

**Katja Arpalo**  
**ALUEJÄRJESTÖN TOIMINNAN VERKOSTOITUMINEN**  
**– Keski-Suomen Liikunta ry:n toiminta, toiminnan kehitys ja verkostoituminen**

**Jyväskylän yliopisto**  
**Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta**  
**Liikuntatieteiden laitos**  
**Liikuntasuunnittelun ja -hallinnon pro gradu -tutkielma**  
**Kevät 2006**

## **JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

**Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta/liikuntatieteiden laitos**

**ARPALO, KATJA: Aluejärjestön toiminnan verkostoituminen**

**- Keski-Suomen Liikunta ry:n toiminta, toiminnan kehitys ja verkostoituminen**

**Pro gradu -tutkielma**

**Liikuntasuunnittelu ja -hallinto**

**Kevät 2006**

Liikunnan järjestöt etsivät roolejaan rakennemuutoksen jälkimainingeissa. Rakennemuutos ja sen aiheuttamat hämmennys ja toiminnan uudelleen suuntaaminen vaikuttavat vieläkin. Suomen Liikunta ja Urheilun (SLU) perustamisesta on jo yli 10 vuotta. Se on sama kuin aluejärjestöjen ikä. Keski-Suomen Liikunta ry (KesLi) perustettiin 24.11.1993. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää miten järjestön toiminta on muuttunut ja kehittynyt kymmenen vuoden aikana. Toiseksi selvitetään niitä historiallisia seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet tähän kehitykseen. Kolmanneksi tutkitaan aluejärjestöjen verkostoitumisen mahdollisuuksia ja KesLin verkostoitumista omalla toiminta-alueellaan.

Tutkimuksessa kartoitetaan KesLin toimintaa. Aluejärjestöt ovat hyvin erilaisia eri maakunnissa, joten KesLin toiminnasta ei voi tehdä johtopäätöksiä muiden aluejärjestöjen suhteen. Tarkoitus ei siis ole yleistää. Laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin KesLin verkoston eri tahojen kokemuksia KesLin toiminnasta, sen muutoksesta ja verkostoitumisesta. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilta keskisuomalaisilta liikunnan toimijoilta.

Tutkimus on ajankohtainen sekä KesLille itselleen että liikuntajärjestötutkimuksen näkökulmasta. KesLi rakentaa juuri nyt strategiaansa ja toiminnan kuvaus auttaa suuntaamaan voimavaroja aiempaa tehokkaammin. Aluejärjestöjen tutkimus on aiemmin jäänyt vähälle huomiolle, kun taas lajiliittoja ja niiden kohtaamia muutospaineita on tutkittu. Aluejärjestötutkimus voi nojata lajiliitoista tehtyyn tutkimukseen, koska kummatkin ovat niin sanottuja välitason järjestöjä. Kummatkaan eivät suoranaisesti toteuta liikuntaa vaan toimivat edunvalvontaorganisaatioina. Tässä tutkimuksessa määritellään myös aluejärjestön käsitteitä. Aluejärjestötutkimus jatkaa liikunnan yhteiskunnallista tutkimuksen perinnettä. Järjestöteorian lisäksi aluejärjestöjä tutkitaan sosiaalisen pääoman teorian näkökulmasta. Sosiaalisen pääoman teoriassa on keskitytty verkostoitumisen teoriaan. Työssä pohditaan, miten aluejärjestö verkostoituu ja mitkä ovat sen verkostoitumisen mahdollisuudet.

Tulosten valossa voidaan todeta, että KesLi on keskisuomalainen paikallinen liikunnan edunvalvonta- ja asiantuntijajärjestö. Tulokset viittaavat myös siihen, että KesLi on alueellaan samanlainen vaikuttaja kuin SLU valtakunnallisesti. Seurakenttä tunsikin KesLin parhaiten koulutuksistaan. Koulutukset liittyvät KesLin seuroihin, koska ne ovat konkreettinen tapa yhdistää eri tekijöitä, eli verkostoitua. Muitakin verkostoitumisen tapoja on, esimerkiksi seurafoorumi ja maakuntajuhlat. Verkostoituminen on uusi tapa mahdollistaa ja edistää liikuntaa joustavissa organisaatiomuodoissa.

Asiasanat: Järjestöt, järjestötoiminta, rakennemuutos, toiminta, roolit, verkostoituminen, sosiaalinen pääoma

# SISÄLTÖ

## JOHDANTO

<b>1 TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TOTEUTUS.....</b>	<b>6</b>
1.1 TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	7
1.2 TOTEUTUS .....	10
1.2.1 Menetelmät ja valinnat.....	10
1.2.2 Kvalitatiivinen tutkimusote.....	11
1.2.3 Haastateltavat ryhmät.....	13
<b>2 MITÄ OVAT ALUEJÄRJESTÖT? .....</b>	<b>17</b>
2.1 LIIKUNTAJÄRJESTÖJEN HISTORIAA.....	17
2.1.1 Liikunnan ja urheilun järjestäytyminen .....	17
2.1.2 Eriytyneen toiminnan kausi.....	18
2.2 RAKENNEMUUTOS .....	20
2.2.1 SLU:n syntyminen .....	20
2.2.2 Rakennemuutoksen vaikutuksia liikunnan järjestökentässä .....	22
<b>3 KYMMENEN VUOTTA TOIMINTAA .....</b>	<b>25</b>
3.1 KESLIN SYNTY.....	25
3.2 TOIMINNAN MUUTOS .....	26
3.2.1 KesLin perusarvot ja toiminta-ajatus .....	28
3.2.2 Toiminnan painopistealueita .....	29
3.3 KESLIN TOIMINTAKENTTÄ .....	33
3.3.1 KesLin maantieteellinen toiminta-alue .....	34
3.3.2 KesLin toimintakentän yhteistyötahot ja organisaatioiden arkkityypit .....	34
<b>4 SOSIAALINEN PÄÄOMA JA VERKOSTOITUMINEN.....</b>	<b>43</b>
4.1 SOSIAALISEN PÄÄOMAN KÄSITE .....	44
4.2 SOSIAALISEN PÄÄOMAN VERKOSTOTEORIOITA.....	46
4.2.1 Sosiaalisen pääoman muodot .....	46
4.2.2 Verkoston rakenne .....	48
4.2.3 Heikot ja vahvat siteet.....	50
4.2.4. Sosiaaliset innovaatiot yhteiskunnassa .....	51
4.3 SOSIAALINEN PÄÄOMA LIIKUNTATUTKIMUKSESSA .....	54
<b>5 TULOKSET.....</b>	<b>58</b>
5.1 ALUEJÄRJESTÖN TOIMINNAN MUUTOS .....	59
5.2 ALUEJÄRJESTÖN ROOLI, VUOROVAIKUTUSSUHTEET JA TULEVAISUUS .....	63
5.3 ALUEJÄRJESTÖN VERKOSTOITUMINEN.....	69
5.3.1. KesLin toimintakenttä ja verkostoitumisen teoria .....	69
5.3.2 KesLin toiminnan verkostoituminen.....	72
<b>POHDINTA .....</b>	<b>79</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>89</b>
<b>MUU AINEISTO.....</b>	<b>90</b>
<b>ELEKTRONISET LÄHTEET.....</b>	<b>91</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>93</b>

## JOHDANTO

Aluejärjestöt syntyivät, kun Suomen Liikunta ja Urheilu ry (SLU) perustettiin vuonna 1993. Liikunnan rakennemuutoksessa perustettiin uusia järjestöjä ja vanhoja lakkautettiin. Poliitikka oli kauan ohjannut myös liikunnan järjestäytymistä. Nyt se sai osittain väistyä uusien ajatusmallien myötä. Tärkeämmäksi tuli liikunnan harrastus kuin järjestöjen erottautuminen poliittisesti. Tällaisessa muutoksessa syntyivät aluejärjestöt, joista tämä tutkimus käsittelee yhtä, Keski-Suomen Liikunta ry:tä (KesLi).

Tämä pro gradu -työnä toteutettu tutkielma on ajankohtainen KesLille. Se kertoo KesLin ensimmäisestä kymmenen vuoden ajanjaksosta. Toiminnan muutoksen kartoitus olikin tutkimuksen aloittava kannustin. KesListä otettiin yhteyttä liikuntatieteellisen tiedekunnan yhteiskuntatieteelliseen yksikköön, josta minut opintojani päättävänä opiskelijana ohjattiin tekemään tutkimusta. Liikunnan yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta tutkimus on merkittävä ja ajankohtainen, koska aluejärjestöjä ei ole aikaisemmin tutkittu. Tutkimus täydentää täten myös yksikköme järjestötutkimuksen perinteitä. KesLin tutkiminen yhdisti myös monia minua erityisesti kiinnostavia kohteita, kuten sosiologia, liikunnan yhteiskunnallinen merkitys ja liikunnan järjestötutkimus. Näiden näkökulmien yhdistäminen oli haasteellinen tehtävä, joka opetti paljon. Haastatteluita tehdessäni sain myös tavata henkilökohtaisesti erilaisia toimijoita, jotka vaikuttavat päätöksillään Suomen liikuntapolitiikkaan.

Tutkimuksessa tarkastellaan liikuntajärjestöjä ensin historiallisesta näkökulmasta. Suomalaisessa järjestötutkimuksessa on erityistä kansalaistoiminnan ja liikuntajärjestöjen historian yhteen kietoutuminen. Historiallinen kuvaus keskittyy liikunnan eriytyneen toiminnan kauteen, jonka piirteitä on edelleen liikunnan järjestäytymisestä. Historiallisen katsauksen jälkeen tarkastellaan aluejärjestöjen syntyprosessia rakennemuutoksen näkökulmasta. Rakennemuutoksessa yhdistettiin kaksi poliittisesti toimivaa liikunnan keskusjärjestöä, Suomen Voimistelu- ja Urheiluliitto (SVUL) ja Työväen Urheiluliitto (TUL). Syntyi uusi kattojärjestö, SLU. Tutkimuksessa tarkastellaan myös sitä, miten rakennemuutoksessa syntynyt järjestöjen yhdistyminen on onnistunut, ja mitkä ovat sen vaikutukset liikunnan järjestökenttään.

Seuraavaksi käsitellään KesLiä aluejärjestönä. KesLin toiminnan muutosta kuvataan toimintakertomusten pohjalta. KesLin toimintakenttä määritellään ensin sen maantieteellisen alueen avulla. Toiseksi kerrotaan KesLin toimintaverkoston eri tahoista. Niiden määrittelyssä auttaa Kanadasta peräisin oleva, Lisa Kikuliksen, Trevor Slackin ja Bob Hiningsin tutkimus liikuntajärjestöjen jaosta arkkityyppeihin. Tutkimuksen seuraava luku käsittelee sosiaalisen pääoman teoriaa. Sosiaalinen pääoma on sosiologian käsite, jonka käsittely rajataan tässä tutkimuksessa verkostoitumiseen. Tässä tutkimuksessa on kyseessä liikunnan toimijoiden organisoituminen, jota kuvataan verkostoitumisen avulla. Ennen rakennemuutosta vallinnut hierarkkinen ylhäältä alas -mallinen käskynjako on väistynyt ja antanut tilaa väljemmälle, verkostoihin perustuvalla tiedonkululla. Toimintamallit ovat muuttuneet. Verkostoitumista tapahtuu yhä laajemmilla kentillä sekä kansalaisjärjestöjen että julkisten ja yksityisten liikuntaorganisaatioiden välillä.

Tutkimus on laadullinen, koska sen avulla kuvaillaan KesLiä aluejärjestönä. Tutkimuksessa ei pyritä yleistykseen vaan kuvaamaan tiettyä ilmiötä. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Ensimmäinen teema on KesLin toiminnan muutos. Toinen teema kuvaa KesLin roolia, vuorovaikutussuhteita ja tulevaisuutta haastateltavien näkökulmasta, heidän kokemustensa mukaan. Kolmas teema selvittää KesLin verkostoitumista ja sen mahdollisuuksia. Kuvataan sekä nykyisiä verkostoitumisen muotoja että tulevaisuuden mahdollisuuksia. Teemat toistuvat sekä haastatteluissa, sen kysymyksissä sekä koko tutkimuksen raportissa.

Johdantoa seuraavassa luvussa kerrotaan tutkimustehtävistä ja ongelmanasettelusta. Siinä myös rajataan tutkimuksen kohde ja perustellaan valintoja. Haastateltavat ryhmät esitellään lyhyesti jo tässä vaiheessa. Tehtävänasettelun jälkeen luvut on jaoteltu teemoittain aluejärjestöjen kuvaukseen, KesLin toiminnan kuvaukseen ja sosiaalisen pääoman ja verkostoitumisen kuvaamiseen. Johtopäätöksiä ja tuloksia esitellään omassa luvussaan ennen pohdintaa.

## 1 TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TOTEUTUS

Tutkimuksen pohjaksi tutkijan on tutustuttava aiheeseen lukemalla sitä käsittelevää aiempaa tutkimusta. Tämänkin tutkimuksen teemahaastatteluiden kysymykset nojaavat erilaisiin teorioihin, aiemmin kirjoitettuun tai esiyymmärrykseen. Teorian ja laadullisen tutkimuksen suhdetta kuvaavat Eskola ja Suoranta (1998) seuraavasti: ”Yleisestä teoriasta johdetaan deduktiivisesti yksittäisiä ongelmia ja empirian avulla hankitaan vastaukset näihin kysymyksiin.” Perustaksi tarvitaan joku taustateoria, jota vasten aineistoa tarkastellaan. (Eskola & Suoranta 1998, 82)

Tämän järjestöjä käsittelevän pro gradu -työn pohjaksi oli tutustuttava järjestöjen historiaan, syntyvaiheisiin ja järjestöjen syntymisen syihin. Historiallisesti oli kiinnostavaa, mikä Suomen liikunnan järjestömaailmasta oli tehnyt poliittisesti ja aatteellisesti niinkin kahtiajakautuneen kuin se ennen 1990-luvun alkupuoliskoa oli. Esiymmärryksen saamiseksi oli tutustuttava siihen, miten järjestökenttää oli aikaisemmissa tutkimuksissa kuvattu. Selvitettiin myös, mitkä olivat ne teoriat, joihin nojauduttiin ja joilla selitettiin järjestöjä.

Ajanjaksossa järjestöjen syntypäivistä tähän päivään on tapahtunut paljon. Tätä kaikkea ei missään tapauksessa voida eikä yritetäkään kuvata tässä työssä. Muutoksessa painotetaan eriytyneen liikuntakulttuurin kauden ilmiöitä. Eriytyneen liikuntakulttuurin kauden katsotaan alkaneen 1980-luvulta, kun yhteiskunta muuttui nopeaan tahtiin (Itkonen 2000, 23). Järjestökentässä tapahtui eriytyneen liikuntakulttuurin kaudella paljon muutoksia, joista pyritään poimimaan aluejärjestöjen muodostumiseen vaikuttavia asioita. Rajaukseen on sekin syy, että työ muuten paisuisi turhaan. Historiallisia katsauksia pidetään joskus jopa tarpeettomia. Historiallisten taustojen kuvauksessa kehoitetaan viittaamaan kokoaviin teoksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 115) Tässä tutkimuksessa kerrotaan historiallisista tapahtumista, mutta aluejärjestöjen kehitys huomioon ottaen.

Aluejärjestöt syntyivät SLU:n kanssa samoihin aikoihin, tarkoitettuina toimimaan alueellisesti samoin kuin SLU valtakunnallisesti. SLU:ssa aluejärjestöjä kutsutaan SLU-

alueiksi, joita on nyt 15. Alunperin niitä perustettiin vain kahdeksan. Aluejärjestöjen kehityksen ja syntyvaiheiden kuvauksessa vilkaistaan lähihistoriaan ja sitä kautta aluejärjestöjen toiminnan kehittymiseen. Keskeisenä tapahtumana voidaan pitää SLU:n perustamista.

Aluejärjestöjen taustakartoitus tehdään kirjallisuuden pohjalta eli aineistona käytetään aiempaa tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on näyttää, mistä näkökulmista ja miten asiaa on aiemmin tutkittu. Osoitetaan myös, miten suunnitteilla oleva tutkimus liittyy jo olemassa oleviin tutkimuksiin” (Hirsjärvi ym. 1997, 115).

Liikunnan järjestökentän teoreettisen viitekehyksen määrittelyn ja valtiollisen toimintakentän jälkeen siirrytään tutkimuksen kohteen, KesLin määrittelyyn. KesLin määrittely tapahtuu teorian ja empirian vuoropuheluna siten, että toimintakertomusten pohjalta jo kuvataan osittain sitä verkostoa, jossa KesLi toimii. Verkostoteoriat, joihin tässä tutkimuksessa tukeudutaan, kuvataan viimeisessä luvussa ennen tuloksia. Seuraavassa osiot on jäsenneily haastatteluteemoiksi tutkimusongelmineen ja – tehtävineen.

## **1.1 TUTKIMUSTEHTÄVÄT**

Aineiston keruu tapahtui teemahaastatteluilla, mikä tarkoittaa, että kysymykset rakennettiin tietyn teeman ympärille. Teemahaastattelu soveltuu laadulliseen, yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen (Hirsjärvi ym. 1997, 205). Tämä tutkimus tehdään laadullisen tutkimuksen menetelmien mukaan, ja se edustaa liikunnan yhteiskuntatieteellistä näkökulmaa. Haastattelu- ja muu aineisto analysoidaan myös tuloksiksi, jolloin tutkimuksen seuranta helpottuu, kun teemat tulevat selkeästi esiin myös niiden raportoinnissa.

Ensimmäisen teeman tarkoituksena on KesLin toiminnan ja toimintaympäristön kuvaus. Kerrotaan KesLin syntyhetkistä ja määritellään KesLin toimintakenttä. Aluejärjestöjen syntyvaiheista ja siihen vaikuttaneista tekijöistä siirrytään selvittämään, mitä

perustamisen jälkeen on tapahtunut. Aluejärjestöjen perustamisesta on kulunut runsas 10 vuotta, joten on ajankohtaista tutkia niiden toimintaa. Tässä tutkimuksessa selvitetään kuitenkin nimenomaan KesLin toiminnan muutosta. 10-vuotispäivät ovat rajapyykki, jolloin toiminnan suuntaa on myös hyvä arvioida ja tarkentaa. Toimintaa ja sen muutosta tulkitaan tulososiossa. Toisena aineistona käytetään KesLin toimintakertomuksia vuodesta 1993 vuoteen 2003.

Ensimmäinen teema: Aluejärjestön toiminnan muutos ja toimintakenttä ensimmäisellä kymmenvuotiskaudella eli vuosina 1993-2003.

- 1) Miten aluejärjestön toiminta on muuttunut ensimmäisellä 10-vuotistaipaleella eli vuosina 1993-2003?
- 2) Millainen on KesLin toimintakenttä?
  - Miten KesLin kanssa yhteistoiminnassa olevat tahot näkevät KesLin kehityksen omalta kannaltaan?
  - Millaisena KesLi koetaan toimintakentällä?
  - Millaisia yhteistyötahoja aluejärjestöllä on?

Toinen teema käsittelee KesLin tunnettuutta sen sidosryhmien parissa. Tarkastellaan KesLin ja sen sidosryhmien yhteistoiminnan laatua. Järjestöjä kohtaan asetetaan vaatimuksia tuloksellisuuden ja tehokkuuden suhteen, mikä taas vaatii jatkuvaa kehitystyötä. Ennen kehittämistä on selvittävä, millaisena KesLi koetaan ja millainen on sen suhde sidosryhmiin. Kehitystyön pohjaksi rakennetaan strategia, joka tuo esiin tulevaisuuden visiot ja suunnitelmat. KesLikin luo strategiaa, jonka pohjaksi tarvitaan tietoa tämän hetken tilanteesta. KesLin on hyvä tietää, miten sen ympärillä toimivat tahot sen tuntevat ja miten sen toiminnan kokevat. Arvioidaan sitä, miten KesLin suhde ympärillä toimiviin tahoihin on muuttunut ja mitkä ryhmät ja tekijät ovat tärkeitä tulevaisuuden kannalta.

Tämä tutkimus on osa monitahoarviointia, jolla KesLin toimintaa arvioidaan. Toiminnan arviointi on ajankohtaista, koska KesLi luo uutta strategiaa, joka ulottuu aina vuoteen 2010 saakka. Monitahoarvioinnilla pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva toiminnasta käyttämällä monia eri arviointitahoja (Vartiainen 1994, 97). Toinen monitahoarvioinnin osa on hallituksen jäsenten itsearviointi. Tämän



pro gradu -työn ensimmäisen teeman tulosten pohjalta toivon KesLin löytävän myös strategiaansa konkreettisia kehittämisehdotuksia.

Toinen teema: Aluejärjestön rooli, vuorovaikutussuhteet ja tulevaisuus.

- 1) Millainen suhde aluejärjestöllä on toimintaympäristönsä tahoihin?
  - Miten aluejärjestö tunnetaan liikunnan toimintakentällä?
  - Millainen on KesLin rooli nyt? Onko sen merkitys mahdollisesti muuttunut?
  - Millaisia ovat toimintakentän vuorovaikutussuhteet? Ovatko ne mahdollisesti parantuneet vai huonontuneet?
- 2) Minkälaisena aluejärjestön tulevaisuus nähdään?
  - Mitä haasteita tulevaisuus tuo KesLille?

Kolmannessa teemassa yhdistetään sosiaalisen pääoman teoriaa aluejärjestön toimintakentän vuorovaikutussuhteisiin ja verkostoitumiseen. Teeman kysymykset muotoiltiin haastattelussa koskemaan yleensä suhteita ja vuorovaikutusta eri tahojen välillä, koska terminä sosiaalinen pääoma on kovin abstrakti käytettäväksi sellaisenaan haastattelussa. Haastatteluvastauksia pohditaankin teorian valossa. Ensin sosiaalisen pääoman käsitettä jäsenellään teoriaosiossa. Haastatteluista esiin nousseiden ilmiöiden valossa pohditaan vuorovaikutussuhteen laatua ja sitä, miten sosiaalinen pääoma ilmenee KesLin toimintaverkostossa. Yhteydenpitokanavat erilaisten toimijoiden välillä ovat muuttuneet ja yhteiskunnan uusiutumisen- ja kilpailukyvystä keskustellaan paljon. Tämä tekee osaltaan sosiaalisen pääoman teoriasta varteenotettavan lähestymistavan liikuntajärjestön verkostoitumisen hahmottamisessa.

KesLissä aluejärjestön rooli nähdään eräänlaisena verkonkutojana tai siltojen rakentajana. Verkonkutojan rooli tulee ensimmäistä kertaa esiin KesLin toimintakertomuksessa vuonna 1998. KesLi tukee, auttaa, mahdollistaa, mutta ei vaan konkreettisesti koulutuksen muodossa vaan myös selustassa turvaamassa. Toisaalta KesLi sijaitsee toimintakentän keskiössä, ja sen puoleen voi kääntyä vaikeissa asioissa. KesListä voidaan myös neuvoa seuraavaan paikkaan, jos KesLi itse ei osaa tai pysty apua antamaan. Kuvailtaan erilaisia haastattelujen pohjalta ilmenneitä verkostoitumismalleja ja pohditaan verkostoitumisen mahdollisuuksia.

Kolmas teema: Aluejärjestön verkostoituminen.

1) Miten sosiaalinen pääoma ilmenee KesLin toimintaverkostossa?

- Miten verkostoituminen nähdään toimijoiden keskuudessa?
- Mitkä KesLin palvelut näyttävät luovan uudenlaisia verkostoja ja miksi?

## 1.2 TOTEUTUS

Ensimmäistä suurehkoa tutkimuskoitostaan suunnittelevat opiskelijat tutustuvat yleensä Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran kirjaan Tutki ja kirjoita. Kirjassa on muun muassa ajatustyötä helpottava, alunperin Robsonin (1995) analogia joen ylityksestä ja tutkimusstrategiasta, tutkimusmetodista ja tutkimusongelmista. Joen ylittäminen on tehtävä tai ongelma, joka tulee ratkaista. Tutkimuksessa joen ylittämistä vastaavana on tutkimuksen yleinen idea, johtoajatus. Tutkimusongelmat taas ovat analogisia joen ylitystä koskevien kysymysten kanssa. Tutkimusstrategia kuvastaa sitä, miten joen yli mennään; siltaa myöten kävellen, joessa uiden, vaiko veneellä. Tutkimusmetodi koskee jonkun vaikkapa tietynlaisen veneen valintaa. (Hirsjärvi ym. 1997, 127)

### 1.2.1 Menetelmät ja valinnat

Tutkimuksen eri vaiheissa joudutaan tekemään eri tyyppisiä valintoja, jotka tulee perustella. Alkuvaiheessa joudutaan valitsemaan tutkimusstrategiat. Mikä on tutkimuksen tarkoitus? Mikä menettely tuo parhaiten selvyyttä käsiteltäviin asioihin? Onko tarkoitus selvittää asioiden tai ilmiöiden vaikutuksia toisiinsa vai kenties kuvailla jotain tiettyä asian tilaa? Vaatiiko tiedon kerääminen kontrolloituja olosuhteita ja ehdotonta toistettavuutta, vai onko kyseessä jokin ainutlaatuinen tapahtuma, joka pitää ymmärtää. (Hirsjärvi ym. 1997, 117-136)

Taustalla vaikuttavat kyseisen tieteenalan käytännöt ja tutkittavien asioiden laatu. Tässä pro gradu -tutkielmassa sovelletaan liikuntasosiologiaa, mikä on yksi liikunnan yhteiskuntatieteitten yksikön pääaineista. Hirsjärven ym. mukaan tutkimukselle on luotu hyvä pohja silloin, kun tutkijan valinnat sopivat yhteen ongelmanasettelun,

tieteenfilosofian, tutkimusstrategian ja teoreettisen ymmärtämisen tasoilla (Hirsjärvi ym. 1997, 118). Näissä kysymyksissä käännytään tässä tutkimuksessa liikuntasosiologian tieteenalan puoleen.

Liikuntasosiologian tutkimus on ottanut ensimmäisiä askeliaan Suomessa 1970-luvulla. Silloinen tutkimus oli pitkälle urheiluorganisaatioiden tutkimusta sekä Suomessa että muualla. Organisaatioiden tutkimus laajeni yleisesti sosiologiassa jo 1960-luvulla. Liikuntasosiologia tutki aluksi urheiluorganisaatioiden rakennetta, tyyppejä, käytäntöjä ja organisaatioiden jäsenyyttä. Tutkimus laajeni muille alueille, kuten sosiaalisiin muutoksiin, ruumiillisuuteen, kulttuurisiin ja historiallisiin liikunnan analyysihin. Viime vuosikymmenen keskustelunaiheena liikunnassa on ollut kansalaisyhteiskunta ja vapaaehtoistyö. (Itkonen 2002, 19-23) Suomessa liikunta on ollut osa itsenäistymistä ja kansan yhteisen identiteetin muodostumista (Itkonen 2002, 7). Puhutaan ”Suomen juoksemisesta maailman kartalle”, jolloin viitataan Hannes Kolehmainen ja Paavo Nurmen juoksukuninkuuksiin Tukholman vuoden 1912 olympialaisista alkaen. Samoissa olympialaisissa Suomen joukkue marssi Venäjän perässä kantaen Finland – nimeä kantavaa kylttiä, aivan kuten neljä vuotta aikaisemmin Lontoossa. Suomalaiset jättivät marssiessaan selvän eron venäläisiin.

Aiemmin esitetyt tapaukset ovat konkreettisia esimerkkejä siitä, miten liikunta ja yhteiskunnalliset asiat ovat Suomessa nivoutuneet yhteen. Yhteenvetona liikuntasosiologia tutkii liikuntaa yhteiskunnasta ja sen kehityksestä riippuvana ilmiönä (Jyväskylän yliopisto 2005). Tässä tutkimuksessa sivutaan organisoitumista järjestöteoreettisesti. Lisäksi tutkitaan sitä, miten liikuntajärjestöt nykyään ovat verkostoituneet.

### **1.2.2 Kvalitatiivinen tutkimusote**

Joen ylittäminen eli tutkimuksen johtoajatus on aluejärjestön nykypäivän roolin kuvailu. Miten sitten joki ylitettäisiin tässä tapauksessa eli miten rooli saataisiin kuvattua? Tutkielmaan valittiin pehmeä, kvalitatiivinen tutkimusote, koska se sallii joustavuuden ja myös mahdolliset muutokset työn edetessä. Se tuntui sopivalta ja ehkä tarpeelliseltakin aiheen kannalta. Luetellessaan kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppillisiä

piirteitä Hirsjärvi ym. (1997) toteaa kvalitatiivisen tutkimuksen olevan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Muina piirteinä voisi mainita, että tiedon keruun instrumenttina käytetään ihmistä. Metodeina suositaan tapoja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille ja heidän ”äänensä” kuuluu. (Hirsjärvi ym. 1997, 165)

Koska tarkoituksena oli selvittää, kuinka KesLin ympärillä toimivat tahot kokivat KesLin roolin, päädyttiin aineiston keruun metodissa teemahaastatteluun. Tarkoitus oli kuunnella erilaisten tahojen kokemuksia, mietteitä ja pohdintoja. Aiemmin mainituksien ylitys -analogiassa menetelmä vastaisi vaikkapa venetyypin valintaa; ylittääkö joki rauhallisesti, purjeveneessä kauniisti seilaten, vai pikaveneellä moottori päristen. Teemahaastattelun keinoin haluttiin päästä hieman syvemmälle kuin lomakkeen avulla olisi päästy. Teemahaastattelu sallii myös uudet kysymykset ja joustavan, avoimen keskustelun. Kuitenkin tietyt teemat käsitellään, eikä haastattelun onnistuminen ole haastattelijan muistin varassa. Tässä tutkimuksessa haluttiin myös linkittää teemat, kysymykset ja vastauksista nousseet tulokset laajempaan yhteyteen. Tähän pyrittiin siten, että alkukartoituksen tuoma tieto ensin teemoitettiin. Teemoista nostettiin mieltä askarruttavia asioita konkreetteiksi kysymyksiksi.

Kuten Hirsjärvi ym. (1997, 201-202) toteaa, haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Eduksi voidaan laskea se, että yleensä haastatteluihin pyydyt myös tulevat sovittuun tapaamiseen. Tässäkin tutkimuksessa kaikki pyydyt antoivat haastattelun. Haastateltavalle ei myöskään koitunut muuta vaivaa kuin ajan menetys, koska tutkija meni itse haastateltavan luo. Haastattelututkimuksen huonoja puolia on se, että niiden tekeminen vie tutkijan aikaa. Haastatteluihin on myös hankala valmistautua, koska sopivan henkilön löytäminen koehaastatteluun on vaikeaa. Myös aineiston käsitteleminen ja analyysi vievät aikaa. Tutkimuksen toteutuksessa on siis omat ongelmansa, joista lisämietteitä löytyy pohdinta-osiossa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen pitää yleensä vastata kritiikkiin subjektiivisuudesta. Tutkimuksen tekijän arvonäkökulmia ei voida koskaan täysin poistaa. Tutkija on kuitenkin tietyn tiedeyhteisön piirin jäsen, joka pyrkii rehellisesti ja avoimesti kuvaamaan tutkittavaa asiaa. Aineiston mahdollisimman suunnitelmallisella keräämisellä, monipuolisella tarkastelulla ja rehellisellä raportoinnilla pyritään

mahdollisimman suureen objektiivisuuteen. Tai sitten annetaan objektiivisuuden syntyä oman subjektiivisuuden tunnistamisesta (Eskola & Suoranta 1998, 17).

Hirsjärvi ym (1997) mainitsee, että myös haastattelumetodia vastaan voidaan aiheellisesti osoittaa kritiikkiä. Haastattelu sisältää monia mahdollisia virhelähteitä. Itse tilanne voi olla hankala. Ihmisten, tässä siis haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus sisältää väärinkäsitysten mahdollisuuden. Haastattelutilanteeseen vaikuttavia inhimillisiä tekijöitä on monia, esimerkiksi väsymys, asian kokeminen mielenkiinnottomaksi tai turhaksi, kiire, sairaus ja niin edelleen. Haastateltavan luotettavuutta saattaa myös heikentää se, että tämä yrittää esiintyä erilaisena ihmisenä tai ei vaan osaa vastata kysymyksiin luontevasti. Ihmisillä on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym 1997, 202). Haastateltavat voivat myös arkailla hankalista asioista puhumista.

### **1.2.3 Haastateltavat ryhmät**

Haastatteluita tehtiin yhteensä 19. Haastateltavat valittiin yhdessä KesLin aluejohtajan Petri Lehtorannan ja hallituksen jäsenen Ari Karimäen kanssa. Kuten KesLin kuvauksesta käy myöhemmin ilmi (luku 3), aluejärjestön toimintakenttä on laaja. KesLin toimintakenttään kuuluu monia erilaisia tahoja pienistä seuroista valtakunnallisiin kattojärjestöihin. KesLi tekee yhteistyötä monen eri tahon kanssa. Yhteistyö ilmenee säännöllisenä yhteydenpitona ja kiteytyy tahojen väliseen vuorovaikutukseen. Haastateltavien valinta tästä joukosta ei siis ollut helppoa, ja sen pohjalle tehtiin paljon taustatyötä. KesLi valitsikin haastateltavat, koska siellä luonnollisesti tiedettiin enemmän sekä jäsenten että ei-jäsenten taustoista. Myös koko toimintaympäristön tuntemus on paljon laajempi. Joistain tahoista tiedettiin heti haastateltavat henkilötkin. Valinnoista toki keskusteltiin tutkijankin kanssa.

Karimäki (henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2004) luokitteli eri toimijaryhmät ensin suhteessa KesLiin ja toiseksi yhteistyön perusteella. Syntyi liikuntakentän eri toimijoista kertova kuvio, jota sitten tutkimuksen edetessä käytettiin työkaluna tutkijan perehtyessä tarkemmin toimintakenttään. Toimijat valittiin haastatteluihin sekä kuvion perusteella että luokittelemalla niitä niiden erityispiirteiden mukaan. Toimijat

luokiteltiin kolmeen ryhmään: Jäsenyyden ja asiakkuuden ryhmään, yhteistyökumppaneihin ja strategisen ohjaustyön kumppaneihin. Jotkut haastateltavat ovat maantieteellisesti kaukana KesListä, toiset lähellä. Jotkut haastateltavat seurat ovat pieniä, toiset Keski-Suomen suurimpia. Haastateltaviin kuului kattojärjestöjä, ja muita liikunnan kentällä vaikutusvaltaisia tahoja ja kuntien edustajia. Näistä kaikista kerrotaan enemmän KesLin kuvauksessa luvusta 3. Tässä esitellään kuitenkin jo kuvio, koska sillä oli haastatteluvaiheessakin merkityksensä.



KUVIO 1: KesLin toimintakentän yhteistyötahot.

Kuvio on taustatietoa antava ja selkeyttävä. Kuvio ei ole tutkimustulos vaan eräänlainen taustaolettamus, jonka pohjalta oli hyvä lähteä tekemään haastatteluita. Sillä neuvottiin ja tiedotettiin tutkijaa haastateltavien ryhmien erilaisista tasoista, kumppanuuksien laadusta ja levittäytymisestä tutkittavalle kentälle, kuten asia KesLin puolelta nähtiin. Kuviota voi myös pitää eräänlaisena työhypoteesina, joita Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kannattaakin kehittää vauhdittamaan tutkijan ajattelua. Tutkimuskohteesta on ennako-oletuksia, jotka on hyvä tiedostaa ja ottaa huomioon tutkimuksen esioletuksina. (Eskola & Suoranta 1998, 20)

Kuvio työhypoteesina auttoi tutkijan ajatustyötä. Tutkijan tehtävä oli kuunnella haastateltavien näkemyksiä samasta asiasta, mutta ”kolikon toiselta puolelta”. Lisäksi kuvion tehtävänä nyt raportoinnissa on selkeyttää lukijalle ja koko tutkimuksen

perusteluksi, miten haastateltavat valittiin. Kuvio kertoo myös KesLin toimintakentän laajuudesta.

Näillä kaikilla yllä kuvatuilla toimenpiteillä haluttiin turvata se, että haastateltavat edustaisivat mahdollisimman laajasti KesLin alueen toimijoita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa puhuttaisiin perusjoukon otoksesta, mutta tähän ei pyritä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmällisillä valinnoilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ”valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen” (Hirsjärvi ym 1997, 165).

Satunnaisotoksen käyttö viittaa kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa perusjoukosta pyritään saamaan mahdollisimman kattava otos, joka kertoo koko tutkittavasta populaatiosta. Tällainen sopii, kun populaatiosta ei ole etukäteen tietoa. Kun taas ryhmä tunnetaan alustavasti, on parempi suunnata mielenkiinto niihin, jotka edustavat ryhmää parhaiten. Tässä tapauksessa valittiin mahdollisimman erilaiset haastattelukohteet. Eskola ja Suoranta (1998) käyttävät harkinnanvaraisen otannon termiä. Otanta-termin voi myös korvata termillä ”näyte” erotukseksi määrällisestä tutkimuksesta ja sen menetelmistä. Jos tutkitaan joukkoa, joka on käsitteellisesti määritelty, ei ole hyödyllistä tutkia satunnaista joukkoa vaan valita tämän joukon sisältä ne, jotka parhaiten täyttävät siihen liittyvät tunnusmerkit. (Eskola & Suoranta 1998, 18, 61)

Tutkittavan joukon valitsemisen lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ongelmallista päättää, kuinka paljon aineistoa kerätään. Tässä tutkimuksessa oli kysymys siitä, kuinka monta haastattelua pitää tehdä, että saa tarpeeksi aineistoa. Yllä on jo perusteltu, miten ja miksi haastateltavat valittiin. Mistä sitten tiedetään, edustavatko haastateltujen mielipiteet yleistettävästi kaikkien KesLin ympärillä toimivien tahojen mielipiteitä? Vastaus on, etteivät edustakaan. Eskola ja Suoranta (1998) esittävät, että kysymykset aineiston koosta, edustavuudesta ja yleistettävyydestä nousevat tilastollisen tutkimuksen empiristisestä perinteestä ja ovat siksi ongelmallisia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei yritetäkään tehdä tilastollisia yleistyksiä. Sen sijaan pyritään kuvailemaan tai ymmärtämään toimintaa tai jotakin tapahtumaa. (Eskola & Suoranta 1998, 60-61)

Kvalitatiivinen tutkimus voi perustua suhteellisen pieneen tapausmäärään (Eskola & Suoranta 1998, 61). Aineiston määrä onkin suppeahko suhteessa jokaiseen KesLin

erilaiseen toimintakentän tahoon. Haastateltavat luokiteltiin jo aiemmin kolmeen ryhmään: Asiakkaiden ja jäsenten ryhmä, strategisen ohjaustyön ryhmä ja yhteistyökumppaneiden ryhmä. Asiakkaiden ja jäsenten ryhmän edustajille tehtiin 11, yhteistyökumppaneiden ryhmälle 6 ja strategisen ohjaussuhteen ryhmälle vain 2 haastattelua. Etenkin strategisen ohjaussuhteen ryhmän aineistomäärä jäi pieneksi. Perusteluna esitetään kuitenkin, että nämä strategisen ryhmän edustajat, SLU ja OPM, edustavat parhaiten kyseistä ryhmää, voisipa niitä pitää ryhmänsä ainoina edustajina.

Kaikkien ryhmien kanssa käytiin läpi samat asiat, vaikka haastattelurunko erosi hieman. Eroja oli esimerkiksi kysymysten asetteluissa ja sanavalinnoissa. (Liite 1)



## **2 MITÄ OVAT ALUEJÄRJESTÖT?**

Liikuntajärjestöjen historia kytkeytyy Suomessa vahvasti kansalaistoimintaan. Vastaavasti myös liikunnan kansalaistoiminta on kytkeytynyt Suomessa muihin järjestöorientoihin. Tämän luonteensa vuoksi harva liikuntajärjestöjä koskeva tutkimus voi jättää huomiotta liikuntajärjestöjen historiaa. Suomalaisen yhteiskunnan eri kehitysvaiheissa järjestöille on toisaalta annettu tehtäviä ja toisaalta ne ovat itse niitä ottaneet. Valtion laajenemisen myötä tämä kansalaistoiminta on joutunut määrittelemään itseään suhteessa sekä julkishallintoon että markkinoihin. (Hentilä 1993, Itkosen 2000, 12 mukaan)

### **2.1 LIIKUNTAJÄRJESTÖJEN HISTORIAA**

Seuraavaksi keskitytään lyhyesti liikunnan kansalaistoiminnan vaiheisiin sekä kuvataan tarkemmin niistä viimeisin, eriytyneen liikunnan vuosikymmen. Samoihin aikoihin ennen vuosituhannen vaihdetta, 1990-luvulle, ajoittuu myös pirstoutuneen kansalaisyhteiskunnan kausi (Itkonen 2000, 17). Edelleen tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet huomioon ottaen keskitytään aluejärjestöihin liittyviin asioihin eli kuvataan, miten liikunnan historian kehitys on koskettanut aluejärjestöjä ja muitakin liikuntajärjestöjä.

#### **2.1.1 Liikunnan ja urheilun järjestäytyminen**

Liikunnan ja urheilun järjestäytyminen käynnistyi 1900-luvun taitteessa. Urheiluseuratoimintaa alkoi kehittyä jo ennen vuosituhannen vaihdetta (Itkonen & Nevala 1991, 15). Itkonen (2000) kutsuu kautta järjestökulttuurin kaudeksi. Tänä kautena liikunta ja urheilu jakautuivat kansalaissodan jälkeen kahteen eri keskusjärjestöön, porvarilliseen ja sosialistiseen. Urheiluseurat kiinnittyivät joko

SVUL:on tai TUL:on. SVUL perustettiin vuonna 1907 ja TUL vuonna 1919. Kun järjestäytyminen saatiin päätökseen, alkoi lajiin sitoutuminen. Alkoi harrastukselliskilpailullinen kausi, joka kattoi 1930–60 -luvut. (Itkonen 2000, 18, 20; ks. myös Itkonen & Nevala, 16-17)

1960-luvun lopulla alkoi Suomessa myös liikuntaan levitä suunnitelmallisuus. Itkonen kutsuu aikakautta kilpailullis-valmennukselliseksi kaudeksi. Ilmiö liittyi osittain julkiseen liikuntahallintoon. Tänä aikana puolueet laativat liikuntapoliittisia ohjelmia. Myös seuratoiminta seurasi suunnittelun ja lisääntyneen tiedon mukanaan tuomia tarpeita. (Itkonen 2000, 22) Seurojen toiminta alkoi ammattimaistua, koska valmennustietouden lisääntyttä harjoittelukin muuttui. Esimerkiksi ohjaajia ja valmentajia alettiin kouluttaa. (Itkonen & Nevala 1991, 17) Ammattimaistumisen alkamisesta liikuntajärjestöissä kului kuitenkin noin 30 vuotta siihen, että aluejärjestöt perustettiin osana suurempaa rakenteellista yhdentymistä.

### **2.1.2 Eriytyneen toiminnan kausi**

Eriytyneen toiminnan kaudella, 1980-luvulta lähtien, liikuntakenttä laajeni sekä organisatorisesti että sisällöllisesti. Liikunnan kentällä tapahtui monia muutoksia. Yleisseurat, eli perinteiset monien lajien yhteisseurat vaihtuivat yhden lajin erikoisseuroihin. Seurojen muutoksen kuvauksessaan Itkonen (2000) jakaa seurat urheilullis-suorituksellisiin ja sosio-kulttuurisiin. Näistä ensimmäiset ovat mukana kilpailujärjestelmissä. Sosio-kulttuurisissa seuroissa taas tavoitteet eivät liittyneet kilpailuissa menestymiseen vaan yhteisöllisyyteen, elämyksellisyyteen tai alueellisuuteen. Myös kilpailullis-kasvatuksellinen seura panosti tavoitteissaan kilpailuun. Eriytynyt liikuntakulttuuri tarkoittaa arvojen moninaistumista ja niiden ajautumista yhä kauemmaksi toisistaan. On syntynyt liikuntaa, jolla ei ole mitään tekemistä varsinaisen urheilun kanssa. Kokonaisuudessaan yhteisömuodostus on kirjavoitunut, mikä on tuonut liikunnan järjestökenttään monia uudenlaisia toimijoita. (Itkonen 2000, 22-24; ks. myös Itkonen & Nevala 1991, 20-21)

Heikkala kutsuu 1980-lukua institutionalisoitumisen vuosikymmeneksi. Liikunnan järjestökentässä aika merkitsi kasvua ja vakiintumista järjestöjen toimintatavoissa. Kuitenkin vielä 1990-luvulla liikunnan järjestökentässä elettiin rakennemuutoksen,

talouden kriisiytymisen ja eriytymisen vuosikymmentä. Muutos koski etenkin lajiliittoja, koska alettiin puhua perustavanlaatuisista kysymyksistä lajiliittojen olemassaolosta ja niiden arvopohjasta. (Heikkala 1998, 96-97) Aluejärjestöjen perustamisen aikoihin järjestöjen toimintakulttuurit olivat muotoutuneet ja henkilöstö osittain ammattimaistunut, mutta murros aiheutti edelleen hämmennystä.

Aiemmin todettiin, että liikunnan kansalaistoiminnan kehitys ja liikunnan järjestökentän muutokset ovat kulkeneet käsi kädessä Suomessa. Myös kansalaistoimintaa 1990-luvulla leimasi eräänlainen eriytyminen, jota Itkonen (2000) kutsuu pirstoutumiseksi. Pirstoutuneen kansalaisyhteiskunnan kaudella esiin nousi kolme yleistä muutoslinjaa. Järjestökentässä tapahtui laajoja rakenteellisia muutoksia. Yhteiskunnassa alkoivat vaikuttaa uudet yhteiskunnalliset liikkeet, mistä voisi mainita esimerkkinä yhteisönmuodostuksen kirjavoitumisen. Yhteisöt alkoivat ilmentää muitakin kuin perinteisiä tai tutuiksi koettuja arvoja. Uudet yhteisölliset liikuntaryhmät eivät myöskään hakeutuneet urheiluseuratoiminnan piiriin (Itkonen & Nevala 1991, 21). Yhteiskunnallisten asioiden käsittelyssä oli siirrytty uudennlaisiin toimintatapoihin. Esimerkiksi politiikkaa ei nähty niin tärkeäksi. Entinen vahva puoluejohtoinen kansalaisyhteiskunta heikkeni. Päinvastoin alkoi syntyä liikkeitä, jotka tietoisesti halusivat erottautua perinteisestä poliittisesta toiminnasta. (Itkonen 2000, 17)

Liikunnan järjestökentässä vaikuttavat siis eriytyneen toiminnan kauden jälkeen monipuoliset arvot, hyvin heterogeeniset toimijat ja vuodesta 1993 uudet liikunnan rakenteet. Vanha porvarilliseen ja sosialistiseen näkemykseen perustunut kahtiajako ei ole vielä kuitenkaan kokonaan hävinnyt. Kilpailu on jäänyt perinnöksi harrastuksellis-kilpailulliselta ja kilpailullis-valmennukselliselta kaudelta. Tähän sekametelisoppaan ”synnytetään puolipakolla” aluejärjestöt itsenäisiksi, periaatteessa SLU:n alle toimiviksi alueellisiksi järjestöiksi. Yleisestä yhteiskunnan muutosten ja liikunnan kansalaisjärjestöjen kuvauksesta siirrytään seuraavaksi SLU:n synnyn kuvaukseen.

## 2.2 RAKENNEMUUTOS

Liikunnan järjestökentässä tapahtui vuonna 1990-luvun alussa suuri muutos. Taustalla oli suomalaisen yhteiskunnan murros, joka osaltaan heijastui myös liikuntakulttuurin muutokseen. Lajiliitot ja muut liikunnan järjestöt joutuivat pohtimaan arvopohjaansa, tarkoitustaan ja olemassaoloaan, joten on ymmärrettävää, että SLU:n aluejärjestöjenkin perustamista leimasi epäselvyys. Samaan aikaa talouselämää vaikeutti taloudellinen taantuma. Tällöin kilpailu koveni. Lajiliittojen taloutta alettiin osittain ohjata markkinoiden ehdoin, mikä toi ennen vapaaehtoisuuteen perustuvalla kolmannelle sektorille yritysmaailman oppeja. ”Kaiken kaikkiaan kyse on liikuntajärjestön toimintatilan perustavanlaatuisesta muutoksesta sekä rakenteellisesta että toimintakulttuurien merkityksessä.” (Heikkala 1998, 97-98)

Kulhan (1995) teos *Urheilujärjestöjen kujanjuoksu* kertoo urheilujärjestöjen rakennemuutoksesta ja SLU:n synnystä seikkaperäisesti ja yksityiskohtaisesti. Mukana ovat niin muutokseen vaikuttaneet järjestöt, työryhmät kuin henkilötkin, joista moni toimii edelleen näkyvästi sekä urheilumaailmassa että politiikassa. Tästä kuvauksesta poimitaan aluejärjestöihin viittaavia seikkoja seuraavassa osiossa.

### 2.2.1 SLU:n syntyminen

Eri keskusjärjestöjen (SVUL, TUL, SPL ja CIF) yhdistymispyrkimyksiä on laskettu tapahtuneen yhteensä 30 kertaa. Monikerroksisesta prosessista ei välittynyt julkisuuteen kuin ”jäävuoren terävä huippu”. Tämä rakennemuutoksen tapahtumien pintaraapaisu voidaan aloittaa vuodesta 1989, jolloin SVUL:n puheenjohtaja Jukka Uunila nostaa eheytyksen ”jälleen kerran” esille. Liikuntajärjestöjen hajanaisuuden aikaa oli tuolloin kestänyt 70 vuotta. Vuonna 1989 sortui myös Berliinin muuri. (Kulha 1995, 12-14) Ilmassa oli suurten yhteiskunnallisten muutosten tuulia siis laajemminkin kentillä. Seuraavassa esitetään muutamia yhdistymispyrkimysten koukeroita, joista ilmenee, keitä oli mukana, mitkä olivat ongelmakohtia ja miten aluejärjestöjä lopulta kehitettiin.

Kulhan mukaan vuodet 1990-91 edustivat ”tuloksetonta verryttelyvaihetta” yhdentymisprosessissa (Kulha 1995, 22). Vuoden 1992 Pyöreän pöydän kokouksessa pyöriteltiin osittain samoja asioita kuin ennenkin, eli tulosohjausta ja liikuntajärjestöjen päällekkäisiä toimintoja. Paitsi rahasta ja vallasta, puhuttiin myös alueellisesta organisoitumisesta. TUL:n puheenjohtaja Matti Ahde ilmoitti, ettei keskitettyä alueorganisaatiota tarvita. TUL pysyi kielteisessä kannassaan alueorganisaation kehittämisestä vielä myöhemminkin, kun eri työryhmissä pohdittiin, minkälaisia yhteisiä aluepalveluja seurat ja lajit tarvitsisivat. Oltiin elokuussa 1992. Senhetkisen keskusjärjestöjen piirien palvelut päätettiin keskittää yhteisön viiden alueen toteutettavaksi. Valtiovallan ilmaisun mukaan entistä alueellista ja valtakunnallista järjestelmää ei olisi ollut mahdollista ylläpitää. (Kulha 1995, 39-45)

Seuraavat askelet otettiin Carl-Olaf Homénin työryhmän aikana. Työryhmä oli asetettu vuoden 1992 elokuussa. Aluejärjestöjä koskee mm. se, että sovittiin 5-7 yhteistoimintaorganisaation perustamisesta. Niiden perustamisessa lajiliittojen ja etenkin seurojen tarpeet nähtiin uudistustyön keskeisiksi motiiveiksi. Erilaisten kokousvaiheiden jälkeen piirit päättivät ottaa päävastuun uuden liikunnan ja urheilun kansalaisjärjestön alueellisen toiminnan järjestelyistä. Seitsemän aluetta piti perustaa kesäkuun 1993 loppuun mennessä. Aluejärjestöjä syntyikin ennen määräpäivää yksi, Hämeen Urheilu, jota seurasi syksyn ja talven mittaan Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alue ja Kaakkois-Suomen Liikunta. (Kulha 1995, 45-50) Tutkielman pääkohde KesLi oli myös mukana tässä myöhemmässä aallossa. Sen perustamisesta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Aluejärjestöjen lukumäärä on nykypäivään mennessä kasvanut viiteentoista ja nimetkin ovat osittain muuttuneet. (Liite 2).

Kesään 1993 tultaessa rakenneuudistuksen valmistelu oli siirtynyt liittotasolle. Ilkka Kanervan johtama rakennemuutostyöryhmä keskusteli alueiden roolista. Se halusi uudelle perustettavalle yhteisölle kahdeksan aluejärjestön alueorganisaation. Näin tässä vaiheessa myös päätettiin, ja aluekonseptin läpimurrosta tulikin tämän työryhmän merkittävin saavutus rakennemuutoksen tapahtumien ohjauksessa. (Kulha 1995, 82-83)

Yhdentymistä vei eteenpäin myös ”Holkerin aamukahveiksi” kutsuttu syksyllä 1993 järjestetty kokous. Tällöin SVUL oli aluekysymyksissä hyvin aloitteellinen. TUL suostui aluksi vain alueellisiin yhteistoimintayksiköihin, mutta lopulta syys-lokakuun vaihteessa päätettiin perustaa kahdeksan aluetta, joihin TUL:kin tuli mukaan. (Kulha

1995, 78-79) Kahdeksan alueen perustamisen puolella oli siis jo vahva kannatus. Myöhemmin tämä aluemäärä toteutuikin.

Syyskuussa 1993 ratkaisua odotettiin jo niin voimakkaasti, että ”lähestyttiin rajaa, jossa mikä tahansa rakenteellinen päätös koettaisiin henkisesti vapauttavana”, jotta ”päästäs hommiin”. Keskusjärjestöjen ja lajiliittojen rajoja rikkovia keskusteluja käytiin perinteiden mukaisesti kabineteissa ja saunaseuroissa. Tilanne kehittyi koko ajan kohti ratkaisuaan, mutta viime hetkillä ennen uuden yhteisön perustamista SVUL joutui valtiovallan toimenpiteiden kohteeksi. Kulhan sanoin: ”Julkinen valta tuli näin rakenneuudistuksen viime vaiheessa eristäneeksi SVUL:n hyvin erikoisella tavalla, joka ei ollut yhteiskunnan normaalien pelisääntöjen mukaista.” Lopulta uuden yhteisön perustava kokous pidettiin 2.11.1993 Helsingin Marina Congress Centerissä. Allekirjoittavia järjestöjä oli kokouksessa 93. SVUL ei liittynyt liiton jäseneksi, vaikka olikin perustajajäsen. (Kulha 1995, 84-93)

Kulha toteaa, että kaikkien urheilun järjestötyötä tekevien virka- ja luottamusmiesten pitäisi tietää miten SLU syntyi. Edellä kuvattiin tilanteita, joissa TUL ja SVUL olivat vastakkain ja lopulta muodollisessa yhteisymmärryksessä perustamassa uutta yhteistä keskusjärjestöä. Kulha kertoo, että esimerkiksi Palloliiton kanta koko yhdistymiseen oli se, että lopultahan oli kyse oikeastaan vain SVUL:n ja TUL:n yhdistymisestä (Kulha 1995, 80).

### **2.2.2 Rakennemuutoksen vaikutuksia liikunnan järjestökentässä**

Koski ja Heikkala (1998) toteavat tutkimuksessaan, että SLU:n luonnin idea oli muodostaa uusi, ohut ja väljempi palveluorganisaatio. Tavoite on ollut luoda järjestelmä, jossa toimintojen kehitystä ohjataan alhaalta jäsenistön tarpeista. SLU:n tehtävä on palvella lajiliittoja ja aluejärjestöjä, jotka taas palvelevat jäseniään seuroja. Ideana on ollut entisen hierarkkisen johtamisen sijasta kysynnän kautta ohjautuminen ja yhteistyöverkostojen luominen. (Koski & Heikkala 1998, 18) Idea oli uudenlaisen ja kevyemmän palveluorganisaation muodostaminen. Uuden järjestelmän odotettiin kääntävän vanha hierarkkinen ylhäältä ohjautunut malli ylösalaisin ja madaltavan organisaatiomallia. Tämä johti siihen, että lajiliittojen rooli korostui entisestään.

(Heikkala 1998, 12-13) Tätä vahvaa lajiliittojen asemaa voi pitää aluejärjestöjen kannalta hankalana. Lajiliitoista nimittäin jopa kolmannes ilmoittaa, ettei tee aluejärjestöjen kanssa yhteistyötä (Heikkala 1998, 71-72). Kuitenkin aluejärjestöjen jäsenpohja oli aluksi lajiliitoissa (KesLin toimintakertomus 1994). Aluejärjestöt toimivat myös laajemmalla kentällä. Niiden tavoitteet ovat myös monipuolisemmat, kun taas lajiliittojen toiminta perustuu pitkälle kilpaurheilun edistämiseen (Heikkala 1998, 71). Aluejärjestöjen toiminnan alkumetreiltä siis löytyy ristiriitoja, jotka johtuvat suurelta osin rakennemuutoksesta. Samoin mainittiin, että SLU perustettiin toimimaan verkostomaisesti. Tällä tutkimuksella taas pyritään osoittamaan aluejärjestön verkostomaista toimintaa.

Heikkalan ja Kosken (2000) tutkimuksessa liikuntajärjestöistä ja näiden sijoittumisessa uuteen liikuntakulttuuriin puhutaan organisoitumisen ulottuvuuksista. He erottelevat organisoitumisen ulottuvuudet kansalaistoiminnan, julkisen sektorin ja yritystoiminnan sektoreiksi. Liikuntakulttuurin eriytymisen he sanovat merkitsevän sitä, että perinteisten ja totuttujen mallien rinnalla nämä uudet muodot korostuvat. Yritysmaailman mallit toisaalta tuovat uudenlaisia ja houkutteleviakin toimintamalleja, kun taas liikunnan järjestötoiminnan perusta on spontaanissa järjestäytymisessä. (Heikkala & Koski 2000, 107-114) Näin liikuntajärjestöt voivat olla tilanteessa, jossa tulisi hallita kolme erilaista kulttuuria. Heikkala ja Koski myös viittavat Matthiesin (1994, 23) välitason käsitteeseen, jossa näiden kolmen eri ulottuvuuden välimaastossa toimivat aluejärjestöt SLU:n, TUL:n, lajiliittojen ja lajijaostojen ja toimialajärjestöjen lisäksi (2000, 113). Liikunnan järjestökentässä muutos kulminoitui vuonna 1993 SLU:n perustamiseen (Heikkala 1998, 98).

Vaikka SLU:n perustaminen oli suuri muutos, ei se välttämättä ratkaissut kaikkia liikunnan järjestökentän ongelmia. Heikkalan tutkimuksessa muutosta kuvataan kasvukipuseksi. Yhdentymisen kuitenkin oli ”pakko” viedä läpi. Lopputulos oli joillekin tahoille pettymys, koska järjestökentän muutos jäi kesken (Heikkala 1998, 99-102). SLU ja sen asemoituminen hiukan sivuun merkitsi rakenteellisessa mielessä, että syntyi eräänlainen vallan tyhjiö, jota Heikkala kutsuu uudenlaiseksi ”pelitilaksi”. Tämän uuden pelitilan täyttämisestä syntynyt valtataistelu lisäsi jännitteitä liikunnan järjestökentällä. Jännitteitä on sekä liittojen, SLU:n, toimialojen ja OPM:n keskinäisissä suhteissa. Keskinäiset suhteet ja työnjako joudutaan muotoilemaan uudelleen. Tässä

prosessissa jännitteitä aiheuttaa myös kaikkien yllä esiteltyjen tahojen erilaiset arvopohjat, joiden mukaan ne liikuntaa toteuttavat tai järjestävät. Esimerkiksi lajiliitot perustuvat pääosin kilpaurheilulle kun taas lasten ja nuorten toimialajärjestö Nuori Suomi ry osoittaa, että kilpailullisuuden asemasta tärkeää on lasten ja nuorten liikunnan aseman parantaminen yleensä. (Koski & Heikkala 1998, 159)

Negatiivisessa mielessä SLU:n rooli jäi jäsentymättä ja profiili liian matalaksi. Positiivisesti voisi ajatella, että liikunnan järjestöt olivat tällöin vapaampia määrittelemään itse omaa toimintaansa. Joka tapauksessa aluejärjestöt syntyivät tilanteessa, jossa kenttä oli monimutkaistunut, ei yksinkertaistunut, vaikka keskusjärjestöjen yhdistämisen ydinajatus olikin koko suomalaisen liikuntakulttuurin yhdentymisen. (Heikkala 1998, 108-110)

Vielä Heikkalan tutkimuksen aikaan vuonna 1998 ”alueorganisaatioiden asemoituminen on vielä siinä määrin kesken, että kysymyksiä herättää SLU:n rooli toimialojen ja aluejärjestelmien sekä niiden johtamisen ja organisoimisen suhteen” (Heikkala 1998, 111-112). Aluejärjestöjen roolissa ja toiminnan muotoutumisessa on paljon tekemistä, joten niiden kuvaus, toiminnan laadun kartoittaminen ja yhteistyökumppaneiden löytäminen on tärkeää, että saadaan selvitettyä osa liikunnan järjestökentän palapelistä. Seuraavassa keskitytäänkin aluejärjestö KesLin toiminnan kehityksen ja laadun kuvaukseen. KesLin esimerkki on vain yksi kuvaus liikunnan aluejärjestöistä eikä sitä voi yleistää muihin. Ehkä se voi toimia kuitenkin esimerkkinä muille aluejärjestöjen toiminnan kuvauksesta kiinnostuneille. Mielenkiintoista aineistoa jatkotutkimukselle voisivat olla kaikkien aluejärjestöjen toiminnan kuvaukset. Näitä voisi vertailla tai sitten muodostaa kuvan SLU:n toimintakentästä aluejärjestöjen kautta.



### **3 KYMMENEN VUOTTA TOIMINTAA**

Tässä luvussa kerrotaan siitä, miten aluejärjestön toiminta on muuttunut ensimmäisellä 10-vuotistaipaleella. Lisäksi kerrotaan, millainen on KesLin toimintakenttä. Kuvataan tahoja, joiden kanssa KesLi on vuorovaikutuksessa, eli asiakas- ja jäsenyysuhteen, yhteistyökumppaneiden ja strategisen ohjaussuhteen toimijoita. Aineistona tässä kuvauksessa käytetään pääasiallisesti KesLin toimintakertomuksia ja muuta KesListä kertovaa materiaalia. Toimijoiden kokemukset KesLin toiminnasta kuvataan tulososiossa.

#### **3.1 KESLIN SYNTY**

Kun liikunnan ja urheilun rakenteita uudistettiin, syntyi SLU. Samoihin aikoihin perustettiin alueelliset urheilun ja liikunnan järjestöt, aluejärjestöt. Ensin niitä perustettiin kahdeksan kappaletta. Määrä on myöhemmin noussut niin, että niitä on nyt yhteensä 15. (Liite 2) KesLin alue ei uuden organisaation syntyessä muuttunut, vaan rajat myötäilivät entistä SVUL:n Keski-Suomen piiriä. Aluejärjestöä määritti rajojen lisäksi myös se jäsenpohja, jolle aluejärjestö syntyi. KesLiä olivat pääasiallisesti perustamassa lajiliitot, mutta muitakin toimijoita mahtui mukaan. Jo tällöin yhteistyökumppaneiksi tuli perinteisten liikuntajärjestöjen ulkopuolisia tahoja. Tämä kertoo liikunnan järjestökentän verkostoitumisesta, jota käsitellään myöhemmin.

Seuraavassa KesLin ensimmäisestä toimintakertomuksesta vuodelta 1993 SLU:n syntyvaiheita kuvaavat kappaleet, jotka osaltaan avartavat näkemystä myös KesLin synnystä:

”Vuosi 1993 jää historiaan liikunnan ja urheilun rakenteiden uusimisen vuotena. Rakennemuutoksen tavoitteena oli päällekkäisten rakenteiden purkaminen. Liikuntajärjestöt sopivat 2.6.1992 käymissään neuvotteluissa, että Suomeen perustetaan uusi, kaikkia liikuntajärjestöjä palveleva yhteisö. Sen muodostavat urheilun keskusjärjestöt, lajiliitot,

erityisryhmien liikuntajärjestöt, koululais- ja opiskelijaliikuntajärjestöt, kuntoliikuntajärjestöt, muut valtakunnalliset liikuntajärjestöt sekä Suomen Olympiayhdistys.

Suomen Liikunta- ja Urheilu perustettiin 16.11.1993. Aikaisemmin neljän keskusjärjestön sijaan ollaan päästy siihen, että ”keskusjärjestötyypiset” tehtävät hoidetaan Suomen Liikunnan ja Urheilun toimesta. Sen tehtävänä on palvella omistajiaan jäsenliittoja sekä huolehtia osaltaan liikunnan ja urheilun edunvalvonnasta. SLU:n ensimmäiseksi puheenjohtajaksi valittiin Martin Saarikangas.” (KesLin toimintakertomus 1993)

Keski-Suomen Liikunta perustettiin alueellisessa organisoitumisessa 24.11.1993. Uusi yhteisö organisoitui niin, että lajiliitot päättivät itsenäisesti alueellisesta organisoitumisesta. Toisaalta SVUL:n, TUL:n ja SPL:n piirejä kannustettiin yhdessä perustamaan alueellisia yhteistoimintaorganisaatioita. Mukana neuvotteluissa laji- ja piirijärjestöjen kanssa olivat myös kansanterveysjärjestöt. Nämä kaikki yhdessä olivat aloittamassa Keski-Suomen alueellista liikunnan järjestäytymistä.

### **3.2 TOIMINNAN MUUTOS**

Uusien aluejärjestöjen jäsenpohja oli pääosin lajiliitoissa. KesLin ensimmäisissä jäsenissä olikin 13 lajiliiton omaista liittoa ja SPL:n, SVUL:n ja TUL:n Keski-Suomen piirit, kansanterveysjärjestöjä ja valtakunnallisia muita liikunnan liittoja yhteensä 23. Yhteistyökumppaneita olivat jo tuolloin toiminnan alussa liikuntatieteellinen tiedekunta, Keski-Suomen Liitto ja läänin liikuntalautakunta. Tavoitteina oli maakunnallisen yhteistyöverkoston luominen liikunnan ja urheilun kehittämiseksi ja toimiminen liikunnan kehittämiskeskuksena. (KesLin toimintakertomus 1994) Sanomalehti Keskisuomalaisen mukaan KesLin toiminta-alueeksi tuli hyvin pitkälle sama kuin se oli aimmin ollut SVUL:n Keski-Suomen piirilläkin (Keskisuomalainen 1993, 17).

Alussa ilmassa oli tiettyä epävarmuutta, mikä kuvastuu puheenjohtaja Pertti Peltolan sanoista: ”Kasvu merkitsee meille ”vaaraa”, koska se edellyttää, että pääsemme irti siitä, mitä olemme, tietämättä siitä, mitä meistä tulee. Mutta et voi päästä kakkospesälle, ellet lähde ykköspesältä.” (KesLin toimintakertomus 1994) Epävarmuus johtui osaltaan

selkeiden toimintamallien puutteesta ja ajan hengestä. Olihan SLU:nkin perustamisesta puhuttu kauan, ja perustamista yritetty monta kertaa. Tuota aikaa liikunnan kentässä kuvataan usealla taholla melko epäselväksi ja jopa kaoottiseksi.

Muutokset eivät KesLin kohdalla loppuneet alkupäiviin, vaan vuotta 1999 kuvataan toimintakertomuksessa muutosten vuodeksi. Monia toimintoja jouduttiin määrittämään uudelleen. Toimintaympäristön jatkuvat muutokset paikallisesti sekä myös valtakunnallisesti heijastuivat KesLin tuottamiin palveluihin. Suurin muutos oli jäsenrakenteen uudistus. KesLin jäsenistö säilyi suhteellisen samana alusta vuoteen 2000. Tällöin ensimmäistä kertaa jäseniksi otettiin myös seurat (Keslin toimintakertomus 1999, 2).

Vuoden 2003 toimintakertomuksessa kerrotaan jäsenyysperusteista näin: ”Ensimmäiset vuodet menivät uuden roolin hahmottamisessa sekä palvelujen synnyttämisessä. Syntyvaiheessa seurajäsenyyden puuttuminen koettiin ongelmallisena, koska urheiluseurat olivat alusta lähtien olleet keskiössä toimintaa suunniteltaessa. (– –) Aluejohtajan vaihdoksen myötä vuonna 1999 tapahtui muutos myös jäsenrakenteessa. Vuoden 1999 syyskokouksessa hyväksytyn seurajäsenyyden myötä palvelut ovat vuosi vuodelta lisääntyneet sekä entistä enemmän suuntautuneet kysyntää vastaaviksi.”

Aluejärjestö tuplasi jäsenmääränsä alkuvuosien noin 25:stä 55:een vuonna 2000. Keväällä 2005 KesLillä on yhteensä 111 jäsentä, joista 90 on seuroja (KesLi 2005). Jäsenrakenne on siis melko täydellisesti muuttunut. Lajiliittojen jäsenpohjan toimimattomuus huomattiin toki jo aiemmin. Maininta kapeasta jäsenpohjasta, jolloin jäseninä ei vielä ollut seuroja, löytyy jo vuoden 1994 toimintakertomuksessa. Samana vuonna todetaan, että Keski-Suomen Liikunnan rooli on epäselvä ja tunnettuus heikko. Seuraavana vuonna jäsenpohja todettiin vääräksi ja tunnettuus edelleen heikoksi. Jäsenmäärien huikea kasvu kertoi tunnettuuden kasvusta, mutta sen arvioiminen on edelleen ajankohtaista. Siitä kertoo osaltaan tämän tutkimuksen tekeminen. Tutkimuksen teettäminen kertoo tietysti myös KesLin jatkuvasta halusta ja tarpeesta kehittää toimintaa jäsenten tarpeita paremmin palvelevaksi.

### 3.2.1 KesLin perusarvot ja toiminta-ajatus

KesLin strategiaan kuuluvat toiminta-ajatus ja perusarvot ovat olleet suhteellisen muuttumattomia alusta lähtien. Samalla tavalla ne on ilmaistu vuodesta 1998. Tiivistäen KesLin toimintakertomuksista vuosilta 1998-2003 KesLin perusarvoja ovat:

- Liikunnalla on merkitystä ihmisen fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta.
- Keski-Suomen Liikunta on keskisuomalaista liikuntakulttuuria luova ja kokoava yhdistys.
- Hyvinhoidetulla liikuntakulttuurilla on tärkeä merkitys Keski-Suomen itsetunnon, maakuntahengelle ja kehittymiselle.

Toiminta-ajatuksessa halutaan tukea keskisuomalaista hyvinvointia liikunnan ja urheilun avulla seuraavilla toimenpiteillä:

- Tuottamalla lajiliittojen ja niiden alueorganisaatioiden, seurojen ja kuntien haluamia ja tarvitsemia palveluja.
- Tukemalla keskisuomalaisen liikunnan ja urheilun edistämiseen tähtääviä kahittämishankkeita.
- Kehittämällä etenkin lasten ja nuorten liikunnan tasapuolisia edellytyksiä ja harrasteliikunnan eri muotojen mahdollisuuksia.
- Olemalla jäsenjärjestöjensä ja muiden intressiryhmien yhteistyön verkonkutoja.

(KesLin toimintakertomukset 1998-2003)

Viimeisessä toiminta-ajatuksessa ilmaistaan halu olla ”intressiryhmien yhteistyön verkonkutoja”. Verkonkutojuus tai verkostoituminen, kuten sitä tässä tutkimuksessa kutsutaan, on moniulotteinen käsite. Toiminta-ajatuksena se tarkoittaa, että KesLi haluaa olla yhdistämässä mahdollisimman monenlaisia liikuntaa järjestäviä ja mahdollistavia tahoja sekä tietysti vain liikunnasta kiinnostuneita tahoja yhteen liikunnan ja urheilun aseman parantamiseksi. Verkostoitumisen käsite on tutkimuksessa erityisen keskeinen, ja mielenkiintoista on, että se on ollut mukana määrittämässä KesLin toimintaa jo vuodesta 1995. Toimintakertomuksessa todettiin: ”Ensiksi Keski-Suomen Liikunnan tehtävä on jäsenjärjestöjen palveleminen ja toiseksi yhteistyöverkoston kokoaminen.” Aluejärjestön verkostoitumisen onnistumista ja

mahdollisuuksia arvioidaan nyt tässä tutkimuksessa kymmenen vuotta sen määrittämisestä.

### 3.2.2 Toiminnan painopistealueita

Miten yllä kuvattuja perusarvoja ilmennetään ja toiminta-ajatusten viitoittamaa tietä seurataan? Miten arvot ja toiminta-ajatus konkretisoituvat käytännössä? Heikkalan (1998, 11) mukaan aluejärjestöjen tärkeimpiä tehtäviä ovat liikuntapolitiikkaan osallistuminen, liikunnan järjestötoiminnan koordinointi, erilaisten palvelujen tuottaminen ja kehitystyö. Nämä kaikki konkretisoituvat KesLin toiminnoissa, joita seuraavassa esitellään.

Arvot ja toiminta-ajatus ovat pohjana strategian mukaiselle käytännön päivittäiselle toiminnalle. Strategiaa on uusittu matkan varrella ja siihen on tullut lisää painopistealueita. Vuonna 2002 KesLin strategiassa painopisteitä olivat edunvalvonta, jäsenpalvelut, lasten ja nuorten liikunta, seuratoiminnan kehittäminen, aikuisten kuntoliikunta, seminaarit ja viestintä. Painopisteet on ilmaistu samalla tavalla viime vuosiin asti. Vaikka toimintakertomusten ulkoasu on hieman muuttunut, niiden sisältö on suhteellisen sama. Painopisteitä toteutetaan erilaisin koulutuksin, hankkein, projektein ja tilaisuuksin. Tutkimuksen tekemisen aikaan toiminnan painopisteet ilmaistaan hieman eri tavoin. Niitä ovat koulutus, etutyö ja viestintä (KesLi 2005). Seuraavassa esitetään toimintaa eri painopisteittäin:

- **Lasten ja nuorten liikunta.** Lasten ja nuorten liikunta on yksi tärkeä osa usean liikuntajärjestön toimintaa. KesLi on ollut alusta asti mukana Koulut Liikkeelle –Kulttuurit kohtaavat –projektissa yhdessä mm. Koululiikuntaliiton ja Keski-Suomen lääninhallituksen kanssa. Projektissa pyrittiin monipuolisen liikunnan ja kulttuurikasvatuksen mahdollistamiseen. Samalla kehitettiin yhteistyötä järjestöjen ja koulujen välillä. (KesLin toimintakertomukset 1994 ja 1995) Alusta lähtien KesLi on ollut myös mukana Nuoren Suomen Lapseni urheilee -teemailloissa, joissa koulutuksen ohessa on ollut tarkoitus synnyttää keskustelua lasten urheilun päämääristä ja toteutustavoista. (KesLin toimintakertomus 1995, 10)

- **Terveys- ja harrasteliikunta.** Kunnossa Kaiken Ikää projektin avulla on tavoiteltu myös Keski-Suomessa uusia liikunnan harrastajia. Keski-Suomeen perustettiin KKI –johtoryhmä, jossa yhteistyötä tavoitteeseen pääsemiseksi KesLin kanssa tekivät lisäksi mm. lääninhallitus, Keski-Suomen liitto, Jyväskylän yliopisto ja terveysalan yhdistykset ja laitokset. (KesLin toimintakertomus 1995, 18)
- **Koulutukset.** Vaikka seurajäsenyys mahdollistui vasta vuonna 2000, on KesLissä alusta asti pidetty huolta seuroista esimerkiksi ohjaaja- ja valmentajakoulutuksin, Katsomot Täyteen -koulutuksella ja Päätoimisten koulutuksella (KesLin toimintakertomus 1995, 12-16). Yhteensä koulutustilaisuuksia oli vuonna 1995 noin kymmenen. Vertailun vuoksi mainittakoon, että vuonna 2005 erilaisia koulutuksia oli tarjolla yhteensä 41. (Liite 3) Koulutustarjonta on kymmenen vuoden aikana kasvanut huomasti niin, ettei koulutuksia tässä eritellä kuin esimerkinomaisesti.

KesLin toiminta on muutenkin kasvanut ja kehittynyt valtavasti. Kehitystä ei tässä tutkimuksessa voida käsitellä kuin pääpiirteittäin. Kasvusta ja KesListä kokonaisuudessa saakin parhaan kuvan tutustumalla KesLin internet-sivustoon osoitteessa [www.kesli.fi](http://www.kesli.fi). Kevään 2005 koulutustarjonta löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 3. Seuraavassa esimerkkinä koulutustarjonnan kasvusta KesLin vuonna 2005 järjestämät koulutukset:

- **Lasten ja nuorten** liikunnan kurssitarjonnan tärkeänä yhteistyökumppanina toimii usein Nuori Suomi ry. Kurssit eivät sisällöltään siis ole täysin KesLin, vaan niitä suunnitellaan yhdessä eri tahojen kanssa. Tällä hetkellä KesLi ilmoittaa internet-sivuillaan yhteensä 28 erilaista koulutusta, jotka jaotellaan ohjaaja- ja valmentajakoulutukseen, pienten 0-8 -vuotiaiden liikuttajien koulutukseen ja iltapäiväkerhojen ohjaajakoulutukseen.
- **Järjestökoulutusta** tarjotaan pitkälle seurojen ja yhdistysten tarpeisiin. Jotkut tahot pitävätkin näitä yleisistä järjestöasioista kertovia koulutuksia yhtenä KesLin tärkeimmistä koulutuksista. Keväällä 2005 järjestökursseja oli noin

yhdeksän: yhdistystoiminnan perusteet, urheiluseura työnantajana, seurajohtajan starttikurssi, seuran taloushallintokurssi, tiedottajakoulutus, urheiluseuran varainhankinnan verotus, järjestyksenvalvojan peruskurssi, sinettiseura-konsultointi, urheilumarkkinoinnin lyhytkurssi ja laatukoulutus. Osa kursseista järjestetään vain tilauksesta, joten järjestettyjen kurssien lukumäärä vaihtelee vuosittain.

- **Jäsenpalveluksi** KesLi nimittää toimintaa, jolla kehitetään liikuntaseurojen työtä. Näitä ovat avoimet järjestökoulutukset, konsultointi, erilaiset tilauskurssit, jäsenseuratapaamiset ja seminaarit liikunnan ja urheilun ajankohtaisiksi nousevista asioista. KesLiltä voi myös tilata postitus- ja toimistopalveluita.
- **Aikuisten liikuntaan** on tarjolla tällä hetkellä seitsemän kurssia, joista osa on Kunto ry:n koulutusmoduuleita. Kurssit liittyvät terveystoimintaan, liikunnan aloitukseen ja ravintoon.

(KesLi 2005)

KesLin toiminta ei keskity pelkkään koulutukseen, vaan toiminta sisältää myös taustalla tapahtuvaa edunvalvontaa. Mutta miten edunvalvonta sitten konkreettisesti ilmenee? Edunvalvonnasta voi lukea ensi kerran toimintakertomuksissa vuonna 1998 uuden strategian esittelyssä. Edunvalvonta kerää liikunnan eri tahojen toimijoita yhteen liikunnan toimintamahdollisuuksien säilyttämiseksi. Edunvalvonnassa kehittämishankkeisiin liittyy useita eri tahoja Keski-Suomen alueelta ja valtakunnallisestikin. KesLin edustajat tapaavat kuntien liikuntavastaavia kuntakierroksilla. KesLi järjestetään erilaisia tilaisuuksia, kuten liikuntapäiviä ja keskustelutilaisuuksia. (KesLin toimintakertomukset 1994-2003)

Esimerkkeinä yhteistyöverkostojen laajuudesta alusta alkaen voisi mainita, että vuonna 1995 edunvalvontaan lisättiin Operaatio Liikutus, jossa operaation materiaalia jaettiin kansanedustajille puoluetoimistojen kautta. Keski-Suomen Työvoima- ja elinkeinokeskuksen ja KesLin yhteistyöllä käynnistettiin Työtä Liikunnasta -projekti, jonka tarkoituksena oli luoda liikuntaseuroihin ja muihin liikuntatoimintaa edistäviin yhdistyksiin mielekkäitä työpaikkoja sekä rekrytoida ja kouluttaa työttömiä näihin tehtäviin (KesLin toimintakertomus 1999, 8). Vuonna 2000 jatkoa seurasi mm.

Hippoksen Liikuntamarkkinoilla, jolla seurat pääsivät esittäytymään, käynnistämään toimintaansa ja vaikka ottamaan ilmoittautumisia vastaan. Seuraavana vuonna liikuntamarkkinat muuttuivat Hyvän Olon Viikonlopuksi. Tapahtuma keräsi Hippoksen alueelle 25 000 ihmistä.

Nyt KesLillä on palveluita, joilla selkeästi tavoitellaan laajojen yhteistyöverkostojen syntymistä. Hyvä esimerkki niistä on seurafoorumi. Kuntiin perustetut paikallisfooromit ovat kohtauspaikkoja, joissa useat eri tahojen edustajat toimivat säännöllisessä yhteistyössä keskenään. Yleisimmin tapaavat seurojen edustajat ja kunnan tai kaupungin päättäjät. Seurafoorumi toimii avoimena tiedonvaihdon ja vaikuttamisen kenttänä, jolla yritetään lisätä myös kuntalaisten aktiivisuutta. Seurafoorumilla edistetään demokraattista päätöksentekorakennetta ja kansalaistoiminnan toimintamallien jatkuvuutta. Seurafoorumi-hanke on myös edunvalvontaa. Seurafoorumin tarkoituksena on saada kunnan liikuntatoimi ja urheiluseurat yhdessä suunnittelemaan toimenpiteitä paikkakunnan liikuntaedellytysten parantamiseksi.

Parhaimman kuvan KesLin viestinnän tasosta saa vilkaisemalla sen internet-sivustoille. Tämä tärkeä toiminnallinen uudistus, omien internet-sivujen rakentaminen ja samalla sähköpostiyhteyksien järjestelyt aloitettiin vuonna 1997. Sitä ennen KesLi tiedotti lähinnä sanomalehtien kautta ja julkaisi Keski-Suomen liikunta -tiedotetta, joka jaettiin kaksi kertaa vuodessa (KesLin toimintakertomus 1996, 20). KesLi on tuottanut graafisia palveluja paitsi jäsenistölleen, myös muillekin, mm. SLU:lle ja Nuorelle Suomelle vuodesta 1997. Samana vuonna aloitettiin yhteistyössä URLInet eli maakunnallisen viestinnän kehitysprojekti, johon osallistui ulkopuolisia tahoja. Tarkoitus oli kehittää urheiluseurojen ja liikuntajärjestöjen tiedotustoimintaa ja tuoda uuden teknologian tarjoamat mahdollisuudet aktiiviseen ja tarkoituksenmukaiseen käyttöön keskisuomalaisessa urheilu- ja liikuntatoiminnassa (KesLin toimintakertomus 1997, 19).

Tilaisuudet ovat esimerkki siitä, kuinka KesLi tuo samaan tilaan yhteiseen hiileen puhaltavia ihmisiä. Palkitsemisgaalassa, jossa palkitaan mm. vuoden urheilija ja seuratoimijoita, tapaavat keskisuomalaisten seurojen edustajat. Gaalan yhteydessä on myös seuraseminaari, jossa keskustellaan liikuntajärjestöjä kulloinkin askarruttavista asioista.



Tämän tutkimuksen teorian kannalta tärkeintä aiemmin mainitusta on verkostoituminen. KesLin toiminnan muutoksen kuvaus taas kertoi siitä, mitä aluejärjestö konkreettisesti tekee ja on tehnyt. Toiminnan kuvauksessakin oli toki esimerkkejä siitä, miten KesLi on verkostoitunut ja minkälaiset tapahtumat tai tilaisuudet tuovat toimintakentän tahoja yhteen. Seuraavaksi kerrotaan KesLin maantieteellisestä toiminta-alueesta ja yhteistyötahoista. Verkostoitumista käsitellään luvussa 4.

### 3.3 KESLIN TOIMINTAKENTTÄ



KesLin toimintakentän kuvauksessa keskitytään KesLin maantieteellisen toiminta-alueeseen ja sen kanssa yhteistyössä toimiviin tahoihin. Nämä tekijät yhdessä kertovat käytännön tasolla siitä, miten KesLi on verkostoitunut. Toimintakenttä on samalla siis KesLin verkoston alue. Sen sisällä toimivat tahot ovat verkoston toimijoita.

KUVIO 2: KesLin maantieteellinen toiminta-alue. (Finnica 2005)

### **3.3.1 KesLin maantieteellinen toiminta-alue**

KesLin toiminta-alueella on yhteensä 30 kuntaa ja 450 urheilu- ja liikuntaseuraa. Kaikkiaan 111 jäsenestä seuroja on 90. Muita jäseniä ovat kansanterveysjärjestöt ja muut liikuntaa toiminnassaan korostavat yhteisöt. Itse asiassa KesLin jäseniksi ovat kelpoisia kaikki liikuntaa järjestävät rekisteröidyt yhdistykset sekä oikeuskelpoiset yhteisöt ja rekisteröidyt säätiöt. (KesLi 2005) KesLin jäsenet on lueteltu liitteessä 3.

Paitsi jäsenpohjaltaan, KesLin alue on maantieteellisestikin melko laaja. Kuviossa 2 on KesLin maantieteellinen alue, jolla on yhteensä 30 kuntaa. (KesLi 2005) Kuviossa tummennetut kohdat, Joutsa ja Kuhmoinen, eivät kuulu KesLin alueeseen.

### **3.3.2 KesLin toimintakentän yhteistyötahot ja organisaatioiden arkkityypit**

KesLin toimintakentän kuvaukseen kuuluvat tärkeänä osana KesLin yhteistyötahot. Seuraavat kappaleet onkin varattu niiden kuvaukselle. Jo alussa tutkimuksen toteutusosiossa niitä käsiteltiin hieman, mutta silloin haastatteluihin valittujen tahojen näkökulmasta. Nyt ne muodostavat osan KesListä kerätystä teoreettisesta tiedosta, jonka perusteella tuloksia muodostetaan ja arvioidaan. Valinnoista ja toimijakentästä syntyi jo tuolloin kuvio KesLin vuorovaikutustahoista (kuvio 1). Nyt, kun tarkoituksena on kuvata yksityiskohtaisesti KesLin ympärillä toimivia tahoja ja koko toimintakenttää, kerrotaan toimijoista hieman enemmän. Erilaiset toimijat ja yhteistyötahot ovat seuraavassa kuviossa kuvattuina KesLin toimintaverkostossa. Kaikkia tämän kuvion tahoja ei haastateltu tutkimuksessa.



KUVIO 3: KesLin toimintaverkosto.

Vaikka kaikkia ryhmiä kutsutaan toimintaketän yhteistyötahoiksi, on niiden toiminta suhteessa KesLiin hieman erilaista. KesLi pitää yhteistyökumppaneinaan alueensa kuntia ja esimerkiksi Nuori Suomi ry:tä. Asiakas- ja jäsenyysuhteen toimijat ovat joko palvelun ostajia tai perinteisiä jäseniä, jotka maksavat jäsenmaksun. Strategisia kumppaneita taas ovat ne, joiden määrittämä linja ohjaa paljon myös KesLin toimintaa. Ryhmiin jakamisen onnistumista pohditaan sekä tulos- että pohdintaosiossa.

KesLin yhteistyötahojen kuvaukseen sopii Lisa Kikuliksen, Trevor Slackin ja Bob Hiningsin tutkimus kanadalaisten lajiliittojen elinkaaresta ja eri kehitysvaiheiden tyypillisistä piirteistä. Tutkimuksen mukaan Kanadan liikuntajärjestöt ovat muuttumassa ammattimaisempaan ja byrokraattisempaan suuntaan. Koski ja Heikkala ovat löytäneet samoja piirteitä suomalaisista lajiliitoista. Vanhimmat lajiliitot ovat toimineet noin sadan vuoden ajan ja niillä on vakiintuneita toimintatapoja, kun taas nuorimmat vasta etsivät toiminnalleen linjoja (Koski & Heikkala 1998, 20). Tutkimus kanadalaisista liikuntajärjestöistä sopii suomalaisten järjestöjen kuvaukseen siinäkin mielessä, että perinteisesti myös Kanadassa liikuntatoiminnan järjestivät pitkälti vapaaehtoisvoimin johdetut yleishyödylliset taloudellista hyötyä tavoittelemattomat organisaatiot.

Kikuliksen ym. tutkimuksessa liikuntajärjestöt on jaettu arkkityyppeihin (archetypes). Näitä ovat Keittiön pöytä (Kitchen Table), Lautakunnan huone (Boardroom) ja Johdon toimisto (Executive Office) (Kikulis ym. 1992, 355-363; ks. myös Heikkala 1998; Koski & Heikkala 1998). Tutkimus liikuntajärjestöjen arkkityypeistä ei väitä, että kaikkien liikuntajärjestöjen kehitys kulkisi samalla lailla tai että ne olisivat samassa kehitysvaiheessa tai että ne kuvaisivat kaikkia liikuntajärjestöjä täydellisesti. (Kikulis ym. 1992, 344, 363). Arkkityyppien mukaan voidaan kuitenkin luokitella suurin osa liikuntajärjestöistä.

Arkkityyppeihin jaossa otettiin huomioon muun muassa organisaatioiden specialisaatio, roolien ja tehtävien eriytyminen ja organisaation säännöt. Lisäksi mitattiin sitä, millä tasolla organisaatiossa tehtiin päätökset ja miten organisaatiossa toimittiin. Ensin organisaation arvojen tutkiminen toteutettiin tutkimalla organisaation orientaatiota (orientation), jolla viitataan organisaation perimmäiseen luonteeseen. Luonne määrittyy sen mukaan, perustuuko organisaatio vapaaehtoistyöhön vai liiketoiminnan harjoittamiseen. Toiseksi määriteltiin, toimiiko organisaatio huippu-urheilun vai kuntoliikunnan hyväksi (domain). (Kikulis ym. 1992, 348-351; ks. myös Koski & Heikkala 1998, 27) Suomessa puhutaan toimialoista, joita ovat huippu-urheilu, harrasteliikunta, nuorisoliikunta, erityisliikunta sekä koululais- ja opiskelijaliikunta. Viime vuosina lajiliitoilla on ollut paineita yhä suuremman vastuun ottamista koko kansallisen liikuntakulttuurin kehityksestä. (Koski & Heikkala 1998, 28)

Kolmas ulottuvuus kanadalaisten liikuntajärjestöjen tutkimuksessa on organisoinnin periaatteet (principles of organizing), jolla viitataan toiminnan koordinaatioon, päätöksentekoon ja organisaation hierarkiaan. Hierarkiaan kuuluvat muun muassa auktoriteetti ja henkilökunnan roolit. Neljäs kohde on tehokkuus (principles of effectiveness), jolla viitataan laajasti organisaation toimivuuteen. (Kikulis ym. 1992, 351; ks. myös Koski & Heikkala 1998, 29)

Ensimmäistä arkkityyppiä Kikulis kutsuu ”keittiön pöydäksi”. Tällainen organisaatio toimii epämuodollisesti vapaaehtoisten voimin ja vastaa jäsentensä kysyntään. Roolit eivät ole pitkälle eriytyneet. Päinvastoin tällainen organisaatio, vaikka seura, voi toimia hyvinkin yhden puuhamiehen varassa. Kuvaavaa on myös se, että ne toimivat

suhteellisen autonomisesti ilman valtion tukia tai ohjausta. Päätökset voidaan tehdä kotoisasti vaikka keittiön pöydän ääressä. (Kikulis ym. 1992, 355-356; Koski & Heikkala 31-32)

Organisaation elinkaaren teoriassa seuraava vaihe on ”lautakunnan huone”. Tällöin jäsenmäärä kasvaa ja luottamusmiesten tilalle tulee ammattilaisia. Oman varainhankinnan rinnalle ja tilalle tulee julkinen rahoitus. Rahoituksen myötä päätöksenteko siirtyy keittiön pöydän äärestä laajemmalle määrälle ihmisiä ja se tapahtuu virallisemmissä tilaisuuksissa, kuten kokouksissa. Roolit erikoistuvat työnjaon myötä. (Kikulis ym. 1992, 355; Koski & Heikkala 22, 32)

Kolmatta arkkityyppiä Kikulis kutsuu ”johdon toimistoksi”. Ammattihenkilöstö on keskeisessä asemassa ja muutenkin henkilöstön roolit ovat eriytyneet. Esimerkiksi luottamushenkilöstön rooli on olla lähinnä tukemassa. Koko ideologia on muuttunut tähän vaiheeseen saavuttua; vapaaehtoisesta jäsenten tarpeisiin vastaamisesta on siirrytty yleiseen, julkiseen tarpeeseen vastaamiseen. Esimerkiksi valtion ja yhteistyökumppaneiden intressit suuntaavat toimintaa. Liikerytysorganisaatiot edustavat puhtaimmillaan tätä mallia. (Kikulis ym. 1992, 360-361; ks. myös Koski & Heikkala 1998, 22, 32-33) Seuraavassa esitellään KesLin toimintaverkostoa, ja sen toimijoita suhteutetaan näitä arkkityyppeihin.

### **Asiakas- ja jäsenyysuhteen toimijat**

Ensin käsitellään asiakas- ja jäsenyysuhteen toimijat, joita ovat selkeimmillään seurat ja lajiliitot. Alun perin KesLin jäseniksi otettiin pääasiassa lajiliittoja. Seurajäsenyys mahdollistui vuonna 2000. Ryhmään kuuluvat myös uudenlaista kumppanuutta edustavat päiväkodit ja oppilaitokset, jotka kiinnittyvät KesLiin asiakkuutensa kautta. Osaltaan ne myös ovat yhteistyökumppaneita. Ne eivät asetu edellä esiteltyyn sivun 14 kolmioon yhtä selkeästi kuin seurat (kuvio1).

Taulukko 1: Asiakas- ja jäsensuhteen toimijat.

<b>ASIAKKAAT / JÄSENET</b>	
<b>SEURAT</b>	
Jyväskylän Kenttärheilijat	Perinteikäs, suuri, Jyväskylässä toimiva yleisurheiluseura. KesLin jäsen. Harrastajamäärä 1100.
Jyväskylän Naisvoimistelijat	Perinteikäs, suuri, Jyväskylässä toimiva naisvoimisteluseura. KesLin jäsen. Harrastajamäärä 1950.
JYP HT Juniorit	Suuri, Jyväskylässä toimiva jääkiekkoseura. Toiminta perustuu juniorityöhön. KesLin jäsen. Harrastajamäärä 738.
Pihtiputaan Ploki	Pihtiputaalla toimiva lentopallon erikoisseura. Jäsen. Etäisyys Jyväskylästä 137 km. Harrastajamäärä noin 350.
Jämsän Retki-Veikot	Jämsässä toimiva perinteikäs suunnistusseura. Ei jäsen. Etäisyys Jyväskylästä 58 km.
Äänekosken Huima	Perinteikäs, suuri, Keski-Suomen vanhin (perustettu 1904) Äänekoskella toimiva seura. Harrastajamäärä 2850. Paljon lajeja (10) ja toimintaa. KesLin jäsen. TUL:n jäsen. Etäisyys Jyväskylästä 44 km.
Korpilahden Pyrintö	Pieni, Korpilahdella sijaitseva lentopalloon erikoistunut seura. Ei jäsen. Etäisyys Jyväskylästä 30 km. Harrastajamäärä noin 100.

<b>PÄIVÄKODIT, OPPILAITOKSET</b>	
Päiväkoti Mesikämmen	Uudenlaista yhteistyötahoa edustava Keuruulla Etäisyys Jyväskylästä 62 km.
Jyväskylän Kristillinen opisto	Uudenlainen yhteistyötaho.
<b>LAJILIITOT</b>	
Keski-Suomen Hiihto	Toimii enimmäkseen Keuruulla. Jäsen.
Keski-Suomen Pesis	Toimii Jyväskylässä, samassa rakennuksessa KesLin kanssa. Ei jäsen, Pesäpalloliitto kyllä.

Laajimmillaan KesLin verkostoon voidaan laskea myös koko se seuroista koostuva liikuntakenttä, joka on KesLin toiminta-alueella. Tämä selittyy sillä, että osa KesLin toiminnasta on taustatyötä tai edunvalvontaa, jotka osaltaan palvelevat myös niitä liikuntajärjestöjä, jotka eivät ole liittyneet KesLiin jäseniksi. Myös haastateltaviin tahoihin kuului seuroja, jotka eivät ole jäseniä.

Yhteistyökumppaneiden ja asiakassuhteen ryhmien rajat ovat häilyviä, kuten todettiin päiväkotien ja oppilaitosten osalta. Asiakas- ja jäsensuhteen toimijoita voidaan määrittellä myös aiemmin esiteltyjen Kikuliksen arkkityyppien mukaan. Jotkut seurat edustavat ”keittiön pöytä” -tyyppisiä organisaatiomalleja ja niiden arvot ovat selkeitä vapaaehtoisorganisaation arvoja. Mukana on myös täysin erilaisia seuroja, jotka ovat joko ”johdon toimisto” -tyyppisiä tai ainakin lähellä sitä. Näissä seuroissa voi olla sekä liikeyritysmäisesti toimivia että vapaaehtoistyöllä toimivia osastoja. Lajiliitoissa on yleisesti ammattihenkilöstöä, mutta pienimmät lajiliitot voivat toimia yhden palkatun henkilön ja vapaaehtoisten voimin. Etenkin pienet lajiliitot edustavat tyypillisimmin ”lautakunnan huonetta”.

### **Strategiset toimijat**

Kolmion (kuvio 1) perustasta kärkeen päin mentäessä ovat seuraavat, strategiset eli ohjaavat toimijat. Nämä tahot päättävät resursseista ja muodostavat suuren osan KesLin ulkoisesta ohjauksesta. Tähän ryhmään kuuluvat OPM ja SLU. Vaikka muiden ryhmien toimijoita ei tässä tarkemmin ole esiteltykään, OPM:stä ja SLU:sta kerrotaan kummastakin erikseen. Tarkoitus on kuvata aluejärjestön näkökulmasta näiden tahojen liittyminen tähän tutkimukseen.

Opetusministeriö kuvaa internet-sivuilla toimintaansa näin: ”Opetusministeriö – sen kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston liikuntayksikkö – johtaa, kehittää ja koordinoi liikuntapolitiikkaa. Opetusministeriön asiantuntijaelimenä toimii valtioneuvoston asettama valtion liikuntaneuvosto jaostoineen. Aluehallinnossa liikunta-asioita hoidetaan lääninhallituksissa. Järjestöjen valtionavustuksia harkittaessa punnitaan järjestöjen toiminnan laatu, laajuus, yhteiskunnallinen merkitys, avustuksen tarve sekä eettiset periaatteet.” (Opetusministeriö 2005) Opetusministeriön liikuntayksikkö vastaa liikuntaneuvoston valmistelemana alueiden tulosperusteisesta määrärahanjaosta, ja on siitä näkökulmasta katsottuna alueiden strateginen yhteistyökumppani. Alueiden valinnat ja toiminta "mitataan" vuosittain haettavalla avustuksella.

OPM on resurssien jaon ja päätösten vuoksi liikuntaelämässä niin tärkeä, ettei sitä voi ohittaa myöskään aluejärjestöä koskevassa tutkimuksessa. OPM:stä haastatteluihin saatiin syvyyttä ja kokemuksen ääntä sekä perinteistä katsantokantaa. OPM:ssä on myös totuttu opinnäytetyön tekijöihin, ja haastatteluissa vastaukset tulivat selkeästi ja varmasti.

SLU profiloit itsensä näin: ”Suomen Liikunta ja Urheilu ry SLU on liikuntajärjestöjen katto-, palvelu- ja yhteistyöorganisaatio, jonka tärkein tehtävä on liikunnan ja urheilun kansalaistoiminnan elinvoiman edistäminen. Vuonna 1993 perustetun SLU:n 126 jäsenjärjestöön kuuluu jäsenenä yli 1,1 miljoonaa suomalaista. SLU:n periaatteena on tarjota välitöntä tukea jäsenjärjestöille ja samalla edistää pitkäjänteisesti liikunnan ja urheilun kansalaistoimintaa.” (SLU 2005).

Aluejärjestöt, tai SLU:n internet-sivujen mukaan SLU-alueet perustettiin samaan aikaan kuin SLU. Aluejärjestöt ovat osittain SLU:n paikallisia toimistoja, mutta toimivat itsenäisesti. Toisiinsa verrattuina ne ovat myös erittäin heterogeeninen joukko. SLU:n jäsenenä aluejärjestöille annetaan erilaisia palveluita hallintoa, taloutta, tiedotusta ja lajiasioita koskevissa kysymyksissä. SLU pitää erilaisia seminaareja ja jäsenpalavereja. Eräänä yhteisen tekemisen muotona ovat myös erilaiset osaamisverkostot, joihin ainakin osaan voi osallistua myös yksityishenkilönä. Osittain samoja palveluja myös aluejärjestö antaa omille jäsenjärjestöilleen. OPM ja SLU yhdessä edustavat liikunta-alan strategista näkökulmaa valtakunnallisesti. Tässä työssä niitä nimitetään strategisen ohjaussuhteen tahoiksi.

Taulukko 2: Strategisen ohjaussuhteen toimijat.

<b>STRATEGISEN OHJAUSSUHTEN KUMPPANIT</b>	
SLU	Alueet ovat "maakunnallisia SLU-toimistoja" ja SLU:n jäseniä. Toimisto Helsingissä, alueet paikallisia.
OPM	OPM johtaa, kehittää ja koordinoi liikuntapolitiikkaa. OPM koordinoi valtion liikuntarahoituksen jakoa. Alueet hakevat OPM:stä valtionavustusta.



## **Yhteistyökumppanit**

KesLin toiminta on laajentuessaan levinnyt myös käsittämään yhteistyötä kuntien ja tarkemmin kuntien liikuntatoimien kanssa. Kunnat ovat KesLin yhteistyökumppaneiden uusimmasta päästä. KesLin rooli kunnan näkökulmasta on esimerkiksi se, että KesLi lähentää kunnan ja alueen seurakentän toimijoita. KesLi voi myös toimia koko alueen liikuntatoiminnan asiantuntijana. Jo aiemmin esitellyssä kolmiossa kunnat ja niiden liikunta-asioista päättävät elimet sijoittuvat kolmion kärkeen. KesLiin yhteydessä olevat kunnat ovat erilaisia, koska kaikissa kunnissa ei ole enää suoranaista liikuntatoimea, vaan joissakin sama virkamies vastaa kunnassa päätetyn mallin mukaan sekä liikunta-, nuoriso-, kulttuuri- ja vapaa-aikatoimesta. Jotkut yhteistyökumppanit taas voivat hoitaa hyvinkin erikoistunutta alaa kunnan hallinnosta. Esimerkiksi Jämsän kunnasta haastateltiin lasten iltapäivätoiminnasta vastaavaa henkilöä. Muita kolmion kärjen ryhmään kuuluvia ovat Länsi-Suomen lääninhallitus ja Nuori Suomi ry.

Lääninhallitus on ikään kuin paikallinen OPM:n jatke. Se edustaa valtionhallintoa väliportaassa paikallishallinnon suuntaan. Lääninhallituksen liikuntatoimen internet-sivuston mukaan ”Liikuntatoimen tehtäviin kuuluvat liikuntatoimen peruspalvelujen ja valtion toimenpiteiden vaikutusten arviointi, liikuntapaikkarakentamisen tukeminen, ohjaus ja neuvonta, koululaisten liikunnallisen iltapäivätoiminnan tukeminen, osallistuminen terveystoimintaohjelmien tukemiseen, liikunta-alan kansainvälinen toiminta ja ajankohtaiskoulutus.” (Lääninhallitus 2005)

Nuori Suomi on sitoutumaton järjestö, jonka tehtävänä on lasten ja nuorten elämän ilon ja hyvinvoinnin lisääminen liikunnan avulla. Nuorena Suomessa halutaan varmistaa, että liikunta on osa normaaleja päivärutiineja, joko koulu- tai päivähoitopäivää. Nuori Suomi edistää sellaista liikunta- ja urheiluseuratoimintaa, jossa lapsi tai nuori saa onnistumisen elämyksiä ja nauttii liikkumisesta. Nuoren Suomen tavoitteena on myös se, että kaikki saisivat yhtä paljon peliaikaa. (Nuori Suomi 2005)

Kikuliksen arkkityyppien mukaan yhteistyökumppaneiden toimijat edustavat selkeästi ”johdon toimistoa”, jos niitä voi teorian mukaan ollenkaan arvioida. Kaikilla tahoilla on

ammattimainen henkilöstö, roolit ovat niissä eriytyneet, tavoitteet selkeästi määritelty ja organisaatiomalli monimuotoinen.

Taulukko 3: Yhteistyökumppanit.

<b>YHTEISTYÖKUMPPANIT</b>	
Nuori Suomi	Lasten ja nuorten toimiala. Toimisto Helsingissä, alueet jakavat paikallisesti
Länsi-Suomen lääninhallitus	Aluehallinnossa liikunta-asioita hoidetaan lääninhallituksissa. Valtionhallinnon, säännösten näkökulma.

<b>KUNNAT / KAUPUNGIT</b>	
Keuruun vapaa-aikatoimi	Maantieteellisesti kaukana Jyväskylästä (62 km). 11382 asukasta *
Viitasaaren liikuntatoimi	Haastateltava pitkäaikainen viranhaltija. Maantieteellisesti kaukana Jyväskylästä (99 km). 7602 asukasta *
Jyväskylän liikuntatoimi	Tuttu, läheinen Liikuntatoimi sijaitsee KesLin "naapurissa" samassa rakennuksessa.. 83000 asukasta *
Jämsän sivistyspalvelukeskus	Haastateltava Jämsän iltapäiväkerhojen toiminnasta vastaava. 15321 asukasta * Etäisyys Jyväskylästä 58 km.

- \* Tarkastettu kuntien internet -sivustoista 2.2.2005
- Etäisyydet: Tiehallinto 2005.

#### 4 SOSIAALINEN PÄÄOMA JA VERKOSTOITUMINEN

Verkostoituminen ilmenee ensi kerran tavoitteena KesLin toimintakertomuksessa vuonna 1998. Keskisuomalaisten hyvinvointia haluttiin tukea liikunnan ja urheilun avulla. Keinona tähän nähtiin yhteistyöverkon kutominen jäsenjärjestöjen ja muiden intressiryhmien välille. (KesLin toimintakertomus 1998, 3) Verkostoitumisen, jota toimintakertomuksessa kutsutaan verkon kutomiseksi, onnistumista halutaan selvittää tämän tutkimuksen avulla.

Aluejärjestöt toimivat alueellisesti samoin kuin SLU valtakunnallisesti. Verkostoitumisen ideaa voi siis pitää samankaltaisena kuin SLU:lla valtakunnallisesti. SLU:n internet-sivuilla sosiaalisesta pääomasta sanotaan näin:

”Liikunnan kansalaistoiminta merkitsee liikuntaa ja urheilua sadoille tuhansille nuorille, perheille ja aikuisille, se on yhdessäoloa, iloa, elämyksiä, terveyttä, kasvua ja hyvinvointia. Liikunnan kansalaistoiminta on sadoille tuhansille talkoita läheisten ihmisten ja harrastuksen puolesta, se on kokemuksia, kasvua ihmisenä ja ystäviä. Liikunnan kansalaistoiminta on myös vastuullista toimintaa yhteiskunnassa – terveyden ylläpitämistä ja auttamista. Yhteiskunnalle tämä merkitsee sosiaalista pääomaa.” (SLU 2005)

Sosiaalinen pääoma nähdään siis jonain asiana, mitä tuotetaan ja mikä uusiutuu kansalaistoiminnan avulla. Pääoma merkitsee tässä henkistä vaurautta, jota kansalaistoiminta tuottaa. Ihmiset saavat kansalaistoiminnasta yhdessäoloa, terveyttä ja kaiken kaikkiaan hyvinvointia, mikä kasvattaa yhteiskunnan yhtä vaurauden osaa, mitä tässä kutsutaan sosiaalisesti pääomaksi. Edelleen SLU:n toiminnanjohtajan sanoin:

”SLU-yhteisö pystyy tarjoamaan yhteiskunnalle avaimia terveyden edistämiseen liikunnassa jo mukanaoleville ja uusille tulijoille. Yhteisö on verkostoitunut laajalle ja se tarjoaa yhteiskunnalle myös sosiaalista pääomaa.” (Pekkala 2005)

Yllä verkostoituminen ja sosiaalinen pääoma ovat samassa yhteydessä. Verkostoitumisesta ja sosiaalisesta pääomasta puhutaan nykyään monissa muissakin eri yhteyksissä. Verkostoitumisen esimerkkejä voidaan hakea myös julkisesta keskustelusta. Verkostoituminen lisää tiedon kulkua. Tiedon kulun helpottumisen

vastakohtana ovat jäykät hallinnolliset rajat. (Liinamaa, 2005) Maailmanlaajuisesta verkostoitumisesta on esimerkkinä globaali maailmantalous, jolla on puolustajansa ja vastustajansa. Tässä työssä verkostoitumista ei käsitellä arvomääritteisesti vaan neutraalina tapana saattaa yhteen erilaisia toimijoita.

Sosiaalisen pääoman käsitettä ei julkisessa keskustelussa tule juuri esille. Se on sosiologian, yhteiskuntatieteiden ja politiikkatieteiden teoreettinen käsite, jota on etenkin 1990-luvulta lähtien käsitelty vilkkaasti tutkimuksissa ja julkaisuissa (ks. mm. Ruuskanen 2001; Woolcock 2000). Seuraavissa kappaleissa sosiaalisen pääoman teoriaa käsitellään nimenomaan verkostoitumisen näkökulmasta ja selitetään se, miten nämä kaksi asiaa ovat yhteydessä. Ensin teoriaosiossa käsitellään itse sosiaalisen pääoman käsitettä. Toiseksi sitä nivelletään selittämään sitä, miten sosiaalinen pääoma ilmenee KesLin toimintaverkostossa. Myöhemmin tulososiossa vastataan siihen, miten verkostoituminen nähdään toimijoiden keskuudessa. Samalla etsitään haastatteluvastauksista erilaisia KesLin ja toimintakentän verkostoitumisen mahdollisuuksia. Verkostoitumisen onnistumista ja ylipäätään sen mahdollisuuksia arvioidaan sitten vielä pohdintaosiossa.

#### **4.1 SOSIAALISEN PÄÄOMAN KÄSITE**

Sosiaalista pääomaa käsittelevä tutkimus- ja julkaisutoiminta laajenee nopeasti yhteiskunta-, talous- ja politiikkatieteiden alueella. Nykyisessä merkityksessään käsite on kuitenkin nuori. Tutkimuksissa on eri suuntauksia, ja käsitteelle on annettu hieman toisistaan poikkeavia merkityssisältöjä. (Ruuskanen 2001, 4) Siksi on tärkeää selvittää tarkasti, mihin sosiaalisen pääoman teorioihin tässä tutkimuksessa viitataan ja miten käsitettä käytetään.

Sosiaalisen pääoman käsite liittyy pääomakäsitteisiin, kuten inhimillisen pääoman, kulttuurisen pääoman ja osaamispääoman käsitteisiin. Nämä toisiinsa yhteydessä olevat käsitteet viittaavat siihen, ettei perinteinen taloustieteen pääoman käsite pysty selittämään yksilöiden, yritysten tai organisaatioiden talouden tai toimintakyvyn

kehityksen eroja. Kiinnostus sosiaalisten verkostojen, paikallisyhteisöjen ja talouden suhteen tarkasteluun on lisääntynyt, koska talouden toimintaympäristö on muuttunut. (Ruuskanen 2001, 1, 3) Sosiaalisen pääoman käsitteen analyysi aloitetaan yleensä selvittämällä yhtäläisyydet taloustieteen pääoman ja sosiaalisen pääoman käsitteen välillä. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole eritellä näiden kahden eroja. Todetaan vain, että niillä on yhteinen historia.

Terminä sosiaalista pääomaa on käytetty satunnaisesti talous- ja yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa jo 1800-luvulta lähtien. Taloustieteessä sosiaalisen pääoman käsite on ollut käytössä alkujaan eri merkityksessä kuin nykyisessä, 1980–90 -luvulla virinneessä keskustelussa, jossa sosiaalisella pääomalla viitataan sosiaalisen rakenteen aineettomiin ominaisuuksiin. (Ruuskanen 2001, 1-2)

Mielenkiintoiseksi ja perinteikkääksi teoriaperusteeksi sosiaalisen pääoman käsitteen tekee se, että siihen liittyviä kysymyksiä ovat käsitelleet muun muassa sellaiset merkittävät yhteiskuntateoreetikot kuin Adam Smith, Karl Marx, Max Weber, Georg Simmel ja Emile Durkheim. Tiivistetysti voidaan todeta, että kaikki ovat korostaneet taloudelliseen toimintaan liittyviä sosiaalisia sidoksia. 1970-luvulla käsitettä tulkitsi Pierre Bourdieu, 1980-luvulla James Coleman ja 1990-luvulla Robert Putnam. Suomessa sosiaalisen pääoman käsitteen keskustelun on avannut 1990-luvulla Reino Hjerppe. (Ruuskanen 2001, 1-2) Nykyisin sosiaalisen pääoman käsite määritellään sosiaalisen rakenteen kautta, jonka ulottuvuuksia ovat sosiaaliset verkostot, normit ja luottamus. Nämä yhdessä edistävät verkoston jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja sen myötä tehostavat yksilöiden tavoitteiden toteutumista. (esim. Coleman 1988; Putnam ym.; Woolcock 1998, Ruuskasen 2001, 1 mukaan) Tärkeää yksilöiden välisissä sosiaalisissa siteissä on jatkuvuus, joka tekee sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ennustettavan. (Ruuskanen 2001)

## 4.2 SOSIAALISEN PÄÄOMAN VERKOSTOTEORIOITA

Sosiaalisen pääoman teorioista osa selvittää yhteiskunnan toimivuutta verkostoitumisen käsitteillä. Seuraavaan on poimittu niitä verkostoitumisen käsitteitä, joiden voidaan nähdä selittävän suomalaisen liikunnan järjestökentän verkostoitumista. Aloitetaan yleisillä verkostoitumisen käsitteiden määrittelyillä ja päädytään lopuksi yhdistämään niitä KesLin verkoston selittämiseen. Verkostoitumista on käsitelty muun muassa James Coleman sosiaalisen pääoman muotojen ja rakenteen kautta. Verkoston rakennetta käsittelee myös Ronald Burt, mutta eri näkökulmasta. Mark Granovetter ja Michael Woolcock taas käsittelevät heikkoja ja vahvoja siteitä ihmisten sosiaalisessa kanssakäymisessä.

### 4.2.1 Sosiaalisen pääoman muodot

Colemanin sosiaalisen pääoman teorian avulla voidaan kuvata aluejärjestön toimintaa selkeästi, koska siinä puhutaan sosiaalisten verkostojen toiminnasta ja rakenteesta. Coleman erottelee sosiaalisen pääoman sosiaalisessa rakenteessa eli sosiaalisissa suhteissa (Coleman 1988, 95-106, ks myös Ruuskanen 2001, 16-17). Aluejärjestön toiminnassa eri toimijoiden vuorovaikutus muodostaa näitä sosiaalisia suhteita, jotka eri muodoissaan muodostavat verkostoja.

Coleman määrittelee sosiaalisen pääoman sen funktion mukaan. Siinä on aina mukana kaksi elementtiä: sosiaalisen rakenteen näkökulma ja tietyn toiminnan helpottuminen. Toiminta voi helpottua henkilöiden tai yhteisöjen välillä, mutta myös sosiaalisen rakenteen sisällä. Kuten muut pääoman muodot, myös sosiaalinen pääoma on tuottavaa. Sosiaalinen pääoma on tuottava resurssi, joka helpottaa toimijoiden intentionaalista eli aikomuksellista toimintaa. Coleman kuitenkin toteaa, että tietty sosiaalisen pääoman muoto vietyä johonkin toiseen yhteyteen voi olla haitallinen tai hyödytön. (Coleman 1988, 98)

Ensimmäisen pääoman muodon Coleman jakaa rakenteellisesti kolmeen osaan, veloitteeseen, odotuksiin ja luotettavuuteen (obligation, expectation, trustworthiness). Ensiksi sosiaaliseen rakenteeseen kuuluu vastavuoroisuuden velvoite, johon liittyy odotus lunastamattomien vastapalveluksien suorittamisesta ja välittävänä tekijänä luottamus siihen, että odotettu velvoite suoritetaan tulevaisuudessa. Jos A tekee B:lle palveluksen ja luottaa B:n vastavuoroisesti auttavan häntä, syntyy A:lle odotus ja B:lle velvoite. Tämä vastavuoroisuuden odotuksen muoto on riippuvainen kahdesta asiasta: sosiaalisen ympäristön luotettavuudesta ja siitä missä määrin velvoitteet toteutetaan. Toisin sanoen, periaate ei toimi esimerkiksi ympäristössä, jossa vallitsee kaos tai muuten sosiaalinen organisoimattomuus (social disorganization). (Coleman 1988, 102-103)

Toinen sosiaalisen pääoman muoto on sosiaalisiin suhteisiin sitoutuva informaation kanava. Tärkeää on se, millainen potentiaalinen tiedon kulku sosiaalisissa suhteissa on luonnostaan. Tieto luo pohjan toiminnalle ja helpottaa sitä. Tiedon kulkeminen verkostossa on itsessään tärkeää, ei niinkään luottamus tai taloudellinen hyöty. Ne voivat kyllä syntyä tiedon kulun sivutuotteena. Kolmantena sosiaalisen pääoman muotona ovat normit. Vahvat normit ja tehokkaat sanktiot edistävät yhteisen hyvän, päämäärän, toteutumista. Normit eivät vaan lisää jotain käytöstä, mutta myös estävät yhteisön päämäärälle haitallista käytöstä. Esimerkkeinä Coleman mainitsee yhteiskuntamme toimivuuden. Voimme kävellä – ainakin useimmissa paikoissa – rauhassa kadulla. Hyvästä suorituksesta palkitseminen kouluissa takaa hyvän koulumenestyksen ja näin yhteiskunnan kilpailukyky säilyy. (Coleman 1988, 104-105) Hieman vastakkaista näkemystä edustaa Granovetter (1973), jonka mukaan voima verkostossa syntyy heikoista siteistä, jotka avaavat kanavia verkoston ulkopuolelle (Ruuskanen 2001, 18).

Sosiaalinen pääoma on kuin takuu siitä, että toiminnan osapuolet luottavat toisiinsa. Tämän Coleman osoittaa esimerkillään timanttikauppojen toiminnasta. Timanttikauppiaiden ringissä annettiin tutkailtavaksi arvokkaita timantteja ilman vakuuksia, mutta tiedettiin ja luotettiin siihen, että ne saadaan takaisin. Rinki toimi niin, ja toimipa vielä tuottoisastikin. Luottamus sosiaalisen pääoman muotona lisäsi myös taloudellisen pääoman syntyä, eli kauppojen tehokasta toimintaa. (Coleman 1988, 98)

Vastavuoroisuus, tiedon kulku ja normit ovat tärkeitä sosiaalisen verkoston toiminnalle. Aluejärjestön verkoston toiminnasta voi tehdä analyysiä näiden kolmen sosiaalisen pääoman muodon kautta. Seuraavassa lisätään analyysiin kuitenkin vielä rakenne, jossa sosiaalinen vuorovaikutus tapahtuu. Rakenteesta päästään sitten pohtimaan, kuinka aluejärjestön verkosto toimii ja mitkä ovat sen mahdollisuudet.

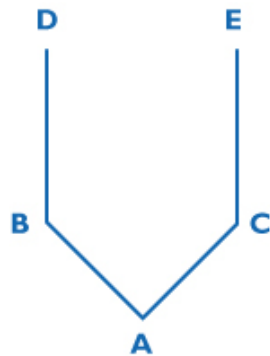
#### **4.2.2 Verkoston rakenne**

Colemanin mukaan kaikki sosiaaliset suhteet ja rakenteet tuottavat sosiaalista pääomaa. Toimijat rakentavat suhteita tarkoituksellisesti ja jatkavat, jos suhteista saatava hyöty jatkuu. Sosiaalisen pääoman syntymistä helpottavat kuitenkin tietyn tyyppiset sosiaaliset rakenteet. Verkosto voidaan jakaa kahteen erilaiseen rakenteeseen, suljettuun ja avoimeen. Sosiaalisten suhteiden suljettu verkosto ylläpitää hyvin normeja, koska tieto negatiivisesta käyttäytymisestä leviää verkostossa tehokkaasti. (Coleman 1988, 105) Yksinkertaisemmin verkoston toimivuutta voi miettiä pelkän tiedon kulun mukaan. Tiheät verkostot, jossa kaikki toimijat ovat jollain tavalla yhteydessä toisiinsa ja jotka jakavat samat käyttäytymissäännöt, toimivat tehokkaasti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

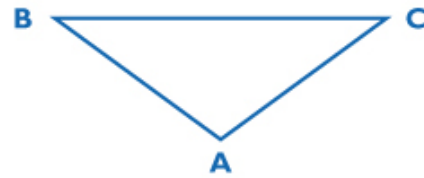
Avoimeksi verkostoksi Coleman kutsuu sellaista, jossa toimijat eivät ole kaikki yhteydessä. Toimija A, jolla on yhteydet toimijoihin B ja C, on verkostossa etulyöntiasemassa. Toimija A voi toiminnallaan aiheuttaa joko B:lle, C:lle tai kummallekin negatiivisia tuloksia. B ja C (tai D ja E) eivät voi yhdistää voimiaan rangaistakseen A:ta ja täten saada A:n vahingollista toimintaa loppumaan. (Coleman 1988, 105-106; ks myös Ruuskanen 2001, 17) Verkostojen ja sosiaalinen rakenteen toimimisen ymmärtäminen helpottuu tarkastelemalla seuraavia kuvioita. Vasemmanpuoleinen kuvaa avointa verkostoa. Oikealla on suljettu verkosto, jossa tiedon kulku on varmempaa, eikä kellään ole etulyöntiasemaa. Kaikki ovat vapaita jakamaan tietoa keille haluavat.



Avoin



Suljettu



KUVIO 4: Avoin ja suljettu sosiaalinen verkosto. (Coleman 1988, Ruuskasen 2001, 17 mukaan)

Sanat avoin ja suljettu verkosto voivat suomen kielessä luoda tunteen, että verkostojen nimet olisivat jotenkin arvosävytteisiä. Avoin verkosto kuulostaa ehkä myös sellaiselta, jossa tieto avoimesti kulkee toimijalta toiselle. Avoimuus sävyttyy sanana positiivisesti, kun taas tässä avoin verkosto ei ole se tiedon kulun kannalta toimivin vaihtoehto. Käännökset eivät aina kuvaa parhaiten alkuperäistä. Coleman (1988, 106) itse ilmaisee verkostojen olevan ”with or without closure”.

Colemanin teoriaa kehitti jatkossa Burt, joka selitti ajatusta sosiaalisesta toiminnasta kilpailuna. Oleellista on kilpailun toteutuminen epätasaisesti eri osapuolten välillä. Informaatio ja kontrolli keskittyvät ainoastaan harvojen toimijoiden käsiin. Teorian mukaan sosiaalinen pääoma ei liity suoranaisesti toimijaan, vaan hänen sosiaalisiin suhteisiinsa. Burtin mukaan tärkeää on se, keitä tunnet ja vielä tärkeämpää, missä verkostoasemassa sijaitset. Colemanin kuvion avoimeen verkostoon viitaten ”sosiaalisen rakenteen aukosta” (the hole in social structure) tai ”rakenteellisesta aukosta” (structural hole) on hyötyä kilpailuaseman parantamiseksi toimijoille, jotka sijaitsevat verkoston keskiössä. (Burt 1992, Ruuskasen 19, mukaan).

Aluejärjestön sijoittumisesta verkostoon kerrotaan myöhemmissä osioissa. Todettakoon tässä vain, että edellisen kaltainen kilpailutilanteen luominen ei ole aluejärjestön tehtävä tai tavoite. Rakenteellinen aukko voi muodostua verkostoon muillakin tavoin kuin kilpailutilanteen luomisen seurauksena. Pääasia on tutkia, onko rakenteellisia aukkoja

ylipäänsä syntynyt KesLin toimintaverkoston. Kun vielä pyritään selvittämään, miksi tiedon kulun esteitä on, päästään teoriasta käytäntöön. Mahdollisten rakenteellisten aukkojen takia tutkimusaineiston analyysissä otetaan huomioon esimerkiksi verkostosta syrjäytyneet.

Edellisestä teoriaosiosta voi yhteenvetona todeta, että verkostot, tarkkaileminen, normit ja normista poikkeamisen rankaiseminen seuraavat toisiaan. Syntyy kehä, joka edistää luottamusta ja toisten toimien ennustettavuutta. (Ruuskanen 2001, 15-18)

#### 4.2.3 Heikot ja vahvat siteet

Woolcockin määritelmät sosiaalisesta pääomasta selventävät entisestään meneillä olevaa määrittelyämme. ”It’s not what you know, it’s *who* you know.” Tämä sanaparsi kertoo hyvin paljon siitä, miten verkostoja voidaan käsitellä ilman tieteellistä tutkimustakin. Eli ei ole tärkeää, mitä tietää vaan kenet tuntee. Sisäpiiriin pääseminen vaatii jonkun tuntemista sisältä. Edelleen intuitiivisesti pohdittuna sosiaalinen pääoma tarkoittaa verkostoitumista yksilöllisellä tasolla perheen, suvun tai ystävien kesken, koska nämä ovat se voimavara, johon voi tukeutua. (Woolcock 2000, 17) Näin yksinkertaistaen voi päätellä myös kansalaistoiminnan olevan voimavara, johon voi tukeutua ja joka lisää sosiaalista pääomaa. SLU:n mukaan kansalaistoiminta on se yhteisöllisyyden verkko, johon ihminen voi tukeutua elämässään. Kansalaistoiminnan verkostoon tukeutuminen ei kuitenkaan enää ole itsestäänselvyys:

”Yhteisöllisyyden tukeminen on koko yhteiskunnan edun mukaista. Yhteisöllisyyden keskeinen tulos, sosiaalinen pääoma, on heikentynyt. Kansalaisten osallistuminen ja vuorovaikutus on vähentynyt. Sosiaalisen pääoman merkitys kansakunnan menestyksen ja hyvinvoinnin yhtenä keskeisenä tekijänä hyväksytään silti yleisesti.” (SLU 2005)

Aiemmin Colemanin teoriassa väitettiin, että toimiva verkosto on tiheä, ja sen toimijat ovat läheisissä tekemisissä keskenään. Ristiriidassa tämän väittämän kanssa on Granovetterin (1973) verkostoteoria, joka korostaa heikkojen siteiden merkitystä. Heikkojen siteiden voima (strength of weak ties) perustuu verkoston ulkopuolelle avautuville kanaville, jotka heikentävät normikontrollia. Granovetterin mukaan verkoston ulkopuolelle avautuvat kanavat ovat keskeisiä uuden tiedon välittymisen

kannalta. (Ruuskanen 2001, 18) Tämän tutkimuksen kannalta ristiriita ei ole tärkeä, vaan ylipäänsä tiedon kulun mahdollistuminen KesLin verkostossa. Kummankin avulla voidaan ymmärtää KesLin verkoston toimintaa.

Heikkojen ja vahvojen siteiden verkostonäkökulma on myös Woolcockin sosiaalisen pääoman teoreettisessa jaottelussa. Woolcock tarkastelee sosiaalista pääomaa neljältä eri kannalta. Nämä ovat kommunitaristinen näkökulma, verkostonäkökulma, institutionaalinen näkökulma ja synergianäkökulma. Mielenkiintoisin tämän tutkimuksen kannalta on verkostonäkökulma (Networks View). Woolcock sanoo horisontaalisia eli vahvoja siteitä tarvittavan perheiden ja yhteisöjen jäsenten välillä, jotta identiteetti ja olemisen tarkoitus vahvistuvat. Heikkoja siteitä (bridging) tarvitaan erilaisten sosiaalisten kokonaisuuksien, kuten uskonnon, etnisyyden, sukupuolen, sosioekonomisen statuksen ja luokkasidonnaisuuden välittäjiksi yhteiskunnassa. (Granovetter 1973, Woolcockin 2000, 22 mukaan) Heikot ja vahvat siteet ovat kummatkin tärkeitä yhteiskunnan ja yksilöiden toiminnan kannalta. Woolcockin mukaan esimerkiksi vahvojen siteiden olemassaolo ilman heikkoja voi johtaa tiedon kulun estymiseen siihen yhteisöön, jossa on liian vahvat siteet. Woolcockin mukaan tätä samaa ideaa voi käyttää niin ihmisten, perheiden, yritysten kuin muidenkin yhteisöjen verkostojen määrittelyssä.

#### **4.2.4. Sosiaaliset innovaatiot yhteiskunnassa**

Heikoista ja vahvoista siteistä puhutaan myös tutkimuksessa suomalaisesta yhteiskunnasta. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston (Sitra) tutkimuksessa pohditaan, ettei innovaatioista käytävä keskustelu ainoastaan tutkimus- ja kehitystoiminnan tai teknologisten innovaatioiden ympärillä enää riitä, vaan kilpailukyvyyn säilyttämisen avaimet ovat jossain muualla. Mistä johtuu, että jotkut yhteiskunnat pystyvät uudistumaan toimintaympäristön muuttuessa, kun taas toiset jäykistyvät paikoilleen? (Hämäläinen & Heiskala 2004) Muutoksiin helposti mukautuvat yhteiskunnat uudistuvat mm. sosiaalisten innovaatioiden avulla.

”Sosiaalisilla innovaatioilla tarkoitetaan sellaisia regulaatioon (lainsäädäntöön, viranomaissääntelyyn), politiikkaan sekä organisatorisiin rakenteisiin ja toimintamalleihin liittyviä uudistuksia, jotka parantavat yhteiskunnan suorituskykyä.”

Innovaatiokeskustelua halutaan nyt Suomessa ohjata teknologisten innovaatioiden sijasta sosiaalisten innovaatioiden suuntaan. Yhteiskunnan taloudellisen ja sosiaalisen menestyksen nähdään riippuvan sen rakenteellisesta uudistumiskyvystä. Tämä puolestaan määräytyy yhteiskunnan henkisen ja kulttuurisen uudistumiskyvyn perusteella. Sosiaaliset innovaatiot syntyvät usein ”kimpuissa”, joissa institutionaaliset, poliittiset ja organisatoriset uudistukset täydentävät sekä toinen toisiaan että myös teknologisia ja taloudellisia innovaatioita. Sosiaalisia innovaatioita syntyy eri tasoilla, yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa, järjestöissä ja yhteistyöverkostoissa, eri ammattiryhmissä, toimialoilla ja niin edelleen. Lopulta sosiaalisten innovaatioiden syntyminen on kiinni yhteisöllisistä oppimisprosesseista, joiden kautta rakenteelliset muutokset tulevat mahdollisiksi. (Hämäläinen & Heiskala 2004, 10-11)

Mitä tekemistä yhteiskunnan uudistumisella tai sosiaalisilla innovaatioilla sitten on aluejärjestöjen kanssa? Tarkoitus ei ole osoittaa minkäänlaista syy-seuraus – suhdetta, vaan osoittaa, että järjestöt, siis liikuntajärjestötkin, voivat osaltaan olla sitä joukkoa, jonka avulla yhteiskunta oppii yhteisöllisesti ja täten parantaa asemiaan kansainvälisessä taistelussa kilpailukyvyn ylläpidosta. Liikunnasta puhuttaessa kilpailukyvyn parantaminen tarkoittaa yhteiskunnan jäsenten hyvinvoinnin parantamista fyysisen ja henkisen terveyden ja hyvinvoinnin kautta.

Hyvä esimerkki tällaisesta liikunnan innovaatiosta on syksyllä 2005 alkanut yhteistyö, jossa SLU, Suomen Työväen Urheiluliitto ry (TUL) ja Suomen Kuntoliikuntaliitto ry (Kunto ry) kutsuivat työmarkkinatoiminnasta vastaavat organisaatiot ja työhyvinvoinnin edistämisen kannalta keskeisimmät ministeriöt mukaan keskustelemaan työyhteisöliikunnan kehittämisestä sekä liikunnan ja terveiden elintapojen edistämisestä yhteisin voimin. Jo vuosi sitten Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön (SAK) puheenjohtaja Lauri Ihalainen ehdotti hanketta, jossa tavoitteena olisi edistää liikunnan, työssä jaksamisen ja terveellisten elintapojen tavoitteita työelämässä. Nyt tämä poikkihallinnollista yhteistyötä vaativa hanke on käynnistetty. SLU:n puheenjohtajan Timo Laitisen sanoin: ”Liikunnan lisääminen ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen Suomessa edellyttää ehdottomasti monen eri yhteiskunnallisen tahon yhteistyötä”. (SLU 2005) Myös aluejärjestöt pyrkivät terveyden lisäämiseen liikunnan avulla. Tähän ne pyrkivät rakentamalla paikallisia yhteistyön verkostoja, joiden avulla lisätään ihmisten mahdollisuuksia liikkua.

Vakaan toimintaympäristön yhteiskunnassa vakiintuneilla toiminta- ja käyttäytymismalleilla voidaan saavuttaa erittäin hyviä tuloksia. Vakaa ympäristö voi kuitenkin muuttua henkisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti ja systeemisesti jäykäksi, jolloin uudistumiskyky heikkenee. Tarvitaan rakenteellista muutosta. Herkkiä yhteiskunnan ongelmien tunnistamisessa ovat esimerkiksi yhteiskunnan uudet ja nuoret jäsenet, jotka eivät vielä kunnolla ole sisäistäneet sen vallitsevaa kulttuuria. Myös taiteilijat ovat herkkiä kyseenalaistamaan yhteiskunnan ilmapiiriä. Vanhojen jäsenten viitekehykset, arvot ja normit taas vahvistavat olemassaolevia henkisiä rakenteita. Toimintaympäristön muuttuessa nopeasti myös ”sukupolvien välisen kuilun” syvyys korostuu. (Hämäläinen & Heiskala 2004, 51, 55)

Rakenteellisessa uudistuksessa on tärkeää kollektiivinen oppiminen. Tätä tapahtuu erilaisissa yhteisöissä, kuten kansalaisjärjestöissä, joihin kuuluvat urheiluseurat, tai muissa epämuodollisissa sosiaalisissa ryhmittymissä. Yhteisöjen viitekehykset, arvot ja normit ohjaavat yhteisön jäsenten käytöstä. ”Kollektiivisten oppimisprosessien seurauksena näiden yhteisöjen jäseniä yhdistää sosiaalinen pääoma.” Se koostuu yhteisestä kulttuurisesta paradigmasta ja sosiaalisten suhteiden verkostosta, joihin taas liittyy edellä kuvattua luottamusta ja vastavuoroisuutta. (Hämäläinen & Heiskala 2004, 64-65)

Liikuntajärjestöjen toimintaympäristön on todettu muuttuneen aiemmissa luvuissa liikuntajärjestöjen historiasta, rakennemuutoksesta ja aluejärjestöjen syntyvaiheista. Aluejärjestöjen roolin on todettu edelleen hakevan rooliaan (Heikkala 1998; Koski & Heikkala 1998). Liikuntajärjestöjen toimintaympäristön ei voi sanoa olevan vakaa. Ymmärtääksemme aikaisemman teorian ja sosiaalisten innovaatioiden yhteyden palataan hetkeksi takaisin teoriaan heikoista ja vahvoista siteistä verkoston toimijoiden välillä. Minkälaiset siteet epävakaassa, toimijoiden rooleja hakevassa tilanteessa ovat toimivia tai tehokkaita? Hämäläisen ja Heiskalan mukaan Woolcockin (2000) vakaat toimintapuitteet korostavat vahvan, sitovan (bonding) pääoman hyötyjä. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö taas tekee erilaisia yhteisöjä yhdistävästä (bridging) sosiaalisesta pääomasta arvokasta. Jälkimmäisen tyyppisistä heikoista lenkeistä tai bridging -tyyppisistä lenkeistä on hyötyä innovaatioprosesseissa, koska ne tuovat yhteen

ihmisiä, joilla on erilaiset taustat, kokemukset ja näkemykset. (Hämäläinen & Heiskala 2004, 67)

Yhteiskunnan rakenteellista uudistumiskykyä voidaan edistää tukemalla uuden sosiaalisen pääoman muodostumista yhteisöjen välille ja vähentämällä vanhoja, jäykkiä verkostoja. Voidaan tukea uudenlaista verkostoitumispolitiikkaa, jonka avulla pyritään uusien yhteistyösuhteiden rakentamiseen. (Hämäläinen ja Heiskala 2004, 67)

Aluejärjestöjen muodostaminen SLU:n syntyessä ja niiden koko olemassaolo kertoo uudenlaisten verkostojen tarpeellisuudesta liikunnan järjestökentällä. Kaikki lajiliitot eivät voi tukeutua omiin aluejärjestelmiinsä, koska siihen ei ole taloudellisia resursseja. Ne toimivat siis ainoastaan valtakunnallisesti tai yrittävät verkostoitua paikallisesti. Niiden on kuitenkin hankala levittäytyä joka paikkaan. Muutkin valtakunnalliset järjestöt tarvitsevat paikallisia kosketuspintoja ja linkin liikuntaa toteuttaviin seuroihin. Aluejärjestöt perustettiin alun perin lajiliittojen valtakunnallista verkostoitumista silmälläpitäen. Nyt jotkut niistä ottavat mielellään roolia muidenkin kuin lajiliittojen ja seurojen yhdistäjänä. Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten KesLi on tämän roolin ottamisessa onnistunut.

### **4.3 SOSIAALINEN PÄÄOMA LIIKUNTATUTKIMUKSESSA**

Martti Siisiäinen on käsitellyt sosiaalista pääomaa liikuntatutkimuksessa osittain Colemanin ja Putnamin näkökulmasta, mutta myös Bourdieun teorian pohjalta. Coleman (1988) ja Putnam (1993; 1995) käsittelevät kummatkin sosiaalista pääomaa funktionalistisesti, kun taas Bourdieun sosiaalinen pääoma tarkoittaa ”keskinäiseen tunnustukseen ja tunnustuksen saamiseen perustuviin sosiaalisiin suhteisiin ja aseisiin pohjautuvia vuorovaikutussuhteita, jotka lisäävät toimijan resursseja ja sitä kautta mahdollisuuksia toteuttaa omia intressejään erilaisilla toiminnan kentillä.” (Bourdieu 1980; 1986, Siisiäisen 1999, 88, mukaan) Siisiäisen tutkimuksen kohteena ovat urheiluseurat, jotka hänen mukaansa luovat integraatioedellytyksiä poliittiselle järjestelmälle. Urheilu- ja liikuntajärjestelmät taas eivät toimi ilman poliittista infrastruktuuria. (Siisiäinen 1999, 89)

Siisiäisen mukaan sosiaalisen pääoman käsitteessä ollaan yhdistys- ja seuraproblematiikan keskeisellä alueella. Liikunnan parissa toimiva saa urheiluseurasta tai liikuntayhdistyksestä resursseja organisoitumattomiin ihmisiin nähden. Yhdistyksissä on sitouduttu ”enemmän tai vähemmän institutionalisoituneen keskinäisen tuntemisen ja tunnustuksen saannin verkostoon”. Tällöin ovat kyseessä resurssit, jotka riippuvat kuulumisesta ryhmään. Vielä yksinkertaistaen: Kuuluminen ryhmään lisää hyvää oloa ja täten sosiaalista pääomaa. (Siisiäinen 1980; 1999, 91)

Urheiluseuroista puhuttaessa voidaan puhua myös sosiaalisen pääoman muodostamasta symbolisesta pääomasta, jonka avulla sosiaaliset erot tehdään näkyviksi. Bourdieun mukaan erottautuminen muusta massasta legitimoidaan symbolisen pääoman avulla (ks. Siisiäinen 1999, 92). Aluejärjestöistä puhuttaessa tällainen urheiluseuroja koskeva erottautuminen ei niinkään ole olennaista, vaikka symbolinen pääoma ei tarkoita ainoastaan sen näkymistä toimijan habituksessa, vaan myös vuorovaikutuksessa. Aluejärjestön toiminta tuottaa edellämainitun kaltaisen institutionalisoituneen keskinäisen tuntemisen ja tunnustuksen verkoston ja auttaa sen toteutumista seuroissa. Verkostossa erilaiset toimijat on koottu yhteen tekemään töitä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Seuratoimijat ja -aktiivit eivät koe olevansa mukana jossain niin abstraktissa kuin aluejärjestön verkostossa, vaan kokevat hyvää oloa seuraan kuulumisestaan. Tätä seuroihin kuulumista taas edistetään aluejärjestön tuella.

Siisiäinen jatkaa pääomateoriointiaan järjestöllisen pääoman käsitteellä. Järjestöllinen pääoma määritellään ”yhteiskunnallisiksi resursseiksi, joita järjestön toiminta kollektiivina tuottaa”. Resurssit ovat myös yksilöiden käytössä. Resurssien perustana ovat järjestön sosiaaliset verkostot ja niitä uusintavat vuorovaikutussuhteet. Jo järjestöjen synnyssä ovat mukana yhteinen toimintaedellytysten tiedostaminen ja yhteinen vuorovaikutus. Järjestöjä on myös jatkuvasti uusinnettava sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa, muutoin ne voivat muuttua pelkiksi organisatorisiksi kuoriksi. (Siisiäinen 1999, 93, ks. myös Siisiäinen 1986, 1988) Tässä tutkimuksessa paneudutaankin liikunnan aluejärjestön ja sen toimintaverkoston vuorovaikutussuhteisiin ja arvioidaan siinä valossa aluejärjestön nykyistä toimintaa.

Siisiäisen mukaan organisaatio on sosiaalisen pääoman keskittämisen väline, jossa järjestön muodostus luo solidaarisuuden tunteen potentiaalisen jäsenistön keskuuteen

antaessaan verkostolle nimen. Tällöin satunnaisista verkostoista pyritään luomaan pysyviä suhdeverkostoja. (Bourdieu 1986, Siisiäisen, 1999, 94, mukaan) Liikunnan järjestöt haluavat antaa toiminnalleen tarkoituksen. Ne haluavat toimia tehokkaasti. Aluejärjestöistä sanotaan, että ne toimivat paikallisesti kuten SLU toimii valtakunnallisesti. Aluejärjestöt luovat toimijoistaan verkoston, jonka pysyvyys ja tehokkuus määrittävät alueellisen liikunnan arvostuksen.

Aluejärjestön verkostoitumista voi kuvata edellä esiteltyjen teoreettisten käsitteiden pohjalta, joissa verkostoitumiseen vaikuttivat siis sosiaalisen pääoman muodot; luottamus, vastavuoroisuus ja tiedon kulku. Toisen teorian mukaan verkoston tiedon kulkua pohdittiin rakenteellisten erojen mukaan. Kolmanneksi verkoston toimivuuteen voivat vaikuttaa toimijoiden väliset siteet, joita voi ilmetä rinnakkain. Tässä tutkimuksessa niitä kuvataan vuorovaikutuksen avulla. Niitä olivat heikot (bridging) tai vahvat (bonding) siteet.

Rakenteellista muutosta verkostoitumisen näkökulmasta on kuvattu myös suomalaisia lajiliittoja koskevassa tutkimuksessa, jossa kuvattiin rakennemuutoksen aiheuttamaa vallan tyhjiön syntymistä. Tässä oli kyse vanhan hierarkkisen johtamismallin purkautumisesta liikunnan järjestökentällä. (Heikkala 1998, 140; Koski & Heikkala 1998, 18) SLU:n perustamisessa oli kyse väljemmän organisaation luomisesta, jolla palveltaisiin asiakkaita eli lajiliittoja ja alueorganisaatioita sekä edelleen seuroja niiden tarpeiden perusteella. Ideana oli kysynnän kautta ohjautuminen ja yhteistyöverkostojen luominen. (Koski & Heikkala 1998, 18)

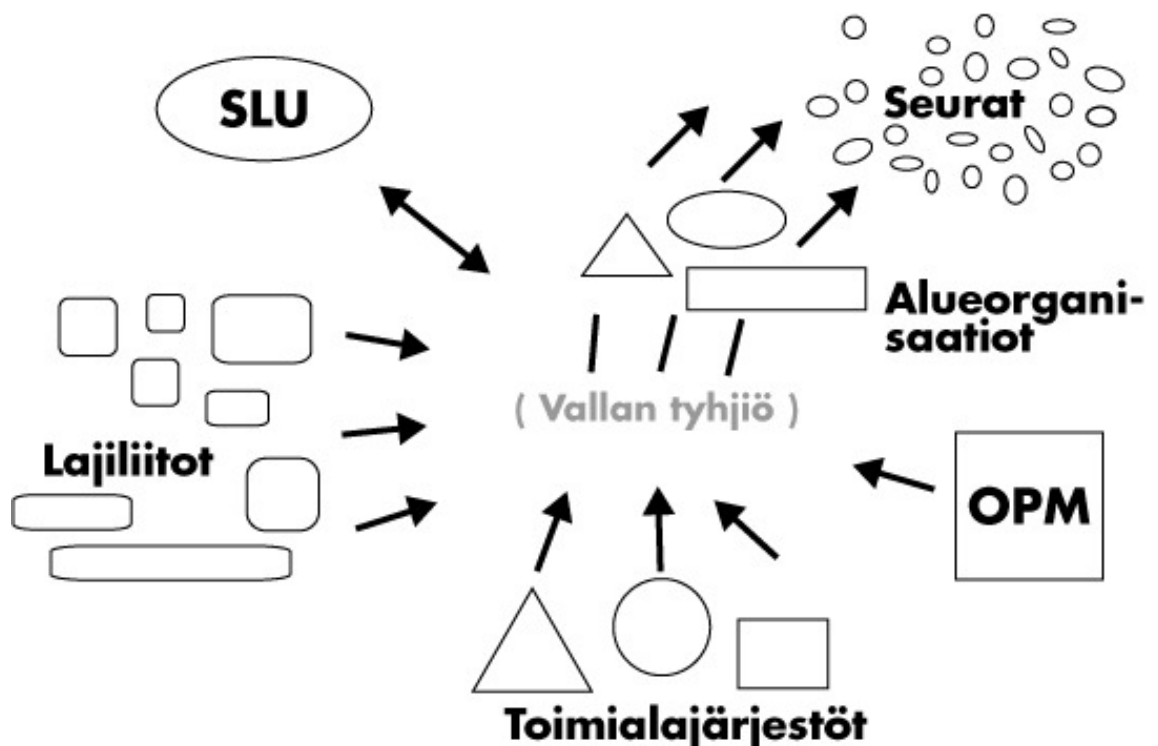
Nämä uuteen toimintapolitiikkaan nojaavat verkostot olisivat informaaleja, desentralisoituneita ja horisontaalisia. Niillä ei siis olisi vahvaa, vain yhtä tai kahta johtoasemassa olevaa keskusta vaan päätöksiä tehtäisiin epävirallisemmin pienemmässä piirissä, johon osallistuisivat monet erilaiset toimijat. Nämä suhteet eivät kuitenkaan sijoittuisi täysin hierarkkisten ja formaalien valtasuhteiden ulkopuolelle vaan vaikuttaisivat rinnakkain. (Koski & Heikkala 1998, 52) Tilaa on siis syntynyt uudenlaisille ratkaisuille, joihin vaikuttavat sekä kansalaisjärjestöt että yksityinen ja julkinen sektori. Järjestöteoreettisesti verkostoitumisessa on siis kyse siitä, että keskusettomassa systeemissä toimijoiden rajapinta on huokoinen ja verkostoitunut. Toimijat ovat toisaalta autonomisia mutta myös toisistaan riippuvaisia. (Koski &



Heikkala 1998, 53) Uudessa verkostoitumisessa suositaan erilaisten arvojen, intressien ja toimintamallien yhdistymisestä syntyneitä ratkaisuja. Kuten Heikkala toteaa: ”Tässä mielessä liikunnan järjestökenttä on verkostoitunut, toisin sanoen lajiliitot ja muutkin järjestöt joutuvat ylittämään perinteisiä kanssakäymisen rajoja etsiessään uusia yhteistyökumppaneita muista liikuntajärjestöistä, pyrkiessään tunnistamaan toistensa arvopohjia tai hakeutuessaan toimialakohtaiseen yhteistyöhön.” (Heikkala 1998, 139)

Järjestöjen suhteiden kerrottiin olevan monimutkaisia ja jännitteisiä. Kuten Koski ja Heikkala toteavat, jännitteitä kasvattaa rakennemuutoksessa syntynyt vallan tyhjiö. Järjestöjen vanhasta rakenteesta luovuttiin, jolloin kenttä pirstaloitui eri tahoille. Haluttiin muodollisten hierarkioiden sijasta kysynnän kautta ohjautumiseen ja yhteistyöverkoston luomiseen. (Koski & Heikkala 1998, 18, Heikkala 1998, 139-140)

Seuraava kuvio osoittaa selkeästi kentän pirstaloitumisen ja rakennemuutoksen vaikutuksen. Siitä tulee myös esiin vallan tyhjiö, joka aiheuttaa järjestökentälle jännitteitä.



KUVIO 5: Liikunnan järjestökentän rakenteellinen muutos ja vallan tyhjiön syntyminen. (Heikkala 1998, 140)

## 5 TULOKSET

Tähän asti tutkimuksessa on käytetty pääasiallisena aineistona tutkimuksen kohteena olevan ajanjakson, eli vuosien 1993–2003 KesLin toimintakertomuksia ja muuta kirjallista aineistoa. Tutkimusongelmiin on siis jo vastattu kirjallisuuden ja teorian antaman tiedon perusteella. Tulokset-osiossa vastauksia haetaan tutkimusta varten kerätyn empiirisen aineiston, haastattelujen, avulla. Tuloksien raportoinnissa keskitytään siihen, mitä haastatteluiden perusteella saatiin selville. Kirjallisuuden ja haastatteluiden näkökulmat poikkeavat toisistaan. Kirjallisuuden pohjalta on selvitetty asioiden taustoja ja teoriaa. Haastattelujen pohjalta halutaan tietoa siitä, miten KesLin toimintaverkoston tahot KesLin kokevat.

Koska kyse on laadullisesta tutkimuksesta, kaikkia haastattelukysymyksiin saatuja vastauksia ei raportoida. Vastauksista on poimittu olennaisimpia tietoja. Kerrotaan myös asioista, jotka ovat ikään kuin nousseet esiin aineistosta. Eskola ja Suoranta puhuvat saturaatiosta, eli aineiston kylläntymisestä. Se tarkoittaa, että aineistoa on tarpeeksi, kun se alkaa tuottaa samanlaisia vastauksia. (Eskola & Suoranta 1998, 62) Tässäkin tutkimuksessa haastatteluiden vastaukset alkoivat muodostaa omia kokonaisuuksiaan. Niitä esitellään tässä osiossa omien teemojensa alla. Haastatteluiden purkuvaiheessa huomattiin myös, että yksi osa jäi muusta tutkimuksesta irralliseksi. Liikuntajärjestöihin liittyviä arvoja ei käsitellä, vaikka se oli alun perin suunnitelma.

Osiossa pitäydytään haastateltavien kokemusten esittelyssä. Kuitenkin voidaan puhua teorian ja empirian välisestä vuoropuhelusta. Esimerkiksi jo tutkimuksen alkuvaiheilla laaditut haastattelukysymykset perustuvat aiempaan liikuntajärjestöjä koskevaan kirjallisuuteen.

Tuloksissa esitetään sitaatteja haastatteluista. Joskus sitaattien spontaanit ilmaisut kuvaavat tuloksia paremmin kuin harkitut selvitykset. Ne myös elävöittävät osiota. Selvyyden vuoksi sitaattien perässä on lyhenne, joka ilmaisee lukijalle haastateltavan ryhmän ja tutkijalle, kenen sitaatista on kyse. Sitaaatteja on myös hiukan ”siistitty” ymmärrettäväksi. Seuraavaksi saatujen tulosten pohjalta käsitellään jokainen teema erikseen.

## 5.1 ALUEJÄRJESTÖN TOIMINNAN MUUTOS

Ensimmäinen teema käsittelee aluejärjestön toiminnan muutosta. Osittain muutosta käsiteltiin jo luvussa 3, jossa kerrottiin KesLin toiminnan laajenemisesta, jäsenmäärän ja palvelutarjonnan kasvusta sekä kokonaan uusista toimintamalleista pääasiallisesti toimintakertomusten pohjalta. Todettiin, että toiminta on laajentunut käsittämään hyvin erilaisia muotoja, muun muassa koulutuksia ja palveluja. Myös toiminnan perustana olevien toiminta-ajatuksen ja arvojen kehitystä käsiteltiin. Luvun toisessa osassa esiteltiin KesLin toimintakenttä ja toimijoiden verkosto erilaisine tahoineen. Nyt tuloksissa kerrotaan, miten toimintaverkoston tahot kokevat KesLin toiminnan muutoksen ja minkälaisena KesLiä pidetään.

Luvussa 2 kuvattiin yleistä liikuntajärjestöjen toimintaympäristön muutosta. Toimintaympäristön todettiin muuttuneen sekä liikuntajärjestöjen sisäisestä paineesta johtuen että yhteiskunnallisten muutosten seurauksena. Yksi liikuntajärjestöjen merkittävä muutoskohta oli vuoden 1993 SUL:n perustaminen. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, vaikuttiko rakennemuutos haastateltavien mielestä aluejärjestöjen perustamiseen.

Rakennemuutoksen vaikutukset koettiin melko vähäisiksi, vaikka haastateltujen lämmentyä paikkakunnan mahdollisista vanhoista poliittisista kytköksistä puhuttiin enemmänkin. Tehtävien jaon on todettu kuitenkin olevan edelleen kesken järjestökentällä. Rakennemuutoksella liikunnalle perustettiin yksi yhteinen keskusjärjestö, SLU. Samalla kuitenkin moneen totuttuun toimintamalliin tuli muutos, eikä selkeitä ohjeita tuntunut tulevan mistään. Monopoliasemassa olleet ohjaussuhteet katosivat (Heikkala 1998, 53). Jouduttiin tottumaan itse tekemiseen. ”Oli aikamoista aikaa, ihmisillä oli työpaikat katkolla ja alkuun vaan yks aikamoinen hämmennys. Välillä tulee mieleen ettei sitä ole vielääkään saatu päätökseen. Se olis kiva arvioida et miten pienemmät urheilumuodot onko ne jääny jotenkin niinku jalkoihin. Kun yhtäkkiä olis pitäny alkaa perustaa rekisteröity yhdistys.” (As8) Joidenkin tahojen mukaan väärä taho päättää liikunnan rahojen jaosta: ”Avustusten jakamisessa ollaan edelleen vanhoissa jakoperusteissa. Rahat jakaa OPM liikuntaneuvoston lausunnon pohjalta. Keskusjärjestömallin mukaan se kuuluis urheilulle itsellensä.” (Yht3)

Toinen huomattava seikka oli se, että lajiliittojen ja aluejärjestöjen suhde ja tehtävien jako koetaan edelleen epäselväksi. Tämä on tuttua jo Kosken ja Heikkalan (1998) ja Heikkalan (1998) tutkimuksista. Tällä tutkimuksella saatiin selville lisäksi, että selkeästi jonkun lajin edustajaseurat tukeutuvat vahvimmin lajiliittoonsa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty, oliko näillä lajiliitoilla alueellisia järjestelmiään vai toimiko yhteydenpito seuran ja lajiliiton välillä valtakunnan tasolla. Seurat tukeutuivat lajiliittonsa lajikoulutuksiin. Seurat kokivat lajiliitot ehdottomasti tärkeimmäksi yhteistyökumppaniksi. ”Lajiliitot ovat tunnetumpia.” (As1) Kilpailevien urheilijoiden on myös pakko maksaa lisenssit. KesLiltä nämä seurat toivovat yleisesti lajirajat ylittävää koulutustarjontaa, järjestökoulutusta ja edunvalvontaa, koska kaikilla lajeilla ei ole piiriorganisaatioita, eli ne eivät palvele paikallisesti. Tässä jälleen tulee esiin se, että KesLin rooli koetaan vaikuttajaksi nimenomaan paikallisesti omalla alueellaan.

Seuraavissa sitaateissa käsitellään lajiliittojen ja aluejärjestöjen epäselvän suhteen syitä:

”Ongelma on edelleen että aluejärjestöjen suhteissa lajiliittoihin ja toisaalta huippu-urheilun järjestöjen ja aluejärjestöjen suhteissa on olemassa skismaa sen osalta että esimerkiksi huippu-urheilu, OK ja nää tahot ovat kritisoineet sitä, että aluejärjestöt eivät ottaneet omaa vastuutaan valmentajakoulutuksen toteuttamisesta. Lajiliitoille osa toiminnoista on jäänyt vieraaksi mutta voi sanoa päinvastoin että alueille myös lajiliittojen nykyinen toiminta on vieraampaa. Toimintatavat eivät kohtaa. Lajiliitoilla on omat piirijärjestönsä ja ne toteuttavat sitä kautta paikallisesti lajinsa toimintaa. [Aluejärjestöjen] tarjontapaletissa ei ole ollut sellaisia toimintoja, jotka olisivat lajiliittoja suoraan hyödyntäneet. Monessa aluejärjestössä piiritoimistot, lajiliittojen piirit on samassa toimitilassa et päivittäinen yhteys on olemassa siellä alueellisella tasolla.” (Stra1)

”Jos lajiliittoja kuuntelee niin lajiliitot arvostelevat ja kokevat aluejärjestöt ovat oman toiminnan näkökulmasta tarpeettomia. En sano et on totuus, mutta näin ne [lajiliitot] kokevat. Kun lajiliitto miettii omaa alueorganisaatiotaan, niin sehän on resurssikysymys. Et toiset tekee aluejärjestöjen kanssa yhteistyötä, toiset ei. Sekava tilanne edelleen. Aluejärjestön rooli lajiliittojen näkökulmasta on siis epäselvä. Liittyy siihen, että meiltä puuttuu valtakunnallinen kokonaisrakenne, et seuraus siitä. Kun mä kuuntelen alueita niin ne sanoo että lajiliitot eivät tunne seurojansa eivätkä paikallista toimintaa. Puolin ja toisin ei haluta ymmärtää.” (Stra2)

Selkeyttä lajiliittojen ja aluejärjestöjen toimintaan ja vastuualueisiin kaivataan kipeästi. Liikunnan järjestökenttä ei ole onnistunut lopettamaan päällekkäisyyksiään, mikä oli

rakennemuutoksen yksi tavoite. Esimerkkinä päällekkäisyydestä on se, että eräs haastateltava seura maksoi jäsenmaksuja eri järjestöihin vuodessa yli 3500€. ”KesLin jäsenmaksu on vain 20€, se nyt ei mene hukkaan kun se on niin pieni.” (As1) Ei siis mikään ihme, että talouden kanssa taistelevat seurat ovat ahdingossa. Tällöin voi olla mahdotonta liittyä keskusjärjestötyyppisiin organisaatioihin, vaikka ne nähtäisiin hyödyllisiksikin.

Polittinen kahtiajakautuminen KesLin toimintakentällä on pääosin taakse mennyttä aikaa. Nyt ”poliittinen kenttä on muuttunut täysin, enää ei kiinnitytä [seuroihin] poliittisesti.”(As1) Poliittisuuden häviäminen liikunnasta tapahtuu pikku hiljaa. Toimijoiksi tulevat ihmiset, joilla ei ole elettyä kokemusta liikunnan poliittisesta kahtiajaosta. Rakenteellinen yhdentymisen oli siis vain yksi tekijä, joka oli poistamassa poliittisuutta. Poliittisuuden rippeet poistunevat myös liikunnan toimijoiden sukupolvenvaihdoksen myötä.

Toiminnan muutoksesta kertoo sekin, että jotkut haastateltavat nostivat esiin ongelmat KesLin alkuvuosien aikana. Toiminnan alussa oli ongelmia, mutta ne ovat nyt pääosin takanapäin. KesLin alkuvuosien toimintaa haittasivat ongelmat, jotka aiheutuivat osittain tuolloin toimineiden henkilöiden toimintatavoista. Seuratoimijoilla tai muillakaan jäsen- ja asiakassuhteen ryhmässä toimineilla ei ollut näistä alkuvuosien tulehtuneista suhteista sanomista, mutta ”luottamus menikin” (Yht4) kuntiin päin: ”Mutta en malta olla mainitsematta että henkilökemiat on vaikuttaneet KesLin alkuvuosien kehittymiseen. Se ote oli sellanen että monet kuntakollegat sitä vieroksu. Mutta aika parantaa haavat.” (Yht3) Ajan parantavaan vaikutukseen uskotaan kuitenkin, joten eivätköhän alkuvuosien hämmingit ole kuopattu. Näin vastataan vuorovaikutussuhteen kehittymiseen: ”Merkkejä pikkusen parempaan. Ei ainakaan huonontunut, välillä tuli tosiaan henkilöiden kautta selvä pysähdys, luottamus meni.” (Yht4) Samalla kun henkilökemioiden todettiin vaikuttaneen alussa negatiivisesti, pidetään suhteita nyt hyvinä: ”Henkilöt vaihtuneet, nyt enemmän jalat maassa lähtenyt tekemään pala palalta yhteistyötä.” (Yht5) KesLin henkilöstö saikin kaikissa ryhmissä selvästi kiitosta. Jos loistosanoja ei käytetty, suhteen todettiin olevan ”asiallisen linjakasta” (Yht3).

Kaikissa ryhmissä ja haastatteluissa todettiin, että KesLin toiminta on menossa parempaan suuntaan. Strategisen ryhmän mukaan KesLin roolin merkitys on kasvanut ja vuorovaikutussuhde parantunut: ”Merkitys on kasvanut, mä pidän aluejärjestöjen roolia ja merkitystä erittäin isona, vähän sama asema kuin SLU:lla, mutta alueellisesti. Näen mahdollisuudet tosi isoina ja hyvinä, mutta toimintatavoissa ja pelisäännöissä, ja perusrakenteessakin on jotain mitä pitäis pystyä parantamaan.” (Stra2) Kysyttäessä, onko KesListä hyötyä jäsenilleen tai muille tahoille, vastaa toinen strategisen tahon haastateltava, että ”eihän ne muuten olis olemassa” (Stra1)

KesLiä pidettiin edellä mainituista kiitoksista huolimatta edelleen nuorena järjestönä, jolla on paljon tekemistä ja oppimista. Vaikka kokonaisuuden todettiin menneen parempaan päin, hakee KesLi edelleen rooliaan. Tai ”on löytämässä sitä pikku hiljaa” (Stra2). Järjestöjen historiassa kymmenen vuoden rajapyykin ylitys ei vielä ole paljon. KesLi on vielä nuori järjestö, jolla on paljon tekemistä: ”Seurat haluavat kuulua johonkin keskusjärjestöön mutta vielä ei tiedetä mitä tämä hajuton, mauton tuo tullessaan kun se vahvistuu ja voimistuu. KesLin itse rakennettava ja ratkaistava.” Tämä tapahtuu ”profiloitumalla” ja ”terävöittämällä” toimintaa. (Yht5) ”Toiminta on vähän satunnaista ja suunnittelematonta. Pitäis olla määrätietoisempaa, suunnitelmallisempaa ja järjestelmällisempää.” (As2)

Muita haastatteluista esiin nousseita asioita olivat liikunnan järjestökenttää haittaava pätkätyömyisyys ja KesLin modernit toimintatavat. Jotkut haastateltavat kiittelivät nopeita ja vaivattomia yhteydenpitokanavia. KesLin henkilökuntaa kiiteltiin myös ahkeruudesta. Toisaalta harmiteltiin sitä, että KesLissäkin käytetään pätkätyön tekijöitä, koska pätkätyön nähtiin hidastavan tärkeiden ihmissuhteiden syntymistä. Yhteydenpitokanavien syntymistä haittaa, jos asioita hoitavat ihmiset vaihtuvat liian usein. – Muutosta kuvataan myös seuraavassa teemassa, kun käsitellään KesLin roolia, vuorovaikutusta ja tulevaisuutta.

## 5.2 ALUEJÄRJESTÖN ROOLI, VUOROVAIKUTUSSUHTEET JA TULEVAISUUS

Toisessa teemassa haastatteluiden pohjalta selvitettiin KesLin roolin muutosta, ja etenkin nykyistä roolia. Tulevaisuutta koskeviin kysymyksiin saatiin paljon vastauksia, joista on poimittu tärkeimmät. KesLin ja eri tahojen välisen vuorovaikutussuhteen laatu kertoo, miten KesLi on verkostoitumisessaan onnistunut. Tämä on tärkeää KesLin tulevan strategian kannalta. Strategia tulee ohjaamaan KesLin toimintaa vuoteen 2010 saakka. Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan mahdollisesti muodostaa konkreettisempia toimenpiteitä toiminnan laadun parantamiseksi. Tulokset aluejärjestön roolista, merkityksestä ja vuorovaikutussuhteiden laadusta ja niiden kehityksestä kertovat, onko toimintaa viety oikeaan suuntaan, vai tuleeko suuntaa jollain tapaa muuttaa.

Haastateltavat tunsivat hyvin KesLin. Kysymykseen siitä, mikä aluejärjestö on, reagoitiin kuitenkin hyvin eri tavoin. Järjestöä ei heti osattu kuvailla, mutta haastattelut kokonaisuudessaan paljastivat, että tunnettiin monenlaista eri toimintaa, jossa KesLi oli mukana. Ne, jotka tunsivat KesLin jo työnsäkin puolesta parhaiten, sanoivat sen olevan maakunnallinen, alueellinen ja keskisuomalainen. Näin vastasivat melkein kaikki strategisen ja yhteistyökumppaneiden ryhmästä. KesLin toiminta-ajatus, eli paikallisesti hyvän liikunnan tarjoaminen keskisuomalaisille, tunnettiin hyvin. Tiedettiin myös, että KesLi järjestää erilaisia koulutuksia ja tekee taustatyötä, muun muassa edunvalvontaa. Jäsen- ja asiakasryhmässä ei asioita esitetty näin selkeästi. Tämän ryhmän sanoin KesLiä kuvattiin ryhmän sanoin koordinoijaksi, edunvalvojaksi, kouluttajaksi ja alueelliseksi toimijaksi.

Kysyttäessä KesLin toiminnasta melkein kaikki vastasivat tuntevansa ja tietävänsä koulutukset. Koulutus oli myös yksi tärkeimmistä aluejärjestön tehtäväksi ja palveluksi koettu toiminto. Vain kahdella haastateltavalla oli taloushallintoon liittyvä palvelusopimus KesLin kanssa, vaikka se on yksi KesLin tarjoamista selkeistä palveluista. Jäsenistössä ei juurikaan kaivattu tällaisia palveluita. Isoimmat seurat hoitivat taloushallintonsa ja toimistopalvelunsa itse. Niiden mielestä nämä tehtävät kuormittaisivat KesLin kokoista järjestöä liikaa. KesLin toiminta tunnettiin paremmin,

jos KesLin henkilöt olivat tuttuja. Henkilökohtainen tunteminen tuntui helpottavan yhteydenottoa: ”Pikkusen paremmin kun tuntis sen väen niin se yhteydenoton kynnys matalenis. Jos ei oo muuta kuin nimi niin on hankala soittaa.” (As3)

Koulutuksista saatiin hieman ristiriitaisia tuloksia. Niiden joustavuutta kiiteltiin, mutta samalla haluttiin enemmän täsmäkoulutusta eli suoranaiseen tarpeeseen räätälöitävää koulutusta. Toivottiin täsmäkoulutusta ja toisaalta lajirajat ylittävää koulutusta. Lajikouluttajan rooliin KesLiä ei niinkään tarvittu. Tulosten ristiriitaisuudesta voi päätellä, että koulutustarvetta pitää edelleen selventää ja määritellä yksilölliset tarpeet ennen koulutusta.

Vaikka KesLin toiminta konkretisoituu selkeästi koulutuksiin, haastatteluista nousi myös esille edunvalvonnan merkitys. Edunvalvonta on abstraktimpi käsite. Sitä on vaikea kuvata. Ehkä sen takia sitä ei kaikissa haastateltavissa ryhmissä koettu yhtä tärkeäksi kuin koulutuksia. Edunvalvonta ja koulutukset eivät ole toisiaan poissulkevia tai vaihtoehtoisia, vaan ne toimivat rinnakkain. Tärkeimmäksi edunvalvonta koettiin yhteistyökumppaneiden ryhmässä: ”Tekee kuitenkin ihan semmosta näkyvää työtä, jolla on vaikutuksia kuntatasolle ja seuratasolle et suunta tulee jatkuun ylöspäin.” (Yht2) ”Me saatas kaikki lajit olemaan sitä mieltä, että liikunta ja urheilu tarvitsee edunvalvontaa.” (Yht3)

Edunvalvonnan tärkeyden haastatteluissa osoitti se, että monet kokivat KesLin puhuvan kaikkien puolesta, koska yksin olisi vaikea saada ääntään kuuluville: ”Et me ollaan katottu että se on hyvä kanava että yks yksittäinen ihminen ei saa niin paljon välttämättä aikaseks kuin että se tulee KesLin kautta se viesti eteenpäin.” (As9) ”Nimenomaan se edunvalvonta, että olis alueellinen liikuntajärjestö, joka nimenomaan huolehtis siitä meidän edusta ettei seuroja jyrättäisi kaupungin tai yksityisten taholta. Vaikka kuinka iso seura ollaan niin jos mä meen sinne [liikuntatoimelle] vinkumaan se ei auta yhtään mitään ja siinä vaiheessa heillä [KesLillä] on enemmän sananvaltaa. He puhuu koko kentän puolesta.” (As10)

SLU:n toiminnanjohtaja Jukka Pekkanen mielestä aluejärjestöjen rooli on alueellisesti sama kuin SLU:n valtakunnallisesti. Hän näkee aluejärjestöjen tilanteen silti edelleen hieman ristiriitaiseksi:



”Iso kysymys, jota on pohdittu myös aluejärjestöjen kanssa, on että mistä se toiminta ohjautuu? Puuttuu yhteinen strategia ja sitä kautta yhteinen voima. Aika traumaattinen oli tämä aluejärjestöjen syntyminen. Nyt pitäisi katsoa, että näinkö kannattaa toimia, että onko tämä paras mahdollinen. Alueitten osalta tämä on varmaan erittäin hyvä, siis alue ry:n osalta, mutta valtakunnallisesti tämä ei ole optimitila. Se on vähän ristiriitainen. Se on sanottava näin rehellisesti, ja nostettava kissa pöydälle. Perustelen sen sillä että monella valtakunnallisella järjestöllä on valtavasti tarpeita alueelliseen työhön, mutta omia alueellisia järjestelmiä ei ole, ja ne joilla on omat valtakunnalliset järjestelmät, miten ne sitten roolittuu SLU-alueiden kanssa? Tilanne on sekava. Ymmärrän SLU-alueiden tilanteen. On hyvä heille, koska ne ohjautuvat maakunnallisista ja paikallisista tarpeista ja toimivat sen mukaan. Sillä tavalla tämä on ristiriitainen tilanne ja miksi me ollaan tällaisessa tilanteessa niin ollaan historiallisista syistä, tehdyn rakennemuutoksen takia.”

Sitaatti kokoaa monia tämän tutkimuksen aineksia. Ensiksi siitä tulee ilmi SLU:n ja aluejärjestöjen samankaltaisuus. Toiseksi siitä kuvastuu liikunnan järjestökentän rakennemuutoksen aiheuttama sekavuus ja hämmennys, joiden vuoksi järjestöt joutuvat jatkuvasti tarkkailemaan toimintaansa. Kolmanneksi siinä sivutaan aluejärjestön roolia paikallisena vaikuttajana, mutta todetaan samalla, että järjestöt joutuvat vielä hakemaan rooliaan.

Yhteistyön ja strategisten kumppaneiden ryhmän mielestä KesLi palvelee parhaiten seuroja: ”Sitä perusasiakastaan, soluaan, seurakenttää”, sanoi eräs haastateltava. (Yht5) Tai: ”Nyt vasta ollaan oikealla tiellä siinä että jäsenyys on seurapohjainen.” (Yht3) ”Se kansalaistoiminnan tukeminen on se meidän strategian mukainen ykkösasia ja sitä kautta seurojen tukeminen.” (Stra2) ”Tavallaan lajiliitot ja muut liikuntajärjestöt on kaukana yksittäisten liikuntajärjestöjen toiminnasta että olosuhteiden ja palveluiden luominen seuroille paikallisella tasolla.” (Yht1) Haastatteluissa verrattiin myös alkuaikoja tähän hetkeen seurajäsenyyden kautta. Seurajäsenyyden koettiin selventäneen KesLin nykypäivän toimintakenttää. Seurajäsenyys mahdollistui KesLissä vuonna 2000.

Aineistosta nousi esiin myös, että KesLin nähtiin palvelevan parhaiten pieniä seuroja. Vastauksien mukaan pienissä seuroissa harrastepohjalta toimivat ihmiset hoitivat seuran asioita, jolloin he tarvitsivat myös eniten apua. Aikaisemmin tutkimustuloksissa mainittiin, että KesLin tärkeimpiä toimintamuotoja ovat koulutukset, ja niistä erityisesti järjestökoulutukset. Väitteet tukevat toisiaan ja todistavat samasta asiasta: KesLin luonnollisin tuettava taho on seura.

Koska pääasiallisesti aluejärjestöön ja sen toiminnan mahdollisuuksiin suhtauduttiin positiivisesti, pessimistisesti aluejärjestön toimintaan suhtautuneet nousivat esiin omana ryhmänään. Näiden asiakas- tai jäsenryhmässä esiintyneiden vastauksista esitetään syitä siihen, miksi KesLin kanssa ei toimita tiiviimmässä yhteistyössä. Yleisesti tiivistä yhteistyötä ilmoitettiin olevan melko vähän, mutta asennoituminen yhteistyön mahdollisuuksiin oli positiivista.

Jotkut – jatkan ilmaisua pessimistisesti suhtautuvat – tahot kokivat olevansa joko hyvin itsenäisiä, yksin tai kovin kaukana KesListä. Jäsenyydestä ei oltu varmoja. Vastauksista ilmeni, että haluttiin nimenomaan KesLin yhteydenottoa, mainontaa ja tarjonnasta tiedottamista. Itse ei otettu yhteyttä KesLiin päin: ”Enemmänkin saisi tulla yhteydenottoja. Että ne mainostas enemmän seuroille mitä siellon tarjota. Koska siitä ei oo minkäänlaista tietoa. Tuntuu että viesti ei kulje. Ne ei oo millään lailla tavoittanut meitä.” Kun haastattelussa kysyttiin, onko haastateltava toimija käynyt tapahtumissa, vastaus kuului, ettei ”mun mielestä en oo saanut kyllä kutsuakaan”. (AS5)

Toinen ääripää oli taho, joka koki pystyvänsä tekemään kaiken itse. Yhdessä seurassa oltiin itse jopa tutkittu EU-kuvioita. Yhdistävä tekijä edelliseenkin löytyi, nimittäin kaukainen sijainti KesListä ja Jyväskylästä: ”Me ollaan täällä peräkyvän pojat me tehään ite.” Tunnustettiin suoraan, ettei olla oltu kovin kiinnostuneita: ”Ei ole mietitty, miten voitaisiin käyttää.” ja ”paljonhan siltä [KesLiltä] on tullut tällaista tarjontaa mutta me ollaan oltu aika huonoja vastaanottamaan”. Toki myönnettiin, että kaukainen sijaintikin on yhteistyön esteenä: ”Pitäisi tulla tännekin kättelemään lähelle olosuhteita.” (As3)

Juuri näiden esimerkkien löytämiseksi tähän työhön nimenomaan ryhdyttiin. KesLi halusi tutkia, miten voi parantaa toimintaansa. Näiden vastauksien valossa voidaan päätellä, että KesLin tulee kiertää enemmän kaukaisimmillakin seuduilla tutustumassa ja tiedottamassa. Seuraavasta erään seuran edustajan kommentista voi lukea, että KesLin lonkerot eivät ehkä kuitenkaan riitä koko alueelle: ”Nähdään että meidän toiminta että me huolehditään tästä alueesta.” (As3) Yleistyksien teko ei ole kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus. Mainittakoon kuitenkin, että kaukana Jyväskylästä sijaitsevat kunnat kokivat, että ne tuntevat seuransa paremmin kuin KesLi. Samoin kaukana olevat seuratsivat usein, että ne olivat paikkakunnalla joko yksin tai itsenäisiä. Maantieteellisen alueen kaukaisimmissakin sopukoissa kiertäminen ja

verkoston lujittaminen nähtiin tarpeelliseksi: ”Kovasti vaan maakunnissa kiertämistä ja itsensä tunnetuksi tekemistä. KesLin täytyy ottaa seuroihin yhteyttä. Maakunnissa kiertämistä, näkyvyys ja mukanaolo urheilutapahtumissa, sieltä se arvostus tulee.” (As1) Vain kiertämällä paikkakuntia niiden toimintakulttuuri voi tulla tutuksi: ”Paikkakunnan olosuhteita pitää kunnioittaa ja kulttuuria ja perinnettä.” (Yht4)

Yksi haastattelun osioista kartoitti KesLin tulevaisuutta. Kysyttiin tulevaisuuden odotuksista, ja minkälaisena aluejärjestön tulevaisuus nähdään ja mitä haasteita tulevaisuus tuo mukanaan. Erään haastattelun mukaan ”KesLi on juuri niin voimakas kuin siellä tehdään työtä” (As1) KesLin arvostus ja merkitys on pitkälle kiinni heidän omasta työpanoksestaan. Samansuuntaisia kommentteja saatiin muitakin. Keslin arvostus, roolin merkitys alueella ja toiminnan laajuus kasvavat KesLin henkilöstön aktiivisen työpanoksen mukana.

KesLin apua toivottiin yhteiskunnallisten kehityssuuntien tunnistamisessa. KesLin tulee tiedostaa yhteiskunnan liikuntaan vaikuttavat tekijät ja auttaa järjestöjä ottamaan ne huomioon. KesLi voi auttaa yleisten yhteiskunnallisten muutosten hallitsemisessa esimerkiksi edunvalvonnan keinoin. Yhteisöllisyysongelma nähtiin osana suurempaa kokonaisuutta, johon kuuluivat seuroissa toimimisen motivaation lasku tai ainakin toiminnan sirpaloituminen. KesLin haluttiin olevan tietoinen tästä ongelmasta. Strategisessa ryhmässä odotukset ja tulevaisuuden haasteet nähtiin osana liikuntapoliittista kehitystä. Toivottiin suurten linjojen ja yhteisten strategioiden kehittämistä. ”Yhteisiä, liikuntapoliittisesti riittävän suuria yhteisiä operatioita. Edellyttää yhteistä strategiaa, jota ei tällä hetkellä ole.” (Stra2) Yhteiskunnallisiksi haasteiksi nähtiin ”ikäntyminen, alueellinen rakennemuutos ja terveystrendit.” (Stra2) ”Pitäisi ottaa huomioon yleiset kehitystrendit, ikääntyvä väestö, talouden mahdollisuudet lisääntyä keskimäärin väestössä, polarisoitumista tapahtuu koko ajan.” (Yht3)

KesLi halusi selvittää tämän tutkielman avulla, mikä taho toimintakentässä edustaa aitoa kumppanuutta. Osittain siksi toimintakentän tekijöistä muodostettiin eri ryhmät. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistyksiin, eikä sitä voida tehdä myöskään haastateltavien erilaisuudesta johtuen. KesLille tuli kuitenkin hyvin vahvaa viestiä lasten ja nuorten liikunnan muistamisesta lasten ja nuorten toimialalla toimivilta

tahoilta. Aitoa kumppanuutta siis tarjottiin lasten ja nuorten toimialalta. Haastatteluista ilmeni myös, että KesLi tekee paljon mutta hajanaisesti eri suuntiin. Kansalaisjärjestöjen törmäämistä sekä julkiseen sektoriin että yrity maailmaan on tutkittu jo aiemmin. Voimia pitää siis keskittää, jotta voitaisiin toimia laadukkaasti ja tehokkaasti.

Haastatteluista ilmeni huoli siitä, että järjestötoiminnan vahvistamisessa unohdetaan ”liikkumattomat” ihmiset. ”KesLillä ei ole mitään estettä sanoa, että edustaa liikkuvia keskisuomalaisia. Siis järjestöliikkujia. Täytyy muistaa että järjestöihin kuuluu aikuisväestöstä aika pieni osa, nuorista ja lapsista kuuluu aika paljon.” (Yht3) Vastauksista ei voi päätellä, pitäisikö KesLin laajentaa toimintaansa järjestöliikkujien ulkopuolelle potentiaalisten liikkujien saavuttamiseksi vai keskittyä yhä enemmän liikkujien palvelemiseensa seurojen kautta. Sinänsä liikuntaa harrastamattomat pitää muistaa, koska he ovat myös potentiaalisia seuratoimijoita, joita tarvitaan koko ajan enemmän.

## 5.3 ALUEJÄRJESTÖN VERKOSTOITUMINEN

### 5.3.1. KesLin toimintakenttä ja verkostoitumisen teoria

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että KesLi ei yritä kontrolloida, eli muuttaa sosiaalista pääomaa yhden tahon omaisuudeksi vaan päinvastoin kannustaa mahdollisimman laajan verkoston syntyyn. Laajoja verkostoja syntyy erilaisissa tilaisuuksissa, joissa voi kommunikoida ja vaihtaa tietoja vapaasti. Näissä tilaisuuksissa tutustutaan muihin samankaltaisiin toimijoihin ja voidaan vaihtaa yhteystietoja tulevaa yhteydenpitoa varten. Jotkut tilaisuudet ovat nimenomaan tarkoitettu tällaiseen tietojen vaihtoon ja kommunikointiin. Yksi tiedon vaihtoa palveleva tilaisuus on seurafoorumi, joka kokoaa seuratoimijat keskustelemaan esimerkiksi kaupungin liikunnasta päättävien tahojen kanssa. Toinen esimerkki on maakuntajuhla, jossa palkitaan vuosittain keskisuomalaiset parhaat urheilijat ja seuratoimijat. Maakuntajuhlassa erilaiset tahot ja toimijat kohtaavat sekä keskustelunomaisessa luentotilaisuudessa että vapaammin juhlallisessa tilaisuudessa illalla. Kolmas tilaisuus tutustumiseen ja tiedon vaihtoon avautuu KesLin koulutuksissa.

Näitä tilaisuuksia tai tapahtumia voi kuvata myös rakenteellisesti. Tehokkaasti toimivan sosiaalisen verkoston yhdeksi tunnuspiirteeksi kuvattiin aiemmin se, ettei KesLi yritä sulkea joitain toimijoita pois vaikutuspiiristään. Seurafoorum, koulutukset ja maakuntajuhla ovat hyviä esimerkkejä tällaisista kaikille avoimista tilaisuuksista. Tilanteen avoimuutta pääsevät käyttämään hyväkseen kaikki, jotka niin haluavat. Osallistujat ovat vapaita käyttämään hyväkseen tilaisuutta tutustua, vaihtaa tietoja, keskustella ja esittää omia näkemyksiään.

KesLin toimintakenttää kuvattiin aiemmin esittelemällä KesLin toimintaverkosto (kuvio 3 sivulla 34). Edellä esitetyn sosiaalisten verkostojen teorian valossa kuviota pitää kehittää vastaamaan paremmin todellista tilannetta. Kuviossa 3 keskipisteenä olevasta KesListä lähtee yhdistäviä viivoja vain yhteen suuntaan. Täten voi ajatella, että KesLi keskiössä on tiedon kulun kontrolloija, tulppa tai este. Kuvio palveleekin parhaiten toimintakentän laajuuden kuvaamista. Verkostoitumisen teoriassa tämän tyyppisessä kuviossa keskiössä oleva taho voi vaikeuttaa tai helpottaa tiedon kulkua riippuen siitä,

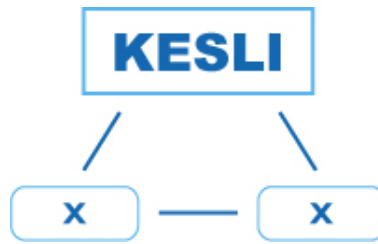
mitkä ovat sen tavoitteet. Tällainen Colemanin (1988) mukainen avoin verkosto sopii myös hyvin kilpailutilanteen luomiseen ja ylläpitämiseen, koska toisistaan irrallaan olevat tahot ovat keskiöstä riippuvaisia. Tällöin keskiössä oleva toimija voi kontrollida tiedon kulkua.

Osoitetaan sama vielä jakamalla verkosto pienempiin osiin samoin kuten edelläsosiaalisen pääoman verkostoista puhuttaessa, mutta nyt sijoittamalla KesLi eri tavoin.



KUVIO 6: KesLin paikka verkoston osasena kuvion 3 mukaan.

Todellinen KesLin toimintakentän tilanne ei ole tämän kuvion kaltainen vaan siihen voidaan soveltaa Colemanin teorian mukaista suljetun verkoston ideaa. (Ks Coleman 1988, 106; ks myös kuvio 4 sivulla 49) Kuviota on siis muutettava. Kuviossa 6 Keslin ”alla” olevat toimijat eivät ole yhteydessä. Parannellussa kuviossa toimintakentän kaikkien eri tekijöiden tai tahojen välille on vedetty viivat, jotka kuvaavat vuorovaikutuksen olemassaoloa. Nyt kuviossa on Colemanin teorian mukainen suljettu verkosto. – Tämäkään ei kuitenkaan ole tutkimuksellisesti todellinen tilanne, koska aineiston perusteella ei voida väittää, että kaikki KesLin toimintakentän tahot olisivat tekemisissä toistensa kanssa. Kuvio 7 kertoo ideaalutilanteen, jossa kaikki ovat tiedon kulussa tasa-arvoisessa suhteessa toisiinsa.



KUVIO 7: Toimintakentän ideaalitalanne.

Mihin KesLi sitten sijoittuu tässä verkostossa? Siihen vastaaminen haastatteluiden perusteella on monimutkainen tehtävä. Haastatteluiden perusteella voidaan kuvailla, minkälaisia tiedon kulun kanavia aluejärjestö tuottaa. Siten yhdistetään edellä esitettyä teoriaa ja haastatteluista saatuja tuloksia. Voidaan myös kuvailla, mihin KesLi ei verkostossa kuulu.

KesLi ei ole ainakaan yhteyttä kuvaavan viivan viimeinen piste. Sitä ei siis voi kuvata liikunnan järjestökentän sosiaalisen verkoston päätepisteeksi. Seura, tai joku muu liikuntakentän toimija voi päätyä päätepisteeksi, jos se jättäytyy pois yhteisistä toiminnoista, keskusteluista ja tilanteista, joissa voi tavata kollegoita. Päätepisteeseen voi päätyä kääntämällä jatkuvasti selkensä toimiville verkostoille. Muiden torjuminen ja yksin toimiminen on tässä KesLin toimintaverkoston kuvauksessa osittain itse aiheutettua. Sillä viestitetään, että verkostoon ei luoteta tai sitä ei arvosteta. Jo ennakoasenne voi määrätä, että verkostoon ei haluta.

Syynä selän kääntämiselle voi olla kyvyttömyys liittyä verkostoon. Esimerkkinä voisi mainita esimerkiksi modernit toimintatavat, joita kaikki eivät koe hallitsevansa. Moderneihin yhteydenpitomuotoihin tottumaton taho voi ”tipahtaa kyydistä” ja joutua verkoston ulkopuolelle. Nimittäin ”mitä enemmän toimijalla on kontakteja ihmisiin, joilla on toimijan intressien kannalta merkittävää tietoa, sitä paremmin toimija kykenee toteuttamaan tavoitteitaan. Sosiaalinen pääoma (verkostoina) toimii siis informaatiokanavana, joka tehostaa yksilöiden päätöksentekokykyä.” (Ruuskanen 2001, 16)

Edellä esitettiin kaksi mahdollista syytä sille, miksi vuorovaikutuksen suhteita KesLiin koettu oman toiminnan kannalta tärkeiksi. Ensin käsiteltiin haluttomuus liittyä verkostoon. Tuloksissa todetaan, että joillakin vahvan itsenäisyyden kokeminen estää

liittymisen. Toinen syy liittymättömyyteen on mahdollisesti kyvyttömyys. Nämä ovat tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia tuloksia, koska niiden perusteella päästään tämän tutkimuksen perusideaan. Lähtökohtanaan oli selvittää, miten KesLi voisi paremmin palvella jäseniään tai alueen muita toimijoita. Ymmärtämällä liittymättömyyden syitä voidaan päästä konkreettisiin parannuskeinoihin uuden strategian rakennustyössä.

Verkoston kuulumattomuus voi aiheuttaa monenlaisia ongelmia. Sosiaalisten verkkojen kasvattaminen yksin voi olla hankala tehtävä. Luottamusta ja sitoutumista ei noin vaan synny. Yksinäisen toimijan täytyy myös yksin hakeutua kontakteihin sellaisten tahojen kanssa, joista ei etukäteen ole mitään tietoa. (Johanson 2000, 171) KesLin verkoston jäsenien ei tarvitse yksin lähteä etsimään luotettavia lähteitä, koska KesLi tarjoaa ne tilaisuudet, joissa voi tutustua ja verkostoitua. Verkostoitumisen kiinnittymisen pinnat konkretisoituvat koulutuksissa, maaakuntajuhlissa, sähköpostilistoissa ja seurafoorumissa. Toki myös yksinäinen toimija saa apua, jos sitä haluaa ja osaa pyytää. Verkosto on siinä mielessä avoin, että sen jäseneksi pääsee helposti.

### **5.3.2 KesLin toiminnan verkostoituminen**

Seuraavaksi tutkaillaan haastatteluista saatuja tuloksia. Kuvataan sitä, miten KesLin verkoston toimijat kokevat KesLin verkostoitumisen. Toiseksi mietitään verkostoitumisen mahdollisuuksia, eli mitkä KesLin toiminnot tai palvelut näyttävät luovan uudenlaisia verkostoja.

Verkostoitumista kuvaa se, että KesLi on tarjonnut liikunnan toimijoille yhteisen kanavan siirtää tietoa ja vaikuttaa yhteiseen mielipiteeseen. Seurafoorum on keskustelufoorumi, johon seurat voivat ilmoittautua keskustelemaan kuntien päättäjien ja liikuntatoimen edustajien kanssa. Eri paikkakunnilla on omat fooruminsa. Yksi foorumin tarkoitus on se, että seurat saavat yhdistettyä voimiaan yhteisen mielipiteen syntymiseksi ja voivat vaikuttaa yhdessä kuntiin päin. Foorumi kokoaa erilaisia toimijoita yhteen. Mutta miten seurafoorum on tehtävissään ja tavoitteissaan onnistunut?



Yhteistyökumppaneiden ryhmässä seurafoorumiin suhtauduttiin monella eri tapaa. Positiivisessa kommentissa KesLin rooli nähtiin käynnistäjän ja sisään ajajan roolina:

”KesLin rooli voi keventyä, koska ei välttämättä tarvita enää vetoapua. Mennään paikallisin voimin eteenpäin. Oon kokenu tarpeellisena keskustelupaikkana, koska muuten tulee aika vähän oltua seurojen kanssa yhteisessä tilassa, siten että siellä olis useiden seurojen edustajia keskustelemassa yhteisistä asioista. Muuten keskustellaan seurojen kanssa vaan heidän asioista. Kyllä se [KesLi] tuo lisää elementtejä esimerkiksi seurafoorumin toimintajaossa istutaan saman pöydän ääreen. Et sitä kulttuuria täällä ei aiemmin ole ollut. Se edistää raja-aitojen madaltamista. Tuo lähemmäksi kuntaa seuroille.” (Yht2)

Joskus taas seurafoorumiä ei pidetty kovinkaan tarpeellisena. Tällöin kunnan edustajan mukaan kunta itse tuntee paremmin omat seuransa: ”Kunta me ollaan usein semmonen välittäjä, me pidetään täällä yhteyttä seurakenttään, koska tunnetaan paikalliset olosuhteet.” (Yht4) Kuitenkin sama toimija koki, että seuratyöhön pitäisi saada potkua: ”Seuratyö on hiipumaan päin. Vakuuttavampaa, kun kouluttava taho ulkopuolelta ja pystyy antamaan seuraan uutta kipinää.” (Yht4) Esimerkissä mentiin koulutuksien puolelle, mutta samalla annettiin yhdenlainen verkosto-esimerkki. Siinä KesLiä ei sijoitettu verkoston keskiöön, mutta kuitenkin liikunnan toimintakentän osaksi.

Eräs haastateltava näki seurafoorumin onnistumisen olevan vahvasti sidoksissa siihen, kuinka hyvin KesLi palvelee kaikkia kuntalaisia. Edellä kerrottiin kannanotto liikuntaa harrastamattomien ihmisten puolesta. Sama haastateltava koki seurafoorumin pienentävän vaikuttavien toimijoiden määrää: ”Pitäisi kiinnostua ei-harrastajista. Kunnan osalta käynnistetty vaihtelevalla menestyksellä seurafoorumi-projektia. On 140 seuraa hajallaan. Seurojen saavutettavuus on vaikeaa. Seurafoorumissa on vain 20 seuraa. Eihän se meidän seurakentästä mitään kerro.” Sama haastateltava näki seurafoorumissa hyvääkin: ”Hyvä, että oppivat puhumaan samalla kielellä.” (Yht5) Seurafoorumin menestys vaihtelee kunnittain. Seurafoorumi hakee myös vielä omia toimintamallejaan. Siihen pitäisi saada lisää seuroja, jotta se palvelisi mahdollisimman monia. Seurafoorumi on myös yksi KesLin edunvalvonnan muoto.

Hyvin monessa vastauksessa pidettiin KesLin alueen erityispiirteinä maan ainoan liikunnan korkeakoulutusta tarjoavan yliopiston sijaintia alueella, lähellä KesLin nykyistä toimistoa. Jotkut menivät ajatuksissaan pidemmälle ja miettivät koko Hippoksen alueen kokonaisuutta kaikkine erityislaitoksineen, joita ovat Liikunnan ja

kansanterveyden edistämistätiö (LIKES), Jyväskylän yliopisto ja sen alainen hyvinvointiteknologian keskus Viveca, KesLi ja Jyväskylän liikuntatoimi. Alueella todettiin myös liikkuvan huippu-urheilijoita ja näiden parissa työskenteleviä. Koettiin, että alueella risteilee paljon liikunnan tietotaitoa, joka olisi hyvä hyödyntää. Näin alueen ja KesLin asemaa voitaisiin vahvistaa Keski-Suomen liikunnan osaamiskeskuksena. KesLille ikään kuin ”heitettiin pallo” näissä haastatteluaineiston abstrakteimmissa ideoissa:

”Kun ajattelee Jyväskylää ja Hippoksen aluetta, niin siinä on maan ainoa liikuntatieteellinen ja siinä on LIKESin tiloja, Viveca, hyvinvoinnin keskus ja on urheiluakatemiaa. Sit siinä on jäähalli, alueen ainoa liigajoukkue, monitoimitalolla miesten salibandymeritaruusjoukkue. On paljon lajeja, uintia, voimistelua. Kilometrin alueelle on keskittynyt hirveä määrä urheilun huipputietoa ja -taitoa, tuntuu kuin ihmiset menisivät vaan ristiin rastiin ja olisivat hajallaan. KesLin toimistokin siinä jäähallilla. Hirveen paljon tietoa menee mutta jotenkin tuntuu kuin se ei kohtaisi niin että se hyödyttäisi rehellisesti tätä jyvaskyläläistä ja keskisuomalaista urheilua.” (As2) ”Hyödyllistä että liikuntajärjestöt ovat siellä missä liikkujat on, että on pääpaikat sekä järjestöt hajallaan eri puolilla kaupunkia.” (Yht5)

Vastauksia yliopiston alueen erityisyydestä tuli kaikista ryhmistä. ”KesLillä haastava alue se et se on maan ainoan liikunnan korkeakoulutusta antavan yliopiston kupeessa. Et liikuntatieteellisen vaikutus yliopiston päivittäisessä elämässä. Siinä suhteessa KesLillä on enemmän mahdollisuuksia hyödyntää tarvittaessa sitä asiantuntemusta.” ”Samalla kun tutkimuslaitokset on lähellä KesLiä niin sitä pystyittäisiin käyttämään enemmänkin sitä yhteistyötä.” (Str1)

Haastatteluaineiston mukaan KesLille sopisi liikunnan ammattilaisten rekrytoijan rooli: ”KesLi voisi jollain tavalla erikoistua rekrytoinnin puolelle välittämiseen kun on lähellä yliopistoa ja liikunnan hallintopuolta.” (Yht6) Samaa rekrytointi-idea esittivät haastateltavista uudenlaiset toimijat, jotka näkivät itsensä joko asiakkaina tai jopa yhteistyökumppaneina. Toinen haastateltava esitti, että alueen opistojen ja koulujen oppilaita voisi käyttää ohjaamistehtävissä. Yhteistyö hyödyttäisi sekä seurakenttää että oppilaita. Oppilaat saisivat työkokemusta ohjaamisesta ja seurat ohjaajia. ”Yhteistyötä ohjaukseen liittyen, et voisko meidän opiskelijoitakin käyttää hyväks.” (As6) Tämän tapainen yhteistyön muoto oli toisessa uudenlaisten haastateltavien ryhmässä ollut jo

käynnissä. KesLi hankki ohjaajan lasten päiväkodin kerhoon. Idea oli toimiva, ja yhteistyön toivottiin jatkuvan.

Haastatteluaineistosta poimittiin monenlaisia verkostoitumiseen viittaavia vastauksia. Välttämättä ei siis haettu selkeitä vuorovaikutuskanavia tai suuntia koskevia vastauksia tai tiettyjä verkoston toimijoita. Selkeitä verkostoitumismuotoja, joissa verkostoitujat tunnetaan, ovat erilaiset liikuntajärjestöjen yhteiset hankkeet. Esimerkkejä ovat Hyvä Seura -hanke ja Kunnossa kaiken ikää eli KKI-projekti, sekä edellä kuvattu seurafoorumi. Hyvä Seura -hankkeessa ovat mukana aluejärjestöt, lajiliitot, Nuori Suomi ry, Kunto ry, Olympiakomitea, Suomen Latu ry ja TUL ry piireineen. (KesLi 2005) Näiden hankkeiden tavoitteet on selkeästi määritelty. Niistä on helppo lukea liikuntajärjestöjen internet -sivustoilta. Seuraavaksi haetaan esimerkkejä siitä, mitä muotoja haastateltavat ovat vastauksissaan maininneet ja miten he verkostoitumista kuvaavat.

Seuraavan haastattelun mukaan KesLi lähentää kuntia ja liikuntajärjestöjä: ”Tarkoitus valmistella uusia kuntien lautakuntia informaatiotilaisuudessa. Tarkoitus tehdä seutukierros KesLin kanssa. Mennään kuntiin, jossa uudet lautakunnat kutsutaan. Tavoitteena liikunnan olosuhteiden edistäminen.” (Yht3) ”Noudatettu rajan häivyttämistä järjestöväen ja kunnallisen toiminnan välillä et pyrittäis semmoseen vuorovaikutukseen. KesLi on ollut mukana raja-aitojen kaatamisessa.” (Yht2) Joissakin haastatteluissa kaivattiin myös koulujen ja seurojen välistä yhteistyötä ja pohdittiin KesLin roolia yhteyden avaamisessa. Erilaisten yhteistyömahdollisuuksien pohtiminen osoittaa, että KesLin verkosto kattaa monenlaisia yhteyksiä liikunnan eri toimijoiden välillä. Koko toimintaa leimaa verkostoituminen. Yhteistyökumppaneiden ryhmä viestitti, että KesLi pystyy auttamaan verkostoitumisessa valtakunnalliseen tasoon päin:

”Paikalliselta tasolta pienistä yksiköistä on aika hankalaa lähteä virittää suhdetoimintaa valtakunnan taholle. Tämmösessä roolissa on siinä välissä on ihan toisenlainen. Jos leikittelis sillä ajatuksella että neljä ja puolsataa kuntaa jokainen kävis siellä pääkallopaikalla omaa asiaansa niin siinä ei jäis edes naama muistiin. Semmosessa roolissa [yhteistoiminta, välittäjä] ne meihin päin on ollukin. Monta asiaa on heidän myötävaikutuksella saatu liikkeelle.” (Yht1)

KesLin koolle kutsumat koulutukset, juhlat ja erilaiset tilaisuudet ovat hyviä esimerkkejä sosiaalisen pääoman heikoista lenkeistä tai ”bridging” -mallisesta

verkostoitumisesta. Maakuntajuhliin kokoontuvat alueen kuntien ja läänin edustajia, lajiliittoja, seurojen puheenjohtajia ja seuratoimijoita, yrityksiä, mediaa ja Keski-Suomen liitto, joka on tilaisuudessa palkitsijan roolissa. Tilaisuuden tavoitteena on nostaa esiin keskisuomalainen urheilu- ja liikuntakulttuurin osaamista. Juhlassa palkitaan vuoden lasten liikuttaja, seuratoimintahenkilö, nuorisourheilun vetäjä ja nuorisourheiluseura, nuori urheilija ja valmentaja, joukkue, vammaisurheilija ja urheilija. (KesLi 2005)

Kysyttäessä, mitä KesLi tekee, mainittiin juhlat ja tilaisuudet usein. Verkostoitumistakin niiden avulla nähtiin tapahtuvan:

”Näkee, että on tulossa mun kollegoita sinne lähialueilta ja Jyväskylästä vastaavia hommia tekeviä. Tällä tavalla niitten koulutustenkin kautta verkostoidutaan, että varmasti saa ihmisten yhteystietoja. Tapaa ja istuu 3-4 tuntia samassa paikassa ja keskustellaan niin että tutustuu. Kun ollaan liikuntaseurat niin saadaan vinkkiä et tämmösenä yhdistäjänä.” (As10)

Verkoston toiminnassa ei ole tärkeää, kuka viestiä vie, vaan tärkeintä on viestin perille meno. Siksi KesLin ei pidä kavahtaa kuntien kommentteja, että ne tuntevat oman seurakenttensä paremmin. Toisaalta, jos tieto seurojen vaikuttamismahdollisuuksista yhteisten keskustelufoorumien kautta jää kuntaan, verkoston toimivuudelle on tullut este. Tämä tiedon kulun este olisi tietysti hyvä saada purettua. Kunta voi kuitenkin nähdä itsensä keskeisessä roolissa: ”Kuntakenttä meillon omat muutokset. Ei ne varmasti tiedä Keski-Suomen tilannetta ja siellä olevissa seuratoimijoita et miten siellä hommat menee et ne pitää kuntien kautta et tää on luonteva kanava.” (Yht4)

Suuret seurat, jotka kokivat pystyvänsä itse hoitamaan asiansa, kokivat tarjonneensa apuaan KesLille sen alkuaikoina. Eräs seura jopa kertoi auttaneensa KesLiä alkutaipaleella: ”KesLi pystyi sanomaan, että soittakaa sinne, sieltä se apu löytyy.” (As1) KesLin rooli ei välttämättä ole kaiken tiedon levittäminen itse esimerkiksi vaikkapa koulutuksien avulla, vaan tärkeää on myös kehittyminen toisten toimijoiden avulla. Tällöin kehittymistä ei hidasta yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen, vaan verkostossa molemminpuolinen avun antaminen ja vastaanottaminen hyödyttää monia osapuolia. Luonnottomiin yhteyksiin tuppautuminen voisi pidentää tiedonkulun kanavia, jolloin KesLi ei olisikaan verkoston luoja vaan sen tulppa. Tiedonkulun esteenä oleminen ei ole KesLin kaltaisen modernin aluejärjestön roolin mukaista. Jo

aiemmin todettiin, että joskus luonnollisin yhteistyökanava on toimijalta toiselle tapahtuva viestintä. Viestin ei tarvitse kiertää keskuksien kautta. KesLin tulee sitten pohtia, miten saa tiedon toimijoilta itselleen niin, että sen voi levittää koko verkostoon.

Strategisten ryhmän edustajat eivät esittäneet kovinkaan paljon verkostoitumisesimerkkejä, koska niiden mukaan kaikki toiminta perustuu eri tahojen yhteiseen tekemiseen. SLU on liikunnan järjestökentän solmukohta. ”SLU on valtakunnallisesti kuten alueet paikallisesti”, määritetään SLU:sta. Haastatteluaineistot puolsivat tätä näkemystä. OPM:llä on yhteys myös kaikkiin ehkä yksittäisiä seuroja lukuun ottamatta. Yksittäisiin seuroihin OPM:llä on yhteys joissain tapauksissa aluejärjestöjen kautta, kuten esimerkiksi Keski-Suomen alueen seuroihin KesLin kautta. OPM on myös linkki kansainvälisiin yhteyksiin. Tässä tutkimuksessa kansainvälisten yhteyksien pohtiminen ei ole tarpeellista, koska verkostoitumista käsitellään pienemmässä mittakaavassa, paikallisesti.

KesLin vuorovaikutustahot luokiteltiin työn tekemisen helpottamiseksi. Ryhmien luokittelu palveli työhypoteesina. Osittain luokitteluilla oli myös ryhmien jäsenistä tiedottava rooli. Seuraavaksi arvioidaan, miten tämä luokittelu onnistui, tai minkälaisia uusia ajatuksia ryhmien jäsenistä heräsi tutkimuksen edetessä. Asiakkuus- ja jäsenryhmä oli muuten selkeä, mutta ainakin suuret, omasta mielestään omillaan toimeentulevat seurat tarjosivat myös yhteistyön muotoja. Vastauksista ilmeni myös, että suuret seurat pitivät itseään tasavertaisina toimijoina, vaikkakin näkivät KesLin roolin painottuvan edunvalvonnan suuntaan.

Kuntien verkostoituminen KesLin kanssa oli vielä hieman epäselvää. Haastatteluista voi päätellä, että KesLin tarjoamat mahdollisuudet otetaan vastaan joko innokkaasti tai hieman epäillen. KesLin toimintaa kuntien suuntaan pitää siis tarkastaa. Haastatellut seurat taas tiesivät, miten KesLi voi olla avuksi. Työ uusien kumppanien löytämiseksi ei myöskään ollut mennyt hukkaan, vaan haastateltu päiväkotijärjestö ja opisto olivat löytäneet KesLiltä omat palvelunsa. Yhteistyön ryhmässä sanottiinkin, että juuri opistot voisivat olla hyvä yhteistyökumppani: ”Voisi olla myös yleistä seuratoiminnan koulutusta. Näkisin yhteistyössä työväen- ja kansalaisopistoja et järjestäs kurssseja yhdessä ja KesLin asiantuntijoiden kanssa yksinkertaisesti seurojen ja yhdistysten asioiden hoitamisessa.” (Yht3)

Nuoren Suomen vastauksista ilmeni, että se haluaisi olla enemmän kuin tasavertainen yhteistyökumppani. Kommenttiensa perusteella Nuori Suomi kuuluisi paremminkin strategisen ohjaussuhteen ryhmään, johon se valtakunnallisen statuksensa vuoksi voisikin kuulua. Mielenkiintoista on se, kuinka Nuori Suomi haluaisi yhtenäistää omaa ja aluejärjestöjen toimintaa. Nuori Suomi haluaisi aluejärjestöistä verkoston, joka pääasiallisesti jatkaisi sen osoittamilla linjoilla. Aluejärjestöt taas kokevat olevansa paikallisia toimijoita, joiden toiminta määräytyy kysynnän mukaan eli siihen suuntaan, mihin se kullakin paikkakunnalla luonnollisesti kehittyy. Näissä odotuksissa ja toiveissa on ristiriitaa. Aiemmin esitellyn järjestötutkimuksen mukaan järjestökenttä on pirstaloitunut, eikä ohjeita ja määräyksiä enää otetakaan ylhäältä alaspäin vaan tieto jakautuu horisontaalisesti. Tämä kertoo KesLin edelleen toimivan melkoisessa odotusten ristiaallokossa. Mutta kuten tutkimuksesta on tullut ilmi, on toiminta koko ajan menossa hyvään suuntaan. Toiminnan arviointi tuottaa tulosta ja sitä tulee jatkaa.

Nykypäivänä monet erilaiset odotukset yhdistyvät markkinoiden, julkisen sektorin ja järjestösektorin toimintakulttuurien muuttuessa. Sektoreiden pinnat ovat muuttuneet huokoisemmiksi. Perinteisistä yhteistyömuodoista joudutaan luopumaan ainakin osittain ja löytämään niiden tilalle uusia. Tilanteen hallinta edellyttää kanavien avoimuutta monelle taholle. Siinä KesLi näyttää onnistuneen. Kaikkia tahoja ei kuitenkaan voi miellyttää. Vahvimmat, luonnollisimmat ja luotettavimmat yhteistyökumppanit löytyvät ajan myötä.

## POHDINTA

Pohdinnassa edetään asioiden käsittelyssä samassa järjestyksessä kuten koko työssä. Ensin pohditaan aluejärjestöjä niiden syntyhistorian kautta, toiseksi kuvataan KesLin toiminnan kehitystä ja roolia ja kolmanneksi pohditaan sosiaalisen pääoman ja verkostoitumisen teorian soveltuvuutta selittämään aluejärjestön toimintaa. Mahdolliset jatkotutkimusehdotukset ja mietteet teorioiden soveltuvuudesta aiheeseen ovat kunkin asian yhteydessä. Osio alkaa kuitenkin pohdinnoilla tutkimuksen etenemisestä, onnistumisista tai epäonnistumisista.

Järjestöt toimivat nykyään monien eri intressiryhmien vaatimusten ja odotusten alaisuudessa. Markkinatalouden tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatimukset ovat juurtuneet myös järjestömaailmaan. Avustukset eivät enää lankea järjestöille automaattisesti. Suunnitelmallisuus ja toiminnan kartoitus ovat tulleet tärkeiksi. Järjestöt laativat strategioita toiminnan kehittämiseksi haluttuun suuntaan.

KesLikin rakensi omaa strategiaansa ja halusi sen osaksi tietoa omasta tunnettuudestaan ja toimintansa muutoksesta. KesLi halusi kuunnella jäsenistönsä mielipiteitä ja odotuksia. Se halusi myös selvittää, minkälaisena sen roolia pidetään. Tutkielman teko ja henkilöstön itsearviointi olivat osa monitahoarviointia, jota tehtiin strategiatyön pohjaksi. ”Aiemmat strategiatyöt ovat jääneet pikimmiten yksittäisiksi avauksiksi”, todettiin KesListä.

Omat intressini tähän tutkimukseen heräsivät kiinnostuksestani sosiologiaan, jota luin jo ennen kuin aloitin liikuntatieteellisessä tiedekunnassa opiskelun. Halusin jollakin tavalla yhdistää käytännön tarpeeseen tulevan tutkimuksen ja opintojeni herättämän sosiologisen ymmärryksen. Tutkimuksen alkaessa odotukset olivat suuret. Tutkimuksen edetessä odotukset pienenevät ja vastaan tuli realismi. Miten saada paperille ajatukset, jotka eivät kokonaan jäsenny edes omissa mietteissä? Miten tutkimuksen punainen lanka kestää teoriasta tutkimusongelmien kautta kysymyksiksi ja vielä ymmärrettäväksi raportiksi?

Tutkiminen on prosessi, johon kasvetaan. Tutkimista harjoitellaan erilaisilla kursseilla, mutta kun siihen todella ryhtyy, ei tunne olevansa läheskään valmis. Menetelmäkirjoissa kyllä kerrotaan tutkimuksen prosessiluonteesta, mutta laadulliseen tutkimukseen on vaikea löytää selkeitä ohjeita. Laadullisen tutkimuksen vaiheita ei saa ulkopuolelta vaan ne ovat tutkimuskohtaisia. Tutkimusta voi luonnehtia vaikkapa spiraaliksi, joka on päättymätön prosessi, jossa edetään syklisesti ja vaiheittain. Valintoja voi joutua pohtimaan moneen kertaan. Etenkin laadullisessa tutkimuksessa aiheen valinta, metodin pohdinta, lähteisiin tutustuminen, aineiston keruu, analyysi ja kirjoittaminen etenevät päällekkäin, eikä niillä ole mitään ennalta määrättyä järjestystä. (Hirsjärvi ym. 1997, 14) Tutkimuksen tekemistä voi vallita tunne, että on itse vastuussa valinnoistaan. Tutkimuksen eri vaiheisiin sain toki paljon apua palaverissa KesLin aluejohtaja Petri Lehtorannalta ja hallituksessa toimivalta Ari Karimäeltä. Usko omaan työhön lisääntyi, kun palaverissa totesimme päätyneemme samoihin ratkaisuihin tutkimuksen etenemisestä.

Yhteistyö KesLin kanssa alkoi syyskuussa 2004. Ryhtyessäni tekemään tutkielmaa, olin niin sanotusti ulkopuolinen. En siis ollut KesLin omaa väkeä, enkä ollut aluejärjestön toimintaan paljonkaan tutustunut. Mietin alussa kovasti, miten henkilö, joka ei tunne järjestöä, voi ottaa työn vastaan. Aluksi tutustuin siis mahdollisimman hyvin KesLiin: luin toimintakertomuksia, esitteitä ja nettisivuja ja kävin toimistolla palaverissa. Tästä kaikesta oli paljon hyötyä, mutta todellista tuntumaa aiheeseen antoivat etenkin haastattelut. Tutkijan ”ulko- tai sisäpuolella” oleminen liittyy vaatimukseen tutkimuksen luotettavuudesta. Useinhan sisäpuolella oleminen tai kulttuuriin kasvaminen koetaan uhkaksi tutkimuksen luotettavuudelle. Ulkopuolisena koin pystyväni katsomaan asioita suhteellisen objektiivisesti, ilman ”KesLin silmälaseja”.

Pro gradu -työn mittapuun mukaan tein melko paljon haastatteluita. Nautin kuitenkin niiden tekemisestä, koska koin eteneväni ripeästi ja tehokkaasti. Tein haastattelut tiukassa aikataulussa. Vasta sovittuani haastatteluajoista huomasin menetelmäoppaista suosituksen neljän haastattelun tekemisestä viikossa. Parhaimmillaan tein yhdeksän haastattelua kolmessa päivässä. Kaikki haastattelut oli tehty kolmen viikon ajanjaksossa. Haastattelujaksossa oli positiivista se, että keskityin vain haastatteluille. Negatiivista oli se, että jakson jälkeen uuteen tutkimuksen vaiheeseen siirtyminen kesti. Myös haastattelun korjaaminen haastattelukierroksen ollessa kesken jäi vähälle



huomiolle. Koko tutkielman tekeminen palvelee siis myös oivallisena oppimistilanteena, jossa joitakin asioita ei osaa odottaa etukäteen, mutta joihin jo seuraavalla kerralla tietää varautua.

Paitsi kyvyssään edetä tutkimuksessaan loogisesti tutkija kehittyy myös kyvyssä haastatella. Viimeiset haastattelut tein jo joustavasti keskustellen. Loppua kohden haastatteluissa toteutui se, mihin teemahaastatteluilla pyritään: ”Menetelmästä puuttuu (– –) kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastatteliija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen.” (Eskola & Suoranta 1998, 87) Joissakin haastatteluissa päästiin asian ytimeen ja mielenkiintoisiin keskusteluihin järjestöjen nykytilasta ja liikunnan arvoista sekä pohdintoihin tulevaisuudesta. Haastattelut alkoivat tuottaa mielenkiintoisten keskustelujen lisäksi samanlaisia tuloksia. Välillä tuntui kuin kiertäisi kehää. Loppusuoralla haastattelut eivät myöskään tuottaneet mitään uutta, mullistavaa tietoa. Tätä ilmiötä kutsutaan saturaatioksi eli aineiston kylläntymiseksi. Aineistoa on jo riittävästi, eivätkä uudet tapaukset, eli tässä yhteydessä uudet haastattelut, tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineiston kylläntyminen on yksi vastaus kvalitatiivisen aineiston koon ongelmaan. (Eskola & Suoranta 1998, 62)

Tutkimuksen tavoite oli selvittää yhden aluejärjestön, KesLin toimintaa ja sen kehitystä ensimmäisen 10-vuotisjakson aikana. Toiminnan muutoksen selvittämiseksi kartoitettiin yleistä liikuntajärjestöjen kehitystä ja haastateltiin KesLin erilaisia toimintaverkoston tahoja.

Liikuntajärjestöjen historiallinen kuvaus oli tärkeää siksi, että taustat ja lähtökohdat piti ymmärtää. Selvitettiin se konteksti, jossa aluejärjestöt toimivat. Selitettiin sitä yhteiskunnallista tilannetta, johon aluejärjestöt syntyivät – tai kuten monista lähteistä ja haastatteluiden kommentteista tuli ilmi, ne synnyttiin ”puolipakolla”. Monilla tahoilla oli tarve yhdistymiseen ja kahtiajakautuneen poliittisen valtataistelun lopettamiseen. Haluttiin yksi selkeä, koko Suomen urheilua ja liikuntaa edustava taho. Niinpä perustettiin SLU. Järjestöteoreettinen rakennemuutoksen ja taustatekijöiden kuvaus sopi tähän tehtävään hyvin. Järjestöteoreettinen pohdinta on myös hyvin yleinen suomalaisten liikuntajärjestöjen käsittelytapa.

SLU:n syntyä kuvattiin suppeasti aluejärjestön perustamisen näkökulmasta. Prosessi oli kuitenkin kokonaisuudessaan paljon monimutkaisempi. Siinä taistelivat henkilöt ja aatteet, joista oli vaikea saada tiivistettyä yhtä mielipidettä. Prosessiin osallistui vielä valtiovalta, jonka taholta tuli jopa suoranaisia käskyjä. Valtio tuli väliin, koska yhteiskunnan varat olivat vähissä, ja oli pakko edistää myös järjestötoiminnan tehokkuutta. Ratkaisut olivat pääasiallisesti kuitenkin joidenkin harvojen avainhenkilöiden käsissä. Päätöksenteko ja valtataistelut kiteytyivät näiden henkilöiden välisiin verkostoihin. Liikunnassa ja toki muillakin yhteiskunnan aloilla on aina ollut omat sisäpiirinsä, joissa ratkaisut tehdään. Niitä kutsutaan negatiivisesti hyväveliverkostoiksi. Olisi mielenkiintoista tietää, kuinka paljon tällaiset hyväveliverkostot ovat ohjanneet tai ohjaavat edelleenkin esimerkiksi liikuntamaailmaa. Erilaisten verkostojen toiminnan tutkiminen on tärkeää, jotta hämyiset kabinettipäätökset tunnistettaisiin. Yhdeksi lisätutkimusaiheeksi ehdottaisinkin liikuntajärjestöjen päätöksenteon avoimuuden tutkimista.

SLU:n ja aluejärjestöjen yhteisen toiminnan määrittäminen oli monimutkaista rakenteellisen yhdistymisen sekavuuden vuoksi. Sekä SLU:n että KesLin toiminnan monipuolisuus on hyvä asia, mutta liiallinen rönsyileminen aiheuttaa sen, etteivät jäsenet tai mahdolliset potentiaaliset jäsenet ymmärrä toimintaa. Jännitteitä syntyy myös eri toimialojen, SLU:n, lajiliittojen ja aluejärjestöjen välille. Uudet toimijat ja toimintatavat ovat lisänneet hämmennystä. Aina ei tiedetä, mihin päin toimintaa pitäisi suunnata tai kuka sitä johtaa.

Tutkijoiden mukaan rakenteellinen muutos on avannut uudenlaisen pelitilan, niin sanotun vallan tyhjiön. Jotkut isommat keskusjärjestön kaltaiset järjestöt halusivat valjastaa pienempiä organisaatioita omiin toimintamalleihinsa, kun taas pienemmät organisaatiot halusivat toimia paikallisen kysynnän pohjalta. Pienemmät organisaatiot, esimerkiksi aluejärjestöt kokevat, että kaikki ylhäältä ohjatut toimintamallit eivät sovi sellaisinaan paikallisiin oloihin. Aluejärjestöt suhtautuvat erilaisiin tuotteistamis- tai koulutuspaketteihin osittain epäilevästi sen takia, että ne eivät halua palata vanhaan toimintamalliin. Aluejärjestöt ottavat mielellään avun vastaan, mutta haluavat myös enemmän liikkumisvaraa erilaisten toimintojen toteuttamisessa paikallisesti. Haluttaisiin löytää eri tahoista se tasavertainen, aito kumppani, jonka kanssa keskustellessa

löydettäisiin ratkaisut yhdessä. Eri tahojen odotuksissa ja toiveissa on joka tapauksessa ristiriitaa, mikä on hyvä tiedostaa ja ottaa huomioon toimintaa suunniteltaessa.

Nopeasti muuttuneet olosuhteet ja erilaiset odotukset synnyttivät liikunnan järjestökentälle paljon jännitteitä. SLU:n, OPM:n, toimialojen, lajiliittojen ja aluejärjestöjen keskinäisten suhteiden jännitteet purkautunevat ajan myötä. Avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus edistävät tätä purkautumista. Tämä tutkimus osoittaa, että kommunikaatiota ja vuorovaikutusta halutaan edistää.

Monimutkaisuuden kokeminen tuli esiin myös tuloksista. KesLin todettiin olevan nuori järjestö, joka vasta määrittää toimintaansa. Tehtävien jako lajiliittojen kanssa todettiin edelleen epäselväksi. Kuitenkin roolin koettiin vuosien varrella selkiytyneen, joten voidaan todeta, että KesLi on vakiinnuttamassa asemaansa verkostossa. Rakennemuutoksessa vallinneet poliittiset vaikutukset ovat ainakin tämän tutkimuksen haastateltavien mielestä laimenneet. Osasyys on varmasti sekin, että osa toimijoista oli tullut mukaan liikuntajärjestötoimintaan tai verkoston muihin osiin vasta rakennemuutoksen jälkeen. Myös uudet toimijat ovat lieventäneet politiikan vaikutusta.

Rakennemuutos ja KesLin alkuvuosien kehitys yhdistettiin tutkimuksessa järjestöteoreettisesti ja historiallisesti. Aluejärjestöjen syntyvaiheista kirjoitettiin ensimmäistä kertaa, mikä helpottaa tulevaisuuden aluejärjestötutkimusta. Tavallaan määriteltiin aluejärjestön käsitettä. Asiaa olisi voinut selittää muillakin teorioilla, mutta aihetta lähimpänä oleva lähdeaineisto oli hyvin pitkälle järjestöteoreettista. Lisäksi, kuten aiemminkin on todettu, liikuntajärjestöjen kehitys selittyy pitkälle koko maamme historiasta. Kansamme kahtiajakautuminen syntyi pitkään kyteneestä vihasta elinehdoistaan taistelevien köyhien talottomien ja talollisten maataomistavien välillä.

Haastatteluaineiston mukaan KesLi tunnettiin selkeästi parhaiten koulutuksistaan, joita pidettiin konkreettisena toimintamuotona. Koulutukset yhdistivät KesLiä seurakenttään. Ehkä juuri koulutuksen konkreettisuus ohjasi vastaajia mainitsemaan sen ensimmäisenä toimintamuotona.

Tutkimuksissa todetaan, että SLU on väljempi, kevyempi, mutta epämääräisempi organisaatio kuin edeltäjänsä ja perustajansa. SLU on myös edunvalvontaorganisaatio.

Edunvalvonnan lisäksi KesLille ovat langenneet asiantuntijan tehtävät. Koulutuksillaan KesLi palvelee seurakenttää ja muita koulutusta haluavia, joihin kuuluvat myös uudet toimijat, kuten opistot ja päiväkodit. Myös kunta voi tilata koulutuksen, jonka KesLi sitten järjestää vaikkapa seuratoimijoille. Asiantuntijuudesta kertoo myös erään haastattelun kommentti siitä, että KesLi kiersi kuntia kertomassa esimerkiksi kunnan liikunnan harrastuksen tasosta ja laadusta. Keski-suomalaisen liikunnan asiantuntijuus mahdollistaa monenlaisia tehtäviä, jotka KesLin roolin hahmottuessa selkiytyvät.

Aito mahdollisuus maakunnalliseen vaikuttamiseen tulee siitä, että maakunta tunnetaan ja että KesLi tuntee maakunnan. Maakuntiin KesLi tutustuu parhaiten jatkuvalla yhteydenpidolla. Maakunnassa kiertämistä kaipailtiin haastatteluiden mukaan. Se on myös edunvalvonnan tehostamista niin, etteivät Jyväskylästä ja KesListä kaukaisemmat tahot syrjäydy KesLin toimintaverkostosta.

Kuten jo tuloksissa totesin, KesLiin kuulumattomat tai tahot, jotka eivät tunne sen toimintaa, ansaitsevat erityisen huomion. Haastattelujen pohjalta todettiin, että verkostosta syrjäytyminen johtui kaukaisesta sijainnista, itsenäisyyden tunteesta tai ettei kyetä olemaan mukana toiminnassa. Kykenemättömyyteen on monia syitä. Yksi tekijä voi olla, ettei pystytä sopeutumaan nykyaikaisiin moderneihin toimintatapoihin. KesLillä on toimivat ja monipuoliset internet-sivut, mutta niistä ei ole hyötyä, jos jäsenet eivät niiden avulla koe olevansa yhteydessä KesLiin. Jotkut haluavat vielä kirjeiden paperiversioita tai mainoksia. Suora yhteydenpito, soittaminen tai kasvotusten tapaaminen on tietysti parasta vuorovaikutusta. Suora yhteydenpito on kuitenkin vastoin nykyajan tehokkuuden vaatimuksia. Järjestöt ovatkin vaikeuksissa valitessaan vanhojen ja uusien toimintatapojen välillä. Myös kutsuja KesLin tilaisuuksiin kaivattiin. Tästä voi päätellä, että joidenkin liikunnan järjestötoimijoiden mielestä internet ja sähköposti ovat liian persoonattomia vuorovaikutuksen tapoja.

Ne haastatellut, joiden edustamat seurat eivät kuuluneet jäsenenä KesLiin, voivat toki tukeutua toiminnassaan johonkin muuhun tahoon. Jotkut tutkimuksen kohteina olevista seuroista olivat TUL:n jäseniä. Seurat voivat saada palvelunsa ja apunsa myös sieltä. TUL voi myös olla se sosiaalinen verkosto, jonka piirissä seurat ja niiden harrastajat lisäävät sosiaalista pääomaansa. Tätä ei kuitenkaan tutkittu, eikä se paljastunut haastatteluissa. Kuitenkin mahdollisuus toisiin verkostoihin tukeutumisesta on

huomioitava. Sosiaalista pääomaa, verkostoitumista ja niiden teorioiden sopimista tähän tutkimukseen käsitellään vielä myöhemmin.

Seuraavassa pohditaan sitä, miten KesLin toiminnan kehityksen tutkiminen onnistui. Toiminnan kartoituksen tukena ei ollut mitään vahvaa tai selkeää teoriaa vaan pitäydyttiin järjestöteoreettisessa kuvauksessa. Jälkeenpäin voitaisiin ajatella, että jo KesLin toiminnan esittelyssä olisi voitu keskittyä sosiaalisen pääoman teoriaan. Siinä tapauksessa haastatteluiden kysymykset olisi johdettu sosiaalisen pääoman teorian pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista palata aiempaan tutkimusvaiheeseen ja muuttaa tutkimusongelmia, mutta tässä tutkimuksessa kuitenkin pysyttiin tutkimuksen alkuvaiheen päätöksissä. KesLin toimintaa toki käsiteltiin paikka paikoin myös seuraavaa verkostoitumisen osiota ajatellen. Koko tutkimuksen teorit ovat selkeitä ja sopivat mielestäni hyvin järjestöjen kuvaukseen. Järjestöteoria edustaa perinteistä järjestötutkimuksen näkökulmaa ja sosiaalinen pääoma uutta. Sosiaalisen pääoman verkostoitumisen teorian avulla järjestöteoreettinen näkökulma yhdistyy modernimpaan sosiologiseen näkemykseen.

KesLin kuvaus toimintakertomusten pohjalta palvelee aluejärjestöjen konseptin määrittelyä. Yhden aluejärjestön kuvausta ei voi kuitenkaan yleistää. Eri aluejärjestöjen kuvausten pohjalta voisi kuitenkin jatkaa tutkimusta vertailemalla eri aluejärjestöjen toimintaa keskenään tai kuvailemalla koko toiminnan laajuutta. Silloin hahmoteltaisiin koko sitä verkostoa, jossa aluejärjestöt toimivat. Tällainen tutkimus määrittelisi tarkasti koko valtakunnallista liikunnan verkostoa.

Sosiaalista pääomaa käytetään julkisessa keskustelussa mieluusti selittämään yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan sellaisia yhdessäolon muotoja, joiden on todettu lisäävän ihmisten hyvää oloa. Sosiaalisella pääomalla ja yhteisöllisyydellä on merkitystä myös kansanterveyteen. Harrastusryhmään kuuluminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja henkistä hyvinvointia. Harrastus antaa parhaimmillaan tarkoituksen elää. Liikunnan ympärillä on usein tällainen harrastusryhmä, joka tarjoaa yhteisöllisyyttä siis jo pelkkänä ryhmänä. Liikunnan harrastusryhmiin kuulumista voi perustella myös liikunnan fyysisten terveysvaikutusten takia.

Yhteisöllisyys oli eräs tämän tutkimuksen kohde. Haastatteluvaiheessa se sivutettiin osittain siksi, ettei se tuonut lisäarvoa verkostoitumista käsittelevälle tutkimukselle. Osittain se jouduttiin jättämään ulkopuolelle myös käytännön syistä. Yhteisöllisyyttä voitaisiinkin käsitellä jossakin tutkimuksessa ihan omana sosiaalisen pääoman muotonaan. Parhaiten yhteisöllisyyden käsittely sopisi seuroja, seuratoimijoita ja heidän motiiveitaan koskevaan tutkimukseen. Motiivien muutoksen tutkimus liittyy kiinteästi yhteisöllisyyden muutokseen. Aluejärjestöihin liikuntaa harrastavat ihmiset eivät tietoisesti kuulu, vaan jäsen on yleensä seura. Aluejärjestö ei ole irrallinen saareke yhteisöllisyydestä puhuttaessa, mutta ei myöskään se taho, johon harrastajat suoraan liittyvät. Silti aluejärjestö voi toiminnallaan tukea yhteisöllisyyden muodostumista. Eräs nykyajan tapa on kutsua mahdollisimman monta eri vaikuttajaa yhdessä parantamaan liikunnan oloja yhdessä, eli verkostoitua. Verkostoitumalla aluejärjestöt voivat vaikuttaa yhteisöllisyyden lisääntymiseen yhdessä seurojen kanssa. Sen takia tutkittiin aluejärjestön verkostoitumista ja sitä, miten tällainen toimintatapa yleensä otettiin kentällä vastaan.

Verkostoitumisen käsittely oli haastatteluissa melko abstraktia, kuten edunvalvonnankin. Siksi verkostoitumista käsiteltiin enemmän teorian pohjalta kuin haastatteluvastausten valossa. Haastatteluista tuli esiin KesLin nykyinen verkostoituminen ja tulevaisuuden mahdollisuuksia melko paljon.

Parasta verkostoitumisen teorian antia tälle tutkimukselle olivat luottamus ja tiedonkulku verkostossa, verkoston jäsenen paikka ja miten jäsen verkostossa toimii. KesLi voi paikallisena keskusjärjestömäisenä organisaationa toimia verkoston keskiössä yhdistäen paikallisia yhdistyksiä. KesLi ei kuitenkaan halua luoda kilpailutilannetta tai vaikeuttaa eri toimijoiden yhteydenpitoa. KesLi voi keskiöstä myös tarkkailla, että tieto kulkee ja luottamus kasvaa. Lisäksi se voi edistää verkoston reunaosien toimijoiden löytymistä. Tässä on osittain parantamista, koska jotkut negatiiviset palautteet liittyivät juuri reuna-alueiden toimijoiden yksin jättämiseen.

Kilpailutilanne verkostossa syntyy, jos verkostossa pantataan tietoa. Tähän KesLi ei tietenkään pyri. Kuitenkin jotkut tahot voivat syrjäytyä sen takia, etteivät ne osaa ottaa KesLiin yhteyttä tai huomaa kutsua sen modernin esitystavan vuoksi. Aiheesta kannattaisi tehdä vaikka kaikille alueen seuroille menevä kysely, jonka tavoitteena olisi

selvittää, miksi seurat eivät kuulu KesLiin. Kyselyssä otettaisiin huomioon tämän tutkimuksen pohjalta selvinneitä tietoja: Onko KesLiin kuulumattomuuden syynä maantieteellinen etäisyys? Löytääkö KesListä helposti tietoa ja mistä? Onko tieto siinä muodossa, jossa seuran edustajat sen tavoittavat? Pitäisikö KesLin käydä tutustumassa pienten paikkakuntien toimintaan? Liityttäisiinkö jäseniksi, jos tunnettaisiin KesLin henkilöstöä? Ovatko KesLin jäsenedut houkuttelevia? Mistä seura saa tietonsa KesListä? Saako seura tietonsa suoraan KesLiltä vai onko välissä joku muu taho?

Verkostoitumisessa ideaalitalanne olisi se, että kaikki verkoston toimijat olisivat yhteydessä toisiinsa. Se on kaikeksi mahdotonta. KesLin verkostossa se on vaikeata verkoston laajuuden takia. Kuitenkin yhteyden mahdollisuus olisi luotava. Myös suora yhteys keskukseseen, olettaen että se on KesLi, olisi taattava. Verkostossa kilpailutilanteen voi luoda jokin muukin kuin keskustaho. Joku pienen paikkakunnan seuran toimija voi esimerkiksi saada kaiken informaatiossa paikkakunnan toiselta seuralta. Jos nämä kaksi seuraa kilpailevat esimerkiksi paikkakunnan nuorista harrastajista, voi tietonsa suoraan KesLiltä saava seura olla valta-asemassa. Se voi pantata tietoa, jonka KesLi haluaisi siirtyvän myös toiselle seuralle. Pantattavaa tietoa voi olla vaikkapa koulutuspaketti nuorista seuraharrastajista ja heidän seuratoimintaan aktivoinnista. KesLi voi olettaa, että tieto kulkee, vaikka se tosiasiaa jääkin seuralle, joka on verkoston linkki toiseen seuraan. Tietonsa välillisesti saava seura voi vain olettaa, että KesLin tarjonta on pientä, tai että KesLi ei halua sitä mukaan toimintaansa. Esimerkkejä on valtavasti. Keskuksen on siis hyvä tiedostaa, että verkostossa voi olla tukkeumia. Keskuksen tulee tehdä kaikkensa tiedonkulun edistämiseksi. Silti verkoston joissain osissa voi olla myös valtaa väärin käytäviä tahoja.

Tutkimuksessa käsiteltiin ”bonding”- ja ”bridging” -tyyppistä verkostoitumista. Termit sopivat kuvaamaan hyvin nimenomaan aluejärjestön verkostoitumisen luonnetta. ”Bonding” - verkostoituminen sitoo toimijoita vahvemmin, kun taas ”bridging” kuvaa kevyempää yhteyttä. Keveys ja organisaation joustavuus luonnehtivat myös SLU:a, joka on monesti todettu aluejärjestöjen kaltaiseksi. Keveys ja nopea tilanteisiin reagoiminen ovatkin nykyaikaisten järjestöjen elinehto. Kevyitä siteitä moniin tahoihin tarvitaan, kun eri järjestöjen rajat huokoistuvat. Liikuntajärjestön yhteistyökumppani on perinteisimmillään toinen liikuntajärjestö. Aluejärjestön alkutaipaleella sen perusjäsen

oli lajiliitto. Nyt sen yhteistyökumppani voi olla vaikkapa päiväkotiperusjäsenen ollessa seura.

Liikuntaa eivät edistä ainoastaan liikuntajärjestöt vaan myös terveys-, hyvinvointi-, tai vaikkapa työmarkkinajärjestöt. Terveyskeskuksiin palkataan liikunnanohjaajia antamaan liikuntaneuvoja. Liikunnan verkosto on monipuolistunut ja se ulottuu yhä kauemmaksi. Verkostot perustetaan yleensä jonkin hankkeen ympärille. Saattaa olla, että hankkeen toteuduttua verkosto kuihtuu pois. Kevyet rakenteet on helppo purkaa. Tämä ei kuitenkaan ole negatiivinen ilmiö. Samalla on luotu tilaa erilaisille yhteydenpitokanaville, joista voi olla hyötyä liikunnan edistämiseksi myös tulevaisuudessa. Tällaisia kevyitä yhteyksiä ovat ”bridging”- tyyppiset verkoston rakenteet, joita KesLikin on toiminnallaan edistänyt. KesLin ”bridging” - tyyppiset verkostot syntyvät esimerkiksi maakuntajuhlissa, seurafoorumeissa tai koulutuksissa. Näin se edistää etenkin paikallista, keskisuomalaista sosiaalista pääomaa.



## LÄHTEET

Coleman, J. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94, 95-120.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Heikkala, J. 1998. Ajolähtö turvattomiin kotipesiin. Liikunnan järjestökentän muutos 1990-luvun Suomessa. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden väitöskirja. *Acta Universitatis Tamperensis* 641.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2001). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, T. & Heiskala, R. 2004. Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uusiutumiskyky. Helsinki: Sitra.

Itkonen, H. 2000. Kansalaistoiminnan suuri linja. Teoksessa H. Itkonen, J. Heikkala, K. Ilmanen & P. Koski (toim.) Liikunnan kansalaistoiminta. Muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Tampere: Tammer-Paino. 11-25.

Itkonen, H. 2002. Sport and Civil Society – Sociological Perspectives. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja n:o 134.

Itkonen, H. & Nevala, A. 1991. Eriytyvä liikuntaseura – Paluu monimuotoisuuteen. Teoksessa H. Itkonen & A. Nevala (toim.) Liikunnan vuoksi. Näkökulmia liikuntakulttuurin muutokseen. Kannus: Koivu ja tähti Oy. 15-23.

Johanson, J.-E. 2000. Social Networks as Capital. Teoksessa J. Kajanoja & J. Simpura (toim.) Social Capital Global and Local Perspectives. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. 167-181.

Kikulis, L., Slack, T. & Hinings, B. (1992). Institutionally Specific Design Archetypes: A Framework for Understanding Change in National Sport Organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 24/4, 343-369.

Koski, P., Heikkala, J. 1998. Suomalaisen urheiluorganisaation muutos. Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia 63.

Kulha, K. 1995. Urheilujärjestöjen kujanjuoksu. Urheilun rakenneuudistus 1989-1993. Helsinki. Suomen Urheilumuseosäätiö.

Matthies, A.-L. 1994. Epävirallisen sektorin ja hyvinvointivaltion suhteiden tarkastelua. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, no.110.

Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Siisiäinen, M. 1999. Urheiluseura sosiaalisena pääomana: käsite ja siitä avautuvat tutkimusongelmat. Teoksessa K. Suomi (toim.) Vaajan virran vuolteesta: Kirjoituksia liikunnasta ja yhteiskunnasta. Jyväskylä: Liikunnan kehittämiskeskus 3. 87-109.

Vartiainen, P. 1994. Palveluorganisaatioiden tuloksellisuusarviointi, teoriat ja käytäntö. Vaasan yliopisto. Hallintotiede. Acta Wasaensia No 40.

Woolcock, M. Social Capital. 2000. The State of the Notion. Teoksessa J. Kajanoja & J. Simpura (toim.) Social Capital Global and Local Perspectives. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. 15-40.

### **Muu aineisto**

Karimäki, A. Henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2004

Keski-Suomen Liikunnan toimintakertomukset 1993-2003. Julkaisematon lähde.

Liinamaa, A. 2004. Verkottumisen toinen aalto alkaa. Jyväskylä nro 5.

Pekkala, J. 2005. Liikunnan ja Urheilun Maailma 07/05. Saatavilla www-muodossa:  
>[http://www.slu.fi/verkkolehti/artikkeli/?ARTIKKELI\\_NUM=27018](http://www.slu.fi/verkkolehti/artikkeli/?ARTIKKELI_NUM=27018)< 21.4.2005

Uusi yhteisö uunista ulos. 1993. Keski-suomalainen 25.11.1993, 17.

### **Elektroniset lähteet**

Finnica 2005. Saatavilla www-muodossa:

><http://www.finnica.fi/keski-suomi/kartta/eurooppa.html>< 21.6.2005

Jyväskylän yliopisto. 2005. Saatavilla www-muodossa:

><http://www.jyu.fi/liikunta/liiksos/sosiologia.html>< 5.6.2005.

Keski-Suomen Liikunta. 2005. Saatavilla www-muodossa:

><http://www.kesli.fi/yleista/jasenjarjestot/><1.3.2005

><http://www.kesli.fi/yleista/koulutussisallot/>< 4.4.2005

><http://www.kesli.fi/jarjestopalvelu/koulutussisallot/>< 4.4.2005

>[http://www.kesli.fi/aikuisten\\_liikunta/koulutuskalenteri/](http://www.kesli.fi/aikuisten_liikunta/koulutuskalenteri/) koulutussisallot/< 4.4.2005

>[http://www.kesli.fi/jarjestopalvelu/hyva\\_seura-hanke/](http://www.kesli.fi/jarjestopalvelu/hyva_seura-hanke/)< 6.5.2005

>[http://www.kesli.fi/tapahtumat/liikunnan\\_ja\\_urheilun\\_maakuntaju/](http://www.kesli.fi/tapahtumat/liikunnan_ja_urheilun_maakuntaju/)< 6.5.2005

><http://www.kesli.fi/yleista/>< 20.6.2005

>[http://www.kesli.fi/yleista/keslin\\_esittely/](http://www.kesli.fi/yleista/keslin_esittely/)< 21.6.2005

Lääninhallitus. 2005. Saatavilla www-muodossa:

><http://www.laanhallitus.fi/lh/lansi/siv/home.nsf/pages/D4DF906C1FF8E34BC2256C09003655E0>< 8.2.2005

Nuori Suomi. 2005. Saatavilla www-muodossa:

><http://www.nuorisuomi.fi/nuorisuomi>< 10.2.2005

Opetusministeriö. 2005. Saatavilla www-muodossa:

><http://www.opetusministerio.fi/opm/liikunta/index.html>< 4.2.2005

Suomen Liikunta ja Urheilu. 2005. Saatavilla www-muodossa:

><http://www.slu.fi/slu-esittely/>< 4.2.2005

>[http://www.slu.fi/liikunta\\_ja\\_yhteiskunta/](http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/)< 22.4.2005, 5.5.2005

>[http://www.slu.fi/verkkolehti/artikkeli/?ARTIKKELI\\_NUM=30169](http://www.slu.fi/verkkolehti/artikkeli/?ARTIKKELI_NUM=30169)< 8.10.2005.

Tiehallinto.2005. Saatavilla www-muodossa:

>[www.tiehallinto.fi](http://www.tiehallinto.fi)< 13.5.2005

## LIITTEET

### LIITE 1: Haastattelurungot

	<b>Asiakassuhde</b>
<b>Lämmittelykysymykset</b>	Kerro omasta organisaatiosta
<b>Tutk.ongelma 3</b>	
<b>Tunnettuus</b>	<p>Mikä on KesLi?  Tunnetteko KesLin toimintaa?  Mitkä ovat KesLin "palveluita"?  Käyttekö palveluita ja jos niin mitä (ohjaaja-valmentaja ikäryhmät, järjestökoulutus, tapahtumat, ip-kerhot, päiväkodit, muut)? Mitkä ovat tärkeimpiä?  Millaista palautetta haluatte antaa näistä palveluista eli voitaisiinko niitä jotenkin kehittää teille sopivammiksi?</p>
<b>Tulevaisuus</b>	<p>Odotukset aluejärjestön toimintaa kohtaan?  Mitä odotatte aluejärjestöltä tulevaisuudessa?  Miten KesLi voisi omassa toiminnassaan parhaiten tukea teitä?</p>
<b>Tutk.ongelma 2</b>	
<b>"10 vuotta toiminnan muutosta"</b>	<p>10 vuotta sitten syntyivät aluejärjestöt ja mm KesLi. Mitä muistatte tapahtumasta/ mitä tapahtui?   Miten tämä järjestöjen yhdistyminen vaikutti teidän toimintaanne?  Onko KesLi pystynyt auttamaan tämän muutoksen hallinnassa  Onko vielä jotain, mitä haluaisitte sanoa (tästä toiminnan) muutoksesta?  Pukutaan edelleen muutoksesta. Tapahtuiko suhteessanne järjestöihin muutos, kun aluejärjestöt syntyivät?</p>
<b>Jäsenyys/asia kkuus</b>	Olette toisaalta KesLin jäseniä ja toisaalta asiakkaita. Kummaksi koette ja miksi/miten?
<b>Arvot ja merkityksenanto</b>	<p>Miksi seuratoimijat ovat mukana toiminnassanne?   Näkisittekö, että seuratoimijoiden motiivit olla mukana ovat muuttuneet ja miten koette mahdollisen muutoksen?  Onko se (motiivien mahdollinen muutos) liikuntajärjestöille hyvä vai paha asia?  Mitä arvoja haluatte toiminnassanne tuoda esiin ja miten?</p>
<b>Vuorovaikutus suhteet (3)</b>	<p>Minkälaista on vuorovaikutus / suhde KesLin ja teidän välillä?   Onko vuorovaikutus/suhde parantunut/huonontunut tähän päivään asti?  Minkälaisissa tilanteissa koette parhaiten saavuttavanne KesLin kanssa yhteisesti asettamanne tavoitteet?  Mikä on mieluisinta KesLin kanssa järjestettävää toimintaa?  Tuntuuko, että KesLi toimii "yhdysmiehenä" teidän ja muiden liikuntaa järjestävien tahojen kanssa? (Keiden?)  Onko teillä vielä jotain sanottavaa vuorovaikutuksesta KesLin kanssa/suhteestanne KesLiin?</p>
<b>Tutk.ongelma 4</b>	
<b>SOS JA KULTT PÄÄOMA</b>	<p>Kuvaillkaa suhdettanne SLU:hun /OPM:ön/lääniin/kuntaan? Onko KesLillä jokin rooli tässä suhteessa ja minkälainen?   Onko KesLi avannut teille "uusia kanavia" liikuntakentässä (esim. yksityiseen tahoon)?  Keiden kanssa liikunnan järjestökentästä teette eniten yhteistyötä?  Vapaa sana</p>

<b>Lämmittelykysymykset</b>	<b>Yhteistyökumppanit</b> Kerro organisaatiosta
<b>Tutk.ongelma 3</b> <b>Tunnettuus</b>	Miten kuvailisitte yleensä aluejärjestöjä? Aluejärjestön tärkeimmät tehtävät? Mitkä ovat KesLin palveluita ja keille nämä on suunnattu? Miten näette KesLin palvelevan parhaiten ja keitä? Palautetta yhteisestä toiminnastanne KesLin kanssa?
<b>Tulevaisuus</b>	Odotukset aluejärjestön toimintaa kohtaan? Aluejärjestön keskeisimmät tulevaisuuden haasteet? Miten KesLi voisi omassa toiminnassaan parhaiten edistää myös teidän ajamianne asioita?
<b>Tutk.ongelma 2</b> <b>"10 vuotta toiminnan muutosta"</b>	Miten teidän taholtanne näkisitte KesLin (ja muutenkin aluejärjestöjen) syntymisen ajankohdan? Miten tämä vaikutti teidän toimintaanne? Onko aluejärjestöjen aluejärjestöistä ollut hyötyä sen jäsenille, asikkaille tai teille? Onko vielä jotain, mitä haluaisitte sanoa (tästä toiminnan) muutoksesta?
<b>Jäsenyys/asiakkuus</b>	Näkisittekö seurojen ja aluejärjestöjen suhteen muuttuneen aluejärjestöjen perustamisen jälkeen? Aluejärjestön rooli ja merkitys mielestänne (kasvanut/vähentynyt / hyvinvointi)
<b>Arvot ja merkityksenanto</b>	Miksi ihmiset nykyään liittyvät seuroihin? Eli mitkä ovat heidän liittymisensä motiivit? Ovatko seuroissa toimijoiden motiivit liittyä seuroihin muuttuneet ja miten? Edistääkö aluejärjestön toiminta jäsentensä ja asiakkaidensa arvoja? Millainen on mielestänne kansalaistoiminta tänä päivänä? Miten se ilmenee? Mitä arvoja liikunnan järjestökenttä kokonaisuudessaan pystyy nykyään tarjoamaan?
<b>Vuorovaikutussuhteet (3)</b>	Minkälaista on vuorovaikutus / suhde KesLin ja teidän välillä?  Millä tavalla olette olleet yhteistyössä KesLin kanssa? Onko vuorovaikutus/suhde parantunut/huonontunut tähän päivään asti? Minkälaisissa tilanteissa koette parhaiten tekevänne yhteistyötä KesLin kanssa? Koetteko, että KesLi toimii teidän ja esim seurojen yhdysmiehenä? Entä yksityisen harrastajan ja teidän välillä? Onko teillä vielä jotain sanottavaa vuorovaikutuksesta KesLin kanssa?/suhteestanne KesLin
<b>Tutk.ongelma 4</b> <b>SOS JA KULTT PÄÄOMA</b>	Keiden kanssa liikunnan järjestökentästä teette eniten yhteistyötä?  Mihin näkisitte KesLin sijoittuvan yhteistyössä, johon kuuluvat seurat, läänit, koulut, OPM, SLU ja lajiliitot? Mitkä olisivat tärkeimmät liikuntajärjestöjen (siis koko järjestökentän) yhteiset liikuntapoliittiset tehtävät?  Vapaa sana

<p><b>Lämmittelykysymykset</b>  <b>Tutk.ongelma 3</b>  <b>Tunnettuus</b></p>	<p><b>Strateginen ohjaussuhde</b>  <b>OPM, SLU</b>          Kerro organisaatiosta</p>
<p><b>Tulevaisuus</b></p>	<p>Miten kuvailisitte yleensä aluejärjestöjä?          Aluejärjestön tärkeimmät tehtävät?          Mitkä ovat KesLin palveluita ja keille nämä on suunnattu?          Miten näette KesLin palvelevan parhaiten ja keitä?          Palautetta yhteisestä toiminnastanne KesLin kanssa?</p>
<p><b>Tutk.ongelma 2</b>  <b>"10 vuotta toiminnan muutosta"</b></p>	<p>Odotukset aluejärjestön toimintaa kohtaan?          Aluejärjestön keskeisimmät tulevaisuuden haasteet?          Miten KesLi voisi omassa toiminnassaan parhaiten <b>edistää myös teidän ajamiinne asioita?</b></p>
<p><b>Jäsenyys/asiakkuus</b></p>	<p>Kuvailisitteko aluejärjestöjen syntyä (ja SLU:n) muutamalla sanalla?          Miten tämä vaikutti teidän toimintaanne ja suhteisiin aluejärjestöihin?          Onko aluejärjestöjen aluejärjestöistä ollut hyötyä sen jäsenille, asikkaille tai teille?          Onko vielä jotain, mitä haluaisitte sanoa (tästä toiminnan) muutoksesta?          Tutkimuksissa sanotaan, että lajiliitot ja aluejärjestöt eivät tee yhteistyötä? Miksi?</p>
<p><b>Arvot ja merkityksenanto</b></p>	<p>Näkisittekö seurojen ja aluejärjestöjen suhteen muuttuneen aluejärjestöjen perustamisen jälkeen?          Aluejärjestön rooli ja merkitys mielestänne (kasvanut/vähentynyt / hyvinvointi)</p> <p>Miksi ihmiset nykyään liittyvät seuroihin? Eli mitkä ovat heidän liittymisensä motiivit?          Ovatko seuroissa toimijoiden motiivit liittyä seuroihin muuttuneet ja miten?          Edistääkö aluejärjestön toiminta jäsentensä ja asiakkaidensa arvoja?          Millainen on mielestänne kansalaistoiminta tänä päivänä? Miten se ilmenee?          Mitä arvoja liikunnan järjestökenttä kokonaisuudessaan pystyy nykyään tarjoamaan?</p>
<p><b>Vuorovaikutussuhteet (3)</b></p>	<p>Minkälaista on vuorovaikutus / suhde KesLin ja teidän välillä?          Minkä liikuntakentän tahojen kanssa koette tekevänne strategista yhteistyötä?          Miten olette toiminnassanne tekemisissä aluejärjestöjen kanssa?          Onko vuorovaikutus/suhde parantunut/huonontunut tähän päivään asti?          Minkälaisissa tilanteissa koette parhaiten tekevänne yhteistyötä KesLin kanssa?          Koetteko, että KesLi toimii teidän ja esim seurojen yhdysmiehenä?          Entä yksityisen harrastajan ja teidän välillä?          Onko teillä vielä jotain sanottavaa vuorovaikutuksesta KesLin kanssa?<b>/suhteestanne KesLiin</b></p>
<p><b>Tutk.ongelma 4</b>  <b>SOS JA KULTT PÄÄOMA</b></p>	<p>Keiden kanssa liikunnan järjestökentästä teette eniten yhteistyötä?          Mihin näkisitte KesLin sijoittuvan yhteistyössä, johon kuuluvat seurat, läänit, koulut, OPM, SLU ja lajiliitot?          Mitkä olisivat tärkeimmät liikuntajärjestöjen <b>(siis koko järjestökentän)</b> yhteiset liikuntapoliittiset tehtävät?          Vapaa sana</p>

## LIITE 2: SLU-alueet eli aluejärjestöt

- [Etelä-Karjalan Liikunta ja Urheilu ry](#)
- [Etelä-Savon Liikunta ry](#)
- [Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu ry](#)
- [Hämeen Liikunta ja Urheilu ry](#)
- [Kainuun Liikunta ry](#)
- [Keski-Pohjanmaan Liikunta ry](#)
- [Keski-Suomen Liikunta ry](#)
- [Kymenlaakson Liikunta ry](#)
- [Lapin Liikunta ry](#)
- [Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry](#)
- [Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry](#)
- [Pohjois-Karjalan Liikunta ry](#)
- [Pohjois-Pohjanmaan Liikunta ry](#)
- [Pohjois-Savon Liikunta ry](#)
- [Päijät-Hämeen Liikunta ja Urheilu ry](#)

Lähde SLU 2005



## LIITE 3: KesLin koulutustarjonta

### **Seurojen koulutus- ja kehittämispalvelut**

- Urheiluseuran yhdistystoiminnan perusteet
- Urheiluseura työnantajana
- Seurajohtajan Starttikurssi
- Seuran taloushallintokurssi
- Tiedottajakoulutus
- Urheiluseuran varainhankinnan verotus
- Järjestyksenvalvojan peruskurssi
- Sinettiseurakonsultointi
- Urheilumarkkinoinnin lyhytkurssi
- Laatukoulutus

### **Ohjaaja- ja valmentajakoulutukset**

- Lasten urheilun perusteet
- Opettaminen ja taidon oppimisen perusteet
- Psyykkisen valmennuksen perusteet
- Fyysisen harjoittelun perusteet
- Nuoren urheilijan ravitsemus
- Tyypilliset urheiluvammat ja lihahuolto
- Vastuullinen valmentajuus ja huoltajuus
- Lapsen ja ohjaajan kohtaaminen

### **Pienten lasten (0-8 v.) liikuttajien koulutus**

- Liikettä pihaleikkeihin
- Sujuvasti suksilla
- Liikuntaa pienissä tiloissa
- Rytmikkäästi liikkuen
- Nassikkapaini
- Virikkeitä liikkuviin leikkeihin
- Pallotellen
- Esiopetusta liikunnan keinoin
- Seikkailuliikunta
- Temppuillen taitavaksi
- Päivähoidon liikuntakasvatus
- Leikitellen luistimilla
- Lapsen ja ohjaajan kohtaaminen
- Seikkailun jatkokurssi

### **Koulutusta iltapäiväkerhojen ohjaajille**

- Liikkuva iltapäivä -peruskurssi ja käytäntökurssi
- Lapsen ja ohjaajan kohtaaminen
- Tosi Nuori Suomi -koulutus

### **Aikuisten liikunnan koulutussisällöt**

- Senioritanssin ohjauksen peruskurssi
- Elli -hankkeen vertaisohjaajien koulutus
- Terveysliikunnan starttikurssi
- Kunto- ja terveysliikunnan ohjaaminen
- Liikunnan terveystieto
- Ravitsemuksen starttikurssi

## LIITE 4: KesLin jäsenjärjestöt

<p> <a href="#">Alhon Aki ry</a>  <a href="#">Diskos 93 Juniorit ry</a>  <a href="#">FC Vaajakoski ry</a>  Haapamäen Urheilijat ry  Hankasalmen Hanka ry  Harjun Urheilijat -82 ry  <a href="#">Huhtasuon Hiihto 2000 ry</a>  <a href="#">HoNsU ry</a>  <a href="#">HoNsU Juniorit ry</a>  <a href="#">Huki Jyväskylä ry</a>  <a href="#">JKK Juniorit ry</a>  <a href="#">JKK Jyväskylä ry</a>  <a href="#">JYP HT Juniorit ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Agility Team ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Hockey Cats ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Jigotai ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Kenttärheilijat ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Kiri ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Kiri-Juniorit ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Kuntoliikunta ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Latu ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Lohi ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Naisvoimistelijat ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Pallokerho ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Pyöräilyseura ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Rugby Club ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Salibandyclub Blues ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Seudun Palloseura ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Shorinji Kempo ry</a>  Jyväskylän Tanssi- ja Naisvoimisteluseura ry  <a href="#">Jyväskylän Taitoluisteluseura ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Tennisseura ry</a>  Jyväskylän Toverit ry  <a href="#">Jyväskylän Valo ry</a>  <a href="#">Jyväskylän Voimistelijat -79 ry</a>  <a href="#">Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunta ry</a>  Jyvasseudun Paini-Ässät ry  <a href="#">Jämsän Kiekko-Sudet ry</a>  <a href="#">Kaipolan Naisvoimistelijat ry</a>  Kannonkosken Kiho ry  <a href="#">Karateseura Fudokan ry</a>  KEJUBO ry  <a href="#">Kensu ry</a>  <a href="#">Keuruun Kisailijat ry</a>  <a href="#">Keuruun Naisvoimistelijat ry</a>  <a href="#">Keski-Suomen Ampujat ry</a>  Keski-Suomen Konepyöräseura ry  Keski-Suomen Moottorikerho ry  Keski-Suomen Voimailijat ry  <a href="#">KukuSport ry</a>  <a href="#">Kinnulan Kimmot ry</a>  Konneveden Urheilijat ry  Kyyjärven Kyky ry  Laukaan Urheilijat ry  <a href="#">Laukaan Moottorimiehet ry</a>  Lentopalloseura Homenokat ry  <a href="#">Leppäveden Leppä ry</a>  Lievestuoreen Kisa ry  Los Bastardos ry </p>	<p> <a href="#">Muuramen Lentopallo ry</a>  <a href="#">Muurasjärven Murto ry</a>  <a href="#">Muuramen Rasti ry</a>  <a href="#">Palokan Kiekko ry</a>  Palokan Naisvoimistelijat ry  <a href="#">Palokan Pyry ry</a>  <a href="#">Palokan Riento ry</a>  <a href="#">Pihtiputaan Tuisku ry</a>  <a href="#">Ploki ry</a>  Pohjois-Päijänteen Pursiseura ry  Pylkönmäen Yrittävä ry  <a href="#">Riihivuoren Hiihtokoulu yhdistys ry</a>  Saarijärven Naisvoimistelijat ry  Saarijärven NMKY ry  <a href="#">Saarijärven Pullistus ry</a>  Saarijärven Tennis ry  Tanssiurheiluseura Foksi ry  <a href="#">Tanssiurheiluseura Tepika ry</a>  Tikkakosken Kiekko ry  Tikkakosken Tikka ry  <a href="#">Tikkakosken Suunnistajat ry</a>  Tikkakosken Voimistelu- ja Liikuntaseura ry  <a href="#">Trio-Juniorit ry</a>  Uuraisten Urheilijat ry  V- ja U-seura Urho ry  <a href="#">Vaajakosken Kuohu ry</a>  <a href="#">Vaajakosken Pelikaanit HT ry</a>  <a href="#">Vihtavuoren Pamaus ry</a>  <a href="#">Viitasaaren Suunta ry</a>  <a href="#">Äänekosken Huima ry</a>  Äänekosken Liikuntaseura ry </p> <p> <a href="#">SPL:n Keski-Suomen piiri ry.</a>  <a href="#">TUL:n Keski-Suomen piiri ry.</a>  <a href="#">Hengitysliitto HELI ry</a>  <a href="#">Keski-Suomen Hiihto ry</a>  <a href="#">Keski-Suomen Nuorisoseurain Liitto ry</a>  <a href="#">Keski-Suomen Suunnistus ry</a>  <a href="#">Keski-Suomen Yleisurheilu ry</a>  <a href="#">Suomen Metsästäjäliiton Keski-Suomen piiri ry</a> </p> <p> <a href="#">AKK-Motorsport ry</a>  <a href="#">Suomen Ampumaurheiluliitto ry.</a>  <a href="#">Suomen Avantouinti liitto ry</a>  <a href="#">Suomen Invalidien Urheiluliitto ry.</a>  <a href="#">Suomen Jääkiekkoliitto ry.</a>  <a href="#">Suomen Koripalloliitto</a>  <a href="#">Suomen Kuntoliikuntaliitto ry.</a>  <a href="#">Suomen Lentopalloliitto ry.</a>  <a href="#">Suomen Pesäpalloliitto ry.</a>  <a href="#">Suomen Ratsastajainliitto ry.</a>  <a href="#">Suomen Taitoluisteluliitto</a>  <a href="#">Suomen Tennisliitto ry.</a>  <a href="#">Suomen Valjakkourheilijoiden Liitto ry</a> </p>
---	---

