

”ME KAIKKI TEHDÄÄN SITÄ YHDESSÄ”

Tapaustutkimus vapaaehtoisten johtamisesta vuoden 2017 koripallon miesten EM-kilpailuiden Helsingin alkulohkossa

Veera Sääski

Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma

Liikuntatieteellinen tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

Kevät 2019

”Mulla oli unelma. Olen ollut yhden kerran olympialaisissa 2012 Lontoossa ja mä muistan ne vapaaehtoiset edelleen. Metroasemalta kisa-alueelle oli vajaa puolen tunnin kävelymatka ja siinä oli noin 50–100 metrin välein vapaaehtoisia, jotka toivottivat meidät iloisesti tervetulleeksi: kyseli mistä sä tuut, mitä sä teet, voiko auttaa ja se jatku koko sen kisa-alueen samanlaisella iloisuudella ja auttavaisuudella. Ja se ei ollut vaan tämä, vaan kun lähdettiin puolilta öin sieltä kisapaikalta pois ja kun ollaan Lontoossa niin sataa vettä ja ne iloiset vapaaehtoiset oli toivottamassa siellä reitin varrella edelleen hyvää yötä.

– Niin mä sanoin et jos me tähän päästään tai jos ihmiset muistaa vapaaehtoisten hyvän käytöksen ja meidän kisojen tunnelman vielä 5 vuoden päästä, niin sit me ollaan onnistuttu.

– Sitten siinä kävi niin hauskasti, että pääsihteerin tuttu tuli katsomaan kisoja ja kiitteli jälkikäteen tekstarilla, että olipas hienoa ja hyvä tunnelma

– oli ihan kun Lontoossa.”

Volunteer Manager

EuroBasket 2017 Helsinki

TIIVISTELMÄ

Sääski, V. 2019. ”Me kaikki tehdään sitä yhdessä”: tapaustutkimus vapaaehtoisten johtamisesta vuoden 2017 koripallon miesten EM-kilpailuiden Helsingin alkulohkossa. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 106 s., 3 liitettä.

Urheilutapahtumien järjestämisessä vapaaehtoiset ovat korvaamattoman tärkeitä. Heidän tyytyväisyyteensä kannattaa panostaa hyvän johtamisen avulla, jotta innokkaita vapaaehtoisia riittäisi myös tuleviin tapahtumiin. Helsingissä järjestettiin yksi koripallon EM-kilpailuiden alkulohkoista syksyllä 2017. Tapahtuman järjestelyissä oli mukana 420 vapaaehtoista. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten kisojen vapaaehtoisia johdettiin ennen kisatapahtumaa, sen aikana ja sen jälkeen. Lisäksi selvitettiin sitä, miten johtajien työnjako muodostui, millaisia haasteita vapaaehtoisten johtamisessa tuli vastaan ja millaisena vapaaehtoistoiminta urheilutapahtumissa näyttäytyy tulevaisuudessa.

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa lähestytään johtamista kuuden miesten koripallon EM-kilpailuissa vapaaehtoisia johtaneen johtajan näkökulmasta. Haastateltavat toimivat kisoissa vapaaehtoisten johtajina eri rooleissa: tiiminvetäjänä, opiskelijakoordinaattorina tai palkallisena johtajana. Aineisto kerättiin yksilöteemahaastatteluilla ja se analysoitiin teoriaohjaavasti teemoittelemalla.

Tutkimuksen päätulokset osoittavat, että EM-kilpailuissa vapaaehtoisten johtamisessa ja koko kisojen järjestelyissä korostui yhdessä tekeminen. Palkalliset johtajat delegoivat tehtäviä opiskelijakoordinaattoreille ja tiiminvetäjille, jotka puolestaan jakoivat vastuuta edelleen vapaaehtoisille. Urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamisessa korostuvat tapahtuman eri vaiheissa eri asiat. EM-kisoissa ennen tapahtumaa johtaminen koostui suunnittelusta ja valmistelusta. Tapahtuman aikana vapaaehtoisten johtajan rooli oli organisoida ja koordinoita toimintaa. Tapahtuman jälkeen tärkeässä osassa oli kiittäminen. Vapaaehtoisten johtamisessa on omat haasteensa, joihin osaan voi varautua etukäteen tai reagoida viimeistään haasteen tullessa vastaan. Hyvällä johtamisella vapaaehtoisia voidaan sitouttaa mukaan vapaaehtoistoimintaan koko tapahtumaprosessin ajan.

Suomessa järjestetään tulevaisuudessa sekä pieniä että suuria urheilutapahtumia, joiden järjestelyihin vapaaehtoiset on tärkeää saada sitoutettua mukaan. Vapaaehtoistoiminnan jatkuvuutta voidaan tukea organisoidun johtamisen avulla. Urheilutapahtumissa vapaaehtoiset toimivat yhdessä muun tapahtumaorganisaation kanssa, jossa kaikilla on taustalla yhteinen tavoite järjestää onnistunut tapahtuma. Tulevaisuudessa vapaaehtoisten johtamisessa tulee ottaa huomioon entistä tarkemmin heterogeenisen vapaaehtoisjoukon ja ammattihenkilöstön yhteistyön tukeminen. Yhteiset tavoitteet ja yhteen hiileen puhaltaminen johtavat onnistuneiden urheilutapahtumien järjestämiseen.

Asiasanat: vapaaehtoiset, urheilutapahtumat, johtaminen, vapaaehtoistyö

ABSTRACT

Sääski, V. 2019. "We do it together": A Case Study of leadership of volunteers in EuroBasket 2017 Helsinki. Faculty of Sport and Health Sciences, University of Jyväskylä, Master's thesis in Social Sciences of Sport, 106 pp. 3 appendices.

Volunteers are valuable part of sport events. It is worth to invest to their satisfaction with good leadership to ensure that enthusiastic volunteers come to events as well in the future. In fall 2017 one group of the European Basketball Championship (EuroBasket) was organized in Helsinki. There were 420 volunteers in the event. The purpose of this study was to resolve how the volunteers were led. The research focused on the leadership of volunteers in different part of the event. In addition, it was resolved how the division of labor was formed, which kinds of challenges were faced in leading volunteers and what kind of future there will be considering voluntary work in sport events in Finland.

In this qualitative case study, the data was collected through six individual theme interviews of volunteers' leaders. Interviewees had different roles in leading volunteers in the event. They operated as team leader, student coordinator or paid leader. After the interviews the research data was themed with content analysis.

The main results of the research show that working together had an important role in leading volunteers and organizing the event in EuroBasket. The division of labor in leading the volunteers was following managers delegated tasks to the team leaders and the student coordinators who shared responsibilities further to the volunteers. In different stages of the event different things were emphasized in leading of the volunteers. Before the event leaders of the volunteers planned and prepared. During the event the role of leaders was to organize and coordinate activities. After the event it was important to thank volunteers. There were also some kinds of challenges to lead volunteers in the event. To some of these challenges it was possible to prepare in advance or react when they happened. Also, it would have been possible to improve commitment of the volunteers during the whole event process.

In the future there will be organized both local and major sport events in Finland. The case study indicated that it is very important to commit volunteers to come volunteering also in the future. We need organized leading of the volunteers so that the enthusiastic volunteers will take part in the future events. In the events volunteers work together with the paid staff as equals and they all have the same goal. In the future leaders should support more precisely the collaboration with heterogeneous group of volunteers and paid staff. The common goals and working together will help to organize successful events also in the future.

Key words: volunteers, sport event, leadership, voluntary work

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	1
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTIS-METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT.....	5
2.1 Liikuntasosiologian tutkimuskentällä.....	5
2.2 Tutkimustehtävät	7
2.3 Tutkijan esiymmärrys	8
2.4 Aineiston keruu ja tutkittavat	9
2.5 Aineiston analyysi	13
2.6 Luotettavuuden arviointi ja tutkimusetiikka.....	15
3 EUROBASKET 2017 – KANSAINVÄLINEN URHEILUTAPAHTUMA	19
3.1 Urheilutapahtuman typologiaa	20
3.2 Urheilutapahtuman tavoitteet	24
3.3 Urheilutapahtuman toimijat.....	26
4 VAPAAEHTOISET – KORVAAMATON VOIMAVARA.....	28
4.1 Vapaaehtoisuuden määritelmät.....	29
4.2 Vapaaehtoiskulttuurin muutos liikuntakentällä.....	31
4.3 Urheilutapahtumien vapaaehtoiset	33
5 JOHTAMINEN – KOHTEENA VAPAAEHTOISET.....	38
5.1 Johtaminen ja johtajuus	38
5.2 Henkilöstöjohtaminen.....	41
6 VAPAAEHTOISTEN JOHTAMINEN URHEILUTAPAHTUMISSA	46
6.1 Vapaaehtoisten motivaatioiden johtaminen.....	47

6.2	Viestintä ja luottamus vapaaehtoisten johtamisessa.....	51
6.3	Vapaaehtoisten johtamisen vaiheet urheilutapahtumissa	54
6.3.1	Ennen tapahtumaa.....	55
6.3.2	Tapahtuman aikana.....	58
6.3.3	Tapahtuman jälkeen.....	59
6.4	Vapaaehtoisten johtamisen haasteet urheilutapahtumissa.....	61
7	TULOKSET	65
7.1	Työnjako vapaaehtoisten johtamisessa.....	65
7.1.1	Yhdessä tekeminen organisaation kulmakivi	67
7.1.2	Viestintä ja kommunikaatio läpi organisaation	70
7.2	Vapaaehtoisten johtamista ennen tapahtumaa, sen aikana ja sen jälkeen	72
7.2.1	Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty	73
7.2.2	Oikeassa paikassa oikeaan aikaan	77
7.2.3	Kiitos – olitte korvaamattomia	78
7.3	Tulettehan uudestaan - vapaaehtoisten sitouttaminen ja jatkuvuus.....	80
7.4	Vapaaehtoisten johtamisessa on omat haasteensa	82
7.5	Taloudellisen voiton takana paljon vapaaehtoistyötä.....	86
8	POHDINTA.....	89
8.1	Vapaaehtoisten johtaminen Helsingin koripallon EM-kilpailuissa.....	89
8.2	Urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamisen tulevaisuus	93
8.3	Tutkimuksen merkitys, arviointi ja käytettävyys	96
8.4	Jatkotutkimusehdotukset	98
	LÄHTEET	100
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

”Vapaaehtoisuus tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden saada uusia kokemuksia ja oppia uutta. Vapaaehtoisena sinulla on mahdollisuus tutustua kisatapahtuman tekemiseen, kokea koripallon suur tapahtuman tunnelma osana kisaorganisaatiota sekä ystävystyä uusien, urheiluhenkisten ihmisten kanssa! Vapaaehtoisten työn merkitys on korvaamaton ja teidän avullanne rakennamme tästä unohtumattoman kisaelämyksen.” (Suomen Koripalloliitto 2017.) Näillä sanoilla alkoi basket.fi -sivuilla julkaistu uutinen, jolla käynnistettiin vapaaehtoisten rekrytointi vuoden 2017 miesten koripallon EM-kilpailuiden Helsingin alkulohkoon.

Ilman vapaaehtoisten panosta urheilutapahtumien järjestäminen ei olisi mahdollista, sillä urheilutapahtumiin ei voida palkata niin suurta määrää palkallista väkeä kuin vapaaehtoisia tapahtumissa on. Suurin osa urheilutapahtumien toimijoista on yleensä vapaaehtoisia (Ferrand & Skirstad 2015). Vapaaehtoiset tekevät arvokasta työtä ilman taloudellista korvausta oman palkkatyönsä ohella ja käyttävät rajallista vapaa-aikaansa omasta vapaasta tahdostaan vapaaehtoistyön tekemiseen. Sana vapaaehtoinen ja omasta vapaasta tahdosta toimiminen eivät viittaa kuitenkaan siihen, että päivätyötä tapahtumassa tekevät olisi pakotettu osaksi tapahtumaorganisaatiota. Palkalliset ja vapaaehtoiset muodostavat yhdessä tapahtumaorganisaation, jonka dynaaminen yhteistyö mahdollistetaan hyvällä johtamisella.

Useat eri tutkimukset ovat osoittaneet, että vapaaehtoisilla on erilaisia motiiveja osallistua tapahtumiin (ks. Yeung 2002; Pöyhiä 2004; Itkonen ym. 2006; Ferrand & Skirstad 2015). Mutta miten vapaaehtoisia kannattaisi motivoida osallistumaan vapaaehtoisiksi urheilutapahtumiin? Vapaaehtoisten erilaisten motiivien huomioon ottaminen johtamisessa on yksi vapaaehtoisten johtajan tärkeistä tehtävistä. Tässä tutkimuksessa ollaankin kiinnostuneita siitä, miten vapaaehtoisia johdetaan urheilutapahtumissa. Alun sitaatti koripallon EM-kilpailuiden vapaaehtoisten rekrytoinnista on osa urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamisen ensimmäistä vaihetta, joka tapahtuu ennen tapahtumaa. Sen lisäksi vapaaehtoisia johdetaan myös tapahtuman aikana sekä sen jälkeen. Tässä pro gradu -tutkielmassa syvennyttään selvittämään, minkälaista johtamista näissä kaikissa kolmessa vaiheessa tapahtui Helsingissä järjestetyssä koripallon miesten EM-kilpailuiden alkulohkossa. Lisäksi aihetta lähestytään

tutkimuksessa vapaaehtoisten johtamisen työnjaon ja haasteiden sekä vapaaehtoisten sitouttamisen näkökulmista.

Koripallon EM-kilpailut on järjestetty Suomessa kerran aiemmin vuonna 1967 - tasan 50-vuotta ennen vuoden 2017 kisoja. Koripallon EM-kilpailut ovat osuneet Suomen juhluvuosiin, sillä vuonna 1967 juhlittiin 50-vuotiaasta itsenäistä Suomea ja vuoden 2017 kilpailut kuuluivat osaksi Suomi100-teemavuotta. Vuonna 1967 isäntäkaupunkeina toimivat Tampere ja Helsinki. Suomi sijoittui kisoissa kuudenneksi Neuvostoliiton viedessä mestaruuden. (Vuolle 2017.) EuroBasket 2017 sen sijaan oli jaettu turnaus neljän maan kesken ja Suomessa, Helsingissä, järjestettiin vain yksi neljästä alkulohkosta. Muut alkulohkot pelattiin Romanian Cluj-Napocassa, Israelin Tel Avivissa ja Turkin Istanbulissa, jossa pelattiin myös jatko-ottelut. Vaikka kilpailut oli jaettu kokonaisuus, oli alkulohko Suomen järjestäjille iso ponnistus ja mukana oli kaikkiaan 420 vapaaehtoista. Suomen miesten maajoukkue, Susijengi, pääsi alkulohkostaan jatkopeleihin ja sijoittui kisoissa sijalle 11.

Ponnistuslautana tämän pro gradu -tutkielman aiheen syntymiseen toimivat omat kokemukseni vapaaehtoistyöstä urheilutapahtumissa. Sen lisäksi että olen itse toiminut vapaaehtoisena, olen päässyt vastaamaan myös pienen koripalloturnauksen 50 vapaaehtoisen koordinoimisesta. Johtamiskokemus herätti minut pohtimaan parhaita keinoja vapaaehtoisten hallinnointiin ja siihen, kuinka vapaaehtoisten kiinnostus toimia urheilutapahtumissa voidaan taata myös jatkossa. Oma kokemukseni ja kiinnostukseni urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamista kohtaan on tarjonnut monia oivalluksen hetkiä tätä tutkielmaa työstäessä. Tutkimuksenkohteena olevia koripallon EM-kilpailuja jouduin kuitenkin valitettavasti seuraamaan sivusta, sillä vaihto-opintoni ajoittuivat juuri kisojen ajankohtaan. Olen kuitenkin työskennellyt Suomen Koripalloliitossa ennen EM-kilpailuja ja myös niiden jälkeen, minkä vuoksi olen päässyt tarkkailemaan kisoihin liittyneitä järjestelyjä läheltä.

Suomessa vapaaehtoiset ovat olleet merkittävässä roolissa liikunnan ja urheilun parissa. Vapaaehtoiskulttuuri elää kuitenkin jatkuvassa muutoksessa yhteiskunnan muutosten rinnalla ja vapaaehtoistoiminnan merkitykset muuttuvat. Nykynuoriso ei innostu sitoutumaan liikunnan ja urheilun vapaaehtoistehtäviin pitkäaikaisesti, vaan heitä vetävät puoleensa enemmän pätävävapaaehtoisuus ja lyhytkestoiset urheilutapahtumat (Mäenpää 2006; Kokkonen 2013).

Vaikka liikuntakenttä ammattimaistuu jatkuvasti, vapaaehtoisia tarvitaan myös jatkossa urheilun ja liikunnan parissa. Sen vuoksi onkin tärkeää pystyä sitouttamaan myös nuoria pitkäaikaisempaan toimintaan niin urheilutapahtumiin kuin seuroihin. Vapaaehtoisten tyytyväisyyteen ja haluun toimia vastaavissa tehtävissä voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella. Vapaaehtoistoiminnan hyvällä organisoinnilla voidaan tukea sitä, että vapaaehtoiset pysyvät mukana toiminnassa tai yksittäisen tapahtuman järjestelyissä ja haluavat tulla mukaan myös uudestaan.

Tutkielman avulla ei ole tarkoitus löytää vastausta siihen, millainen on hyvä johtaja. Eri johtamistyyliä ja -tavat toimivat erilaisissa tilanteissa (Torkildsen 2005, 369) - niin myös vapaaehtoisten johtamisen kohdalla. Sen sijaan tutkielma tarjoaa avaimia, joita voidaan hyödyntää sekä suurten kansainvälisten että pienien paikallisten urheilu- ja liikuntatapahtumien vapaaehtoisten johtamisessa. Vapaaehtoisten johtamiskentällä riittää varmasti tulevaisuudessa töitä sekä palkallisille että itse vapaaehtoisena toimiville johtajille. Tämä tutkielma tarjoaa tietopohjaa, josta on hyötyä tapahtumaorganisaatioille ja tulevaisuudessa vapaaehtoisten parissa työskenteleville.

Liikunta- ja urheiluseuroissa tapahtuva vapaaehtoisten johtaminen ei ole tässä tutkimuksessa keskeisessä roolissa, sillä projektinomaisen urheilutapahtuma eroaa pitkäkestoisesta seuratoiminnasta. Monet esiin nousevista aiheista toteutuvat kuitenkin vapaaehtoisten johtamisessa erilaisissa konteksteissa. Tutkielmassa lähestytään vapaaehtoisten johtamista johtajien näkökulmasta. Haastattelin tutkimusta varten kuutta eri henkilöä, jotka olivat mukana johtamassa vapaaehtoisia koripallon EM-kilpailuiden Helsingin alkulohkossa. Johdettavina olevia vapaaehtoisia ei voida kokonaan unohtaa, sillä urheilutapahtuman vapaaehtoisuuteen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen ja vapaaehtoisten tunteminen helpottaa vapaaehtoistyön johtamista (Allen & Bartle 2014). Yksi haastatelluista johtajista toimi kisoissa myös itse vapaaehtoisena, mikä tuo oman ulottuvuuden tutkielmaan.

Tämä pro gradu -tutkielma lähtee liikkeelle tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien esittelyllä. Tutkimustehtävä ja tutkimuksen toteutus esitellään alkuun, jotta lukija saa heti käsityksen siitä, mihin tutkielma pyrkii löytämään vastauksia. Viralliselta nimeltä kilpailut olivat EuroBasket 2017 ja Helsingin alkulohko nimeltään EuroBasket 2017 Helsinki. Jotta teksti olisi

lukijaystävällisempää ja sopisi sujuvammin suomenkieleen, tässä pro gradu -tutkielmassa puhutaan EM-kilpailuista, koripallon EM-kilpailuista tai EuroBasketista tarkoittaen juuri Helsingissä pelattua koripallon EM-kilpailuiden alkulohkoa. Muussa tapauksessa käsitteitä on tarkennettu. Koripallon EM-kilpailut kulkevat koko tutkielman mukana teorian ja aikaisempien tutkimuksien rinnalla. Lukija pääsee myös koko tutkielman ajan tarttumaan tutkimushaastatteluihin, joista on nostettu suoria lainauksia mukaan jo teoriaosuuteen. Varsinaisen tutkimuksen tulokset esittelen tulosluvussa, jonka jälkeen syvennyn pohdinnassa analysoimaan tutkielman tuloksia ja arvioimaan tutkimuksen merkittävyyttä.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTIS-METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa esitellään pro gradu -tutkielman teoreettisia lähtökohtia, tutkimustehtävät ja tutkielman etenemisvaiheita. Tutkimus sijoittuu liikunnan yhteiskuntatieteiden laajaan tutkimuskenttään ja se sivuaa myös johtamisen tutkimusta.

2.1 Liikuntasosiologian tutkimuskentällä

Yhtenä keskeisenä liikunnan yhteiskuntatieteiden haarana on liikuntasosiologia, jossa ollaan kiinnostuneita liikuntayhteisöön liittyvistä ilmiöistä, ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja yhteisöjen sosiaalisesta toiminnasta. Liikuntasosiologia on sidoksissa emotieteeseensä sosiologiaan, mutta sisältää vaikutteita myös muun muassa historiasta ja kulttuurintutkimuksesta. Sosiologian erityisala liikuntasosiologia jakautuu useisiin haaroihin jo pelkän urheilun sisällä, mikä pakottaa aihetta tutkivan tekemään rajauksia, sillä kaikkea ei voi tutkia samalla kerralla. (Itkonen 2012.) Tässä pro gradu -tutkielmassa ollaan erityisen kiinnostuneita liikuntasosiologisesta tutkimuksesta urheilutapahtumien, vapaaehtoisten ja johtamisen saralla.

Liikuntasosiologinen tutkimus hyödyntää tieteellistä tietoa tuottaessaan perussosiologiasta kerättyjä käsitteitä (Itkonen 2012). Tässä tutkimuksessa puhutaan muun muassa toimijoista ja työnjaosta, jotka määrittävät urheilutapahtumissa toimivia henkilöitä ja heidän yhteistyötään. Toimija on sosiologisissa yhteiskuntateorioissa ensimmäinen osatekijä, joita ilman yhteiskuntaa ei voi olla olemassa. Yksilötoimijoiden lisäksi yhteisöt, ryhmät ja organisaatiot muodostavat sosiaalisia ja yhteiskunnallisia yhteisötoimijoita. (Aro & Jokivuori 2010, 25–26.)

Yhteiskunnan työnjako on sosiologian historian yksi vanhimmista kiinnostuksen kohteista. Ranskalainen sosiologi Durkheim käsittää työnjaon yhteisöllisenä ominaisuutena, joka on yksilöiden ulkopuolinen ulottuvuus. Solidaarisuus perustuu Durkheimin mukaan eri asioihin kehittyneissä ja kehittymättömissä yhteiskunnissa. Kehittymättömissä yhteiskunnissa solidaarisuus pohjautuu samankaltaisuuteen, kun taas kehittyneissä työnjakoon. Durkheim nimeää nämä käsitteiksi mekaaninen, samankaltaisuuteen perustuva, ja orgaaninen,

työnjakoon perustuva, solidaarisuus. Mekaaninen solidaarisuus koostuu pääasiassa yhdessä pitävistä voimista: normeista, uskomuksista ja tunteista. Orgaaninen solidaarisuus taas pohjautuu eriytyneeseen työnjakoon, joka synnyttää yhteiskuntaan riittävän koheesion, yhteiskuntaa koossa pitävän voiman. Orgaanisessa solidaarisuudessa ihmiset siis täydentävät toisiaan jokaisen yksilön omilla vahvuuksilla. Käsitepari ei ole kuitenkaan täysin toisistaan erillinen, sillä mekaaninen solidaarisuus vaikuttaa orgaanisen solidaarisuuden taustalla ja toimii sen edellytyksenä. (Durkheim 1990, 76–114.) Durkheim pitää työnjakoa kehittyneen yhteiskunnan sosiaalisen solidaarisuuden ensisijaisena lähteenä. Työnjaon perusta on siinä, että yksilöiden tulisi keskittää ja erikoistaa toimintaansa, eikä laajentaa sitä. Erikoistumista ei tulisi kuitenkaan jatkaa loputtomiin, vaan viedä se niin pitkälle kuin on tarpeen. Työnjaon pohjana on, että erikoistuneet yksilöt täydentävät toisiaan ryhmässä toimiessaan. Työnjako luo sääntöjä ja pitää yhteiskuntaa kasassa. (Durkheim 1990, 363–369.)

Tapahtumien järjestämisen taustalla toimii organisaatio, jonka toiminta perustuu työnjaolle - jokaiselle on sovittu oma rooli organisaatiossa. Järjestelyiden päämääränä on ottaa jokaisen yksilön vahvuudet huomioon ja luottaa jokaiseen yksilöön jakamalla vastuuta. Yksittäisten yksilöiden panos auttaa järjestämään yhdessä onnistuneen tapahtuman. Työnjako suurten urheilutapahtumien organisaatiossa on pitkälti eriytynyttä, sillä tapahtumalla on monta eri ulottuvuutta ja kaikki eivät voi vaikuttaa kaikkeen. Johtajan on siis delegoitava toimintoja alaisilleen. Olennaista on synnyttää organisaatioon riittävä koheesio, joka pitää toiminnan kasassa ja luo tekemiseen yhteishengen. Yhteistyö on välttämätöntä organisaatiossa, jossa toisiaan täydentävät tehtävät ja ihmiset pyrkivät kohti yhteistä tavoitetta - onnistunutta urheilutapahtumaa. Yhteisen tekemisen rinnalla yksilöt eivät kuitenkaan unohdu, vaan jokaisella yksilöllä voi olla myös omia tavoitteita kohti yhteistä päämäärää.

Urheilutapahtumissa, kuten myös koripallon EM-kisoissa, korostuu siis orgaaninen solidaarisuus. Koripallon EM-kisoissa vapaaehtoiset oli jaettu tiimeihin, joilla jokaisella oli vastuullaan oma osa-alue. Jokainen sai hakea itseään kiinnostavaa tehtävää, jossa oma osaaminen parhaiten pääsee esiin. Jokaisella tiimillä oli oma tiiminvetäjä, joka oli vastuussa omasta ryhmästään ja lisäksi osa tiiminvetäjistä toimi myös opiskelijakoordinaattoreina, jotka saivat työstä opintopisteitä tutkintoonsa ja kuukauden ajan harjoittelijapalkkaa. Organisaation johto jakoi luottamusta kisojen tiiminvetäjille ja opiskelijakoordinaattoreille antamalla heille

vastuuta. Vaikka urheilutapahtumissa korostuu orgaaninen solidaarisuus, myös mekaaniselle solidaarisuudelle on oma paikkansa. Urheilutapahtuman organisaatiossa mekaaninen solidaarisuus tulee esiin siinä, että yksilöt noudattavat yhteisössä samoja normeja, uskovat yhteiseen päämäärään ja tekevät töitä yhteisen tavoitteen eteen sekä kokevat yhdessä voimakkaita tunteita.

2.2 Tutkimustehtävät

Tämän tutkielman tehtävänä on selvittää, miten vapaaehtoisia johdetaan urheilutapahtumissa johtajien näkökulmasta. Tutkimuskohteena on yksi yksittäinen tapahtuma tai tarkennettuna yhden suur tapahtuman yksi alkulohkoista, vuoden 2017 miesten koripallon Euroopan-mestaruuskilpailuiden Helsingissä järjestetty alkulohko.

Vapaaehtoisten johtaminen jakautuu urheilutapahtumissa kolmen vaiheeseen, ennen, aikana ja jälkeen, ja tutkielman pääkysymys muodostuu näiden vaiheiden ympärille. Sen lisäksi tutkielma etsii vastauksia siihen, miten koripallon EM-kilpailuissa vapaaehtoisia johtaneiden henkilöiden työnjako muodostui. Haastateltavat ovat toimineet eri tason tehtävissä ja näin ollen heidän roolinsa ja työnkuvansa organisaatiossa ovat vaihdelleet. Tutkimustehtävänä on lisäksi selvittää, millaisia haasteita vapaaehtoisten johtamisessa tuli vastaan ja millaisena johtajat näkevät tapahtumissa toimivien vapaaehtoisten tulevaisuuden.

Tutkimuskysymykset

1. Miten vapaaehtoisia johdettiin koripallon EM-kilpailuissa Helsingissä 2017?
 - a. *ennen* urheilutapahtumaa
 - b. urheilutapahtuman *aikana*
 - c. urheilutapahtuman *jälkeen*?
2. Miten vapaaehtoisten johtajien työnjako muodostui?
3. Millaisia haasteita tapahtuman vapaaehtoisten johtamisessa tuli vastaan?
4. Miten johtajat näkevät tapahtumavapaaehtoisuuden tulevaisuuden? Kuinka vapaaehtoisia tulisi sitouttaa mukaan toimintaan?

2.3 Tutkijan esiymmärrys

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema nousee keskeiseksi, sillä tutkijalla on mahdollisuus käyttää tutkimuksellista mielikuvitusta suunnitellessaan ja toteuttaessaan tutkimusta. Tehdyt ratkaisut ja rajaukset tulee perustella tutkimuksen lukijalle. (Eskola & Suoranta 1998, 20.) Tämä pro gradu -tutkielma perustuu keväällä 2017 toteuttamaani kandidaatin tutkielmaan, joka käsittelee kirjallisuuskatsauksen muodossa urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamista. Olen päässyt syventymään tutkimusaiheeseen syksystä 2016 lähtien. Välillä olen jähmettynyt miettimään, olenko turvautunut liikaa ensi vaiheessa keräämääni tietoon ja unohtanut täydentää materiaalia tuoreemmalla tutkimuksella. Sen suhteen lukijalla on oikeus suhtautua aiheeseen kriittisesti, sillä tutkimusprosessi on ollut suhteellisen pitkä, eikä kaikkea tietoa ole ollut mahdollista täydentää ja muuttaa enää tutkimuksen loppuvaiheissa.

Sen lisäksi, että aihe on kulkenut mukanani tutkimuksellisessa mielessä, olen näiden muutaman vuoden aikana ehtinyt olla mukana useassa eri urheilutapahtumassa. Tutkimustiedon tueksi kokemukseni urheilutapahtumista järjestäjänä, katsojana ja kilpailijana ovat tuoneet käytännönläheistä näkökulmaa aiheeseen. Suhdettani tutkittavaan ilmiöön voisi kutsua enemmän läheiseksi kuin etäiseksi. Toisaalta varsinaiseen tutkimuskohteeseen suhteeni oli samanaikaisesti etäinen ja läheinen, sillä en ollut itse mukana johtamassa vapaaehtoisia, mutta osa haastateltavista ja aihe oli minulle entuudestaan tuttuja.

Suurin osa urheilutapahtumista, joissa olen kuluneen tutkimusjakson aikana ollut mukana, ovat liittyneet koripalloon. Oma lajitaustani on vahvasti koripallossa, jota olen harrastanut pienestä pitäen näihin päiviin asti. Minulla on ollut mahdollisuus myös työskennellä koripallon parissa vapaaehtoisena sekä työntekijänä. Neljässä eri Honka 3x3 -turnauksessa olen vastannut noin 50 vapaaehtoisen johtamisesta, mikä sai minut myös aikanaan kiinnostumaan urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamisen tutkimuksesta. Olen myös työskennellyt viimeisen kahden ja puolen vuoden aikana Suomen Koripalloliitossa kesätyöntekijänä sekä osa-aikaisesti opiskelujen ohella ollen mukana järjestämässä useita eri tapahtumia. Miesten koripallon EM-kilpailut minulta jäivät kokonaan välistä, sillä kisojen käynnistyessä aloitin juuri vaihtosyksyni. Työskentelin kuitenkin kisoja edeltävänä kesänä Koripalloliitossa, jolloin pääsin seuraamaan

vierestä kisojen valmisteluja. Vaihdoissa ollessani seurasin kisojen etenemistä sekä niiden saamaa palautetta. Siinä vaiheessa minulla ei kuitenkaan ollut ajatustakaan, että tulisin tekemään pro gradu -tutkielmani kisoihin liittyen. Havainnot kisoista jäivät siis vielä melko pintapuolisiksi.

Koripalloliitto ei ole ollut mukana toteuttamassa tai tukemassa tätä tutkimusta, vaan aihe ja rajaukset ovat tutkijan tekemiä. Osana Koripalloliiton organisaatiota oleminen on kuitenkin välttämättä jonkin verran vaikuttanut tutkielman toteutukseen, vaikka tarkoituksenani on ollut lähestyä aihetta objektiivisesti ja kriittisesti. Koripalloliiton lisäksi tutkimuksesta toivottavasti hyötyjä voivat poimia muut tapahtumaorganisaatiot, joissa tulevaisuudessa johdetaan vapaaehtoisia.

2.4 Aineiston keruu ja tutkittavat

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus, sillä kyseessä on yksittäinen tapahtuma eli tapaus, Helsingissä järjestetty miesten koripallon EM-kilpailuiden alkulohko, ja siellä toteutettu vapaaehtoisten johtaminen. Tapahtuma itsessään oli Suomessa ainutkertainen ja tutkimus kohdistui juuri tapahtumassa mukana olleisiin johtajiin. Uusitalon (1991, 75–78) mukaan tapaustutkimuksessa on kyse harkinnanvaraisesta otannasta, sillä tutkimuskohteeksi on valittu vain yksi tapaus. Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan tapahtuman jälkeen, vaikka tutkimukseen osallistuvilta johtajia pyydettiin arvioimaan koko tapahtumaprosessia.

Kvalitatiivisessa tutkimusperinteessä ei lähtökohtaisesti pyritä yleistykseen, vaan kuvaamaan tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiöstä (Eskola & Suorata 1998, 61). Yksittäisestä tapauksesta kerätystä tiedosta on mahdollista kuitenkin tehdä tietyssä määrin analyyttisiä ja teoreettisia yleistyksiä, jotka pätevät myös tutkitun tapauksen ulkopuolella (Uusitalo 1991, 75–78). Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole päätyä yleistykseen. Yksittäisistä tapauksistakin on kuitenkin mahdollista kerätä oppia ja tuloksia on mahdollista peilata vastaaviin konteksteihin. Urheilutapahtumissa toistuvat pitkälti samat elementit, vaikka toisaalta jokainen tapahtuma on oma tapauksensa.

Tutkimuksen toteutusta lähestytään laadullisella tutkimusotteella, sillä tarkoituksena on syventyä yksittäiseen tapaukseen ja ymmärtää sen taustalla vaikuttavia ilmiöitä. Uusitalon (1991, 80) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa olennaista on kerätä aineisto, jossa tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet tulevan esiin. Tavoitteenani on laadullisen tutkimuksen keinoin syventyä aiheeseen, etsiä eroja ja samankaltaisuuksia sekä syventyä syihin ilmiön taustalla.

Tutkielman aineisto kerättiin kuudella yksilöteemahaastattelulla. Yksilöhaastatteluina toteutetut tutkimushaastattelut antavat tilaa haastateltavalle kertoa omista kokemuksista selkeämmin kuin ryhmähaastattelut (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 206–207). Teemahaastatteluiden avulla asioihin saadaan kattavia vastauksia ja aiheeseen päästään syventymään, millä voidaan perustella teemahaastattelun valintaa tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi. Valintaa voi perustella myös sillä, että vapaaehtoisten johtamista urheilutapahtumissa ei ole Suomessa tutkittu laajasti ja EM-kisoissa oli käytössä uusia malleja opiskelijakoordinaattorien suhteen, joten valmiin kyselylomakkeen toteuttaminen olisi ollut hankalaa. Haastattelu tarjosi joustavan mahdollisuuden, jossa tarkentavien kysymysten avulla aiheeseen päästiin syvälle. (ks. Hirsjärvi ym. 1998, 201–202.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu tarkasti määritellyn strukturoidun lomakehaastattelun ja vapaasti etenevän avoimen haastattelun väliin (Hirsjärvi ym. 1998, 204–205; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88). Loin teemahaastattelua varten teemahaastattelurungon (liite 2), johon muodostin valmiiksi neljä keskeistä teemaa. Teemahaastattelu rakentuu ennalta määriteltyjen teemojen pohjalle, mutta kysymysten järjestys ja muoto vaihtelevat haastattelujen välillä (Hirsjärvi ym. 1998, 204–205). Haastattelut etenivät pääasiassa ennalta luotujen teemojen mukaisesti.

Hirsjärvi ym. (1998, 208) suosittelevat toteuttamaan koehaastatteluja ennen varsinaisia haastatteluja. Toteutin kaksi koehaastattelua ennen varsinaisten haastattelujen toteuttamista. Haastattelutilanteet olivat verrattavissa varsinaisiin haastatteluihin, sillä koehaastateltavista toinen oli itse toiminut toisissa Suomessa järjestetyissä arvokilpailuissa vapaaehtoisten tiiminvetäjänä ja toinen taas oli EuroBasketissa mukana vapaaehtoisena. Näiden

koehaastattelujen perusteella pystyin arvioimaan haastatteluihin kuluvaan aikaa sekä tekemään korjauksia teemahaastattelurunkoon. Toinen koehaastatteluista toteutettiin Skypen välityksellä, jolloin myös sen käyttökelpoisuus testattiin. Haastattelujen pituus saattaa vaihdella suuresti riippuen, onko haastateltava puhelias, niukkasanainen vai jotain tältä väliltä (Hirsjärvi ym. 1998, 208). Varsinaisten haastattelujen kesto vaihteli 57 ja 91 minuutin välillä ja haastattelujen kesto oli yhteensä 455 minuuttia.

Toteutin kolme kuudesta haastattelusta Skype-haastatteluna, sillä yhteisen ajan ja paikan löytäminen haastateltavien kanssa osoittautui muutamissa tapauksissa haastavaksi. Skype on ilmaiseksi ladattava Microsoft-ohjelma, jonka avulla on mahdollista soittaa maksuttomia videopuheluita mikrofonilla ja webkameraa hyödyntäen. Skype-haastatteluja on käytetty jonkin verran tutkimushaastattelujen toteutuksessa muun muassa maantieteellisen sijainnin perusteella, miltä osin se muistuttaa puhelinhaastattelua (ks. Kaunisto 2012; Ylikoski 2013; Karjalainen 2014). Videohaastattelut eivät ole kuitenkaan vielä yleisesti käytössä oleva tutkimushaastattelutapa, mutta tulevaisuudessa käytänteet tulevat todennäköisesti vakiintumaan. Skype-haastattelu eroaa kasvokkain tehdystä haastattelusta, mutta yritin toteuttaa ympäristön mahdollisimman samankaltaiseksi kuin normaalissa haastattelutilanteessa. Kaikissa Skypeä toteutetuissa haastatteluissa hyödynnettiin myös videokuvaa, vaikka varsinaisena analysoinnin kohteena olikin vain puhe. Videokuvan avulla keskustelua oli helpompi pitää yllä ja toisen sanomisia mukailla sekä keskeyttää oikeissa kohdissa. Kasvokkaat haastattelut toteutettiin Helsingissä Koripalloliiton tiloissa ja Skype-haastattelut niin, että itse olin Jyväskylässä ja haastateltavat kotipaikkakunnillaan.

Tutkimusjoukon muodostavat Helsingin koripallon EM-kisojen alkulohkossa vapaaehtoisia johtaneet henkilöt. Tutkimuksessa tarkasteltavat kuusi informanttia ovat kuuluneet osaksi yhteisöä, kisojen organisaatiota. Kaikkiaan kisoissa oli mukana 32 tiiminvetäjää ja 8 opiskelijakoordinaattoria sekä 8 organisaatioon palkattua henkilöä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 85–86) mukaan tapaustutkimuksessa on tarkoituksen mukaista valita tapausta kuvaamaan sellaiset informantit, jotka tietävät aiheesta tai joilla on siitä kokemusta. Saatoinkin olettaa, että kaikki kisoissa vapaaehtoisia jollain tavalla johtaneet tiesivät aiheesta ja heillä oli siitä kokemusta.

Kaksi informanteista oli tiiminvetäjiä, kaksi opiskelijakoordinaattoreita ja kaksi kisojen organisaatiossa toimineita palkallisia johtajia. Tutkimusinformantit olivat iältään 24–52-vuotiaita. Sukupuolijakauma oli tasa-arvoinen ja jokaisessa näissä kolmessa johtotason luokassa haastateltiin sekä miestä että naista. Sukupuolella ei kuitenkaan ollut tämän tutkimuksen kannalta merkitystä, joten anonyymiteetin säilymiseksi kohdejoukon ollessa rajatun pieni en määrittele haastateltavien sukupuolia. Tutkittavien perustiedot on esitelty taulukossa 1, josta on poistettu tutkittavien tunnistetiedot ja heidän nimensä on muutettu pseudonyymeiksi yleisten suomalaisten sukunimien mukaan, jotta sukupuoli ei käy ilmi. Pseudonyymit ovat tutkijan valitsema huomioiden, että tapahtuman organisaatiokaavion mukaan tapahtumassa ei ole toiminut yhtään saman nimistä henkilöä.

TAULUKKO 1. Perustiedot tutkimuksen informanteista.

Pseudonyymi	Rooli organisaatiossa	Johdettavia	Korvaus tehtävästä	Kokemusta vapaaehtoisten johtamisesta	Esimeskokemus
<i>Korhonen</i>	Opiskelija-koordinaattori	11	Sai harjoittelijapalkkaa yhdeltä kuukaudelta.	Ei varsinaisesti. Opiskeluihin kuuluneissa projekteissa on toiminut tiiminvetäjänä.	Vuoropäällikkönä
<i>Virtanen</i>	Tiiminvetäjä	12	Ei saanut - toimi vapaaehtoisena.	Ei ollut aiempaa kokemusta ennen kisoja.	Kokemusta tiiminvetäjänä työssä, mutta ei esimiehenä.
<i>Mäkinen</i>	Tiiminvetäjä	13	Sai osittain korvauksen.	Aiemmasta tapahtumasta ja opiskeluissa.	Jonkinlaista kokemusta tiiminvetämisestä.
<i>Nieminen</i>	Opiskelija-koordinaattori	50	Sai osittain palkkaa tehtävästä.	Ei ollut aiempaa kokemusta ennen kisoja.	On toiminut esimiehenä.
<i>Hämäläinen</i>	Johtaja	420	Oli palkattuna tehtävään.	Kokemusta aiemmasta tapahtumasta ja luottamus-henkilöiden johtamisesta.	Ei ollut aiemmin toiminut esimiehenä ennen kisoja.
<i>Heikkinen</i>	Johtaja	420	Oli palkattuna tehtävään.	Aiemmasta tapahtumasta.	On esimeskokemusta eri tehtävistä.

2.5 Aineiston analyysi

Aineistolla itsellään ei tehdä vielä mitään, vaan tutkimuksen päämääränä on analysoida aineistoa ja tehdä siitä tulkintoja sekä johtopäätöksiä. Siirtyminen aineistonkeruusta analyysiin on laadullisessa haastattelututkimuksessa usein hankalaa. Sitä voi helpottaa, kun kattavaan aineistoon tutustuu ja siitä tekee ensimmäisiä havaintoja jo litterointivaiheessa. Analyysivaihe on prosessi, jossa tutkimusongelmaan on mahdollista löytää vastauksia. (Hirsjärvi ym. 1998, 216–217; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010.)

Kirjoitin jokaisen haastattelun jälkeen muistiinpanot haastattelun sisällöstä ja yleisistä havainnoistani haastatteluun liittyen, mikä käynnisti osittain jo analysointia. Havainnoinnin ja oivallusten avulla saatoinkin kehittää haastattelijan rooliani ja helpottaa varsinaisen analyysivaiheen käynnistämistä. Varsinainen analyysivaihe lähti liikkeelle lokakuussa 2018, kun litteroin kaikki haastattelut. Litterointia voi toteuttaa eri tarkkuudella sen mukaan, millaisen analyysin on suunnitellut toteuttavan (Ruusuvuori & Tiittula 2005). Vaikka tutkimukseni pääpaino oli haastateltavien puheessa, päädyin kirjaamaan haastattelijan ja haastateltavan keskustelut sanatarkkaan taukoja ja äänenpainoja kuitenkin huomioimatta. Tein mieluummin huolellista tarkkaa työtä, kuin jätin mitään olennaista kirjaamatta, sillä kyseessä oli ensimmäinen kerta, kun litteroin tekstiä. Litteroitua aineistoa kertyi viidestä haastattelusta Times New Roman -fontilla kirjainkoko 12 ja riviväliä 1,5 käyttäen, lyöden jokainen kommentti omaksi kappaleeksi, yhteensä 157 liuskaa. Yhden haastattelun nauhoitus epäonnistui, joten sitä ei voitu huomioida kokonaislitteroituun määrään. Kirjoitin kuitenkin haastattelun jälkeen kattavat seitsemän liuskaa pitkät muistiinpanot, jotka hyväksyin haastattelun informantilla. Kirjasin epäonnistuneen haastattelun muistiinpanot samanlaiseen muotoon kuin litteroitu aineisto ja hyödynsin sitä vastaavalla tavalla kuin muita haastatteluja.

Haastatteluista kerättyä litteroitua aineistoa hyödynnän tutkimuksen edetessä suorien aineistositaattien muodossa. Tuon aineistositaatteja esiin tässä pro gradu -tutkielmassa jo teoriaa käsitellessä tukemaan esimerkkien muodossa teoriapohjaa. Suorat lainaukset on erotettu tekstistä kursivoidulla tekstillä ja sistentäen. Niissä hyödynnetään tutkittavien pseudonyymejä. Suoria lainauksia on muokattu luettavampaan muotoon poistamalla 'niinku' ja 'tota' tyylliset

ilmaisut, poistamalla välistä epäolennaisia (--), tarkentamalla aiheita omilla lisäyksillä ([]), kuten [vapaaehtoiset] sekä muokkaamalla tekstistä ilmaisuja, jotka olisivat voineet vahingoittaa anonymiteetin säilymistä (* *), kuten ilmaisemalla *Volunteer Manager*, kun haastateltava puhui henkilöstä nimellä.

Analyysin vaiheet: luokittelu, analysointi ja tulkinta, kietoutuvat toisiinsa ja niitä tehdään osittain päällekkäin (Ruusuvuori ym. 2010). Litteroituani tekstin koodasin sen antamalla jokaiselle haastateltavien kommenteille oman koodin helpottaakseni analysoinnin hallintaa. Luin tekstiä useaan kertaan ja muodostin jo joitakin havaintoja tekstistä jokaisen lukukerran aikana. Aineistoon tutustumisen vaihe on tärkeä, sillä tutkijan on tunnettava aineisto läpikotaisin ja päätettävä, mikä on aineistossa tutkimuksen kannalta keskeistä. Laadullisen tutkimuksen aineistosta saattaa löytyä useita kiinnostavia jopa yllättäviäkin asioita, joihin kaikkiin ei ole kuitenkaan mahdollista syventyä. Laadullisesta aineistosta on mahdollista tehdä erilaisin analyysimenetelmin erilaisia tulkintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104; Eskola & Suoranta 1998, 19.) Kattavaan aineistoon on välttämätöntä tehdä kuitenkin rajauksia, eikä kaikkea voi siihen sisällyttää. Rajauksien tulisi aina olla perusteltuja ja johdonmukaisia. (Ruusuvuori ym. 2010.) Tekstiä useaan kertaan lukiessa huomasin löytäväni jatkuvasti uusia kiinnostavia elementtejä, mutta päätin tukea analysointini teemahaastattelurungon pohjalle. Tutkimuksen haastatteluista nousi esiin paljon mielenkiintoisia asioita muun muassa tiimien tehtäväkuviin, mutta rajasin tehtävien sisällöt tästä tutkimuksesta siltä osin pois, kun ne eivät liitty vapaaehtoisten johtamiseen. Rajaus on perusteltua myös siltä osin, että se tukee anonymiteetin säilymistä, kun tiimien sisällöllisiä tehtäviä ei ole lähdetty avaamaan.

Aluksi ajattelin lähteväni toteuttamaan aineistolähtöistä analyysia, jossa alkuperäisellä tiedolla ja teorialla ei periaatteessa tulisi olla mitään vaikutusta, sillä analyysi lähtee liikkeelle aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Analyysi ei kuitenkaan koskaan ole puhtaasti aineistolähtöistä, vaan oletukset ja teoria vaikuttavat analyysin etenemiseen (Ruusuvuori ym. 2010; Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Teorialähtöinen analyysi sen sijaan nojaa tiettyyn teoriaan tai malliin, jonka mukaan määritellään kohteena olevat käsitteet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110). Havaitsin tekeväni analyysia jossain näiden kahden tavan välimaastossa, jota Tuomi ja Sarajärvi (2018) nimittävät teoriaohjaavaksi analyysiksi. Teoriaohjaavassa analyysissa teoria toimii analyysin apuna, mutta analyysi ei kuitenkaan pohjautu suoraan teoriaan (Tuomi &

Sarajärvi 2018, 109). Aikaisemmat oletukset ja tiedot vaikuttivat selvästi analysointiin, vaikka lähdin toteuttamaan analysointia aineistosta käsin.

Hyödynsin analyysissa Microsoft Word ja Excel -ohjelmia. Koodasin värejä hyödyntäen Word-dokumenttiin eri teemojen mukaisia asioita ja siirsin suoria sekä osittain tiivistettyjä lainauksia eri teemojen mukaan luokkiin Excel-taulukkoon. Excel-taulukossa käsiteltävät aiheet pilkkoutuivat pääasiassa pääluokista kohti pienempiä alaluokkia, mutta joissakin kohdissa etenin myös päinvastaiseen suuntaan. Luokittelussa aineisto käydään järjestelmällisesti läpi (Ruusuvoori ym. 2010) ja teemoittelussa taas nostetaan esiin asioita, mitä kustakin teemasta on sanottu. Laadullista aineistoa pilkotaan osiin ja ryhmitellään aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Tutkimusongelmaan saadaan harvoin suoria vastauksia aineistosta ja sen vuoksi aineistosta lähdetään etsimään vastauksia ensin analyttisiin kysymyksiin (Ruusuvoori ym. 2010). Analyttisiä kysymyksiä muodostamalla jatkoin analyysia ja tutkimuksen kannalta kiinnostavia tuloksia alkoi syntyä. Tutkimuksen tulokset on esitetty luvussa seitsemän.

2.6 Luotettavuuden arviointi ja tutkimusetiikka

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimusprosessia. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arvioita ei voida erottaa täysin toisistaan (Eskola & Suoranta 1998, 209). Luotettavuuden arviointi koskee laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessia, eikä vain tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia (Eskola & Suoranta 1998, 211–212). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan osoittaa avaamalla kattavasti ja systemaattisesti eri vaiheet, perustelemalla rajoitukset sekä arvioimalla kerättyä aineistoa ja siitä tehtyjä tulkintoja onnistumisen näkökulmasta (Ruusuvoori ym. 2010).

Toteutin kaikki tutkimushaastattelut huhtikuun 2018 aikana, minkä vuoksi niiden sisältö muistutti pitkälti toisiaan. Hirsjärven ym. (1998, 202) mukaan haastattelun etuna on, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan usein mukaan tutkimukseen. Sain listan opiskelijakoordinaattoreista ja tiiminvetäjistä, joista valitsin informanteja huomioiden sukupuolijakauman ja tehtäväkenttien laajuuden. Yksi tähän tutkimukseen mukaan pyydetty

henkilö kieltäytyi haastattelusta vedoten, ettei hän kokenut toimineensa vapaaehtoisten johtajana kisoissa. Kaikki kuusi muuta mukaan pyydettyä suostuivat helposti haastateltaviksi. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse saatekirjeellä, jossa kysyttiin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen sekä sopivaa ajankohtaa haastattelulle (liite 1). Skype-haastattelua ei tarjottu suoraan vaihtoehtona, mutta lopulta kolme kuudesta haastattelusta toteutettiin haastateltavien toiveista Skypen välityksellä aikataulujen sovittelujen helpottamiseksi.

Kaikki haastattelut toteutettiin rauhallisessa ja suljetussa tilassa. Skype-haastattelujen video-ominaisuus oli käytössä, minkä ansiosta haastattelut muistuttivat paljon kasvokkain tapahtuneita haastatteluita. Skype-haastattelujen haittapuoliin lukeutuvat häiriöt verkkoyhteydessä tai sovelluksen aiheuttamat yhteys- tai äänihäiriöt. Skype-haastatteluista ei aiheutunut suuria ongelmia yhteyksien kanssa, sillä vain yhdessä haastattelussa yhteys katkesi kahteen kertaan ja silloinkin vain hetkeksi. Kaikkien haastateltavien ääni oli selkeää, eikä sen suhteen aiheutunut hankaluuksia myöskään puhetta litteroidessa.

Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan tapahtuman jälkeen, vaikka tutkimukseen osallistuvia johtajia pyydettiin arvioimaan koko tapahtumaprosessia. Tutkimusprosessille antoisaa olisi ollut toteuttaa haastatteluja jo tapahtuman eri vaiheiden (ennen, aikana ja jälkeen) aikana tai välittömästi vaiheiden päätyttyä. Tutkimusprosessi käynnistyi kuitenkin vasta tapahtuman jälkeen, minkä vuoksi kaikkiin tapahtuman vaiheeseen pystyttiin palaamaan vasta jälkikäteen.

Hirsjärven ym. (1998, 202) mukaan haastattelujen toteuttaminen vaatii tarkkaa suunnittelua ja haastattelijan rooliin kouluttautumista. Itselläni ei ollut ennen graduprojektin käynnistymistä kokemusta kuin muutamasta tutkimushaastattelusta. Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja toteutin kuitenkin kaksi koehaastattelua, jotka valmistelivat minut haastattelijan rooliin. Varsinaiset haastattelut etenivät pitkälti teemahaastattelurungon mukaisesti minun toimiessa ohjaajana, mutta pyrin antamaan haastateltaville tilaa jakaa ajatuksiaan myös teemahaastattelurungon ulkopuolelta. Koska toteutin haastattelut yhden kuukauden sisällä, pysyi haastattelijan rooli lähes samanlaisena kaikissa haastatteluissa.

Opin kuitenkin kantapään kautta haastattelun toteutukseen liittyvistä teknisistä asioista. Kaikki haastattelut nauhoitettiin nauhurille. Ensimmäisenä toteutetun haastattelun nauhoitus epäonnistui tutkijasta riippumattomasta syystä, jonka jälkeen loput viisi haastattelua nauhoitettiin tuplana nauhurin lisäksi kännykkäsovellukseen. Epäonnistuneen haastattelun nauhoituksen jälkeen kirjoitin ylös seitsemän liuskaa muistiinpanoja haastattelusta, jota myös täsmennettiin vielä haastateltavan muutamilla täydennyksillä. Muistiinpanot noudattelivat samaa mallia kuin muiden haastatteluiden litterointi, jolloin se säilyi vastaavanlaisena osana tutkimusta ja sen tulkintaa. Tutkimuksen analyysivaiheessa tuli kuitenkin ottaa huomioon, että ulkomuistista puhtaaksi kirjoitetun haastattelun kommentteista jotain on saattanut jäädä ulkopuolelle ja kommentit ovat pituudeltaan suppeampia.

Haastattelujen litteroinnit toteutettiin lokakuussa 2018. Haastattelujen ja litteroinnin välille ajoittui muutaman kuukauden tauko työkiireideni takia. Litteroinnin sujuvuutta helpotti kuitenkin se, että kaikki haastattelut litteroitiin yhden kuukauden aikana, jolloin analyysivaihe käynnistyi oikeastaan jo litteroinnin aikana. Välittömästi litteroinnin jälkeen käynnistin analyysivaiheen, jonka aikana kirjoitin analyysipäiväkirjaa. Tutkimuspäiväkirja kulki mukana koko tutkimusprosessin ajan, mutta aktiivisinta sen hyödyntäminen oli analyysivaiheessa.

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan eettisten toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimustoiminnassa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Etiikka voidaan ymmärtää arkista päätöksentekoa tukevana taitona, joka ilmenee arjesta nousevien kysymysten ja väittämien kautta. Eettisille kysymyksille ei löydy aina selkeitä ja yksiselitteisiä vastauksia. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 22.) Tutkimuksen uskottavuus pohjautuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tämän tutkimuksen kohteena on urheilutapahtuma, jonka toteutustavat eivät ole liiketaloudellisia salaisuuksia, vaan yleisesti urheilupiiriin jaettavia käytänteitä. Vaikka tutkimuksen sisällössä ei ole juurikaan arkaluontaisia asioita, on anonymiteetin säilyminen tärkeää ja jokaiselle haastatellulle luvattua.

Anonymiteetin säilyttämiseksi jokaiselle haastateltavalle on tutkijan toimesta keksitty pseudonyymi, joista ei käy ilmi heidän sukupuolensa. Pseudonyymeinä käytetään suomalaisia yleisiä sukunimiä, jotka on tarkastettu sen osalta, ettei kenelläkään vapaaehtoisia kisoissa johtaneella ole kyseistä sukunimeä. Tutkimuksen kannalta on olennaista, että tutkimuksen kohteena oleva tapaus on esitelty kattavasti. Tämä rajaa tutkimusjoukon, kisoissa vapaaehtoisia johtaneet henkilöt, kuitenkin varsin pieneksi, minkä vuoksi anonymiteetin säilymiseksi on jouduttu tekemään erityistä hienosäätöä. Tutkimukseen haastatellut henkilöt on valikoitu tutkijan toimesta tapahtumaorganisaation jäseneltä saadusta listasta

Haastateltavilta kerättiin kirjallinen suostumuslomake (liite 3), jossa heille kerrottiin lyhyesti haastattelun sisällöstä ja jatkotoimenpiteistä. Haastateltavilla oli oikeus keskeyttää haastattelu tai kieltää haastattelun hyödyntäminen missä vaiheessa vaan tutkimusta. Haastateltavilla oli myös tutkijan yhteystiedot, jos he halusivat palata myöhemmin tutkimukseen tai esittää lisäkysymyksiä. Kaikki haastatteluaineistot säilytettiin turvallisesti salatussa paikassa. Nauhoitteet tuhottiin niiden litteroinnin jälkeen ja litteroidusta tekstistä poistettiin myös tunnistetiedot.

3 EUROBASKET 2017 – KANSAINVÄLINEN URHEILUTAPAHTUMA

Miesten koripallon EM-kilpailut, EuroBasket, järjestettiin vuonna 2017 ensimmäistä kertaa jaettuna kokonaisuutena. EM-kilpailut olivat alun perin tarkoitettu järjestää Ukrainassa, mutta maan levottoman tilanteen vuoksi kansainvälinen koripalloliitto (FIBA) päätti siirtää kilpailut muualle. Lyhyellä varoitusajalla vain yhdessä kaupungissa järjestetyt kilpailut olisivat olleet haastava toteuttaa, joten FIBA jakoi kilpailut järjestettäväksi neljälle eri kaupungille. Suomen pääkaupunki Helsinki valikoitui yhdeksi pelipaikoista yhdessä Romanian Cluj-Napocan, Turkin Istanbulin ja Israelin Tel Avivin kanssa. Kaikilla paikkakunnilla järjestettiin yksi alkulohkoista ja 16 joukkueen jatkopelit pelattiin Istanbulissa. (Volunteer Handbook 2017; Tammivaara 2018.)

Helsingissä järjestettiin siis yksi miesten EM-kilpailuiden alkulohkoista. Sen järjestäjinä toimivat FIBA ja Suomen Koripalloliitto (jäljempänä Koripalloliitto). Kansainvälinen koripalloliitto FIBA on koripallon kansainvälinen kattojärjestö, joka kokoaa yhteen 213 kansallista koripalloliittoa. FIBA:n alueellinen järjestö FIBA Europe omistaa EuroBasketin järjestelyoikeudet ja päättää joka neljäs vuosi järjestettävien EM-kilpailuiden järjestäjämaat. (FIBA s.a.) Suomen Koripalloliitto on kansallinen lajiliitto, joka toimii Suomessa koripalloilua järjestävien rekisteröityjen yhdistysten liittona ja järjestää monipuolista koripallotoimintaa.

Helsingin alkulohkon järjestelyjä varten koottiin paikallinen organisaatiokomitea (LOC). Alkulohkoihin rekrytoitiin paikallisesti omat vapaaehtoiset ja Helsingissä tapahtumaan järjestämässä oli 420 vapaaehtoista. Ottelut Helsingissä pelattiin Helsinki Arenalla (viralliselta nimeltään Hartwall Arena). Suomen lisäksi Helsingin alkulohkossa pelasivat Ranska, Kreikka, Islanti, Puola ja Slovenia. Viiden pelipäivän mittainen alkulohko järjestettiin 31.8.–7.9.2017 ja Suomi pääsi lohkostaan jatkopeleihin Istanbuliin. (Volunteer Handbook 2017; Post Event 2018.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa ollaan kiinnostuneita juuri Helsingissä järjestetyn alkulohkon vapaaehtoisten johtamisesta. Jotta vältettäisiin pitkiä termejä ja toistuvaa tarkennusta, tutkimuksen edetessä puhutaan koripallon EM-kisoista tai EuroBasketista tarkoittaen vain

Helsingissä järjestettyä alkulohkoa. Tässä luvussa käsitellään urheilutapahtuman typologiaa ja määritellään tarkemmin koripallon EM-kilpailuja urheilutapahtumana. Lisäksi luvussa tuodaan esiin urheilutapahtumien järjestämiseen keskeisesti liittyvät tavoitteet, jotka määrittivät myös koripallon EM-kilpailuiden järjestelyjä Suomessa. Lopuksi esitellään urheilutapahtumien toimijoita.

3.1 Urheilutapahtuman typologiaa

Urheilussa korostuu kilpailu, joka perustuu vastakkainasettelulle; oma suosikki kohtaa vastapuolen 'vihollisen'. Parhaimmillaan urheilutapahtumat ovat kansanjuhlaa, jotka kokoavat yhteen urheiluhenkistä väkeä, tarjoavat mahtavia elämyksiä ja suuria tunteita. Urheilu yhdistää ihmisiä, mutta kykenee myös erottamaan heidät. (Oittinen & Calin 2000, 5.) Suuret urheilutapahtumat kiinnostavat yleisöä ja houkuttelevat paikalle myös median (Torkildsen 1999, 471). Urheilutapahtumat dominoivat mediaa ja saavat suurimman näkyvyyden verrattuna muihin tapahtumiin (Torkildsen 2005, 466). Joidenkin suurten urheilutapahtumien, kuten olympialaisten tai jalkapallon MM-kilpailuiden, järjestämisestä käydään kovaa kilpailua (Parent & Chapplet 2015). Tämä osoittaa sen, että urheilutapahtumien järjestämistä arvostetaan ja niiden nähdään tuovan hyötyä järjestäjälle sekä paikkakunnalle, jossa tapahtuma järjestetään. Myös koripallon EM-kilpailuiden järjestämisessä nähtiin hyöty sekä suomalaiselle koripallolle että koko Helsingin talousalueelle.

Urheilutapahtuma on laaja käsite, joka pitää sisällään sekä pienet paikalliset tapahtumat että valtavat suuria massoja liikuttavat urheilutapahtumat, kuten olympialaiset. Urheilutapahtuma ei ole pelkästään urheilijoiden kilpailukenttä, vaan se on myös sosiaalinen tilaisuus, joka kokoaa yhteen paljon erilaisia toimijoita. Sen lisäksi, että urheilutapahtumat tarjoavat viihdettä ja juhlan tuntua, ne tarjoavat mahdollisuuksia myös alueille ja yhteisöille. Urheilutapahtumat tarjoavat kentän bisnekselle, jota sponsorit ja muut toimivat voivat hyödyntää. (Parent & Chapplet 2015.) Koripallon EM-kilpailuissa osa sponsoripaikoista oli varattu FIBA:lle, mutta Suomen Koripalloliitto pystyi luomaan myös omia yhteistyösopimuksia.

Tapahtumat on luokiteltu usein ainakin kolmeen kokoluokkaan: mega-, suur- ja paikallisurheilutapahtumiin (ks. Torkildsen 2005, 468). Urheilutapahtuma voidaan jakaa

erilaisiin luokkiin usean eri ominaisuuden mukaan. Parent ja Chappelet (2015) määrittelevät jakoperusteiksi urheilutapahtuman koon, tilan, urheilumuodon (lajin), talouden, tunnettavuuden sekä ajan. Nämä mittarit ja niiden muodot ovat listattuna taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Urheilutapahtuman erilaisia luokitteluperusteita (Parent & Chappeletin 2015 mukailten).

URHEILUTAPAHTUMAN LUOKITTELU	
MITTARI	MUODOT
Koko	Osallistujien, katsojien, areenoiden, ja/tai tv-näkyvyyden määrä tai budjetin suuruus
Tila	Sisällä vai ulkona
Urheilumuoto	Yksi laji vai useita
Talous	Mahdollisen voiton hyödyntäminen - tapahtumaan vai seuratyölle
Tunnettavuus	Paikallinen, alueellinen, kansallinen vai kansainvälinen
Aika	Samassa paikassa tai eri paikassa toistuvasti tai kokonaan erillinen tapahtuma

Urheilutapahtuman *kokoa* voi määrittää osallistujien tai katsojien määrä, budjetti, kilpailuareenoiden määrä sekä televisionäkyvyys. *Tilallisesti* urheilutapahtuma voidaan järjestää joko sisällä tai ulkona sekä yksityisessä tai julkisessa tilassa. (Parent & Chappelet 2015.) EM-kilpailut pelattiin Helsingissä sisällä Helsinki Areenalla (Hartwall Arena), jonne myytiin lippuja. Oheisohjelmaa oli paljon myös ulkona. Helsingin Kansalaistorille rakennetussa Fan Zonessa oli päivittäin kisojen ajan oheisohjelmaa ja lisäksi otteluita oli mahdollista katsoa Kansalaistorin isolta screeniltä. Myös Helsinki Areenan edustalla oli Fan Village, jonne oli järjestetty oheisohjelmaa. Jokaisen Suomen pelin jälkeen järjestettiin lisäksi viralliset jatkot Susiklubilla helsinkiläisessä yökerhossa. EM-kilpailut näkyivät laajasti myös ympäri Suomen, kun kahdellakymmenellä korispaikkakunnalla järjestettiin paikallinen Sudenpesä, joissa oli erilaista oheisohjelmaa ja näytettiin Suomen ottelut suorina lähetyksinä.

(Post Event 2018.) YLE näytti Suomen jokaisen ottelun myös suorana televisiossa. Tapahtuma sai siis laajasti näkyvyyttä.

Urheilutapahtuma voi olla joko vain yhden *lajin* kattava tapahtuma tai lajeja yhdessä tapahtumassa voi olla useita. Yhden lajin kattava urheilutapahtuma on yleensä helpompi järjestää, sillä suorituspaikkoja tarvitaan vain yhdenlaisia. (Parent & Chappelet 2015.) Urheilulajit voivat olla kilpailullisia, jolloin suomenkielessä puhutaankin usein urheilukilpailuista. Liikunnallisista tapahtumista, joissa kilpailu ei ole suuressa merkityksessä puhutaan suomenkielessä liikuntatapahtumina. Englanninkielessä *sport events* käsite kattaa usein myös liikuntatapahtumat. Tässä tutkielmassa puhutaan urheilutapahtumasta, sillä EuroBasket 2017 oli selkeästi tämän määritelmän mukainen kilpailullinen tapahtuma, jossa suuressa roolissa oli myös otteluiden ympärillä järjestetyt oheisohjelmat. Samoja ulottuvuuksia esimerkiksi vapaaehtoisten suhteen tulee esiin myös liikuntatapahtumissa.

Taloudellisesta näkökulmasta urheilutapahtumaa määrittää se, pyritäänkö tapahtumalla tuottamaan voittoa itse tapahtumalle vai käytetäänkö mahdollinen taloudellinen voitto esimerkiksi juniorityön edistämiseen. Tähän vaikuttaa se, kuka on urheilutapahtuman pääjärjestäjätaho. (Parent & Chappelet 2015.) *Tunnettavuudeltaan* urheilutapahtuma voi olla paikallinen, alueellinen, kansallinen tai kansainvälinen. Tapahtuman tunnettavuus vaikuttaa suoraan siihen, kuinka laajalla mediassa se saa näkyvyyttä. (Parent & Chappelet 2015.) EuroBasket 2017 oli kansainvälinen tapahtuma, joka sai laajasti näkyvyyttä sekä Suomessa että muualla Euroopassa. Katsojia otteluissa oli yhteensä 88 000 ja kisaturisteja Helsinkiin tuli paljon esimerkiksi Islannista. Ylen televisiolähetyksessä Susijengillä oli parhaimmillaan samanaikaisesti 1,6 miljoonaa katsojaa. (Tammivaara 2018.)

Mediakattavuuden mukaan Parent ja Chappelet (2015) jaottelevat urheilutapahtumat XS, S, M, L ja XL-luokkiin. L- ja XL-kokoiset suurimmat megatapahtumat ovat kansainvälisiä, kuten Super Bowl. Keskikokoiset M-luokan suurtapahtumat eivät saa niin suurta mediahuomiota, mutta näkyvät kisapaikalla varmasti. Tällaisia tapahtumia ovat esimerkiksi maratonkilpailut. Pienimmät, XS ja S, urheilutapahtumat ovat paikallisia tapahtumia, joiden medianäkyvyys rajoittuu paikallisiin kanaviin. Yhdessä kaupungissa voidaan järjestää kaikenkokoisia tapahtumia. (Parent & Chappelet 2015.) Helsingissä järjestettiin olympialaiset vuonna 1952,

joka oli aikansa megatapahtuma. Helsingin koripallon EM-kilpailuiden alkulohko voidaan sen sijaan sijoittaa L-koon kansainväliseksi mediahuomiota saaneeksi tapahtumaksi. Vuodesta toiseen Helsinki täyttyy maratonjuoksijoista ja heidän kannustajistaan kesän lopulla *Helsinki City Marathonin* käynnistyessä. Paikallisia pienempiä urheilutapahtumia, kuten sarjojen otteluita, Helsingissä järjestetään ympäri vuoden.

Ajallisesti urheilutapahtuma voi toistua samassa paikassa useaan kertaan peräkkäin (Parent & Chappelet 2015), kuten esimerkiksi Helsinki City Marathon järjestetään vuosittain. Osa tapahtumista, kuten koripallon EM-kilpailut, toistuvat tietyssä syklissä, mutta paikka vaihtuu (Parent & Chappelet 2015). Seuraavan kerran koripallon EM-kilpailut pelataan vuonna 2021. Joskus urheilutapahtuma saatetaan järjestää vain kerran. Kertaluontoiseksi jäänyt tapahtuma saattaa osoittaa sitä, ettei tapahtuman järjestäminen ole onnistunut tai resurssit järjestää vastaavanlainen tapahtuma uudestaan ovat puutteelliset. (Parent & Chappelet 2015.) Kun urheilutapahtuma järjestetään usein samassa paikassa, on mahdollista hyödyntää jo olemassa olevia suorituspaikkoja ja kehittää tapahtumaa edellisiin kertoihin verraten.

Urheilutapahtuman ajallisuus tulee esiin myös siinä, että urheilutapahtuma on aina aikaan sidottu eli sillä on selkeä alku ja loppu (Torkildsen 1999, 471). Varsinkin suurissa urheilutapahtumissa on tapana juhlistaa sekä tapahtuman alkua että loppua juhlallisilla seremonioilla. Urheilutapahtuma on lyhytkestoinen rupeama, joka kestää yhdestä päivästä enimmillään kuukauteen (Ferrand & Skirstad 2015). Urheilutapahtuma voidaan määritellä myös projektiksi. Projekti on varta vasten muodostetun organisaation kertaluontoinen hanke, jolla on selkeä päämäärä ja rajalliset resurssit sekä aika. Menestyvien projektien takana on hyvä suunnittelu ja toimiva yhteistyö. Urheilutapahtuman suunnitteluun ja valmisteluun menee enemmän aikaa kuin itse tapahtumaan, mutta myös ennen urheilutapahtumaa tapahtuvalle prosessille on varattu tietty rajallinen aika. (Rautakorpi 2000, 10; Vallo & Häyrinen 2014, 157–158.) Koripallon EM-kilpailuiden alkulohkot pelattiin seitsemän päivän aikana ja kokonaisuudessaan tapahtuma oli käynnissä 17 päivää. Suunnittelu ja valmistelu sen sijaan aloitettiin jo vuosia aiemmin.

3.2 Urheilutapahtuman tavoitteet

Jokaisella tapahtumalla tulee olla konkreettinen tavoite, jota kohti pyritään (Vallo & Häyrinen 2014, 109). Tavoite kertoo siitä, mitä tietyssä ajassa halutaan saavuttaa (Karlöf & Lövingsson 2004, 283). Tapahtuman kohdalla aikamääre on selkeä, sillä tavoite rajautuu tapahtuman mittoihin. Kun tavoite on konkreettinen, on jälkikäteen helpompi mitata ja arvioida saavutettiinko asetettu tavoite. Tavoitetta voidaan lähteä luomaan miettimällä ensin, miksi tapahtuma järjestetään. Kun tavoite on luotu, on tärkeää viestiä siitä kaikille tapahtuman järjestäjille. Tavoitteen tulee olla kaikille ymmärrettävä, jotta kaikki voivat hyväksyä sen ja toimia yhteisen tavoitteen suuntaisesti. (Karlöf & Lövingsson 2004, 283–286; Vallo & Häyrinen 2014, 109–112.) Suomen tavoitteet koripallon EM-kilpailuille tuotiin myös vapaaehtoisille esiin heti ensimmäisestä koulutustilaisuudesta lähtien. Tämä vahvisti yhteenkuuluvuutta ja vapaaehtoisten motivaatiota sekä varmasti kokonaisuudessaan tavoitteiden saavuttamista.

Virtanen: Sillon kun meil oli näitä tapaamisia tai mis oli koko organisaatio koitettiin painottaa sitä et on unohtumaton elämys ja se että millä me myös tehdään se sellaiseksi on me vapaaehtoiset.

Tavoite voi olla taloudellinen, määrällinen tai laadullinen. Taloudelliset tavoitteet ovat tuloskeskeisiä, kuten tapahtumalle asetettu tavoite saada positiivinen tulos. Laadullisilla ja määrällisillä tavoitteilla sen sijaan tähdätään käyttäytymisen muutokseen ja suoritusten parantamiseen, mikä vie kohti parempaa taloudellista tulosta. Tällaisia tavoitteita kutsutaan myös ohjaustavoitteiksi. Tavoitteen tulee aina olla realistinen ja helposti ymmärrettävä, mutta riittävän haasteellinen. Tavoitteen asettelussa on otettava huomioon myös, että se on ajallisesti määritelty, spesifinen eli tietylle alueelle rajattu ja mitattava eli arvioitavissa oleva. (Karlöf & Lövingsson 2004, 283–286.) Kertaluontoisesti Suomessa järjestetyille koripallon EM-kilpailuille oli selkeää asettaa omat ajalliset tavoitteet.

Suomen Koripalloliitto asetti koripallon EM-kilpailuille kolme päätavoitetta: kisojen tulee olla ikimuistettava (1) ja taloudellisesti menestyksellinen (2) urheilutapahtuma ja jatkaa Susijengin

uskomatonta tarinaa sekä nostaa se seuraavalle tasolle (3). Nämä tavoitteet ovat listattuna kuviossa 1. (Post Event 2018; Tammivaara 2018.)



KUVIO 1. Suomen päätavoitteet koripallon EM-kilpailuissa 2017. (Tammivaara 2018.)

Ensimmäisen tavoitteen päämääränä oli jättää muistoja kaikille kisoihin osallistuneille esimerkiksi katsojille, vapaaehtoisille ja pelaajille sekä lisätä koripallon tietoisuutta Suomessa. Itse otteluiden rinnalle rakennettiin laajasti myös muuta toimintaa ympäri maan, jotta koko Suomen kansa pääsi halutessaan osallistumaan tapahtumiin. (Post Event 2018.) Koripallo sai näkyvyyttä Suomessa kisojen aikana muun muassa mediassa ja ottelutapahtumien lipunmyynti sujui menestyksekkäästi (Tammivaara 2018).

Toisen tavoitteen päämääränä oli tehdä positiivinen tulos, josta hyötyy myös ympäröivä Helsingin talousalue kisojen aikana sekä tulevaisuudessa lisääntyvänä matkailuna. (Post Event 2018.) Paikallinen järjestäjä joutuu maksamaan kansainväliselle lajiliitolle koripallon EM-kilpailuiden järjestelyistä. Myös Suomen Koripalloliitto joutui siis maksamaan kisojen järjestelyistä FIBA:lle. FIBA rajoittaa järjestäjän vapautta myös ohjaamalla sponsorisopimusten luomista. Kisojen järjestelyihin liittyy suuri taloudellinen riski. Tällä kertaa se kuitenkin kannatti ja lopulta kisoista tehtiin positiivinen tulos, jossa suurin merkitys oli onnistuneella lipunmyynnillä. Myös Helsingin talousalue hyötyi kisoista merkittävästi. (Tammivaara 2018.)

Miesten maajoukkueen, Susijengin, taakse on viime vuosina muodostunut vahva fanikulttuuri. Susijengi-fanit on tullut koripallokansalle tutuksi 2010-luvun aiemmista arvoturnauksista ja heidän turvin myös Helsinkiin saatettiin odottaa suurta yleisjoukkoa. Tämä toimi yhtenä oleellisena vahvuutena kisoja haettaessa. (Post Event 2018; Tammivaara 2018.) Kolmannessa tavoitteessa olennaista ei ollut päättää Susijengi-tarinaa onnellisesti näihin arvokilpailuihin, vaan kisojen avulla nostaa se aivan uudelle tasolle ja tuottaa tarinalle jatkoa. (Post Event 2018.) Menestystarina sai ainakin siltä osin jatkoa, että Susijengi pääsi alkulohkostaan jatkoon. Susijengi kiinnostaa myös edelleen keväällä 2019, jota osoittaa esimerkiksi loppuunmyyty MM-karsintapeli Ranskaa vastaan.

3.3 Urheilutapahtuman toimijat

Urheilukilpailuissa toimii paljon erilaisia henkilöitä, jotka suorittavat erilaisia tehtäviä. Mitä suurempi urheilutapahtuma on kyseessä, sitä enemmän henkilöitä tarvitaan tapahtuman järjestelyihin. (Itkonen 2012.) Suuren urheilutapahtuman järjestämistä varten kootaan yhteen eri alojen osaajia, sillä pelkkä urheiluosaaminen ei riitä. Suuret urheilutapahtumat vaativat onnistuakseen ammattitaitoa ja järjestäytyneitä toimintaa. (Itkonen ym. 2006; Ferrand & Skirstad 2015.) Urheilutapahtuman ympärillä ahertavat muun muassa toimitsijat, kuuluttajat, ensiapuryhmäläiset ja mediavastaavat. Näitä henkilöitä voidaan nimittää toimijoiksi. Keskinäinen kanssakäyminen vaatii toimijoilta eheää työnjakoa (ks. Durkheim 1990). Toimijat tekevät yhteistyötä keskenään ja jokaisella on oma roolinsa, jonka mukainen toiminta on opittu aikaisemman tapahtumassa toimimisen tai koulutuksen myötä. (Itkonen 2012.)

Mäkinen: *Meil oli työnjako suht selkee. Tiesin, ketkä on hyvii tekee *tätä* ja ketkä osaa *tota*.*

Urheilutapahtuman järjestämistä varten kootaan tapahtumaorganisaatio, joka vastaa tapahtuman suunnittelusta ja kantaa päävastuun sen toteuttamisesta (Parent 2015). Organisaatio koostuu joukosta ihmisiä, jotka sopivat keskinäisestä työnjaosta, muodostavat rakenteen ja pyrkivät kohti yhteistä päämäärää (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 187; Karlöf & Lövingsson 2004, 169). Tapahtumaorganisaation toimijat tekevät yhteistyötä sidosryhmien kanssa, joita ovat esimerkiksi median ja sponsorien edustajat. Sponsoreiden kanssa tehtävän

yhteistyön tavoitteena on saada taloudellista tukea tapahtuman järjestelyihin tarjoamalla esimerkiksi näkyvyyttä tapahtumassa. (Parent 2015.) Kaikki nämä tahot voidaan katsoa urheilutapahtumien toimijoiksi, jotka mahdollistavat niiden toteutumisen.

Kansainvälisissä urheilun suur tapahtumissa tapahtumaorganisaatioon kuuluvat usein sekä paikallisen seuran tai lajiliiton että kansainvälisen lajiliiton tai yhdistyksen, kuten Olympiakomitean edustajia (Parent 2015). Koripallon EM-kisojen Helsingin alkulohkon järjestelyistä vastasivat Suomen Koripalloliitto yhdessä kansainvälisen koripalloliiton (FIBA) kanssa. Helsingin alkulohkon organisaatio koostui neljästä kokopäiväisestä työntekijästä ja kahdeksasta osa-aikaisesta työntekijästä, jotka hoitivat tehtävää oman Koripalloliitossa tekemänsä päivätyön ohella. Yksi osa-aikaisista työntekijöistä vastasi vapaaehtoisten koordinoimisesta. (Post Event 2018.) Lisäksi kisoissa oli mukana kahdeksan opiskelijakoordinaattoria, jotka saivat työskentelystään opintopisteitä tutkintojaan varten sekä kuukauden ajan harjoittelijapalkkaa (Tammivaara 2018). Myös tapahtumassa mukana olleet Suomen Koripalloliiton rekrytoimat vapaaehtoiset voidaan katsoa kuuluneen osaksi organisaatiota. Vapaaehtoisia käsitellään laajemmin seuraavassa pääluvussa, jossa esitellään myös EuroBasketin vapaaehtoistoimintaa.

4 VAPAAEHTOISET – KORVAAMATON VOIMAVARA

Vapaaehtoistoiminnalla on Suomessa liikunnan parissa pitkät perinteet (Itkonen 2000). Tilastokeskuksen ajankäyttötutkimuksen mukaan vuonna 2009 yli 10-vuotiaista suomalaisista 29 prosenttia oli tehnyt jonkinlaista vapaaehtoistyötä (Tilastokeskus 2011). Liikunta ja urheilu ovat edelleen 2010-luvulla suosituin vapaaehtoistoiminnan muoto (Tilastokeskus 2011; Kokkonen 2013, 200–205). Tässä luvussa keskitytään määrittelemään vapaaehtoistyötä liikunnan parissa ja erityisesti urheilutapahtumakontekstissa. Vapaaehtoiset ovat korvaamaton osa urheilutapahtumaa ja ilman heitä tapahtumien järjestäminen ei olisi mahdollista.

Suurin osa urheilutapahtumien toimijoista tekee työtä vapaaehtoisena (Ferrand & Skirstad 2015). Vapaaehtoisille on varsinkin suurissa urheilutapahtumissa tarjolla paljon erilaisia tehtäviä (Cuskelly, Hoye & Auld 2006, 135). Vapaaehtoiset voivat olla auttamassa tapahtuman järjestelyissä lähes millä tahansa osa-alueella. Helsingin koripallon EM-kisojen alkulohkoa oli järjestämässä kaikkiaan 420 vapaaehtoista. Vapaaehtoiset oli sijoitettu 32 eri tiimiin toimintojen mukaan. Jokaisella tiimillä oli oma tiiminvetäjä, joista suurin osa toimi vapaaehtois pohjalta. Joidenkin tiimien vetäjä oli opiskelijakoordinaattori. Tiiminvetäjät olivat vastuussa ryhmästään ja hoitivat vapaaehtoisten työvuorojen laatimisen niin, että jokaisella vapaaehtoisella oli mahdollisuus nähdä vähintään yksi Suomen peleistä. (Post Event 2018.)

Noin puolet (217) kisoihin valituista 433 vapaaehtoisesta oli alle 30-vuotiaita. Kaikista vapaaehtoisista 66 prosenttia oli naisia. Pääasiassa vapaaehtoiset tulivat läheltä Helsinkiä, sillä vain 19 prosenttia vapaaehtoisista tuli yli 100 kilometrin päästä Helsingistä. (Post Event 2018.) Vapaaehtoisten määrästä käytetty luku on vaihdellut kisojen aikana poisjääntien ja muutosten vuoksi, mutta lopulliseksi määräksi on täsmentynyt 420 vapaaehtoista ja sitä lukua yleisesti myös tässä pro gradu -tutkielmassa käytän. Luku 420 sisältää myös vapaaehtoisena toimineet tiiminvetäjät.

4.1 Vapaaehtoisuuden määritelmät

Vapaaehtoistoiminta tai -työ on kansalaisten laaja-alaista toimintaa tai työtä, josta ei jaeta taloudellista korvausta ja jota tehdään toisten ihmisten tai yhteisön eduksi. Vapaaehtoiseksi määritellään henkilö, joka toimii tehtävässä omasta vapaasta tahdostaan eikä häntä ole pakotettu tehtävään. (Yeung 2002, 11; Harju 2003, 118.) Vapaaehtoiset käyttävät energiaansa, osaamistaan ja joskus myös taloudellisia resurssejaan työn tekemiseen vapaa-ajalla. Vapaaehtoistyö voidaan nähdä vapaa-ajan aktiviteettina, joka kilpailee ihmisten ajasta muiden vapaa-ajan aktiviteettien kanssa. (Torkildsen 2005, 164.) Vapaaehtoistyön tulee olla mielekästä ja tarjota vapaaehtoisille jotain erityistä, jotta he päättävät käyttää rajallista vapaa-aikaansa juuri vapaaehtoistyön tekemiseen (Pöyhä 2004, 77–78).

Vapaaehtoistyön, vapaaehtoistoiminnan, kansalaistoiminnan ja talkootyön käsitteitä käytetään päällekkäin tarkoittamaan samaa asiaa (Pöyhä 2004, 8). Koski (2000) käyttää liikunnan vapaaehtoistoiminnasta mieluummin käsitteitä kansalaistoiminta tai kansalaisaktiivisuus, sillä ne ovat neutraalimpia käsitteitä, jotka eivät määritä suhdetta rahaan. Urheilutapahtumien vapaaehtoisilla ei ole välttämättä ollenkaan kokemusta kansalaisjärjestötoiminnasta (Itkonen ym. 2006), eikä sen vuoksi kansalaistoiminta tai -aktiivisuus sovi kuvastamaan kaikkia urheilutapahtumiin osallistuvia vapaaehtoisia. Siitä syystä vapaaehtoistyö ja -toiminta sopivat paremmin urheilutapahtuma kontekstiin.

Vapaaehtoistyön lähtökohtana tulisi olla palkaton työpanos, johon sana työ tuo kuitenkin helposti sävöyksen palkallisuudesta (Koski 2000). Vapaaehtoistyön ja -toiminnan välillä on merkitysero, sillä toiminnalla ei ole samaan tapaan palkallista ulottuvuutta. Vaikka urheilutapahtumien vapaaehtoisille ei makseta palkkaa, saavat he usein korvaukseksi kuitenkin kisa-asuja, aterioita ja kahvia (Pöyhä 2004, 8). Tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään pääasiassa vapaaehtoistyön käsitettä, sillä se kuvaa paremmin urheilutapahtumiin lyhytkestoisesti suurella panoksella osallistuvia vapaaehtoisia.

Vapaaehtoisuus liittyy vahvasti vapaa-aikaan, sillä vapaaehtoistyötä toteutetaan vapaa-ajalla, työn ulkopuolella. Vapaa-ajan ja työn välisen rajan voidaan nähdä hälventyneen

yhteiskunnassamme, mikä on johtanut siihen, että vapaa-ajan määrä on vähentynyt työn kustannuksella. Vähentyneestä vapaa-ajasta huolimatta rajallista vapaa-aikaa täytetään jatkuvasti työmäisillä piirteillä. (Vehmas 2010, 159–162.) Työmäisten piirteiden, kuten tavoitteellisuuden ja suorituskeskeisyyden, liittäminen vapaa-aikaan kuvastaa Stebbinsin (1996; 2004) vakavan vapaa-ajan käsitettä, joka yhdistää vapaa-ajan ja vapaaehtoistyön käsitteet. Esimerkiksi seurassa vapaaehtoisena valmentaminen tai erotuomarina toimiminen (ks. Antonie 2010) voidaan luokitella vakavaksi vapaa-ajaksi.

Suorituskeskeisen ja tavoitteellisen vakavan vapaa-ajan lisäksi Stebbins (1996; 2004) jakaa vapaa-ajan satunnaiseen ja projektinomaiseen vapaa-aikaan. Satunnainen vapaa-ajan tekeminen on lyhytaikaista ja miellyttävää tekemistä, mikä ei vaadi koulutusta. Projektinomainen vapaa-aika sen sijaan perustuu yksittäiseen tai satunnaiseen tekemiseen, mutta se vaatii vaivannäköä ja osaamista tai taitoa sekä kouluttautumista. Urheilutapahtumien vapaaehtoisuus osuu projektinomaisen vapaa-ajan alle, missä työmäiset piirteet ovat osana vapaa-aikaa yksittäisessä projektissa. (Stebbins 1996; Stebbins 2004.) Koripallon EM-kisojen vapaaehtoiset esimerkiksi ottivat lomaa töistä päästäkseen työskentelemään kisoissa vapaaehtoisina, mikä kuvastaa projektinomaista vapaa-aikaa.

Virtanen: Mä aattelin et jos ihmiset on sitoutunut siihen, et ne on ottanut vapaata koulusta tai töistä ja hankkinut asunnon ja tullut varta vasten töihin, et varmaan kiva sit päästäkin töihin et ei vaan [tehdä] paria tuntia siellä täällä.

Samaan aikaan kun työmäiset piirteet tulevat osaksi ihmisten vapaa-aika on nykypäivänä ihmisille vapaa-aika yhä useammin myös itsensä toteuttamisen ja ihmissuhteiden hoitamisen aluetta (Vehmas 2010, 159–162). Vapaaehtoistyö tarjoaa mahdollisuuden sosiaalisten suhteiden luomiseen ja itsensä kehittämiseen. Vapaaehtoisten johtajan on tärkeää tarjota vapaaehtoisille riittävästi haasteita, jotta he pääsevät halutessaan kehittämään itseään vapaaehtoisena toimiessaan. Sosiaalisten suhteiden syntymisessä vapaaehtoisten johtaja voi sen sijaan tukea tiimihengen muodostumista.

Virtanen: *Se on laajempi lyhytkestoinen jakso, mihin sä sitoudut. Ja joillekin se on semmoinen tapa, tai sosiaalinen tapa et sä tutustut ja pääset mukaan.*

Vapaaehtoisuuteen saattaa liittyä myös velvollisuus ja taakka suorittaa sovittu vapaaehtoistehtävä tai -työ. Jos vapaaehtoisuus muuttuu tällaiseksi velvollisuudeksi ja suorittamiseksi, raja vapaaehtoisuuden käsitteeseen hälvenee. Tällöin vapaaehtoisuuteen ei liity välttämättä enää palkitsevaa tunnetta tai yksilön aidosti työstä nauttimista. Stebbins (1996) kutsuu tällaista vapaaehtoisuutta marginaalivapaaehtoisuudeksi. (Stebbins 1996.) Samasta aiheesta puhutaan myös 'pakotettuna vapaaehtoisuutena', jossa esimerkiksi lasten vanhemmat tekevät vapaaehtoistyötä lapsensa harrastuksen parissa ja tasapuolisuuden nimissä tehtävien tekemisestä pidetään listaa. Tällainen toimintatapa riitelee vapaaehtoisuuden pohjimmaisen ideologian kanssa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 15–16.) Vanha työetiikka on perustunut yksilön vapaaehtoiseen toimintaan, eikä sen pohjimmaisena tarkoituksena ole ollut passiivinen alistuminen aikatauluille ja rutiineille (Itkonen 2012). Pakolla vapaaehtoistyötä tekevä henkilö ei suoriudu tehtävistä yhtä motivoituneena kuin sisäisellä motivaatiolla toiminnassa mukana oleva. Koripallon EM-kisoissa vapaaehtoisilta vaadittiin sitoutumista sovittuihin aikatauluihin ja työvuorojen suorittamista, mutta kyse oli kuitenkin vapaaehtoisuudesta ja lopulta jokaisen omasta tahdosta.

4.2 Vapaaehtoiskulttuurin muutos liikuntakentällä

Suomen liikuntakulttuurissa on tapahtunut muutoksia vuosikymmenten varrella. Itkonen (1996, 218–221) jakaa liikuntakulttuurin muutokset neljään seuratoiminnan kauteen, jotka ovat järjestökulttuurinen kausi (noin 1900–1930), harrastus-kilpailullinen kausi (noin 1930–1960), kilpailullis-valmennuksellinen kausi (noin 1960–1980) ja eriytyneen toiminnan kausi (noin 1980–). Eriytyneen toiminnan kaudelle on ominaista, että liikuntakulttuurissa on paljon erilaisia urheilulajeja ja liikkumismuotoja (Itkonen 2012). Samalla kun järjestömallit ja liikkumismuotojen suosiot ovat eläneet muutoksessa myös liikunnan vapaaehtoiskulttuuri on kokenut muutoksia. Eriytyneessä liikuntakulttuurissa jokaisen yksittäisen lajin pariin tarvitaan vapaaehtoisia, jotka organisoivat toimintaa ja järjestävät liikunta- ja urheilutapahtumia. Aktiivisten vapaaehtoisten aika ei kuitenkaan riitä kaikkeen ja vapaaehtoistyö joutuu samalla

kilpailemaan myös muiden elämäntilanteiden kanssa. Eriytyneen toiminnan kausi on käytännössä edelleen voimissaan, mutta 2010-luvun lähestyessä päätöstään on paikallaan myös arvioida, onko seuratoiminnan kaudet saavuttaneet jo viidennen kauden, jossa kuilu liikunnan ja urheilun välillä on kaventunut (Metsäranta 2006, 61).

Suomessa liikunta toimii kolmella eri toimintakentällä, jotka ovat yksityinen, julkinen ja kolmas sektori. Eri sektorien välinen yhteistyö liikunnan ja urheilun parissa on välttämätöntä. Yksityisellä liikuntakentällä toimivat yritykset, kun taas julkisen liikuntasektorin keskiössä ovat sekä valtio että kunnat. (Torkildsen 2005, 172; Itkonen 2012.) Kolmannen sektorin toiminta muodostuu järjestöjen ympärille ja liikunnan yhteydessä puhutaan myös kansalaistoiminnasta. (Itkonen ym. 2006).

Liikunta- ja urheiluseurat kuuluvat osaksi kolmatta sektoria. Niiden toiminta on perustunut monta vuosikymmentä pitkälti vapaaehtoistyöhön (Itkonen 2000, 5). Seuratyö Suomessa on hoidettu ihmisten vapaa-ajalla ja se on ollut vuosien saatossa miehisesti painottunutta (Itkonen 2012). Edelleen puhutaan myös vapaaehtoissektorista, vaikka liikuntaseurojen toiminta on ammattimaistunut entistä enemmän. Vuonna 2012 arvioitiin noin tuhannessa urheiluseurassa olevan palkattua työvoimaa (Mäenpää & Korkatti 2012, 15–16). Vaikka toiminta seuroissa ammattimaistuu hiljalleen, huippu-urheilu, juniorityö ja urheilutapahtumat tarvitsevat edelleen vapaaehtoisia. (Kokkonen 2013, 251). Kolmannen sektorin toimijoiden lisäksi urheilutapahtumien järjestämisessä tarvitaan nykyään yhä vahvemmin myös yksityisen ja julkisen sektorin tukea. Tapahtumien järjestämisessä eri tahojen välinen yhteistyö on keskeisessä roolissa.

Huoli vapaaehtoistoiminnan tulevaisuudesta kasvoi 1990-luvulla, kun liikunnassa ja urheilussa toimivien vapaaehtoisten joukon ikääntyminen havaittiin. Nuoria ei enää kiinnosta yhtä lailla sitoutua pitkäaikaisesti vapaaehtoiseen seuratyöhön, vaan kiinnostuksen painopiste on keskittynyt lyhytaikaisiin prosesseihin, kuten urheilutapahtumiin. (Kokkonen 2013, 145 & 200–205.) Perinteisen kansalaistoiminnan rinnalle on noussut niin sanottu pätävä vapaaehtoisuus (Metsäranta 2006, 7), joka kuvastaa projektinomaista vapaa-aikaa (Stebbins 1996). Innokkaita vapaaehtoisia kyllä riittää Suomessa, mutta kansainväliset Suomessa järjestettävät

suurtahtumat kiinnostavat enemmän kuin seuratyö. Hiihdon MM-kilpailuihin Lahteen olisi esimerkiksi ollut enemmän tunkua vapaaehtoisista kuin heitä voitiin ottaa (Pirilä 2017). Kiinnostuneita vapaaehtoisia löytyi myös koripallon EM-kilpailuihin yli 400. Projektimaisuus näkyy toisaalta myös seuratyössä, jossa vanhemmat ovat valmiita sitoutumaan seuratyöhön vain lastensa harrastuksen ajan (Pöyhiä 2004, 77–78).

Heikkinen: Vapaaehtoisuudella on Suomessa pitkät perinteet ja vapaaehtoisuuskulttuurilla on kyllä paikkansa. Kisoissa sitä pääsi näkemään, kun vapaaehtoisia oli laajasti – mukana oli korkeakoulutettujakin eikä se katsonut sitä asemaa lähtikö vapaaehtoiseksi. Vapaaehtoisuudesta on siis tavallaan tullut harrastus ja siihen käytetään aikaa vapaaajalla. Mukana oli sellaisia vapareita, jotka olivat kaikissa kolmissa kisoissa mukana [kansainväliset arvokilpailut Suomessa vuonna 2017] – Lahti luistelu ja koris. -- Jotkut suomalaiset todella kiertävät näitä ja heistä tulee tavallaan vapaaehtoisuuden ammattilaisia.

4.3 Urheilutapahtumien vapaaehtoiset

Urheilutapahtumat tarjoavat vapaaehtoisuuteen erillisen kentän, jossa vapaaehtoisuutta on mahdollista toteuttaa vain lyhytaikaisesti (Neufied, Güntert & Wehner 2013). Metsäranta (2006, 7) käyttää tällaisesta vapaaehtoisuudesta pätkävapaaehtoisuuden ja uuden yhteisöllisyyden käsitteitä. Urheilutapahtumissa vapaaehtoisia kiinnostavat elämykset ja kokemukset, joita lyhytaikaiset projektit tarjoavat. Osallistuminen tapahtumien järjestämiseen tarjoaa vapaaehtoisille mahdollisuuden kokea yksilöllistä yhteisöllisyyttä itse valittuna ajankohtana. (Pöyhiä 2004, 77–78.)

Urheilutapahtumissa on perinteisesti ollut mukana paljon seuratoiminnassa mukana olevia vapaaehtoisia (Metsäranta 2006, 7). Seuroissa ja järjestöissä toimiville vapaaehtoisille yhteisöllisyys sekä osaksi joukkoa kuulumisen ovat usein tärkeää vapaaehtoisuudessa ja he ovat valmiita sitoutumaan toimintaan pitkäkestoisesti. Tällaista vapaaehtoisuutta kutsutaan perinteiseksi, kollektiiviseksi, vapaaehtoisuudeksi. (Wollebaek, Skirstad & Handstad 2014.)

Liikunnan seurakentällä toimivien vapaaehtoisten rooli urheilutapahtumissa on kuitenkin postmodernissa yhteiskunnassa vähentynyt. Vuoden 2005 yleisurheilun MM-kilpailuissa mukana olleet vapaaehtoiset pitivät seuratoiminnan perinteeseen liittyviä motiiveja vähiten tärkeimpinä. Sen sijaan eniten heitä motivoivat osallistumaan kokemukset ja uudenlainen yhteisöllisyys, jotka viittaavat elämishakuisuuteen ja postmoderniin yhteiskuntaan. (Metsäranta 2006, 8, 61–62, 70.)

Vapaaehtoiset hakevat urheilutapahtumista inhimillistä ja sosiaalista pääomaa sen sijaan, että he pyrkisivät ilmentämään kollektiivisuutta. Projektimaisten urheilutapahtumien vapaaehtoisuus postmodernissa yhteiskunnassa perustuu reflektiiviseen vapaaehtoisuuteen, joka on satunnaista, väliaikaista ja ei vaadi sitoutumista. Refleksiivinen vapaaehtoinen on itsenäinen toimija, jonka side organisaatioon on löyhä. Organisaatio tarjoaa vapaaehtoiselle mahdollisuuden toimintaan ja organisaatio saa vuorostaan vapaaehtoiselta osaamisen organisaatioon. Molempien osapuolien on kuitenkin helppo irtautua keskinäisestä suhteesta (Wollebaek ym. 2014.), sillä vapaaehtoistyö ei sido kumpaakaan osapuolta samaan tapaan kuin työsuhte. Vapaaehtoinen voi käytännössä jättää milloin vain tulematta töihin (Raninen, Raninen, Toni & Tornaesus 2007) - puhutaan niin sanotusta no show -ilmiöstä. Vapaaehtoisia urheilutapahtumaan rekrytoidessa onkin otettava huomioon jopa noin 15–30 prosentin poistuma (Ferrand & Skirstad 2015). Koripallon EM-kisoissa jonkin verran poistumaa ilmeni ja lisärekrytointeja jouduttiin tekemään vielä kesän aikana. Tarkkaa lukua poistuman määrästä ei kuitenkaan ole tiedossa.

Norjan vuoden 2010 hiihdon maailmancupia käsittelevän tutkimuksen mukaan urheilutapahtumissa on usein mukana paljon seuroissa toimivia vapaaehtoisia. Tämä selittyy osittain sillä, että urheilutapahtumat Norjassa järjestetään usein jonkun seuran toimesta. Tällöin jaottelu kollektiiviseen ja refleksiiviseen vapaaehtoisuuteen ei ole yksiselitteinen. (Wollebaek ym. 2014.) Suomessa useimmat tutkimukset (ks. Itkonen ym. 2006; Metsäranta 2006; Kokkonen 2013; Kuivalainen 2017) ovat sen sijaan osoittaneet, että nykyään urheilutapahtumissa on mukana paljon toimijoita myös seuratoiminnan ulkopuolelta ja myös sellaisia, joilla ei ole lainkaan kokemusta urheilusta. Vapaaehtoisia tarvitaan urheilutapahtumissa lukuisissa erilaisissa tehtävissä urheilutoiminnan ulkopuolella, kuten ensiavussa, oheisohjelman ja ruokailujen järjestämisessä sekä median avustamisessa (Cuskelly

ym. 2006, 135). Koripallon EM-kilpailuiden vapaaehtoisten ennakkokyselyyn 26 prosenttia vastasi pelaavansa koripalloa seurassa (Kuivalainen 2017, 49). Vaikka väite rajautuu seurassa pelaamiseen ja muu seuratoiminta jää huomioimatta, kuvastaa luku sitä, että mukana EM-kisoissa on ollut toimijoita myös koripallon seuratoiminnan ulkopuolelta. Toisaalta on hyvä muistaa, että tapahtumissa tarvitaan edelleen niitä laji-ihmisiä, jotka ymmärtävät lajin säännöt ja voivat toimia urheilutoimintaan keskittyvissä tehtävissä, kuten toimitsijoina (ks. Metsärata 2006, 62).

Neufeind, Güntert ja Wehner (2013) tutkivat vuoden 2008 jalkapallon EM-kisojen vapaaehtoisten sitoutumista ja sitouttamista tulevaisuudessa. Tutkijat luokittelivat vapaaehtoiset eri ryhmiin heidän vapaaehtoishistoriansa mukaan, kuten onko heillä kokemusta aiemmin tapahtumista tai perinteisestä pidempään sitovasta vapaaehtoisuudesta esimerkiksi seuroissa. Tutkimuksen taustalla oli ajatus siitä, että urheilutapahtumien kautta vapaaehtoisia löytyy myös mukaan seuratyöhön. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vapaaehtoisten into jatkaa vapaaehtoistyötä riippuu vapaaehtoishistoriasta ja työn laadusta. Tulokset osoittavat, että urheilutapahtumista kerätyt hyvät kokemukset lisäävät vapaaehtoisten intoa olla mukana urheilutapahtumissa myös jatkossa, mutta samalla mahdollisesti kuitenkin heikentävät perinteistä sitoutumista vapaaehtoistyöhön, kuten seuroihin. (Neufeind ym. 2013.) Tutkimuksen tulokset vahvistavat sitä, että vapaaehtoisia riittää urheilutapahtumissa todennäköisesti myös jatkossa, mutta perinteinen pitkäaikainen vapaaehtoisuus seuroissa on uhattuna.

Liikunnan ja urheilun parissa on totuttu siihen, että innokkaita vapaaehtoisia on riittänyt toimintaan ja heidän rekrytoimisensa on ollut helppoa. Vapaaehtoisten työpanosta ei ole koskaan voitu pitää täysin itsestäänselvyytenä, vaan vapaaehtoisena toimivien arvo on pitänyt aina ansaita. (Harju 2004, 125.) Myös tulevaisuudessa vapaaehtoisten arvo tulee ottaa huomioon, kun heitä motivoidaan lähtemään mukaan vapaaehtoiseksi – oli kyseessä seuratoiminta tai urheilutapahtumat. Vapaaehtoisia ei voi koskaan pitää itsestäänselvyytenä, vaan heidän rekrytointiin ja hyvinvointiin on käytettävä resursseja.

Urheilutapahtumissa vapaaehtoiset muodostavat yleensä suurimman osuuden kisaorganisaatiosta. Palkattua henkilöstöä on urheilutapahtumissa vähemmän kuin vapaaehtoistyöntekijöitä. (Ferrand & Skirstad 2015.) Vaikka vapaaehtoisille ei makseta palkkaa, aiheuttaa esimerkiksi heidän kouluttamisensa kuluja (Lehtinen 1997, 21). Usein kuitenkin ajatellaan, että vapaaehtoisten avulla säästetään rahaa. Rahan säästäminen ei ole kuitenkaan ainoa syy ottaa vapaaehtoisia töihin urheilutapahtumiin. Vapaaehtoiset toimivat myös urheilutapahtumien kasvoina ja viestinnän elementteinä koko tapahtumaprosessin ajan. (Chappelet 2000; Pöyhiä 2004, 79.) Vapaaehtoiset tarjoavat urheilutapahtumaan ilmaisia mainoskasvoja, joita urheilutapahtuman järjestäjät voivat hyödyntää markkinoinnissaan. Lisäksi vapaaehtoiset jakavat esimerkiksi sisältöä urheilutapahtumasta omilla sosiaalisen median kanavissa valmisteluvaiheessa ja tapahtuman aikana sekä vielä sen päättymisen jälkeenkin. Tätä kautta tietoisuus tapahtumasta leviää ja mahdollisia osallistujia sekä yleisöä voidaan saada enemmän tavoitettua.

Varsinaisten vapaaehtoistyöntekijöiden lisäksi urheilutapahtumissa on mukana usein myös henkilöitä, jotka tekevät talkootyötä esimerkiksi omalle seuralleen. Talkootyöläiset eivät ansaitse työstään henkilökohtaista palkkaa, mutta he tekevät työtä ansaitakseen organisaatiolleen taloudellista korvausta. (Ferrand & Skirstad 2015.) Talkootyöntekijöitä ei voida laskea samalla tavalla vapaaehtoisiksi siitä syystä, että heidän työpanoksestaan tapahtumaorganisaation on maksettava taloudellista korvausta. Urheilutapahtuman johtamisen kannalta talkoolaiset kuitenkin muistuttavat paljon vapaaehtoisia, sillä he käyvät läpi usein samat koulutukset kuin vapaaehtoiset (Ferrand & Skirstad 2015). Tässä tutkimuksessa vapaaehtoisten johtamisesta puhuttaessa viitataan juuri vapaaehtoisiin kohdistuvaan johtamiseen. Usein tämä johtaminen käsittää kuitenkin myös talkoolaiden koordinoimista ja hallinnointia, jolloin oppeja voidaan kerätä myös heidän johtamiseensa.

Useita suuria urheilutapahtumia on tutkittu case-muotoisesti tapahtumien jälkeen erilaisista näkökulmista (ks. Nylund, Laakso, Ojajarvi & Eteläaho 2006, Neufeind ym. 2013 & Ihamäki 2017). Joihinkin tutkimuksiin on kerätty ennakkomateriaalia myös ennen kyseistä tapahtumaa. Esimerkiksi Helsingissä vuonna 2005 järjestetyistä yleisurheilun MM-kilpailuista kysyttiin vapaaehtoisilta sekä heidän ennako-odotuksiaan että tapahtuman jälkeisiä tuntemuksia (ks. Itkonen ym. 2006; Metsäranta 2006). Vapaaehtoisia koskevissa tutkimuksissa on keskitytty

pääasiassa heidän motiivinsa ja tunteuksien sekä odotusten tutkimiseen (ks. Pöyhiä 2004). Vapaaehtoisten motiivit ohjaavat luonnollisesti myös tapahtumaorganisaatioita, kun vapaaehtoisten johtajat miettivät kuinka vapaaehtoisia voitaisiin motivoida osallistumaan vapaaehtoistehtäviin. Myös ennen koripallon EM-kilpailuja Helsingin alkulohkon vapaaehtoisilta kysyttiin heidän motiiveistaan ja odotuksistaan (ks. Kuivalainen 2017). Kuivalaisen (2017) opinnäytetyössä yhtenä keskeisenä tutkimustehtävänä oli selvittää, miten vapaaehtoisilta kerätyn tiedon pohjalta heidän johtamistaan voidaan kehittää ja lähteä toteuttamaan. Tutkimuksen tulosten pohjalta luotiin kisojen vapaaehtoisten johtamisen malli.

5 JOHTAMINEN – KOHTEENA VAPAAEHTOISET

Johtaminen on yksi kolmesta keskeisestä teemasta urheilutapahtuman ja vapaaehtoisten lisäksi tässä pro gradu -tutkielmassa. Jotta urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamista voidaan ymmärtää, on olennaista käsittää kokonaisuudessaan johtamisen käsitettä. Johtaminen on laaja-alainen käsite, johon ei voida tämän pro gradun puitteissa täysin syventyä. Tässä luvussa esitellään urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamisen kannalta olennaisia johtamisen ulottuvuuksia ja taustoitetaan niitä vapaaehtoisten johtamisen esimerkeillä tuoden esiin myös, kuinka asioita koripallon EM-kisoissa Helsingissä toteutettiin.

5.1 Johtaminen ja johtajuus

Johtajaksi kutsutaan henkilöä, joka johtaa jotain organisaatiota tai ryhmää. Hierarkkisessa organisaatiossa johtaja on ylimmällä korokkeella. (Laakso 2016, 20.) Karlöfin ja Lövingssonin (2004, 9–10) mukaan johtajalla voidaan yksinkertaistaen sanoa olevan kolme roolia, joiden avulla viitataan johtamisen kolmeen pääkomponenttiin: ihmisten johtamiseen, toiminnan ohjaamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Ensinnäkin johtaja on valmentaja, joka motivoi ja johtaa ihmisiä. Toiseksi johtaja on valvoja, joka seuraa toiminnan tehokkuutta ja kolmanneksi johtaja on strategi, joka tekee päätöksiä ja toimenpiteitä varmistaakseen menestyksen. (Karlöf & Lövingsson 2004, 9–10.) Vapaaehtoisten johtajan roolissa näistä korostuu erityisesti ihmisten johtaminen.

Nieminen: Jos me ajatellaan vapaaehtoisten johtamista, niin se on just nimenomaan ihmisten johtamista. -- Vapaaehtoisia kiinnostaa vaan se, et sä [johtajana] oot hyvä tyyppi ja sun kaa tullaan toimeen ja sit tietenki et pystyy luottaa et sä hoidat asiat mallikkaasti.

Johtamisen yhteydessä käytetään kahta englannin kielistä sanaa *management* ja *leadership*, joiden suomentaminen ei ole yksiselitteistä (Vanhala ym. 2002, 258). Englanninkielistä termiä *management* käytetään yleisesti, kun puhutaan asioiden johtamisesta ja liiketoiminnasta. *Leadership* taas viittaa johtajuuteen ja ihmisten johtamiseen. (Torkildsen 2005, 386–387.)

Johtamisen keinoin luodaan toimintaan järjestystä ja jatkuvuutta. Johtajuudessa sen sijaan on kyse toiminnan suuntaviivojen määrittelystä, kyvystä saada ihmiset mukaan ja tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus saavutetaan, kun alaiset ovat hyväksyneet esimiehen johtajanroolin. (Karlöf 1999, 114.)

Vapaaehtoisten johtaminen ja vapaaehtoistyön johtaminen voidaan myös osaltaan määritellä *management* ja *leadership* termien mukaan. Vapaaehtoistyön johtamisella viitataan usein asioiden johtamiseen (*management*) ja se vaatii toiminnan resursointia, asioiden järjestelyä sekä kykyä jakaa vastuuta ja tehtäviä. Vapaaehtoisten johtaminen sen sijaan viittaa johtajuuteen ja ihmisten ohjaamiseen ja kannustamiseen (*leadership*). (Karreinen, Halonen & Tennilä 2017, 93.) Tässä pro gradu -tutkielmassa puhutaan vapaaehtoisten johtamisesta, sillä keskeisimmässä osassa ovat juuri vapaaehtoisena toimivien henkilöiden johtaminen. Osaltaan johtaminen pitää kuitenkin sisällään myös vapaaehtoistyön johtamista.

Johtamista (*management*) ja johtajuutta (*leadership*) ei voidakaan täysin erottaa toisistaan. Johtajuus eli ihmisten johtaminen on tärkeä osa johtamista ja johtajan työtä. Hyvä johtaja huomioi sekä ihmiset että tavoitteen. Tehokas johtaja hahmottaa kokonaiskuvan organisaatiosta ja pitkän ajan tavoitteet, mutta kykenee ottamaan huomioon myös yksittäiset asiat. (Torkildsen 2005, 386–387.) Urheilutapahtuman johdolle tämä tarkoittaa kokonaiskuvaa siitä, että tapahtuma saadaan järjestettyä onnistuneesti, mutta huomioon on otettava myös yksittäiset elementit, kuten vapaaehtoisten johtaminen. Vapaaehtoisten johtamisen kohdalla kokonaiskuva voisi sen sijaan viitata vapaaehtoisten onnistuneeseen työskentelyyn ja yksittäinen elementti olla esimerkiksi vapaaehtoisten ruokailun suunnitteleminen.

Johtaminen on sekä aktiivista ihmisten hallintaa että prosessi, jossa pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Johtaminen pitää sisällään teknisten taitojen lisäksi ihmistuntemuksen, tehokkuuden ja vastuullisuuden. Johtamisessa ei ole olennaisinta noudattaa tarkkoja lakeja tai sääntöjä. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2001, 273.) Torskildsenin (2005, 369) mukaan johtaminen on taiteen ja tieteen summa. Johtajan tulee olla valmis reagoimaan muutoksiin sekä vaihtuviin ympäristöihin ja valita johtamistapansa sen mukaan. Tätä voisi verrata golf-pelaajaan, joka tarvitsee kierroksella useita eri mailoja, joista valitsee lyöntipaikan mukaan sopivimman. Myös johtajalta vaadittavat ominaisuudet ovat hyvin tilannesidonnaisia, eikä

tarkkaa määritelmää siitä ole, millainen on hyvä johtaja. (Torkildsen 2005, 369, 412; Helkama ym. 2001, 273.) Vapaaehtoiset ovat aina epäyhtenäinen ryhmä, eikä kaikkiin tapahtuman vapaaehtoiisiin päde samat johtamiskeinot. Vapaaehtoisten johtajan on huomioitava erilaiset tilanteet ja ihmiset johtaessaan.

Johtamistyyliä on erilaisia. Klassinen luokittelu jakaa johtamistyyliä kolmeen tyyliin: autoritaarinen, demokraattinen ja laissez-faire. Autoritaarinen johtaja määrää työtoteuttajat ja sanelee jokaisen vaiheen toimintatavat. Hän johtaa ulko- tai yläpuolelta ja pysyy erillään johtamansa ryhmän toiminnasta. Demokraattinen johtaja taas pyrkii olemaan tasavertainen ryhmän jäsen ja johtaa ryhmää jakamalla vastuita. Laissez-faire, vapaasti suomennettuna anna mennä, -johtamistyylin johtaja jättää johtamalle ryhmälleen täyden toimintavapauden ja kommentoi jäsenten toimia vain pyydettyään. (Helkama ym. 2001, 272.) Urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamisessa tiiminvetäjät toteuttavat usein demokraattista johtamistapaa, kun he jakavat vastuita tiimin jäsenille. Joskus suuren urheilutapahtuman johtamisessa voi ilmetä myös autoritaarista johtamistyyliä, kun johtaja on selkeästi vapaaehtoisten yläpuolella. Helsingissä koripallon EM-kisoissa vapaaehtoisten johtaminen voidaan asettaa näistä lähimmäksi demokraattista johtamista, sillä kisoissa korostui erityisesti yhdessä tekeminen ja kaikki, vapaaehtoiset ja palkalliset, haluttiin asettaa samalle viivalle.

Virtanen: Se lähti siitä, että me kaikki tehdään sitä yhdessä. Siin on ehkä joku joka järjestää ne vaparit ja taustat siellä -- Mut ihan oltiin kaikki, et meil oli ihan samat jutut.

Heikkinen: Siihen pyrittiin, että johto noudattaa itse sitä linjaa mihin koulutetaan, esimerkiksi hymyilyn suhteen. Että meidän pitää itse näyttää sitä positiivisuutta myös, mitä me vapaaehtoisilta halutaan.

Ihmisten johtajana on tärkeää pitää huolta, että alaiset tietävät tehtävänsä, ja sen miten he toteuttavat annetut tehtävät. Johtajan tehtävänä on muodostaa toimiva tiimi, joka lähtee saavuttamaan asetettua tavoitetta. Yhteinen selkeä tavoite motivoi tiimiä työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Olennaista on huolehtia siitä, että tavoitteen saavuttamista mitataan riittävän laadukkain välinein. (Ruohotie & Honka 2002, 112; Torkildsen 2005, 387–409.) Vapaaehtoisten johtajan tulee muodostaa toimivat tiimit tapahtuman eri osa-alueille. Kaikilla

vapaaehtoisryhmillä on loppupeleissä sama tavoite; järjestää onnistunut urheilutapahtuma, mutta tiimeillä voi olla myös omia pienempiä tavoitteita, jotka ovat konkreettisemmin arvioitavissa. Nämä pienemmät tavoitteet auttavat saavuttamaan yhteisen suuren tavoitteen.

Johtamisesta ei aina vastaa vain yksi yksittäinen henkilö, vaan johtaminen voi tapahtua myös kollektiivisesti. Kollektiivisessa johtamisessa useampi ihminen jakaa vastuun johtamisesta. Vapaaehtoisten johtajana toimiva henkilö voi olla palkattuna tehtävään tai hän voi toimia myös itse vapaaehtoisena. (Kuuluvainen 2015, 14–20.) Myös urheilutapahtumien järjestelyissä vapaaehtoisten johtamisesta voi vastata itse vapaaehtoisena toimiva henkilö tai useampia henkilöitä, kuten koripallon EM-kisoissa Helsingissä vapaaehtoisten johtaminen toteutettiin. Mukana vapaaehtoisten johtamisesta oli vastaamassa palkallisia johtajia, opiskelijakoordinaattoreita ja tiiminvetäjiä.

Heikkinen: Olennaista tämmöisessä projektissa on väliportaisiin jakautuminen, kun ei millään voida johtaa koko organisaatiota yhdeltä tasolta. Opiskelijakoordinaattorit ja tiiminvetäjät olivat keskeisessä roolissa.

Kun johtajuus toimii, koko organisaatio ja toiminta hyötyvät (Parent & Smith-Swan 2013, 38). Hyvän johtamisen sanotaan johtuvan yleensä hyvästä johtajasta (Torkildsen 2005, 553). Vaikka hyvälle johtajalle ei ole olemassa yhtä oikeaa täydellistä määritelmää, on joitakin piirteitä, mitä hyvältä johtajalta odotetaan. Yksi johtajan tärkeä ominaisuus on delegoiminen, joka tulee esiin erityisesti vapaaehtoisten johtamisessa. Kukaan ei pysty yksinään tekemään kaikkea. Hyvä johtaja osaa jakaa vastuuta ja löytää oikeat ihmiset suorittamaan tietyt vastualueet. (Torkildsen 2005, 411–412.) Suurissa urheilutapahtumissa vapaaehtoiset on jaettu usein ryhmiin, joilla on omat tiiminvetäjät (Ferrand & Skirstad 2015). Tiiminvetäjille oli delegoitu johtamisvastuuta myös koripallon EM-kilpailuissa Helsingissä. He suunnittelivat esimerkiksi tiimiläisten työvuorot ja toimivat kontaktihenkilönä muihin tiimeihin.

5.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstö on välttämätön, ellei keskeisin organisaation voimavara (Kauhanen 2013, 16) – sama pätee myös urheilutapahtumien kohdalla, jossa vapaaehtoiset muodostavat suurimman joukon organisaatiosta (Ferrand & Skirstad 2015). Henkilöstöjohtaminen tai -hallinto (*HRM*,

Human Resource Management) tarkoittaa henkilöstöresurssin tai -voimavarojen johtamista (Vanhala ym. 2002, 310; Lussier & Kimball 2014, 194). Urheilutapahtumien henkilöstöjohtamisessa on huomioitava sekä palkalliset työntekijät että palkattomat vapaaehtoiset (Parent & Smith-Swan 2013, 74). Vapaaehtoiset ja palkalliset tulisi huomioida johtamisessa tasavertaisina toimijoina, jotka antavat yhtä lailla panoksensa tapahtuman järjestämiseen. Vapaaehtoisten johtaminen on yksi osa-alue urheilutapahtumien henkilöstöjohtamisesta, jota on lähestyttävä kuitenkin omana kokonaisuutena, sillä vapaaehtoisuuteen liittyy erityispiirteitä, kuten palkattomuus.

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön määrä ja laatu vastaavat kulloistakin tarvetta ja että henkilöstö on motivoitunut ja työskentelee yhteisten päämäärien mukaisesti (Vanhala ym. 2002, 311). Henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla hankitaan tarvittaessa uusia henkilöitä sekä motivoidaan, ylläpidetään, kehitetään ja palkitaan olemassa olevia voimavaroja (Kauhanen 2013, 16). Henkilöstöjohtaminen koostuu henkilöstöhallinnon suunnittelusta, henkilöstön houkuttelemisesta, heidän kehittämisestään sekä työvoiman säilyttämisestä (Lussier & Kimball 2014, 195.) Nämä kaikki vaiheet ovat keskeisessä osassa myös vapaaehtoisten johtamisessa.

Organisaation tehokkuus ja menestyminen on usein kiinni siitä, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan ja oikealla osaamisella, joka vaatii henkilöstösuunnittelua. Työympäristössä tähän listaan lisättäisiin ulottuvuudeksi myös oikealla palkkatasolla oleminen. (Kauhanen 2013, 16; Viitala 2014.) Vapaaehtoisten kohdalla rahan tilalle on asetettava muut motiivit, joita henkilöstösuunnittelun avulla yritetään tavoittaa. Henkilöstöhallinnon suunnittelu koostuu strategisesta suunnittelusta ja työkuva-analyyseista. Strategisella suunnittelulla kartoitetaan tavoitteiden asettelun avulla, millaisia työntekijöitä tarvitaan laadullisesti ja kuinka paljon määrällisesti. Työnkuva-analyysin avulla määritellään, millaisia tehtäviä ja vastuita kuhunkin työnkuvaan kuuluu. (Vanhala ym. 2002, 319; Lussier & Kimball 2014, 198–199.) Urheilutapahtumien vapaaehtoisten tarvetta kartoittaessa nämä suunnittelun elementit tulevat selkeästi esiin, sillä tapahtumaa suunniteltaessa on tiedostettava, kuinka paljon vapaaehtoisia tarvitaan ja millaisiin tehtäviin. On tärkeää selventää työtehtävien kuvaukset hakuvaiheessa, jotta hakija voi valita mieluisimman tehtävän.

Hämäläinen: Kun ihmisiä pyydetään vapaaehtoiseksi, niitten pitää tietää, ei nyt ehkä millimetrin tarkkuudella, mutta pitää olla kuvaus siitä, mihin tehtävään haetaan ihmistä, minkä kokosta työmäärää häneltä toivotaan, tuntimäärää tai montako päivää. Se tieto siitä, et mitä on tulossa tekemään, on mun mielestä yks tärkeimpiä.

Seuraavassa vaiheessa henkilöstöhallinnon tavoitteena on houkutella päteviä työntekijöitä avoimiin tehtäviin, jolloin puhutaan myös rekrytoinnista ja henkilöstöhankinnasta. Rekrytoinnin tavoitteena on löytää oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. (Torkildsen 2005, 509; Kauhanen 2013, 70–72.) Ennen ulkoista rekrytointia on olennaista selvittää nykyisen henkilöstön laatu ja ominaisuudet, jotta saadaan käsitys nykyisen organisaation voimavaroista (Vanhala ym. 2002, 321–322). Jotta organisaatio saavuttaa haluamansa tavoitteen, on tärkeää, että ihmiset työskentelevät niillä osa-alueilla ja sellaisissa ryhmissä, joissa asetettu tavoite saavutetaan (Torkildsen 2005, 509). Rekrytoinnissa on henkilöiden sitouttamisen kannalta tärkeää luoda realistiset odotukset sekä perehdyttää henkilöstövoimavarat hyvin (Viitala 2014). Rekrytointi voi tapahtua montaa eri reittiä sekä sisäisesti, työpaikan sisältä, tai ulkoisesti muun muassa mainostamalla tai oppilaitosten kautta (Lussier & Kimball 2014, 199–200). Vapaaehtoisia urheilutapahtumaan rekrytoidessa tulee huomioida, mitä kautta vapaaehtoiset tavoitetaan parhaiten. Olemassa olevat verkostot ja lista vapaaehtoisista tarjoavat usein pohjan rekrytoinnille.

Koripallon EM-kilpailuiden vapaaehtoisten rekrytoinnin tukena toimivat vuonna 2016 Helsingissä järjestetyt 20-vuotiaiden miesten EM-kilpailuissa mukana olleet vapaaehtoiset ja tiiminvetäjät. EuroBasketin 32 tiiminvetäjästä esimerkiksi 15 voitiin valita mukaan ilman haastattelua, sillä he olivat entuudestaan tuttuja henkilöitä (Kuivalainen 2017, 44–46). EuroBasketin yhteydessä hyödynnettiin myös oppilaitosyhteistyötä Haaga-Helian ammattikorkeakoulun kanssa, mitä kautta mukaan saatiin sekä opiskelijakoordinaattoreita että vapaaehtoisia. Vapaaehtoisille avattiin tehtävänkuvaukset hakuvaiheessa selvästi, jotta hakijoilla oli realistiset odotukset tulevista tehtävistä. (Post Event 2018.)

Nieminen: Olennaista on, että sulla on selkeästi kaikki tarpeet selvillä ja sen jälkeen sä alat sen rekryn. Ja rekryt aloitetaan tarpeeks ajoissa – ne [vapaaehtoiset] arvostaa sitä.

Kun rekrytoinnilla tavoitetaan tehtävään sopivia henkilöitä, siirrytään valintaprosessiin. Valintojen tueksi voidaan hyödyntää esimerkiksi hakulomaketta, haastatteluja tai testejä. Valituille ja myös valitsematta jätetyille tulee ilmoittaa viipymättä päätöksistä. (Kauhanen 2013, 82; Lussier & Kimball 2014, 203–204.) Aina vapaaehtoisia ei hae tarpeeksi kaikkiin tapahtuman toteuttamiseksi tarvittaviin tehtäviin. Sen vuoksi valinnat koskevat enemminkin sitä, mihin tehtäviin ihmiset sijoitetaan. Joskus kaikille vapaaehtoisille ei ole kuitenkaan tarjota töitä tai heitä ei muista syistä voida ottaa mukaan tapahtumaan ja sen vuoksi karsintaa on tehtävä. Koripallon EM-kilpailuissa muutamia vapaaehtoisia jouduttiin karsimaan pois, mutta lähes kaikki tulivat valituksi yhteen hakulomakkeeseen asettamastaan kolmesta toivetehtävästä. Vapaaehtoisten sijoittelussa tehtiin iso työ ja osittain sitä hankaloitti, että jotkut hakijoista olivat täyttäneet hakemukseen vain yhden toiveen, sillä kolmen toiveen täyttäminen ei ollut pakollista. (Kuivalainen 2017, 44–45.)

*Hämäläinen: Kaikki uudet tiiminvetäjät ja [opiskelija]koordinaattorit haastateltiin. --
Vaikka se on alta puolen tunnin kasvotusten oleva tilanne, nii kyl siinä aika äkkiä saa
jonkun mielikuvan siitä ihmisestä, et millainen se on ja mimmosia ajatuksia sillä
itsellään oli siitä tiiminvetämisestä.*

Kolmantena vaiheena henkilöstöhallinnossa on henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development, HRD), jonka tarkoituksena on parantaa organisaation toimintavalmiutta ja suoritustasoa kehittämällä henkilöstön osaamista ja motivaatiota. Uudet työntekijät tulee aina perehdyttää tehtäviin ja myös vanhoja työntekijöitä tulee säännöllisesti kouluttaa sekä kehittää. (Vanhala ym. 2002, 330; Lussier & Kimball 2014, 209–211.) Myös tiimihengen luominen ja yhteistyön sujuvuuden takaaminen ovat tärkeitä asioita henkilöstön kehityksessä (Lussier & Kimball 2014, 278–279). Koripallon EM-kisojen kaikille vapaaehtoisille järjestettiin kolme koulutustilaisuutta. Lisäksi pelkille tiiminvetäjille järjestettiin erikseen neljä koulutusta ja tiiminvetäjät järjestivät lisäksi omalle tiimilleen halutessaan vähintään yhden tapaamisen. (Post Event 2018.) Vapaaehtoisten koulutuksissa ja tapaamisissa pyrittiin luomaan sekä tiimien sisäistä ryhmähenkeä että saamaan koko organisaatio yhteisten tavoitteiden taakse.

*Heikkinen: Tiiminvetäjät saivat järjestää myös omia koulutuksia ja siihen kannustettiin
– ja niissä sitten hiottiin niitä ryhmäytymisjuttuja.*

Viimeisenä henkilöstöhallinnon vaiheena on työvoiman säilyttäminen, josta vapaaehtoisten johtamisen kohdalla puhutaan sitouttamisena. Henkilöstön sitoutuminen on tärkeää organisaatiolle toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen ja jatkuvan kehittymisen kannalta. Työntekijän sitoutumisella ja psykologisella suhteella organisaatioon on yhteys työntekijän työtyytyväisyyteen, haluun pysyä organisaatiossa ja organisaation arvostukseen. Henkilöstöä voidaan sitouttaa organisaatioon hyvän johtamisen ja hyvän henkilöstöpolitiikan, kuten kilpailukykyisen palkan ja työsuhte-etujen avulla. (Viitala 2014; Lussier & Kimball 2014, 216–218.) Aina rahallinen korvaus ei ole tärkein sitoutumisen motiivi, vaan työntekijä voi olla myös sisäisesti motivoitunut. Työnantaja voi kehittää sisäisiä palkkioita, kuten työn tuomia haasteita, mahdollisuutta oppimiseen ja kehittymiseen (Vanhala ym. 2002, 332; Viitala 2014). Tämä korostuu erityisesti vapaaehtoisilla, jotka eivät ansaitse työstään rahallista korvausta. Vapaaehtoisia sitoutetaan pysymään mukana tapahtumassa koko tapahtumaprosessin ajan ja tulemaan mukaan vapaaehtoiseksi myös jatkossa motivoimalla heitä erilaisin keinoin. Vapaaehtoisille tarjottava ruoka on esimerkiksi noussut useissa urheilutapahtumissa merkittäväksi viihtyvyydestekijäksi, joka on kerännyt eniten negatiivista palautetta (ks. Pöyhä 2004). Tästä syystä ruuanlaatuun kiinnitettiin erityisesti huomiota EuroBasketissa.

Hämäläinen: Me mietittiin, miten kisojen aikana voi huomioida ja motivoida vapaaehtoisia. En oo varmaan ainut joka keksi, mutta esim. viimeisinä päivinä oli paremmat välipalat ja enemmän herkkuja vapaaehtoisten loungessa. Viimeisinä päivinä oli jälkiruoka ja oli satsattu siihen, että varmasti on erittäin hyvä ruoka. Jos vapaaehtoiset ei muuta muista, niin ne muistaa, et oli hyvä ruoka.

6 VAPAAEHTOISTEN JOHTAMINEN URHEILUTAPAHTUMISSA

Urheilutapahtumissa vapaaehtoisten johtamisesta vastaa usein jokin tietty henkilö tai järjestämisorganisaatiosta muodostettu ryhmä. Suuremmissa urheilutapahtumissa vapaaehtoiset on usein jaettu ryhmiin työtehtävien mukaan, kuten myös EuroBasketissa toimittiin. Ryhmillä on omat tiiminvetäjät, jotka vastaavat omasta ryhmästään. (Ferrand & Skirstad 2015.) Vapaaehtoisten tiimejä saattaa johtaa myös itse vapaaehtoisina toimivia henkilöitä (Kuorikoski 2016, 19). Vapaaehtoisten johtamisen tueksi luodaan yleensä vapaaehtoisten johtamisohjelma, johon on suunniteltu johtamisen eri vaiheet ja sisällöt. Sen avulla huolehditaan, että vapaaehtoisia on riittävästi oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja toiminta on suunniteltua. (Ferrand & Skirstad 2015.) Koripallon EM-kisojen vapaaehtoisten johtamisen tueksi luotiin johtamismalli Kuivalaisen (2017) EM-kisojen vapaaehtoisten motiiveja ja odotuksia käsitelleen opinnäytetyön tulosten pohjalta.

Vapaaehtoisten johtaminen eroaa osaltaan palkallisten työntekijöiden johtamisesta. Vapaaehtoisten johtaminen tapahtuu Harjun (2004, 125) mukaan suostuttelemalla, vetoamalla, huomioimalla, arvostusta osoittamalla, kiittämällä ja palkitsemalla. Käskyttäminen ja vaatiminen eivät ole toimivia keinoja johtaa vapaaehtoisia, sillä vapaaehtoiset toimivat työssä omasta vapaasta tahdostaan ja heitä kohtaan tulee olla nöyrä. (Harju 2004, 125.) Vapaaehtoisten johtaminen muodostuu toiminnan suunnittelusta, tavoitteiden luomisesta, vapaaehtoisten innostamisesta sekä käytännön työn koordinoimisesta. Vapaaehtoisten johtajan työ perustuu pitkälti ihmisiin vaikuttamiseen ja heidän inspiroimiseensa sekä luottamuksen muodostamiseen. (Cuskelly ym. 2006, 80; Kuuluvainen 2015, 9 & 58.)

Tässä luvussa käsitellään urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamista. Vapaaehtoisten johtamisessa korostuvat erityisesti motivaatioiden johtaminen sekä luottamuksen muodostaminen ja hyvä keskinäinen viestintä, joita käsitellään kahdessa eri alaluvussa. Urheilutapahtuma jakautuu kolmeen eri vaiheeseen, joissa jokaisessa korostuu johtamisen kannalta erilaisia asioita. Kolmas alaluku syventyy näissä urheilutapahtuman kolmessa vaiheessa, ennen, aikana ja jälkeen, tapahtuvaan vapaaehtoisten johtamiseen. Neljäs alaluku tuo esiin urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamiseen liittyviä haasteita ja mahdollisia ongelmia, joilta ei aina voida välttyä, mutta joihin on mahdollista varautua tai reagoida.

6.1 Vapaaehtoisten motivaatioiden johtaminen

Vapaaehtoisten johtajan on tunnettava tekijät, jotka vaikuttavat vapaaehtoisuuteen. Yksi tärkeä tekijä on motivaatio, jota voidaan pitää vapaaehtoistoiminnan kivijalkana (Yeung 2005; Allen & Bartle 2014.) Vapaaehtoisten sitoutumiseen vaikuttaa suuresti heidän motivaationsa ennen vapaaehtoistyön alkua. Jotta motivaatio pysyisi yllä koko vapaaehtoistyön ajan, tulee huomiota kiinnittää johtamiskäytäntöihin. (Allen & Bartle 2014.) Tärkeimpien osallistumismotiivien tunteminen auttaa tapahtumien organisaatiota hankkimaan tapahtumaan vapaaehtoisia, luomaan heille miellyttäviä kokemuksia ja sitouttamaan heitä osallistumaan toimintaan myös jatkossa (Itkonen ym. 2006). Myös esimiehen omalla motivaatiolla on selvä yhteys alaisten motivaatioon (Ruohotie & Honka 2002, 200–203). Jos vapaaehtoisten johtaja ei ole itse motivoitunut työhönsä se näkyy varmasti ulospäin, eikä silloin vapaaehtoisetkaan usko työnsä tärkeyteen ja motivoidu tekemään sitä ansioituneesti. Motivoitunut johtaja sen sijaan vaikuttaa positiivisesti vapaaehtoisten työskentelyyn. Koripallon EM-kisoissa johtajat toimivat eri tasoilla, mutta jokaisen tason johtajien motivaatiolla oli merkityksensä vapaaehtoisiin.

Nieminen: Tiiminvetäjä on siinä [vapaaehtoisten motivoinnissa] suuressa roolissa, koska tiiminvetäjä on siellä kenttätasolla näitten vapareitten kanssa. – Tiiminvetäjä voi saada sen fiiliksen laskee ja tiiminvetäjä voi saada jonkun jättämään työtehtävät.

Motiivilla viitataan tarpeisiin, haluihin sekä palkkioihin, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. Ihmisillä on erilaisia motiiveja ja niitä ohjaavat erilaiset arvot ja tavoitteet. *Motivaatio* taas voidaan määritellä tietyssä tilanteessa olevaksi psyykkiseksi tilaksi ja vaikuttimien kokonaisuudeksi, joka saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla. Motivaatio määrittelee sen, kuinka virittynyt tila henkilöllä on ja mikä on hänen aktiivisuutensa, ahkeruutensa sekä mielenkiintonsa jotakin tiettyä toimintoa kohtaan. Motivaatio perustuu tunteisiin ja tarpeisiin, eikä motivaation muutos edellytä välttämättä asenteenmuutosta. (Ruohotie & Honka 2002, 13; Karlöf & Lövingsson 2004, 145; Lussier & Kimball 2014, 345.)

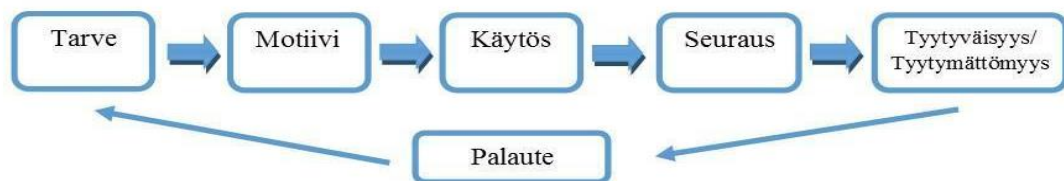
Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Niistä ensimmäisellä viitataan siihen, että asia itsessään motivoi. Ulkoinen motivaatio taas on lähtöisin ulkopuolisista yllätyksistä. (Ruohotie & Honka 2002, 13.) Vapaaehtoisen sisäisenä motiivina osallistua

urheilutapahtuman vapaaehtoistyöhön voi olla halu päästä kehittämään omia taitoja tapahtumaorganisaatiossa. Ulkoisen motivaation voisi taas muodostaa urheilutapahtuman vapaaehtoisena toimimisesta saadut ilmaiset vaatteet. Vapaaehtoistyö perustuu pohjimmiltaan ihmisen omaan kiinnostukseen osallistua vapaaehtoiseksi, jolloin sisäinen motivaatio korostuu. Sisäisesti motivoitunut vapaaehtoinen on Allen ja Bartelen (2014) mukaan vahvemmin sitoutunut vapaaehtoistehtävään. Vapaaehtoistyön ulkoiset kannustimet ovat heikompia kuin sisäiset ja pelkät ilmaiset vaatteet eivät itsessään riitä luomaan motivoituneita vapaaehtoisia (Kuuluvainen 2015, 46–48). Vapaaehtoisten johtamista suunniteltaessa tulisi korostaa erityisesti sisäisen motivaation lisäämistä ja ylläpitämistä. Koripallon EM-kisoihin osallistuneille vapaaehtoisille merkittäväksi osallistumismotiiviksi nousi esimerkiksi isänmaallisuus, joka otettiin huomioon järjestämällä jokaiselle vapaaehtoiselle mahdollisuus nähdä ainakin yksin Suomen otteluista (Kuivalainen 2017, 60–61).

Nieminen: Vapaaehtoiset ovat jo motivoituneita eli tavallaan heillä jokaisella on sisäinen motivaatio tehdä asioita ja olla tuolla. He itse hakeutuvat siihen. -- Se on enemmänkin sitä, et sä ylläpidät sitä heidän motivaatiota. Esimerkiksi yhteishenki on monella tosi tärkeä. Kun sä saat pidettyä sen hyvänä, niin hyvin menee.

Vapaaehtoiset muodostavat heterogeenisen joukon, jossa motiivit osallistua vapaaehtoistyöhön voivat vaihdella suuresti (Ruohotie & Honka 2002, 200–201; Ferrand & Skirstad 2015). Vapaaehtoisten motiivit voivat olla hyvin monitahoisia ja monipuolisia, mikä tulee esiin siinä, että samassa tehtävässä toimivilla voi olla täysin erilaiset motiivit, mutta myös eri tehtävissä toimivilla voi olla täysin samat motiivit (Cuskelly ym. 2006, 5). Urheilutapahtumassa toimiessa vapaaehtoisten johtajan tulisi aloittaa motiivien hahmottaminen jo ennen tapahtuman alkua (Chappelet 2000). Tutustuminen vapaaehtoisiiin ja heidän motiiveihinsa on mahdollista aloittaa jo hakuvaiheessa ja koulutustilaisuuksissa. Huomioitava on kuitenkin se, että vapaaehtoisten motiivit saattavat muuttua myös tapahtumaprosessin aikana. Kuivalainen (2017) keräsi tietoa koripallon EM-kisoihin osallistuneiden vapaaehtoisten motiiveista ja odotuksista ennen kisoja. Näitä tietoja voitiin hyödyntää yleisesti vapaaehtoisten johtamista suunniteltaessa, mutta tietoja ei voitu kuitenkaan yksilöllistää.

Motivaatio voidaan nähdä prosessiksi (kuvio 2), joka lähtee liikkeelle tarpeesta. Tarve synnyttää motiivin, joka johtaa tietynlaiseen käytökseen. Käyttäytyminen taas johtaa johonkin seuraukseen, josta lopputuloksena henkilö on joko tyytyväinen tai tyytymätön. Tyytyväisyys on lyhytaikaista, minkä takia meille syntyy jatkuvasti uusia tarpeita. Sen vuoksi motivaatioprosessi pyörii ympyrää silmukan omaisesti ja palaa aina alkuun. (Lussier & Kimball 2014, 345.) Vapaaehtoisten johtamisessa tämän motivaatioprosessin ymmärtäminen voi helpottaa tehtävää. Urheilutapahtuman eri vaiheiden aikana vapaaehtoisten motivaatiota tulee pitää yllä esimerkiksi kannustamalla, kehumalla tai palkitsemalla, jotta työ saadaan suoritettua loppuun asti motivoituneina. Vapaaehtoisia ei voida kuitenkaan koskaan pakottaa motivoitumaan, sillä motivaatio joko on tai ei ole (Kuuluvainen 2015, 48). Johtajan tehtävänä on toimia motivaatioiden ja mahdollisuuksien luojana alaisilleen (Ruohotie & Honka 2002, 158). Koripallon EM-kisoissa vapaaehtoisia motivoitiin tapahtuman eri vaiheissa. Ennen kisoja vapaaehtoisille järjestettiin laadukkaita koulutuksia, kisojen aikana jokainen pääsi katsomaan ainakin yhden Suomen ottelun ja tarjolla olevaan ruokaan satsattiin. Kisojen jälkeen vapaaehtoisille järjestettiin kiitoskaronkka ja tiiminvetäjille erikseen vielä kiitosristeily (Post Event 2018).



KUVIO 2. Motivaatioprosessisilmukka (Lussier & Kimball 2014, 345 mukailleen).

Motiiveista osallistua urheilutapahtumaan vapaaehtoisena on tehty useita tutkimuksia (ks. Twynam, Farrel & Johnston 2002; Strigas & Jackson 2003; Pöyhiä 2004; Itkonen ym. 2006; Khoo & Engelhorn 2011; Aarno-Kaisti 2013; Kuivalainen 2017). Edellä mainitut tutkimukset ovat osoittaneet, että vapaaehtoisten motiivit vaihtelevat paljon muun muassa iän, sukupuolen ja sosioekonomisen aseman mukaan. Kansainvälisesti vertailtuna myös maan kulttuurilla on vaikutusta. (Ferrand & Skirstad 2015.) Suomessa vapaaehtoistyöllä on pitkät perinteet, minkä myötä liikunta ja urheilu ovat pitkälti perustuneet vapaaehtoistyöhön ja ihmiset ovat olleet motivoituneita tekemään vapaaehtoistyötä liikunnan parissa. Osallistumista vapaaehtoistyöhön

ei voida koskaan pitää kuitenkaan itsestään selvytenä, mikä on nähty Suomessa jo perinteisen urheiluseuroissa tapahtuvan vapaaehtoistyön hiipumisena. Vapaaehtoisena toimivan henkilön motivaatio osallistua toimintaan täytyy lunastaa myös uuden urheilutapahtuman alkaessa aina uudelleen (Harju 2004, 125).

Suomessa järjestettyjen urheilutapahtumien vapaaehtoisten motiiveissa on toistuneet 2000–2010-luvuilla samat teemat. Vuonna 2005 järjestettyjen yleisurheilun MM-kilpailuiden vapaaehtoisten merkittävimmit osallistumismotiiveiksi nousivat suuren urheilutapahtuman tarjoamat kokemukset. Suurin osa tapahtumaan osallistuneista oli nuoria, ja vapaaehtoistyö tarjosi heille arvokasta työkokemusta. (Itkonen ym. 2006.) Myös vuoden 2003 jääkiekon MM-kilpailuiden vapaaehtoiset pitivät kisojen tuomaa käytännön kokemusta tärkeänä motivaatiotekijänä. Merkittävimpänä tekijänä jääkiekon MM-kisojen vapaaehtoisille erottui kuitenkin ”halu olla osa kisojen yhteisöä”. (Pöyhiä 2004, 51.) Koripallon EM-kisojen vapaaehtoisille yhteisöllisyys oli myös tärkeä tekijä, sillä ”halu auttaa tekemään kisoista menestys” ja ”halu työskennellä eri ihmisten kanssa” nousivat merkittävimmit yksittäisiksi asioiksi koripallon EM-kisojen vapaaehtoisille (Kuivalainen 2017, 51). Kisojen menestyksellisyteen auttaminen oli tärkeä tekijä myös vuoden 2012 yleisurheilun EM-kisojen vapaaehtoisille (Aarno-Kaisti 2013, 60). Kokonaistekijöistä merkittävimmit koripallon EM-kisoissa nousi kuitenkin hieman jopa yllättäen isänmaallisuus, johon Susijengin menestyksellä on ollut varmasti vaikutuksensa (Kuivalainen 2017, 60). Isänmaallisuus ei noussut tärkeänä tekijänä esiin missään muussa mainitussa tutkimuksessa, mitä voi osaltaan selittää myös EuroBasketin osuminen itsenäisyyden juhluvoiteen.

Vapaaehtoisilla on usein toiveita tehtävistä, joiden parissa he haluaisivat urheilutapahtumassa työskennellä. Vapaaehtoisia voi motivoida työhön myös se, että vapaaehtoinen saa itse päättää kenen kanssa ja milloin työskentelee (Allen & Bartle 2014). Hyvä johtaja pyrkii ottamaan vapaaehtoisten toiveet mahdollisimman hyvin ja tasapuolisesti huomioon, jotta vapaaehtoisten tyytyväisyys ja motivaatio säilyvät. Tyytymättömyys työtehtäviin liittyy usein läheisesti heikkoon motivaatio- ja suoritustasoon (Ruohotie & Honka 2002, 200–203). Koripallon EM-kisojen vapaaehtoiset saivat asettaa hakemuksessa järjestykseen kolme mieluisinta tehtävää ja lähes jokainen vapaaehtoinen tuli valituksi johonkin näistä kolmesta tehtävästä (Kuivalainen

2017, 44–46). Tämä vaikutti varmasti positiivisesti vapaaehtoisten motivaatioon ja sitoutumiseen.

Kun vapaaehtoiset ovat tyytyväisiä ja keräävät ikimuistoisia kokemuksia, osallistuvat he urheilutapahtumien vapaaehtoistyöhön varmemmin myös jatkossa. Vapaaehtoisten motivaation ymmärryksen kasvaessa on mahdollista luoda myös parempia johtamismalleja (Parent & Smith-Swan 2013, 84). Vapaaehtoisten motivaation säilymiseksi seurojen ja tapahtumien tulee tarjota vapaaehtoisille mielekästä ja riittävän haastavaa tekemistä (Pöyhiä 2004, 79). Tämä vaatii toiminnan suunnittelua ja organisointia.

6.2 Viestintä ja luottamus vapaaehtoisten johtamisessa

Kun johdetaan vapaaehtoisia, viestintä on suuressa merkityksessä. Viestinnällä voidaan vaikuttaa toisiin, luoda yhteisöllisyyttä sekä kertoa asioista. Myös uusien vapaaehtoisten hankkiminen tapahtuu viestinnän keinoin. (Kuuluvainen 2015, 95.) Viestinnän avulla voidaan innostaa ja sitouttaa vapaaehtoisia toimimaan heille jaetuissa tehtävissä (Ruohotie & Honka 2002, 200–203).

Sisäisen viestinnän, organisaatioon itseensä kohdistuvan viestinnän, avulla voidaan vahvistaa vapaaehtoistoimijoiden yhteisöllisyyttä ja heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa asioihin. Hyvä keskinäinen viestintä auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet ja onnistumisen kokemukset kannustavat kaikkia osapuolia osallistumaan esimerkiksi tapahtuman järjestämiseen myös jatkossa. (Valo 2014, 5.) Vapaaehtoisten johtajana on tärkeää sopia pelisäännöt viestintään ja tiedon jakamiseen. Vapaaehtoisten johtaja ei saa tyytyä olettamaan asioita, vaan kaikesta olennaisesta on tärkeää viestiä. Liiallinen tietotulva ei kuitenkaan ole järkevää. (Lares 2018.)

Sosiaalisen median merkitys viestinnässä on noussut merkittäväksi 2010-luvulla. Käsitteellä, sosiaalinen media, tarkoitetaan palveluita, joissa yhdistyy käyttäjien välinen kommunikaatio ja sisällöntuotanto. Sosiaalisen median hyödyntäminen viestinnän välineenä on tehostanut huomattavasti sekä sisäistä että ulkoista viestintää, kuten tiedottamista. Sosiaalisen median avulla voidaan vahvistaa suhteita sekä siteitä ja se tarjoaa mahdollisuuksia avoimeen ja vuorovaikutteiseen viestintään. Sosiaalisessa mediassa projektien, kuten urheilutapahtumien,

näkyvyys lisääntyy ja sen avulla sidosryhmien hallinta on helpompaa. Lukuisien positiivisten puolien lisäksi sosiaalisesta mediasta voi olla myös haittaa organisaation viestinnässä. Sanattoman viestinnän tulkinta on sosiaalisen median kanavissa joskus vaikeaa ja kyvyttömyys käyttää sosiaalisen median palveluita voi aiheuttaa hankaluuksia. (Riihisaari 2015.) Kisa-asu yllään vapaaehtoiset edustavat kisoja järjestävää organisaatiota ja on tärkeää, että heillä on sosiaalisen median käytänteet tiedossa. Sosiaalisessa mediassa tapahtuvat ylilyönnit voivat vahingoittaa myös urheilutapahtuman mainetta ja sen vuoksi asiaan kiinnitettiin erityistä huomiota koripallon EM-kisoissa. Vapaaehtoisille laadittuun kisojen käsikirjaan oli kisoihin liittyvän tiedon lisäksi koottu ohjeet sosiaalisen median käytöstä kisojen aikana (Volunteer Handbook 2017).

Hämäläinen: Tietysti semmosia somen ylilyönnejä pelkäs. Meil oli 2016 kisoissa yks [tapaus] sen [sosiaalisen median] kanssa.

Vaikka sosiaalisen median käyttäjien määrä ja etätöön hyödyntäminen lisääntyvät jatkuvasti, perinteiset kasvokkain tapahtuvan viestinnän muodot ovat edelleen tärkeitä vapaaehtoisten johtajan ja hänen alaisensa vuorovaikutuksessa. Kuuntelemisen taito on äärimmäisen tärkeää johtamisessa ja viestinnässä. Aktiivisen kuuntelemisen avulla johtajan on mahdollista oppia jatkuvasti uutta myös alaisiltaan. (Ruohotie & Honka 2002, 200–203; Valo 2014, 5.) Kasvokkaiset kohtaamiset vahvistavat myös luottamuksen muodostumista.

Vapaaehtoisilla pitäisi olla mahdollisuus jakaa näkemyksiä työstään ja vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. Palautteen kerääminen itsessään ei riitä, eikä takaa positiivisia tuloksia, vaan tärkeää on ottaa saatu palaute myös huomioon ja hyödyntää sitä. (Ruohotie & Honka 2002, 200–203; Valo 2014, 5.) Johtajan työtä helpottaa, jos vapaaehtoisten on helppo lähestyä häntä. Ihmisten kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset jäävät usein myös mieleen (Valo 2014, 8). Kun johtaja kohtaa kaikki vapaaehtoiset, antaa hän heille mahdollisuuden kertoa näkemyksistään. Se voi helpottaa luottamuksen muodostumista ja hyväksynnän antamista johtamiselle. Koripallon EM-kisoissa tiiminvetäjille ja samalla myös kaikille vapaaehtoisille annettiin ohjeeksi kertoa välittömästi jo kisojen aikana epäkohdista, kun niihin oli vielä mahdollista puuttua.

Hämäläinen: *Me yritettiin toisaalta luoda semmosta mielikuvaa tai kertoa niille tiiminvetäjille, et tulkaa heti sanomaan, et me ei sit kisojen jälkeen pystytä korjaa yhtään asiaa. Sit meitä harmittaa et joku tulee sanoo kaks viikkoo kisojen jälkeen, et sekin meni silleen silloin eikä mitään. Et jos meille ei tulla sanomaan, niin ei me voida mitään korjatakaan.*

Vapaaehtoisen ja johtajan välinen suhde perustuu pitkälti luottamukseen, sillä käytännössä kumpi vaan voi milloin tahansa irtautua sovitusta (Cuskelly ym. 2006, 80). Luottamuksen syntymiseen voidaan vaikuttaa hyvällä keskinäisellä viestinnällä ja johtamisella. Kun ihminen kokee tulleensa hyväksytyksi, on luottamuksen rakentaminen jo pitkällä. Myös keskenään vapaaehtoisten välille on tärkeää synnyttää luottamusta. Luottamus tiimin kesken syntyy johtajan oman hyvän esimerkin kautta. Johtamisen tehtävänä on synnyttää tilanteita, joissa luottamusta voidaan muodostaa. Tällaisia luottamusta rakentavia tilaisuuksia ovat mahdollisuus kertoa omista tarpeista ja kiinnostuksenkohteista, yhteisten pelisääntöjen luominen sekä avoin tiedottaminen. (Kuuluvainen 2015, 62–63; Karreinen ym. 2017, 94–96.) Koripallon EM-kisoissa korostui erittäin tärkeänä tiiminvetäjien ja heidän tiimien välinen luottamus.

Heikkinen: *Luottamus luotiin heidän [tiiminvetäjien] kautta pitkälti myös sinne tiimien vapaaehtoisiiin. Tässä tiiminvetäjät oli siis keskeisessä roolissa.*

Mäkinen: *Yks suuri osa-alue on, et luottaa niihin, et antaa niitten tehdä tota. En mä kädestä pitäen katsonut, et mä sanoin, että hei siellä on nyt joku *juttu*, että tehkää. Jos he halus, että sparrataan ja muuta ni se oli ok. Mut jos mä kysyin vaikka, että tiiätte varmaan suunnilleen mitä *tehdä* ni sit he et 'joojoojoo'. Ja ku ei ollu ite sotkenu siihen liikaa ni katto et oi vitsi tosi hyvin meni*

On yleistä, että johtajat eivät tarjoa alaisilleen riittävästi haasteita eikä tarpeeksi vastuuta (Ruohotie & Honka 2002, 200–203). Johtajan tulisi tukea vapaaehtoisia itsenäiseen työskentelyyn antamalla vaihtoehtoja ja konkreettista palautetta, kuuntelemalla ja minimoimalla kontrollin. Vapaaehtoisten tukeminen itsenäiseen työskentelyyn yhdessä vapaaehtoisen sisäisen motivaation kanssa auttaa kehittämään positiivista vapaaehtoistyötä. (Allen & Bartle 2014.) Vapaaehtoisten johtajan on tärkeää oppia tuntemaan alaisensa ja luottaa

heidän kykyynsä toimia. Kun johtaja luottaa, että vapaaehtoiset hoitavat tehtävänsä kunnolla, voi hän jakaa heille enemmän vastuuta ja tarjota haasteita (Karreinen ym. 2017, 94–96). Riittävät haasteet tuovat myös mielekkyyttä vapaaehtoisena tehtävään työhön. Jos viesti vapaaehtoistyön hauskuudesta ja positiivisista haasteista saadaan välitettyä ihmisille, osallistuminen toimintaan alkaa innostaa ja vapaaehtoisia riittää tehtävissä myös jatkossa (Valo 2014, 7).

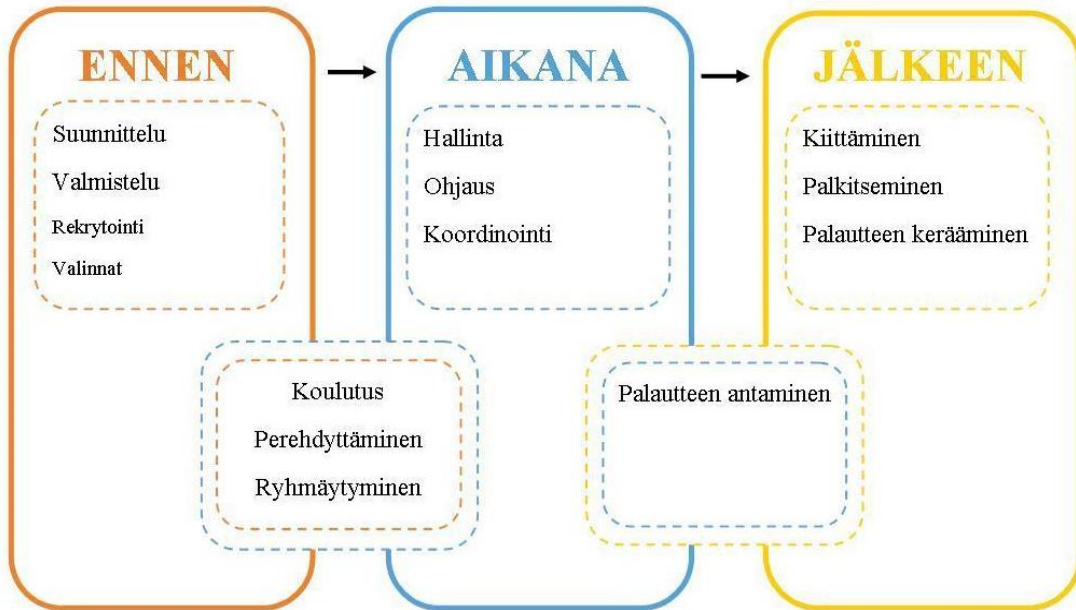
Mäkinen: *Ihmisten tunteminen ja sitte heille vastuun antaminen ja heihin luottaminen on sellasia avainasioita [vapaaehtoisten johtamisessa].*

6.3 Vapaaehtoisten johtamisen vaiheet urheilutapahtumissa

Tapahtuma on prosessi, joka koostuu eri vaiheista. Vallo ja Häyrinen (2014, 104) jakavat tapahtuman vaiheet suunnittelu-, toteutus- ja jälkitoimintavaiheeseen. Myös vapaaehtoisten johtaminen urheilutapahtumissa jäsentyy näiden vaiheiden ympärille. Ferrand ja Skirstad taas (2015) jakavat vapaaehtoisten johtamisen urheilutapahtumissa neljään vaiheeseen: suunnitteluun, valmisteluun, toimintaan ja jälkihoitoon. Suunnittelu ja valmistelu tapahtuvat ennen tapahtumaa, varsinainen toiminta tapahtuman aikana ja jälkihoito tapahtuman jälkeen. Tässä pro gradussa käytetään kolmiportaista jaottelua: ennen, aikana ja jälkeen, sillä se on looginen tapa jaotella vapaaehtoisten johtaminen ajallisesti osana tapahtumaprosessia.

Vapaaehtoisten johtamisessa korostuu suostuttelu, vetoaminen, huomioiminen, arvostuksen osoittaminen, kiittäminen ja palkitseminen (Harju 2004, 125). Nämä tavat johtaa tulevat esiin eri vaiheissa tapahtumaa. Ennen tapahtumaa vapaaehtoisiiin vedotaan ja heitä suostutellaan osallistumaan tapahtumaan. Tapahtuman aikana vapaaehtoisia johtaessa korostuu huomiointi ja arvostuksen osoittaminen. Viimeisessä vaiheessa, tapahtuman jo päättyttyä, vapaaehtoisten johtajan on muistettava kiittää ja palkita vapaaehtoisia ansioituneesta työstä. Kuviossa 3 on eritelty tarkemmin eri vaiheissa tapahtumaa korostuvia asioita johtamisessa, joihin syvennyttään seuraavaksi.

VAPAAEHTOISTEN JOHTAMISEN VAIHEET URHEILUTAPAHTUMISSA



KUVIO 3. Aikaisempien tutkimusten mukaan urheilutapahtumien eri vaiheissa vapaaehtoisten johtamisessa painottuvat asiat.

6.3.1 Ennen tapahtumaa

Ennen tapahtuman alkua vapaaehtoisten johtaminen koostuu suunnittelusta ja valmistelusta. Vapaaehtoisten organisoinnin suunnittelu voidaan käynnistää, kun yleiset linjat urheilutapahtumasta on luotu yhdessä tapahtuman järjestäjän ja sen sidosryhmien kanssa. Vapaaehtoisten tarvetta tulee suunnitella etukäteen ja varsinkin suurissa tapahtumissa luodaan strategia ja tavoite vapaaehtoisia varten. Kuten muussakin tapahtuman suunnittelussa, myös vapaaehtoisten organisoinnin suunnitteluun tulee varata riittävästi aikaa, jotta työ helpottuu. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon esimerkiksi, kuinka paljon rahaa tulee varata vapaaehtoisten johtamista varten ja kuinka paljon heitä tarvitaan ja millaisiin tehtäviin. Suunnittelu on tärkeää tehdä huolella ennen kuin vapaaehtoisia aletaan rekrytoida tehtäviin. (Neufeind ym. 2013; Ferrand & Skirstad 2015.) Koripallon EM-kisoja varten luotiin vapaaehtoisten johtamisen työkalu, jota käytettiin apuna suunnittelussa (ks. Kuivalainen 2017).

Vapaaehtoisten toimintaa ja heidän johtamisensa vaiheita suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon, että urheilutapahtumiin osallistuu vapaaehtoisia myös kokonaan urheilun ulkopuolelta. Kaikilla urheilutapahtumien vapaaehtoisilla ei ole urheiluseurataustaa (Itkonen ym. 2006). Vapaaehtoisilta vaadittavia taitoja suunniteltaessa on mietittävä, missä tehtävissä pärjää ilman lajitaitoja ja muu osaaminen korostuu. Varsinkin suurissa urheilutapahtumissa on vapaaehtoisille tarjolla myös sellaisia tehtäviä, jotka eivät liity urheilutoimintaan, kuten ensiapu ja oheisohjelma (Itkonen ym. 2006). Myös EuroBasketissa Helsingissä oli mukana vapaaehtoisia urheilutoiminnan ulkopuolelta.

Tapahtuman suunnitelman valmistuttua voidaan aloittaa rekrytoiminen ja vapaaehtoisten valinta. Kun vapaaehtoisten osallistumismotiivit ovat tiedossa, on helpompi valita kanavat, mistä heidät tavoittaa parhaiten (Itkonen ym. 2006). Kiinnostuneita vapaaehtoisia voidaan tavoittaa eri välikäsien, kuten seurojen ja oppilaitosten, kautta (Chappelet 2000). Suomen Koripalloliitto on tehnyt yhteistyötä esimerkiksi Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa. Tapahtumiin vapaaehtoiseksi lähettävien tahojen tulisi kiinnittää huomiota siihen, että he lähettävät vapaaehtoisia sellaisiin tehtäviin, joista he selviävät kunnialla. Tämä helpottaa tapahtumaorganisaatiota. (Neufeind ym. 2013.) Tapahtuman koosta riippuu se, kuinka paljon tietoa vapaaehtoisilta tarvitaan rekrytointivaiheessa. Suurissa tapahtumissa vapaaehtoisten tehtävät on jaettu useaan eri osa-alueeseen, jolloin jaottelua varten on tärkeämpää saada enemmän tietoa vapaaehtoisista kuin silloin, jos kaikille vapaaehtoisille on tarjolla tapahtumassa lähes samoja tehtäviä.

Rekrytointi tapahtuu nykyään pitkälti internetin välityksellä, jolloin kynnyks ilmoittautua mukaan voi madaltua. Internet tarjoaa mahdollisuuden lähteä mukaan urheilutapahtuman järjestämiseen spontaanisti, jolloin henkilöllä ei tarvitse olla siteitä lajityhteisöön tai minkäänlaista kokemusta seuratyöstä. Kun mukaan lähteminen helpottuu internetin kautta, sitoutuminen toimintaan voi heikentyä. (Pöyhiä 2004, 78–79.) Internetin eri väylien lisäksi sosiaalisen median kautta tavoitetaan yhä enemmän ihmisiä. Myös perinteisesti kasvotusten voi edelleen saada ihmisiä lähtemään mukaan vapaaehtoiseksi, mutta yleensä suullisen sopimuksen lisäksi vaihdetaan vähintään sähköposteja. Myös koripallon EM-kisojen vapaaehtoisten rekrytoinnissa hyödynnettiin nettilomakkeita ja sosiaalisen median kanavia.

Suurimman osan ajasta tapahtumaprosessissa vie suunnitteluvaihe. Kaikki tapahtumaan osallistuvat järjestäjät kannattaa ottaa mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta erilaisia näkökulmia ja ideoita saadaan kerättyä kasaan ja kaikki sitoutuvat yhteiseen tavoitteeseen. (Vallo & Häyrinen 2014, 157–158; Karreinen ym. 2017, 95.) Mikäli tapahtuman suunnittelussa on ollut itse mukana, voi myös motivaatio sen järjestämistä kohtaan kasvaa. Koripallon EM-kisoissa tiiminvetäjille annettiin alusta asti paljon mahdollisuuksia ja vastuuta oman tiiminsä toiminnan suunnittelusta. Osa tiiminvetäjistä järjesti myös tiimiläisten kanssa tapaamisia, joissa ideoitiin kisojen aikaista toimintaa. Tiiminvetäjät olivat vastuussa myös muun muassa tiiminsä työvuorojen suunnittelusta.

Vapaaehtoisten kouluttaminen ja joukon yhdistäminen ajoittuvat ainakin osittain ennen tapahtumaa. Vapaaehtoisten koulutus ja perehdyttäminen kannattaa sijoittaa mahdollisimman lähelle tapahtumaa tai mielekkääseen väliin, jottei kenenkään osallistuminen vapaaehtoiseksi jää siitä kiinni. Tiimin muodostamiseen liittyy hyvän ilmapiirin luominen, jossa kaikki luottavat toisiinsa. (Ruohotie & Honka 2002, 3; Parent & Smith-Swan 2013, 89.) Urheilutapahtuman tavoite pitää alusta asti olla tiedossa myös vapaaehtoisilla, jotta he kokevat kuuluvansa osaksi yhteisöä ja ovat mukana prosessissa motivoituneesti (Vallo & Häyrinen 2014, 109–112).

Heti koulutuksen alettua ja vapaaehtoisryhmien muodostuttua on hyvä aloittaa tiimihengen luominen, sillä se tukee motivoituneen vapaaehtoistyön tekemistä. Ryhmään kuulumisen voi olla monelle vapaaehtoiselle hyvinkin merkityksellistä (Torkildsen 2005, 166), mikä saattaa olla yhtenä syynä osallistua tapahtuman vapaaehtoiseksi. Vapaaehtoisten ryhmään kuulumista tukee hyvän työilmapiirin lisäksi esimerkiksi yhtenäinen työasu, jonka avulla vapaaehtoiset kokevat kuuluvansa osaksi yhteisöä, tässä tapauksessa tapahtumaorganisaatiota (Torkildsen 2005, 189). Yhtenäisestä työasusta myös muut tunnistavat tapahtumaorganisaatioon kuuluvat henkilöt. Tämä viesti on hyvä välittää myös vapaaehtoisille, jotta he ymmärtävät edustavansa koko tapahtumaa käyttäessään työasua. Koripallon EM-kisoissa koko organisaatiolla oli pääasiassa samanlaiset työasut. Vapaaehtoisten asut erosivat hieman työtehtävien mukaan ja LOC:in jäsenien asut erosivat hieman vapaaehtoisten asuista.

Heikkinen: *Yritettiin saada sama staffiasu kaikille ja eikä siinä juurikaan ollut sen ihmeempää. LOC:illa tietysti oli jotain eri vaatetusta, mutta ei suuria eroja. Siinä kohtaa jos LOC:illa olisi ollut 15 tuotetta ja vaparit olisi saanut kaksi T-paitaa niin olisi voinut tulla jotain. Eroja oli jo senkin puolesta jonkun verran haluttu vaatetuksen puolelta että erotetaan kuka on kukakin.*

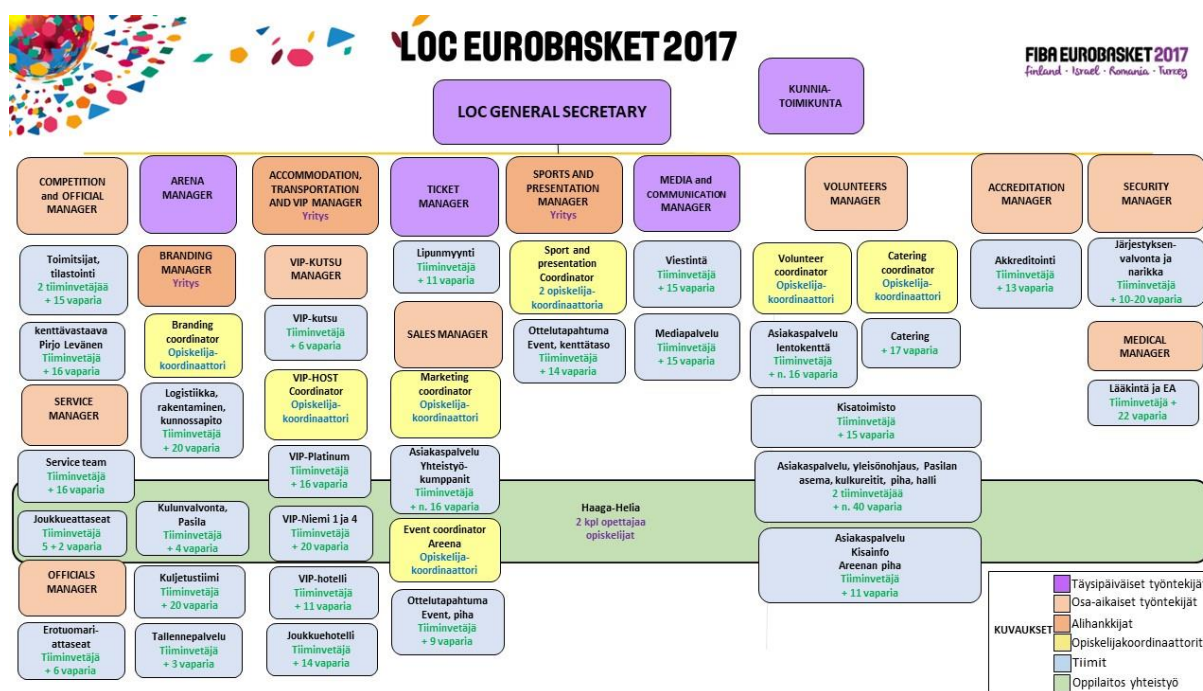
6.3.2 Tapahtuman aikana

Kaikki suunnittelu ja valmistelu tähtäävät tapahtumaan, jonka aikana alkaa varsinainen toiminta ja kisatunnelma tiivistyy. Tiimin luominen ja perehdyttäminen tehtäviin alkavat osittain ennen tapahtumaa, mutta ne jatkuvat myös tapahtuman aikana, kun työtehtävät ovat käynnistyneet (Parent & Smith-Swan 2013, 89). Vapaaehtoisten tulee saada tarvittavaa ohjausta ja heillä tulee olla tiedossa henkilö, keneltä voi tarvittaessa pyytää apua tapahtumaprosessin aikana. Koripallon EM-kisoissa jokaiselle tiiminvetäjälle jaettiin kaulaan yhteystietolista, josta sai nopeasti katsottua halutun tiimin ja tiiminvetäjän yhteystiedot. Koulutuksissa käytiin myös läpi tärkeimmät yhteystiedot, jotka löytyivät jokaiselle jaetusta vapaaehtoisten käsikirjasta (ks. Volunteer Handbook 2017).

Vapaaehtoisilla on oikeus tuntea olonsa tärkeäksi osaksi koko organisaatiota, sillä he ovat kaikkien muiden toimijoiden rinnalla olennainen osa tapahtuman järjestämisessä (Ferrand & Skirstad 2015). Vapaaehtoisten johtajan tehtäväksi jää huolehtia siitä, että vapaaehtoisilla on hyvä olla tapahtumassa. Mielekkään toiminnan lisäksi vapaaehtoisille tulisi tarjota toimivat olosuhteet työskennellä (Twynam ym. 2002). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vapaaehtoisille on tarjolla perustarpeet ja heillä on turvalliset työolot sekä käytössä tarvittavat työvälineet.

Tapahtuman aikana vapaaehtoisten johtamisessa korostuu hallinnointi ja koordinointi. Vapaaehtoisten johtajan on tärkeää huolehtia siitä, että oikeat ihmiset ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan (Ferrand & Skirstad 2015). Hyvin tehdyt suunnitelmat auttavat tapahtuman aikaisessa organisoinnissa. Mahdollisiin muutoksiin kannattaa pyrkiä varautumaan myös etukäteen, mutta joskus eteen tulee yllätyksiä. Silloin johtajan kyky improvisoida ja reagoida nopeasti muutoksiin nousevat tärkeiksi elementeiksi.

Jos kyseessä on suuri urheilutapahtuma, vapaaehtoiset on jaettu ryhmiin, joiden tiiminvetäjät pitävät huolta vapaaehtoisista koostuvasta ryhmästään. Tiiminvetäjät toimivat kisojen aikana tärkeänä yhdyshenkilönä tapahtuman johdon suuntaan ja heidän kauttaan viestiä kulkee tiimille. (Ferrand & Skirstad 2015.) EuroBasket 2017 kisoissa vapaaehtoiset oli jaettu useisiin ryhmiin osa-alueittain, joita johtivat tiiminvetäjät. Tiiminvetäjät vastasivat siitä, että olennainen tieto tavoitti kaikki vapaaehtoiset. Koripallon EM-kilpailuiden Helsingin alkulohkon organisaatiokaavio on esiteltyä kuviossa 4.



KUVIO 4. EuroBasket 2017 Helsingin alkulohkon organisaatiokaavio (Post Event 2017)

6.3.3 Tapahtuman jälkeen

Kun tapahtuma on saatu vietyä kunnialla läpi, on aika kiittää tapahtumaan osallistuneita, millä osoitetaan arvostusta (Vallo & Häyrinen 2014, 180–188). Vapaaehtoisille kiitos voidaan osoittaa helposti viestin tai kunniakirjan muodossa. Joidenkin tapahtumien jälkeen vapaaehtoisille voidaan järjestää myös esimerkiksi kiitosjuhla tai -karonkka, johon järjestetään yhteistä ohjelmaa. Myös sponsorin tarjoama lahja tai muutaman palkinnon arvonta voivat jättää vapaaehtoisille tapahtumasta mukavan muiston. Kiittäminen tai palkitseminen ei varsinaisesti motivoi vapaaehtoisia mukaan toimintaan, mutta niiden merkitystä ei tule kuitenkaan väheksyä

(Kuuluvainen 2015, 77). Koripallon EM-kisojen jälkeen vapaaehtoisille järjestettiin kiitoskaronkka ja tiiminvetäjille lisäksi kiitosristeily. Jokainen vapaaehtoinen sai kisoista diplomin ja halutessaan työtodistuksen.

Tapahtuman jäähdyttelyvaiheessa, riittävän nopeasti tapahtuman jälkeen, on olennaista laatia raportti tapahtumasta, jonka pohjalta tietoa voidaan siirtää myös eteenpäin. Raporttia varten myös vapaaehtoisten johtajan olisi hyvä arvioida kriittisesti omaa tekemistään eli sitä mikä onnistui ja mitä olisi voinut tehdä paremmin (Vallo & Häyrinen 2014, 180–188; Ferrand & Skirstad 2015.) EuroBasketin jälkeen koko tapahtumasta koostettiin loppuraportti, jossa myös vapaaehtoistyölle on oma osa-alueensa (ks. Post Event 2018). Vapaaehtoisuuden osio on raportissa kuitenkin melko suppea ja siihen olisi voinut kirjata monipuolisemmin asioita. Toinen vaihtoehto olisi ollut koostaa erillinen raportti vapaaehtoistoiminnasta, jossa olisi arvioitu vapaaehtoistyön onnistumista ja huomioitu myös saadut palautteet ja kehityskohteet.

Palautteen kerääminen ja sen hyödyntäminen ovat olennaista tapahtuman jälkeen, jotta seuraavaa kertaa varten asioita voidaan parantaa. Saatua palautetta tulee verrata asetettuun tavoitteeseen ja arvioida onnistumista. Myös jo tapahtuman aikana kannattaa kerätä palautetta, jotta mahdollisia vikoja voidaan korjata jo käynnissä olevan tapahtuman aikana. (Vallo & Häyrinen 2014, 180–188; Ferrand & Skirstad 2015.) EuroBasketin vapaaehtoisia ohjattiin antamaan palautetta sähköpostin välityksellä jo kisojen aikana (Volunteer Handbook 2017). Palautetta vapaaehtoisilta kerättiin myös syksyllä kisojen jälkeen Webropol-kyselyllä. Palautteen kerääminen huomioitiin EM-kisoissa siis koko prosessin ajan, eikä se keskittynyt vain kisojen jälkeiseen palautteeseen. Palautteista ei kuitenkaan erikseen ole vedetty johtopäätöksiä, eikä niitä ole analysoitu tarkasti. Palautteiden analysoinnin pohjalta olisi voinut nousta esiin hyödyllisiä asioita jo ensimmäisten MM-karsintapelien järjestelyihin.

Sen lisäksi, että vapaaehtoisilta kerätään palautetta, on heillä oikeus saada sitä myös itse. Jo tapahtuman aikana tai viimeistään tapahtuman päätyttyä tulisi muistaa antaa palautetta vapaaehtoisille heidän toiminnastaan. Vapaaehtoiset lähtevät usein oppimaan tapahtumasta jotain uutta, jolloin palautteen saaminen omasta kehityksestä on äärimmäisen tärkeää. (Kuuluvainen 2015, 78–79.) Henkilökohtaisen palautteen antaminen vapaaehtoisille on kuitenkin työlästä jo yksinkertaisesti siitä syystä, että vapaaehtoisia on niin suuri määrä

tapahtumissa. Vastuu palautteen antamisesta jää tiiminvetäjille, jotka ovat olleet päivittäin kisojen ajan vapaaehtoisten kanssa tekemisissä.

Tapahtuman päätyttyä ja vapaaehtoisprojektin loputtua vapaaehtoisia ei kannata päästää viilettämään täysin omille teilleen, sillä samat ihmiset ja organisaatiot järjestävät usein uusia tapahtumia, joihin tarvitaan myös vapaaehtoisia. Vapaaehtoisten johtajan työtä helpottaa, jos kaikki tapahtumien vapaaehtoiset eivät ole ensikertalaisia, vaan joukossa on myös kokeneita vapaaehtoistyöntekijöitä (Neufeind ym. 2013). Urheilutapahtumien vapaaehtoistyö vaatii intensiivistä sitoutumista ja sitoo vapaaehtoisen lyhyeksi ajaksi tiukasti tapahtumaprojektiin. Tämä sitoutuminen eroaa kuitenkin esimerkiksi seuratoimintaan sitoutumisesta, joka vaatii yleensä pidempiaikaisempaa sitoutumista. (Kuuluvainen 2015, 49–50.) Vapaaehtoisten on siis usein helpompi sitoutua urheilutapahtumiin myös jatkossa. Sitouttaminen ei kuitenkaan tapahdu vain tapahtuman jälkeen, vaan se kulkee osana koko tapahtumaprosessia.

Tapahtumassa kerätyt positiiviset kokemukset ovat paras tapa saada vapaaehtoiset sitoutumaan eli tulemaan mukaan toimintaan myös jatkossa (Allen & Bartle 2014; Neufeind ym. 2013). Onnistumisen kokemukset lisäävät pätevyyden tunnetta, kun taas epäonnistumisen kokemukset toimivat päinvastoin (Ruohotie & Honka 2002, 46). Positiivisia kokemuksia ja onnistumisen tuntemuksia voidaan luoda hyvän johtamisen avulla. Kun vapaaehtoisena olemisesta on jäänyt päällimmäiseksi positiivinen mieli, vapaaehtoisilta löytyy todennäköisemmin intoa toimia myös jatkossa vastaavanlaisissa tehtävissä. Harju (2004, 125) kuitenkin muistuttaa, että “vapaaehtoisten motivaatio lähteä mukaan toimintaan tulee lunastaa joka kerta uudelleen”.

6.4 Vapaaehtoisten johtamisen haasteet urheilutapahtumissa

Tapahtumaa järjestäessä on aina varauduttava etukäteen odottamattomiin haasteisiin ja ongelmatilanteisiin (Vallo & Häyrinen 2014, 162). Haaste voi olla sekä negatiivinen että positiivinen asia. Toiset nauttivat haasteista ja kohtaavat niitä mielellään. Toisille haasteet ja haastavat tilanteet saattavat aiheuttaa epämiellyttäviä tunteita. Kun tapahtumaorganisaatio on varautunut etukäteen mahdollisiin yllättäviin käänteisiin, tilanteista voidaan selvittää vähin seurauksin. Myös vapaaehtoisten johtamisessa tulee vastaan joitakin erityispiirteisiä haasteita, joista osaan on mahdollista varautua etukäteen. Esittelen seuraavaksi joitakin

urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamiseen liittyviä erityispiirteitä, jotka voivat aiheuttaa johtamiseen haasteita.

Vapaaehtoisen ja hänen johtajansa välinen suhde ei ole täysin perinteinen esimies-alaissuhde, vaan suhde voidaan määritellä vertaissuhteeksi. Vapaaehtoistyöstä ei allekirjoiteta selkeää työsopimusta, johon olisi määritelty työn ehdot. Joissakin tapauksissa käytössä on kuitenkin vapaaehtoisen ja organisaation allekirjoittama sitoumus, jossa kerrotaan tehtävät tai velvollisuudet ja vapaaehtoisen saamat edut. Vertaissuhde tulee esiin siinä, että sekä esimiehellä että vapaaehtoisella on ilman suurempia perusteita mahdollisuus irtautua sovitusta asioista. Vapaaehtoinen voi käytännössä siis jättää milloin tahansa tekemättä hänelle annettuja tehtäviä. Vapaaehtoinen ei saa taloudellista korvausta tehdystä työstään, mutta esimiesasemassa olevalla ei ole myöskään mahdollisuutta antaa selkeää sanktiota huonosti hoidetusta tai kokonaan tekemättä jätetyistä töistä. (Raninen ym. 2007.) Vapaaehtoistyö perustuu siis pitkälti luottamukseen. Luottamussuhteen luominen heti vapaaehtoisprosessin alussa on olennaista (Cuskelly ym. 2006, 80), jotta vapaaehtoistyö hoidetaan sovitulla tavalla.

Vapaaehtoisten johtajan on varauduttava toimimaan epäyhtenäisen joukon kanssa, jossa motiivit, taidot ja kokemus saattavat vaihdella suuresti (ks. Ruohotie & Honka 2002, 200–203; Ferrand & Skirstad 2015). Heterogeenisen joukon johtamisessa on osattava käyttää erilaisia johtamistyyliä ja -tapoja erilaisten tilanteiden ja ihmisten mukaisesti (Torkildsen 2005, 369; Lares 2018). Vapaaehtoisen sisäinen motivaatio ennakoii merkittävästi vapaaehtoistyöhön sitoutumista (Allen & Bartle 2014). Sisäisesti motivoituneiden ja ulkoisesti motivoituneiden henkilöiden välinen tasapainoilu voi aiheuttaa johtajalle ongelmia. Toisaalta erilaisten ihmisten johtaminen voi tarjota myös positiivisen haasteen, jossa onnistuminen voi olla hyvinkin palkitsevaa. Heterogeenisen joukon ja monimuotoisten tiimien muodostamista ei tule Lareksen (2018) mukaan pelätä, sillä monimuotoinen joukko vapaaehtoisia voi päästä myös monimuotoiseen onnistumiseen. Johdettavana saattaa olla hyvin eri-ikäisiä ihmisiä, joista osa voi olla johtajaa selvästi vanhempia. Johtajan on hyvä osata huomioida ja hyödyntää vapaaehtoisten mahdolliset erilaiset kokemukset ja osaamiset. (Porkka 2009, 104–106.) Vapaaehtoisten johtajan tulee mahdollisuuksien mukaan hyödyntää ihmisten erilaisia vahvuuksia, mikä vaatii vapaaehtoistoimijoiden tuntemista (Ruohotie & Honka 2002, 3). Aina

tapahtumanjärjestäjällä ei ole kuitenkaan riittävästi resursseja syventyä tutustumaan jokaisen vapaaehtoisen vahvuuksiin ja toiveisiin.

Virtanen: Mun mielestä on aina ollut mielenkiintoista tutustua uusiin ihmisiin ja se et mistä ne tulee ja just millä miellä mielellä tai motivaatiolla tulee.

Jokainen vapaaehtoinen tulisi ottaa huomioon yksilönä, hänen tarpeensa huomioiden (Cuskelly ym. 2006, 200–201). Vapaaehtoiset ovat sitoutuneempia vapaaehtoistyöhön, silloin kun he saavat tukea johtajilta itsenäiseen työskentelyyn (Allen & Bartle 2014). Jos yhdellä johtajalla on johdettavana suuri vapaaehtoisten joukko, tuottaa hänelle haasteen ehtiä tutustua jokaiseen urheilutapahtumaan osallistuvaan vapaaehtoiseen ja huomioida kaikki tasapuolisesti. Jos johtaja ei ole edes ehtinyt tutustumaan vapaaehtoiseihin, on palautteen antaminen henkilökohtaisesti heidän kehittymisestään työssä vaikeaa (Kuuluvainen 2015, 79). Jotta jokainen yksilö saisi arvoisensa huomion, on urheilutapahtumissa johtamisvastuuta siirretty osittain tiiminvetäjille, joilla on johdettavanaan pienempi joukko ihmisiä (Ferrand & Skirstad 2015). Tiiminvetäjillä on mahdollisuus tutustua lähemmin omaan ryhmäänsä, luoda heihin side ja jakaa palautetta myös henkilökohtaisista suoritteista, mikä helpottaa koko vapaaehtoistenjoukon johtamisesta vastaavan työtä.

Vapaaehtoisten koordinoimista suunnitellessa on tärkeää ottaa huomioon se, että kaikki mukaan ilmoittautuneet eivät välttämättä saavu paikalle. Rekrytoinnissa on huomioitava noin 15 prosentin tai jopa 30 prosentin poistuma (Ferrand & Skirstad 2015). Helsingissä vuonna 2005 järjestetyissä yleisurheilun MM-kisoissa poistumaan ei oltu varauduttu riittävän hyvin, vaan viime hetken poisjäämiset aiheuttivat ongelmia kisaorganisaatiolle (Eteläaho 2006). Urheilutapahtumaa järjestettäessä tulisi rekrytoida riittävästi väkeä vapaaehtoistyöhön, jotta mahdollisiin poisjäämisiin pystyttäisiin reagoimaan mahdollisimman sujuvasti, eikä kenellekään kasaantuisi liikaa tehtävää. Liikaakaan ei voida kuitenkaan rekrytoida, sillä ketään ei kannata laittaa seisoskelemaan ilman töitä ja vapaaehtoisista aiheutuu myös kuluja kisaorganisaatiolle, vaikka työvoima on muodollisesti ilmaista. Vapaaehtoisten johtaminen vaatii ainakin vähintään yhden työntekijän, joka on usein suurissa tapahtumissa palkattu henkilö. Ennen tapahtumaa kuluja menee vapaaehtoisten rekrytointiin, kouluttamiseen ja ohjaamiseen. Tapahtuman aikana vapaaehtoisille tarjotaan usein ruokailu ja työasut. Myös

tapahtuman jälkeen vapaaehtoisten palkitseminen ja kiittäminen tuovat mukanaan kuluja. (Lehtinen 1997, 21; Pöyhä 2004, 79.) Tasapaino pitää siis löytää siihen, mikä määrä tarkoittaa sopivasti ylimääräistä väkeä.

Heikkinen: Motivointi kaikissa vaiheissa on keskeistä, että näitä poisjäämisiäkään ei tulisi vaan saataisiin sitoutumaan.

Haasteen urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamiseen tuo myös suuri vapaaehtoisten vaihtuvuus urheilutapahtumissa, mikä vaikuttaa esimerkiksi tehtäviin kouluttamisessa. Vaihtuvuus on koettu keskeiseksi haasteeksi myös sosiaali- ja terveysalan vapaaehtoisten piirissä, jossa vastuullisuus ja luottamus ovat keskeisessä asemassa (Pessi ym. 2011). Pessi ym. (2011) kuvaavat sitä, että luottamusta voitaisiin sosiaali- ja terveysalalla kasvattaa kouluttamalla vapaaehtoisia, mutta kouluttamisen ongelmana on sen kalleus ja edellytys sitoutumisesta. Urheilutapahtuman järjestäminen on aina oma projektinsa (Rautakorpi 2000, 10), jota varten on hankittava vapaaehtoiset. Vapaaehtoisten johtajalle on etu, jos kaikki vapaaehtoiset eivät ole ensikertalaisia, sillä konkareista on apua toiminnan organisoimisessa. Koripallon EM-kisojen jälkeen moni kisoissa mukana ollut vapaaehtoinen on ollut järjestämässä myös koripallon miesten MM-karsintaotteluita ja naisten EM-karsintaotteluita. Vapaaehtoisten aiemmasta tapahtumajärjestelykokemuksesta on ollut suuri apu ottelutapahtumien järjestelyissä.

7 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen keskeisimmät tulokset tutkimuskysymyksiin pohjautuvien teemojen mukaisesti. Teemat ovat vapaaehtoisten johtajien työnjako, ennen tapahtumaa, sen aikana ja jälkeen toteutettu vapaaehtoisten johtaminen, vapaaehtoisten sitouttaminen ja vapaaehtoisten johtamisen haasteet. Lisäksi tuon omassa luvussa esiin taloudellisen voiton ja vapaaehtoistyön ristiriitaa.

7.1 Työnjako vapaaehtoisten johtamisessa

Kaikki tapahtumaorganisaation johdon (LOC) jäsenet olivat jollain tavalla kontaktissa vapaaehtoisten kanssa tapahtumaa järjestäessään, jolloin he tulivat todennäköisesti jollain tavalla ohjanneeksi tai johtaneeksi vapaaehtoisia. Vapaaehtoisten johtamisesta vastasi pääasiassa Volunteer Manager. Hänen apunaan toimi yksi opiskelijakoordinaattori. Lisäksi kisojen pääsihteerit olivat mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa vapaaehtoisten johtamista. Nämä kolme henkilöä vastasivat vapaaehtoisten ja tiiminvetäjien kouluttamisesta ja olivat kisojen aikana erityisesti tiiminvetäjiin yhteydessä.

EM-kisojen kahdeksan opiskelijakoordinaattoria saivat arvokkaan kokemuksen lisäksi tehtävästään opintopisteitä ja kuukauden harjoittelijapalkan. Opiskelijakoordinaattorien hyödyntäminen urheilutapahtumissa ei ole vielä vakiintunut käytäntö. Yhteistyössä kisaorganisaatio saa käyttöönsä motivoituneen osaavan opiskelijan ja opiskelijan tutkinto edistyy ja hän saa arvokkaan työkokemuksen. EuroBasketissa opiskelijakoordinaattoreilla oli enemmän vastuuta kuin tiiminvetäjillä omalla spesifillä tapahtuman osa-alueella. Osa opiskelijakoordinaattoreista toimi myös tiiminvetäjänä, jolloin heidän tehtävänsä oli osittain verrattavissa tiiminvetäjien rooliin.

Yli 400 vapaaehtoisen organisaatiossa yhden johtajan ei ole millään mahdollista olla päivittäin kontaktissa kaikkien vapaaehtoisten kanssa. Tiiminvetäjät olivat kisoissa keskeisessä roolissa vapaaehtoisten johtamisessa, sillä he olivat päivittäin kontaktissa vähintään oman tiiminsä vapaaehtoisten kanssa, vastasivat tiimihengen luomisesta, työpäivien suunnittelusta sekä oman

tiiminsä perehdyttämisestä. Kuivalaisen (2017, 54) opinnäytetyön mukaan kisojen vapaaehtoiset pitivät tiiminvetäjien tärkeimpänä tehtävänä juuri tiimihengen luomista ja vapaaehtoiset odottivat tiiminvetäjiltä yhteistyökykyä, luottamusta, vastuuta, rehellisyyttä ja organisaatiokykyä. Tiiminvetäjät toimivat kisoissa pääasiassa vapaaehtoisina, mutta osa sai tehtävästä korvausta. Tiiminvetäjänä toimiminen tarjosi halukkaille mahdollisuuden vastuulliseen tehtävään, jossa sai eräänlaista esimieskokemusta.

Vapaaehtoisten johtajien roolien ja työnjaon muodostumisessa auttoi selkeästi rakennettu organisaatio. Organisaatiokaavio ja kaikkien tiimien tehtävät tuotiin esille kaikille vapaaehtoisille koulutuksissa, jolloin kaikilla oli tieto työnjaosta. Vapaaehtoisten esimiehinä toimivat heidän tiiminvetäjänsä, tiiminvetäjien esimiehenä Volunteer Manager paitsi Fan Zonella opiskelijakoordinaattori ja opiskelijakoordinaattorien esimies taas oli lähtökohtaisesti kisojen pääsihteeri. Hämäläinen ja Nieminen kuvasivat vapaaehtoisten johtamisen olleen luontevaa, sillä Hämäläisellä oli siitä jo etukäteen kokemusta ja Nieminen taas perusteli aiemman esimieskokemuksen auttaneen. Yksikään informanteista ei osoittanut vapaaehtoisten johtamisen olleen epämiellyttävää tai hankalaa. Hämäläinen ja Korhonen kuvasivat, että vapaaehtoisten johtajan roolissa toimiessa oli tärkeää pysyä tietyissä asioissa jämäkkänä. Korhonen kuitenkin muistutti myös rennon johtamisen tärkeydestä.

Korhonen: Se, että koittaa sanoo asiat periaattessa osittain myös jämäkästi mutta se että pitää myös siellä sen hauskemman puolen mukana, koska kumminkin nää henkilöt on siellä ihan omasta halustaan.

Suurtaapahtuman työnjaossa on tärkeää luottaa toisiin ja uskaltaa jakaa vastuuta, sillä yksi ihminen ei voi millään pitää kaikkia lankoja käsissään. Mäkinen, Korhonen ja Hämäläinen nostivat vapaaehtoiseihin luottamisen yhdeksi tärkeimmistä asioista vapaaehtoisten johtamisessa. Kisojen vapaaehtoisten johtaminen mukaili kollektiivia (Kuuluvainen 2015, 14–20) ja demokraattista johtamista (Helkama ym. 2001), jossa johtaminen tapahtui erään lailla portaissa ja vastuuta oli jaettu kaikille askelmille. Vapaaehtoisten johtamisesta vastasivat siis yhtä lailla palkalliset johtajat, opiskelijakoordinaattorit ja tiiminvetäjät, joilla jokaisella oli oma roolinsa vapaaehtoisten toiminnan organisoimisessa. Delegointipolku EM-kisoissa kulki suurin piirtein

niin, että LOC:in jäsenet jakoivat tehtäviä ja vastuuta opiskelijakoordinaattoreille ja tiiminvetäjille, jotka delegoivat niitä eteenpäin vapaaehtoisille. Opiskelijakoordinaattoreilta johtajat viitsivät vaatia enemmän, sillä he saivat työstään korvausta. Opiskelijakoordinaattorina toiminut Korhonen kertoi aluksi epäröineensä vastuunottoa, mutta oivaltaneensa sen kuitenkin kuuluneen hänen rooliinsa.

Korhonen: Aluks ehk kysy tosi paljon, et voiks mä tehdä näin ja voiks mä tehdä näin. Mut sit tajus, et okei mulle on annettu tietyt raamit mitä mä voin tehdä ja sit mä voin vaan silleen et me tarvitaan tää juttu.

EM-kisojen vapaaehtoisten johtamisessa selkeä työnjako ja yhdessä tekeminen olivat keskeisessä roolissa. Vapaaehtoistyölle oli asetettu normit ja eri tehtäviin omat toimintaohjeet. Kukaan ei ollut kuitenkaan yksin omalla tontillaan, vaan kaikki auttoivat toisia. Yhteistyöllä järjestetyssä tapahtumassa yksilöiden erilaiset ominaisuudet täydensivät kokonaisuutta. Kisojen yhteiset tavoitteet tuotiin kaikkien tietoon alusta asti, mikä edisti organisaation ehjän koheesion muodostumista. Durkheimin (1990) mukaan kyse olisi vahvemmin orgaaniseen solidaarisuuteen perustuvasta eriytyneestä työnjaosta. Vaikka toisaalta taustalla vaikutti myös mekaanisen solidaarisuuden normien, uskomusten ja tunteiden koossa pitävä voima. (ks. Durkheim 1990.)

7.1.1 Yhdessä tekeminen organisaation kulmakivi

Kisojen työnjaossa korostui erityisesti yhdessä tekeminen, joka näkyi vahvasti myös vapaaehtoisten johtamisessa. Heikkinen nosti yhteistyön yhdeksi kaikkein tärkeimmistä asioista vapaaehtoisten johtamisessa ja myös kaikki muut toivat esiin yhdessä tekemisen merkittävän roolin. LOC:in jäsenet, opiskelijakoordinaattorit, tiiminvetäjät ja vapaaehtoiset haluttiin asettaa lähtökohtaisesti samalle viivalle, jossa pyritään kohti yhteisiä tavoitteita, autetaan toisia tarvittaessa ja moikataan kaikkia hymyssä suin. Tapahtuman tavoitteet tuotiin kaikille alusta asti esiin, jolloin niistä muodostui kaikille yhteinen päämäärä.

Vaikka kisaorganisaation vapaaehtoiset oli jaettu tiimeihin, joilla oli erilaisia tehtäviä ja vastuita, saatiin tapahtumaan luotua hyvä ja kehuttu yhteishenki. Yhdessä tekemisen tärkeys ja siihen pyrkiminen nousivat esiin kaikista haastatteluista. Yhteisöllisyys oli selkeästi kisojen vapaaehtoisuuden tavoitteena ja sitä arvostettiin ja tuotiin esiin ensimmäisistä koulutuksista lähtien. Hämäläinen kuvasi yhdessä tekemisen näkyneen kaikessa tekemisessä.

Hämäläinen: Yhdessä tehdään taloudellista tulosta ja yhdessä tehään sitä legacyä ja yhdessä tehdään sitä tunnelmaa halliin. -- Yhdessä tunnetaan toisemme. Tunnetaan vähän muitakin kuin se oma tiimi, koska siitä rakentuu se koko juttu, että me ollaan me. Eikä ryhmät oo itsenäisiä yksiköitä siis sillä tavalla, että kukaan jäisi erilleen.

Urheilutapahtuman tuoma yhteisöllisyys oli EuroBasketin vapaaehtoisille tärkeä motiivi osallistua tapahtumaan (ks. Kuivalainen 2017, 51). Yhteisöllisyys on noussut tärkeäksi teemaksi osallistua urheilutapahtumaan vapaaehtoisena myös muissa tutkimuksissa (esim. Pöyhiä 2004, 51). Vapaaehtoisten toive yhteisöllisyydestä saatiin tämän tutkimuksen haastattelujen mukaan täytettyä onnistuneesti. Toki on otettava huomioon se, että aineistossa ei ole mukana kuin vain yhden vapaaehtoisena toimineen tiiminvetäjän näkökulma, eikä muuten vapaaehtoisten näkökulma tule esiin. Yhteisöllisyyden muodostumisesta kertoo osaltaan se, että vapaaehtoiset ovat EM-kisojen jälkeen halunneet tulla järjestämään yhdessä saman porukan kanssa miesten vuoden 2017–2019 MM- ja naisten vuoden 2017–2018 EM-karsintapelejä.

Korhonen: Olihan se tosi hienoo huomata ku on käynyt noissa MM-karsinnoissa, niin sehän porukka on sitä samaa, mikä oli EuroBasketissa. Mä itekki tykkään mennä sinne, koska sä tiedät et siel on sitä samaa jengiä.

Yhteishengen muodostuminen ja ryhmäytyminen ajoittuivat osittain ennen kisoja ja osittain kisojen aikaiseen tekemiseen. Koulutuksissa ja tapaamisissa vapaaehtoiset näkivät tiiminsä ja muut vapaaehtoiset ensimmäistä kertaa. Oman tiimin kesken järjestetyissä tapaamisissa vapaaehtoiset pääsivät tutustumaan tiimiinsä ja osassa tiimeissä yhteishenki alkoi jo muodostua. Mäkinen pohti, että hänen tiiminsä ryhmäytyminen käynnistyi osittain jo ennen

kisoja tiimin omista tapaamisista, mutta vielä paremminkin porukkaan olisi voinut tutustua ennakolta.

Mäkinen: Vaikka meil nyt oli näitä ideointipalavereita ja muita tällästä, siitä ois ehkä ollut hyötyä, jos ois vielä paremmin tutustunu johonki tyyppiin. En nyt tarkota et meidän ois pitänyt johonki terassille mennä, vaan et meil olis ollu joku sellanen yhteinen ryhmäyttävä juttu ennen kisoja, joissa ois saanu muutakin ku et mikä on teidän työhistoria ja mitä osaatte ja haluatte tehdä sillee töiden kannalta.

Ryhmäytyminen jatkui vielä kisojen aikana, kun päivittäin vietettiin aikaa oman tiimin ja muiden vapaaehtoisten kanssa. Virtasen näkemyksen mukaan ryhmäytymisen tukeminen oli yksi keskeisin tehtävä hänen tiiminvetäjän roolissaan. Mäkisen mukaan hänen tiiminsä yhteishenki syttyi viimeistään ensimmäisten kisapäivien aikana yhdessä pitkiä työpäiviä tehdessä.

Mäkinen: Mä luulen et ensimmäisten päivien jälkeen oli jo sellanen hyvä teamspiritti siinä. Silleenhän se aina meneekin, kun on pitkiä päiviä ja tehään yhdessä, niin siinä tutustuu tyyppeihin paremmin.

Tiiminvetäjillä oli keskeinen rooli tiimin yhteishengen luomisessa. Tiimin sisäinen hyvä yhteishenki ajaa Niemisen mukaan vapaaehtoiset suoriutumaan paremmin myös tehtävistään. Yhteishenki ei ole siis vain kiva asia, vaan se saattaa johtaa myös parempiin tuloksiin.

Nieminen: Tiiminvetäjällä on iso rooli tiiminyhteishengessä ja siinä sen luomisessa. Ja sen yhteishengen luominen oli taas tosi tärkeätä, että se ajaa vapaaehtoisia yhä parempiin suorituksiin ja motivoi heitä tekemään hyvää duunii.

Koko kisaorganisaation yhteishengen luomisessa keskeisessä osassa olivat yhteiset tavoitteet, jotka kisojen pääsihteeri toi kaikkien tietoon ensimmäisistä tapaamisista lähtien. Yhdessä tekemiseen ja yhteisöllisyyteen liittyy myös toisten auttaminen. Kun kaikilla on yhteinen

tavoite (onnistunut urheilutapahtuma) ja joukon yhteisöllisyys on vahvaa, ollaan valmiita auttamaan toisia yhteisen hyvän saavuttamiseksi, kuten Virtanen toteaa.

Virtanen: Jos joku vaikka vaan ilmotti WhatsAppilla et nyt on tunti aikaa ja parketti jotain. Niin sielt oli samantien varmaan 20 tyyppiä paikalle sitä parkettia korjaamassa. Tai ihan sama mikä se tilanne oli, niin siel oli aina. Tai jos tuuli niin, et kaikki brändäykset lenteli pitkin pihamaata, niin sit niitä metsästeltiin yhdessä.

7.1.2 Viestintä ja kommunikaatio läpi organisaation

Kuivalainen (2017, 64, 72) antoi opinnäytetyössään ohjeeksi EM-kisojen vapaaehtoisten johtamiseen, että ennen tapahtumaa vapaaehtoisein tulisi olla yhteydessä vähintään kerran kuussa, kisojen aikana päivittäin ja kisojen jälkeen viestiä tulevista tapahtumista ja kiittää kiitosjuhlassa. Tätä ohjetta ei toteutettu orjallisesti EM-kisoissa, mutta sen mukaan pitkälti edettiin. Vapaaehtoisille suunnanneessa viestinnässä tiiminvetäjät olivat keskeisessä roolissa välittämässä viestiä eteenpäin. Kisojen organisaatiolle oli luotu viestiketju, josta näkyi kuka vastaa mistäkin osa-alueesta ja kuka toimii missäkin ensisijaisena yhteyshenkilönä. Viestiketju esiteltiin tiiminvetäjien koulutuksessa, jossa muutenkin annettiin selkeät ohjeet, mikä auttoi kisojen aikaisessa viestinnässä. Volunteer Manager oli luonut WhatsApp-ryhmän, jossa kaikki tiiminvetäjät olivat mukana ja sitä kautta viesti kulki tiimien välillä.

Volunteer Manager koki, että hänen tulee olla koko kisojen ajan tavoitettavissa ja saavutettavissa, minkä takia hän saapui hallille ensimmäisenä ja lähti sieltä viimeisenä. Myös tiiminvetäjinä toimineet Mäkinen ja Virtanen kertoivat kokevansa tärkeäksi sen, että he olivat koko ajan vapaaehtoisten kanssa tapahtumapaikalla ja heille sai koska vaan esittää kysymyksiä työajan ulkopuolellakin.

Mäkinen: Mä oon joka tapaukses viimeinen joka lähtee sitten pois ja kattoo, että kaikki on kunnossa. -- ja mä olin koko ajan melkein kellon ympäri silleen, että mä vastaan.

Kaikilla tiiminvetäjillä oli kisoissa kaulassa lappu, jossa luki tiimien tiedot ja tarvittavat yhteystiedot. Lappujen avulla pystyi helposti olemaan yhteydessä oikeaan henkilöön ja sitä niillä myös tavoiteltiin. Sähköpostin lisäksi kaikkien vapaaehtoisten yhteistä erillistä viestintäkanavaa ei kisoihin saatu käyttöön, vaikka sellainen alun perin oli suunnitteilla. WhatsAppissa vapaaehtoisilla kuitenkin oli erilaisia ryhmiä, joiden välillä viesti kulki. Hämäläisen ja Korhosen mukaan tiedonkulkua kisojen aikana olisi voinut kehittää.

Korhonen: Ehkä semmonen yleinen tiedonkulku olisi voinut olla parempaa. Mä tiedän et ehkä tieto ei kulkenut niin hyvin ku vois. Mut kun on tosi kiireistä porukkaa -- ni tietää sen et se ei vaan oo aina niin helppoo saada irti. Et sä oot vaan semmoses putkes, et vaan koitat saada tehty niit asioita.

Hämäläinen: Tiedonkulkua kisojen aikana olisi voinut kehittää. Oisko se pitänyt olla joku somesovellus. Semmonenhan meille piti tulla, mut se firma ei saanu sitä sit aikaseks et missä vapaaehtosten vetäjällä on yhdessä osotteessa kaikki. Joku muu ku sähköposti, koska sähköpostihan ei oo sit enää kaikkien aktiivisessa käytössä.

Vapaaehtoisille EM-kisoissa oli tärkeää päästä osaksi kisojen yhteisöä (ks. Kuivalainen 2017, 51). Tiedottamisen kannalta vapaaehtoiset voivat kokea olevansa tärkeä osa kisaorganisaatiota, kun he saavat tiedon asiasta ennen kuin se lähtee esimerkiksi medialle. Hämäläisen mukaan positiivisten asioiden lisäksi vapaaehtoisia on tärkeää pystyä tiedottamaan myös ikävistä asioista.

Hämäläinen: Pitää ikävätki asiatki pystyy tiedottaa. Valehdella ei voi.

Viestintä oli sidoksissa myös luottamukseen. Johtajan ja vapaaehtoisten välisen luottamuksen syntymisen kannalta on tärkeää, että johtaja on läpi kisojen vuorovaikutuksessa vapaaehtoisten kanssa. Hämäläinen toi esiin myös sen, että on tärkeää viestiä kaikista tärkeistä asioista, mutta liikaa ei kannata mennä lupaamaan.

Hämäläinen: Sen minkä lupaa ni pitää. Et sit jos ei voi pitää, ni ei pidä luvatakkaan.

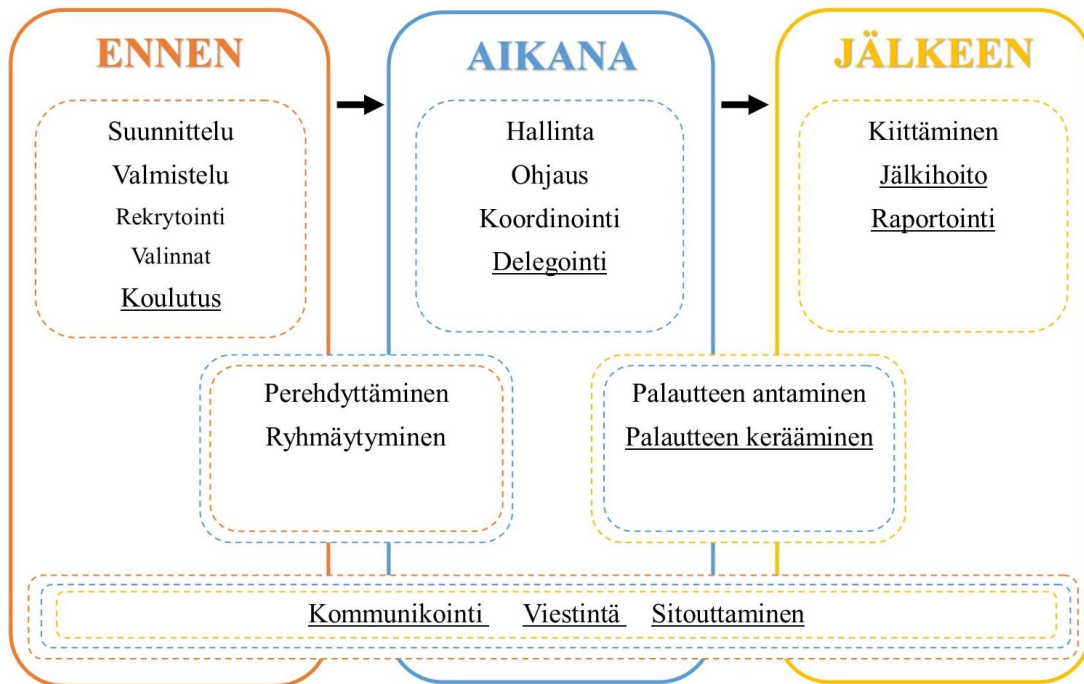
7.2 Vapaaehtoisten johtamista ennen tapahtumaa, sen aikana ja sen jälkeen

Kuivalaisen (2017) mukaan vapaaehtoisten johtamista lähdettiin EM-kisoissa toteuttamaan yhdistämällä Meijsin ja Karrin (2006) määrittelemiä kahta erilaista johtamistapaa, jotka ovat *membership management* ja *program management* (projektinhallinta). Membership management keskittyy itse vapaaehtoiisiin ja sen tavoitteena on, että vapaaehtoisilla on mahdollisimman hyvä olla. Tämä johtamistapa lähestyy vapaaehtoisten johtamista sosiaalisesta ja henkilökohtaisesta näkökulmasta, jossa hyvälle tyypeille etsitään sopivia tehtäviä. Projektinhallinnassa sen sijaan tehtävät ovat keskiössä ja tiettyihin tehtäviin hankitaan vapaaehtoiset. Projektinhallinta on vapaaehtoisten johtamisen tapana tyyliään joustava ja vähemmän henkilökohtainen, jossa vapaaehtoisten omat tarpeet ovat toissijaisia ja muutoksia on helpompi tehdä. (Meijs & Karr 2006.)

Koripallon EM-kisojen vapaaehtoisten johtamisesta voidaan tunnistaa molempien näiden vapaaehtoisten johtamistapojen elementtejä. Rekrytointivaiheessa tehtävät kuvattiin mahdollisimman tarkkaan, joka kuvastaa projektinhallintaa ja tehtäväkeskeisyyttä. Vapaaehtoisia tehtäviin valitessa ja sijoittaessa heidän henkilökohtaisesti asettamat toiveet otettiin huomioon, mikä taas viittaa membership-johtamiseen. Ennen kisoja vapaaehtoisille järjestetyissä koulutuksissa keskityttiin sekä itse vapaaehtoiisiin että tehtäväkohtaisesti eri osaluokkiin. Myös kisojen aikana voidaan havaita molempien tapojen ominaisuuksia vapaaehtoisten johtamisessa, jossa päällimmäisenä korostui vapaaehtoisten hyvinvointi ja sen jälkeen vasta tehtäväkeskeisyys. Kisojen jälkeen kiitokset ja palautteet annettiin vapaaehtoiset huomioiden eli membership-johtaminen korostui enemmän.

Esittelen seuraavaksi tapahtuman eri vaiheissa vapaaehtoisten johtamisessa informanttien mukaan korostuneita asioita. Koripallon EM-kisojen eri vaiheissa vapaaehtoisten johtamisessa korostuneet eri asiat on koostettu kuvioon 5, joka on täydennetty luvussa 6 esitetyn kuvion 3 pohjalta. Uudet asiat tai muutokset, kuten siirtyminen laatikosta toiseen, on merkitty alleviivaamalla sana kuviossa.

VAPAAEHTOISTEN JOHTAMISEN VAIHEET - EUROBASKET 2017 HELSINKI



KUVIO 5. Vapaaehtoisten johtamisessa koripallon EM-kisojen eri vaiheissa korostuneet asiat. Alleiviivattuna uutena lisätyt asiat verrattuna kuvioon 3 (ks. 6.3.).

7.2.1 Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty

Nieminen: *Kuten sanonta menee, niin hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Ja se pitää todellakin paikkansa.*

Ennen EM-kisojen käynnistymistä vapaaehtoisten johtamisessa toteutuneet asiat voidaan jakaa suunnitteluun, valmisteluun, rekrytointiin, valintoihin sekä koulutukseen. Myös ryhmäytyminen ja perehdyttäminen tapahtuivat osittain ennen kisoja, mutta ne jatkuivat myös kisojen aikana. EuroBasketin vapaaehtoisten johtamisen suunnittelun pohjana toimivat vuoden 2016 kesällä järjestetyt 20-vuotiaiden miesten EM-kilpailut. Kolme kuudesta haastatellusta vapaaehtoisten johtajasta oli mukana näissä kisoissa.

Hämäläinen: 2016 kisojen harjottelu loi meille sen pohjan. Ja toisaalta kun siinä onnistuttiin omasta mielestä aika hyvin, niin me jatkettiin aika pitkälle samalla linjalla.

Hyvä suunnittelu oli keskeisessä roolissa myös tässä tapahtumassa ja siitä suurin vastuu oli EM-kisojen järjestelyissä alusta asti mukana olleilla henkilöillä. Allen ja Bartle (2014) toteavat tutkimuksessaan, että urheilutapahtuman vapaaehtoisuuteen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen helpottaa vapaaehtoistyön johtamista. Koripallon EM-kisoissa vapaaehtoisten johtamisen suunnittelun tukena toimi Kuivalaisen (2017) ennen kisoja toteuttama opinnäytetyö, jonka pohjalta oli tiedossa, millaisia vapaaehtoisia ja millaisilla odotuksilla he ovat kisoihin tulossa. Suunnittelun avulla pystyttiin ennakoimaan tarvittavaa vapaaehtoisten määrää ja tiedostamaan vapaaehtoisten johtamiseen liittyviä tarpeita.

Virtanen: Meille annettiin tosi selkeet ja tarkat ohjeet ja niiden pohjalta oli tosi helppo lähteä kaikki tekee. Oli aikataulutettu ja listattu ja laitettu - niin hyvää suunnitelma tehty.

Suunnittelun jälkeen käynnistyy valmistelu, joka jatkui EM-kisoissa kisoihin asti. Suunnittelun ja valmistelun ero piilee siinä, että suunnittelussa mietitään toimenpiteet, jotka valmistelussa käynnistetään. Sekä suunnittelussa että valmistelussa on keskeistä olla ajoissa liikkeellä, kuten Hämäläinen toteaa.

Hämäläinen: Ajoissa pitää olla liikkeellä, hyvissä ajoin. Kaikkien: rekrytoinnin ja tapaamisten ilmoittamisen ja kaikki, mihin liittyy ihmisten kalenteri pitää olla tosi aikaisin.

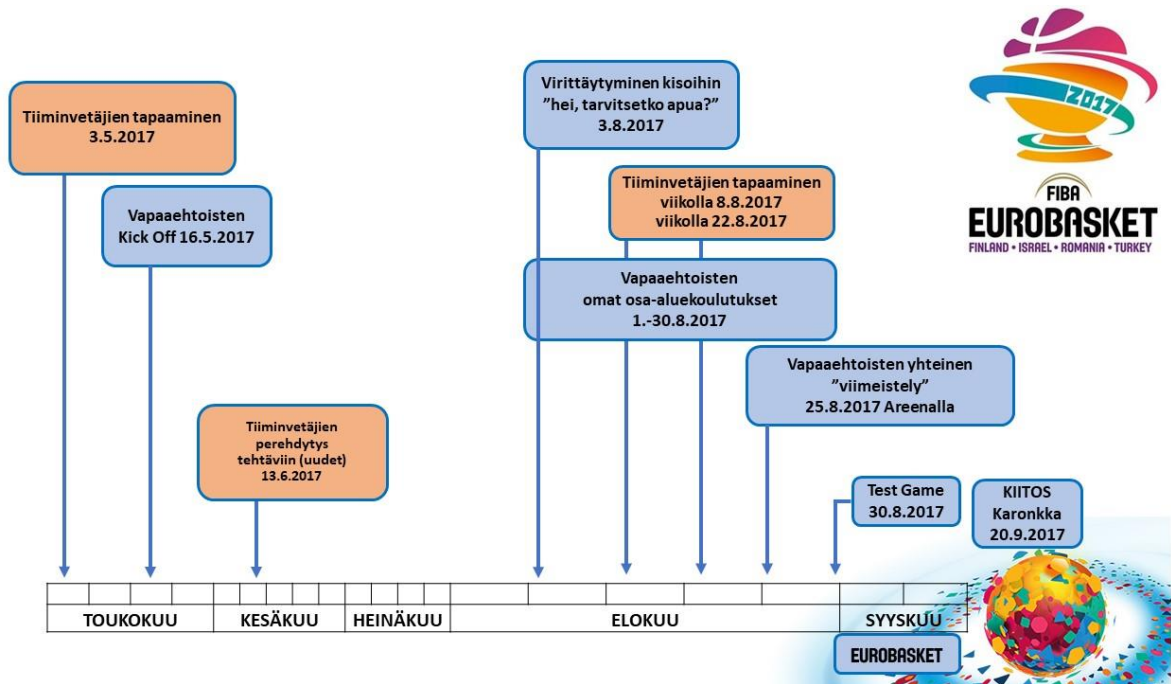
Tiiminvetäjät osallistuivat kisojen vapaaehtoisten johtamisen valmisteluihin suunnittelemalla vapaaehtoisten työvuorot ja järjestämällä tiimin sisäisiä tapaamisia. Suurin rooli suunnittelussa ja valmistelussa oli johtajilla, mutta myös tiiminvetäjät ja opiskelijakoordinaattorit otettiin hyvissä ajoin mukaan ennen kisoja tapahtuvaan vapaaehtoisten johtamiseen. Vallon ja Häyrisen (2014, 157–158) mukaan kaikki tapahtumaan osallistuvat järjestäjät kannattaa ottaa varhaisessa vaiheessa mukaan valmisteluun, jotta erilaisia ideoita saadaan kerättyä kasaan ja kaikki

sitoutuvat yhteiseen tavoitteeseen. Hämäläinen piti valmistelussa tiedon jakamista vapaaehtoisille ja raamien luomista tiiminvetäjille kaikista tärkeimpinä asioina.

Hämäläinen: Jokainen tiiminvetäjä saa tehdä itse raamien sisällä ja toimia itselleen sopivalla tavalla. Sen tässä on kuitenkin oppinut vuosien saatossa, että jos mä käsken sut tekemään jollakin tapaa, niin paremman tuloksen mä teen ku mä saan sut keksimään itse, vaikka mä ohjaisinki sua määrättyyn suuntaan.

Vapaaehtoisten, tiiminvetäjien ja opiskelijakoordinaattorien rekrytoinnit tapahtuivat osana kisojen valmistelua. EM-kisojen rekrytoinnissa keskityttiin kuvaamaan tehtävän mahdollisimman tarkasti ja motivoimaan sekä innostamaan vapaaehtoisia heti hakuprosessista lähtien. Uudet tiiminvetäjät ja kaikki opiskelijakoordinaattorit haastateltiin tehtäviin. Haastatteluissa käynnistyi jo luottamuksen muodostaminen vapaaehtoisten johtamisessa keskeisessä roolissa olleisiin opiskelijakoordinaattoreihin ja tiiminvetäjiin. Jokainen vapaaehtoinen sai valita hakulomakkeessa kolme mieluisinta tehtävää ja toiveet pystyttiin ottamaan huomioon erittäin hyvin vapaaehtoisia tehtäviin sijoitettaessa (ks. Kuivalainen 44–45). Vapaaehtoisten rekrytoinnissa jouduttiin tekemään kesän aikana jonkin verran lisäyksiä, johon suurimpana syynä oli Helsingin Kansalaistorille pystytetty Fan Zone, josta saatiin varmistus vasta myöhään keväällä 2017. Fan Zonen vapaaehtoiset rekrytoitiin erillisessä haussa.

EM-kisoissa satsattiin erityisesti vapaaehtoisten koulutuksiin ja ennen kisoja järjestettyihin tapaamisiin. Yli 400 ihmisen kouluttaminen ei ole ilmaista, mutta kisoissa päätettiin laittaa rahaa tähän osa-alueeseen. Kaikille vapaaehtoisille yhteisiä koulutuksia järjestettiin kolme ja lisäksi tiiminvetäjillä oli kolme omaa koulutusta (kuvio 6). Tiiminvetäjien koulutus oli keskeisessä roolissa, sillä tiiminvetäjät toimivat läheisimmässä suhteessa suoraan vapaaehtoisiiin. Lisäksi Fan Zonelle valituille vapaaehtoisille järjestettiin yksi erillinen oma koulutus, sillä he eivät päässeet ensimmäiseen vapaaehtoisten yhteiseen koulutukseen. Jokainen tiiminvetäjä sai järjestää myös omalle tiimilleen 1–2 erillistä omaa tapaamista.



KUVIO 6. EuroBasketin vapaaehtoisten ja tiiminvetäjien tapaamiset (Post Event 2018)

Nieminen: *On tärkeätä, et tapaat ekana tiiminvetäjät ja koulutat heidät ja luot sen tunnelman. Koska tiiminvetäjistä sitten eteenpäin välittyy, heidän vapareilleen se fiilis ja ammattimaisuus.*

Koulutuksissa tai tapaamisissa jaettiin olennaista tietoa, luotiin yhteishenkeä ja annettiin konkreettisia vinkkejä kisoissa vapaaehtoisena toimimiseen. Tapahtuman tavoitteet tuotiin esiin vapaaehtoisille alusta asti. Kaikki koulutusten materiaalit jaettiin vapaaehtoisille niin, että myös sellaiset, jotka eivät päässeet paikalle saivat tiedon koulutuksen sisällöstä. Tietoa jaettiin vapaaehtoisille myös vapaaehtoisten käsikirjassa (ks. Volunteer Handbook 2017), johon koottiin kaikki olennainen tieto kisoista ja niissä vapaaehtoisena toimimisesta. Kommunikointia ja viestintää vapaaehtoisin pidettiin yllä koko tapahtumaprosessin.

7.2.2 Oikeassa paikassa oikeaan aikaan

Nieminen: *Kaikki ne mun vaparit on mun vastuulla, että ne tietää mitä ne tekee. Ne on ajoissa paikalla ja oikeessa paikassa.*

Tapahtuman aikana vapaaehtoisten johtajien tehtävät liittyivät pääasiassa koordinointiin, ohjaamiseen ja hallintaan. Ennakolta hyvin hoidettu suunnittelu ja valmistelu helpottavat kisojen aikaista toimintaa. Osana koordinointia johtotasolta delegoitiin tehtäviä tiiminvetäjille ja tiiminvetäjät suoraan vapaaehtoisille. Volunteer Manager vastasi kisojen aikana, että yleisesti kaikki vapaaehtoisten tonteilla toimii ja heillä on hyvä olla. Tiiminvetäjien rooli korostui kisojen aikana toiminnan ohjaamisessa, kun he pitivät huolen, että tiimille määrättyt tehtävät tuli hoidettua sovitusti ja vapaaehtoiset saapuivat paikalle oikeaan aikaan. Tiiminvetäjien tehtäviin kuului myös huolehtia, että jokainen vapaaehtoinen pääsi syömään ja katsomaan ainakin yhden Susijengin ottelun. Opiskelijakoordinaattorit vastasivat kisoissa oman osaluonsa organisoimisesta ja tiiminvetäjinä toimineet koordinaattorit lisäksi oman tiiminsä johtamisesta.

Korhonen: *Osa oli tosi semmosia omaohjautuvaisia ja sit ku ne näki kerran jotain, mitä tehdään niin sit ne teki sitä suoraan. Ja sit ei kaikki oo samanlaisia, niin osalle piti ehkä sanoa, että 'heei sä voisit tehdä ton seuraavaks'.*

Keskeisessä roolissa vapaaehtoisten johtamisessa kisojen aikana oli pitää vapaaehtoisten fiilistä yllä, mitä ei koettu varsinaisesti vapaaehtoisten motivoimiseksi. Vapaaehtoiset olivat omalla tavalla motivoituneita tullessaan kisoihin ja vapaaehtoisten johtajien rooli oli enemmänkin heidän sitouttamistansa toimintaan, jotta heillä pysyy hyvä fiilis yllä koko tapahtuman ajan. Mäkinen kertoi kohottaneensa vapaaehtoisten fiilistä antamalla hyvää palautetta vapaaehtoisille ja Virtanen sen sijaan tuomalla herkkuja.

Mäkinen: *Kun on tällänen uus tilanne, niin on hyvä erityisesti, jos tekee jonku hyvin, niin kehua ihmisiä. Meil ei nyt ollu sellasia pahoja mokia kuin ehkä yks. Mut mä en hirveesti ripittänyt, vaan mä kehuin hyvistä suorituksista ja sitte niitä tuli lisää.*

Virtanen: *Toin millon mitäkin keksejä ja kuka mitäkin. Siel oli semmonen yleinen hyvä fiilis sitte. Motivointi ei ollu se, mihin mun piti hirveesti satsata. Siel oli nii huippu tyyppi.*

Vapaaehtoisia johtaessa on tärkeää, että johtaja on itse motivoitunut tehtävään (Ruohotie & Honka 2002, 200–203). Johtajan oma hyvä tai huono fiilis näkyy myös vapaaehtoisten fiiliksissä ja asenteissa. Kun myös vapaaehtoisten lähiesimies toimii vapaaehtoisena tiiminvetäjänä ja on päivittäin vapaaehtoisten kanssa tekemisissä, on vapaaehtoisten helpompi luottaa ja lähestyä tätä ihmistä. Vapaaehtoisten johtajan on myös toimittava sen mukaisesti, miten hän haluaa vapaaehtoisten toimivan, sillä he keräävät jatkuvasti esimerkkiä johtajastaan. Haastatteluissa Nieminen ja Korhonen korostivat, kuinka esimerkillä johtaminen on tärkeää vapaaehtoisia johtaessa ja heidän fiilistänsä ylläpitäessä.

Korhonen: *Mä oon itekki semmonen, et kyl mä itekki siivoon siellä ja mitä muuta kuuluukin. Ku sitä kautta muut oppii, kun teet.*

Nieminen: *Sä luot hyvin pitkälti johtajana sen tunnelman, minkälainen se on siellä vapaaehtoisten keskuudessa ja se on tarttuvaa. Mököttäminen ja negatiivisuus on tarttuvaa. Iloisuus ja nauru on tarttuvaa. Niin se on, että esimerkillä johtaminen on hyvin merkitsevä asia monessa eri kohtaa.*

7.2.3 Kiitos – olitte korvaamattomia

Korhonen: *Kun oli viimeinen vuoro niin koitin silloin kiittää ja kerroin et kiitos tosi paljon ja sen että en ois pystynyt tekee sitä yksin tai sellanen se juttu on.*

Kisojen päätyttyä vapaaehtoisten johtamisessa korostui erityisesti kiitosten jakaminen vapaaehtoisille. Vapaaehtoisille järjestettiin kiitoskaronkka noin kaksi viikkoa kisojen päättymisen jälkeen. Tilaisuuden järjestelyihin satsattiin ja siellä oli muun muassa esiintyjä, ruokaa, juomaa ja kiitospuheita. Kiitoskaronkka oli konkreettinen tilaisuus, joka mainittiin kaikissa haastatteluissa kysyttäessä tapahtuman jälkeisestä toiminnasta. Vapaaehtoisten johtajat

kertoivat kiittäneensä omia vapaaehtoisiaan myös kisojen viimeisenä iltana tai välittömästi kisojen päätyttyä. Jokaiselle vapaaehtoiselle lähetettiin myös diplomi ja ennen joulua yhteiskuva muistoksi jouluntoivotuksien kera. Myös vapaaehtoisten johtajat kertoivat itse saaneensa kiitosta sekä positiivista palautetta vapaaehtoisilta ja Koripalloliitolta.

Tiiminvetäjille järjestettiin karonkan lisäksi kiitosristeily kisojen jälkeisenä syksynä, jossa tiiminvetäjiä kiitettiin ja heiltä kerättiin vielä palautetta. Kaikilta vapaaehtoisilta kerättiin palautetta kisojen jälkeen kyselyllä, mutta siitä ei ole saatavilla seikkaperäistä analyysia. Kommentit vapaaehtoisille kisojen jälkeen painoutuivat lähinnä kiitoksiin ja palautteen antaminen jäi pienempään rooliin. Vapaaehtoisia ohjattiin antamaan palautetta myös jo kisojen aikana, sillä silloin asioihin oli vielä mahdollista tehdä muutoksia. Jonkin verran vapaaehtoisten johtajat, lähinnä tiiminvetäjät, kertoivat antaneensa palautetta vapaaehtoisille myös kisojen aikana. Jos palautetta annettiin kisojen aikana tai niiden jälkeen, oli se lähinnä positiivista. Virtanen ei jäänyt kaipaamaan palautetta omasta toiminnastaan, sillä mikään ei mennyt pieleen.

Virtanen: Oisin toivonut [palautetta], jos joku ois mennyt mönkään. Mut jotenkin jäi semmonen fiilis, et kaikki meni hienosti.

Kisojen jälkeen suoritettiin jälkihoito ja kirjoitettiin loppuraportti. Jälkihoito vapaaehtoisten johtamisessa toteutui muutaman lähetetyn sähköpostin muodossa, joissa kiitettiin ja kerrottiin vielä vapaaehtoisten ja kisojen arvioita. Loppuraportissa on oma kappale vapaaehtoisille, jossa on eriteltyä olennaiset luvut ja toimintatavat kisojen vapaaehtoisista (ks. Post Event 2018). Vapaaehtoistoiminnan arvio ja seikkaperäinen analysointi raportista kuitenkin puuttuvat. Vapaaehtoisia ei unohdettu kisojen jälkeen ylistää, vaan heidän tärkeä roolinsa kisoissa on tuotu esiin kisojen jälkeen monessa Koripalloliiton tilaisuudessa ja julkaisussa. EM-kisojen jälkeen julkaistu asiakastyytyväisyystutkimus osoittaa, että vapaaehtoisten työskentelyyn oltiin erittäin tyytyväisiä vapaaehtoisten asiakasarvion ollessa 4,6/5 (ks. Tammivaara 2018).

Kisojen jälkeen tapahtunut vapaaehtoisten johtaminen jää yleisesti haastatteluissa pienemmälle huomiolle kuin ennen kisoja ja niiden aikana tapahtunut vapaaehtoisten johtaminen. Kisojen jälkeen järjestetyt kiitoskaronkka ja kiitosristeily sekä kaikille vapaaehtoisille lähetetyt diplomit

ovat konkreettisia eleitä kiitoksen osoittamisesta. Muuten jälkipuinti vapaaehtoisten johtamisen suhteen jää haastattelujen ja käsiini saamani aineiston perusteella hieman pintapuoliseksi.

7.3 Tulettehan uudestaan - vapaaehtoisten sitouttaminen ja jatkuvuus

Kisojen jälkeen on tärkeää pitää huoli vapaaehtoistoiminnan jatkuvuudesta unohtamatta arvokkaita vapaaehtoisia. Tämä tarkoittaa sitä, että vapaaehtoiset kutsutaan mukaan uusiin tapahtumiin ja heihin pidetään yhteyttä tapahtuman jälkeen. Osittain uusiin tapahtumiin rekrytoiminen ja vapaaehtoisten sitouttaminen voi alkaa jo tapahtuman aikana, jolloin sana tulevista tapahtumista alkaa leviämään. Nieminen tuo esiin, kuinka tärkeässä roolissa jatkuvuuden kannalta on jo kisojen aikaisella tekemisellä ja kuinka hyvässä fiiliksessä olevia vapaaehtoisia kannattaa sitouttaa jo seuraaviin tapahtumiin.

Nieminen: Jatkuvuus taataan jo siellä kisojen aikana. Eli se miten sä kohtelet vapaaehtoisia. Sun pitää kohdella heitä ku kukkaa kämmenellä. -- Muistamisessa ja kiittämisessä alkaa jo se seuraavan kisan tai sen aikana jo mut siinä viimeistään alkaa seuraavan tapahtuman rekrytointi. Ja siinä kisojen aikana tai sitten kisojen jälkeen heti haistelee jo sitä, et tässä on seuraavat tapahtumat et ketkä on kiinnostuneita tulemaan. Et siinä hyvässä humussa hyvässä hengessä, ku ne myös vapaaehtoiset muistaa sen ja niil on se fiilis, niin sillon kysyy näitä. Niin sillon he myöskin hyvin todennäköisesti vastaavat kyllä.

Koripalloliiton kannalta vapaaehtoisten jatkuvuuden suhteen oli hyvä, että miesten MM-karsintoja ja naisten EM-karsintoja pelattiin heti miesten EM-kisojen jälkeisenä syksynä. Vapaaehtoisille pystyttiin siis heti tarjoamaan mahdollisuus tulla mukaan jälleen vapaaehtoistehtäviin. Karsintaotteluiden järjestelyiden vapaaehtoisrinki muodostettiin käytännössä pelkästään kisoissa mukana olleista vapaaehtoisista, mikä osoittaa vapaaehtoistoiminnan jatkuvuutta.

Vapaaehtoisista on hyvä pitää yhteystietolistaa, jossa tulee ottaa tietosuojakäytänteet tarkasti huomioon. Innokkaita vapaaehtoisia saattaa riittää urheilun parissa vaikka kuinka paljon, mutta

olennaista on saada heille tieto tulevista tapahtumista. Vaikka listat olisivat täynnä vanhoja tuttuja vapaaehtoisia, on tärkeää myös rekrytoida säännöllisesti uusia, jotta vapaaehtoisia riittää todella myös jatkossa. Koripalloliitto järjesti ensimmäiset miesten MM-karsintaottelut pitkälti EM-kisojen vapaaehtoisiin turvautuen, mutta helmikuun karsintapeliin rekrytoitiin myös uusia vapaaehtoisia.

Vapaaehtoisille tarjottavien uusien tapahtumien ei tarvitse olla välttämättä ollenkaan saman lajin parissa olevia tapahtumia, sillä urheilutapahtumissa toistuvat samat elementit ja vapaaehtoisia tarvitaan kaikkien lajien tapahtumissa. Mäkinen kertoi esimerkiksi Jääkiekkoliiton olleen häneen suoraan yhteydessä, voisiko hänen EM-kisojen vapaaehtoisten tiimistä löytyä vapaaehtoisia Jääkiekkoliiton järjestämiin tapahtumiin.

Mäkinen: Hän [henkilö Jääkiekkoliitosta] kysy multa ihan suoraan, että oisko sulla vapaaehtoisia -- ja mä sitte kysyin ja sieltä löytyikin ja tavallaan pystyin jeesaamaan muita.

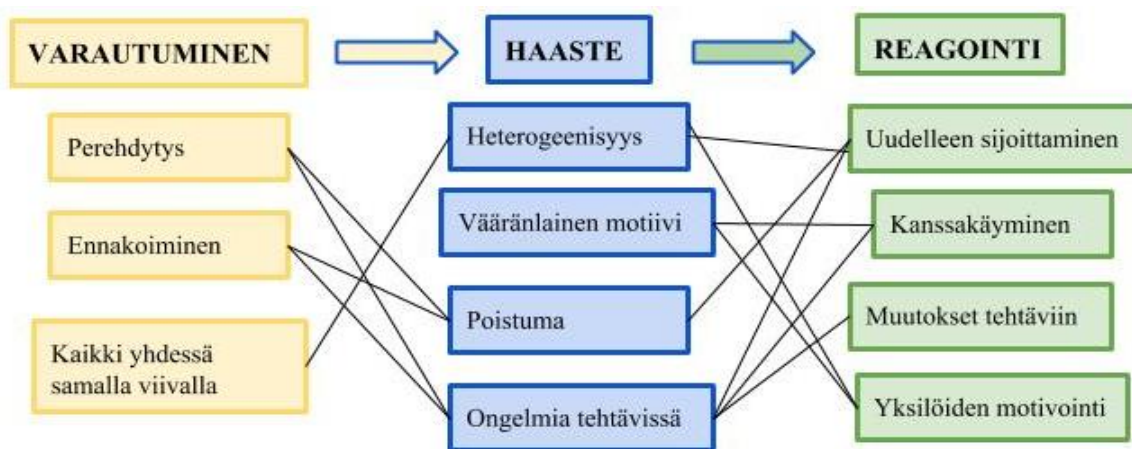
Vapaaehtoisia tarvitaan urheilutapahtumien lisäksi jatkuvasti lisää myös urheiluseuroissa. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että vapaaehtoisia ei ajaudu urheilutapahtumista suoraan ruohonjuuritasolle seuratyöhön (ks. Itkonen ym. 2006; Neufeind ym. 2013). Koripallon EM-kisoista ei ole osoittanut selkeää näyttöä suuntaan eikä toiseen seurojen vapaaehtoistyön suhteen, sillä varsinaista tutkimustulosta aiheesta ei ole. Yleisesti lyhytkestoiset urheilutapahtumat vetävät vapaaehtoisia tänä päivänä enemmän puoleensa kuin pitkäkestoinen vapaaehtoistyö seuroissa (ks. Kokkonen 2013, 145). Seuratyön vapaaehtoisuuden huolen nostavat esiin haastatteluissa Hämäläinen ja Virtanen, jotka perustelevat seuratyöhön sitoutumisen olevan hankalampaa kuin urheilutapahtumiin.

Hämäläinen: Onhan se ihan eri asia, että lupautuu kolmeks päiväksi, vaikka ne ois 12 tuntisia ku että sä lupaudut seuraan koko pelikaudeksi johonkin juttuun.

Virtanen: *Tommoseen lyhyempään oli kiva sitoutuu, ku sä tiedät et siin on alku ja loppu että se on nää päivät ja nää ja nää tehtävät. Mut sit se voi olla, et kyl itekki miettii aina, ku kysytää seuratoimintaa. Sithän se on, ku sä sinne pikkuhiljaa annat, niin sit huomaat olevas siellä aika pitkälti ihan kaikessa ihan koko aika ja vuosi tolkulla. Voihan se olla sit yks semmonen, et ehkä näihin lyhykestosii on helpompi sit sitoutua ihmisten.*

7.4 Vapaaehtoisten johtamisessa on omat haasteensa

Vaikka koripallon EM-kilpailuiden vapaaehtoisten johtaminen sujui haastateltavien mukaan pitkälti onnistuneesti, ilmeni kisoissa vapaaehtoisten johtamisen suhteen joitakin haasteita ja ongelmia. Tutkimushaastattelussa nousi esiin jonkin verran vastaavia haasteita kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on ilmennyt. Kuvioon 7 olen koontanut EuroBasketissa esiin tulleet vapaaehtoisten johtamisen haasteet, niihin varautuminen ja reagointi sekä haasteiden, varautumisen ja reagoinnin väliset yhteydet.



KUVIO 7. Koripallon EM-kisojen vapaaehtoisten johtamisessa vastaan tulleet haasteet, niihin varautuminen ja reagointi luokiteltuna.

Joihinkin haasteisiin pystyttiin kisoissa varautumaan etukäteen erilaisin keinoin. Haasteisiin varauduttiin etukäteen perehdyttämällä, ennakoimalla ja lähestymällä asioita niin, että kaikki organisaation jäsenet, vapaaehtoiset ja palkalliset, ovat samalla viivalla. Prosessin alusta asti mukana olleilla vapaaehtoisten johtajilla oli keskeinen rooli haasteisiin varautumisessa, sillä he

työstivät esimerkiksi perehdytysmateriaalit. Haasteisiin varautumisen keskeisenä tukena toimivat myös vuoden 2016 Suomessa järjestetyt 20-vuotiaiden EM-kilpailut, joista voitiin kerätä oppia.

Nieminen: Kyl me pyrittiin mahdollisimman hyvin ennaltaehkääsee kaikki tollaset haasteet. Ne oli niin tärkeessä roolissa ne edelliset kisat [miesten U20 EM-kilpailut 2016], et niistä pystyttiin peilaa sitä, mitä ne voi olla ne mahdolliset äkilliset haasteet ja odottomattomat käännteet.

Haasteita EuroBasketissa johtajien mielestä aiheuttivat heterogeeninen vapaaehtoisten joukko, vapaaehtoisten vääränlaiset motiivit, poisjäämiset sekä erilaiset ongelmat tehtävissä (ks. kuvio 5). Ferrandin ja Skirstadin (2015) mukaan tapahtumissa tulee varautua jopa 15–30 prosentin poistumaan. Ferrand ja Skirstad (2015) tuovat myös esiin vapaaehtoisten heterogeenisyyden aiheuttamat haasteet johtamiselle. Vääränlaiset motiivit ja ongelmat tehtävissä sen sijaan ovat luokkia, jotka nousivat esiin aineistosta. Korhonen esimerkiksi tiesi jossain toisessa tiimissä vapaaehtoisen ensisijaisena motiivina olleen ilmaiset otteluliput, joka luokiteltiin vääränlaiseksi motiiviksi. Mäkinen taas esimerkiksi nosti uusien yllättävien tehtävien tuoneen ongelmia.

Korhonen: Ehkä ylivoimaisin [haaste] on vaan se, että jo ne vapaaehtoiset tai jos niitä ei vaan kiinnosta yksinomaan. Tossakin oli et jos ne oli periaattessa vapaaehtoisena niin sit ne sai tulla kattoo niitä pelejä vapaa-ajallaan --Mitä mä mietin jotain mun omaa tiimii nytten, niin mul ei ollut ainakaan sellasta fiilistä et joku tulis vaan sen takia et sais ne liput eikä se ollukkaan se idea. Mut kuulin, että muualla oli tällasta.

Mäkinen: Meil oli pieniä haasteita siinä, että meille tuli yllättäen lisää tehtäviä juurikin vielä turnauksen alla. Siis sellasia tavallaan pieniä, mutta jotka vaati paljon aikaa. Niin sitte niitten opettaminen muille [tuotti haastetta].

Haasteen tullessa eteen siihen pyritään reagoimaan, jotta tilanteesta selvittää. Kaikkia kisoissa vastaan tulleita haasteita ei nähty ongelmallisiksi. Niihin haasteisiin, joihin oli tarvetta reagoida, tehtiin vapaaehtoisten uudelleen sijoittelua, selvitettiin henkilökohtaisen kanssakäymisen

kautta tilannetta, tehtiin muutoksia tehtävänkuviin tai motivoitiin yksilöitä. Kaikki johtajat eivät hyödyntäneet samoja keinoja, vaan tilanteita lähestyttiin aina tapauskohtaisesti.

Haastatteluaineiston perusteella kisoissa syntyi jonkin verran poistumaa. Kisojen valmistelussa oltiin otettu huomioon se, että jonkin verran poisjäämisiä tulee ja se tuotiin esiin tiiminvetäjien perehdytyksessä. Haastatteluissa mainitaan yhteensä seitsemän eri vapaaehtoista, jotka jäivät pois kisoista omasta tahdosta tai heidät jouduttiin erottamaan. Poisjäämisiä tapahtui jo ennen tapahtumaa, jolloin niihin voitiin reagoida ennen kisojen alkua uudelleen sijoitteluilla tai kokonaan uusien vapaaehtoisten rekrytoimisella. Hyvissä ajoin ennen kisoja tapahtuneita poisjäämisiä ei nähty ongelmallisiksi, sillä niihin oli aikaa reagoida. Kaikki kisojen aikanaan tapahtuneet poisjäämiset eivät aiheuttaneet ongelmia johtuen esimerkiksi siitä, että poistumaa paikkaamassa oli tarpeeksi muita vapaaehtoisia. Muutama hankala tapaus joukossa kuitenkin oli ja tutkimushaastattelujen perusteella yksi vapaaehtoinen sekä tiiminvetäjä jouduttiin erottamaan tehtävästä ja yksi tiiminvetäjä siirtämään vastuullisesta tehtävästä pois.

Vapaaehtoisten johtajat näkivät heterogeenisen joukon johtamisen sekä haasteena että mahdollisuutena. Heterogeenistä joukkoa johtaessa tulee ottaa huomioon ihmisten erilaiset tarpeet ja hyödyntää erilaisia johtamistapoja (Torkildsen 2005, 369). Heterogeenisen joukon johtamista lähestyttiin kisoissa siitä lähtökohdasta, että kaikki ovat samalla viivalla. Korhosen mukaan epäyhtenäinen joukko toi haasteita johtamiseen, kun hänen tiimissään yllättäen kaikki eivät osanneet puhua samaa kieltä. Tilanteesta kuitenkin selvittiin sijoittamalla vapaaehtoiset niin, että joukossa oli aina joku, joka saattoi toimia tulkkina suomea tai englantia puhumattomien välillä. Virtanen sen sijaan koki palkitsevana ja positiivisena mahdollisuutena sen, että hän sai työskennellä heterogeenisen joukon kanssa.

Korhonen: Mulle aiheutti ongelmia, mitä mä en siis tiennyt etukäteen, että mun ryhmässä oli kaks henkeä, jotka ei puhu suomea eli puhu vaan englantia. Ja sit mul oli suomalaisia, jotka ei puhu englantia. Ja en tiennyt tästä etukäteen ja mä huomasin sen ensimmäisessä tapaamisessa. -- Se että haittoko se loppujen lopuks tosi paljoo, niin ei. Nää henkilöt, jotka puhu englantia ja henkilö joka ei puhunut englantia saattoi olla

samoissa työvuoroissa, mutta sitten tein sen niin että siellä on myös henkilöitä, jotka mä tiedän et puhuu englantia ja suomea. Niin sit ne saatto myös kääntää sitä.

Virtanen: Meit oli ihan kaikkialta, kaiken ikäsi ja kaikilla koulutuksilla mut suurin osa oli sit tosiaan näitä nuorempia. Mut ei siitäkään tullut mitään haastetta. Tavallaan kun lähtee avoimin mielin tutustumaan ja sillai suorasti et ei lähe mitää kiertoteitä. Mä oon aina kokenut sen jotenki hirmu mielenkiintoseks, lähestyä ja tutustua.

Vapaaehtoisten johtamiselle haasteita kisoissa aiheuttivat ongelmat tehtävissä, jotka johtuivat muutoksista tehtäviin tai vapaaehtoisten kyvyttömyydestä selviytyä tehtävistä. Kyvyttömyys selviytyä tehtävistä johti muutamassa tapauksessa myös vapaaehtoisen erottamiseen kisoista johtajien päätöksellä. Kun tehtävien suorittamisessa ilmeni ongelmia, vapaaehtoisten johtajat kävivät keskustelua ensin keskenään ja sitten vapaaehtoisen kanssa. Jonkin verran tapausten takia jouduttiin tekemään uudelleen sijoittelua.

*Nieminen: *Volunteer Managerilla* oli haasteena ehkä semmonen, että sä joudut ns. irtisanomaan jonkun tiiminvetäjän tai sitte vaparin tehtävistään. Se on varmasti sellanen tietynlainen haaste, et on sit pokkaa sanoo ja pokkaa tehä se päätös. Koska jos sitä ei tee, ni se vaikuttaa yhä useampaan vapaaehtoseen.*

Urheilutapahtumien vapaaehtoiset ovat mukana kisoissa hyvin erilaisilla motiiveilla, joita johtajan tulee osata kunnioittaa ja huomioida tasapuolisesti. Kaikilla tapahtumien vapaaehtoisilla ei ole sisäistä paloa vapaaehtoisuuteen, vaan myös ulkoiset tekijät voivat toimia motiiveina. Tutkimushaastatteluista ilmeni, että vapaaehtoisen ollessa mukana ulkoisesta motiivista, voi siitä aiheutua haasteita johtamiseen. Samaa ennakoivat myös Allen ja Bartelen (2014) vuoden 2011 British Women Golf Openin vapaaehtoisiin liittyvän tutkimuksen johtopäätökset, joiden mukaan sisäisesti motivoitunut ja riittävää tukea vapaaehtoistyöhön saava vapaaehtoinen on sitoutuneempi tehtävään. Koripallon EM-kilpailuissa oli johtajien haastattelujen mukaan mukana joitakin vapaaehtoisia, joiden suurin motiivi olla mukana järjestämässä kisoja oli esimerkiksi ilmaiseksi Suomen pelien katsominen, ilmaiset vaatteet tai ruoka. Vapaaehtoisten vääränlaisiin motiiveihin johtajat reagoivat esimerkiksi keskustelemalla

vapaaehtoisten kanssa ja ohjaamalla heitä suorittamaan sovitut tehtävät. Vääränlaisten motiivien käsittelyyn ei haastatteluista noussut lainkaan ennakoititapoja.

Virtanen: Muutammat asiat vaikeutu [kun vapaaehtoinen ei ilmestynyt sovitusti paikalle]. Et just kaikki ruokailujen järjestämiset ja kuka pääsee kattoo mitä peliä. Kun sieltä se yks uupuu, niin se tarkoittaa et joku muu paikkaa. Niin tämmösissä tilanteissa aina ihmeteltiin et, missä tämä yks on ja sit se kävi ja olikin syömässä loppu päivän tai jotain muuta. Ja sitte mielti, et onks hän vaan tullut kattomaan pelejä, että kiinnostaako työ sinänsä. Mutta sit meni niin et keskustelu käytiin. Se käytiin jo aikasemmin, mutta se sama juttu jatku ni sitte päädyttiin myöhesemmässä vaiheessa, et hän jää pois.

7.5 Taloudellisen voiton takana paljon vapaaehtoistyötä

EuroBasket 2017 Helsinki teki taloudellisesti positiivisen tuloksen, jossa suurin painoarvo oli 75 prosenttia kokonaistuloista tuoneella lipunmyynnillä. Voittoa Koripalloliitto tuotti noin 600 000 euroa. (Tammivaara 2018.) Lisäksi EM-kisojen järjestelystä hyötyivät myös Helsingin kaupunki ja koko Helsingin talousalue.

Vapaaehtoisten suosituin motivaattori osallistua kisoihin oli halu auttaa tekemään kisoista menestys (Kuivalainen 2017, 51). Tämä viittaa osaltaan siihen, että vapaaehtoiset olivat alusta asti mukana tavoittelemassa menestyksekkäiden kisojen järjestelyä ja halu kohti tätä lähti heistä itsestään. On otettava huomioon, että menestyksekkäät kilpailut eivät kuitenkaan suoraan viittaa taloudelliseen menestykseen. Ennen kisoja esitettyyn kyselyyn vastanneet vapaaehtoiset ovat voineet ajatella menestyksellisyydellä paljon muutakin kuin taloudellisia seikkoja. Toisaalta osa vastaajista on voinut huomioda taloudellisen menestyksen ja pitäneet sitä osana menestyksellisyyttä.

Tapahtuman tavoitteet tuotiin vapaaehtoisille esiin ensimmäisestä koulutuksesta lähtien. Taloudellisesti menestyneet kilpailut olivat yksi kisojen kolmesta päätavoitteesta ja kun se oli vapaaehtoisilla alusta asti tiedossa, saattoi taloudellisen voiton tavoittelua vapaaehtoistyön tuella pitää osaltaan perusteltuna. Teemahaastattelussa kysyin myös haastateltavilta suoraan,

mitä he ajattelivat siitä, että taloudellisen voiton takana oli paljon vapaaehtoistyötä. Mietin etukäteen, onko kysymys liian suora ja tuleeko se aiheuttamaan hämmennystä. Informanteilta löytyi kuitenkin välittömästi perusteltuja vastauksia kysymykseen ja vain yhdessä haastattelussa jouduin avaamaan väitettä ja kysymystä tarkemmin. Hämäläinen ja Heikkinen perustelivat taloudellisen voiton olevan oikeutettu vapaaehtoisten työn kustannuksella, koska kisojen positiivisesta taloudellisesta tavoitteesta kerrottiin kaikille vapaaehtoisille heti ensimmäisessä tapaamisessa.

Hämäläinen: Ensimmäisessä tapaamiskerrassa kerrottiin, että meidän tavoite on tehdä myös rahaa. Aika harvalla vapaaehtoiselle se tuli yllätyksenä, mutta ainakin se oli kerrottu auki - eikä peitelty sitä asiaa. Ehkä enemmän vois vapaaehtoisten puolesta harmittaa, ettei tehty enempää voittoa.

Heikkinen: He [vapaaehtoiset] kyllä tiesivät sen, että vakaa talous on osa tätä järjestelyä.

Heikkinen täsmensi perustetta myös sillä, ettei taloudellisen voiton toteutumista voitu tietää etukäteen vapaaehtoisia rekrytoidessa ja samaan yhtyi myös Nieminen. Taloudellista voittoa tavoiteltiin, mutta sen turvin ei voitu lisätä kuitenkaan henkilöstökuluja.

Heikkinen: Eikä sitä voida etukäteen tietää, tuleeko voittoa vai ei. Se vapaaehtoisten motivaatio piilee jossain muualla kuin siinä, että tultaisiin tienamaan rahaa

Nieminen: Siinä ku me haetaan vapaaehtoisia, niin me ei ajatella sitä, kuinka paljon me tullaan tekee taloudellista voittoa.

Taloudellisesta voitosta hyötyivät osaltaan myös vapaaehtoiset, joiden toiminnan organisointiin voitiin satsata enemmän. Vapaaehtoisten toimintaan oltiin päätetty panostaa jo ennen kuin tiedettiin positiivisesta tuloksesta, mutta kun hyvä lipunmyynti ennakoivat positiivista tulosta, voitiin vapaaehtoisten toiminnan organisointiin laittaa enemmän rahaa. Nieminen pohti, että esimerkiksi vapaaehtoisten kiitosjuhlaan ei tuskin olisi panostettu niin paljon, jos kisojen jälkeen positiivisen tuloksen sijaan olisi oltu miinuksella.

Nieminen: *Kun me tehtiin sitä voittoa, niin me pystyttiin myös tarjoamaan vapaaehtoisille se, miten me kiitettiin heitä ja huomioitiin heitä.*

Mäkinen ja Virtanen näkivät asiassa myös taloudellisen voiton käyttökohteen ja koko koripallon sekä yleisen yhteiskunnallisen hyödyn. Vapaaehtoistyö tuottaa jotain hyvää, josta hyötyjänä ei tarvitse olla henkilö itse rahallisesti, vaan tässä tapauksessa koko koripalloyhteisö.

Mäkinen: *Jos miettii, että ne [kisoista voitoksi jääneet rahat] menee junioripuolelle suurin osa, nii kyllä se on musta ihan oikein. Ei mulla oo mitään ongelmaa, ei oo sellasta, että meidän työllä ollaan tienattu. Tietenkään ei olis tapahtumaa ilman vapaaehtoisia.*

Virtanen: *Ainahan se tuottaa. Tuottaahan se myös muualle, se tuottaa matkailuun ja kaikkiin mahdollisiin palveluihin. Yhteisen hyvän tuottaminen on aina hyvä asia, tehtiin sitä millä tavalla tahansa. Jos se voitto tulee suoraan Koripalloliitolle, niin varmaan ne jollain tavalla kehittää toimintaa myös sit koripallon saralla. Vaikka vapaaehtoisena tekee, niin hyvä et se menee johonkin hyvään.*

Myös Korhonen näkee taloudellisen voiton tavoittelun vapaaehtoistyön turvin oikeutettuna. Hänen mukaansa taloudellinen voitto on vain positiivinen asia, josta myös vapaaehtoisille jää hyvä muisto. Verrattuna esimerkiksi Lahden vuoden 2017 MM-kisojen tekemiin tappioihin positiivisesta tuloksesta on mielekkäämpää viestiä ulospäin ja näin siitä jää myös vapaaehtoisille positiivinen kuva sekä päällimmäisenä mieleen ajatus, että he ovat olleet järjestämässä menestyksekkäitä kilpailuja.

Korhonen: *Näen sen vaan positiivisena, että tuotettiin tulosta. -- Mun mielest se on ihan oikeutettua, että siel on ne vaparit. Vaikka nyt vaparit ei itsessään saa siitä mitää korvausta, mutta ne tulee muistamaan sen, mitä ne on ollut tekemässä ja mihin ne on päässy.*

8 POHDINTA

Tämän tutkimuksen pohdinta jakautuu neljään alalukuun. Ensin tuon esiin tutkimuksen tuloksia vapaaehtoisten johtamisesta koripallon EM-kilpailuissa ja urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamisen tulevaisuuden odotuksia. Jälkimmäisissä luvuissa arvioin tutkimuksen merkitystä ja käytettävyyttä sekä annan jatkotutkimusehdotuksia.

8.1 Vapaaehtoisten johtaminen Helsingin koripallon EM-kilpailuissa

Koripallon EM-kilpailut keräsi kehuja erilaisilta foorumeilta. EuroBasket 2017 Helsinki sijoittui esimerkiksi BEA World -kilpailuissa maailman toiseksi parhaimmaksi urheilutapahtumaksi, Evento Awardseissa Suomen parhaimmaksi kuluttajatapahtumaksi ja palkittiin Urheilugaalassa vuoden 2017 urheiluilmiöksi (Elämys Group 2018). Myös erikseen vapaaehtoistoiminta keräsi paljon kehuja ja sai positiivisia tuloksia muun muassa Sport Business Schoolin Koripalloliitolle teettämässä asiakastyytyväisyystutkimuksessa (ks. Tammivaara 2018), eikä suotta. Tämä tutkielma on osoittanut, että monet aiempien tutkimusten ja vapaaehtoisten johtamisen oppaiden osoittamat tärkeät asiat toteutuivat Helsingin alkulohkon vapaaehtoisten johtamisessa. Aina voidaan kuitenkin löytää jotain kehitettävää ja niin myös tässä tapauksessa.

EM-kilpailuiden vapaaehtoisten johtamisen toiminnan organisoimisessa auttoi aikaisempi kokemus vuonna 2016 järjestetyistä 20-vuotiaiden miesten EM-kisoista, joiden pohjalta vapaaehtoisten johtamista lähdettiin toteuttamaan. Suurin kehitys tehtiin vapaaehtoisten rekrytoinnissa ja koulutuksessa. Tiiminvetäjien työskentelyyn panostettiin näissä molemmissa osa-alueissa laajemmin haastattelemalla rekrytointivaiheessa jokainen valittu tiiminvetäjä ja heille järjestettiin kaksi erillistä koulutusta enemmän kuin U20-kisoissa. (Post Event 2018.) Myös oppilaitosyhteistyötä Haaga-Helian ammattikorkeakoulun kanssa kehitettiin vuoden 2016 kisoista tuomalla EuroBaskettiin mukaan opiskelijakoordinaattorit, mikä osoittautui toimintamalliksi, josta hyötyvät sekä opiskelija että kisojen organisaatio.

Vapaaehtoisten johtamisesta kisoissa vastasi useita eri henkilöitä, mikä osoittautui erittäin toimivaksi kokonaisuudeksi. Yhdellä henkilöllä ei olisi millään ollut mahdollisuutta pitää kaikkia lankoja käsissä ja olla riittävässä kontaktissa kaikkien vapaaehtoisten kanssa. Tiiminvetäjien rooli vapaaehtoisten johtamisessa oli keskeistä erityisesti tapahtuman aikana, kun he olivat päivittäin kontaktissa vähintään oman tiiminsä kanssa. Tiiminvetäjät olivat mukana myös kisojen valmistelussa muun muassa suunnittelemassa vapaaehtoisten työvuoroja, perehdyttämässä ja luomassa tiimihenkeä. Tämän tutkimuksen informanteista kolme henkilöä toimi tiiminvetäjinä, joista yksi oli titteliltään kuitenkin opiskelijakoordinaattori.

Tutkimukseen haastatelluista vapaaehtoisten johtajista yksi toimi itse vapaaehtoisena. Vaikka muut tutkimuksen informanteista saivat tehtävästä rahallista korvausta, ei heidän ensisijaisena motiivinsa toimia tehtävässä vaikuttanut olevan raha. Vapaaehtoisia johtaessa johtajan omalla motiivilla on merkitystä ja jos se olisi pelkkä raha, olisi lähtökohdat työskennellä vapaaehtoisten kanssa väärät. Tutkimuksen aineisto osoittaa sen, että tapahtuman järjestelyissä haluttiin saattaa kaikki organisaation jäsenet samalle viivalle kohti yhteisiä tavoitteita. Kun vapaaehtoisten kanssa työskentelevät johtajat ovat sisäisesti motivoituneita tehtävään ja he esimerkiksi luovat hyvää fiilistä, välittyy hyvä fiilis myös vapaaehtoisiiin.

Vapaaehtoisten johtaminen koripallon EM-kilpailuissa jakautui kolmen vaiheen ympärille. Ennen kisoja suunniteltiin ja valmisteltiin tapahtumaa. Tiiminvetäjien rooli tiedettiin etukäteen tärkeäksi ja sen vuoksi heidän valintaansa ja koulutukseensa käytettiin resursseja. Myös vapaaehtoisten koulutus oli isossa roolissa. Laadukas koulutus loi hyvän pohjan tapahtuman järjestelyyn ja sen aikana organisaation yhteishenki alkoi jo muodostua. Aineistossa käytetään ristiin koulutuksen ja tapaamisten käsitteitä. Koulutus sanana kuvastaa, että tilaisuudessa opetetaan uusia taitoja. Tapaaminen taas kuvastaa enemmän yhteen kokoontumista, jonka tavoitteena on esimerkiksi luoda yhteisöllisyyttä. Kisojen kokoontumisissa toteutuivat osittain nämä molemmat, sillä tavoitteena oli sekä kouluttaa vapaaehtoisia että luoda yhteishenkeä.

Kisojen aikana vapaaehtoisten johtaminen rajautui toiminnan organisointiin ja hallintaan, joissa tiiminvetäjät olivat keskeisessä roolissa. EM-kisojen vapaaehtoisten johtamisessa delegointi nousi keskeiseksi asiaksi, sillä vapaaehtoisten johtaminen oli jakautunut portaittain.

Vapaaehtoisten johtajat delegoivat tehtäviä johtotasolta alaspäin ja eteenpäin vapaaehtoisille. Vaikka organisaatio oli jaettu tiimeihin, kaikki toimivat lopulta yhdessä ja toisia autettiin. Yhteistyö ja yhdessä tekeminen olivat läpi tapahtumaorganisaation välittynyt tapa toimia, josta muodostui tärkeä voimavara. Kommunikointia ja viestintää vapaaehtoisiin pyrittiin ylläpitämään kaikissa tapahtuman vaiheissa, ja myös sen suhteen pyrittiin yhteistyöhön.

EM-kisojen jälkeen vapaaehtoisten johtamisessa korostuivat erityisesti kiittäminen ja vapaaehtoisten jatkuvuuden takaaminen. Palautetta annettiin jossain määrin vapaaehtoisille ja vapaaehtoisilta sekä tiiminvetäjiltä kerättiin palautetta. Palautteen kerääminen ei itsessään riitä, vaan saatuja palautteita tulisi arvioida seikkaperäisesti, jotta toimintaa voidaan kehittää. Kysyessäni koontia palautteista, ei sellaista ollut saatavilla. Koripalloliitto on vuoden 2017 EM-kisojen jälkeen järjestänyt useamman miesten MM-karsintaottelun ja naisten EM-karsintaottelun, joissa on ollut mukana samoja vapaaehtoisia. Vaikka palaute olisikin ollut pääasiassa positiivista, olisi aineiston analyysin avulla voitu näihin tapahtumiin huomioida asioita saaduista palautteista. Palautteiden läpikäynti ei välttämättä ole myöhäistä vielä tässäkin vaiheessa, sillä uusia tapahtumia vapaaehtoisten kanssa tullaan järjestämään myös jatkossa.

Kisojen jälkeen tapahtunut vapaaehtoisten johtaminen jää yleisesti aineistossa pienemmälle huomiolle kuin ennen kisojen ja niiden aikana tapahtunut vapaaehtoisten johtaminen. Vapaaehtoisten johtamista tapahtuman jälkeen ei tulisi unohtaa, sillä se on tärkeää tulevien tapahtumien ja muun jatkon kannalta. Kisojen jälkeisiä johtamisen vaiheita on hyvä suunnitella jo etukäteen ja varata tehtävälle riittävästi aikaa, jotta jälkipuinti vapaaehtoisten suhteen ei jää liian pintapuoliseksi. Laadukas jälkipuinti ja seikkaperäinen analysointi tukisivat tulevaisuudessa tapahtumien järjestämistä niin Koripalloliiton sisällä kuin muissa organisaatioissa.

Vapaaehtoisten johtamiseen liittyy joitakin mahdollisia haasteita. Lähdin tässä tutkimuksessa liikkeelle siitä, että haaste on ensisijaisesti negatiivinen asia: ongelma tai uhka, jota on joskus mahdollista ennakoida ja siihen on mahdollista löytää jokin ratkaisu. Haaste sanan hyödyntäminen tuntui jossain kohtaa tutkimuksen edetessä hankalalta, sillä sana voidaan nähdä

myös positiivisessa mielessä. Tutkimuksen informanttien mukaan haasteita aiheuttivat ongelmat tehtävissä, vapaaehtoisten vääränlaiset motiivit, poisjäämiset ja joukon heterogeenisyys. Kaikki informantit eivät kokeneet samoja asioita haastaviksi. Olennaisinta urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamisen haasteiden suhteen on, että osaan niistä on mahdollista varautua etukäteen. Esimerkiksi riittävällä vapaaehtoisten rekrytoinnilla voidaan ennakoida, että kun joku todennäköisesti jättää tulematta tapahtumaan, on hänen tilalleen olemassa paikkaaja. Haasteen tullessa vastaan ei kaikki myöskään ole suoraan pilalla, vaan niihin on mahdollista reagoida. Hyvässä johtamisessa on ennakolta mietitty esimerkiksi, mistä tiimistä on mahdollista siirtää vapaaehtoisia toisiin tiimeihin, jos jossain tiimissä ilmenee vajetta. Toisaalta kaikkeen ei voida varautua etukäteen ja reagointi voi olla myös spontaania. Vapaaehtoisten johtajan on tärkeää tiedostaa, että edessä voi olla haasteita. Hyvällä johtamisella haastavistakin tilanteista on mahdollista selvittää ilman suuria haavereita.

Yhtenä kisojen tavoitteena oli luoda kisoista ikimuistettava urheilutapahtuma. Unohtumaton elämys haluttiin luoda joukkueille, kisavieraille ja koko kisaorganisaatiolle. Vapaaehtoiset olivat lähimmässä kontaktissa kisavieraiden kanssa ja sen vuoksi tärkeässä roolissa takaamassa heille positiivisen fiiliksen. Vapaaehtoisten koulutuksissa tuotiin esiin vapaaehtoisten tärkeää roolia tässä tehtävässä ja annettiin konkreettisia esimerkkejä hyvään asiakaspalveluun. Kisojen jälkeen kerätyn asiakaspalautteen perusteella tässä tavoitteessa onnistuttiin erittäin hyvin ja kisavieraat olivat tyytyväisiä sekä tapahtumaan että vapaaehtoisiin (ks. Tammivaara 2018). Positiiviset arviot vapaaehtoistyöstä ovat osoitus mukana olleiden vapaaehtoisten ammattitaidosta ja hyvydestä, mutta myös erityisesti siitä, että taustalla vapaaehtoisten toiminnan organisointiin on satsattu.

Kisojen taloudellisen voiton takana oli paljon vapaaehtoistyötä, minkä vuoksi on aiheellista pohtia, onko vapaaehtoistyön kustannuksella oikeutettua tavoitella ja saavuttaa positiivinen tulos. Kysyin aiheesta tutkimuksen informanteilta teemahaastatteluissa ja kaikki perustelivat tilanteen olevan oikeutettu. Perusteeksi nostettiin, että kisojen tavoite positiivisesta tuloksesta tuotiin kaikille esiin alusta asti ja positiivista tulosta ei voitu tietää etukäteen. Esiin nostettiin myös, että vapaaehtoistyöllä on tarkoitus tuottaa muille kuin itselle hyvää ja positiivisesta tuloksesta hyötyä koko koripallo. Lisäksi perusteena toimi positiivisen tuloksen mahdollistama vapaaehtoisten toimintaan panostaminen ja heille jäävä hyvä muisto. Vapaaehtoistoimintaa ei

tulisi nähdä vain taloudellisesta näkökulmasta, sillä sen tuottama hyöty on paljon laajempaa kuin yksittäisen tapahtuman tuoma positiivinen tulos. Vapaaehtoisten motivaatio lähteä mukaan tapahtumaan kumpuaa jostain muualta kuin rahasta. Vaikka tapahtumajärjestäjät osaisivat ennakoida tapahtuman tuottavan suuren positiivisen tuloksen ja sen mahdollistavan muutaman lisäyöntekijän palkkaamisen, ei palkattu henkilöstö tule millään korvaamaan täysin vapaaehtoisia. Jossakin tapauksessa rahalla olisi voitu palkata henkilöitä lisää, mutta EM-kisojen osalta en näe, että esimerkiksi tiiminvetäjien palkkaaminen olisi tuonut lisäarvoa. Tiiminvetäjien vapaaehtoisuus ja samalla viivalle asettaminen vapaaehtoisten kanssa sen sijaan edisti tapahtuman hyvän koheesion ja vapaaehtoisten positiivisen fiiliksen ylläpitämistä. Toiminnan jatkuvuuden kannalta on myös tärkeää, että tulos on enemminkin positiivinen kuin negatiivinen.

Vapaaehtoisten toimintaan oli EM-kisoissa satsattu ja vapaaehtoisten hyvinvoinnista pidettiin hyvää huolta, minkä vuoksi näkemykseni mukaan lisäsijoitukset eivät olisi olleet tarpeellisia. Positiivisen tuloksen ennakoiminen mahdollisti kuitenkin sen, että vapaaehtoisten kiittämiseen voitiin panostaa enemmän. Jos urheilutapahtuman vapaaehtoisten johtamisen budjetti on ennakoita niukempi ja positiivisen tuloksen sijaan ennusteet näyttävät negatiivista, ei vapaaehtoisille ole välttämättä mahdollisuutta tarjota kaikkia herkkuja ja ylellisyyksiä. Kaikki ylimääräinen vapaaehtoistyössä tulisi nähdä enemmänkin hyvänä lisänä, sillä vapaaehtoisten pääasiallinen motivaatio tulisi lähteä sisäisistä motivaatiotekijöistä. Urheilutapahtumien vapaaehtoisuuden ammattilaiset osaavat kuitenkin verrata tapahtumia keskenään ja arvottaa, missä tapahtumassa vapaaehtoiset huomioitiin parhaiten. Vaikka budjetti olisi niukempi, hyvässä vapaaehtoisten johtamisessa se käytetään fiksusti, niin että vapaaehtoisille jää päällimmäiseksi positiivinen fiilis. Koripallon EM-kisoissa vapaaehtoisille esimerkiksi tarjottiin viimeisinä päivinä jälkiruoka, jotta päällimmäiseksi vapaaehtoisille jäi ruuasta positiivinen mielikuva.

8.2 Urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamisen tulevaisuus

Tutkimuksen tulokset tukevat väitettä, että ilman lukuisia vapaaehtoisia urheilutapahtumien järjestäminen ei ole mahdollista. Vapaaehtoisten on helpompi sitoutua lyhytkestoisiin

tapahtumiin ympärivuotisen seuratyön sijaan ja urheilutapahtumien vetovoima on viime vuosina ollut suotuisaa vapaaehtoistyön kannalta. Kansainvälinen huippu-urheilun suur tapahtuma on mediaseksikäs tapahtuma, joka vetää yleensä puoleensa vapaaehtoisia helpommin kuin pienempi kansallinen tapahtuma. Toisaalta suur tapahtumien järjestelyyn tarvitaan myös enemmän vapaaehtoisia kuin pienempiin kansallisiin tapahtumiin. Vaikka voidaan väittää EM-kisojen kaltaisen mediatapahtuman houkuttelevan vapaaehtoisia kisojen järjestelyihin, on heidän johtamiseensa kiinnitettävä koko prosessin ajan huomioita, jotta vapaaehtoiset sitoutuvat mukaan tapahtumiin, viihtyvät siellä ja tulevat mukaan myös jatkossa.

Itkosen ym. (2006) mukaan media- ja markkinaorientoituneet huippu-urheilutapahtumat eroavat merkittävästi perinteisistä urheilukilpailuista. Urheilun suur tapahtumat eivät perustu enää pelkkään urheiluosaamiseen, vaan paisuvat tapahtumat vaativat ammattimaista osaamista. (Itkonen ym. 2006.) Andreffin (2006) mukaan urheilutoiminnan kaupallistuminen lisää vapaaehtoisten vastuullisuutta ja monimutkaistaa työtehtäviä. Tämä osaltaan kasvattaa vapaaehtoistyöstä aiheutuvia kustannuksia, sillä vapaaehtoisia tulee kouluttaa syvemmin, mikä taas lisää vapaaehtoistyön yksilöltä viemää aikaa. (Andreff 2006.) Koripallon EM-kilpailuissa Helsingin alkulohkon vapaaehtoisten koulutukseen haluttiin satsata ja vapaaehtoisten tapaamisten sisältöön panostettiin. Vapaaehtoisten koulutusten lisäksi tiiminvetäjille järjestettiin erikseen omia koulutuksia, jotta he olivat valmiita kantamaan vastuuta omasta vapaaehtoisten tiimistään.

Urheilutapahtumien ammattimaistuminen tuo tapahtumaan valtavasti erilaisia elementtejä, joiden järjestämisessä tarvitaan lukuisia ihmisiä. Tehtäviin ei voida millään palkata satoja ihmisiä, vaan vapaaehtoiset ovat ensiarvoisen tärkeitä. Kun vapaaehtoisten roolit ovat hyvin spesifejä ja he ovat levittäytyneet laajalle tapahtuma-alueelle, ei heidän johtamisestaan selviä yksi ihminen, vaan tueksi vaaditaan esimerkiksi tiiminvetäjiä. Tiiminvetäjät tuntevat oman osa-alueensa ja ottavat vastuun omasta tiimistään. Koripallon EM-kisoissa oli 32 eri tiimiä. Urheiluun keskittyvän toiminnan lisäksi tiimeillä oli vastuulla myös muun muassa katsojien viihtyvyyden takaamista ja medianäkyvyydestä huolehtimista, mikä osoittaa tapahtuman kaupallista puolta. Kuivalaisen (2017) tavoin suosittelen tiiminvetäjien hyödyntämistä urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamisessa jatkossa myös pienemmissä urheilutapahtumissa. Tiiminvetäjänä toimiminen antaa halukkaille vapaaehtoisille

mahdollisuuden vastuulliseen tehtävään, jossa on mahdollista kehittää laajasti omia taitoja ja saada eräänlaista esimieskokemusta.

Urheilutapahtumien vapaaehtoisuuden voidaan sanoa näyttävän valoisalta. Suomessa järjestetään jatkuvasti kansainvälisiä urheilutapahtumia ja suuria liikuntatapahtumia, joten vapaaehtoisuuden ammattilaisille on jatkuvasti työmahdollisuuksia tarjolla. Urheilutapahtumissa toistuvat samat elementit, joten vaikka laji vaihtuu, on vapaaehtoisilla mahdollisuus tehdä samoja tehtäviä kisoista toiseen. Vapaaehtoisilta löytyy usein sellaisia taitoja ja osaamista, jota tapahtumaorganisaatiossa ei muuten olisi. Koripallon EM-kisoissa mukana olleita vapaaehtoisia on esimerkiksi ollut mukana järjestämässä koripallon miesten MM-karsintojen pelejä, joissa on yhtä lailla pitänyt rakentaa koripallokenttä jäähalliin. Kun tapahtuman järjestelyissä on mukana pitkälti samat vapaaehtoiset, muodostuu joukosta jo hyvin itseohjautuva joukko, joka tietää miten asiat hoituvat ja samat ihmiset ovat voineet vastata esimerkiksi korien pystytyksestä niin, että henkilökunnan ei ole tarvinnut puuttua siihen lainkaan.

Itkosen ym. (2006) mukaan vuoden 2005 yleisurheilun MM-kilpailuiden vaikutus ruohonjuuritason seuratyöhön ei ollut suoraviivainen. Suurkisojen hyöty urheiluseurojen vapaaehtoistyöhön oli seuratoimijoiden mukaan lähinnä vapaaehtoisten tietojen ja taitojen lisääntymistä. Seurat eivät saaneet juurikaan uusia vapaaehtoisia toimintaansa, vaan lisäystä tapahtui enemmän harrastajamäärissä. Yleisurheilun MM-kilpailuiden suurimmaksi hyödyksi koettiin kuitenkin yleisurheilun julkisuuskuvan kohentuminen. (Itkonen ym. 2006.) Myös Neufeind ym. (2013) osoittavat vuoden 2008 jalkapallon EM-kisoja koskevassa tutkimuksessaan, että vapaaehtoisia riittää urheilutapahtumissa myös jatkossa, mutta hyöty seuratyöhön jää heikoksi. Koripallon EM-kilpailuissa ei tehty tiiviisti yhteistyötä seurojen kanssa, mutta joukossa oli koripalloseuroissa mukana olevia vapaaehtoisia. Tapahtuman jälkeen ei ole ollut selkeää näyttöä siitä, että vapaaehtoisia olisi ajautunut lisää seuratyöhön. Sen sijaan yleisurheilun MM-kisojen esimerkin mukaisesti harrastajamäärissä nähtiin kisojen jälkeen positiivista nostetta, kun koripallon lisenssimäärät ylittivät kauden 2017–2018 päätteeksi ensimmäisen kerran 20 000 lisenssin rajan.

Ammattimaistuva ja kaupallistuva urheilutapahtumakenttä tarvitsee vapaaehtoisten lisäksi tulevaisuudessa yhä enemmän ammattilaisia eri osa-alueille. Kun vapaaehtoiset pysyvät edelleen keskeisessä roolissa urheilutapahtumissa, tarvitaan heidän toimintansa organisointiin varmasti myös jatkossa vapaaehtoisten johtajia. Kaltaiselleni liikunta-alan ammattilaiselle riittää varmasti siis työtä urheilutapahtumissa ja sen vuoksi tätä tutkimusta voidaan pitää tärkeänä.

Kansainväliset urheilutapahtumat ovat osa-alue, jossa lajiliitot ovat tehneet paljon yhteistyötä kilpailematta keskenään ja jakaneet tietoa sekä materiaaleja toisilleen mitään salaamatta. Koripalloliitto sai EM-kisojen järjestelyihin paljon apua esimerkiksi Jääkiekkoliitolta, joka oli aiemmin järjestänyt tapahtumia Hartwall Arenalla. Velkoja maksettiin muodollisesti takaisin, kun Koripalloliitolle MM-karsintapelien järjestelyistä tutuksi muodostuneella Metro Arenalla järjestettiin huhtikuussa 2019 naisten jääkiekon MM-kisat. Helmikuussa järjestetyssä miesten koripallon MM-karsintaottelussa esimerkiksi mainostettiin tulevia naisten jääkiekon MM-kilpailuja. Tulevaisuudessa urheilutapahtumien järjestelyissä tulee jatkaa yhteistyön saralla, sillä tapahtumat paisuvat yhä laajemmiksi kokonaisuuksiksi ja olisi suorastaan tyhmää jättää toisen organisaation vinkit hyödyntämättä.

8.3 Tutkimuksen merkitys, arviointi ja käytettävyys

Vaikka tässä tutkimuksessa on keskitytty vain yhteen urheilutapahtumaan ja laadullisen tapaustutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää, voidaan tutkimuksen tuloksista löytää myös muita liikunta- ja urheilutapahtumia hyödyntäviä asioita. Urheilu- ja liikuntatapahtumien vapaaehtoisten johtamisessa korostuvat pitkälti samat elementit tapahtumasta toiseen, joka mahdollistaa tulosten peilaamista vastaavanlaisiin konteksteihin.

Tätä tutkimusta ei ole toteutettu toimeksiantona Suomen Koripalloliitolle, vaan se on lähtenyt tutkijan omista lähtökohdista. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut löytää vain koripalloa hyödyttäviä tuloksia, vaan ymmärtää laajemmin liikunnan yhteiskunnallista ilmiötä. Tutkimuksen merkitykset ulottuvat laajemmalle kuin vain yhden lajin piiriin. Vapaaehtoisuus on keskeisessä asemassa Suomen liikuntakulttuurissa ja Suomessa tullaan järjestämään

liikunta- ja urheilutapahtumia myös tulevaisuudessa, joiden järjestelyissä tarvitaan edelleen lukuisia vapaaehtoisia. Urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamisen tutkimista voidaan siis pitää yhteiskunnallisesti merkittävänä aiheena, joka koskee koko liikunta- ja urheilukenttää.

Tutkimuksen merkittävyyden ja käytettävyyden kannalta olisi ollut mielenkiintoista myös vertailla keskenään useampaa tapahtumaa. Tutkimuksen tuloksista ei selvinnyt odottamattomia asioita, joiden perusteella vapaaehtoisten johtamisen toimintakentällä tulisi ryhtyä toimiin. Tulokset enemmänkin vahvistavat sitä tosiasiaa, että vapaaehtoiset tulevat myös jatkossa olemaan keskeisessä asemassa urheilutapahtumien järjestämisessä ja heidän toimintansa organisointiin kannattaa panostaa hyvällä johtamisella.

Tämän tutkimuksen kohteeksi valikoitui kansainvälinen urheilun suur tapahtuma pitkälti tutkijan omien preferenssien mukaan. Urheilutapahtumien lisäksi Suomessa järjestetään jatkuvasti suuria liikuntatapahtumia, joiden järjestelyissä on mukana lukuisia vapaaehtoisia. Myös liikuntatapahtumien vapaaehtoisten johtamisessa on otettava huomioon pääasiassa samoja elementtejä kuin urheilutapahtumien ja tutkimuksen kohteeksi olisi voinut hyvin valikoitua myös jokin liikuntatapahtuma.

Varsinaisen tapahtuman kantaminen läpi tutkimuksen tuntui aluksi hankalalta. Pitäisihän minun ensin esitellä, miten aihetta on aiemmin tutkittu ja millaisia yleisiä ilmiöitä tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa. Ohjaajani kehotti minua kuitenkin liittämään tapahtuman ja vapaaehtoisten johtamisen kuvauksen osaksi koko tutkielmaa, ja lopulta se tuntuikin erittäin hyvältä ratkaisulta. Vaikka tapahtuman jatkuva kantaminen mukana tuo jonkin verran väkisinkin toistoa, toivon sen olleen lukijalle mukavampi vaihtoehto. Faktan rinnalla käytäntö antaa konkretiaa ja samalla oivallukset ovat päässeet suoraan paperille, eivätkä ole jääneet odottamaan tämän pohdintaluvun käynnistymistä.

Onnistuneen ja kehitetyn tapahtuman tutkiminen toi myös haasteita tämän pro gradu -tutkielman toteutukselle. Yritin jatkuvasti kantaa mielessäni ajatusta, että minun ei ole tarkoitus kuvailla, miten järjestetään onnistunut urheilutapahtuma ja miten vapaaehtoisia on johdettu tällaisessa prosessissa, vaan kriittisesti syventyä aiheeseen ja ymmärtää taustalla vaikuttavaa ilmiötä.

Tutkimusprosessin aikana vapaaehtoisten johtamiseen liittyvät asiat alkoivat tuntua itselle jo itsestäänselvyyksiltä ja tuntui, että onko analyysini tuottanut minkäänlaisia tuloksia. Asioiden muuttuminen itsestäänselvyyksiksi kuvastaa sitä, kuinka lähellä aihetta olen koko ajan ollut ja kuinka syvälle sen uumeniin olen hypännyt.

Pro gradu -tutkielmaa viimeistellessä aloitin itse vapaaehtoisten johtajana suuressa kansainvälisessä urheilutapahtumassa. Olen siis päässyt toteuttamaan tutkimiani asioita ja työllistämään itseni vapaaehtoisten johtajana. Kuten on tullut todettua, tämän tutkimuksen kohteena oli vain yksi yksittäinen tapahtuma, eikä tutkimuksen tulokset ole suoraan yleistettävissä. Vaikka en ole suoraan saanut kopioitua tulevaan tapahtumaan asioita tästä tutkimuksesta tai koripallon EM-kilpailuista, on monesta tämän tutkimusprosessin aikana oivaltamastani asiasta ollut hyötyä jo kesällä odottavan tapahtuman suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa. Tutkimuksen merkittävyyden kannalta olen konkreettinen esimerkki siitä, että vapaaehtoisten johtaminen voi tarjota työpaikan tulevaisuudessa liikunta-alan osaajille.

8.4 Jatkotutkimusehdotukset

Vapaaehtoisuuden ja urheilutapahtumien kentällä riittää valtavasti tutkimusaiheita. Tässä tutkimuksessa käyttämäni tutkimusasetelma on helposti kopioitavissa myös sellaisenaan jonkin toisen liikunta- tai urheilutapahtuman tarkasteluun. Tutkimusprosessin edetessä ja jo aihetta pohtiessa mieleeni tuli laajasti erilaisia jatkotutkimusehdotuksia, joista osan esittelen seuraavaksi.

Tässä tutkimuksessa on keskitytty vapaaehtoisten johtamiseen johtajien näkökulmasta, mutta mielenkiintoista olisi tietää johtamisesta syvemmin myös vapaaehtoisten näkökulmasta. Allen ja Bartle (2014) lähestyvät vapaaehtoisten johtamista tutkimuksessaan vapaaehtoisten kokemusten ja johtamiskäytäntöjen välisiä suhteita vertailemalla sitoutumisen ja motivaatioiden näkökulmasta. Aiheeseen voisi syventyä vielä laajemmin vapaaehtoisia haastatteleamalla. Vertailuasetelma aiheeseen syntyisi peilaamalla vapaaehtoisten ja johtajien näkökulmia toisiinsa, jolloin saataisiin kattavammin esiin, mikä vapaaehtoisten johtamisessa toimii.

Urheilutapahtumissa vapaaehtoiset ja palkalliset toimivat yhdessä samassa organisaatiossa. Koripallon EM-kisoissa vapaaehtoisten johtamisessa yhtenä keskeisenä tavoitteena oli, että kaikki tapahtuman organisaatiossa ovat samalla viivalla – jokaista moikataan ja kaikki ovat yhtä tärkeitä. Vapaaehtoisten ja johtajien tai yleisesti palkallisten välisestä suhteesta voisi saada mielenkiintoisen tutkimusasetelman. Liikuntakenttä ammattimaistuu hiljalleen, mutta edelleen vapaaehtoisia tarvitaan organisaatioissa. Ammatillaisuus ja vapaaehtoisuus kohtaavat liikuntakentällä urheilutapahtumien lisäksi monessa muussa tilanteessa, jolloin ammatillisuuden tai palkallisuuden ja vapaaehtoisuuden kohtaamisesta voisi kehkeytyä oivia tutkimusaiheita.

Tässä tutkimuksessa syvennyttiin vain yhteen tapahtumaan. Vertailun kannalta olisi ollut mielenkiintoista syventyä myös kahteen eri tapahtumaan ja verrata niitä keskenään vapaaehtoisten johtamisen kannalta. Kahteen eri tapahtumaan syventyminen olisi kuitenkin tämän pro gradun -mitoissa jäänyt vain pintapuoliseksi ja sen vuoksi tässä tutkimuksessa rajauduttiin vain yhteen tapahtumaan. Tulevaisuudessa vertaileva tutkimus voisi toimia esimerkiksi kvantitatiivisella tutkimusotteella.

Koripallon EM-kisoissa tiiminvetäjillä oli merkittävä rooli vapaaehtoisten johtamisessa. Tiiminvetäjien hyödyntäminen urheilutapahtumissa ei ole kaikkialla vakiintunut tapa toimia, mutta uskallan suositella sitä hyödynnettävän yhä enemmän jatkossa myös pienemmissä urheilutapahtumissa. Tiiminvetäjien roolista urheilutapahtumissa olisi arvokasta kerätä tarkempaa tutkimusta, jotta heitä voisi vielä enemmän hyödyntää ja heidän roolinsa tunnettaisiin tarkemmin.

LÄHTEET

- Aarno-Kaisti, K. 2013. Vapaaehtoistyöntekijän motivaatiotekijät urheilutapahtumassa. Tapauksena yleisurheilun Euroopan-mestaruuskilpailut Helsinki 2012. Turun yliopisto. Liiketaloustieteen pro gradu -tutkielma. <https://www.utupub.fi/handle/10024/93239>
- Allen, J. B. & Bartle, M. 2014. Sport event volunteers' engagement: management matters. *Managing Leisure* Vol. 19, No. 1. London: Routledge, 36–50.
- Andreff, W. 2006. Voluntary work in sport. Teoksessa W. Andreff & S. Szymanski (toim.) *Handbook on the Economics of Sport*, 219–224. Viitattu 25.2.2019. https://www.researchgate.net/publication/290750590_20_Voluntary_work_in_sport.
- Antonie, S-A. 2010. Developing a career promotion model for Romanian football referees. University of Jyväskylä. Department of Sport Sciences. Master's Thesis. Viitattu 27.12.2018. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/23365/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201005061691.pdf?sequence=1>
- Aro, J. & Jokivuori, P. 2010. *Klassinen sosiologia ja moderni maailma*. Helsinki: WSOY.
- Chappelet, J-L. 2000. Volunteer Management at a Major Sports Event such as the Winter Games. Teoksessa M. de Moragas, A. B. Moreno & N. Puig (toim.) *Volunteers, global society and the Olympic movement – International Symposium Lausanne 1999*. Lausanne: International Olympic Committee, 245–254.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. *Tutkijan arkipäivän etiikka*. Tampere: Vastapaino.
- Cuskelly, G., Hoye, R. & Auld, C. 2006. *Working with volunteers in sport: Theory and practice*. New York: Routledge.
- Durkheim, E. 1990. alkup. 1893. *Sosiaalisesta työnjaosta*. Seppo Randell. 10.painos. Jyväskylä: Gaudeamus.
- Elämys Group. 2018. EuroBasket 2017 palkittiin toiseksi parhaana urheilutapahtumana maailmassa. <https://elamysgroup.com/expert-tips-2/eurobasket-bea/>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläaho A. 2006. Kisanhanke kisaorganisaation johdon näkökulmasta: Johtamisen tavoitteet, strategiat ja riskit. Teoksessa M. Nylund, S. Laakso & S. Ojajärvi (toim.) *Urheilu, maine ja raha: Tutkimuksia vuoden 2005 yleisurheilun MM-kisoista*. Tampere: Gaudeamus, 99–117.
- Ferrand, A. & Skirstad, B. 2015. The Volunteers' perspective. Teoksessa: M. Parent & J. Chappelet (toim.) *Routledge Handbook of Sports Event Management*. London and New York: Routledge, 65–88.

- FIBA. About us. Viitattu 2.3.2019. <http://www.fiba.basketball/>
- Harju, A. 2003. Yhteisellä asialla: kansalaistoiminta ja sen haasteet. Vantaa: Kansanvalistusseura.
- Harju, A. 2004. Järjestöjen kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Kokemäki: Satakunnan painotuote.
- Helkama K., Myllyniemi R. & Liebkind K. 2001. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 3.–4. Painos. Helsinki: Edita
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. 3.–4.painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Ihamäki, A. 2017. Vuosikymmenet suomalaisen hiihtohistorian kulisseissa: Tapaustutkimus vapaaehtoistoiminnan merkityksistä ja muutoksista Lahden MM-hiihdoissa. Jyväskylän yliopisto, liikuntakasvatuksen laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 22.2.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55998/URN:NBN:fi:ju-201711244357.pdf?sequence=1>
- Itkonen, H. 1996. Kenttien kutsu. Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Helsinki: Gaudeamus.
- Itkonen, H. 2000. Kansalaistoiminnan suuri linja. Teoksessa J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski (toim.) Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Tampere: Tammer-Paino Oy, 11–25.
- Itkonen, H., Ilmanen, K., Lämsä J., Matilainen P. & Metsäranta O. 2006. Elämyksiä ja yhteisöllisyyttä etsimässä: MM-kisojen vaikutus liikunnan kansalaistoimintaan. Teoksessa M. Nylund, S. Laakso & S. Ojajärvi (toim.), Urheilu, maine ja raha: Tutkimuksia vuoden 2005 yleisurheilun MM-kisoista. Tampere: Gaudeamus, 47–71.
- Itkonen, H. 2012. Liikuntasosiologia urheilun, liikunnan ja ruumiillisuuden jäljillä. Teoksessa K. Ilmanen & H. Vehmas (toim.) Liikunnan Areenat: Yhteiskunnallisia kirjoituksia liikunnasta ja urheilusta. Jyväskylä: Yliopistopaino, 7–20.
- Karjalainen, S. 2014. Paikalla, muttei läsnä – Läheisten kokemuksia ongelmallisesta monen pelaajan verkkoroolipelien pelaamisesta. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Viitattu: 3.12.2018. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/137638/Karjalainen_Sosiologia.pdf
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. E. Riikonen E. & M. Tillman (suom.) 2.painos. Helsinki: WSOY.
- Karlöf, B. & F. H. Lövingsson. 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. M. Tillman (suom.) Helsinki: Edita.

- Karreinen, L., Halonen, M. & Tennilä H. 2017. 10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. 3.painos. Helsinki: Vihreä Sivistysliitto ry.
- Kauhanen, J. 2013. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. –11.painos. Helsinki: Talentum.
- Kaunisto, P. 2012. Suomalainen puhekuulttuuri ulkomailta katsottuna – ulkosuomalaisten ajatuksia suomalaisista viestijöinä. Tampereen yliopisto. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. Viitattu: 3.12.2018. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84079/gradu06300.pdf?sequence=1>
- Khoo, S. & Engelhorn, R. 2011. Volunteer motivations at a national Special Olympics event. *Adapted Physical Activity Quarterly* 28 (1), 27–39
- Kokkonen, J. 2013. Liikuntaa hyvinvointivaltiossa: suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Koski, Pasi 2000. Liikunnan kansalaistoiminta kulttuurina – toiminnan merkityksellisyys ja merkitysrakenteet. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski (toim.), *Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot*. Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura, 135–154.
- Kuivalainen, T. 2017. Using volunteer motives and expectations as a management tool – case EuroBasket 2017. Haaga-Helia. Opinnäytetyö. Viitattu: 28.11.2018. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127035/Kuivalainen_Tero.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kuorikoski, T. 2016. Kohti resonoivaa urheilujohtamista: tavoitteen muodostuminen urheilun kentässä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 711.
- Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoisten johtaminen. Helsinki: Lönnberg.
- Laakso, N. 2016. Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia: kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien? Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 166.
- Lares, L. 2018. Vapaaehtoisten johtaminen – innostamisen, sitouttamisen, erilaisuuden ja muutosten johtamisena. Suomen Olympiakomitean Johtaa kuin nainen -hankeen koulutus. 23.11.2018, Helsinki.
- Lehtinen, S-T. 1997. Vapaaehtoistoiminta – kasvava voimavara? Näkökulmia ammattityöhön. Helsinki: Kansalaisareena ry.
- Lussier R. N. & Kimball D. C. 2014. *Applied Sport Management Skills*. 2.painos. Champaign: Human Kinetics.

- Meijs L. & Karr L. B. 2006. Sustaining the Motivation to Volunteer in Organizations. Teoksessa D. Fetchenhauer, A. Flache, A.P. Buunk & S.M. Lindenberg (toim.), *Solidarity and Prosocial Behavior: An Integration of Sociological and Psychological Perspectives*. Berlin: Springer. 157–172.
- Metsäranta, O. 2006. Yleisurheilun MM2005-kisat ja kansalaistoiminta. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU, KIHU:n julkaisusarja nro 4 & Jyväskylän yliopisto, liikuntatieteellinen laitos tutkimuksia 1/2006.
- Mäenpää P. & Korkatti S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla - Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. SLU-Julkaisusarja 1/2012. Helsinki: Sporttipaino Oy. Viitattu 22.2.2017.
- Neufeind M., Güntert S. T. & Wehner T. 2013. The impact of job design on event volunteers' future engagement: insights from the European Football Championship 2008. *European Sport Management Quarterly* (13), 537–556.
- Nylund, M., Laakso, S., Ojajärvi, S. & Eteläaho, A. 2006. Urheilu, maine ja raha: tutkimuksia vuoden 2005 yleisurheilun MM-kisoista. Tampere: Gaudeamus.
- Oittinen, A. & Calin, A-P. 2000. Käsikirja urheilun yleisötapahtumien järjestäjille. Helsinki: Opetusministeriö.
- Parent, M. 2015. The Organizing Committee's perspective. Teoksessa: M. Parent & J. Chappelet (toim.) *Routledge Handbook of Sports Event Management*. New York: Routledge, 43–64.
- Parent, M. & Chappelet, J-L. 2015. The (wide) world of sport events. Teoksessa: M. Parent & J-L. Chappelet (toim.) *Routledge Handbook of Sports Event Management*. New York: Routledge, 1–14.
- Parent, M. & Smith-Swan, S. 2013. *Managing Major Sports Events: Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Pessi, A.B., Oravasaari, T., Lehtinen, S., Seppänen M. & Pöyhönen P. 2011. Oikeus hoivaan, oikeus hoivata: Pohdintoja vapaaehtoistoiminnan tukemisesta. *Yhteiskuntapolitiikka* 76 (5), 581–585.
- Pirilä, M. 2017. Lahden MM-kisoihin on tulossa vapaaehtoisia Keski-Euroopasta asti. Kaikki saavat asiakaspalvelukoulutusta. Viitattu 23.2.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-9412758>
- Porkka, S-T. 2009. *Työnohjaamisen taito: Oppikirja vapaaehtoistyön työnohjaajalle*. Helsinki: SMS-Tuotanto Oy.
- Post Event. 2018. FIBA EuroBasket. Helsinki: Suomen Koripalloliitto ry.

- Pöyhkä, T. 2004. Urheilutapahtuman vapaaehtoistyö uuden yhteisöllisyyden ilmentäjänä? Tapauksena vuoden 2003 jääkiekon MM-kisat. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu: 28.11.2018. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/9702/G0000621.pdf?sequence=1>
- Raninen, A., Raninen, T., Toni, I. & Tornaesus, G. 2007. Mathildan muodonmuutos. Kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan uudet kasvot. Helsinki: WSOY.
- Rautakorpi, K. 2000. Suurten urheilutapahtumien johtajat ja johtaminen. Näkökulmana projektijohtaminen. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Riihisaari, J. 2015. Sosiaalinen media projektin johtamisessa. Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu: 7.3.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/46531/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201507212587.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ruohotie, P. & Honka J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.–2. painos. Edita: Helsinki.
- Ruusuvuori, J., Nikander P. & Hyvärinen M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–38.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 9–21.
- Stebbins, R.A. 1996. Volunteering: A serious leisure perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 25 (2), 211–224.
- Stebbins, R. A. 2004. Introduction. Teoksessa: Stebbins, R. A. & Graham, M. (toim.) *Volunteering as leisure / Leisure as volunteering: an international assesment*. Oxfordshire: CABI Publishing, 1–12.
- Strigas, A.D. & Jackson, E.N. 2003. Motivating volunteers to serve and succeed: Design and results of a pilot study that explores demographics and motivational factors in sport volunteerism. *International Sports Journal* 7 (1), 111–123.
- Suomen Koripalloliitto. 2017. Vapaaehtoisten haku EM-kotikisoihin käynnissä. Viitattu: 7.12.2018. <https://www.basket.fi/basket/uutiset/vapaaehtoisten-haku-em-kotikisoihin-kaynnissa/>
- Tammivaara, A. 2018. Valmentajakahvit. 13.2.2018, Jyväskylä.
- Tilastokeskus. 2011. Suomen virallinen tilasto (SVT): Ajankäyttötutkimus. Osallistuminen ja vapaaehtoistyö 2009. Helsinki. Viitattu 9.12.2018. <http://tilastokeskus.fi/til/akay/2009/04/index.html>
- Torkildsen, G. 1999. *Leisure and Recreation Management*. 4. painos. New York: Routledge.

- Torkildsen, G. 2005. *Leisure and Recreation Management*. 5.painos. New York: Routledge.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5.painos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Helsinki: TENK. www.tenk.fi
- Twynam, G.D., Farrel, J.M. & Johnston, M. E. 2002. *Leisure and volunteer motivation at a special sporting event*. *Leisure/Loisir* 27(3–4), 363–377.
- Uusitalo, H. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma - Johdatus tutkielman maailmaan*. Helsinki: WSOY.
- Vallo, H. & Häyrinen, E. 2014. *Tapahtuma on tilaisuus – tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Valo. 2014. *Urheiluseuran viestintäopas*. Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry.
- Vanhala, S., Laukkanen M. & Koskinen A. 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Ky-palvelu Oy.
- Vehmas, H. 2010. *Liikuntamatkalla Suomessa: vapaa-aika valintoja jälkimodernissa yhteiskunnassa*. Jyväskylän yliopisto. *Studies in Sport Physical Education and Health* 143.
- Viitala, R. 2014. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Volunteer Handbook. 2017. *FIBA EuroBasket 2017 Volunteer Handbook – Helsinki Finland*. Helsinki: Suomen Koripalloliitto ry.
- Vuolle, J. 2017. *EM-kilpailut 1967 (osa 10): Suomi-Romania ja kisojen yhteenveto*. Viitattu: 7.12.2018. <https://www.basket.fi/basket/uutiset/em-kilpailut-1967-osa-10-suomi-romania-ja-kisojen-yhteenveto/>
- Wollebaek, D., Skirstad, D. & Hanstad, V. 2012. *Between two volunteer cultures: Social composition and motivation among volunteers at the 2010 test event for the FIS Nordic World Ski Championships*. *International Review for the Sociology of Sport* 49 (1), 22–41.
- Yeung, A. B. 2002. *Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa - ihanteita vai todellisuutta?: Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan*. Helsinki: Hakapaino.

- Yeung, A. B. 2005. Tutkimustyökaluja vapaaehtoismotivaation mysteeriin. Teoksessa Nylund, M. & Yeung, A. B. (toim.). Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Vastapaino. Tampere, 83–103.
- Ylikoski, U. 2013. “Vedettäis yhtä köyttä” – kodin ja koulun yhteistyö oppilashuollossa. Lapin yliopisto. Sosiaalityön koulutusohjelma. Pro gradu -tutkielma. Viitattu: 3.12.2018. <file:///fileservices.ad.jyu.fi/homes/vesosaas/My%20Documents/Ylikoski.Ursula.pdf>

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Teen pro gradu -tutkielmaani urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamisesta Jyväskylän yliopiston Liikuntatieteellisessä tiedekunnassa. Tarkastelussani on case-muotoisesti Helsingissä järjestetty EuroBasket 2017. Haluaisin haastatella juuri sinua ja kuulla kokemuksiasi kisojen vapaaehtoisten johtamisesta. Tutkimuksen tarkoitus on tarjota avaimia tulevaisuuteen ja selvittää, miten vapaaehtoisia kisoissa johdettiin ja millaisia haasteita johtamisessa tuli vastaan. Pro gradu -tutkielmani tuloksia voidaan hyödyntää tulevien urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamisessa.

Haastattelun toteutus:

1. Haastattelu kestää 45min – 1,5 tuntia.
2. Haastattelu sovitaan haastateltavan aikataulujen mukaan. Haastattelut yritetään toteuttaa mahdollisuuksien mukaan huhtikuun aikana. Aikataulu on kuitenkin neuvoteltavissa.
3. Haastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen ne kirjoitetaan tekstitiedostoksi (litteroidaan).

Tutkielmassa säilytetään haastateltavan anonymiteetti: kenestäkään ei kirjoiteta suoraan nimellä, ellei haastateltava sitä erikseen pyydä. Haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja sitä käytetään ainoastaan tutkimustarkoitukseen. Aineisto tuhoetaan käsittelyn jälkeen asianmukaisesti. Haastateltavalla on oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen missä vaiheessa tahansa ilman, että hänelle aiheutuu siitä seuraamuksia.

Mikäli olet kiinnostunut osallistumaan haastateltavaksi, vahvista asia minulle mielellään 31.3.2018 mennessä tähän viestiin vastaamalla, niin pääsemme sopimaan sopivaa ajankohtaa. Kiitos jo etukäteen.

Kerron mielelläni lisätietoja tutkimuksesta ja haastatteluista.

Ystävällisin terveisin,

Veera Sääski

Maisteriopiskelija
Liikunnan yhteiskuntatieteet
Liikuntatieteellinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto

**Yhteystiedot*

LIITE 2. Teemahaastattelurunko

Kohderyhmä:

EuroBasket 2017 Helsinki vapaaehtoisten johtajat

(tiiminvetäjät 4kpl, pääsihteeri, vapaaehtoiskoordinaattorit 2 kpl)

1. Aloitus

- Tutkimuksen tarkoitus
- Tutkimuseettiset tekijät: anonymiteetti, vastausten käyttö tutkielmassa, haastatteluiden nauhoittaminen ja tallenteiden säilytys

2. Taustamuuttujat

- Ikä
- Koulutus ja ammatti
- Suhde koripalloon + muut harrastukset
- Ensikosketus vapaaehtoisuuteen ja aiempi kokemus vapaaehtoisuudesta (seurassa ja tapahtumissa)
- Kokemus vapaaehtoisten johtamisesta ja/tai muu esimieskokemus

Teema 1. Rooli ja työnjako organisaatiossa

- Mikä oli roolisi EuroBasketissa? Minkä toiminnon alla johdit vapaaehtoisia?
- Toimitko tehtävässä vapaaehtoisena? vai saitko jotain korvausta?
- Miten työtehtäväsi oli määriteltyjä? Huomasitko puutteita työnkuvasi sisällössä?
- Miten hakeuduit/päädymät tehtävään?
- Milloin aloitit tehtävässä?
- Johdettavien määrä (ja suorien alaisten määrä)

i. Oliko toimintosi alla riittävästi vapaaehtoisia?

- Millaiseksi koit asemasi vapaaehtoisten johtajana?

. Tuottiko haasteita löytää oma paikkasi organisaatiossa?

- Miten toteutit yhteistyötä muiden organisaation jäsenten/johtajien (tiiminvetäjät, koordinaattorit) kanssa?

Teema 2. Vapaaehtoisten johtamisen mahdollisuudet tapahtuman eri vaiheissa

- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät johtamiseen liittyvät tehtävät omassa roolissa? -> tartu olennaisiin!
- Millaisia tavoitteita vapaaehtoisten johtamiselle oli asetettu? Asetitko itsellesi omia tavoitteita?
 - Kuinka tapahtuman tavoite saatettiin kaikkien vapaaehtoisten tietoon?
- Millaisia valmisteluja teit johtamisen suhteen ennen kisoja? (rekrytointi, valitseminen, koulutukset, perehdyttäminen, ryhmäytyminen)
 - Kuinka motivoit vapaaehtoisia tehtäviin?
 - Mikä oli järjestettyjen koulutusten erityistavoite? Miten niissä motivoitiin vapaaehtoisia?
 - Miten pyrit luomaan yhteishenkeä?
- Millaista johtamista toteutit kisojen aikana? Mihin keskityit erityisesti?

- Miten osoitit kiitosta vapaaehtoisille tapahtuman jälkeen? Kuinka vapaaehtoisia kiitettiin/palkittiin arvokkaasta työstä?
- Saitko palautetta toiminnastasi kisojen jälkeen?
- Kerättiinkö vapaaehtoisilta palautetta kisojen jälkeen?

Teema 3. Vapaaehtoisten johtamisen haasteet

- Mitkä ovat mielestäsi tapahtumien vapaaehtoisten johtamisen haasteet? Millaisia haasteita tuli vastaan johtaessasi vapaaehtoisia kisoissa?
 - poimi ylös ja kaivele lisää!
 - myös positiivisia haasteita voi olla!
 - Miten loit luottamuksen sinun ja vapaaehtoisten välille?
 - Aiheuttivatko vapaaehtoisten yllättävät poisjäämiset haasteita toiminnan organisoimisessa? Miten se näkyi johtamisessa?
 - Miten huomioit vapaaehtoisten jaksamisen tapahtuman aikana? Miten pyrit motivoimaan heitä?
 - Miten erilaiset yksilöt otettiin huomioon? Ehditkö huomioida vapaaehtoisia yksilöinä? Aiheutuiko haasteita kokemukseltaan erilaisten vapaaehtoisten johtamisesta?
 - Aiheuttiko joidenkin vapaaehtoisten toiminta ongelmia?
 - Annoitko vapaaehtoisille palautetta kisojen aikana/ jälkeen? Millaista?
 - Jatkuvuus – miten huomioitiin kisoissa?
- Millaisia (muita) haasteita tai ongelmia tuli vastaan ennen kisoja/ kisojen aikana/ jälkeen vapaaehtoisten johtamiseen liittyen?
- Miten haasteisiin oli varauduttu etukäteen? Miten niistä selvittiin?
- Tuleeko mieleen muita haasteita kisojen vapaaehtoisten johtamiseen liittyen?

Teema 4. Kehitysehdotukset ja kokemukset – jälkiviisuus

- Jos kisat järjestettiin uudestaan, miten toimisit toisin? Epäonnistumisia?
- Millaisia onnistumisia tai positiivisia kokemuksia koit johtamisessa?
- Miten kisoissa mukana olleet vapaaehtoiset saadaan osallistumaan toimintaan myös jatkossa? Mitä asioita tulee ottaa erityisesti huomioon?
- Millaisia kehitysideoita/ neuvoja antaisit tulevaisuudessa vastaavassa tehtävässä toimivalle?
- Jos tilaisuus tulee, aiotko ottaa tulevaisuudessa vastaavanlaisen haasteen vastaan?
- Millaisena näet vapaaehtoisten roolin urheilutapahtumissa tulevaisuudessa? Millaisena näet johtajien roolin tässä prosessissa?
- Miten ymmärrät usein todetun toteamuksen: “Ilman vapaaehtoisia urheilutapahtumien järjestäminen ei olisi mahdollista.”
- EuroBasket 2017 teki taloudellista voittoa; koetko oikeutetuksi, että taloudellisen voiton takana oli paljon vapaaehtoistyötä?

Lopuksi:

- Miten kiteyttäisit tapahtumien vapaaehtoisten johtajan tärkeimmät tehtävät.
- Muita kommentteja haastatteluun liittyen?

LIITE 3. Suostumuslomake haastateltaville

Suostumuslomake

Jyväskylän Yliopisto, Liikuntatieteellinen tiedekunta

Pro gradu –tutkielma:

Urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtaminen – Case: EuroBasket 2017 Helsinki

Tutkimuksen tarkoitus on tarjota selvittää, miten vapaaehtoisia johdettiin Helsingissä järjestetyissä koripallon EM-kilpailuissa ja millaisia haasteita johtamisessa tuli vastaan. Tutkimusta varten haastatellaan kisoissa vapaaehtoisia johtaneita henkilöitä teemahaastattelun muodossa. Tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää tulevien urheilutapahtumien vapaaehtoisten johtamisessa.

Tutkijan yhteystiedot

Osallistujan suostumus

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tieteelliseen tutkimukseen ja olen saanut tietoa tutkimuksesta. Minulla on oikeus saada lisätietoa tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. Osallistumiseni tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Saan itse päättää siitä, käytetäänkö tutkielmassa nimeäni tai muita tietoja, joista olen tunnistettavissa. Raportointi voidaan tehdä myös niin, ettei minun nimeni tai tehtäväni kisoissa tule ilmi tutkielmassa. Haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja sitä käytetään ainoastaan tutkimustarkoitukseen. Aineisto tuhoetaan käsittelyn jälkeen asianmukaisesti. Tiedän että voin kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen ja voin missä vaiheessa tahansa perua osallistumiseni tutkimukseen ilman, että keskeyttämisestä aiheutuu minulle seuraamuksia.

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

Päiväys

Osallistujan allekirjoitus ja nimenselvennys

Suostumuksen vastaanottaja:

Päiväys

Tutkijan allekirjoitus ja nimenselvennys