

”ME TARVITAAN TÄHÄN TOIMIHENKILÖ”

Tapaustutkimus ammattimaisuudesta ja vapaaehtoisuudesta Hyvinkään Tahkossa

Marko Pietari

Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma

Liikuntatieteellinen tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

Syksy 2019

TIIVISTELMÄ

Pietari, M. 2019. ”Me tarvitaan tähän toimihenkilö”: Tapaustutkimus ammattimaisuudesta ja vapaaehtoisuudesta Hyvinkään Tahkossa. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 126 s., 2 liitettä.

Vapaaehtoisiin urheiluseuroihin kohdistuu yhä suurempia paineita ammattimaistua. Muutokseen ovat vaikuttaneet harrastajien ja yhteiskunnan seuratoimintaan kohdistamat, yhä korkeammat odotukset ja vaatimukset sekä ongelmat saada mukaan sitoutuneita vapaaehtoisia. Lisäksi muutokseen vaikuttaa monien urheiluseurojen aktiivien kunnianhimo ja halu kehittää toimintaa entisestään. Näiden tekijöiden seurauksena moni suomalainen urheiluseura onkin pyrkinyt ammattimaistamaan toimintaansa, ja joistakin seuroista on tullut hybridiorganisaatioita, jotka yhdistävät julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimintatapoja.

Keskeinen keino ammattimaistua on työntekijän palkkaaminen. Se ei kuitenkaan ole ongelmattonta, sillä urheiluseurat eivät pärjää ilman vapaaehtoisia. Mikäli työntekijän palkkaaminen vaikuttaa vapaaehtoisiin negatiivisesti, palkkaus ei välttämättä kannata. Toisaalta parhaimmillaan työntekijän palkkaaminen motivoi vapaaehtoisia ja vie seuroja myönteiseen suuntaan. Tärkeää on myös se, että työntekijät saavat vastuuta ja heihin luotetaan ja heitä tuetaan tarvittaessa. Mikäli vaikutusmahdollisuuksia toimintaan ei ole, vaarana on motivaation menettäminen.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan tapaustutkimuksena vapaaehtoisuutta ja ammattimaisuutta pesäpalloseura Hyvinkään Tahkossa, jonka toiminnassa ammattimaistuminen näkyy selvästi. Tahko on jakautunut kahteen erilliseen organisaatioon, jotka tekevät läheistä yhteistyötä. Tutkielman aineisto koostuu Tahkon seuratoimijoiden haastatteluista sekä asiakirja-aineistosta. Analyysi perustuu teemoitteluun: aineisto jaettiin teemoihin ja analysoitiin teema kerrallaan.

Tahkossa toimi tarkasteluhetkellä kolme palkattua työntekijää, ja seura oli kehittynyt selvästi. Esimerkiksi suunnitelmallisuus oli lisääntynyt ja yleensäkin toiminnan laatu parantunut. Haastateltujen seuratoimijoiden mielestä juuri työntekijät olivat keskeisin syy myönteisiin muutoksiin. Onnistumisen taustalla olivat avoin ja läpinäkyvä viestintä harrastajille ja vapaaehtoisille sekä se, että työntekijöillä ja vapaaehtoisilla oli yhteinen suunta. Työntekijöiden työ oli näkyvää, minkä vaikutuksesta palkkauspäätöksiä ei juuri kritisoitu. Työntekijät kokivat saavansa sekä vastuuta että tukea tehtäviinsä sopivasti ja vapaaehtoisten mielestä yhteistyö ammattilaisten kanssa sujui hyvin. Työntekijöiden palkkaaminen oli mahdollisesti jopa helpottanut vapaaehtoisten saamista mukaan. Haastatellut pitivät seuran ilmapiiriä hyvänä, mikä tuki yhteistyötä. Ilmapiirin ja toimijoiden välisten suhteiden tärkeys korostaa sopivan henkilön löytämisen merkitystä. Lisäksi tärkeää oli selkeä työnjako vapaaehtoisten ja työntekijöiden välillä sekä Tahkon kahden organisaation välinen toimiva yhteistyö.

Työntekijöiden palkkaamiseen liittyi erilaisia uhkakuvia. Ennen kaikkea haastatellut pelkäsivät palkkausten nostavan kustannuksia niin, että harrastaminen ei enää olisi kaikille mahdollista. Lisäksi uhkana oli kilpailullisuuden kasvaminen niin, että pelkkä harrasteleminen ilman kilpailutavoitteita muuttuisi mahdottomaksi. Seuratoimijoiden mielestä Hyvinkään Tahkossa uhkakuivilta oli kuitenkin vältytty: maksut olivat kohtuullisia ja toiminta laadukasta. Vaikka ammattimaistuminen on siis ristiriitainen ilmiö, Tahkossa lieveilmiöiltä oli onnistuttu pitkälti välttymään. Ammattimaistuminen oli vienyt seuran toimintaa selkeästi positiiviseen suuntaan ja vapaaehtoisten ja työntekijöiden yhteistyö toimi sujuvasti.

Asiasanat: ammattimaistuminen, urheiluseurat, tapaustutkimus, hybridisaatio

ABSTRACT

Pietari, M. 2019. ”Me tarvitaan tähän toimihenkilö”: Tapaustutkimus ammattimaisuudesta ja vapaaehtoisuudesta Hyvinkään Tahkossa. Faculty of Sport and Health Sciences, University of Jyväskylä, Master’s thesis in Social Sciences of Sport, 126 pp., 2 appendices.

Non-profit sport clubs are facing stronger and stronger pressure to professionalize. The ever-increasing expectations and demands from participants and society as well as the challenges in attracting committed volunteers are driving the change. In addition, the ambition of the active members and their will to improve the operations have affected the change. Because of these factors, many Finnish sport clubs seek to professionalize their operations. Some clubs have even become hybrid organizations, integrating the practices of public, private, and third sector.

Hiring employees is a common way to professionalize. However, as no sport club can survive without volunteers, there are issues related to hiring personnel. If hiring a professional affects volunteers negatively, a wrong decision might have been taken. On the other hand, in the best-case scenario, hiring employees motivates volunteers and drives the organization forward. What is also important is that the employees get responsibility, are trusted, and get support when needed. If the employee can’t make a difference, losing motivation is a likely outcome.

This thesis is a case study of volunteerism and professionalism in a pesäpallo club Hyvinkään Tahko that is clearly in the process of professionalization. The operations of Tahko are divided into two separate, closely engaged organizations. The data of the thesis consists of interviews with volunteers and employees and documents related to the club. The methodology is based on a thematic analysis: the material was divided into themes and analyzed theme by theme.

At the time of research, there were three employees at Hyvinkään Tahko and the club had made significant progress. For instance, the operations were more orderly and the quality in general better. According to the interviewees, the employees were the biggest driver of the progress. Open and transparent communication to participants and volunteers contributed to the successful change as well as the fact that the volunteers and employees had a similar direction. The work of the employees was visible, hence there was practically no criticism of hiring personnel. What’s more, the employees felt they got sufficient responsibility and support and the volunteers considered their cooperation with employees smooth. Hiring employees might have even made it easier to attract new volunteers. The interviewees regarded the atmosphere of the organization as comfortable, which eased the cooperation with employees. The importance of the atmosphere and volunteer-employee interactions emphasize how important it is to find a suitable employee for the organization. In addition, a clear division of labour between volunteers and employees and cooperation between the separate organizations were essential.

However, there were some potential threats related to hiring personnel. First and foremost, the interviewees feared that the cost of participation would increase so that not all could take part. Another threat was the increase of competitiveness so that practicing sports without competitive goals wouldn’t be possible any more. However, according to the interviewees, the threats had been avoided in the organization: the costs were reasonable and operations of good quality. Although the interviewees regarded professionalization as a contradictory phenomenon, they believed the negative aspects were avoided at Hyvinkään Tahko. Professionalization had changed the organization in a positive way and volunteers and employees worked well together.

Keywords: professionalization, sport clubs, case study, hybridization

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1 JOHDANTO.....	1
2 URHEILUSEURAT SUOMESSA.....	3
2.1 Suomalaisen liikuntajärjestelmän kehitys	3
2.1.1 Kansanomaisesta liikunnasta kohti laajamuotoista seuratoimintaa.....	4
2.1.2 Liikuntaa järjestöjen yhteydessä.....	6
2.1.3 Kohti lajinomaista harrastamista	8
2.1.4 Kiristynvä kilpailu, lisääntyvä kuntoilu	10
2.1.5 Liikuntatoiminnan eriytyminen ja monimuotoistuminen	12
2.1.6 Verkostoitumisen kausi ja hybridisaatio	15
2.2 Urheiluseurojen moninaisuus	17
2.3 Vapaaehtoistyö urheiluseuroissa	18
2.4 Ammattilaiset urheiluseuroissa.....	27
3 URHEILUN AMMATTIMAISTUMINEN	30
3.1 Ammattimaistumiseen ajavia tekijöitä	32
3.2 Ammattimaistumisen seurauksia	35
4 PESÄPALLON VAIHEET SUOMESSA.....	47
5 HYVINKÄÄN TAHKO.....	54
6 TUTKIELMAN TOTEUTUS	60
6.1 Tapaustutkimus lähestymistapana	61
6.2 Haastattelut	67
6.3 Asiakirja-aineisto.....	71
6.4 Tutkimuskysymykset.....	72
6.5 Aineiston analyysi	73
6.6 Eettisiä näkökohtia	76

6.7 Tutkielman luotettavuus	78
7 TULOKSET.....	81
7.1 Välttämätön ammattimaistuminen.....	81
7.2 Ammattimaistumisen vaikutukset	84
7.3 Ammattimaistumisen taustatekijät	88
7.4 Ammattilaisten ja vapaaehtoisten rinnakkaiselo	93
7.5 Organisatorinen kahtiajako.....	102
8 POHDINTA.....	108
LÄHTEET	112
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Suomalaiset harrastavat paljon liikuntaa, ja liikuntaa ja urheilua voi pitää jopa Suomen tärkeimpänä vapaa-ajan harrastuksena. Keväällä 1995 suoritettuun elämäntyylytutkimukseen osallistuneiden suomalaisten suosituin harrastus oli vaihtoehto nimeltään liikunta tai urheileminen, jota 57 % piti itselleen melko tai erittäin tärkeänä ja vielä 26 % jossain määrin tärkeänä. (Koski 1996a.) Vuonna 2014 suoritetussa kyselyssä puolestaan 70 % miehistä ja 76 % naisista ilmoitti harrastavansa liikuntaa ainakin puoli tuntia vähintään kahdesti viikossa. Määrä on viime vuosikymmenten aikana lisääntynyt tasaisesti. (Helldán & Helakorpi 2015, 19, 25) Tulosten luotettavuutta lisää se, että muiden tutkimusten arviot ovat olleet samoissa mittasuhteissa (ks. esimerkiksi Laakso 1986; Itkonen & Ranto 1991; Nupponen & Telama 1998; Lämsä 2009). Suomalaiset on kansainvälisissä tutkimuksissa todettu poikkeuksellisen aktiivisiksi liikkujiksi (ks. esimerkiksi Gratton, Rowe & Veal 2012; Vuolle 2000).

Liikunnasta ja urheilusta suuri osa tapahtuu urheiluseuroissa. Suomalaisista nuorista noin neljä viidestä onkin mukana urheiluseurojen toiminnassa ennen aikuisikää (Koski & Tähtinen 2005, Blomqvistin, Monosen, Konttisen, Kosken ja Kokon 2015 mukaan), ja organisoitu liikunta- ja urheilutoiminta tavoittaa vuosittain noin miljoona suomalaista (Mäenpää & Korkatti 2012, 10). Lehtonen ja Hakonen (2013) ovat koonneet yhteen lukuisia tutkimuksia suomalaisten harrastamisesta urheiluseuroissa. Tulosten mukaan seuroissa harrastaminen on yleisintä noin 12-vuotiailla, ja 7–12-vuotiaista noin 55 % harrastaa urheiluseuroissa. 15–19-vuotiailla lukema on 35 %, ja aikuisista urheiluseuroissa liikkuu noin 15 %. (Lehtonen & Hakonen 2013, 14, 21, 28.)

Suomalainen liikuntajärjestelmä perustuu vapaaehtoisuuteen. Reilu viidennes suomalaisista osallistuukin liikuntaan ja urheiluun liittyvän vapaaehtoistyöhön (Aarresola, Itkonen, Salmikangas & Mäkinen 2019). Kosken (1996b) mukaan kaksi kolmesta suomalaisesta aikuisesta osallistuu seuratoimintaan vähintään silloin tällöin. Lukema sisältää esimerkiksi harrastamisen, toimitsija- ja huoltotehtävät ja katsojana tai kyyditsijänä toimimisen. Kyse on siis erittäin laajasta kansanliikkeestä. Vapaaehtoisuuteen perustuvien urheiluseurojen merkitys suomalaisten liikuntaharrastuksen mahdollistajina onkin huomattava (ks. esimerkiksi Koski & Heikkala 1998, 11–15; Itkonen 2015; Itkonen 1991, 3; VLN 2013, 5). Liikuntakulttuurin perustuminen Suomessa hyvin vahvasti vapaaehtoisuuteen näkyy jo julkisen sektorin usein kirjaamasta työnjaosta (Itkonen 1991, 177).

Tilanne on kuitenkin muuttumassa, sillä urheilumaailma on ammattimaistumassa (ks. esimerkiksi Koski 2014; Heikkala 2000). Muutosten taustalla on esimerkiksi urheilukentän eriytyminen, joka on 1980-luvun lopusta alkaen lisännyt toiminnan muotoja ja vaikuttanut järjestökentän rakenteeseen (Heikkala 2000). Itkonen (1996, 315) toteaa eriytyksen johtaneen siihen, että yhä useampi toimija taistelee samoista resursseista. Nämä tekijät ovat osaltaan johtaneet pyrkimykseen ammattimaistavaa toimintaa. Tuoreen tutkimuksen mukaan 67 % seuroista arvioikin ammattimaistumisen merkityksen olevan seuralle oleellinen (Koski & Mäenpää 2018, 35–36). Myös Heikkalan ja Kosken (2000) mukaan järjestötoimintaan on tullut entistä vahvemmin mukaan markkinavetoinen ajattelu. Heidän mukaansa keskeinen kysymys 2000-luvun järjestötoiminnassa on vapaaehtoisperinteen ja markkinavetoisuuden sovittaminen yhteen. Keskeinen ammattimaistumisen muoto on työntekijöiden palkkaaminen, ja seurojen kasvavan kiinnostuksen siihen osoittaa jo KIHU:n (2016) aiheesta laatima opas.

Ammattimaistumista on sen ajankohtaisuudesta huolimatta tutkittu edelleen varsin vähän. Yksi huomionarvoisimmista selvityksistä on Kosken (2012a) tutkimus seuratoiminnan kehittämistuen vaikutuksista seuroihin. Pulkkinen (2016) on puolestaan pro gradu -tutkielmassaan selvittänyt, miten työntekijän palkkaaminen on vaikuttanut kahden urheiluseuran toimintaan, ja Kentala (2017) tapaustutkimuksessaan kuvannut ammattimaistumisen vaiheita yhdessä seurassa.

Ammattimaistumista käsittelevälle tutkielmalle onkin tarvetta. Siihen nähden, kuinka moni tutkija on tunnistanut liikuntakulttuurissa tapahtuvan ammattimaistumisen, aihetta on tutkittu hyvin vähän. Esimerkiksi Koski (2009, 130) on todennut seuroilla olevan yhteiskunnallisesti tärkeä tehtävä. Siispä niiden toimintaedellytyksistä on syytä huolehtia. Ammattimaistumisen voi olettaa vaikuttavan seuroihin ja niiden vapaaehtoiisiin monin tavoin, joten teeman tutkiminen on perusteltua. Tapaustutkimuksella on mahdollista pureutua syvälle ammattimaistumiskehitykseen yksittäisessä urheiluseurassa.

Tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä vapaaehtoisten ja ammattilaisten yhteistyöstä ja urheilun ammattimaistumisesta. Tutkielmasta on hyötyä yleisesti ilmiön ymmärtämisessä, mutta havaintoja voi harkiten soveltaa myös samankaltaisissa tilanteissa oleviin seuroihin.

Tutkielman ohjaajana on toiminut professori Hannu Itkonen ja tukea ovat antaneet myös tohtorikoulutettava Kerkko Huhtanen sekä KIHU:n erikoistutkija Outi Aarresola, mistä heille kiitokset. Kiitos myös kaikille Hyvinkään Tahkosta tutkielmaan myötävaikuttaneille.

2 URHEILUSEURAT SUOMESSA

Yleinen tapa jaotella yhteiskunnan toimijoita on jako julkiseen, yksityiseen ja kolmanteen sektoriin (Itkonen ym. 2006; Heikkala 2000). Vastaavaan kolmijakoon on päädytty myös muualla, esimerkiksi Britanniassa (Robinson 2011). Kolmas sektori käsittää lähinnä järjestöt, säätiöt ja uusosuustoiminnan, ja se sisältää sekä vapaaehtois- että palkkatyötä. Toiminta kuitenkin perustuu vapaaehtoisuuteen. Keskeisiin piirteisiin kuuluu myös itsehallinnollisuus, ja toimintaa luonnehtii se, ettei siitä tavoitella voittoa. (Kolmas sektori 2013, Perttulan 2013, 25 mukaan.)

Kolmanteen sektoriin luetaan myös urheiluseurat. Juuri kolmas sektori on ollut liikuntajärjestelmän merkittävin toimija Suomessa. Toiminta on ollut kytköksessä myös julkiseen ja yksityiseen sektoriin. (Ilmanen 2015.)

2.1 Suomalaisen liikuntajärjestelmän kehitys

Suomalainen liikunta ja urheilu on organisoitunut alhaalta ylös. Urheilun organisaatiot alkoivat muodostua heti, kun urheilusta muotoutui laaja joukkoliike. (Ilmanen 2015.) Urheiluseurojen vaiheista historian saatossa voi saada käsityksen tarkastelemalla seuratoiminnan historiaa Itkosen tunnistamien seuratoiminnan kausien kautta. Kaudet osoittavat, kuinka suomalainen liikuntajärjestelmä on kaikista muutoksista huolimatta perustunut pitkään vapaaehtoisten urheiluseurojen järjestämään toimintaan.

Itkonen (1991, 189–191) jakoi alun perin Varkauden Tarmon toiminnan neljään kauteen: yhteiskulttuurin kausi, harrastuksellis-kilpailullinen kausi, kilpailullis-valmennuksellinen kausi sekä eriytyneen toiminnan kausi. Jaottelun on sittemmin ymmärretty kuvaavan suomalaisen urheiluseuratoiminnan vaiheita yleisemminkin. Myöhemmin Itkonen (1996, 92–93) totesi järjestökulttuurin kauden olevan osuvampi nimitys ensimmäiselle kaudelle. Seuraavassa urheiluseuratoiminnan vaiheita tarkastellaan Itkosen kausiluokitukseen tukeutuen.

Urheiluseurat eivät muodosta erillistä saarekettä, vaan ne ovat osa suomalaista liikuntajärjestelmää ja yhteiskuntaa. Sen takia on tarpeen tarkastella liikuntakulttuurin muutosta laajemminkin. Toisaalta liikuntaa harrastettiin jo ennen kytkeytymistä järjestötoimintaan. Liikuntaa saatettiin virittää esimerkiksi opettajien innostuksen alullepanemana. (Itkonen 1996, 215, 270–271.) Tarkastelu kannattaa siis ulottaa myös ajalle ennen varsinaisen seuratoiminnan alkamista.

2.1.1 Kansanomaisesta liikunnasta kohti laajamuotoista seuratoimintaa

Ennen modernia yhteiskuntaa lähes kaikki suomalaiset hankkivat elantonsa ruumiillisella työllä, ja paikasta toiseen siirtyminen edellytti pitkienkin matkojen kulkemista. Liikkumisella oli suuri merkitys kaikkien kansalaisten elämässä pientä eliittiä lukuun ottamatta. Lisäksi leikit, kisailut ja voimainkoetukset olivat tavanomaisia etenkin juhlien yhteydessä. Ne olivat alkaneet yleistyä, kun maatalousyhteiskunnassa jäi vähitellen ei-tuotannollista aikaa, siis joutoaikaa. Suurin osa rahvaan liikkumisesta liittyi kuitenkin toimeentuloon, ja liikuntamäärä vaihteli paljon vuodenaikojen mukaan. Kaikenikäiset olivat mukana kykyjensä mukaisesti. Lisäksi monet lasten leikit olivat liikunnallisia ja työkin sisälsi usein yksilöiden välistä kilpailua. Varsinainen liikunta nykyisesti ymmärrettynä oli varakkaan väestön etuoikeus, sillä vain heillä oli aikaa ja varaa siihen. Heille liikunta olikin hupia ja painottui tiettyihin lajeihin, esimerkiksi metsästyksen, purjehdukseen, ratsastukseen ja tanssiin. Naisten liikuntaa pidettiin kuitenkin sopimattomana. 1800-luvulla liikkumisen osuus huvittelussa vähitellen lisääntyi. (Kokkonen 2015, 12–16; Ilmanen 2015; Itkonen & Kortelainen 1999, 24; Kärkkäinen 1992; ks. Heikkinen 1992a.)

Perinteinen liikkuminen olikin spontaania, ei-tavoitteellista ja paikallista. Liikkumisella oli yksilöiden ja kylien välisiin suhteisiin ja jäseneksi kasvamiseen liittyviä tehtäviä, eikä se muodostanut erillistä osa-aluetta ihmisten elämässä. (Kokkonen 2015, 13.) Suomessa pelattiin esimerkiksi paljon erilaisia poltto- ja lyöntipelejä. Sen sijaan monet muualla Euroopassa tunnetut pelimuodot puuttuivat maastamme. (Kärkkäinen 1992.)

1830-luvulla voimistelu sai jalansijaa Suomessa, ensimmäisenä Helsingin yliopistossa, jossa voimisteluharjoituksista tuli suosittuja. Lajilla nähtiin olevan arvoa erilaisten kasvatuksellisten ja sotilaallisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä terveyden vaalimisessa, ja se sisällytettiin kouluopetukseen. Asenteelliset ja käytännölliset syyt kuitenkin rajoittivat voimistelunopetusta, ja alueelliset erot olivat huomattavia. Esimerkiksi maaseudulla voimistelun asema oli heikompi kuin kaupungeissa. (Heikkinen 1992b; Kokkonen 2015, 16–18, 47–48; Meinander 1992).

1800-luvun puolivälin jälkeen moderni liikuntakulttuuri alkoi muotoutua. Esimerkiksi kansanjuhliin sisältyi usein liikunnallista ohjelmaa, ja voimistelukin levisi vuosisadan vaihteessa valtakunnalliseksi. Kansanjuhlissa kilpailtiin usein esimerkiksi ammunnassa, pikajuoksussa ja pussijuoksussa, mutta lajeissa oli myös alueellisia eroja. Tilaisuudet saivat usein näkyvyyttä ja

houkuttelivat osallistujia myös lähialueilta. Niissä oli usein myös jonkinlaisia palkintoja. Suorituspaikat ja -matkat olivat kuitenkin standardoimattomia, eivätkä osallistujat harjoitelleet kisailuihin. (Kokkonen 2015, 19–24.)

Suomen ensimmäinen urheiluseura oli vuonna 1856 perustettu Björneborgs Segelförening. Taustalla oli pikemminkin rannikoiden turvaaminen kuin huvi- tai urheilupurjehdus, joka sekin kuitenkin vähitellen rantautui Suomeen. Yleisesti muillakin kuin puolustuksellisilla tekijöillä oli vaikutusta varhaisten urheiluseurojen perustamiseen. 1880-luvulla sotilaskoulutus- ja puolustustehtävät alkoivat jäädä taka-alalle, ja Suomeen syntyi urheiluseurojen verkosto. (Laine 1984a, 1–3, 65, 158, 167–170.) Lisäksi monet muut järjestöt sisällyttivät urheilua toimintaansa. Tällaisten järjestöjen ihanteisiin ei yleensä kuulunut arveluttavalta vaikuttanut kilpaurheilu. Voimistelu sen sijaan otettiin vastaan myönteisemmin. Käytännön toiminta oli kuitenkin ristiriidassa ihanteiden kanssa ja urheilukilpailuista tuli merkittävä osa järjestöjen juhlia. Kilpaurheilu toi myös tehokkaasti uusia jäseniä mukaan toimintaan. (Kokkonen 2015, 30–31.) 1800-luvun lopussa seuroja oli jo parisataa, erilaisia tapahtumia runsaasti ja palkintojakin maksettiin. Esimerkiksi sirkusten vierailut olivat suosittuja tapahtumia. (Laine 1984a, 171–173, 186.)

Varsinaiset urheilukilpailut alkoivat yleistyä 1880-luvulla. Yksi kilpailuimmista lajeista oli hiihto, sillä hiihtotaitoisia riitti Suomessa, mutta lajikirjo moninaistui nopeasti. (Kokkonen 2015, 27–28; Kärkkäinen 1992.) Kilpaurheilua kuitenkin myös vastustettiin, sillä sen palkintoineen ei nähty olevan kasvatuksellisesti tavoiteltavaa vaan johtavan monipuolisuuden sijaan erikoistumiseen ja yksipuolisuuteen. Kilpaurheilu ohitti kasvatuksellisia ihanteita edustaneen voimistelun laajuudessa lopulta 1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä, mutta muodot jäivät elämään rinnakkain. Myös SVUL:in perustaminen vahvisti kilpaurheilun jalansijaa, ja 1900-luvulla perustetut urheiluseurat olivatkin pääsääntöisesti kilpaurheiluun suuntautuneita. (Kokkonen 2015, 28–29, 42.) Kilpaurheilu etenikin nopeasti, ja Salimäki (2000, 114) tulkitsee vuoden 1902 kilpaurheilun todelliseksi läpimurroksi.

Monet 1800-luvun liikuntapaikoista olivat yksityisessä omistuksessa. Myös urheiluseurat perustivat joitakin liikuntapaikkoja, esimerkiksi luistinratoja. Harvojen kaupunkien omistamien liikuntapaikkojen ylläpitokin oli usein yritysten tai urheiluseurojen vastuulla. Tyypillisesti uusi liikuntapaikka syntyi jostakin lajista kiinnostuneiden perustaessa seuran, jonka tarvitsemat suorituspaikat rakennettiin itse. (Ilmanen 2015.) Tilojen puute kuitenkin rajoitti etenkin sisäliikuntaa, sillä koulujen salien ohella muut tilat olivat harvassa (Kokkonen 2015, 27–28).

2.1.2 Liikuntaa järjestöjen yhteydessä

Urheiluseuratoiminta järjestäytyi Suomessa kiinteässä yhteydessä muuhun järjestötoimintaan. Siten varmistettiin toimijaresurssit, sillä muuhun järjestötoimintaan osallistuneet tulivat mukaan myös urheiluseurojen toimintaan. Toisaalta järjestely johti myös urheilun kulttuurisen aseman korostumiseen – urheilu näyttäytyi kunnollisena harrastuksena. (Itkonen 1991, 176.) Noin 1900–1930-luvuilla vallinneella järjestökulttuurin kaudella seuratoiminta olikin kiinteässä yhteydessä muuhun järjestötoimintaan ja yksi kulttuurin osa-alue (Itkonen 1991, 189–190; Itkonen 1996, 215; ks. myös Laine 1984a, 245–270). Itkonen (1996, 188) toteaa muutakin kulttuuritoimintaa harjoitetun sosiaalisidonnaisiin liikkeisiin kiinnittyneesti.

1900-luvun alussa urheiluseuratoiminta levittäytyi koko maahan. Vaatimattomista olosuhteista huolimatta pienissäkin kylissä perustettiin seuroja. (Ilmanen & Itkonen 2000, 3). Kasvun nopeutta kuvaa, että maailmansotien välillä urheiluseurojen jäsenmäärä nelinkertaistui (Kokkonen 2015, 54). Alkuvaiheissa urheilemista tapahtui varsinaisten urheiluseurojen ohella myös työväenyhdistysten, vapaapalokuntien, nuorisoseurojen ja raittiusyhdistysten alaosastoissa sekä suojeluskuntien järjestämänä, ja Suomen itsenäistyessä yli puolet urheiluseuroista oli muiden järjestöjen alaosastoja (Hentilä 1989; Kokkonen 2015, 31, 66). Kytöksestä hyötyivät molemmat osapuolet (Itkonen 1996, 23). Liikunta otettiin mukaan myös asevelvollisten toimintaan, mikä lisäsi liikunnan arvostusta kytkien sen maanpuolustukseen ja kansalliseen puolustuskykyyn. Liikunnan ja urheilun avulla pyrittiin kasvattamaan kunnollisia, maata puolustamaan kykeneviä kansalaisia. (Kokkonen 2015, 49–51.)

Ilmanen ja Itkonen (2000, 19–20) tunnistavat järjestökytkentöjen taustalta kolme selittävää tekijää. Ensinnäkin urheilun välinearvo tunnustettiin laajasti. Ajan kulttuuri oli myös yleisesti varsin luokkasidonnainen. Lisäksi uuden yhdistyksen perustaminen ei ollut venäläistämistöimien takia vaivatonta, mutta alaosastomallilla toimintaa saatettiin järjestää olemassa olleissa yhdistyksissä ilman uuden perustamista (ks. myös Kokkonen 2015, 31). Toisaalta liikunta oli myös oiva keino houkutella jäseniä yhdistyksen toimintaan (Hentilä 1992b).

Vuosisadan alussa kilpaurheilu kotiutui lopullisesti Suomeen, ja suomalaiset alkoivat osallistua kansainvälisiin kilpailuihin, muun muassa olympialaisiin. Kansainvälinen menestys toi Suomelle uskottavuutta ja huomiota edesauttaen kilpaurheilun leviämistä. (Laine 1984a, 277–278;

Kokkonen 2015, 33–37; Hentilä 1992b.) Kilpaurheilun kasvun mahdollisti urheilun leviäminen massaurheiluksi eli koko kansan keskuuteen, ja kilpailulliset tavoitteet alkoivatkin vähitellen haastaa kasvatuksellisia. Kilpailullisen ja kasvatuksellisen urheilun välille muodostuikin mieli-piteet jakanut vastakkainasettelu. (Laine 1984a, 277–303; Kokkonen 2015, 33–37.) Myös poliittiset ja yhteiskunnalliset kysymykset jakoivat kansaa ja urheiluliikettä (Laine 1984b, 342–344; Hentilä 1992b; Hentilä 1992c). Esimerkiksi työväenyhdistysten voimistelu- ja urheiluosastoja perustettiin 1900-luvun alussa aktiivisesti ja työväenliike suhtautui urheiluun myönteisesti (Laine 1984b, 484–485; Kokkonen 2015, 42–43).

Julkisen sektorin panostus liikuntaan lisääntyi 1900-luvulla. Liikunta liitettiin opetusministeriön alaisuuteen, valtio alkoi tukea urheilukenttien rakentamista, kuntiin perustettiin liikuntalautakuntia ja seuroille alettiin myöntää avustuksia. (Kokkonen 2015, 55–58.) Kunnallinen liikuntahallinto muodostuikin hyvin nopeasti sisällissodan jälkeen (Ilmanen 2015). Olosuhteet olivat yleisesti vaatimattomat, mutta 1900-luvulla alettiin vähitellen rakentaa entistä enemmän nimenomaan urheilemiselle tarkoitettuja suorituspaikkoja, jotka yhä useammin olivat standardeitua. Koulujen voimistelusalien ja järjestörakennusten juhlasalien lisäksi rakennettiin esimerkiksi urheilukenttiä ja hyppyrimäkiä. (Kokkonen 2015, 33–38, 40; Itkonen 2015.) Ennen kaikkea suurissa ja keskisuurissa kaupungeissa kunnat rakennuttivat liikuntapaikkoja itse. Myös seurat olivat tärkeitä rakentajia etenkin maaseudulla, ja tehdaspaikkakunnilla yritykset rakensivat aktiivisesti liikuntapaikkoja ja järjestivät liikuntatoimintaa. (Ilmanen 2015.) Liikuntapaikkojen määrän lisääntymiseen vaikuttivat myös suojeluskunnat, joiden työn tuloksena kenttien määrä moninkertaistui 1920-luvulla. Myös muut liikuntapaikat yleistyivät vähitellen. Vaikka liikuntapaikkojen määrä kasvoikin, ei niitä nykymittapuulla ollut vielä erityisen paljon, vaan kasvuvauhti kiihtyi myöhemmin. (Kokkonen 2015, 58–61; Ilmanen 2015; Itkonen 2015.)

Huomionarvoista on, kuinka naisetkin tulivat mukaan liikuntakulttuuriin heti 1900-luvun alussa. Naiset aktivoituivatkin kansainvälisesti varhain. Naisvoimistelun lisäksi he harrastivat muitakin lajeja ja myös kilpailivat. Esimerkiksi SVUL otti naisten yleisurheilun ohjelmaansa jo vuonna 1911. (Kokkonen 2015, 44–45; Hentilä 1992a.) Toisaalta poikien ja tyttöjen lajit ja liikuntakasvatuksen tavoitteet myös erosivat toisistaan (Kokkonen 2015, 71–74). Naisten kilpaurheilua myös vastustettiin laajasti, ja etenkin yleisurheilu nähtiin epänaisselliseksi, naisille vaaralliseksi lajiksi. Myös naisten kilpaurheiluun aluksi myönteisesti suhtautunut SVUL muutti kantansa pian kielteiseksi. Toisaalta 1930-luvulla naisten kiinnostus kilpaurheilua kohtaan kasvoi, ja osa sitä vastustaneista vaikuttajista muutti mielensä. (Kokkonen 2015, 97–100.)

Eri järjestöt olivat 1900-luvun alussa varsin yksimielisiä siitä, että suomalaiset tulisi saada liikumaan. Kunnan kansalaisen tulisi huolehtia itsestään, ja liikunta oli keskeinen osa ihannetta. Huippu-urheilijoiden nähtiin olevan esikuvia kansalle, ja suomalaisten menestys kasvatti urheilunostusta, joskaan kaikki aikalaiset eivät arvostaneet kilpailemista ja menestyksen tavoittelua. Samalla urheilukilpailuiden katsojamäärät kasvoivat, ja etenkin yleisurheilu oli suosittua. (Kokkonen 2015, 81–95; Ilmanen 2015.)

2.1.3 Kohti lajinomaista harrastamista

Noin 1930–1960-lukujen harrastuksellis-kilpailullisella kaudella kilpailut yleistyivät ja siirryttiin vähitellen kohti lajinomaisuutta esimerkiksi tilojen osalta. Olosuhteet rajoittivat ja suuntasivat toimintaa eikä harjoittelu ollut keskeistä. Myös tulosten ja kilpailullisten tavoitteiden painoarvo kasvoi. (Itkonen 1991, 190; Itkonen 1996, 215; Itkonen 2015.)

Sota-aikana rintamalla urheiltiin aktiivisesti. Sotilaiden kilpailutoiminta oli vilkasta, ja monet lajit levisivät ympäri maata sotilaiden tutustuttua niihin. Liikuntavälineistä oli kuitenkin pulaa. Kotirintamalla jalkaisin liikkuminen yleistyi olosuhteiden pakosta. (Kokkonen 2015, 100–115; Vasara 1992a.) Rauhan koitettua liikuntatoiminta laajeni. Uusia urheiluseuroja perustettiin aktiivisesti, seurojen ja lajien jäsen- ja harrastajamäärät kasvoivat ja uusia liikuntapaikkoja rakennettiin. Urheiluliike tavoittikin yhä useamman suomalaisen. Samalla urheilulajien merkitys kasvoi ja lajien vaatimukset huomioitiin paremmin, mutta toisaalta lajien ja seurojen välinen kilpailu kiristyi. Etenkin lapsi- ja nuorisourheilu kasvoi 1940-luvulta alkaen merkittävästi. Jo sota-aikoina maassa levisi huoli nuorten vapaa-ajan viettotavoista, mikä vaikutti nuorisoliikunnan edistämisyrittämyksiin. Myös keskusjärjestöt ja lajiliitot pyrkivät tavoittamaan nuoria. Nuorten jäsenten määrä kasvoikin seuroissa merkittävästi, ja liikunta ja urheilu oli 1950-luvulla nuorten suosituin harrastus. Seuratoiminnan lisäksi myös omatoiminen liikunta oli yleistä. (Kokkonen 2015, 117–119, 131–132, 143–159; Itkonen 1996, 220–221.)

Sotien jälkeen valtion rooli liikuntakulttuurissa kasvoi. Liikunnan kouluopetukseen kiinnitettiin huomiota aiempaa enemmän, ja monin paikoin opetuksen taso paranikin. Toisaalta koulujen välillä oli suuria eroja, ja opetuksen taso vaihteli pätevien opettajien riittämättömän määrän takia. Veikkausyhtiön perustaminen vuonna 1940 turvasi liikunnan ja urheilun rahoitusta. Käsitusten kuntien tehtävistä muuttuessa kunnat lisäsivät panostustaan etenkin liikuntarakentami-

seen. Poliitiikan painopiste siirtyi vähitellen urheilun edistämisestä koko kansan liikuttamiseen, ja terveydelliset tekijät korostuivat aiempaa enemmän valtiontuen perusteissa. Urheilukenttien ohella sisäliikuntatilat alkoivat yleistyä, joskin koulujen salit soveltuivat vaihtelevasti urheilulajien tarpeisiin. Salien lisäksi rakennettiin esimerkiksi uimahalleja ja valaistuja hiihtolatuja. Liikuntapaikkojen määrän lisääntyminen mahdollisti lajimäärän kasvamisen, sillä yhä useammalle lajille oli tarjolla kunnolliset harjoittelu- ja kilpailuolosuhteet. Toisaalta maaseudulla liikuntapaikat olivat edelleen harvassa, eikä sisäliikuntatiloja ollut monin paikoin lainkaan. (Kokkonen 2015, 120–131; Itkonen 1996, 220–221; Ilmanen 2015; Itkonen 2015; Vasara 1992a.)

1950-luvulta alkaen liikunnan terveyshyödyistä kiinnostuttiin entistä enemmän ja modernin elämäntyylin terveyshaitoista keskusteltiin yhä aktiivisemmin. Esimerkiksi arkiliikunnan vähentymisestä ja ylipainoisuuden lisääntymisestä oltiin huolissaan. Kehittyvän nuorisoliikunnan rinnalla liikuntaa nähtiin tarvittavan myös kouluissa ja päiväkodeissa, jotta lapsista kehittyisi hyväkuntoisia. Kuntoliikunta olikin nousussa ja erilaiset massatapahtumat suosittuja. Kuntoilun edistäjät vetosivat kansalaisten velvollisuudentuntoon, ja jopa Kekkonen käsitteli uudenvuodenpuheessaan 1963 kuntoilun hyötyjä määritellen sen kansalaishyveeksi. Työn keventyessä liikunnan merkitys kasvoikin. Säännöllinen liikkuminen kunnan kohentamiseksi oli kuitenkin melko harvinaista vielä 1960-luvullakin. (Kokkonen 2015, 117–119, 131–132, 143–159.)

Kilpailuiden ja otteluiden määrän kasvaessa myös tapahtumien yleisömäärät kasvoivat. Urheilun seuraamisesta paikan päällä tulikin 1940- ja 1950-luvuilla suosittua. Katsojamäärien kasvaessa myös sala-ammattilaisuus yleistyi, ja monet urheilijat saivat huomattavia pimeitä palkkoita. Käytännön todellisuus erosi ihanteista. Myös media käsitteli urheilua entistä laajemmin: urheilutoimittajien määrä kasvoi, radion urheilulähetykset yleistyivät ja televisiolähetysten alkaessa 1950-luvun lopussa urheilun osuus ohjelmistosta oli huomattava heti alusta alkaen. Helsingin olympialaiset 1952 lisäsivät suomalaisten kiinnostusta urheiluun, kasvattivat monien lajien harrastajamääriä sekä vauhdittivat liikuntapaikkarakentamista. Olosuhteiden parantuessa kaupunkiseurat alkoivat vetää puoleensa urheilijoita maaseudulta. Joukkueet saattoivat tarjota urheilijoille esimerkiksi palkatun valmentajan, asunnon ja työpaikan ja jopa mahdollisuuden harjoitella työajalla. Kilpailun kovennuttua harjoittelu muuttuikin joissakin lajeissa ympärivuotiseksi, ja urheilemisen ja elämän muiden osa-alueiden sovittamisesta yhteen tuli aiempaa vaikeampaa. Suomen lisäksi muissakin maissa panostus urheiluun lisääntyi, mikä heikensi Suomen menestysmahdollisuuksia. (Kokkonen 2015, 160–172; Ilmanen & Itkonen 2000, 21–22.)

Naisten urheilu ei ollut kuitenkaan yhtä arvostettua kuin miesten, vaikka sotien jälkeen monissa lajeissa ei enää pidettykään naisten harrastamista epätavallisena. Joidenkin lajien kuten yleisurheilun, ei kuitenkaan nähty sopivan naisille. Osa vaikuttajista näki silti edelleen, ettei kilpaileminen kiinnosta naisia, vaan voimistelu olisi parempi liikuntamuoto. (Kokkonen 2015, 167.)

2.1.4 Kiristytvä kilpailu, lisääntyvä kuntoilu

Noin 1960-luvulta 1980-luvulle vallinneella kilpailullis-valmennuksellisella kaudella käsitys muuttui vähitellen luontaisen lahjakkuuden korostamisesta kohti harjoittelun vaikutusten ymmärtämistä. Aikakautta kuvaa myös tavoitteellisuus. Samalla harrastamisen ja kilpailemisen sekä lajien väliset erot kasvoivat. (Itkonen 1991, 190–191; Itkonen 1996, 215.) Tiedon merkitys kasvoi suunnitteluoptimismin mukaisesti, mikä johti esimerkiksi laajojen koulutusjärjestelmien perustamiseen. Kiristynyt kansainvälinen kilpailu lisäsi tarvetta tiedolle. (Itkonen 2015.) Seurojen määrän kasvu kiihtyi, erikoisseurojen osuus kasvoi ja Suomeen tuli uusia lajeja ulkomailta, mikä kiristi lajien ja seurojen välistä kilpailua. Muiden vapaa-ajan aktiviteettien yleistyminen lisäsi kilpailua entisestään. Seuratoiminnan kasvamisesta huolimatta huoli vapaaehtoistoiminnan tulevaisuudesta yltyi. Esimerkiksi kaupungistuminen, talouden merkityksen kasvu sekä huippu-urheilun ammattimaistuminen ja kaupallistuminen nähtiin uhaksi seuratoiminnalle. (Kokkonen 2015, 176–178, 206–216; Vasara 1992b.)

Järjestäytyneeseen liikuntatoimintaan tuli yhä suurempi osa nuorisosta ja toiminta sekä kilpailujärjestelmät ulotettiin yhä nuorempiin ikäluokkiin. Monissa lajeissa kilpailujärjestelmät laajenivat valtakunnallisiksi liikuntapaikkojen määrän lisääntyessä, esimerkiksi palloilulajien sarjatoiminta laajeni koulurakentamisen myötä. Toiminnassa korostui säännöllinen, jopa ympäri- vuotinen harjoittelu ja kilpaileminen. Samalla kustannukset lisääntyivät ja monen lajin harrastaminen vaihtui yhä useammin yhteen lajiin. Huippu-urheilun ammattimaistuminen jatkui, ja järjestelmällinen valmennus perustui tutkimustietoon. Myös urheilun arvostelu lisääntyi, sillä kasvatuksellisuuden sijaan toiminnan nähtiin olevan liian kilpailullista ja pikemminkin totista kykyjenetsintää kuin leikinomaista toimintaa. Liikunnalla oli silti edelleen vahva asema nuorten suomalaisten elämässä. (Kokkonen 2015, 176, 209–212, 224–231; ks. Laitinen 1983.)

Kilpailun kiristymisen vastapainoksi kuntoliikunta nousi 1960-luvulla (Itkonen 1996, 225–226). Suomalaiset innostuivat kuntourheilusta verrattain myöhään, mihin vaikutti se, että elinkeinorakenteen muutos, teollistuminen ja kaupungistuminen tapahtuivat Suomessa myöhem-

min kuin monissa muissa länsimaissa (Hentilä 1992a). Kuntoilun yleistymisen taustalla olivat yleinen elämäntapojen muutos, esimerkiksi työajan lyheneminen, ja liikuntaan suunnattujen resurssien kasvaminen. Kuntoilu ei suurelta osaltaan tapahtunut seuroissa, vaikka trendi luonnollisesti vaikutti seuratoimintaan. Kilpaurheilun säilymistä vallitsevana urheiluseuroissa selittävät kilpaurheilun lajinomaisuus, nuorison kiinnittyminen ensisijaisesti tiettyyn lajiin, omaksettujen käytäntöjen hidas muuttuminen sekä yhteiskunnallisten muutosten ajoittuminen. (Itkonen 1996, 225–226; Ilmanen & Itkonen 2000, 23–24; Kokkonen 2015, 176, 220.)

Liikuntakulttuuri laajeni hyvinvointivaltion rinnalla: elintason noustua muuhun kuin välttämättömiin menoihin riitti entistä enemmän rahaa. Suomen muuttuessa kulutusyhteiskunnaksi myös liikuntaan liittyvä liiketoiminta ja kulutus kasvoivat. Kaupallisia toimijoita tuli esimerkiksi lasketteluun, ja tarjonnan kasvaminen nosti myös julkisiin palveluihin kohdistettuja odotuksia. Myös kolmas sektori otti oppia esimerkiksi pyrkimällä tuotteistamaan palvelujaan paremmin. Kaupallistuva ja markkinallistuva urheilu muistuttikin yhä enemmän viihdettä. Toisaalta kaupallistuminen synnytti myös arvostelua. Muuttunut liikuntakulttuuri oli ristiriidassa perinteisten vaatimattomuuden, askeettisuuden ja itse tekemisen kanssa ja myös ympäristöllisesti kyseenalaista. Uudet ikäluokat suhtautuivat kuitenkin myönteisemmin kaupalliseen liikuntaan. (Itkonen 1996, 225–226; Kokkonen 2015, 176, 220–223; Laitinen 1983, 356–357.)

Valtio ja kunnat tulivat entistä tiiviimmin mukaan liikuntakulttuuriin ja alkoivat harjoittaa järjestelmällistä liikuntapolitiikkaa. Tärkein tavoite oli liikuntaedellytysten luominen mahdollisimman monelle: olosuhteita parantamalla kannustettiin suomalaisia liikkumaan. Liikuntakasvatus pyrittiin saamaan terveydenhuollon osaksi, ja liikunnasta tuli osa hyvinvointiajattelua. Liikunnan avulla tavoiteltiin säästöjä terveysmenoissa ja uskottiin voitavan ratkoa yhteiskunnallisia ongelmia, ja sen nähtiin korvaavan fyysisen aktiivisuuden vähenemistä, tuottavan mielekästä sisältöä lisääntyvään vapaa-aikaan sekä auttavan tasapainoisen elämän saavuttamisessa. Suomalaisten käsitykset liikunnan ja terveyden yhteyksistä ja terveysvaikutuksista vahvistuivatkin. Liikkumaan kannustettiin kuntoilutapahtumilla, ja kilpailut korvasivat kampanjoita ja valistusta. Myös urheilumenestyksen nähtiin auttavan väestön liikuttamisessa. Valtion toimenpiteet vaikuttivatkin liikunnan harrastamisen yleistymiseen joka puolella maata. Veikkauksen tuoton nousu puolestaan johti valtiontuen kasvamiseen ja vuonna 1980 voimaan tuli liikuntalaki, jonka tarpeesta vallitsi yhteisymmärrys yli puoluerajojen. Näiden tekijöiden vaikutuksesta tehtävänjako vakiintui: julkinen sektori vastasi liikuntapaikoista ja seurat liikuntatoiminnasta. (Kokkonen 2015, 176–196, 212–229, 246–247; Ilmanen 2015; Hentilä 1992d.)

Kuntien ja valtion panostaessa olosuhteisiin liikuntapaikkojen määrä kasvoikin huomattavasti ja laatukin parani. Myös maaseudulla rakennettiin aktiivisesti liikuntapaikkoja, sillä ne nähtiin vetovoimatekijäksi, jonka avulla pyrittiin vähentämään väestökatoa. Kehitykseen vaikuttivat myös uusien lajien tulo maahan sekä liikuntatoiminnan kasvu. Liikuntapaikkojen puute kuitenkin rajoitti edelleen seuratoiminnan kasvua. Julkisin varoin ei ollut mahdollista rahoittaa kaikkien lajien tarvitsemia tiloja, joten erilaiset yhteistyömuodot alkoivat yleistyä. Kuntien liikuntaan käyttämä rahamäärä oli 1980-luvulla lähes kymmenkertainen valtiontukeen nähden, joskin alueelliset erot olivat suuria. (Kokkonen 2015, 187–196, 246–247.)

Televisiosta tuli lähetysten vakiinnuttua tärkeä urheilun välittäjä, vaikka myös radio ja lehdistö olivat edelleen tärkeitä. Television tarpeet alkoivat vähitellen vaikuttaa jopa lajien sääntöihin: kilpailuista piti saada tiiviitä ja vauhdikkaita. Monista urheilijoista tuli julkisuuden henkilöitä, joiden yksityisyys katosi ja jotka päätyivät yhä useammin tavallisten aikakauslehtien sivuille. Julkisuus oli aluksi varsin myönteistä, mutta 1980-luvulla myös kielteiset ja kohujutut alkoivat yleistyä tiedotusvälineiden välisen kilpailun kiristytessä. (Kokkonen 2015, 243–246.)

Naisten liikunta-aktiivisuus nousi miesten tasolle ja 1980-luvulla jo edelle. Lisäksi naiset alkoivat yhä useammin osallistua kilpaurheiluun eikä urheilevaa naista pidetty enää epätavallisena, vaikka monia lajeja pidettiin yhä epänaissellisinä ja toisia naisille hyvin sopivina. Naisten urheilun rahavirrat ja näkyvyys olivat kuitenkin hyvin vähäisiä miehiin verrattuna, eikä naisten saavutuksia arvostettu yhtä paljon kuin miesten. Liikunnasta tuli kuitenkin kaikenikäisten harrastus ja keskeinen osa monien suomalaisten elämää, vaikkakin arkiliikunnan vähennyttä suuri osa suomalaisista liikkui tavoitteita vähemmän. Suomalaiset kuitenkin suhtautuivat liikuntaan hyvin myönteisesti, ja laajentunut liikuntapaikkatarjonta mahdollisti monenlaista liikuntaa. (Kokkonen 2015, 180–183, 212–229.)

2.1.5 Liikuntatoiminnan eriytyminen ja monimuotoistuminen

Noin 1980-luvulla alkaneella eriytyneen toiminnan kaudella liikuntakulttuuri nimensä mukaisesti eriytyi ja monimuotoistui. Muutokset näkyivät myös urheiluseuroissa, joissa esimerkiksi alettiin järjestää entistä enemmän kuntoliikuntaa. Toisaalta yksilöiden odotukset liikuntaa kohtaan monimuotoistuivat, minkä seurauksena seurojen väliset erot kasvoivat. Eriytyneen toiminnan kausi johtikin mitä erilaisimpien seurojen syntyyn. (Itkonen 1991, 191; Itkonen 1996, 215.)

Suomen demografisten muutosten sekä laman aiheuttaman hyvinvointiyhteiskunnan kriisin myötä julkisen vallan kiinnostus kolmatta sektoria kohtaan lisääntyi ja myös liikuntaan kohdistetut odotukset nousivat. Järjestöjen odotettiin auttavan syrjäytymisen vähentäjänä, työllistäjinä ja koko Suomen etujen mukaisesti toimivina palveluntarjoajina. Liikunnalla on pyritty myös edistämään suvaitsevaisuutta ja maahanmuuttajien kotoutumista, ja sen on nähty voivan auttaa ikärakenteen muuttumisen tuomissa paineissa. Odotuksia kasvatti myös liikuntatoimijoiden oman aseman parantamiseksi tietoisesti tai tahattomasti harrastama liioittelu: esimerkiksi lama- vuosina huoli rahoituksesta sai liikuntaväen korostamaan liikunnan tärkeyttä. Toiveet olivat usein suhteettomia, mutta järjestäytyneet liikuntakulttuuri kasvoi silti vauhdilla. Esimerkiksi uusia urheiluseuroja syntyi runsaasti, joskin seurojen määrän kasvaessa niiden keskimääräinen jäsenmäärä laski. Uusien seurojen syntyyn on vaikuttanut myös elämäntapojen yksilöllistyminen. Seura- ja lajimäärän kasvaminen on toisaalta uhannut hajauttaa voimavarat, toisaalta tuonut mukaan uusiakin vapaaehtoisia. Erikoistumiskehityksen myötä myös harrastamisen kustannukset ovat pääsääntöisesti nousseet. (Kokkonen 2015, 258–260, 282–290.)

Terveysliikunnan merkitys korostui 1990-luvun laman jälkeen. Vähäisen liikunnan aiheuttamat terveyshaitat saivat entistä enemmän medianäkyvyyttä, ja liikunnan terveysvaikutuksia käytettiin rahoituksen oikeutuksena. Keskustelu liikunnan hyödyistä yhdistyi huoleen riittämättömästä liikkumisesta ja lihavuudesta, vaikka suomalaisten liikkuminen on kokonaisuutena pysynyt pitkään suurin piirtein ennallaan ja keskimääräinen terveydentila kohentunut. Toisaalta liikuntakulttuurin eriytyessä suomalaisten ohjailemisesta on tullut entistä vaikeampaa ja ihmisten huomiosta ja ajankäytöstä on yhä tiukempaa kilpailua. Liikunnan hyötysanoma onkin tavoittanut parhaiten liikuntaa jo harrastavat, ja vähiten liikkuvat on tavoitettu vain rajallisesti. (Kokkonen 2015, 255–258, 307–308.)

Urheiluseuroihin perinteisesti kuulunut ennen kaikkea kilpailullinen toiminta muodostaa yhä pienemmän osan liikuntakulttuurista, joten seurojenkin on täytynyt laajentaa toimintaansa (Itkonen 1991, 192–193). Heinemanniin (1989) viitaten Itkonen (1996, 228) toteaa eriytymisen näkyvän myös uusien ihmisryhmien päätyemisessä liikunnan pariin ja motiivien kirjavoitumisessa. Samalla vaatimuksetkin kasvavat ja myös taloudelliset ongelmat kytkeytyvät seuratoimintaan. Esimerkin uusista ryhmistä tarjoavat erityisryhmät, joiden liikuntaan panostettiin 1980-luvulla pitkälti valtion toimenpitein esimerkiksi palkkaamalla erityisliikunnanohjaajia kuntiin. Panostamiselle oli tarvetta, sillä monet liikuntapaikat eivät soveltuneet liikuntarajoit-

teisille, koulujen liikunnanopetuksessa ei huomioitu vammaisia ja suomalaiset ikääntyivät taiseisesti. (Kokkonen 2015, 196–200.)

1990-luvun lamavuodet vähensivät liikuntaan liittyvää kulutusta ja liikuntapaikkojen rakentamista, mutta suomalaiset liikkuivat edelleen aktiivisesti. Taloustilanne ja kuntaliitokset johtivat kunnissa liikuntapaikkojen kriittiseen tarkastelemiseen ja sulkemiseen. Etenkin pienimmillä kunnilla on ollut vaikeuksia ylläpitää liikuntapaikkojaan. Kunnat ovatkin eriytyneet myös liikuntapalvelujen suhteen. Laman jälkeen kaupallisten liikuntapalvelujen tarjonta laajentui, ja kasvu jatkuu edelleen. Yksityiset palveluntarjoajat liikuttavat jo suurempaa osaa maamme aikuisista kuin seurat. Toisaalta kaikki suomalaiset eivät käytä yksityisiä palveluita, vaan suurin osa liikunnasta tapahtuu ilman kalliita välineitä ja entistä useammin omatoimisesti. Liikunnasta on kuitenkin tullut elämäntapa, josta haetaan elämyksiä ja äärikokemuksia, jonka ympärille on kehittynyt erilaisia alakulttuureja ja jolla on globalisaation myötä usein kansainvälisiä kytköksiä. (Kokkonen 2015, 251–252, 265–267, 302–308; Ilmanen 2015; Vasara 1992b.)

Mediassa viihteelliset sisällöt ovat yleistyneet, ja urheilukin on päässyt osalliseksi lisääntyneestä television ohjelmatarjonnasta. Urheilun, liike-elämän ja viihteen yhteydet ovat ylipäänsä lisääntyneet ja urheilu on kaupallistunut, mihin etenkin televisiointi on vaikuttanut voimakkaasti. Urheilukilpailut ovat muuttuneet tapahtumiksi ja sponsoroinnista on tullut hyväntekeväisyyden sijaan vastikkeellista markkinointia, jolla pyritään molemminpuoliseen hyötyyn. Huippu-urheilusta onkin tullut tuote asiakkaiden kulutettavaksi ja urheilusta monissa tapauksissa liiketoimintaa, jonka päämäärät eroavat vapaaehtoistyön tavoitteista. Sponsorituki on myös entisestään parantanut tiettyjen vahvojen lajien asemaa ja jättänyt toiset heikompaan asemaan. Urheilijoista on tullut julkisuuden henkilöitä, joita tarkkaillaan jatkuvasti ja joiden odotetaan olevan esillä ja antavan sopivia lausuntoja medialle. Sosiaalinen media on lisännyt odotuksia entisestään. Toisaalta huomionarvoista on, että myös entistä useammat naiset ovat saaneet merkittäviä sponsorisopimuksia. (Vasara 1992c; Kokkonen 2015, 237–239, 315–331.)

KOK luopui 1980-luvulla vähitellen tiukasta amatööriyden ihanteesta ja kaupallisti urheilua entistä voimakkaammin (Llewellyn & Gleaves 2016, 175–177). Urheilun kaupallistuminen johdatti ammattilaisuuteen ja urheilun työmarkkinoihin myös Suomessa ja kasvatti taloudellisten arvojen merkitystä. Ammattilaiset saavat urheilusta elantonsa ja keskittyvät siihen täysipainoisesti läpi vuoden. Menestyksen saavuttamiseen on pyritty kaikin keinoin, ja urheilun eettiset kysymykset nousivatkin viimeistään Lahden MM-hiihtojen 2001 myötä näkyvästi esille. Urhei-

lun hyvästä kertomuksesta luovuttiin vähitellen, ja esimerkiksi SLU myönsi liikunnassa ja urheilussa esiintyvän myös kielteisiä ilmiöitä. Suomalaisten käsityksiin urheilusta vaikutti myös urheilun viihteellistyminen ja oikeudellistuminen. Liikunnan ja urheilun kasvatuksellisuutta alettiinkin 1990-luvulla tarkastella aiempaa kriittisemmin, ja esimerkiksi suhde päihteisiin nousi esille. Kaikesta huolimatta suomalaiset seuraavat edelleen paljon urheilua ja monet pitävät menestystä tärkeänä, mutta urheilun asema on muuttunut, eikä huippu-urheilu ole enää yhtä keskeinen osa suomalaisuutta kuin ennen. (Vasara 1992c; Kokkonen 2015, 255–258, 292–331.)

Suomalaisia liikuttavat edelleen eniten yksinkertaiset lajit, mutta liikuntakulttuurin monimuotoistuminen jatkuu. Liikunnasta on tullut yhä selvemmin kaikenikäisille soveltuva, koko elämän ajan jatkuva harrastus. Koulutustason noustessa liikunnan harrastaminen on lisääntynyt, mutta toisaalta vähän liikkuvia on yhä enemmän. Ikääntyminen alhaisen syntyvyyden ja eliniän pitenemisen myötä vaikuttaa myös liikuntaan, ja väestön keskittyminen vaikeuttaa liikuntapalvelujen ja -paikkojen tarjontaa etenkin maaseudulla. Lisäksi arkiliikunta ja ruumiillinen työ vähenevät edelleen esimerkiksi teknologisen kehityksen myötä. Liikunnan kokonaismäärässä tuskin kuitenkaan tapahtuu lähitulevaisuudessa suuria muutoksia. (Kokkonen 2015, 336–338.)

2.1.6 Verkostoitumisen kausi ja hybridisaatio

Itkonen (2015) tulkitsee verkostoitumisen kauden voivan seurata eriytyneen toiminnan kautta, vaikka sen voikin nähdä olevan eriytymisen ilmentymä. Kyseessä ei ainakaan vielä olekaan selkeä kausi, vaikka kansalaistoiminnassa tapahtuukin monimuotoista verkostoitumista.

Ajankohtainen ilmiö on myös hybridisaatio, joka tarkoittaa eri sektorien rajojen hämärtymistä ja sekoittumista. Hybridiorganisaatiot yhdistävät eri sektoreiden keskeisiä ominaispiirteitä, käytänteitä ja toimintatapoja. (Billis 2010a.) Muuttuvassa toimintaympäristössä toimijoiden väliset riippuvuudet kasvavat ja vuorovaikutus korostuu, ja organisaation suhteesta muihin toimijoihin tulee sisäisiä rakenteita tärkeämpää (Möttönen & Niemelä 2005, 79). Hybridisaation myötä yhdistykset saattavat muuttua eräänlaisiksi palveluntarjoajiksi, mikä ei kuitenkaan pelkillä vapaaehtoisresursseilla ole helppoa (Pirkkalainen 2015). Yksi hybridisaation muoto on markkinaistuminen, joka tarkoittaa markkinasektorin toimintatapojen leviämistä julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioihin. Tällöin organisaatioissa, jotka eivät ole olleet markkina-suuntautuneita, kasvaa paine toimia talouden ehdoilla. (Ruusuvirta 2015; ks. Harris 2010.)

Ensimmäisen työntekijän palkkaaminen on monesti organisaation ensiaskeleksi kohti hybridisaatiota. Työntekijöiden palkkaaminen tuo usein mukanaan hierarkkisen hallintojärjestelmän, kasvavan tarpeen resursseille sekä omat toimintatapansa, jolloin organisaatio alkaa omaksua julkisen ja yksityisen sektorin käytänteitä. (Billis 2010b.) Hybridisaatiota ilmentää myös jatkuvasti yleistyvä sektorirajat ylittävä yhteistyö liikuntaolosuhteiden toteuttamisessa ja omistamisessa (ks. Mäkinen 2019). (Vapaaehtoisuudesta hybridioorganisaatioissa ks. Paine, Ockenden & Stuart 2010.)

Hybridisaatiota voi tarkastella positiivisena ilmiönä synergian näkökulmasta, jolloin kahden sektorin yhteistyöllä nähdään saavutettavan enemmän kuin pitämällä ne erillään. Hyödyt voivat olla esimerkiksi taloudellisia. Toisaalta näkökulma voi olla kielteinen, jolloin sektorien sekoittumisella nähdään olevan haittavaikutuksia esimerkiksi markkinalogiikan tullessa julkisiin palveluihin ja kolmannen sektorin syvimmän olemuksen muuttuessa. (Karré 2012; Billis 2010a.) Muutosta ilmentää se, että kolmannella sektorilla tehtävän palkkatyön määrä ja merkitys ovat kasvaneet jo pitkään (ks. Ruuskanen, Selander & Anttila 2013).

Useisiin lähteisiin viitaten Pirkkalainen (2015) tulkitsee kolmannen sektorin muutosten johtuvan palvelurakenteiden muutoksista sekä kuntatalouden tiukkenemisestä. Kuntien ja järjestöjen suhde onkin muuttunut. Ennen järjestöt nähtiin usein julkiselle sektorille alisteisina, mutta vähitellen niitä on alettu tarkastella markkinanäkökulmasta palvelujen tuottajina. (Möttönen & Niemelä 2005, 101.) Kasvava kiinnostus järjestöihin juontuu ennen kaikkea 1990-luvun lamasta, jolloin kiinnostuttiin siitä, mitä järjestöt voivat tehdä yhteiskunnan hyväksi. Järjestöjen nähtiin voivan auttaa monien ongelmien ratkaisemisessa. Toisaalta leikkausten takia järjestöt joutuivat puolustamaan asiaansa voimakkaasti. (Möttönen & Niemelä 2005, 18–26.) Kaikista muutospaineista huolimatta kolmannen sektorin organisaatioilla on myös paineita olla muuttumatta (Harris 2010). (Kolmannen sektorin muutoksesta ks. myös Saukkonen 2013.)

Kaikista muutoksista huolimatta seuratoiminnan asema on Itkosen (1996, 189–190) mukaan säilynyt vahvana. Itkonen perustelee väitettään seurojen jäsen- ja toimijamäärillä. Seuratoiminta puolestaan on nojannut kautta historian vapaaehtoisuuteen. Tätä nykyä vapaaehtoistyö muodostaa yhdessä julkisten tukien kanssa suomalaisten liikuntaorganisaatioiden pääasiallisen tulonlähteen (Puronaho ym. 2000), eli kyse on seuroille hyvin merkittävästä toiminnasta.

2.2 Urheiluseurojen moninaisuus

Itkonen (1991, 98–102) on muodostanut seuratypologian eli kuudesta seuratyypistä muodostuvan urheiluseurojen luokittelun. Tyypit voi jakaa kahteen luokkaan, urheilullis-suorituksellisiin sekä sosio-kulttuurisiin. Urheilullis-suorituksellisia seuratyyppejä ovat julkisuus-markkinallinen huippu-urheiluseura, kilpailullis-kasvatuksellinen seura sekä liikunnallis-harrastuksellinen seura ja sosio-kulttuurisia yhteisöllis-elämyksellinen seura, alueellis-liikunnallinen seura sekä kasvatuksellis-sosiaalinen seura. Myöhemmin Itkonen (1996, 90) näki alun perin urheiluseuroja koskemaan rajatun typologian soveltuvan kuvaamaan myös muita liikunnallisia organisaatioita kuin seuroja. Todellisuudessa seuratyypit eivät välttämättä esiinny selvärajaisina, vaan kyseessä on ideaalityypitys, joka auttaa tunnistamaan seuratoiminnan moninaisuutta (Itkonen 2015). Typologia siis kuvaa, kuinka moninaista seuratoiminta nykypäivänä on.

Urheilullis-suoritukselliset seuramat ovat lähtökohtaisesti mukana urheilun kilpailujärjestelmissä. Niissä tavoitteena on menestys ja hyvät tulokset. Sosio-kulttuuriset seuramat sen sijaan eivät ole mukana kilpailujärjestelmissä. Niiden tavoitteet ovat laajemmat eivätkä liity suorituksiin. Seuramat eivät välttämättä ole edes rekisteröityneet yhdistyksiksi. (Itkonen 2015.)

Julkisuus-markkinallisissa seuroissa toiminta on huippu-urheilua ja julkisuus ja markkinat ovat toiminnan edellytyksiä. Pitkälle kehittynyt työnjako pohjautuu palkka- ja sopimussuhteisiin ja toiminta on kokonaisvaltaista. Urheiluseura on myytävä tuote ja toiminta usein hyvin yritysmaistä. Sekä urheilijat että monet muut toimijat ovat ammattilaisia, ja seuramat ovat irtautuneet vapaaehtoisuuteen perustuvasta perinteestä. (Itkonen 1991, 98–99, 118–121, 151, 183–184; Ilmanen & Itkonen 2000, 25; Itkonen 2015.) Toisaalta menestyvät huippu-urheiluseuramatkin tarvitsevat runsaasti vapaaehtoisaktiivisuutta (Itkonen & Kortelainen 1999, 74). Itkonen (1996, 231–250) tunnisti yhdeksän julkisuus-markkinallisia seuroja kuvaavaa piirrettä: julkisuus-markkinallisuus toiminnan edellytyksenä, toiminta liikeyrityksen tavoin, talouden keskeisyys, markkinointialueen optimointi, sopimusperusteisyys, tuotteistaminen, kilpailun totaalistuminen sekä siihen liittyvä kontrolli, yksilöllistyminen ja organisatorinen muokkaus.

Myös kilpailullis-kasvatukselliset sekä liikunnallis-harrastukselliset seuramat osallistuvat kilpailuihin. Kilpailullisuus ei kuitenkaan muodosta muut varjoonsa jättävää hallitsevaa kokonaisuutta. Kilpailullis-kasvatuksellista seuraa kuvaa lajinomaisuus, säännöllinen tietoon perustuva valmentautuminen, kilpailulliset tavoitteet sekä selkeä sisäinen työnjako. Liikunnallis-harrastuk-

sellisissa seuroissa korostuu esimerkiksi perustaitojen oppiminen ja mukava harrastaminen. Nämä luokat eroavat toisistaan ennen kaikkea siinä, että ensin mainitussa kilpailu ja valmennus korostuvat ja tavoitteet liittyvät menestykseen, jälkimmäisessä kilpailun, valmennuksen ja menestystavoitteiden merkitys on vähäisempi, tavoitteet eivät ole yhtä korkealla ja toiminta on harrastuksellisempaa, vaikka kilpailuihin osallistutaankin. Lisäksi eroja on muun muassa taloudellisissa tekijöissä ja työnjaon eriytymisessä. (Itkonen 1991, 99–100, 117–129, 142, 180-183; Ilmanen & Itkonen 2000, 24; Itkonen 2015.)

Yhteisöllis-elämyksellisissä seuroissa liikunnalla tavoitellaan elämyksiä tai pyritään kehittämään yhteisön toimintaa. Keskeistä on yhdessä viihtyminen ja yhteisten kokemusten saaminen, ja taloudellisia resursseja tarvitaan vain vähän. Alueellis-liikunnallinen seura perustuu tietyn paikallisen alueen liikuttamiseen, ja toiminnan muodot perustuvat osallistujiin. Toiminta voi rajoittua esimerkiksi tiettyyn kortteliin. Kasvatuksellis-sosiaalisten seurojen toimintaa ohjaavat tavoitteet liittyvät muuhun kuin kilpailulliseen menestykseen, eli liikunta on välinearvo muiden tavoitteiden saavuttamiseen. Esimerkiksi terveyden vaaliminen tai luonto saattavat olla keskeisiä päämääriä. (Itkonen 1991, 100–101, 184–187; Ilmanen & Itkonen 2000, 25; Itkonen 2015.)

Itkonen (1991, 102–103) tunnisti yhdeksän tarkastelu-ulottuvuutta, joiden avulla eri seuratyyppejä voi vertailla. Ne ovat taloudelliset resurssit, henkilöresurssit, julkisuus, toimintatavoitteet, toiminnan organisointi, sitoutuminen laajempaan kulttuuriympäristöön, valmennuksellisuus, kasvatuksellisuus sekä kilpailullisuus. Tarkastelu-ulottuvuuksia voinee olettaa voitavan soveltaa kaikenlaisten seurojen analysointiin.

2.3 Vapaaehtoistyö urheiluseuroissa

Suomalaisen liikuntakulttuurin perustan muodostaa vapaaehtoinen seuratoiminta (Itkonen 2000), ja vapaaehtoisuus on ollut liikuntatoiminnan kivijalka jo 1900-luvun alusta lähtien (Lehtonen & Hakonen 2013, 4). Itkosen (1991, 10) mukaan suomalaiset urheiluseurat ovat maailmanlaajuisesti ainutlaatuisia, sillä missään muualla liikuntatehtävät eivät ole yhtä laajasti vapaaehtoisuuteen perustuvilla organisaatioilla. Myös taannoinen urheiluministeri Terho on tunnustanut seuratoiminnan ja vapaaehtoistyön merkityksen liikunnalle Suomessa (OKM 2018).

Useisiin lähteisiin viitaten Yeung (2002, 11) toteaa, että vapaaehtoistoiminnan käsite on perinteisesti määritelty vapaaehtoisuuden sekä palkattomuuden kautta. Kyseltäessä ihmisten mieli-

kuvia vapaaehtoisuudesta joka viides mainitsikin palkattomuuden (Yeung 2002, 22). Myös VETY-raportissa (VETY s.a., 3) vapaaehtoistyön nähtiin tarkoittavan palkatonta työtä jonkin yleishyödyllisen tavoitteen edistämiseksi. Keskeisiksi piirteiksi nostettiin muiden auttaminen ja yhteisen hyvän edistäminen.

21 maassa tehdyn tutkimuksen perusteella vapaaehtoisuuden määritelmille on yhteistä palkattoman ja pakottamattoman toiminnan tekeminen toisten ihmisten tai yhteisön eduksi (Govaart ym. 2001, Yeungin 2002, 11 mukaan). Euroopan parlamentin (2008, 11) mietinnössä vapaaehtoistyö määritellään neljän ominaisuuden kautta: sitä ei tehdä taloudellista korvausta vastaan, sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta, se hyödyttää kolmatta osapuolta ja se on avointa kaikille. Hyvin samoilla linjoilla on myös Valliluoto (2014, 12), joka toteaa vapaaehtoistoiminnan olevan vastikkeetonta ja vapaaehtoista. Sitä tehdään kolmannen osapuolen hyväksi, ja usein sen määritellään tapahtuvan jonkin tahon organisoimana. Organisaatiovaatimusta kuitenkin kritisoi esimerkiksi Yeung (2002, 16). Valliluodon (2014, 13) mukaan Kansalaisareena määrittää vapaaehtoistoiminnan ”vapaaehtoiseksi, palkattomaksi tai palkkiottomaksi muulle toiselle henkilölle kuin lähimaiselle sekä yhteisölle tai ympäristölle tehdyksi yleistä hyvää tai lisäarvoa tuottavaksi tekemiseksi tai toiminnaksi”. Myöskään tämä määritelmä ei sisällä vaatimusta taustaorganisaatiosta.

Itkonen ym. (2006) kutsuvat liikunnan parissa tehtävää kolmannen sektorin toimintaa kansalaistoiminnaksi. Koskeen (2010) viitaten he toteavat, ettei vapaaehtoistyön käsite ole osuvin mahdollinen, sillä liikunnassa kyse ei ole aina palkattomasta ja kirjaimellisesti vapaaehtoisesta työstä. Itkonen ja kumppanit määrittävätkin kansalaistoiminnan kattokäsitteeksi, joka liittyy kolmanteen sektoriin ja käsittää myös vapaaehtoistyön. Toisaalta suurin osa urheiluseuroissa tehtävästä työstä on palkatonta. Tässä tutkielmassa on tarkoitus käsitellä nimenomaan vapaaehtoisuutta ja ammattilaisuutta, eli kiinnostuksen kohteet ovat kaikkea kansalaistoimintaa rajoittavia. Siksi vapaaehtoistyön käsitteen käyttäminen on perusteltua. Kansalaistoiminta mielletään kattokäsitteeksi, jonka osa vapaaehtoistyö on.

Koski (2000a) kritisoi vapaaehtoistyön käsitettä, sillä se rajaa tarkastelun ainoastaan palkattomaan työhön, vaikka seuratoimijat saavat usein vähintäänkin kulukorvauksia. Kosken mukaan rahalliset korvaukset ovat 1970-luvulta lähtien alkaneet vakiintua yleiseksi käytännöksi (yleistymisestä ks. myös Koski 2012a, 9). Esimerkiksi yksityisten toimijoiden maksamat palkkiot ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että seuroissakin maksetaan entistä yleisemmin palkkioita oh-

jaajille ja valmentajille (Koski & Mäenpää 2018, 74). Vapaaehtoistyön käsitteen käyttämistä voi kuitenkin perustella sillä, ettei raha ole vapaaehtoisille keskeisin syy osallistua toimintaan. Esimerkiksi valtiovarainvaliokunta (32/2000, Taponen 2011, 50 mukaan) on katsonut vapaaehtoistyön sen verran arvokkaaksi, että toiminnasta vapaaehtoisille aiheutuvat kulut pitäisi voida korvata. Kulukorvausten tulee kuitenkin perustua todellisiin kuluihin (Taponen 2011, 50). Jo pelkästään kulukorvausten yleisyyden takia olisi perusteetonta rajata tällainen toiminta käsitteilyn ulkopuolelle. Rajaus jättäisi määritelmän ulkopuolelle merkittävän osan toimintaa, joka tosiasiallisesti on vapaaehtoista ja joka ei tuota tekijöilleen taloudellista hyötyä. Kulujen korvaaminen ei täytä edes työsopimuslaissa yhdeksi työsuhteen tunnusmerkiksi määritetyn vastikkeen määritelmää (Rauste 1997, 107–109).

Tätä valintaa tukevat myös Yeungin (2002, 36) havainnot. Hänen mukaansa ulkoiset perusteet yleisesti – esimerkiksi työkokemus tai opintosuoritukset – ovat hyvin harvoin vapaaehtoisten osallistumisperusteita. Tutkimukseen vastanneista noin prosentti mainitsi ne ensisijaiseksi osallistumismotiiviksi. Ylipäänsä ”suomalaisten vapaaehtoistoiminnan asenteissa korostuvat yksilölliset, subjektiiviset motiivit, jotka samalla palvelevat yhteisöllistä etua” (Yeung 2002, 37).

Toinen Kosken (2000a) perusteista kansalaistoiminnan käsitteelle on toiminnan näennäisvapaaehtoisuus. Hänen mielestään monet ovat mukana toiminnassa pikemminkin velvollisuuden tunnosta, ja monissa lajeissa harrastamisen edellytyksenä on sitoutuminen intensiiviseen toimintaan. Myös Mäenpää ja Korkatti (2012, 15–16) toteavat, kuinka työpanoksen epätasaisen jakautumisen harmittelu on monissa seuroissa johtanut kirjanpitoon tehdystä vapaaehtoistyöstä. Kaksikko nimittää toimintaa pakotetuksi vapaaehtoistyöksi. Vapaaehtoistyön määritelmiin sisällytetään kuitenkin hyvin usein osallistuminen vapaasta tahdosta. Harrastamisen ehtona oleva pakotettu tai näennäisvapaaehtoisuus siis rajautuu määritelmän ulkopuolelle.

Vapaaehtoistyön lähikäsitteisiin lukeutuu myös talkootyö, jota arkikielessä käytetään usein vapaaehtoistyön synonyyminä. Valliluodon (2014, 17) mukaan keskeinen ero talkootyön ja vapaaehtoistoiminnan välillä on vapaaehtoistoimintaan kuuluva organisoiva taho. Käsitteitä yhdistää muun muassa palkattomuus ja se, ettei erityisiä pätevyysvaatimuksia ole. Lisäksi Valliluoto toteaa Verohallinnon ohjeeseen viitaten, ettei talkootyöhön liity muita osapuolia työn järjestäjän ja tekijän lisäksi. (Valliluoto 2014, 17, 45.) Talkootyön voi nähdä yhdeksi vapaaehtoistyön muodoksi (Taponen 2011, 4).

Saraste (1943, Taposen 2011, 4 mukaan) on määritellyt talkootyöllä tarkoitettavan ”työnsuorituksia, joissa henkilö sopimuksen nojalla tai konkludenttisesti ryhtyy tai osallistuu vapaaehtoisesti työhön toisen hyväksi – hänen lukuunsa – vaatimatta tai saamatta palkaksi katsottavaa vastiketta, vaan tarkoittaen työsuorituksensa lahjaksi, ja joissa yleensä useampien yhteisellä toiminnalla aikaansaadaan työntulos yksityiseksi tai yhteiseksi hyväksi”. Kyse on vapaaehtoistyön lähikäsitteestä, mutta synonyymeiksi sanoja ei voi kutsua.

Suomalaisten mielikuvat vapaaehtoisuudesta eroavat paljon, ja erilaisten mielikuvien kirjo on laaja (Yeung 2002, 15–16). Tämän takia yksiselitteisen määritelmän puuttuminen on täysin ymmärrettävää. Tässä tutkielmassa vapaaehtoistyö määritellään toiminnaksi, jota tehdään omasta vapaasta tahdosta toisten hyväksi. Mahdolliset vastikkeet kuten kulukorvaukset ovat enintään pienimuotoisia eivätkä ne ole osallistumisen peruste, eikä vapaaehtoistyö täytä työsuhteen määritelmää. Kulukorvauksia ei siis rajata vapaaehtoistyön ulkopuolelle. Tutkielmassa tarkastellaan urheiluseuroissa tehtävää vapaaehtoistyötä, joten määritelmään on syytä sisällyttää vielä urheiluseurakonteksti. Määritelmä on hyvin lähellä Cnaanin, Handyn ja Wadsworthin (1996, Wickerin 2017 mukaan) käsitystä vapaaehtoisesta. Heidän mukaansa vapaaehtoinen on henkilö, joka työskentelee omasta tahdostaan ilman korvausta tai pientä korvausta vastaan.

Laasasen (2011, 9–10) mukaan vapaaehtoistyö ja -toiminta eivät olisi synonyymejä, vaan jälkimmäinen käsite olisi laajempi. Tätä näkemystä kritisoi ainakin Valliluoto (2014, 13–14), joka käyttää vapaaehtoistoimintaa ja vapaaehtoistyötä synonyymeinä. Myös useissa muissa yhteyksissä käsitteitä käytetään synonyymeinä (ks. esimerkiksi Yeung 2002, 11). Tässäkin tutkielmassa käsitteiden nähdään tarkoittavan samaa. Lisäksi Yeungin (2002, 11) tavoin sanoja vapaaehtoinen ja vapaaehtoistyöntekijä käytetään synonyymeinä.

Käsitteellisistä valinnoista on syytä mainita myös urheiluseuran käsite, jota käytetään liikuntaseuran sijaan. Liikuntaseuran nähdään joskus olevan urheiluseuraa laajempi käsite (ks. esimerkiksi Koski 1994b, 140; Koski 2009, 5; Koski & Mäenpää 2018, 11). Urheiluseuran käsite on kuitenkin yleisesti käytössä arkikielessä, ja siihen liitetään usein myös muuta liikuntatoimintaa kuin kilpaurheilua järjestävät seurat. Sen takia se sopii käytettäväksi myös tässä tutkielmassa. Seuratoiminnalla viitataan urheiluseurojen järjestämään ja seuroissa tapahtuvaan toimintaan.

Kuinka paljon urheiluseuroissa sitten on vapaaehtoisia? Kuten Lehtonen ja Hakonen (2013, 25–26) ovat todenneet, tutkimukset suomalaisten urheilun parissa tekemästä vapaaehtoistyöstä ovat

kirjavia. Joissakin valtakunnallisissa tutkimuksissa kysytään yleisesti suomalaisten tekemästä vapaaehtoistyöstä ja joissakin tarkemmin urheilun parissa tehtävästä. Nimenomaan urheiluseuroissa tehtävästä vapaaehtoistyöstä ei yleensä kysytä mitään. Eri kyselyiden kysymyksenasettelut ja vastausvaihtoehdot eroavat myös merkittävästi.

Esimerkiksi vapaaehtoistyötä yleisesti koskevasta selvityksestä kelpaa Yeungin (2002, 24–26) tutkimus, jonka aineisto koostui hieman alle tuhannen suomalaisen haastatteluista. Sen mukaan 37 % suomalaisista oli osallistunut vapaaehtoistyöhön tutkimusvuonna tai sitä edeltävänä vuonna. Liikunta ja urheilu oli selvästi suosituin toiminta-alue: suomalaisista vapaaehtoistyöhön osallistuvista noin kolmannes osallistui toimintaan liikunnan tai urheilun parissa. Vapaaehtoistoimintaan osallistuvat suomalaiset käyttivät Yeungin tutkimuksessa toimintaan aikaa keskimäärin noin 18 tuntia kuukaudessa ja naiset enemmän aikaa kuin miehet, mutta vaihtelu oli suurta. (Yeung 2002, 24–26, 50, 70.)

Tilastokeskus arvioi vuoden 2009 tilannetta koskeneessa ajankäyttötutkimuksessaan 10 vuotta täyttäneistä suomalaisista 29 prosentin tekevän vapaaehtoistyötä. Käsite sisälsi vapaaehtoistyön laajasti eli muutenkin kuin urheilun parissa, mutta vapaaehtoistyötä tehdään eniten liikuntakerhoissa ja urheiluseuroissa. (Tilastokeskus 2011, 6–7.) Vuoden 2018 aineistoon perustuvassa tutkimuksessa arvioitiin puolestaan, että noin 20,5 % suomalaisista tekee liikunnan vapaaehtoistyötä ja että urheiluseuroissa vapaaehtoisina toimii noin 12 % suomalaisista (Aarresola ym. 2019). Lukemat kuitenkin vaihtelevat tutkimuksesta toiseen. Esimerkiksi vuoden 2017 aineiston perusteella liikunnan vapaaehtoistyöhön osallistuvien suomalaisten osuudeksi arvioitiin 11 % (Euroopan komissio 2018, 77). Vuonna 2009 kerätyn aineiston mukaan liikunnan ja urheilun parissa tehtävän vapaaehtoistoiminnan on puolestaan arvioitu kokoavan noin 18 % suomalaisista (Euroopan komissio 2010, 6–7).

Urheilun parissa tehtävää vapaaehtoistyötä selvitettiin aikoinaan myös Kansallisissa liikuntatutkimuksissa. Esimerkiksi vuosina 2009–2010 haastateltiin edustava otos suomalaisia 19–65-vuotiaita. Tutkimuksen mukaan suomalaisesta aikuisväestöstä noin 16 % on tavalla tai toisella mukana liikunnan vapaaehtois- tai kansalaistoiminnassa. Edellisissä tutkimuksissa osuus oli ollut sama, vuosina 1997–1998 puolestaan 14 %. Miehet osoittautuivat naisia aktiivisemmiksi: miesten osuus vaihteli eri vuosina tehdyissä tutkimuksissa välillä 17–18 % ja naisten osuus välillä 10–14 %. (Kansallinen liikuntatutkimus 2010b, 5–6; Kansallinen liikuntatutkimus 2006, 5–6; Kansallinen liikuntatutkimus 2002, 4.) Miesten suurempi osuus on havaittu myöhemmin-

kin: vuoden 2018 aineiston perusteella arvioitiin, että 23,4 % miehistä ja 17,5 % naisista toimii liikunnan ja urheilun vapaaehtoistyössä ja että urheiluseuroissa toimii vapaaehtoisina 15,5 % miehistä ja 8,7 % naisista (Aarresola ym. 2019). Vapaaehtoiset käyttävät toimintaan keskimäärin 9–10 tuntia kuukaudessa. Eri ikäryhmien väliset erot ovat suurempia kuin miesten ja naisten väliset, mutta vielä suuremmat ovat aktiivisimpien ja passiivisimpien erot: aktiivisin viidennes tekee ajallisesti noin 70 % työstä. (Aarresola ym. 2019; Kansallinen liikuntatutkimus 2010b, 5–6.)

Kansallisen liikuntatutkimuksen yhteydessä kysyttiin vuonna 2010 poikkeuksellisesti myös nuorten ja seniorien osallistumista vapaaehtoistyöhön. 66–79-vuotiaista senioreista noin kahdeksan prosenttia oli mukana liikunnan vapaaehtoistoiminnassa. Miesten määrä oli paljon suurempi kuin naisten. (Kansallinen liikuntatutkimus 2010c, 68–70.) 15–18-vuotiaista puolestaan noin 19 % eli 50 000 osallistui vapaaehtoistyöhön jossakin organisaatiossa, eikä tyttöjen ja poikien välillä ollut eroja (Kansallinen liikuntatutkimus 2010a, 28). Kaikista 15–79-vuotiaista suomalaisista noin 15 prosentin arvioitiin olevan mukana organisoidussa liikunnan kansalaistoiminnassa, mikä tarkoitti noin 637 000 ihmistä (Kansallinen liikuntatutkimus 2010b, 13–14).

Suomen Gallupin (1995) tutkimuksessa arvioitiin Kosken (1996b) mukaan noin 430 000 aikuisen ja yhteensä puolen miljoonan suomalaisen olevan mukana liikunnan vapaaehtoistyössä. Myöhemmin Koski ja Mäenpää (2018, 64) arvioivat, että seuroissa on keskimäärin noin 21 tosiaktiivista ja noin 24 harvemmin mutta kuitenkin vähintään kuukausittain osallistuvaa. Koski (2009, 84) arvioi vuoden 2006 vastaavan kyselyn perusteella, että suomalaisissa seuroissa olisi noin puoli miljoonaa seuratoimijaa. Myös muissa yhteyksissä on arvioitu urheiluseuroissa toimivan noin 500 000 vapaaehtoista aikuista (Mäenpää & Korkatti 2012, 9). Koski on myös arvioinut jopa noin kahden kolmesta suomalaisesta olevan tavalla tai toisella mukana seuratoiminnassa, joka hänen mukaansa perustuu pitkälti vapaaehtoisten panokseen (Koski 2000c).

Tarhoista luvuista riippumatta kansainvälisesti verrattuna suomalaiset ovat joka tapauksessa poikkeuksellisen aktiivisia (Euroopan komissio 2010, 57–62; Euroopan komissio 2018, 77; Tilastokeskus 2011, 13). Esimerkiksi kaikista EU-kansalaisista noin kuuden prosentin on arvioitu osallistuvan liikuntaan tai urheiluun liittyvään vapaaehtoistyöhön (Euroopan komissio 2018, 76). Suomi eroaa monista muista maista myös toimintaan käytetyn ajan suhteen: Suomessa vapaaehtoistoimintaan käytetään huomattavan paljon aikaa (Yeung 2002, 71).

Vapaaehtoistoimintaan osallistuvien osuudet ikäryhmästä laskevat täysi-ikäisyyden jälkeen, mutta 30–35 vuoden iässä ne kääntyvät taas nousuun. Suurimmillaan vapaaehtoistyöntekijöiden osuus koko ikäluokasta on 35–44-vuotiaiden kohdalla, mutta noin 50-vuotiaiden ikäluokassa aktiivisuus taas laskee ja on eläkeikäisillä alle 10 prosenttia. (Aarresola ym. 2019; Kansallinen liikuntatutkimus 2010b, 13–14.) Urheilulla vapaaehtoistoimintana onkin selkeä yhteys omien lasten harrastuksiin, mikä näkyy myös siinä, että eniten toimintaan osallistutaan vähintään kolmen hengen talouksissa (Yeung 2002, 30). Toisaalta liki joka toinen aikuinen jättää vapaaehtoistyön lasten aikuistuesssa (Kansallinen liikuntatutkimus 2006, 8; Kansallinen liikuntatutkimus 2010b, 7–8). Lisäksi on huomionarvoista, että Kosken puuhaajiksi kutsumasta ryhmästä eli erittäin aktiivisista toimijoista noin neljänneksellä ei ole lapsia ja noin 16 %:lla lapset ovat jo täysi-ikäisiä. Kyse ei siis ole vain vanhempien osallistumisesta lastensa harrastuksiin. (Koski 2000a.)

Usein on ollut esillä, että vapaaehtoisten määrä olisi vähenemässä. Tutkimukset osoittavat kuitenkin päinvastaisen kehityssuunnan. Vuosien 1994 ja 1997–1998 välillä vapaaehtoisten osuus väestöstä ei juurikaan muuttunut, mutta vuosina 2001–2002 lukema oli jo nousussa (Kansallinen liikuntatutkimus 2002, 4). Vapaaehtoisten osuuden lisääntymisen ohella on huomioitava aktiivisiin ikäryhmiin kuuluvien suomalaisten määrän kasvaneen (Koski 2012a, 7). Mäenpää ja Korkatti (2012, 15) arvioivat vapaaehtoistyöhön osallistuvien määrän kasvaneen hitaasti, mutta vapaaehtoisten panos jakautuu entistä useampaan ryhmään ja urheilulajiin, mikä selittää käsitykset vähenemisestä. Toisaalta kaksikko toteaa, että vapaaehtoisten käyttämän keskimääräisen tuntimäärän vähenemisestä on viitteitä. Lisäksi on paljon viitteitä siitä, että yhä useammat ovat halukkaita käyttämään rahaa oman työpanoksen sijaan (ks. yhtenä esimerkkinä Tiusanen 2018, 47–48). Pyrkimys korvata oma työpanos rahallisesti on yleistynyt myös muualla kuin liikunnan maailmassa (ks. esimerkiksi Harju 2005).

Seurat kuitenkin kokevat paineita vapaaehtoisten määrän lisäämiseen. Esimerkiksi vuonna 2006 tutkituista seuroista noin 90 prosenttia totesi seuratoimijoiden aktivoinnin lähitulevaisuudessa olevan tärkeää ja lähes yhtä suuri osa totesi vapaaehtoisten lisäämisen olevan tärkeää (Koski 2009, 87). Vuoden 2016 aineistoon perustuvassa tutkimuksessa lukemat olivat hieman pienempiä mutta kuitenkin edelleen huomattavan suuria (Koski & Mäenpää 2018, 65–67). Jo Kosken (1994b, 134–135) väitöskirjatutkimuksessa haastatellut olivat huolissaan jäsenten entistä heikommasta sitoutumisesta seuroihin. Huomionarvoista on, että seuroissa liikkuvien määrä on kasvanut (Koski 2012a, 7), mikä asettanee vaatimuksia vapaaehtoisten määrälle.

Lyhytaikaisen vapaaehtoisuuden lisääntyminen on ollut esillä sekä kotimaisissa että kansainvälisissä tutkimuksissa (Nylund & Yeung 2005). Esimerkiksi puolet Kosken (2009, 86–87) tutkimista seuroista ilmoitti vapaaehtoisten sitoutuvan aiempaa lyhytjänteisemmin. Niin kutsuttu pätkävapaaehtoisuus voi olla lyhytaikaista intensiivistä tai pidempiaikaista harvaa toimintaa. Kyse ei kuitenkaan ole uudesta ilmiöstä, ainoastaan sen yleistyminen on uutta. (Nylund & Yeung 2005; Metsäranta 2006, 17; ks. myös Aarresola ym. 2019.) Osallistujat sitoutuvatkin nykyään usein projektiluontoisesti ja lyhytkestoisesti (Koski 2012a, 7). Seuratoiminnasta ylipäänsä on tullut projektiluontoisempaa, ja kiinnostus jatkuvuutta kohtaan on entistä harvinaisempaa. Lisäksi on tapahtunut keskittymistä ryhmä- tai joukkueetasolle, ja perinnesidonnaisuus on heikentynyt. (Koski 2000a.) Ihmisten sitoutuminen erilaisiin vapaa-ajan aktiviteetteihin on ylipäänsä aiempaa lyhytjänteisempää, mikä uhkaa vapaaehtoisuuteen perustuvan urheiluseuratoiminnan tulevaisuutta (Itkonen & Laine 2015). Koski puolestaan arvioi, ettei pitkäjänteisen sitoutumisen väheneminen koske ainoastaan vapaaehtoistoimintaa. Esimerkiksi monien tuotteiden elinikä on tätä nykyä entistä lyhyempi, ja sama pätee moniin muihinkin ilmiöihin, esimerkiksi ihmissuhteisiin. Vapaaehtoistoimintaan perustuvien urheiluseurojen jatkuvuudelle tämä trendi asettaa haasteita. (Koski 2009, 30.)

Seurojen ikärakenne on vanhentunut ja sama pätee myös puheenjohtajiin. Myös tällaiset muutokset luovat uhkakuvia seuratoiminnan tulevaisuudelle. Toisaalta ne myös heijastavat ikärakenteen muutoksia. Lisäksi on syytä huomioida, että suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä näihin kuuluvilla on käytettävissään entistä enemmän aikaa ja toimintapotentiaalia, mikä lienee seurojen kannalta myönteinen ilmiö. (Koski 2009, 54–56, 79–80.) Koski (2009, 79–80) pohtii, onko seurajohtajien ikääntyminen osoitus tehtävien vähentyneestä arvosta. Hän viittaa IEA-CIVIC-tutkimukseen, johon osallistuneista 28 maan nuorista suomalaisnuoret arvostivat kansalaistoimintaa vähiten ja osallistuvat yhteiskunnalliseen toimintaan vain vähän. Esimerkiksi poliittisesta toiminnasta he olivat kaikkein vähiten kiinnostuneita.

Seurajohtajuuden arvostusta on käsitellyt esimerkiksi Heinilä (1986, Kosken 2009, 80 mukaan). Kosken mukaan Heinilä totesi julkisen arvostuksen riippuvan seuran näkyvyydestä ja julkisuusarvosta ja tulkitsi luottamustehtävien arvostuksen jääneen jälkeen urheilijoiden arvostuksesta. Koski (2009, 80) toteaa, että Heinilän huomautusten jälkeen seurojen ja toimijoiden palkitsemiseen on kiinnitetty huomiota, mutta arvostus ei kuitenkaan tunnu lisääntyneen – toisin kuin vaatimustaso. Lisäksi Koski selittää muutosta työelämän kasvaneilla vaatimuksilla ja vapaa-

ajan vaihtoehtojen lisääntyneellä tarjonnalla. Arvostukseenkin voi kuitenkin vaikuttaa: esimerkiksi vuoden 2005 yleisurheilun MM-kilpailujen arvioitiin parantaneen lajin julkisuuskuva, mikä todennäköisesti vaikutti myös lajin parissa seuratyötä tekevien motivaatioon (Itkonen ym. 2006). Havainnon voi olettaa pätevän myös muihin suurtahtumin.

Toisaalta Yeungin (2002, 56) havainnot nuorten potentiaalista vapaaehtoisina ovat jatkuvuuden kannalta lupaavia. 15–24-vuotiaista nuorista 39 % on mukana vapaaehtoistoiminnassa, mikä on suomalaisten keskiarvoa enemmän. Osallistumattomista 58 % olisi halukkaita osallistumaan, jos pyydetäisiin mukaan, mikä myös on keskiarvoa enemmän. 25 % on sitä mieltä, ettei lähtisi pyydetäessäkään, mikä taas on selvästi suomalaisten keskiarvoa vähemmän. Yeung (2002, 57–58, 64) tulkitsi nuorten olevan myös muita epätietoisempia osallistumisestaan tai sen mahdollisuuksista ja totesi, että heissä olisi potentiaalia ja että heille suunnattu kannustus ja informaatio kannattaisi. Nuorissa olikin muita ikäryhmiä enemmän sellaisia, joille epätietoisuus siitä, miten mukaan pääsee, oli toiminnan este. Nuorilla korostuu myös toiminnan sosiaalisuus.

Kaikkia vastaajaryhmiä tarkastellen vain yksi prosentti totesi osallistumattomuuden perusteeksi aiemmat huonot kokemukset. Tärkeimmät perusteet olivat ajanpuute, terveyssyyt, se, ettei mahdollisuutta ollut tullut ajatelleeksi, tai se, ettei erityistä syytä edes ole. Yli kymmenesosa totesi tärkeimmäksi syyksi sen, ettei heitä ollut pyydetty mukaan. Puolet vastaajista, jotka eivät olleet olleet mukana vapaaehtoistoiminnassa, haluaisi osallistua, jos heitä pyydetäisiin – vain 39 % ei haluaisi. Myös osallistumattomien mielikuva vapaaehtoistoiminnasta oli hyvin myönteinen. (Yeung 2002, 45–47.) Suomalaisissa on siis paljon käyttämätöntä vapaaehtoispotentiaalia.

Kosken (2009, 130) mukaan koko yhdistystoiminta on joutunut antamaan jonkin verran periksi liike-elämän ajatusmalleille. Myös julkisen sektorin ajatusmallit ovat saaneet valtaa, ja yhdistyksiltäkin odotetaan tuloksia. Vapaaehtoisten motiivi on kuitenkin yleensä pikemminkin itsensä toteuttaminen. Jos huomioidaan myös, kuinka vähän kansainvälisesti vertailtuna suomalaisia nuoria kiinnostaa osallistuminen yhdistystoimintaan, suomalaisen seuratoiminnan tulevaisuudesta voi olla huolissaan. Kosken mukaan urheiluseurat ovat kuitenkin yhdistyksistä vähiten uhattujen joukossa. Hänen mielestään seuroilla on tärkeä yhteiskunnallinen ja liikuntakulttuurinen tehtävä, ja niiden toimintaedellytyksistä on syytä huolehtia.

Kosken (2000a) mukaan projektien ja toimintaryhmien määrän lisääntyminen johtaa jatkuvaan toimijapuutteeseen, vaikka hänenkin mukaansa toimijoiden määrä on suurempi kuin milloin-

kaan aiemmin. Kosken (1996b) mukaan seuroilla ei kuitenkaan lopulta ole hätää. Hän perustelee näkemystään esimerkiksi vetoamalla jäsenten lisääntyneeseen määrään ja puuhaihmissen suureen määrään. Hän kuitenkin toteaa osallistumisen olevan lyhytjänteistä ja asiakasluontoista, eikä pula aktiivisesti sitoutuvista vetäjistä vaikuta helpottuvan. Myöskään Robinsonin, Minikin ja Palmerin (2011) mukaan kaikista vapaaehtoisten riittävyteen kohdistetuista huolista huolimatta tulevaisuus ei ole uhattuna vaan ainoastaan muuttuu erilaiseksi. Heidän mukaansa tulevaisuuden vapaaehtoisille kyseessä ei ole elämäntapa, vaan sitoutuminen on löyhempää. Vapaaehtoiset kohdennetaan tarkasti, heille tarjotaan runsaasti tukea ja heidät palkitaan hyvin. He myös toimivat tietyn määräajan, esimerkiksi projektin ajan, odottavat tulevansa palkituiksi ja heidän roolinsa liittyy heidän taitoihinsa ja ominaisuuksiinsa. (Ks. myös Sääsä 2019.)

Yeung (2002, 64–65) nostaakin esille tarpeen tarjota monenlaisia toimintamahdollisuuksia. Vakituisen toiminnan rinnalla tulisi siis organisoida esimerkiksi projekteja potentiaalisten osallistujien houkuttelemiseksi mukaan vapaaehtoistoimintaan.

2.4 Ammatillaiset urheiluseuroissa

Tässä yhteydessä urheiluseurojen ammattilaisilla tarkoitetaan työsuhteessa urheiluseuroihin olevia henkilöitä. Työnantajana toimii siis urheiluseura.

Työsopimuslain (2001) ensimmäisessä pykälässä lakia todetaan sovellettavan ”sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkontana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan”. Rausteen (1997, 107) mukaan pykälä määrittää työsuhteelle viisi tunnusmerkkiä: sopimussuhde, työn tekeminen, työn tuloksen koituminen jonkun hyväksi, vastikkeen maksaminen sekä työnantajan johto ja valvonta. Mikäli kaikki tunnusmerkit täyttyvät, kyse on työsuhteesta, vaikka osapuolet olisivat nimenneet sopimuksen muilla tavoin (Rauste 1997, 112). Rauste tulkitsee lain aiempaa versiota, jossa pykälä oli sanoitettu hieman eri tavalla kuin vuoden 2001 laissa, mutta erot eivät ole merkittäviä.

Työsopimuksella ei ole tiettyä määrättyä muotoa eli se voi olla suullinenkin. Se voi myös syntyä tosiasiallisen käyttäytymisen perusteella. Työksi luettavalla toimeliaisuudella on oltava taloudellista arvoa, eli mitä tahansa käyttäytymistä ei voi pitää työnä. Työn taloudellisen arvon tulee koitua toisen hyväksi, ei työntekijälle itselleen. (Rauste 1997, 107–108.)

Vastike voi olla mitä tahansa, jolla on taloudellista arvoa, kuten tavara tai luontaisetut. Rausteen nostamina esimerkkeinä opinsaantitilaisuus, täysihoito ja neljä purkkia hunajaa on katsottu työsuhteen edellyttämiksi vastikkeiksi. Vastikkeen nimityksellä ei ole merkitystä, joten esimerkiksi kulukorvauskin on vastike, jos se ylittää tosiasialliset kustannukset – esimerkiksi aterioiden korvaaminen riittää täyttämään vastikkeen määritelmän. Yhdentekevää on myös vastikkeen määräytymisperuste eli esimerkiksi sen maksaminen työajan tai työn tulosten perusteella. (Rauste 1997, 108–109.)

Lisäksi työsuhteen ehtoihin lukeutuu työnantajan direktio-oikeus eli työn tekeminen työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Työntekijä on siis alisteisessa asemassa, esimerkiksi yrittäjä ei täytä ehtoa. Käytännössä direktio-oikeus toteutuu yleensä työntekijän velvollisuutena noudattaen työnantajan ohjeita työn sisällöstä, toteuttamistavasta ja muusta vastaavasta. (Rauste 1997, 110.)

Vuonna 2012 liikunnan ja urheilun arvioitiin työllistävän Suomessa noin 17 000 henkeä, joista noin 3 500 työskenteli urheiluseuroissa. Toisaalta arvioitiin, että urheiluseuroissa toimii monenlaisissa tehtävissä 500 000 vapaaehtoista aikuista. Vapaaehtoisuus muodostaa siis edelleen seuratoiminnan ytimen, mutta seurojen päätoimisten työntekijöiden määrän on arvioitu kasvavan vuosittain noin 5–10 prosentin verran. (Mäenpää & Korkatti 2012, 9.) Vertailun vuoksi vuonna 2005 seuroissa tilastoitiin 2 655 henkilötyövuotta (Opetusministeriö 2008, 70). Muutos on siis selvästi havaittavissa. Palkattua työvoimaa on tätä nykyä noin tuhannessa urheiluseurassa (Mäenpää & Korkatti 2012, 23).

Hyvin lähellä edellä kuvattua olevan arvion esittää Koski (2009, 92), jonka mukaan seuroissa työskennelleiden päätoimisten määrä kasvoi 1980-luvun puolivälin 1 500:sta 2 700:aan vuonna 2006. Kymmenen vuotta myöhemmin lukema oli jo 5 100 (Koski & Mäenpää 2018, 67). Vuonna 1986 päätoiminen palkallinen työntekijä löytyi noin seitsemästä prosentista seuroja (Koski & Heinilä 1988, Kosken 2009, 92 mukaan) ja vuonna 1996 noin kahdeksasta prosentista (Koski 2009, 92). Vuonna 2006 osuus oli 12 prosenttia (Koski 2009, 92) ja vuonna 2016 21 prosenttia (Koski & Mäenpää 2018, 67). Myös sivutoimisten määrä on kasvanut. Vuonna 1986 heitä oli noin 15 prosentissa seuroja ja yhteensä noin 6 000, vuonna 1996 noin 12 prosentissa ja yhteensä noin 6 800 ja vuonna 2006 noin 19 prosentissa seuroja ja yhteensä noin 15 000. (Koski 2009, 92.) Vuosituhannen vaihteen jälkeen kasvu on ollut hyvin nopeaa, sillä 2016 mää-

räksi arvioitiin jo 28 500, ja työntekijöitä oli 35 prosentissa seuroista (Koski & Mäenpää 2018, 72). Kasvu on tapahtunut etenkin yleisen seuratoiminnan ja hallinnon sekä valmennuksen ja liikunnanohjauksen luokissa mutta myös nuorisotoiminnan ja -ohjauksen luokassa (Koski 2009, 93). Samaan aikaan myös erilaiset kulukorvaukset ovat yleistyneet (Koski 2012a, 9).

Muutos näkyy myös ammattivalmentajien määrissä. Vuonna 2002 ammattivalmentajia arvioitiin olevan noin 450, vuonna 2012 noin 1 300 ja vuonna 2016 noin 1 700, joista noin 70 % työskenteli urheiluseuroissa. Arvioon on laskettu päätoimiset valmentajat, ei osa-aikaisia. (Puska, Lämsä & Potinkara 2017, 4, 9–10.) Tutkijat totesivat kuitenkin rajanvedon ammattilaisten ja vapaaehtoisten välillä olevan vaikeaa (Puska ym. 2017, 4), joten lukemiin on syytä suhtautua ainoastaan suuntaa antavina. Vapaaehtois- ja ammattivalmentajien yhteismääräksi on arvioitu 80 000, joten ammattilaisten osuus on joka tapauksessa edelleen hyvin pieni (Puska ym. 2017, 4).

Luotettavat tiedot seuroissa työskentelevien määristä ovat siis varsin harvassa, mutta ammattilaisten määrän vakaasta kasvusta on luotettavaa näyttöä. Joka tapauksessa on selvä, että määrä on vain murto-osa vapaaehtoisten määrästä.

3 URHEILUN AMMATTIMAISTUMINEN

Seuratoiminnan tilasta on oltu kerta toisensa jälkeen huolissaan. Syitä ovat olleet muun muassa tehtävien kasautuminen muutamalle hengelle ja tekijöiden puute. (Itkonen 2000.) Monet seurat ovat pyrkineet ratkomaan näitä ongelmia palkkaamalla ammattilaisia. Useissa yhteyksissä onkin todettu liikunnan ja urheilun ammattimaistuneen tai olevan ammattimaistumassa (ks. esimerkiksi Koski 2014; Heikkala 2000).

Ammattimaistumisella viitataan suunnitelmalliseen, tavoitteelliseen ja yksityiskohdistakin huolehtivaan toimintaan (Koski 2012a, 38). ”Ammattimaistuminen tarkoittaa yleensä sitä, että työtä tehdään parempaan osaamiseen nojaten aiempaa suunnitelmallisemmin, järjestelmällisemmin ja tarkempaan työnjakoon perustuen” (Koski 2012b).

Ammattimaistuminen on sekä määrällistä että laadullista. Määrällinen tarkoittaa ennen kaikkea palkatun työvoiman määrän kasvua, minkä edellä todettiin pätevän esimerkiksi valmentajiin. Laadullinen viittaa puolestaan uusiin toimintatapoihin ja -kulttuureihin, esimerkiksi yritysmaailman tapojen soveltamiseen urheiluun. (Heikkala 2000.) Koski ja Heikkala (1998, 127) mieltävät ammattimaistumisen tarkoittavan resurssien käyttöä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti mutta myös niiden hankkimista ja jatkuvuuden varmistamista. Heidän mukaansa se on tätä nykyä ”koko liikunnan järjestökentän elinvoimaisuuden perusehto”.

Kärmeniemi (2012, 7) on Wilenskyyn (1964) viitaten määritellyt ammattimaistumisen neljästä tekijästä koostuvaksi prosessiksi. Nämä tekijät ovat päätoimisuus, koulutusjärjestelmät, ammattiyhdistykset ja eettinen ohjeistus. Kärmeniemi tulkitsi kaikkien piirteiden toteutuvan suomalaisessa valmentajakunnassa ja totesikin valmentajien ammattikunnan ammattimaistuneen edellisen kymmenen vuoden aikana. Samaan Wilenskyyn määritelmään tukeutuu myös Hall (1968, Kosken ja Heikkalan 1998, 35 mukaan).

Koski ja Heikkala (1998, 36–38; ks. myös Koski 2009, 91-92) tunnistivat ammattimaisuuteen liittyviä piirteitä, jotka ilmenevät prosessissa siirryttäessä toisesta ääripäästä toista kohti. Nämä piirteet ovat aika, paikka, resurssit, rekrytointikriteerit, asenne ja sitoutuminen, tietotaito, tehokkuus ja laatu, vastuu sekä valta. Paine ym. (2010) puolestaan korostavat muodollisuutta ammattimaistumisen seurauksena. Muodollisuuteen kytkeytyvät esimerkiksi tarkat valta- ja vastuusuhteet sekä valvonta.

Ammattimaisuus tarkoittaa oman ajan myymistä mutta myös säänneltyä ajankäyttöä. Yleensä käytettävissä on vakituinen toimipaikka virallisella osoitteella ja sekä henkisiä, fyysisiä että taloudellisia resursseja, joiden hankintalähteet ovat jokseenkin pysyvät. Resurssien hankkimis- ja hyödyntämismahdollisuudet ovat siis kehittyneet ja resurssit ylipäänsä ovat vähemmän epävarmoja kuin vapaaehtoisorganisaatioissa. Tehtävään vaaditaan tiettyjen kriteerien täyttäminen eli muodollinen pätevyys toisin kuin vapaaehtoisorganisaatioissa, joissa yleensä kuka tahansa innokas voi ryhtyä tehtävään. (Koski & Heikkala 1998, 36–38.)

Ammattimaisuuteen kuuluu sitoutumista ja itsensä kehittämistä korostava asenne. Työntekijöiltä edellytetään tietynlaista asiantuntemusta, joka muodostuu usein koulutuksen ja kokemuksen pohjalta. Lisäksi toiminta on laadukasta, tehokasta ja tasalaatuista. Nimenomaan laatu ja tehokkuus ovat keskeisiä tavoitteita toisin kuin yleensä vapaaehtoisorganisaatioissa. Lisäksi ammattimaiseen toimintaan liittyy vastuu – niin taloudellinen kuin esimerkiksi eettinen – työstä ja valtaa, joka perustuu yleensä hierarkiaan. (Koski & Heikkala 1998, 36–38.)

Kosken ja Heikkalan ammattimaisuuden piirteet kuvaavat siis sitä, kuinka ammattimaista toiminta on. Ammattimaisuutta voi lisätä myös muilla keinoilla kuin palkkaamalla ammattilaisia, mutta lienee ilmeistä, ettei vapaaehtoisilta voi vaatia yhtä ammattimaista toimintaa kuin palkatuilta työntekijöiltä. Kosken ja Heikkalan (1998, 35) mukaan ammattimaistuminen tulee ymmärtää jatkumona, jonka toisessa ääripäässä toiminta on ”tavoitteetonta ja epäjohdonmukaista puuhastelua” ja toisessa ääripäässä ”hiottua laatutasoltaan korkeaa ammattityötä”. Tästä näkökulmasta ammattimaistuminen koskettaa ensisijaisesti järjestelmää, ei yksilöä. (Koski & Heikkala 1998, 35.)

Ammattimaistuminen ei urheilussa koske ainoastaan urheilijoita vaan tapahtuu kaikilla tasoilla: esimerkiksi valmennuksessa, markkinoinnissa ja lääkinnässä (Koski & Heikkala 1998, 11). Ammattimaistuminen näkyy myös urheilutapahtumissa, jotka eriytyvät seuratoiminnasta (Metsäranta 2006, 23). Suomalaisessa seuratyössä ammattimaistuminen alkoi hitaasti verrattuna huippu-urheilun vastaavaan kehitykseen (Koski & Heinilä 1988, Kosken 1994a mukaan). Kyse ei ole ainoastaan suomalaisesta ilmiöstä, vaan myös monissa muissa maissa ammattilaisten palkkaaminen on yleistynyt (Koski 2012b). Ammattimaistuminen voi kuitenkin tapahtua muillakin tavoin kuin työntekijöitä palkkaamalla.

3.1 Ammattimaistumiseen ajavia tekijöitä

Kosken (2012a, 5–8) mukaan ammattilaisten palkkaamisen yleistymiseen ovat vaikuttaneet korkeat odotukset sekä ongelmat saada sitoutuneita vapaaehtoisia. Varsin samoilla linjoilla ovat myös Cuskelly, Hoyer ja Auld (2006, 147), joiden mukaan huolia nykytilanteelle aiheuttavat vapaaehtoistyön monimutkaistuminen sekä vapaaehtoisten riittämätön määrä. Muutostekijät voi siis jakaa näihin kahteen luokkaan.

Odotukset viittaavat siihen, että toiminnalle asetetaan yhä enemmän vaatimuksia ja monet sidosryhmät odottavat siltä entistä enemmän. Kasvaneita laatuodotuksia kohdistavat niin yksilöt kuin julkinen sektori (Koski 2012b) ja lajiliitot (Taylor 2004, Cuskellyn ym. 2006, 36–37 mukaan). Odotusten kasvamisen taustalla ovat myös kaikkialla yhteiskunnassa palveluiden laadussa tapahtuvat kehitykset, organisaatioiden yleistyvä palautteen pyytäminen ja yksilöiden halu antaa palautetta sekä yleistyvä käsitys vastineen saamisesta rahalle. Urheiluorganisaatioihin kohdistuvat odotukset ovatkin erittäin korkealla ja niitä on vaikea täyttää. Organisaatiot voivat kuitenkin vaikuttaa odotuksiin esimerkiksi viestinnällä. Resurssien saamisen vaikeutuessa, tavoitteiden moninaistuessa ja odotusten kasvaessa myös yhteistyöstä muiden organisaatioiden kanssa tulee entistä keskeisempää. (Robinson ym. 2011.)

1990-luvun alun laman myötä talous ja tehokkuus korostuivat. Samalla julkiselle sektorille aiemmin kuuluneita tehtäviä alettiin siirtää yhdistyksille ja ihmisistä alkoi tulla asiakkaita. (Koski 2009, 11; Koski 2000c.) Hyvinvointivaltion murroksen myötä yhdistysten oletetaan toteuttavan kansakunnan hyvinvointiin liittyviä tehtäviä esimerkiksi ehkäisemällä syrjäytymistä ja edistämällä kansanterveyttä. Julkisen sektorin asettamat ja yhdistysten omat, eriytyvät tavoitteet asetetaankin yhdistyksille usein ristiriitaisia paineita. Myös markkinoiden toimintalogiikka repii yhdistyksiä kauemmas perinteisestä aatteellisuudesta. (Heikkala 2000.) Markkinoihin kytkeytyvä asiakkuusasennoituminen onkin alkanut koskettaa myös urheiluseuroja (Koski 2012a, 6). Esimerkiksi Lehtisen (1997) mukaan julkisen sektorin vapaaehtoistoiminnalle antama tuki on epäsuhteessa vapaaehtoistoimintaan kohdistettuihin odotuksiin.

Myös Robinson ym. (2011) perustelevat, miksi urheilun vapaaehtoisorganisaatioiden oletetaan jatkossa tekevän entistä enemmän ja toimivan ammattimaisemmin. Kolmikon artikkeli on kirjoitettu brittiläisestä näkökulmasta, mutta samat piirteet voi tunnistaa Suomestakin. Heidän mukaansa urheilu luo suuret odotukset esimerkiksi terveyden ja hyvinvoinnin asiaa ajamalla ja

tuomalla esiin hyviä arvoja kuten reilu peli ja toisten kunnioitus. Suuret odotukset ja julkinen tuki luovat paineita tuottaa korkealaatuista toimintaa. Lisäksi ammattimaistumiseen vaikuttaa esimerkiksi epävarmuus tulevista rahoituskäytännöistä sekä urheilun suorituspaikkojen määrästä ja tasosta. Myös lainsäädäntö, etenkin turvallisuuteen ja lasten suojelemiseen liittyvä, sekä terveysvaikutusten korostaminen johtavat urheilun maailmasta kumpuavien väitteiden tarkempaan arviointiin. Muutoksen ajureita ovat myös kiristynyt kilpailu vapaa-ajasta ja muuttuviin olosuhteisiin – esimerkiksi rahoitusta, lainsäädäntöä ja teknologiaa koskeviin – vastaaminen (LIRC 2003, Cuskellyn ym. 2006, 147 mukaan). Teknologiset, lainsäädännölliset ja taloudelliset haasteet luovatkin tarvetta ammattiosaamiselle (Koski 2012b).

Ammattimaistumiseen ajavat myös urheilun sisäiset tekijät. Jäsenet odottavat saavansa rahalleen parempaa vastinetta, vapaaehtoiset ammattimaisempaa tukea ja lajiliitot ammattimaisempaa hallintoa. Ammattimaistumisen lisääminen edellyttää sitoutumista vapaaehtoisten koulutamiseen ja tukipalvelujen tarjoamiseen, mikä luonnollisesti vaikuttaa organisaation tarvitsemiin resursseihin. Monien organisaatioiden täytyykin saada mukaan enemmän ammattilaisia ja pitää huoli, että vapaaehtoiset toimivat asiantuntevasti. Ääritapauksissa vertaukset yrityksiin voivat olla paikallaan. (Robinson ym. 2011.) Organisaatioiden kasvu ja niille asetettujen vaatimusten kasvaminen ovatkin johtaneet ammattimaisempien toimintatapojen käyttööntamiseen (Kikulis 2000, Cuskellyn ym. 2006, 100 mukaan). Urheilun kaupallistuminen ja ammattimaistuminen ovat johtaneet myös oikeudellistumiseen (Taponen 2011, 1). On lisäksi huomioitava, että urheiluun kuuluu ajatus jatkuvasta parempaan pyrkimisestä, mikä myös vaikuttaa muutokseen (Koski & Mäenpää 2018, 67).

Entistä korkeampien odotusten lisäksi ammattilaisten palkkaamisen yleistymiseen vaikutti myös vaikeus saada sitoutuneita vapaaehtoisia. Useisiin lähteisiin viitaten Koski (2012a, 6) kuvaa, kuinka ihmisten arkielämä on muuttunut vapaaehtoispotentiaalia rajoittavaan suuntaan. Kosken (2012b) mukaan yksilöllistyminen, kaupungistuminen, kaupallistuminen, työelämän muutokset ja ajankäytön kirjon moninaistuminen ovat muuttaneet yhteiskuntaa ja kulttuuria vapaaehtoistyön kannalta kielteiseen suuntaan. Sen seurauksena pitkäjänteinen sitoutuminen on muuttunut harvinaisemmaksi ja projektiluontoinen yleistynyt. Kosken (2000b) mukaan yksilön käyttäytymisen ennustaminen ryhmän jäsenyyden perusteella onkin muuttunut vaikeaksi, ja ihmiset tekevät taustastaan riippumatta yksilöllisiä valintoja. Myös etäisyyksien merkitys on muuttunut, mikä on vähentänyt lähiyhteisöjen merkitystä (Koski 2012a, 6). Lisäksi vapaaehtoisuudelle paineita asettavat esimerkiksi työelämän muutokset, ikääntyminen, sosiaalisten erojen

kasvaminen ja perinteisten yhteisöjen murtuminen (Cuskelly ym. 2006, 11–12). Myös Nichols, Shibli ja Taylor (1998, Cuskellyn ym. 2006, 12 mukaan) listaavat mahdollisia syitä vapaaehtoisuuden heikkenemiselle. Nämä syyt ovat vapaaehtoisuutta koskevien asenteiden muutokset, perhe-elämän sitoumusten lisääntyminen, käsitys työn jälkeisen ajan vähenemisestä, kuluttajien aseman korostuminen kansalaisten kustannuksella sekä lisääntynyt ammattilaisuuden vaatimus.

Yhteiskunnalliset muutokset ovat aiheuttaneet vapaaehtoisille vaikeuksia löytää riittävästi aikaa seuratoiminnan yhä vaativampien tehtävien hoitoon. Nämä muutokset ovat osaltaan johtaneet palkatun henkilöstön määrän lisääntymiseen. (Cuskelly ym. 2006, 100–101.) Vapaa-ajasta ja rahasta kilpaillaankin entistä enemmän, ja vaihtoehtoja on tarjolla enemmän kuin ennen. Esimerkiksi työhön ja perhe-elämään käytetään enemmän aikaa, mikä vähentää harrastuksiin jäävää aikaa. (Taylor 2004, Cuskellyn ym. 2006, 36–37 mukaan.) Työelämän muutokset vaikuttavatkin monella tavalla yksilöihin. Työn luonne on muuttunut, työmatkoihin kuluva aika lisääntynyt ja mielenterveydelliset ongelmat ja loppuun palamiset yleistyneet. Onkin epäilty, riittääkö ihmisillä kuluttavan työn ohella enää aikaa vapaaehtoistyöhön. (Koski 2009, 9–10.)

Organisaatioiden suurimpia haasteita on lakien ja rahoitusohjelmien vaatimukseen vastaaminen niin, etteivät vapaaehtoisten vaalimat arvot ja motiivit katoa. Ongelma on, että organisaatioita pidetään usein välineinä tiettyjen hyötyjen saavuttamiseksi, mutta vapaaehtoiset ovat kiinnostuneita toiminnasta itsessään ja saattavat tarkastella hyötyjä toiminnan sivutuotteena eikä varsinaisena päämääränä. Kiristyvän kilpailun myötä seurojen on myös kehitettävä palvelutarjontaansa, mutta samalla suhde jäseniin saattaa muuttua osallistumisesta kuluttamiseen, millä on vaikutuksensa myös vapaaehtoisuuteen (Cuskelly ym. 2006, 38, 148–149). Myös Kosken (2009, 127) mukaan seuratoiminnan uhkatekijöitä voivat olla ”voimistuva asiakaslogiikka, tehokkuutta korostavan työelämän vaatimukset sekä vapaa-ajan toimintojen ylenmääräinen kasvu”. Kaikki ne voivat tukea individualismia ja samalla heikentää yhteisvastuullisuutta ja yhteisöllisyyttä, vapaaehtoisuuden peruselementtejä. Lisäksi korkea ja kasvava vaatimustaso sekä ammattimaistuminen voivat kustannuksia lisäämällä muodostaa ongelmia, samoin myös esimerkiksi talkootyöhön ja verotukseen liittyvät lainsäädännölliset päätökset.

Asiakasajattelun ja kohonneen vaatimustason myötä seurojen jäsenmaksut ovatkin nousseet huomattavasti. Asioiden hoitaminen suorilla henkilökohtaisilla maksuilla on yleistynyt, mikä luo uhkakuvia vapaaehtoisuudelle. Asiakasajattelun myötä myös erilaiset jäsenpalvelut vaativat enemmän työtä ja aikaa kuin ennen. (Koski 2009, 100–106.)

Seurojen paineet palkata ammattilaisia näkyvät esimerkiksi tutkimustuloksessa, jonka mukaan seitsemän prosenttia suomalaisista seuroista pitää ammattilaisen palkkaamista lähitulevaisuudessa erittäin tärkeänä, 16,1 % tärkeänä ja 20,9 % jossain määrin tärkeänä (Koski & Mäenpää 2018, 72). Palkattujen odotetaan usein tekevän seurasta paremman kuin pelkin vapaaehtoisvoimin olisi mahdollista (Paukku, Lehtonen & Turpeinen 2014, 8). Toisaalta Suomessa on paljon pieniä urheiluseuroja, eikä pienissä seuroissa välttämättä ole tarkoituksenmukaista palkata työntekijöitä. Paine työntekijöiden palkkaamiseen koskettaaakin vain osaa seuroista. (Koski 2012a, 5–6.)

Koski (2012b) toteaaakin, etteivät vaatimukset ja vapaaehtoiset ole lisääntyneet samassa suhteessa, vaikka vapaaehtoisiaakin vaikuttaa olevan enemmän kuin milloinkaan ennen. Tämä toteamus kelpaa yhteenvedoksi ammattimaistumiseen vaikuttaneista tekijöistä.

Toisaalta tarkastelemalla ammattimaistumisen syitä edellä kuvatulla tavalla korkeiden odotusten ja vapaaehtoisten vähyden kautta seuratoimijoiden osallisuus saattaa unohtua. Monet urheiluseuratoiminnassa mukana olevat tavoittelevat tietoisesti ammattimaisuutta, esimerkiksi parempaa laatua tai menestystä. Urheiluseurojen jäsenet tai aktiivit saattavat siis itse pitää arvossa ammattimaisuutta ja siten ohjata urheiluseuraa ammattimaisemmaksi. Paineet ammattimaistumiseen eivät siis välttämättä tule ulkopuolelta, vaan ne voivat olla lähtöisin myös seuraaktiivien kunnianhimosta.

3.2 Ammattimaistumisen seurauksia

Kokemuksia ammattilaisten palkkaamisesta on selvitetty parissa tutkimuksessa, joissa on arvioitu ammattilaisten vaikutuksia seuratoimintaan. Huomionarvoisin näistä on Kosken (2012a) raportti seuratoiminnan kehittämistuen tuloksista ensimmäisellä hankekaudella ja väliraportti (Koski 2010) samalta kaudelta. Pulkkinen (2016) puolestaan on tutkinut työntekijän palkkaamisen vaikutuksia kahdessa urheiluseurassa, jotka palkkasivat ensi kertaa työntekijän, ja Kentala (2017) ammattimaistumista yhdessä seurassa. Seuraavassa ammattimaistumisten seurauksia tarkastellaan pitkälti kehittämistuesta tehtyjen tutkimusten pohjalta.

Opetusministeriön työryhmä esitti ennen kehittämistuen perustamista huolensa seurojen tilanteesta: ”Seuratoiminnan yhteiskunnallistuminen on lisännyt seuratyön hallinnollisia tehtäviä.

Ne edellyttävät aiempaa suurempaa ajallista panostusta ja aiempaa laajempaa osaamista tekijöiltään. Seuratyön kehittämisen esteeksi on nousemassa pätevien ammattiosaajien puute.” Työryhmä esittikin toimenpidesuositukseksi seurojen kehittämistuen perustamista valtion liikuntamäärärahoista. Tuen painopisteisiin lukeutuisivat muun muassa seurojen hallinnon kehittäminen päätoimisten työntekijöiden avulla ja vapaaehtoisten rekrytointi. (Opetusministeriö 2008, 70–72.) Opetusministeriö perustikin kehittämistuen vuonna 2009 (Koski 2010, 2). Tuen toteutuessa ”järjestöjen tavoitteet, historiallinen tilaisuus ja poliittinen tahto osuivat samaan hetkeen”. Seuratuen perustamisesta oli ennen sen toteutumista keskusteltu kulisseyksissä jo pitkään. (Lehtonen & Hakamäki 2009, 3, 9.)

Seuratuen tavoitteet olivat hyvin laajat. Työntekijöiden palkkaamisen avulla seuroja piti kehittää sekä määrällisesti että laadullisesti. Toiveena oli, että seuroihin syntyisi uutta, laadukasta ja pysyvää toimintaa, toiminta laajentuisi ja monipuolistuisi, toimintaan saataisiin uusia ihmisiä sekä harrastamaan että vapaaehtoisiksi ja hallintokäytännöt kehittyisivät. Konkreettisena tavoitteena oli saada toimintaan mukaan keskimäärin sata uutta harrastajaa tuettua seuraa kohden. Tavoitteena oli myös, että seurat pystyisivät hankkeen jälkeen jatkamaan itsenäisesti työntekijän työsuhdetta. (Koski 2012a, 12.) Seuratukijärjestelmän tarkoituksena olikin nimenomaan seuratoiminnan kehittäminen, ei kilpailumenestyksen parantaminen (Koski 2012a, 58).

Seuratuen avulla työntekijän palkkaamiseen pyrkivillä seuroilla toiminta on usein niin laajaa, ettei sitä pystytä enää kehittämään vapaaehtoisvoimin, mutta päätoimiseen työntekijään ei ole varaa ilman maksujen merkittävää korottamista. Seuratuen toivotaan auttavan kehittämään toimintaa niin, että tuen päätyttyä työntekijän palkkaamiseen on varaa ilman tukeakin. (Lehtonen, Paukku, Hakamäki & Laine 2014, 18.) Huomionarvoista on, että tukea ensimmäisellä hakukerralla saaneista seuroista noin 80 % palkkasi ensimmäistä kertaa kokopäivätoimisen työntekijän (Koski 2010, 10), mikä osoittaa seurojen kasvavan kiinnostuksen palkattua työvoimaa kohtaan.

Ensimmäisen kauden seurojen kokemukset tuesta olivat kokonaisuutena positiivisia. Koski (2012a, 82) tiivistä tulokset toteamalla, että kaksi kolmesta osallistujaseurasta kykeni kehittämään toimintaansa, yhdessä viidestä ei saatu aikaan näkyviä tuloksia ja yhdessä kymmenestä seura meni huonompaan suuntaan. Useampi kuin joka toinen seurajohdosta kyselyyn vastannut olikin täysin samaa mieltä siitä, että seura oli kehittynyt hankejakson aikana myönteisesti, ja palkatuista näin ajatteli noin 40 %. Mikäli huomioidaan myös jonkin verran samaa mieltä olleet, kaikista ryhmistä enemmistö piti muutosta myönteisenä. (Koski 2012a, 69–70.)

Palkkaamisen myötä osa-alueista eniten arvioitiin parantuneen seuran kehittymishalun, toimintatapojen järjestelmällisyyden, tapahtumien organisointikyvyn ja toiminnan suunnitelmallisuuden. Ainakin kehittymishalun voi nähdä vaikuttavan toiminnan laatuun myöhemminkin tukijakson päätyttyä. Yleisesti kehittyneimmät osa-alueet liittyvät olennaisesti ammattimaistumiseen. Sen sijaan vanhempien ja muiden vapaaehtoisten osallistumisaktiivisuus olivat kehityslistan hännillä. Kokonaiskuva oli kuitenkin selkeä: myönteistä kehitystä oli tapahtunut monilla osa-alueilla. Kehitys näkyi erityisen selvästi pienimmissä seuroissa. (Koski 2012a, 71–74.)

Seuratukea saaneissa seuroissa harrastajien määrä oli kahden vuoden aikana lisääntynyt keskimäärin 56 henkeä. Määrän kasvu oli yleisempää seuroissa, joissa työntekijä palkattiin valmennustehtäviin, verrattuna seuroihin, joissa pääasialliset tehtävät olivat hallintotehtäviä. Myös toimintaryhmien määrä oli noussut ja toiminta vaikutti monipuolistuneen. (Koski 2012a, 29–32.) Myös Pulkkinen (2016, 47–48) tutkimien seurojen toiminta kasvoi ja laajeni palkkaamisen jälkeen, joskin eri toimijat arvioivat muutosta eri tavoin. Harrastajien määrän lisäksi myös ohjaajien ja valmentajien kokonaismäärä ja koulutettujen valmentajien määrä kasvoivat tukea saaneissa seuroissa, ja myös muilla asiantuntemuksen alueilla tapahtui positiivista kehitystä (Koski 2012a, 40–42; ks. myös Koski & Mäenpää 2018, 75).

Sekä seurajohdon että palkattujen mielestä työntekijän palkkaaminen paransi suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä (Koski 2012a, 51). Tämä nousi esiin jo väliraportissa (Koski 2010, 27–30). Myös Pulkkinen (2016, 48) tutkimissa seuroissa toiminnasta oli tullut organisoidumpaa ja johdetumpaa. Yksittäisinä muuttujina seuratuksa saaneissa seuroissa kehittyneimmiksi nousivat toimintatapojen järjestelmällisyys, tapahtumien organisointikyky, toiminnan suunnitelmallisuus, seuran tavoitteiden selkeys, hallinnon organisointi ja työnjako sekä seuran johtaminen (Koski 2012a, 51–52). Pulkkinen (2016, 49) puolestaan havaitsi etenkin seurojen näkyvyyden, tiedottamisen ja markkinoinnin kehittyneen.

Noin kahdessa kolmesta seurasta ilmapiiri oli hankkeen aikana parantunut ja noin kuudessa prosentissa heikentynyt. Toisaalta jo ennen hankkeen aloittamista seurojen ilmapiirit olivat kehittyneet pääasiassa myönteisesti: hanketta edeltäneen viiden vuoden aikana noin joka toisessa tuetussa seurassa seurahenki oli seurajohdon arvion mukaan kohentunut ja 10 prosentissa heikentynyt. Palkatun vaikutuksesta ilmapiiriin on siis vaikea tehdä johtopäätöksiä. Noin kolmasosa arvioi myös seuran julkisen kuvan parantuneen. (Koski 2012a, 55–57, 63.)

Hankkeen päätyttyä arvioitsijaryhmiä pyydettiin arvioimaan seuran tavoitteiden toteutumisessa tapahtuneita muutoksia. Kehitys oli pääsääntöisesti myönteistä: noin neljä viidestä jokaisen ryhmän edustajasta vastasi niin. Kielteiseksi muutoksen arvioi ainoastaan pari prosenttia vastanneista. Ryhmätasolla myönteistä kehitystä oli tapahtunut vielä yleisemmin. (Koski 2012a, 59–61.) Paitsi saavuttavan seurojen arvioitiin myös asettavan tavoitteita aiempaa selkeämmin (Koski 2012b).

Muutokset eivät kuitenkaan olleet yksinomaan positiivisia. Esimerkiksi tuettujen seurojen perimät lasten ja nuorten harrastusmaksut olivat nousseet (Koski 2012a, 48–49). Seuratuen saaminen ei vaikuttanut johtavan kunnallisen tuen vähenemiseen tukea saaneilta seuroilta (Koski 2012a, 47), joten sekään ei selitä maksujen nousua.

Sekä työnantajien että työntekijöiden näkemyksissä ylivoimaisesti yleisin esiin nousseista ongelmista oli työmäärä tai ajankäyttö. Myös töiden priorisointi nousi esille, ja joissakin tapauksissa pienet kiireelliset tehtävät veivät aikaa pitkäjänteisemmältä suunnittelulta. Työnantajat olivat lisäksi tyytymättömiä omaan puutteelliseen toimintaansa esimerkiksi liian vähäisen työnjohdon tai hitaan tavoitettavuuden muodossa. Esiin nousi myös muiden vapaaehtoisten työtehtävien siirtyminen suoraan päätoimiselle, jolloin seuralle ei synny varsinaista lisäarvoa. Lisäksi valtaaan liittyvät ristiriidat aiheuttivat paikoitellen ongelmia. (Koski 2010, 31–32.)

Monet haastatelluista työntekijöistä kuvasivat, ettei työtehtäviä ollut aina selvästi määritetty. Tällaisissa tapauksissa tehtäviä valittiin kirjavin perustein. Seurassa aiemminkin toimineiden osalta ongelmia saattoi aiheuttaa sen rajaaminen, milloin tekee töitä, milloin harrastaa ja milloin on mukana vapaaehtoisena. Monilla töitä riittikin paljon, jopa lähes koko valvellaoloajaksi, ja usein työ painottui iltoihin ja viikonloppuihin. (Koski 2010, 22–25.) Myös Pulkkinen (2016, 55–56) totesi, kuinka sekä palkattuna työntekijänä että vapaaehtoisena samassa seurassa toimiessa tehtäviä on vaikea pitää erillään ja yhdistelmä voi johtaa kritiikkiin.

Seuratuella työllistettyjen työntekijöiden keskimääräinen työmäärä oli keskimäärin 42 tuntia viikossa ja suurin peräti keskimäärin 60 tuntia viikossa. Noin kolmasosalla vastaajista määrä oli yli 40 tuntia. Rajanveto työn ja vapaa-ajan harrastamisen välille saattoi kuitenkin olla ongelmallista, ja työ oli rytmitykseltään epäsäännöllistä. (Koski 2012a, 26–27.) Myös muissa tutkimuksissa on saatu näyttöä suurista työmääristä. Esimerkiksi tutkittujen ammattivalmentajien

– joista osa työskenteli urheiluseuroissa – työaika oli keskimäärin 37,5 tuntia viikossa, mutta sen ohella valmennukseen tehtiin palkatonta työtä noin 10 tuntia viikossa (Puska ym. 2017, 21).

Noin 70 prosenttia palkatuista piti tehtäväkenttäänsä turhan laajana. Vain noin viidennes oli sitä mieltä, että työnkuva oli koko ajan ollut selkeä. Noin viidenneksen mielestä työnkuva oli hankkeen aikana selkiytynyt selkeäksi ja lähes joka toisen mielestä työnkuva oli selkiytynyt mutta ei vielä kukaan ollut täysin selkeä. (Koski 2012a, 77–78.) Työtehtävien laajuutta kuvaa esimerkiksi se, että toiminnanjohtajiksi palkattujen työtehtäviin ilmoitettiin tyypillisesti kuuluvan ”seuran johtaminen, organisoiminen, kehittäminen, markkinointi, tiedottaminen, varainhankinta, ohjaajien rekrytointi, rahaliikenne, jäsen- ja lisenssirekisterien ylläpito, tapahtumien järjestäminen ja työnohjaaminen” (Lehtonen & Hakamäki 2009, 34). On mahdotonta kuvitella yhden ihmisen selviytyvän kaikesta. Työn moninaisuuden osoittaa myös se, kuinka laaja tarvittavien taitojen ja kykyjen kirjo oli (ks. Koski 2012a, 80–81). Joskus ongelmana voi toisaalta olla, että työntekijä tekee liikaakin ja sellaisia tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti kuuluisi hänen vastuulleen. Selkeä työnjako onkin tärkeää. (Pulkkinen 2016, 61.)

Pulkkisen (2016, 70) mukaan on hyvin tärkeää miettiä etukäteen, mitä työntekijältä halutaan ja mihin rooliin hänet palkataan, eli työnjako ja työtehtävät tulisi suunnitella tarkasti etukäteen. Selkeän toimenkuvan rakentaminen nousikin esille monissa yhteyksissä läpi tutkielman. Työnkuvan epämääräisyys tuli esille myös Vilasen (2013, 24) opinnäytetyössä. Haastatellut kuitenkin näkivät tehtäväkentän laaja-alaisuuden seuratoiminnan ominaispiirteenä. Yksi Vilasen haastattelemistä henkilöistä toi esille, että tehtävien luettelemista tärkeämpää on rajata, mitkä tehtävät eivät kuulu työntekijälle.

Kun palkattuja ja seurajohtoa pyydettiin nimeämään tärkein tekijä työsuhteen onnistumiselle, yksi oli yli muiden: henkilörekrytointi tai oikea henkilö. Sen nimesi noin 20 % vastanneista. Valmista vaihtoehtolistaa ei ollut, vaan vastaajat nimesivät tekijän itse. Seuraavaksi tärkeimmät tekijät olivat innostus tai motivaatio, joka viittaa muihinkin kuin vain palkattuun työntekijään, vuorovaikutus tai yhteistyö seuran sisällä, tahto kehittää tai muutoshalukkuus sekä hallituksen toiminta. Keskeisten toimijoiden vuorovaikutus onkin keskeistä. (Koski 2012a, 74–75.) Oikean henkilön löytämisestä korosti myös Pulkkinen (2016, 70).

Epäonnistumisen riskitekijöistä tärkein oli kommunikaation tai yhteistyön puute. Seuraavaksi tärkeimmät olivat seura-aktiivien puute, työnkuvan laajuus tai työn määrä, hallituksen toiminta

sekä kehityshaluttomuus tai muutosvastarinta. (Koski 2012a, 76–77.) Palkatun työntekijän ja seuran yhteistyön onnistuminen nähtiin tärkeäksi edellytykseksi hankkeen onnistumiselle jo hakuvaiheessa (Lehtonen & Hakamäki 2009, 36). Pulkkinen (2016, 58–61) nosti puolestaan esille palkatun työntekijän ja muiden väliset erot käsityksissä rooleista ja mainitsi, kuinka työntekijän usein odotetaan toimivan itsenäisesti ilman itsenäistä päätösvaltaa pienistä asioista. Päätöksenteko, valta ja vastuu olivat tutkituissa seuroissa hallituksella, työntekijä oli vain toteuttaja ilman itsenäistä päätösvaltaa. Esimerkiksi toinen tutkituista työntekijöistä sai päättää vain alle 50 euron toimisto-ostoksista – jopa postimerkkien osto piti hyväksyttää hallituksella.

Noin 85 prosenttia palkatuista piti palkkatasoa liian matalana. Palkkatason jälkeen seuraavaksi suurimmat kehittämistarpeet palkattujen näkemysten mukaan olivat vapaaehtoistoimijoihin ja vapaaehtoisluonteeseen liittyvät asiat, omaan ajankäyttöön liittyvät asiat, talousasiat sekä työn rajaaminen. (Koski 2012a, 78–79.)

Hankejakson päättymisen aikoihin noin 80 prosenttia seuroista ilmoitti työsuhteen jatkuvan hankkeen jälkeenkin, mutta kaikissa ei jatkanut sama henkilö. Työsuhteen jatkaminen oli yhteydessä jäsenmäärään: pienimmissä seuroissa suurempi osa työsuhteista päätettiin kuin suurimmissa. Kaikista eniten kehittyneissä seuroissa työsuhdetta jatkettiin useammin kuin muissa. (Koski 2012a, 65, 73.) Ilmoitus jatkumisesta ei kuitenkaan tarkoita, että työsuhde olisi todellisuudessa jatkunut, vaan pikemminkin että seura halusi jatkaa sitä.

Työsuhteiden päättyminen johtui lähes joka toisessa tapauksessa palkatun toiveesta. Noin neljänneksessä kyse oli olosuhteiden pakosta, seitsemässä prosentissa työnantajan tahdosta ja lopuissa jostain muusta syystä. Kun palkatuilta kysyttiin syistä tarkemmin, useampi kuin joka toinen näki tuen päättymisen ja seuran taloustilanteen vaikuttaneen asiaan. Keskeisiä syitä olivat myös seurajohdon osaamisen puutteet ja työn jatkuvuuden epävarmuus. (Koski 2012a, 66–67.) Työntekijöiden pysyminen ja työsuhteiden jatkuvuus mietityttivät jo seuratuksihankkeen suunnitteluvaiheessa. Tukea haluttiinkin painottaa suurimmille seuroille, joissa olisi edellytykset työllistämiseksi tukijakson jälkeenkin. (Lehtonen & Hakamäki 2009, 17, 27.) Tukea saaneiden seurojen suunnitelmat työsuhteen vakiinnuttamiseksi ovat kuitenkin ainakin myöhempinä hakukertoina olleet harvassa ja usein pintapuolisia (Isosomppi 2014, 14; Pyykönen 2015, 21).

Vilanen (2013, 32–34) pyrki selvittämään, miksi seuratyöntekijät palavat loppuun tai eivät halua jatkaa seuratyössä. Hän tunnisti kolme keskeistä syytä: työnantajavelvoitteiden laiminlyö-

minen, työstä saatu korvaus ja työaika eivät kohtaa sekä urheiluseuran toimintaympäristönä asettamat haasteet, esimerkiksi epävarma talous ja vaihtuvuus. Urheiluseuratoiminta on usein harrastepohjaista, mutta työntekijään tulisi suhtautua ammattimaisesti ja huolehtia erilaisista velvoitteista. Vilasen mukaan työssä jaksaminen on paljolti kiinni siitä, kokeeko työssä onnistumisia ja tunteeko olonsa mukavaksi. Näiden ehtojen täytyessä työ ei tunnu liian kuormittavalta. Monelle kyseessä on kutsumusammatti, mutta epämääräiset työajat ja matala palkkataso voivat myös karkottaa hyviä työntekijöitä. Myös esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen vähäisyys vaikeuttaa toimintaa ja voi synnyttää epäluottamusta ja kasvattaa ongelmia. Lisäksi hallituksen ja työntekijän työnjaon muotoutuminen vie aikaa.

Urheiluseuralla työnantajana on myös haasteita. Esimiehenä toimii yleensä seuran hallitus tai sen edustaja kuten puheenjohtaja. Hallituksessa ei välttämättä ole esimieskokemusta, ja vaihtuvuus voi olla suurta. Erityisiä koulutusvaatimuksia ei yleensä ole, ja työnkuva räätälöidään usein työntekijälle sopivaksi eli työntekijän, ei seuran, ehdoilla. Lisäksi työmäärä on monissa tapauksissa liiallinen, jolloin työntekijä joutuu valikoimaan, mitkä tehtävistään hän tekee. Työntekijä siis itse rajaa tehtäviään ja määrittää seuran suuntaa. (Vilanen 2013, 18.)

Työntekijöiden palkkaaminen aiheuttaa työnantajana toimiville yhdistyksille runsaasti erilaisia velvoitteita (ks. Opetusministeriö 2002, 13–18). Kehittämistuen avulla päätoimisen työntekijän palkanneiden seurojen edustajien mielestä työnantajavelvollisuuksiin perehtyminen vei aikaa, ja monet tunsivat olonsa epävarmoiksi (Koski 2010, 21–22). Myös Pulkkinen (2016, 54) haastattelemat henkilöt kokivat perehdyttämisen ja työnantajavelvollisuuksiin perehtymisen työläiksi velvollisuuksiksi, vaikka taloudelliset seikat olivatkin palkkausten suurin haaste. Onkin tärkeää valmistautua kunnolla. Vuonna 2014 seuratukea saaneista seuroista tehdyn tutkimuksen perusteella seurojen valmistautuminen vaihteli huomattavasti. Osa ei ollut valmistautunut lainkaan ja työntekijä saattoi jopa joutua itse selvittämään työnantajan velvollisuuksia, osa oli esimerkiksi suunnitellut toimintaa ja toimenkuvaa, kouluttautunut, laatinut strategioita työsuhteen jatkamiseksi tai korottanut maksuja rahoitusta varten. Etenkin työnkuvan laatimisessa ja talousasioiden suunnittelussa oli eroja. (Hentunen, Turpeinen & Pyykönen 2015, 19–20.)

Huolestuttavaa on, että Vilasen (2013, 23) mukaan urheiluseurat suhtautuvat työnantajavelvoitteisiin jopa välinpitämättömästi. Esimerkiksi työterveyshuollosta huolehtiminen oli retuperällä (Vilanen 2013, 26). Tällaisten tietojen valossa ei ole ihme, että esimerkiksi seuratukihankkeen myötä syntyneistä työsuhteista moni päättyi tuen päätyttyä tai ennen aikojaan. Vilanen (2013,

40–41) toteaakin seuratyöntekijöille asetettujen vaatimusten olevan niin korkeita, että vain harva täyttää ne. Jotta tällaiset henkilöt saataisiin seuroihin ja pysymään niissä, on hänen mukaansa toimintaympäristöä, esimerkiksi palkkaa ja työolosuhteita, kehitettävä ja työntekijöistä huolehdittava paremmin. Hänen mukaansa on ironista, kuinka huonosti ihmisten hyvinvoinnin lisäämiseen pyrkivät seurat huolehtivat työntekijöistään.

Maininnan arvoista on kuitenkin, että seuratuella avulla palkatuista hyvin suuri osa oli valmiita toimimaan seura-alalla jatkossakin – yli puolet jopa lopun työurastaan ja noin kolmannes vielä loppu-uransa kyseisessä seurassa (Koski 2012a, 66–68). Lähes kaikki olivat valmiita toimimaan vähintään vuosia kyseisissä tehtävissä (Koski 2012b). Seuratyö onkin Vilasen (2013, 29) mukaan monille unelma-ammatti, minkä takia monista eduista ollaan valmiita luopumaan. Hänen mielestään haasteista huolimatta seuroissa on edelleen vetovoimaa.

Työntekijän palkkaaminen lisää resursseja ja mahdollistaa toiminnan laajentamisen. Seuran olisi kuitenkin suunniteltava realistinen aikataulu ja oltava maltillinen. (Vilanen 2013, 37.) Kosken (2012b) mukaan työnantajaksi haluavien seurojen on syytä punnita tarkkaan, riittävätkö edellytykset työntekijän palkkaamiseen. Hänen mukaansa päätoiminen työntekijä voi lisätä seuran toimintaresursseja, ja jos seuraan syntyy niin sanottu tekemisen meininki, vapaaehtoistenkin panos voi kohentua. Oikean henkilön löytäminen on kuitenkin keskeistä. ”Harppaus vapaaehtoisuudesta ammattimaiseksi työnantaja- ja työntekijäorganisaatioksi on suuri” (Hentunen ym. 2015, 20).

Kehittämistukijakson vaikutukset vapaaehtoiisiin olivat kaksijakoiset. Vapaaehtoisten määrä oli kasvanut tukijakson aikana lähes joka toisessa tukea saaneista seuroista mutta toisaalta laskenut yli 40 prosentissa seuroista. Keskimääräinen muutos oli vapaaehtoisten määrän lisääntyminen neljällä hengellä, ja eniten määrä kasvoi pienimmissä seuroissa. Vastausten mukaan vapaaehtoisaktiivisuuden parantuminen oli yleisempää kuin heikkeneminen, mutta heikkenemistäkin arvioi tapahtuneen noin kymmenen prosenttia vastanneista toimijoista. Suuri enemmistö – yli 75 prosenttia – vastanneista vapaaehtoisista arvioi kuitenkin seuran kehittyneen hankkeen aikana myönteiseen suuntaan. Kielteiseksi muutoksen arvioi hieman yli kymmenen prosenttia, ja suurin piirtein sama määrä arvioi, ettei muutosta ollut tapahtunut. (Koski 2012a, 33–34, 37.)

Ammattilaisen palkkaamisen myötä seurojen hallitusten työmäärä pieneni, mutta muiden vapaaehtoisten kuin hallitusten jäsenten tehtävämäärään palkkauksilla ei Pulkkisen tutkimissa

seuroissa ollut vaikutusta. Yksi Pulkkinen haastatteleminen toimijoista arvioi, että hallitukseen oli merkittävästi vähentyneestä työmäärästä huolimatta aiempaa vaikeampi saada jäseniä, sillä hallitus oli osaltaan vastuussa palkatusta työntekijästä. Puheenjohtajan työmäärä vieläpä esimiesvelvollisuuksien takia kasvoi, ja halukkaita puheenjohtajia oli erittäin vaikea löytää. (Pulkinen 2016, 50–54.) Hallituksen työmäärän väheneminen ja työntekijän esimiehen töiden lisääntyminen tunnistettiin seuraturkihankkeessa jo väliraportissa (Koski 2010, 21–22). Lopulta Kosken tutkimuksessa noin neljäsosa vapaaehtoisista arvioi oman työtaakkansa keventyneen palkatun työntekijän myötä, mutta yli 40 prosentin mielestä työmäärä oli lisääntynyt (Koski 2012a, 35). Koski (2012a, 35) kuitenkin huomauttaa, että niistäkin, jotka arvioivat työmääränsä lisääntyneen, noin kolme neljästä arvioi seuran kehittyneen myönteiseen suuntaan. Työmäärän lisääntyminen ei siis välttämättä ole negatiivinen asia.

Vapaaehtoisuuteen perustuvassa toiminnassa olennaista on, että ihmiset tulevat keskenään toimeen ja että ilmapiiri on myönteinen. Myönteinen ilmapiiri helpottaa innokkaan ja tuloksellisen toiminnan aikaansaamista. (Koski 2009, 70.) Vapaaehtoisten ja palkatun työntekijän välinen vuorovaikutus ja viestintä onkin tärkeää ristiriitojen välttämiseksi. Ongelmia yhteydenpidossa voi aiheuttaa se, että vapaaehtoiset ja palkatut toimivat pääasiassa eri aikoina: palkattu päivisin, vapaaehtoiset iltaisin ja viikonloppuisin. (Pulkinen 2016, 58–62.) Haasteita voi aiheutua myös, mikäli vapaaehtoisten odotukset palkatusta työntekijästä saatavista hyödyistä ovat kohtuuttomat (Harju 2008, Pulkkinen 2016, 31 mukaan).

Ammattimaistuminen voi johtaa byrokratisoitumiseen ja teknistymiseen (Thibault, Slack & Hinnings 1991, Kosken 2012a, 33 mukaan). Koski (2012a, 33) kuvaakin palkatun työntekijän voivan olla vapaaehtoisten joukossa kaksiteräinen miekka: palkattu voi tukea vapaaehtoistoimintaa, mutta toisaalta työntekijän palkkaaminen voi karkottaa vapaaehtoisia, jotka tekevät vastaavanlaisia tehtäviä korvauksetta. Useisiin lähteisiin viitaten Cuskelly ym. (2006, 12–13) toteavatkin, että ammattilaisten vastuun lisääntyessä vapaaehtoiset voivat tuntea, ettei heitä enää tarvita, tai toisaalta pohtia, miksi he tekisivät työn ilman vastinetta, kun siitä maksetaan toisille (ks. myös Billis 2010b). Vapaaehtoiset saattavat myös kokea, ettei heitä arvosteta.

Toisaalta vapaaehtoisten tyytyväisyys organisaation suoritusasteeseen on toimintaan sitoutumista voimakkaimmin edistävä tekijä (Dorch, Riemer, Sluth, Paskevich & Chelladurai 2002, Kosken 2012b mukaan; ks. myös Ikonen & Kortelainen 1999, 76–77). Seuraturkihankkeen tulokset tukivat havaintoa vähintään epäsuorasti: ammattilaisen palkkaaminen saattoi tehdä vapaaehtois-

toiminnastakin motivoivampaa (Koski 2012b). Seuratukihankkeen kyselyyn vastanneista vapaaehtoisista noin 43 % arvioikin motivoitumisen vapaaehtoisuuteen olevan palkatun myötä entistä helpompaa ja noin 21 % arvioi sen olevan entistä vaikeampaa. Loput eivät havainneet eroa. (Koski 2012a, 34.) ”Suunnitelmallisemman otteen ja ammattilaisen panoksen myötä seuroihin syntyi parhaimmillaan hyvä tekemisen meininki, joka innosti myös vapaaehtoistyöhön” (Koski 2012b). Työntekijän tulisikin innostaa ja tukea vapaaehtoisia ja luoda hyvä ilmapiiri, mikä voi houkutella mukaan myös uusia vapaaehtoisia (Vilanen 2013, 35–36).

Palkatuilta usein odotetaan enemmän, vapaaehtoiisiin suhtaudutaan leppoisammin. Esimerkiksi sovitun tehtävän jättäminen tekemättä kiireeseen vetoamalla voi onnistua vapaaehtoiselta, mutta palkatulle työntekijälle se on vaikeampaa. Työntekijän voi tämän takia olla vaikea luottaa vapaaehtoiisiin ja siihen, että sovitut asiat tulevat tehtyä eivätkä jää omalle vastuulle. (Pulkkinen 2016, 62–63.) Palkatut työntekijät voivatkin suhtautua vapaaehtoisten kanssa työskentelyyn vastentahtoisesti. Syitä voivat olla käsitykset esimerkiksi työmäärän kasvamisesta, työskentelyn olemisesta taakka eikä helpottava tekijä, eroavista laatuvaatimuksista, luotettavuudesta tai luottamuksellisuuden heikentymisestä. (Taylor & McGraw 2011.) Työntekijän tulisikin olla kärsivällinen ja huomioida, että vapaaehtoisille kyseessä on harrastus. Lisäksi työntekijän tulisi huomioida omien työtehtäviensä rajallisuus: kaikkea ei voi itse tehdä. (Pulkkinen 2016, 70.)

Toisaalta vapaaehtoiset voivat suhtautua vastentahtoisesti palkattujen kanssa työskentelyyn. He voivat esimerkiksi uskoa olevansa pätevämpiä, että organisaation tulisi olla kiitollinen avusta, että palkattujen tulisi olla alisteisia vapaaehtoisille tai kokea, ettei heidän ajatuksiaan tai ideoita huomioida tai että he saavat vain työn, jota muut eivät halua. (Taylor & McGraw 2011.) Ammattimaistumisen myötä vapaaehtoiset saattavat myös tuntee, etteivät heidän taitonsa riitä (Auld & Cuskelly 2001, Cuskellyn ym. 2006, 13 mukaan).

Yksi keskeinen ongelma on vallan jakautuminen palkattujen ja vapaaehtoisten kesken (Cuskelly ym. 2006, 103). Jännitteitä voivat synnyttää ennen kaikkea rooleihin ja odotuksiin liittyvät hallinta, valta ja luottamus esimerkiksi siirrettäessä vapaaehtoisille kuulunut tehtävä palkatulle henkilöstölle. Konflikteja voi myös syntyä, jos vapaaehtoiset eivät enää suoriudu tehtävistä yhtä hyvin kuin ennen tai jos heillä ei ole tarvittavia uusia taitoja. (Taylor & McGraw 2011.) Ellei vapaaehtoisia osallisteta riittävästi, he saattavat kokea joutuneensa sivuun ja menettää kiinnostuksen tehtäviinsä (Auld 1997, Cuskellyn ym. 2006, 104 mukaan). Vapaaehtoisten ja ammattilaisten välinen yhteistyö on siis tärkeää. Amis, Slack ja Hinings (2004, Cuskellyn ym. 2006,

104 mukaan) ovat osoittaneet, että organisaatiot, joiden vapaaehtoiset olivat valmiit jakamaan vallan palkatun henkilöstön kanssa, selviytyivät ammattimaistumisen muutoksista paremmin kuin ne, joissa erilliset yksiköt kamppailivat keskenään vallasta.

Ammattilaisten ja vapaaehtoisten yhteistyötä voi vaikeuttaa, jos palkatut työntekijät eivät tiedä, mitä vapaaehtoisilta voi odottaa. Myös toimiva tehtävänjako on tärkeää. Vapaaehtoisilta ei kuitenkaan lopulta voi vaatia samanlaista suoriutumista kuin ammattilaisilta. (Valliluoto 2014, 51–52.) Vapaaehtoisten ja palkattujen työntekijöiden roolien selkeä erottaminen edellyttää kuitenkin selkeää ja etukäteen tapahtuvaa viestintää odotuksista, tehtävien tekemisestä ja suoritusten tuloksista. Toisaalta ammattilaisten ja vapaaehtoisten hyviä suhteita voivat edistää ainakin selkeät rajat maksetun ja vapaaehtoisten työn välillä, toimivat viestintäjärjestelmät sekä säännölliset mahdollisuudet keskustella ongelmista ja olla vuorovaikutuksessa. Kaikkien osapuolten tulisi pyrkiä kohti organisaation tavoitteita, ja henkilöstön tulisi saada riittävää tukea, opastusta ja palautetta, tietää, mitä heiltä odotetaan ja miten työpanosta arvioidaan, sekä saada tarkat kuvaukset työstä. (Taylor & McGraw 2011.)

Palkatun työntekijän tavoitteet saattavat erota vapaaehtoisten näkemyksistä, mikä voi aiheuttaa ristiriitoja. Vapaaehtoiset voivat suhtautua seuraan harrastuksena ja palkatut pyrkiä kehitykseen ja tuottavuuteen. (Pulkkinen 2016, 58, 63.) Ammatillainen seuratoiminnassa tarkoittaakin kahden eroavan toimintalogiikan, vapaaehtoisuuden ja palkallisen toiminnan, kohtaamista (Koski 2009, 92; Billis 2010b). Vapaaehtoisuus perustuu jäsenistön osallistumiseen ja siihen, ettei voittoa tavoitella. Ammattimaisessa järjestötoiminnassa yhä enemmän noudatettavat liike-elämän periaatteet puolestaan liittyvät asiakasajatteluun ja taloudellisiin arvoihin. Lähtökohdiltaan selvästi eroavien toimintakulttuurien sovittaminen yhteen ei ole ongelmattonta. (Koski & Heikkala 1998, 130.) Onkin arvioitu, että suhtautuminen vapaaehtoisiin alkaa muistuttaa suhtautumista palkattuun työvoimaan. Tehtävät täytetään kohdistetulla rekrytoinnilla, vapaaehtoisille on koulutus-, tuki- ja palkitsemisjärjestelmiä ja työtä valvotaan ja arvioidaan. Toisaalta vapaaehtoisilta voi siten odottaa ammattimaisempaa panosta. (Robinson ym. 2011; Paine ym. 2010.)

Palkattujen ja vapaaehtoisten eroavat motiivit ja arvot voivatkin aiheuttaa ristiriitoja (Cuskelly ym. 2006, 102). On siis oleellista, että molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa näkökulman. Kosken (2012a, 39) sanoin: ”Sopivissa olosuhteissa ja oikein toimenpitein palkattu voi toimia vapaaehtoisten innostajana ja tukena ja generoida vapaaehtoispotentiaalin kasvua”. Vapaaehtoisten ja palkallisten yhteistoiminnan onnistumiselle onkin elinehto, että palkattu työntekijä

huomioi ja ymmärtää vapaaehtoisten vaikuttimet ja toimintalogiikan ja tukee toiminnallaan vapaaehtoisten työtä. Vapaaehtoisten tulisi toisaalta huolehtia, että palkalliselle riittää palkkaa, jotta tämä voi keskittyä varsinaiseen työhönsä eikä joudu käyttämään aikaa ja vaivaa palkkansa hankkimiseen. (Koski 2009, 98.) Organisaatioiden tulisi myös löytää tasapaino vapaaehtoisia ja palkattuja motivoivien tekijöiden ja arvojen välille (Cuskelly ym. 2006, 108).

Itkonen (1996, 252) toteaa, kuinka vapaaehtoistyössä on ”helpompi toimia vallitsevien käytäntöjen mukaisesti”. Toteamustaan hän perustelee vetoamalla uuden kehittämiseen kuluvaan aikaan ja vaivaan. Myös Heinilän (1993) mukaan vapaaehtoiset ovat paitsi urheiluseurojen voimnlähde myös toiminnan rajoite. Käsitystään rajoitteena toimimisesta hän perustelee sillä, että toiminta on usein harvojen aktiivien varassa. Näistä näkökulmista ammattilaisten palkkaamisen voi nähdä mahdollisuutena kehittää toimintaa paremmaksi kuin mihin vapaaehtoiset pystyvät. Toisaalta Koski ja Mäenpää (2018, 64; ks. myös Koski 2009, 84) ovat osoittaneet urheiluseurojen tosiaktiivien määrän kasvaneen tasaisesti. Tämä havainto heikentää Heinilän argumenttia. Palkatun henkilöstön määrän lisääntyminen ei myöskään välttämättä tarkoita ammattimaisuuden lisääntymistä, vaan vapaaehtoiset voivat toimia palkattuja ammattimaisemmin. Ammattilaisten palkkaaminen ei siis ole oikotie onneen. On myös pidettävä mielessä, että ammattimaisuudesta huolimatta mikään laji ei tule toimeen ilman perustason vapaaehtoistyötä. (Koski & Heikkala 1998, 120, 127.)

Ammattilaisia palkanneiden seurojen kokemukset ammattilaisten toiminnasta olivat useammin positiivisia kuin negatiivisia. Työntekijän palkkaamisen myötä uusien vapaaehtoisten saaminen oli todennäköisempää kuin vapaaehtoisten menettäminen, seurat kehittyivät pääasiassa myönteiseen suuntaan ja vapaaehtoisetkin tuntuvat olevan aiempaa motivoituneempia tehtäviinsä mahdollisesti suuremmasta työmäärästä huolimatta. Vapaaehtoisten saamisessa oli kuitenkin suuria seurakohtaisia eroja. Keskeistä on, että seuran jäsenet ymmärtävät palkatun roolin ja toimenkuvan alusta lähtien. (Koski 2012a, 36–37.)

Kosken (2012a, 84–85) mukaan palkallisen työntekijän voi nähdä suurena mahdollisuutena seuratyölle mutta vain osalle seuroista. Sen takia hänen mielestään ammattilaisten kanssa on syytä edetä maltilla. Työntekijän palkkaaminen onkin realistista vain riittävän suurissa seuroissa. ”Liian yksisilmäisesti tähän suuntaan eteneminen voi kulttuurisesti kääntyä koko liikunnan kansalaistoimintaa vastaan.” (Koski 2012b.)

4 PESÄPALLON VAIHEET SUOMESSA

Pesäpallo kehittyi 1900-luvun alussa pitkälti kahden tekijän yhteisvaikutuksesta. Ensinnäkin Suomessa oli pitkä pallopelien perinne, ja monet pelit yleistyivät juuri 1800-luvun jälkimmäisellä puolikkaalla. Samalla uusiakin pelejä kehitettiin ja ne levisivät aiempaa laajemmalle. Pelit sääntöineen vaihtelivat paikallisyhteisöstä, olosuhteista ja tilanteesta toiseen, joskin esimerkiksi kuningaspallo oli tunnettu laajemminkin. 1900-luvun vaihteessa laji oli kuitenkin menettämässä asemiaan etenkin kaupungeissa, sillä se ei muistuttanut kilpaurheilua. Lajissa monien muiden aikakautensa pallopelien tavoin ei ollut esimerkiksi pisteitä tai voittajaa, vaan se oli enemmän leikki kuin urheilumuoto. Toinen tekijä pesäpallon taustalla on Lauri (Tahko) Pihkala, jonka työllä oli suuri vaikutus lajin synnylle ja leviämiselle. Hänen ajatteluunsa vaikutti esimerkiksi matka Yhdysvaltoihin, jossa hän tutustui baseballiin. Pihkala kirjoitti perinteisen kuningaspallon uudet yhtenäissäännöt, kehitti lajin pohjalta uuden pallonlyöntipeli pitkäpallon ja lopulta kokeilujensa pohjalta julkaisi vuonna 1921 ensi kertaa pesäpallon säännöt, jotka parin vuosikymmenen aikana kehittyivät hyvin lähelle nykyisiä sääntöjä. Jonkinlaista versiota pesäpallosta kokeiltiin ensi kertaa vuonna 1920, ja ensimmäinen miesten suomenmestaruus ratkottiin kaksi vuotta myöhemmin. Pesäpalloliitto perustettiin 1931, ja seuraavana vuonna pelattiin ensimmäinen Itä–Länsi-ottelu. Laji oli myös näytöslajina vuoden 1952 olympialaisissa. (Itkonen & Kortelainen 1999, 20–27; Kanerva & Tikander 2012, 289–296; Laitinen 1983, 15–17, 29–33; Koskela 2017, 58–65.) Pesäpallon kehitys on hyvä esimerkki vanhan kansanurheilun tietoisesta kehittämisestä moderniksi urheilulajiksi (Hentilä 1992b).

Laitinen (1983, 36–41) tunnistaa pallopelejä pelatun myös muualla kuin Suomessa. Monet Suomessa pelatut pelit kulkeutuivatkin maahan muualta. Vaikka pelit eivät olleet suomalaista alkuperää, ne säilyivät Suomessa paremmin kuin monissa muissa maissa. Laitinen perustelee tätä kolmella syyllä. Ensinnäkin ainakin osasta pelejä kehittyi Suomessa aiempaa monipuolisempia ja mielekkäämpiä. Toisaalta kilpaurheilu levisi Suomeen hitaammin kuin moniin muihin maihin. Lisäksi Suomessa kehitettiin pallonlyöntipelejä aktiivisesti, ja tässä Lauri Pihkalan merkitys oli suuri.

Pihkalan työn taustalla olivat maanpuolustukselliset ja sotilaskasvatukselliset tekijät. Hän halusi parantaa Suomen puolustusvalmiutta ja näki urheilun keinoksi siihen: urheilu ylläpitäisi suomalaisten fyysistä kuntoa ja yhdistäisi kansaa. Jalkapallo ei kelvannut lajiksi, sillä siinä ei käytetty käsiä, mutta sodankäynnissä silmän ja käden yhteistyö oli tärkeää. Myöskään baseball

ei kelvannut, koska lajissa oli liian vähän liikettä. (Salimäki 2000, 212–213; Laitinen 1983, 47.) Maanpuolustuksellisten tekijöiden lisäksi Pihkalaa motivoivat kansallisuusaate, halu kasvattaa Suomen nuorisoa sekä kansan saaminen terveemmäksi (Laitinen 1983, 46, 65). Pesäpallolle asetettiin tietoisesti paljon erilaisia tehtäviä, jotka myös muuttuivat ajan saatossa maailman ja aatteiden muuttuessa ja jotka vaihtelivat edistäjistä riippuen. Toisaalta lajin hyviä puolia korostettiin myös tietoisesti markkinointimielessä. Joka tapauksessa pesäpallo soveltui hyvin ajan ilmapiiriin. Sotien jälkeen moninaisten aatteellisten tehtävien merkitys väheni ja lajista tuli pikemminkin itsetarkoitus. (Laitinen 1983, 77–80, 98–99, 196–200, 366.)

Pesäpalloa ei otettu vastaan vastalauseita. Osa aikalaisista piti lajia liian monimutkaisena tai yksipuolisena, eivätkä olosuhteetkaan sallineet pelaamista missä tahansa. Lisäksi lajia vastustettiin sen paikallisuuden takia. Kansainvälinen urheilumenestys oli tärkeää kansakunnan kyvykkyyden osoittamiseksi, eikä kotimainen pesäpallo tarjonnut mahdollisuutta esitellä suomalaisten erinomaisuutta, minkä takia toisia lajeja saatettiin pitää arvokkaampina. Toisaalta Pihkalan mielestä pesäpallo oli hyödyksi oheislajina myös muiden lajien urheilijoille. Pesäpallotie puolusteli lajia myös sillä, että se sai uusiakin ihmisiä urheilemaan, mikä oli kilpailumenestystä tärkeämpää. Lajien välisessä voimakkaassa kilpailussa argumentit ovat vaihtuneet ajan mukana, mutta keskustelu pesäpallon merkityksestä on pysynyt. (Itkonen & Kortelainen 1999, 29–30; Kanerva & Tikander 2012, 292–294; Laitinen 1983, 185–192, 360–362.)

Pesäpallo levisi aluksi ympäri Suomea järjestettyjen lajikokeilujen avulla. Pian suojeluskunnista, joiden tärkeimpiin urheilumuotoihin laji lukeutui, tuli tärkein pesäpallon leviämisyväylä. Suojeluskuntien tehokas organisaatio sopi liikunnan levittämiseen, ja pesäpallo sai erityisaseman. Lajissa yhdistyivät sopivasti kasvatuksellisuus sekä ajan henkeen hyvin sopinut maanpuolustus. Kenttien puute korjaantui monin paikoin suojeluskuntien raivatessa niitä, ja pesäpallo sai vahvan aseman myös niiden nuorisolle tarkoitetuissa ohjelmissa. Suojeluskuntien lisäksi liikenneyhteydet ja kenttärakentaminen lisäsivät pesäpallon harrastamista ja mahdollistivat sarjatoiminnan synnyn 1930-luvulla, lajin läpimurtovuosikymmenellä. Lajin suosiota tuki lisäksi sen leviäminen myös maaseudulle, jossa liikunnan harrastaminen oli vielä suhteellisen järjestäytymätöntä. Toisaalta etenkin vasemmisto vieroksui sotaisaa lajia, eikä pesäpallo saavuttanut suurta suosiota myöskään ruotsinkielisten keskuudessa. Alkuvuosien heikomman suosion jälkeen seuratoiminta laajentui etenkin 1930-luvulla, jolloin Pesäpalloliiton jäsenmäärä moninkertaistui yli viiteensataan ja lajin harrastajamäärä viisinkeräiseksi. Paitsi että seurat tavoittivat suuren joukon harrastajia, niiden järjestämä säännöllinen kilpailutoiminta nosti otteluiden

tasoa. Samaan aikaan suojeluskuntayhteydet heikkenivät koulutusohjelmien muututtua. (Kokkonen 2015, 76–78; Itkonen & Kortelainen 1999, 30; Laitinen 1983, 66, 76–101, 185.)

Suojeluskuntien ja seurojen lisäksi pesäpallo levisi kouluissa, joissa se sai kansallispelinä usein erityisaseman. Lajin nähtiin edistävän koululiikunnalle asetettuja, ennen kaikkea kasvatuksellisia tavoitteita. Vielä 1920-luvulla muut pallopelit olivat usein kouluissa tunnetumpia, mutta 1930-luvulla pesäpallo sai pysyvän jalansijan monissa kouluissa, vaikka opettajien puutteelliset taidot vaikuttivat edelleen lajin asemaan. Pesäpallon suosio kouluissa vaikuttikin lajin menestykseen Suomessa. Lajin suosion kasvamiseen vaikutti myös 1930-luvun lisääntynyt medianäkyvyys ja liittojen ja järjestöjen sekä Tahko Pihkalan henkilökohtainen ahkera työ. Kansallis-peli nousikin pian ainakin SVUL:n puolella yleisurheilun ja hiihdon jälkeen seuraavaksi suosituimmaksi lajiksi yhdessä voimistelun kanssa. (Laitinen 1983, 66, 88–90, 184–188.)

1930-luvun loppuun asti lajin sääntöjä muutettiin säännöllisesti, alkuaikoina jopa vuosittain. Muutokset eivät kuitenkaan olleet erityisen suuria. Pikemminkin havaitut pienet puutteet korjattiin aina tarvittaessa. Muutoksilla pyrittiin esimerkiksi lisäämään tai vähentämään juoksuja tai tasapainottamaan sisä- ja ulkopeliä. Pelin toimivuus vaikuttikin sen suosioon. Myös pelitaktisia uutuuksia syntyi säännöllisesti, ja monet keksinnöt levisivät nopeasti. (Laitinen 1983, 141–151, 193.) Vielä 1920- ja 1930-luvuilla pesäpallo ei kuitenkaan ollut suosittu yleisölaji, ellei joitakin yksittäisiä otteluita lasketa. Harjoittelukaan ei ollut järin systemaattista tai ympärivuotista vaan pikemminkin vapaamuotoista. (Laitinen 1983, 160–165.)

Kansanomaiset pallopelit olivat usein vain poikien pelaamia. Tytöt kyllä pelasivat joitakin pelejä poikien kanssa, mutta iän karttuessa ja pelien muuttuessa vaativammiksi tyttöjä ei usein enää huolitettu mukaan. (Laitinen 1983, 34.) Siitä huolimatta naiset pelasivat pesäpalloa jo 1920-luvulla, mutta heidän kilpailutoimintansa alkoi vasta myöhemmin. Naisten urheiluun suhtauduttiin ristiriitaisesti, mikä hidasti kilpailutoiminnan käynnistymistä. Toisaalta pesäpalloa pidettiin naisille sopivana lajina. Ensimmäinen naisten suomenmestaruus ratkottiin vuonna 1931, ja sotien jälkeen lajin suosio sekä pelaajamäärät kasvoivat. Nousu liittyi paitsi pesäpallon suosion nousuun myös naisten kilpaurheilun lopulliseen läpimurtoon. (Kanerva & Tikander 2012, 299; Laitinen 1983, 210–211.) Naispesäpallo pärjäsi parhaiten seuduilla, joissa oli jo miesten joukkue. Miesten tavoin hyvät liikenneyhteydet, lajin erikoisseura ja kaupunkikeskukset edesauttoivat pesäpallon menestystä. (Laitinen 1983, 127–128.)

Sotien aikana pesäpallossakaan ei kilpailtu, ja lajiliiton toiminta keskittyi nuorisotyöhön ja ystävyysotteluihin. Pian talvisodan jälkeen sarjatoiminta kuitenkin jälleen käynnistyi. Keväällä 1941 oli jo suunnitelmia lähes entisenlaisten sarjojen pelaamisesta, mutta jatkosota katkaisi sarjat nopeasti. Siitä huolimatta kahtena seuraavana vuonna pelattiin valtakunnallinen sotasarja ja myös aluesarjoja. Joukkueiden kokoaminen tuotti kuitenkin vaikeuksia, samoin matkustuskustannukset sekä pula välineistä, eikä moni seura kyennytkään järjestämään toimintaa. Paikoitellen pesäpalloa pelattiin myös rintamalla. (Laitinen 1983, 200–204.)

Jälleenrakennuksesta ja sodista toipumisesta huolimatta järjestötoiminta elpyi nopeasti sotien jälkeen. Urheilu ja etenkin pesäpallotoiminta virisi erityisen nopeasti: jo vuonna 1946 joukkue- ja pelaajamäärät olivat suurempia kuin ennen sotia, vaikka osa Suomesta oli luovutettu pois ja siten moni seura hajonnut. Edes pesäpalloa edistäneen suojeluskuntajärjestön lakkauttaminen ei estänyt leviämistä. Ennen sotia moni toimija järjesti pesäpalloa, mutta sotien jälkeen laji keskittyi urheiluseuroihin. Myös pesäpallon asema kouluissa vahvistui, ja siitä tuli yksi suosituimmista koululiikuntalajeista. Lajin kasvun taustalla voi nähdä suomalaisten tarpeen yhdessä-oloon ankeiden sotavuosien jälkeen, mutta myös liittojen koulutustyöllä, alati laajentuneella ja hyvin toimivalla sarjajärjestelmällä ja etenkin pitäjäsarjoilla oli suuri merkitys pesäpallon suosion kasvuun. Esimerkiksi vuonna 1959 pesäpallosarjoissa pelattiin 10 000 ottelua, ja viisipor- tainen sarjajärjestelmä oli pitkään kattavin Suomessa. Lisäksi asiaan vaikutti juniorityöhön pa- nostaminen ulottamalla sarjoja yhä nuorempiin ikäluokkiin, vaikka suurin osa sarjoista ei ollut- kaan kovin kilpailullisia. Junioritoimintaa pyrittiinkin aktiivisesti kehittämään, ja osana kehi- tystyötä aloitettiin sittemmin suurta suosiota saanut leiritoiminta. Myös koulujen välinen kil- pailutoiminta oli suosittua ja ikämiestoimintaakin käynnistettiin. (Laitinen 1983, 205–216, 233–248; Kokkonen 2015, 141–143.)

Pesäpallon suosion noususta huolimatta naispesäpallon nousu katkesi 1950-luvun koittaessa. Syynä siihen oli ennen kaikkea sarjajärjestelmä, joka ei ollut toimiva. Monet joukkueet pelasivat kauden aikana vain muutaman kilpaottelun, ja valtakunnallinen sarja oli epätasainen. Lisäk- si monet seurat eivät juurikaan panostaneet naispesäpalloon muun muassa taloudellisten seik- kojen takia: kulut olivat selvästi yleisötuloja suurempia. Monet naiset myös lopettivat lajin hy- vin aikaisin lähinnä perheen, työn ja opiskelun vaikutuksesta – äidit eivät yleensä kilpailleet. Kovin moni ei myöskään osallistunut seura- tai liittotyöhön, vaan järjestötoiminta oli monien muiden lajien tavoin hyvin miehistä. (Laitinen 1983, 211–212, 248; Kokkonen 2015, 143.)

Pesäpallo kasvoi tasaisesti 1960-luvulle asti, jolloin seuraverkko kattoi koko maan. Vuosikymmenen lopussa seura-, joukkue- ja harrastajamäärät kääntyivät kuitenkin rajuun laskuun. Tilastoja vääristää osin esimerkiksi pienten seurojen yhdistyminen tai sulautuminen toisiin, päällekkäisyyksien poistaminen ja se, että monissa seuroissa toiminta oli ollut satunnaista, mutta lajin suosion väheneminen oli kiistatonta. Muutoksen takana oli esimerkiksi lisääntynyt muutto maaseudulta, jossa lajilla oli vahva asema, kaupunkeihin, joihin pesäpallo ei ollut juurtunut yhtä tukevasti. Lisäksi lajin asema kouluissa alkoi vähitellen heikentyä. Huomionarvoista on kuitenkin, että jo 1950-luvulla alkanut katsojamäärien nousu jatkui seura- ja harrastajamäärien merkittävästä vähenemisestä huolimatta. Yleisömmäärien kasvu johtunee esimerkiksi lisääntyneestä vapaa-ajasta ja olosuhteiden paranemisesta. Pesäpalloliitto kielsi 1966 ylimmän sarjatason otteluiden pelaamisen nurmikentillä, ja muutenkin olosuhteet kehittyivät seuraavien vuosikymmenten aikana. (Laitinen 1983, 205–210, 336–337, 359–360; Kokkonen 2015, 236.)

Naisten toiminta kuitenkin kasvoi vuosikymmenen alussa monien seurojen panostettua aiempaa enemmän tyttöjen juniorityöhön. Lisäksi sarjajärjestelmä uudistettiin, minkä myötä sarjaportaita tuli lisää, sarjoista tuli tasaisempia ja otteluita pelattiin enemmän. Samalla pelin tasokin parani. Osana uudistuksia ensimmäinen naisten Itä–Länsi-ottelu pelattiin vuonna 1961. 1960-luvun lopussa ja 1970-luvulla naisjoukkueiden määrä kuitenkin romahti. Taustalla oli samoja syitä kuin pesäpallon suosiossa ylipäätään eli kaupungistuminen sekä kiristynyt lajien välinen kilpailu. Sekin lienee vaikuttanut, että pesäpallo ei ole yksinkertaisin peli, vaan mielekkäälle tasolle pääseminen vaati jonkin verran harjoittelua. (Laitinen 1983, 212–214, 239, 248.)

1970-luvun lopulla sekä miesten että naisten pesäpalloharrastus kääntyi jälleen nousuun liiton ja seurojen sopeuduttua uuteen yhteiskuntarakenteeseen. Etenkin seurojen juniorityö tehostui, ja yhä nuoremmat ikäluokat otettiin mukaan. Taustalla oli myös kansallisten arvojen arvostuksen lisääntyminen sekä lisääntynyt urheilun lieveilmiöiden kritiikki, jolta pesäpallo suurelta osin välttyi. Lisäksi lajiliitto joidenkin seurojen tavoin panosti huomattavasti naisten toimintaan ja esimerkiksi muokkasi jälleen sarjajärjestelmää. Samaan aikaan kehitettiin pesäpallokouluja, mikä vaikutti etenkin tyttöharrastajien määrään. (Laitinen 1983, 207–219.)

1960- ja 1970-luvulla pesäpallo oli vain vähäisesti ammattimaistunut ja markkinallistunut, mikä mahdollisti menestyksen saavuttamisen pienilläkin resursseilla. Markkinoiden ja median painoarvon kasvaessa laji alkoi kuitenkin keskittyä ja aluerakenne muuttua. Pesäpallo levisi etenkin keskisuurissa kaupungeissa ja keskisuurissa ja suurissa maaseutupitäjissä. Lajin keskittyes-

sä seuraverkko harveni ja pesäpallo alkoi painottua entistä suurempiin seuroihin. Omaehtoinen harrasteleminen alkoi väistyä kilpailupainotteisuuden muodostuessa valtavirraksi. Harrastelijapesäpalloilijoiden määrä olikin vähentynyt selvästi kulta-ajoista, vaikka 1970-luku olikin puulaakisarjojen kasvun aikaa. Parhaiden joukkueiden harjoittelu muuttui ympärivuotiseksi ja tavoitteelliseksi ja pelaajasiirrotkin alkoivat yleistyä. Erikoistuminen ja keskittyminen olivatkin jo aiempina vuosikymmeninä alkunsa saaneita trendejä. On kuitenkin muistettava, että suomalaista joukkueurheilua yleisesti tarkastellessa pesäpallossa maaseutupitäjillä on ollut varsin tärkeä asema ja ne ovat menestyneet poikkeuksellisen hyvin. (Laitinen 1983, 207–214, 281–299, 323–325; Itkonen & Kortelainen 1999, 36.)

Pesäpalloa pyrittiin jo 1970-luvulla mutta etenkin 1980-luvulta lähtien markkinoimaan aiempaa tehokkaammin ja systemaattisemmin. Urheilun muututtua liikeyritysmäiseksi tehokkuudesta ja menestyksestä tuli entistä tavoitellumpia arvoja, ja Pesäpalloliittokin pyrki pysymään ajan hengessä mukana esimerkiksi kehittämällä lajille kokonaisvaltaisen markkinointistrategian. Otteuiden vauhdittamiseksi tehtiin sääntömuutoksia, mikä oli helppoa, sillä kansainvälistä sääntelyä ei ollut. Pienempiin uudistuksiin lukeutui esimerkiksi tilastoinnin parantaminen yleisön kiinnostuksen lisäämiseksi. Muutenkin pelin asemia pyrittiin parantamaan kaikilla rintamilla. Myös liiton panostukset naisten toimintaan alkoivat tuottaa tulosta, sillä pesäpallosta tuli 1980-luvulla seuratuin naisten joukkuelaji yleisömäärien valossa. (Laitinen 1983, 239–245, 356–357; Kokkonen 2015, 235–236.)

Pesäpallon suosio kasvoi 1980-luvulla, ja lajin SM-sarja muuttui vuonna 1990 Superpesikseksi (Kokkonen 2013, 112; Koskela 2017, 66). Huippupesäpallosta oli tullut ammattilaisurheilua (Paloaro 2001, 17–18). Oman markkinointiyhtiön perustaminen tehosti markkinointia. Esimerkiksi ottelutapahtumia tuotteistettiin yhteistyössä jääkiekon kanssa. Tavoitteena oli yleisön viihtyvyyden parantaminen ja TV-näkyvyyden lisääminen parantamalla lajin televisioitavuutta. Ottelut myös muutettiin paremmin vedonlyöntiin soveltuviksi. (Kokkonen 2013, 112; Itkonen 1999, 25; Itkonen & Kortelainen 1999, 34; Niskasaari 1990, Kokkonen 2013, 112 mukaan; Kupila 2011, Kokkonen 2013, 112 mukaan.) Lisäksi olosuhteita pyrittiin kehittämään ja hiekkatekonurmista tehtiin pääsarjatason pelialusta. Olosuhteita parantamalla pyrittiin muun muassa pidentämään pelikautta, lisäämään turvallisuutta, vähentämään kustannuksia sekä lisäämään yleisön viihtyvyyttä. (Superpesis 1993; Kokkonen 2013, 112.) Ensimmäinen hiekkatekonurmi valmistuikin Ikaalisiin 1987 (Koskela 2017, 66). Lisäksi laji-ihmisten huomio kiinnittyi 1990-luvulla nais- ja harrastepesäpallon tuotteistamiseen, sillä keski-ikäisille ja sitä vanhemmille ei

ollut varsinaista pesäpallotuotetta. Tuotteistamalla pyrittiin vastaamaan lajista kiinnostuneiden muuttuneisiin odotuksiin. (Itkonen & Kortelainen 1999, 34.)

Vuonna 1998 paljastuneet pesäpallon sopupelit kuitenkin vaikuttivat lajin suosioon. Tutkinta ulottui useisiin kahtena päivänä pelattuihin otteluihin, ja moni pesäpalloilija sai tuomion oikeudenkäynnissä. Tapaus vauhditti urheilun eettistä keskustelua Suomessa. (Kokkonen 2013, 154; Paloaro 2001, 11–13; ks. myös Matikainen 2006.) Kielteisen huomion seurauksena lajin suosio notkahti ja koko laji leimautui (Kokkonen 2013, 155; Itkonen 1999, 25). Itkonen (1999, 23–25) näkee pesäpallon mukauttamisen median ja markkinoiden toivomaan suuntaan lisänneen taloudellisia panoksia ja suurempien rahamäärien kasvattaneen todennäköisyyttä vilppiin ja sen suunnitelmallisuutta. Rahan tuoma liikkuvuus myös katkoi perinteisiä yhteyksiä, eikä esimerkiksi oman kasvattajaseuran edustaminen ollut niin tärkeää kuin ennen. Sopupeleillä oli merkittävä vaikutus lajin suosioon (ks. esimerkiksi useista lähteistä tietoja koonnut Vuorenpää 2015, 26). Katsojamäärät ovat kuitenkin suuren osan 2000-lukua nousseet hitaasti (PPL s.a.).

Pesäpallon pitkän aikavälin kehityskulkuna on ollut lajin leviäminen, kilpailullistuminen ja kilpailujärjestelmän laajeneminen. Yhä nuoremmille junioreille järjestetään sarjoja, ja myös puulaakisarjoja on järjestetty. (Itkonen & Kortelainen 1999, 32–34.) Harrastajamäärän kehitys on seurailut muiden lajien kehitystä paitsi että 1970-luvun alun notkahdusta ei monissa muissa lajeissa koettu (Laitinen 1983, 358).

Lajimäärän jatkuvasti kasvaessa lajien välinen kilpailu kiristyy, ja pesäpallokin on mukana kilpailussa. Kilpailua käydään niin julkisesta tuesta, harrastajista, julkisuudesta ja yleisöstä kuin yritysten tuesta. Lajin suosion säilyttäminen edellyttää jatkuvaa työtä. (Itkonen & Kortelainen 1999, 32.) Pesäpallon suosiota on tukenut lajin tiivis sidos paikallisyhteisöihin. Yhteisöllisyyden heikkeneminen ja yhteiskuntarakenteen muutos selittävät myös 1970-luvulla tapahtunutta harrastajamäärien laskua. (Laitinen 1983, 362–366; ks. Itkonen & Kortelainen 1999.) Kokkonen (2015, 362) uskoo pesäpallon korostuneen maakunnallisuuden voivan vaikuttaa lajin tulevaisuuteen negatiivisesti. Miesten Superpesiksessä ei ole vuosiin pelannut joukkuetta maan suurimmista kaupungeista, ja naistenkin ylin sarjataso on keskittynyt maakuntiin. Toisaalta vahvat kytkökset maakuntiin voivat Kokkosen mielestä myös turvata elinvoimaisuuden ainakin joksikin aikaa. Myös Itkonen ja Kortelainen (1999, 35) mainitsevat julkisuuden saavuttamisen suurilla paikkakunnilla yhdeksi lajin ongelmista. Klemolan (1994) mukaan lajin tulevaisuus on kiinni siitä, vaalitaanko sitä kansallispelinä vai latistuuiko se peliksi muiden joukossa.

5 HYVINKÄÄN TAHKO

Hyvinkään urheiluseuratoiminta alkoi vuonna 1907, jolloin raittiusyhdistys Raivaajan yhteyteen perustettiin urheiluosasto. Se siirtyi vuonna 1912 alaosastoksi Hyvinkään palokuntaan. Sekä raittiusyhdistys että palokunta antoivat toimintaan vain vähän resursseja, minkä takia toiminta päättyi vuonna 1914. Urheiluharrastus oli kuitenkin jo levinnyt kaupungin nuorisoon, joten 1915 perustettiin Tahko Pihkalan mukaan nimetty Hyvinkään Tahko. (Niementaus 1950.)

Hyvinkään Tahko perustettiin yleisseuraksi, jossa harrastettiin alkuvuosina urheilulajeja laadasta laitaan. Seurassa oli ainakin yleisurheilua, hiihtoa, jalkapalloa, painia, nyrkkeilyä, mäkihyppyä, pyöräilyä, voimistelua ja suunnistusta. Pesäpallotoiminta alkoi vuonna 1920. (Niementaus 1950; Tahko 1935.) Myöhemmin lajivalikoima kasvoi entisestään: sulkapalloa, uintia, alppihihtoa, lentopalloa, koripalloa, taitoluistelua, squashia... (ks. esimerkiksi Tahko 1971, 7–14; Haapakoski 1990b). Alkuvuosien keskeisin laji oli yleisurheilu, joka kokosi eniten liikkujia ja jossa saavutettiin parhaat voitot (Tahko 1935, 6). Urheilua perusteltiin etenkin sen kasvatuksellisilla vaikutuksilla (Tahko 1935, 12). Ensimmäisen toimintavuoden lopussa Tahkon jäsenmäärä oli 129, 20 vuotta myöhemmin 380, joista 285 oli miehiä (Tahko 1935, 4).

Seuran toimintaan on kuulunut muutakin kuin urheilua. Tahkon aktiivinen järjestysmiestointi alkoi 1960-luvun alussa (Laine 1990). Vieläkin aikaisemmin, vuonna 1959, alkoi veteraanitoiminta, joka 25 vuoden iässä rekisteröitiin omaksi, läheistä yhteistyötä varsinaisen Tahkon kanssa tekeväksi yhdistykseksi (Haapakoski 1990a).

Tahkon pesäpallon kehittymisen suurimmaksi vaikuttajaksi on mainittu Gunnar Visapuu (Vikström), joka muodosti joukkueen, jolle ei löytynyt vastusta lähiseudulta. Visapuun muutettua taso laski jonkin verran, mutta hän loi lajille tukevan pohjan. (Tahko 1935, 8.) Hieman ennen sotaa pesäpallotoiminta sammui kokonaan, mutta sitä yritettiin vähitellen elvyttää (Tahko 1965, 65). Tahkoon perustettiin pesäpallojaosto vuonna 1948 (Haapakoski 1990b). Alkuvuosina etenkin ottelutoiminta ulkopuolisia vastustajia vastaan oli kuitenkin vähäistä (Hämäläinen 1985). Osaselitys oli se, että lähiseurat ottivat Tahkon parhaat pelaajat riveihinsä (Haapakoski 2005). Vuodesta 1951 alkaen toiminta laajentui voimakkaasti ja pesäpallosta tuli yksi Tahkon suosituimmista urheilulajeista. Toiminnassa oli aaltoliikettä, esimerkiksi vuonna 1955 Tahko ei saanut yhteen otteluun joukkuetta kentälle, mutta yleiskuva on toiminnan kasvaminen ja vähitellen parempi menestys. (Tahko 1965, 65–73.)

1950-luku olikin nousun aikaa, ja esimerkiksi naistoiminta ja nuorisopesäpallo pyörähtivät käyntiin. Samalla pyrittiin saamaan laajuutta kapeaan joukkueeseen, ja pian pelaajamäärä riittikin kakkosjoukkueen perustamiseen. (Haapakoski 2005.) Myös Hyvinkään sisäiset Itä–Länsi-ottelut alkoivat vuonna 1955 (Hämäläinen 1985). Kiinnostuksen kasvattamiseksi Hyvinkäälle pyrittiinkin saamaan mahdollisimman paljon tapahtumia. Katsojia ei yleensä ollut paljon, mutta median myötä julkisuutta kuitenkin tuli. Pesäpallotoiminnan aktivoiminen oli kuitenkin työstä. (Haapakoski 2005.) Myös menestystä tuli vähitellen: naisten joukkue nousi vuonna 1962 ensimmäisenä hyvinkääläisjoukkueena ylimmälle sarjatasolle eli SM-sarjaan ja voitti ensimmäiset mitalinsa, pronssia, vuonna 1974 (Hämäläinen 1985).

Kaikesta huolimatta pesäpallon erikoisseuran perustaminen oli 1960-luvun lopulla lähellä henkilöristiriitojen takia, mutta sopu saatiin säilymään. Pesäpalloilijat ajattelivat, että heidän laajensa vetäisi nuoria mukaan toimintaan, minkä jälkeen lupaavimmat voisivat halutessaan vaihtaa muihin jaostoihin. Kaikki hyötyisivät yhteistyöstä, ja etenkin pesäpallajaoston johto kannatti yleisseurassa pysymistä. (Haapakoski 2005.)

Tahkon miehet nousivat vuodeksi 1973 ensi kertaa SM-sarjaan (Hämäläinen 1985) ja voittivat ensimmäiset mitalinsa, pronssia, vuonna 1978 (Peltonen 1985). Myös junioritoimintaan panostettiin perustamalla vuonna 1978 muutaman vuoden tauon jälkeen nuorten kaupunkisarja. Kuusi vuotta myöhemmin sarjassa oli jo 20 joukkuetta. (Haapakoski 1990b; Peltonen 1985.) 1970-luvun lopussa pesäpallosta tulikin vähitellen yhä keskeisempi osa Tahkon toimintaa. Samaan aikaan jotkin lajijaostot lopetettiin ja harrastajat perustivat omia erikoisseurojaan. Toki Tahkossa oli edelleen hyvin aktiivista toimintaa monessa muussakin lajissa, ja pesäpallon lisäksi muidenkin lajien joukkueita pelasi SM-sarjassa. Esimerkiksi yleisurheilumenestys oli erinomaista. (Haapakoski 1990b.) Vuosia 1975–1985 kutsuttiinkin Tahkon kultaiseksi vuosikymmeneksi.

Vuonna 1979 Tahko ja Jyväskylän Kiri päätyivät runkosarjassa tasapisteisiin, joten mestaruus ratkaistiin uusintaottelussa. Kouvolassa pelatussa ottelussa oli noin 10 000 katsojaa, ja Tahko voitti ottelun ja mestaruuden. Samana vuonna myös naiset voittivat mestaruuden, E-pojat voittivat kultaa ja muitakin juniorijoukkueita oli mitaleilla. (Haapakoski 1990b.) Miehet voittivat mestaruudet myös 1980 ja 1981 ja naiset saavuttivat toisen mestaruutensa vuonna 1983. Lisäksi seuraan tuli runsaasti nuorten mitaleita. Vuonna 1982 Tahkolla oli liiton sarjoissa 12 joukkuetta, ja kaikki olivat neljän parhaan joukossa. (Peltonen 1985.)

Tahkon kolmen peräkkäisen miesten mestaruuden taustalla oli konemaisen varma mutta yllätyksellinen sisäpeli. Joukkue teki parhaimmillaan juoksuja kuin liukuhihnalta. Edustusjoukkue oli tasainen ja taktisesti kypsä. Avainpelaajat saavuttivat myös henkilökohtaisia palkintoja. (Laitinen 1983, 268.) Näinä vuosina myös Tahkon katsojaluvut olivat sarjan suurimpien joukossa (Laitinen 1983, 337–338), ja ne säilyivät korkeina jatkossakin (Yli-Saunamäki 1990).

1980-luvun aikana Tahkon asema valtakunnallisesti vahvistui ja pesäpallo paransi yleisesti asemaansa lajin harrastaja- ja katsojamäärien kasvaessa. Hyvinkään Tahkossa muutoksen taustatekijöiksi tunnistettiin Pesäpalloliiton ponnistelut yhdessä seurojen kanssa. Tahko pyrki pysymään mukana kehityksessä esimerkiksi järjestämällä omia koulutuksia ja kehittämällä varainhankintaa kilpailun kiristyessä. Seura järjesti valtakunnallisen Tenavaleirin vuonna 1986, seuratoiminta tehostui ja vastuuta annettiin myös nuorille. Tahkon pelaajatuotanto oli niin aktiivista, että pelaajia riitti lähialueen muihinkin seuroihin. Menestyskin oli hyvää. Esimerkiksi vuonna 1989 Tahkon juniorijoukkueet saivat enemmän mitaleita kuin Pohjanmaan seurat yhteensä. Tahkossa olikin 1980-luvun lopussa todellinen tekemisen meininki. (Paakkala 1990.)

Tahkossa pyrittiin panostamaan sponsorointiyhteistyöhön, jonka rahamäärien kasvu tunnistettiin. Esimerkiksi jo vuonna 1988 pesäpallon miesten edustusjoukkueen pelaajille järjestettiin julkisuuskoulutusta. Tahko oli suosittu vierasjoukkueena ja mediassa, mikä auttoi yhteistyökumppanien löytämisessä. Mielenkiintoisesti 1980-luvun lopussa miesten edustusjoukkueen housuissa oli virolaiskatsojille tarkoitettuja venäjänkielisiä mainokset. Mainostuloilla ja yhteistyökumppanuuksilla katettiin seuran kuluista noin 40–60 %, ja sponsoroinnin todettiin olevan toiminnan 1990-luvun avainalueita. (Yli-Saunamäki 1990.) Tahkon voikin todeta olleen edelläkävijöitä. Vaikka erot nykyisiin käytäntöihin ovat huomattavat, ajan käsityksistä löytyy yllättävän paljon yhtäläisyyksiä nykyisiin (ks. myös Peltonen 1985).

Omien juniorien saaminen Superpesikseen oli kuitenkin yksi keskeisistä huolenaiheista. Tahko oli pitkään ollut maan parhaita juniorityössä, mutta harppaus junioreista ylimmälle sarjatasolle oli suuri. Tahko perustikin uuden ryhmän madaltamaan kynnyksiä. Lisäksi seuran pesiskoulu laajeni ja sitä vietiin myös lähikuntiin. Tahko pyrkikin kehittämään pesäpallotoimintaa alueella laajemminkin, ja juniorityö nähtiin tärkeäksi tulevan menestyksen kannalta. Seurassa vallitsi aktiivinen talkoohenki, uusi hiekkatekonurmikin syntyi talkoilla. (Tahko 1993; Musto 1995.)

Kaikista edistysaskeleista huolimatta Tahkon koko tulevaisuus oli 1990-luvun lopulla uhattuna (Peltonen 2005a). Taustalla oli Tahkon Tuki ry, joka perustettiin vuonna 1974 nimensä mukaisesti tukemaan Tahkon urheilua ja varainhankintaa. Yhdistys järjesti muun muassa bingotoimintaa. (Haapakoski 1985a; Haapakoski 1985b.) Sijoitustoiminnan epäonnistuttua Tahkon Tuki ry:n toiminta päättyi noin 20 vuotta perustamisen jälkeen vararikkoon, jossa menetettiin muun muassa toimitiloja ja liikehuoneistoja ja josta seuralle jäi velkataakka. Lama-aikana jouduttiin myymään omistuksia, eivätkä kaupat onnistuneet. (Peltonen 2005a; Peltonen 2005b.) Pesäpalloilijat päättivät lopulta jatkaa seuran toimintaa. Henkilöstö uusiutui ja otti vanhat velat vastuulleen. (Peltonen 2005a.) Samaan aikaan vetäjistä oli pulaa, ja lajijaostot alkoivat vähitellen huveta. Vielä vuonna 1996 Tahkossa oli kuitenkin kori-, käsi-, lento- ja pesäpalloa, curlingia sekä yleisurheilua. (Peltonen 2005b.) Tahkon täytettyä 90 vuotta lajit olivat vähentyneet kahteen: pesäpalloon ja curlingiin. Ajan hengen mukaisesti yleisseurasta tuli vähitellen erikoisseura, eikä riidoiltakaan välttytty monien lajijaostojen päättäessä toimintansa. (Peltonen 2005a.)

Vuonna 1997 Tahkon naisjoukkue nousi Superpesikseen, A-pojat voittivat kolmannen peräkkäisen mestaruutensa ja viisi muutakin juniorijoukkuetta ylsi mitaleille. Miesten edustusjoukkuekin ylsi neljänneksi. Järjestetyn Itä–Lännen taloudellinen tulos ei kuitenkaan ollut odotettu. Seuraavana vuonna urheilullinen menestys oli heikompi ja naisetkin tippuivat sarjasta, mutta velkoja saatiin lyhennettyä selvästi. (Peltonen 2005b.) Taloudellinen tervehdyttäminen jatkui vastedes vuodesta toiseen (Tahko 1999; Tahko 2000).

Vuoden 2003 toimintasuunnitelmassa päätavoitteet olivat taloudellisia (kannattava toiminta), menestyksellisiä (mitaliottelut), näkyvyyteen liittyviä (ykkösasema päämedioiden pesäpallolisällössä) ja junioritoimintaan liittyviä (organisaation vahvistaminen jatkuvan menestyksen ja tasapainoisen talouden aikaansaamiseksi, pesiskoulujen toiminnan tehostaminen). Lisäksi Tahkon tarkoituksena oli muun muassa pyrkiä löytämään uusia seuratoimijoita ja motivoimaan ja palkitsemaan toimijoita paremmin, koulutus- ja valmennustoiminnan tehostamisen jatkaminen sekä hallinnon vahvistaminen perustamalla ryhmä talousasioita hoitamaan. (Tahko 2003a.) Esimerkiksi Tahkon junioritoiminnan vetäjän puuttuminen herätti huolta tulevina vuosina (Tahko 2004; Tahko 2005). Pesiskoulutoimintaan panostaminen olikin säännöllinen tavoite (ks. esimerkiksi Tahko 2001; Tahko 2002; Tahko 2003b; Tahko 2004).

Vielä merkittävämpi kestopuheenaihe oli talous. Esimerkiksi vuoden 2006 toimintakertomuksessa todettiin taloudenhoidon epäonnistuneen ja että on ajautettu kriittiseen tilaan. Vuonna

2009 lama puolestaan vaikeutti yhteistyösopimusten solmimista. Joukossa oli parempiakin vuosia, kuten miesten SM-kultaan päättynyt kausi 2007, mutta yleensä talous oli huolenaihe ja lopulta vararikko uhkana. Tilannetta kuvaa vuoden 2010 toteamus ”kassa on tyhjä ja rahaa ei ole tulossa”. (Tahko 2004; Tahko 2006; Tahko 2007; Tahko 2008; Tahko 2009; Tahko 2010a; Tahko 2010b; Tahko 2010c; Tahko 2010d; Tahko 2010e.) Tahkon merkitystä hyvinkääläisille kuvaa kaupunkilaisten keskuudessa mestaruusvuonna 2007 syntynyt keräys Simo Eerikäisen saamiseksi Tahkoon pelaamaan (Tahko 2007). Toiminta kuitenkin kehittyi. Esimerkiksi vuonna 2006 Tahko perusti nuorille tehovalmennusryhmiä, joihin olisi ollut enemmän osallistujia kuin valmennus- ja tilaresurssien puolesta oli mahdollista ottaa. Lisäksi pesäpallokerhot keräsivät paljon osallistujia. (Tahko 2006.) Tehovalmennus oli seuraavinakin vuosina täynnä osallistujia ja valmentajien määräkin kasvoi (Tahko 2008; Tahko 2009; Tahko 2010a). Toisaalta naisten joukkueilla oli vaikeuksia löytää pelaajia (ks. esimerkiksi Tahko 2010a).

Taloudellinen tilanne edellytti lopulta merkittäviä muutoksia. Vuonna 2011 Tahkon taloustilannetta kuvattiin synkäksi, mutta tulevaisuuteen suhtauduttiin vielä luottavaisesti. Esimerkiksi tulonhankintaan kehitettiin uusia toimintamalleja. (Tahko 2011a.) Erilaiset keinot eivät kuitenkaan tuottaneet merkittävää tulosta. Taloustilanne oli johtokunnan kokousten toistuva teema, kuvattiinpa tilannetta vakavaksikin. Seuraavana vuonna nähtiin olevan pakko saada talous tasapainoon, ja osakeyhtiön perustaminen nähtiin ainoaksi vaihtoehdoksi ongelmallisessa tilanteessa. Osakeyhtiötä oli suunniteltu jo pitkään, mutta vasta kiperä taloustilanne johti suunnitelmien toteutumiseen. Tahko siis jakautui kahteen organisaatioon, osakeyhtiöön ja yhdistykseen. (Tahko 2013b; Tahko 2012b; Tahko 2012c; Tahko 2012d; Tahko 2011b; Tahko 2011c; Tahko 2011d.) Kausi oli muutenkin dramaattinen miesten Superpesisjoukkueen jouduttua keskelle Hyvinkään ampumavälikohtausta, jossa yksi pelaaja kuoli ja muutama haavoittui (Tahko 2012c). Superpesistoiminnan myynnin jälkeen yhdistys pääsi jatkamaan velattomana, ja sen edellytykset toiminnan kehittämiseksi olivat hyvät. Esimerkiksi pesiskoulussa oli jo yli sata osallistujaa. Myös pitkän tähtäimen suunnitteluun keskityttiin. (Tahko 2013c.)

Osakeyhtiön tärkeimmäksi tehtäväksi määritettiin varainhankinta ja sen avulla huippupesäpallon pelaamisen turvaaminen. Tavoitteena oli, että miesten edustusjoukkue pelaa mitalipelejä vuosittain ja että joukkue olisi mahdollisimman omavarainen. Käytännössä oy järjestäisi tapahtumia, vastaisi ottelutapahtumista yhdessä ry:n kanssa ja osallistuisi yhdessä esimerkiksi Hyvinkään kaupungin kanssa alueen markkinointiin. Osakeyhtiö ja yhdistys määrittelisivät vuosittain yhteistoimintasopimuksella käytäntönsä. (Tahko 2012a.) Osakeyhtiön alaisuuteen kuu-

luivat miesten edustusjoukkueen ja A-poikien toiminta ja yhdistyksen alaisuuteen muut Tahkon joukkueet. Kahteen organisaatioon jakautumista saattoi helpottaa se, että Tahkon junioritoiminta oli erillään muusta toiminnasta jo ennen osakeyhtiön perustamista. Eriyttäminen sisälsi myös kirjanpidon. (Tahko 2012d; Tahko 2011d.)

Vaikka talous oli lopullinen syy osakeyhtiön perustamiseen, taustalla oli myös jo pitkään jatkunut huippu-urheilun eriytyminen muusta toiminnasta. Esimerkiksi Tahkon täyttäessä 90 vuotta seura tunnisti toiminnan muuttuneen liikeyritysmäiseen suuntaan. Tehokkuuden ja kannattavuuden tavoittelemiseksi oli keskitytty ydintoimialoihin. Tason parantamisen edellytyksenä ollut harjoittelun lisääntyminen lisäsi kuluja, sillä urheilijat ansaitsivat korvauksen sitoutumisestaan. Myös yhteistyökumppanien taloudellinen merkitys oli kasvanut. (Hakakari 2005.)

Vuosien 2012 ja 2013 toimintasuunnitelmissa kuvataan jo työnjako, jossa toimitusjohtaja vastaa esimerkiksi varainhankinnasta, hallinnosta ja miesten edustusjoukkueesta ottelutapahtumiseen ja junioripäällikkö junioritoimintaan ja -joukkueisiin liittyvistä asioista kuten valmentajien rekrytoimisesta, uusien joukkueiden perustamisesta sekä valmennusstrategian valvomisesta (Tahko 2013a; Tahko 2012d). Työnjako on edelleen suurin piirtein samanlainen, mutta junioripäällikön rinnalla yhdistyksessä työskentelee tätä nykyä myös toiminnanjohtaja. Toimitusjohtaja on ainoa osakeyhtiön palkattu työntekijä.

Tahkon tavoitteita on kuvattu vuoden 2013 toimintasuunnitelmassa, jonka mukaan ”tehtävänä on huolehtia siitä, että pesäpallo säilyttää asemansa Hyvinkään lähialueen joukkueurheilun lipulaivana ja että Tahko menestyy miesten ylimmällä sarjatasolla ja taistelee mitalisijoista Superpesiksessä. Seuran junioritoiminta on laajaa ja hyvin johdettua. Seura takaa mahdollisuuden harrastaa pesäpalloa kaikilla tasoilla harrastepalloilusta aina huipputasolle asti.” Tämän mahdollistamiseksi perustettiin osakeyhtiö vastaamaan miesten Superpesiksen ja A-poikien toiminnasta. Samalla korostettiin kuitenkin tarvetta avoimeen yhteistyöhön molempien osapuolten kehityksen ja menestyksen turvaamiseksi. Junioritoiminnan tehtäväksi määritettiin ”luoda perusta tulevaisuuden urheilulliselle menestykselle ja parantaa seuran omavaraisuutta niin miesten kuin naistenkin edustusjoukkueissa. Junioritoiminnan yhteiskunnallinen merkitys on tukea toiminnassa olevien lasten ja nuorten kasvua vastuullisiksi aikuisiksi järjestämällä heille mielekästä, henkistä ja ruumiillista hyvinvointia edistävää toimintaa pesäpalloilun parissa.” (Tahko 2013a.)

6 TUTKIELMAN TOTEUTUS

Tutkimuksen tekeminen on pitkälti valintojen tekemistä, ja kaikkia ratkaisuja voi kritisoida. Menettelytapoihin liittyviin kysymyksiin ei yleensä ole valmiita vastauksia, vaan vastauksia on pohdittava jokaisen tapauksen kohdalla erikseen ja valittava tilanteeseen sopiva vaihtoehto. Vaihtoehtoja on rajattomasti eikä selkeitä ratkaisusääntöjä ole, joten valintojen kuvailu, perustelu ja arviointi raportissa on tärkeää, jotta niiden järkevyyttä voi arvioida. Johtopäätökset edellyttävät aina tulkintaa, ja jotta on mahdollista arvioida, miten niihin on päädytty ja kuinka luotettava työ on, tutkijan tulee tehdä tutkimusprosessi näkyväksi. Keskeistä on siis tietää mitä tekee ja osata perustella tehdyt ratkaisut. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001; Eskola & Suoranta 2008, 72, 208; Eskola 2001.)

Tämä tutkielma on haastatteluista ja asiakirja-aineistosta koostuva laadullinen tapaustutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa valitaan tyypillisesti kohde, jonka kautta uskotaan voitavan perehtyä tutkittavaan ilmiöön mielekkäästi ja syvällisesti. Laadullinen tutkimus on tulkinnallista ja prosessi, jossa eri elementit limittyvät toisiinsa ja muotoutuvat tutkimuksen kuluessa. Esimerkiksi tutkimusongelma täsmentyy koko ajan työn edetessä, ja tutkijan on oltava valmis uudelleenlinjauksiin. (Kiviniemi 2001.) Laadullinen aineisto on tyypillisesti rikasta ja monitasoista mahdollistaen monenlaiset tarkastelut ja näkökulmat (Alasuutari 2011, 83–85).

Laadullinen analyysi on yleensä yksilöllisempää ja vähemmän standardoitua kuin määrällinen analyysi. Siksi toimenpiteiden ja päätelmien tarkka kuvaaminen on tärkeää: lukijan pitää kyetä arvioimaan tutkijan ajatuksia. Määrällisestä tutkimuksesta laadullinen eroaa siinä, että analyysi ei ole yhtä yksiselitteistä eivätkä vaiheet yhtä selkeästi erottuvia. Aineiston keruu ja käsittely ovat tiiviimmin yhteydessä toisiinsa ja aineiston keruussa on enemmän tulkintaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Aineisto ei myöskään ole yleensä yksiselitteisesti rajattu. (Mäkelä 1990.) Laadullisen ja määrällisen analyysin liiallinen vastakkainasettelu on kuitenkin tarpeetonta. Molemmilla on mahdollista saada järkevää tietoa. Menetelmät ja lähestymistavat tulisikin valita aina tutkittavan ongelman perusteella – menetelmät ovat vain työkaluja. (Ks. esimerkiksi Eskola & Suoranta 2008, 14–15, 20–22; Alasuutari 2011, 31–33.)

Tutkimus voi olla aineistolähtöinen, jolloin teoria pyritään muodostamaan aineistosta. Teoria-sidonnoisessa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Tällaisissa töissä ongelmana saattaa olla teoriaosuuden irrallisuus. Kolmas vaihtoehto on

teorialähtöinen analyysi, jossa tietty teoria operationaalistetaan ja tutkitaan, tukeeko aineisto teoriaa. (Eskola 2001.) Tätä tutkielmaa voi luonnehtia teoriasidonnaiseksi.

6.1 Tapaustutkimus lähestymistapana

Tapaustutkimus on tarkka ja perusteellinen kuvaus tietystä ilmiöstä (Laine, Bamberg & Jokinen 2007). Tapaustutkimusta on monenlaista, joten käsitettä on vaikea määritellä. Kyse onkin joustavasta ja moniulotteisesta tutkimustyyppistä, jossa hankitaan tutkittavasta tapauksesta tietoa monipuolisesti eri näkökulmista ja monin eri tavoin ja joka soveltuu monenlaisten ongelmien ratkaisemiseen. Tapausta tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä ilman keinotekoisia järjestytyitä. Tapaustutkimuksia voi luonnehtia seitsemällä ominaisuudella: yksilöllistäminen, kokonaisvaltaisuus, monitieteisyys, luonnollisuus, vuorovaikutus, mukautuvaisuus sekä arvosidonnaisuus. (Syrjälä & Numminen 1988, 5–15.)

Tapaustutkimus pyrkii vastaamaan kuinka- ja miksi-kysymyksiin, ja sen vahvuus on kokonaisvaltaisuus. Tapausta analysoitaessa on yleensä huomioitava sen erityispiirteiden lisäksi myös laajempia kontekstuaalisia tekijöitä eli yhdistää yleistä ja erityistä. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001; Raento 2007.) Tapaustutkimuksilla voi olla monenlaisia tavoitteita, mutta perimmäinen tehtävä on yleensä tehdä tapauksesta ymmärrettävä (Laine ym. 2007). Monesti pyritään saavuttamaan tietoa, joka on hyödynnettävissä käytännössä, ja tutkimuksen ja käytännön suhde on usein dialektinen (Syrjälä & Numminen 1988, 171).

Tapaustutkimus liitetään usein joihinkin metodeihin tai jonkin toisen asetelman apuvälineeksi sen sijaan, että se nähtäisiin omana itsenäisenä lähestymistapanaan. Menetelmät tarkoittavat yleensä tiettyjä, rajatumpia menetelmiä, eikä tapaustutkimusta voi pitää metodina vaan pikemminkin tutkimusstrategiana tai tutkimustapana, jossa vieläpä usein yhdistellään metodeja. Sen käyttäminen ei suljakaan metodeja pois mahdollisten menetelmien joukosta. Joihinkin ongelmiin vastaamiseen tapaustutkimus on paras asetelma, mutta samaan kysymykseen voi vastata monella tavalla, joten ei ole mielekäästä rajata tapaustutkimus vain tietynlaisiin tutkimuksiin soveltuvaksi lähestymistavaksi. (Laine ym. 2007; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001; Laitinen 1998, 47–49.)

Tapaus ja tutkimuksen kohde on syytä erottaa toisistaan. Jälkimmäinen viittaa siihen, mitä tapaus ilmentää, siis esimerkiksi johonkin laajempaan ilmiöön, johon pyritään perehtymään tapauksen avulla. (Laine ym. 2007.) Usein tietoa kerätään varsinaista tapausta pienemmistä tutki-

musyksiköistä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001). Esimerkiksi tässä tutkielmassa pyritään muun muassa seuralaisia haastatteleamalla tutkimaan ammattimaistumista Hyvinkään Tahkossa.

Tapaustutkimuksissa tyypillisesti pyritään tuottamaan yksittäisestä tai muutamasta tapauksesta yksityiskohtaista tietoa useita menetelmiä hyödyntäen. Usein tavoitteena on tietyn ilmiön kuvaileminen, joskin tapaustutkimusta on hyvin monenlaista. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001.) Myös Laine ym. (2007) kuvaavat useisiin lähteisiin viitaten tapaustutkimusten lähtökohtana olevan mahdollisimman monipuolisen aineiston kerääminen ja tutkimuksen kohteen perusteellinen kuvaaminen.

Samaa asiaa tutkitaan usein triangulaatiolla, jolloin useat aineistot, menetelmät ja näkökulmat täydentävät ja tukevat toisiaan. Monet asiat ja ilmiöt ovat nimittäin niin kompleksisia, ettei niitä voi kunnolla tavoittaa vain yhdellä menetelmällä. Eri menetelmät pikemminkin kuvaavat jotain tiettyä puolta kuin tarjoavat täsmällistä ja objektiivista tietoa. Triangulaatio ei ole automaattinen keino totuuden löytämiseen, mutta eri menetelmillä saatu tieto voi lisätä tulkintojen ja johtopäätösten luotettavuutta. Tapaustutkimus eroaakin monista muista toteutustavoista aineistonhankinnan monipuolisuudella. (Laine ym. 2007; Syrjälä & Numminen 1988, 78.)

Aineistotriangulaatiossa aineistoa kerätään eri lähteistä ja eri tavoin. Menetelmätriangulaatiossa pyritään käyttämään useita menetelmiä tai saman menetelmän variaatioita, jotta menetelmien heikkoudet voitaisiin korvata toisten vahvuuksilla. Teoriatrigulaatiossa on kyse toisiaan täydentävien käsitteellisten näkökulmien, esimerkiksi tutkimusperinteiden, soveltamisesta samaan tapaukseen ja tutkijatriangulaatio tarkoittaa useiden tutkijoiden käyttöä aineiston keräämiseen tai analysointiin ennakkokäsityksen vaikutusten minimoimiseksi. (Laine ym. 2007.) Tässä tutkielmassa on käytetty aineistotriangulaatiota hyödyntämällä haastatteluja ja asiakirjoja.

Tapaustutkimus voi lähteä kiinnostavasta tapauksesta, jolloin pohditaan, mihin ilmiöihin tai käsitteisiin se kytkeytyy. Toisaalta on mahdollista lähteä tutkimuskohteesta ja etsiä siihen sopeva tapaus. Käytännössä yleensä on kyse jonkinlaisesta välimuodosta, ja valinnat perustuvat usein siihen, mistä on mahdollista saada tietoa. Joka tapauksessa aiheen hahmotuttua muodostetaan yleensä tutkimusongelma, mikä toisaalta osaltaan vaikuttaa tutkimuskohteen valintaan. Alustavan tutkimusongelman perusteella määritellään tutkimuskysymyksiä, jotka puolestaan vaikuttavat aineistojen valintaan. Ongelmanasettelu ei kuitenkaan tapahdu yhtäkkisesti vaan vähitellen tutkimuksen aikana. Tutkimusongelmien ei tarvitsekaan olla täysin valmiina ennen

aineiston keräämistä, vaan ne tarkentuvat vähitellen. Usein on järkevää tarkastella ongelmia etukäteen esimerkiksi kirjallisuuden avulla ja kehitellä niitä edelleen aineistoa kerätessä. Menetelmät puolestaan valitaan suhteessa aineistoon ja tutkimuskysymyksiin. Täten eri osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa ja ovat kytköksissä keskenään. Myös aineiston koonti, järjesteleminen, analyysi ja tulkinta ovat yhtäaikainen prosessi. Ylipäänsä tapaustutkimuksen toteuttamisen pitäisi olla suunnitelmallista ja harkittua eikä intuitioon perustuvaa. Tutkimus on kuitenkin arvosidonnaista: tutkijan ollessa osallinen hänen arvomaailmansakin vaikuttaa tulkintoihin, mikä on tiedostettava. (Laine ym. 2007; Syrjälä & Numminen 1988, 8–22, 77–78.)

Aiheen valinnan jälkeen on valittava näkökulma kohteen tarkasteluun. Vaihtoehtoisia näkökulmia on runsaasti, ja tapauksen rajaaminen on tapaustutkimusten keskeisimpiä vaiheita. Rajamalla työstä voi saada mielekkään ja yhtenäisen kokonaisuuden. Rajatessa tehdään samalla myös tulkintaa. Omat valinnat on kyettävä perustelemaan ja niiden rajoitukset on syytä ymmärtää. (Malmsten 2007.) Rajaukset ovatkin tapaustutkimusten tärkeimpiä valintoja (Peltola 2007).

Aineistoa on olemassa periaatteessa äärettömästi. Siksi onkin valittava tarkasti, mitä aineistoa käyttää, ja lopulta vain pientä osaa kaikesta mahdollisesta käytetään. (Laine ym. 2007.) Aineiston pitäisi olla riittävä olematta kuitenkaan liian laaja, ja tutkimuskysymysten pitäisi ohjata sen keruuta. Etukäteen tehdyt suunnitelmat ovat tärkeitä, mutta niihin ei kannata sitoutua liian tiukasti, vaan riittävä määrä selviää tutkimusta tehdessä. Aineistoa voi täydentää tarpeen mukaan, mutta sitä on helppo kerätä liikaa, joten keskeistä on löytää oleellisimmat aineistot. Aineiston valinta ja kerääminen ovatkin tärkeitä rajaamiskysymyksiä. (Häikiö & Niemenmaa 2007.) Jo aineistoa kootessa on tehtävä valintoja siitä, mikä aineistossa on olennaista ja mikä ei. Muuten kokonaisuudesta muodostuu liian suuri ja sekava. (Kurunmäki 2007.)

Tutkimusta on helpompi seurata, jos teoreettiset valinnat avataan selvästi. Lisäksi siten lisätään työn käyttökelpoisuutta ja helpotetaan soveltamisalan arviointia. (Peuhkuri 2007.) Tutkijan on kyettävä arvioimaan, miten käsitteet, teorit, aineiston keruu ja muut vastaavat valinnat vaikuttavat tapaukseen ja itse työhön. Tutkijan pitäisi myös tehdä oma asemansa näkyväksi valintojen arvioimiseksi, toimiihan hän vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen kanssa. (Peltola 2007.) Tapaustutkimuksen onnistuminen on paljon kiinni tutkijasta, ja tärkein tapaustutkimuksen arvioija onkin aina tutkija itse. Hänen on arvioitava valintojaan jatkuvasti ja myös raportoitava käsityksensä työn pätevyyydestä. (Syrjälä & Numminen 1988, 77, 170.)

Tutkimuksen kohde on määriteltävä ja rajattava selkeästi. Määrittäminen auttaa hahmottamaan, mihin tapauksiin tulokset ovat yleistettävissä tai sovellettavissa. (Laitinen 1998, 36.) Tämän tutkielman tapaus on Hyvinkään Tahko. Rajausta sisältää sekä Tahkon osakeyhtiön että yhdistyksen, sillä organisaatiot ovat läheisessä kanssakäymisessä keskenään ja muodostavat selvän kokonaisuuden, eikä ainoastaan toisen organisaation käsitteleminen olisi ollut mielekäästä jos edes mahdollista. Organisaation ollessa kyseessä rajaaminen on selkeää, sillä on yksiselitteisesti määritettävissä, mikä toiminta on Tahkon järjestämää ja mikä ei.

Tapauksen voi valita monella tavalla. Useisiin lähteisiin viitaten Laine ym. (2007) erottelevat seitsemän tapausten tyyppiä: kriittinen, äärimmäinen, ainutlaatuinen, tyypillinen, paljastava, tulevaisuudesta kertova sekä pitkittäisotokseen perustuva.

Kriittinen tapaus on kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön kannalta todennäköisin tai epätodennäköisin tapaus, jota on mahdollista käyttää esimerkiksi teorian vahvistamiseen tai kyseenalaistamiseen. Jos tutkittava hypoteesi pitää paikkansa kriittisessä tapauksessa, sen oletetaan pitävän paikkansa muissakin. Äärimmäinen tapaus puolestaan havainnollistaa jotakin ilmiötä kärjistyneen dramaattisesti eli on ääriesimerkki tutkittavasta ilmiöstä. (Laine ym. 2007.) Tällainen tapaus voi auttaa hypoteesien löytämisessä, selventämisessä ja vääräksi osoittamisessa, ei niinkään todentamisessa (Laitinen 1998, 15). Ainutlaatuinen tapaus voi olla esimerkiksi harvinaista ilmiötä kuvaava tapaus ja tyypillinen tapaus on keskimääräiseksi oletettu tapaus, jota voi usein käyttää esimerkiksi teorian laajentamiseksi (Laine ym. 2007). Tyypillisestä tapauksesta saadut tulokset ovat yleensä hyvin siirrettävissä (Syrjälä & Numminen 1988, 19).

Paljastava tapaus liittyy ilmiöön, jota ei ole tutkittu, vaikka siitä on oltu tietoisia. Tulevaisuudesta kertovalla tapauksella pyritään kuvaamaan tulevaa eli kyse voi olla tavalla tai toisella aikaansa edellä olevasta tapauksesta, jonka nähdään edustavan sitä, mitä kohti ollaan menossa. Pitkittäisotokseen perustuva tapaus puolestaan tarkoittaa saman tapauksen tutkimista useina ajankohtina ja olosuhteiden muutoksen kuvaamista. Ongelmaksi kuitenkin voi muodostua olosuhteiden tai kontekstin ja itse tapauksen samanaikainen muuttuminen. (Laine ym. 2007.)

Hyvinkään Tahkon voi nähdä olevan tyypillinen, tulevaisuudesta kertova sekä mahdollisesti äärimmäinen ilmiö. Tyypillinen Tahko on sikäli, että sen toiminta on pitkään järjestetty yhdistysmuodossa samalla tavalla kuin suuren osan suomalaisista urheiluseuroista ja pesäpallon pääsarjaseuroista. Siirtymistä osakeyhtiömuotoon osana ammattimaistumista on povattu tapahtu-

van jatkossa entistä enemmän, mikä tekee Tahkosta tulevaisuudesta kertovan tapauksen. Tällä hetkellä oy- ja ry-muotoja yhdistäviä organisaatioita on pesäpallossa vielä vähän, joten Tahkon voi nähdä myös äärimmäiseksi ilmiöksi. Toisaalta Tahko ei ole ainoa eikä ensimmäinen osakeyhtiön perustanut pesäpalloseura, joten äärimmäiseksi nimittämisen voi myös kyseenalaistaa, eikä kyse ole ainakaan ainutlaatuisesta tapauksesta.

On erilaisia näkemyksiä siitä, voiko tutkia tapausta, jonka jo tuntee jossain määrin vai pitääkö kohteen olla tuntematon (ks. Syrjälä & Numminen 1988, 86–87). Tässä tapauksessa tekijä ei varsinaisesti tuntenut kohdeseuran toimintaa, mutta etenkin median kautta jonkinlaiset tiedot olivat kuitenkin olemassa. Se tuskin haittaa, sillä lienee mahdotonta löytää tutkimuskohdetta, josta ei olisi minkäänlaisia esitietoja tai ennakkokäsitystä. Yhtenä kriteerinä kohdeseuraa valittaessa oli se, ettei tekijä ole sisällä seuran toiminnassa tai tunne sitä hyvin, sillä tarkastelemalla seuraa ikään kuin ulkopuolelta siitä odotettiin saatavan enemmän irti. Entuudestaan tutun seuran tapauksessa ennakkotiedot olisivat voineet vaikuttaa tarpeettomasti.

Vaikka tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään yksittäistä tapausta, usein tavoitteena on myös ymmärtää mielenkiinnon kohteena olevaa ilmiötä laajemminkin. Tulosten ja tulkintojen yleistäminen ei kuitenkaan ole ongelmatonta. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001.) Tapaukset ovat harvoin kiinnostavia sellaisinaan, vaan esimerkiksi tapahtumien ja ilmiöiden suhde kiinnostaa. Yleistysten tekeminen tapausten ainutlaatuisuuden perusteella on kuitenkin jatkuva haaste. (Peltola 2007.) Näkemykset tapaustutkimusten yleistämisestä eroavatkin huomattavasti. Esimerkiksi Laitinen (1998, 14) tulkitsee Sjobergia ja Nettia (1968), joiden mukaan tapaustutkimuksen avulla ei ole mahdollista yleistää yhdestä tai muutamasta tapauksesta. Sen sijaan hypoteesien täsmentämisessä ja luomisessa yksittäisillä tapauksillakin on merkitystä. Esimerkiksi poikkeavat tapaukset voivat olla hyödyllisiä.

Jos tapaustutkimuksessa yleistetään, samalla usein yksinkertaistetaan ja typistetään todellisuutta. Yleistäminen saattaa siis helposti kätkeä todellisuuden moninaisuutta. Toisaalta jossain määrin voi olla perusteltua etsiä yhteisiä piirteitä, kunhan samalla ei unohda erityisyyksiä. On myös syytä muistaa, etteivät ideaalimallit esiinny todellisuudessa sellaisinaan ikään kuin puhdaina. (Lappalainen 2007.)

Toisaalta voi ajatella, etteivät tapaukset itsessään ole yleistettävissä, mutta niiden avulla voi ymmärtää ilmiötä muissakin ympäristöissä (Häikiö & Niemenmaa 2007). Käsitteellistämällä

tapaus voi verrata sitä toisiin ja pyrkiä ymmärtämään laajempia ilmiöitä, ja yleistäminen voi olla mahdollista rinnastamalla tapauksen erityispiirteitä toisiin tilanteisiin (Peltola 2007). Yleistämistä puolustavan näkökulman mukaan tapaustutkimuksen tuloksia voi yleistää ainakin tapauksen sisään, jos tapauksen laajuuden takia sen kaikkia piirteitä ei ole voitu tutkia, vaan tapauksesta tehdään päätelmiä tiettyjen aineistojen ja näkökulmien perusteella. Toinen vaihtoehto on yleistää koskemaan tapausta laajempaa kokonaisuutta. Tapaustutkimusten yleistämisestä on kuitenkin käyty aktiivista keskustelua, ja aihe jakaa mielipiteitä. (Laine ym. 2007.)

Yhden näkemyksen mukaan tutkimuksen aiheen ja tapauksen sopiessa yhteen yleistäminen voi olla mahdollista, mikä korostaa tapauksen huolellisen valinnan merkitystä (Laine ym. 2007). Voi siis ajatella tapaustutkimuksen onnistuessaan tarjoavan mahdollisuuden yleistää (Leino 2007). Esimerkiksi Hamelin, Duforin ja Fortinin (1993, Laineen ym. 2007 mukaan) yleistettävyyden on kiinni tutkimuksen kohteen määrittelemisestä, kohdetta ilmentävän tapauksen valinnasta sekä tutkimuksen metodologisesta toteutuksesta. Osuvammin voisi todeta tulosten voivan olla siirrettävissä toiseen riittävän samankaltaiseen tapaukseen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001). Tällöin keskeistä on, että tutkija tekee itse selväksi, millä tavalla hänen näkemyksensä mukaan tuloksilla on yleisempää merkitystä (Alasuutari 2011, 243, 250).

Tapaustutkimusten yleistämiseen kohdistettu kritiikki perustuu usein käsitykseen siitä, että tieteessä tilastollisen yleistämisen pitäisi olla aina tavoite (Peuhkuri 2007). On huomioitava, että lukijan kuuluu arvioida, mitä tutkimuksesta voi soveltaa toiseen tilanteeseen. Yleistämisen ongelma ei siis liity ainoastaan tutkijaan vaan myös lukijaan. (Syrjälä & Numminen 1988, 175.)

Tässä tutkielmassa käsitykseksi on omaksuttu se, että havainnot voivat olla siirrettävissä mahdollisimman samankaltaisiin tapauksiin. Tulokset eivät missään nimessä ole yleistettävissä kaikkiin urheilu- tai edes pesäpalloseuroihin, mutta mitä samankaltaisempi seura on, sitä todennäköisemmin havaintojen voi olettaa soveltuvan. Tämän takia tutkielmassa on pyritty taustoittamaan Hyvinkään Tahkon vaiheita ja kuvailemaan nykytilannetta riittävästi.

Myös tapaustutkimuksen selittämisen ja kuvailemisen välillä on käyty keskustelua. Joidenkin mielestä pelkkä kuvaileminen ei riitä, joidenkin mielestä selittäminen ei kuulu tapaustutkimuksen tavoitteisiin. Toisaalta selittäminen ja kuvaileminen voivat usein liittyä yhteen, eikä rajanveto ole yksiselitteinen. (Peuhkuri 2007.) Tässä tutkielmassa pyritään myös selittämään asioiden syitä ja seurauksia. Syiden ja seurausten erittely on kuitenkin hyvin vaikeaa, sillä vaikutta-

via tekijöitä on hyvin paljon ja kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa (Laine & Peltonen 2007), joten yhden tutkielman puitteissa ei ole mahdollista päästä kovin syvälle taustoihin.

6.2 Haastattelut

Lähtökohtaisesti jos haluaa kuulla henkilön mielipiteen, on järkevää kysyä sitä häneltä. Tähän haastattelu perustuu. Haastattelu on tietynlainen yleensä tutkijan aloitteesta tapahtuva keskustelu, jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan haastateltavalta selville tutkimukselleen tarpeelliset asiat. Kyse on siis vuorovaikutuksellisesta tilanteesta, jota voi verrata mihin tahansa sosiaaliseen kohtaamiseen. Monet asiat vaikuttavat onnistumiseen, ja haastattelijan on syytä kiinnittää huomiota niihin asioihin, joihin hän voi vaikuttaa. (Eskola & Vastamäki 2001.)

Haastattelu on kahden ihmisen vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Syrjälä & Numminen 1988, 98–99). Koska kyse on vuorovaikutuksesta, äärimmäinen objektiivisuuden ihanne ei ole mielekäs. Tutkijan osallistuessa itse haastatteluun toisena osapuolena täydellinen ulkopuolisuus on mahdotonta. Objektiviisuutta voi kuitenkin tavoitella esimerkiksi pyrkimällä kirjaamaan omat ennakko-oletukset, asenteet ja vastaavat tarkasti. Kyse on siis oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta. (Eskola & Suoranta 2008, 17.)

Haastatteluissa keskeistä on luottamus, mikä korostaa haastattelijan roolia. Haastattelun anti riippuu paljon siitä, saavuttaako haastattelija haastatellun luottamuksen. (Eskola & Suoranta 2008, 93.) Haastattelutilanteen tulee olla luonteva ja keskustelunomainen. Tilanteen onnistumiseksi keskeistä on se, miten haastattelija rohkaisee, tukee, kuuntelee ja antaa palautetta. Haastattelijan tulisi olla aito ja kiinnostunut haastateltavasta. Toista on kunnioitettava sellaisenaan, muuten haastattelu jää usein pinnalliseksi. Liiallinen sympatian osoittaminen kääntyy kuitenkin helposti tarkoitustaan vastaan. Haastattelijan tulisi myös tunnistaa herkästi haastateltavan hienovaraisia vihjeitä ja olla joustava. Hyväksi haastattelijaksi kehittyminen edellyttääkin harjoittelua ja itsetutkiskelua ja tapahtuu vähitellen. (Syrjälä & Numminen 1988, 95–96, 110.)

Eskola ja Vastamäki (2001) kutsuvat esipuheeksi ennen asiaan menemistä käytävää keskustelua, jolla pyritään luomaan miellyttävä ilmapiiri ja luottamuksellinen keskustelusuhde. Esipuhe on hyvä tapa avata keskustelu, mutta sitä voi tarpeen vaatiessa käyttää myös keskustelun kuluessa. Tässä tapauksessa pyrittiin kysymään aluksi selkeitä kysymyksiä esimerkiksi haastatellun taustatiedoista, jotta keskustelu pääsisi luontevasti vauhtiin, mikä vaikutti järkevältä.

Myös käytetty kieli vaikuttaa keskustelun etenemiseen (Eskola & Vastamäki 2001). Tässä tapauksessa haastattelut olivat varsin käytännönläheisiä eivätkä sisältäneet juurikaan vaikeaselkoisia käsitteitä, joten ymmärtämisongelmia ei ilmennyt. Eskola ja Vastamäki (2001) nostavat esille kieleen liittyviä näkökulmia ja kannustavat valitsemaan omaan suuhun sopivat ilmaukset. Haastattelut tehtiin ohjetta noudattaen.

Haastattelutilan valinta ei ole vähäpätöinen päätös. Tilan tulisi olla riittävän rauhallinen, jotta huomio keskittyy itse haastatteluun. Etenkin julkisessa tilassa ulkopuoliset saattavat helposti häiritä haastattelua. Toisaalta tila ei saisi olla liian vieras, jollaisia esimerkiksi viralliset ja muodolliset tilat usein ovat. Tila tulisikin valita ja muokata niin, että haastateltava ei tunne oloaan epävarmaksi. (Eskola & Vastamäki 2001.) Haastattelupaikaksi valittiin Hyvinkään Tahkon toimisto, joka oli neutraali, rauhallinen, miellyttävä ja monille haastatelluille tuttu tila. Käytännön seikkojen takia kaksi haastattelua tehtiin muualla hivenen rauhottomammassa tiloissa, mutta sillä ei vaikuttanut olevan merkittävää vaikutusta haastattelujen kulkuun.

Ainakin kolme tekijää voivat motivoida haastateltavaa: mahdollisuus oman mielipiteen esille tuomiseen, halu kertoa omista kokemuksistaan sekä hyvät kokemukset aiemmista tutkimuksiin osallistumisista (Eskola & Vastamäki 2001). Tässä tapauksessa keskustelun aihe ei ollut millään tavalla arka, vaan haastatelluille kyseessä oli mielekäs harrastus tai työ, josta he puhuivat mielellään. Motivointi ei siis ollut minkäänlainen ongelma.

Haastateltavat valitaan tutkimusongelman perusteella tarkoituksenmukaisesti, ei esimerkiksi satunnaisesti (Syrjälä & Numminen 1988, 109). Pattoniin (1980) viitaten Syrjälä ja Numminen (1988, 109–110) kuvaavat erilaisia strategioita haastateltavien valitsemiseen. Keskeistä on ennen kaikkea käyttökelpoisen tiedon saaminen tutkimusongelmaan vastaamista varten. Haastateltavat voivat olla ääritapauksia tai tyypillisiä tapauksia. Toisaalta on mahdollista valita mahdollisimman erilaisia haastateltavia varianssin maksimoimiseksi. Haastateltavat voivat olla myös kriittisiä tai poliittisesti tärkeitä tapauksia. Usein valinta tehdään käytännöllisin perustein mukavuussyistä eli valitaan haastateltavat, jotka ovat helposti tavoitettavissa. Riippumatta valintatavasta olennaista on kuvata ja perustella tapa, jolla haastateltavat on valittu.

Tätä tutkielmaa varten haastateltiin kolmea vapaaehtoista ja kolmea palkattua työntekijää. Haastateltujen valinnassa käytännön tekijöiden ohella keskeistä oli nimenomaan käyttökelpoi-

sen tiedon saaminen vapaaehtoisten ja ammattilaisten näkemysten vertaamiseksi. Kaikki palkatut työntekijät haastateltiin, ja vapaaehtoisista pyrittiin haastattelemaan toimintaa laajasti tuntevia henkilöitä, ei siis satunnaisia osallistujia. Tämä valinta tietenkin vaikuttaa tuloksiin, sillä satunnaisosallistujien näkökulma jäi kuulematta. Haastatelluista kolme oli miehiä ja kolme naisia. Yksiselitteistä rajanvetoa on mahdoton tehdä, mutta yksi haastatelluista toimi pääasiassa osakeyhtiön ja viisi yhdistyksen puolella. Yhdistyksen toiminnan ollessa osakeyhtiötä laajamuotoisempaa asetelmasta tuli väkisinkin painottunut, vaikka tasaisempi jakauma olisi luonnollisesti ollut optimaalisempi. Haastateltuja kuvataan nimettöminä koodeilla, mutta haastateltujen taustatiedot on esitelty lyhyesti jäljempänä (liite 2).

Aineiston kokoon ei ole olemassa valmiita sääntöjä, vaan riittävä määrä on tapauskohtaista. Koko ei suoraan vaikuta tutkimuksen onnistumiseen, vaan aineiston pitäisi auttaa tutkijaa ymmärtämään ilmiötä ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Yleisohjeena voi pitää, että aineistoa on riittävästi, kun haastattelut alkavat toistaa itseään eli niissä ei enää tule ilmi tutkimusongelman kannalta merkittävää uutta tietoa. Tällöin puhutaan kylläntymisestä eli saturaatiosta. Sen saavuttamiseksi on tiedettävä, mitä aineistosta hakee. Aineiston määrän riittävyys määritetään siis tutkimuskohtaisesti. (Eskola & Vastamäki 2001; Eskola & Suoranta 2008, 61–63.) Haastatteluja tehdessä kävikin näin: samat asiat alkoivat toistua, vaikka jokainen haastateltava toki toikin jotain uutta esille. Alun perin tarkoituksena oli tehdä kahdeksan haastattelua, mutta käytännön ongelmien takia määrä jäi lopulta kuuteen. Vaikka lisähaastattelut olisivat kenties voineet tuoda jotain uutta aineistoon, jo kuudessa haastattelussa havaitun toiston valossa merkittäviä uusia havaintoja tuskin olisi tullut. Kuutta haastattelua voinee siis pitää riittävänä määränä.

Haastattelun onnistumiseen vaikuttaa se, miten ensimmäinen yhteydenotto (potentiaalisiin) haastateltaviin tapahtuu (ks. Eskola & Vastamäki 2001). Tässä tapauksessa seuran yhteyshenkilö teki ensimmäisen yhteydenoton ja pyysi haastateltavilta suostumuksen. Tapa lienee ollut järkevä, sillä kynnys suostua tuntemattoman yhteydenottoon olisi todennäköisesti ollut suurempi. Tämän jälkeen haastattelija oli yhteydessä sähköpostitse, kertoi perustiedot työstä, esimerkiksi ehdotuksen anonyymiä käytännöistä, ja sopi ajankohdan.

Haastattelut olivat ei-puhdasoppisia puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltu voi vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 2008, 86). Kysymykset eivät olleet täysin identtisiä, vaan niitä muutettiin hieman haastateltujen roolit huomioiden. Myös järjestys vaihteli hieman, sillä kysymyk-

siä ei luettu paperista sanatarkasti ja osa haastatelluista sivusi vastauksissaan muidenkin kuin kysytyn kysymyksen aihepiirejä, jolloin oli järkevää kysyä myöhemmin vuorossa ollut kysymys. Ajoittain kysyttiin myös tarkentavia kysymyksiä. Mukana oli siis teemahaastattelun piirteitä, vaikka selkeä kysymysrunko oli laadittu eikä keskustelu ollut täysin vapaamuotoista.

Eskola ja Suoranta (2008, 87) selittävät teemahaastatteluiden suosiota sillä, että ne antavat haastatelluille mahdollisuuden puhua varsin vapaamuotoisesti, niissä kaikkien haastateltujen kanssa käsitellään suurin piirtein samoja asioita ja niiden teemat voivat tukea analyysiä. Teemahaastattelussa haastattelija voi myös esittää kysymyksiä varsin vapaasti teemojen puitteissa, standardoidussa avoimessa haastattelussa uhkakuvana on haastattelun kaavamaisuus ja keinotekoisuus (Syrjälä & Numminen 1988, 100–101). Erilaisia haastattelutyppejä on mahdollista yhdistää (Syrjälä & Numminen 1988, 101), ja soveltamalla teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun käytäntöjä molemmista pyrittiin saamaan parhaat puolet esiin.

Eskolan ja Vastamäen (2001) mukaan aloittelevat tutkijat – jollaisiksi yliopistojen perustutkinto-opiskelijat voinee lukea – laativat tyypillisesti tarpeettoman pitkiä kysymyslistoja, vaikka ainakin teemahaastattelussa tavoitteena tulisi olla luonteva keskustelu, ei kankea kysymys-vastaus-vuoropuhelu. Oleellista on varmistaa, että kaikista teemoista syntyy keskustelua, eikä siihen välttämättä tarvita valmiita kysymyksiä. Tässä tutkielmassa ei tehty varsinaisia teemahaastatteluita, vaikka haastattelurunko olikin jaoteltu muutamaksi teemaksi, joten apuna oli perinteinen pitkäkö kysymyspatteristo. Teemahaastattelujen mukaisesti kysymyksiä kuitenkin mukautettiin jonkin verran haastatellusta ja tämän vastauksista riippuen.

Haastattelun teemat voi valita kolmella tavalla: intuition avulla, kirjallisuutta hyödyntäen tai teoriasta johtaen. Järkevää olisi käyttää kaikkia keinoja. Olennaista on huomioida koko ajan tutkimusongelma, johon haetaan vastausta, ja teemat tulisi valita ongelman ehdoilla. (Eskola & Vastamäki 2001.) Tämän tutkielman haastattelurungon (liite 1) laatimiseen vaikutti se, ettei samanlaisia töitä ole aiemmin juurikaan tehty. Sen tähden suuri osa kysymyksistä laadittiin itse. Apuna käytettiin soveltaen myös joidenkin aiheeseen tavalla tai toisella liittyneiden opinnäytteiden (Pulkkinen 2016; Kentala 2017; Saastamoinen 2015; Kuuluvainen 2014) haastattelurun-koja, mutta kaikissa näissä töissä tutkimustehtävä erosi tämän tutkielman tavoitteista. Siispä suuri osa kysymyksistä kehitettiin varta vasten tämän tutkielman tarpeisiin.

Litteroidessa tehdään jatkuvasti valintoja siitä, mikä informaatio on oleellista ja mikä ei (Ruusuvoori 2010). Alasuutarin (2011, 85–86) mukaan haastatteluja purkaessa pitäisi kirjata sanatarkasti ylös myös esitetyt kysymykset, eli haastattelun mahdollisimman tarkka tallentaminen on tavoiteltavaa. Toisaalta aineisto on kuitenkin tiivistettävä, mutta moniulotteisuudesta pitäisi pyrkiä säilyttämään mahdollisimman paljon. Valintoihin, esimerkiksi litteroinnin tarkkuuteen, vaikuttaa myös se, mihin analyysissä on tarkoitus keskittyä. Esimerkiksi taukojen kirjaaminen ei liene tarkoituksenmukaista, ellei niitä ole tarkoitus hyödyntää analyysissä. Tekipä tallentamisen ja kirjaamisen kuinka tarkasti tahansa jotain jää aina ulkopuolelle, eli haastattelun kaiken informaation tallentaminen sellaisenaan on mahdotonta. (Alasuutari 2011, 85–86.)

Litterointitapa onkin kiinni tutkimusongelmasta ja siitä, miten aineistoa on tarkoitus analysoida. Usein haastatteluiden purkaminen sellaisenaan riittää, vaikka tarkkuuteen kannattaa kiinnittää huomiota. Jos tutkitaan esimerkiksi haastatteluun osallistuvien suhteita, yksityiskohtainen litterointi on järkevää. Jos toisaalta kiinnostus kohdistuu asiasisältöihin, ei tarvita kovin yksityiskohtaista litterointia. Kyseessä on tavasta riippumatta työläs vaihe. On kuitenkin selvä, että kaikkea informaatiota on mahdoton litteroida. (Eskola & Vastamäki 2001; Ruusuvoori 2010.) Haastattelut litteroitiinkin pyrkien riittävään tarkkuuteen. Pyrkimys oli litteroida kaikki lausutut sanat, mutta muita äännähdyksiä ei merkitty. Litterointia pyrittiin myös nopeuttamaan merkitsemällä kysymykset ainoastaan kysymykseen viittanneella koodilla. Raporttiin valittuja otteita haastatteluista muokattiin vielä jonkin verran. Esimerkiksi täytesanoja karsittiin pois, puhekielisiä ilmauksia muutettiin yleiskielisemmiksi ja tunnistetiedot kuten nimet poistettiin. Lopuksi haastatellut saivat vielä nähtäväksi raporttiin valitut katkelmat, joihin tehtiin pieniä muutoksia haastateltujen kommenttien perusteella, jotta heidän sanomansa olisi tullut selkeämmin ilmi. Tällaisilla minimaalisilla muutoksilla tuskin on vaikutusta analyysin luotettavuuteen, sillä varsinainen asiasisältö ei muuttunut, mutta luettavuus ja selkeys lienevät parantuneet. Haastattelu- nauhoitteita oli yhteensä 317.57 minuuttia (pisin haastattelu noin 67 ja lyhyin noin 38 minuuttia), niiden litterointi kesti karkeasti 24 tuntia ja aineisto oli 31456 sanan pituinen.

6.3 Asiakirja-aineisto

Tutkielman teossa hyödynnettiin myös Hyvinkään Tahkon arkistoa sekä Hyvinkään kaupungin museon arkiston Hyvinkään Tahkon arkistokokonaisuutta. Arkistojen asiakirjoja käytettiin ennen kaikkea Hyvinkään Tahkon vaiheiden taustoittamiseen, mutta ne toimivat apuna myös tulkinnan muodostamisessa tuloksia laadittaessa.

Kumpaakaan arkistoa ei ollut luetteloitu tai lajiteltu loogisesti, joten etukäteen ei ollut tiedossa, mitä materiaalia arkistoista löytyisi. Sen takia ennen materiaaliin syventymisestä määriteltiin lyhyesti, mitä tietoa arkistoista halutaan kerätä ja mihin kysymyksiin saada vastauksia, ja aineistoa tarkasteltiin näihin rajauksiin tukeutuen. Kustakin asiakirjasta tai vastaavasta tehtiin muistiinpanot siltä osin kuin se vastasi määriteltyihin kysymyksiin. Kun kaikki materiaali oli käyty läpi, muistiinpanoja yhdisteltiin ja luokiteltiin ja niistä pyrittiin jäsentämään vastaukset määriteltyihin kysymyksiin. Kyse oli siis eräänlaisesta sisällönanalyysin kevytversiosta.

Hyvinkään Tahkon alkuvaiheiden selvittämisessä hyödynnettiin ennen kaikkea seurasta eri aikoina tehtyjä historiikkeja sekä erilaisia lehtiä ja muuta materiaalia seuran varhaisilta vuosilta. Seuran viime aikojen kehityksestä tärkeimpiä lähteitä puolestaan olivat toimintasuunnitelmat ja -kertomukset sekä seuran johtokunnan kokousten pöytäkirjat. Muitakin lähteitä kuitenkin hyödynnettiin saatavuuden rajoissa.

6.4 Tutkimuskysymykset

Aloitteleva tutkija on usein kiinnostunut liian monesta asiasta, jolloin tulos voi olla hyvin hajainen. Selkeä rajaaminen on välttämätöntä, kaikkea kiinnostavaa ei voi tutkia tai raportoida. (Kiviniemi 2001.)

Hyvät tutkimuskysymykset keskittyvät olennaiseen, ja niihin vastaaminen on mahdollista (Häikiö & Niemenmaa 2007). Tälle tutkielmalle määritettiin neljä tutkimuskysymystä:

- Miten eri asemissa olevat Hyvinkään Tahkon seuratoimijat suhtautuvat ammattimaistumiseen ja miten ilmiö näkyy seurassa?
- Miten seuratoimijat ovat kokeneet ammattilaisten ja vapaaehtoisten rinnakkaiselon toimivan?
- Mitkä asiat tukevat ja vaikeuttavat ammattilaisten ja vapaaehtoisten yhteistyötä?
- Kuinka hyvin seuratoimijat kokevat organisaatioiden työnjaon toimivan?

Tyypillinen virhe on aineiston kerääminen liian aikaisin: tutkimustehtävän tulisi olla selvillä ennen aineiston keräämistä. Aineiston laatu on tärkeää, mutta usein määrä on korvannut laadun. (Ehrnrooth 1990.) Alustavat tutkimuskysymykset määriteltiin ennen haastatteluja, mutta ne saivat lopullisen muotonsa vasta analyysin aikana. Aihepiiri ja teemat olivat kuitenkin tiedossa alusta alkaen, eli kyse oli lähinnä kysymyksenasettelun tarkentumisesta.

6.5 Aineiston analyysi

Laadullinen tutkimus edellyttää paitsi hyvää ideaa myös sen toteuttamista hyvin. Hyvä kysymys on vasta tutkimuksen alku. (Ehrnrooth 1990.) Ei ole olemassa ainoaa oikeaa polkua haastattelujen analysointiin. Tutkimuskysymysten ja tutkimusongelman tulisikin vaikuttaa lähestymistapaan. Valinnat vaikuttavat aineiston käsittelyyn, ja niiden kirjaaminen auki parantaa työn arvioitavuutta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010.)

Laadullista aineistoa analysoitaessa pyritään tuottamaan uutta tietoa selkeyttämällä ja tiivistämällä aineistoa. Tiivistettäessä informaatiota ei pitäisi kadota, pikemminkin selkeyttämällä hajanaisen aineiston informaatioarvo kasvaa. (Eskola & Suoranta 2008, 137.) Aineiston analysointi on aikaavievä tehtävä, eikä siihen ole olemassa yleispäteviä ohjeita. Siispä jokaisen on luotava itse omat tapansa. Erilaiset aineistot kertovat erilaisia asioita, mutta kaikkeen aineistoon on syytä suhtautua kriittisesti. Kirjallisen aineiston arvo on usein pitkälti kiinni siitä, miten ja mihin sitä käytetään. (Syrjälä & Numminen 1988, 115–118.)

Laadullisen tutkimuksen vaiheita voi jaotella monella tavalla. Esimerkiksi Alasuutari (2011, 39) jakaa laadullisen analyysin havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen kuitenkin myöntäen vaiheiden nivoutuvan käytännössä aina toisiinsa. Ruusuvuori ym. (2010) puolestaan tunnistavat aineiston käsittelystä kolme osatehtävää: luokittelu, analysointi ja tulkinta. Käytännössä vaiheet eivät ole erillisiä vaan limittyvät toisiinsa. Jälkimmäinen luokittelu kuvaa osuvasti tämän tutkielman analyysin vaiheita.

Luokittelussa pyritään käymään aineisto järjestelmällisesti läpi tutkimusongelmien, käsitteiden ja lähtökohtien määrittämällä tavalla. Vaikka luokittelu on tärkeä vaihe, se ei yksinään riitä analyysiksi. Analyysivaiheessa aineiston osia tuodaan yhteen, vertaillaan ja vähitellen päästään luokittelua syvemmälle. Tulkintavaiheessa annetaan lukijalle mahdollisuus arvioida tulkintojen uskottavuutta. (Ruusuvuori ym. 2010.) Tämänkin tutkielman analyysi eteni kuvatulla tavalla. Ensin aineistoa pyrittiin luokittelemaan teemoittain, sen jälkeen poimintoja koottiin ja vertailtiin ja lopuksi pyrittiin muodostamaan tietynlainen tulkinta tai synteesi kaikkesta aineistosta.

Analyysi perustuu teemoitteluun. Teemoittelussa aineisto järjestetään litteroinnin jälkeen teemoittain, minkä jälkeen analysoidaan vastauksia teema kerrallaan pelkistäen. Mukaan kytke-

tään myös teoria ja aiemmat tutkimukset. (Eskola & Vastamäki 2001.) Teemoittelua voi vaikeuttaa se, että keskustelu harvoin etenee täysin loogisesti. Teemoittelun jälkeen seuraa varsinaisen analyysin, mikä käytännössä tarkoittaa aineiston lukemista riittävän monta kertaa ja tulokinnan muodostamista. Muistiinpanojen ja ajatusten kirjaaminen tukee pohdintaa. Analyysin tehtävä on tiivistää ja jäsentää aineisto mahdollisimman informatiiviseksi. Analyysin jälkeen tutkijan tehtävänä on poimia aineiston tärkein sisältö ja yhdistää aineistoesimerkit tutkijan auki kirjattuun ajatteluun. Tulkintaan on kytkettävä myös teoria ja aiemmat tutkimukset, ja aineisto on käytävä läpi useita kertoja (Eskola 2001.)

Aineiston koodaus on väkisininkin subjektiivista. Niin kutsutussa aineistolähtöisessä koodauksessa tekijä on merkittävässä roolissa, ja hänen ennakkotietonsa vaikuttavat koodaamiseen. Toisaalta myös teoriasta lähtevässä koodaamisessa tekijällä on merkitystä: eri henkilöt laatisivat samasta teoriasta erilaiset koodit. Keskeistä onkin tunnistaa oma subjektiivisuus. (Eskola & Suoranta 2008, 156.) Tässä tutkielmassa koodaus tapahtui juuri aineistolähtöisesti. Ensimmäinen koodiluokitus muodostettiin haastattelujen lukemisen perusteella, ja haastatteluja koodatessa luokitusta tarvittaessa täydennettiin. Kun kaikki haastattelut oli käyty läpi, koodit koottiin yhteen, minkä jälkeen katkelmat luettiin ja samalla luokittelua muutettiin yhdenmukaisemmaksi. Lopullinen koodaus erosikin ensimmäisestä versiosta huomattavasti.

Sopivaa koodien määrää on vaikea arvioida. Ongelmia aiheuttaa myös se, että koodaus on aina tulkinnallista. Sama henkilö saattaa kahtena eri ajankohtana koodata aineiston täysin eri tavalla, vaikka koodaus näyttäisikin yhtenä ajankohtana järkevältä. Täydellisen koodauksen tekeminen onkin mahdotonta, sillä uusia näkökulmia voi aina löytää, joten kyse on riittävän hyvän koodauksen tekemisestä. On myös hyväksyttävä, että koodausrunko muuttuu työn aikana, eli ensimmäinen versio ei missään nimessä ole lopullinen. (Eskola & Suoranta 2008, 156–157.)

Intuitio, esiymmärrys, ennakkoluulo tai miten sitä kutsuukaan kannattaa kirjoittaa auki, jotta se ei hallitse analyysiä. Kirjoittaminen kannattaa usein tehdä kahdesti: ensin ennen aineistoon tutustumista ja seuraavaksi aineistoa ensi kertaa käsitellessä. (Ehrnrooth 1990.) Aineistolähtöiseen koodaukseen liittyykin riski esiymmärryksen suuresta vaikutuksesta. Sitä pyrittiin välttämään kirjaamalla omia ajatuksia ja muodostuneita käsityksiä ylös. Tällaisia muistiinpanoja olisi voinut kirjata vieläkin enemmän. Se olisi voinut hälventää ensimmäisten ajatusten vaikutusta ja tukea tulosten muodostamista, mutta muistiinpanoja kirjattiin nytkin säännöllisesti.

Aineistoa kannattaa lukea niin kauan, että tuntee hallitsevansa sen sisällön. Jokainen lukukerta voi tuoda jotain uutta. Kun ensin on muodostanut kokonaiskuvan aineistosta, on syytä ruveta tutustumaan siihen tietoisesti tarkemmin. (Syrjälä & Numminen 1988, 126–127.) Työtä tehdes- sä aineisto luettiin läpi useita kertoja, ja lopulta siitä ei tuntunut löytyvän enää mitään uutta.

Laadullisissa tutkimuksissa ei aina käydä aineistoa systemaattisesti läpi. Siinä tapauksessa saa- tetaan esimerkiksi poimia aineistosta ainoastaan omiin päätelmiin sopivat osat ja sivuuttaa lo- put. (Ruusuvuori ym. 2010.) Tässä tutkielmassa uhkakuvan toteutumisen pyrittiin välttämään koodaamalla systemaattisesti haastatteluaineisto, josta ainoastaan selvästi tutkimuskysymysten ulkopuolelle ajautunut keskustelu jätettiin koodaamatta, ja poimimalla koodatusta aineistosta esiin nousseita havaintoja järjestelmällisesti niin, että tulososiota alettiin kirjoittaa vasta, kun koko aineisto oli käyty läpi useita kertoja. Tietystä tulkinnallisuudesta on mahdotonta päästä kokonaan eroon, sisältäväthän laadullisen tutkimuksen kaikki vaiheet tulkintaa (Ehnrooth 1990; Eskola & Suoranta 2008, 16), mutta koska aineistoa käsiteltiin systemaattisen kattavasti kokonaisuudessaan, ainakaan valikoimista ei pitäisi esiintyä.

Aineisto saa lopullisen muotonsa kirjoitusvaiheessa, vaikka sitä on käyty läpi kirjoittamista en- nenkin. Kirjoittamisvaihe on siis luova vaihe siinä missä muutkin. (Eskola & Suoranta 2008, 242; Syrjälä & Numminen 1988, 149.) Raportointiin ei ole valmiita sääntöjä, mutta raportti pitäisi tehdä sen mukaan, keille se on suunnattu huomioiden myös julkaisukanava (Syrjälä & Numminen 1988, 146, 159). Oleellista on löytää keskeisin aines ja pyrkiä välttämään sirpale- maisuutta (Kiviniemi 2001). Raportin kirjoittaminen on vaativa prosessi, jonka pitäisi tapahtua vähittäisesti. Joitakin osia tutkija saattaa pystyä laatimaan jo ennen aineiston keruuta. (Syrjälä & Numminen 1988, 148.) Raportit pyrkivät kuvaamaan todellisuutta, siis tutkimuksen käytän- nön toteuttamista, mutta sitä on mahdoton tavoittaa täysin. Tehtyjen ratkaisujen seikkaperäinen raportointi auttaa lukijoita toisaalta työn arvioimisessa, toisaalta mainittujen seikkojen huomi- oimisessa muissa yhteyksissä. Tutkimuksia arvioidaan nimenomaan raporttien perusteella, jo- ten niiden kirjoittamiseen on kiinnitettävä huomiota. (Eskola & Suoranta 2008, 234–235, 249.)

Tutkimusprosessi ei varsinaisesti pääty ongelman selvittämiseen, sillä vastaukset ovat vain osa- vastauksia ja työtä voi jatkaa periaatteessa loputtomasti. Sitä paitsi vastaukset herättävät aina uusia kysymyksiä. Jossain vaiheessa on kuitenkin osattava lopettaa viimeistely ja todeta työn olevan valmis (Eskola 2001). ”Tutkimus ei lopu, vaan se täytyy lopettaa tekemällä tuloksista raportti ja panemalla sille piste.” (Alasuutari 2011, 277.)

6.6 Eettisiä näkökohtia

Laadullisten tutkimusten ainutkertaisuuden vuoksi eettisistä kysymyksistä on mahdoton tehdä kaikenkattavaa ohjeistusta tai luetteloja ja yleispätevien eettisten ohjeiden antaminen on vaikeaa. Eettiset ongelmat eivät ole mustavalkoisia eikä niihin ole yksiselitteisiä ratkaisuja. Niiden tunnistaminen edellyttää ammattietiikkaa. Tutkijan merkitys on siis keskeinen, ja vastuu jää aina tutkijalle. (Eskola & Suoranta 2008, 52, 59; Syrjälä & Numminen 1988, 160.)

Eskolan ja Suorannan (2008, 52–59) nostamista seikoista luvan saaminen ei tässä tutkielmassa ollut ongelmallista, sillä aihe ei ollut arkaluonteinen. Haastatellut olivat kaikki mukana vapaaehtoisesti, ja ensimmäisen yhteydenoton teki muu henkilö kuin tutkielman toteuttaja. Pyytäjä oli haastatelluille tuttu, joten voinee olettaa, että haastatellut olisivat rohjenneet kieltäytyä niin halutessaan. Haastatellut olivat mukana vapaaehtoisesti, heillä ei ollut riippuvuussuhdetta tai vastaavaa haastattelijaan ja he tiesivät haastattelujen äänittämisestä, joten aineiston hankintaan ei liity eettisiä ongelmia. Haastatteluaineistojen lisäksi apuna käytettiin seuran sekä kaupungin museon arkistoja. Periaatteessa seuran omissa arkistoissa voi olla materiaalia, jonka julkaisemista kaikki asianosaiset henkilöt eivät olisi hyväksyneet, mutta arkistojen käyttöön oli seuran lupa ja materiaalia käsiteltiin hyvin yleisesti menemättä yksityiskohtiin. Tavoitteena oli luoda yleiskuva seuran vaiheista, eivätkä esimerkiksi henkilörivistiriidat tai talouden tunnusluvut olleet keskeisiä. Tällainen käsittely tuskin on eettisesti arveluttavaa.

Tutkielman aihe on valittu sen ajankohtaisuuden, tekijän mielenkiinnon, käytännön seikkojen ja osallisten mielikuvituksen perusteella. Kyse ei siis ole esimerkiksi tekijän oman hyödyn maksimoimisesta uralla etenemisen suhteen, vaikka tutkielman uutuusarvoa pohdittiinkin, mikä lie-nee tarpeellista kaikissa tutkimuksissa ja tutkielmissa. Haastattelussa on kyse vuorovaikutuksesta, joten haastattelija väkisinkin vaikuttaa haastateltuihin, mutta kaikenlaista johdattelua pyrittiin tietoisesti välttämään sekä kysymyksiä suunniteltaessa että itse haastattelutilanteessa. (Ks. Eskola & Suoranta 2008, 52–59.)

Tutkijan on informoitava haastateltavia kaikista niistä seikoista, jotka saattaisivat vaikuttaa tämän halukkuuteen osallistua. Toisen harhauttaminen ei ole soveliasta, vaan on pyrittävä luottamukseen ja avoimuuteen. Lisäksi tutkijan on luonnollisesti pidettävä lupauksensa. Luottamuksen menettäminen tarkoittaa mahdollisuuden menettämistä todenmukaisen tiedon saamiseen.

(Syrjälä & Numminen 1988, 161–164.) Tutkielman tarkoituksesta ja tutkielmasta muutenkin tiedotettiin haastatelluille etukäteen, mutta tiedottamisessa aina huomioitava ongelma on se, että haastateltujen kanssa on käytettävä erilaista kieltä kuin esimerkiksi oman tieteenalan opiskelijoiden kanssa. Käytetty kieli saattaa olla liian vaikeaselkoinen tai toisaalta asianosaisia vähättelevä. (Ks. Eskola & Suoranta 2008, 52–59.)

Yksilöiden anonymiteettiä on kunnioitettava, mutta senkin voi viedä liian pitkälle. Kaikkien mahdollisten oikeuksien antaminen tutkittaville tekisi tutkimusten tekemisestä tosiasiallisesti mahdotonta. Mitä arkaluonteisempaa asiaa tutkimus koskee, sitä tiukemmin anonymiyyteen on suhtauduttava ja sitä tarkemmin työn oikeutusta pohdittava. Lisäksi tutkijaa sitovat hänen lupauksensa. (Ks. Eskola & Suoranta 2008, 52–59; Syrjälä & Numminen 1988, 149.) Tämä tutkielma liittyi urheiluseuroihin, eikä aihetta voi pitää erityisen herkkänä. Haastatelluille ehdotettiin tiettyjä nimettömyyskäytäntöjä, joita oli mahdollista tiukentaa haastatellun niin halutessa. Tapaustutkimuksen ollessa kyseessä tapausta tuntevat voivat tunnistaa haastatellut, vaikka anonymiyyteen suhtautuisi kuinka tiukasti. Toisaalta henkilöiden taustojen avaaminen jonkin verran voi olla tulkintojen kannalta järkevää. Kyse onkin tasapainoilusta: kuinka paljon haastatelluista on perusteltua kertoa toisaalta yksityisyydensuojan, toisaalta tulkintojen luotettavuuden kannalta. Tapaustutkimukset onkin tunnistettu luottamuksellisuuden suhteen erityisen hankaliksi (Eskola & Suoranta 2008, 57; Syrjälä & Numminen 1988, 162–163).

Koska seuratoimintaa ei voi pitää arkana aiheena, monilta muiltakin eettisiltä ongelmatilanteilta vältyttiin. Tutkija esimerkiksi haluaa yleensä päästä käsiksi kaikkeen mahdolliseen tietoon, mutta kaikki osapuolet eivät aina välttämättä halua kaiken kulkeutuvan muille. Monet eettiset ongelmatilanteet liittyvät raportointiin, ja tutkijoiden tulisi huomioida esimerkiksi tiedon vaikutus tutkittaviin. (Syrjälä & Numminen 1988, 86, 160–162.) Tässä tutkielmassa ongelmatilanteilta vältyttiin, vaikka on toki mahdoton sanoa, pimeittäkö haastatellut jotain oleellista tietoa.

Usein eettisiä ongelmia joutuu ratkomaan ristiriitatilanteissa. Esimerkiksi tutkijan ja tutkittavan edut saattavat olla ristiriidassa keskenään. Ristiriitoja voi tuki syntyä myös tutkittavien välille. Eettiset kysymykset edellyttävätkin usein kompromisseja. (Syrjälä & Numminen 1988, 165–166.) Tätä tutkielmaa tehdessä ei havaittu ongelmallisia ristiriitatilanteita. Eettiset pohdinnat koskivat pikemminkin riittävyttä esimerkiksi anonymiyyden suhteen, jolloin vastakkain olivat tutkielman uskottavuus ja haastateltujen yksityisyys.

Eettisiä ratkaisuja on tehtävä jatkuvasti, mikä edellyttää jatkuvaa pohdintaa. Ratkaisujen taustalla ovat esimerkiksi omat arvot ja periaatteet. Ongelmatilanteista voi keskustella toisten kanssa, mutta lopulta jokainen tekee ratkaisunsa itse ja tutkija on viime kädessä vastuussa työstään. Tutkittava on kuitenkin vastuussa antamastaan tiedosta. (Syrjälä & Numminen 1988, 160–162.)

6.7 Tutkielman luotettavuus

Luotettavuuden tarkastelussa korostuvat eri asiat tutkimusten tyypeistä riippuen (Syrjälä & Numminen 1988, 135). Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat kuitenkin yleisesti analyysin systemaattisuus ja tulkintojen luotettavuus. Esimerkiksi kaikki valinnat ja periaatteet on syytä kuvata. (Ruusuvuori ym. 2010.) Tapaustutkimuksia kritisoidaan tyypillisesti luotettavuuden puutteesta, yleistettävyyteen liittyvistä seikoista sekä vähäisestä teoriasidonnaisuudesta (Syrjälä & Numminen 1988, 3). Tässä tutkielmassa näihin tekijöihin on pyritty panostamaan esimerkiksi kuvailemalla kohdeseuran tilannetta, jotta olisi mahdollista pohtia, kuinka hyvin tuloksia voi soveltaa muihin tapauksiin.

Eskolan ja Suorannan (2008, 212–222) mukaan luotettavuutta voi tarkastella toisaalta realistiselta kannalta, toisaalta vakuuttavuutena. Vakuuttavuusnäkökulmassa korostuu tutkimusraportti tekstinä. Keskeistä luotettavuuden kannalta on tutkimuskäytäntöjen kirjaaminen tekstinä ja lukijoiden vakuuttaminen. On kuitenkin mahdotonta kuvata kaikkea virheettömän tarkasti. Realistisesta näkökulmasta korostuu se, kuinka pätevästi raportissa kuvataan tutkimuksen kohdetta. Raportti ja tutkimuksen käytännöt nimittäin eroavat toisistaan väistämättä. Tästä näkökulmasta luotettavuus jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin.

Validiteetilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa aineistojen ja tulkinnan pätevyyttä ja sitä, miten hyvin johtopäätökset vastaavat todellisuutta. Sisäinen validiteetti kuvaa sitä, missä määrin raportti vastaa aineistoa ja miten esimerkiksi tutkija itse on vaikuttanut työhön. Esimerkiksi tutkijan läsnäolo saattaa vaikuttaa vastauksiin, eikä hän välttämättä pääse irti ennako-oletuksistaan tai ensivaikutelmastaan. Sisäinen validiteetti voi liittyä myös analyysiin: tietoja kootessa voi tapahtua virheitä tai tehty johtopäätös voi olla virheellinen. Lopullista varmuutta ei voi saavuttaa. (Syrjälä & Numminen 1988, 136–137; Laitinen 1998, 59; Ruusuvuori ym. 2010.)

Sisäistä validiteettia voi kutsua myös uskottavuudeksi. Uskottavuutta voi pyrkiä osoittamaan esimerkiksi käsittelemällä ja pohtimalla tutkijan muodostaman selityksen lisäksi myös vaihto-

ehtoisia selityksiä, tarkastelemalla negatiivisia tapauksia eli poikkeuksia tai triangulaatiolla. (Syrjälä & Numminen 1988, 139–142.) Periaatteessa luotettavuutta voi lisätä kasvattamalla aineiston kokoa. Toisaalta aineistoa on usein paljon muutenkin, eikä määrän kasvattaminen ole välttämättä tarkoituksenmukaista. (Eskola & Suoranta 2008, 213–214.) Varmuutta voi lisätä myös huomioimalla omat ennakko-oletukset, ja tutkimuksen luotettavuus saa tukea esimerkiksi jos toisten tutkimusten tulokset tukevat tehtyjä tulkintoja (Eskola & Suoranta 2008, 212; Syrjälä & Numminen 1988, 145).

Ulkoinen validiteetti viittaa tulosten yleistettävyyteen ja hyödynnettävyyteen tai käyttökelpoisuuteen eli siihen, ovatko tulokset yleistettävissä muualla kuin tutkitussa tapauksessa. Johtopäätösten pitäisi päteä myös toiseen samanlaiseen tilanteeseen, minkä takia kyseinen tilanne on syytä kuvata tarkasti. (Syrjälä & Numminen 1988, 142; Laitinen 1998, 67.)

Validiteettia voi lisätä esimerkiksi vertaamalla tulkintoja toisissa tutkimuksissa tehtyihin tulkintoihin (Ruusuvuori ym. 2010). Tässä tutkielmassa onkin pyritty tuomaan esille toisten tutkimusten tuloksia ja kuvailemaan tapausta, jotta tuloksia voisi hyödyntää muissakin tilanteissa. Myös omat ennakko-oletukset on pyritty tiedostamaan ja niiden vaikutus minimoimaan. Aineistoa kerättiin niin paljon, että mitään uutta ei enää tuntunut ilmaantuvan, mikä lisää päätelmien luotettavuutta.

Validiteetin lisäksi tärkeä käsite on reliabiliteetti, joka tarkoittaa toistettavuutta, johdonmukaisuutta tai yhtenäisyyttä eli sitä, saavutettaisiinko samat tulokset, mikäli ilmiötä tarkasteltaisiin uudelleen samalla aineistolla. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin toinen tutkija pääsisi samoilla metodeilla samoihin tuloksiin. Sen kannalta on tärkeää raportoida tarkasti eri vaiheet ja menetelmät ja osoittaa, miten tuloksiin on päädytty. Toistettavuutta ei voi testata, mikä korostaa valintojen kuvaamisen merkitystä. (Syrjälä & Numminen 1988, 143; Eskola & Suoranta 2008, 212–222; Ruusuvuori ym. 2010.) Sisäinen reliabiliteetti viittaa esimerkiksi tutkijoiden yksimielisyyteen ja havaintojen yhtenäisyyteen. Jos tekijöitä on vain yksi, voi esimerkiksi antaa toisten tutustua aineistoon ja valintoihin. (Syrjälä & Numminen 1988, 144.) Tällaista arviointiahan lukijat tavallaan tekevät. Myös lukijalla tai vastaanottajalla onkin vastuuta luotettavuuden arvioinnissa (Syrjälä & Numminen 1988, 137).

Tapaustutkimuksissa perinteisiin tutkimuksen piirteisiin kuuluva toistettavuus ei ole usein mielekäs tekijä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001). Tapaustutkimuksissa voi kiinnittää huomiota

siihen, kuinka yksityiskohtaisesti tutkimusprosessi on kuvattu ja tukevatko eri menetelmillä saadut tulokset toisiaan. Reliabiliteettia ja validiteettia ei voi käsitellä toisistaan irrallisina, vaan ne kytkeytyvät toisiinsa. Uskottavuuden osoittaminen on myös kytköksissä tutkimusprosessiin ja raportointiin, eikä niitä voi tarkastella erillään. (Syrjälä & Numminen 1988, 145.)

Mäkelä (1990) tulkitsee, ettei laadullisen tutkimuksen toistettavuutta voi muotoilla reliabiliteetiksi eikä tulkintoja voi arvioida selitysasteen tai vastaavien mittareiden avulla. Hän tunnistaa neljä laadullisen tutkimuksen arviointiperustetekijää: aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurinen paikka, aineiston riittävyys, aineiston kattavuus sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Aineiston merkittävyys viittaa siihen, että aineisto on analysoimisen arvoinen. Sille on mahdoton asettaa yksiselitteisiä kriteerejä, mutta se on perusteltava. Aineiston riittävyyttä on vaikea arvioida ennalta, mutta toimiva yleisohje on, ettei kerralla kannata kerätä liikaa aineistoa, vaan sitä voi tarvittaessa täydentää myöhemmin. Määrällisistä tutkimuksista eroten laadullisissa analyysi muuttuu yleensä merkittävästi työläemmäksi määrän kasvaessa, määrällisissä tutkimuksissa määrän vaikutus on pienempi. Aineiston kattavuudella viitataan siihen, että tulkinnat ovat perusteltuja koko aineiston valossa eivätkä perustu satunnaisiin poimintoihin. Jos aineistoa on paljon, analyysi ei välttämättä ole kovin syvällistä, mikä on ongelmallista. Analyysin arvioitavuus tarkoittaa, että tutkijan päättelyketju on helposti seurattavissa. Tällöin lukija voi hyväksyä tai kyseenalaistaa tehdyt tulkinnat. Analyysin toistettavuus puolestaan tarkoittaa, että tulkintasäännöt on esitetty niin selkeästi, että toinen henkilö pääsisi niiden avulla samoihin tuloksiin. Arvioitavuus ei kuitenkaan takaa toistettavuutta. (Mäkelä 1990.)

Tutkija voi vaikuttaa tutkimuksensa analyysiin ja tuloksiin, ja täten tuloksissa saattaa olla ikään kuin harhaa. Omat lähtökohdat ja ennako-oletukset onkin syytä huomioida, ja ellei niitä ei tiedosta, niillä voi olla suuri vaikutus tutkimukseen. Myös määrällisissä tutkimuksissa tehdään paljon valintoja, eli ongelma ei koske ainoastaan laadullisia tai tapaustutkimuksia. (Laitinen 1998, 85–88; Häikiö & Niemenmaa 2007.) Joka tapauksessa laadullisen tutkimuksen arvioinnissa keskeistä on tutkija itse. Hänen on tunnistettava oma merkityksensä, ja luotettavuuden arviointi koskee koko prosessia. (Eskola & Suoranta 2008, 210–211.)

Tutkimuksia arvioidaan tutkimusraporttien perusteella. Keskeistä on väitteiden totuudenmukaisuus ja perusteltavuus. (Eskola & Suoranta 2008, 212.) Lopulta lukijat arvioivat työn luotettavuuden. Omien käsitysten tiedostaminen ja esittäminen helpottaa arviointia. (Häikiö & Niemenmaa 2007.)

7 TULOKSET

7.1 Välttämätön ammattimaistuminen

Seuratoimijat tunnistivat Hyvinkään Tahkon ammattimaistuneen. Se ilmeni ennen kaikkea työntekijöiden palkkaamisena. Ammattimaistuminen näkyi myös seuran toiminnassa tapahtuneina muutoksina eli ammattimaisuuden lisääntymisenä. Yksi keskeisimmistä muutoksista oli suunnitelmallisuuden lisääntyminen. Konkreettinen seuraus ammattimaisuudesta oli omien juniorien tuottaminen edustusjoukkueisiin ja yhtenäisen pelaajapolun kehittyminen. Omat kasvatit ovat tärkeitä edustusjoukkueille, ja junioritoiminta oli tässä mielessä kehittynyt.

Ammattimaistuminen näkyi myös siinä, kuinka Tahkon osakeyhtiö oli pyrkinyt laajentamaan toimintaansa myös varsinaisen urheilutoiminnan ulkopuolelle esimerkiksi järjestämällä työhyvinvointitoimintaa. Sekä oy:n että ry:n toiminnassa näkyi myös tuoteajattelua, mikä myös on osoitus muutoksesta.

”Kyllähän tää on selkeästi mennyt ammattimaiseen suuntaan ja osakeyhtiön puolella puhutaan ihan puhtaasti yritystoiminnasta ja tehdään yritystoiminnan mallien ja periaatteiden mukaan toimintaa -- tämä hallintopuoli on selvästi ammattimaistunut ja samalla se tietenkin tekee myös sen, että se itse urheilukin menee ammattimaiseen suuntaan ihan pienestä pitäen että siellä on tiettyä systemaattisuutta ja kaikkea tällaista.”
(H1)

”No ehkä se ammattimaistuminen näkyy parhaiten isossa kuvassa, että suunnitelmat on pitkällä tähtäimellä, että on siinä iso kuva olemassa että mihin suuntaan tätä Tahkonimistä laivaa sekä täällä osakeyhtiön että ry:n puolella viedään, että on varmasti se iso kuva.” (H1)

Myös tarkastellessa Kosken ja Heikkalan (1998, 36–38) tunnistamia ammattimaisuuteen liittyviä piirteitä Tahkon voi havaita ammattimaistuneen. Ennen kaikkea laadun ja jatkuvan kehityksen tavoittelu näkyy seurassa vahvasti, ja muitakin piirteitä voi tunnistaa.

Ammattimaistumiseen suhtautuminen vaihteli. Ennen kaikkea ilmiö näyttäytyi välttämättömänä: se on monien taustatekijöiden yhteisvaikutuksesta tapahtuva tosiasia, joka pitää hyväksyä.

”Mä näen sen täysin välttämättömänä. Nykyään ihmiset ei ole valmiita uhraamaan niin paljon vapaa-aikaa et tällöinen seuratoiminta pyörisi. Suuri osa vanhemmista haluaa lapselle harrastuksen, mikä on nimenomaan lapsen harrastus eikä oma, ja siihen ollaan valmiita uhraamaan myös rahaa.” (H5)

”Totta kai siihen ammattimaisuuteen mennään. Mun mielestä tässä liikuntatoimijoiden pitää ymmärtää tän yhteiskunnallisen muutoksen merkitys, että miten ihmisten ajankäyttö, ajanviettotavat muuttuu, miten se vaikuttaa heidän käytökseen, liikuntaan ja kaikkeen kansanterveyteen. Ja toinen asia on myös se, että ihmisistä on tullut paljon tietoisempia siitä, että mitä he vaatii, kun he laittaa lapsen vaikka johonkin joukkueharrastuksiin tai näin niin siellä osataan kuitenkin vaatia -- et se ei vaan riitä et tuodaan vaan sinne päiväkotiin, vaan nyt sieltä vanhemmatkin osaa vaatia rahoilleen vastinetta ja seurojen pitää pystyä vastaamaan siihen, että sä laadullisesti pystyt tuomaan riittävän vastineen sille vanhemmalle.” (H2)

Vaikka ammattimaistumista pidettiin välttämättömänä, käsitykset sen tavoiteltavuudesta vaihtelivat. Osa haastatelluista suhtautui siihen neutraalina tosiasiana arvottamatta sitä sen enempää, mutta monille ilmiö näyttäytyi positiivisena tai negatiivisena. Erilaisia käsityksiä perusteltiin ammattimaistumisen vaikutuksilla, joita kuvataan tarkemmin jäljempänä. Monet toivat esille sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia korostaen ilmiön moniulotteisuutta.

Ilmiötä tavoiteltavana pitävästä näkökulmasta ammattimaistumisen ja ammattilaisten nähtiin ennen kaikkea lisäävän laatua ja auttavan vastaamaan jatkuvasti kasvaviin odotuksiin. Palkkaamalla ammattilaisia nähtiin voitavan viedä seuraavaa laadukkaammaksi, mikä näyttäytyi tavoiteltavana. Laadun voi tässä yhteydessä nähdä tarkoittavan toiminnan tavoitteiden toteutumista. Ammattimaistumisen tulkittiin olevan hyväksi koko suomalaiselle urheilulle.

”Nää koulutetut henkilöt tekee työtä niin saadaan lasten liikuntaan, urheiluun sitä laatua. No laadukkuus on se positiivinen asia, se että tehdään sitä mitä pitääkin.” (H4)

”Kun hirveästi puhutaan tästä, kuinka paljon vähemmän lapset liikkuu, niin kyllä paljon pitää myös harjoitella ihan perusliikuntataitoja ja treenata ehkä sellaisiakin asioita enemmän, mitä ei välttämättä muutama vuosikymmen sitten niin tarvinnut -- Musta tun-

tuu, että lapset oli ennen liikunnallisempia, tai ainakin liikunnallisesti monipuolisempia kun on kiipeilty puissa ja tällaista niin kun sitä ei ole enää. Eli nyt huomaa, että valmentamiseen ja muuhun tarvitaan osaamista eri tavalla myös kehityskausien ja muiden kehitykseen liittyvien tietotaitojen pariin, kun kaikilla ei tietenkään ole kun sä et ole ammattilainen, niin ehkä siihen nähden joo on tarve varsinkin junnujen kohdalle, koska siellä on paljon sellaisia puutteita ihan perusliikkumisessakin ja kehon hallinnassa. Tietysti edelleen ollaan pesäpalloseura ja meidän seuran juttu on pesäpallo mut se, että ymmärrettäisiin kokonaiskuva varsinkin kun on tällainen laji, joka on riskialtis loukkaantumisille. Nuorilla on paljon näitä rasisurmurtumia ja kaikkea tällaista mitä on nyt tullut mun mielestä enenevässä määrin, niin oikeanlainen ja monipuolinen valmentaminen tarvitsee myös paljon tietotaitoa.” (H6)

Negatiivisesta näkökulmasta ammattimaistumisen kuvattiin lisäävän kustannuksia ja tekevän toiminnasta kilpailullisempaa. Pienet seurat, jotka eivät pysty palkkaamaan ammattilaisia, joutuisivat pulaan. Vastaavaa saattaisi tapahtua myös lajien välillä.

”Mä en pidä sitä välttämättä tavoiteltavana. Se on tietysti huono puoli et kaikilla perheillä sitä rahaa ei ole ja sit se tarkoittaa myöskin semmoisia tiettyjä valtalajeja, millä on mahdollisuus se järjestää. Tosi pienet lajithan siitä kärsii, koska ei niillä ole mahdollisuuksia ketään palkata tekemään sitä työtä.” (H5)

”Tietenkin se et mitä siel haasteena on niin totta kai se vaatii seuroilta lisää resursseja ja mahdollisesti ammattivalmentajia ja tällaista. Se on sit taas se toinen puoli. Varsinkin semmoiset seurat, jotka on paljon yksittäisten ihmisten jaksamisen varassa, niin se on varmasti suuri riski, että pitäisi pystyä niitä hartioita leventämään.” (H2)

Haastatellut uskoivatkin ammattilaisten yleistymiseen urheiluseuroissa yleisesti. Heidän käsityksensä oli, että ihmiset ovat valmiita maksamaan laadukkaasta toiminnasta, ja omaa työpanosta yhä useammin korvataan mieluummin rahallisesti (ks. myös Pulkkinen 2016, 69). Tämä muutos huolestutti monia, sillä kustannukset voivat estää joitakuita osallistumasta toimintaan, mutta haastateltujen mielestä kyseessä oli vääjäämätön kehityskulku. Myös Pulkkinen (2016, 67) haastattelemat seuratoimijat uskoivat seuroissa tehtävän palkkatyön yleistyvän.

7.2 Ammattimaistumisen vaikutukset

Ammattimaistumiseen liitettiin monenlaisia positiivisia tai negatiivisia seurauksia, joista eniten korostui laatu. Ammattilaisten palkkaamisen nähtiin lisäävän toiminnan laatua laaja-alaisesti ja myönteisten muutosten näkyvän tuloksissakin. Ilman ammattilaisia seuratoiminnan kehittäminen olisi vaikeaa, mutta palkkaamalla työntekijöitä ja ammattimaistumalla laatua voisi lisätä. Ammattimaistumisen selkeinä seurauksina tunnistettiin myös systemaattisuus, laajan kokonaiskuvan saaminen ja suunnitelmallisuus. Järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus ovat nousseet esiin aiemmissakin tutkimuksissa (esimerkiksi Koski 2012a, 51–52). Toisaalta vapaaehtoiset voivat kokea liian muodollisuuden negatiivisena byrokratiana (ks. Paine ym. 2010).

”Järjestelmällisyys lisääntyy heti, kun sitä pystyy joku tekemään itse et on sit kyseessä vaikka somenäkyvyys tai mikä tahansa tällöinen tapahtumajärjestäminen, niin se vaatii sen, että siinä on joku, joka organisoii sitä.” (H5)

”Nyt on enemmän valmentajille esimerkiksi koulutusta, joukkueenjohtajille, rahastonhoitajille koulutusta. Yhteisiä testipäiviä, nopeustestejä, lajitestejä minkä tekee koko Tahkon tytöt ja pojat, kaikki ikäluokat. Ennen tehtiin, kukin joukkue katsoi mitä parhaaksi näki ja hoiti itse laitteet paikalle, nyt ne on seuran puolesta siellä aina automaattisesti paikalla, päivä määrätty, yhteiset valokuvauspäivät. Paljon tällöisiä pikkujuttuja.” (H4)

Nimenomaan työntekijöiden merkitys nähtiin suureksi. Vaikka ammattimaisuutta voi lisätä myös ilman ammattilaisia, vapaaehtoiset eivät kuitenkaan pysty kaikkeen. Esimerkiksi koulu- ja päiväkotikäyntejä on vaikea sovittaa yhteen töiden kanssa. Myös suurten tapahtumien järjestäminen pelkin vapaaehtoisvoimin olisi vaikeaa. Työntekijät mahdollistavatkin asioita, joita olisi vaikea toteuttaa muuten. Lisäksi ammattilaisilla on usein paljon osaamista, jota vapaaehtoisilta ei välttämättä löydy. Tahkon todettiinkin työntekijöiden palkkaamisen myötä kehittyneen positiiviseen suuntaan ja menevän koko ajan eteenpäin.

”Tahkossa kaikki on mennyt, en voi sanoa askel eteenpäin vaan pari askelta eteenpäin koko ajan. Et kyllähän joka osa-alueella ollaan selkeästi menty eteenpäin. -- Kyllä mä sanoisin, että toimintamallit on selkeästi kehittyneet ja ollaan pysytty siinä nykyajan vaatimusten mukaisesti.” (H2)

”Jos on osaavat työntekijät niin nehän vaan vie lapsia eteenpäin ainakin toivottavasti oikealla tavalla ja heillä on just se viimeaikaisin tieto, jos ja kun kouluttautuu ja koulutetaan.” (H6)

Ammattimaistuminen vaikutti positiivisesti myös vapaaehtoiisiin. Ammattilaisten palkkaamisen myötä monien vapaaehtoisten työ oli näet helpottunut ja joidenkin mielestä vapaaehtoisia oli helpompi löytää. Ammattilaisten vaikutusta vapaaehtoiisiin kuvataan tarkemmin jäljempänä.

Negatiivisista seurauksista korostui kustannusten lisääntyminen. Työntekijöiden palkkaaminen ei ole halpaa, vaan se aiheuttaa huomattavat kustannukset. Ellei jonkinlaista ulkopuolista rahoitusta saa, käytännössä kustannukset tulevat lopulta vanhempien maksettaviksi. Mahdolliset tutekin ovat yleensä lyhytaikaisia. Kustannusten kasvaminen voi estää joidenkin lasten tulemisen pesäpallon pariin ja hintatason nousu vaikeuttaa myös useiden lajien harrastamista, vaikka monipuolisuus olisi hyväksi. Kustannusten lisääntyminen on huolestuttanut myös useissa muissa tutkimuksissa (ks. Pulkkinen 2016, 54).

”Kun palkataan seuratoimijoita niin on se raha, talous -- se ei ole mahdollista ilman rahaa ja sitä saadaan tietysti juniorien vanhempien kukkarosta tiettyyn rajaan saakka, mutta sen pitää säilyä järkevissä rajoissa.” (H3)

Kustannusten kasvu asettaa myös lajit, alueet ja seurat eriarvoiseen asemaan. Joissakin lajeissa ei pyöri niin paljon rahaa, että kasvaneista kustannuksista olisi mahdollista selviytyä kunnialla. Vastaavasti kaikilla seuroilla ei ole mahdollisuutta palkata ammattilaisia, jolloin vapaaehtoiset saattavat vaatimusten jatkuvasti kasvaessa uupua. Monet seurat ovat jo tällä hetkellä vähien ihmisten harteilla ja taloudellisesti äärirajoilla. Ammattimaistumisen nähtiinkin uhkaavan monien seurojen ja jopa lajien asemaa. Suuret lajit ja seurat kasvaisivat pienten kustannuksella, mitä pidettiin ongelmana.

”Siinä tulee käymään että jos sulla on vierekkäin kaksi seuraa, toinen pystyy tarjoamaan laadukkaan valmennuksen hyvissä olosuhteissa, valmentajat, -- koulua yhdistämään siihen juttuun ja toinen on vaikka pienempi seura, jossa tehdään tätä vanhalla kaavalla, niin kyl ennemmin tai myöhemmin ne isot syö sen pienen pois.” (H2)

Toisaalta pesäpalloa pidettiin edelleen hyvin edullisena lajina. Lisäksi usein toistunut kommentti oli, että Tahkon kokoisella seuralla on oltava varaa työntekijän palkkaamiseen, sillä joukkue- ja pelaajakohtaiset kustannukset pysyvät lopulta kohtuullisina. Ihannetilanteessa työntekijä voisi tuoda seuraan riittävästi tuloja tai toimintaa kehittämällä vähentää kustannuksia riittävästi kattaakseen kulunsa. Käytännössä kustannuksia siis pidettiin ongelmana, mutta Tahkossa niiden nähtiin pysyneen maltillisina. Juniorijoukkueissa oli otettu käyttöön erillinen seuratoimintamaksu, joka käytettiin suoraan työntekijöiden kustannuksiin ja joka lisäsi läpinäkyvyyttä. Tätä pidettiin onnistuneena käytäntönä. Kustannuksia suurempana ongelmana pidettiin sitä, etteivät kaikki välttämättä ymmärrä, mistä kustannukset muodostuvat. Tietämättömyys tai väärinkäsitykset saattaisivat aiheuttaa ongelmia.

”Ollaan pyritty, haetaan tietysti kaikkia avustuksia ja tukia mitä on mahdollisuus saada ja tehdään talkoota että pystytään pitämään harrastuskustannukset kurissa ja ollaankin onnistuttu ihan hyvin mielestäni, että kyllähän pesäpallo on lajina edullinen verrattuna aika moneen muuhun lajiin harrastaa ja halutaan sitä vaaliakin että se olisi mahdollista.” (H1)

Kustannusten lisäksi uhkakuvana oli kilpailullisuuden lisääntyminen: työntekijät saattaisivat keskittyä kilpailemiseen, ja pelkkä harrasteleminen voisi vaikeutua. Halu varmistaa pelkän harrastamisen mahdollisuus ilman kilpailua tai tarve panostaa harrastusmahdollisuuksiin nousikin esille useissa haastatteluissa. Vaikka liikaa kilpailullisuutta pidettiin ongelmana yleisesti, sitä ei tällä hetkellä nähty ongelmana Tahkossa. Haastatteluissa kuitenkin korostettiin, että asiaan on kiinnitettävä huomiota jatkossakin.

”Mä pelkään itse, että näissä joukkuelajeissa tai urheilussa ylipäätään ammattilaisten mukaantulo mikä kuitenkin nostaa hintoja niin nostaa myös tavoitetasoja eli semmoinen ihan puhdas harrastaminen ja vaan liikkumisen vuoksi tehty urheilu vähenee -- kilpailulliset tavoitteet varmasti nousee osittain, vaikka toisaalta tietää et ammattilaiset ehkä näkee semmoisen harrastamisen hyödyt eri tavoin. Se riippuu vähän siitä, että minkälaisella agendalla palkataan.” (H5)

Pelko liiasta kilpailullisuudesta näkyi myös huolena siitä, että toiminta muuttuu liian varhaisessa vaiheessa ympärivuotiseksi, lajivalinta pitää tehdä hyvin nuorena ja useiden lajien harrastamisesta tulee vaikeaa, vaikka monilajisuus on arvokasta. Ennen kaikkea liikuntapaikkojen

hallinnon nähtiin johtavan ympärivuotisuuteen. Mikäli seuralla on omia liikuntapaikkoja, niille on saatava käyttöä läpi vuoden. Liikuntapaikkojen lisäksi myös työntekijöiden palkkaaminen voi aiheuttaa paineita pitää toimintaa ympäri vuoden. Haastateltujen mielestä ongelma ei kuitenkaan niinkään kosketa Tahkoa. Monissa seuran joukkueissa on tarjolla toimintaa talvella, mutta se on suunnattu lähinnä niille, joilla ei ole muita harrastuksia, ja useiden lajien harrastamiseen kannustetaan rajoittamisen sijaan. Osa haastatelluista oli kuitenkin sitä mieltä, että ympärivuotisen toiminnan voisi aloittaa myöhemmällä iällä kuin tällä hetkellä.

”Kun palkataan seuratoimijoita ja sitten niille pitää saada töitä ja tehtäviä ja se voi äkkiä tarkoittaa, että -- jos esimerkiksi valmennustoimintaan palkataan henkilöitä no sit niillä pitää olla ympäri vuoden töitä, sit pidetään ympäri vuoden harjoituksia ja tapahtumia ehkä turhan nuorena ja -- sitten harrastetaan ihan nuorenaakin vaan sitä yhtä lajia ja lajikokemuspohja jää aika kapeaksi -- seuratoiminnan puolesta annetaan sellainen tunne, että kaikki on yhden sateenvarjon alla et ei tarvitse tehdä muuta. No jos se nuori sitten jossain vaiheessa päättääkin lopettaa sen harrastuksen niin sillä ei ole oikeastaan muuta pohjaa tehdä muuta.” (H3)

Toisaalta joissakin haastatteluissa tuli esille, että etenkin nuorimpien harrastajien toimintaa haluttaisiin seurassakin laajentaa entistä pidemmälle ajanjaksolle ja seuran haluttiin tarjoavan toimintaa tasaisemmin ympäri vuoden eikä vahvasti kesälle painottuen. Toiminnan laajentaminen ja muiden lajien harrastamisen mahdollistaminen ovat lievästi ristiriitaisia tavoitteita.

Haastatellut liittivät ammattimaistumiseen siis runsaasti erilaisia positiivisia ja negatiivisia seuroiksi. Kaikesta huolimatta yleisvaikutelma oli, etteivät huolenaiheet juurikaan koske Hyvinkään Tahkoa, vaan seurassa on ainakin toistaiseksi kyetty välttämään ongelmat ja viety toimintaa selvästi parempaan suuntaan. Useat haastatellut olivat kuitenkin huolissaan siitä, että Tahko kasvaa nuorissa ikäluokissa vauhdilla. Seuran suuruus houkuttelee lähiseudun harrastajia, sillä Tahko pystyy tarjoamaan toimivan pelaajapolun nuoresta iästä huipulle asti. Vastaavaa ei ole tarjolla muualla lähiseudulla eikä valtakunnallisestikaan monessa seurassa. Harrastajien houkuttelemisen lähialueelta kuitenkin vaikeuttaa alueen muiden seurojen toimintaa, ja uhkakuva oli muiden seurojen imeminen tyhjiksi. Se heikentäisi lopulta pesäpallon asemaa alueellisesti ja vaikeuttaisi Tahkonkin toimintaa. Täten se, että Tahko houkutteli monia nuoria pesäpallolijoita lähialueelta, olikin myös negatiivinen asia. Tahkossa pyrittiinkin tukemaan lähiseuroja eri tavoin.

7.3 Ammattimaistumisen taustatekijät

Koskea (2012a, 5–8) soveltaen ammattilaisten palkkaamisen yleistymiseen vaikuttavat kasvavat vaatimukset ja odotukset sekä vaikeudet löytää sitoutuneita vapaaehtoisia. Lisäksi on huomioitava seuratoimijoiden omat kehityspyrkimykset tai kunnianhimo. Kaikki nämä tekijät saivat tukea haastatteluista.

Yhdeksi ammattimaistumisen taustatekijöistä nousikin vaatimustaso. Sekä vanhemmat että yhteiskunta odottavat ja vaativat toiminnalta yhä enemmän. Vapaa-ajan aktiviteettivaihtoehtojen tarjonnan kasvaessa valinnat tehdään entistä tarkemmin. Korkeisiin vaatimuksiin vastaaminen edellyttää kokopäiväisiä työntekijöitä. Haastatellut pitivätkin nimenomaan ammattilaisten vaikutusta ammattimaistumiseen suurena sekä yleisesti että Tahkossa. Heillä on yleensä osaamista, jota vapaaehtoisilla ei ole. Mikäli toiminta kehittyy, laadukas toiminta houkuttelee mukaan lisää ihmisiä, mikä mahdollistaa toiminnan kehittämisen entisestään. Ammattimaistuminen voi siis muodostaa positiivisen kierteen.

”Nykypäivän vaatimukset sekä seuratyössä ja vanhempien suuntaan ja toiminnan suuntaan ja sit myös yhteiskunnan suuntaan niin velvoitteet ja vaatimukset on kasvaneet niin paljon, että ei tätä mitenkään pystytä pyörittämään tätä toimintaa, jos sä haluat toimintaa kehittää ja olla laadukasta, niin se ei talkoilla enää mene.” (H1)

”Vaatimustaso mitä on harrastajilla ja ihmisillä seuratoimintaa kohtaan kasvaa. Se vaatii ammattilaisia niin kyl tää on selkeä suunta ja uskon et ihmiset on valmiita maksamaan enemmän siitä -- että jos he saa laadukasta toimintaa, se on ihan selkeä asia.” (H2)

Samaan aikaan alati kasvavan vapaa-ajan aktiviteettien tarjonnan myötä vapaaehtoisia on entistä vaikeampi löytää, mikä on noussut esille muissakin tutkimuksissa (ks. esimerkiksi Pulkkinen 2016, 68). Haastatellut tunnistivatkin vapaaehtoisuuden muutoksen. Joidenkin mielestä vapaaehtoisuus ylipäänsä vähenee, osa oli muuten vaan huolissaan vapaaehtoisuuden tulevaisuudesta, mutta kaikissa haastatteluissa esille nousi vapaaehtoisuuden muuttuminen.

”Hirveän vaikeahan on saada monessa joukkueessa joukkueenjohtajaa, rahastonhoitajaa, tällaisia, joita ilman joukkuetta ei ole, se ei pyöri ilman heitä -- mä toivoisin et se ei ikinä lakkaisi, että ihmiset lähtisi edelleen sen oman lapsen mukana harrastustoimintaan, mut kyl mä silti koen, että kun tämä nyky-yhteiskunnan arki on tosi hektistä ja aika on tiukilla, niin sit ihmiset arvostaa omaa aikaa vielä enemmän ja aika moni haluaa käytetystä ajastaan myös korvauksen.” (H6)

”Vapaaehtoistoiminta yleensä ottaen on vähentynyt, kun vertaa sinne 1980-, 1990-luvulle, että silloinhan vapaaehtoisia urheilun parissa oli paljon enemmän ilman näitä tämmöisiä perhesiteitäkin että haluttiin tehdä niitä töitä. Mä luulen, että se on mitä se nyt näyttää niin aina vaan hankalampaa mitä eteenpäin mennään. Vaikka se on välttämätöntä, mutta kyllä vanhemmat -- ehkä nyt kokee sitä, että aika paljon täytyy tehdä, jotta pystyy harrastamaan.” (H4)

Monet sitoutuvat toimintaan ainoastaan vanhempina omien lastensa kautta, ja vapaaehtoisuus kiinnittyi siten joukkueisiin eikä laajempaan seuratyöhön. Seuran parissa pitkään toimivia talkoolaisia olikin Tahkossakin entistä vähemmän ja pitkäaikaisia vapaaehtoisia oli entistä vaikeampi löytää. Entistä useampi odottaa myös saavansa korvauksen tai palkkion käyttämästään ajasta, ja Tahkossakin monet saavat pienen palkkion. Lisäksi vapaaehtoisten määrän vähentyessä jäljelle jääville saattaa kasautua liikaa tehtäviä, mikä uhkaa heidän jaksamistaan ja seurojen tulevaisuutta. Vapaaehtoisuuden tulevaisuus huolestuttikin monia.

”Jos talkootyö ennen oli sitä, että mentiin paistamaan makkaraa ja siitä saatiin palkinnoksi makkara ja limu, niin kylhän käytännössä sen tyyppinen talkootyö on loppu meidän leveyspiireillä ainakin et kyl kaikesta talkootyöstä joku vastike pitää tulla. -- Kyllähän niistä aina jotain joutuu nykypäivänä maksamaan, että ihmisten vapaa-aika on kuitenkin aika tiukoilla ja ihmiset valitsee entistä tarkemmin, missä he haluaa sitä vapaa-aikaansa käyttää. Kyllähän meillä tulee olemaan varmasti vapaaehtoistoinnasta tulevaisuudessa pulaa. Se on mun näkemys asiaan. Ja sit se tekee sen, että joudutaan maksamaan korvausta enemmän ja sit se tarkoittaa sitä, että sit sieltä kustannukset nousee. -- Monet on sitten valmiita maksamaan mieluummin kuin tekee itse.” (H1)

”Se on ehkä enemmän siirtynyt se vapaaehtoistyö tällaiseksi omien lasten kautta tapahtuvaksi. Et se on ollut se vapaaehtoistyö suhteessa seuraan on selkeästi, en mä nyt voi

sanoa -- heikkoa, mut on se vähentynyt kuitenkin et siinä on ihan selkeä ero et semmoisia ihmisiä, jotka haluaisi olla seurana kanssa tekemisissä, niin niitä pitäisi pystyä paremmin hankkimaan ja toinen asia on sitten se, että sit kun semmoisia löytyy, niitä pitäisi pystyä, niitä ei saa ensinnäkään tappaa sen työtaakan alle että se käy hirveän helposti, sit joutuu ne samat ihmiset tekemään kaiken, ja toisekseen se, että pitäisi pystyä kuitenkin motivoimaan ja palkitsemaan.” (H2)

Toisaalta vapaaehtoisuuden nähtiin säilyvän jatkossakin, vaikka se muuttuisikin erilaiseksi. Esille nousi myös edellä mainittu seikka siitä, kuinka toiminnan laatu ja kehitys motivoisi ja voisi houkutella lisää vapaaehtoisia mukaan, eli työntekijän palkkaaminen voisi olla tässäkin mielessä kannattavaa (ks. Koski 2012a, 33–37). Lisäksi esimerkiksi yhteishenkeen panostamalla vapaaehtoisista saattoi saada sitoutuneempia. Samalla saattoi syntyä jonkinlainen sosiaalinen paine osallistua toimintaan. Myös tehtävien jakaminen ja selkeät ohjeet auttoivat.

”Se, että tunnetaan pikkaisen paremmin toisia, viihdytään toisten seurassa niin se talkoohommakin on ihan kivaa hommaa. Ja toisaalta siinä tulee jo semmoinen velvollisuudentunto että ne muut menee ja mä en pääse niin se jopa vähän harmittaa siinä, että kyllä kaikki yrittää järjestää. Sanoisin et se yhteisöllisyys, yhteishenki siellä myös vanhempien joukossa, mikä on hyvä siis kaiken toiminnan kannalta, koska aika paljon siellä kentän laidalla vietetään aikaa, niin se on ihan kiva tuntee niitä muita vanhempia.” (H4)

”Me ollaan pyritty alusta asti jakamaan tehtäviä sillä tavalla, että se ei käy kenellekään ylivoimaisen raskaaksi. -- Sitä helpompi on tehdä vapaaehtoisesti hommia, kun kaikki semmoiset ohjeet ja raamit on tehty mahdollisimman selkeiksi, että sä tiedät mitä sulta odotetaan ja mistä sä löydät tiedot ja miten se menee. Suurin rajoite ihmisillä varmasti nykypäivänä on aika et viehän se ihan hirveästi aikaa.” (H5)

”Kun siinä tapahtuu semmoista innostumista muilla, kun on joku, joka tekee asioita ja sitten se esittelee asioita innoissaan kun hän on tehnyt asioita ja on saanut ehkä jotain aikaiseksi niin sitten siellä muut huomaa, että täähän on hyvä, että tulee kaikennäköisiä uusia juttuja niin sit se luo semmoista positiivista ilmapiiriä kaikkiin toimijoihin, joka sitten, jokainen tahollaan sitten ehkä huomaamattakin myös edistää asioita entistä paremmin. Kyl se varmaan motivoi sitten muita.” (H1)

Lisäksi haastatteluissa tuotiin esille, että seuran toiminnan laajuus edellyttää ammattilaisten palkkaamista, eli työtä on yksinkertaisesti liian paljon vapaaehtoisille. Haastatellut kuvasivat esimerkiksi kuinka vapaaehtoisilla ei ollut aikaa tehdä kaikkea tarvittavaa eikä resursseja mo-
neen asiaan ollut riittävästi. Työntekijän palkkaaminen oli siis välttämätöntä. Haastateltujen mukaan muutenkin kuin Tahkon tapauksessa pelkkä vapaaehtoistyö ei enää riitä, vaan ammat-
tilaisia on palkattava seuratyön suuren työmäärän takia. Työmäärä perusteena työntekijän palk-
kaamiselle korostui myös Pulkkisen (2016, 45) ja Kentalan (2017) tutkimissa seuroissa.

*”Alun perin meillä ei ollut yhtään toimihenkilöä, oli vain johtokunta, jotka kaikki oli päivätöissä. Jos nyt noin kuukauden välin kokoonnuttiin, niin aika äkkiä mä havaitsin sen muutaman muun kanssa, että eihän tässä kokousvälillä ihan hirveästi tapahdu kun ei ole kenelläkään aikaa tehdä mitään ja siinä vaiheessa alettiin ensin pienemmällä porukalla ja sitten koko johtokunta yhteistuumin todettiin, että me tarvitaan tähän toi-
mihenkilö ja alettiin rakentaa sitä.” (H3)*

”Tämä on niin iso seura, että tämä ei enää pysy pelkästään yhdistystoiminnan näpeissä. Tässä täytyy olla ihminen tai ihmisiä, jotka voivat käyttää siihen enemmän aikaa kuin mitä vapaaehtoiset koskaan pystyvät.” (H5)

*”Pitää olla sellaiset ihmiset, jotka handlaa kaiken ja tajuaa koko kokonaisuuden ja osaa viedä asioita eteenpäin ja kehittää sitä. Että kyllä siihen vaan tarvitaan palkattuja hen-
kilöitä, se ei toimi vapaaehtoistyöllä, koska siihen menee todella paljon tunteja.” (H6)*

*”Se yleinen toiminnan koordinointi, se, että pystytään tarjoamaan laadukasta harras-
tusta seurassa, niin siihen kyllä tarvitaan työntekijöitä.” (H4)*

Myös lajien, seurojen ja vapaa-ajan aktiviteettien välinen kilpailu nousi esille Kentalan (2017, 54) tutkielman tavoin. Kilpailu on kovaa, joten lapset olisi hyvä tavoittaa jo nuorina, mielellään päiväkotiyäissä, mikä on pelkin vapaaehtoisvoimin vaikeaa. Lajivalinnat tehdään tätä nykyä usein hyvin varhain ja pelaajien rekrytoinnista on nuorissa ikäluokissa tullut entistä vaikeam-
paa, mihin osaltaan vaikuttaa ikäluokkien pieneneminen. Harrastajien lisäksi kilpaillaan muun
muassa tukijoista ja yleisöstä, ja Tahkolla kilpailua lisää pääkaupunkiseudun läheisyys. Kaik-

kiin harrastajien ja yleisön valintoihin vaikuttaviin tekijöihin seura ei kuitenkaan voi vaikuttaa toimenpiteillään, sillä valintoihin vaikuttaa muun muassa lajin houkuttelevuus.

Ammattilaisten palkkaamista ja toiminnan ammattimaistumista puolsi myös se, että lasten liikunnan lisääminen on yhteiskunnallisesti tunnustettu haaste ja riittämättömästä liikunnasta on esitetty lukuisia huolestuneita näkemyksiä. Ammattimaistuminen voisi olla keino vastata ongelmaan ja saada lapsia ja nuoria, miksei muitakin ikäryhmiä, liikkumaan.

”Mikä junioripäällikön palkkauksen mun mielestä perustelee isosti niin on se, että tää yhteiskunnallinen ongelma, että vaikeampi on saada lapsia harrastusten pariin ja pitää pystyä luomaan sen verran laadukasta toimintaa ja ammattimaista toimintaa, että se tukee sitä. Että seura pystyy tarjoamaan sitä niin se vaatii ammattilaisia ihmisiä.” (H2)

Toisaalta yhtenä taustatekijöistä on mainittava seuratoimijoiden kunnianhimoisuus. Haastatellut halusivat seuran toiminnan kehittyvän ja laajentuvan, ja monet toivat esille toimintaa, johon seuran tulisi laajentaa tai panostaa enemmän, mikä ilmentää kunnianhimoa. Lieneekin perusteltua odottaa, että seuratoimijoiden kunnianhimo on osaltaan lisännyt painetta palkata ammatillaisia. Laatua nähtiinkin voitavan parantaa ennen kaikkea palkkaamalla työntekijöitä. Myös Kentalan (2017, 56–57) tutkielmassa kunnianhimo nousi esiin työntekijän palkkaamisen taustatekijänä.

”Jos me halutaan toimintaa kehittää niin se vaatii, että meillä pitää olla valmennuspäälliköitä, meillä pitää olla ihmiset, jotka selvittää asioita ja ottaa niistä, yrittää kehittää niitä olemassa olevia toimintamalleja.” (H2)

Haastatellut kertoivakin useita asioita, joihin heidän mielestään voisi panostaa enemmän. Tällaisia olivat muun muassa matalan kynnyksen toiminta tai harrastetoiminta eli pelaamisen tai harrastamisen mahdollistaminen ilman kilpailemista tai joukkue-toimintaa, eräänlainen harrastajan polku. Tällä hetkellä moni aktiiviharrastaja ei lopetettuaan ole millään tavoin kiinnittynyt pesäpalloon, vaan laji unohtuu. Lisäksi haluttiin toisaalta tavoittaa entistä nuorempia, toisaalta tarjonta toimintaa entistä vanhemmille. Esimerkiksi koulu- ja päiväkotikäynteihin panostaminen entistä enemmän nähtiin tärkeäksi. Jopa toiminnan laajentamista alueellisesti lähiympäristössä ehdotettiin. Haastatteluissa nostettiin esille muitakin mahdollisia kehityskohteita, esimerkiksi ottelutapahtumat ja tapahtumatuotantoon laajentaminen, ja ylipäänsä tavoitteena

oli Tahkon vieminen eteenpäin, mikä onnistuisi laajentamalla ja kehittämällä seuran toimintaa entisestään. Ihanne oli, että seurassa olisi mahdollisimman paljon toimintaa. Työntekijät tuovat usein mukanaan nimenomaan pyrkimyksen jatkuvaan kehitykseen (Koski 2012a, 71–72), mikä voi osin selittää kommentteja, mutta kommentit halusta kehittää seuraa toistuivat niin usein, että pelkkä työntekijöiden palkkaaminen tuskin riittää selitykseksi. Joissakin seuroissa työntekijät ovat kohdanneet muutosvastarintaa pyrkiessään kehittämään toimintaa (Koski 2012a, 76–77), ja vaikuttaa selvältä, ettei se ole ollut Tahkossa suuri ongelma.

Monet halusivatkin palkata myöhemmin, mahdollisesti jo lähitulevaisuudessa, lisää työntekijöitä. Nykyisellä toimijamäärällä toiminnan lisääminen oli useiden mielestä mahdotonta, ja haastateltujen mielestä joihinkin nykyisiin tehtäviin tarvittaisiin enemmän ihmisiä. Toisaalta moni oli myös tyytyväinen senhetkiseen tilanteeseen, jota kuvattiin riittäväksi, ja heidän mielestään Tahko on asemassa, johon jokainen seura pyrkii. Monien mielestä taloudellinen tilanne ei myöskään vielä mahdollistanut useampien ihmisten palkkaamista. Uusien työntekijöiden palkkaaminen oli siis tavoite pidemmällä aikavälillä mutta ei saman tien, tosin ei itseisarvona vaan välineenä seuran kehittämiseen ja toiminnan laajentamiseen. Palkkaaminen näyttäytyi ennen kaikkea talouskysymyksenä.

7.4 Ammattilaisten ja vapaaehtoisten rinnakkaiselo

Haastateltujen mielestä seuran tilanne oli sujuva. Työntekijät ja vapaaehtoiset tulivat toimeen keskenään, eikä suuria ristiriitoja ollut ilmennyt. Keskeistä oli ollut oikeiden henkilöiden löytäminen, ja asioiden sujumisen kuten myös muuttumisen nähtiin olevan paljon kiinni mukana olevista ihmisistä. Seuratoiminta on ihmisten tekemää ja rakentuu ihmisten ympärille. Mikäli mukana on sitoutuneita ja intohimoisia ihmisiä, jotka paitsivat töitä yhteisten tavoitteiden eteen, toiminta kehittyy ja ilmapiiri on hyvä. Oikean henkilön rekrytoimisen tärkeys on havaittu myös useissa muissa tutkimuksissa (Koski 2012a, 74; Riekkö & Hentunen 2017, 22–23).

Urheiluseuroissa toimii monenlaisia henkilöitä, ja kaikkien kanssa pitäisi tulla toimeen. Ihmisten välinen yhteistyö on tärkeää, ja vanhemmat ja valmentajatkin pitäisi saada noudattamaan päätettyjä linjoja. Toisten kanssa toimeen tuleminen nousikin esille yhtenä keskeisistä työn vaatimuksista, ja se on korostunut muissakin tutkimuksissa (Koski 2012a, 80). Muiden tulisi kyetä luottamaan työntekijään ja työntekijän muihin seurassa toimiviin. Jos yksilöiden välillä on erimielisyyksiä, ongelmia voi tulla. Koska toimintaan osallistuu hyvin paljon ihmisiä, erimielii-

syyksiä on Tahkossakin ilmennyt silloin tällöin, ja niiden ratkomiseen kului myös työntekijöiden aikaa. Vaikka erilaisia tulipaloja olikin silloin tällöin jouduttu sammuttamaan, kaikki haastatellut näkivät kuitenkin vapaaehtoisten ja ammattilaisten yhteistyön sujuneen hyvin ja pitivät molempia ryhmiä välttämättöminä.

”Urheiluseura nykypäivänä ei pysty tulemaan toimeen ilman vapaaehtoistyövoimaa, mutta ei myöskään ilman palkattua henkilöstöä. Että se on nykyisen urheiluseuratoiminnan, laadukkaan sellaisen toiminnan edellytys et nämä on. Ja siinä välissä pitää olla avointa ja selkeää vuoropuhelua ja raamit toiminnalle.” (H1)

Haastatellut toivat esille myös, että työntekijöiden on löydettävä riittävästi aikaa vapaaehtoisille, jotka pitää huomioida. Yksittäinen kohtaaminen voi olla vapaaehtoiselle merkityksellinen. Huomioimalla vapaaehtoiset työntekijä pitää huolen yhteistyön sujumisesta ja saa hyväksynnän. Haastateltujen mielestä tilanne seurassa olikin sujuva, eikä vapaaehtoisten ja ammattilaisten yhteistyössä ollut esiintynyt ongelmia. Erilaisia ristiriitoja ilmeni ajoittain ja niiden selvittely vei jonkin verran aikaa, mutta haastatellut pitivät sitä täysin normaalina, onhan toiminnassa mukana paljon ihmisiä.

Vapaaehtoisilla ja työntekijöillä oli sama tavoite ja eräänlainen Tahko-henki, mikä oli auttanut luottamussuhteen muodostamisessa. Kyse oli siis pitkälti henkilökemioista. Pulkkinen (2016, 63) havaitsi, että vapaaehtoiset eivät välttämättä ole yhtä sitoutuneita kuin ammattilaiset, minkä takia työntekijöiden voi olla vaikea luottaa heihin, mutta Tahkossa näytti muodostuneen molemminpuolinen luottamussuhde. Kentala (2017, 55–56) puolestaan kuvaa työntekijän palkkaamisen muuttaneen tarkastellun seuran toimintakulttuuria, mikä vaati vapaaehtoisilta sopeutumista (ks. myös Koski 2009, 92), mutta Tahkossa ammattilaisten ja vapaaehtoisten kesken vaikutti vallitsevan yhteinen sävel.

Monet aiemmissakin tutkimuksissa esille nousseet havainnot (ks. esimerkiksi Koski 2012a, 26; Pulkkinen 2016, 58–64; Vilanen 2013, 24–29) soveltuivat myös Hyvinkään Tahkon tapaukseen. Ensinnäkin työntekijöillä oli paljon työtä ja tehtävät olivat moninaisia. Työn ja vapaaajan erotteleminen tai loman viettäminen ei ollut yksinkertaista, mitä vaikeutti entisestään se, että työntekijöiden ja vapaaehtoisten työajat erosivat toisistaan vapaaehtoisten viettäessä päivät palkkatöissään. Töiden rajaaminen oli vaikeaa ja toimenkuvat epäselviä ainakin alussa. Haastatellut kokivatkin, että kesti jonkin aikaa ennen kuin työntekijöiden toimenkuvat selkenivät,

eikä heti alussa ollut täysin selvää, mitä heiltä odotetaan. Lisäksi tehtävät jäivät usein ammattilaiselle, jos kukaan muu ei niitä tehnyt. Toisaalta myös vapaaehtoiset kokivat työtä riittävän yllin kyllin ja puhuivat suurista työmääristä.

”Eka vuosi, kun se oli muutenkin opettelua ja en oikein tuntenut ihmisiä tai organisaatiota, niin oli tosi vaikea rajata sitä et mikä on työaika ja mikä ei, varsinkin sit kun sä tiedät, että vapaaehtoiset tekee sen oman työaikansa ulkopuolella. Eli jos puhelu tulee yhdeltätoista, niin on tosi vaikea olla vastaamatta, mutta nyt se on helpottunut jo. -- Jos mun puhelin soi niin kyllä mä vastaan, vaikka mulla olisi ns. vapaapäivä -- ei tämä ole sellaista normaalityötä, mutta työn määritelmä kyllä muuttuu myös koko ajan.” (H6)

”Kyllähän ne käytännössä ne ammattilaiset sen työn pääosin tekee -- siinä mielessä se on ikävän selvä, että jos tulee joku työ, mille ei ole nimetty kuka sen tekee, niin kyllähän se lähtökohtaisesti on näitten toimihenkilöiden tehtävä. Onhan niitä työnkuviakin kirjoitettu, mutta se työnkuva on tietysti niin laaja, että jokaista tehtävää ei voi auki kirjoittaa.” (H3)

”Ajattelin, että tässä työssä pystyisi enemmän olemaan, olemaan helpommin lomalla ja irti ja näin. Se oikeastaan on vaatinut eniten työstämistä että se on mahdollista.” (H1)

Ammattilaisilla oli suuri rooli ja vahva asema seurassa. He olivat päävastuussa seuran pyörittämisestä, ja suuren vastuun myötä heidän vaikutuksensa seuraan oli merkittävä.

”Ne on kuitenkin niitä henkilöitä, jotka sitä päivittäistä toimintaa pyörittää -- kyllähän nyt hyvin pitkälti heidän toimiensa ja heidän ehdotustensa ja näkemystensä mukaan mennään. Kyllä loppujen lopuksi seuratoiminta on kuitenkin hyvin pitkälti sen näköistä miksikä ne toimijat sen muodostaa. Suuntaviivoja voidaan antaa ja kommentteja ja keskusteluja, mutta hehän sen käytännössä toteuttaa. Että se on hyvin vahva ja tärkeä rooli.” (H3)

Työntekijät kokivat, että heihin luotettiin ja heille annettiin vastuuta, mikä lienee ollut välttämätöntä tehtävien hoitamiseksi. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu yhdeksi mahdolliseksi ongelmaksi se, etteivät työntekijät ole saaneet toimia kovin itsenäisesti (ks. esimerkiksi Pulkkinen 2016, 59–61), mutta Tahkossa tätä ei näkynyt.

”Johtokunta luo ne toimintaedellytykset ja sit mun mielestä jokaisen palkatun työntekijän pitää pystyä itse toimimaan sillä kentällä oman suunnitelmansa ja oman näkemyksensä mukaan.” (H5)

Toisaalta vaikka vastuuta annetaan, työntekijöitä ei saa jättää yksin, vaan heidän pitää saada riittävästi tukea tarvittaessa. Tämäkin on noussut esille aiemmissa tutkimuksissa. Työ on usein yksinäistä eivätkä vapaaehtoiset ole töidensä takia koko aikaa saavutettavissa, mikä vaikeuttaa yhteydenpitoa. Uhkakuvana on viestinnän puutteellisuus, jolloin ammattilainen saattaa alkaa toimia liian itsenäisesti kuuntelematta muita, mikä voi johtaa näkemuseroihin. Riittävä tuki ja keskinäinen viestintä ja yhteydenpito ovat siis tarpeen. Itsenäisyyden ja tuen välille täytyisikin löytää sopiva tasapaino: tukea olisi saatava tarvittaessa, mutta jatkuva valvonta olisi liiallista, vaan työntekijöihin on voitava luottaa. Tahkon ry:ssä oli otettu käyttöön säännölliset, lähes viikoittaiset kokoontumiset työntekijöiden ja johtokunnan edustajien kanssa, ja nämä palaverit koettiin erittäin hyödyllisiksi. Niissä muun muassa keskusteltiin tavoitteista ja juoksevista asioista. Lisäksi työntekijät kehuivat hallituksia ja puheenjohtajia, jotka luottivat, olivat aktiivisia ja tukivat työntekijöitä. Työntekijöiden ja seuran niin kutsutun johdon yhteistyön tärkeys on havaittu aiemmissakin tutkimuksissa (Koski 2012a, 74–75).

”Itse ainakin koen, että on kyllä ainakin puheenjohtajalta luotto tehdä asioita ja saa tehdä asioita ja pääsee toteuttamaan itseään ja hommaamaan sitä kautta. Uusia ideoita otetaan kyllä vastaan ja ollaan saatu sitä kautta asioita vietyä eteenpäin. -- Se on työntekijän kannalta hirveän motivoivaa myös, että tavallaan saa tuen kun tarvii, mutta sit ei tarvii koko ajan olla semmoisen valvovan silmän alla myöskään.” (H2)

”Kun nämä johtokunnan jäsenet ei ole koko ajan saavutettavissa, niin sille seuratoimijalle, sille toimihenkilölle, voi helposti tulla sellainen tunne, että hän jää vähän yksin siinä -- lieveilmiönä siinä tietysti on sellainen mahdollisuus, että sitten kun se seuratoimija tuntee olevansa yksin niin hän alkaa puskea omia linjojaan eikä paljon kommunikointia käydä, että siinä voi tulla sitten näkemuseroja helposti.” (H3)

Ammattilaisten työnkuvan moninaisuudesta johtuen heidän pitäisi osata kaikenlaista. Työtävät ja työn vaatimukset ovatkin laajat, tosin myös vapaaehtoiset painivat monenlaisten asioiden parissa. Joka tapauksessa haastatteluista tuli esille, ettei seuratyö ole kuin mikä tahansa työ,

ja haastatelluilla oli intohimoinen suhde seuraan, lajiin tai molempiin. Muitakin motivaatiotekijöitä mainittiin, mutta suhde seuraan tai lajiin toistui kaikkien työntekijöiden haastatteluissa.

”Tahko on enemmän mulle kuin työpaikka.” (H1)

”[Työntekijällä] pitää olla semmoinen innostuneisuus tähän työhön ja semmoinen intohimo ja semmoinen palo vähän. Ilman kipinää ei syty sitä liekkiäkään ikinä.” (H2)

Työntekijöiden palkkaaminen oli kuitenkin epävarmaa ennen kaikkea taloudellisesti. Erilaiset tuet olivat tärkeitä, eikä niiden jatkuvuudesta ollut varmuutta. Epävarmuus tulevaisuudesta vaikeuttikin pitkän aikavälin suunnitelmien tekemistä. Toisaalta haastatteluissa mainittiin, että Tahkon hyvä taloudellinen tilanne oli tukenut palkkaamista: rahaa oli riittävästi eikä ollut akuuttia hätää, joten oli mahdollista tehdä järkeviä pitkän aikavälin ratkaisuja. Vaikka taloudellinen tulos ei ole seuratoiminnassa keskeinen päämäärä, talous on huomioitava kaikissa päätöksissä. Kustannukset olivatkin suurin palkkauksiin liittyvä huolenaihe ja mahdollisten lisätyöntekijöiden palkkaamisen nähtiin olevan ennen kaikkea talouskysymys. Haastateltujen mielestä erilaiset tuet madalsivat kynnystä palkata ja olivat siten tärkeitä. Taloudelliset tekijät korostuivat myös Pulkkinen (2016, 54–57) ja Kentalan (2017, 64) tutkielmissa.

”Kyllä tällaiset tukimallit auttaa siihen, että pystytään ottaa ihmisiä töihin, koska se ei heti kuitenkaan käänny siihen, että se rupeaa tuottamaan euroja niin paljon, että se pystyy itse itsensä rahoittamaan.” (H1)

Tahkon tilanne oli kuitenkin parempi kuin monilla muilla seuroilla, sillä työntekijät eivät olleet huolissaan töiden päättymisestä, vaan he uskoivat voivansa jatkaa seurassa pitkäänkin. Muutkaan haastatellut eivät olleet huolissaan siitä, että työntekijä lähtisi seurasta yllättäen, vaan ammattilaisten uskottiin viihtyvän ja jatkavan seurassa. Keskeisimmät syyt seuratyöntekijöiden työsuhteiden päättymiseen ovat olleet talouteen liittyvät syyt sekä epävarmuus jatkuvuudesta, ja usein työsuhde päättyi työntekijän aloitteesta (Koski 2012a, 64–67). Esimerkiksi Riekin ja Hentusen (2017, 16–17) kyselyssä noin kolmasosassa tukea saaneista seuroista työntekijä vaihtui tai työsuhde päättyi kesken kaiken. Yleisin syy oli työntekijän irtisanoutuminen, ja tärkeimmät perusteet olivat työntekijän elämäntilanteen muuttuminen sekä työmäärän kuormittavuus. Seuran irtisanoessa tyypillisimmät syyt olivat seuran taloudellinen tilanne ja näkemys työntekijän puutteellisista taidoista. Tahkossa suurimmat riskitekijät oli kuitenkin kyetty välttämään.

Keskeinen huolenaihe oli, miten työntekijöiden toiminta näkyy kentälle eli joukkueisiin. Lopulta joukkueet maksavat kustannukset, joten niiden tulee kokea saavansa rahoilleen vastinetta. Tahkon ry:n puolella haluttiin, että työntekijöiden työpanokset eivät kulu liikaa hallinnollisiin tehtäviin valmennuksen sijaan. Toisen työntekijän palkkaamisen nähtiin auttaneen merkittävästi. Sekin auttoi, että työntekijöiden tehtävät alkoivat vähitellen selkeytyä, eikä järjestäytyminen enää kuluttanut resursseja. Ylipäänsä työpanosten näkyminen harrastajille ja vanhemmille koettiin tärkeäksi, ja näkyvien vaikutusten myötä työntekijät hyväksyttiin entistä useammin. Työntekijöiden arvostus muodostui siis näkymisen ja tulosten kautta.

”Eihän se välttämättä tarvi olla, että nyt näkyy siellä meidän harjoituksissa, mutta jostain asioita mitkä selkeästi tulee koordinoitusti sieltä mitä nyt esimerkiksi on vaikka nämä testitilaisuudet et kun sellaisia on niin se on heti tuonut sitä, että joku tekee jotakin siellä taustalla.” (H4)

”Varmaan semmoinen ongelma on ollut tähän asti, että ne palkatut työntekijät ei ole pystynyt hirveästi näkymään siellä vapaaehtoisikentällä. Se on ihan aikakysymys ja se, että on ollut niin paljon kaikkea vielä semmoista järjestäytymistehtävää, mut se on se, mihin mä itse toivon, että palkatut henkilöt näkyisi siellä arjessa enemmän.” (H5)

”Sen yhden toimihenkilön aika niin kun se valuu pääosin sinne hallintoon ja muuhun että me ei jotenkin oo saatu näkymään kentän laidalla valmennuksen tukena sitä roolia. Nyt pyrkimys on nyt kun meillä on kaksi henkilöä et me pystyttäisi jatkossa paremmin antamaan myös sitä valmennuksen tukea.” (H3)

Välttääkseen ongelmat ja erimielisyydet haastatellut korostivat läpinäkyvyyttä työntekijöiden palkkaamiseen liittyvissä asioissa. Läpinäkyvyyttä lisäsi etenkin jo mainittu, kaikkia harrastajia koskeva ja suoraan työntekijöiden kustannuksiin menevä seuratoimintamaksu. Avoimuus oli ylipäänsä auttanut välttämään epäselvyydet, ja tiedon jakaminen säästi toimijat monilta kysymyksiltä. Kaiken kaikkiaan seuratoimijoiden mielestä palkkaukset olivat sujuneet varsin kivuttomasti, vaikka täyttä yksimielisyyttä onkin mahdoton saavuttaa. Sekä seuran johtokunta että vanhemmat pitivät työntekijöiden palkkaamista järkevänä.

”Nyt kun se on ehkä [uusimman työntekijän] tulon jälkeen ollut pikkaisen näkyvämpää se, että joku tekee siellä taustalla töitä, että alkuun kun tuli palkattu henkilö niin tuli jonkun verran kritiikkiä siitä, että se toi meille maksuja mitä pitää maksaa lisää että missä se näky meidän joukkueelle -- se ei ehkä niin suoranaisesti näkynyt ja silloin se aiheutti kritiikkiä siitä, mutta nyt -- ainakaan siitä ei ole enää kuulunut sitä kritiikkiä vanhemmilta, että sitä pidetään ihan tärkeänä asiana.” (H4)

Toisaalta odotukset työntekijää kohtaan voivat olla kohtuuttomia. Monet odottavat ammattilaisen auttavan juuri heidän joukkuettaan, mutta suuressa seurassa kunkin joukkueen parissa käytetty aika jää väkisinkin vähäiseksi. Työntekijä ei lopulta pysty vaikuttamaan kaikkeen.

”Olihan mullakin tietysti kun toimihenkilö palkattiin odotus siihen just omaan joukkueeseen, että saadaan hyöty siihen ja tämä uusi toiminnanjohtaja löytää valmentajan, mun ei tarvi enää valmentaa tai muuta. Tällaisia oli varmasti kaikilla. -- Jälkeenpäin tuntuu ehkä kohtuuttomilta, mutta niinhän sitä varmaan kaikki joukkueet ajattelee et siinä mielessä on tullut itsellekin se tunne, että no ei siitä nyt just meidän joukkueelle ole saatu niin paljon irti, mutta sit taas tässä johtokunnan roolista katsottuna niin se asia on mennyt eteenpäin ja ollaan onnistuttu.” (H3)

Uhkakuvaksi nousi myös se, että ammattilaisia palkatessa vapaaehtoiset voisivat sysätä kaikki työt palkallisille tai he voisivat odottaa ammattilaisten hoitavan kaikenlaiset tehtävät, jolloin näille kasautuisi kohtuuton työmäärä (ks. myös Kentala 2017, 66–67). Haastateltujen mielestä tämä ei ollut ongelma Tahkossa, mutta he tunnistivat ongelman yleisesti. Tahkossa tätä oli saatu estettyä kahdella tavalla. Ensinnäkin ammattilaisten työ oli näkyvää. Lisäksi vapaaehtoisten ja ammattilaisten välinen työnjako oli selkeä. Selkeydestä kertoi sekin, että haastateltujen kuvaukset työnjaosta olivat hyvin yhdenmukaisia. Kunnollisella työnjaolla molemmille osapuolille oli selvää, mitä ammattilaisilta voi odottaa ja mitkä tehtävät eivät kuulu heille, ja molemmat ymmärsivät toistensa merkityksen. On selvää, ettei yksi työntekijä voi vaikuttaa kaikkeen, joten osapuolten välille tarvitaan yhteistyötä ja viestintää. Kommunikaation ja yhteistyön puute onkin havaittu työsuhteiden suurimmaksi riskitekijäksi (Koski 2012a, 76; ks. myös Pulkkinen 2016, 61–62), ja vastuiden selkeä jakaminen ja yhteisymmärrys työnjaosta nousivat haastattelussa esille onnistumisen edellytyksinä.

”Itse se joukkueen arjen pyörittäminen on meillä vapaaehtoisilla ja sit se missä se joukkue liittyy siihen isompaan kokonaisuuteen niin sit astutaan sinne niiden palkallisten maille. Toki siinä on semmoista liukumavaraa ja muuta ja on asioita, mitä sitten voi kysyä ja saa varmasti apua.” (H4)

Kaikki haastatellut tunnistivatkin myös vapaaehtoistyön välttämättömäksi. Etenkin ry:n koko toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, jota on tarvittu kautta seuran historian. Vapaaehtoisille nähtiin kuuluvan eräänlainen ruohonjuuritason toiminta, työntekijät toimivat suurempien kokonaisuuksien parissa. Vaikka suuri työmäärä kuvattiin yhtenä perusteena ammattilaisten palkkaamiselle, haastatteluissa tuotiin esille myös, että työtä on liian paljon pelkille ammattilaisille. Molempia ryhmiä siis tarvitaan, ja vapaaehtoisilla on edelleen suuri rooli.

”Mikään urheiluseura ei pysty toimimaan ilman talkoolaisia. Kaikkia tarvitaan. Tarvitaan niitä, jotka hoitavat käytännön arjen asiat palkollisena, ja sitten tarvitaan niitä, kun tarvitaan massaa tekemään ottelutapahtumia tai järjestelemään muita asioita niin silloin tarvitaan talkoolaisia.” (H1)

”Vapaaehtoistyön roolihan on ihan valtavan iso et meillä on kaksi palkattua työntekijää, joilla on omat toimenkuvansa, mutta se käytännön toiminta on kuitenkin vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Jokaisen joukkueen ihan se harrastuksen järjestäminen plus se organisoituminen talouden puolelta ja tilojen järjestäminen ja kaikki niin sehän perustuu ihan puhtaasti vapaaehtoisuuteen. Ja sitten onhan vapaaehtoisten roolia myöskin näissä eri tapahtumissa aika paljon. Et vaikkapa ihan ottelutapahtumat vaatii vapaaehtoisia tekemään kenttämyynnin ja nyt vaikka sitten se tuleva leiri niin tarvii tosi paljon vapaaehtoisia toimimaan, että semmoinen saadaan järjestettyä et ei sitä kaksi palkattua ihmistä ei niitä pysty tekemään.” (H5)

Ammattilaisten nähtiin myös helpottavan ja vähentävän vapaaehtoisten tehtäviä. Vapaaehtoisten ei tarvinnut selvittää itse kaikkea tai hallita niin paljon eri asioita, vaan ammattilaisten tautuki oli avuksi. Palkatut siis tukivat joukkueiden toimintaa merkittävästi. Koski (2012a, 35–38) on todennut työntekijän palkkaamisen usein jopa lisäävän vapaaehtoisten työmääriä, tosin se ei useinkaan ole vapaaehtoisten mielestä ongelma. Tahkon tapauksessa haastateltujen rooli voi selittää havaintoa työmäärän vähenemisestä, sillä haastatellut vapaaehtoiset toimivat ruohonjuuritason lisäksi myös johtokuntatasolla, eikä matalammalla tasolla seurahierarkiassa toi-

mivia vapaaehtoisia haastateltu. Pulkkinen (2016, 51–52) onkin todennut työntekijän vähentäneen hallitusten työtaakkaa, mutta muilla vapaaehtoisilla muutoksia ei tapahtunut, ja myös Kentala (2017, 66) on tunnistanut hallituksen työmäärän vähenemisen.

”Mun mielestä joukkueenjohtajien työ on vähentynyt, että ne mitä silloin alussa tehtiin ihan itse niin nyt ne tulee koordinoitusti siellä, että edelleenkin ollaan tietysti tekemässä paljon asioita mut nyt on osa semmoisia, mitä ei tarvi itse järjestää eikä tarvi itse ottaa selvää, vaan tieto tulee suoraan ja se menee jakoon jo osittain palkatuilta henkilöiltä vanhemmille eikä tarvitse tehdä niin, miten se ennen nyt oli, että joukkueenjohtaja selvitti ja sit laitettiin jakoon.” (H4)

”Sanotaan näin, että varmaan talkoolaiselle tai muille toimijoille seurassa vaan tapahtuu asioita, kun palkattu henkilö tekee niitä ihan työnkuvan mukaisesti. Kyl mä uskon, että jotka niitä on aikaisemmin joutunut tekemään johtokunnan jäsenenä esimerkiksi niin varmasti tyytyväisiä tähän valittuun tiehen että on ihmisiä, jotka ne hoitaa.” (H1)

Ammattilaisten palkkaaminen olikin helpottanut vapaaehtoisten löytämistä. Vaikka vapaaehtoisilla oli edelleen paljon tekemistä, heiltä ei kuitenkaan vaadittu niin paljon kuin ennen. Joidenkin mielestä vapaaehtoisia olikin saatu lisää ja eräänlainen vanha henki oli palaamassa. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu ammattilaisten palkkaamisen ja korkeamman laadun voivan motivoida vapaaehtoisia ja lisätä vapaaehtoisten määrää, vaikkakin seurakohtainen vaihtelu on suurta (Koski 2012a, 33–38, 55–57).

Myös tiedotus tai tiedonkulku eri osapuolille oli parantunut. Kosken (2012a, 52) mukaan tiedonkulku parantui vain pienellä osalla työntekijöitä palkanneista seuroista, joten Tahko erosi tältä osin seurojen enemmistöstä. Pulkkinen (2016, 49–50) tarkastelemissa seuroissa tulos tosin oli samankaltainen kuin Tahkossa. Positiivisena asiana mainittiin sekin, kuinka hyvin ammatillaiset olivat tavoitettavissa: heiltä sai apua tarvittaessa nopeasti. Ennen kukin joukkue muodosti oman, varsin itsenäisen ja erillisen kokonaisuutensa, mutta yhtenäisten toimintamallien myötä joukkueiden käytännöt yhdenmukaistuivat ja seuran merkitys joukkueille kasvoi.

Useissa tutkimuksissa on havaittu työntekijän palkkaamisen edellyttävän monenlaista osaamista ja olevan siten työlästä yhdistyksille (ks. esimerkiksi Pulkkinen 2016, 65; Riekkö & Hentunen 2017, 20). Haastatteluissa tällaista ei kuitenkaan noussut esille, eikä työnantajana toimi-

mista pidetty vaikeana. Kokonaisvaikutelma ammattilaisten ja vapaaehtoisten yhteistyöstä oli-kin erittäin positiivinen. Myös muissa tutkimuksissa (ks. esimerkiksi Pulkkinen 2016; Kentala 2017) käsitykset yhteistyöstä ovat olleet pääsääntöisesti varsin positiivisia.

7.5 Organisatorinen kahtiajako

Seuran jakautuminen kahteen organisaatioon vaikutti toimivalta. Jo pelkästään taloudelliset tekijät puolsivat sitä. Jo ennen osakeyhtiön erottamista juniorityö oli ollut pitkälti irrallaan edustusjoukkueesta, ja esimerkiksi raha-asiat olivat täysin erillään. Juniorit ja edustus olivat siis samassakin organisaatiossa varsin erillisiä kokonaisuuksia.

Yhdessä organisaatiossa toimimiseen liittyi monia haasteita, joilta nykymallilla välttyttiin. Jotkut saattoivat ennen jakautumista kaikesta huolimatta esimerkiksi epäillä, että junioreiden tuloja käytettäisiin edustusjoukkueen kustannuksiin. Toisaalta osakeyhtiön ja yhdistyksen hallitusten tai johtokuntien jäseniltä tarvitaan erilaisia ominaisuuksia, ja niiden sovittaminen yhteen yhteisen organisaation aikana ei ollut ongelmatonta.

Haastatellut toivat myös esille, että Tahkolla on selkeästi kaksi erillistä tehtäväkokonaisuutta, jotka molemmat ovat tärkeitä ja tukevat toinen toistaan: kilpa- tai huippu-urheilu sekä lasten ja nuorten liikuttaminen eli juniorityö. Muut toiminnot ainoastaan tukevat näitä ydintoimintoja. Erillisten tehtäväkenttien eriyttäminen eri organisaatioille oli täten järkevää. Edustusjoukkueita tarvitaan esikuviksi junioreille, toisaalta oma juniorityö on tärkeää edustusjoukkueen menestyksen kannalta, eli organisaatiot tarvitsevat toisiaan. Niiden onkin syytä tehdä läheistä yhteistyötä. Käytännössä organisaatioiden välille saattoi syntyä kilpailua esimerkiksi sponsoreiden etsinnässä, mutta molemmat osapuolet pyrkivät välttämään keskinäistä kilpailemista.

Toki oy- ja ry-jako ei ole missään nimessä ollut täysin ongelmaton. Haastatellut kuvasivat esimerkiksi, että junioriorganisaatio oli saanut edustusjoukkueen rinnalla erilaisia tukitoimia, jotka jakautumisen jälkeen piti muodostaa itse. Organisaatioilla on myös jonkin verran päällekkäisiä tai sivuavia tehtäviä, mikä voi aiheuttaa ongelmia, mikäli työnjako ei ole kaikille osapuolille selvä. Organisaatiot tekevätkin jatkuvasti yhteistyötä, ja sen säilyttäminen hyvänä edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua, sujuvaa viestintää, toimivan työnjaon ja tarkkuutta.

Lisäksi jako kahteen organisaatioon muodostaa uhan niin sanotulle yhtenäiselle pelaajaputkelle tai pelaajapolulle pelaajien siirtyessä ry:n alaisista oy:n alaisiin joukkueisiin. Ongelmia voi tulla esimerkiksi mikäli eri organisaatioiden edustajilla on eroavia näkemyksiä siitä, mitä pelaajilta vaaditaan. Toisaalta on mahdollista, että pelaajat kuuluvat samanaikaisesti sekä ry:n että oy:n alaisiin joukkueisiin. Haastatellut korostivatkin, että tällaisissa tilanteissa osapuolten keskustelu ja yhteistyö on tärkeää, eikä ongelmia tai vastakkainasettelua ollut toistaiseksi ilmennyt. Kyse on pitkälti ihmisten yhteistyöstä ja siitä, että kaikilla on samansuuntaiset tavoitteet. Osapuolten erimielisyydet tai eroavat päämäärät erot ovat suuri riski, mutta toistaiseksi kaikki Tahkossa ovat haastateltujen mukaan puhaltaneet yhteen hiileen.

”Se, että niillä on eri isännät tavallaan niillä joukkueilla, niin se ei ehkä ole pitkässä juoksussa hyvä. Mut taas mun mielestä tällä hetkellä toimii hyvin, me kokoonnutaan näitten vanhempien joukkueiden vetäjien kanssa noin kerran kuukaudessa, on semmoinen keskusteluyhteys, he juttelevat pelaajista ja toki vetävät treenejä vähän ristiin, mutta ennen kaikkea se, että siinä käytännön operatiivisessa toiminnassa ei näy se ero mitenkään. -- Putken pää on sillä tavalla haastava, että sit kun siirtyykin siihen miesten Superin alaisuuteen niin sithän siitä ei ole mitään takeita, että siellä ajatellaan samalla tavalla asioista kuin tässä päässä kun sitä lähdetään tekemään. Että toki se, en sano et se on tällä hetkellä ollut ongelma, mutta siinä on semmoisia uhkakuvia olemassa. Siksi se vaatii hirveän paljon toimijoilta semmoista yhteistä tahtotilaa.” (H2)

Kokonaisuutena organisaatioiden työnjako vaikutti haastatelluista toimivalta ja järkevältä. Siitä kertoo myös se, että haastateltujen kuvaukset työnjaosta olivat hyvin yhdenmukaisia. Yhdistyksen ja osakeyhtiön yhteistyö oli sujuvaa ja työntekijöiden palkkaamisen jälkeen parantunut entisestään. Ennen kaikkea haastatellut toivat esille, että Hyvinkään Tahko näyttäytyy ulkopuolelle yhtenä kokonaisuutena niin kuin kuuluukin, ja ry ja oy ovat sikäli yhtä, vaikka molemmat ovatkin itsenäisiä organisaatioita. Myös yhteinen henki ja tahtotila, jatkuva viestintä sekä selkeä työnjako korostuivat läpi haastattelujen. Selkeät toimintamallit auttavat vastuiden jakamisessa.

”Vaikka on kaksi organisaatiota ja tavallaan kaksi Tahkoa, niin sen pitää kuitenkin ulospäin näyttäytyä yhtenä Tahkona. Ja se vaatii taas sitten niiltä Tahkon sisäisistä toimijoilta paljon yhteistyötä ja semmoista yhteistä näkemystä.” (H2)

Epäselvyyksiä voi esiintyä myös organisaatioiden sisäisesti. Tahko järjestää hyvin monenlaista toimintaa, mikä voi aiheuttaa ongelmia esimerkiksi resurssien jaon suhteen. Ongelmia voi esiintyä myös joukkueiden välillä, vaikkakin Tahkossa ry:n joukkueet ovat hyvin itsenäisiä. Haastateltujen mielestä toimintojen ja yleensäkin erilaisten näkemysten sovittaminen yhteen vaatii riittävää toimijamäärää. Kun osapuolilla on yhteinen henki ja sama tavoite, asiat järjestyvät. Seurassa ei olekaan havaittu suuria yhteistyöongelmia.

Seuratoimijoiden mielestä Tahko oli muutaman vuoden aikana käynyt läpi suuren muutoksen, joka jatkui edelleen. Toiminnan ennen kahteen organisaatioon jakautumista kuvattiin olleen monella tavalla heikompaa kuin tällä hetkellä. Ennen tilanne oli epävarma, ja esimerkiksi talousongelmat vaivasivat pitkään. Suunnitelmallisuutta puuttui, seuran tuki joukkueille oli heikkoa ja toiminta ylipäänsä oli epäammattimaista ja kuvattiin negatiivisessa valossa. Jakautuminen kahtia ja sittemmin työntekijöiden palkkaaminen on auttanut ratkomaan ongelmia. Tahko olikin haastateltujen mielestä suuren muutoksen myötä menossa oikeaan suuntaan.

”Vaikka junioreita on aina ollut hyvin, niin se junioritoiminta on just ollut semmoista vähän vuosi kerrallaan meininkiä, aina sitten vähän huutoäänestyksellä että mihin saadaan hyvät joukkueet ja kuka tulee minnekin pelaaja ja näin et ei ole ollut semmoisia toimintasääntöjä ollenkaan. -- Ei semmosta yhtenäistä isoa kuvaa et se oli aina vuosi kerrallaan että meillä on nyt tää joukkue ja tällä tähdätään tähän ja sit syksyllä katsotaan taas uudestaan eri organisaatiolla.” (H1)

”Silloin huomasi kun aloitti ensin joukkueenjohtajana ja sittemmin valmentajana et vaikka siinä oli kuitenkin seuralta ohjausta joukkue toimintaan jonkun verran, käytännössä ne joukkueet oli aika lailla yksin ja joukkueenjohtajan tehtäviin ei hirveästi saanut tukea. -- Tosiasiassa se hallinnollinen koordinoitihan oli hyvin vähäistä silloin et käytännössä joukkueet oli esimerkiksi taloudellisesti ihan omillaan et meillä ei ollut, taloushallinto ei ollut mitenkään keskitettyä.” (H3)

Viime vuosien muutos sen sijaan kuvattiin hyvin positiivisesti. Vaikka ammattimaistuminen yleisesti kuvattiin ristiriitaiseksi kehityskulukuksi, haastatellut kuvasivat Tahkon olevan menossa oikeaan suuntaan. Toiminta oli kehittynyt, mikä näkyi tuloksissakin, eivätkä erilaiset ammattimaistumiseen liitetyt uhkakuvat olleet toteutuneet seurassa. Alussa organisaatioiden yhteistyö oli vaikeaa, mutta sitä saatiin kehitettyä varsin nopeasti. Sopimuksen laatiminen yhteistyöstä ja

työnjaosta nähtiin järkeväksi, mikä tuotiin esille myös Pulkkisen (2016, 56) tutkielmassa. Jakautuminen kahteen organisaatioon ja sitä seurannut ammattimaistuminen olivat haastateltujen mielestä ehdottomasti vieneet seuraa oikeaan suuntaan.

”Mitä on täs tapahtunut sanotaan viimeisen viiden vuoden aikana niin nyt seura on taas noussut vähän takaisin sellaiseen, ottanut asemaa ja ottanut roolia ja noussut vähän kukoistukseen siinä. Että seura on paljon voimakkaampi tällä hetkellä mitä aikoinaan ja sitä kertoo että on ollut tosi hyvää toimintaa, juniorijoukkueet pärjää, on liiton sarjoissa yhtä kahta joukkuetta käytännössä kaikissa sarjoissa et se toiminta on tosi vireätä tällä hetkellä ja se on semmoinen isoin muutos ollut positiiviseen suuntaan.” (H2)

Pelkkä oy-ry-jakautuminen ei selitä tapahtunutta muutosta. Nimenomaan toiminnan ammattimaistumisen ja työntekijöiden palkkaamisen merkitys on ollut suuri, vaikka jakautuminenkin on ollut järkevää. Haastatellut korostivatkin, että muutos on hidasta eikä pikavoittoja kannata tavoitella ja että seuran nykyisen kehityksen taustalla on pidemmän aikavälin kärsivällisyys. Kaiken voi sen sijaan tuhota nopeasti, mikä korostaa kärsivällisyyden merkitystä.

”Silloin kun mut pyydettiin töihin -- niin silloinkin osakeyhtiö oli jo erillinen mut se ry oli tosi hajanainen -- jokaisen joukkueen toiminta oli hyvin itsenäistä ja tilanne oli jopa sellainen, että ei ollut yhteisiä verkkareita tai peliasuja, että siellä eri joukkueet hommasi mistä hommasi ja oli hyvin kirjavat säännöt siitä, että miten joku joukkue keräsi euroja että ei ollut yhteisiä toimintamalleja ollenkaan.” (H1)

”Silloin kun aikanaan Super ja ry erkani ja siitä lähdettiin sitten uudelleenorganisoiduun niin meillä ei olisi ollut minkäänlaisia kehitysedellytyksiä mihinkään suuntaan [jos ei olisi palkattu työntekijöitä], se toiminta olisi jatkunut, se oltaisi saatu pyörimään, mutta se olisi pysynyt aivan täysin ennallaan, ei olisi ollut resursseja käytännössä kehittämään oikein mitään, me oltaisi vaan poljettu paikallaan, mikä olisi sitten aikanaan johtanut tässä lajien välisessä kilpailussa ja ikäluokkien pienenemisessä sitten aikanaan oltaisi kiihdyttu pois.” (H3)

Yksi onnistumisen edellytyksistä oli haastateltujen mielestä ollut läpinäkyvyys. Ry:ssä otettiin käyttöön seuratoimintamaksu työntekijöiden kustannusten kattamiseksi, mitä haastatellut piti-

vät toimivana käytäntönä. Läpinäkyvyys, suoraselkäinen toiminta ja avoimuus ristiriitojen välttämiseksi korostuivat muissakin yhteyksissä.

Esille tuli myös oikeiden henkilöiden palkkaaminen, mikä on korostunut myös aiemmissa tutkimuksissa. Ylipäänsä muutoksen todettiin lähtevän ihmisistä. Mukaan tarvitaan intohimoisia ihmisiä, jotka haluavat viedä seuraa eteenpäin.

”[Toiminta ammattimaistuu] vain oikeastaan sitä kautta, että kun saadaan ihmisiä, pystytään tekemään hyviä rekrytointeja, että ihmiset on sellaisia, joilla on se sama into ja halu niinku a kehittyä ja b viedä seuraa eteenpäin.” (H1)

Lisäksi haastatteluissa korostuivat yhteisöllisyys, yhteishenki ja ilmapiiri. Nämä tekijät ovat tärkeitä jo urheiluseuran houkuttelevuuden kannalta. Lisäksi yhteishenki auttaa välttämään erimielisyyksiä. Kun kaikilla on samat tavoitteet ja samanlaiset näkemykset, on helppo tulla toimeen. Erimielisyyksiä ilmenee luonnollisesti ajoittain, mutta mikäli osapuolilla on yhteinen päämäärä, niiden ratkominen on helpompaa. Hyvän yhteishengen tai ilmapiirin luominen ei ole yksinkertaista, mutta ainakin viestintä voi auttaa. Seuran hyvästä hengestä huolimatta haastatellut mainitsivat yhteisöllisyyden lisääminen yhtenä kehityskohdista. He halusivat seuran saavan positiivisen kuvan ja maineen, mikä vaikuttaisi paitsi yhteishenkeen myös seuran vetovoimaan. Esimerkiksi edustusjoukkueiden menestys voisi nostaa koko seuran profiilia ja näkyä myös junioreissa.

Ylipäänsä haastatellut olivat tyytyväisiä seuran nykytilanteeseen. Seura oli käynyt läpi suuren muutoksen, ja asiat tuntuivat olevan mallillaan. Vapaaehtoisuus ja ammattilaisuus oli saatu sovitettua yhteen, ja seura koettiin yhtenäiseksi. Kaikilla oli yhteinen suunta tai tahtotila ja toimivaa yhteistyötä. Seuratoimijoiden mielestä seura olikin kokonaisuutena hyvässä tilanteessa. Vaikka aina on varaa parantaa, seurassa on paljon laadukasta toimintaa, yhteishenki paranee jatkuvasti ja mukana on hyviä ihmisiä. Haastateltujen mielestä Tahkon tilanne olikin ainutlaatuinen: toiminta oli laajaa osallistujamäärälläkin mitattuna, junioreiden menestys erinomaista ja miesten ja naisten edustusjoukkueet ylimmillä sarjatasoilla. Myös Kosken (2012a, 59–60) tutkimat työntekijän palkanneet seuramat menivät tutkittujen mukaan hyvään suuntaan.

Toki haastatellut mainitsivat joitakin negatiivisia asioita nykytilanteestakin. Suunnitelmallisuuden lisääntymisestä huolimatta joidenkin mielestä toiminta ei vielä ollut riittävän suunnitelmal-

lista. Seuralla pitäisi olla selkeämpi kokonaiskuva siitä, mitä ohjelmaa tai palveluja tarjotaan, ja joka toiminnolle selkeä tavoite ja järjestämisen peruste sen sijaan että pyrittäisiin tarjoamaan kaikkea kaikille. Myöskään pidemmän aikavälin suunnitelmia esimerkiksi järjestettävistä tapahtumista ei ollut ja toiminnoissa kuvattiin olevan turhaa päällekkäisyyttä. Lisäksi joissakin ikäluokissa oli vain vähän junioreita ja lasten kokonaismääräkin voisi olla suurempi. Kokonaisuutena haastatteluissa mainittiin kuitenkin hyvin vähän mitään negatiivista, eikä monien esille nousseiden uhkien nähty koskevan seuraa, joskin on pidettävä huolta, etteivät ne toteudu jatkossakaan. Vaikutelma oli, että Tahko menee jatkuvasti eteenpäin. Takana on ollut vaikeampia aikoja, mutta seura on selvinnyt ja asiat on järjestetty. Vaikka aina voi parantaa, suuria epäkohtia ei ole ja monia kehityskohtia on kehitetty viime vuosina parempaan suuntaan. Seuran suunta on oikea, kehitys tasaista, tulevaisuuden kuva erinomainen ja nykytilannekin jo varsin hyvä.

”Eihän kaikki ole täydellistä mut toisaalta kaikki asiat ei myöskään muutu yhdessä yössä et kun tässä on ollut vähän taustalla niin pitkään sellaista epävarmuutta ja talousongelmia ja kaikkea et nyt kun niitä asioita on saatu järjestettyä niin mun mielestä ne semmoiset portaat tulevaisuuteen on aika selkeät jo et se tarvii vielä työtä mutta että mä veikkaisin et nyt alkaa jo esimerkiksi ulospäinkin näyttämään siltä, että se on organisoitua toimintaa.” (H5)

Lienee kuitenkin huomioitava, että haastatellut saattoivat tahattomasti kuvata menneen tilanteen korostuneen negatiivisesti tai senhetkisen korostuneen positiivisesti korostaakseen edistykseksi arvottamaansa muutosta ja että muutosta voi olla vaikea hahmottaa, mikäli oma rooli on vuosien saatossa muuttunut. Myös oman työn merkityksen tahaton liioittelu saattaa olla vaikuttanut käsityksiin muutoksen suuruudesta. Menneestä on aina vaikea saada tietoa.

Myös tulevaisuuteen haastatellut suhtautuivat hyvin optimistisesti. Heidän mielestään paitsi että seuran tilanne oli hyvä, seura oli myös menossa koko ajan oikeaan suuntaan. Puitteet kehittymiselle olivat kohdallaan, sillä talous oli kunnossa eikä uhannut toimintaa, harrastajamäärät olivat hyvät ja seurassa oli paljon osaamista ja pitkät perinteet. Lisäksi seuran ilmapiiri oli hyvä ja muiden seurojen ja kaupungin kanssa oli toimivaa yhteistyötä. Haastatteluissa esitettiinkin varsin kunnianhimoisia näkemyksiä Tahkon tulevaisuudesta. Toimintaa haluttiin laajentaa moneen suuntaan, seuran näkyvyyden toivottiin lisääntyvän ja mielikuvan Tahkosta toivottiin olevan positiivinen. Seuralaisilla olikin selkeä halu jatkaa viime aikojen kehitystä.

8 POHDINTA

Urheiluseuroilla on voimakkaat paineet pyrkiä ammattimaistamaan toimintaa. Tämä johtuu ennen kaikkea toiminnalle asetettavista korkeista vaatimuksista, mutta myös vapaaehtoisuuden muutos vaikuttaa asiaan. Maailman muuttuessa erilaisia vapaa-ajan aktiviteetteja on entistä enemmän, eivätkä urheiluseurat enää ole samanlaisessa asemassa kuin esimerkiksi vuosisata sitten.

Hybridisaation myötä sektoreiden rajat hämärtyvät ja organisaatio saattaa yhdistää perinteisesti erillään olleita toimintatapoja. Esimerkiksi urheiluseurat nähdään yhä useammin palveluntarjoajina eikä jäsenyyteen perustuvina yhdistyksinä. Hybridisaation myötä riskinä on, ettei erilaisia käytänteitä saa sovitettua yhteen. Organisaatioiden päätarkoitus saattaa unohtua, ja organisaatioita saatetaan viedä moneen suuntaan ilman selkeää yhteisymmärrystä. Hyvinkään Tahkon tapauksessa tällaista ongelmaa ei vaikuttanut olevan, vaan seuratoimijoiden kesken tuntui valitsevan yhteisymmärrys organisaation suunnasta. Tahkossa myös kahden eri organisaation, osakeyhtiön sekä yhdistyksen, yhteistyö oli saatu toimimaan ennen kaikkea jatkuvan vuoropuhelun ja toimijoiden samanlaisten näkemysten avulla. Kaikissa tapauksissa tilanne ei kuitenkaan ole yhtä sujuva.

Hybridisaatio on osaltaan johtanut ammattimaistumiseen, joka tapahtuu yleensä palkkaamalla ammattilaisia. Nimenomaan ammattilaisten palkkaaminen keinona kehittää toimintaa korostui tämänkin tutkielman haastatteluissa, ja ammattimaistumista on aiemmissakin tutkimuksissa käsitelty pääsääntöisesti ammattilaisten palkkaamisen näkökulmasta. Haastatellut kuvasivat, kuinka vapaaehtoisilla ei ole riittävästi aikaa kaiken tarvittavan tekemiseen, ja vaikka vapaaehtoisetkin voivat toimia erittäin ammattimaisesti, heiltä tuskin kuitenkaan voi vaatia yhtä korkeaa ammattimaisuutta kuin palkatuilta työntekijöiltä. Toiminnan ammattimaistaminen edellyttääkin yleensä ammattilaisten panosta.

Vaikka ammattilaisia palkattaisiin, vapaaehtoisia tarvitaan edelleen. Itse asiassa työntekijä ei välttämättä vähennä vapaaehtoisten tehtäviä lainkaan, vaan monesti työntekijä palkataan tehtäviin, joihin vapaaehtoisresursseja ei riitä. Työntekijän palkkaaminen ei myöskään automaattisesti tarkoita vapaaehtoisten tyytymättömyyttä, vaikka sekin uhkakuva on huomioitava. Olennaista on huolehtia vapaaehtoisten ja työntekijän tai työntekijöiden yhteistyöstä ja siitä, että molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa merkityksen. Vapaaehtoiset eivät saa tuntea oloaan

merkityksettömiksi eivätkä kokea joutuvansa tekemään korvauksetta samoja töitä, joita työntekijä tekee palkkaansa vastaan.

Yhteistyön merkitys korostaa sitä, kuinka tärkeää on löytää oikea henkilö tehtävään. Sopivan henkilön rekrytoimisen tärkeys on havaittu aiemmissakin tutkimuksissa. Sosiaaliset taidot ja toisten kanssa toimeen tuleminen on tärkeää, sillä työntekijä ei voi tehdä kaikkea itse, vaan hän tarvitsee vapaaehtoisia, ja yhteistyön pitäminen toimivana edellyttää jatkuvaa viestintää. Vaarana on, että ammattilainen vie seuraa eri suuntaan kuin vapaaehtoiset ja että eroavista näkemyksistä syntyy ristiriitoja. Vapaaehtoisethan suhtautuvat seuratoimintaan yleensä mielekkäänä harrastuksena, kun taas ammattilaisten suhtautuminen eroaa heidän tavoitellessa usein jatkuvaa kehitystä ja toiminnan parantamista. Näkemysten erot on huomioitava, ja molempien osapuolien pitäisi ymmärtää toistensa näkökulma. Hyvinkään Tahkon tapauksessa vapaaehtoisetkin olivat varsin kunnianhimoisia, jolloin osapuolten tavoitteet olivat yhtenevät, mutta kaikissa seuroissa tilanne ei ole samanlainen.

Työntekijän palkkaaminen voi myös innostaa vapaaehtoisia ja auttaa houkuttelemaan uusiakin tekijöitä. Toiminnan laatu on keskeinen vapaaehtoisten motivaatiotekijä, ja mikäli työntekijän palkkaaminen auttaa kehittämään toimintaa, seuraan voi syntyä vetovoimaa. Keskeistä onkin, että työntekijän työpanos näkyy muillekin: työstä tulisi olla konkreettisia tuloksia. Tulokset auttavat perustelemaan palkkauksen ja voivat auttaa vapaaehtoisia hyväksymään työntekijän. Tulosten näkyminen on tärkeää myös harrastajien ja vanhempien kannalta. Työntekijöiden palkkaamisessa on myös negatiivisia vaikutuksia, ennen kaikkea kustannukset, joita työsuhteeseen yleensä liittyy, ja konkreettisten tulosten näkyminen auttaa vakuuttamaan osalliset siitä, että positiiviset seuraukset ovat suurempia kuin negatiiviset.

Lisäksi osapuolten työnjaon on oltava selkeä ja toimiva. Monet urheiluseurat ovat uuvuttaneet työntekijänsä valtavan työkuorman alle, ja tyypillistä on myös se, ettei työnkuvaa ole määritelty kunnolla tai edes pohdittu sitä, minkä takia seuraan halutaan palkata työntekijä. Selkeän tehtävänjaon avulla työntekijästä on mahdollista saada parhaiten hyötyä, ja samalla vapaaehtoisetkin ymmärtävät oman roolinsa ja sen, ettei työntekijä pysty kaikkeen. Toisaalta työntekijään on luotettava. Ei ole lainkaan tavatonta, että työntekijän ei anneta toimia itsenäisesti, vaan kaikkeen on pyydettävä lupa. Tämä tuskin kuitenkaan on tehokasta saati motivoivaa. Toisessa ääripäässä vaarana on puolestaan liiallinen itsenäisyys ja yksinäisyys, eli työntekijän tulisi saada työhönsä tukea tarvittaessa. Itsenäisyyden ja tuen välille tulisikin löytää sopiva tasapaino, jotta

työntekijä kykenisi hoitamaan tehtävänsä mahdollisimman tehokkaasti ja toisaalta olisi motivoitunut. Itsenäisyyden ja tuen sopiva tasapaino on yksi yleisimmistä kompastuskivistä.

Parhaimmillaan työntekijä voi lisätä tuloja niin paljon, että palkka- ja muut kustannukset tulevat katetuiksi. Tämä ei kuitenkaan ole yleistä, vaan tyypillisesti työntekijän palkkaaminen lisää harrastajien kustannuksia suoraan tai välillisesti. Monet hyväksyvät kustannukset, jos he saavat siitä hyvää laadukkaampaa toimintaa, mutta noussut hintataso muodostaa osalle väestöstä osallistumisen esteen. Kustannusten kasvu vaikeuttaa myös useiden lajien tai muiden aktiiviteettien yhtäaikaista harrastamista. Siten todennäköisesti oma laji valitaan yhä nuorempina, mikä voi johtaa myös kasvavaan tavoitteellisuuteen nuorissa ikäluokissa. On mielipidekysymys, onko tavoitteellisuuden lisääntyminen myönteinen vai kielteinen muutos, mutta oleellista on, että sillä näkökulmasta riippumatta voi olla kielteisiä seurauksia.

Kustannusten kasvu voi myös vaikuttaa yleiseen käsitykseen liikunnasta ja urheilusta. Liikunta on edelleen latautunut hyvin positiivisesti: harrastamisesta nähdään olevan monenlaisia hyötyjä. Huippu-urheilua ei nähdä enää yhtä positiivisessa valossa kuin ennen, vaan siihen liittyy monenlaista negatiivissävytteistä keskustelua, mistä varsin ajankohtaisena esimerkkinä on kritiikki urheilutapahtumien myöntämisperusteista eri valtioille (ks. esimerkiksi Virtanen 2019; Hyde 2019). Lieveilmiöt on kuitenkin liitetty nimenomaan kilpa- ja huippu-urheiluun ja etenkin lasten ja nuorten liikunta on nähty erillisenä kokonaisuutena, minkä seurauksena se on tois-taiseksi saanut selvästi vähemmän kritiikkiä, vaikka esimerkiksi liiasta kilpailullisuudesta onkin esitetty huolestuneita mielipiteitä. Kustannusten nousu uhkaa kuitenkin liittää liikunnan harrastamiseen lisää negatiiviseksi miellettyjä piirteitä. Joillekin osallistujille kustannusten nousu ei ole ongelma, vaan he ovat valmiita maksamaan enemmän ja mahdollisesti jopa käyttävät mieluummin rahaa kuin aikaansa, mutta kaikkiin tämä ei päde, vaan lisääntyvät kustannukset uhkaavat rajata osan väestöstä seuratoiminnan ulkopuolelle.

Toisaalta on todettava, ettei ammattimaistumisen vaikutuksesta kustannuksiin ole vielä pidemmän ajan tutkimusta, vaan havainnot ovat lyhyeltä ajalta. Kustannusten nousu palkkausten seurauksena on kuitenkin havaittu useissa tutkimuksissa ja liikunnan kustannustason noususta on muutenkin vahvaa näyttöä (ks. Puronaho 2014), joten ei liene perusteltua kyseenalaistaa sitä, että työntekijöiden palkkaaminen keskimäärin nostaa harrastamisen kustannuksia. Vielä on kuitenkin epäselvää, millaisia pitkäaikaisvaikutuksia palkkaamisella on, eikä myöskään ammattilaisten palkkaamisen rahoituksesta ja jatkuvuudesta ole vielä juurikaan tutkimustietoa. Samaten

työntekijän vaikutuksesta vapaaehtoiisiin on tietoa lähinnä lyhyeltä ajanjaksolta. Kustannusten tiimoilta mielenkiintoista olisi selvittää myös vapaaehtoisten palkkioita. Yhä useampi saa työstään jonkinlaisen nimellisen korvauksen, ja Hyvinkään Tahkossakin pienet palkkiot olivat vaikiintunut käytäntö, mutta asiasta ei ole juurikaan tutkimustietoa.

Ammattilaisten palkkaaminen ei myöskään ole mahdollista kaikille seuroille. Tahkon tapauksessa haastateltujen mielestä kustannusten kasvaminen ei aiheuta ongelmaa, sillä osallistujamäärien ollessa suuria yksilölle koituvat kustannukset jäävät mataliksi. Kaikissa seuroissa ei kuitenkaan ole yhtä paljon harrastajia kuin Tahkossa, ja mitä vähemmän osallistujia toiminnassa on mukana, sitä suuremmiksi harrastajakohtaiset kustannukset muodostuvat. Lisäksi työnantajavelvollisuudet aiheuttavat seuralle työtä. Kaikilla seuroilla ei olekaan mahdollisuutta palkata ammattilaista. Ammattilaisten on havaittu kehittävän seuroja monilla myönteisillä tavoilla, ja vaatimustason jatkuvasti kasvaessa seuroilla, jotka eivät pysty palkkaamaan työntekijää, voi olla vaikeuksia pärjätä. Selkeänä uhkakuvana onkin, että suuret seurat syövät pienemmät. Toisaalta kaikkia harrastajia seuran toiminnan parantunut laatu ei suinkaan houkuta, vaan esimerkiksi yhteisöllisyys, kaverit tai perinteet voivat olla tärkeitä. Lisäksi on huomioitava, että seuratoiminnan tulevaisuudesta on jatkuvasti esitetty huolestuneita mielipiteitä, mutta yhdistysmuotoisia urheiluseuroja on olemassa edelleen ja on varmasti myös tulevaisuudessa.

Joissakin tutkimuksissa on havaittu palkattujen työntekijöiden päätyvän tekemään kaikista vastuullisimpia tehtäviä ja vapaaehtoisille jäävän yksinkertaisemmat tehtävät. Tällöin vapaaehtoisten vaikutusvalta ja vastuu jäävät vähäisiksi tai ainakin aiempaa vähäisemmiksi. Työntekijöiden päätöksillä ja toimenpiteillä on suuri vaikutus organisaation toimintaan ja strategiaan, mutta vapaaehtoiset eivät pääse osallistumaan päätöksentekoon tai vaikutusmahdollisuudet ovat pienempiä, mikä voi ymmärrettävästi vaikuttaa osallistumismotivaatioon. Samalla vapaaehtoisia saatetaan tarkastella lähinnä resursseina. (Ks. esimerkiksi Paine ym. 2010.) Tällaisten valtasuhteiden tutkiminen olisi kiinnostavaa. Tämän tutkielman puitteissa teemaan ei päästy pureutumaan kovin syvällisesti. Valtasuhteet eivät kuitenkaan näyttäneet olevan ongelma, tosin ruohonjuuritason vapaaehtoisia ei haastateltu lainkaan, mikä voi vaikuttaa tuloksiin. Joka tapauksessa kaikki haastatellut kokivat olevansa tärkeitä ja merkityksellisiä, mikä lienee tärkeää motivoitumisen kannalta. Urheiluseuroihin palkattujen työntekijöiden määrän jatkuvasti kasvaessa asiaa olisi kuitenkin todennäköisesti hyödyllistä tutkia laajemminkin.

LÄHTEET

- Aarresola, O., Itkonen, H., Salmikangas, A.-K. & Mäkinen, J. 2019. Liikunnan ja urheilun vapaaehtoistyö, osallistuminen ja jäsenyys. Teoksessa J. Mäkinen (toim.) Aikuisväestön liikunnan harrastaminen, vapaaehtoistyö ja osallistuminen 2018. KIHU. KIHUn julkaisusarja, nro 67, 28–47.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. 4. uudistettu painos.
- Billis, D. 2010a. From welfare bureaucracies to welfare hybrids. Teoksessa D. Billis (toim.) Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 3–24.
- Billis, D. 2010b. Towards a theory of hybrid organizations. Teoksessa D. Billis (toim.) Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 46–69.
- Blomqvist, M., Mononen, K., Konttinen, N., Koski, P. & Kokko, S. 2015. Urheilu ja seuraharrastaminen. Teoksessa S. Kokko & R. Hämylä (toim.) Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa: LIITU-tutkimuksen tuloksia 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Valtion liikuntaneuvosto. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2015:2, 73–82.
- Cuskelly, G., Hoye, R. & Auld, C. 2006. Working with Volunteers in Sport – Theory and practice. Abingdon: Routledge.
- Ehrnrooth, J. 1990. Intuitio ja analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 30–41.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Chydenius-Instituutin julkaisuja 3/2001, 133–157.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. Chydenius-Instituutin julkaisuja 2/2001, 24–42.
- Euroopan komissio 2010. Sport and Physical Activity. Eurobarometer 72.3. Special Eurobarometer 334.

- Euroopan komissio 2018. Special Eurobarometer 472. Sport and physical activity.
- Euroopan parlamentti 2008. Mietintö 2007/2149(INI) vapaaehtoistyön roolista taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämässä. Aluekehitysvaliokunta.
- Gratton, C., Rowe, N. & Veal, A. J. 2012. International Comparisons of Sports participation in European Countries: an Update of the COMPASS Project. Teoksessa K. Ilmanen & H. Vehmas (toim.) Liikunnan areenat: Yhteiskuntatieteellisiä kirjoituksia liikunnasta ja urheilusta. Jyväskylän yliopisto, liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2012, 83–104.
- Harju, A. 2005. Kansalaisyhteiskunta vapaaehtoistoiminnan innoittajana. Teoksessa M. Nylund & A. B. Yeung (toim.) Vapaaehtoistoiminta: Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 58–80.
- Harris, M. 2010. Third sector organizations in a contradictory policy environment. Teoksessa D. Billis (toim.) Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 25–45.
- Heikkala, J. 2000. Liikunnan järjestökentän muutokset ja toimintaympäristö. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Liikuntatieteellinen seura ry, 119–134.
- Heikkala, J. & Koski, P. 2000. Järjestöt kolmen merkitysulottuvuuden – vapaaehtoisuuden, valtion ja markkinoiden – leikkauspisteessä. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Liikuntatieteellinen seura ry, 107–118.
- Heikkinen, A. 1992a. Promenadeja ja terveyskylpyjä. Teoksessa T. Pyykkönen (toim.) Suomi uskoi urheiluun: Suomen urheilun ja liikunnan historia. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 131. Helsinki: VAPK-Kustannus, 43–61.
- Heikkinen, A. 1992b. Voimistelun läpimurto. Teoksessa T. Pyykkönen (toim.) Suomi uskoi urheiluun: Suomen urheilun ja liikunnan historia. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 131. Helsinki: VAPK-Kustannus, 65–79.
- Heinilä, K. 1993. Liikunta- ja urheiluseura tänään. Teoksessa H. Itkonen & A. Nevala (toim.) Urheiluseura: Juuret mullassa – tukka tuulessa. Jyväskylän yliopisto, liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia no 58, 48–53.
- Helldán, A. & Helakorpi, S. 2015. Suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytyminen ja terveys, kevät 2014. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Raportti 6/2015.

- Hentilä, S. 1989. Urheilu, kansakunta ja luokat. Teoksessa R. Alapuro, I. Liikanen, K. Smeds & H. Stenius (toim.) *Kansa liikkeessä*. Jyväskylän yliopisto, valtio-opin laitos. 2. painos. Vaasa: Kirjayhtymä Oy, 213–232.
- Hentilä, S. 1992a. ”Jaloon uskomme urheiluun...” Teoksessa T. Pyykkönen (toim.) *Suomi uskoi urheiluun: Suomen urheilun ja liikunnan historia*. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 131. Helsinki: VAPK-Kustannus, 12–15.
- Hentilä, S. 1992b. Urheilu järjestäytyy ja politisoituu. Teoksessa T. Pyykkönen (toim.) *Suomi uskoi urheiluun: Suomen urheilun ja liikunnan historia*. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 131. Helsinki: VAPK-Kustannus, 133–153.
- Hentilä, S. 1992c. Poliittista urheilua ja urheilupolitiikkaa. Teoksessa T. Pyykkönen (toim.) *Suomi uskoi urheiluun: Suomen urheilun ja liikunnan historia*. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 131. Helsinki: VAPK-Kustannus, 235–281.
- Hentilä, S. 1992d. Urheilupolitiikasta liikuntapolitiikkaan. Teoksessa T. Pyykkönen (toim.) *Suomi uskoi urheiluun: Suomen urheilun ja liikunnan historia*. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 131. Helsinki: VAPK-Kustannus, 351–367.
- Hentunen, J., Turpeinen, S. & Pyykkönen, J. 2015. Lisää laatua, enemmän toimintaa: Seuratuen toimintavuoden tulokset 2014–2015. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämisyhteistyö LIKES. *Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja* 312.
- Hyde, M. 2019. Saudi race not about F1 healing powers but cash and cleaning the regime’s reputation. *The Guardian*. Viitattu 13.8.2019. <https://www.theguardian.com/sport/blog/2019/aug/07/formula-one-saudi-arabia-grand-prix-cash-reputation>.
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 41–56.
- Ilmanen, K. 2015. Liikuntapalvelujen muutos 1800-luvulta 2000-luvulle. Teoksessa H. Itkonen & A. Laine (toim.) *Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä*. Jyväskylän yliopisto, Liikuntakasvatuksen laitos, *Tutkimuksia* 1/2015, 19–37.
- Ilmanen, K. & Itkonen, H. 2000. Kansalaisten liikuttajat. Kansalaistoimijat ja kunnat liikuntapalveluiden tuottajina Pohjois-Karjalassa. Joensuu: Itä-Suomen lääninhallituksen liikuntatoimi, Pohjois-Karjalan Liikunta (POKALI) ry ja Joensuun yliopisto, Karjalan tutkimuslaitos.

- Isosomppi, S. 2014. Seuratuki 2014: Tuettujen hankkeiden hakemuserviointi. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 291.
- Itkonen, H. 1991. ”Tarmompa poekija ollaan”: Tutkimus suomalaisen urheiluseuran muutoksesta. Joensuu: Joensuun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.
- Itkonen, H. 1996. Kenttien kutsu: Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Gaudeamus Kirja.
- Itkonen, H. 1999. Kilpакenttien kapinalliset. Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura. Liikuntatieteellisen Seuran Impulssi nro XVII.
- Itkonen, H. 2000. Lukijalle. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Liikuntatieteellinen seura ry, 5–7.
- Itkonen, H. 2015. Kansalaistoimintojen kaudet ja muuttuvat käytännöt. Teoksessa H. Itkonen & A. Laine (toim.) Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä. Jyväskylän yliopisto, Liikuntakasvatuksen laitos, Tutkimuksia 1/2015, 39–58.
- 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. Helsinki: Gaudeamus Kirja, 47–71.
- Itkonen, H. & Kortelainen, J. 1999. Rantakentältä maailmalle – Kiteen pesäpallo, lajikulttuuri ja yhteiskunta. Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura ry. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 146.
- Itkonen, H. & Laine, A. 2015. Suuntana liikunnan käsitteet ja käytännöt. Teoksessa H. Itkonen & A. Laine (toim.) Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä. Jyväskylän yliopisto, Liikuntakasvatuksen laitos, Tutkimuksia 1/2015, 7–15.
- Itkonen, H. & Ranto, E. 1991. Elämäntyylit, nuoriso ja liikunta. Jyväskylän yliopisto, liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia no 54.
- Kanerva, J. & Tikander, V. 2012. Urheilulajien synty. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Kansallinen liikuntatutkimus 2002. Suuri kansallinen liikuntatutkimus 2001–2002, vapaaehtoistyö. SLU:n julkaisusarja 3/02.
- Kansallinen liikuntatutkimus 2006. Kansallinen liikuntatutkimus 2005–2006, vapaaehtoistyö. SLU:n julkaisusarja 6/06.
- Kansallinen liikuntatutkimus 2010a. Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010, lapset ja nuoret. SLU:n julkaisusarja 7/2010.

- Kansallinen liikuntatutkimus 2010b. Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010, vapaaehtoistyö. SLU:n julkaisusarja 8/2010.
- Kansallinen liikuntatutkimus 2010c. Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010, aikuisliikunta. SLU:n julkaisusarja 6/2010.
- Karré, P. M. 2012. Conceptualizing hybrid organizations: A public administration approach. Paper written for symposium “Neither Public nor Private: Mixed Forms of Service Delivery around the Globe”.
- Kentala, K. 2017. Haluttu, menestyvä ja laadukas seura: Tapaustutkimus Jyväskylän Naisvoimistelijoiden seuratoiminnan muutoksesta. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma.
- KIHU 2016. Seura-ammattilaisen palkkaaminen – askeleet onnistumiseen.
- Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Chydenius-Instituutin julkaisuja 3/2001, 68–84.
- Klemola, H. 1994. Tahkon luoma kansallispeli nykyajan murroksessa. Teoksessa A. Nevala (toim.) Suomen Urheiluhistoriallisen Seuran vuosikirja 1994. Joensuu: Suomen Urheiluhistoriallinen Seura, 79–92.
- Kokkonen, J. 2013. Liikuntaa hyvinvointivaltiossa. Suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia n:o 2.
- Kokkonen, J. 2015. Suomalainen liikuntakulttuuri – juuret, nykyisyys ja muutossuunnat. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia n:o 3.
- Koskela, A. 2017. Pesis: Opas jännittävän pelin seuraajalle ja harrastajalle. Kustannusosakeyhtiö Nemo.
- Koski, P. 1994a. Liikunta ja kansalaisaktiivisuus. Teoksessa Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö (LIKES), 85–107.
- Koski, P. 1994b. Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Studies in Sport, Physical Education and Health 35.
- Koski, P. 1996a. Elämäntyyli tutkimus: Liikunta on suomalaisten tärkein harrastus. Liikunta & Tiede 33 (5), a22–a25.
- Koski, P. 1996b. Seuroissa jäseniä enemmän kuin koskaan. Liikunta & Tiede 33 (5), a25–a27.
- Koski, P. 2000a. Liikunta kansalaisaktiivisuutena. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja

- reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Liikuntatieteellinen seura ry, 40–55.
- Koski, P. 2000b. Liikunnan kansalaistoiminta kulttuurina – toiminnan merkityksellisyys ja merkitysrakenteet. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Liikuntatieteellinen seura ry, 135–154.
- Koski, P. 2000c. Millä tavoin kansalaisaktiivisuus toteutuu liikunnassa? Teoksessa M. Miettinen (toim.) Haasteena huomisen hyvinvointi – miten liikunta lisää mahdollisuuksia? Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu II, tutkimuskatsaus. Helsinki: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö (LIKES), 212–240.
- Koski, P. 2009. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. Suomen Liikunta ja Urheilu. SLU-julkaisusarja 7/09.
- Koski, P. 2010. Ammattilaisen alkutaival – Liikunta- ja urheiluseurojen kehittämishankkeen (2008-2011) väliraportti.
- Koski, P. 2012a. Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263.
- Koski, P. 2012b. Villapaita päällä takiaispellossa – päätoiminen kohtasi vapaaehtoiset: Mitä tapahtui, kun seuroihin palkattiin päätoimisia työntekijöitä? Liikunta & Tiede 49(5), 4–8.
- Koski, P. 2014. Hukattu penkkiurheilijasukupolvi? Liikunta & Tiede 51(6), 4–9.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos: lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia no 63/1998.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Kurunmäki, K. 2007. Vertailu. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 74–92.
- Kuuluvainen, S. 2014. Vapaaehtoistyön johtamisen hyvät käytännöt: Vapaaehtoistyön johtaminen ammatillistuneissa ja kansalaisjärjestömaisissä yhdistyksissä. Mikkelin ammattikorkeakoulu, nuorisotyön ja kansalaistoiminnan koulutusohjelma, opinnäytetyö.

- Kärkkäinen, P. 1992. Voimainkoetuksia ja kisailuja. Teoksessa T. Pyykkönen (toim.) Suomi uskoi urheiluun: Suomen urheilun ja liikunnan historia. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 131. Helsinki: VAPK-Kustannus, 19–41.
- Kärmeniemi, M. 2012. Valmentaminen ammattina Suomessa 2012. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. KIHUn julkaisusarja, nro 34.
- Laakso, L. 1986. Aikuisväestön vapaa-ajan liikuntaharrastus. Teoksessa P. Vuolle, R. Telama & L. Laakso (toim.) Näin suomalaiset liikkuvat. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiön tutkimuslaitos. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 50, 87–99.
- Laasanen, J. 2011. Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. Raportteja 70.
- Laine, L. 1984a. Vapaaehtoisten järjestöjen kehitys ruumiinkulttuurin alueella Suomessa v. 1856–1917 I. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu No 93 A.
- Laine, L. 1984b. Vapaaehtoisten järjestöjen kehitys ruumiinkulttuurin alueella Suomessa v. 1856–1917 II. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu No 93 B.
- Laine, M. & Peltonen, L. 2007. Ikkuna muutokseen. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 93–108.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9–38.
- Laitinen, E. 1983. Pesäpallo – kansallispeli 60 vuotta. Suomen Pesäpalloliitto.
- Laitinen, H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopion yliopisto, sosiaalitieteiden laitos. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 55.
- Lappalainen, P. 2007. Poliittinen toiminta tapauksena. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 191–213.
- Lehtinen, S.-T. 1997. Vapaaehtoistoiminta – kasvava voimavara? Näkökulmia ammattityöhön. Helsinki: Kansalaisareena ry. Omaehtoisten kehityksen julkaisuja. Sarja B, Vapaaehtoistoiminta 1/97.
- Lehtonen, K. & Hakamäki, M. 2009. Seuratuen haku 2009 – Arviointiraportti. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 229.
- Lehtonen, K. & Hakonen, H. 2013. Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja: Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa. Liikunnan ja kansanterveyden

- edistämissätiö LIKES, Lasten ja nuorten elämäntavan tutkimusyksikkö LINET. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 274. Jyväskylä.
- Lehtonen, K., Paukku, J., Hakamäki, M. & Laine, K. 2014. Seuratuki 2013: Haku- ja jakoprosessin arviointi. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissätiö LIKES. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 286.
- Leino, H. 2007. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 214–227.
- Llewellyn, M. P. & Gleaves, J. 2016. The rise and fall of olympic amateurism. Sport and Society. Urbana: University of Illinois Press.
- Lämsä, J. 2009. Lasten ja nuorten urheilu yhteiskunnassa. Teoksessa H. Hakkarainen, T. Jaakkola, S. Kalaja, J. Lämsä, A. Nikander & J. Riski (toim.) Lasten ja nuorten urheiluvallinnuksen perusteet. Lahti: VK-Kustannus Oy, 15–42.
- Malmsten, A. 2007. Rajaaminen. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 57–73.
- Matikainen, N. 2006. Sopupelit, fair play ja vedonlyöntipetos. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Urheilu-oikeuden sarja 11. Licensiaatintutkimus. Turku: Oikeustieteellinen tiedekunta, yksityisoikeuden laitos, urheilu-oikeus.
- Meinander, H. 1992. Warpaille y-lös, kyykkyyn a-las. Teoksessa T. Pyykkönen (toim.) Suomi uskoi urheiluun: Suomen urheilun ja liikunnan historia. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 131. Helsinki: VAPK-Kustannus, 81–99.
- Metsäranta, O. 2006. Yleisurheilun MM2005-kisat ja kansalaistoiminta. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU ja Jyväskylän yliopisto. KIHU:n julkaisusarja nro 4. Jyväskylän yliopisto, liikuntatieteiden laitos, Tutkimuksia 1/2006.
- Mäenpää, P. & Korkatti, S. (toim.) 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla: Ajatuksia seurojen kehittämisestä ja kehittämistä. SLU-julkaisusarja 1/2012.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 42–61.
- Mäkinen, J. 2019. ”Kyllä sitä saa makkaran poikineen myydä, että saa tilavuokrat maksettua” – Sisäliikuntalajien seurat liikuntapaikkaverkoston kehittäjinä Suomessa. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma.

- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nupponen, H. & Telama, R. 1998. Liikunta ja liikunnallisuus osana 11–16-vuotiaiden eurooppalaisten nuorten elämäntapaa. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen tutkimus- ja kehittämiskeskus, liikuntakasvatuksen laitos. Liikuntakasvatuksen julkaisuja 1.
- Nylund, M. & Yeung, A. B. 2005. Vapaaehtoisuuden anti, arvot ja osallisuus murroksessa. Teoksessa M. Nylund & A. B. Yeung (toim.) Vapaaehtoistoiminta: Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 13–38.
- OKM 2018. Tutkimus: Liikunta- ja urheiluseuroilla menee pääosin hyvin. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tiedote. Viitattu 22.6.2018. https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tutkimus-liikunta-ja-urheiluseuroilla-menee-paaosin-hyvin.
- Opetusministeriö 2002. Kansalaistoiminnan esteiden poistaminen. Työryhmän muistio 23:2002.
- Opetusministeriö 2008. Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla: Ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi julkisen ohjauksen näkökulmasta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:14. Opetusministeriö, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto.
- Paine, A. E., Ockenden, N. & Stuart, J. 2010. Volunteers in hybrid organizations: A marginalised majority? Teoksessa D. Billis (toim.) Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 93–113.
- Paloaro, M. 2001. Sopupelien varjot. MC-Pilot Oy Kustannus.
- Paukku, S., Lehtonen, K. & Turpeinen, S. 2014. Seuratuki 2013–2014: Toimintavuoden tulokset. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES. Liikunnan ja kansanterveyden tutkimusjulkaisuja 293.
- Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 111–129.
- Perttula, J. 2013. Kolmas sektori turvallisuuden osatekijänä. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 107.
- Peuhkuri, T. 2007. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 130–148.

- Pirkkalainen, P. 2015. Maahanmuuttajajärjestöt kolmannen sektorin muutoksessa. *Kansalaisyhteiskunta* 6(1), 51–73.
- PPL s.a. Miesten Superpesis kautta aikain. Vuosittaiset yleisömäärätilastot. Pesäpalloliitto. <https://www.pesis.fi>.
- Pulkkinen, M. 2016. *Palkattu työntekijä urheiluseurassa – kansalaistoiminnan voitto vai tappio?* Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma. Kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelma.
- Puronaho, K. 2014. Drop-out vai throw-out? Tutkimus lasten ja nuorten liikuntaharrastusten kustannuksista. Opetus- ja kulttuuriministeriö, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:5.
- Puronaho, K., Sajasalo, P., Näsi, J., Pätsi, M., Lax, M., Glan, V. & Matilainen, P. 2000. Mitä liikunta ja urheilu merkitsevät talouselämässä? Teoksessa M. Miettinen (toim.) *Haasteena huomisen hyvinvointi – miten liikunta lisää mahdollisuuksia? Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu II, tutkimuskatsaus*. Helsinki: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö (LIKES), 325–357.
- Puska, M., Lämsä, J. & Potinkara, P. 2017. *Valmentaminen ammattina Suomessa 2017*. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. KIHUn julkaisusarja, nro 53.
- Pyykönen, J. 2015. *Seuratuki 2015: Tuettujen hankkeiden hakemusarviointi*. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 308.
- Raento, P. 2007. *Kelpo raportoinnin strategia*. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 254–272.
- Rauste, O. 1997. *Urheilu-oikeus*. Helsinki: Kauppakaari Oy, Lakimiesliiton Kustannus.
- Riekkö, M. & Hentunen, J. 2017. Työntekijän palkkaaminen seuratuella avulla: Kyselyn tuloksia työntekijän rekrytoimisesta urheiluseuraan vuosilta 2013–2016. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 322.
- Robinson, L. 2011. *The Voluntary Sport Sector*. Teoksessa L. Robinson & D. Palmer (toim.) *Managing Voluntary Sport Section*. Abingdon: Routledge, 3–18.
- Robinson, L., Minikin, P. & Palmer, D. 2011. *The Future of Management in Voluntary Sport Organisation*. Teoksessa L. Robinson & D. Palmer (toim.) *Managing Voluntary Sport Section*. Abingdon: Routledge, 257–264.

- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työ ja yrittäjyys 20/2013.
- Ruusuvirta, M. 2015. Luottamuksesta kontrolliin, estetiikasta markkinaorientaatioon: markkinaistuminen julkisen sektorin ja kulttuurialan kolmannen sektorin suhteessa. Kansalaisyhteiskunta 6(1), 5–27.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 424–431.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. Chydenius-Instituutin julkaisuja 2/2001, 158–169.
- Saastamoinen, A. 2015. Vapaaehtoistoiminnan johtaminen urheiluseurassa: Taitoluisteluseuran johtamishaasteet. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopisto, kauppakorkeakoulu, johtamisen laitos, organisaatiot ja johtaminen.
- Salimäki, H. 2000. Isänmaan ja urheilu-uskon mies: Lauri Pihkala modernin urheiluvaatteen esitaistelijana. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Bibliotheca Historica 62.
- Saukkonen, P. 2013. Kolmas sektori – vanha ja uusi. Kansalaisyhteiskunta 1(2013), 6–31.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulu: Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51/1988.
- Sääski, V. 2019. ”Me kaikki tehdään sitä yhdessä”: tapaustutkimus vapaaehtoisten johtamisesta vuoden 2017 koripallon miesten EM-kilpailuiden Helsingin alkulohkossa. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu - tutkielma.
- Taponen, E. 2011. Urheilun talkootyö. Turku: Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Urheiluvoikeuden sarja 31.
- Taylor, T. & McGraw, P. 2011. Managing Human Resources. Teoksessa L. Robinson & D. Palmer (toim.) Managing Voluntary Sport Section. Abingdon: Routledge, 70–98.
- Tilastokeskus 2011. Ajankäyttötutkimus 2009, osallistuminen ja vapaaehtoistyö. Suomen virallinen tilasto. Helsinki. Viitattu 25.10.2017. http://stat.fi/til/akay/2009/04/akay_2009_04_2011-09-16_fi.pdf.

- Tiusanen, J. 2018. Professionalization of the Finnish Voluntary Sports Sector: Case Study of the Tennis Club of Jyväskylä 1993–2016. Master's Thesis. University of Jyväskylä, Faculty of Sport and Health Sciences, Social Sciences of Sport.
- Työsopimuslaki 2001. Työsopimuslaki 26.1.2001/55.
- Valliluoto, S. 2014. Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksista ja esteistä. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä 4/2014.
- Vasara, E. 1992a. Sotaa ja urheilua. Teoksessa T. Pyykkönen (toim.) Suomi uskoi urheiluun: Suomen urheilun ja liikunnan historia. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 131. Helsinki: VAPK-Kustannus, 303–315.
- Vasara, E. 1992b. Miljoonan suomalaisen liike. Teoksessa T. Pyykkönen (toim.) Suomi uskoi urheiluun: Suomen urheilun ja liikunnan historia. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 131. Helsinki: VAPK-Kustannus, 393–419.
- Vasara, E. 1992c. Liikunta sirpaloituu. Teoksessa T. Pyykkönen (toim.) Suomi uskoi urheiluun: Suomen urheilun ja liikunnan historia. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 131. Helsinki: VAPK-Kustannus, 421–455.
- VETY s.a. Vapaaehtoistyöhön liittyvät lait Suomessa. VETY – Vapaaehtoistyö yleishyödyllisessä yhteisössä. Pääkaupungin Kierrätyskeskus Oy. Viitattu 17.12.2017. http://www.espoonvapaaehtoisverkosto.fi/dokumentit/Vapaaehtoistyohon_liittyvat_lait_suomessa_VETY_verkko.pdf.
- Vilanen, M. 2013. Urheiluseura työnantajana: Seuratoiminnasta työttömyystuelle, sairaseläkkeelle vai työeläkkeelle? Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma, opinnäytetyö.
- Virtanen, A. 2019. Riku Riski kieltäytyi jalkapallon A-maajoukkueen Qatarin matkasta eettisten syiden takia – ”Tämä oli aika selkeä asia”. Helsingin Sanomat. Viitattu 13.8.2019. <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000005958244.html>.
- VLN 2013. Urheiluseurat kunniaan: Liikunnan ja urheilun rahoituksen painopisteeksi perustaso – lapset ja nuoret. Valtion Liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:7.
- Vuolle, P. 2000. Liikunnan merkitys rakentuu elämäntapailla. Teoksessa M. Miettinen (toim.) Haasteena huomisen hyvinvointi – miten liikunta lisää mahdollisuuksia? Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu II, tutkimuskatsaus. Helsinki: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö (LIKES), 23–46.
- Vuorenpää, T. 2015. Naispesäpallon haasteet ja Viinijärven Urheilijoiden valinnat niistä selviämiseen 1994–2014. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Historian ja maantieteiden laitos. Suomen historian pro gradu -tutkielma.

Wicker, P. 2017. Volunteerism and volunteer management in sport. *Sport Management Review* 20, 325–337.

Yeung, A. B. 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry.

Hyvinkään kaupunginmuseon arkisto, Hyvinkään Tahkon arkistokokonaisuus

Haapakoski, R. 1985a. Hyvinkään Tahkon Tuki r.y. – näkymätön vaikuttaja. Teoksessa R. Haapakoski (toim.) Tahko: 70 vuotta ponnistuksen iloa: kultainen vuosikymmen 1975–1985. Hyvinkään Tahko r.y., 76–77.

Haapakoski, R. 1985b. Bingo – tukipilari. Teoksessa R. Haapakoski (toim.) Tahko: 70 vuotta ponnistuksen iloa: kultainen vuosikymmen 1975–1985. Hyvinkään Tahko r.y., 78–81.

Haapakoski, R. 1990a. Vetreät veteraanit. Teoksessa Tahko 75 – ilosta voimaa, voimasta iloa. Juhlajulkaisu 1990. Hyvinkään Tahko ry, 41–44.

Haapakoski, R. 1990b. Sanallinen tilkkutäkki ohikiitäneistä vuosista ja vuosikymmenistä II. Teoksessa Tahko 75 – ilosta voimaa, voimasta iloa. Juhlajulkaisu 1990. Hyvinkään Tahko ry, 48–70.

Haapakoski, R. 2005. Muistikuvia Hyvinkään Tahkon pesäpallon käynnistysvaikeuksista. Teoksessa Hyvinkään Tahko 90 vuotta: muistikuvia viiden vuosikymmenen varrelta. Hyvinkään Tahko, 6–15.

Hakakari, T. 2005. Millä eväillä satavuotiaaksi? Teoksessa Hyvinkään Tahko 90 vuotta: muistikuvia viiden vuosikymmenen varrelta. Hyvinkään Tahko, 2–3.

Hämäläinen, S. 1985. Pesäpalloa Tahkossa 65 vuotta. Teoksessa A. Paski & A. Peltonen (toim.) Hyvinkään Tahkon pesäpallojaoston sarjakirja pelikaudelle 1985, 3.

Laine, P. 1990. Järjestysmiestoiminnasta. Teoksessa Tahko 75 – ilosta voimaa, voimasta iloa. Juhlajulkaisu 1990. Hyvinkään Tahko ry, 33–35.

Musto, I. 1995. PesisTahkon nykytila ja huomina. Tahko: Pesäpallojaoston kausijulkaisu 1995, 7–11.

Niementaus, K. 1950. Hyvinkään Tahko 35-vuotias. Tahko: seuralehti n:o 3–4(1), 1–8. Hyvinkään Tahko r.y.

Paakkala, S. 1990. Pesäpallo etenee seuraavalle vuosikymmenelle uusin eväin. Teoksessa Tahko 75 – ilosta voimaa, voimasta iloa. Juhlajulkaisu 1990. Hyvinkään Tahko ry, 15–18.

- Peltonen, A. 1985. Pesäpalloilijoilla mahtava menestys. Teoksessa R. Haapakoski (toim.) Tahko: 70 vuotta ponnistuksen iloa: kultainen vuosikymmen 1975–1985. Hyvinkään Tahko r.y., 18–36.
- Peltonen, A. 2005a. Raskas vuosikymmen. Teoksessa Hyvinkään Tahko 90 vuotta: muistikuvia viiden vuosikymmenen varrelta. Hyvinkään Tahko, 4–5.
- Peltonen, A. 2005b. Yhdeksäs vuosikymmen on ollut luopumisen aikaa. Teoksessa Hyvinkään Tahko 90 vuotta: muistikuvia viiden vuosikymmenen varrelta. Hyvinkään Tahko, 24–30.
- Tahko 1935. Hyvinkään Tahko: toiminta 1915–1935. Hyvinkää.
- Tahko 1965. Tahko: seuralehti n:o 3 (1965). Hyvinkään Tahko 50 vuotta: historiikki. Hyvinkään Tahko r.y.
- Tahko 1971. Tahko: seuralehti n:o 4 (1971). Hyvinkään Tahko r.y.
- Yli-Saunamäki, T. 1990. Urheilusponsorointi ja Tahkon julkisuusarvo. Teoksessa Tahko 75 – ilosta voimaa, voimasta iloa. Juhlajulkaisu 1990. Hyvinkään Tahko ry, 24–28.

Hyvinkään Tahkon arkisto

- Superperis 1993. Selvitys superperispaikkakuntien hiekkatekonurmihankkeista 21.10.1993. Superperis Oy.
- Tahko 1993. Kasvatustyö kaiken perusta. Tahko Superperis 1993, kausikirja, 17–19. Hyvinkään Tahko ry.
- Tahko 1999. Toimintakertomus 1999. Hyvinkään Tahko ry.
- Tahko 2000. Toimintakertomus 2000. Hyvinkään Tahko ry.
- Tahko 2001. Toimintakertomus 2001. Hyvinkään Tahko ry.
- Tahko 2002. Toimintakertomus 2002. Hyvinkään Tahko ry.
- Tahko 2003a. Toimintasuunnitelma 2003. Hyvinkään Tahko ry.
- Tahko 2003b. Toimintakertomus 2003. Hyvinkään Tahko ry.
- Tahko 2004. Toimintakertomus 2004. Hyvinkään Tahko ry.
- Tahko 2005. Toimintakertomus 2005. Hyvinkään Tahko ry.
- Tahko 2006. Toimintakertomus 2006. Hyvinkään Tahko ry.
- Tahko 2007. Toimintakertomus 2007. Hyvinkään Tahko ry.
- Tahko 2008. Toimintakertomus 2008. Hyvinkään Tahko ry.
- Tahko 2009. Toimintakertomus 2009. Hyvinkään Tahko ry.
- Tahko 2010a. Hyvinkään Tahkon toimintakertomus 2010. Hyvinkään Tahko ry.

Tahko 2010b. Johtokunnan kokouksen 14/2010 pöytäkirja. Hyvinkään Tahko ry.

Tahko 2010c. Johtokunnan kokouksen 13/2010 pöytäkirja. Hyvinkään Tahko ry.

Tahko 2010d. Johtokunnan kokouksen 12/2010 pöytäkirja. Hyvinkään Tahko ry.

Tahko 2010e. Johtokunnan kokouksen 1/2010 pöytäkirja. Hyvinkään Tahko ry.

Tahko 2011a. Hyvinkään Tahkon toimintakertomus 2011. Hyvinkään Tahko ry.

Tahko 2011b. Johtokunnan kokouksen 8/2011 pöytäkirja. Hyvinkään Tahko ry.

Tahko 2011c. Johtokunnan kokouksen 9/2011 pöytäkirja. Hyvinkään Tahko ry.

Tahko 2011d. Hyvinkään Tahko ry:n toimintasuunnitelma 2011. Hyvinkään Tahko ry.

Tahko 2012a. Luonnos SuperTahko Oy:n esitteestä. Hyvinkään Tahko ry.

Tahko 2012b. Johtokunnan kokousten 2–15/2012 pöytäkirjat. Hyvinkään Tahko ry.

Tahko 2012c. Hyvinkään Tahkon toimintakertomus 2012. Hyvinkään Tahko ry.

Tahko 2012d. Hyvinkään Tahko ry:n toimintasuunnitelma 2012. Hyvinkään Tahko ry.

Tahko 2013a. Hyvinkään Tahko ry:n toimintasuunnitelma 2013. Hyvinkään Tahko ry.

Tahko 2013b. Muistio superpesistoiminnan myynnistä Hyvinkään Tahko ry:ltä Hyvinkään Tahko oy:lle.

Tahko 2013c. Hyvinkään Tahko ry:n toimintakertomus 2013. Hyvinkään Tahko ry.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko.

Kysymyksiä mukautettiin jonkin verran kullekin haastatellulle ja niiden järjestys vaihteli. Tarpeen mukaan kysyttiin tarkentavia lisäkysymyksiä.

Lämmittely, taustatiedot

- Esittely
- Miten olet päätenyt Tahkoon ja nykyisiin tehtäviin
- Mitä nykyiset tehtävät sisältävät ja onko työnkuva selkeä
- Mitä odotit aloittaessasi tehtävässä ja miten odotukset ovat täyttyneet
- Mitkä tekijät motivoivat toimimaan Tahkossa

Nykytilanne, muutos ja ammattimaistuminen

- Millainen Tahkon tilanne oli ennen tuloasi ja miten se on muuttunut sinä aikana kun olet ollut mukana
- Mitkä asiat ovat vaikuttaneet muutokseen
- Onko Tahko mielestäsi ammattimaistunut
- Jos kyllä, miten ammattimaistuminen ilmenee
- Jos kyllä, mitkä asiat ovat johtaneet siihen
- Jos kyllä, miten se on vaikuttanut
- Mitä mieltä olet liikunnan ammattimaistumisesta yleisesti – mitä hyviä ja huonoja puolia siihen liittyy, onko se tavoiteltavaa

Työnjako

- Kuvaile, millainen työnjako Tahkossa on
- Kuinka toimiva työnjako mielestäsi on
- Miten työnjako ja omat työtehtäväsi ovat muuttuneet
- Millaista tukea tehtäviisi olet saanut muilta toimijoilta ja oletko tyytyväinen saamaasi tukeen
- Millainen asema vapaaehtoistyöllä on seurassa ja millaista vapaaehtoistyötä tehdään
- Millainen asema työsuhteisilla työntekijöillä on
- Miksi Tahkoon on mielestäsi palkattu työntekijöitä

- Millaisia vaikutuksia työntekijöiden palkkaamisella (positiivisia tuloksia tai ongelmia) on ollut Tahkossa, entä onko se vaikuttanut vapaaehtoiisiin
- Onko työntekijöiden palkkaaminen kokonaisuutena kannattanut, mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen, että se on onnistunut/epäonnistunut
- Pitäisikö Tahkon mielestäsi palkata lisää työntekijöitä
- Millaisia ominaisuuksia työntekijöillä pitäisi olla (millainen on ihanteellinen työntekijä)

Vapaaehtoisten ja ammattilaisten yhteistyö

- Miten yhteistyö vapaaehtoisten/ammattilaisten kanssa on sujunut omalla kohdallasi, mitä hyviä ja huonoja puolia tai etuja ja ongelmia siihen on liittynyt
- Miten vapaaehtoisten ja ammattilaisten yhteistyö on sujunut Tahkossa yleisesti, mitä hyviä ja huonoja puolia tai etuja ja ongelmia siihen on liittynyt
- Mitkä asiat ovat helpottaneet/tukeneet yhteistyötä, mitkä vaikeuttaneet
- Onko vapaaehtoisten ja ammattilaisten välinen työnjako ollut selkeä
- Mitä mieltä olet ammattilaisten palkkaamisesta seuroihin, mitä hyviä ja huonoja puolia siihen liittyy, onko se kokonaisuutena hyvä asia
- Mitkä asiat vaikuttavat vapaaehtoisten haluun toimia vapaaehtoisena (positiivisesti/negatiivisesti), mitkä voivat lisätä vetovoimaa
- Millaista on mielestäsi liikunnan vapaaehtoistoiminta tulevaisuudessa

Toiminnan moninaisuus

- Mikä on mielestäsi Tahkon ydintoimintaa
- Tahkossa on hyvin monenlaista toimintaa – miten kaikki saadaan sovitettua yhteen
- Onko toimintojen välillä ollut vastakkainasettelua tai ongelmia vastakkaisiin odotuksiin vastaamisessa, jos kyllä miten ne on selvitetty
- Onko johonkin Tahkon toimintoon panostettu enemmän tai vähemmän kuin mielestäsi kuuluisi
- Kuuluisiko Tahkon mielestäsi järjestää jotain toimintaa, jota se ei vielä järjestä

Vapaa sana

- Millaisena näet Tahkon tulevaisuuden
- Muuta mieleen tulevaa

LIITE 2. Haastateltujen taustatiedot.

Koodi	Sukupuoli	Ensisijainen		Tehtäviin päätyminen ²
		toiminta-	Asema ¹	
		organisaatio		
H1	Mies	Oy	T	Seuran parissa pienestä pitäen, tilaisuuden tullen työntekijäksi
H2	Mies	Ry	T	Seuran parissa pienestä pitäen, työskennellyt muissa seuroissa ennen Tahkoa
H3	Mies	Ry	V	Lasten kautta seura-aktiiviksi
H4	Nainen	Ry	V	Lasten kautta seura-aktiiviksi
H5	Nainen	Ry	V	Lasten kautta seura-aktiiviksi
H6	Nainen	Ry	T	Peliuran jälkeen työntekijäksi

¹ T = työntekijä, V = vapaaehtoinen

² Kaikilla haastatelluilla on jonkinasteinen harraste- tai kilpatausta lajista.