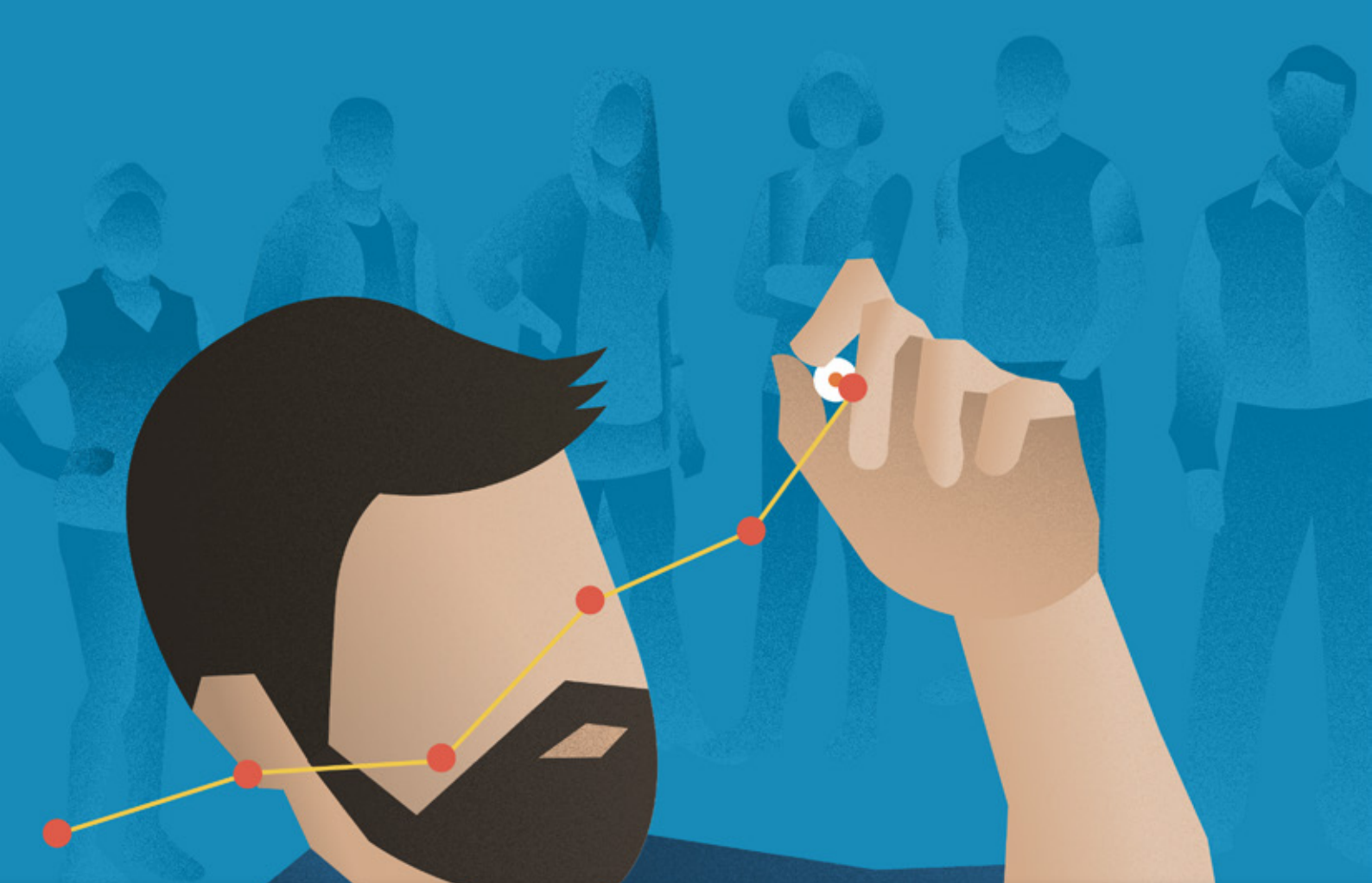




TUTKIMUKSIA URHEILUSEURAN JOHTAMISEN KYSYMYKSISTÄ



Outi Aarresola

KIHUn julkaisusarja, nro 70
ISBN 978-952-7290-10-1
ISSN 2489-8317

OUTI AARRESOLA

TUTKIMUKSIA URHEILUSEURAN JOHTAMISEN KYSYMYKSISTÄ

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU

KIHUn julkaisusarja, nro 70

Copyright © Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU, 2020

ISBN 978-952-7290-09-5 (painettu)

ISBN 978-952-7290-10-1 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-8309 (painettu)

ISSN 2489-8317 (verkkojulkaisu)

Kaikki oikeudet pidätetään. Tämän julkaisun tai sen osan jäljentäminen ilman tekijän kirjallista lupaa painamalla, monistamalla, äänittämällä tai muulla tavoin on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty.

Jyväskylä 2020

SISÄLLYS

ALKUSANAT	4
Miksi johtamisen kysymykset nähdään nykyään tärkeänä?	4
Johtamisen kolme käsitettä	5
Tutkimuskoosteen ratkaisuista ja hyödyntämisestä	6
OSA 1 IHMISET JA IHMISIÄ JOHTAMASSA	8
1 VAPAAEHTOISTEN JOHTAMINEN	9
Vapaaehtoisten tyytyväisyys jatkuvuutta ennustavana tekijänä	10
Vapaaehtoisten odotuksiin pohjautuvat vapaaehtoistyytit	13
Vapaaehtoistyön merkityksenannot ja organisaatioidentiteetin muodostaminen	15
Johtamiskeinot vapaaehtoisten rekrytoinnin helpottamiseksi	17
Vapaaehtoisten rekrytointiin liittyvät päätöksentekoprosessit	19
2 HALLITUSTYÖSKENTELY	22
Hallituksen suorituskyykyyn vaikuttavat tekijät	23
Hallitusjäsenten kyvyt ja pätevyys	25
Hallitus ja sidosryhmäjohtaminen	27
Hallituksen konfliktiprosessi	28
Hallituksen strategisen tasapainon malli	32
3 JAETTU JA AUTENTTINEN JOHTAJUUS	35
Jaettu johtajuus pienessä urheiluseurassa	36
Aito johtajuus liigaseurojen hallituksissa	40
OSA 2 URHEILUSEURAN KAPASITEETTI, TULOKSELLISUUS JA HALLINNON VAIKUTTAVUUS	43
4 KAPASITEETTI	44
Urheiluseuran kapasiteetin osatekijät	45
Kapasiteetin yhteys seuran tavoitteisiin	46
Kapasiteetin yhteys vapaaehtoistyöhön	48
Kapasiteetin yhteys jäsenmaksun maksuhalukkuuteen	50
Miten kapasiteettia rakennetaan	52
Kapasiteetin rakentaminen: kaksi tapausta	54
5 TULOKSELLISUUS	58
Urheilujärjestön tai -seuran tuloksellisuuden osatekijät	59
Tuloksellisuuden erot taloudellista voittoa tavoittelevissa ja tavoittelemattomissa urheiluorganisaatioissa	61
Yhteiskilpailuun perustuvan innovoinnin vaikutus urheiluseuran tuloksellisuuteen	62
6 VAIKUTTAVA HALLINTO	64
Vaikuttavan hallinnon malli	65
LOPPUSANAT	68
KIRJALLISUUS	69

ALKUSANAT

Tässä tutkimuskoosteessa esitellään viimeaikaisia urheiluseuran johtamiseen liittyviä ulkomaisia tutkimuksia. Tutkimusten kokoaminen aloitettiin vuoden 2018 alussa, osana Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen ja Suomen Olympiakomitean yhteistyötä seuratoiminnan tietoperusteisessa kehittämisessä. Kooste on tarkoitettu sekä järjestöjen että seurojen itsensä käyttöön – ja tietysti kaikille niille, jotka ovat kiinnostuneita urheiluseuran johtamisen kysymyksistä.

Tutkimuskooste koostuu kuudesta luvusta, jotka on jaettu kahteen osaan: Ensimmäisen osan luvut käsittelevät ihmisten johtamista ja ihmisiä johtamassa: vapaaehtoisten johtamista, hallitustyöskentelyä ja johtajuutta. Toinen osa käsittelee urheiluseurojen kapasiteettia, tuloksellisuutta ja hallintoa. Kussakin luvussa esitellään aihetta käsitteleviä tutkimuksia ja hieman teemojen taustoja.

Koostetta voi lukea haluamassaan järjestyksessä luku tai tutkimus kerrallaan. Suosittelen kuitenkin aloittamaan tämän johdannon lukemisella, jotta koosteen termit ja rajaukset tulevat selviksi. On myös hyvä pitää mielessä, että kooste käsittelee vain johtamisen tutkimuksen näkökulmia, ei kaikkea urheiluseuratoimintaa. Urheiluseuratyöstä on puhuttava myös muilla kuin johtamisen käsitteillä, vaikka tässä koosteessa ei niin tehdäkään. Toivottavasti kooste avaa ajatuksia myös kriittiseen pohdintaan erilaisia johtamisoppeja kohtaan.

Miksi johtamisen kysymykset nähdään nykyään tärkeänä?

Seuratoiminnan johtamisesta puhutaan nykyään entistä enemmän. Miksi? Eikö ennen seuroja muka johdettu? Varmasti johdettiin: suunniteltiin, tehtiin päätöksiä ja ryhdyttiin toimeen. Luotiin valmennusohjelmia, kilpailuja ja tapahtumia, rakennettiin liikuntatiloja ja vaikutettiin. Seuran johtaminen on ollut myös arvostettu tehtävä, ja puheenjohtajina on toiminut usein vaikutusvaltaisia henkilöitä. Urheiluseuroilla on aina ollut myös tärkeitä yhteiskunnallisia tehtäviä ei vain väestön liikuttamisessa vaan esimerkiksi nuorisokasvatustyössä.

Mikä sitten on muuttunut? Yleisesti liikunnan ja urheilun järjestötoiminta on kokenut monia muutoksia viime vuosikymmeninä: Lajikirjo on kasvanut ja toiminta on eriytynyt erilaisiin tavoitteellisuuksiin. Monissa maissa lajiliittojen toiminta on ammattimaistunut ja sittemmin muutokset ovat ”valuneet” koskemaan myös seurakenttää. Samaan aikaan urheiluseurat ovat myös ottaneet tehtäviä julkisessa palvelutuotannossa. Paljon puhutaan myös kulutuskulttuurin yleistymisestä, mikä seurakentässä tarkoittaa sitä, että ihmiset asemoivat itsensä toimintaa tuottavan jäsenen sijaan kuluttajiksi ja vaativat laadukkaita palveluita.

Seurojen kannalta muutokset ovat tarkoittaneet johtamisen monimutkaistumista. Toimiakseen palvelutuottajana urheiluseuralla on oltava osaamista tietysti yhdistystoiminnasta mutta myös esimerkiksi verotukseen liittyvistä seikoista. Seuroilla voi olla myös kaupallisia kumppaneita – esimerkiksi sponsoreita, varustetoimittajia, tapahtumantuottajia –, jotka edellyttävät omanlaisiaan toimintatapoja ja sopimusoosaamista. Seuran oma toiminta taas on saattanut kasvaa niin, että toiminnan organisointi vaatii jo omaa osaamistaan ja päätoimisia työntekijöitä. Työntekijöiden palkkaaminen taas johtaa esimerkiksi työlainsäädännön tuntemisen välttämättömyyteen seurassa.

On ajateltu, että johtamisella voidaan hallita muutosta ja vastata sekä uusiin että vanhoihin haasteisiin aiempaa paremmin. Niinpä liikunnan ja urheilun kolmannen sektorin toimintaa tutkitaan entistä enemmän johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksen käsittein ja teorioin. Johtamisen tutkimus sisältää lukemattoman määrän erilaisia käsitteitä ja malleja, joten yksiselitteistä vastausta seuran toiminnan parantamiseen ne eivät anna. Tässä tutkimuskoosteessa kerrotaan johtamisesta kolmen eri käsitteen avulla.

Johtamisen kolme käsitettä

Suomenkielinen termi johtaminen on varsin laaja käsite. Kansainvälisessä urheilujohtamisen tutkimuskirjallisuudessa käytetään johtamisesta (ainakin) käsitteitä *governance*, *management* ja *leadership*, ja nämä muodostavat tutkimuskirjallisuuteen omat alueensa ja koulukuntansa. Käsitteiden välisten erojen ymmärtäminen auttaa myös hahmottamaan sitä, mistä kaikesta urheiluseuran johtamisesta on kyse.

Governance tarkoittaa suoraan käännettynä hallitsemista tai hallintoa. Sillä viitataan myös ohjaamiseen ja määräämiseen sekä erityisesti siihen, miten päätöksiä tehdään. Mielenkiinto on vallan jakautumisessa. *Governance* vastaa kysymykseen ”mitä” ja ”kuka”: mitä haluamme tavoitella, kenen kanssa ja kuka voi tehdä päätöksiä. Johtaminen on siis *governance*-mielessä tavoitteiden asettamista, sidosryhmien kanssa toimimista ja päätöksentekorakenteiden luomista. *Governance* luo raamit toiminnalle, ja sen puitteissa käsitellään myös organisaation eettisiä kysymyksiä, kuten hyvää hallintoa (ks. esim. Bovaird & Löffler 2009; Löffler 2009; Hoye & Cuskelly 2007, Dowling ym. 2018).

Urheilun *governance*-tutkimus on käsitteen luonteesta johtuen keskittynyt enemmän systeemien kuin organisaatioiden tutkimuksiin. Organisaatioiden tasolla tutkimus on käsitellyt pääasiassa hallitustyöskentelyä ja erilaisia johtamiskäytäntöjä sosiaalisten normien ja arvojen näkökulmasta, ja keskittynyt urheilun kolmannella sektorilla valtakunnallisiin urheilujärjestöihin. (Dowling ym. 2018) Seuratasolla *governance*-tutkimus voi liittyä esimerkiksi paikallisen liikuntapolitiikkaan.

Management tarkoittaa käsittelyä, hoitamista ja hallintoa. Usein johtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan juuri tätä johtamisen aluetta. *Management* vastaa kysymykseen ”miten”: miten toimimme tavoitteiden saavuttamiseksi ja miten saamme resurssimme tehokkaasti käyttöön. Johtaminen on *management*-mielessä toimintatapojen parantamista, johtamisvälineiden käyttöä (esimerkiksi tuloskortteja) tai organisaation ihmisten tukemista. *Management* luo toiminnan annetuissa raameissa. (ks. esim. Bovaird & Löffler 2009). *Management*-johtaminen liitetään usein yritysmaailmaan ja tutkimuskäsitteenä sillä on kauppatieteellinen pohja. Esimerkiksi urheiluseurojen johtamista käsittelevässä artikkelissaan Thiel ja Mayer (2009, 84) määrittelevät Baeckeria (1999, 2003) siteeraten *management*-johtamisen seuraavasti:

Management is a recursive process which defines, monitors and adapts or maintains structures of a given social system to achieve its individual aims as effectively as possible.

Eli suomeksi: Johtaminen on itseään toistava prosessi, joka määrittää, seuraa, ja sopeuttaa tai ylläpitää tietyn sosiaalisen systeemin rakenteita, jotta systeemi voi saavuttaa tavoitteensa mahdollisimman vaikuttavasti.

Urheilun *management*-tutkimusta on runsaasti erilaisista konteksteista, koska käsite toimii usein myös kattoterminä kaikenlaiselle johtamista käsittelevälle tutkimukselle (ks. esimerkiksi tieteellisten julkaisujen nimeäminen, Dowling ym. 2018).

Leadership-termillä viitataan johtajuuteen ja se tuo edellisiä termejä näkyvämmäksi yksilön näkökulman johtamiseen. *Leadership*-johtaminen keskittyy esimerkiksi johtajan piirteisiin, käyttäytymiseen ja vuorovaikutussuhteisiin. Johtajuuden tutkimuksen juuret ovat psykologiassa, ja urheilujohtajuuden tutkimus on käynnistynyt 1970-luvun tienoilla urheilujoukkueiden johtajuuden tutkimuksella. Sittenmin urheiluorganisaatioiden päätöksenteon kehittyminen on tuonut uusia suuntia myös johtajuuden tutkimiseen. (Welty Peachey ym. 2015, ks. myös Laakso 2016)

Mihin näitä kolmea johtamisen näkökulmaa urheiluseurassa tarvitaan? Yksinkertaistaen *governance*-johtaminen tekee näkyväksi seuran kumppanuudet ja aseman omassa toimintakentässään sekä auttaa seura määrittämään toiminnan suunnan ja päätöksentekorakenteet. Itse toiminta sekä hyvät tulokset taas saadaan aikaan *management*-johtamisella. Hyvin toimivassa seurassa ei ole toista ilma toista: jos ei ole selvää suuntaa toiminnalle, voidaan seurassa tehdä jopa keskenään ristiriitaisia toimintoja. Jos taas ei ole toiminnan johtamista, ei pelkkä suunnan asettaminen johda hyviin lopputuloksiin. *Leadership*-näkökulma puolestaan teroittaa meille sitä, että johtamisessa on lopulta kyse ihmisten kanssa toimimisesta, jossa vuorovaikutus ja tilannesidonnaisuus korostuvat.

Urheiluseurojen johtamisessa yksi haasteista on innostuminen pelkästään *management*-johtamisesta. Käytännössä tämä näkyy erilaisten yritysmaailman käytänteiden omaksumisena. Tällöin toimintaa saatetaan onnistua tehostamaan ja järkevöittämään. Vaikutus jää kuitenkin pieneksi, jos ei ole selvillä, mitä tavoitetta kohti ollaan menossa ja milloin seura on onnistunut toiminnassaan tai ihmisten välinen vuorovaikutus ei toimi. Tämän vuoksi tässä tutkimuskoosteeseen on otettu mukaan näkökulmia näistä kaikista johtamisen osa-alueista.

Tutkimuskoosteen ratkaisusta ja hyödyntämisestä

Tutkimuskoostetta on suunniteltu yhdessä Olympiakomitean seuratiimin (Eija Alaja, Anna Kirjavainen, Ulla Nykänen ja Suvi Voutilainen) kanssa. Ensimmäisessä vaiheessa kävin keskustelua seuratiimin kanssa mahdollisista koosteen teemoista. Tämän jälkeen tein tutkimusartikkelien tietokannoista hakuja käyttäen termejä urheilu (sport*), seura (club*) ja johtaminen (management) (hakusanat abstraktissa). Tutkimukset rajautuivat englanninkielisiin ja niihin, joista oli koko teksti saatavilla. Tuloksena löytyi yli 400 aihetta käsittelevää tutkimusta. Hakutuloksista poimittiin kaikki koosteen tarkoitusta vastaavat tutkimukset, eli keskityttiin paikallisiin ruohonjuuritason urheiluseuroihin (ei ammattilaisseuroihin tai -joukkueisiin) sekä selkeästi johtamistyöhön liittyviin tutkimuksiin. Näin rajasin tutkimusmäärän noin 70 tutkimukseen.

Seuraavaksi 70 tutkimuksesta poimittiin kiinnostavat aiheet ja näistä käytiin yhteistä keskustelua seuratiimin kesken. Tämän jälkeen aloitin työn tietyistä teemoista. Työn edetessä tein lisähakuja teema-kohtaisesti. Lisäksi etsin tutkimusten teoreettisia taustoja tai tutkimusperinnettä valottavia tutkimuksia. Tutkimuskooste on siten rakentunut varsin tarkoitushakuisesti tiettyjen teemojen ympärille.

Koosteen tutkimukset olen pyrkinyt valitsemaan siten, että *niissä esitetään seuratoimintaan sovellettavia, selkeitä empiirisiä tuloksia tai malli*. Näin ollen teoreettisia pohdintoja tai seuratoiminnan yleistilannetta kuvaavia tutkimuksia ei ole sisällytetty koosteeseen. Lisäksi olen pyrkinyt kasaamaan tutkimuksia niin, että ne linkittyvät toisiinsa paitsi lukujen teemojen, myös mahdollisesti muiden näkökulmien mukaan. Tämä on toivottavasti lisännyt tutkimusten ymmärrettävyyttä.

Suuri osa koosteen kokoamiseen liittyvästä työstä on kulunut erilaisten tutkimuskäsitteiden ja niihin liittyvän teoreettisen taustan selvittämiseen. Kaikille käsitteille ei ole hyvää suomenkielistä vastinetta ja joillekin on useita. Lisäksi käsitteet vaihtelevat suomenkielisen tutkimuskirjallisuuden ja arkikielen kesken. Pääasiassa olen noudattanut tutkimuskirjallisuudessa esiintyvää käsitteistöä. Suomenkielisten käsitteiden valinnasta ja koko koosteen tutkimusten ”kääntämisestä” suomalaiseen seuratoimintaan sopivaksi olen vastannut itse, joten otan vastuun myös mahdollisista tulkintavirheistä. Joihinkin kohtiin olen lisännyt viitteen muihin suomenkielisiin tutkimuksiin.

Tutkimuskoosteen käsitevalinnoista tärkeimmät ovat seuraavat: Olen käyttänyt termiä urheiluseura läpi koosteen huolimatta siitä, onko alkuperäinen termi ollut *community sport club* tai *grass root sport club*, tai onko seuran toiminta viitannut enemmän urheiluun vai liikuntaan yleensä. Lisäksi suurimmassa osassa tutkimuksia viitataan (taloudellista) voittoa tavoittelemattomiin urheiluorganisaatioihin (non-profit sport organisations) tai vapaaehtoisorganisaatioihin (volunteer organisations). Näissä tapauksessa olen käyttänyt näitä termejä, tai viitannut asiayhteydestä riippuen suoraan urheilujärjestöihin, -seuroihin tai yhdistystoimintaan. Läpi tutkimuskoosteen olen paikoin esittänyt myös alkuperäistermit sulkeissa ymmärryksen lisäämiseksi.

Tärkeää on huomata, että johtaminen on aina sidoksissa kulttuuriin ja muuhun kontekstiin, jossa sitä tehdään. Näin ollen lukijan vastuulle jää pohtia, miten tutkimuskoosteessa esitellyt teemat ja tutkimustulokset sopivat seuran omaan toimintakenttään. Tutkimuskoostetta tehdessä ei ole ollut mahdollista peilata tuloksia niihin toimintaympäristöihin, joissa tutkittavat seurat ovat toimineet. Euroopan maiden seurakentästä voi lukea lisää esimerkiksi erinomaisesta ”Sport Clubs in Europe” -teoksesta (Breuer, Hoekman, Nagel & Werff 2015).

Tutkimuskoosteessa on sovellettu tieteellisten tekstien viittausmenetelmiä. Kunkin käsitellyn tutkimuksen lähdeviite on merkitty otsikon viereen. Lisäksi tekstissä on käytetty normaalia lähdeviitekäytäntöä, paitsi silloin, kun lähde on aivan ilmeinen (esimerkiksi tutkimuksen tuloksia referoitaessa). Myös teoriataustoja selventäessä on merkitty viitteet, joiden lähdetiedot löytyvät koosteen lopusta osiosta ”kirjallisuus”.

Tutkimuskoostetta käytettäessä on tärkeää ottaa huomioon, että viitatessa yksittäisiin tutkimuksiin tai tutkimustuloksiin tulee hyvän tavan mukaisesti viitata aina alkuperäiseen tutkimusjulkaisuun. Jos tutkimuskoostetta käytetään tietolähteenä yleisellä tasolla, voi lähdetiedoksi laittaa tämän koosteen tiedot: Aarresola, Outi. 2019. Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. Jyväskylä: KIHUn julkaisusarja nro 70.

Kiitos Olympiakomitealle, joka on toiminut tutkimuskoosteen pääasiallisena rahoittajana. Kiitos myös kaikille, jotka ehdottivat koosteeseen vinkkejä ja korjauksia. Otan mielelläni vastaan tutkimuskoosteesta heräviä kommentteja, kysymyksiä, ja palautetta. Niitä voi lähettää osoitteeseen outi.aarresola@kihu.fi.

OSA I

IHMISET JA IHMISIÄ JOHTAMASSA

Urheiluseuratoiminta on ennen muuta ihmisten välistä toimintaa. Seuratoiminnalla voi olla ihmisten elämässä suuri merkitys, ja sen on nähty edistävän muun muassa yhteiskunnan sosiaalista pääomaa. Vastaavasti urheiluseuran näkökulmasta katsottuna ihmiset ovat sen tärkein voimavara (ks. luku kapasiteetista) – jos ei ole toimijoita, ei ole seuraakaan. Vaikka seuralla olisi hyvät harjoitusolosuhteet, riittävästi talousresursseja ja ”selkeät ydinprosessit”, ei mitään tapahdu ilman toimijoita.

Usein on niin, että seuratoiminnassa huomio kiinnittyy itse harrastajiin. Ei välttämättä ole aikaa pohtia, minkälainen on se joukko, joka toimintaa järjestää ja miten se itseasiassa toimii. Toimijajoukon johtamiseen liittyen tässä koosteessa esitellään tutkimuksia kolmesta osa-alueesta: vapaaehtoistyöntekijöistä, hallitustyöskentelystä sekä johtajuudesta. Kaikki nämä osa-alueet keskittyvät sekä tiettyyn seuratoiminnan joukkoon mutta myös siihen, miten asioita seurassa tehdään. Tutkimusten anti on siinä, että huomio kiinnittyy toimijoiden määrän ohella myös siihen, minkälaisia ihmisiä toiminnassa on mukana ja kulloinkin tarvitaan, sekä miten suhteet seuratoimijoiden kesken muodostuvat. Tutkimukset avaavat myös hyviä näkökulmia siihen, miksi tavalliset henkilöstöjohtamisen keinot tai idea rationaalisesta toiminnasta eivät urheiluseuroissa aina ole toimivin lähestymistapa.

1 VAPAAEHTOISTEN JOHTAMINEN

Vaikka vapaaehtoistyö on ilmiönä vanha, on urheilun vapaaehtoistyötä koskevaa tutkimusta tehty kansainvälisesti erityisesti 1990-luvun lopulta lähtien. Tutkimusten pontimena on ollut ainakin kaksi keskeistä ilmiötä: yhtäältä on kiinnostanut se, miksi ihmiset tekevät ilmaiseksi töitä ja toiseksi se, mikä merkitys vapaaehtoistyöllä on urheilujärjestöille, -seuroille ja -tapahtumille. Suurin osa tutkimuksesta on kohdistunut yksilötasolle ja käyttäytymistieteellisiin lähtökohtiin, esimerkiksi vapaaehtoisten motivaatioon, sitoutumiseen ja ajankäyttöön. Vapaaehtoisten johtamista – siis itse johtamistoimintaa –käsitteleviä tutkimuksia on verraten vähän. (Wicker 2017) Tähän lienee vaikuttanut se, että vapaaehtoisten johtamisen tutkimukselta on puuttunut laaja taustatutkimus siitä, millaista työtä urheilun kolmannen sektorin toiminta ja vapaaehtoistyö tällä sektorilla on, ja millä moninaisilla tavoin vapaaehtoistyö liittyy ihmisten elämään. Tästä syystä vapaaehtoisten johtaminen on mutkikkaampi kysymys kuin tavallinen henkilöstöjohtamisen asetelma – vaikka ihmiset tekevät ”vain” vapaaehtoistyötä. (ks. esim. Cuskelly & O’Brien 2013, Østerlund 2013)

Tässä luvussa esitellään viisi urheiluseurojen kannalta kiinnostavaa tutkimusta. Kaksi ensimmäistä keskittyy tarkastelemaan vapaaehtoisten tyytyväisyyttä vapaaehtoistyöhön. Tyytyväisyyden tarkastelun on katsottu antavan johtamiseen ja jatkuvuuden turvaamiseen konkreettisempia kehitysehdotuksia kuin esimerkiksi motiivien tarkastelu. Kolmas tutkimus käsittelee vapaaehtoistyön merkityksenantoja ja organisaatioidentiteettiä. Neljännessä tutkimuksessa keskitytään urheiluseuran johtamistoimien ja vapaaehtoisten rekrytointin helppouden tai vaikeuden yhteyksiin. Viidennessä tutkimuksessa puolestaan tarkastellaan rekrytointiin liittyviä seurojen päätöksentekoprosesseja.

VAPAAEHTOISTEN TYYTYVÄISYYS JATKUVUUTTA ENNUSTAVANA TEKIJÄNÄ

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Aiemmissa vapaaehtoisten johtamista koskevissa tutkimuksissa on vapaaehtoistyötä lähestytty monesta näkökulmasta: Ensinnä on hyödynnetty henkilöstöjohtamisen näkökulmia, koska vapaaehtoiset ovat tärkeä henkilöresurssi voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Toisaalta tutkimuksissa on todettu, että vapaaehtoiset ymmärtävät työnsä vapaa-ajan valintana, ilmaisun ja kokemusten kautta. Tätä kautta vapaaehtoistyötä on pyritty käsittämään myös kulutusvalintana. Näiden lisäksi vapaaehtoisten motiivit vapaaehtoistyöhön on ollut pitkään suosittu tutkimuskohde. Sittemmin on ymmärretty, että motiivit voivat muuttua ajan kuluessa ja toisaalta motiivit lähteä vapaaehtoistyöhön eivät välttämättä kerrokaan siitä, miksi vapaaehtoistyötä halutaan jatkaa. (Warner ym. 2011)

Urheiluseuran vapaaehtoistyön jatkuvuuden turvaamisen tutkimiseksi Warner ja kumppanit (2011) tukeutuivat tyytyväisyyttä (satisfaction) mittaavaan näkökulmaan. Tyytyväisyydellä tarkoitetaan odotusten ja saavutetun tilan suhdetta. Warner ja kumppanit (2011) määrittivät tutkimuksessaan vapaaehtoiset sekä toiminnan tuottajiksi että toiminnan kohteiksi. Toisin sanoen he ovat toisaalta ”henkilöstöä” ja toisaalta ”kuluttajia”. Tästä syystä myös tyytyväisyyttä haluttiin lähestyä yhtäältä työtyytyväisyyden ja toisaalta asiakastyytyväisyyden kautta. Johtamisen näkökulmasta nähtiin tärkeäksi lisätä tyytyväisyyttä, mistä syystä tutkijat hyödynsivät tutkimuksen viitekehystenä laatujohtamisen mallia. Laatujohtamisen mallin avulla pystyttiin tarkastelemaan tyytyväisyyden eri puolia ja toisaalta pohtimaan tyytyväisyyden vaikutusta lopputulokseen, eli vapaaehtoistyön jatkamiseen.

Laatujohtamisen mallina tutkimuksessa sovellettiin Total Quality Management (TQM) -laatujohtamisen perinteeseen kuuluvaa Kano-menetelmää. Kano-menetelmän loi japanilainen laatuasiantuntija Noriaki Kano kumppaneineen (ks. Kano ym. 1984). Kano-menetelmän pohja on amerikkalaisen psykologin Frederick Herzbergin tutkimushavainnoissa, joiden mukaan työtyytyväisyys ei olekaan yksilotteinen kysymys, vaan tyytyväisyyteen vaikuttavat eri seikat kuin tyytymättömyyteen (Herzberg 1966, 1968). Kano hyödynsi tätä ajattelua asiakastyytyväisyyden jäsentämisessä ja loi oman mallinsa tyytyväisyyden ymmärtämiseen. Tätä mallia Warner ja kumppanit sovelsivat omaan tutkimukseensa.

Tutkimuksessa vapaaehtoiset vastasivat 26 väittämään vapaaehtoistyön tekijöiden vaikutuksesta (nämä esitellään tulosten yhteydessä taulukossa 1). Vastaaminen tapahtui Kano-menetelmän mukaisesti: tutkittavat vastasivat kunkin tekijän kohdalla erikseen, miten sen olemassaolo tai vastaavasti puuttuminen vaikuttaa tyytyväisyyteen. Tutkijat halusivat selvittää myös motivaation yhteyttä tyytyväisyyteen ja jatkuvuuteen, joten samoja tekijöitä tutkittiin myös motivaatioulottuvuudella. Tämä tehtiin kysymällä näiden 26 tekijän tärkeyttä vastaajalle. Tutkimusasetelma on kuvattu kuvioon 1.

Vapaaehtoisten johtamisen tärkeinä lopputulemina kysyttiin viittä seikkaa, joita pidettiin tärkeinä vapaaehtoistyön jatkuvuuden kannalta: 1) yleistä tyytyväisyyttä kokemukseen vapaaehtoistyöstä, 2) aikomusta jatkaa vapaaehtoistyötä kyseisessä organisaatiossa, 3) vapaaehtoistyön suosittelemista muille, 4) sitoutumista organisaatioon sekä 5) uskomista organisaation arvoin ja tavoitteisiin. Vastaajat vastasivat väittämiin viisiportaisella asteikolla täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä.

KUVIO 1. TUTKIMUSASETELMA: VAPAAEHTOISTEN TYYTYVÄISYYDEN YHTEYS VAPAAEHTOISTYÖN JATKUVUUTEEN (Warner ym. 2011).



Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena 316 yhdysvaltalaiselle vapaaehtoiselle. Heistä 91 toimi organisaatioissa, joiden pääasiallinen toiminta kohdistui urheiluun, 225 muissa organisaatioissa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, osallistuivatko vastaajat vapaaehtoistyöhön jatkuvasti vai ajoittain.

Tulokset

Ensinnä, motivaatiota koskevat tulokset osoittivat, että vapaaehtoiset pitivät lähes kaikkia tarkasteltuja vapaaehtoistyöhön liittyviä tekijöitä jollakin tapaa tärkeinä. Toiseksi havaittiin, että tulokset motivaatiosta eivät olleet yhteydessä vapaaehtoistyön jatkuvuuteen, eli toivottuun lopputulokseen (kuviossa yhteys 2). Motiiveilla ei myöskään ollut yhteyttä tyytyväisyyteen (yhteys 1), mutta sen sijaan tyytyväisyydellä havaittiin olevan (tilastollisesti merkitsevä) yhteys kaikkiin vapaaehtoistyön jatkuvuutta kuvaaviin väittämiin (yhteys 3). Näin ollen tutkijat päättelivät, että motiivien tutkimuksesta oli vain vähän apua varsinaiseen vapaaehtoisten johtamistyöhön. Sen sijaan tyytyväisyyden tutkimuksesta olisi hyötyä, mutta siinäkin olisi johtamistyön kannalta tarkasteltava tarkemmin tyytyväisyyttä aiheuttavia ja haittaavia tekijöitä.

Tyytyväisyyttä koskevien tulosten analyysissä tutkijat jakoivat Kano-menetelmän mukaisesti tekijät neljään luokkaan:

1. Välttämättömät tekijät (Must-Be): näiden tekijöiden on toteuduttava tyytyväisyyden takaamiseksi. Niiden puute lisää tyytymättömyyttä, mutta olemassaolo ei lisää tyytyväisyyttä.
2. Yksiuotteiset tekijät (One-Dimensional): näiden tekijöiden olemassaolo lisää tyytyväisyyttä ja puuttuminen aiheuttaa tyytymättömyyttä. Sama tekijä vaikuttaa siis sekä tyytyväisyyteen että tyytymättömyyteen.
3. Houkuttelevat tekijät (Attractive): näiden tekijöiden olemassaolo lisää tyytyväisyyttä, mutta niiden puute ei aiheuta tyytymättömyyttä. Näillä tekijöillä on siis vain kyky ilahduttaa.
4. Yhdentekevät tekijät (Indifferent): näillä tekijöillä ei ole merkitystä tyytyväisyyden kannalta.

Tutkittavien vastaukset jakautuivat taulukon 1 mukaisesti. Tärkein huomio on, että useimmat tekijät nähtiin vain houkuttelevina, eli niillä oli lisäarvoa mutta niiden puuttuminen ei aiheuttanut tyytymättömyyttä. Yksi-kään tekijä ei tuloksissa määrittynyt välttämättömäksi tekijäksi. Yhdentekeviksi seikoiksi havaittiin arvovalta/status sekä suuri ajallinen sitoutuminen. Jälkimmäinen lienee hieman yllättävä yhdentekevä tekijänä, mutta sen voi tulkita siten, että tekijää ei yksin pidetä tyytyväisyyden kannalta määrittävänä tekijänä.

TAULUKKO 1. VAPAAEHTOISTYÖN TYYTYVÄISYYTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT KANO-MENETELMÄN MUKAISESTI LUOKITELTUNA (Warner ym. 2011).

Vapaaehtoistyöhön vaikuttavat tekijät	Urheilussa jatkuvasti mukana olevat (n=44)	Urheilussa ajoittain mukana olevat (n=47)	Muussa kuin urheilussa jatkuvasti mukana olevat (n=49)	Muussa kuin urheilussa ajoittain mukana olevat (n=176)
Kokemus (Experience)				
Tehtävien vaihtelevuus	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva
Toimiminen johtavassa roolissa	Yhdentekevä	Houkutteleva	Yhdentekevä	Houkutteleva
Tehtävät ovat haastavia	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva
Kokemus on innostava	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva
Näkee tapahtuman tai organisaation sisälle	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva
Itsenäinen työskentely	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva
Urakontaktien saaminen	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva
Uusien ystävien saaminen	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva
Omien kykyjen käyttäminen	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva
Kannustava kulttuuri (Supportive Culture)				
Saa kannustusta/tukea	Yksiulotteinen	Houkutteleva	Yksiulotteinen	Yksiulotteinen
Yhteenkuuluvuuden tunne	Houkutteleva	Houkutteleva	Yksiulotteinen	Yksiulotteinen
Pätevä tehtäviin	Houkutteleva	Houkutteleva	Yksiulotteinen	Yksiulotteinen
Hyvä vuorovaikutus	Yksiulotteinen	Yksiulotteinen	Yksiulotteinen	Yksiulotteinen
Tunnustus työstä	Houkutteleva	Houkutteleva	Yhdentekevä	Houkutteleva
Organisaation arvostus omaa panosta kohtaan	Yksiulotteinen	Yksiulotteinen	Yksiulotteinen	Yksiulotteinen
Selkeä tarkoitus ja ohjaus (Clear Direction)				
Harjoittelu/perehdyttäminen	Houkutteleva	Houkutteleva	Yksiulotteinen	Houkutteleva
Selkeän ohjauksen saaminen	Yksiulotteinen	Yksiulotteinen	Houkutteleva	Houkutteleva
Tehtävänkuvaus	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva
Uusien taitojen oppiminen	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva
Palkkiot (Rewards)				
Ilmainen ruoka	Houkutteleva	Houkutteleva	Yhdentekevä	Yhdentekevä
Aineelliset palkkiot	Houkutteleva	Houkutteleva	Yhdentekevä	Yhdentekevä
Arvovalta/status	Yhdentekevä	Yhdentekevä	Yhdentekevä	Yhdentekevä
Mukavuus (Convenience)				
Mukavuus	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva	Houkutteleva
Suuri ajallinen sitoutuminen	Yhdentekevä	Yhdentekevä	Yhdentekevä	Yhdentekevä
Merkitys (Contribution)				
Merkitys yhteiskunnalle	Yksiulotteinen	Houkutteleva	Yksiulotteinen	Yksiulotteinen
Merkitys organisaatiolle	Yksiulotteinen	Houkutteleva	Houkutteleva	Yksiulotteinen

Urheiluvapaaehtoisten ja muiden vapaaehtoisten välillä ilmeni joitakin eroja. Urheiluvapaaehtoiset pitivät houkuttelevina tukea, yhteenkuuluvuutta ja pätevyyttä tehtävään, kun taas muille vapaaehtoisille nämä olivat myös mahdollisia tyytymättömyyden aiheita. Urheiluvapaaehtoiset pitivät tärkeänä selkeää ohjausta työlleen, muille sillä oli vain vähäistä lisäarvoa. Urheiluvapaaehtoisille houkuttelevia olivat myös ruoka ja materiaaliset palkkiot, muille ne olivat yhdentekeviä. Ajoittain toimiville urheiluvapaaehtoisille työn merkitys ei ollut yhtä tärkeä kuin muille.

Johtopäätökset

Warner ja kumppanit (2011) korostivat, että henkilöstöjohtamisen näkökulma ei ole aina paras mahdollinen tapa lähestyä vapaaehtoisten johtamista. Erityisesti palkatulla henkilökunnalla on tapana nähdä vapaaehtoiset palkattomana työvoimana, kun taas vapaaehtoisille vapaaehtoistyö on vapaa-aikaa. Samalla tutkimus osoitti, että vapaaehtoisten motiivien ymmärrys ei ole riittävä lähestymistapa vapaaehtoisten johtamisen tukemiseen.

Tutkijoiden mukaan vapaaehtoistyön johtamisen kannalta on olennaista poistaa niitä seikkoja, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä, ja lisätä niitä seikkoja, jotka lisäävät tyytyväisyyttä. Niukkojen resurssien tapauksessa on olennaisinta poistaa tyytymättömyyttä aiheuttavat välttämättömät seikat (Must-Be-kategoria). Toiseksi tulisi keskittyä ”yksiulotteisiin” (One-Dimensional) seikkoihin, koska ne joko lisäävät tai vähentävät tyytyväisyyttä. Vasta näiden jälkeen tulisi suunnata voimavaroja houkutteleviin (Attractive) seikkoihin, koska niillä on vain potentiaali ilahduttaa. Mitäänsanomattomiin (indifferent) seikkoihin ei luonnollisesti tulisi uhrata johtamisen voimavaroja lainkaan.

VAPAAEHTOISTEN ODOTUKSIIN POHJAUTUVAT VAPAAEHTOISTYYPIT

Egli, B., Schlesinger, T. & Nagel, S. 2014. Expectation-based types of volunteers in Swiss sports clubs. *Managing Leisure* 19 (5), 359–375.

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Eglin ja kumppaneiden (2014) tutkimuksessa tutkittiin vapaaehtoisten odotuksia vapaaehtoistyölle ja näiden perusteella tyypiteltiin vapaaehtoiset neljään eri tyyppiin. Tutkimus pohjautuu siihen ajatukseen, että vapaaehtoisten odotuksia tuntemalla voidaan paremmin vastata heidän tarpeisiinsa ja siten edistää heidän pysymistään vapaaehtoistehtävissä. Näin voitaisiin ratkaista monissa maissa tunnettuja ongelmia urheiluseuratoiminnan vapaaehtoisten vähäisestä määrästä.

Tutkimuksen kohteena olevat ”odotukset” (expectations) ei ole vakiintunut tieteellinen käsite, johon liittyisi omat tutkimusmenetelmänsä. Eglin ja kumppaneiden (2014) tutkimuksessa vapaaehtoisten odotuksia lähestyttiinkin työtyytyväisyystutkimuksen keinoin. Näkökulma on siis pitkälti samanlainen kuin edellä esitettyssä Warnerin ja kumppaneiden (2011) tutkimuksessa. Egli ym. (2014) tosin tarkentavat, että tyytyväisyys vapaaehtoistyöhön on tulos omien odotusten ja vallitsevan tilanteen välisestä kognitiivisesta ja emotionaalisesta arvioinnista. Jos odotukset ja kokemus työstä eivät kohtaa, syntyy tyytymättömyyttä. Egli ja kumppanit (2014) käyttivät odotusten tutkimiseen tunnettuja vapaaehtoistyön tyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä. Tutkimukseen valittiin 34 tekijää. Tyytyväisyyden ilmaisun sijaan odotuksia

analysoitiin siten, että vastaajia pyydettiin arvioimaan kunkin tekijät tärkeyttä itselleen – eli tyytyväisyys käännettiin tutkimuksessa odotuksiksi. Menetelmä oli siis sama, jolla edellä esitetyssä tutkimuksessa Warner ja kumppanit (2011) tutkivat motiveja. Tämä osoittaa hyvin, ettei tutkimuskentällä vielä etsitään vakiintuneita tapoja ja käsitteitä lähestyä vapaaehtoistyön tärkeitä teemoja.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja vastaajina oli 441 vapaaehtoista sveitsiläisissä urheiluseuroissa. Vastaajajoukko edusti vain nimettyjä toimihenkilöitä, eli heitä, joilla oli jokin muodollinen tehtävä seurassa (esim. valmentaja, rahastonhoitaja, sihteeri).

Tulokset

Ensimmäiseksi tutkimuksessa jaettiin 34 odotuksiin liittyvää tekijää laajempiin luokkiin sen mukaan, miten tekijät esiintyivät yhdessä aineistossa (menetelmänä faktorianalyysi). Odotuksia ryhmittäviksi luokiksi muodostuivat seuraavat:

1. Tehtävän muotoilu (esimerkiksi haastavat tehtävät, autonomia, mahdollisuudet kehittää omia kykyjä)
2. Vuorovaikutus (tieto seuran toiminnasta ja tavoitteista, palaute työstä)
3. Materiaaliset kannustimet (edut, korvaukset)
4. Arvostus ja tunnustus (sanalliset tunnustukset, symboliset palkinnot)
5. Osallistuminen/osallisuus (vapaaehtoiset kunnioittava kohtelu, mahdollisuus omien kykyjen mukaiseen toimintaan)
6. Tuki (kouluttautumiseen rohkaisu, yhteys johtoon, avun saanti)
7. Sosiaalinen verkosto (apu muilta vapaaehtoisilta ja sosiaalisten kontaktien luonti)

Tämän luokittelun jälkeen tutkittiin, minkälaisia ryhmiä vastaajajoukossa ilmenee luokkien esiintyvyyden perusteella (klusterianalyysi). Ryhmien tunnuspiirteet muodostettiin sen mukaan, miten eri luokat esiintyivät suhteessa kyseisen luokan keskimääräiseen tulokseen koko aineistossa. Tulokseksi saatiin neljä vapaaehtoisten odotuksiin perustuvaa tyyppiä:

Tyyppi 1: Tunnustuksen etsijät (Recognition seekers). Tällä vapaaehtoistyyppillä oli odotuksia erityisesti arvostukseen ja tunnustukseen liittyen. Sen sijaan materiaalisia kannustimia, osallisuutta ja tehtävän muotoilua he eivät pitäneet tärkeinä.

Tyyppi 2: Materiaalisten kannustimien etsijät (Material incentive seekers). Tämä vapaaehtoistyyppi muodosti suurimman joukon, ja materiaaliset kannustimet olivat heille lähes ainoita odotusten kohteita. Muuta vastaajia vähemmän tärkeinä he pitivät erityisesti vuorovaikutusta ja osallisuutta. Tutkimuksessa myös havaittiin, että yhteinen etu ei ollut heille yhtä tärkeää kuin muille.

Tyyppi 3: Osallisuuden ja vuorovaikutuksen etsijät (Participation and communication seekers). Tämä vapaaehtoistyyppi on tyyppin kaksi vastakohta. Osallisuuden ja vuorovaikutuksen arvostajat halusivat saada tietoa seuran toiminnasta ja tehdä osaamistaan vastaavia tehtäviä. Heille materiaaliset kannustimet ja tunnustukset eivät olleet tärkeitä.

Tyyppi 4: Tuen etsijät (Support seekers). Tämä vapaaehtoistyyppi odotti erityisesti tukea vapaaehtoisuralleen. Myös vuorovaikutus, tehtävän muotoilu ja sosiaaliset verkostot olivat heille tärkeämpiä kuin muut tekijät, kuten tunnustukset ja materiaaliset kannustimet.

Tutkimuksessa tarkasteltiin vielä tyyppien esiintyvyyttä tiettyjen sosiodemografisten muuttujien suhteen. Naisten osuus oli keskimääräistä suurempi tyyppissä kaksi, miesten osuus tyyppissä kolme ja neljä. Tyyppin kolme vapaaehtoisjoukossa, osakkuuden ja vuorovaikutuksen etsijöissä, oli erityisesti korkeasti koulutettuja ja paljon ansaitsevia. Vähemmän ansaitsevia oli korostetusti tyyppissä kaksi, eli materiaalisien kannustimien etsijöissä. Tunnustuksen etsijöissä esiintyi suhteessa eniten seuratoiminnassa pitkään mukana olleita ja vapaaehtoistyöhön paljon aikaa käyttäviä. Tuoreemmat seuratoimijat puolestaan olivat edustettuina erityisesti tyypeissä kolme ja neljä.

Johtopäätökset

Eglin ja kumppaneiden (2014) mukaan vapaaehtoisena toimivien odotusten ymmärtäminen auttaa suuntaamaan vapaaehtoisten johtamista siten, että erilaisiin odotuksiin voidaan vastata. Odotusten tutkimuksen voi katsoa liittyvän konkreettisemmin urheiluseuran johtamiseen kuin esimerkiksi motiivien tutkimuksen, koska yksilön motiivit voivat olla hyvin yleisluontoisia ja sellaisia, joihin ei seurassa voida vaikuttaa. Tässä mielessä Eglin ja kumppaneiden (2014) tutkimus noudatteli edellisen, Warnerin ja kumppaneiden (2011) tutkimuksen linjaa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkittu eri tekijöiden vaikutusta vapaaehtoistyön jatkuvuuteen. Sen sijaan tunnistettiin paremmin erilaiset vapaaehtoistyön tekijöiden tyypit ja heidän odotuksensa.

VAPAAEHTOISTYÖN MERKITYKSENANNOT JA ORGANISAATIOIDENTITEETIN MUODOSTAMINEN

Wegner, C. E., Jones, G. J. & Jordan, J. S. 2019. Voluntary sensemaking: the identity formation process of volunteers in sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, DOI: 10.1080/16184742.2019.1566930.

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Wegnerin ja kumppaneiden (2019) tutkimuksessa tutkittiin vapaaehtoisten merkityksenantoja. Tutkimuksen teoreettinen perusta on organisaatiotutkimuksessa. Aiemman tutkimuksen mukaan yhteenkuuluvuutta korostavat toimintatavat synnyttävät vapaaehtoisten pitkäaikaista sitoutumista organisaatioon. Näin ollen yhteinen organisaatioidentiteetti ja sitä tukevat normit ovat urheiluseuroille tärkeitä. Uhkaksi yhteenkuuluvuutta luovalle toimintatavalle on nähty esimerkiksi keskittyminen urheiluseuran kasvuun ja toiminnan tehostamiseen. Sitä ei kuitenkaan ole juuri tutkittu, miten yhteenkuuluvuutta luodaan ja mitkä olisivat yhteenkuuluvuuden kannalta tärkeitä asioita. (Wegner ym. 2019)

Wegner ja kumppanit (2019) tarkastelivat merkityksenannon ja merkityksenpurun prosesseja urheiluseurassa sekä niiden sisältöjä ja vaikutusta organisaatioidentiteetin muodostumiseen. Merkityksenannon (sensegiving) tarkoitettiin tilannetta, jossa liitetään erilaisia merkityksiä tiettyyn asiaan, tässä tapauksessa vapaaehtoistyöhön urheiluseurassa. Merkityksenpurulla (sensebreaking) taas tarkoitettiin prosessia, jossa muutetaan aiempia käsityksiä jostakin asiasta. Organisaatioidentiteetillä tarkoitettiin yhteistä ymmärrystä siitä, keitä ”me” olemme, mikä on meille olennaista, kestävää ja millä erottaudumme muista. (Wegner ym. 2019)

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena yhdessä yhdysvaltalaisessa, nuorten juoksuharrastusta järjestävässä urheiluseurassa. Seurassa oli yli 1000 jäsentä ja noin 200 vapaaehtoista. Tutkimusaineisto koostui seuraa koskevista dokumenteista, yhdestä johtoryhmän ryhmähaastattelusta ja 18 vapaaehtoisen haastattelusta. Tutkimusaineisto analysoitiin laadullisin menetelmin tarkastellen merkityksenpurkua, merkityksenantoa ja organisaatioidentiteetin muodostumista. Näitä seikkoja kuvattiin sekä vapaaehtoisten itsensä että seuran johtamisen näkökulmasta.

Tulokset

Merkityksenpuru

Vapaaehtoistyön johtamisessa merkityksenpurkua, eli aiempien käsitysten muuttumista, ja sen tarpeellisuutta osoitti kaksi seikkaa. Ensinnä vapaaehtoisten oli sovittava heillä oleva urheilijadentiteetti yhteen vapaaehtoistyön ohjaajan identiteetin kanssa. Tämä tarkoitti sitä, että vapaaehtoisten tuli häivyttää omaa urheilijadentiteettiään ja korostaa toiminnan ohjaamiseen liittyvää identiteettiä – toisin sanoen muuttua harrastajasta valmentajaksi. Tutkimuksessa haastatellut vapaaehtoiset kertoivat omista hankaluuksistaan identiteetin suhteen sekä toimintatavoistaan, joilla he pyrkivät pitämään huomion ohjaamisessa, vaikka itse olivat kiinnostuneita myös omasta kehitymisestään juoksuharrastuksessa. Seuran johtamisessa identiteetin muutoksen tarpeellisuus otettiin huomioon siten, että seura korosti rekrytoinneissaan ohjauksellista ja kasvatuksellista kokemusta, ei juoksukokemusta.

Toinen merkityksenpurkua osoittanut seikka liittyi muodollisiin tehtäviin. Moni vapaaehtoinen oli kiinnostunut itse urheiluun liittyvistä tehtävistä, ja ”paperitöiden” määrä ja vaativuus oli koettu yllättävinä. Seuran johto reagoi tähän niin, että se toi vaadittavat työt esiin jo vapaaehtoisten koulutuksessa, jotta välttyttäisiin myöhemmiltä ongelmilta. Lisäksi vapaaehtoiset itse pyrkivät selviämään muodollisista tehtävistä pyytämällä apua toisilta vapaaehtoisilta.

Merkityksenanto

Merkityksenantoihin muodostui tutkimuksessa niin ikään kaksi teemaa. Ensinnä, seura loi merkityksiä korostamalla historiaansa ja mainettaan. Seura piti arvossa toiminnan 20-vuotista perinnettä ja sen uusintamista. Tähän liittyi toiminnan erityispiirteiden ja omaleimaisuuden korostaminen. Lisäksi seura tähdensi omaa paikallisuuttaan ja rooliaan paikallisympäristössään. Vielä yhdeksi, seuran mainetta luovaksi tekijäksi todettiin seuran toiminnan tietoperustaisuus. Seura arvioi toimintaansa jatkuvasti ja toi esiin toiminnan tulokset. Seuran toiminnan tavoitteiksi oli asetettu nuoriso-ohjaukselliset ja -kehitykselliset seikat. Urheilulliset tavoitteet oli jätetty vähemmälle huomiolle.

Toiseksi tärkeäksi merkityksenantojen (seurajohdon toimena voidaan puhua myös merkitysten luomisesta) sisällöksi tutkimuksessa muodostui vapaaehtoisten rooli-identiteetti, mikä seuran johtamisen näkökulmasta tarkoitti vapaaehtoistyöntekijöiden roolin korostamista ja vapaaehtoistyön vaalimista. Seura investoi paljon vapaaehtoisten koulutukseen esimerkiksi nuorisokasvatuksen ja ryhmädynamiikan edistämässä. Tämä loi vapaaehtoisille tunnetta siitä, että heistä todella välitetään. Lisäksi seura panosti siihen, että johto oli vapaaehtoisten tavoitettavissa ja kommunikointi sujui molempiin suuntiin. Näin myös vapaaehtoiset pystyivät antamaan palautetta seurajohdolle.

Yhteisen organisaatioidentiteetin muodostamiseen vaikuttivat erityisesti symbolit ja ”rento yhdessä tekeminen” (conviviality/sociability). Symboleina toimivat seuravaatteet, erityisesti paidat, joita sekä vapaaehtoiset ohjaajat että harrastajat käyttivät. Paitojen turvin ihmiset pystyivät lähestymään toisia seurapaitoja kantavia helposti, vaikka eivät olisi olleet ennestään tuttuja. Lisäksi seura oli ryhtynyt ”porrastamaan” vapaaehtoisille jaettavaa materiaalia siten, että pidempään mukana olleet saivat uusia tuotteita, kuten juomapullon. Näin pitkäjänteinen työ tehtiin helposti näkyväksi, koska kyseisiä seuratarvotteita ei voinut ostaa mistään. Seurajohto toki tiedosti, ettei kukaan ole tavaroiden vuoksi mukana toiminnassa, vaan niillä on nimenomaan symbolinen merkitys. Rentoa yhdessä tekemistä luotiin erityisesti vapaaehtoisten yhteisillä tilaisuuksilla. Tärkeä huomio oli, että haastatellut kertoivat myös useiden ystäviensä olevan mukana seuran toiminnassa. Lisäksi vapaaehtoiset pitivät merkityksellisenä sitä yhteyttä, joka heillä oli seuran harrastajiin.

Johtopäätökset

Tutkijat korostivat, että yhteenkuuluvuuden näkökulmasta vapaaehtoistoimijoiden oman urheilijaidentiteetin ja ohjaajaidentiteetin yhteensovittaminen on ensisijaisen tärkeää. Ohjaajaidentiteetin kautta yhteinen organisaatioidentiteetti on helpompaa luoda, ja vahva urheilijaidentiteetti voi olla jopa uhka sille. Tapaustutkimuksen kohteena ollut seura olikin nähnyt paljon vaivaa ohjaajaidentiteetin työstämiseksi. Wegnerin ja kumppaneiden (2019) tutkimusta moniulotteisemmin siirtymää harrastajasta vapaaehtoiseksi ovat tutkineet esimerkiksi Cuskelly & O’Brien (2013).

Merkittävä oppi Wegnerin ja kumppaneiden (2019) tutkimuksesta on, että hyvin suunnitellulla vapaaehtoistyön johtamisella voidaan päästä hyviin tuloksiin. Tutkitun seuran johdon mukaan seuran ei enää tarvinnut juuri etsiä vapaaehtoisia, vaan vapaaehtoiset itse hakeutuivat seuran toimijoiksi.

JOHTAMISKEINOT VAPAAEHTOISTEN REKRYTOINNIN HELPOTTAMISEKSI

Østerlund, K. 2013. Managing voluntary organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly* 13 (2), 143–165.

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Østerlundin (2013) tutkimus tanskalaisista urheiluseuroista on sinällään mielenkiintoinen, sillä Tanska on yksi Euroopan aktiivisimpia maita vapaaehtoistyöhön osallistumisessa (Special Eurobarometer 472 2018, 77). Tutkimus käsitteli niitä johtamistoimia, joilla urheiluseura voi edesauttaa vapaaehtoisten rekrytointia. Tutkimus pohjautui viiden hypoteesin, eli olettamuksen, testaamiseen. Hypoteesien mukaan vapaaehtoisten rekrytointia edesauttaa, jos 1) seura osallistaa jäsenistöä päätöksentekoon, 2) seura antaa päätöksentekovaltaa jäsenille ja valiokunnille, 3) seura tarjoaa materiaalisia kannustimia ja etuja sitoutumisesta vapaaehtoistyöhön, 4) seura toimii rekrytointistrategian mukaisesti ja 5) seura hyödyntää sähköisiä kommunikointivälineitä. Nämä hypoteesit oli muodostettu aiempaan tutkimukseen perustuen, joskin viimeksi mainittua hypoteesia sivuavaa tutkimusta oli olemassa vain vähän.

Tutkimukseen osallistui 5203 tanskalaista urheiluseuraa. Ne vastasivat kyselyyn, jossa arvioivat vapaaehtoisten rekrytoinnin vaikeutta tai helppoutta sekä rekrytointia pitkäkestoisiin ja lyhytkestoisiin tehtäviin. Lisäksi seurat arvioivat omia johtamistapojaan.

Tulokset

Johtamistavoista havaittiin, että keskimäärin seurat sijoittuvat keskitasolle jäsenten osallistamisessa päätöksentekoon sekä materiaalisten kannustimien tarjoamisessa. Vahvemmassi arvioitiin se, että hallitus tekee päätökset, eikä vastuuta jaeta niinkään jäsenistölle. Vapaaehtoisia seurat rekrytoivat useimmiten tarvittaessa, mutta eivät noudattaneet mitään erityistä rekrytointistrategiaa. Lyhytkestoisiin tehtäviin oli hieman helpompaa saada vapaaehtoisia kuin pitkäkestoisiin tehtäviin. Erilaisista sähköisistä kommunikointivälineistä seurat käyttivät lähinnä verkkosivujaan ja sähköpostia. Sosiaalisen median kanavia käytti vähemmän kuin joka kymmenes seuroista (huomaa, että tutkimus toteutettiin 2010-luvun alussa).

Tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus oli tutkia, millä tavoin erilaiset johtamistoimet ovat yhteydessä vapaaehtoisten rekrytoinnin helppouteen tai vaikeuteen. Tutkimuksessa kontrolloitiin muutamia seurojen taustamuuttujia, joiden tiedetään aiemman tutkimuksen perusteella vaikuttaneen vapaaehtoistyöhön. Näitä muuttujia tutkimuksessa olivat seuran koko, lajiorientaatio (erikoisseura vai monilajiseura), seuran ikä, jäsenistön yhdenikäisyys ja kaupungistumisen aste.

Tutkimuksen päätulos oli, että kaikki tutkitut johtamistoimet olivat hypoteesien suunnassa yhteydessä vapaaehtoisten rekrytoinnin helppouteen tai vaikeuteen: vapaaehtoisten rekrytointi on helpompaa, jos 1) seura osallistaa jäsenistöä päätöksentekoon, 2) seura antaa päätöksentekovaltaa jäsenille ja valio-kunnille, 3) seura tarjoaa materiaalisia kannustimia ja etuja sitoutumisesta vapaaehtoistyöhön, 4) seura toimii rekrytointistrategian mukaisesti ja 5) seura hyödyntää sähköisiä kommunikointivälineitä. On kuitenkin huomattava, että kunkin johtamistoimen yksittäinen vaikutus rekrytointiin oli verrattain vähäinen – vapaaehtoisten rekrytointiin vaikuttaa siis hyvin moni seikka. Mielenkiintoinen yksityiskohta oli, että materiaaliset kannustimet näyttivät helpottavan erityisesti tilapäisten vapaaehtoisten rekrytointia.

Johtopäätökset

Østerlund (2013) huomautti, että erityisesti jäsenistön osallistamista ja päätöksenteon jakamista kannattaa pohtia, koska vapaaehtoisia rekrytoidaan useimmin juuri jäsenistöstä. Näin pystytään luomaan yhteys seuran johtamisen ja tavoitteiden sekä vapaaehtoisen (jäsenen) oman intressin välille. Toinen tärkeä huomio on, että seuroilla ei näytä useinkaan olevan rekrytointistrategiaa, vaikka organisaatiokirjallisuudessa strategioiden merkitys tavoitteiden saavuttamisessa on hyvin tunnistettu. Seuroilla olisi siis Østerlundin mukaan mahdollisuuksia parantaa rekrytointimenetelmiään.

VAPAAEHTOISTEN REKRYTOINTIIN LIITTYVÄT PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSIT

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Schlesingerin, Klenkin ja Nagelin (2015) tutkimuksessa tarkasteltiin vapaaehtoisten rekrytointiin liittyviä päätöksentekoprosesseja urheiluseurassa. Tutkijoiden mukaan vapaaehtoisten rekrytointi pitkäaikaisiin ja muodollisiin tehtäviin on olennaista seuran elinvoimaisuuden kannalta. Vapaaehtoisten rekrytointiin liittyviä haasteita on kuitenkin tunnistettu useissa aiemmissa tutkimuksissa, ja niiden on todettu olevan yhteydessä muun muassa seurojen kokoon, palkattujen henkilöiden määrään ja seurojen palvelutarjontaan. Rekrytointiin liittyvät aiemmat tutkimukset ovat tarkastelleet sekä vapaaehtoisten että ammattilaisten hankkimista, ja kaikkiaan urheiluseurojen rekrytointiprosessien on todettu hyvin usein olevan epämuodollisia ja toteutuvan henkilökohtaisten suhteiden kautta. (Schlesinger ym. 2015)

Schlesingerin ja kumppaneiden (2015) tutkimus pohjaa päätöksentekoa tarkastelevan organisaatiotutkimuksen perinteeseen. Tutkimuksessa hyödynnettiin alun perin Cohenin, Marchin ja Olsenin vuonna 1972 esittämää päätöksenteon ”roskapönttömallia” (garbage can model), joka kuvaa irrationaalista päätöksentekoprosessia. Sitä toteutetaan organisaatioissa, joita voi luonnehtia myös ”organisoiduksi sekasoroksi” (organized anarchies). Tällaisille organisaatioille tyypillistä on, että ensinnä sen preferenssit ovat ongelmallisia: ne ovat väljästi määriteltyjä, joskus tunnistamattomia ja ne syntyvät toiminnassa sen sijaan että organisaatioissa toimittaisiin niiden toteuttamiseksi. Toiseksi organisaation omat prosessit eivät ole toimijoille selviä, vaan päätöksiä tehdään yrityksen ja erehdyksen kautta. Kolmanneksi näitä organisaatioita luonnehtii epävaka osallistuminen, eli toimijoiden määrä ja sitoutuminen vaihtelee paljon. (Cohen ym. 1972) Schlesinger ja kumppanit (2015) toteavat, että tällainen organisaatiotyyppi luonnehtii urheiluseuroja hyvin ja siitä syystä myös roskapönttömalli sopii niiden päätöksenteon analysoimiseksi. Roskapönttömallissa päätöksentekoa analysoidaan neljän elementin kautta, jotka ovat 1) ongelmat, 2) toimijat, 3) päätöksentekomahdollisuudet ja 4) ratkaisut.

Roskapönttömallin elementtien tarkastelun lisäksi Schlesinger ja kumppanit käyttivät aineistoa luodakseen tyypittelyn siitä, miten päätöksentekokäytännöt urheiluseuroissa toimivat. Tyypittelyn tekemiseksi he tarkastelivat päätöksentekoprosessin kontrollia (hierarkiassa ylhäältä alas tai alhaalta ylös) sekä ongelman prosessointia (systemaattinen tai tilannekohtainen).

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena yhdeksässä sveitsiläisessä urheiluseurassa. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kahtakymmentä päätöksenteon kannalta olennaista seuratoimijaa.

Tulokset

Vapaaehtoisten rekrytointiin liittyvien päätöksentekoelementtien tarkastelu osoitti seuraavaa:

1. Ongelmat

Yleensä ongelman vapaaehtoistyössä toi esiin joku yksittäinen henkilö. Varsinaisen haasteen tunnistamiseen ei ollut juuri aikaa, mistä syystä myös siihen liittyvä tieto oli epätäydellistä. Ongelman lähtöpistettä ei välttämättä pystytty tunnistamaan. Ongelmia käsiteltiin useimmiten sitä mukaa kun ne tulivat eteen – eli vapaaehtoisia rekrytoitiin tilanteen mukaan, ei proaktiivisesti ennen haasteiden syntymistä. Joissakin seuroissa rekrytointi aloitettiin vasta, kun vapaaehtoistyön haasteet olivat aiheuttaneet vaikeuksia, esimerkiksi hallinnolliset työt olivat kasautuneet, joku ryhmä oli jouduttu lakkauttamaan vetäjän puuttuessa tai seura oli saanut sakkoja tuomareiden puuttumisen vuoksi.

2. Toimijat

Rekrytointiin liittyvissä päätöksentekotilanteissa yksittäiset toimijat olivat isossa roolissa. He kontrolloivat ja muotoilivat ehdotettuja ratkaisuja, toisten toimijoiden osallistumista rekrytointiin ja päätöksentekomahdollisuuksia. Mielenkiintoista oli, että yleensä ne henkilöt, joiden vastuulla henkilöstöasiat olivat (jos tällaista vastuunjakoa seurassa edes oli), eivät olleetkaan päättävässä roolissa rekrytoinnissa. Sen sijaan päätöksiä tekivät erilaiset ryhmittymät, jotka eivät aina noudattaneet virallista päätöksentekolinjaa. Joissakin päätöksissä tärkeimmät toimijat olivat seurojen jäsenet, koska esityksiä vietiin päätettäväksi yhdistyksen kokoukseen (toisin sanoen yleiskokoukseen tai vuosikokoukseen), mikä aiheutti osaltaan päätöksenteon ennalta-arvaamattomuutta.

3. Päätöksentekomahdollisuudet

Erilaiset päätöksentekomahdollisuudet jakautuivat samaan tapaan kuin toimijatkin: Enimmäkseen päätökset tehtiin seurojen virallisissa päätöksentekoeleimissä kuten hallituksen tai valiokunnan kokouksessa, tai joissain tapauksissa yhdistyksen kokouksessa. Mutta koska näissä kokouksissa oli aikataulupaineita ja päätöksiä siirrettiin tai peruttiin, oli rekrytointipäätöksiä siirtynyt tehtäväksi epävirallisissa verkostoissa. Tällöin päätökset valmisteltiin ja keskusteltiin etukäteen, jolloin hallituksen tai valiokuntien kokouksissa tehtäväksi jäi vain päätöksen ”hyväksyminen”. Tällaisen päätöksenteon etu oli, että päätökset eivät ruuhkauttaneet hallintoelimiä ja päätöksenteko nopeutui. Haittapuolena oli, että tällä tavoin toimien mahdolliset henkilökohtaiset mieltymykset korostuivat. Tutkijat kuitenkin havaitsivat, että vaikka tutkituissa seuroissa päätöksiä tehtiin hallinnon ylätasolla, pyrittiin seuroissa läpinäkyvään toimintaan ja saavuttamaan yksimielisyys eri toimijoiden kesken.

4. Ratkaisut

Jokainen tutkittu seura oli kehittänyt omalaisiaan ratkaisuja vapaaehtoisten rekrytointiin. Virallisiin johdotehtäviin ihmisiä rekrytoitiin edelleen ”sosiaalisen sulkemisen” käytännön mukaisesti: esimerkiksi puheenjohtaja valittiin seuran sisäpiiristä. Yleisesti tämä tukee seuran toiminnan jatkuvuutta, mutta toisaalta vaikeuttaa muutosten tekemistä. Sen sijaan urheilutoiminnan ja lyhytaikaisten vapaaehtoistehtävien rekrytoinnissa noudatettiin avoimempaa ja kompetenssin huomioivaa tapaa. Näissä rekrytoinneissa luotettiin myös materiaalisten etujen tarjoamiseen tai yhteistyöhön useiden seurojen kesken vapaaehtoispoolin kasvattamiseksi.

Kaikkiaan tutkijat totesivat, että seurojen rekrytointiratkaisut olivat harvoin kovin kehittyneitä, koska seuroilta puuttuivat refleктоivat toimintatavat. Sen sijaan rekrytointiongelmia pyrittiin hoitamaan rutiinitöinä, keskeisten ihmisten näkemyksiin luottaen tai toisilta seuroilta opittujen käytäntöjen avulla.

Päätöksentekotyypit

Schlesinger ja kumppanit tarkastelivat edelleen seurojen päätöksentekoa sen suhteen, kuinka systemaattista/strategista tai tilannesidonnaista se oli. Kuusi seuraa näytti toimivan systemaattisemmin ja kolme seuraa lähinnä tilanteen mukaan. Systemaattiseksi toiminnaksi tulkittiin se, että seuralla oli valmiit toimintatavat päätöksentekoa varten. Käytännössä tämä toteutui yhtä seuraa lukuun ottamatta siten, että seurassa päätökset tehtiin johtovetoisesti, ylhäältä alas. Alhaalta ylös suuntautuva päätöksenteko tarkoitti sitä, että seuran yhdessä osassa (jaos, yksikkö, tms.) tehtiin hyviä ratkaisuja ja nämä levisivät koko seuran käyttöön.

Tilannesidonnainen päätöksenteko tarkoitti nimensä mukaisesti tilannekohtaista reagoimista vapaaehtoistyön haasteisiin. Etuna oli, että näin päätöksenteko säilyi joustavana. Samaan aikaan päätöksenteko kuitenkin hidastui. Näissäkin tapauksissa toimittiin hierarkkisesti ylhäältä alaspäin.

Johtopäätökset

Tutkijoiden mukaan urheiluseurojen arki päätöksenteon ”roskapönttömallissa” tulee tunnistaa ja ottaa myös hyöty tämän mallin ominaisuuksista. Käytännössä se tarkoittaa, että vaikka päätöksentekoa yrittää systematisoida ja saada siten tehokkaammaksi, on urheiluseuroissa oltava tilaa myös toisin toimimiselle. Tätä tukee myös se havainto, että samoilla päätöksentekotavoilla eri seurat saavuttavat erilaista menestystä vapaaehtoisten rekrytoinnissa. (Schlesinger ym. 2105) Tästä voinee päätellä, että päätöksentekoprosessilla ei voida kaikkea rekrytointiin liittyviä haasteita ratkaista, ja tähän tietysti tarjoavat muut tässä luvussa esitetyt tutkimukset hyviä näkökulmia.

Lisäksi Schlesingerin ja kumppaneiden (2015) tutkimuksesta on hyvä ottaa huomioon se, että systemaattinen ja strateginen toiminta ovat kaksi hieman eri asiaa, vaikka ero ei tästä tutkimuksesta tule selkeästi esiin. Systemaattiseksi toiminnaksi voidaan ymmärtää johdonmukainen toimiminen tiettyjen sovittujen sääntöjen mukaan. Strategiseksi toiminnaksi taas voidaan ymmärtää suunnitelmallinen toimiminen tietyn päämäärän saavuttamiseksi.

2 HALLITUSTYÖSKENTELY

Voittoa tavoittelemattomissa vapaaehtoisorganisaatioissa (non-profit volunteer organisation) hallituksella on tärkeä tehtävä johtamisessa. Pienissä urheiluseuroissa se voi olla ainoa toiminnan johtamiseen osoitettu elin, ja suurissakin seuroissa se on joka tapauksessa toiminnasta vastuullinen elin. Suomen yhdistyslain mukaan hallitus valitaan yhdistyksen kokouksessa, jossa päätösvaltaa käyttävät yhdistyksen jäsenet. *Governance*-tutkimuksessa, jossa ollaan lähtökohtaisesti kiinnostuneita päätöksentekovalasta, hallitus on siten luonnollinen ”kulminaatiopiste” tarkastella organisaation toimintaa. Balduckin ym. (2010) mukaan vapaaehtoissektorin hallitustyöskentelyä tarkastelevaa tutkimusta on tehty ainakin 1980-luvulta lähtien. Varhaisimmissa tutkimuksissa keskityttiin hallituksen hallinnollisten tehtävien määrittelyyn ja muun muassa kehitettiin työkaluja hallitusten tehtävien ohjeistamiseen ja arviointiin. Monet näistä näkökulmista ovat ajankohtaisia edelleen.

Yhdeksi keskeiseksi yhdistyksen hallitustyöskentelyn tutkimukseksi on noussut Inglisin ja kumppaneiden (1999, ks. myös Inglis 1997) tutkimus, jossa kehitettiin hallitustyöskentelyä mittaava kysely ja testattiin se 242 vastaajalla. Tutkimuksessa määritettiin hallitukselle 14 tehtävää, joista seuraavat seitsemän nähtiin erityisen tärkeinä:

1. Yhteiskunnan tarpeisiin vastaaminen
2. Visiosta ja missiosta huolehtiminen
3. Pitkän aikavälin suunnitelmien asettaminen ja seuraaminen sekä strategia,
4. Taloudellisen linjan asettaminen
5. Toimintalinjan asettaminen siten, että henkilökunta ja vapaaehtoiset voivat tuottaa siitä ohjelmia ja palveluita
6. Yhteistyökumppanuuksien kehittäminen
7. Toiminnanjohtajan työn arvioiminen

Muita hallituksen tehtäviä olivat esimerkiksi hallituksen keskinäisen työskentelyn arvioiminen ja rahoituksen kerääminen. Kaikkiaan hallituksen tehtävät voitiin asettaa kolmeen pääluokkaan: strategiaan, toimenpiteisiin (kuten rahoituksen keräämiseen ja edustamiseen) ja resurssien suunnitteluun. (Inglis ym. 1999) Tämä jaottelu antaakin hyvän kuvan siitä, että vaikka hallitustyöskentelyn painopisteen ajatellaan olevan strategisissa toimissa, on sillä myös muita tehtäväalueita, joissa sen tulisi olla aktiivinen.

Myöhemmin kiinnostuttiin myös hallitustyöskentelyyn liittyvästä osaamisesta, rooleista ja vastuista. (Balduck ym. 2010) Urheiluorganisaatioiden hallitustyöskentelyyn liittyvä tutkimus voimistui 1990-luvulta alkaen ja keskittyi kolmannella sektorilla valtakunnallisiin organisaatioihin, kuten lajiliittoihin (ks. esim. Hoyer & Doherty 2011; Dowling ym. 2018). Järjestöjen hallitustyöskentelystä on tutkittu mm. hallituksen suoriutumista ja rakennetta, hallituksen motivaatiota, koheesiota ja konflikteja, rooleja, jaettua johtajuutta hallituksen ja toiminnanjohtajan välillä ja hallituksen strategista kyvykkyyttä. Kaikki nämä tutkimukset tunnistavat yhteisen ilmiön urheiluorganisaatioissa: muutoksen perinteisestä vapaaehtoisorganisaatioista kohti kaupallisia ja ammattimaisia toimintatapoja. (Ferkins & Shilbury 2015)

Sittemmin tutkimusta on kohdistettu myös urheiluseuratasolle. Seuroissa esimerkiksi erilaisten kumppanuuksien ja sitoumusten myötä hallinnollinen ja oikeudellinenkin osaaminen korostuu ja riskienhallinta

tulee entistä ajankohtaisemmaksi. Samaan aikaan kiinnostus organisaation toiminnan tuloksiin ja niiden osoittamiseen on kasvanut (ks. hallinnosta ja hallitustyöskentelystä Hoye & Cuskelly 2007). Toisaalta pienet seurat voivat edelleen toimia totutuin tavoin järjestäen pienimuotoista toimintaa suppealle jäsenryhmälle. Tämänkin luvun hallitustyöskentelyä käsitteleviä tutkimuksia on luettava seuran oma toiminta ja tilanne silmällä pitäen.

Tässä luvussa tarkastellaan viittä hallitustyöskentelyyn liittyvää tutkimusta. Ensimmäinen käsittelee hallituksen suorituskyykyyn vaikuttavia tekijöitä, jotka on koottu aiemmasta tutkimuksesta. Toinen tutkimus käsittelee hallitusjäsenten kykyjä ja pätevyyttä, kolmas hallituksen sidosryhmäjohtamista, neljäs hallitustyöskentelyn konflikteja ja viides hallituksen strategista tasapainoa. Viimeksi mainittu perustuu järjestötason tutkimuksiin, mutta otettiin mukaan koosteeseen sen kokoavan luonteen vuoksi.

HALLITUKSEN SUORITUSKYKYYN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Hoye, R. & Doherty, A.
2011. Nonprofit Sport Performance:
A Review and Directions for
Future Research. *Journal of Sport
Management* 25 (3), 272–285.

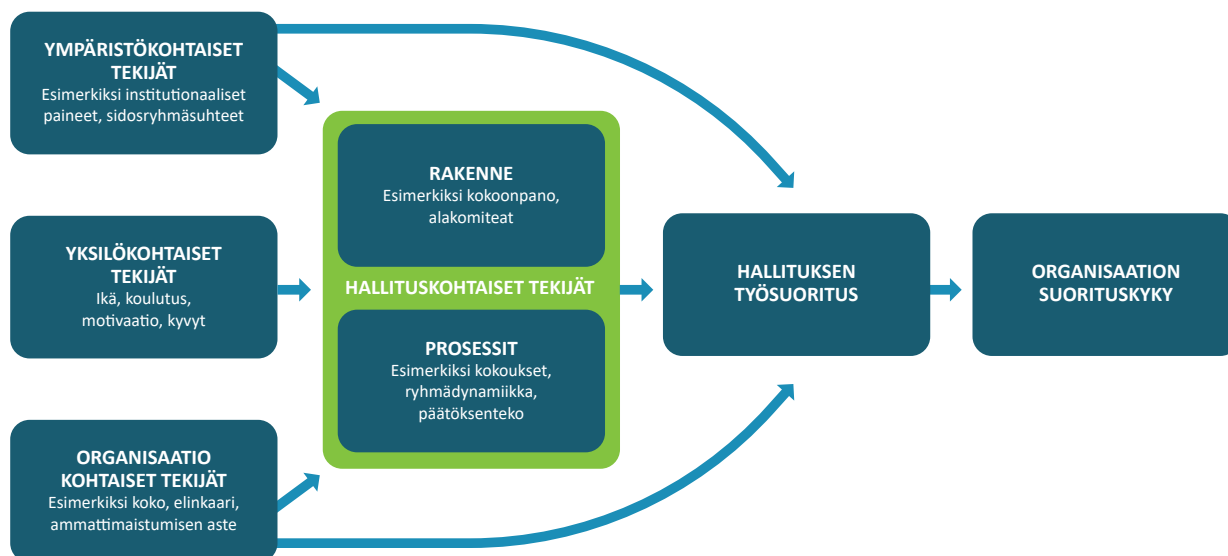
Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Koska tutkimuksissa hallitustyöskentelyä lähestytään aina jostakin tietystä näkökulmasta tai teoriasta käsin, Hoye & Doherty (2011) halusivat luoda näitä tutkimuksia yhdistävän mallin, joka kuvaisi hallituksen suorituskyykyyn vaikuttavia tekijöitä. Malli muodostettiin aiempaan, eri sektoreiden hallitustyöskentelyä koskevaan, tutkimuskirjallisuuteen perustuen. Tässä tutkimuksessa ei siis ollut uutta tutkimusaineistoa johon malli perustuu, vaan malli on teoreettinen.

Tulokset

Mallissa (kuvio 2) esitetään, mikä kaikki vaikuttaa hallituksen suorituskyykyyn ja sitä kautta organisaation tuloksiin (organizational performance). Hallituksen suorituskyykyksi on määritetty se, kuinka hyvin hallitus toteuttaa sen keskeisiä tehtäviä: tarkoituksen määrittämistä ja seurantaa, suunnittelua ja toimintatapojen kehittämistä, toiminnanjohtajan valintaa ja valvontaa sekä ulkosuhteiden hoitoa. Hallituksen suorituskyykyyn vaikuttavia tekijöitä on neljä: ympäristö-, yksilö-, organisaatio- ja hallituskohdaiset tekijät. Ympäristötekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi lainsäädännön vaatimuksia, institutionaalista painetta ja markkinatilannetta. Yksilökohtaisia tekijöitä ovat esimerkiksi hallitusjäsenten ikä, kokemus, koulutus ja motivaatio. Organisaatiokohtaisia tekijöitä ovat muun muassa organisaation koko, ammattimaisuuden aste ja sääntöihin perustuvat vaatimukset. Lisäksi on tärkeää huomata, että organisaation elinkaaren vaihe vaikuttaa sen työskentelyyn. Hallituskohdaisiin tekijöihin kuuluvat hallituksen rakenne ja prosessit. Mallin mukaan ympäristökohtaiset ja organisaatiokohtaiset tekijät vaikuttavat hallituksen tulokseen sekä hallituksen kautta että suoraan. (Hoye & Doherty 2011)

KUVIO 2. HALLITUKSEN SUORITUSKYVYN TEKIJÄT (Hoye & Doherty 2011).



Mallin luomisen lisäksi tutkijat tarkastelivat, millaista malliin liittyvää tutkimusta on urheilun kolmannella sektorilla aiheesta tehty. Tutkimushakujen jälkeen analysoitavaksi jäi 20 tutkimusta, sekä kansalliselta, alueelliselta että paikalliselta tasolta. Varsinaisesti hallituksen suoritusta (performance) tarkastelevia tutkimuksia oli joitakin, mutta yli puolet tutkimuksista käsitteli hallitustyöskentelyn prosesseja. Hallituksen suoritukseen liittyviä organisaatiokohtaisia tekijöitä sivuttiin yhdessä tutkimuksessa, mutta sen sijaan esimerkiksi ympäristötekijöitä ei käsitelty yhdessäkään tutkimuksessa. (Hoye & Doherty 2011) On kuitenkin hyvä huomata, että tästä tutkimuskatsauksesta on jo jonkin verran aikaa, joten tilanne saattaa olla sittemmin muuttunut.

Johtopäätökset

Hoyen ja Dohertyn (2011) katsaus osoittaa, että hallitustyöskentelyä tarkastelevista tutkimuksista huolimatta tiedetään vasta vähän siitä, miten erilaiset tekijät vaikuttavat hallituksen suoriutumiseen sen tärkeistä tehtävistä. Mallin avulla on kuitenkin helppo jäsentää erilaisten tekijöiden suhdetta ja pohtia myös seuraavassa esitettävien tutkimustulosten näkökulmia aiheeseen.

HALLITUSJÄSENTEN KYVYT JA PÄTEVYYS

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Balduckin ja kumppaneiden (2010) tutkimus käsittelee urheiluseuran hallitusjäsenten kykyjä ja pätevyyttä (competencies). Hallitusjäsenten kyvyillä on katsottu olevan suora yhteys heidän työnsä vaikuttavuuteen (vrt. edellinen, Høyen & Dohertyn 2011 katsaus). Pätevyyden tai kykyjen määrittelyssä Balduck ym. (2010, 214) tukeutuvat Boyatziksen (1982) määritelmään, jossa pätevyys on ”perimmäinen henkilön ominaisuus, joka voi olla motiivi, luonteenpiirre, minäkuvan osa-alue, sosiaalinen rooli tai suuri määrä tietoa, ja joka johtaa hyvään suoriutumiseen.” Toisin sanoen tutkimuksessa kyvyt ja pätevyys käsitetään hyvin laaja-alaisesti, ei välttämättä koulutuksessa tai työkokemuksessa hankittuina.

Tutkimus toteutettiin kysymällä vastaajilta arviota hyvien ja huonojen hallitusjäsenten ominaisuuksista. Vastaajina oli 26 hallitusjäsentä ja 28 muuta seurajäsentä paikallisista urheiluseuroista, yhteensä 23 eri lajista.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin psykologiaan pohjautuvaa mentaalisten mallien kartoitusta, joka ei ole tyypillinen menetelmä urheilujohtamisen tutkimuskirjallisuudessa. Menetelmässä ajatellaan ihmisten tekemien arviointien perustuvan bipolaariin, eli kaksisuuntaisiin ajatusrakennelmiin. Käytännössä tämä tarkoittaa asioiden tai ihmisten arvottamista esimerkiksi hyviksi ja pahoiksi tai laiskoiksi ja ahkeriksi. Tutkimusmenetelmä oli kaikkiaan monivaiheinen, mutta yksinkertaisesti tiivistettynä vastaajia pyydettiin ensin ajattelemaan esimerkkejä hyvistä, keskinkertaisista ja huonoista hallitusjäsenistä. Sen jälkeen vastaajat arvioivat näiden eroja tietyllä menetelmällä. Lopulta vastaajajoukko oli kuvannut yhteensä 852 kaksisuuntaista ominaisuutta, jotka kertoivat hallitusjäsenten kyvyistä.

Tämän jälkeen tutkijat jakoivat kaikki kuvatut ominaisuudet sisällönanalyysin keinoin suurempiin luokkiin. Lopuksi laskettiin luokkien esiintymisfrekvenssit erikseen hallitusjäsenten ja muiden seurajäsenten vastauksista.

Tulokset

Hallitusjäsenten vastauksissa hallitusjäsenten tärkeimpiin kykyihin kuuluivat seuraavat tekijät:

- a. runsas ajankäyttö ja kova työnteko
- b. toisten kuunteleminen
- c. hyvät kommunikointitaidot
- d. hyvä motivaatio
- e. joviaali/seurassa on mukava olla
- f. seuran edun ajaminen oman edun sijaan.

Seurajäsenet listasivat hallitusjäsenien tärkeimmiksi kyvyiksi seuraavat:

- a. rehellisyys
- b. runsas ajankäyttö ja kova työnteke
- c. toisten kuunteleminen
- d. pitkän tähtäimen tavoitteen omaaminen
- e. pidetty
- f. joviaali/seurassa on mukava olla
- g. karismaattinen
- h. vaatimaton

Tutkimuksessa tuli esiin joitakin ominaisuuksia, joita vain hallitusjäsenet mainitsivat, kuten stressin sietäminen ja seuran edustaminen. Sen sijaan vain seurajäsenten mainitsemia ominaisuuksia olivat karisma ja hyvät suhteet seurajäseniin. Hallitusjäsenien tärkeät kyvyt vaihtelevat siis sen mukaan, kenen näkökulmasta niitä arvioidaan. Mielenkiintoinen havainto tutkimuksessa oli, että tutkittavien kesken vallitsi yhtenäisempi näkemys hyvää hallitusjäsentä kuvaavista kyvyistä kuin huonoa hallitusjäsentä kuvaavista kyvyistä. Tämä ilmiö on tosin tuttu jo aiemmasta johtamiskirjallisuudesta (Balduck ym. 2010).

Tutkimustuloksia tulkittiin edelleen hyödyntäen Boyatziksen (2008) mallia, jossa yksilölliset kyvyt on jaettu kolmeen ryhmään: tiedollisiin, tunneälyn ja sosiaalisen älyn kykyihin. Tiedolliset kyvyt tarkoittavat kykyä ajatella tai analysoida tietoja ja tilanteita. Tämä näkyy esimerkiksi kykyä systeemiajatteluun ja mallien tunnistamiseen. Pätevyys tunneälyn alueella tarkoittaa kykyä tunnistaa, ymmärtää ja käyttää emotionaalista tietoa itsestään. Tähän kuuluu myös itsensä johtamisen taidot. Sosiaalisen älyn kyvyt tarkoittavat kykyä tunnistaa, ymmärtää ja käyttää emotionaalista tietoa muista ihmisistä. Tämä näkyy esimerkiksi tiimityöskentelyssä. Pätevyyden näkökulmasta näitä kaikkia osa-alueita tulisi kyetä käyttämään siten, että ne johtavat hyvään suoriutumiseen ja tulokseen. (Balduck ym. 2010; Boyatzis 2008)

Balduckin ym. (2010) tutkimuksessa tulivat esiin kaikki nämä yksilöllisten kykyjen osa-alueet. Tiedollisiin kykyihin viittasi esimerkiksi strateginen ajattelu, emotionaalisiin kykyihin vastuullisuus ja rehellisyys sekä sosiaalisiin kykyihin toisten kuunteleminen ja seuran edun ajatteleminen. Toisin sanoen seurojen hallitusjäseniin kohdistuu odotuksia kaikilla kyvykkyyden osa-alueilla.

Johtopäätökset

Huomionarvoista tutkimuksessa on, että emotionaaliset ja sosiaaliset ulottuvuuden korostuivat, kun aiemmissa tutkimuksissa oli keskitytty lähinnä tiedollisiin kykyihin. (Balduck ym. 2010) Tämä tekee näkyväksi juuri luottamustoimen perusluonteen – toimeen halutaan henkilöitä, jotka vaikuttavat luotettavilta, eivätkä tuloksen johtamiseen liittyvät asiat korostu valinnoissa (ks. Thiel & Mayer 2009). Tutkimuksen tulokset viittaavat osin myös aitoa johtamista käsittelevään tutkimukseen, josta on kerrottu myös tässä koosteessa johtajuutta käsittelevässä luvussa (ks. Takos ym. 2018). Toisaalta on hyvä huomioida, että tutkimus käsittelee hallituksen jäseniä vain yksilöinä, eikä lainkaan ota kantaa hallituksen työskentelyyn ryhmänä ja sitä kautta mahdollisiin erilaisten kykyjen tarpeisiin.

HALLITUS JA SIDOSRYHMÄJOHTAMINEN

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Esteven ja kumppaneiden (2011) tutkimus käsittelee hallituksen sidosryhmäjohtamista siitä näkökulmasta, miten sidosryhmäjohtaminen vaikuttaa urheiluseuran resursseihin. Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia niitä, jotka vaikuttavat organisaation tavoitteiden toteutumiseen tai ovat vaikutusten kohteina. Sidosryhmiä voivat olla organisaatiot, ryhmät tai yksilöt. Kiinnostus sidosryhmäjohtamista kohtaan yleisesti on alkanut 1980-luvulla (ks. Freeman 1984) ja urheiluseurojen sidosryhmiin liittyviä näkökulmia on käsitelty muun muassa Heinemann 1990-luvulla (ks. esim. Heinemann & Puig 1996, Esteve ym. 2011).

Sidosryhmäjohtamiseen on erilaisia lähestymistapoja sen mukaan, miten sidosryhmäjohtamiseen suhtaudutaan: ympäristön ymmärtämisenä, velvollisuutena sidosryhmiä kohtaan vai keinona parantaa esimerkiksi organisaation tehokkuutta ja luottamusta (ks. Donaldson & Preston 1995). Viimeksi mainittua kutsutaan instrumentaaliseksi lähestymistavaksi, ja se oli lähtökohtana myös Esteven ja kumppaneiden (2011) tutkimuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten hallituksen sidosryhmäjohtaminen vaikuttaa urheiluseuran resursseihin. Resursseina käsiteltiin sekä taloudellisia että ei-taloudellisia resursseja, kuten olosuhteita, välineitä ja asiantuntija-apua. Urheiluseuroille tyypillisenä toimintana nähtiin seuran toiminnan suuntautuminen omaan jäsenistöönsä, mutta julkisen tuen avustuksella.

Tutkimus kohdistui hallitusjäseniin, koska hallituksen toiminnalla oli aiemmissa tutkimuksissa havaittu olevan yhteys urheiluorganisaation tuloksiin. Sidosryhmiin liittyvässä tutkimuksessa tärkeänä voi pitää ennako-oletusta, että hallitusjäsenten henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat hallituksen sidosryhmätyöskentelyyn. Yhteydet syntyvät siten ensisijaisesti henkilötason kautta, ei suoraan organisaatiotasolla (tämä tulee esiin myös esimerkiksi johtajuutta käsittelevässä luvussa). Mitä enemmän hallituksessa on erilaisia yhteyksiä omaavia henkilöitä, sitä enemmän hallituksella on mahdollisuuksia sidosryhmätyöskentelyyn. (Heinemannin ajattelua, Esteven ym. 2011 mukaan)

Tutkimuksen aineisto oli varsin laaja sisältäen 978 espanjalaisen (non-profit) urheiluseuran haastattelua. Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten urheiluseuran tietyt ”hallitustekijät”, eli 1) hallituksen suhteet, 2) hallitusjäsenten omistautuminen seuratyölle ja 3) hallitusjäsenten koulutus olivat yhteydessä seuran saamiin resursseihin. Tulokset analysoitiin tilastollisin menetelmin.

Tutkimuksen tulokset

Ensinnä tutkimuksessa tarkasteltiin urheiluseurojen hallitustekijöiden yhteyttä taloudellisiin resursseihin. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että hallitusjäsenten suhteilla ja omistautumisella oli yhteys seuran saamiin talousresurssien määrään, mutta hallitusjäsenten koulutuksen osalta yhteyttä ei havaittu. Toiseksi tutkimuksessa tarkasteltiin ei-taloudellisia resursseja (olosuhteet, välineet, asiantuntija-apu). Sidosryhmäsuhteilla oli yhteys myös ei-taloudellisiin resursseihin, sen sijaan omistautumisen ja koulutuksen suhteen yhteyttä ei-taloudellisiin resursseihin ei havaittu. Tutkijat tarkastelivat myös, josko hallitusjäsenten koulutus ja omistautuminen seuratyölle vaikuttaisivat sidosryhmäsuhteisiin (ja siten talousresursseihin tai ei-taloudellisiin resursseihin), mutta tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei havaittu.

Hallitustekijöiden lisäksi tarkasteltiin myös muiden, niin kutsuttujen kontrollimuuttujien yhteyttä urheiluseuran saamiin resursseihin. Seuran saamat resurssit olivat todennäköisemmin suuremmat, jos

- a. seura oli jäsenmäärältään suuri (havaittu yhteys talousresursseihin)
- b. hallitusjäsenet olivat kokeneita (havaittu yhteys talousresursseihin, perustuu esimerkiksi kokemukseen avustushakemusten kirjoittamisessa)
- c. seura toimi pienessä kunnassa (havaittu yhteys talousresursseihin)
- d. seuran jäsenistön vaihtuvuus oli pientä (havaittu yhteys talousresursseihin)
- e. seuralla oli menestyviä urheilijoita (havaittu yhteys ei-taloudellisiin resursseihin)

Johtopäätökset

Tutkimuksen tärkein johtopäätös oli, että hallituksen suhteet ja omistautuminen työlle vaikuttavat seuran saamiin resursseihin. Toisin sanoen urheiluseura voi olla itse aktiivinen toimija resurssien lisäämisessä, ja kyseisessä työssä nimenomaan hallituksella on oma tehtävänsä. Tutkimustuloksia voi huomioida seurassa esimerkiksi kiinnittämällä huomiota hallitusjäsenten rekrytointiin.

HALLITUKSEN KONFLIKTIPROSESSI

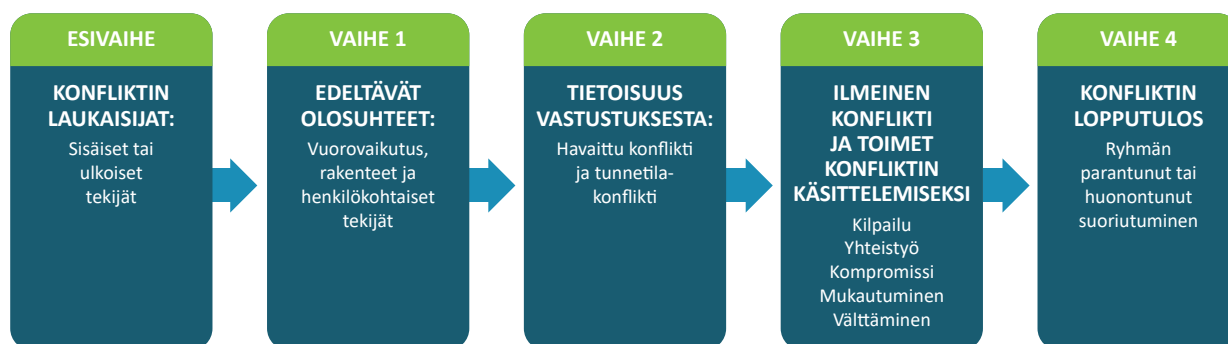
Van Bussel, M. & Doherty, A.
2015. An examination of the conflict
process in nonprofit community sport
boards. *European Sport Management
Quarterly* 15 (2), 176–194.

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Van Busselin ja Dohertyn (2015) tutkimus käsitteli urheiluseuran hallituksen konfliktiprosessia. Yleisesti konfliktilla tarkoitetaan tilannetta, jossa usea ihminen vastustaa toisten pyrkimyksiä saavuttaa tuloksia. Konfliktit syntyvät tarkoituksella tai tarkoittamatta, ja niiden on katsottu olevan hajottavia tai rakentavia. Konfliktit voidaan jakaa vielä tehtäväkonflikteihin ja suhdekonflikteihin: ensin mainittu tarkoittaa ristiriitaa toiminnan sisällöissä ja tavoitteissa, siinä mitä tehdään. Suhdekonfliktit viittaavat hankaluuksiin ryhmän ihmissuhteissa, eli siinä kenen kanssa toimitaan. Tehtäväkonfliktit voivat edistää toimintaa, mutta tutkimusten mukaan suhdekonfliktit ovat useimmiten vain haitaksi toiminnalle. Joskus konfliktien jaotteluun lisätään myös prosessikonfliktit, jotka liittyvät ryhmän työskentelyyn, eli siihen, miten toimitaan. (Van Bussel & Doherty 2015, ks. myös Hamm-Kerwin & Doherty 2010)

Urheilujohtamisessa konflikteja on tutkittu jonkin verran, esimerkiksi niiden vaikutusta toimintaan. Sen sijaan konflikteja prosessina tai niiden johtamista kohti hyvää lopputulosta ei juurikaan ole tutkittu. Van Bussel ja Doherty (2015) hyödynsivät Robbinsin (1997) konfliktiprosessin mallia tutkiakseen urheiluseurojen hallitusten konfliktityöskentelyä. Tutkijat lisäsivät alkuperäiseen malliin yhden vaiheen, ja tutkimuksessa käytetty malli on viisivaiheinen (kuvio 3).

KUVIO 3. RYHMÄN KONFLIKTIPROSESSIN MALLI
(Van Bussel & Doherty 2015, mukailtu Robbins 1997).



Konfliktiprosessi alkaa "esivaiheella" konfliktin laukaisijoista. Ne voivat olla mitä tahansa ulkoisia tai sisäisiä tekijöitä tai tapahtumia, joihin reagoiminen laukaisee konfliktin. Tyypillisiä laukaisijoita urheiluseuran hallitustyöskentelyssä ovat esimerkiksi rahoitukseen liittyvät ongelmat ja niistä seuraavat konfliktit.

Varsinainen ensimmäinen vaihe konfliktissa liittyy sitä edeltäviin olosuhteisiin. Näitä ovat vuorovaikutus ja sisäinen viestintä, organisaation rakenteet sekä henkilökohtaiset tekijät. Huono vuorovaikutus johtaa todennäköisemmin erimielisyyksiin kuin hyvä vuorovaikutus (katso myös seuran johtajuuteen ja kapasiteettiin liittyvät alaluvut). Organisaation rakenteet puolestaan liittyvät ensinnä tehtävienjakoon: tiimityöskentely ja suoriutumisen riippuminen toisten suorituksista on omiaan lisäämään riskiä konflikteihin ryhmän sisällä, erikoistumisen omiin tehtäviin taas ryhmien välillä, koska se korostaa jäsenten erilaisuutta. Toinen rakenteellinen, konflikteja organisaatioissa lisäävä seikka on vähäiset resurssit ja niiden käyttö. Viimeiseksi henkilökohtaiset tekijät, esimerkiksi ristiriitaiset arvot ja persoonallisuudet, lisäävät konfliktien mahdollisuutta.

Konfliktin toinen vaihe kuvaa hetkeä, jolloin alkavan konfliktin osapuolet tulevat tietoisiksi vastustuksen olemassaolosta. Robbinsin (1997) mallissa tämä vaihe on jaettu vielä havaittuun konfliktiin (perceived conflict) ja tunnetilakonfliktiin (felt conflict). Konfliktin synnyttämät tunnereaktiot ovat luonnollisesti useimmiten kielteisiä ja vaikuttavat herkästi suhtautumiseen konfliktin toisiin osapuoliin.

Konfliktin kolmannessa vaiheessa ryhdytään toimimaan konfliktin ratkaisemiseksi. Tähän on mallissa esitetty konflikteja tutkineen Kenneth W. Thomasin (1992) tutkimuksiin perustuen viisi strategiaa, joita ryhmät ja yksilöt pääasiassa käyttävät. Ensimmäinen on kilpailustrategia, jossa pyritään voittamaan konflikti omasta näkökulmasta katsottuna. Tämän strategian huono puoli on, että se tuottaa voittajan lisäksi häviäjän, eikä konflikti oikeastaan tämän osapuolen näkökulmasta ratkea. Sen sijaan yhteistyöstrategian tarkoituksena on työstää eri vaihtoehtoja, joista voidaan yhdessä valita paras. Tämä voi lisätä jäsenten sitoutumista ryhmään mutta on aikaavievää. Kompromissistrategia on edellistä nopeampi tapa toimia, ja se voi myös lisätä ryhmän keskinäistä luottamusta. Kompromissit eivät kuitenkaan välttämättä synnyttä hyviä ratkaisuja, koska nopeasta konsensuksesta tulee tärkeämpää kuin ratkaisun laadusta. Mukautumisstrategia tarkoittaa omasta edusta luopumista konfliktin ratkaisun hyväksi. Tämä voi olla hyvä ratkaisu ryhmän työskentelyn turvaamiseksi, mutta voi ainakin toistuessaan aiheuttaa katkeruutta mukautuvassa osapuolella. Välttämistä tarkoittaa sitä, että yksi tai useampi osapuoli vetäytyy kokonaan tilanteesta ja työ voi jatkua ilman ristiriitoja. Konflikti jää kuitenkin jollakin tasolla elämään ratkaisemattomana ja voi pahentua ajan kuluessa.

Konfliktin neljäs vaihe viittaa konfliktin lopputulokseen. Se voi olla joko parantunut tai huonontunut suoriutuminen tehtävistä. Tehtäväkonflikteissa voidaan päästä hyviinkin lopputuloksiin, mutta suhdekonflikteilla on huono ennuste – ne johtavat usein huonoon päätöksentekoon.

Van Busselin & Dohertyn (2015) tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin monitapaustutkimusta. Tutkimukseen valittiin neljä kanadalaista jalkapalloseuraa. Seurojen profiilit on esitetty taulukossa 2. Tutkimuksessa haastateltiin kunkin seuran hallitusten jäsenistä 3–5. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää edellä esitettyjen konfliktiprosessin vaiheita. Haastattelut analysoitiin laadullisin menetelmin muodostamalla kuva kustakin tapauksesta ja vertailemalla tapauksia.

TAULUKKO 2. SEUROJEN PROFIILIT KONFLIKTIPROSESSIN TUTKIMUKSESSA
(mukailtu Van Bussel & Doherty 2015).

	Jäsenmäärä	Hallituksessa jäseniä	Toiminta	Konfliktit
Seura A	600	11	kilpailutoiminta alue- ja provinssisarjoissa	vähäisiä tai kohtalaisia konflikteja, sekä tehtävä- että suhdekonflikteja
Seura B	700	20	kilpailujoukkueita ja korttelitoimintaa	vähäisiä konflikteja, pääasiassa tehtäväkonflikteja
Seura C	1500	12	kilpailujoukkueita ja korttelitoimintaa	vähäisiä konflikteja, pääasiassa tehtäväkonflikteja mutta voivat eskaloitua suhdekonflikteiksi
Seura D	1400	25	kilpailujoukkueita ja korttelitoimintaa	vähäisiä konflikteja, sekä tehtävä- että suhdekonflikteja

Tulokset

Konfliktin laukaisijat

Esivaiheessa konfliktin laukaisijoina tutkituissa seuroissa toimivat a) päivittäiset toimenpiteet b) kysyntä c) ulkosuhteet. Päivittäiset toimenpiteet koskivat urheilutoiminnan toteuttamista, kuten ilmoittautumisia toimintaan tai peliasujen valintaa. Kysynnällä tarkoitettiin lähinnä seuran jäsenten haluja muuttaa toimintaa, esimerkiksi korttelitoiminnasta kilpailullisempaan suuntaan. Ulkosuhteilla viitattiin seuran suhtautumiseen kuntaan ja olosuhteisiin. Esimerkiksi yhdessä seurassa hallitus oli jakautunut kahteen leiriin sen mukaan, miten seuran tulisi suhtautua kunnan liikuntapolitiikkaan. Vaikka siis ulkosuhteita on yleisesti pidetty seuralle tärkeänä resurssina, synnytti suhtautuminen niihin konflikteja tutkituissa seuroissa.

Konfliktia edeltävät olosuhteet

Merkittävänä konfliktia edeltävinä olosuhteina tutkituissa seuroissa pidettiin huonoa vuorovaikutusta ja toimijoiden vähyyttä. Huonoa vuorovaikutusta ilmensivät seuraavat seikat: vaikeus tavoittaa hallitusjäseniä ja saada heitä kokouksiin sekä jaetun informaation puute. Nämä korostuivat tilanteissa, joissa päätöksiä piti tehdä nopeasti. Oikean informaation puute johti myös vääriin luuloihin. Tutkituissa seuroissa erityisen tärkeää oli kysymys informaation saamisesta perille hallitusjäsenille sekä sen laadusta ja määrästä.

Toimijoiden vähyys oli omiaan johtamaan konflikteihin, koska pieni joukko väsyi tehtäviinsä ja toisaalta uusia kehittämisideoita ei pystytty toteuttamaan. Esiin tuli myös se, että kilpailullisen toiminnan koettiin sitovan liian monta toimijaa vain pienen harrastajaryhmän ympärille. Mielenkiintoinen huomio oli, ettei konflikteja näyttänyt edeltävän talousresurssien vähyys vaan nimenomaan henkilöresursseihin liittyvät kysymykset.

Konflikteja edeltävinä olosuhteina tutkimuksessa mainittiin myös epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitsemisjärjestelmä. Tämä aiheutti joillekin tunteen, ettei heidän työtään arvostettu tai heitä kuunneltu. Lisäksi tehtävien jakaminen pienryhmille tai yksilöille, niin kutsuttu tehtävien erikoistuminen, loi tilanteen, jossa kaikki halukkaat eivät päässeet vaikuttamaan päätöksiin.

Toisin kuin Robbinsin (1997) mallissa esitettiin, tässä tutkimuksessa ei tullut esiin, että henkilökohtaiset eroavaisuudet olisi koettu konfliktia edeltävinä tekijöinä. Tutkijat arvelivat tämän johtuneen siitä, että tutkituissa seuroissa oli yhteneväinen käsitys arvoista ja haastatellut keskittyivät enemmän konfliktin laukaisseisiin tekijöihin ja tapahtumiin.

Konfliktin käsitteleminen

Seuroissa hyödynnettyjä konfliktistrategioita olivat pääasiassa yhteistyö- ja kompromissistrategiat. Konfliktien ilmaantuessa yleensä ensimmäiseksi järjestettiin hallituksen kokous ja käytiin keskustelua aiheesta. Näin kaikki saivat osallistua konfliktin ratkaisuun ja vältettiin tehtäväkonfliktin eskaloituminen suhdekonfliktiksi. Tällainen toiminta onnistui erityisen hyvin seurassa D, jossa koettiin kaikkien konfliktien saaneen hyvän ratkaisun. Sen sijaan seurassa A ajaututtiin usein juuri suhdekonfliktin alueelle.

Jos yhteistyö ei onnistunut, päädyttiin usein kompromissistrategiaan. Tällaisena strategiana tutkijat pitivät myös seuran C toimintatapaa, jossa konfliktin ratkaisemiksi perustettiin usein erillinen ryhmä. Näin työ saatiin delegoitua hallituksesta eteenpäin ja hallituksessa voitiin siirtyä käsittelemään muita asioita.

Tutkittujen seurojen hallitukset välttelivät kilpailustrategian käyttöä. Tutkijoiden mukaan tämä johtunee kontekstista: vapaaehtoisorganisaatioissa ei haluta vaarantaa henkilöresursseja sillä, että alakynteen jäänyt osapuoli kenties jättäisi seurassa toimimisen sikseen. Kilpailustrategian käytöstä oli tutkituissa seuroissa vain yksi esimerkki, kuten myös välttämisstrategiasta. Viimeksi mainitussa yksi hallituksen jäsen luopui hallitustyöskentelystä. Mukautumisstrategiasta ei löytynyt havaintoja.

Konfliktien vaikutukset

Tutkituissa seuroissa tehtäväkonfliktien ratkaiseminen yhteistyöllä koettiin rakentavaksi ja seuraa kehittäväksi toiminnaksi. Yhteistyömenetelmällä saatiin erilaisia ideoita ja näkemyksiä asioiden ratkaisemiseksi. Sen sijaan suhdekonflikteja oli koettu kahdessa seurassa ja ne koettiin vaikeaksi. Seurat pyrkivätkin välttämään tehtäväkonfliktien eskaloitumista suhdekonflikteiksi.

Johtopäätökset

Tutkimuksessa esitettiin monia tärkeitä johtopäätöksiä hallitustyöskentelyn kannalta. Ensinnä, konfliktin voi laukaista hyvin monenlainen seikka, mutta yleisesti niiden syntymistä voi välttää hyvällä vuorovaikutuksella, informaation kululla ja riittävillä henkilöresursseilla. Tehtäväkonfliktin ilmaantuessa sen välitön käsitteleminen ehkäisee konfliktin kasvamista suhdekonfliktiksi. Paras tapa konfliktin ratkaisuun tutkituissa seuroissa oli yhteistyöstrategia, mikä tietysti sopii ajatuksena hyvin yhdistystoiminnan luonteeseen. Lisäksi tutkijat tähdensivät, että juuri vapaaehtoisorganisaatioissa ollaan konfliktitilanteessa alttiita tunnereaktioille, koska vapaaehtoistoiminnan odotetaan olevan lähtökohtaisesti mukavaa toimintaa. Lopuksi tutkijat kuitenkin huomauttivat, että kaikkiaan konflikteja esiintyy vapaaehtoisorganisaatioissa verrattain vähän. (Van Bussel & Doherty 2015, ks. Hamm-Kerwin & Doherty 2010).

HALLITUKSEN STRATEGISEN TASAPAINON MALLI

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Ferkinsin ja Shilburyn (2015) tutkimus käsitteli yhdistyksen (non-profit organisation) strategista tasapainoa ja loi siihen teoreettisen mallin. Strateginen tasapaino perustuu strategiselle kyvykkyydelle (strategic capability). Strategisen kyvykkyyden termi on kehitetty strategisen johtamisen tutkimuksessa, ja ensimmäisenä sitä käytti organisaatiotutkija R.T. Lenz vuonna 1980. Terminä strateginen kyvykkyys yhdistää kapasiteetin (capacity) ja kyvyt (ability). Ferkins ja Shilbury käyttävät strategisen kyvykkyyden termiä kuvaamaan hallituksen mahdollisuuksia toimia strategisesti. Toisin sanoen käsite ei kuvaa sitä, ”mitä nyt on” vaan sitä, ”mitä voisi olla”. Näin ollen käsitteenä

Hallituksen strateginen kyvykkyys 1) tarkoittaa hallituksen kykyä toimia strategisesti ja 2) tunnistaa hallituksen potentiaalin ajatella ja toimia suunnitelmallisella tavalla. (Ferkins & Shilbury 2015)

Tutkimuksessa luotu strategisen tasapainon malli koottiin työstämällä aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa teoria siitä, miten hallitukset voisivat kehittää ja tarkastella strategista kyvykkyytään. Malli keskittyi urheilujärjestöihin. Tämän vuoksi tutkijat näkivät tärkeäksi tunnistaa sen, että organisaatiot toimivat toisiinsa vaikuttavassa urheilujärjestelmässä, jossa seurat, lajiliitot ja muut kansalliset organisaatiot toimivat samalla toimialalla mutta oikeudellisesti itsenäisinä. Tällaista johtamista voidaan kutsua myös systeemien johtamiseksi, erotuksena organisaation johtamisesta (Henry & Lee 2004, ks. myös Dowling ym. 2018). Ferkins ja Shilbury (2015) huomioivat nämä näkökulmat omassa mallissaan. Lisäksi otettiin huomioon, että urheilujärjestöissä toimitaan kahden tavoitteen – huippu-urheilun ja liikunnan – parissa.

Ferkinsin ja Shilburyn (2015) mukaan johtamiskirjallisuudessa on nykyään tunnistettu se seikka, että hallitusten pitäisi osallistua aktiivisesti päätöksentekoon eikä vain ratifioida päätöksiä. Päämies-alainen-suheteeseen keskittyvissä lähestymistavoissa (agency theory), jotka ovat olleet hallitsevia johtamisen tarkasteluita, hallituksen rooliksi on tulkittu monitorointi ja kontrollointi, kun taas ”taloudenhoitajateoria” (stewardship theory) on katsonut hallituksen ja operatiivisen johdon välistä vuoropuhelua lähinnä kumppanuuden kautta. Muut teoriat (resurssiriippuvuusteoria = resource dependency theory, johtamishegemoniateoria = managerial hegemony theory, instituutioteoria = institutional theory ja sidosryhmäteoria = stakeholder theory) ovat tarjonneet edelleen uusia näkökulmia käsitellä hallituksen strategisia prosesseja.

Tulokset

Ferkinsin ja Shilburyn (2015) luoma malli hallituksen strategiselle tasapainolle perustui aiempiin tutkimuksiin. Mallia varten tarkasteltiin seitsemäätoista tutkimusta. Kirjoittajilla on myös itsellään pitkä historia urheiluorganisaatioiden tutkimuksessa.

Luodun mallin mukaan hallituksen strateginen kyvykkyys, tasapaino ja näiden kehittäminen koostui kudesta tekijästä:

Vaikutustekijä 1: Hallitusjäsenien panoksen kasvattaminen

Hallitustyöskentelyn osaaminen (skill) on tärkeää, mutta myös halu (will) käyttää osaamista organisaation hyväksi. Vapaaehtoisorganisaatiossa haasteena on hallitustyöskentelyn vapaaehtoisuus ja perustuminen luottamukseen, ei osaamiseen (ks. Thiel & Mayer 2009). Toisaalta osaamisen hyödyntäminen voi kärsiä juuri sen vuoksi, että osajat ovat tekemässä vapaaehtoistyötä eivätkä palkkatyötä. Parhaimmillaan hallitusjäsenet ovat sekä taitajia että vallankäyttäjiä.

Vaikutustekijä 2: Hallituksen tieto toiminnasta

Perinteisesti on ajateltu, että hallituksen ei pidä puuttua toimintaan, eli ”operatiiviseen johtamiseen”. Tieto toiminnasta on kuitenkin tärkeä osa sitä tietokokonaisuutta, jota tarvitaan strategisessa päätöksenteossa. Strategiset ratkaisut tulevat esiin toiminnan kautta.

Vaikutustekijä 3: Jäsenistön ja kumppaneiden osallistaminen

Malli käsittelee pääasiassa lajiliittojen toimintaa, ja niille on tärkeää osallistaa jäsenyhdistyksiään, eli urheiluseuroja. Urheiluseurassa samaa voi ajatella jäsenistön osallistamisen kautta. Tähän tekijään kuuluu myös kumppaneiden osallistaminen, mikä urheiluseuran kohdalla tarkoittaa esimerkiksi muita paikallisia toimijoita. Tämä tekijä yhdistää hallituksen organisaation ympäristöön.

Vaikutustekijä 4: Hallituksen seurantatehtävän ylläpitäminen

Hallituksen tehtävänä on paitsi strategian luominen, myös sen toteutuksen seuraaminen. Toisin sanoen strategia on sekä toiminnan resurssi että seurantatyökalu.

Vaikutustekijä 5: Strategian luomisen yhteisjohtaminen

Organisaatiossa, jossa on palkattuja ammattilaisia, tulisi strategia luoda yhteisjohtamisella. Tämä tukee hallituksen ja ammattilaisten rooleja ja yhteistyöskentelyä.

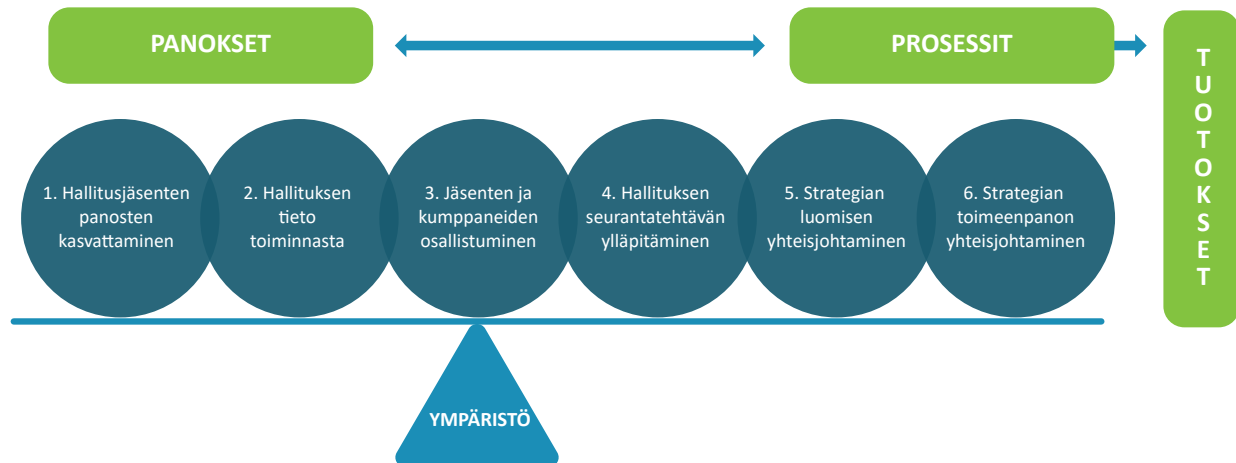
Vaikutustekijä 6: Strategian toimeenpanon yhteisjohtaminen

Strategian toimeenpanon yhteisjohtaminen vahvistaa edelleen hallituksen ja ammattilaisten yhteistyöskentelyä. Lisäksi se auttaa hallitusta ottamaan omistajuutta strategian toteutumisesta ja pysymään strategisessa linjassa, ”ad hoc”-keskustelujen sijaan. On tärkeää, että strategian toimeenpano näkyy myös hallitustyöskentelyssä.

Ferkins & Shilbury (2015) pohjasivat näiden tekijöiden keskinäisen vaikutuksen hahmottamisen Edwardsin ja Cornforthin (2003) malliin, jossa erilaiset tekijät on asetettu janalle panokset-prosessit-tuotokset (inputs-processes-outputs). Lisäksi Shilbury ja Ferkins (2015) ovat nähneet tärkeäksi näiden tekijöiden välisen tasapainon, jotta hallituksen strateginen kyvykkyys on optimoitu. Tutkimusartikkelissa esitetyt kaksi mallia tasapainosta on tässä yhdistetty kuvioon 4. Kriittisenä ”tukipisteenä” toimii organisaation ympäristö, eli se konteksti, jossa seura tai järjestö toimii. Ympäristö tulee näkyväksi erityisesti jäsenten ja kumppaneiden osallistamisen kautta.

Tutkijat huomauttivat, että eivät osaa sanoa, minkälaista epätasapainoa ja millä aikavälillä urheiluorganisaatio kestää. Vaikka mallin yksittäisiä tekijöitä on tutkittu paljonkin, ei koko mallille ole vielä empiiristä tutkimusta.

KUVIO 4. HALLITUKSEN STRATEGINEN TASAPAINO
(mukailtu Ferkins & Shilbury 2015, Edwards & Cornforth 2003).



Johtopäätökset

Ferkinsin ja Shilburyn (2015) malli on siinä mielessä tärkeä, että se kokoaa yhteen aiempaa tutkimusta hallituksen strategisesta työskentelystä. Malli on myös pyrkimys yhdistää johtamiseen liittyvää teoreetisointia arkiseen hallitustyöhön. Käytännössä mallia voi urheiluseurassa tai -järjestössä käyttää hallituksen toiminnan arvioimiseen, jos ollaan kiinnostuneita nimenomaan strategisesta kyvykkyydestä. Vaikka malli ei tuo esiin konkreettisia yksityiskohtia, käy se hyvin esimerkiksi vuosittaisen arviointikeskustelun pohjaksi.

3 JAETTU JA AUTENTTINEN JOHTAJUUS

Urheilujohtajuuden (sport leadership) tutkimus eroaa urheilujohtamisen (sport management/governance) tutkimuksesta siten, että johtajuuden alla käsitellään johtamista useimmiten ihmisiä koskettavana toimintana – esimerkiksi innostamisena, motivoimisena, johdattamisena. Johtajuuden tutkimuksen juuret ovat psykologiassa, jossa on oltu kiinnostuneita johtajan ominaisuuksista sekä johtajan käyttäytymisen vaikutuksista alaisiin. Urheilujohtajuuden tutkimus on käynnistynyt 1970-luvun tienoilla urheilujoukkueiden johtajuuden tutkimuksella ja sittemmin on kiinnostuttu myös urheiluorganisaatioiden johtamisesta. Yleensä urheilun johtajuustutkimus voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: kentälle kuuluvaa johtajuutta (on-the-field sport leadership) on tutkittu psykologisista lähtökohdista, kun taas organisaatioiden johtajuuteen (off-the-field sport leadership) liittyvää tutkimusta on tehty organisaatio- ja johtamisteorioiden turvin. (Welty Peachey ym. 2015, ks. myös Laakso 2016)

Ferkins, Skinner ja Swanson (2018) kirjoittavat artikkelissaan urheilujohtajuuden tutkimuksen uusista suunnista. Heidän mukaansa aiemmassa johtajuuden tutkimuksessa johtamista on lähestytty yksilön ominaisuuksien ja kykyjen kautta sekä asemana organisaatiossa. Enenevästi johtajuus nähdään kuitenkin toimintana ja ”sosiaalisena konstruktiona”, eli jonakin, joka syntyy sosiaalisissa suhteissa, tiettyjen ihmisten kesken ja tietyssä tilanteessa. Tämä käänne on tulossa näkyväksi myös urheilujohtamisen tutkimuksessa. Erityisen kiinnostavaa on, miten sosiaalisen ympäristön eri tasot määrittävät johtamista. Johtamiseen vaikuttavat yksilöt, tiimit, ryhmät, organisaatiot ja viime kädessä erilaiset systeemit.

Tähän tutkimuskoosteeseen on otettu mukaan kaksi tutkimusta, jotka kohdistuvat johtajuuteen seurasatasalla. Ensimmäisessä tutkimuksessa käsitellään johtajuutta jaetun johtajuuden (shared leadership) näkökulmasta ja toisessa tutkimuksessa autenttisen johtajuuden (authentic leadership) näkökulmasta. Kummatkin ovat urheiluorganisaatioiden johtamisessa varsin tuoreita näkökulmia, vaikka tutkimuksia on edellä esitetyn kaltaisesti tehty jo valmennusympäristöissä. Näkökulmina ne liittyvät toisiinsa ja ovat osa tutkimuksia, jotka keskittyvät johdon henkilösuhteisiin. (ks. Takos ym. 2018)

JAETTU JOHTAJUUS PIENESSÄ URHEILUSEURASSA

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Jonesin ja kumppaneiden (2018) tutkimus käsitteli jaettua johtajuutta urheiluseurassa, ja erityisesti jaetun johtajuuden muodostumista seuran toimintaympäristössä. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan ”yksilöiden tai ryhmien välistä interaktiivista prosessia, jonka tarkoituksena on, että kukin johtaa toisiaan kohti ryhmän tai organisaation tavoitteita” (Jones ym. 2018; Pearce & Conger 2003, 1). Jaetussa johtajuudessa ei siis ole kyse johtajista vaan toiminnasta. Toiminta – johtaminen – voidaan jakaa usealle ihmiselle ja se voi elää tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Ymmärrys jaetusta johtajuudesta on yhä tärkeämpää, koska työelämässä erityisesti tiimityöskentely lisääntyy. (Pearce & Conger 2003, xi)

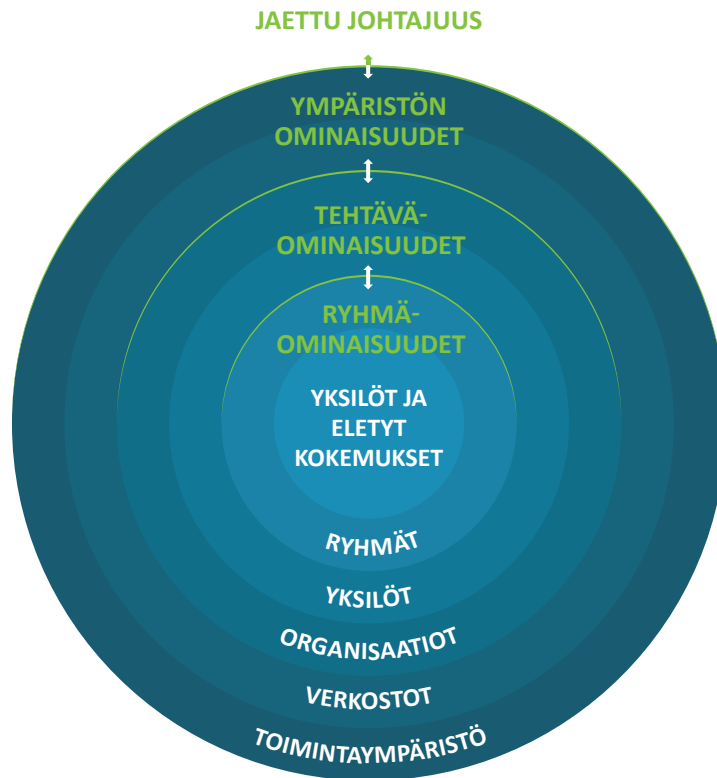
Jonesin ja kumppaneiden (2018) tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita jaetun johtajuuden muodostumisesta yhteiskunnallisten liikuntaohjelmien, niin kutsuttujen sport-for-development-ohjelmien toteutuksessa. Ohjelmien tarkoituksena on edistää yhteiskunnallisia päämääriä, kuten väestön terveyttä tai kulttuurien välisiä suhteita. Koska ohjelmia yleensä toteuttavat paikalliset urheiluseurat (community sport organisations) vapaaehtoisvoimin, on ohjelmiin katsottu hyväksi sovellettavan ohjelmiin johtamismallia, jotka suuntautuvat alhaalta ylöspäin (bottom-up). Tästä syystä tutkijat katsoivat juuri jaetun johtajuuden soveltuvan hyvin seuran toiminnan tarkasteluun.

Tutkimus oli tapaustutkimus ja kohdistui amerikkalaiseen, paikalliseen urheiluseuraan. Seurassa oli noin 30 vapaaehtoista toimijaa, jotka järjestävät toimintaa 150 nuorelle. Lajeina olivat amerikkalainen jalkapallo ja cheerleading. Seura oli taloudellista voittoa tavoittelematon (non-profit) organisaatio, jonka vuositulot olivat tutkimusvuonna (2012) noin 95 000 dollaria. Seuran tulot olivat aiemmin koostuneet monista lähteistä, kuten avustuksista tai lahjoituksista ja tapahtumista, mutta taloustaantumisen jälkeen tulovirta oli ehtynyt ja tulot koostuivat enää lähes yksinomaan jäsenmaksuista. Monilla jäsenillä oli ollut vaikeuksia selvittää kohonneista maksuista ja seuralla puolestaan harjoituspaikkaan liittyvistä maksuista. Seura sijaitsi alueella, jonka väestö kuului keskimääräistä alhaisempaan sosioekonomiseen luokkaan.

Tapaustutkimuksen aineistona käytettiin haastatteluita, joita tehtiin kahdeksan (puheenjohtaja, hallituksen jäsenet ja päävalmentaja), observointia yhdessä valmentajien kokouksessa ja yhdessä vanhempien kokouksessa sekä ohjelman erilaisia dokumentteja. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla.

Tutkimuksen viitekehyksenä toimi aiemmista tutkimuksista muotoiltu systeemiteoreettinen, ”jaetun johtajuuden monitasoinen malli” (multi-level framework). Mallissa sosiaaliset suhteet nähdään laajenevina kehinä: yksilö keskellä, hänen ympärillään ryhmät, niiden ympärillä yksiköt ja organisaatio sekä niiden tehtävät sekä lopulta toimintaympäristö verkostoituneen (kuvio 5). (Jones ym. 2018, ks. myös Welty Peachey ym. 2015) Tällainen kehämalli on varsin käytetty malli sosiaalitieteissä kuvaamaan yksilön ja ympäristön eri tasojen välisiä suhteita. Tutkimus tarkasteli, miten seuran toimintaympäristö, tehtävät ja ryhmät vaikuttivat jaetun johtajuuden muodostumiseen.

KUVIO 5. JAETUN JOHTAJUUDEN MONITASOINEN MUODOSTUMINEN
(mukailtu lähteestä Jones ym. 2018).



Tulokset

Toimintaympäristötekijät jaetun johtajuuden muodostumisessa

Tapaustutkimuksen kohteena olevan seuran jaettuun johtajuuteen vaikuttivat seuraavat toimintaympäristöön liittyvät seikat: a) rajoittunut organisaatioiden välinen verkosto, b) mielikuva ja oikeutus sekä c) urheilukulttuuri.

Ensinnä, rajoittunut organisaatioiden välinen verkosto tarkoitti ennen muuta heikkoa tilannetta rahoituksen hankkimiseksi. Vapaaehtoisorganisaatiolle tyypillisesti rahoitusta hankittiin henkilökohtaisten suhteiden kautta, eli käytännössä lasten vanhempien avulla. Seurassa vanhempien alhainen sosioekonominen asema ei mahdollistanut hyviä yrityskumppanuuksia. Hyvät kumppanuudet olivat henkilöriippuvaisia, eikä organisaatioiden välisiä suhteita pystytty muodostamaan. Ilman näitä kumppanuuksia seuran oli vaikeaa päästä jakamaan johtajuutta paikallisessa verkostossa.

Toiseksi, seuran imago koettiin huonoksi ja sitä kautta koko toiminnan legitimitetti eli oikeutus tai puolustettavuus kärsi. Huono mielikuva johtui toisaalta harrastajien sosioekonomisen aseman tuomasta leimasta ja toisaalta harjoitteluolosuhteiden huonosta tilasta. Huonon imagon koettiin estävän yhteiskuntasuhteiden ja edelleen jaetun johtajuuden muodostumista.

Kolmanneksi, seura koki kilpailullisen urheilukulttuurin painolastina yhteiskunnallisten päämäärien edistämässä. Vaikka seuran toimijat itse eivät painottaneet urheilullisia päämääriä, lasten vanhemmat tekivät niin. Niinpä urheilumenestyksen puuttuessa vanhemmat veivät lapsensa toisiin seuroihin. Lasten

vanhempia oli vaikeaa saada ottamaan vastuutta yhteiskunnallisista päämääristä, eikä jaettua johtajuutta niiden edistämiseksi syntynyt.

Tehtävätekijät jaetun johtajuuden muodostumisessa

Jaetun johtajuuden mahdollisuuksiin vaikuttaa paljon myös tekeillä olevan tehtävän ominaisuudet. Tutkitussa seurassa havaittiin vaikuttaviksi tehtävätekijöiksi erityisesti a) rajalliset palkinnot tehtävien suorittamisesta ja b) tehtävien monimutkaisuus.

Rajallisia palkkioilla viitattiin ensisijaisesti siihen, että vapaaehtoisille ei voitu maksaa tehdystä työstä. Tämä on tietysti yleinen vapaaehtoistyöhön liittyvä haaste. Toiseksi haasteeksi, mikä on ehkä kiinnostavampi näkökulma, tutkijat esittivät työn palkitsevuuden merkityksellisyyden kautta. Tutkitussa seurassa eri tehtävät oli jaettu erilaisille työryhmille, mutta toimintamalli ei ollut kovin menestyksekkäs. Monet työt, kuten siivous tai varustehuolto, olivat melko yksinkertaisia. Tutkijoiden mukaan tällöin oli vaara, että yksinkertaisen työn yhteys varsinaiseen toiminnan päämäärään ei tuntunut selkeältä eikä työ ollut siten palkitsevaa. Jaetun johtajuuden ajatus tukee tehtävien kiertoa, mikä luo kullekin toimijalle vaihtelevan ja monipuolisen roolin organisaatiossa. Tätä ei tutkitussa urheiluseurassa ollut hyödynnetty. Tehtäväkierron lisäksi tutkijat ehdottivat, että vapaaehtoisten rooleihin tulisi yhdistää sekä käytännöllisiä että strategisia tehtäviä. (Katso myös Van Busselin ja Dohertyn konflikteja käsittelevä tutkimus ja työn erikoistumisen haaste.)

Tehtävien monimutkaisuudella puolestaan viitattiin siihen, että johtoroolissa toimiminen hankaloitui erilaisten sosiaalisten tilanteiden vuoksi. Vastuutehtäviin ei saatu ihmisiä, koska toiminnan kehittäminen ei ollut kovin yksinkertaista. Jatkuvien hankaluuksien keskellä vapaaehtoiset menettivät kiinnostuksensa toimintaan. Tähän haasteeseen oli pyritty vastaamaan siten, että ideoiden toteuttamisesta tehtiin hyvät, toteuttamiskelpoiset suunnitelmat. Kuitenkin seura oli ajautunut tilanteeseen, jossa sillä oli käytössään vain osa aiotusta johtamiskapasiteetista. Jaettua johtajuutta on vaikeaa toteuttaa, jos ei ole jakajia.

Ryhmätekijät jaetun johtajuuden muodostumisessa

Ryhmän toimintaan liittyviä tekijöitä jaetussa johtajuudessa havaittiin tutkimuksessa kaksi: a) rajallinen inhimillinen pääoma ja b) eletyt kokemukset.

Tutkitussa urheiluseurassa koettiin, ettei seurassa ollut riittävästi inhimillistä pääomaa – pääasiassa osaaamista – asioiden optimaaliseen hoitamiseen. Yhteiskuntasuhteiden ylläpitäminen ja avustushakemusten tekeminen olisi vaatinut niihin perehtyneitä ihmisiä. Lisäksi vastuurooleissa työskentelevien aika kului juoksevien asioiden hoitamiseen eikä toiminnan kehittämiseen.

Eletyillä kokemuksilla viitattiin siihen, että seuran valmentajille oli muodostunut kiinteä suhde harrastajiin ja heidän perheisiinsä. Osa perheistä halusi toimia juuri tietyn valmentajan kanssa. Eletyt kokemukset oli siis voimavara johtajuudelle. Tutkimuksessa kuitenkin huomautettiin, että johtajuutta syntyi erityisesti urheilullisten tulosten kautta, eivätkä valmentajat olleet pystyneet kovin hyvin jakamaan tätä johtajuutta kentän ulkopuolisten päämäärien toteuttamiseksi.

Johtopäätökset

Johtopäätöksinä tutkijat esittivät kaksi tärkeää seikkaa. Ensinnä, toimintaympäristöön liittyvät moninaiset seikat hankaloittavat jaetun johtajuuden toteuttamista pienessä urheiluseurassa, joka pyrkii edistämään yhteiskunnallisia päämääriä. (Jones 2018) Tämä havainto on yhdenmukainen niihin tässä koosteessa esitettyihin tutkimuksiin, joiden mukaan vaatimukset urheiluseuroja kohtaan ovat yleisesti kasvaneet. Nämä vaatimukset koskettavat erityisesti juuri tutkimuskohteena olleen seuran kaltaisia organisaatioita – verrattain pieniä, vapaaehtoisvoimin toimivia ja nuorisotoimintaa järjestäviä seuroja. Lisäksi yhteiskunnallisten päämäärien edistäminen jää urheiluseurassa helposti urheilullisten päämäärien jalkoihin.

Jonesin ym. (2018) mukaan yhteiskunnalliset ohjelmat tarvitsevatkin yhteistyötä. Tähän tutkijat ehdottivat kahta seuroja tukevaa ratkaisua: organisaatioiden välisiä verkostoja ja muutosagentteja. Organisaatioiden välisten verkostojen tarkoitus on luoda yhteistoimintaa ja yhteinen kapasiteetti yhteiskunnallisten ohjelmien eteenpäin viemiseksi. Tämä voisi helpottaa urheiluseurojen asemointia paikallisessa yhteisössä ja toiminnan viestimistä esimerkiksi vanhempien suuntaan. Paikalliset muutosagentit puolestaan voisivat olla käynnistämässä uusia ohjelmia: luoda kontakteja, viestintäkanavia ja yhteistyörakenteita pitkän aikavälin kehitystä ajatellen (Jones ym. 2018, ks. Schulenkorf 2010).

Toinen, tärkeä johtopäätös liittyy jaetun johtajuuden hyötyihin. Jonesin ja kumppaneiden (2018) mukaan näitä on pohdittava organisaation elinkaaren ja kokonaistilanteen mukaan. Urheiluseuran päämäärien asettamisessa ”jaettu johtajuus” voi auttaa erilaisten näkemyksien esiintuomisessa mutta voi vaikeuttaa itse päämäärän asettamista. Tällöin perinteisempi, vertikaalinen johtamistapa voi tulla paremmin kyseeseen. Jaettuun johtajuuteen voidaan siirtyä päämääriä toteutettaessa, jotta saadaan tarvittavat resurssit päämäärien saavuttamiseksi käyttöön. (Jones ym. 2018). Jaettu johtajuus ei siis sovellu yhtä hyvin kaikkiin urheiluseuran tilanteisiin.

Jaetun johtajuuden lisäksi Jones ym. (2018) pohtivat palvelevan johtajuuden (servant leadership) mahdollisuuksia urheiluseurassa. Myös Welty Peachey kumppaneineen (2015) sekä Robinson kumppaneineen (2018) näkevät palvelevan johtajuuden nousevana teemana urheilujohtajuudessa. Palvelevan johtajuuden perusajatus on, että johtajan tehtävänä on ensisijaisesti tukea työntekijöiden kehittymistä – ja sitä kautta saavuttaa organisaation tavoitteita. Palvelevan johtajuuden on esimerkiksi havaittu tukevan alaisten autonomiaa, pystyvyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jotka ovat tärkeitä työskentelymotivaation kannalta (ks. Welty Peachey ym. 2018). Toistaiseksi tästä on kuitenkin niukasti tutkimuksia urheilun järjestötyön parissa.

AITO JOHTAJUUS LIIGASEUROJEN HALLITUKSISSA

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Aidon johtajuuden perusajatus on, että hyvä johtajuus syntyy itsetuntemuksen, eettisen toiminnan ja hyvien vuorovaikutussuhteiden kautta. Aidon johtajuuden määritelmässä Takos ja kumppanit (2018) nojaavat Avolion ja kumppaneiden (2004, 4) määritelmään:

Aito johtaja on syvästi tietoinen omasta ajattelustaan ja käytöksestään. Toisten silmissä hän on tietoinen omista ja muiden arvoista, tietämyksestä ja vahvuuksista sekä siitä kontekstista, jossa toimitaan.

Autenttisuus, aitous on ollut tieteessä kiinnostuksen kohteena alun perin psykologiassa. Sitten kiinnostus tätä teemaa kohtaan heräsi myös johtajuuden tutkimuksessa, jossa oli aiemmin painotettu lähinnä johtajuuden puutteita ja siitä johtuvia konflikteja. Aidon johtajuuden käsitteen kautta pystyttiin tarttumaan niihin johtajuuden tekijöihin, jotka korostavat myönteisiä vaikutuksia. Tuotiin myös esiin näkemyksiä siitä, että yrityksissä pitäisi pestata hallituksiin nimenomaan aitoa johtajuutta, jotta yleinen luottamus yritykseen säilyy. Aito johtajuus oli siis jotain, jolla nähtiin olevan myös ulkoista arvoa, ei vain yritysten sisäisen dynamiikan arvoa. (Avolio & Gardner 2005; Takos ym. 2018)

Avolio & Gardner (2005) – tämän teoreettisen lähestymistavan pioneerit – näkevät aidon johtajuuden johtamisen ”peruskonstruktiona”. Toisin sanoen aito johtajuus muodostaa lähtökohdan, jonka päälle erilaisia johtamisen tyylejä tai tapoja voidaan rakentaa. Aito johtaminen luo kestävyyttä johtamiseen. Kun johtaja on aito, myös esimerkiksi muutosjohtaminen helpottuu.

Aito johtajuus koostuu neljästä osatekijästä (Takos ym. 2018):

1. Itsetuntemus (self-awareness): johtajan kyky olla tietoinen omista tunteistaan, toiveistaan, vahvuuksistaan ja heikkouksistaan ja halu jatkuvasti kehittää tätä itsetuntemusta.
2. Suhdeorientaatio (relational orientation): johtajan kyky olla avoin ja välitön ihmissuhteissaan, ei salaile itseään tai olennaista tietoa.
3. Tasapainoinen päätöksenteko (balanced processing): johtajan kyky käsitellä tietoa ja tehdä päätöksiä ilman, että henkilökohtaiset luulot tai tunteet vaikuttavat niihin.
4. Sisäistetty moraalit (internalized moral perspective): johtajan kyky toimia arvojensa mukaan, ei ristiriitaisesti tai ulkoa ohjautuvasti.

Yhdistävänä tekijänä sekä toiselle että kolmannelle tekijälle voidaan nähdä läpinäkyvyys ja puolueettomuus. Aito johtaja toimii niiden mukaan sekä ihmissuhteissa ja päätöksenteossa. Osatekijöiden suhteen on hyvä huomata, että suomennotokset voivat hieman vaihdella eri tieteenaloilla, joten samoista asioista saatetaan kirjoittaa suomenkielellä myös hieman eri termein (esim. Kinnunen, Perko & Virtanen 2013; Pälli 2016).

Takos ja kumppanit (2018) tutkivat AFL:n (Australian Football League) hallitusten aitoa johtajuutta: miten aito johtajuus vaikuttaa hallitustyöskentelyyn, sen tehokkuuteen ja luottamukseen. Tutkimuskohteeksi he valitsivat AFL:n, jossa seurat toimivat non-profit-organisaatioina mutta laji toimii vahvasti kaupallisin lainalaisuuksin. He haastattelivat kymmenestä seurasta toimitusjohtajaa ja puheenjohtajaa sekä vähintään kahta hallituksen jäsentä. Seurat valittiin siten, että eri tavoin menestyneitä seuroja tuli mukaan tutkimukseen. Yhteensä haastatteluja tehtiin 51. Haastattelukysymyksissä pyydettiin arvioimaan toisia hallituksen jäseniä tai toimitusjohtajaa, kuten myös hallitustyöskentelyä.

Tulokset

Tutkimuksen haastatteluaineistosta nousi aidon johtajuuden pääteemoiksi suhdeorientaatio sekä itsetuntemus ja tasapainoinen päätöksenteko.

Suhdeorientaatio

Kun tarkasteltiin tutkittujen urheiluseurojen suhdeorientaatiota, korostui hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välinen suhde. Sen katsottiin vaikuttavan suoraan koko hallituksen työskentelyyn. Tutkimuksessa havaittiin erittäin tärkeäksi seikaksi luottamus sekä halu antaa ja ottaa palautetta, myös epä-mukavissa tilanteissa. Näin voitiin jakaa tärkeää informaatiota pelkäämättä seurauksia. Tämä tekijä liittyi siten myös päätöksenteon läpinäkyvyyteen. Lisäksi menestyvissä seuroissa puheenjohtaja välitti sekä toimitusjohtajan hyvinvoinnista että hänen kehittymisestään. Käytännössä hyvä suhdeorientaatio näkyi toisia haastavina keskusteluina. Näkemysten haastaminen auttoi sekä henkilökohtaisessa kehittymisessä että seuran edun löytämisessä. Takos ym. (2018) viittaavatkin Kezarin (2004, 43) aiemmin esittämään ajatukseen: ”Hyvä yhteistoiminta ei tarkoita miellyttävää keskustelua vaan kohteliasta väittelyä ja kunnioitusta toista kohtaan”.

Heikoimmin menestyvistä seuroista puuttui puheenjohtajan ja toimitusjohtajan yhteinen ymmärrys siitä, kuinka he vaikuttavat toistensa työskentelyyn. Luottamuksellinen keskusteluyhteys tai palautteenanto puuttui. Paikoin esiin tulivat myös ystävyssuhteiden varjopuoleet: joidenkin puheenjohtaja-toimitusjohtaja-parien katsottiin priorisoivan keskinäisen ystävyyden seuran edun kustannuksella. Kuten eräs hallituksen jäsen kommentoi: ”Jos toimitusjohtaja ja puheenjohtaja käyvät yhteisillä kalastusretkillä, ollaan matkalla kohti katastrofia”. Tutkimuksen perusteella suhteen ei siis pitänyt olla läheinen vaan ammattimaisesti laadukas. Lisäksi heikoimmin menestyvissä seuroissa päätöksiä tehtiin kuppikunnissa eikä avoimesti keskustellen koko hallituksen kesken. Huomionarvoista tutkimuksen suhdeorientaatioon liittyvissä tuloksissa olikin, että suhteet sekä puheenjohtajan ja toimitusjohtajan että hallitusjäsenten välillä näyttivät olevan kokonaisuudessaan joko hyviä tai huonoja. Toisin sanoen aito johtajuus johti hyviin lopputuloksiin monessa seuran ihmissuhteessa, ryhmässä ja niiden työskentelyssä.

Itsetuntemus ja tasapainoinen päätöksenteko

Tutkimuksessa katsottiin itsetuntemuksen ja tasapainoisen päätöksenteon olevan vahvasti yhteydessä toisiinsa. Kun johtaja oli selvillä omista arvoistaan, tunteistaan ja ennakkoluuloistaan, hän pystyi tunnistamaan niitä myös päätöksentekotilanteissa. Tutkimuksessa pidettiin erityisen tärkeänä sitä, että hallitustyöskentelyyn ei tuotu isoja egoja, vaan kykyä työskennellä yhdessä. Itsetuntemuksen lisäksi päätöksenteon kannalta pidettiin tärkeänä tiedon etsimistä ja hyödyntämistä, ”tiedon kunnioittamista” yli omien mieltymysten ja toiveiden. Lisäksi todettiin, että pitäisi kuunnella paitsi toisia päättäjiä, myös muita kentän toimijoita, kuten valmentajia ja mediaa.

Tutkimuksessa katsottiin, että tasapuolista päätöksentekoa edesauttaa hallitusjäsenten toimiminen seuran arvojen mukaisesti. Hallituksen tuli siis olla ”tilivelvollinen” seuran arvoille. Tämän voi varmasti katsoa edustavan myös aidon johtajuuden moraalista ulottuvuutta, vaikka Takos ja kumppanit (2018) eivät itse tätä tutkimuksessaan näin suoraviivaisesti yhdistä. Heikoimpien seurojen toimijat eivät haastatteluissa painottaneet seuran arvoja, vaan purkivat lähinnä turhautumistaan puheenjohtajan ja toimitusjohtajan väliseen työskentelyyn. Hallitusjäsenet eivät tunnistanee omaa osuuttaan vaikeaan tilanteeseen.

Johtopäätökset

Takosin ja kumppaneiden (2018) tutkimus on siinä mielessä mielenkiintoinen, että hallitustyöskentely yhdistetään suoraan urheilulliseen menestykseen. Tämän yhteyden mekanismia tutkimus ei kuitenkaan selitä, vaan tarkastelee aidon johtajuuden ja urheilumenestyksen yhtäaikaista ilmenemistä tai puuttumista. Aito johtajuus näyttää kuitenkin helpottavan tehokasta päätöksentekoa, mikä puolestaan luo edellytyksiä urheilullisellekin menestykselle. Tämän tutkimuksen lisäksi on hyvä muistaa, että aidolla johtajuudella vaikutetaan esimerkiksi ihmisten työhyvinvointiin (esim. Kinnunen, Perko & Virtanen 2013; Pälli 2016). Takos ym. (2018) toteavat, että jatkossa tulisi tutkia myös ruohonjuuritason seuroja sekä seuroja, joissa on myös tai enemmistönä naisia. Kyseinen tutkimus keskittyi lajiin, jossa hallituksessa oli lähinnä miesjäseniä.

Takosin ym. (2018) tutkimuksen perusteella aito johtajuus näyttää olevan paitsi johtajan, myös organisaation tai sen käytänteiden ominaisuus. Urheiluseurassa tai järjestössä voidaan siten hyödyntää aitoa johtajuutta ja sen osatekijöitä arvioitaessa esimerkiksi toimijoiden omaa kykyä aitoon johtajuuteen tai hallituksen tai työryhmän työskentelyä kokonaisuutena.

OSA II

URHEILUSEURAN KAPASITEETTI, TULOKESELLISUUS JA HALLINNON VAIKUTTAVUUS

Ammattimaistumisen myötä urheiluseuratoimintaakin on ryhdytty tarkastelemaan erilaisten liikkeenjohdosta tuttujen käsitteiden ja menetelmien avulla. Urheiluseuratoiminnan tulokset, tehokkuus ja vaikuttavuus ovat kuitenkin asioita, joiden mittaaminen ei ole aivan yksinkertaista. Urheiluseuran toiminnan tuloksille ei ole samalla tavalla oikeaa vastausta kuten on yrityksessä, jossa tavoitellaan taloudellisesti hyvää tulosta. Seuratoiminnassa saatetaan helposti päätyä tavoittelemaan esimerkiksi jäsenmäärän kasvua, vaikka se ei ole toiminnan itseisarvo yhdistystoiminnassa tai ei aina palvele toiminnan tarkoitusta. (ks. Thiel & Mayer 2009)

Tehokkaassa toiminnassa taas saadaan aikaan haluttu lopputulos vähillä panoksilla, esimerkiksi työtunneilla. Tehokkuutta ei kuitenkaan pidetä kovin tärkeänä mittarina voittoa tavoittelemattoman vapaaehtoisorganisaation toiminnalle, koska tarkoituksena ei ole maksimoida taloudellista voittoa ja toisaalta työhön voidaan käyttää vapaaehtoistyötä, eli työstä ei synny rahallisia kustannuksia. Toiminnan vaikuttavuus puolestaan viittaa siihen, että ylipäättään saadaan aikaan sellaista, mitä on nähty toiminnan tarkoituksena tai päämääränä. (ks. Winand ym. 2014; Nowy ym. 2015) Tulosten ja vaikutusten välisen eron voi hahmottaa siten, että tulokset ovat toiminnan välittömiä seurauksia ja vaikutukset taas jokin laajempi kokonaisuus, johon vaikuttavat muukin seikat kuin oma toiminta.

Tulosten, vaikutusten ja tehokkuuden näkökulmia on pyritty yhdistämään monitahoisempiin käsitteisiin, kuten organisaation tuloksellisuuteen (performance) ja kapasiteettiin (capacity) (ks. esim. Nowy 2015). Näitä molempia tarkastellaan tässä osiossa. Tuloksellisuuteen liittyvät tutkimukset ovat siinä mielessä kiinnostavia, että tutkimusperinteeseen liittyy tulosjohtaminen (performance management) ja esimerkiksi balance score card-malli, jota on myös järjestöissä sovellettu toiminnan johtamiseen (ks. Kaplan 2001). Kapasiteetista löytyy kuitenkin enemmän viimeaikaisia urheiluseuroihin liittyviä tutkimuksia ja käsitteenä se onkin ehkä helpompi omaksua urheiluseurojen arkielämään. Edellisten lisäksi tässä osiossa pureudutaan yhteen viimeaikaiseen vaikuttavan hallinnon malliin, jossa ajattelu on samansuuntaista kuin kapasiteetin rakentamisessa.

Tämä osio on rakentunut enemmän käsitelähtöisesti kuin ihmisten johtamista käsittelevät osio, jossa keskityttiin enimmäkseen tiettyihin seuran toimijajoukkoihin, vapaaehtoiisiin ja hallitukseen. Siksi tutkimusten esittely hieman poikkeaa edellisestä osiosta. Selkeyden vuoksi tutkimusten lähdetiedot löytyvät edelleen laatikoina siitä tekstikohdasta, jossa kyseiseen tutkimukseen pääasiassa viitataan.

4 KAPASITEETTI

Yksi tutkijoita kiinnostanut teema urheiluorganisaatioiden johtamisessa on ollut seurojen ja järjestöjen kapasiteetti ja sen kehittäminen. Kapasiteetilla viitataan yleisesti suorituskyykyyn, tuotantokyykyyn tai pysyvyyteen. Tieteen kentällä kapasiteetti (capacity) määritellään yleisesti *organisaation kyvyksi hyödyntää erilaisia avuja ja resursseja tavoitteidensa saavuttamiseksi* (Doherty ym. 2014). Käsitteenä kapasiteetti siis yhdistää resurssien hankkimisen toiminnan tarkoituksen toteuttamiseen, kun taas kyykykyys (cabability) viittaa resurssien käyttöön organisaation prosesseissa ja toiminnoissa (Balduck ym. 2015).

Organisaation kapasiteettiin vaikuttavat seikat riippuvat siitä ympäristöstä, jossa organisaatio toimii. Vapaaehtoisorganisaation kapasiteetti on erilainen kuin ammattilaisorganisaation, ja esimerkiksi urheiluseuran kapasiteetti muodostuu eri asioista kuin vaikkapa eläinsuojeluyhdistyksen kapasiteetti. Tästä syystä on tärkeää, että tarkastellaan juuri urheiluseuroja koskevaa tutkimusta niiden kapasiteetin ymmärtämiseksi. Yhdistyssektoriin liittyviä kapasiteetin hahmottamiseen liittyviä tutkimuksia ja malleja onkin syntynyt 2000-luvun taitteesta lähtien. Samalla on käynnistynyt myös urheiluseurojen kapasiteetin, tai ainakin sen yksittäisten osatekijöiden tutkimus. (Doherty ym. 2014) Monet urheiluseurojen kapasiteettia käsittelevät tutkimukset nojaavat Hallin ja kumppaneiden (2003) kanadalaista vapaaehtoissektoria käsitteeseen tutkimukseen ja siinä määritettyihin kapasiteetin osatekijöihin, jotka ovat henkilöresurssit, talous, infrastruktuuri, suunnittelu ja kehittäminen sekä ulkoiset suhteet.

Tässä luvussa esitellään kuusi kapasiteettia käsittelevää tutkimusta. Ensimmäisessä hahmotetaan urheiluseurojen kapasiteetin osatekijät. Toisessa tarkastellaan kapasiteetin ja seuran tavoitteiden yhteyttä, kolmannessa kapasiteetin yhteyttä vapaaehtoistyöhön. Neljäs tutkimus käsittelee kapasiteetin yhteyttä jäsenmaksun maksuhalukkuuteen. Viides ja kuudes tutkimus koskevat kapasiteetin kehittämistä: ensin luodaan kapasiteetin kehittämistä koskeva teoreettinen malli ja sen jälkeen tehdään malliin perustuva tapaustutkimus kahdessa urheiluseurassa.

URHEILUSEURAN KAPASITEETIN OSATEKIJÄT

Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Dohertyn, Misenerin ja Cuskellyn (2014) tutkimuksen tarkoituksena oli täsmentää aiempien tutkimusten havaintoja urheiluseurojen kapasiteetista. Tutkimukseen haastateltiin 51 kanadalaisen urheiluseuran puheenjohtajaa. Tutkijat hyödynsivät aineiston käsittelyssä Hallin ym. (2003) kapasiteetin jaottelua viiteen ulottuvuuteen: henkilöresursseihin, talouteen, infrastruktuuriin, suunnitteluun ja kehittämiseen sekä ulkoihin suhteisiin. (Doherty ym. 2014) Tutkimuksen aineiston perusteella tarkennettiin näihin ulottuvuuksiin nimenomaan urheiluseuroille tärkeät kapasiteetin osatekijät. Tutkimuksen tuloksena on taulukossa 3 esitetty nämä tekijät.

TAULUKKO 3. URHEILUSEURAN KAPASITEETIN TEKIJÄT (Doherty ym. 2014).

Henkilöresurssit	• Innostus: Ihmisten innostus ja käyttämä energia sekä urheiluseuraa että sen toimintaa kohtaan. • Inhimillinen pääoma: Ihmisten taidot, tiedot ja kokemus (aineistossa viitattiin siihen, että pelkkä innostus ei riitä). • Yhteinen fokus: ihmisten on oltava yhtä mieltä toiminnan arvoista ja tarkoituksista, koska se on myös yhteisöllisyyden perusta. • Vapaaehtoisten riittävä määrä ja jatkuvuus: Erityisesti arvostettujen vapaaehtoisten pysyvyys sekä jatkuvuuden turvaaminen rekrytointien ja tiedon siirtämisen kautta. • Vapaaehtoisten kehittäminen ja tukeminen: Erityisesti valmentajien kouluttaminen, koska he huolehtivat seuran ydintoiminnasta.
Talous	• Vakaat tulot: Tulon määrää kriittisempää on sen ennustettavuus. • Vakaat menot: Tulojen kanssa toinen tärkeä tekijä talouden ennustettavuudessa on vakaat menot. • Vaihtoehtoiset tulolähteet: Muut kuin jäsenkunnalta kerättävät tulot. • Talousvastuu: Järkevä taloushallinto ja -seuranta sekä vararahasto.
Infrastruktuuri	• Muodollisuus: Säännöt, ohjeet ja toimijoiden roolit. • Viestintä: Ajankohtainen tiedottaminen sekä viestinnän kaksisuuntaisuus jäsenistön ja johdon välillä. Tällä on merkitystä myös sen suhteen, tuntevatko ihmiset itsensä vaikuttaviksi jäseniksi vai kuluttajiksi. • Olosuhteiden saatavuus ja laatu: Harjoituspaikkojen riittävyys, mutta myös turvallisuus ja sopivuus.
Suunnittelu ja kehittäminen	• Strateginen suunnittelu: visio ja pitkän aikavälin suunnitelma tavoitteiden toteuttamiseksi. • Luovuus suunnittelussa: uusien ideoiden keksiminen. • Suunnitelmien toimeenpano: keskittyminen suunnitelmien toteuttamiseen rutinitoimien ohella.
Ulkoiset suhteet	• Henkilökohtaiset suhteet: Seuran johdon henkilökohtaiset suhteet ja verkosto. • Yhteydenpito: Aktiivinen yhteydenpito tärkeiden kumppaneiden, kuten esimerkiksi hallihenkilöstön kanssa. • Tasapainoisuus: Yhteistyön – saamisen ja antamisen – tasapainoisuus. • Luotettavuus: Molemminpuolisen luottamuksen saavuttaminen ja ylläpitäminen. • Suhde viranomaisiin: Sujuva toimiminen viranomaiskumppanien kanssa.

Johtopäätökset

Doherty ja kumppaneiden (2014) tutkimuksessa hahmottuu hyvin urheiluseuran kapasiteetin monitahoisuus. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida sanoa, kuinka paljon mikäkin tekijä vaikuttaa kapasiteettiin eli seuran kykyyn saavuttaa tavoitteitaan. Tutkimus ei myöskään kerro siitä, miten eri tekijät linkittyvät toisiinsa ja voidaanko jollakin toisella tekijällä korvata puutteita toisessa. Misener ja Doherty (2009) olivat kuitenkin jo aiemmin tapaustutkimuksessaan tunnistaneet samoja tekijöitä osana seuran kapasiteettia. Kyseisessä tutkimuksessa suurimman painoarvon saivat henkilöresurssit sekä suunnittelu ja kehittäminen. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että talouden vahvistaminen edellytti henkilöresursseja ja pitkän aikavälin suunnitelmaa: nämä tuli siis ensin hoitaa kuntoon taloudellisen kapasiteetin lisäämiseksi. Samoin esimerkiksi ihmisten kyvyn vuorovaikutukseen ja suhteiden luomiseen todettiin voivan auttaa eteenpäin muun kapasiteetin hankkimiseksi. (Misener & Doherty 2009)

KAPASITEETIN YHTEYS SEURAN TAVOITTEISIIN

Balduck, A.-L., Lucidarme, S., Marlier, M. & Willem, A. 2015. Organizational Capacity and Organizational Ambition in Nonprofit and Voluntary Sports Clubs. *Voluntas* 26 (5), 2023–2043.

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Balduck ja kumppanit (2015) yhdistivät omassa tutkimuksessaan kapasiteetin tutkimiseen myös organisaation tavoitteiden tarkastelun. Tutkijoiden mukaan kapasiteettia tulisi tarkastella suhteessa tavoitteellisuuteen (ambition): jos urheiluseuralla on kunnianhimoisia tavoitteita, tarvitaan erilaista kapasiteettia kuin tilanteessa, jossa se päättää säilyttää nykytilan. Organisaation tavoitteilla tarkoitettiin missioon perustuvia pyrkimyksiä (intentions). Pyrkimysten nähtiin konkretisoivan mission ja tavoitteellisuuden mitattaviksi tavoitteiksi. Kehittyäkseen seuralla pitää olla yhtäältä tavoitteita ja toisaalta kapasiteettia niiden toteuttamiseen. Joskus seuralta puuttuvat tavoitteet, vaikka sillä olisi kapasiteettia toteuttaa niitä. Joskus taas puuttuu tavoitteiden toteuttamiseen tarvittava kapasiteetti. (Balduck ym. 2015)

Tutkimukseen osallistui 585 belgialaista junioritoimintaa tarjoavaa seuraa. Kyselyssä mitattiin 16 tekijää: kahdeksan kapasiteettiin liittyvää tekijää sekä näitä vastaavasti kahdeksan seuran tavoitteisiin liittyvää tekijää. Kukin tekijä muodostui 3–6 väittämästä, johon vastaajat vastasivat asteikolla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Tekijät oli valittu perustuen aiempiin kapasiteettia koskeviin tutkimuksiin perustuen. Koska henkilöresurssit oli jo aiemmissa tutkimuksissa todettu urheiluseuroille erittäin tärkeiksi, tutkittiin niitä seikkaperäisemmin, erikseen a) hallituskapasiteettia ja tavoitteita jäsenrekrytoinnissa, b) vapaaehtoiskapasiteettia ja vapaaehtoisten määrään ja jatkuvuuteen liittyviä tavoitteita, c) valmentajakapasiteettia ja valmennusosaamiseen liittyviä tavoitteita d) sekä nuorisovalmennuskapasiteettia ja nuorisjäseniin liittyviä tavoitteita. Seuroille lähetettyyn kyselyyn vastasi seuran puheenjohtaja tai joku muu hallituksen jäsen.

Henkilöresurssien lisäksi tutkittiin kapasiteetin ja tavoitteiden osa-alueina taloutta, infrastruktuuria/olosuhteita, verkostoja/ulkoisia suhteita sekä suunnittelua ja kehittämistä/johtamista. Esimerkiksi olosuhteista esitettiin seuraava kapasiteettia koskeva väittämä: ”Nykyisillä olosuhteilla voisimme järjestää toimintaa useammalle jäsenelle”. Vastaava olosuhteisiin liittyviä tavoitteita koskeva väittämä oli: ”Jos

sisimme lisää harjoitusvuoroja, rekrytoisimme aktiivisesti uusia jäseniä”. Toisena esimerkkinä, talouskapasiteettia koskeva väittämä oli: ”Seuran taloustilanne sallii uudet aloitteet”, ja vastaava väittämä tavoitteista: ”Seura laittaa lisäpanoksia aktiiviseen sponsoreiden etsintään”. Ulkosuhteet käsittivät muun muassa sosiaalisia seikkoja ja viestintää. Yksi kapasiteettiväittämä oli: ”Vähäosaiset voivat osallistua toimintaamme alennetuin maksuin” ja vastaava tavoiteväittämä taas: ”Urheiluseura on halukas sitoutumaan koulujen kanssa tehtävään yhteistyöhön”.

Tulokset

Tutkimuksessa havaittiin, että seurat eroavat merkittävästi toisistaan kapasiteetin ja tavoitteellisuuden suhteen. Tilastollisten analyysien jälkeen seurat jaettiin viiteen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä seuroilla oli tavoitteita monien tekijöiden suhteen, mutta näiltä seuroilta puuttui muuta kapasiteettia paitsi ulkoisia suhteita. Tällaisten seurojen arveltiin menestyvän pyrkimyksissään, koska ulkoisten suhteiden kautta he pystyivät lisäämään resurssejaan. Näitä seuroja pidettiin myös hyvinä kumppaneina esimerkiksi julkishallinnolle tai urheilujärjestöille, koska niiden arveltiin olevan jo valmiiksi avoimia muuttamaan toimintaansa.

Toisella ja kolmannella ryhmällä oli hyvä henkilöstökapasiteetti: Toisessa ryhmässä valmennuskapasiteetti oli hyvä ja kolmannessa ryhmässä taas vapaaehtois-, hallitus- sekä talouskapasiteetti. Kummassakaan ryhmässä ei kuitenkaan ollut suuria tavoitteita toiminnalle.

Neljännessä seuroista muodostetussa ryhmässä keskityttiin johtamiseen: nämä seurat saivat korkeat pistemäärät vain johtamisen kapasiteetissa ja tavoitteissa. Koska seuroilta puuttuivat muut tavoitteet, näkivät tutkijat näiden seurojen olevan ristiriitaisessa tilanteessa – seurat näyttivät vain keskittyvän organisoimaan toimintaa aiempaa ammattimaisemmin. Viidennessä ryhmässä seuroilla oli vakavia olosuhteisiin liittyviä ongelmia ja niiden tavoitteetkin liittyivät vain olosuhteisiin. Tässä ryhmässä oli pääasiassa suuria seuroja.

Tutkimuksessa huomattiin myös, että seuran koko oli yhteydessä kapasiteettiin ja tavoitteisiin. Yleisesti pienemmillä seuroilla oli vähemmän tavoitteellisuutta liittyen johtamiseen, vapaaehtoiisiin, talouteen ja olosuhteisiin. Pienillä seuroilla oli myös pienempi johtamiskapasiteetti, mutta sen sijaan olosuhdekapasiteetissa ne asetoituivat paremmin kuin suuret seurat.

Johtopäätökset

Tutkimus osoitti, että kapasiteetilla ja seuran tavoitteilla on yhteyksiä, mutta seurat eroavat toisistaan merkittävästi näiden suhteen. Tärkeä huomio on, että kapasiteettia kannattaa tarkastella suhteessa tavoitteisiin, koska tavoitteet eivät välttämättä täyty ilman kapasiteetin selkeää kehittämistä ja toisaalta kapasiteetti voi olla jo aivan riittävä, jos seuralla ei ole isoja muutostavoitteita. Tavoitteenasetteluun ja kapasiteetin kehittämiseen tarjoavat näkökulmia myös tämän luvun kaksi viimeistä tutkimusta kapasiteetin rakentamisesta.

KAPASITEETIN YHTEYS VAPAAEHTOISTYÖHÖN

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Swierzyn ja kumppaneiden (2018a) tutkimuksessa tarkasteltiin kapasiteetin yhteyttä vapaaehtoistyöhön. Näin ollen tutkimuksessa tutkittiin sekä seuroja että seurojen vapaaehtoistyötä tekeviä.

Ensinnä, kapasiteettia tutkittiin tiettyjen tunnuslukujen kautta. Kun aiemmin esitellyssä Dohertyn ja kumppaneiden (2014) tutkimuksessa tarkasteltiin seuran kapasiteettia laadullisesti kuvaten (taulukko 3.), tässä toisessa tutkimuksessa konkretisoitiin kapasiteettia myös numeerisiksi indikaattoreiksi eli mittareiksi. Erilainen lähestymistapa johtuu myös erilaisista tutkimusmenetelmistä: Doherty ja kumppanit (2014) keräsivät ryhmähaastatteluaineiston, jonka analysoivat laadullisin menetelmin, kun taas Swierzy ja kumppanit (2018a) toteuttivat seuroille kyselyn. Tässäkin tutkimuksessa käytettiin kapasiteetin ymmärryksen pohjana Hallin ja kumppaneiden (2003) jäsennyötä.

Tutkimukseen osallistuneet urheiluseurat olivat saksalaisia jalkapalloa ja/tai yleisurheilua tarjoavia seuroja. Seurojen kapasiteettia koskevaan kyselyyn saatiin 296 vastausta ja se analysoitiin tilastollisin menetelmin.

Taulukossa 4 on listattu Swierzyn ja kumppaneiden (2018a) tutkimuksessa käytetyt mittarit. Kapasiteetin ulottuvuudet on nimetty hieman toisella tapaa kuin aiemmassa Dohertyn ja kumppaneiden (2014) tutkimuksessa, mutta perusperiaate säilyy samana. Huomaa, että osa indikaattoreista on kuvailevia, eivätkä kerro kapasiteetin vahvuudesta tai heikkoudesta (esimerkiksi monilajiseura vai erikoisseura). Lisäksi tutkimuksessa arviot kapasiteetin tasosta on tehty osittain vastaajan arvioilla tilanteesta.

TAULUKKO 4. URHEILUSEURAN KAPASITEETTIA KUVAAVAT MUUTTUJAT
(Swierzy ym. 2018a).

Inhimillinen kapasiteetti	1. Seuran jäsenmäärä 2. Seuraan palkattujen henkilöiden määrä 3. Vapaaehtoisten suhteellinen osuus jäsenmäärästä
Taloudellinen kapasiteetti	4. Tasapainoinen tilinpäätös (kyllä/ei) 5. Taloudellinen tilanne (viisiportainen järjestysasteikko: 1= ei ongelmia, 5= erittäin suuria ongelmia)
Suhde- ja verkostokapasiteetti	6. Yhteistyökontaktien määrä
Infrastruktuuri- ja prosessikapasiteetti (sisältää seurakulttuuriin liittyviä asioita)	7. Monilajiseura/erikoisseura 8. Kaikille tarkoitettu harrasteseura (sport for all) 9. (Likert-asteikko: 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä) 10. Seura keskittyy nuorisotoimintaan 11. (Likert-asteikko: 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä) 12. Seuran tulee pysyä muuttumattomana 13. (Likert-asteikko: 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä) 14. Sosiaalisten tilaisuuksien määrä 15. Harjoituspaikkojen saatavuus 16. (viisiportainen järjestysasteikko: 1= ei ongelmia, 5= erittäin suuria ongelmia) 17. Harjoituspaikkojen laatu 18. (viisiportainen järjestysasteikko: 1= ei ongelmia, 5= erittäin suuria ongelmia)
Suunnittelu- ja kehittämiskapasiteetti	19. Seuralla on strateginen linja 20. (Likert-asteikko: 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Koska tutkimuksessa yhdistettiin urheiluseuran kapasiteetti vapaaehtoisten sitoutumiseen, kuului tutkimuksen aineistoon myös kysely vapaaehtoisille. Tutkitut seurat olivat samoja kuin kapasiteetin tutkimukseen osallistuneet seurat. Kyselyyn saatiin 1222 vastausta. Osa vapaaehtoisista oli aikuisharrastajia ja osa taas harrastavien lasten vanhempia. Tutkijat vertasivat seuran kapasiteettiin liittyviä tekijöitä vapaaehtoisilta kysyttyyn vapaaehtoistyön määrään.

Tulokset

Inhimillisen kapasiteetin osalta tutkimuksessa havaittiin, että vanhemmat tekevät enemmän vapaaehtoistyötä pienessä seurassa kuin suuressa seurassa. Jo aiemmissa tutkimuksissa oli tulkittu, että suuressa seurassa vapaaehtoistyön merkitys hukkuu isoon massaan eivätkä ihmiset näe sen arvoa. Mielenkiintoista on sekin, että vanhempien innokkuus vapaaehtoistyöhön oli pienempi, jos vapaaehtoisten suhteellinen osuus oli jo ennalta suuri. Toisin sanoen tutkimusten perusteella voi tulkita, että vanhemmat osallistuvat vapaaehtoistyöhön silloin, kun näkevät sen välttämättömäksi toiminnan toteutumisen kannalta. Sen sijaan palkattujen henkilöiden määrä ei ollut yhteydessä vapaaehtoistyön määrään. Tutkijat arvelivat, että tämä johtuneen siitä, että palkkatyö ja vapaaehtoistyö eivät osuneet samoille tehtäväalueille. Tutkimuksen tulokset eivät siis tukeneet aiempien tutkimusten pohdintoja siitä, että ammattimaistuvissa seuroissa vapaaehtoiset kokisivat ajautuneensa päätöksenteon ulkopuolelle ja sen vuoksi heidän sitoutumisensa heikkenisi. On ajateltu, että valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä, ja etteivät vapaaehtoiset halua ottaa vastuuta asioista, joihin heillä ei ole päätösvaltaa. Aikuisharrastajien kohdalla edellä mainittua yhteyttä kapasiteetin tekijöihin ei syntynyt samalla tavalla kuin vanhempien kohdalla.

Taloudellisen kapasiteetin osalta havaittiin, että hyvä taloustilanne oli yhteydessä vähäisempään vapaaehtoistyön määrään. Vastaavasti talousongelmat näyttävät lisäävän vapaaehtoistyön määrää. Tulos on samassa linjassa edellä mainitun kanssa ja siten ymmärrettävä, mutta ei sellaisenaan kovin kannustava hyvän talousjohtamisen kannalta. Samanlaisia tuloksia on saatu myös aiemmista tutkimuksista. Toisaalta taas hyvien taloudellisten resurssien on todettu houkuttavan vapaaehtoisia, kuten valmentajia, koska silloin seura pystyy paremmin toteuttamaan toiminnan tarkoitustaan kuten tarjoamaan hyvää valmennusta. Sama logiikka tulee kyseeseen esimerkiksi hyvien olosuhteiden kohdalla.

Infrastruktuuriin ja seurakulttuurin liittyvistä tekijöistä tutkimuksessa havaittiin, että monilajiseuroissa tehtiin vähemmän vapaaehtoistyötä kuin erikoisseuroissa, harrasteseuroissa ja nuorisotoimintaa tarjoavissa seuroissa taas enemmän kuin muissa. Mielenkiintoista on, että seuran sosiaalisten tilaisuuksien määrä oli yhteydessä erityisesti vanhempien vapaaehtoistyöhön osallistumiseen: laskennallisesti tarkasteltuna yksi lisätilaisuus vuodessa lisäsi vapaaehtoistyötä keskimäärin 1,4 tuntia kuukaudessa vapaaehtoista kohden.

Myös *suunnittelulla* oli merkitystä: jos seuralla oli strateginen linja, vapaaehtoistyön määrä oli suurempi kuin muissa seuroissa. Jo aiemmissa tutkimuksissa huomattiin, että hyvin organisoidussa seurassa ollaan mieluummin vapaaehtoisena kuin epämääräisesti toimivassa seurassa – joskin taas liian muodollisen toiminnan on havaittu vähentävän innokkuutta vapaaehtoisuuteen. Seuran vähäinen muutoshalukkuus näytti myös olevan yhteydessä vähäisempään aikuisharrastajien vapaaehtoistyön määrään. (Swierzy ym. 2018a) Tulos on mielenkiintoinen verrattuna aiempaan tutkimukseen, jossa tavoitteellisuuden (ks. Balduck ym. 2015 aiemmin) havaittiin olevan yhteydessä vähäiseen vapaaehtoistyön määrään; vapaaehtoisia houkutteli erityisesti leppoisa seurakulttuuri.

Johtopäätökset

Swierzyn ja kumppaneiden (2018a) tutkimus, osoittaa, että seuran kapasiteetin osatekijöillä on yhteys vapaaehtoistyöhön. Tulosten perusteella ei kuitenkaan voida sanoa, onko jokin tekijä luonut sosiaalisen ”pakon” vapaaehtoistyön lisääntymiselle vai onko ihmisten oma innokkuus lisääntynyt. Seuran kapasiteetin yhteys vapaaehtoistyön määrään on siis varsin monimutkainen kysymyksenasettelu. Eräs tärkeä johtopäätös Swierzyn ja kumppaneiden (2018a) tutkimuksessa kuitenkin oli, että tilastollisesti vapaaehtoistyön määrän vaihtelua selittivät paremmin seuraorganisaatioon liittyvät tekijät kuin yksilön sosio-demografiset muuttujat, kuten sukupuoli, tulot ja koulutus. Olennaista on siis huomata sekä tästä tutkimuksesta että vapaaehtoisten johtamista käsittelevistä tutkimuksista, että seuran omilla toimilla todella on merkitystä vapaaehtoistyöhön osallistumiseen. Johtamisen näkökulmasta tämä on tietysti hyvä asia, koska seuraorganisaatioon pystytään vaikuttamaan, mutta seuran toimialueella asuvien ihmisten taustoihin ei.

On hyvä huomioida myös, että tässä Swierzyn ja kumppaneiden (2018a) tutkimuksessa tarkasteltiin kapasiteettia vain tiettyjen tunnuslukujen kautta. Yleisesti tunnusluvut, tietyt mittarit, yksinkertaistavat ilmiöitä, kuten kapasiteettia. Toisaalta ne antavat hyvän kuvan siitä, miten kapasiteettia voi seurassa helposti tarkastella, mitata ja seurata.

KAPASITEETIN YHTEYS JÄSENMAKSUN MAKSUHALUKKUUTEEN

Swierzy, P., Wicker, P & Breuer, C. 2018b. Willingness-to-Pay for Memberships in Nonprofit Sports Clubs: The Role of Organizational Capacity. *International Journal of Sport Finance* 13 (3), 261–278.

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Swierzy kumppaneineen (2018b) on tutkinut myös seuran kapasiteetin yhteyttä jäsenmaksun maksuhalukkuuteen. Tutkimuksen tekemiseen innoitti se, että tutkimuksen mukaan saksalaisista seuroista neljänneksellä oli ongelmia talouden tasapainossa. Lisäksi oli havaittu, että seurat tarjosivat toimintonsa selvästi halvemmalla kuin kaupalliset toimijat, ja myös halvemmalla kuin muut kolmannen sektorin toimijat omalla toimialueellaan. Niinpä jäsenmaksun korottaminen nähtiin yhtenä ratkaisuna seurojen talousongelmiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, minkälainen olisi jäsenten maksuhalukkuusarvo suhteessa olemassa olevaan jäsenmaksuun.

Tutkimuksessa hyödynnettiin kahta kyselyaineistoa: seurojen kapasiteettia koskevaa kyselyaineistoa ja seurojen jäsenten maksuhalukkuutta koskevaa aineistoa. Analyysin edellytyksenä oli, että samasta seurasta löytyy sekä seuran että jäsenten vastauksia. Tutkimuksen aineisto koostui 228 seuran ja 648 jäsenen vastauksesta. Aineistona toimi edellisen Swierzyn ym. (2018a) tutkimuksen tapaan saksalaiset jalkapallo- ja yleisurheiluseurat. Ymmärrys kapasiteetista perustui vapaaehtoisia koskeneen tutkimuksen tapaan Hallin (2003) jäsennykseen, ja tässä tutkimuksessa käytettiin samaa mittaristoa kapasiteetin tutkimiseen. On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että maksuhalukkuuden vastaajista lähes puolet toimi jossakin hallin totehtävässä vapaaehtoisena. Vastaajajoukko oli siis vinoutunut seuran toimintaa hyvin tunteviin.

Maksuhalukkuutta (willingness-to-pay) tutkittiin taloustieteeseen perustuvalla satunnaisarviointimenetelmällä (contingent valuation method), jonka perusideana on luoda vastaajalle hypoteettinen tilanne arvioitavaksi ja taloudellisesti arvotettavaksi. Menetelmää käytetään esimerkiksi ympäristöarvojen arvottamiseksi. (ks. esim. Mäntymaa 1993, Mitchell & Carson 1989) Swierzyn ym. (2018b) tutkimuksessa vastaajille esitettiin joko myönteinen tai kielteinen hypoteettinen tilanne: Kielteisessä tilanteessa seura oli joutunut talousvaikeuksiin ja tämän vuoksi jäsenmaksua korotetaan. Myönteisessä tilanteessa seuran esitettiin haluavan parantaa palveluiden laatua, ja tästä syystä jäsenmaksua korotetaan. Tämän jälkeen vastaajan maksuhalukkuutta tutkittiin monivaiheisella vastausmenetelmällä. Tutkimuksessa tarkasteltiin sekä absoluuttista maksuhalukkuusarvoa että suhteellista maksuhalukkuutta (muutosta olemassa olevaan jäsenmaksuun).

Tulokset

Keskimääräiseksi maksuhalukkuusarvoksi jäsenmaksulle muodostui 10,61 euroa kuukaudessa, kun se kyselyyn vastaamisen hetkellä oli keskimäärin 7,69 euroa kuukaudessa. Jäsenyydestä oltiin siis valmiita maksamaan enemmän. Myönteisten tai kielteisten skenaarioiden välillä ei syntynyt vaihtelua maksuhalukkuudessa.

Urheiluseuran kapasiteetin tekijöiden yhteys maksuhalukkuuteen vaihteli. Seuraavassa taulukossa 5 on lueteltu kapasiteetin osatekijät, jotka olivat yhteydessä lisääntyneeseen tai vähentyneeseen maksuhalukkuuteen.

TAULUKKO 5. URHEILUSEURAN KAPASITEETIN OSATEKIJÖIDEN YHTEYS JÄSENMAKSUN MAKSUHALUKKUUTEEN (Swierzy ym. 2018b).

Kapasiteetin osatekijät, jotka olivat yhteydessä lisääntyneeseen maksuhalukkuuteen	Kapasiteetin osatekijät, jotka olivat yhteydessä vähentyneeseen maksuhalukkuuteen
Vapaaehtoisten suhteellinen osuus jäsenmäärästä	Palkatun henkilöstön määrä
Tasapainoinen talous	Yhteistyökontaktien määrä
Taloudellisten ongelmien vakavuus	Vähäinen muutoshalukkuus
Keskittyminen nuorisotoimintaan	Harjoituspaikkojen laatuongelmat
Harjoituspaikkojen saatavuusongelmat	

Vapaaehtoisten osuus jäsenmäärästä oli yhteydessä lisääntyneeseen maksuhalukkuuteen, kun taas palkatun henkilöstön määrä vähentyneeseen. Tämän tutkijat tulkitsevat johtuvan siitä, että palkatun henkilöstön oletettiin hankkivan ulkopuolista rahoitusta toiminnalle. Seuran tasapainoinen talous oli yhteydessä suurempaan maksuhalukkuusarvoon. Mielenkiintoista oli, että myös silloin oltiin valmiita maksamaan korkeampaa jäsenmaksua, jos seuralla oli vakavia talousvaikeuksia. Tulos on samansuuntainen kuin vapaaehtoistyön kohdalla (Swierzy ym. 2018a); näyttää siltä, että halu turvata seuran toiminta joko rahalla tai vapaaehtoistyöllä on voimakas.

Yhteistyökontaktien määrä vaikutti siten, että jäsenmaksua ei oltu valmiita nostamaan. Tätäkin tulkittiin siten, että jäsenet olettivat yhteistyökumppaneiden osallistuvan seuran toiminnan rahoittamiseen. Keskittyminen nuorisotoimintaan, esimerkiksi talenttityöhön, oli yhteydessä suurempaan maksuhalukkuusarvoon. Sen sijaan urheiluseuran vähäinen muutoshalukkuus merkitsi tutkimuksessa myös jäsenten alhaista maksuhalukkuusarvoa.

Jos seuralla oli vaikeuksia saada harjoitustiloja, oli se yhteydessä jäsenten halukkuuteen korottaa jäsenmaksuja. Harjoitustilojen saatavuus vaikuttaa suoraan harrastusmahdollisuuksiin. Harjoitustilojen laatu taas vaikutti maksuhalukkuuteen päinvastoin: huonoista tiloista ei oltu valmiita maksamaan. Jäsenistöllä oli siis tiettyjä ”laatuvaatimuksia” ja ne tulivat ilmeisiksi juuri harjoitustilojen kohdalla.

Johtopäätökset

Tutkimus osoitti, että seuran kapasiteetin osatekijöillä oli vaikutusta jäsenten taloudellisiin päätöksiin koskien seuratoimintaa. Seuratoimijoille kiinnostava, konkreettinen tulos oli, että harjoitustilojen saatavuudesta oltiin valmiita maksamaan lisää. Toiseksi huomionarvoista oli, että jäsenet olettivat yhteistyösuhteiden konkretisoituvan myös taloudellisina etuina, joten yhteistyösuhteet olivat yhteydessä vähäisempään maksuhalukkuuteen. (Swierzy ym. 2018b) Kolmanneksi tärkeä huomio oli, että tässä tutkimuksessa palkatun henkilöstön olemassaolo vähensi maksuhalukkuutta. Suomalaisessa keskustelussa oletus toimii myös toisinpäin, eli harrastajien oletetaan olevan valmiita maksamaan ammattilaisten työstä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan eritelty palkattujen henkilöiden eri tehtäviä, mikä voi myös vaikuttaa maksuhalukkuuteen. Wicker (2017) huomauttaa, että ylipäättään maksuhalukkuuden tutkimusta pitäisi lisätä: jatkossa tulisi tutkia esimerkiksi maksuhalukkuuden ja vapaaehtoistyöhalukkuuden välistä suhdetta.

MITEN KAPASITEETTIA RAKENNETAAN?

Millar, P. & Doherty, A. 2016. Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport Management Review* 19 (4), 365–377.

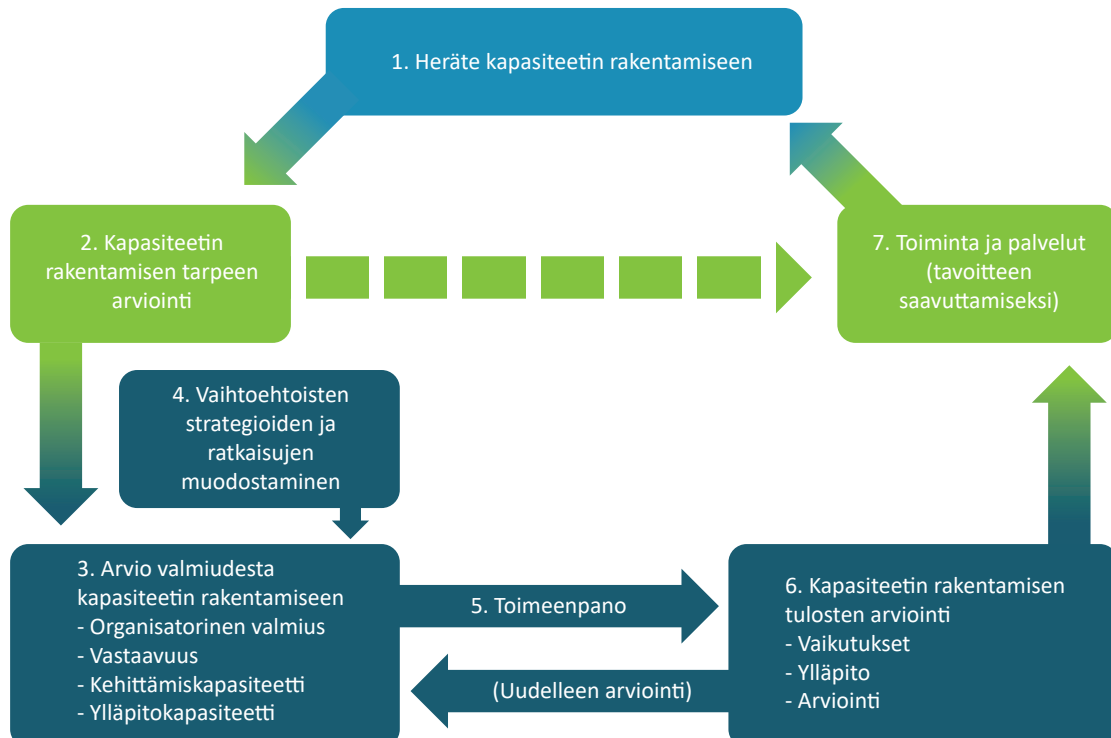
Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Vaikka urheiluseuran kapasiteetti on kiinnostanut tutkijoita, on urheiluseuran kapasiteetin *kehittämiseen* liittyvää tutkimusta tehty vasta vähän. Millar & Doherty (2016) panivat merkille, että useissa kapasiteetin rakentamiseen (capacity building) liittyvissä tutkimuksissa keskityttiin vain tiettyihin tekijöihin, eikä prosessiin kokonaisuudessaan. Tähän tarpeeseen vastaamiseksi tutkijat keräsivät omassa tutkimuksessaan aiheeseen liittyvää kirjallisuutta – 85 vertaisarvioitua lähdettä – ja loivat sen perusteella kapasiteetin rakentamisen teoreettisen mallin.

Tulokset

Mallissa on kuusi vaihetta, jotka esitellään kuviossa 6.

KUVIO 6. KAPASITEETIN RAKENTAMISEN MALLI (mukailtu Millar & Doherty 2016).



1. Heräte kapasiteetin rakentamiseen: ulkoinen tai sisäinen paine.

Kapasiteetin kehittäminen alkaa aina vastaamisesta johonkin ulkoiseen tai sisäiseen tarpeeseen – toisin sanoen päätös kapasiteetin kehittämisen tarpeesta kumpuaa jostakin herätteestä. Tämä pitää tunnistaa, koska se vaikuttaa olennaisesti seuraaviin vaiheisiin. Ulkoisia herätteitä ovat esimerkiksi muutokset rahoituksessa tai seuraan vaikuttavassa liikuntapolitiikassa. Sisäinen heräte on esimerkiksi jäsenmäärän väheneminen.

2. Kapasiteetin rakentamisen tarpeen arviointi

Herätteen tunnistamisen jälkeen tulee arvioida, mitä tarpeita herätteet asettavat seuran kapasiteetille. Mitä tarvitaan, jotta herätteeseen voidaan vastata? Tässä kohtaa saatetaan myös todeta, ettei tarvetta kapasiteetin kehittämiseksi ole, ja herätteeseen pystytään vastaamaan nykyisillä voimavaroilla, pääomilla. Tätä tilannetta kuvaa katkoviivan reitti kuviossa. Jos taas tarve kapasiteetin rakentamiselle on, tulee tunnistaa kapasiteetin osa-alueiden laajuus ja suhteellinen osuus tavoitteiden saavuttamisessa (eli herätteeseen vastaamisessa). Usein kapasiteettia pitää rakentaa monella osa-alueella, jolloin edellä esiteltyjen tutkimusten jaotteluista on hyötyä tilanteen arvioinnissa. Tutkijoiden mukaan henkilöresurssit ovat usein tärkeimpiä kapasiteetin osa-alueita. Suunnittelu ja kehittäminen sen sijaan ovat haavoittuvain kapasiteetin osa-alue, joten tämän osa-alueen kehittäminen tulee usein kyseeseen. Aiemmissa tutkimuksissa havaittiin, että kehittämisen tarpeiden arvioimiseen oli kiinnitetty varsin vähän huomiota.

3. Arvio valmiudesta kapasiteetin rakentamiseen

Seuran valmius kapasiteetin rakentamiseen koostuu a) seuran organisatorisesta valmiudesta, b) yhteensopivuudesta sekä c) kehittämiskapasiteetista ja ylläpitokapasiteetista. Konkreettisemmin näitä voi arvioida seuraavien kysymysten kautta: a) Ovatko seuran ihmiset ja prosessit sellaisia, että ne tukevat kapasiteetin rakentamista edellä mainitun tarveanalyysin pohjalta? Tässä kohtaa on hyvä arvioida myös seuran ilmapiiriä ja kulttuuria. b) Ovatko tavoitteet ja suunnitelma kapasiteetin rakentamiseksi yhteensopiva seuran nykyisen toimintajärjestelmän ja seuran ympäristön kanssa? c) Johtaako kapasiteetin rakentaminen pitkän aikavälin muutokseen ja onko se kestävä – pystytäänkö sitä ylläpitämään? Näiden tekijöiden merkityksellisyydestä oli esimerkkejä useista aiemmista tutkimuksista.

4. Vaihtoehtoisten strategioiden ja ratkaisujen muodostaminen

Tutkijat Millar ja Doherty (2016) näkevät vaihtoehtoiset strategiat tärkeänä vaiheena kapasiteetin rakentamisessa, vaikka niistä ei ollut mainintoja aiemmissa tutkimuksissa. Vaihtoehtoisten strategioiden avulla voidaan miettiä, millä eri tavoin voidaan päästä tavoitteeseen ja hyödyntää edellä mainittua valmiutta kapasiteetin kehittämiseen. Tutkijat antavat yksinkertaisen esimerkin: harjoitusvuoropulaa voidaan lievittää esimerkiksi lyhentämällä ottelu- ja harjoitusaikoja, jakamalla kenttiä tai etsimällä uusia kenttiä. Vaihtoehtoisten strategioiden pohtiminen ei siis tarvitse olla monimutkaista, mutta se auttaa hahmottamaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja.

5. Toimeenpano

Valitun ratkaisun toimeenpano.

6. Kapasiteetin rakentamisen tulosten arviointi

Kapasiteetin rakentamisen tulokset (kohta 6) on suora seuraus suunnitelman toimeenpanosta (kohta 5), joka taas on riippuvainen valmiudesta (kohta 3) ja strategioiden valinnasta (kohta 4). Tästä syystä tulosten arvioinnista on suora palauteyhteys em. kohtiin – jos tavoitteet eivät täyty, tulee tarkastella valmiutta ja strategioita uudestaan. Tuloksia pitää arvioida sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

7. Toiminta ja palvelut

Kapasiteetin rakentaminen auttaa seuraa vastaamaan herätteisiin ja siten kehittämään toimintaansa ja palveluitaan. Tämä puolestaan saattaa johtaa uusiin herätteisiin ja tarpeeseen kehittää kapasiteettia edelleen.

Johtopäätökset

Tutkimuksessaan tutkijat huomauttivat, että kyseinen malli oli vasta alustava, kirjallisuuteen perustuva näkemys kapasiteetin kehittämisestä. Seuraavassa tutkimuksessa tarkastellaan kapasiteetin kehittämistä kahdessa seurassa.

KAPASITEETIN RAKENTAMINEN: KAKSI TAPAUSTA

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Millar ja Doherty (2018) sovelsivat edellä esitettyä kapasiteetin rakentamisen mallia tapaustutkimukseen. Kohteena oli kaksi kanadalaista urheiluseuraa. Toisessa seurassa oli onnistuttu kapasiteetin rakentamisessa – kyseessä oli uusia harrastajia saanut curlingseura. Tutkimus suoritettiin uuden toiminnan ensimmäisen kauden jälkeen. Toisessa seurassa taas oli epäonnistuttu kapasiteetin rakentamisessa – kyseessä oli harrasteliigan aloittamista suunnitellut jalkapalloseura. Harrasteliigan aloittaminen oli jouduttu peruuttamaan kuusi viikkoa ennen aiottua aloittamista.

Tulokset

Onnistuneessa tapauksessa – curlingseurassa – kapasiteetin rakentamisen tavoitteena oli saada uusia harrastajia seuraan. Seura päätti perustaa "aloittelijoiden curling-liigan". Kehitysprojekti eteni seuraavasti:

1. Herätteet: Herätteeksi hahmotettiin kaksi syytä: jäsenmäärien väheneminen sekä kiinnostus taitojen opettamiseen keskittyvään toimintaan. Taitojen opettamisen kautta toivottiin ihmisten kiinnostuvan curlingistä ja toisaalta ohjauksen kautta haluttiin antaa urheilullisesti matalan kynnyksen mahdollisuus osallistua.
2. Voimavarat ja tarpeet: Seuran voimavaroiksi edellä mainittuun tarpeeseen nähden nähtiin a) kannustava seurakulttuuri, b) projektisuunnitelma sekä c) harjoituspaikka ja -välineet. Konkreettisia tarpeita olivat a) ohjaaja vetämään uutta toimintaa, b) rahaa toiminnan mainontaan, toteuttamiseen ja ohjaajan palkkioon sekä c) harjoitusvuoroja seuran harjoituspaikasta.
3. Strategiat ja valmius kapasiteetin kehittämiseen: Seuran ratkaisuiksi määrittyivät kolme seikkaa: a) ohjaajan saamiseksi lähestyttiin yliopiston ja collegen curlingjoukkuetta, b) varojen saamiseksi varoja siirrettiin kilpailullisesta toiminnasta sekä c) harjoitusajan saamiseksi miesten kilpaliigan harjoitusajankohtaa siirrettiin.
4. Seuran valmiutta kehittämiseen ilmensivät ensinnä halu resurssien kohdentamiseen (organisatorinen valmius), joka tuli esiin esimerkiksi hallituksen sitoutumisella uuteen toimintaan. Sitoutumista edellytti kuitenkin uutta toimintaa koskeva suunnitelma. Toiseksi valmiutta ilmensi uuden toiminnan ratkaisujen ja seuran toimintajärjestelmän samansuuntaisuus (vastaavuus). Tämä tuli esiin usein eri tavoin, esimerkiksi yhteys yliopistoon oli muutoinkin osa seuran sidosryhmätyötä, ja vuorojen siirtäminen oli osa seuran tapaa toimia joustavasti ja kannustavasti uusien ideoiden kohdalla. Seuran kehittämiskapasiteetti nähtiin hyvänä, koska turvauduttiin pitkälti seuran olemassa olevaan kapasiteettiin. Ylläpitoa ei tutkimuksessa seurassa ollut koettu ongelmaksi.

5. Vaikutukset: Kapasiteetin rakentaminen oli siinä mielessä onnistunut, että seura oli onnistunut luomaan uuden aloittelijoiden ryhmän. Ensimmäisen toimintavuoden jälkeen huoli ylläpitämisestä kuitenkin heräsi. Seurassa ei oltu varmoja, voidaanko ryhmän toimintaa jatkaa niillä taloudellisilla ehdoilla, joilla se oli käynnistetty. Ryhmään ei ollut saatu aivan niin paljon osallistujia kuin oli toivottu. Tämän arvioitiin johtuneen mainonnan vähyydestä, mikä taas johtui sen puutteellisesta henkilöresurssista. Seura oli siten epäonnistunut kapasiteetin rakentamisessa tässä osa-alueessa.

Toisessa tutkitussa tapauksessa jalkapalloseura oli epäonnistunut uuden harrasteliigan käynnistämisessä. Kehitysprojekti eteni seuraavasti:

1. Herätteet: Toinen urheiluseura oli aiemmin järjestänyt harrasteliigaa (=kortteliliigaa) alueella. Tämä liiga oli toiminut harrastajien ”syöttäjänä” tutkitun jalkapalloseuran kilpailulliselle toiminnalle. Harrasteliiga ei kuitenkaan tuottanut riittävästi junioreita kilpaseuraan, ja harrastajamäärä oli vähentynyt. Harrasteliigan toimijat eivät olleet kiinnostuneita yhteistyöstä, joten tutkittu seura päätti perustaa oman harrasteliigan. Seura myös halusi harrastajia mukaan jalkapallon harrastamiseen ja kilpailutoimintaan aiempaa nuorempina.
2. Voimavarat ja tarpeet: Seura tunnisti voimavaroikseen a) olemassa olevat harjoitusvuorot ja välineet, b) valmentajien verkoston sekä c) seuran maineen kilpatoiminnan järjestäjänä. Tarpeiksi tunnistettiin a) osaava henkilökunta hallinnoimaan toimintaa, b) varat toiminnan mainostamiseen sekä c) maine myös harrastetoiminnan järjestäjänä. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että seuralta oikeastaan puuttui kunnollinen suunnitelma näihin tarpeisiin vastaamiseksi. Tähän viittasi eräs haastateltu, ja tämän tutkimuksen otsikkokin: ”Et voi vain aloittaa ja odottaa kaiken toimivan” (Millar & Doherty 2018, 355).
3. Strategiat ja valmius kapasiteetin kehittämiseen: Seuran ratkaisuiksi muodostuivat a) harrastetoiminnan vastuiden osoittaminen kahdelle seuran nykyisestä toiminnasta vastaavalle, b) julkisen avustuksen hakeminen mainontakuluihin sekä mainospostittamisen rajoittaminen vain yhteen kertaan sekä c) luottaminen seuran kilpatoiminnan kautta syntyneeseen maineeseen.

Valmiutta, tai oikeammin sen puutetta, osoittivat a) haluttomuus osoittaa resursseja toimintaan (organisatorinen valmius) ja toimijoiden vähäinen kiinnostus uutta toimintaa kohtaan, b) huono vastaavuus, eli nykyinen toiminta ja uusi toiminta eivät vastanneet sisällöllisesti toisiaan sekä c) rajoittunut nojaaminen olemassa olevaan kapasiteettiin.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että seurassa ei oltu henkisesti aivan sitoutuneita uuteen toimintaan. Esimerkiksi hallitus ei juuri osallistunut uuden toiminnan käynnistämiseen. Toiminnan vastuiden osoittaminen olemassa oleville ihmisille johti siihen, että joidenkin olemassa olevien tehtävien hoitaminen häiriintyi. Ulkopuolisen rahoituksen hakeminen toimintaan oli sinänsä seuran toimintalinjan mukaista – kustannukset haluttiin pitää mahdollisimman alhaisina – mutta seuralla ei ollut riittävää osaamista hakemusten tekemiseen. Lisäksi seuralta puuttui hyvä kokonaissuun-

nitelma uudesta toiminnasta. Seura ei myöskään hyödyntänyt olemassa olevaa kapasiteettia (valmentajaverkosto, harjoitustilat ja -välineet ja hyvä maine) riittävästi uuden toiminnan käynnistämiseksi.

4. Vaikutukset: Uuden harrasteliigan käynnistäminen kariutui kuusi viikkoa ennen sen suunniteltua starttia. Tutkijoiden mukaan seura oli toiminut huonosti useassa kohdin prosessia, mikä johti ongelmien kasautumiseen. Haastatellut seuran toimijat totesivat, että seura ei ollut edes lähellä onnistumista ja nyt suunnittelu olisi aloitettava uudestaan alusta.

Johtopäätökset

Millar & Doherty (2018) pohtivat kummankin tapauksen oppia kapasiteetin rakentamisen prosessin vaiheista. Ensimmäinen huomio herätteistä ja niihin vastaamisesta oli, että kummakin seuran yhtenä herätteenä toimi vähentyvä osallistujamäärä. Tutkijat huomauttavat, että jostakin syystä kumpikin seura päätti reagoida tähän käynnistämällä uutta toimintaa eikä muokkaamalla tai markkinoimalla olemassa olevaa toimintaa. Tutkimuksesta ei käynyt ilmi, harkittiinko näitä muita vaihtoehtoja. Tarpeina kummatkin seurat tunnistivat inhimilliset ja talousresurssit, mutta vain toinen seura keskittyi kunnolliseen suunnitteluun, mistä muodostui yksi tärkeä tekijä kapasiteetin rakentamisessa. Hyvään suunnitelmaan kuuluu tarpeiden seikkaperäinen määrittäminen. Tutkimus osoitti, että ratkaisujen tulisi todella vastata määritettyihin tarpeisiin. Toisessa tutkitussa seurassa asiat pyrittiin ratkaisemaan vain helpoimmalla tavalla, ei tarpeiden määrittämiseen tukeutuen.

Kapasiteetin kehittämisen valmiudet tulivat hyvin näkyviksi kummassakin seurassa. Organisatorinen valmius tarkoitti ennen muuta sitoutumista kehittämistoimintaan. Kehittämiskohteen vastaavuus nykyiseen toimintaan oli myös tärkeää, vastaamattomuudesta aiheutui toiselle seuralle haasteita, joihin olisi pitänyt reagoida. Yksi erityisen hyvä huomio on, että olemassa olevaan kapasiteettiin, kuten ihmisresursseihin, ei aina voi tukeutua. Joskus tarvitaan uusia ihmisiä toimimaan kehitettävän toiminnan toteuttamiseksi. Olemassa olevaan kapasiteettiin ei siten ole automaattisesti hyvä tai huono ratkaisu vaan tilannekohtaisesti harkittava.

Tutkimuksen yksi tärkeä huomio oli, ettei kyseisistä kehitystoimista löytynyt oikeastaan minkäänlaisia dokumentteja, curling-seurasta vain yhden liuskan mittainen taloussuunnitelmia sisältänyt dokumentti. Tutkijat eivät myöskään saaneet käyttöönsä pöytäkirjoja tai sähköposteja, jotka olisivat liittyneet näihin kehittämistoimiin. Niinpä tutkijat joutuivat luottamaan haastatteluihin ja seurojen nettsivuilta löytyviin asioihin tutkimusaineistoina. Jatkotutkimukset ja eri vaiheiden syvempi tarkastelu auttaisivat ymmärtämään mallia ja sen sovellettavuutta nykyistä paremmin. (Millar & Doherty 2018).

5 TULOKESELLISUUS

Organizational performance voidaan kääntää organisaation suorituskyvyksi tai tuloksellisuudeksi. Tässä yhteydessä käytetään termiä tuloksellisuus, koska se lienee helpommin sovitettavissa myös seuratoiminnan arkikieleen. Organisaatioiden tuloksellisuutta on tutkimuksissa tarkasteltu useista eri teorioista käsin ja tavallisesti tuloksellisuuden katsotaan olevan yhdistelmä tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Yleisesti käytössä olevat mallit tarkastella tuloksellisuutta ovat kuitenkin hankalia vapaaehtoisorganisaatioiden kohdalla, koska niiden tavoitteet, rahoituslähteet sekä työn kaksitahoisuus palkallisten ja vapaaehtoisten kesken ovat hyvin vaihtelevia. Näin ollen voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tuloksellisuutta on katsottava omana kokonaisuutenaan. (Winand ym. 2014, ks. myös Kaplan 2001)

Winand ja kumppanit (2014) määrittelevät tuloksellisuuden seuraavasti:

Tuloksellisuus tarkoittaa tarpeellisten resurssien hankkimista ja niiden tehokasta käyttöä organisaation prosesseissa relevanttien ja kohdistettujen tulosten sekä sidosryhmien tyytyväisyyden saavuttamiseksi.

Siten määritelmä on hyvin lähellä organisaation kapasiteetin määritelmää. Molemmat käsitteet viittaavat resurssien käyttöön ja aikaansaamiseen. Tuloksellisuuden määritelmä antaa kuitenkin ymmärtää, että pääpaino on enemmän tuloksissa kuin potentiaalissa.

Tässä luvussa esitellään kolme tuloksellisuutta tarkastelevaa tutkimusta. Ensimmäisessä tutkimus käsittelee voittoa tavoittelemattoman organisaation tuloksellisuuden mallia, joka on luotu aiempien tutkimusten pohjalta. Toisessa tutkimuksessa tarkastellaan tuloksellisuuden eroja voittoa tavoittelemattomissa ja voittoa tavoittelevissa organisaatioissa ja tutkimus kohdistuu ratsastuspalveluita tarjoaviin seuroihin ja yrityksiin. Kolmannessa tutkimuksessa keskitytään yhteiskilpailuun perustuvaan innovointiin ja sen vaikutukseen urheiluseuran tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa tulee siis mielenkiintoisia näkökulmia myös innovointiin ja seurojen yhteistyöhön.

URHEILUJÄRJESTÖN TAI -SEURAN TULOKEELLISUUDEN OSATEKIJÄT

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

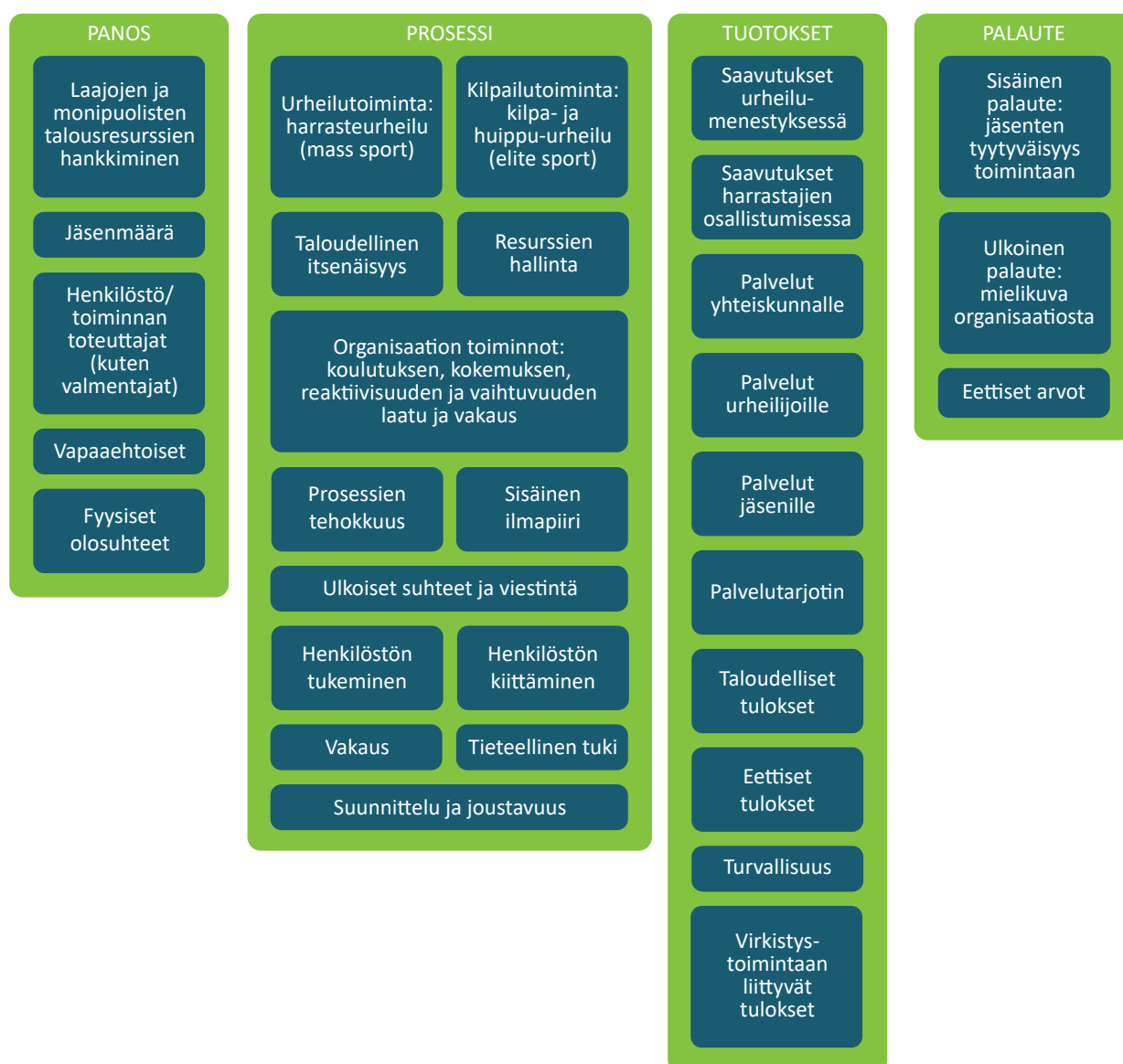
Winand ja kumppanit (2014) loivat tutkimuksessaan vapaaehtoisorganisaation tulokseellisuuden mallin. Malli luotiin yhdistämällä aiempiin tutkimuksiin perustuen monta urheilun non-profit-organisaatioiden tulokseellisuutta käsittelevää näkökulmaa. Mallia varten tarkasteltiin 11 tutkimusta vuosilta 1986–2010. Mukana oli myös Pasi Kosken suomalaisten urheiluseurojen vaikuttavuutta käsittelevä tutkimus vuodelta 1995 (Koski 1995, ks. myös väitöstutkimus Koski 1994). Useimmat mallin pohjana olevat tutkimukset käsitelivät kuitenkin valtakunnallisia urheiluorganisaatioita, esimerkiksi lajiliittoja.

Mallin pohjana olleissa tutkimuksissa oli sovellettu tulokseellisuuteen kuutta erilaista mallia, joissa painotui eri tavoin joko panokset, prosessit, tuotokset tai sidosryhmiä painottavat näkökulmat. Ensimmäisiä painottavat mallit ovat peräisin yleisestä johtamistutkimuksesta 1960–1970-luvuilta ja sidosryhmiä painottavat mallit 1980-luvulta. Tutkijoiden mukaan jokaisella teoreettisella lähtökohdalla oli omat etunsa ja ongelmansa sovellettavuudessa vapaaehtoisorganisaatioihin. Näin ollen tarve näitä yhdistävälle, moniulotteiselle mallille oli olemassa. (Winand ym. 2014) Tutkimusten analyysissä tulokseellisuuteen liitetyt tekijät jaettiin neljään luokkaan: panokset (input), tuotanto (throughput), tuotokset (output) ja palaute (feedback). Näin jaossa noudatettiin Chelladurain jo vuonna 1987 muodostamaa käsitystä tulokseellisuuden muodostumisesta.

Tulokset

Tutkimuksessa koostetut tulokseellisuuden tekijät on esitetty kuviossa 7. Ne on jaoteltu siten, että nelikulmioihin on sijoitettu tutkimuksissa *mitatut* tekijät ja ovaaleihin tekijät, jotka on *tunnistettu* (sidosryhmien näkökulmia korostavissa tutkimuksissa), mutta niihin ei ole ollut käytössä mittareita. Organisaation – kuten urheiluseuran – tulokseellisuus syntyy näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

KUVIO 7. URHEILUN VAPAAEHTOISORGANISAATION TULOKSELLISUUDEN TEKIJÄT (mukailtu lähteestä Winand ym. 2014).



Johtopäätökset

Tutkimus osoitti, että tuloksellisuuden ymmärtämiseen ja mittaamiseen ei ole yhtä oikeaa ratkaisua. Lisäksi Winand ym. (2014) nostivat esiin, että tietyt tekijät vaikuttavat toisiinsa myönteisesti ja tietyt tekijät kielteisesti. Esimerkiksi suuri jäsenmäärä vaikuttaa suoraan myös vapaaehtoisten määrään, talousresursseihin ja henkilökunnan määrään. Suuri jäsenmäärä voi kuitenkin vaikuttaa kielteisesti prosessien tehokkuuteen tai sisäiseen ilmapiiriin. Näin ollen urheiluseuran tuloksellisuuden eri osatekijöistä muodostuu dynaaminen kokonaisuus, jossa voivat painottua erilaiset tekijät.

Verrattaessa edellisessä luvussa esitettyjä kapasiteetin osatekijöitä tähän malliin voidaan havaita, että kapasiteetin osatekijät sijoittuvat joko panosten ja tuotannon tekijöiden alueelle. Toisin sanoen sekä kapasiteetin että tuloksellisuuden kautta on mahdollisuus ymmärtää seuran toiminnan kannalta tärkeitä resursseja.

TULOSELLISUUDEN EROT TALOUDELLISTA VOITTOA TAVOITTELEVISSA JA TAVOITTELEMATTOMISSA URHEILUORGANISAATIOISSA

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Nowy ja kumppanit (2015) tutkivat tuloksellisuuden eroja taloudellista voittoa tavoittelevissa ja tavoittelemattomissa organisaatioissa. Tutkimuksen kohteena olivat saksalaiset ratsastusorganisaatiot, joista tässä katsauksessa käytetään nimitystä ratsastusseurat ja ratsastusyritykset (alkup. nonprofit ja forprofit organizations). Ratsastus oli katsottu hyväksi tapaukseksi vertailuun, koska siinä seurat ja yritykset toimivat samoilla markkinoilla ja ovat kummatkin saman kansallisen lajiliiton jäseniä.

Tutkimukseen osallistui 1640 voittoa tavoittelematonta ratsastusseuraa ja 732 voittoa tavoittelevaa ratsastusyritystä. Organisaatiot erosivat toisistaan keskeisten tunnuspiirteiden suhteen siten, että seuroilla oli tuplaten jäseniä verrattuna yritysten asiakkuuksiin sekä enemmän valmentajia. Seurat myös käyttivät yrityksiä enemmän julkisia liikuntapaikkoja. Sen sijaan seuroilla oli vähemmän hevosia ja omia liikuntapaikkoja kuin yrityksillä.

Tutkimuksessa vertailtiin seurojen ja yritysten tuloksellisuutta neljän ulottuvuuden suhteen: talouden, tuotteen, asiakkaan ja strategian ulottuvuuksissa. Taloutta tarkasteltiin muun muassa kulujen ja tuottojen suhteen jäsenmäärään. Lisäksi tutkittiin ratsastustuntien hintoja eri ikäryhmille. Tuoteulottuvuutta mitattiin nk. Herfindahlin indeksillä, joka kuvasi sitä, kuinka voimakkaasti tulot keskittyivät tiettyihin tuotteisiin (eli tässä pääasiassa ratsastuspalveluihin) vai jakautuivatko tuotot monen eri tuotteen kesken. Indeksi mittasi sekä tuotteiden että niistä saatavien tuottojen moninaisuutta. Lisäksi seuroilta ja yrityksiltä kysyttiin, miten paljon ne panostavat mm. yhteisölliseen toimintaan ja perinteiden ylläpitoon. Asiakkuusulottuvuutta selvitettiin kysymällä panostusta tiettyihin sosiaalisiin ryhmiin kuten vanhuksiin, vammaisiin, perheisiin, vähävaraisiin, maahanmuuttajiin ja lahjakkuuksiin. Strategiaulottuvuutta mitattiin keskittymisellä palveluiden laatuun ja valmennusosaamisen tasoon. Lisäksi tarkasteltiin muutoshalukkuutta ja strategian toteuttamista. Näiden muuttujien lisäksi tutkimuksessa otettiin huomioon organisaation koko suhteuttamalla tuloksia jäsen-/asiakasmäärään, hevosten ja valmentajien määrän sekä olosuhteiden omistukseen.

Tulokset

Talousulottuvuuden suhteen yrityksillä oli seuroja enemmän tuloja, kuluja ja voittoja harrastajaa kohden, sekä niiden taloudellinen tulos oli parempi. Seuroilla sen sijaan oli halvemmat hinnat kuin yrityksillä. Ero oli tilastollisesti merkitsevä, vaikkakin tuntihinnan ero oli ”vain” muutamia eroja. Erot syntyivät lähinnä siitä, että seuroissa osa palveluista tuotetaan vapaaehtoisvoimin.

Tuoteulottuvuudessa havaittiin, että sekä seurojen että yritysten palvelut olivat verrattain hajautuneet. Tämä ei tukenut tutkijoiden oletusta siitä, että yritykset keskittäisivät valikoimaansa harvoin palveluihin, eli samalla erikoistuisivat palveluntuottajina. Tutkijat tulkitsivat, että jatkuva uuden kehittämisen tarve ja kuluttajien palveleminen johti siihen, että yrityksillä oli monipuolinen palveluvalikoima. Samoin tutkijoille yllättävä tulos oli, että yritykset keskittyivät seurojen lailla yhteisöllisyyteen, perinteisiin ja ei-urheilullisiin palveluihin – nämä ovat perinteisesti olleet seurojen vahvuusalueita. Tutkijat katsoivat-

kin, että yritykset ovat ryhtyneet imitoimaan seuroja asiakkaiden sitouttamiseksi ja tuloksellisuuden parantamiseksi.

Asiakkuusulottuvuuden suhteen yritykset tarjosivat paremmin ratsastuspalveluita vanhuksille, perheille ja vammaisille harrastajille. Muiden ryhmien suhteen erot olivat minimaaliset seurojen eduksi, paitsi lahjakkuustoiminnoissa, joihin seurat sitoutuivat yrityksiä merkitsevästi enemmän. Tässäkin suhteessa tulokset olivat osin yllättäviä, eivätkä tukeneet tutkijoiden tutkimuksin perusteltuja oletuksia siitä, että seurat tuottaisivat paremmin palveluita erilaisille ihmisryhmille. Tutkijat kuitenkin huomauttavat, että tulokset olivat paremminkin riippuvaisia organisaation koosta kuin organisaatiomuodosta.

Strategisessa ulottuvuudessa yritykset olivat yleisesti tuloksellisempia kuin seurat: yritykset painottivat palveluiden laatua ja valmennusosaamisen tasoa enemmän kuin seurat, ja todennäköisemmin myös noudattivat strategista linjaansa. Koska strategian voi yleisesti katsoa olevan reagoimista ympäristön muutoksiin, pitivät Nowy ja kumppanit (2015) yrityksiä siten seuroja reaktiivisempina (ks. myös Thiel & Mayer 2009). On tosin otettava huomioon, että sekä seurat että yritykset arvioivat itsensä keskimäärin keskitasolle sen suhteen, kuinka innokkaita ne ovat muuttamaan.

Johtopäätökset

Yhteenvetona Nowy ja kumppanit (2015) totesivat, että erot seurojen ja yritysten välisessä tuloksellisuudessa eivät olleet niin selviä kuin aiemmassa käsitteellisessä tutkimuksessa on ymmärretty. Seurat olivat yrityksiä tuloksellisempia joissakin ulottuvuuksissa. Urheiluseuroja Nowy ja kumppanit (2015) halusivat herätellä pohtimaan kahta seikkaa. Ensinnä, yritykset olivat tulossa perinteiselle urheiluseurojen alueelle siinä suhteessa, että tarjosivat yhteisöllistä tekemistä ja toimintaa perinteisesti seuratoiminnan ydinalueelle kuuluneille ihmisryhmille. Toiseksi seurojen olisi hyvä pohtia ulkoisia vaatimuksia toiminnan kehittämiseksi nykyistä paremmin. Tämä edellyttää erityisesti strategisen ajattelun kehittämistä.

YHTEISKILPAILUUN PERUSTUVAN INNOVOINNIN VAIKUTUS URHEILUSEURAN TULOSELLISUUTEEN

Wemmer, F., Emrich, E. & Koenigstorfer, J. 2016. The impact of coopetition-based open innovation on performance in nonprofit sports clubs. *European Sport Management Quarterly* 16 (3), 341–363.

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Wemmer ja kumppanit (2016) tarkastelivat tutkimuksessaan innovoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä. Innovoinnin osalta keskityttiin yhteiskilpailuun perustuvaan avoimeen innovointiin (coopetition-based open innovation). Yhteiskilpailulla tarkoitetaan tilannetta, jossa kilpailevat organisaatiot tekevät yhteistyötä (co-operation + competition = coopetition). Innovaatioksi organisaatiotasolla määritellään minkä tahansa uuden toimintamallin, teknologian, tuotteen tai palvelun käyttöönottoa. Avoimella innovoinnilla puolestaan tarkoitetaan tilannetta, jossa osaamisen annetaan virrata vapaasti organisaation ulos ja sisään, eli toimitaan yhteistyössä ulkopuolisten kanssa uutuuksien saavuttamiseksi. Urheiluseuroille, jotka organisaatioina usein keskittyvät jo hyväksi havaittujen toimintamallien soveltamiseen ja omien jäseniensä tarpeisiin vastaamiseen, ulkopuoliset näkemykset voivat olla erityisen arvokkaita. (Wemmer ym. 2016, ks. myös Wemmer & Koenigstorfer 2016)

Tutkimuksessa luotiin ensin teoreettinen malli yhteiskilpailun ja tuloksellisuuden välille, ja sen jälkeen lähdettiin testaamaan mallin paikkansa pitävyyttä ja vaiheiden toteutumista urheiluseuroissa. Mallin (kuvio 8) mukaan yhteiskilpailu johtaa ulkopuolisen osaamisen hyödyntämiseen, joka puolestaan johtaa innovaatioiden käyttöönottoon, joka taas johtaa parempaan tuloksellisuuteen. Tuloksellisuutena kyseisessä tutkimuksessa ymmärrettiin taloudellinen vakaus ja jäsenmäärän kehitys. Tuloksellisuutta käsiteltiin siis varsin kapea-alaisesti verrattuna aiemmin esitettyihin tutkimuksiin.

KUVIO 8. MALLI YHTEISKILPAILUUN PERUSTUVAAN AVOIMEEN INNOVOINTIIN
(Wemmer ym. 2016).



Tutkimus toteutettiin kyselynä yhdessä Saksan osavaltiossa ja siihen vastasi 292 seuraa, kustakin seurasta joku johtohenkilö. Innovaatioiden käyttöönottoa tutkittiin niiden määrällä viimeisen kolmen vuoden aikana. Muiden malliin kuuluvien tekijöiden muuttujat on esitetty taulukossa 6. Vastaajat arvioivat väittämiä seitsemänportaisella Likert-asteikolla (täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä). Tulokset analysoitiin tilastollisesti.

TAULUKKO 6. YHTEISKILPAILUUN PERUSTUVAN INNOVOINNIN JA TULOKSELLISUUDEN YHTEYDEN OSATEKIJÄT (Wemmer ym. 2016).

Tutkimusosa-alue	Väittämät
Yhteiskilpailu	1. Olemme läheisessä kilpailuasetelmassa yhteistyökumppaneidemme kanssa. 2. Teemme yhteistyötä kilpailijoidemme kanssa saavuttaaksemme yhteisten päämäärän. 3. Aktiivinen kilpailu yhteistyökumppaneidemme kanssa on meille tärkeää.
Ulkopuolisen osaamisen käyttö	4. Urheiluseuramme tavoittelee jatkuvia muutoksia, jotka vastaavat ulkoisiin tekijöihin. 5. Ulkoiset tietolähteet ovat erityisen tärkeitä, kun haluamme käynnistää uusia toimintoja urheiluseurassamme. 6. Urheiluseuramme käyttää paljon ulkoista tietoa käynnistääkseen uusia palveluita tai toimenpiteitä.
Tuloksellisuus	7. Urheiluseuramme on nykypäivänä paremmassa tilanteessa kuin kolme vuotta sitten, kun tarkastellaan jäsenmäärän kehitystä. 8. Urheiluseuramme on nykypäivänä paremmassa tilanteessa kuin kolme vuotta sitten, kun tarkastellaan taloudellista vakautta.

Tulokset

Tutkimuksen tuloksena oli, että innovaatioiden määrä seuraa kohden oli keskimäärin 1,2 innovaatiota viimeisen kolmen vuoden aikana. Innovaatioista 56 prosenttia oli uusia palveluita, 36 prosenttia uusia prosesseja ja 8 prosenttia uusia liiketoimintamalleja. Seurat olivat innovoineet esimerkiksi uusia viestintäkanavia seuralle, lyhytkestoisia jäsenyyksiä ulkomaisille opiskelijoille, XXL joogaa tai sydänystävällistä tennistä. Wemmerin ja kumppaneiden (2016) tutkimusartikkeliin oli lisätty liite kaikista seurojen mainitsemista innovaatioista, joten se havainnollistaa hyvin niiden kirjoa.

Tilastolliset analyysit osoittivat, että yhteiskilpailulla oli yhteys ulkopuolisen osaamisen käyttöön (ks. kuvio 8, yhteys 1), jolla taas oli yhteys innovaatioiden käyttöönottoon (yhteys 2). Tällä puolestaan oli yhteys tuloksellisuuteen (yhteys 3). Ensimmäinen ja kolmas yhteys olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Huomionarvoista oli, että yhteys yhteiskilpailun ja tuloksellisuuden välille syntyi nimenomaan näiden välittävien tekijöiden kautta, koska tilastollisesti merkitsevää suoraa yhteyttä yhteiskilpailun ja tuloksellisuuden välille ei syntynyt. Tosin ulkopuolisen osaamisen käyttö näytti olevan yhteydessä tuloksellisuuteen itsenäisesti, ilman innovaatioita. Toisin sanoen seurat näyttivät hyötyvän ulkopuolisesta osaamisesta, vaikka eivät olisi kehitelleet uusia innovaatioita. Tämä tulos oli linjassa yleisen johtamistutkimuksen kanssa. (Wemmer ym. 2016)

Johtopäätökset

Wemmerin ym. (2016) tutkimuksen tuloksia voi tulkita tuloksellisuuden näkökulmasta seuraavasti: Tuloksellisuutta voidaan parantaa ottamalla uusia toimintatapoja käyttöön, sitä taas parantaa ulkopuolisen osaamisen käytöllä ja sitä puolestaan yhteiskilpailun omaksuvalla toimintatavalla. Tulosten valossa tutkijat kannustivatkin seuroja erilaisiin osaamisenvaihtoa edistäviin toimiin, kuten esimerkiksi seminaareihin, innovaatioalustoilla keskusteluun ja osaajien vaihtoon. Riskeinä mainittiin esimerkiksi se, että osaamisen vaihtoa ei välttämättä tapahdu riittävästi molempiin suuntiin ja että yhteistyöhön liittyy myös riski hyvien toimintamallien (kilpailuedun) valumisesta vain toisten eduksi.

Tutkimuksen rajoitteiksi tutkijat nostivat erityisesti sen, että tässä tutkimuksessa tuloksellisuutta tarkasteltiin vain kahden muuttujan avulla, ja niissäkin luotettiin vastaajan näkemyskseen asiasta. Tutkimuksen antamaa kuvaa kannatta siis pitää suuntaa antavana. Tutkimus loi kuitenkin hyvän pohjan tuloksellisuuden, innovaatioiden ja yhteiskilpailun yhteyksien ymmärtämiselle.

6 VAIKUTTAVA HALLINTO

Hyvä hallinto tai hyvä hallintotapa (good governance) on saanut urheilujohtamisessa yhä enemmän huomiota. Hyvään hallintoon liittyvää ”harmaata kirjallisuutta”, eli oppaita ja raportteja on julkaistu paljon ja myös Euroopan komissio on työskennellyt asian edistämiseksi. Hyvä hallinto on yhä enemmän kiinnostanut myös tutkijoita. Toistaiseksi tutkimus on kuitenkin ollut hajanaista, eikä yhteistä näkemystä hallinnon periaatteista ole pystytty luomaan. Tätä tietysti vaikeuttaa se, että periaatteisiin vaikuttavat kunkin maan lainsäädäntö ja yhteiskunnalliset olosuhteet. (ks. Lowther ym. 2016, Parent & Hoyer 2018)

Hyvää hallintoa käsittelevä tutkimus on kohdistunut lähinnä kansainvälisiin tai valtakunnallisiin urheiluorganisaatioihin, ei niinkään urheiluseurasuosiin. Useat tutkimukset ovat kohdistuneet hallitustyöskentelyyn (ks. Parent & Hoyer 2018), mutta tutkimuksissa on oltu kiinnostuneita esimerkiksi urheilijoiden osallistamisesta päätöksentekoon (Grigaliūnaitė & Eimontas 2018) tai sukupuolikiintiöistä (esim. Sisjord ym. 2017). Heikosti on toistaiseksi pystytty osoittamaan, miten hallintoon liittyvien periaatteiden noudattaminen johtaa hyviin tuloksiin (Parent & Hoyer 2018). Toisaalta voidaan kysyä, onko niiden tarkoituksaan edistää tuloksia, vai esimerkiksi uusintaa tärkeinä pidettyjä yhteiskunnallisia arvoja. Esimerkiksi Waltersin ja Taconin (2018) urheiluorganisaatioon liittyvä tutkimus osoitti, että hallintoon liittyvien sääntöjen noudattamisella pyrittiin lähinnä legitimoimaan, eli oikeuttamaan toimintaa.

Tässä luvussa tarkastellaan yhtä vaikuttavaa hallintoa käsittelevää tutkimusta. Tutkimus valittiin mukaan tähän koosteeseen, koska siinä luotiin seurasolalle sopiva hallinnon itsearviointimalli, joka esitellään tutkimuksen lopuksi.

VAIKUTTAVAN HALLINNON MALLI

Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Lowtherin ja kumppaneiden (2016, ks. myös Digennaro ym. 2016) tutkimuksessa kehitettiin vaikuttavan hallinnon malli ruohonjuuritason organisaatioille. Näillä tarkoitetaan organisaatioita, joiden toiminta toteutuu paikallisten (vapaaehtoisten) voimin. Tätä laajasti soveltaen tutkimukseen otettiin mukaan urheiluseuroja, aluejärjestöjä ja lajiliittoja, kymmenestä eri Euroopan maasta. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, Euroopan Komission rahoittamana. Hankkeen perustana oli hyvän hallinnon teema (ks. European Commission 2007, White paper on sport).

Tutkimuksessa ei varsinaisesti määritellä vaikuttavan hallinnon (effective governance) käsitettä, vaan määritellään sitä hyvän hallinnon (good governance) ja järkevän hallinnon (sound governance) avulla. Tutkijoiden mukaan yhteistä näille on pyrkimys turvata organisaatioiden toiminnan yhdenmukaisuus ja tuloksellisuus. Tarve vaikuttavalle hallinnolle perustellaan kolmen kehityskulun kautta: Ensinnä rahoittajien vaatimukset vaikuttavuuden osoittamisesta ovat lisääntyneet. Toiseksi lainsäädännön kautta vaatimukset ja riski joutua oikeudelliseen vastuuseen ovat lisääntyneet. Kolmanneksi urheiluorganisaatioiden toimintaympäristö on kilpailullistunut ja kaupallistunut, mikä on tarkoittanut tarvetta yksityisen sektorin käytäntöjen omaksumiseen urheiluseurojenkin hallinnossa.

Tutkimus toteutettiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin kirjallisuuskatsaus aiemmas- ta tutkimuksesta koskien hyvää hallintoa. Katsaukseen sisällytettiin sekä valtakunnallisia että alueellisia ja paikallisia organisaatioita koskevia näkökulmia. Tässä vaiheessa muodostettiin ensimmäinen näkemys myös hyvän hallinnon kehiksestä ja siihen liittyvästä itsearviointimallista (mallista käytetään nimitystä SATSport). Kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluiden perusteella seuraavat kolme dokumenttia koettiin laajalti tärkeiksi hyvän hallinnon ohjenuoriksi:

- Voluntary Code of Good governance for the Sport and Recreation Sector (2011), Sport and Recreation Alliance (UK)
- Nine Steps to Effective Governance (2004), Sport and Recreation New Zealand
- Basic Principles of Good Governance (2008), IOC

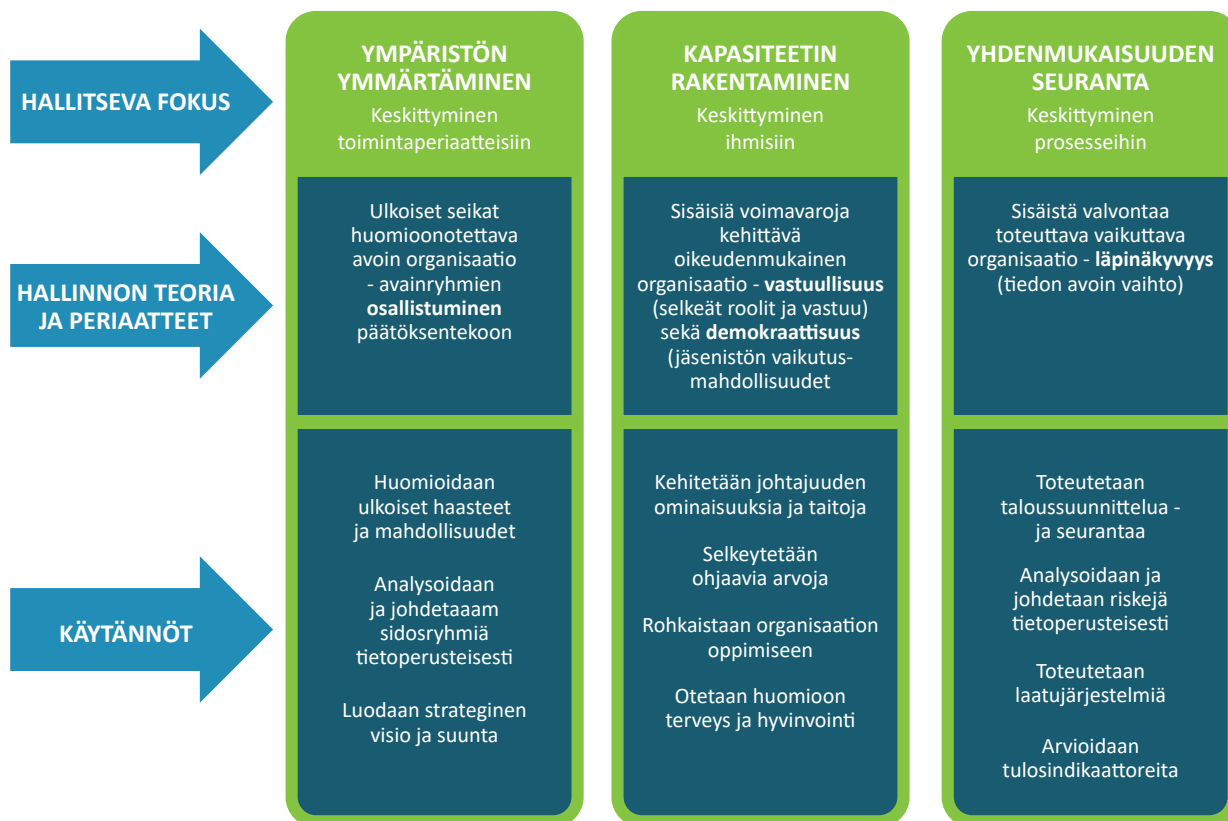
Toisessa vaiheessa kehystä ja itsearviointimallia parannettiin järjestöjen toimihenkilöistä muodostetuilla ryhmähaastatteluilla sekä kyselyllä, jolla hahmotettiin olemassa olevia hyviä käytäntöjä. Kolmannessa vaiheessa toteutettiin toimintatutkimuksen menetelmin pilottitutkimus kuudessa organisaatiossa. Nämä valittiin niin ikään kansalliselta, alueelliselta ja paikalliselta tasolta, vastaamaan kirjallisuuskatsauksen asetelmaa. Pilottitutkimuksessa organisaatiot täyttivät ensin itsearviointilomakkeet ja sen jälkeen osallistuivat haastatteluihin niitä koskien.

Tulokset

Tutkimuksissa luotiin vaikuttavan hallinnon viitekehys ja siihen perustuva itsearviointityökalu. Viitekehys on esitetty kuviossa 9. Siinä on jaoteltu vaikuttava hallinto kolmeen osa-alueeseen: ympäristön ymmär-

tämiseen, kapasiteetin rakentamiseen ja yhdenmukaisuuden seurantaan. Ympäristön ymmärtämisessä fokus on toimintaperiaatteissa ja tärkeää on osallistaminen. Kapasiteetin rakentamisessa fokus on ihmisissä ja tärkeää on vastuullisuus sekä demokraattisuus. Yhdenmukaisuuden seurannassa fokus on prosesseissa ja tärkeää on läpinäkyvyys. Lisäksi viitekehyksessä esitetään kuhunkin osa-alueeseen kuuluvia käytäntöjä.

KUVIO 9. SATSPORT VIITEKEHYS VAIKUTTAVAAN HALLINTOON
(mukailtu lähteestä Lowther ym. 2016)



Viitekehukseen perustuen tutkimusryhmä loi ruohonjuuriorganisaatioille itsearviointimallin. Mallia testattiin pilottiorganisaatioilla. Malli on esitetty seuraavassa.

SATSPORT-ARVIOINTIMALLI VAIKUTTAVAAN HALLINTOON

Arviointiasteikko:

1. Ei toteuteta.
2. Toteutetaan jollakin tasolla (jotakin näyttöä toiminnasta on, mutta on epävirallista ja/tai vailla arviointia).
3. Toteutetaan melko hyvin (näyttöä toiminnasta on ja sitä arvioidaan yleisellä tasolla).
4. Toteutetaan erittäin hyvin (edellisen lisäksi jatkuvaan kehittämiseen johtavaa seurantaa ja vaikuttavuuden tarkastelua. Toimintatavat ja dokumentit on viestitty, ymmärretty ja todettu käytännössä toimijoiden keskuudessa).

"Ympäristön ymmärtäminen: keskittyminen toimintaperiaatteisiin"				
1. Organisaatiollamme on selkeä pitkän aikavälin strateginen visio.	1	2	3	4
2. Organisaatiollamme on selkeä lyhyen tai keskipitkän aikavälin suunta, joka ohjaa työtämme.	1	2	3	4
3. Organisaatiomme on tarkastellut merkittäviä ulkoisia haasteita ja mahdollisuuksia.	1	2	3	4
4. Organisaatiomme on pohtinut kykyä selvitä ja menestyä tulevaisuudessa.	1	2	3	4
5. Tiedämme, ketkä ovat aktiiviset avainjäsenemme ja sidosryhmämme, mukaan lukien aliedustetut ryhmät.	1	2	3	4
6. Suunnittelemme osallistamista ja osallistamme tunnettuja sidosryhmiä ja aliedustettuja ryhmiä päätöksentekoon.	1	2	3	4

"Kapasiteetin rakentaminen: keskittyminen ihmisiin."				
1. Meillä, organisaation johtajilla, on strategia ja vuorovaikutuksellisia kykyjä ohjata, pitää yllä ja kehittää organisaatiotamme.	1	2	3	4
2. Meillä on selkeät arvot, jotka ohjaavat organisaatiomme tarkoitusta ja toimintaa. Arvot on dokumentoitu eettiseen säännöstöön.	1	2	3	4
3. Luomme selkeät roolit ja vastuut hallitukselle, johdolle, henkilökunnalle ja vapaaehtoisille.	1	2	3	4
4. Luomme läpinäkyvillä ja demokraattisilla menettelyillä, mukaan lukien avoimilla keskusteluilla ja rehdeillä vaaleilla jäsenille mahdollisuuksia vaikuttaa ja muokata sekä strategia toimintaperiaatteita että niiden käytännön toteutusta.	1	2	3	4
5. Helpotamme organisaation oppimista ja henkilökohtaista kehittymistä.	1	2	3	4
6. Luomme myönteisen työskentely-ympäristön ja turvaamme jäsenien hyvinvoinnin.	1	2	3	4

"Yhdenmukaisuuden seuranta: keskittyminen prosesseihin."				
1. Organisaation johtajina osallistumme taloussuunnitteluun ja -seurantaan.	1	2	3	4
2. Tiedämme, miten erotella sääntelevät ja kaupalliset toiminnot organisaatiossamme.	1	2	3	4
3. Seuraamme ja arvioimme organisaation tuloksellisuutta.	1	2	3	4
4. Varmistamme tiedon ja erilaisten organisaatiota koskevien näkemysten vaihdon jäsenien ja sidosryhmien kanssa.	1	2	3	4
5. Asetamme tärkeät strategiset ja taloudelliset dokumentit, hallituksen kokouksen esityslistat ja raportit julkisesti saataville.	1	2	3	4
6. Olemme eettisesti vastuullisia ja kohtelemme kaikkia rehdisti ja yhdenvertaisesti.	1	2	3	4
7. Tiedämme, mitä ovat organisaatiomme operatiiviset riskit sekä miten niitä arvioidaan ja hallitaan.	1	2	3	4
8. Varmistamme, että organisaatiollamme on toimintatapa eturistiriitojen käsittelyyn ja etunäkökohtien	1	2	3	4

Johtopäätökset

Lowtherin ja kumppaneiden (2016) tutkimus käsittelee otsikon mukaisesti *vaikuttavaa* hallintoa, mutta tutkimuksessa ei tarkkaan pohdita, miten vaikutus syntyy ja mihin asioihin hallinto itse asiassa vaikuttaa. Tutkimuksen ehdoton etu kuitenkin on, että se yhdistää hyvään hallintoon liitettyjä periaatteita tai arvoja (osallisuus, vastuullisuus, demokraattisuus ja läpinäkyvyys) niihin kohdistuvaan organisaation toimintaan (toimintaperiaatteet, ihmiset ja prosessit). Perusoletus on, että näitä käytäntöjä ylläpitämällä voidaan vaikuttaa hyvään hallintoon liitettyjen arvojen ylläpitämiseen.

LOPPUSANAT

Tämä kooste tehtiin seuratoiminnan tietoperustaisen kehittämisen tueksi. Koosteessa referoitiin 22 urheiluseurojen johtamista käsittelevää tutkimusta. Lisäksi avattiin johtamisen käsitteitä monien muiden tutkimusten ja kirjoitusten avulla. Ensimmäinen luku käsitteli vapaaehtoisten johtamista: vapaaehtoisten odotuksia, tyytyväisyyttä ja merkityksenantoja sekä seuran johtamista ja päätöksentekoa vapaaehtoistoiminnassa. Toisessa luvussa tarkasteltiin hallitustyöskentelystä ensin sen suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä kokonaisuutena, sen jälkeen hallituksen kykyä ja pätevyyttä, sidosryhmäjohtamista ja konflikti-prosessia. Luvun lopuksi esiteltiin hallituksen strategisen tasapainon malli. Kolmannessa luvussa oli esillä johtajuustutkimuksesta jaettu johtajuus ja autenttinen johtajuus urheiluseurassa. Neljäs luku koski seuran kapasiteettia. Aluksi hahmotettiin kapasiteetin osatekijät ja tämän jälkeen tarkasteltiin kapasiteetin yhteyttä seuran tavoitteisiin, vapaaehtoistyöhön ja jäsenmaksun maksuhalukkuuteen. Luvun lopuksi esillä oli kapasiteetin kehittäminen. Viidennessä luvussa tarkasteltiin tuloksellisuudesta niin ikään ensin sen osatekijöitä, sen jälkeen tuloksellisuuden eroja voittoa tavoittelevissa ja tavoittelemattomissa organisaatioissa sekä yhteiskilpailuun perustuvan innovoinnin yhteyttä tuloksellisuuteen. Koosteen viimeisenä teemana oli vaikuttava hallinto, josta esillä oli yksi tutkimus kuudennessa luvussa.

Tutkimuskoosteeseen valittiin tutkimuksia tarkoitushakuisesti tärkeiksi koettujen aiheiden ympäriltä. Mukaan otettiin tutkimuksia, joista arveltiin olevan käytännön hyötyä urheiluseurojen toiminnalle. Monet koosteen tutkimuksista käsittelevätkin sellaisia urheilu- ja liikuntaseurojen arkisia asioita, jotka varmasti ovat tuttuja useimmille seuratoimijoille. Tutkimukset antavat toimijoille välineen jäsentää arkisia tilanteita sekä niihin liittyviä haasteita ja ratkaisuja. Osa tutkimuksista puolestaan sivusi sitä kysymystä, mikä seurojen tehtävä ylipäättään on ja mitä seurojen tulisi tavoitella. Tällöin tutkimukset herättävät ehkä enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Niitä voi kuitenkin käyttää keskustelun pohjana seuroissa. Koosteen tärkein anti lienee se ymmärrys, että johtamisessa ei ole kyse vain tietyistä positioista tai yksittäisistä tekniikoista, vaan laajassa mielessä pyrkimyksestä järkeistää monitahoista toimintaa ja vähentää sen ristiriitaisuuksia.

Käsillä olevaan koosteeseen pystyttiin ottamaan mukaan vain pieni osa kiinnostavista urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. Jatkossa on tärkeää hyödyntää tutkimustietoa muistakin ajankohtaisista seuratoiminnan teemoista. Seurakentän ammattimaistumisen myötä esimerkiksi urheiluseurojen hallituksen ja työntekijöiden yhteispeli sekä työntekijöiden hyvinvointi ovat toiminnan toteuttamisen kannalta tärkeitä aiheita. Kansainvälisesti laajemmin seurakenttää ja sen johtamista tai hallintaa koskevia aiheita ovat esimerkiksi seurojen rooli liikuntapaikkarakentamisessa sekä yleensä liikuntapoliittisten tavoitteiden toteuttajina. Lisäksi tutkimuskentällä käydään alati keskustelua seuratoiminnan yhteiskunnallisesta roolista: osallistumisesta ja siihen liittyvistä yhdenvertaisuuskysymyksistä sekä syrjäytymisen ehkäisystä. Näistä ei ole toistaiseksi keskusteltu Suomessakaan liikaa.

Johtamisen kannalta on olennaista ymmärtää seurojen toimintakenttää ja sen muutoksia laajasti. Suomalaisen seuratoiminnan muutoksia ovat tarkastelleet esimerkiksi Koski & Mäenpää (2018) urheiluseuroja käsittelevällä trenditutkimuksellaan. Lisäksi suomalaisista seuroista on tehty useita opinnäytetöitä. Ajankohtaista olisi pohtia ainakin sitä, miten suomalainen urheiluseuratoiminta muuttuu väestön alue- ja ikäkehityksen mukana. Lisäksi vertailu muihin maihin tai kansallinenkin erilaisten seurojen analyysi antaisi eväitä liikuntapoliittisille pohdinnoille ja käytäntöjen kehittämislle. Tietoperustan vahvistaminen on tärkeä osa seuratoiminnan elinvoimaisuuden turvaamista ja kehittämistä.

KIRJALLISUUS

Østerlund, K. 2013. Managing voluntary organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly* 13 (2), 143–165.

Avolio, B. J. & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16 (3), 315–338.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* 15 (6), 801–823.

Baecker, D. 1999. *Organisation als System*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, D. 2003. *Organisation und Management*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Balduck, A.-L., Lucidarme, S., Marlier, M. & Willem A. 2015. Organizational Capacity and Organizational Ambition in Nonprofit and Voluntary Sports Clubs. *Voluntas* 26 (5), 2023–2043.

Balduck, A.-L., Van Rossem A. & Buelens, M. 2010. Identifying Competencies of Volunteer Board Members of Community Sport Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (2), 213–235.

Bovaird, T. & Löffler, E. 2009. Understanding public management and governance. Teoksessa Bovaird, T. & Löffler, E. (toim.) *Public management and governance*. 2. painos. New York: Routledge, 3–13.

Boyatzis, R.E. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.

Boyatzis, R.E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* 27 (1), 5–12.

Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S. & van der Werff, H. (toim.) 2015. *Sport Clubs in Europe – A Cross-National Comparative Perspective*. Cham: Springer.

Chelladurai, P. 1987. Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport Management* 1 (1), 37–47.

Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. 1972. A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly* 17 (1), 1–25.

Cuskelly, G. & O’Brien, W. 2013. Changing roles: Applying continuity theory to understanding the transition from playing to volunteering in community sport. *European Sport Management Quarterly* 13 (1), 54–75.

Digennaro, S., Lowther, M. & Borgogni, A. 2016. The SATSport framework for effective governance in grassroots sports organisations. *Public Policy and Administration* 14 (2), 515–528.

Doherty, A., Misener, K. & Cuskelly, G. 2014. Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43 (2) 124–142.

- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review* 20 (1), 65–91.
- Dowling, M., Leopkey, B. & Smith, L. 2018. Governance in Sport: A Scoping Review. *Journal of Sport Management* 32 (5), 438–451.
- Edwards, C. & Cornforth, C. 2003. What influences the strategic contribution of boards? Teoksessa Cornforth, C. (toim.) *The governance of public and non-profit organisations: What do boards do?* Lontoo: Routledge, 77–96.
- Egli, B., Schlesinger, T. & Nagel, S. 2014. Expectation-based types of volunteers in Swiss sports clubs. *Managing Leisure* 19 (5), 359–375.
- Esteve, M., Di Lorenzo, F., Inglés, E. & Puig, N. 2011. Empirical Evidence of Stakeholder Management in Sports Clubs: The Impact of the Board of Directors. *European Sport Management Quarterly* 11 (4), 423–440.
- European Commission. 2007. White paper on sport.
- Ferkins, L. & Shilbury, D. 2015. Board strategic balance: An emerging sport governance theory. *Sport Management Review* 18, 489–500.
- Ferkins, L., Skinner, J. & Swanson, S. 2018. Sport Leadership: A New Generation of Thinking. *Journal of Sport Management* 32 (2), 77–81.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Grigaliūnaitė, I. & Eimontas, E. 2018. Athletes' involvement in decision making for good governance in sport. *Baltic Journal of Sport & Health Sciences* 110 (3), 18–24.
- Hall, M. H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., Embuldeniya, D., . . . Vallaincourt, Y. 2003. *The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Hamm-Kerwin, S. & Doherty, A. 2010. Intragroup conflict in nonprofit sport boards. *Journal of Sport Management* 24 (3), 245–271.
- Heinemann, K. & Puig, N. 1996. Sports club management: a comparison. Teoksessa Chappelet, J. L. & Roukhadze, M. H. (toim.) *Sport Management: An International Approach*. Lausanne: IOC, 93–99.
- Henry I. & Lee, P. C. 2004. Governance and ethics in sport. Teoksessa Beech, J., Beech J. G. & Chadwick, S. (toim.) *The business of sport management*. Essex: Pearson Education, s. 25–41.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the nature of man*. New York: Cromwell.
- Herzberg, F. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46, 53–62.
- Hoye, R. & Cuskelly, G. 2007. *Sport Governance*. Burlington, MA: Elsevier.

- Hoye, R. & Doherty, A. 2011. Nonprofit Sport Performance: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Sport Management* 25 (3), 272–285.
- Inglis, S. 1997. Roles of the Board in Amateur Sport Organizations. *Journal of Sport Management* 11 (2), 160–176.
- Inglis, S., Alexander, T. & Weaver, L. 1999. Roles and responsibilities of community nonprofit boards. *Nonprofit Management & Leadership* 10 (2), 153–167.
- Jones, G. J., Wegner, C. E., Bunds, K. S., Edwards, M. B. & Bocarro, J. N. 2018. Examining the Environmental Characteristics of Shared Leadership in a Sport-for-Development Organization. *Journal of Sport Management* 32 (2), 82–95.
- Kaplan, R. S. 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 11 (3), 353–370.
- Kano, N., Nobuhiko, S., Takahashi, F. & Shinichi, T. 1984. Attractive quality and Must-Be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control* 14, 39–48.
- Kezar, A. 2004. What is more important to effective governance: Relationships, trust, and leadership or structures and formal processes? *New Directions for Higher Education* 2004, 35–46.
- Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50, 59–70.
- Koski, P. 1994. Liikuntaseura toimintaympäristössään. *Jyväskylän yliopisto: Studies in Sport, Physical Education and Health* 35.
- Koski, P. 1995. Organizational effectiveness of Finnish sports clubs. *Journal of Sport Management* 9 (1), 85–95.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. *Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu* 2018:25.
- Laakso, N. 2016. Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia: Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien? *Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä Studies in Business and Economics* 166.
- Lenz, R. T. 1980. Strategic capability: A Concept and framework for analysis. *Academy of Management Review* 5, 225–234.
- Lowther, M., Digennaro, S., Borgogni, A. & Lowther, A. P. 2016. Exploring and Establishing a Framework For Effective Governance in European Grassroots Sports Organisations. *Journal of Applied Sport Management* 8 (1), 80–104.
- Löffler, E. 2009. Public governance in a network society. Teoksessa Bovaird, T. & Löffler, E. (toim.) *Public management and governance*. 2. painos. New York: Routledge, 215–232.
- Millar, P. & Doherty, A. 2016. Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport Management Review* 19 (4), 365–377.

- Millar, P. & Doherty, A. 2018. "You Can't Just Start and Expect It to Work": An Investigation of Strategic Capacity Building in Community Sport Organizations. *Journal of Sport Management* 32 (4), 348–361.
- Misener, K. & Doherty, A. 2009. A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management* 23 (4), 457–482.
- Mitchell, R. C. & Carson, R. T. 1989. Using surveys to value public goods: the contingent valuation method. Washington, DC: Resource for the Future.
- Mäntymaa, E. 1993. Preferenssien paljastamisesta contingent valuation -menetelmällä. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 89 (2), 213–221.
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S. & Breuer, C. 2015. Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly* 15 (2), 155–175.
- Parent, M. & Hoyer, R. 2018. The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences* 4 (1), DOI: 10.1080/23311886.2018.1503578.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. 2003. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pälli, A. 2016. Autenttisen johtamisen vastavuoroiset yhteydet työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen kuntatyöntekijöiden seurantatutkimuksessa. Lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto.
- Robbins, S. P. 1997. Essentials of organizational behavior. 5.p. Upper Saddle river, NJ: Prentice -Hall.
- Robinson, G. M., Mitchell, J. N. & Miller, G. 2018. Servant Leadership in Sport: A Review, Synthesis, and Applications for Sport Management Classrooms. *Sport Management Education Journal* 12 (1), 39–56.
- Schlesinger, T., Klenk, C. & Nagel, S. 2015. How do sport clubs recruit volunteers? Analyzing and developing a typology of decision-making processes on recruiting volunteers in sport clubs. *Sport Management Review* 18 (2), 193–206.
- Schulenkorf, N. 2010. The roles and responsibilities of a change agent in sport event development projects. *Sport Management Review* 15 (1), 118–128.
- Sisjord, M. K., Fasting, K. & Sand, T. S. 2017. The impact of gender quotas in leadership in Norwegian organised sport. *International Journal of Sport Policy* 9 (3), 505–519.
- Special Eurobarometer 472. 2018. Sport and physical activity. European Commission.
- Swierzy, P., Wicker, P. & Breuer, C. 2018a. The impact of organizational capacity on voluntary engagement in sports clubs: A multi-level analysis. *Sport Management Review* 21 (3), 307–320.
- Swierzy, P., Wicker, P. & Breuer, C. 2018b. Willingness-to-Pay for Memberships in Nonprofit Sports clubs: The Role of Organizational Capacity. *International Journal of Sport Finance* 13 (3), 261–278.
- Takos, N., Murray, D. & O'Boyle, I. 2018. Authentic Leadership in Nonprofit Sport Organization Boards. *Journal of Sport Management* 32 (2), 109–122.

- Thiel, A. & Mayer, J. 2009. Characteristics of Voluntary Sports clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly* 9 (1), 81–98.
- Thomas, K. W. 1992. Conflict and negotiation processes in organizations. Teoksessa Dunnette, D. M. & Hough, L. M. (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol.3, 2.uud.p. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press, 651–717.
- Van Bussel, M. & Doherty, A. 2015. An examination of the conflict process in nonprofit community sport boards. *European Sport Management Quarterly* 15 (2), 176–194.
- Walters, G. & Tacon, R. 2018. The ‘codification’ of governance in the non-profit sport sector in the UK. *European Sport Management Quarterly* 18 (1), 482–500.
- Warner, S., Newland, B. L. & Green, B. C. 2011. More than Motivation: Reconsidering Volunteer Management Tools. *Journal of Sport Management* 25 (5), 391–407.
- Wegner, C. E., Jones, G. J. & Jordan, J. S. 2019. Voluntary sensemaking: the identity formation process of volunteers in sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, DOI: 10.1080/16184742.2019.1566930.
- Welty Peachey, J., Damon, Z.J., Zhou, Y., & Burton, L. J. 2015. Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management* 29 (5), 570–587.
- Welty Peachey, J., Burton, L., Wells, J. Chung, M. R. 2018. Exploring Servant Leadership and Needs Satisfaction in the Sport for Development and Peace Context. *Journal of Sport Management* 32 (2), 96–108.
- Wemmer, F., Emrich, E. & Koenigstorfer, J. 2016. The impact of coopetition-based open innovation on performance in nonprofit sports clubs. *European Sport Management Quarterly* 16 (3), 341–363.
- Wemmer, F. & Koenigstorfer, J. 2016. Open innovation in nonprofit sport clubs. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 27 (14), 1923–1949.
- Wicker, P. 2017. Volunteering and volunteer management in sport. *Sport Management Review* 20 (4), 325–337.
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E. & Scheerder, J. 2014. A unified model of non-profit sport organisations performance: perspectives from literature. *Managing Leisure* 19 (2), 121–150.



KIHUn julkaisusarja, nro 70

ISBN 978-952-7290-10-1

ISSN 2489-8317