurajohdon mielestä voimisteluseurojen vapaaehtoista seuratoimintaa tehdään muille ihmisille, jotta seurat voivat tarjota voimistelun iloa kaikille kiinnostuneille. Puheenjohtajien omakohtaiset, myönteiset kokemukset sekä läheiset suhteet niin lajiin kuin seuraankin, ovat tehneet vapaaehtoisesta seuratoiminnasta luonnollisen osan heidän elämäänsä. Voimisteluseuran puheenjohtajuus, ja täten myös seuratoiminta, on kokopäiväinen luottamusteh-

tävä. Puheenjohtajan roolissa liikutaan niin seuran tapahtumissa kuin ruoka-kaupassakin.

Vaikka seuratoiminta työllistää myös voimistelusalien ulkopuolella, etenkin seurajohtoa, on voimisteluseuroissa toimiminen silti pelkkä vapaaehtoinen harrastus puheenjohtajien mielestä. Niinpä puheenjohtajat korostavat seuratoiminnan oltava osaltaan palkitsevaa, hauskaa eikä liian vaativaa. Harrastuksia, myös vapaaehtoista seuratyötä, kun tehdään oman kiinnostuksen ja jaksamisen rajoissa.

Seurajohdon käsityksien mukaan seuratoimintaan motivoivina asioina toimivat pitkälti immateriaaliset asiat, joita muun muassa altruismi tuo mukanaan. Myös samanhenkiset ihmiset ja seuratoiminnassa vallitseva yhteisöllisyyden tunne luovat viihtyvyyttä seuratoimintaan. Puheenjohtajien mahdollisuudet nähdä oman työnsä tulokset voimisteluseurojen toiminnassa sekä seuratoiminnan kautta kehittää itseään, ovat seuratyössä merkityksellisiä ja palkitsevia asioita.

Seurajohdon keskuudessa vapaaehtoisen seuratoiminnan haasteena nähdään uusien seuratoimijoiden mukaan saaminen. Ihmisten innostaminen seuroissa tehtävästä vapaaehtoistyöstä sekä sitouttaminen seurojen toimintaan ovat seurajohdon mielestä yksi nykyisen seuratoiminnan kompastuskivistä. Myös yhteisöllisyys on seurajohdon mielestä vähenemässä, eikä seuratoiminta tunnu kiinnostavan saati saavan ihmisiä sitoutumaan voimisteluseuroihin. Seuratoiminnan kipinän välittäminen onnistuukin helpoiten jo entuudestaan tutuille ihmisille, niinpä suhteet ovat seuratoiminnassa suuressa merkityksessä. Seurajohdon mukaan uusien seuratoimijoiden rekrytointi onnistuu parhaiten

kysymällä, jolloin henkilökohtaiset kontaktit ja verkostot korostuvat entisestään.

TK 3 Millainen käsitys voimisteluseurojen jäsenillä on vapaaehtoisesta seuratoiminnasta?

Kärjistettynä voidaan sanoa voimisteluseurojen jäsenten käsityksen mukaan vapaaehtoisen seuratoiminnan olevan olemassa jäseniä itseään varten. Seuratoiminta on mahdollistamassa jäsenten liikunnallisen harrastamisen, tuomassa jäsenille henkilökohtaisia hyötyjä ja etuja sekä luomassa jäsenille mahdollisuuksia osallistua lastensa harrastuksiin ja harrastuksiin liittyviin päätöksentekoihin mukaan.

Vapaaehtoisessa seuratoiminnassa jäseniä motivoivat pitkälti mahdollisuudet omien kykyjen kehittämiseen, uusien taitojen oppimiseen sekä monet muut, konkreettiset, jäsenelle puhdasta hyötyä tuovat asiat. Seuratoimintaan viihtyisyyttä luovat samanhenkiset ihmiset ja seurojen yhteisöllisyys, mutta mikäli jäsenten oma elämäntilanne ei syystä tai toisesta mahdollista vapaaehtoista seuratoimintaa eräänlaisena harrastuksena tai seuratoiminnan ei nähdä olevan itselle tarpeellista, ei jäseniä kiinnosta olla mukana seuratyössä. Jäsenistö pitääkin seuratoimintaa tärkeänä ja arvokkaana, mutta ei välttämättä itseään koskevana toimintana.

Jäsenistössä seuratoiminnan suurimpina haasteina nähdään yleinen ohjaaja- ja seuratoimijapula. Huolta jäsenten keskuudessa nousi myös seurassa aktiivisesti toimivien seurajohdon ja seuratoimijoiden omasta jaksamisesta ja mahdollisesta leipääntymisestä. Ohjaajien puuttumisen tai seurajohdon väsymisen nähtiin vaikuttavan suoraan jäsenen omaan harrastamiseen. Mahdolliset tuntitarjonnan supistumiset tai seurajohdon muutokset voivat osal-

taan vaikuttaa jäsenen arkeen niin tarjonnan laadussa kuin mahdollisissa jäsenmaksuissakin.

Jäsenistö tuntuu pitävän seuratoimintaa eräällä tavalla jalustalla, kenties osittain tiedostamattaan. Tämä näkyy erityisesti jäsenten osalta seura-aktiiviksi ryhtymisessä. Seuratoimintaan mukaan lähteäkseen jäsenet odottavat yleensä ensin henkilökohtaista kontaktia, kutsua mukaan toimintaan, jo seurassa toimivien henkilöiden taholta. Mikäli tällaista ei esitetä, on vapaaehtoiseen seuratoimintaan omatoimisesti lähteminen usein liian suuren kynnyksen takana.

Jäsenten käsitysten mukaan henkilökohtainen seuratoimijaksi kysyminen oikeuttaa voimisteluseuroissa toimimiseen. Henkilökohtaisesti seuran toimintaan mukaan haastaminen voidaan nähdä kuin kutsuna ”parempiin piireihin”. Tällöin suhteet ja verkostot jo seuratoimijoina toimiviin henkilöihin ovat tärkeitä. Kuitenkin jäsenistö on oman käsityksensä mukaan enimmäkseen tekemisissä muiden jäsenten ja oman tuntinsa ohjaajan kanssa. Seurajohto ja muut aktiiviset seuratoimijat saattavat jäädä etäisiksi, jolloin myös kasvokkain esitetty ”rekrytointikutsu” voi jäädä tapahtumatta.

TK 5 Miten seurajohdon ja jäsenten käsitykset vapaaehtoisesta seuratoiminnasta eroavat toisistaan?

Sekä seurajohto että jäsenistö toivat tutkimushaastatteluissaan esiin arvostavansa vapaaehtoista seuratoimintaa, mutta vaikka jäsenistö pitääkin seuratoimintaa tärkeänä ja arvokkaana, ei voimisteluseurojen vapaaehtoista seuratyötä välttämättä nähdä jäseniä itseään koskevana toimintana. Puheenjohtajat toivat haastatteluissaan esiin altruistisia motiiveja; kertoivat seuratyön palkitsevan kun sitä saa tehdä muille. Jäsenet puolestaan kokivat seuratyön

mielekkäänä silloin kun työstä on nähtävissä jonkinlainen konkreettinen hyöty itselle tai läheiselle. Voisi siis sanoa jäsenillä olevan pinnallisempi suhde seuratoimintaan kuin seurajohdolla.

Tutkimushaastatteluista tutkija teki havainnon, jonka mukaan mitä syvem-
mällä seuratoiminnassa ihmiset olivat, sitä enemmän motivoivina asioina
esiintyivät pyyteettömyys ja immateriaaliset asiat; halu kehittää seuraa ja tar-
jota liikuntamahdollisuuksia muille. Tällöin ei enää niinkään suuressa roolis-
sa esiintynyt henkilökohtaiset syyt, joita etenkin jäsenistön aineistosta nousi
esiin. Jäsenistön pinnallinen suhtautuminen seuratoimintaan näyttäisi myös
syvenevän omakohtaisten seuratoiminnan kokemuksien kautta, kuten jäse-
nistön tutkimushaastatteluista on tulkittavissa.

Tutkimushaastatteluiden perusteella jos puheenjohtajien ja niin sanottuina
asiakkaina voimisteluseuran tunneilla käyvien jäsenten mielipiteet olisivat
kaksi eri ääripäätä, asettuisi jonnekin näiden kahden näkemyksen välimaas-
toon niiden jäsenten motiivit ja näkökulmat seuratoiminnasta, jotka ovat seu-
ran tunneilla käymisen lisäksi toimineet voimisteluseuroissa aktiivisesti va-
paaehtoisina seuratoimijoina. Seuratoiminnassa aktiivisesti mukana olleiden
jäsenten vastauksissa oli havaittavissa eräänlaista näkökulman laajentumista,
etenkin jos jäsen oli ollut seuratoiminnassa pidempään tai toiminut vastuulli-
semmissa rooleissa. Jäsenen omat kokemukset vapaaehtoisesta seuratoimin-
nasta ovat mahdollisesti laajentaneet näiden henkilöiden näkökulmia. Niinpä
henkilökohtaisten hyötyjen rinnalla he näkevät seuratoiminnalla olevan
myös laajemman merkityksen.

Sekä puheenjohtajat että jäsenet ovat huolissaan voimisteluseurojen resurs-
seista, mutta jälleen näkökulmissa on havaittavissa eroavaisuuksia. Kun pu-

heenjohtajat ovat huolissaan miten kehittää seuraa ja seuran tuntitarjontaa, tuntuvat jäsenet olevan enemmän huolissaan jatkuuko itselle mieluinen tunti tai pysyykö hyvä ohjaaja seurassa myös jatkossa. Samaa linjaa jatkaa myös seuratoiminnan rekrytointi. Sekä puheenjohtajat että jäsenet nostavat esiin henkilökohtaisen kysymisen pääasiallisena rekrytointikeinona. Mutta jos seuratoimijoiden ja jäsenten verkostot eivät keskenään kohtaa, ei uusia seuratoimijoita välttämättä löydetä.

Voimisteluseurojen puheenjohtajien ja jäsenten käsityksissä vapaaehtoisesta seuratoiminnasta on paljon yhtäläisyyksiä, mutta näkökulmat monesti eroavat ja edustavat vastakkaisia näkemyksiä. Jäsenistön mielipiteet korostavat enemmän persoonallisia, henkilökohtaisia syitä kun taas seurajohdon näkökulmat ovat pitkälti organisaatiolähtöisiä. Osittain nämä näkökulmaerot voivat selittää voimisteluseuroissa esiintyviä haasteita, joita on kohdattu erityisesti vapaaehtoisessa seuratoiminnassa. Voimisteluseuroissa tulisi tiedostaa puheenjohtajien ja jäsenten toisistaan eroavat näkemykset, jotta seurojen toimintaa voitaisiin jatkossa kehittää. Taulukkoon 2 on koottu edelläkin mainittuja, tutkimustuloksista esiin nousseita eroavaisuuksia seurajohdon ja jäsenistön käsityksien välillä (ks. taulukkoa 2 seuraavalla sivulla).

Yhteenvetona vapaaehtoista seuratoimintaa koskien voidaan sanoa seuratoiminnan olevan suhdetyötä. Mitä vahvemmat suhteet ihmisiin, lajiin, seuraan ja seuratyöhön on, sitä todennäköisemmin vapaaehtoista seuratoimintaa tullaan harjoittamaan.

TAULUKKO 2 Voimisteluseurojen seurajohdon ja jäsenistön tutkimushaastatteluista kummunneet vapaaehtoista seuratoimintaa koskevat eroavaisuudet

	Seurajohto	Jäsenet
Miksi mukana seuratoiminnassa	Seuratoimintaa tehdään muille Opittu tapa Harrastustoimintaa Aikaisempi seuratoimintatausta	Seuratoimintaa tehdään itselle Lasten takia
Motiivit seuratoimintaan	Pyyteettömyys Immateriaaliset asiat	Omien kykyjen kehittäminen Uudet taidot Konkreettiset hyödyt itselle Ei koeta tarvetta / hyötyä itselle --> ei olla seuratoiminnassa mukana
Seuratoiminnan haasteet	Huoli uusista toimijoista Yhteisöllisyyden vähentyminen	Huoli seuratoimijoiden jaksamisesta Ohjaajapula
Seuratoimintaan rekrytointi	Tuttujen kautta mukaan Kipinä eteenpäin henkilökohtaisesti kysymällä	Odottavat kontaktia / kysyntää

7.2 Käsitteitä viestinnästä

TK 2 Millainen käsitys voimisteluseurojen johdolla on viestinnästä?

Voimisteluseurojen johdossa viestintää pidetään tärkeänä ja seuran toiminnalle merkityksellisenä asiana: ilman viestintää ei tiedettäisi seurankaan olemassaolosta. Voimisteluseuroissa koetaankin viestintätoimien ja viestinnän merkityksen olevan koko ajan kasvussa.

Seurajohdossa viestintä ymmärretään pitkälti organisaation näkökulmasta, voimisteluseurojen tekemänä viestintänä: pääasiallisesti tiedottavana, informoivana ja työhön ohjaavana toimintona. Tällöin erityisesti yksisuuntainen, taktisen tason viestintä korostuu. Viestintää hyödynnetään jonkin verran voimisteluseuroissa myös näkyvyyden ja seuran tunnettuuden lisäämiseen. Käytännössä voimisteluseuroissa viestintä on kuitenkin enemmän taktista kuin strategista. Viestinnän suunnitelmallisuuden tarpeet ja hyödyt tiedostetaan seurajohdossa, mutta seurojen viestinnässä, käytännön tekemisessä suunnitelmallisuus ei puheenjohtajien mukaan vielä näy.

Vaikka viestinnälle ei yhdessäkään tutkimuskohteena olleessa seurassa ollut asetettu tavoitteita, nimesivät puheenjohtajat kuitenkin seurojen tekemälle viestinnälle odotuksia ja ominaisuuksia kuvaillessaan millaista toivoisivat seuransa viestinnän olevan. Voimisteluseurojen johdossa onkin ymmärretty viestinnän osalta tarve kehittyä, jolloin myös seurojen viestintää tulee ryhtyä tekemään entistä suunnitelmallisemmin. Viestinnässä ja viestinnän suunnitelmallisuudessa käytännöntoteutuksen haasteina ovat kuitenkin seurojen resurssit.

Erikokoisissa seuroissa ilmeni luonnollisesti erilaisia odotuksia ja tarpeita viestinnälle, johtuen juuri seurassa käytössä olevien resurssien määrästä ja laadusta. Seuran koosta riippumatta viestintään tarvitaan aina viestijöitä, ihmisiä, jotka viestintää suunnittelevat ja toteuttavat. Tällöin henkilöiden omat kiinnostuksen ja osaamisen kohteet ovat ratkaisevassa asemassa, kun mietitään millaista viestintää seuroissa tehdään. Seurajohdon oman käsityksen mukaan voimisteluseuroista harvemmin löytyy seurojen kaipaamaa viestinnällistä osaamista.

TK 4 Millainen käsitys voimisteluseurojen jäsenillä on viestinnästä?

Voimisteluseurojen jäsenet käsittävät viestinnän pääasiassa seurojen tekemänä, jäsenten vastaanottamana viestintänä, joka on lähinnä tiedonvälitystä ja informointia koskien seurojen tuntitarjontaa ja mahdollisia peruutuksia. Viestintää pidetään jäsenistön keskuudessa tärkeänä seuran olemassaolon kannalta, mutta erityisesti viestinnän tärkeys korostuu jäsenten omaan harrastamiseen liittyvänä tiedottavana toimintana. Viestinnän suurimpina haasteina nähdäänkin tiedon oikeellisuus ja hitaus. Jäsenistön mielestä seurojen tekemän viestinnän yksi suurin ongelma on peruuntuneista tunneista tiedottaminen ajoissa. Tiedon mahdollisen puuttumisen ja tavoitettavuuden lisäksi haasteellisena koetaan myös oikean tiedon saaminen seurojen kirjavista viestintäkäytännöistä.

Jäsenistö kokee viestinnän erityisesti henkilökohtaisesta, vastaanottajan, näkökulmasta ja niin kauan kuin peruuntuneista tunneista tulee tieto ajoissa, ovat jäsenet omien sanojensa mukaan tyytyväisiä seurojen tekemään viestintään. Jäsenistön keskuudessa viestinnälle ei koetakaan olevan suuria odotuksia. Viestintä on yksinkertaisimmillaan mahdollistamassa jäsenten harrastamisen seuran tarjoamilla tunneilla. Muunlaiselle viestinnälle ei jäsenistön keskuudessa juurikaan tiedosteta olevan tarvetta. Kuitenkin jäsenen oma tausta vaikuttaa siihen millaisia käsityksiä ja odotuksia hänellä on seurojen tekemälle viestinnälle. Aikaisemmin seurassa aktiivisina seuratoimijoina toimineet jäsenet kokevat kaipaavansa enemmän seuran toiminnasta ja päätöksistä kertovaa viestintää perinteisen informoimisen rinnalle.

Vaikka jäsenistön käsityksissä korostuu seurojen tekemä yksisuuntainen viestintä, on jäsenistössä tiedostettu myös vastaanottajan vastuu. Tietoa seu-

ran toiminnasta ja asioista on mahdollista saada myös oman aktiivisuuden ja epävirallisten kanavien kautta, mikäli jäsen kokee tiedolle olevan tarvetta.

TK 6 Miten seurajohdon ja jäsenten käsitykset viestinnästä eroavat toisistaan?

Kun aikaisemmassa seurajohdon ja jäsenistön käsityksiä vertailevassa kappaleessa tutkija totesi seurajohdon näkökulman olevan lähinnä organisaatiolähtöinen ja jäsenistön puolestaan omista henkilökohtaisista tarpeista kumpuava, voidaan saman todeta pätevän myös puhuttaessa viestintää koskevien käsityksien eroista. Seurajohto hahmottaa viestinnän laajempänä kokonaisuutena kuin jäsenet.

Viestintä on sekä seurajohdon että jäsenistön mielestä tärkeä ja merkityksellinen asia voimisteluseurojen toiminnalle. Puheenjohtajat toivat omissa viestintää koskevissa näkökulmissaan esille nimenomaan voimisteluseuran toimintaan, kehittymiseen ja tunnettuuteen liittyviä asioita. Seurajohto pohti viestintää myös tavoitteiden kautta ja näki suunnitelmallisuuden yhtenä kehityskohtena seurojensa viestinnässä. Haasteina viestinnälle ja viestinnän kehittymiselle nähtiin kuitenkin asiantuntemuksen ja tekevien käsien puute.

Jäsenet puolestaan puhuivat viestinnästä harrastuksen mahdollistavana, tiedottavana tukitoimintana, jossa suurimmat haasteet tuntuivat olevan tiedonkulun hitaus peruutuksista tiedotettaessa ja oikean tiedon löytäminen seurojen lukuisista viestintäkäytännöistä. Jälleen kuitenkin aktiivisesti seuratoiminnassa mukana olevat jäsenet sijoittuivat näiden mielipiteiden välimaastoon. Aktiivisesti seuran toiminnassa mukana olleet jäsenet kokivat viestin-

nän olevan tarpeellista niin seuran toiminnan, organisaation, kannalta, kuin myös heidän omien henkilökohtaisten tarpeidensa kannalta.

Tavallista asiakas-jäsentä enemmän nämä jäsenet kaipasivat tuntitarjonnasta ja peruutuksista informoimisen lisäksi laajempaa tietoa seuran päätöksistä ja toiminnasta. He kaipasivat enemmän viestintää seuroiltaan. Asiakkaana tunneilla käynyt jäsen puolestaan ei kokenut tarvitsevansa, melkeinpä ei edes halunnut, nykyistä enempää viestintää voimisteluseuraltaan. Voidaan siis todeta omakohtaisten vapaaehtoistyön kokemusten, tehdyn seuratyön pituuden ja laadun näkyvät myös jäsenten viestintää koskevissa näkemyksissä. Aktiivisten jäsenten mielipiteissä esiintyi enemmän yhtäläisyyksiä seurajohdon käsityksien kanssa kuin pelkästään tunneilla käyvien jäsenten näkemyksissä esiintyi.

Sekä seurajohdon edustajat että jäsenet puhuivat viestinnästä lähinnä seurojen tekemänä. Seurajohdon edustajat toivat viestintää koskevissa mielipiteissään pääasiassa seuran näkökulman ja seuran tekemän virallisen viestinnän esiin, kun taas jäsenistön aineistosta nousi vahvasti seurojen tekemän tiedottamisen rinnalla myös epävirallisten kanavien ja sosiaalisten suhteiden kautta saadun tiedon tärkeys. Jäsenillä siis suhteet ja epävirallinen viestintä korostuvat tiedonlähteinä, mutta seuroissa kyseisiä kanavia ei vastaavasti tunnutta tiedostettavan saati hyödynnettävän.

Seurajohto haluaisi selvästi kehittää ja lisätä viestinnän suunnitelmallisuutta, luoden täten viestinnälle selkeitä tavoitteita. Jäsenet eivät puolestaan omien sanojensa mukaisesti kaivanneet mitään muutosta tai lisäystä seurojen tekemään viestintään. Kuitenkin tutkimushaastatteluihinsa jäsenet kertoivat, kuinka viestinnän epäonnistuessa heistä oli ikävää huomata saapuneensa

turhaan voimistelutunnille, joka olikin peruttu. Jäsenilläkin on siis odotuksia ja toiveita seurojen tekemää viestintää kohtaan, mutta viestinnän merkitys ei ole seurajohdon tapaan yhtä tiedostettua vielä jäsenten keskuudessa. Taulukkoon 3 on koottu edelläkin mainittuja, tutkimustuloksista esiin nousseita eroavaisuuksia seurajohdon ja jäsenistön käsityksien välillä.

TAULUKKO 3 Voimisteluseurojen seurajohdon ja jäsenistön tutkimushaastatteluista kummunneet viestintää koskevat eroavaisuudet

	Seurajohto	Jäsenet
Millaista viestintää	Taktista Informointia Työhön ohjausta	Tiedonvälistystä tunneista ja peruutuksista Lisätiedon tarve toiminnasta, päätöksistä
Kuka viestii	Seuran tekemää viestintää	Seurojen tekemää viestintää Epäviralliset viestintäkanavat, suhteet
Odotukset viestinnälle	Tavoitteet epäselvät Suunnitelmallisuus tiedostettua, ei käytännössä	Ei odotuksia / tarvetta muutokselle viestinnässä Vaikuttaa jäsenten tunteisiin, suhteeseen seuraan (osittain tiedostamatonta)
Viestinnän haasteet	Ei osaamista, taitoa Resurssit	Tiedonkulun hitaus Monta viestintäkanavaa; oikean tiedon saanti

Tiivistettynä yhteenvedona voidaan seurojen viestinnästä todeta, että ilman viestintää, ei ole seuraa. Ilman tekijöitä, tietoa ja osaamista, ei ole puolestaan suunnitelmallista viestintää.

7.3 Pohdintoja ja kehitysideoita voimisteluseuroille

Tässä tutkimuksessa on tuotu esiin kolmannen sektorin ja sen kentällä toimivien voittoja tavoittelemattomien voimisteluseurojen ominaispiirteitä, jotka rajaavat ja ohjaavat seurojen toimintaa. Voimisteluseurojen toiminnankentän ymmärtäminen yhdessä seuratoiminnan taustojen ja motiivien kanssa luovat ymmärrystä suomalaisesta seuratoiminnasta. Seurojen tekemä viestintä kaipaa vielä kehittymistä, mutta tämän tutkimuksen myötä on havaittavissa viestinnän merkityksen, ymmärryksen ja osaamisen olevan kasvussa voimisteluseuroissa. Tutkimus tukee osaltaan jo olemassa olevaa käsitystä voimisteluseuroissa kaivattavan kipeästi lisää aktiivisia seuratoimijoita, mutta tuo samalla esiin voimisteluseurojen viestinnässä mahdollisesti esiintyviä puutteita. Mahdollinen yhteys seurojen tekemällä viestinnällä ja seuratoimijoiden aktiivisuudella saattaa olla olemassa, mutta jotta yleistäviä tai tätä tutkimusta kattavampia tuloksia saataisiin, tulisi aihetta tutkia perusteellisemmin.

Tutkija on tähän työhön ryhtyessään toivonut voivansa tarjota tietoa ja kehitysideoita voimisteluseurojen toimintaan. Vaikka tämä tutkimus ei tarjoa mitään yleistävänlaatuista tutkimustietoa, on työssä pyritty tuomaan esiin asioita, jotka toivottavasti antavat niin ajateltavaa seurojen toimintaan liittyen kuin myös uutta näkökulmaa seurojen viestintään. Sillä kuten tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, viestinnän avainasema voimisteluseurojen kehittymisen kannalta on seuroissa osittain tiedostettua, mutta suunnitelmallisuutta ei viestinnässä vielä näy. Tuloksien perusteella voisi päätellä voimisteluseurojen haluavan kuitenkin viestinnällään rakentaa suunnitelmallisempaa ja entistä parempaa, eteenpäin kehittyvää voimisteluseuraa.

Tutkija ei kuitenkaan voi olla huomioimatta tutkimustuloksien eroavaisuuksia jäsenistön ja seurajohdon kesken. Näissä toisistaan eroavissa näkökulmissa on riskinä, että seurojen nykyinen viestintä ei välttämättä kohtaa jäsenten tarpeita tai odotuksia. Selvää myös tutkimustuloksien perusteella on, ettei voimisteluseurojen viestintä nykyisellään kohtaa edes seurojen omia tavoitteita. Kuitenkin seurajohdon ja voimisteluseurojen laajempi näkökulma viestinnästä mahdollistaa viestinnän kehittymisen ja niin seuralle kuin jäsenillekin vielä osittain tiedostamattomien viestinnän hyötyjen avartumisen.

Voimisteluseurojen tämän hetkinen viestintä

Tässä tutkimuksessa esiin tulleita voimisteluseurojen viestinnän muotoja sekä viestinnän ominaispiirteitä on koottuna taulukossa 4 (ks. taulukkoa 4 seuraavalla sivulla). Tutkimustuloksien myötä syntynyt käsitys voimisteluseurojen viestinnästä tukee osaltaan Voimisteluliiton 2009 tekemän seurakyselyn tuloksia, joissa voimisteluseurojen tekemässä viestinnässä korostuivat erityisesti taktisen tason viestintä, tiedottaminen ja informoiminen. Viestinnän merkitys voimisteluseurojen toimintaan ja tapoihin liittyvässä informoinnissa kuin myös ohjaajien työhön ohjauksessa on ensisijaisen tärkeää seurojen olemassaolon kannalta. Pystytäänhän seurojen sisäisellä viestinnällä lisäämään jäsenten sitoutumista ja ryhmään kuulumisuuden tunnetta (Welch & Jackson 2007, 186). Voimisteluseurojen tulisi kuitenkin tiedottamisen lisäksi säännöllisesti viestiä myös seuran toiminnan kuulumisia, sillä avoimuus ja luottamus vaikuttavat positiivisesti seurassa toimivien ja seuraan kuuluvien henkilöiden motivaatioon, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Kress 2005, 32; de Ridder 2004, 23; Snyder & Otomo 2008, 23).

TAULUKKO 4 Voimisteluseuroissa esiintyvä viestintä ominaispiirteineen

Taulukon oikeassa reunassa on muutos- ja kehitysideoita voimisteluseurojen viestintään. Taulukko perustuu osittain Welchin ja Jacksonin (2007, 185) esittämään organisaation sisäisen viestinnän taulukkoon.

Seurataho	Kenelle viestitään	Viestinnän sisältö	Voimisteluseurojen viestinnän ominaispiirteitä	Viestinnässä tulisi enemmän korostaa/ huomioida	Muutokset saatutettavissa
Seurajohto: hallitus, johtokunta	Muu seura: työntekijät, ohjaajat, seuratoimijat, jäsenet	Seuran toimintatavat, missio, arvot, tavoitteet	Yksisuuntaisuus, seuran toiminnasta, käytännöistä, tunneista informointi, tiedottaminen, faktapainotteista viestintää	Seuran arvoja / tavoitteita, joita yhdessä pyritään saavuttamaan	Suunnitelmallisuus, oikeiden viestintäkanavien löytäminen ja aktivoiminen
Seurajohto/ Toiminnanjohtaja	Seurajohto, työntekijät, ohjaajat	Työhön opastus, Työtehtäviin liittyvä ohjeistus	Pitkälti yksisuuntaista, työhön opastavaa viestintää	"Kehityskeskustelut"	Innostaminen, arvostuksen esiintuominen, yhteisöllisyys
Työryhmät/lasten & aikuisten ohjaajat	Ohjaajat, seuratoimijat, työryhmien jäsenet keskenään	Työryhmien / tiimien toimintaan liittyvää keskustelua, viestintää Tehtäviin liittyvää keskustelua, vertaistuki	Lähinnä epävirallista viestintää, ryhmäkohtaista / tapahtumakohtaista viestintää, itsenäistä, seurajohtosta osittain riippumatonta	Saavuttaako keskustelu/ viestintä myös seurajohtoon? Onko seurajohto tietoinen tämän tason viestinnästä?	Osallistumisen mahdollisuus, kaikki viestijöinä näkyviksi, muutkin kuin seura
Seuratoimijat / talkoolaiset	Ohjaajat, seuratoimijat, talkoolaiset keskenään	Tapahtumiin, talkoihin liittyvä viestintä ja ohjeistus	Viestintää vain kyseisiä tapahtumasta / talkoosta	Tarve laajemman kuvan hahmottamiselle, enemmälle tiedolle Tieto arvostuksesta, tehdyn työn merkityksestä	Vuorovaikutuksen, kaksisuuntaisen viestinnän lisäys, vaihtoehtojen ja tiedon tarjoaminen kiinnostuneille
Jäsenet	Ohjaajat, jäsenet keskenään	Seuraan liittyvästä ja kaikesta ei liittyvästä keskustelu	Olemassa olevat suhteet korostuvat, tiedonkulkua epävirallisten kanavien kautta	Epävirallisen viestinnän ja kanavien huomiointi myös seuran viestinnässä	Viestinnän seuranta, arvioiminen, kehitystarpeet

virallisista viestintää

epävirallisista viestintää

Taulukossa 4 on nuolilla esitettyä viestinnän suuntia. Tutkimustuloksissa korostui vahvasti voimisteluseurojen tekemä yksisuuntainen viestintä. Tämä ei kuitenkaan välttämättä kerro koko totuutta. Kaksisuuntaista viestintää, vuorovaikutusta, esiintyy seurassa kuin seurassa, mutta kuinka tarkoituksenmukaista ja tiedostettua kyseinen viestintä on, on taas toinen asia. Viestinnän epäsuhtaisuutta on taulukossa pyritty osoittamaan nuolten paksuudella. Esimerkiksi seurajohto viestii useammin ja mahdollisesti enemmän ohjaajilleen, kuin mitä ohjaajat viestivät seurajohtoon päin. Siksi seurajohtolta ohjaajiin päin oleva nuoli on paksumpi kuin ohjaajilta seurajohtoon päin oleva. Nuolten voidaan nähdä myös symboloivan hierarkkisuutta voimisteluseuroissa.

Seurojen sisäisen viestinnän tulisi vastata seuratoimijoiden, työntekijöiden ja jäsenten tarpeisiin. Tällöin yksisuuntaisen viestinnän rinnalla tulisi ilmetä niin horisontaalista kuin myös työntekijöiltä ja jäseniltä johtoon päin suuntautunutta viestintää. (Vos & Schoemaker 2008, 81–84; Welch & Jackson 2007, 184, 187.) Taulukosta 4 voimme kuitenkin todeta kaksisuuntaisen viestinnän tapahtuvan pääasiassa vertaisten kesken. Jäseniltä seurajohtoon päin suuntautuvaa dialogia ei juurikaan tutkimustuloksien perusteella esiinny. Samalla kun vuorovaikutus vertaisten kesken on luonnollinen viestintämuoto, jää seurajohto helposti etäiseksi näistä taulukossa esitetyistä kolmesta alimmaisesta viestivästä tahosta. Tulosten perusteella voidaankin todeta dialogin jäävän voimisteluseuroissa liian vähäiseksi, lähes olemattomaksi. Näin ollen myös seuratoimijoiden ja jäsenten keskuudessa syntyvät ideat, palautteet ja suhteet jäävät helposti vain kyseisen tason sisäisiksi asioiksi, eivätkä välttämättä koskaan tavoita voimisteluseuran johtoa. Seurajohto ei luonnollisestikaan voi olla joka paikassa yhtä aikaa, osallistumassa jokaiseen keskusteluun. Seurassa annetaan palautetta,

ideoidaan ja viestitään kaiken aikaan, oli seuran edustajia paikalla tai ei. Voimisteluseuroissa olisi kuitenkin tärkeää miettiä millaisin toimenpitein seuratoimijoiden ja jäsenistön viestintä kantautuisi aina seuralle asti. Voimisteluseuroissa tulisikin luoda nykyistä enemmän mahdollisuuksia dialogiin ja palautteen antamiseen.

Taulukko 4 havainnollistaa millaista viestintää voimisteluseuroissa esiintyy, mutta huomionarvoista taulukossa ovat sen harmaat, oikeanpuoleiset pystysarakkeet. Näihin sarakkeisiin tutkija on kirjannut voimisteluseurojen viestintään liittyviä muutos- ja kehitysideoita. Seurajohdon tekemä viestintä seurasta, seuran arvoista, tavoitteista, tuntitarjonnasta ja tapahtumista on tärkeää seuran sisäisille sidosryhmille (Welch & Jackson 2007), mutta ne luovat osaltaan myös voimisteluseurojen mainetta ja vaikuttavat täten ulkopuolisiin sitoutumisen muotoihin, jotka myös voivat omalta osaltaan johtaa organisaatiositoutumiseen (Cohen 2007). Erityisesti uusien jäsenten ja sidosryhmien osalta ulkopuoliset sitoutumisen muodot ovat tärkeitä, ja seuran maineella ja imagolla on vaikutuksensa siihen millaiseksi sitoutuminen kehittyy. Ohjaajien toiveiden, palautteiden ja kehitysideoiden kuunteleminen puolestaan sitouttaisi omalta osaltaan ohjaajia seurojen toimintaan mukaan ja voimisteluseurat pääsisivät hyödyntämään paremmin seuroissa jo olemassa olevaa sosiaalista pääomaa (mm. Hazleton & Kennan 2000; Kress 2005; Lindenmeier 2008).

Yhteisöllisyyttä ja viestintäilmapiiriä etsimässä

Jos voittoa tavoittelemattomalla sektorilla toimivien järjestöjen perimmäisenä tehtävänä nähdään muun muassa kansalaiskasvatuksen ja yhteisöllisyyden edistäminen ja järjestöjen on ajateltu toimivan perehdyttäjinä erilaisiin yhteiskunnallisiin tehtäviin (Helander & Laaksonen 1999, 13; Ruusuvirta & Sauk-

konen 2009, 11), mitä yhteisöllisyyden kanssa kamppaileva seuratoiminta kertoo nyky-yhteiskuntamme tilasta. Tämän tutkimuksen tuloksissakin yhteisöllisyys mielletään vahvasti seuratoiminnan pääpiirteeksi: juuri yhteisöllinen tekeminen erottaa voimisteluseurat muista kilpailevista kaupallisista liikuntapalvelujen tarjoajista. Mutta mikäli seuratoiminta on osaltaan heijastuksia yhteiskunnasta, ja yhteisöllisyyden puuttuminen puolestaan seurajohdon edustajien mielestä yksi seuratoiminnan haasteista, taistellaanko seuroissa tuulimyllyjä vastaan, kun yritetään ylläpitää yhteisöllistä tekemistä.

Urheiluseuroissa jäsenyyden koetaan olevan osittain murroksessa. Aktiivisen, kortensa yhteiseen kekoon kantavan jäsenen sijasta seurojen tunnit tuntuvat olevan täyttymässä oikeuksiaan peräävistä asiakkaista, jotka eivät jäsenten tavalla vastavuoroisesti ole rakentamassa yhteistä seuraa (Seippel 2002, 256). Luonnollisesti, mikäli ihminen ei koe tarvetta muulle kuin joka viikolliselle hien pintaan nostavalle jumpalle, on kyseinen henkilö todennäköisesti seuroille pelkkä asiakas. Asiakkuus ei kuitenkaan ole pysyvä tila. Asiakas voi siirtyä kokonaan kilpailijan palveluiden käyttäjäksi, mutta asiakkuus voi myös syventyä jäsenyydeksi.

Baumeisterin & Learyn (1995) mukaan joukkoon kuulumisen, yhteisöllisyyden, tarve on ihmisiin sisäänrakennettua. Tällöinhän voitaisiin ajatella asiakkaankin haluavan kokea olevansa tärkeä osa seurayhteisöä. Seuratoiminnalla voitaisiin vastata ihmisten tarpeeseen kuulua arvostettuna jäsenenä johonkin yhteisöön. Miksi nykypäivän seuratoiminnassa ihmisten joukkoon kuulumisen tarve ei kuitenkaan tunnu kohtaavan seurojen peräänkuuluttamaa yhteisöllisyyttä?

Kenties yhteisöllisyyttä tulisi rakentaa seuroissa aktiivisemmin. Tällöin luotaisiin jokaiselle kiinnostuneelle, seuran jäsenelle tai ulkopuoliselle henkilölle, mahdollisuus osallistua seuran toimintaan, tulla osaksi seuraa. Yhteisöllisyys tarvitseekin imagon kiillottamista. Positiivinen imago, mielikuva ja tunne urheiluseurasta voivat osaltaan vaikuttaa organisaatio-sitoutumiseen kuin myös jäsen- ja seuratoimijarekrytointiin (Ferrand & Pages 1999, 387). Pakkopullan maineessa oleva talkootyö ja seuratoiminta pitäisi pyrkiä muuttamaan positiiviseksi yhdessä oloksi ja voimaannuttavaksi yhdessä tekemiseksi, jolloin yhteisöllinen tekeminen olisi osa voimisteluseurojen vetovoimaisuutta. Ovatko voimisteluseurojen ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri tällä hetkellä sellaisia, että ne kutsuvat toimintaan mukaan? Ihannetilanteessahan voimisteluseurojen maine jo innostaisi ihmisiä lähtemään mukaan seuratoimintaan, niin että jokainen ihminen haluaisi olla osa omaa paikallista voimisteluseuraa ja seuran toimintaa.

Mutta ovatko seurakodit todellisuudessa toiminnassaan niin yhteisöllisiä kuin ajattelevat olevansa. Yhteisöllisyys ja sitoutuneisuus ovat seuran näkökulmasta seuratoiminnan kantavia voimavaroja. On tärkeää viestiä yksittäisille jäsenille ja seuratoimijoille heidän merkityksestään seuran toiminnassa, mutta myös mahdollistaa erilaisia tilanteita ja muotoja, joilla osallistua seuratoimintaan. Juuri yhteinen tekeminen luo seuroihin yhteistä kulttuuria. Yhteisöllisyyttä. Sitä seuroissakin kaivattua me-henkeä, jolloin jokainen kokisi olevansa tärkeä, merkittävä osa seuraa. Tällöin vallitsevalla viestintäilmapiirillä on merkityksensä.

Viestintäilmapiirillä, sillä miten ja millaiseen sävyyn organisaatiossa viestitään, on merkittävä rooli siihen kokeeko jäsen olevansa arvostettu osa seuraa (Smidts ym. 2001). Kun voimisteluseurojen tämän hetkinen viestintä

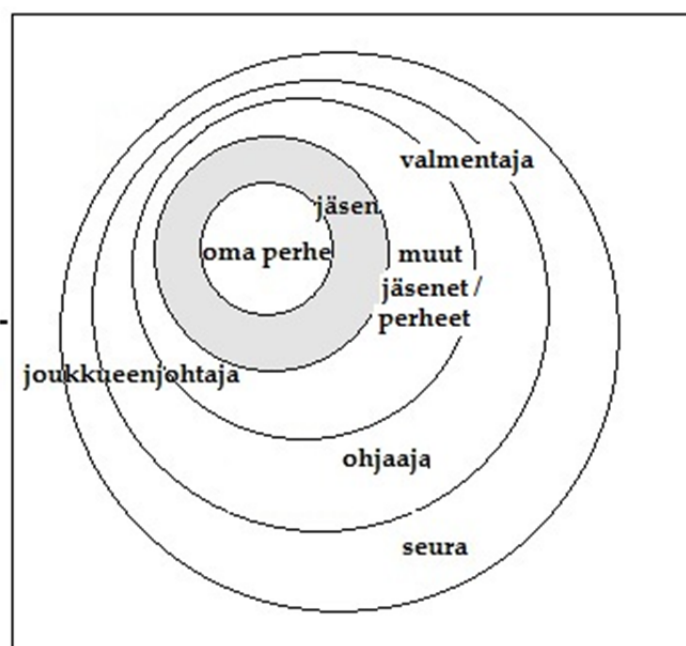
näyttäytyy pitkälti seuralta ohjaajille tai jäsenille päin tapahtuvana tiedonvälityksenä ilman dialogin mahdollisuutta, herää kysymys voiko tällöin seuroissa edes esiintyä avointa ja positiivista viestintäilmapiiriä. Ilmapiiriä, joka loisi seuraan kuuluvuuden tunnetta, suhdetta seuraan. Yhteisen kulttuurin luominen on pitkäjänteistä työtä. Viestintäilmapiiri, kuten organisaatiokulttuurikaan, ei synny saati muutu hetkessä, vaan se vaatii taustalle suunnitelmallista ja loogisesti toistuvaa toimintaa ja viestintää, joka kertoo miten seurassa toimitaan, jolloin organisaatiokulttuuri opitaan. Yhteisöllisyyden kehittyminen vaatii kuitenkin kaikkien mukana oloa ja dialogia. Se ei synny pelkästään ylhäältä päin johtaen.

Sosiaalisten suhteiden merkitys seuratoiminnassa

Voimisteluseuroissa seuraan kuuluvien henkilöiden keskinäiset suhteet vaikuttavat siihen, minkälaista tietoa seurassa liikkuu sekä siihen miten ja kenen kanssa seuroissa toimitaan. Pohtiessaan vaikuttaako seurassa vallitsevat sosiaaliset suhteet ja jo olemassa oleva vuorovaikutus myös seuran viestintäilmapiiriin, tutkija hahmotteli voimisteluseuran sisäisiä suhteita ja niiden etäisyyksiä kuvioon 3.

Kuviossa 3 on kaarilla hahmoteltuna jäsenen (harmaalla) suhteet seuraan ja seuran eri tahoihin. Tutkimustuloksissa jäsenten osalta kaikkein tärkeimmiksi ja läheisimmiksi seuran sisäisistä suhteista nousivat ystävät ja muut jäsenet perheineen. Osa seuran muista ihmisistä saattaa kuulua jäsenen ystäväpiiriin, kun taas valmennusryhmissä vanhemmat ja perheet tutustuvat esimerkiksi erilaisten talkootöiden puitteissa. Suhteiden laatu vaihtelee, mitä on kuviossa 3 kuvattu kaarien etäisyyksillä.

Kanssaihminen jälkeen jäsen on eniten tekemisissä seuran ohjaajien kanssa, jolloin ohjaajat ja valmentajat omalla persoonallaan edustavat seuraa. Riippuen jäsenen harrastuneisuudesta, suhteen laatu ohjaajaan ja seuraan varioi. Kuntojumpassa käyvä jäsen tuntee ohjaajan, mutta voi silti olla tähän etäisessä suhteessa. Valmennusryhmissä puolestaan valmentajasta ja joukkueenjohtajasta tulee usein hyvin läheisiä jäsenelle ja tämän perheelle, sillä yhdessäoloa tulee harjoitusten lisäksi myös kilpailumatkoilla. Yhteydenpito valmennuspuolella niin valmentajan, joukkueenjohtajan, jäsenen kuin tämän perheen välillä on aktiivista.



KUVIO 3 Seuran sisäiset suhteet tutkimushaastatteluiden mukaan

Voimisteluseuran tavoitteet, arvot ja toiminta, joita kuviossa 3 edustaa seura, voivat olla yllättävänkin etäisiä jäsenille. Tällöin ohjaajien rooli seuran edustajina korostuu, sillä useimmiten ohjaaja on jäsenen ainoa kontakti voimisteluseuraan. Mikäli itse seura jää etäiseksi, saattaa myös vapaaehtois-toimintaan mukaan ilmoittautuminen tuntua liian kaukaiselta tai haastavalta asialta. Etenkin jos seuran toiminta tai seurassa jo ennestään toimivat

henkilöt eivät ole jäsenelle entuudestaan tuttuja. Dialogilla voidaan kuviossa 3 esiteltyjä etäisyyksiä supistaa.

Seuran jäädessä etäiseksi, nousevat ystävyysuhteet luonnollisesti jäsenelle entistä tärkeämpään rooliin. Seurojen tunneilla, pukuhuoneissa ja käytävillä tavattavat ihmiset ja käytävät keskustelut tuntuvat tutkimustuloksien perusteella olevan jäsenille erityisen merkityksellisiä. Tällöin sosiaalisten suhteiden myötä saattaa myös seuran toimintaa tai tekemää viestintää tärkeämmäksi nousta epävirallisten kanavien kautta kuullut suositukset ja uutiset. Kuten taulukosta 4 pystyimme päättämään, seuroilla ei kuitenkaan ole epäviralliset viestintäkanavat hyötykäytössä.

Seuratoimintaan rekrytointi

Voimisteluseuroissa nämä epäviralliset kanavat ja sosiaaliset suhteet hyödynnetään lähinnä seuratoimintaan rekrytoitaessa. Sosiaalisten suhteen luonteella, ei niinkään niiden määrällä, on vaikutusta seuratoiminnan rekrytointiin (Wilson 2012, 182, 191). Myös tutkimusaineisto tuki osaltaan tätä Wilsonin päätelmää. Haastatteluissa korostui seuratoimintaan rekrytoinnin tapahtuvan kaikkein parhaiten sattuman ja suhteiden, henkilökohtaisten kysymisten kautta. Kenties seuratoiminnan kipinän tartuttaminen on helpompaa, kun omasta harrastuksesta saa puhua omien ystävien kesken, kuten puheenjohtajien tutkimushaastatteluissa todettiin. Koska yksilöillä tuntuu myös olevan merkitystä seuratoiminnan kipinän edistäjinä, saattaa seura, joka on saanut eniten innostavia ja seuratoimintaan houkuttelevia henkilöitä toimintaansa mukaan, olla vahvoilla rekrytoitaessa uusia vapaaehtoistoimijoita.

Haasteena rekrytoinnissa koettiin kuitenkin seuratyön immateriaalisuuden markkinointi. Puheenjohtajat totesivat omissa teemahaastatteluissaan juuri immateriaalisten asioiden palkitsevan heitä eniten vapaaehtoisessa seuratyössä. Haastatteluissaan seuratoimijat kuitenkin monesti etsivät sanoja kuvatakseen henkilökohtaisesti saamiaan seuratoiminnan etuja, kokemuksia ja hyötyjä. Rekrytoitaessa ongelmaksi helposti muodostuukin uusien ihmisten innostaminen seurojen toimintaan mukaan, etenkin jos henkilöille itsellään ei ole aikaisempaa kokemusta seuratyöstä. Tällöin rekrytointia tekevän henkilön pitäisi pystyä pukemaan omat kokemuksensa, tunteensa ja seuratyöstä saatavat edut sellaiseen muotoon, että asiaa tuntematonkin henkilö innostuu.

Pitkän harrastustaustan tai aktiivisen kilpailun myötä taas suhteet lajiin ja seuraan ovat yleensä kehittyneet jo niin läheisiksi, että seuratoimintaan, ohjaamiseen ja hallitustyöhön siirrytään helpommin. Niinpä voidaankin todeta seuratoimintaan mukaan lähtemisen kynnyksen madaltuvan mitä läheisemmät suhteet lajiin, seuraan tai seuratoimijoihin on. Myös Paik & Navarre-Jackson (2010, 478) toteavat sosiaalisilla verkostoilla ja suhteilla olevan merkityksensä seuratoimintaan rekrytoitaessa. Etenkin voimistelun kilpalajeissa niin voimistelijat, valmentajat kuin kotijoukotkin ovat keskenään paljon tekemisissä. Tällöin muodostuvat vahvat, sitovat suhteet, jolloin seuratyöhön lähdetään helpommin mukaan jo velvollisuuden tunteesta. Oman työn merkitys ja rooli niin joukkueen kuin seuran toiminnassa ovat omien kokemusten kautta jo tiedossa. Tällöin rekrytointi ja siirtyminen seuratoimintaan mukaan ovat helpompaa.

Henkilökohtaista kontaktia, kysymistä, ei pidä aliarvioida seuratoimintaan rekrytoivana tapana. Myös jäsenistön haastatteluaineiston perusteella

voidaan seurajohdon luomaa henkilökohtaista, jäsenen kohdistuvaa kontaktia pitää tärkeänä. Tutkija tulkitsee aineistonsa pohjalta jäsenen helposti kokevan henkilökohtaisen lähestymistavan hyväksyvänä eleenä. Viestinä, että jäsen on huomattu seurajohdon keskuudessa ja hänet on hyväksytty liittymään seuratoimijoiden joukkoon. Harvassa seurassa ilmenee mitään kastijärjestelmää seuratoimijoiden ja ei-toimijoiden kesken, mutta huomionarvoista on pohtia näyttäytyykö voimisteluseuroissa tehtävä seuratoiminta tiedostamatta ulospäin pelkkänä sisäpiirin toimintana.

Usein seuratoimintaan kysytään mukaan jo entuudestaan tuttuja ihmisiä, joihin nykyisillä seuratoimijoilla tai seurajohdolla on valmiiksi jonkinlainen suhde. Näin hyödynnetään jo olemassa olevia vahvoja suhteita. Toinen seuroissa esiintyvä rekrytointikeino haastattelujen perusteella tuntuu olevan seuran tunneilla tapahtuva jäseniin ja heidän käyttökseenä kohdistuva tarkkailu, jonka perusteella lähestytään ”oikeanlaiselta” vaikuttavia henkilöitä ja kysytään heitä seuran toimintaan mukaan. Kummallakin rekrytointitavalla rajautuu kuitenkin aika suuri potentiaalinen seuratoimijoiden joukko kysymisen piiristä pois. Verkostojen tulisi olla todella laajat, jotta henkilökohtaisella kysymisellä saataisiin haaviin kaikki seuratoiminnasta mahdollisesti kiinnostuneet henkilöt. Voimisteluseuroissa tällä hetkellä ilmenevä suuri kysyntä uusista seuratoimijoista viittaa osaltaan siihen, ettei tämäkään käytössä oleva rekrytointitapa toimi parhaalla mahdollisella tavalla.

Rajaako seurojen nykyinen, henkilökohtaiseen kysymiseen ja olemassa oleviin verkostoihin nojaava seuratoimijoiden rekrytointi tiedostamattaan verkostojen ulkopuolella olevat tai luonteeltaan esimerkiksi sisäänpäin kääntyneemmät jäsenet potentiaalisten seuratoimijoiden joukosta pois? Sillä mah-

dollisesta kiinnostuksesta huolimatta, ei aina uskalleta itse lähestyä seuraa ja kertoa omasta kiinnostuksesta seuratoimintaa kohtaan, kuten tämän tutkimuksen eräs haastatelluista jäsenistä osoitti. Kenties eräänlainen hyläytyksi tuleminen pelottaa ja niinpä moni mieluummin odottaa, kunnes saa henkilökohtaisesti kutsun tulla johtokuntaan tai muuten pyynnön toimia seurassa aktiivisesti. Voimisteluseurat tuntuvat omaavan potentiaalisia seuratoimijoita, mutta koska heitä ei saada seurojen toimintaan mukaan, ovat he kuin hukkaan heitettyjä resursseja, seurojen hukattuja voimavaroja.

Passiiviset jäsenet

Voimisteluseurojen perustunneilla liikkuu kovin monipuolinen joukko jäseniä, joiden henkilökohtaiset motiivit ja tavoitteet käydä seuran tunneilla ovat kirjavat. Tällöin joukossa vallitsee heikommat suhteet, eivätkä kaikki ole kiinnostuneita tekemään töitä seuran eteen. Jäsenet, jotka omaavat heikommat suhteet niin seuraan kuin muihin jäseniin, tarvitsevat enemmän tietoa ja viestintää seuran toiminnasta ja vapaaehtoistyöstä, jotta he innostuisivat seuratoimintaan mukaan (Paik & Navarre-Jackson 2010, 480). Näitä jäseniä seuroissa nimenomaan tulisi tavoitella seuratoimijoiksi, jotta seuratoimijoiden määrä saataisiin kasvamaan.

Tutkimushaastatteluisa esiin tulleet syyt seuroissa passiivisena jäsenenä olemiselle tukevat aikaisempia tutkimustuloksia, joiden mukaan vapaaehtoista seuratyötä tehdään jokaisen omasta elämäntilanteesta, halusta ja tavoitteista riippuen (mm. Opetusministeriö 2008, 16). Seuratoiminnassa toimimattomuus ei välttämättä ole pelkkää haluttomuutta. Ihmisten muu elämäntilanne, työelämän pirstaleisuus ja lisääntynyt yksilöllistyminen, vaikuttavat myös seuratoimintaan osallistumisen määrään (Bauman 2002; Ilmonen 2006, 128; Koski 2000, 17). Tutkimushaastatteluisa nousi erityisesti jäsenten koh-

dalla esiin ihmisten omat valinnat siitä, millä elämän osa-alueella he kulloinkin toimivat aktiivisesti.

Ihmisten kiireellisyys ei voi syntyä tyhjästä, tekemättömyydestä, vaan jo tehdyistä valinnoista, joita ihminen on sen hetkisen elämäntilanteensa ja arvonsa mukaan tehnyt ja kokenut seuratoimintaa tärkeämmäksi. Sitoutumattomuuden sijasta tutkija uskoo voimisteluseurojen jäsenten kohdalla olevan kyse priorisoinnista. Siitä, koetaanko voimisteluseurojen vapaaehtoistoiminta itselle niin tärkeäksi, että siihen priorisoitaisiin käytettäväksi aikaa, vai panostetaanko omien töiden jälkeen jäljellä oleva energia joihinkin muihin asioihin. Tiedostettaessa nyky-yhteiskunnan toiminnan pirstaleisuus, ihmisten kiireellisyys ja seuratoimintaan käytettävän ajan väheneminen, tulisi tutkijan mielestä seuratoimintaa kehittää. Jos nykyisen kaltaisen seuratoiminnan koetaan olevan luotaan työntävää, tulisi seurojen toimintatapoja muuttaa.

Vaikka lopullinen päätös vapaaehtoiseen seuratoimintaan mukaan lähtemisestä on aina jäsenellä itsellään, voivat seurat omalla toiminnallaan kannustaa aktiiviseen seuratoimijuuteen. Jo olemassa olevat suhteet tai epäviralliset viestintäkanavat eivät välttämättä tavoita suurinta osaa seurojen jäsenistä. Kuitenkin päätöksiä tehdessä tieto on valtaa. Ihmiset ymmärtävät maailmaa ja toimivat sen mukaan, mitä osaavat ja miten ovat tottuneet asioita tekemään (Bauman 2002, 72). Niinpä jäsenille tulisi seurojen viestinnällä korostaa vapaaehtoisen seuratoiminnan merkitystä ja hyötyä, niin seuralle kuin jäsenelle itselleenkin. Voimisteluseuroissa vapaaehtoinen seuratoiminta täytyisi nostaa niin tärkeään asemaan, että se nousisi myös ihmisten henkilökohtaisilla priorisointilistoilla kärkeen. Myös kynnyks seuratoimintaan lähtemiseksi pitäisi jokaisessa voimisteluseurassa saattaa

niin alhaiseksi, että kuka tahansa kokisi voitavansa tarjoutua milloin vain mukaan seuratoimintaan.

Tutkijan mielestä seurassa vallitsevalla ilmapiirillä ja yhteisöllisyydellä on osuutensa seuratoimijoiden aktiivisuuteen. Seuratoiminnan pitää olla miellyttävää ja palkitsevaa, mutta myös tietoa tulee olla tarjolla, jotta affektiivista sitoutumista seuraa kohtaan syntyisi. Tutkija uskoo sosiaalisten suhteiden luonteella ja laadulla olevan vaikutusta seuran viestintäilmapiiriin. Mikäli seurassa on heikko yhteisöllisyyden tunne eivätkä ihmiset juurikaan tunne toisiaan, on mitä todennäköisimmin myös viestintäilmapiiri tällöin heikko. Suunnitelmallisella viestinnällä ja aktiivisella viestintäilmapiirillä voidaan luoda affektiivista sitoutumista.

Suunnitelmallisen viestinnän hyödyt

Tässä tutkimuksessa on pyritty tuomaan esiin strategisen viestinnän vahvuuksia ja etuja kolmannen sektorin toimijoiden arjessa. Tutkijan oletuksena on, että voimisteluseuroissa termi strateginen viestintä saattaa kuulostaa liian vieraalta, saavuttamattomalta asialta. Niinpä tutkimuksessa on strategisen viestinnän sijasta puhuttu paljon suunnitelmallisuudesta ja suunnitelmallisesta viestinnästä. Molemmat pohjautuvat samaan perusajatukseseen, mutta käytettäessä termiä ”suunnitelmallinen viestintä” on strategisia ajattelutapoja pyritty tuomaan lähemmäksi voimisteluseuroja, jolloin niiden omaksuminen ja käyttöönotto olisi vaivattomampaa.

Todennäköistä on, että melkeinpä kaikissa seuroissa koetaan näitä tutkimuksessa mainittuja ja taulukossa 4 (ks. taulukkoa 4 sivulla 102) esiin nostettuja viestinnän osa-alueita toteutettavan. Kysymys ei olekaan pelkästä seuratoiminnasta tiedottamisesta, palautteen keräämisestä tai ohjaajien

kuuntelemisesta, vaan siitä millä tavalla ja miten tiedostetusti seuroissa viestintää oikeasti tehdään ja kehitetään. Seuroissa esiintyvien viestintätekojen lisäksi onkin syytä pohtia viestinnän laatua ja viestinnän takana olevia intressejä. Voimisteluseurojen toiminnasta kertova viestintä on tärkeää, mutta on eri asia informoidaanko pelkästään faktoja vai pyritäänkö toiminnasta kertomaan innostavasti, seuratoimintaan sitouttavaan ja houkuttelevaan sävyyn. Viestitäänkö vain, jotta pidettäisiin ääntä vai että saavutettaisiin tavoitteita? Tällöin suunnitelmallisuus astuu toimintaan mukaan.

Tämä tutkimus ja taulukko 4 tuovat osaltaan esiin voimisteluseuroissa korostuvan pitkälti tehtäväorientoituneen viestinnän, kun taas suhdeviestintä jää olemattomaksi. Kuitenkin juuri molempia viestintätapoja kaivattaisiin, jos haluttaisiin osoittaa vapaaehtoistoimijoihin huomiota ja luoda arvostuksen tunnetta. Suhdeorientoituneen viestinnän puuttuessa ei seuroissa voida parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää organisaation sosiaalista pääomaa, jota tehtäväorientoitunut viestintä kuitenkin osaltaan muodostaa. (Boezeman & Ellemers 2011, 163; Hazleton 2000, 83; de Ridder 2004, 22–23.)

Mitä voimisteluseurojen viestinnässä pitäisi sitten muuttua, jotta kehitys olisi mahdollista? Viestinnän mahdollisuuksien ja merkityksen tiedostaminen on hyvä alkusysäys ajattelutavan muutokselle, joka voi puolestaan heijastua seurojen toimintatapoihin. Suunnitelmallinen viestintä tulisi nähdä seuran tavoitteita tukevana ja seuraa eteenpäin kehittävänä toimintana. Suunnitelmallista viestintää tulisi voimisteluseuroissa luoda siten, että seuran sisäinen viestintä lisäisi organisaatiositoutumista ja joukkoon kuulumisen tunnetta. Voidaanhan viestinnän suunnittelulla ja dialogilla tehostaa seurojen toimintaa ja vaikuttaa ihmisten halukkuuteen osallistua

vapaaehtoiseen seuratoimintaan (Hazleton & Kennan 2000, 83; Kress 2005, 27, 36; Lindenmeier 2008, 43). Osittain säännöllistä ja tavoitteita tukevaa viestintää esiintyy jo voimisteluseuroissa, mutta suunnitelmallisella viestinnällä voitaisiin seurojen nykyisiä toimintoja ohjata tukemaan entistä paremmin seurojen tavoitteita, muun muassa yhteisöllisyyttä.

Toimintastrategiat saati viestintästrategiat puuttuvat useasti voimisteluseurojen toiminnasta. Jollei seuran toiminnalle ole mietittynä toimintastrategiaa tai -suunnitelmaa, on vaikea luoda viestinnän tavoitteita siihen rinnalle. On kuitenkin hyvä huomioida, että vaikka kirjallisena seuroilla ei olisikaan strategioita luotuna tai sanaa strategia ei käytetä seuramaailmassa, on suunnitelmallisuus jo jollain tasolla osa seurojen toimintaa. Viestintää tehdään voimisteluseuroissa vielä kuitenkin pitkälti intuition mukaan. Suunnitelmallisuuden, viestinnän tavoitteiden, tyylin, laadun ja tapojen miettiminen on vasta yleistymässä seuramaailmassa (Kalla 2005, 302).

Strateginen ajattelu toisi kuitenkin voimisteluseurojen viestintään kaivattua ryhtiliikettä; suuntaviivoja ja resurssien parempaa huomioimista. Sillä kuten tässäkin tutkimuksessa on tuotu esiin, voimisteluseurojen viestinnässä on monta liikkuvaa osaa. Viestintää tekevät useat eri henkilöt: seurajohdon lisäksi myös ohjaajat. Seurojen jäsenet ja sidosryhmät vaikuttavat puolestaan omalla viestinnällään muun muassa siihen millainen maine seuroille muodostuu. Kaikkea viestintää eivät voimisteluseurat yksinkertaisesti voi hallita. Puskaradiot ja epäviralliset viestintäkanavat tulevat kuhisemaan, vaikka seura kuinka yrittäisi niitä kontrolloida.

Koska voimisteluseurojen viestinnässä on paljon hallitsematonta, tekijöitä joihin seura suoranaisesti ei voi vaikuttaa, tulisi viestinnän suunnitelmalli-

suudella lisätä hallinnantunnetta siltä osin kuin se seuralle on mahdollista. Täten pystyttäisiin osittain myötävaikuttamaan myös viestinnän hallitsemattomaan osaan. Seuran toiminnan ollessa itsessään jo loogista ja luotettavaa sekä seuran viestinnän tukiessa seuran arvoja, toimia ja tavoitteita, välittyisi seurasta ulospäin positiivinen kuva. Näin seurasta syntyvällä mielikuvalla voitaisiin olettaa olevan vaikutusta myös siihen miten sidosryhmät ajattelevat ja puhuvat seurasta.

Viestinnässä suunnitelmallisuuden ei tarvitse olla aina korkealentoista, suurta ja tavoittamatonta. Strategista viestintää voi olla eritasoista. Toisen seuran suunnitelmallisuus voi olla kahdesti lukuvuodessa jäsenistölle lähetettävä jäsentiedote, kun taas toisen seuran suunnitelmallisuutta voi olla palkattu ammattivalokuvaaja, joka markkinointivalokuvillaan auttaa luomaan toivotunkaltaista yleisilmettä niin seuralle kuin seuran viestinnälle. Jokaisen seuran omat resurssit ja aikaisemmat viestinnän kokemukset määrittelevät minkälaisille viestinnän tavoitteille ja suunnitelmille on tilausta.

Viestintää voi aina kehittää. Luonnollisesti osaamisen, kokemuksen ja ruttiin kautta viestinnän tarve kuin myös suunnitelmallisuus kasvaa. On kenties hyvä pitää mielessä, että kolmannella sektorilla saati sitten suomalaisissa voimisteluseuroissa viestintä on vasta nousemassa merkityksellisempään asemaan. Ensimmäisten suunnitelmien laatiminen on aina alku, joista tulevana vuosina voidaan ponnistaa eteenpäin. Mutta koska voimisteluseuroissa viestintä on hajanaista ja resurssit rajalliset, olisi hyvä miettiä tehokkaampia viestintätapoja seurojen käyttöön. Tällöin entisestään korostuu myös seuran tavoitteita tukevan suunnitelmallisen viestinnän tarve. Tämä asia on tutkimushaastatteluiden perusteella tiedostettu myös voimisteluseuroissa. Havaittavissa on myös mahdollinen kaava, jonka mukaan mitä enemmän

seura toiminnassaan saavuttaa ja mitä isommaksi seura kasvaa, sitä suurempina nähdään myös viestinnän tarpeet ja tavoitteet.

Vaikka voimisteluseurojen viestintä on yleisesti vielä vaatimattomalla tasolla, on seurojen tekemässä viestinnässä positiivista sen asiakaslähtöisyys. Seurojen tekemä viestintä on aidosti tuomassa tietoa, palvelemassa jäseniä. Viestintää voisi kuitenkin olla nykyistä enemmän ja se voisi olla myös laadukkaampaa. Lisäksi voimisteluseuroissa tulisi huomioida jäsenille suunnatun viestinnän olevan usein myös perheille, seuran sidosryhmille viestimistä. Mitä jäsenten kotona ja lähipiirissä tiedetään seurasta ja itse lajista, vaikuttavat tutkimustulosten mukaan myös seuratoimintaan osallistumisen aktiivisuuteen. Etenkin alaikäiset voimisteluseurojen jäsenet eivät itse päättä asioistaan, vaan päätöksentekoon ja dialogiin tulisi ottaa mukaan myös jäsenten perheet.

Voimisteluseurojen tulisi luoda jäsenilleen tarve seurata ja osallistua seuran viestintään. Seuran viestinnän tulee luonnollisesti tarjota jäsenille oleellista tietoa, mutta myös jäsenten osallistumista seurojen toimintaan tarvitaan. Tämän tutkimuksen pohdinnoissakin esiintuotuihin vapaaehtoisen seuratoiminnan ja yhteisöllisyyden haasteisiin voidaan osittain vastata viestinnän keinoin. Tällöin dialogi ja vuorovaikutteinen viestintäilmapiiri nousevat tärkeään asemaan. Vapaaehtoisessa seuratoiminnassa viestintävastuuta pitäisi pystyä jakamaan niin seuran kuin myös jäsenten kesken.

Voimisteluseurojen toiminnan perusta on puhtaasti sosiaalisen pääoman varassa, jolloin seuroissa tehtävässä vapaaehtoistyössä asiantuntemus ja tietotaito ovat keskeisiä resursseja (Koski 2000, 65). Niinpä seuratoimintaan tulisi saada mahdollisemman suuria joukkoja. Sosiaalinen pääoma edellyttää

kuitenkin hyvää vuorovaikutusta, joka on voimisteluseuroissa turhan vähäisessä roolissa. Vuorovaikutusta ja etenkin epävirallista viestintää hyödynnevät parhaiten seurojen jäsenet ja seuratoimijat, mutta voimisteluseurojen omassa toiminnassa ja viestinnässä dialogia saati epävirallista viestintää ei ole juurikaan huomioitu. Dialogilla olisi kuitenkin mahdollisuus pitää jatkuvaa yhteyttä organisaation sisäisiin sidosryhmiin ja syventää olemassa olevia suhteita muun muassa seurajohdon ja jäsenten välillä.

8 LOPUKSI

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää voittoa tavoittelemattomalla sektorilla toimivien voimisteluseurojen toiminnan taustoja ja raottaa seuroissa tehtävän viestinnän merkityksiä. Tutkimuksen toivottiin nostavan esiin voimisteluseurojen vapaaehtoistoimintaa ja viestintää kehittäviä näkökulmia huomioiden myös Suomen Voimisteluliiton vuonna 2009 teettämän seurakyselyn tuloksista esiin nousseita tarpeita. Niinpä tässä tutkimuksessa on pyritty nostamaan esiin niin vapaaehtoisen seuratoiminnan ominaisuuksia kuin myös seuratoiminnan kohtaamia haasteita nyky-yhteiskunnassa. Sen sijaan, että tutkimuksella olisi voinut antaa suoria vastauksia ja ratkaisuja voimisteluseurojen haasteisiin, nousi esiin jatko-tutkimustarpeita.

Vapaaehtoistoimijoiden mahdollinen vähentyminen ja väsyminen nähdään niin voimisteluseuroissa kuin yleisesti koko voittoa tavoittelemattomalla sektorilla uhkana toiminnan jatkuvuudelle (Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 21; Seippel 2004, 231; Voimisteluliitto 2009). Myös tutkimusaineistossa nousi sama huoli esille. Niinpä tässä tutkimuksessa ei voi olla nostamatta esiin kysymystä, vastaako seuratoiminta nykymuodossaan enää seurojen, yhteiskunnan saati sitten seuroissa mukana toimivien ihmisten odotuksia ja tarpeita. Seuroissa tulisikin kriittisesti tutkia omaa toimintakulttuuriaan:

mahdollistaako seura lyhytkestoisen ja mahdollisesti pienempiin tehtävänantoihin perustuvan seuratoiminnan.

Tutkimuksen myötä tutkija on joutunut myös pohtimaan, onko talkoohenki oikeasti nyky-yhteiskunnasta kokonaan kadonnut vai eikö seuratoiminnassa osata enää taikoa sitä nykymuodossaan esiin. Lovemarks -käsitteen mukainen tunneside seuratoiminnasta kyllä löytyy. Seuratoimijat näkevät järjestötoiminnan eteen paljon aikaa ja vaivaa. Milloin ompelevat öisin esiintymis- ja kilpa-asuja tai milloin juoksevat vapaailtoinaan seurojen kokouksissa. Haasteellista, oli vapaaehtoisessa seuratoiminnassa kyseessä lovemarks tai ei, onkin saada ihmiset arjessa motivoitua sanoista itse tekoihin. Myös tältä osin seuratoimintaa nykymuodossaan olisi syytä pohtia uudelleen.

Kuten tässä tutkimuksessa on todettu, ei järjestötoiminnassa ole samalla tavalla resursseja käytössä kuin yritysmaailmassa. Raha, palkankorotus tai "potkuilla uhkaileminen" eivät ole seuratoiminnassa käytössä olevia keinoja. Rahan ei myöskään tulisi olla seuratoimintaan houkutteleva syy. Pienistä resursseista huolimatta, tai kenties juuri niiden takia, viestintää tulisi enemmän hyödyntää motivoitaessa ja sitoutettaessa ihmisiä vapaaehtoiseen seuratoimintaan.

Tutkimustuloksissa sekä vapaaehtoista seuratoimintaa että viestintää pidetään merkityksellisinä voimisteluseurojen toiminnalle. Ilman seuratoimijoita ei olisi toimintaa ja ilman viestintää ei tiedettäisi toiminnasta. Voimisteluseurojen arjessa nämä toiminnot eivät kuitenkaan tue toisiaan. Seuratoiminnan ja viestinnän välinen yhteys ei kenties ole tiedostettua seuroissa ja siksi toiminnot integroitumisen sijasta ovat toisistaan erillään. Näin ollen seuratoimintaa ei tueta parhaalla mahdollisella tavalla. Voimisteluseuroissa jo

dialogiin kannustaminen ja aktiivisen viestintäilmapiirin luominen auttaisivat sitouttamaan ja aktivoimaan seurojen jäseniä. Vaikka kyseessä tuntuisi olevan pieni kehitysaskel, vaatii se voimisteluseuroissa toimintakulttuurin muutosta.

Tutkimustuloksien mukaan seurat eivät tällä hetkellä käytä tarpeeksi aikaa tai resursseja sellaiseen toimintaan, joka aktivoisi, yhdistäisi ja sitouttaisi jäseniä seurojen toimintaan mukaan. Seuratoiminnan lisäksi myös seurojen viestinnässä on selvästi havaittavissa kehitystarpeita. Suomen Voimisteluliiton loppuvuodesta 2009 teettämän seurakyselyn tulosten mukaan voimisteluseurat kokivat kehitystarvetta juuri markkinoinnin ja viestinnän sekä vapaaehtoistoimijoiden rekrytoimisen, sitouttamisen, palkitsemisen ja yhteisöllisyyden saralla. Seurojen tekemä viestintä ei kuitenkaan nykyisessä muodossaan tue näitä tavoitteita. Konkreettisia viestintätekoja ei voimisteluseuroissa aseteta näitä tavoitteita silmällä pitäen.

Seuroissa viestintä ja kenties myös muu toiminta keskittyy lähinnä perusarjen pyörittämiseen. Tällöin ei välttämättä huomata kiinnittää aikaa ja huomiota seurojen itse esiin nostamiin haasteisiin. Seuroilla olisi kuitenkin kaikki mahdollisuudet vaikuttaa jäsentensä sitoutumiseen ja siihen, miten jäsenet ovat seuran toiminnassa mukana. Tämä vaatii seurassa suunnitelmallista toimintaa ja viestintää sekä seuratoiminnan osalta priorisointia. Suunnitelmia sen suhteen millaista toimintaa tehdään, mitä tavoitteita halutaan saavuttaa ja mitä asioita halutaan seurassa muuttaa.

Kuten tämä tutkimuskin osoittaa, voisi voimisteluseuroissa viestintää olla enemmän ja laadukkaammin tehtynä. Voisikin kenties sanoa, että voimisteluseurojen viestinnässä rakennetaan tällä hetkellä perustasoa. Lähtötasoa, josta

viestintää voidaan myöhemmässä vaiheessa lähteä kehittämään entisestään. Tämä ilmiö on jo havaittavissa suuremmissa seuroissa, joissa on ollut osoittaa resursseja myös viestinnän kehittämiseen. Suuremmissa seuroissa viestintään on ollut mahdollista kohdentaa voimavaroja, aikaa, rahaa ja viestinnän tekijöitä, jopa ammattiosaajia.

Kenties voimisteluseurojen viestinnän tilannetta voitaisiin pohtia Maslowin tarvehierarkian kautta. Kun viestinnässä perustarve, tässä yhteydessä tunti-tarjonnasta ja toiminnasta tiedottaminen sekä mahdollisista muutoksista informointi, on saatu tyydytettyä; kun tämä osa viestinnästä seurassa toimii ja on jo rutinoitunutta, voidaan huomata uusia tarpeita, joihin viestinnän toimenpiteitä voitaisiin jatkossa kohdistaa. Kun perusselviämistarpeet, pohjataso, on saavutettu, voidaan seuroissa lähteä tavoittelemaan abstraktimpia tavoitteita myös viestinnän osalta: vuorovaikutusta, suunnitelmallisuutta ja strategisuutta. Tällöin on mahdollista saavuttaa näkyviä muutoksia myös yhteisöllisyyden, seuratoimijoiden rekrytoimisen ja sitoutumisen saralla. Siihen asti, kunnes voimisteluseurojen viestintää saadaan kehitettyä suunnitelmallisemmaksi ja täten hyödynnettyä paremmin vapaaehtoistoiminnan osalta, on seuroissa lähinnä hukkaan heitettyä sosiaalista pääomaa, jota ei hyödynnetä. Seuroissa on potentiaalisia seuratoimijoita, mutta jos näitä seuroissa olevia resursseja ei valjasteta käyttöön, ovat ne vain hukkaan heitettyjä mahdollisuuksia, hukattuja voimavaroja.

Nyky-yhteiskunnassa korostuu yhä enenevässä määrin järjestöjen ja kuntien yhteistyö. Erityisesti vapaaehtoisen urheilutoiminnan ja julkisten toimijoiden välillä on havaittavissa vahvat siteet ja järjestöt tulisikin nähdä kansalaisyhteiskunnan rakentajina, jolloin yhteistyökuviossa voitaisiin parhaalla mahdollisella tavalla hyötyä järjestöjen kyvystä joustavasti vastata uusiin,

mahdollisesti esiin nouseviin ongelmiin kuin myös niiden roolista uusien toimintamuotojen kehittäjinä. (Möttönen & Niemelä 2005, 6; Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 11; Seippel 2010, 203). Nykyisellään tämä edellä esitetty ajatus ei parhaalla mahdollisella tavalla toteudu. Seurat tarvitsevat enemmän ohjausta ja konkreettisia apukeinoja, jotta voisivat paremmin täyttää yhteiskunnassa kaivatun roolinsa.

Kolmannella sektorilla tarve lisätä strategisen viestinnän ja ajattelun määrää on selvästi havaittavissa. Tässä asiassa voimisteluseurat voisivat olla edelläkävijöitä. Viestinnän tehostaminen voisi osaltaan olla myös yksi konkreettinen vaihtoehto kasvattamaan kolmannen sektorin järjestöjen toimintaa ja täten seuratoiminnasta kumpuavaa yhteiskunnallista hyötyä. Järjestöpuolella on vain resurssipulan lisäksi yleensä myös hyvin vähäistä viestintäosaamista. Myös yhteisöviestinnän saralla seurojen viestintä on harvemmin tutkittu kenttä, joka kuitenkin vaatii toimiakseen omat lainalaisuudet. Voimisteluseurojen oman toiminta- ja viestintäkulttuurin muuttumisen lisäksi tulisi urheiluseuroille tarjota etenkin viestintään avuksi suuntaviivoja, neuvoa, mallia ja tietoa niin tutkimuskentältä kuin myös lajiliittojen suunnalta. Tällöin toiminta- ja viestintäkulttuurissa voidaan saavuttaa näkyvää kehitystä seurojen arjessa.

Tutkimuksen arviointi

Tutkijan omat henkilökohtaiset kokemukset yli 20 vuoden ajalta suomalaisesta voimistelukulttuurista ovat alun perin olleet vahva kimmoke tähän tutkimusaiheeseen tarttumiseen. Tuohon kahteenkymmeneen voimisteluvuoteen mahtuu lukuisia henkilökohtaisia kokemuksia ja elämyksiä voimistelijana, talkoolaisena ja seuratoimijana, niin seurojen perusarjesta kuin myös kilpailuista ja esiintymisistä aina oman seuran tapahtumista alueellisiin, valta-

kunnallisiin ja kansainvälisiin voimistelutapahtumiin asti. Vajaan kymmenen vuoden ajan tutkija on toiminut yhteensä kolmessa eri voimisteluseurassa ohjaajana ja valmentajana, tavoitteenaan toivottavasti näin välittää voimistelun kipinää eteenpäin ja siten antaa takaisin lajille itse kokemaansa voimistelun iloa ja seuratoiminnan riemua.

Sanomattakin on selvää, että tutkijan oma henkilökohtainen voimistelutausta on osaltaan ollut vaikuttamassa tämän tutkimuksen tekemiseen. Myös neljä vuotta suuren voimisteluseuran tiedottajana ja johtokunnan jäsenenä ovat antaneet kokemuksia ja näkemyksiä seurojen viestinnästä, joita välttämättä voimisteluseurojen toiminnan ulkopuolinen henkilö ei vastaavasti tavoittaisi. Vaikka tutkija on kouluttanut myös Voimisteluliiton tapahtumissa ja koulutuksissa seuroja viestinnän saloihin, on tässä tutkimuksessa pyritty pitämään alusta loppuun asti mahdollisemman ammattimainen ja objektiivinen ote tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa tutkijan ennakko-oletuksena työhön ryhdyttyä oli, että pelkästään tunneilla käyvät jäsenet olisivat passiivisempia kuin seuroissa aktiivisesti toimivat jäsenet tai muut seuratoimijat, eikä seuran toiminta olisi niin sanotuille asiakkaille yhtä tuttua saati merkityksellistä kuin muille tutkimuskohteille. Tutkimushaastatteluihin kuitenkin sekä passiivisina pidetyt asiakkaat että aktiiviset seuratoimijat korostivat pitkälti samoja asioita ja arvoja seurojen toiminnassa. Luonnollisesti ei voida olettaa, että muutaman henkilön mielipiteet vastaisivat koko kyseisen seuran jäsenistön mielipiteitä, mutta tämän tutkimuksen perusteella ei voida myöskään sanoa niin sanottujen pelkkien asiakkaiden ja seuratoimijoiden mielipiteissä ja näkökulmissa olevan välttämättä huomattavaa eroa. Tutkimuksessa esiin nousut saturaatio antaakin syytä pohtia, olisiko tutkimuksen tulokset joltain osalta

suhteutettavissa myös suurempiin joukkoihin. Tämän todistaminen vaatisi kuitenkin laajempia jatkotutkimuksia.

Ennako-odotuksia tutkijalla oli myös teemahaastatteluiden parihaastatteluja kohtaan. Tutkimuksessa parihaastatteluiden toivottiin nostavan esiin erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia haastattelun teemoista, mutta haastattelutilanne kahden tuntemattoman ihmisen kesken on saattanut vaikuttaa jäsenten vastauksiin. Uusien tuntemattomien ihmisten seurassa haastatellut eivät välttämättä ole kokeneet voineensa tuoda kaikkia omia ajatuksiaan esille. Jäsenten vastauksiin on voinut vaikuttaa tutkijan lisäksi itse uusi ja outo haastattelutilanne kuin myös toisen parihaastatteluun osallistuneen henkilön mielipiteet. Omia mielipiteitään, varsinkaan muiden mielipiteistä eroavia, ei välttämättä tällaisessa uudessa tilanteessa tuoda aina niin rohkeasti esiin kuin tutkija toivoisi.

Parihaastatteluissa vastaajat ovat voineet myötäillä toisen haastatellun mielipiteitä tai vastanneet siten, kun olettivat tutkijan tai toisen haastatellun odottavan. Toisaalta parihaastattelut ovat saattaneet antaa haastatelluille henkilöille turvallisuuden tunteen, kun he eivät ole joutuneet haastattelutilanteeseen yksi. Haastateltavien omien mielipiteiden esiin tuonti on voinut myös osaltaan vahvistua, jos on huomattu myös toisen vastaajan ajattelevan samalla tavalla. Vaikka jäsenten vastauksien samankaltaisuus yllätti tutkijan, tuntuivat haastattelutilanteet ja haastateltavien vastaukset aidoilta.

Haastattelutilanteissa mielenkiintoista oli, että jäsenet itse eivät välttämättä puhuneet itsestään tutkijan alkuperäisen jaottelun mukaisesti. Henkilö, joka oli "edustamassa" pelkästään jumpassa käyvää jäsentä, saattoikin paljastua vanhaksi seura-aktiiviksi tai toisessa seurassa aktiivisesti toimivaksi seuratoi-

mijaksi, eikä siis pelkästään passiiviseksi jumpassa käyväksi asiakkaaksi. Samoin eräs puheenjohtajan nimeämänä seuratoimijana haastattelussa mukana ollut jäsen puhui vastauksissaan muista seuran ohjaajista ja seuratoimijoista kuin ei itse kuuluisi heidän joukkoon. Tutkijan kysyessä miten tärkeänä tämä haastateltava pitää seurassaan tapahtuvaa vapaaehtoistoimintaa, vastasi seuran toiminnassa aktiivisesti mukana oleva henkilö kuin ei itse olisi yksi seuratoimijoista: *"Ei [seura] varmaan pyöriskään jos ei olis niitä vapaaehtoisia tekemään. Niitä halukkaita, innokkaita, jotka tekis sitä työtä sitten."* Haastateltavan vastaus saattaa osoittaa, etteivät aktiivisesti seuratoiminnassa mukana olevat henkilöt aina välttämättä ymmärrä ja osaa arvostaa oman seuratyönsä merkitystä. Kenties seuratoiminnassa seurajohdon, tässä tutkimuksessa puheenjohtajien, tapa nähdä ja luokitella jäsenet ja jäsenien oma tapa nähdä itsensä eivät siis olekaan yhtenäiset.

Tutkimuksessa on myös voinut käydä niin, että puheenjohtajien ehdottamina jäsenistön edustajiksi on saattanut valikoitua normaalia aktiivisempia jäseniä tai muuten seuratoiminnasta kiinnostuneita jäseniä, joihin puheenjohtajalla on todennäköisesti ollut jo jonkinlainen suhde etukäteen. Tällöin pelkkänä asiakkaana haastattelussa mukana olleilla henkilöillä on myös saattanut olla aikaisempaa seuratoimijataustaa tai he ovat voineet olla luonteeltaan valmiiksi jo aktiivisia ja seuratoiminnasta kiinnostuneita henkilöitä, mikä on mahdollisesti välittynyt myös teemahaastatteluissa kerätyistä aineistoista. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat kaikki jo aikuisia naisia, joilla oli omia lapsia. Mikäli tutkimuskohteena olisi ollut nuorempia vastaajia, olisivat tulokset voineet olla etenkin seuratoimintaan kiinnostuneisuuden osalta toisenlaiset. Myös mikäli teemahaastatteluun valitut jäsenet olisi napattu puheenjohtajien ehdottamien henkilöiden sijasta suoraan seurojen tunneilta, oli-

sivat vastaukset saattaneet olla eri sävyisiä kuin ne tässä tutkimuksessa nyt olivat.

Tutkijan oma harrastuneisuus ja voimisteluseurojen aikaisempi tuntemus on voinut olla tutkimuksessa ja etenkin haastattelutilanteissa sekä vahvuus että heikkous. Vahvuutena tutkija on ollut hyvin perehtynyt tutkimuskohteisiin ja ollut tutkimuskohteidensa kanssa helpommin samoissa merkitysmaailmoissa yhteisen seurataustan vuoksi. Tutkijan omaan voimisteluseurojen tuntemukseen ja seuratoiminnan kokemukseen liittyvät myös tutkimuksen heikot puolet. Aikaisemmat kokemukset ja tutkijan omat käsitykset voimisteluseurojen viestinnästä ja toiminnasta ovat saattaneet vaikuttaa merkitysanotojen tulkinnassa ja analysoinnissa. Objektiivisena pysyminen itselle läheisessä asiassa on haaste ja voikin olla että toisenlaisen taustan omaava tutkija lukisi tutkimusaineistoa toisin.

Tutkimusaineistossa viestinnässä puhuttaessa haastateltavat puhuivat lähinnä seurojen tekemästä viestinnästä. Voi olla, että tutkija on huomaamattaan kysymyksen asettelullaan ohjannut keskusteluja siten, että aineistossa korostui nimenomaan seurojen itse tekemä viestintä eikä esimerkiksi vuorovaikutus tai seurojen epävirallinen viestintä. Toisaalta vuorovaikutusta ja epävirallista viestintää on osaltaan voitu pitää liian päivänselvänä asiana, jolloin näitä viestinnän muotoja ei ole haastateltavien puheissa noussut esiin.

Tässä tutkimuksessa on pyritty herättelemään ja antamaan alustavia käsityksiä voimisteluseurojen tämän hetkisestä tilanteesta. Vaikka tutkimuksessa on osittain puhuttu ja käsitelty asioita yleiselläkin tasolla, poikkeuksia varmasti löytyy. Tutkimustulosten varmentuminen ja oikeaksi osoittaminen vaatisikin lisätutkimuksia voittoa tavoittelemattomalla kentällä.

Jatkotutkimuskohteet

Vaikka voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat aikaisempaa enemmän nousseet tutkimuskohteiksi, on näiden instituutioiden ymmärtäminen vielä vähäistä ja tietojen kattavuus usein hajanaista (Anheier 2005, 12). Sitä kertoo kolmannen sektorin ja vapaaehtoistoiminnan vähäiset tutkimustulokset arvostuksen alhaisuudesta, voimme vain arvailla. Jatkotutkimusaiheita tältä tutkimuskentältä kuitenkin löytyy lukuisia.

Paljon puhutaan, että vapaaehtoistoiminta olisi menettänyt kiinnostuksensa ja seurojen toiminta tulee olemaan entistä haasteellisempaa resurssien vähenemisen takia. Samainen ongelma on tässäkin tutkimuksessa tullut esiin. Kuitenkin tässä tutkimuksessa oli havaittavissa, ettei ainakaan pelkkä passiivinen asiakkuuskäsite voimisteluseuroissa vahvistunut. Kaikista ennakkoletuksista huolimatta niin sanotut passiiviset asiakkaatkin pitivät haastatte- luissaan seurahenkeä ja yhteisöllisyyttä tärkeinä asioina ja kokivat olevansa myös itse kiinnostuneita jonkin asteisesta seuratoimijuudesta.

Herääkin kysymys, tulisiko seuratoiminnassa tapahtuvan vapaaehtoisuuden etsiä uusi muotoja, sen sijaan että vertaamme nyky-yhteiskuntaa ”vanhaan kunnan aikaan”, jolloin talkootöihin oli osallistujia enemmän kuin nykyään. Jatkotutkimuksella voisi selvittää millaista uuden seuratyön tulisi olla. Myös suomalaisen seuratoiminnan motiiveja voitaisiin tutkia nykyistä laajemmin. Täten saataisiin tarkempaa taustatietoa miten niin kutsuttu uusi seuratyö ja nykyiset motiivit tulisi huomioida seurojen toiminnassa ja viestinnässä.

Tämä tutkimus on osaltaan tuonut esiin viestinnällä voitavan vaikuttaa voimisteluseurojen toimintaan ja seuratoiminnan kohtaamiin haasteisiin. Tämä

yksittäinen pro gradu -tutkielma on kuitenkin ollut lähinnä keskustelun-avaus, joka on osaltaan vain pintaraapaissut tutkimusongelmaa. Tarkemmilla ja laajemmilla viestinnän tutkimuksilla voitaisiin määritellä muun muassa millaisilla viestinnän keinoilla seuratoiminnassa lisätään osallistumista ja vuorovaikutusta, millaiset ovat urheiluseurojen strategisen viestinnän erityispiirteet, millainen rooli epävirallisella viestinnällä on seuratoimintaan sekä laajentaa ylipäänsä tietoa ja asiantuntemusta yhteisöviestinnän ja PR:n rooleista vapaaehtoisten johtamisessa ja viestinnässä vapaaehtoistoiminnassa.

Lisäksi tämän tutkimuksen tuloksia olisi hyvä viedä nykyistä pidemmälle ja mahdollisesti laajentaa tutkimusta myös muuhun kuin voimisteluseurojen toimintaan. Näin nähtäisiin voisiko tämän tutkimuksen tuloksia mahdollisesti pitää voittoja tavoittelemattoman sektorin muihin toimijoihin yleistettävänä. Jatkotutkimuksella olisi myös mahdollista selvittää eroaako miesvaltaisissa urheiluseuroissa käsitykset seuratoiminnasta ja viestinnästä voimisteluseurojen tuloksista.

Mielenkiintoista olisi myös tapaustutkimuksena päästä tutkimaan millaisia vaikutuksia viestinnän tehostamisella ja suunnitelmallisuudella on seurojen toimintaan ja onko esimerkiksi tämän tutkimuksen perusteella viestinnässä tai toiminnassa tehdyillä muutoksilla vaikutusta voimisteluseurojen vapaaehtoisten määrään, sitoutuneisuuteen tai seuratoiminnan laatuun. Kenties näiden jatkotutkimuksien kautta myös seuroissa tehtävää viestintää päästäisiin entisestään kehittämään vaadittuun suuntaan.

Viestintä yritysmaailmassa ja julkisella sektorilla on osittain erilaista kuin seuroissa, johtuen organisaatioiden haasteiden, resurssien ja tavoitteiden erilaisesta luonteesta. Jatkotutkimuksella olisi hyvä selvittää seurojen viestin-

nän pääpiirteitä, suuntaviivoja, painotuksia ja eroavaisuuksia, jolloin voitaisiin mahdollisesti luoda eräänlaiset viestinnän parhaat käytännöt seurojen käyttöön.

Seuroilla itsellään on monesti liian pienet resurssit lähteä luomaan uusia toiminta- ja viestintämalleja kolmannelle sektorille. Kuten tämä tutkimus on pyrkinyt osoittamaan, järjestöt tulisi kuitenkin nähdä aktiivisina kansalaisyhteiskunnan rakentajina, jolloin järjestöistä tulisi hyötyä enemmän. Mikäli kolmannella sektorilla toimiville järjestöille luotaisiin viestintää kehittäviä linjoja ja työkaluja, voitaisiin järjestöjen toiminnan potentiaalia nostaa. Itsestään pienet järjestöt eivät tähän pysty.

Tämä tutkimus on pyrkinyt tuomaan edellä mainittuja tarpeita esille ja korostamaan erityisesti yhteisöviestinnän merkitystä myös järjestökentällä. Yhteiskunnan asettamat tulevaisuuden haasteet edellyttävät seuratoiminnan kehittymistä entistä toimivammaksi, kannattavammaksi ja laadukkaammaksi. Tällöin tulee entistä enemmän kiinnittää huomiota myös seurojen viestintään.

KIRJALLISUUS

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Anheier, H. 2005. Non-Profit Organizations. Theory, management, policy. London: Routledge.

Aula, P. ja Jokinen K. 2007. Organisaatioiden verkkoelämä: viestintäteknologianäkemykset ja organisaatioviestintä. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian ”Verkkoviestinnän osaamisalusta” – hankkeen raportti. Helsingin yliopisto. Saatavana [www-muodossa: <http://www.valt.helsinki.fi/staff/aula/Organisaatioiden_verkkoelama.pdf>](http://www.valt.helsinki.fi/staff/aula/Organisaatioiden_verkkoelama.pdf). Viitattu 3.4.2012.

Bauman, Z. 2002. Notkea moderni. Tampere: Vastapaino.

Baumeister, R. F. & Leary, M. R. 1995. The Need to Belong. Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin* Vol. 117, 497–529.

Boezeman, E. J. & Ellemers, N. 2008. Pride and Respect in Volunteers’ Organizational Commitment. *European Journal of Social Psychology* Vol. 38, 159–172.

Clary, E. & Snyder, M. 1999. The Motivations to Volunteer. Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science* Vol. 8, 156–159.

Cohen, A. 2007. Commitment Before and After. An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* Vol. 17, 336–354.

Colbert, B. 2004. The Complex Resource-Based View. Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review* Vol. 29, 341–358.

Crampton, S., Hodge J., & Mishra, J. 1998. The Informal Communication Network. Factors Influencing Grapevine Activity. *Public Personnel Management* Vol. 27, 569–584.

- Dyer, S., Buell T., Harrison, M. & Weber S. 2002. Managing Public Relations in Nonprofit Organizations. *Public Relations Quarterly* Vol. 47, 13–17.
- Eisenberg, E. & Goodall, H. 2004. *Organizational Communication. Balancing, Creativity and Constraint*. Boston: Bedford / St. Martin's.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola J. & Valli R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–42.
- Ferrand, A. & Pages, M. 1999. Image Management in Sport Organisation. The Creation of Value. *European Journal of Marketing* Vol. 33, 387–401.
- Finlex 2010. Lainsäädäntö.
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19981054>>. Viitattu 8.12.2010.
- Fombrun, C. 1996. *Reputation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. ja Shanley, M. 1990. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal* Vol. 33, 233–258.
- Garner, J. T. & Garner, L. T. 2011. Volunteering an Opinion. *Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Vol. 40, 813–828.
- Handy, F., Cnaan, R., Brudney, J., Ascoli, U., Meijs, L. & Ranade, S. 2000. Public Perception of "Who is a Volunteer". An Examination of the Net-Cost Approach from a Cross-Cultural Perspective. *Voluntas* Vol. 11, 45–65.
- Hazleton, V. & Kennan, W. 2000. Social Capital. Reconceptualizing the Bottom Line. *Corporate Communications* Vol. 5, 81–86.
- Heikkala, J., Honkanen, P., Laine, L., Pullinen, M. & Ruuskanen-Himma, E. 2003. *Liikunnan ja urheilun tarina. Liikunnan ja urheilun maailma 17/2003, erikoispainos*. SLU.
- Helander, V. & Laaksonen, H. 1999. *Suomalainen Kolmas sektori. Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hoffman, J. 2010. In the Triangle of Civil Society, Politics, and Economy. Positioning Magazines of Nonprofit Organizations. *Voluntas* Vol. 22, 93–111.

Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. 1999. Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Van Hove, G. & Lievens, F. 2007. Social Influences on Organizational Attractiveness. Investigating If and When Word of Mouth Matters. *Journal of Applied Social Psychology* Vol. 37, 2024–2047.

Ilmonen, K. 2006. Suomalainen kansalaisyhteiskunta ja yhteiskunnallinen muutos 1990-luvun lopulla. Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Helsinki: Gaudeamus, 105–130.

Kalla, H. 2005. Integrated Internal Communications. A Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications* Vol. 10, 302–314.

Kansallinen liikuntatutkimus 2010. Liikuntatutkimus 2009-2010. Vapaaehtoistyö. SLU:n julkaisusarja 8/2010.

Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Gaudeamus. Helsinki.

Kenix, L. J. 2007. In Search of Utopia. An Analysis of Non-Profit Web Pages. *Information, Communication & Society* Vol. 10, 69–94.

Koski, P. 2000. Maailma muuttuu, muuttuvatko seurat. Jyväskylän yliopisto, Liikunnan kehittämiskeskus.

Kress, N. 2005. Engaging your Employees Through the Power of Communication. *Workspan* Vol. 28, 26–36.

Lahdelma, U. 2011. Voimisteluliiton hinnoittelu- ja palkkiokysely. Saatavana www-muodossa: <<http://www.voimistelu.fi/?x82360=3124204>>. Viitattu 1.4.2011.

Lee, Y. & Brudney, J. L. 2009. Rational Volunteering. A Benefit-cost Approach. *International Journal of Sociology and Social Policy* Vol. 29, 512–530.

Lewis, L. 2005. The Civil Society Sector. A Review of Critical Issues and Research Agenda for Organizational Communication Scholars. *Management Communication Quarterly* Vol. 19, 238–267.

Lindenmeier, J. 2008. Promoting Volunteerism. Effects of Self-Efficacy, Advertisement-Induced Emotional Arousal, Perceived Costs of Volunteering, and Message Framing. *Voluntas* Vol. 19, 43–65.

Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen. Puheenjohtajan käsikirja. Helsinki: WSOYPro.

Luoma-aho, V. 2010. Emotional Stakeholders. A Threat to Organizational Legitimacy? Julkaisu esitetty Internal Communication Association:in 60. vuosittaisessa konferenssissa, Singaporessa 22.–26.6. 2010.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., & Himberg, T. 2009. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. <<http://www.jyu.fi/mehu>>. Viitattu 10.5.2012.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2005. Yhdessä. Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Jyväskylä: Infor.

Mayer, B. W., Fraccastoro, K. A. & McNary, L. D. 2007. The Relationship Among Organizational-Based Self-Esteem and Various Factors Motivating Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Vol. 36, 327–340.

Mazzei, A. 2010. Promoting Active Communication Behaviours Through Internal Communication. *Corporate Communications* Vol. 15, 221–234.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. London: Sage.

Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe C. 2004. Employee Commitment and Motivation. A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* Vol. 89, 991–1007.

Meyer, J. P. & Herscovitch L. 2001. Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review* Vol. 11, 299–326.

Moilanen, P. & Rähkä, P. 2007. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus, 46–69.

Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Nichols, G. & Ojala, E. 2009. Understanding the Management of Sports Events Volunteers Through Psychological Contract Theory. *Voluntas* Vol. 20, 369–387.

Nurminen, H. 1998. Järjestöjen uusi tiliopas. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Opetusministeriö 2008. Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla. Ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi julkisen ohjauksen näkökulmasta.

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä. Saatavana www-muodossa:

<<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/tr14.pdf?lang=fi>>. Viitattu 8.12.2010.

Paik, A. & Navarre-Jackson, L. 2010. Social Networks, Recruitment, and Volunteering. Are Social Capital Effects Conditional on Recruitment? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Vol. 40, 476–496.

Perälä, J., Juutinen, S., Lilja, M., Lindgren, G. Reinikainen, M. & Steiner, M. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Helsinki: WSOYpro.

Pichot, L., Tribou, G. & O'Reilly, N. 2008. Sport Sponsorship, Internal Communications, and Human Resource Management. An Exploratory Assessment of Potential Future Research. *International Journal of Sport Communication* Vol. 1, 413–423.

De Ridder, J. A. 2004. Organisational Communication and Supportive Employees. *Human Resource Management Journal* Vol. 14, 20–30.

Roberts, K. 2004. *The Future beyond Brands. Lovemarks*. New York: PowerHouse Books.

Robinson, L. & Palmer, D. 2011. *Managing Voluntary Sport Organisations*. London: Routledge.

Rope, T. & Mether J. 2001. *Tavoitteena menestysbrandi*. Helsinki: WSOY.

Ruusuvirta, M. & Saukkonen, P. 2009. Kolmannen sektorin osaaminen ja osaamisen kehittämistarpeet hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa ja tuottamisessa. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana – kehittämishakkeeseen osallistuville yhteisöille kohdistettu selvitys. Kolmas lähde. Saatavana www-muodossa: <<http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kolmannen%20sektorin%20osaa mistarpeet.pdf>>. Viitattu 10.2.2011.

Seippel, Ø. 2002. *Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations*. *Voluntas* Vol. 13, 253–270.

Seippel, Ø. 2004. *The World According to Voluntary Sport Organizations. Voluntarism, Economy and Facilities*. *International Review for the Sociology of Sport* Vol. 39, 223–232.

Seippel, Ø. 2010. *Professionals and Volunteers: on the Future of a Scandinavian Sport Model*. *Sport in Society* Vol. 13, 199–211.

Siisiäinen, M., Kinnunen, P. & Hietanen, E. 2000. *Third Sector in Finland. Review to Research of Finnish Third Sector*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

SLU 2011. *Jäsenjärjestöt*. <<http://www.slu.fi/yhteystiedot/jasenjarjestot2/>>. Viitattu 22.2.2011.

Smidts, A., Pruyn, A. & Van Riel, C. 2001. *The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification*. *Academy of Management Journal* Vol. 4, 1051–1062.

Snyder, M. & Otomo, A. M. 2008. *Volunteerism: Social Issues Perspectives and Social Policy Implications*. *Social Issue and Policy Review* Vol. 2, 1–36.

Suominen, S. 2011. *Vt. viestintäpäällikkö, Suomen Voimisteluliitto*. Sähköpostikeskustelu 5.4.2011.

Valo 2013. *Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry*. <<http://www.valo.fi/>>. Viitattu 1.6.2013.

Voimisteluliitto 2011. Liitto. <<http://www.voimistelu.fi/liitto/>>. Viitattu 1.6.2013.

Voimisteluliitto 2010. Voimisteluliiton vuosikertomus. Saatavana www-muodossa:
<<http://voimistelu-fi-bin.directo.fi/@Bin/1dc23e98a548ed47a05e98dda0eb272a/1335852569/application/pdf/3168094/Vuosikertomus%202010.pdf>>. Viitattu 1.4.2011.

Voimisteluliitto 2009. Voimisteluliiton seurakysely. Raportti.

Vos, M. & Schoemaker, H. 2006. Monitoring public perception of organisations. Amsterdam: Boomonderwijs.

Vos, M. & Schoemaker, H. 2008. Integrated Communication. Concern, Internal and Marketing Communication. Utrecht: Lemma.

Welch, M. & Jackson, P. 2007. Rethinking Internal Communication: a stakeholder approach. Corporate Communications Vol. 12, 177–198.

Wilson, J. 2012. Volunteerism Research. A Review Essay. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly Vol. 41, 176–212.

Yeung, A. B. 2004. The Octagon Model of Volunteer Motivation. Results of a Phenomenological Analysis. Voluntas Vol. 15, 21–46.