

PLEASE NOTE! THIS IS PARALLEL PUBLISHED VERSION /  
SELF-ARCHIVED VERSION OF THE OF THE ORIGINAL ARTICLE

This is an electronic reprint of the original article.  
This version *may* differ from the original in pagination and typographic detail.

**Author(s):** Oja, Samuli; Lehtonen, Kati

**Title:** "Sopiva taso meille" - pienten seurojen ammattimaistumista ohjaava eetos

**Year:** 2022

**Version:** Published version

**Please cite the original version:**

Oja, S. & Lehtonen, K. (2022). "Sopiva taso meille" - pienten seurojen ammattimaistumista ohjaava eetos. *Liikunta ja tiede*, 59(5), 66-73.

URL: [https://www.lts.fi/media/lts\\_vertaisarvioidut\\_tutkimusartikkelit/2022/lt\\_52022\\_066-073\\_oja\\_lehtonen.pdf](https://www.lts.fi/media/lts_vertaisarvioidut_tutkimusartikkelit/2022/lt_52022_066-073_oja_lehtonen.pdf)

# "SOPIVA TASO MEILLE" – PIENTEN SEUROJEN AMMATTIMAISTUMISTA OHJAAVA EETOS

Samuli Oja, LitM, Jyväskylän ammattikorkeakoulu / Likes. Piippukatu 2, 40100 Jyväskylä. P. +358444916299.  
Sähköposti: samuli.oja@jamk.fi (yhteyshenkilö). Kati Lehtonen, LitT, dosentti, Jyväskylän ammattikorkeakoulu / Likes.

## TIIVISTELMÄ

Oja, S. & Lehtonen, K. 2022. "Sopiva taso meille" – pienten seurojen ammattimaistumista ohjaava eetos. *Liikunta & Tiede* 59 (5), 66–73.

Urheiluseurojen ammattimaistuminen palkkatyön määrää lisäämällä on yksi seuratoiminnan keskeisimmistä kehitysuunnista. Palkkatyön kasvua on tuettu sekä valtion liikuntahallinnon resurssiohjauksella että urheilun eri toimijoiden strategisten linjausten ohjaamana. Ammattimaistumista yleisesti voidaan pitää laajalti hyväksyttynä tapana viedä seuratoimintaa eteenpäin. Ammattimaistumisen tarkastelu erikokoisten seurojen näkökulmasta ei ole toistaiseksi kovin kattavaa. Varsinkaan pienten seurojen näkemyksiä ammattimaistumisesta ja sen ehdoista ei ole tarkasteltu. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat pienet seurat (vuosibudjetti alle 50 000 €), jotka ovat palkanneet ensimmäisen työntekijänsä vuosien 2019–2021 välillä. Tavoitteena on tarkastella seurojen toimijoiden asenteita, ajatuksia ja arvoja ammattimaistumiseen liittyen. Toimijoiden näkemysten kuvaamisessa käytetään eetos-käsitettä, joka tuo uudenlaista näkökulmaa ammattimaistumisen tarkasteluun. Eetos kuvaa niitä merkityksiä, joita pienet seurat ammattimaistumiselle antavat.

Tutkimuksen aineistona ovat seuratoimijoiden haastattelut (n=13). Aineiston analysoinnissa on käytetty teoriaohjaavaa laadullista sisällönanalyysiä. Tutkimuksen perusteella pienten seurojen ammattimaistumista ohjaa *sopivan ammattimaistumisen eetos*, jonka osa-alueita ovat kehittyminen, välineellisyys, sopeutuminen ja rajat. Seurat eivät koe ammattimaistumista itseisarvoisena ilmiönä, vaan merkityksellistävät sitä eri tavoin. Toisille ammattimaistumisessa on enemmän kyse seuran kehittymisen halusta, kun toisille ammattimaistuminen on enemmänkin tapa sopeutua seuratoiminnan muutokseen tai väline saavuttaa tavoitteitaan seuran toiminnassa.

*Asiasanat: urheiluseura, ammattimaistuminen, eetos, seuratuki*

## ABSTRACT

Oja, S. & Lehtonen, K. 2022. "An appropriate level for us" – an ethos that leads the professionalization process of smaller sports clubs. *Liikunta & Tiede* 59 (5), 66–73.

Professionalization by increasing the number of paid staff is one of the main trends in sports club activity. The increase of paid staff in sports clubs is supported by government's sport policy and sport organizations' strategies. Professionalization is widely approved way to improve sports clubs. Examining professionalization from the point of view of clubs of different sizes is not comprehensive so far. Especially the opinions of smaller clubs have not been researched enough before. This study examines the small sports clubs (annual budget under €50,000) who have employed their first paid employee between 2019–2021. The aim of this study is to examine the attitudes, values and thoughts of professionalization from the viewpoint of actors representing small sports clubs. This study uses the concept of ethos which brings a new perspective to the phenomenon of professionalization. Ethos describes the meanings that small sports clubs give to their professionalization process.

Thirteen sports club actors were interviewed for the study (n=13). The data was analyzed by qualitative content analysis. The results show that smaller sports clubs have *ethos of appropriate professionalization* which leads their professionalization process. The ethos consists of four different parts which are defined as improvement, instrumental, adaptation, and the limits. Clubs don't view professionalization as an intrinsic value but give it many different meanings. For some clubs professionalization is more about the desire to improve while others might view it more as a way to adapt to the ongoing transition of sports club activity or as a tool to achieve their goals in their clubs.

*Keywords: sports club, professionalization, ethos, financial development support for sports clubs*

## JOHDANTO

Urheiluseurojen ammattimaistuminen palkkatyön kautta on yksi seuratoiminnan keskeisimmistä kehityssuunnista. Seuroihin on etenkin viimeisimmän vuosikymmenen aikana palkattu yhä useammin työntekijöitä vapaaehtoisten rinnalle. Pelkästään vuosina 2013–2018 palkkatyön määrä suomalaisissa urheiluseuroissa kasvoi noin 700 henkilötyövuodella. Vuositaitin työnantajana toimii joka viides urheiluseura. (Turunen ym. 2020, 12.) Palkkatyön ja siten ammattimaistumisen lisääminen on ollut myös yksi valtion liikuntapolitiikan tavoitteista. Merkittävien seuroihin kohdentunut liikunnan politiikkatoimi on ollut seuroille jaettu seuratoiminnan kehittämistuki (seuratuksi), jota opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualue on jakanut liikuntaa ja urheilua järjestäville paikallisille yhdistyksille vuodesta 1999 lähtien. Tässä tutkimuksessa näistä yhdistyksistä käytetään nimitystä urheiluseura. Hanketukea alettiin myöntää seuratyöntekijöiden palkkaamiseen vuonna 2009. Näihin palkkauksia tukeviin hankkeisiin on myönnetty avustusta yli 26 miljoonaa euroa vuosina 2009–2021 (Lehtonen ym. 2014; Seuratuksi-Virveli 2021). Strategisten linjanvetojen ja tukimuotojen myötä on perusteltua sanoa, että ammattimaistuminen palkkatyön kautta nähdään yleisesti toivottavana ja tavoittelemisen arvoisena seuratoiminnan kehityssuuntana.

Ammattimaistumisen lisäksi yksi seuratoiminnan isoja kehityssuuntia on 1980-luvulta lähtien ollut eriytyminen (Itkonen 1996, 215–230; Koski & Mäenpää 2018, 102). Eriytyminen näkyy paitsi lajikirjon kasvuna myös seuratoiminnan kaupallistumisena (Itkonen 1996, 215–250). Ammattimaistumisen yhteydessä seurojen eriytyminen näkyy siinä, miten eri seurat ammattimaistuvat ja palkkaavat työntekijöitä. Vaikka palkkatyön määrä on henkilötyövuosissa mitattuna kasvanut suomalaisissa urheiluseuroissa, ei työnantajana toimivien seurojen lukumäärä ole samassa suhteessa lisääntynyt. Seuroissa tapahtuvassa palkkatyössä voidaan siis havaita polarisoitumista, jolloin palkkatyö on lisääntynyt etenkin niissä seuroissa, joissa sitä on jo entuudestaan ollut. (Turunen ym. 2020, 12.) Palkkaamisen eriytyminen näkyy myös siinä, että pienemmillä seuroilla on havaittu olevan vaikeuksia vakiinnuttaa tekemänsä palkkaukset (Turunen ym. 2019). Pienet seurat ovat hakeneet ja saaneet seuratuksia työntekijän palkkaamiseen suhteellisesti vähemmän kuin isommat seurakkaat (Oja 2021, 16).

Seuratoiminnan eriytymisestä huolimatta ammattimaistuminen koskettaa koko suomalaista urheiluseurakenttää. Ammattimaistuminen ja työntekijöiden palkkaaminen toimenpiteinä eivät ole suunnattu vain tietynlaisille seuroille, vaikka isomalla jäsenpohjalla ja talousvolyymilla toimivilla seuroilla onkin paremmat edellytykset ammattimaistua ja toimia työnantajana (Turunen ym. 2019). Eriytyneestä ja monimuotoisesta seuratoiminnasta huolimatta ammattimaistumista ei ole ilmiönä tarkasteltu kattavasti erikokoisten seurojen näkökulmasta. Ammattimaistumista on tutkittu esimerkiksi suurten seurojen (Mäenpää & Koski 2019) ja joukkueurheilulajien huippu-urheilutoiminnan kautta (Lämsä ym. 2020).

Mikäli valtion liikuntapolitiikalla halutaan tavoitella palkkatyön lisäämistä suomalaisissa urheiluseuroissa, yhdenvertaisuuden ja polarisaation välttämisen näkökulmasta luonnollista olisi pyrkiä lisäämään sitä sellaisissa seuroissa, joissa palkattua työvoimaa ei vielä ole. Tällöin täytyisi ymmärtää paremmin niitä asenteita, arvoja ja ajatuksia, joita erilaisilla seuroilla on ammattimaistumiseen liittyen.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan pieniä urheiluseuroja. Seuroja voidaan jaotella erikokoisiin esimerkiksi niiden jäsen-

määrän tai vuosibudjetin mukaan. Vuosibudjetin mukaan seuroja on aiemmin jaoteltu viisiportaisella asteikolla, jossa isoimpien seurojen edellisen tilikauden menot ovat olleet 500 000 euroa tai enemmän. Pieniksi seuroiksi on laskettu seurakkaat, joiden vuosibudjetti on ollut alle 50 000 euroa. (ks. esim. Turunen ym. 2020, 28.) Tutkimuksessa tarkastellaan pienten seurojen näkemyksiä ammattimaistumisesta eetoksen käsitteen avulla. Eetoksen käsitettä on käytetty kuvaamaan eri ilmiöihin liittyviä asenteita, tapoja, odotuksia ja uskomuksia, jotka ohjaavat käyttäytymistä (esim. Heikkinen ym. 2012). Ammattimaistumistutkimuksessa teoretisoidaan ammattimaistumista usein siihen vaikuttavien syiden kautta (esim. Nagel ym. 2015). Eetoksen käsite tuo ammattimaistumisen syihin liittyvään teoretisointiin laajempaa näkökulmaa. Eetoksen kautta voidaan tarkastella sitä, millaiset ajatukset, asenteet ja arvot ohjaavat seurojen ammattimaistumista.

## TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Urheiluseurojen ammattimaistuminen on osa yleisempää kansalaistoiminnan muutosta, jossa kolmannen sektorin toimijat omaksuvat yhä enemmän toimintatapoja julkiselta ja yksityiseltä sektorilta. Tällöin puhutaan usein hybrideistä organisaatioista. (esim. Billis 2010.) Kansalaisjärjestöjä ohjaavat esimerkiksi valtion strategisista lähtökohdistaan tapahtuva rahoitus sekä markkinaehtoisuus ja asiakkuusajattelun kasvu (Ruuskanen ym. 2020). Järjestöt legitimoivat toimintaansa kansalaisyhteiskunnan logiikan lisäksi myös valtion, markkinoiden ja ammattikunnan logiikoiden kautta (Laitinen 2018). Urheiluorganisaatioiden tutkimuksessa on käytetty viitekehystenä kolmen eri rationaaliteetin mallia, joka kuvaa sitä, kuinka organisaatioiden tulee toiminnassaan huomioida niin vapaaehtoisuuden, julkishallinnon kuin markkinoidenkin ajattelutavat (Koski & Heikkala 1998, 218–220).

Ammattimaistuminen on liikunnassa ja urheilussa laaja käsite, jolla voidaan viitata ammatteihin, organisaatioihin sekä johonkin laajempaan systeemiin, kuten urheilulajin koko kenttään (Lämsä ym. 2020). Palkkatyön lisäksi ammattimaistumisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaation aktiviteettien sekä rakenteiden ja prosessien ammattimaistumista (Nagel ym. 2015). Koski ja Heikkala (1998) ovat hahmotelleet yhdeksän erilaista piirrettä, jotka ovat olennaisia organisaation ammattimaistumisprosessissa. Nämä ovat aika, paikka, resurssit, rekrytointikriteerit, asenne ja sitoutuminen, tietotaito, tehokkuus ja laatu, vastuu sekä valta. Tiivistäen voi todeta ammattimaistumisessa tapahtuvan muodollistumista ja muutosta virallisempaan suuntaan näissä kaikissa piirteissä. (Koski & Heikkala 1998, 36–38). Tässä tutkimuksessa ammattimaistumista tarkastellaan ensisijaisesti työntekijän palkkaamisen kautta. Ammattimaistumisen muodot eivät kuitenkaan ole täysin eroteltavissa toisistaan, vaan työntekijän palkkaamisen myötä seuroissa saattaa tapahtua muutosta myös sen rakenteissa ja prosesseissa.

Nagel ym. (2015) ovat hahmotelleet aikaisempaan tutkimukseen perustuen viitekehysten, jolla voidaan analysoida urheiluorganisaatioiden ammattimaistumista. Viitekehys on tehty lajiliittojen ja keskusjärjestöjen tarkastelua silmällä pitäen, vaikka merkittävä osa sen taustalla olevasta tutkimuskirjallisuudesta käsittelee urheiluseuroja. Teoreettisen perustan vuoksi viitekehys sopii myös seurojen ammattimaistumisen analysointiin ja sitä hyödynnetään teoreettisena perustana tässä tutkimuksessa. Viitekehyksessä ammattimaistumista lähdetään tarkastelemaan ensin ammattimaistumisen syiden kautta.

Urheiluorganisaatioiden ammattimaistuminen nähdään usein pyrkimyksenä vastata seuratoiminnan koventuneisiin vaatimuksiin. Myös Nagel ym. (2015) näkevät ulkoisen ympäristön eli eri sidosryhmien odotukset ja resurssit yhtenä keskeisenä ammattimaistumisen syynä. Ulkopuolisilla sidosryhmillä voidaan tarkoittaa kattojärjestöjä, valtionhallintoa ja liikuntapolitiikkaa, elinkeinoelämän kumppaneita ja mediaa (Nagel ym. 2015). Aiemmassa empiirisessä tutkimuksessa ulkoisten vaatimusten ja paineiden merkityksestä urheiluorganisaatioiden ammattimaistumisprosessissa on kuitenkin ristiriitaisia havaintoja. Saksalaisiin, norjalaisiin ja belgialaisiin urheiluseuroihin ei tutkimusten mukaan yleisesti ottaen kohdistu työntekijöiden palkkaamiseen liittyvää tai yleisempää painetta valtionhallinnon taholta (Horch & Schütte 2009; Skille 2009; Vos ym. 2011). Toisaalta esimerkiksi kanadalaisiin järjestöihin on todettu kohdistuvan ulkoista painetta (Amis ym. 2002; Edwards ym. 2009). Myös Uuden-Seelannin ammattimaistuneen urheilukulttuurin on nähty vaikuttavan myös urheiluorganisaatioiden ammattimaistumiseen ja byrokraatoitumiseen (Shilbury & Ferkins 2011).

Nagelin ym. (2015) mukaan ulkopuolisten sidosryhmien odotukset ja resurssit vaikuttavat organisaation rakenteeseen ja kulttuuriin, jotka vaikuttavat edelleen ammattimaistumiseen ja sen muotoihin. Organisaation laji ja koko, kasvuvaihtelut, taloudelliset resurssit, johdon strateginen kyvykyys, päätöksenteon rakenteet ja palkatun johtajan rooli ovat esimerkkejä organisaation rakenteeseen ja kulttuuriin liittyvistä sisäisistä ammattimaistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Myös organisaatioissa tärkeässä asemassa olevat avainhenkilöt (individual key actors) ovat tärkeässä roolissa ammattimaistumisprosessissa ja sen onnistumisessa. (Amis ym. 2002; Kikulis ym. 1995; Nagel ym. 2015.) Ammattimaistumiseen vaikuttavat myös avainyksilöitä laajemmin organisaation arvot ja asenteet eli sen kulttuuri (Amis ym. 2002; Nagel ym. 2015; Stenling & Fahlén 2009). Ammattimaistumisen on havaittu olevan korkeammalla tasolla esimerkiksi seuroissa, jotka ovat kilpailuorientoituneempia (Enjolras 2002).

Organisaation arvoja ja asenteita voidaan jäsentää eetoksen käsitteen kautta. Liikuntatutkimuksessa eetoksen käsitettä on käytetty tavallisesti kuvaamaan arvojen ja asenteiden kokonaisuutta, joka ohjaa yksilön tai laajemman joukon toimintaa (esim. Hakala & Kujala 2015; Heikkinen ym. 2012; Salasuo ym. 2015). Alun perin eetoksen käsitteellä on tarkoitettu ihmisen asuinsijaa, olinpaikkaa tai asemaa. Sillä tarkoitettiin myös yhteisön tapoja ja tottumuksia sekä yksilön tapoja suhtautua yhteisössä vallitsevaan eetokseen. (Heidegger 2000; Kotkavirta 2007.) Eetoksen alkuperäinen määritelmä korostaa siis ihmisten ja yhteisöjen olemista. Nykyisin eetoksen käsitteeseen yhdistetään usein normatiivinen ulottuvuus. Eetoksen käsitettä hyödynnevissä tutkimuksissa eetos nähdään usein käsitteenä hyvistä ja tavoiteltavan arvoisista asioista, jolloin se olisi aina jollakin arvoperustalla tai motiivilla varustettu (Helén 2005; Kupiainen 2005, 16; Sivenius 2012).

Tässä tutkimuksessa seurojen ammattimaistumisprosessia ohjaavalla eetoksella tarkoitetaan niitä asenteita, uskomuksia, puhetapoja ja arvostuksia, joita seurat liittävät omaan toimintaansa. Eetos käsitetään siten Kupiasta (2005, 16) mukailleen asenteena tai näkymänä, josta ammattimaistumista ”lähdetään työstämään”. Se on niiden arvojen ja asenteiden kokonaisuus, joka ohjaa seurojen ammattimaistumista (vrt. Hakala & Kujala 2015; Heikkinen ym. 2012; Salasuo ym. 2015).

## TUTKIMUSTEHTÄVÄ, -MENETELMÄT JA -AINEISTO

Tutkimuksessa tarkastellaan pienten suomalaisten urheiluseurojen näkemyksiä työntekijän palkkaamisesta ja ammattimaistumisesta. Suomalaisen urheiluseurakentän tutkimuksessa on aiemmin paneuduttu tarkemmin suuriin seuroihin (Mäenpää & Koski 2019). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä on: ”*Millainen eetos ohjaa pienten seurojen ammattimaistumisprosessia?*”

Tutkimusaineistona ovat seuratuena avulla seuran ensimmäisen työntekijän vuosina 2019–2021 palkanneet pienet seurat. Ensimmäinen palkkaus on usein kriittinen vaihe seuran ammattimaistumisprosessissa. Palkkatyö synnyttää monesti tarpeen lisätyövoimalle (Horch & Schütte 2009). Seurat, joissa palkkatyöhön liittyvät asiat on saatu vakiinnutettua, pystyvät palkkaamaan lisää työntekijöitä (ks. Turunen ym. 2020).

Aineiston kokoamisessa hyödynnettiin tukea saaneiden seurojen hankerekisteriä, jota Likes-tutkimuskeskus on ylläpitänyt vuodesta 2005 lähtien osana seuratuena seuranta (ks. Likes 2022). Aineistonkeruu kohdistettiin uusimpiin tapauksiin, sillä tätä aiemmin tuen avulla ensimmäisen työntekijän palkanneiden pienten seurojen puheenjohtajat ovat saattaneet vaihtua tai heitä olisi ollut vaikea tavoittaa. Vuosina 2019–2021 ensimmäisen vuoden seuratuena seuran ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen sai 18 pienen seuran kriteerit täyttäneitä seuroja. Pienen seuran kriteerinä käytettiin ensimmäisen vuoden seuratuena hakemuksessa seuran ilmoittamia edellisen tilikauden menoja, joiden tuli olla alle 50 000 euroa. Hakemusten tarkempi analyysi osoitti, etteivät kolmen seuran hakemukset täyttäneet tässä tutkimuksessa asetettuja kriteerejä tutkittavalle seuralle. Näin ollen 15 seuran puheenjohtajalle lähetettiin kutsu osallistua haastatteluun. Puheenjohtajien yhteystiedot haettiin seurojen internetsivuilta. Haastatteluun lupautui 11 seuran puheenjohtaja. Kahdessa haastattelussa oli mukana myös toinen henkilö seurasta (varapuheenjohtaja ja seuran työntekijä). Kaikista 13 haastattelusta henkilöstä seitsemän oli naisia ja kuusi miehiä. Tutkituista seuroista neljä sai tukea palkkaamiseen ensimmäisen kerran vuonna 2019, yksi vuonna 2020 ja kuusi vuonna 2021. Seuratuena on mahdollista saada samaan hankkeeseen myös toisena vuonna. Kaikki tutkitut seurat hakivat jatkokaikautta hankkeelleen viimeistään vuoden 2022 haussa.

Puolistrukturoidut teemahaastattelut toteutettiin videonsoveluksen välityksellä loppuvuodesta 2021. Haastatteluissa haluttiin käsitellä tiettyjä teemoja etukäteen valmisteltujen kysymysten kautta, mutta myös tarttua haastateltavien esittämiin ajatuskulkuihin ja esittää niihin liittyviä kysymyksiä alkuperäisen haastattelurungon ulkopuolelta. Haastatteluissa käsiteltiin seurojen arvoperustaa, työntekijän palkkaamista sekä ajatuksia ammattimaistumisesta. Teemoja käsiteltiin pääosin edellä mainitussa järjestyksessä, mutta osassa haastatteluissa järjestyksessä saattoi vaihdella keskustelun virtauksen mukaan. Haastatteluiden kesto vaihteli 36 ja 91 minuutin välillä. Litteroidun haastatteluaineiston kokonaissivumäärä oli 176 (Times New Roman 12 fonttikoko, riviväli 1,5). Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin teoriaohjaavasti. Tällöin tutkijan ajattelua ohjaa vuoroin teoria ja aineisto (Graneheim ym. 2017). Analyysi alkoi aineistoon tutustumisella ja sen siistimisellä. Ensimmäisen vaiheen luokittelussa aineisto teemoiteltiin yleisellä tasolla ammattimaistumista ja palkkatyötä käsitteisiin kokonaisuuksiin. Tämän jälkeen aineistoa alettiin koodata erittelemällä siitä pelkistettyjä ilmauksia, joista muodostettiin alaluokkia, joita olivat esimerkiksi



kehittymisen halu, kehityksessä mukana pysyminen, vakaus, resurssien riittämättömyys ja arjen helpottaminen. Alaluokista muodostettiin yläluokkia, jotka olivat *kehittyminen, välineellisyys, sopeutuminen ja rajat*. Muodostuneet yläluokat ilmentävät eetoksen erilaisia piirteitä. Alaluokkien ja osin yläluokkienkin muodostaminen tapahtui mahdollisimman aineistolähtöisesti, vaikka tutkija tuskin koskaan pystyy todelliseen aineistolähtöisyyteen ennako- ja taustakäsitystensä vuoksi (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Aineistosta syntyneitä luokkia ja tulkintoja verrataan artikkelin tulos- ja pohdintaosiossa aiempiin urheiluorganisaatioiden ammattimaistumista käsitelleisiin tutkimuksiin.

Yläluokat yhdistettiin vielä kokoavaksi käsitteeksi eli ammattimaistumista ohjaavaksi *sopivan ammattimaistumisen eetokseksi*. Kokoavan käsitteen muodostamisessa eetoksen käsite yhdistettiin uudelleen teoreettiseen analyysiin.

## TULOKSET

Pienten seurojen ammattimaistumista ohjaava eetos sisälsi neljä teemaa: *kehittyminen, välineellisyys, sopeutuminen ja rajat*. Tässä tulosluvussa raportoidaan tarkemmin nämä teemat sekä teemoista muodostuva *sopivan ammattimaistumisen eetos*. Se kuvaa pienten seurojen asenteita, arvoja ja puhetapoja ammattimaistumiseen ja työntekijän palkkaamiseen liittyen.

### Ammattimaistuminen on kehittymistä

Aikaisemmassa urheiluseuratutkimuksessa liikunnan ja urheilun sisäiseen logiikkaan on katsottu liittyvän itsestään selvästi eteenpäin pyrkimisen ja yrittämisen mentaliteetti. Vuoden 2016 urheiluseuratutkimusaineistossa 86 prosenttia seuroista piti yrittämisen ja eteenpäin pyrkimisen aatteen merkitystä melkoisena tai suurena omassa toiminnassaan. (Koski & Mäenpää 2018.) Myös tämä tutkimus vahvisti näitä havaintoja: kehittymisen halu näyttäytyi haastatteluissa enimmäkseen itseisarvona, jota ei tarvinnut muutoin tarkemmin perustella.

Haastatteluissa pyrittiin jäljittämään sitä, missä suhteessa motivaatio seuran kehittämiseen ja työntekijän palkkaamiseen on ollut ulkoinen tai sisäinen. Haastatellut kokivat vahvasti, että halu ja innostus työntekijän palkkaamiseen on tullut ensisijaisesti seurojen sisältä: *”Mä luulen, että meillä on se oma sisäinen kehitys se juttu, että me halutaan seurana olla parempi joka vuosi ku edellisenä vuonna”* (H6). Muutenkin haastatteluista välittyi asenne, jonka mukaan seurat toimivat oman toiminta-ajatuksensa mukaisesti. Useat haastatellut korostivat, että seura esimerkiksi kerää harrastajiltaan tietoa ja toiveita koskien toimintaansa. He eivät kuitenkaan kokeneet seuransa muuttavan laajemmin toimintansa suuntaa ulkopuolisten odotusten tai vaatimusten takia. Oma linja oli haastatelluille tärkeä: *”Me ei voida koko ajan mennä kaikkien trendien tai villityksien mukaan, et jos me aletaan koko ajan muuttamaan ja elämään sen mukaan mitä meitä vaaditaan ja pitäis olla sitä, tätä ja tota. Ku kaikkia ei voi miellyttää kuitenkaan ni mieluummin me miellytetään ne ketkä on seurassa ja ketkä tulee uutena seuraan, ja jos ei kelpaa ni sit se on ehkä joku muu seura tai joskus myöhemmin, et ei me voida miellyttää kaikkia.”* (H13)

Haastatteluissa pohdittiin myös sitä, mistä seurojen kehittymisen halu kumpuaa. Yhtenä tärkeänä tekijänä nähtiin seurassa ja erityisesti sen johdossa toimivien ihmisten persoonat: *”Se liittyy varmaan niihin henkilöihin keitä tällä hetkellä siellä hallituksessa on, että se kumpuaa niistä henkilöistä mä luulen. Meil on aika hyvä semmonen tiimi ollu koko ajan ... Mä*

*luulen, että meidän kohdalla se liittyy meidän persoonallisuuksiin ketkä siin seuran ytimessä hääää.”* (H9)

Muutenkin haastatteluista välittyi avainhenkilöiden merkitys seuratoiminnan kehittämässä. Monet haastatteluista olivat seuran ja lajin pitkäaikaisia tekijöitä, joista osa oli ollut jopa perustamassa seuraa. Osassa näistä seuroista toiminnan koettiin olevan vahvasti seuran johtohenkilöiden näköistä. Avainhenkilöiden merkitys liittyi joissain tapauksissa myös tekijöiden vähyyteen, jolloin seurat olivat tulleet riippuvaisiksi heidän panoksestaan: *”... koska oon just miettinyt et jos minäkin jättäytyisin tästä pois, ni sit koppia ei ota kukaan minun jälkeen”* (H13). Avainhenkilöillä oli myös merkitystä siinä, mihin suuntaan seuraa tulevaisuudessa viedään. Osasta haastatteluista välittyi, että seuran toiminta on jatkossakin avainhenkilöiden näkemysten mukaista. Siten vahvoilla yksittäisillä toimijoilla on suuri merkitys myös seuran päätöksenteossa ja strategisten linjausten teossa.

Kehittymisen halu näkyi myös seuratoiminnan laadukkuutta koskevissa näkemyksissä. Haastatellut pitivät tärkeänä sitä, että oman seuran toiminta on laadukasta. Laadukkuus tuli esiin etenkin kouluttautumisen kautta. Osa haastatteluista piti seuran toimijoiden kouluttautumista jonkinlaisena velvollisuutena harrastajia kohtaan: *”Yhä enemmän edes toivoisin et kaikissa seuroissa jos ohjaat mitä tahansa ryhmää ni siel on ainakin koulutettu, ettei ois tätä näin et arvotaan vaan et meeneeks joku vähän kattomaan et kaikki pysyy hengissä. Se ei oo mun mielestä ok, kun siitä palvelusta maksetaan”* (H13). Kouluttautuminen koettiin yleisestikin hyvin tärkeänä osana oman seuran toimintaa. Tämä korostui myös keskusteltaessa työntekijän palkkaamisesta, jonka ei aina itsessään nähty tarkoittavan seuratoiminnan laadun paranemista. Laadua ei kohota se, että *”vaan jonkun vanhempia palkataan”* (H10), vaan palkalla pitää olla riittävä kokemus ja koulutus.

Ammattimaistuminen nähtiin monessa seurassa yleisemminkin tarkoittavan laatua. Seuratoiminnan laadukkuus ja sen parantaminen oli merkittävä asia, jota ammattimaistumisella tavoiteltiin: *”Mä ainakin toivoisin, että jos ajatellaan meidän seuraa, niin ammattimaistuminen tarkoittaisi laadun paranemista. Mä ainakin toivon et se on näin”* (H6). Osa haastatteluista vaikutti tiedostavan hyvin ammattimaistumisen käsitteen laajuuden. Kaikkea ammattimaistumisesta ei haluttu ottaa omaan seuraan, mutta laadukkuus oli asia, jota ammattimaistumisella tavoiteltiin.

### Ammattimaistuminen on väline

Haastateltavat eivät nähneet ammattimaistumista itseisarvona tai asiana, jota tulisi tavoitella ammattimaistumisen itsensä vuoksi. Pikemminkin ammattimaistumisella oli seurojen ajattelussa välinearvoa: sen katsottiin olevan keino saavuttaa tai toteuttaa jotain erilaista tai uutta seuran toiminnassa. Monet haastateltavat toivat esille ammattimaistumisen mahdollistavan laadun parantamisen: *”Kyllä mä nään sen, että työntekijöiden palkkaus mahdollistaa sen laadukkaan seuratoiminnan”* (H2). Ammattimaistuminen käsitetään paitsi laadukkaaksi toiminnaksi itsessään myös välineeksi tavoitella laatua.

Palkkaus on myös keino viedä seuran omaa toiminta-ajatus-ta paremmin käytäntöön: *”Tää ammattimaistuminen on vaan nyt sitten ikään kuin väline siihen alkuuperäiseen ajatukseen siitä, että mitä useempaa lasta pystytään liikuttaa ja mitä laadukkaampaa se aika on mitä niille tarjotaan, ni sen parempi se tilanne ikään ku on”* (H9). Palkkaus mahdollisti paitsi laajemmin seuran kehittymisen myös konkreettisemmin työn tekemisen paremmin: *”Nyt mul jää aikaa enemmän siihen et mä*

voin suunnitella ne treenit ja miettiä ihan oikeesti et mitä mä haluan niiltä treeneiltä” (H8). Ammattimaistumisella voi tulkita olevan osalle seuroista myös käytännöllistä merkitystä.

Yksi olennainen merkitys palkkauksissa liittyikin seurojen arjen helpottamiseen. Palkkauksella tavoiteltiin seuran henkilöiden työkuorman keventämistä: ”Palkattu henkilökunta on tämän hallituksen ja kasvavan organisaation työkuorman helpottamiseksi. Ei ehkä niinkään itseisarvallisesti ammattimaistumisen takia, vaan sen takia että pystytään toteuttaa sitä tiettyä laatua mitä me halutaan ilman, että meillä jengi palaa loppuun” (H5). Osassa seuroista oli ennen palkkausta syntynyt tilanne, jossa seuran vapaaehtoistoimijoille oli kerääntynyt valtavasti työkuormaa. Työkuorman keventäminen palkkauksen avulla mahdollisti sen, että esimerkiksi hallituksessa olevat pystyivät keskittymään vahvemmin omiin tehtäviinsä palkatun hoitaessa hänelle osoitetut työtehtävät. Arjen pyörittämisen helpottamiseen tähdättiin siten myös toiminnan organisoinnilla ja roolien selkeyttämisellä, joka onnistuu palkatun avulla: ”Ja ollaan selkeytetty kaikkien roolia ni se on meidän kaikkien jaksamisen kannalta hyvä.” (H13).

Ammattimaistumisella on tavoiteltu seuran toimintaan stabiilua ja ennustettavuutta (Seippel 2019). Myös tässä tutkimuksessa haastatellut toivat esille ammattimaistumisen olevan väline seuran vakauden ja pysyvyyden turvaamisessa. Täysin vapaaehtoisvoimin toimivassa organisaatiossa toiminnan laajuus voi vaihdella käytettävissä olevien vapaaehtoisten määrän ja innokkuuden mukaan. Palkkaus nousi esille yhtenä tapana välttää toiminnan aaltoliike, joka nähtiin uhkana pelkästään vapaaehtoisten varassa olevassa seuratoiminnassa: ”Mä en halunnu, että meidän seuralle käy sillä lailla, tai ikään ku myös vähä semmonen osavaikutin, että miks tähänkin systeemiin ryhdyttiin mukaan, että mä en halunnut, että meidän seuratoiminta on tämmöstä aaltoliikettä” (H9). Palkkauksen myötä seurassa on pysyvä henkilö, joka hoitaa hänelle kuuluvat tehtävät. Siten palkkaus tuo turvaa ja varmuutta seuran toiminnalle.

### Ammattimaistuminen on sopeutumista

Haastatellut kuvasivat laajasti seuratoiminnan olosuhteiden ja edellytysten muutosta. Työntekijän palkkaaminen ja ammattimaistuminen ilmensivät sopeutumista vallitseviin seuratoiminnan yleisempiin olosuhteisiin, joista vapaaehtoisten määrän ja sitoutumisen väheneminen olivat keskeisimpiä: ”Nyt tuntuu tässä päivässä et entistä vaikeampaa on saada noita vapaaehtoisia mukaan, että sen takia me lähdettiin sitten seuratyöntekijääkin hakemaan siihen rahaa...” (H3). Toisaalta osa haastatelluista ei kokenut vapaaehtoisten määrässä tai rekrytoinnissa ongelmia.

Vapaaehtoisten vähyys tuo mukanaan haasteita seuratoiminnan toteuttamiselle. Työntekijän palkkaamisen on nähty olevan yksi vastaus seuratoiminnan toteuttamiselle halutulla tasolla vähenevän vapaaehtoisresurssin aikana. Haastateltujen mukaan yksi taustatekijä työntekijän palkkaamiselle olikin resurssien riittämättömyys: ”Ilman sitä yhtä jatkuvaa pysyvää resurssia me ei pystytä junioritoimintaa pitämään sellasella tasolla kun me halutaan. Se huomattiin jo siinä kun me yritettiin sitä vapaaehtoisvoimin hajanaisesti toteuttaa sillon aikasemmin niin se ei toiminut” (H6). Työntekijän palkkaaminen olikin joidenkin haastateltavien mielestä jopa välttämättömyys. Seuraa ei ole mahdollista pyörittää ilman ammattimaistumista, mikäli seura haluaa tarjota toimintaansa laajemmalle joukolla: ”Kyllä mä ite näkisin, että jos tämmösiä asioita ei oo ni ei oikeen seura pysty kyllä toimimaan. Ainakaan isommassa mittakaavassa, että voihan sillä pari joukkuetta olla,

jotka pyörii itsenäisesti tavallaan mut jos seurassa alkaa melkeen olla satakunta jäsentä niin kyllähän siinä jonkunnäköstä organisoitumista jo tarvitaan” (H11). Toisaalta moni haastateltava myös toi esille, että seura olisi pystynyt toimimaan ilman palkattua työntekijää. Kyse vaikuttaakin olevan enemmän siitä, ettei toimintaa pystytä pitämään halutulla tasolla, saati kehittämään ilman työntekijää.

Monelle seuralle palkkauksessa oli siten kyse myös siitä, että ne haluavat pysyä kehityksessä mukana. Kehityksessä mukana pysyminen ilmeni esimerkiksi ajatteluna, jossa pelättiin jämähtämistä ja paikoilleen jäämistä, ”jättäytymistä siihen, että vuodesta toiseen siel on samat hommat vaan” (H1). Haluun pysyä mukana kehityksessä vaikutti myös alueen seurojen keskinäinen kilpailutilanne. Jämähtämisten välttämisen lisäksi moni haastateltu korosti sitä, että paikallaan pysyminen tarkoittaa myös muiden seurojen jalkoihin jäämistä: ”Sit ku seuraa mitä muis seurois on, et siellähän on jo yks tai kaks palkattua ja yhä enemmän palkataankin lisää ja niihin haetaan hankkeita, ni huomattiin et ehkä meidänkin aika on nyt kokeiltava et alkaa miettiä palkkausta. Me ei pärjätä muuten täs kilpailus.” (H13)

Osalle seuroista kehityksessä mukana pysymisessä oli kyse nykyisen toiminnan tason säilyttämisestä. Ammattimaistuminen ei tällöin ilmentänyt ainoastaan kehittymisen halua, vaan enemmänkin sopeutumista vallitseviin olosuhteisiin niin, ettei toiminnan taso heikkene tai supistu. ”Ehkä joo jollain keinolla me ammattimaistutaan, mutta en mä nää et se on se miks mut on tähän palkattu et meidän pitäis tulla isommaks ja suuremmaks vaan se, että toiminta saadaan pysymään edes tällä tasolla” (H8). Kehityksessä mukana pysyminen ilmeni haastateltujen puheissa myös seuran olemassaoloon liittyvinä tekijöinä. Osalla seuroista työntekijän palkkaamisen taustalla vaikutti konkreettinen ajatus siitä, että seuran toiminta on muuten vaarassa kuihtua tai jopa loppua. Pienempää lajia edustavan seuran puheenjohtajan mukaan palkkaus oli viimeisimpiä keinoja koko lajin säilyttämiseksi Suomessa: ”Nyt on yritettävä kaikki kivet kääntää, että miten sitä lajii sais pidetty. Tää oli nyt oikeestaan ainoa vaihtoehto...” (H8). Siten ammattimaistuminen oli tässä tapauksessa ainakin osittain pakon sanelema asia.

### Ammattimaistumisen rajat

Yksi merkittävimmistä haastatteluissa esiin nousseista teemoista oli pohdinta siitä, mihin rajaan asti ammattimaistuminen on hyvä asia. Haastatellut olivat hyvin maltillisia oman seuransa ammattimaistumisen kanssa eivätkä kokeneet kovin suurta ammattimaistumista olennaisena tai ajankohtaisena oman seuran kohdalla. Urheiluorganisaatioiden ammattimaistumisen rajoja on pohdittu myös aiemmissa tutkimuksissa. Rajallisten resurssien kanssa toimiessa myös ammattimaistumisessa painotetaan maltillisuutta (esim. Ruoranen ym. 2016.)

Muutaman haastattelun perusteella seuralla olisi ollut halua ammattimaistua nykyistä enemmän, mikäli ulkopuoliset olosuhteet olisivat suotuisimmat. Ammattimaistumisen esteenä nähtiin useimmiten kunnassa olevien tilojen vähyys. Harjoitusvuorojen ja lisätilojen saaminen mahdollistaisi seuroille myös toiminnan kasvattamisen. Yksi haastateltu kertoi suoraan seuran haaveilevan omasta hallista, jonka seurauksena myös toisen työntekijän palkkaaminen tulisi ajankohtaiseksi. Monet seuroista toimivat verrattain pienillä paikkakunnilla, jolloin myös alueen väestöpohjan nähtiin rajoittavan seuran mahdollisuuksia kasvaa ja ammattimaistua loputtomasti.

Yleisesti ottaen pohdinta ammattimaistumisen rajoista tarkoitti kuitenkin olosuhteiden asettamien rajoitusten sijaan aja-

tuksia siitä, missä määrin seurat haluavat ammattimaistua. Vahvimmin teema nousi esille puhuttaessa yritysmäiseen toimintaan siirtymisestä. Osa haastatelluista totesi yritysmäisen osaamisen kasvavan tarpeen, mutta yleisesti ottaen seurat suhtautuivat hyvin varauksellisesti yritysmäiseen toimintaan siirtymiseen. Yritysmäisen toiminnan ei nähty edustavan seuran arvoja tai toiminta-ajatusta: *”Me ei haluta tästä kuitenkaan semmosta yritysmäistä täysin, koska sitten vaarana on se, että sieltä jää puuttumaan sitä meidän toiminta-ajatuksen mukaisista toimintaa. Justii sitä, että oikeesti miksi tätä tehdään”* (H2). Haastattelujen perusteella seuroissa tärkeänä arvona oli yhdes- sä tekeminen. Yritysmäisen toiminnan katsottiin sopivan tähän arvoperustaan heikosti: *”... ei yritysmäisesti tai ei mennä sinne yritysmäiseen suuntaan, että kaikki tulee ku Manulle illallinen ja kaikki maksaa, vaan pyrittäs säilyttämään se, että me yhdessä tätä tehdään. Tätä on meidän yhteinen seura.”* (H4)

Seuroille tärkeä arvo oli myös se, että niiden toiminta on avointa kaikille. Yritysmäiseen toimintaan siirtymisen katsottiin pakostakin nostavan harrastuskustannuksia, minkä haastatellut halusivat välttää: *”Halutaan pitää koko ajan kirkkaana mielessä, että tää on yhdistys eikä yritys eikä haluta, kun puhutaan ammattimaistumisesta ja monesti se mielletään sitte niin ku yrittäjämäistymiseksi, niin me halutaan tehdä laadukkaasti, mutta me halutaan tehdä vapaaehtoisuudelta ja nimenomaan välttää harrastuskustannusten nousu viimeiseen asti”* (H5).

Haastatellut seurat kokivat monin paikoin, että ammattimaistuminen on enemmän suurempien seurojen asia eikä kosketa omaa toimintaa yhtä merkittävästi. Näin tehtiin pesäeroa suurten kaupunkien isompiin ja kalliimpiin seuroihin: *”No kyl se varmaan tietysti isommissa paikkakunnilla menee siihen, että on tosi ammattimaista ja tarjotaan monen näköisiä palveluita, että se voi olla ettei välttämättä oo kaikki ees mitään liikuntaa et siihen voi tulla tämmösiä oheisjuttuja. Mut ei se näillä pienemmällä paikkakunnilla, täällä se yhteisöllisyys säilyy ja se on se tärkein. Olen sitä mieltä.”* (H3)

Palkkatyön kolmannella sektorilla on todettu olevan jossain määrin erilaista kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla. Positiivisista puolista mainitaan usein työn yleishyödyllisyys, joka kasvattaa työn imua. (esim. Ruuskanen ym. 2013; Selander 2018.) Kolmannen sektorin palkkatyöhön saatetaan toisinaan liittää suurempi palo ja ”rakkaus lajiin” kuin yksityisen tai julkisen sektorin palkkatyöhön. Tämä näkökulma välittyi mielenkiintoisella tavalla osassa tämän tutkimuksen haastattelussa. Osa haastatelluista toi esille, kuinka palkattavan täytyy tulla lajin sisältä ja hänellä täytyy olla halu olla lajissa mukana. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa on tuotu esille, kuinka palkatun henkilön ei oleteta tuovan organisaatioon pelkästään osaamista, vaan hänellä tulee olla myös ”sydäntä työskennellä lajille” sekä ymmärrystä vapaaehtoistoiminnasta (Ruoranen ym. 2016). Samoja palkkauksen kriteerejä esiintyi niissä haastattelussa, joissa korostettiin, että palkatun motivaation tulee kummata muualta kuin rahasta: *”Et siel pitää kuitenkin kaililla olla se halu tehdä juuri tätä eikä sitä, että teen jotain, jotta saan rahaa”* (H2). Seuraan ei siis voitaisi palkata pelkkää ”toimistossa istujaa” (H12), vaan palkatun mielentilan ja asennoitumisen tulee olla samantyyppinen kuin vapaaehtoisillakin. Tällainen ajatus heijastelee myös sitä, ettei toimintaa haluta viedä liian yritysmäiseksi ja pois vapaaehtoisuudesta.

Pohdinta siitä, mihin pisteeseen asti ammattimaistuminen on hyvä ja tavoiteltavan arvoinen asia, ilmentää kamppailua kahden erilaisen toimintalogiikan ja rationaliteetin välimaastossa (ks. Koski & Heikkala 1998, 218–220; Laitinen 2018). Osa haastatelluista näki vapaaehtoistoiminnan ja yritysmäisen

toiminnan yhdistelmän järkevänä ratkaisuna. Samanlainen ”yhdistelmämalli” on aiemmin tullut esille myös suurempien seurojen kohdalla (Mäenpää & Koski 2019, 25). Osa haastatelluista halusi ottaa mukaansa hyvät puolet molemmista. Toiminta haluttiin säilyttää vapaaehtoisuudelta ja ammattimaistumisella tavoiteltiin laatua. Palkatun työvoiman ja osin yritysmäisenkin toiminnan tarve tunnistettiin, mutta samalla oltiin huolissaan siitä, miten se vaikuttaa harrastuskustannuksiin ja seuran periaatteeseen ottaa kaikki halukkaat mukaan.

## Sopivan ammattimaistumisen eetos

Ammattimaistuminen on nähty osassa aikaisemmista tutkimuksista jokseenkin suoraviivaisena prosessina pois vapaaehtoisuudesta toiminnasta kohti yritysmäisempää toimintaa (esim. Nagel ym. 2015; Shilbury & Ferkins 2011). Ilmiön kuvaaminen prosessina mahdollistaa sen vaiheiden, vaikuttavien tekijöiden ja seurausten tarkastelun. Toisaalta ammattimaistumisen käsittäminen suoraviivaisena prosessina tai kehityskulkuna pelkistää ja yksipuolistaa sitä, miten monenkirjavasti ammattimaistuminen saatetaan ymmärtää. Kaikille seuroille ammattimaistumisessa ei ole kyse tietoisesta prosessista kohti yritysmäisempää toimintaa. Työntekijän palkkaamisesta huolimatta osa seuroista ei edes koe ammattimaistumista kovin olennaisena asiana seuralleen.

Joissakin urheiluorganisaatioiden ammattimaistumista käsitellessä tutkimuksissa on tuotu esiin pohdintaa ammattimaistumisen rajoista. Osittain kyse on ollut siitä, että urheiluorganisaatiot toimivat usein rajallisilla resursseilla, jolloin täysimittainen toiminnan ammattimaistaminen ei ole järkevää. Toisaalta on myös tuotu esiin pohdintoja siitä, mihin pisteeseen saakka liikunta ja urheilu hyötyvät ammattimaistumisesta. (Ruoranen ym. 2016.)

Tämän tutkimuksen haastatelussa nousi selkeästi esiin monenlaisia pohdintoja siitä, mikä on kullekin seuralle sopiva ammattimaistumisen taso. Haastatellut kokivat ammattimaistumisen olevan seuratoiminnan laadun kehittämisen kannalta myönteinen kehityskulku. Ammattimaistumiseen liitettiin kuitenkin monia kriittisiä havaintoja etenkin seuratoiminnan kustannusten nousun suhteen. Kustannusten nousun pelättiin johtavan siihen, ettei seuroille tärkeä arvo – kaikkien halukkaiden mukaan ottaminen – toteutuisi. Samoin haastatellut olivat epäileväisiä seuratoiminnan yritysmäistymistä kohtaan, joka usein nähdään ammattimaistumisen seurauksena tai sen yhteydessä tapahtuvana muutoksena. Haastatellut olivat lähes yksimielisiä siitä, ettei heidän edustamiensa seurojen toiminnasta saa tulla ”liukuhihnatyötä”. Samaan aikaan he olivat sitä mieltä, että hieman ammattimaisempaan suuntaan olisi kuitenkin hyvä mennä.

Tulosten analysoinnin perusteella voi todeta, että pienten seurojen ammattimaistumisprosessia ohjaa *sopivan ammattimaistumisen eetos*. Sopivan ammattimaistumisen eetoksessa on kyse siitä, että seurat ajattelevat ammattimaistumisen olevan sopivassa määrin tavoiteltavan arvoista seuran oman kehittymisen halun, ammattimaistumisen välinearvon ja sopeutumisen kautta. Eetoksen eri osa-alueet eivät esiinny kaikilla seuroilla tasaisesti keskenään: toisilla seuroilla taustalla vaikuttaa enemmän oma kehittymisen halu, kun taas toisilla kyse on enemmän sopeutumisesta vallitseviin olosuhteisiin tai jopa selviytymisestä. Toisaalta eetoksen eri osa-alueet myös sulautuvat toisiinsa jouhevasti. Jollekin seuralle ammattimaistuminen voi merkitä halua ja välinettä toteuttaa toimintaansa laadukkaammin ja pysyvä siten kehityksessä mukana menemättä kuitenkaan liiaksi kohti yritysmäistä toimintaa. Näin ollen am-



ammattimaistumisessa on samaan aikaan kyse kehitymisestä, sopeutumisesta ja ammattimaistumisen välinearvosta. Samalla seura näkee rajat omalle ammattimaistumiskehitykselleen olosuhteista tai arvoperustasta johtuen.

Sopivan ammattimaistumisen eetoksella varustetut seurat halusivat jatkossakin pitää kiinni vapaaehtoisperustaisesta seuratoiminnasta ja yhdessä tekemisestä. Seuroissa, joissa on maksuttu vahvasti vapaaehtoistoiminnan arvot, on todettu olevan vastustusta ammattimaistumista kohtaan (Nagel ym. 2015). Sopivan ammattimaistumisen eetokseen ei sinänsä liity kovinkaan suurta ammattimaistumisen vastustamista. Päinvastoin seurat näkivät ammattimaistumisen pääosin hyvänä kehityskulkuna ja olivat tyytyväisiä palkkaukseensa. Kovin pitkälle vietyä ammattimaistumista seurat eivät pitäneet itselleen ajankohtaisena joko toiminnan arvoperustaan liittyvistä syistä tai toimintaa rajoittavien olosuhteiden vuoksi.

## POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkimus laajentaa urheiluorganisaatioiden ammattimaistumistutkimusta hyödyntämällä eetoksen käsitettä. Eetoksen käsitteellä voidaan konkreettisten syiden lisäksi hahmottaa sitä laajempaa mielenmaisemaa, joka vaikuttaa seuran ammattimaistumiseen. Tutkimuksen perusteella seurat merkityksellistävät ammattimaistumista monipuolisesti. Ammattimaistuminen edustaa paitsi kehittymisen halua myös välinettä toteuttaa toimintaansa. Lisäksi kyse on sopeutumisesta muuttuviin olosuhteisiin ja ammattimaistumisen rajoihin liittyvästä pohdinnasta. Nämä osa-alueet muodostavat pienten seurojen ammattimaistumista ohjaavan *sopivan ammattimaistumisen eetoksen*. Eetos ilmentää kamppailua kahden toimintalogiikan – vapaaehtoisuuden ja yritysmäisyyden – välimaastossa. Seuroissa ei olla ammattimaistumista vastaan ja se tiedostetaan jossain määrin omallekin seuralle tarpeelliseksi kehityskuluki, mutta niissä halutaan edelleen vahvasti pitäytyä vapaaehtoisperustaisessa toiminnassa eikä muuttua liian yritysmäiseksi. Seurat haluavat mennä *hieman* ammattimaisempaan suuntaan.

Välimaastossa olemisen problematiikkaa on tuotu esille myös aiemmissa urheiluorganisaatioiden ammattimaistumista käsitelleissä tutkimuksissa. Tällöin on käytetty esimerkiksi kolmen eri rationaliteetin viitekehystä, jossa organisaatioiden toimintaa on tarkasteltu vapaaehtoisuuden, julkishallinnon ja markkinoiden ajattelutapojen kautta. Vapaaehtoisuudesta ponnistavat urheiluorganisaatiot ovat ottaneet vaikutteita sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta, jolloin kyse on kamppailusta erilaisten toimintalogiikoiden ja arvoperustojen välillä. (Koski & Heikkala 1998.) Sopivan ammattimaistumisen eetos täydentää käsitteenä urheiluorganisaatioiden ammattimaistumistutkimusta pienten seurojen näkökulmasta.

Aiemmissa tutkimuksissa ammattimaistumista on käsitelty enimmäkseen toiminnallisesta näkökulmasta organisaation kulttuurin sijaan (Ruoranen ym. 2016). Urheiluorganisaatioiden ammattimaistuminen on nähty tavallisesti melko suoraviivaisena prosessina vapaaehtoistoiminnasta kohti rationalisoitua, tehokasta ja liikeyrityksen kaltaista tapaa toimia (esim. Nagel ym. 2015; Shilbury & Ferkins 2011). Mäenpään ja Kosken (2019) suuria seuroja käsitelleessä tutkimuksessa seuroilta kysyttiin, tulisiko niiden johtamisen jatkossa kehittyä enemmän yritysmäisen vai yhdistys- ja kansalaistoiminnan periaatteiden mukaisesti. Enemmistö haastatelluista seuroista oli yritysmäisen toimintalogiikan kannalla (Mäenpää & Koski 2019, 62). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sa-

noa, ettei ammattimaistumisessa ole pienten seurojen kohdalla kyse pyrkimyksistä pois vapaaehtoisperustaisesta toiminnasta kohti yritysmäistä toimintaa. Seurat halusivat toimia jatkossakin kansalaistoiminnan periaatteiden mukaisesti eivätkä pyrkineet siitä tietoisesti pois.

Ammattimaistuminen on myös nähty jatkumona, jonka alkupäässä toiminta on tavoitteetonta ja epäohjelmamukaista puuhastelua ja loppupäässä hiottua ja laadukasta ammattityötä (Koski & Heikkala 1998, 35). Tällainen ajattelu saattaa olla tehokkuuden näkökulmasta ymmärrettävää, mutta samalla voi syntyä tulkinta, että ammattimaistuminen on ”oikea” valinta ja tapa toimia. Vaarana on, että niiden seurojen, joissa ei ole palkattua työvoimaa, toiminta nähdään huonompana ja vähempiarvoisena kuin esimerkiksi palkkausten avulla ammattimaisuutta lisänneiden seurojen. Seura voi saavuttaa tavoitteensa ja sen toiminta voi olla alueellaan vaikuttavaa, vaikkei se olisikaan kovin ammattimainen tai pyrkisi sitä kohti (ks. esim. Hill ym. 2021).

Aiemmissa tutkimuksissa sekä ulkoisen että sisäisen ympäristön on nähty vaikuttavan seurojen ammattimaistumiseen (esim. Amis ym. 2002; Edwards ym. 2009; Nagel ym. 2015). Ulkoisella ympäristöllä tarkoitetaan yleensä kasvaneita odotuksia, joita seuroihin kohdistuu esimerkiksi kattojärjestöjen, valtionhallinnon, sponsorien tai median toimesta. Tämän tutkimuksen perusteella pienet seurat eivät yleisesti ottaen koe kovinkaan suurta ulkopuolelta tulevaa painetta ammattimaistua. Esimerkiksi harrastajien vanhemmat saattavat esittää toiveita ja vaatimuksia seuroille, mutta moni seura ei tunnistanut niihin kohdistuvaa painetta. Vaikuttaisikin siltä, että ulkoisista tekijöistä pienten seurojen ammattimaistumiseen vaikuttaa pikemminkin yleisempi seuratoiminnan muutos kuin valtionhallinnon tai muiden yksilöityjen tahojen suunnalta tulevat odotukset ja paineet.

Ammattimaistumiseen vaikuttavista sisäisistä tekijöistä tutkittuihin seuroihin vaikuttivat varsinkin organisaation koko, taloudelliset resurssit, avainhenkilöt sekä kulttuuri. Seuran koko ja taloudelliset resurssit asettivat monelle seuralle riman, jonka yli ammattimaistumista ei voi viedä, vaikka halua kenties olisikin. Avainhenkilöt ovat usein pienemmissä seuroissa nimensä mukaisesti avainasemassa siinä, millaista seuran toiminta on ja mihin suuntaan sitä viedään. Tutkituista seuroista välittyi vahvasti avainhenkilöiden rooli ja merkitys. Moni haastatelluista oli seuran pitkäaikainen toimija ja osa oli jopa ollut perustamassa seuraa, ja seuran toiminta oli hyvin paljon sen avainhenkilön tai avainhenkilöiden näköistä. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi seurojen yhteisöllisyyttä, avoimuutta ja vapaaehtoisuutta korostava kulttuuri vaikutti perustavanlaatuisesti seurojen ammattimaistumiseen. Sopivan ammattimaistumisen eetos ilmentää edellä kerrottuja syitä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat tutkittujen seurojen ammattimaistumiseen ja ohjaavat sitä.

Tämä tutkimus osoittaa, ettei ammattimaistuminen ilmiönä näyttäydy kaikille seuratoimijoille samalla tavalla. Ammattimaistumisen takaa löytyy moninaisia merkityksiä ja näkemyksiä, eivätkä kaikki välttämättä edes miellä tai koe ammattimaistuvansa työntekijän palkkaamisesta huolimatta. Ammattimaistumisen termi vaatisikin eriyttämistä, sillä se sisältää monia värejä ja näkökulmia, joita ei soisi yksinkertaistettavan vain suoraviivaiseksi prosessiksi. Eriyttäminen toisi myös liikuntapoliittiseen ohjaukseen monipuolisempia elementtejä. Mikäli ammattimaistumista ajetaan vain seurojen kehittämistoimenpiteenä, se ei välttämättä saa parasta mahdollista vastakaikua eikä konkretisoidu toivotuiksi vaikutuksiksi niis-



sä seuroissa, joissa ammattimaistuminen on pikemminkin sopeutumista tai selviytymistä.

Tutkitut seurat edustivat laajasti eri lajeja. Haastateltujen sukupuolijakauma oli lähes tasan naisten ja miesten kesken. Tutkimuksen aineistoa on käsitelty luottamuksellisesti tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Aineistoon ei ole ollut pääsyä ulkopuolisilla henkilöillä. Lisäksi aineiston analyysiin ja käsittelyyn ovat osallistuneet vain tämän artikkelin kirjoittajat. Haastateltujen yksityisyyttä on kunnioitettu käsittelemällä aineistoa ja julkaisemalla tuloksia anonyymisti.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin seuroja, jotka ovat hakeneet ja saaneet tukea ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen ja toteuttaneet palkkauksen. Vaikka sopivan ammattimaistumisen eetoksen mukaisesti seurojen asenteet, arvot ja näkemykset palkkaukseen ovat moninaisia, voidaan tutkittuja seuroja lähtökohtaisesti ajatella kehittymisenhaluisina. Niillä on ollut valmius lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan palkkaushanketta. Suomessa on paljon pieniä seuroja, joille palkkaushankkeen toteuttaminen ei ole mahdollista, siihen ei ole halua tai sitä ei koeta ajankohtaiseksi. Ammattimaistuminen koskee kuitenkin vähintäänkin välillisesti myös tällaisten seurojen toimintaa. Tulevaisuudessa olisikin tärkeä tutkia myös tällaisten seurojen mielenmaisemaa ja näkemyksiä seuratoiminnan ammattimaistumisesta.

## Lähteet

- Amis, J. M., Slack, T. & Hinings, C. R.** 2002. Values and organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 38 (4), 436–465.
- Billis, D.** 2010. Towards a theory of hybrid organizations. Teoksessa: D. Billis (toim.) *Hybrid organizations and the third sector: challenges for practice, Theory and Policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 46–69.
- Edwards, J. R., Mason, D. S. & Washington, M.** 2009. Institutional pressures, government funding and provincial sport organisations. *International Journal of Sport Management and Marketing* 6 (2), 128–149.
- Enjolras, B.** 2002. The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31 (3), 352–376.
- Graneheim, U. H., Lindgren, B.-M. & Lundman, B.** 2017. Methodological challenges in qualitative content analysis: a discussion paper. *Nurse Education Today* 56, 29–34.
- Hakala, L. & Kujala, T.** 2015. The ethos of sport as a silent partner in PE curricula. *World Studies in Education* 16 (2), 69–80.
- Heidegger, M.** 2000. Kirje ”humanismista” & Maailmankuvan aika. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Heikkinen, H., Huttunen, R. & Pesonen, J.** 2012. Liikuntakasvatuksen eetos. *Liikunta & Tiede* 49 (6), 18–22.
- Helén, I.** 2005. Genealogia kritiikkinä. *Sosiologia* 42 (2), 93–109.
- Hill, S., Kerr, R. & Kobayashi, K.** 2021. Around the kitchen-table with Bourdieu: understanding the lack of formalization or professionalization of community sports clubs in New Zealand. *Sport in Society* 24 (2), 115–130.
- Horch, H. & Schütte, N.** 2009. Pressure and obstacles to the employment of paid managers in voluntary sports clubs and federations in Germany. *European Journal for Sport and Society* 6 (2), 101–120.
- Itkonen, H.** 1996. Kenttien kutsu. Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Jyväskylän yliopisto. Helsinki: Gaudeamus. Väitöskirja.
- Kikulis, L. M., Slack, T. & Hinings, C. R.** 1995. Toward an understanding of the role of agency and choice in the changing structure of Canada’s national sport organizations. *Journal of Sport Management* 9 (2), 135–152.
- Koski, P. & Heikkala, J.** 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos: lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P. & Mäenpää, P.** 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25.
- Kotkavirta, J.** 2007. Urheilun moraalit ja etiikka. Teoksessa: K. Ilmanen (toim.) *Pelit ja kentät: kirjoituksia liikunnasta ja urheilusta*. 2. painos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 31–55.
- Kupiainen, R.** 2005. Mediakasvatuksen eetos. Fenomenologinen tutkimus mediakasvatuksen etiikasta. Lapin yliopisto. *Acta Universitatis Lapponensis* 86. Väitöskirja.
- Laitinen, H.** 2018. Nuorten, valtion vai markkinoiden asialla? Nuorisojärjestöjen hybridit toimintalogiikat. Jyväskylän yliopisto. *JYU Dissertations* 31. Väitöskirja.
- Lehtonen, K., Paukku, J., Hakamäki, M. & Laine, K.** 2014. Seuratuki 2013. Haku- ja jakoprosessin arviointi. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 286.
- Likes.** 2022. Seuratuen seurannan ja arvioinnin verkkosivut. <https://www.likes.fi/tutkimus/seuratuki/> (22.3.2022)
- Lämsä, J., Nevala, A., Aarresola, O. & Itkonen, H.** 2020. Ammatillisuus amatörismin kriisiyttäjänä suomalaisessa joukkueurheilussa 1975–2018. Teoksessa: H. Roiko-Jokela & A. Holmila (toim.) *Urheilun kriisejä*. Jyväskylä: Suomen urheiluhistoriallinen seura, 57–85.
- Mäenpää, P. & Koski, P.** 2019. Suuret seurat suurennuslasin alla. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:20.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giauque, D.** 2015. Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly* 15 (4), 407–433.
- Oja, S.** 2021. Seuratukihankkeiden hakemusarviointi 2021. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 399. Jyväskylä: Likes.
- Ruoronen, K., Klenk, C., Schlesinger, T., Bayle, E., Clausen, J., Giauque, D. & Nagel, S.** 2016. Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *European Journal for Sport and Society* 13 (1), 55–74.
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T.** 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 20/2013.
- Ruuskanen, P., Jousilahti, J., Faehnle, M., Kuusikko, K., Kuittinen, O., Virtanen, J. & Strömberg, L.** 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47.
- Salasuo, M., Piispa, M. & Huhta, H.** 2015. Huippu-urheilijan elämäntilanne. Tutkimus urheilijoista 2000-luvun Suomessa. Nuorisotutkimusseura/ Nuorisotutkimusverkosto, julkaisuja 166.
- Seippel, Ø.** 2019. Professionalization of voluntary sport organizations – a study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association. *European Sport Management Quarterly* 19 (5), 666–683.
- Selander, K.** 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Jyväskylän yliopisto. *JYU Dissertations* 13. Väitöskirja.
- Seuratuki-Virveli.** 2021. Seuratoiminnan kehittämisten seuranta 2012–2021. Jyväskylä: Likes. [likes.fi/tutkimus/seuratuki/](https://likes.fi/tutkimus/seuratuki/)
- Shilbury, D. & Ferkins, L.** 2011. Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure* 16 (2), 108–127.
- Sivenius, A.** 2012. Aikuislukion eetos opettajien merkityksenantojen valossa. Itä-Suomen yliopisto. Publications of the University of Eastern Finland. *Dissertations in Education, Humanities and Theology* 23. Väitöskirja.
- Skille, E.** 2009. State sport policy and voluntary sport clubs: the case of the Norwegian Sports City Program as social policy. *European Sport Management Quarterly* 9 (1), 63–79.
- Stenling, C. & Fahlén, J.** 2009. The order of logics in Swedish sport – feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European Journal for Sport and Society* 6 (2), 121–134.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A.** 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turunen, M., Turpeinen, S., Inkinen, V. & Lehtonen, K.** 2020. Palkkatyö urheiluseuroissa. Urheiluseurat työnantajina 2013–2020. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 385. Jyväskylä: Likes.
- Turunen, M., Turpeinen, S., Lehtonen, K., Inkinen, V., Hakonen, H. & Laine, K.** 2019. Palkkatyösuhteiden vakiintuminen suomalaisissa urheiluseuroissa. Tutkimustiivistelmä. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus.
- Vos, S., Breesch, D., Késenne, S., Hoecke, J. V., Vanreusel, B. & Scheerder, J.** 2011. Governmental subsidies and coercive pressures. Evidence from sport clubs and their resource dependencies. *European Journal for Sport and Society* 8 (4), 257–280.