

Helsingin yliopiston sisäisten urheiluseurojen ja yliopistoliikunnan välinen kumppanuusstrategia

Erkki Somervuo

Opinnäytetyö

Liikunta-alan kehittämisen ja johtami-
sen koulutusohjelma

2009



Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

<p>Tekijät Erkki Somervuo</p>	<p>Ryhmä YAMK</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Helsingin yliopiston sisäisten urheiluseurojen ja yliopistoliikunnan välinen kumppanuusstrategia</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 98 + 4</p>
<p>Ohjaajat Kari Puronaho ja Kirsi Hämäläinen</p>	
<p>Helsingin yliopistolla toimii paljon yliopiston sisällä perustettuja urheiluseuroja. Yliopistolii- kunnassa oli jo pitkään ollut tarve kehittää sekä jäntevöittää yliopistolla olevaa seuratoimintaa, koska toiminta oli vaikeasti hahmotettavaa.</p> <p>Urheiluseuratoiminnan kehittämisen tavoitteena oli saada Helsingin yliopistolla olevasta urhei- luseuratoiminnasta selkeä ja ymmärrettävä osa yliopistoliikunnan palvelutarjontaa. Tavoitteena on käytännössä selkeyttää yhteistyötä Helsingin yliopiston omien urheiluseurojen ja yliopisto- liikunnan välillä. Jotta tähän tavoitteeseen päästään on tavoitteena saada aikaan yliopistolla toimivien urheiluseurojen ja yliopistoliikunnan välille toimiva kumppanuusstrategia.</p> <p>Seuratoiminnan tila yliopistolla oli syytä selvittää käyttäen tutkimuksellisia menetelmiä ja hyö- dyntää tuloksia kehittämistyössä sekä peilata niitä seuratoiminnan laajaan viitekehykseen. Me- netelmänä käytettiin kyselyä ja seurojen kanssa käytyjä keskusteluja eli seuratapaamisia. Kehit- tämistyön perusajatuksena oli edetä yhteissuunnittelun ja avoimen keskustelun kautta. Kysely ja tapaamiset toteutettiin vuoden 2009 aikana.</p> <p>Tulokset muodostivat kokonaiskuvan siitä, mitä seurata tekevät tällä hetkellä ja mihin yhteis- työn muotoihin seuroilla on mahdollisuuksia lähteä mukaan. Tulosten perusteella voitiin pää- tellä, että osalla seuroista on hyvät edellytykset kumppanuuteen. Pääasiassa yhteistyö yliopisto- liikunnan ja seurojen välillä on kuitenkin niin toimivaa jo nyt, että kumppanuuteen päästään viimeistään vuoden 2010 syksyllä. Oleellista oli, että toiminnalle löytyi rakenne, työnjako seu- rojen ja yliopistoliikunnan välille, viestinnän ja markkinoinnin keinot sekä yhteiset tavoitteet.</p>	
<p>Asiasanat urheiluseuratoiminta, kumppanuus, kansalaistoiminta, yhteistyö, sosiaalinen pääoma</p>	

Degree Programme in Sport Development and Management

<p>Authors Erkki Somervuo</p>	<p>Group YAMK</p>
<p>The title of thesis Partnership strategy between the sports clubs of the University of Helsinki and University Sports</p>	<p>Number of pages and appendices 98+4</p>
<p>Supervisors Kari Puronaho ja Kirsi Hämäläinen</p>	
<p>There are several sports clubs founded within the university of Helsinki. University Sports had for a long time felt it necessary to develop and clarify the club activities at the university because they didn't function very systematically and were rather difficult to delineate.</p> <p>The objective in developing the sports activities was to convert the sports activities at the university into a clear and comprehensible part of the university sports services.</p> <p>The aim is to clarify in practice the cooperation between the sports clubs of the University of Helsinki and University Sports. In order to reach this objective the intention is to create a functioning partnership strategy between the sports clubs of the university and University Sports.</p> <p>It was essential to clarify the actual state of the club activities by using research methods and make use of the results in the development process and compare the results with the club activities on the whole. The methods used were questionnaire and dialogues or meetings with the clubs. The basic idea of the development process was to proceed by planning together and openness. The questionnaire and the meetings were carried out during the year 2009.</p> <p>The results gave a good overall picture of what the clubs are now doing and what their possibilities are to join in and participate. On the basis of the results it was possible to conclude that some of the clubs are quite ready for partnership, some not just yet.</p> <p>The cooperation between University Sports and the clubs already functions mainly quite well so that partnership will be reached at the latest by Autumn 2010.</p> <p>The essential point is that a structure for the activities, a division of labour between the clubs and University Sports were found as well as methods for marketing and communication and mutual objectives.</p>	
<p>Key words sports club activity, partnership, civil activity, cooperation, social capital</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Urheiluseuratoiminnan lähtökohdat.....	4
2.1	Kansalaistoiminta ja vapaaehtoistyö.....	4
2.1.1	Urheiluseuratoiminnan historia ja kehitys Suomessa.....	7
2.1.2	Urheiluseuratoiminta 2000-luvun Suomessa.....	10
2.2	Seuratoiminnan sosiaalinen pääoma.....	13
2.3	Seurojen ja julkisen sektorin yhteistyö.....	16
2.4	Aikuisikäisen väestön urheiluseuratoiminta Suomessa.....	18
2.5	Urheiluseuratoiminta korkeakouluissa Suomessa.....	20
3	Urheiluseuratoiminta Helsingin yliopistolla.....	23
3.1	Helsingin yliopisto ja yliopistoliikunta toiminnan taustavaikuttajina.....	23
3.2	Urheiluseuratoiminnan historia Helsingin yliopistolla.....	25
3.3	Yliopistoliikunta urheiluseuratoiminnan koordinoijana.....	29
4	Johtaminen, kumppanuus ja markkinointi urheiluseuratoiminnan kehittämisen tukena yliopistolla.....	30
4.1	Projektin läpivieminen ja yhteissuunnittelu.....	30
4.2	Johtaminen vapaaehtoisorganisaatiossa.....	31
4.3	Markkinointi ja viestintä yliopistoliikunnan ja urheiluseuratoiminnan tukena.....	33
4.3.1	Markkinoinnin ja viestinnän merkitys.....	34
4.3.2	Seuratoiminta tuotteena.....	35
4.3.3	Markkinoinnin suunnittelu.....	36
4.3.2	Seuratoiminta yliopistoliikunnan asiakkaan näkökulmasta.....	38
4.3.2	Markkinoinnin ja viestinnän ensimmäiset konkreettiset kehityskohdat.....	40
4.4	Kumppanuusstrategia.....	41
4.4.1	Tietopääoma.....	43
4.4.2	Luottamus.....	43

4.4.1	Kumppanuuden valmistelu, kohtaaminen ja vuorovaikutus.....	44
4.4.2	Kumppanuuden eri muodot.....	45
5	Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja menetelmät.....	47
5.1	Tutkimusongelma.....	48
5.2	Menetelmät.....	49
5.3	Kyselyn ja seuratapaamisten toteutus.....	51
6	Tulokset, eli mitä yliopistolla olevat seurat ovat ja tekevät.....	52
6.1	Perustiedot seuroista.....	52
6.2	Toiminnan muodot ja laajuus.....	54
6.3	Yhteistyö yliopistoliikunnan ja seurojen välillä tällä hetkellä.....	62
6.4	Tulevaisuuden yhteistyö yliopistoliikunnassa.....	67
6.5	Keskustelut ja seuratapaamiset.....	69
7	Pohdinta.....	72
7.1	Seuratoiminnan kehittäminen yliopistolla suhteessa viitekehykseen ja tuloksiin.....	74
7.2	Urheiluseuratoiminnan kehittäminen Helsingin yliopistolla.....	79
7.2.1	Kehittämistyön suunnittelu, vaiheet ja haasteet.....	79
7.2.2	Urheiluseuratoiminnan rakenteen muotoutuminen.....	80
7.2.3	Innovaatiomahdollisuudet.....	84
7.3	Syntyykö kumppanuusstrategia?.....	86
7.4	Kehitysehdotukset.....	88
8	Jatkokehittämisen aiheet.....	92
	Lähteet.....	93
	Liitteet.....	99

1 Johdanto

Miten yliopistolla toimiva urheiluseura voisi olla näkyvä ja hyvin toimiva osa yliopiston liikuntapalvelua? Miten seurat saadaan mukaan yhteistyöhön? Tässä opinnäytetyössä käsitellään urheiluseuratoiminnan kehittämistä Helsingin yliopistolla.

Urheiluseuratoiminnan kehittämisen tavoitteena on saada Helsingin yliopistolla olevasta urheiluseuratoiminnasta selkeä ja ymmärrettävä osa yliopistoliikunnan palvelutarjontaa. Tavoitteena on käytännössä selkeyttää yhteistyötä Helsingin yliopiston omien urheiluseurojen ja yliopistoliikunnan välillä. Jotta tähän tavoitteeseen päästään on tavoitteena saada aikaan yliopistolla toimivien urheiluseurojen ja yliopistoliikunnan välille toimiva kumppanuusstrategia. Kirjattu strategia toimii selkärankana toiminnalle. Seuratoiminnasta saadaan näin selkeä, toimiva ja kiinnostava osa yliopistoliikunnan palvelutarjontaa. Onnistuessaan kumppanuusstrategian avulla kehitetty toimintamalli voi toimia yhtenä esimerkkinä tavasta järjestää liikuntaa korkeakoululiikunnan tasolla koko Suomessa.

Kehittämistä tukee seuroille tehtävä kysely ja haastattelut. Näin seurat saadaan mukaan kehittämiseen ja seuratoiminnasta voidaan tehdä houkuttelevaa. On tiedettävä menneisyys ja nykyhetken tilanne sekä mahdollisuudet jotta voidaan kehittää toimintaa tulevaisuutta ajatellen. Seuroja on yliopistolla 20–30 kappaletta ja seurojen toiminta vaihtelee suuresti, mikä tuo oman haasteensa kehittämistyölle. Osa yliopistolla toimivista seuroista käyttää yliopistoliikunnan tiloja ja järjestää avointa kurssitoimintaa ja kilpailuja. Osa seuroista käyttää tiloja vain omaan toimintaansa. Suurin osa näistä seuroista on kuitenkin lähtökohdiltaan yliopiston sisällä perustettuja seuroja. Osa on tiiviissä yhteydessä yliopistoliikuntaan ja osa taas tiiviimmässä yhteydessä Helsingin yliopiston ylioppilaskuntaan. Toiminta on epäsystemaattista mutta osa seuroista järjestää jo tällä hetkellä varsin aktiivista liikuntatoimintaa. Toiminnasta ei ole tällä hetkellä kuitenkaan mitään tarkasti sovittua tai kirjallista mallia. Seuratoiminta on siis erittäin vaikeasti hahmotettavissa, joten yliopistoliikunnassa on nähty tarpeelliseksi selkeyttää ja kehittää seuratoimintaa. Ensin on selvítettävä, ovatko yliopistolla toimivat seuravalmiita kumppanuuteen ja mitä tekijöitä ja rakenteita tämä vaatii. Kehittämistä edesauttaa se, että yliopistoliikunnalla on jo entuudestaan varsin hyvä kontaktipinta seuroihin.

Seuratoiminnan kehittämiseen liittyen on ymmärrettävä koko laaja viitekehys, joka toiminnan ympärillä on. Aihetta käsitellään aluksi urheiluseuratoiminnan yleisten määritteiden kautta ja vähitellen siirrytään niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat urheiluseuratoimintaan Helsingin yliopistolla sekä urheiluseuratoimintaan yleisesti korkeakoululiikunnassa. Seuratoiminnan kehit-

tämiseen Helsingin yliopistolla liittyy myös tärkeänä osana kehittämistoiminnan johtaminen, markkinointi, viestintä sekä kumppanuusstrategian valmistelu. Viitekehys muodostuu urheiluseuratoiminnan, korkeakoululiikunnan ja kumppanuuden käsitteen ympärille. Kumppanuuden aikaansaamiseksi on käsiteltävä myös markkinointia, viestintää sekä projektien johtamista ja läpivientä.

Seuratoiminta on tärkeä osa liikuntakulttuuria. Liikunnan parissa on runsaasti kansalaisaktiivisuutta, mikä näkyy laajana urheiluseuratoimintana. Yhdistys- ja järjestötoiminta eli kolmas sektori on usein nähty julkisen hallinnon jatkeena ja valtion näkökulmasta tärkeänä hyvinvointipalvelujen voimavarana. (Koski 2000, 213–214.)

Urheiluseuratoiminnan kehittäminen on perusteltua sekä monella tapaa ajankohtainen aihe. Esimerkiksi Opetusministeriö jakoi vuonna 2009 suoraa rahallista tukea urheiluseuroille toiminnan kehittämiseen. Lisäksi opetusministeriön ehdotuksessa kansalliseksi liikuntaohjelmaksi puhutaan urheiluseuratoiminnan kehittämisestä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä myös aikuisliikunnan näkökulmasta. (Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla) Urheiluseurojen palkatun henkilökunnan määrä lisääntyy tasaisesti ja urheiluseuratoiminnan kansallinen merkitys yhtenä osana terveydenedistämistä ymmärretään paremmin. Näin se on myös Helsingin yliopistossa. On tiedossa, että seurat ovat aktiivisia ja osa seuroista järjestää jo tällä hetkellä laadukkaita liikuntapalveluja, esimerkiksi kurssitoimintaa.

Kyselyn ja seuratapaamisten avulla halutaan seuratoiminnan kehittämistä viedä eteenpäin. Kyselyn avulla halutaan saada selville seurojen taustoja, mitä seurojen toiminta on tällä hetkellä, yhteistyömahdollisuuksia sekä halukkuutta yhteistyöhön. Tätä täydennetään seurakohtaisilla keskusteluilla. Seurojen kanssa tehtävän yhteistyön on lähdettävä liikkeelle vaiheittain ja seuratoimijoita kunnioittaen. Tämä vaatii tilannetajua sekä kykyä suunnitella ja johtaa kehittämistyötä pehmeästi. Tulokseen on kuitenkin pyrittävä päämäärätietoisesti ja seuratoiminnan on pysyttävä yliopistoliikunnan muun toiminnan mukaisena.

On tärkeää tuoda myös valtakunnallisesti esiin, että urheiluseuratoiminnalla on oma paikkansa myös oppilaitosten liikuntakulttuurissa. Seuratoiminta oppilaitoksissa on jäsennettävä muuhun ympäröivään liikunnan kenttään. Oppilaitokseen tullessaan uusi opiskelija voi löytää juuri urheiluseuran kautta väylän liikunnan harrastamiseen tai harrastuksen jatkamiseen. Uudelle paikkakunnalle tullessa tämä voi olla merkittävä kynnyks. Tietoa seuratoiminnasta tulee olla saatavilla, mukaan on päästävä helposti ja toiminnan on oltava koordinoitua. Koordinoitun toiminnan avulla seuratoiminnan eli kansalaistoiminnan yh-

teiskunnallinen merkitys on helpommin liitettävissä yksittäiseen seuratoimintaan oppilaitoksissa. Liikunnan kansalaistoiminnan edistämiseen on oltava mahdollisuuksia myös opiskeluaikana. Tämä tarkoittaa selkeätä, jäsentynyttä ja ymmärrettävää urheiluseuratoimintaa oppilaitoksessa.

2 Urheiluseuratoiminnan lähtökohdat

Seuraavassa käsitellään urheiluseuratoimintaa kansalaistoiminnan ja vapaaehtoistyön rakenteiden kautta. Siitä edetään varsinaisen urheiluseuratoiminnan merkitysrakenteisiin sekä urheiluseuratoiminnan nykypäivän taustatekijöihin. Urheiluseuratoiminnan viitekehysten eli esimerkiksi historian sekä kansalaistoiminnan ja vapaaehtoistyön arvon ymmärtäminen on tärkeää seuratoiminnan kehittämisessä myös Helsingin yliopistolla.

Käsitteinä ja termeinä seuraavissa kappaleissa vaihtuvat usein liikuntaseura, urheiluseura ja pelkkä seura. Viitekehukseen liittyen tässä työssä näillä termeillä on tarkoitus käsitellä urheiluseuratoimintaa kokonaisuudessaan. Heinilän (1986) mukaan liikuntaseura on sosiaalinen organisaatio ja vuorovaikutusjärjestelmä, jonka jäsenistö toteuttaa yhteisiä intressejään liikuntaosallistumisessa sekä yhteisvastuullisesti kartuttaa ja ohjaa voimavarojaan seuran hyväksi. Liikuntaseura on kompleksinen sosiaalinen järjestelmä ja organisaatio, jonka toiminta on monin tavoin riippuvaista ulkoisesta ympäristöstään. Ulkoisesta ympäristöstä huolimatta toimintaa leimaa jäsenistön keskinäisen hyödyn edistäminen. (Heinilä 1986, 120–126.) Liikuntaseura on myös dynaaminen ilmiö. Seuran jäsenmäärät voivat vaihdella ja antaa hyvän kuvan seuran tilasta. Yhtenä vuonna seurassa voi olla 400 jäsentä ja seuraavana 50, mikä kuvaa seurojen elinkaarta ja toiminnan vaihteita. Dynaamisuutta kuvaa myös se, kuinka seuran toiminta voi olla aallokkoista sisältäen innokkaita nousuvaihteita ja hiipuvia laskukausia. Tämä on hyvin pitkälle kiinni toiminnassa mukana olevien ihmisten innokkuudesta ja aktiivisuudesta. Usein toimintaa pyrittävät samat ihmiset vuodesta toiseen ja uusia kehittymistä edellyttäviä ideoita ei synny. Myös ympäristön ennakoimattomuus vaikuttaa suuresti seurojen toimintaan. (Koski 1994, 65–66.)

2.1 Kansalaistoiminta ja vapaaehtoistyö

Vapaaehtoista seuratoimintaa on pidetty suomalaisen liikuntakulttuurin kivijalkana. Urheilu- ja liikuntaseurat ovat liikuttaneet kansalaisia useiden sukupolvien ajan. Ohjaajat ja valmentajat, talkoolaiset ja seurapäätäjät ovat olleet mukana toiminnassa pyyteettömästi ja palkkioita pyytämättä. Vapaaehtoistoiminta on kuitenkin aina jossakin määrin ennakoimatonta ja sitoutumisen aste vaihtelee eri aikoina. Seuratoiminta on aaltoliikettä ja pitkäaikaisten toimijoiden väistyessä sivuun saattaa jopa koko seura tai sen lajijaoston toiminta loppua. (Itkonen 2000, 5.)

Seurojen toiminnassa on eri rooleissa mukana lähes kaksi kolmasosaa suomalaisista. Urheilu- ja liikuntaseurojen palvelutarjonta on kasvanut ja eri toiminnoissa on mukana ihmisiä eri väestö- ja ikäryhmistä. Urheiluseurojen toiminta perustuu pääosin vapaaehtoistyöhön, jonka taloudel-

linen arvo on merkittävä. (Itkonen, Heikkala, Ilmanen & Koski 2000, 213–214.) Tämä suomalaisen liikuntaseuratoiminnan keskeisin resurssi eli vapaaehtoistyö on tutkimusten mukaan vielä vankistunut. (Puronaho 2006, 43.) Vapaaehtoisuus on suomalaisen liikuntakulttuurin selkäranka mutta muitakaan toimijoita ei tule unohtaa. Julkinen sektori eli valtio ja kunnat ovat edelleen merkittävässä asemassa. Niiden kautta liikunnan järjestötoimintaankin tulevat erilaiset ohjausmekanismit ja puitteet. (Heikkala 2000, 121.) Urheiluseura, vaikka vapaaehtoistoimintaan perustuukin, voidaan käsittää myös tuotantoyksikkönä, joka tuottaa liikuntapalveluja ja sitä kautta erilaisia liikuntaan ja urheiluun liittyviä tuotoksia. (Heinilä & Koski 1991, 3.)

Liikunnan parissa oleva runsas kansalaisaktiivisuus näkyy siis laajana urheiluseuratoimintana. Liikunta- ja urheiluseurat muodostavat merkittävän osan suomalaista yhdistystoimintaa. Yhdistys- ja järjestötoiminta eli kolmas sektori on usein nähty julkisen hallinnon jatkeena ja valtion näkökulmasta tärkeänä hyvinvointipalvelujen voimavarana. Kansalaistoiminnalla tarkoitetaan ihmisistä itsestään lähtevän potentiaalın synnyttämää toimintaa jonkin asian aikaansaamiseksi tai edistämiseksi. Tähän eivät kuulu taloudellisen hyödyn saavuttaminen tai fyysisten perustarpeiden tyydyttäminen. Liikunnan kansalaistoiminta voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Näitä ovat virallisesti organisoitunut liikuntatoiminta, kuten seuratoiminta, virallisesti organisoitu muu toiminta, jossa liikunnalla on tietty rooli, liikunnan epäviralliset ryhmittymät, kuten kavereiden peliporukat sekä satunnaiset ryhmät. Näillä kaikilla on merkittävä rooli kun tarkastellaan ihmisten liikuntakäyttäytymistä. Seuratoiminta on edellä mainituista osa-alueista parhaiten tunnettu. (Koski 2000, 213-214.) Ilman seuratoimintaa Suomessa ei olisi myöskään kilpa- ja huippu-urheilua, jolla on myös oma viihteellinen ja arjesta irrottava vaikutuksena. (Koski 2000, 225.)

Yhteiskunnan toimijat voidaan jakaa kolmeen eri sektoriin. Näitä ovat julkinen, yksityinen ja järjestösektori. Järjestösektorista käytetään usein myös nimitystä kolmas sektori. Kolmannen sektorin ydintoimintaa on järjestötyö. Liikunnan parissa toimivaa järjestötyötä kutsutaan kansalaistoiminnaksi. Joissain yhteyksissä kansalaistoiminnan synonyyminä käytetään vapaaehtoistyötä. (Nylund, Laakso & Ojajärvi 2006, 48–49.) Liikuntaseurat on perinteisesti luokiteltu vapaaehtoisorganisaatioiden ryhmään ja toimintaa perustuu siis aatteellisuuteen, vapaaehtoistyöhön ja talkoohenkeen. Aatteet ovat toimineet kannustimina ja voimanlähteinä, mikä on antanut toiminnalle yhteiskunnallista merkitystä ja arvoa. Vapaaehtoistyö (unpaid work) ei olekaan ehkä paras mahdollinen termi seuroissa tapahtuvalle toiminnalle. Kansalaisaktiivisuus ja kansalaistoiminta kuvaavat paremmin tätä toimintaa, varsinkin kun osa toimijoista on palkattuja ja osa vapaaehtoisia. Etenkin toiminnan ulkoreunalla olevat ovat tavallaan näennäisvapaaehtoisia. (Koski 2000, 49–50; Heinilä & Koski 1991, 3.)

Puronahon (2006) mukaan voittoa tuottamattomia organisaatioita on kahta lajia eli julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioita. Julkiseen sektoriin kuuluvat kunnat, laitokset ja virastot, jotka eivät tavoittele taloudellisia voittoja. Yksityissektorin voittoa tuottamattomat yhdistykset muodostavat kolmannen sektorin. Nämä sijoittuvat julkisen ja yksityisen sektorin väliin. Kolmannen sektorin organisaatiot ovat Suomessa yleensä rekisteröityjä yhdistyksiä ja liikuntayhdistykset liikuntaseuroja. Yhdistysmuotoista liikuntaseuraa pidetään organisoituneen liikunta-toiminnan ytimenä. Yhdistystoimintaan liittyy vapaaehtoinen jäsenyys, jäsenistön toiveiden mukainen toiminta, vapaaehtoistyö sekä demokraattinen päätöksenteko. (Puronaho 2006, 33.) Kosken (1994) mukaan sosiaaliset organisaatiot voidaan jakaa liiketaloudellisiin, julkishallinnollisiin ja vapaaehtoisorganisaatioihin. Liiketaloudelliset organisaatiot tuottavat pääosin hyödykkeitä ja palveluksia myytäväksi voittoa tavoitellen. Julkishallinnolliset organisaatiot puolestaan käyttävät verovaroja tuottaakseen julkisia palveluita ja yhteiskuntajärjestystä. Vapaaehtoisorganisaatioilla on keskeinen rooli kansalaisyhteiskunnassa. Niiden rooli terveys-, koulutus- ja hyvinvointipalveluiden tuottajina on kasvanut. Suurin osa läntisen maailman liikuntaorganisaatioista on juuri vapaaehtoisorganisaatioita. (Koski 1994, 14.)

Suomen Liikunnan ja Urheilun (SLU) vuonna 2005 tekemän selvityksen mukaan Suomessa on noin 9000 aktiivista liikunta- ja urheiluseuraa. Vuonna 2003 Suomalaisen liikunnan tietopankin yhteydessä toimineen liikunta- ja urheiluseurojen Liito-rekisterin mukaan seuroja oli 7800. Tarkkaa tietoa seurojen jäsenmääristä on ollut hankalaa saada vuoden 2003 jälkeen, koska rekisterin toiminta lopetettiin. Liikunta- ja urheiluseurojen määrä on kasvanut 1980-luvun loppupuolelta lähtien. Vuonna 2005 Suomessa oli 18 000 rekisteröityä liikunta- ja urheiluseuraa, joista 9000 oli passiivisia ja 9000 aktiivisia. Toimivista seuroista 6000 kappaletta oli niin merkittäviä, että kunnat jakoivat niille tukea tilojen ja suoran taloudellisen tuen muodossa. Vaikka seurojen määrä on lisääntynyt 1990-luvun 14 000 seurasta 18 000 seuraan, niin kuntien taloudellisesti avustamien seurojen määrä on pysynyt 6000 seurassa. Mainittavaa on kuitenkin se, että vapaa-ajan yhdistysten sekä liikunta- ja urheiluseurojen määrittely on hankalaa. (SLU 2005.) Jos mukaan lasketaan myös niitä järjestöjä, joilla liikunta on vain päätoimintojen rinnalla, niin perustettujen järjestöjen määrä voi hyvinkin olla 30000. Näitä ovat esimerkiksi partiojärjestöt, metsästysseurat, asukasyhdistykset sekä maanpuolustusjärjestöt. (Koski 2000, 216.)

On huomioitavaa, että seuran jäsenistö on inhimillinen resurssi. Se on toiminnan kohde ja samalla myös toiminnan toteuttaja. Ratkaisevaa on se, miten ihmisiä sitoutuu ja sitoutetaan mukaan toimintaan ja vapaaehtoisuuteen. Sitoutumattomuus tuntuu olevan seurojen suurin huolenaihe. Järjestelmien perustuminen sopimuksellisuuteen on osittain ohittanut yhteisölli-

syyden. Jäsenetkin ovat enemmän asiakkaita kuin yhdessäolo-organisaation jäseniä. Sopimuksellisuuden kasvaminen tuo omat haittansa. Vaikka sitoutuminen on heikentynyt, on aktiiveja silti riittänyt. Kaikilla mukana olevilla on aina jokin oma motiivinsa. Yleisesti nämä on eritelty neljään eri päätyyppiin, joita ovat vanhemmat, lajifanaatikot, idealistit ja entiset aktiivit. (Koski 1994, 134–135.) Seurakentälle on yhä enemmän ilmestynyt pieniä muutaman hengen ryhmiä, joille seura on vain sen hetkisen toiminnan kehys. Kiihkeä elämäntyyli vaatii järjestelmiä, jotka mahdollistivat kohdennettuja valintoja ilman suurempaa sitoutumista tai seuratoiminnan muodollisuuksia, puhumattakaan hallinnollisesta taakasta. Vapaaehtoistyön merkitys ja muodot muuttuvat, mikä osaltaan ajaa siihen, että seuroissa tulee yhä enemmän olemaan palkattuja työntekijöitä. Seurojen toiminnassa on mukana harrastajia ja toimijoita enemmän kuin koskaan ja lisäksi heidän vaatimustasonsa seuroja kohtaan ovat kasvaneet merkittävästi. Lisäksi työnjakon kasvu seuroissa on johtanut siihen, että toimijoita tarvittaisiin yhä lisää. Ammattimainen toiminta ja palkattu henkilöstö voi tuoda tähän apua mutta seuratoiminnan pysyvyyden kannalta on ymmärrettävä, että seura on seurassa toimivien ihmisten yhteisvastuullinen kokonaisuus. (Koski 2009.)

2.1.1 Urheiluseuratoiminnan historia ja kehitys Suomessa

Yhdistystoiminnan muotoja oli jo 1600-luvun opiskelijapiireissä sekä 1700-luvun vapaamuurarilooseissa. Kansallisen yhtenäisyyden korostamisen myötä esimerkiksi sivistys-, raittius- ja hyväntekeväisyysyhdistysten sekä vapaapalokuntien toiminnassa lisääntyi toiminta, jota voidaan pitää laajan kansalaistoiminnan pohjana. Etenkin 1800-luvun lopulla järjestäytyminen oli aktiivista ja mukaan tuli myös nuorisoseuroja sekä työväenliike. (Koski 2000, 214–215.) Urheiluseuratoiminta alkoi virallisesti 1850-luvulla kun Krimin sodan seurauksena rannikkoseudulle perustettiin pursiseuroja. Seurojen tarkoitus oli hyödyllinen sodankäynnin kannalta, koska niiden kalusto oli keisarin käskyllä käytettävissä. Seurojen erikoisasema toi niille maksuhelputuksia. Purjehdusseurat lisääntyivät ja vuoteen 1907 mennessä niitä oli perustettu kaikkialle Suomeen. Samoihin aikoihin myös ampumaseurat lisääntyivät. Ampumaseurojen tarkoitukset olivat varsin hyödyllisiä, liittyen ampumataitoon ja metsästykseen. Seuratoiminta oli aluksi varakaiden toimintaa. Vasta 1880-luvulla voitiin perustaa enemmän urheiluseuroja, jotka keskittyivät voimisteluun ja urheiluun. Poliittinen ilmapiiri lieveni ja myös kotimaiset viranomaiset voivat antaa lupia seurojen perustamiseen. Aiemmin tämä oli pitänyt tehdä Venäjän viranomaisten kautta. Aiemmin voimisteluharjoitukset nähtiin sotilaallisina harjoituksina etenkin jos esikuvana oli saksalainen voimisteluperinne. Maamme ensimmäinen voimisteluseuran säännöt hyväksyttiin vuonna 1875. Hiukan myöhemmin 1880-luvulla syntyi raittiusliike sekä nuorisoseuraliike. Poliittinen työväenliike syntyi 1890-luvulla. Jäsenmäärät näissä olivat erittäin suuria

ja toiminnasta voidaan puhua kansanliikkeenä, jolla oli merkittävä osuutensa suomalaisen urheilutoiminnan synnyssä. Noin puolet vuoteen 1915 mennessä perustetuista seuroista oli perustettu juuri edellä mainittujen järjestöjen alajaostoiksi. Suomalaisten seurojen perustaminen lähti kaupungeista liikkeelle ja maaseudulle niitä alettiin perustaa vasta 1890-luvulla. Toiminta levisi kaupungeista virkamiesten ja opiskelijoiden välityksellä maaseudun koulukaupunkeihin. Seuratoiminta oli saavuttanut koko Suomen vuoteen 1920 mennessä. (Kärkkäinen 1986, 36–38.)

Urheilun avulla sitoutettiin nuorisoa järjestöjen perustoimintaan mukaan ja 1900-luvun alussa liikunnasta ja urheilusta tulikin merkittävä joukkoliike. Urheilu oli siis vahva integroija suomalaisessa yhteiskunnassa. Vähitellen Suomeen muodostui kaksi keskusjärjestöä SVUL ja TUL. Luokkatietoisuus oli seuroissa vahvaa ja kytkennät kahteen keskusjärjestöön tiiviitä. Vähitellen järjestökytkennät kuitenkin löystyivät ja urheiluseurojen erikoistuminen alkoi 1900-luvun loppupuoliskolla. (Nylund, Laakso & Ojajärvi 2006, 49.)

Liikunnan kansalaistoiminta on Itkosen (2000) mukaan jaettavissa neljään ajanjaksoon. Ajanjaksot kuvaavat kunkin aikakauden ominaisia piirteitä ja käytäntöjä sekä kytkentöjä järjestöihin. Ensimmäinen järjestökulttuurinen kausi oli vuosina 1900–1930. Harrastus-kilpailullinen kausi seurasi tätä ollen vuosina 1930–1960. Kilpailullis-valmennuksellinen kausi ajoittui vuosille 1960–1980. Eriytyneen liikuntakulttuurin kausi lähti liikkeelle 1980-luvulla ja ajoittuu nykypäivään. (Itkonen 2000, 215.) Liikunnan järjestökentän muuttumista kuvaa myös se kuinka sotien jälkeistä liikuntakulttuuria hallitsi lähinnä ”kilpailun tie”, jonka rinnalle vähitellen muodostui ”kunnan tie”. 1980-luvun liikuntakulttuuri on saanut uusia piirteitä terveys-, elämys- ja seikkailuliikunnasta. Myös erilaiset vaihtoehtoiset ja kokeilevat liikunnan muodot ovat saaneet jalansijaa. Järjestöissä tapahtuva liikunnan harrastaminen on siis muuttunut ja moninaistunut. (Heikkala 2000, 120.) Kilpailun ja kunnan tien rinnalle on tullut myös hyvinvoinnin tie. Perinteisten liikuntakulttuurin sisällä olevien ajatusmallien joukkoon on noussut näin uusia teemoja. Esimerkiksi toimintakykyisyyden parantaminen, syrjäytymisen ehkäisy, työllisyyden edistäminen, osallistuminen, jaksaminen, elämykset sekä sosiaalinen pääoma ovat uusia ja yhteiskunnallisesti arvokkaita asioita liikuntakulttuurin sisällä. Perinteinen seuratoiminnan saralla painottunut kilpailu- ja urheilutoiminta on siis saanut rinnalleen jotain sellaista, mihin ei ole vielä totuttu. (Pekkala & Heikkala 2007, 3.)

Järjestökulttuurin kaudesta voidaan puhua siksi, koska urheiluseurojen kytkeytyminen muuhun järjestötoimintaan oli vahvaa. Esimerkiksi työläisurheilun suhde muuhun työväenliikkeeseen muodosti erittäin kiinteäksi. Seuroja perustettiin runsaasti muiden organisaatioiden alajaostoiksi

si. Tämä on selvä erityispiirre suomalaiselle liikunnan organisoitumiselle. Liikunnalla ja urheilulla oli erityistehtävänsä kun nuoria houkuteltiin mukaan järjestöelämään. Järjestökulttuurinen kausi loppui kun liikunta ja urheilu eriytyivät omiksi lohkoikseen muusta järjestötoiminnasta. Myös kunnallisen liikuntatoimen laajeneminen edesauttoi tätä. (Itkonen 1999, 114–117.)

Harrastuksellis-kilpailulliseen kauteen siirryttäessä erityisesti lajien määrä ja merkitys kasvoivat. Urheilulliset tavoitteet nousivat merkittävään asemaan ja yhteys muihin kuin urheilujärjestöihin väheni. Lajien tarpeet otettiin paremmin huomioon koko urheiluorganisaation kehittyessä ja urheilulle jaettavia rahasummia korotettiin tuntuvasti. Tähän kauteen liittyy myös merkittävästi se, että vuonna 1945 asetettu Valtion liikuntakasvatuskomitea kiinnitti huomiota urheilukenttien rakentamiseen sekä kunnallisten urheilulautakuntien perustamiseen. Merkittävää oli myös se, että lajitieto lisääntyi useiden lajioppaiden välityksellä. Urheilun harrastajat tavoittelivat enemmän lajikohtaisia ennätyksiä ja erikoisseuroja syntyi yhä enemmän. Myös seurojen välinen kilpailu koveni. Kehitykseen vaikutti myös se, että ensi kertaa radion välityksellä ihmiset kuuliivat suomalaisten urheilijoiden saavutuksista. (Itkonen 1999, 117–120.)

Kilpailullis-valmennuksellisella kaudella tiedon asema korostui. Suunnittelu ja koulutus vaikuttivat niin organisaatioihin kuin valmennukseenkin. Huippuvalmennuksen tueksi tuli monia eri tieteenaloja. Valmennustieto sektoroitui ja jakautui yhä enemmän yleiseen ja lajikohtaiseen valmennusoppiin. Harjoittelun tehostumisen myötä nähtiin, että urheilijan tehtävä oli yhä enemmän vain urheilla ja harjoitella. Samoin myös valmentajien ja seurajohdajien tehtävät eriytyivät. Seurojen puuhahmisille jäi loput tehtävät eli resurssien hankkiminen ja olosuhdeasiat. Huippu-urheilu eriytyi jatkuvasti tieteellisen valmennuksen myötä. Ero huippu-urheilun ja vapaaehtoistoiminnan välillä kasvoi. Aikakauteen liittyy olennaisesti myös kuntoliikunnan lisääntyminen. Kuntoliikunnan asemaa tuotiin esiin valtiovaltaa myöten. Seurajohdajien suhtautuminen kuntoliikuntaan oli aluksi nuivaa ja seurat vastasivat varsin hitaasti ihmisten muuttuneisiin liikuntatarpeisiin. (Itkonen 1999, 121–123.)

Eriytyneen toiminnan kausi alkoi 1980-luvulla ja on käynnissä edelleen. Huippu-urheilu eriytyi ja kuntoliikunnan eri muodot ovat hahmottumassa. Myös seuratoiminnan sisällä eri liikunnan muodot kasvavat. Uusia liikuntakulttuureja sekä organisaatiomuotoja syntyy jatkuvasti ja monilta osin liikunta lähestyy muuta kulttuuria. Tämä on myös lisännyt verkostoitumista. Esimerkiksi erilaisten tapahtumien ympärille on tullut mukaan ammattimaisia palveluntuottajia. Tätä edesauttaa markkinoiden ja median kehittyminen. Seurat yrittävät vastata tilanteeseen sitomalla harrastajat entistä tiiviimmin toimintaansa mukaan. Harrastuksen motiivit ja sisältö ovat muuttuneet, mikä on aiheuttanut yhä enemmän sitä, että organisaatioihin kiinnitytään yhä löyhem-

min. Myös järjestöjen välinen yhteistyö on nykyään projektiluonteista aiemman tiiviin yhteistyön sijaan. (Itkonen 1999, 123–125.)

Itkosen (2000) mukaan seurat voidaan sijoittaa tietynlaiseen seuratypologiaan. Toisessa ääripäässä voi olla urheilullis-suorituksellinen seura ja toisessa ääripäässä sosio-kulttuurinen seura. Urheilullis-suoritukselliset seurat ovat yleensä mukana erilaisissa kilpailutoiminnoissa. Liikunnallis-harrastuksellinen seura on puolestaan löyhästi mukana kilpailutoiminnassa. Esimerkkinä tästä voi olla jokin pikaisesti koottu joukkue yhtä tapahtumaa varten. Kilpailullis-kasvatuksellisessa seurassa korostuu lajinomaisuus, valmentautuminen sekä kilpailulliset tavoitteet. Näissä seuroissa myös organisaatorakenne on eriytyneempi verrattuna esimerkiksi liikunnallis-harrastukselliseen seuraan. Media ja markkinat ovat tulleet myös urheiluelämään. Tämä on synnyttänyt julkisuus-markkinallisia seuroja, jotka ovat tyypillisesti huippu-urheiluseuroja. Näissä seuroissa työnjakoon vaikuttavat palkkaus- ja sopimusasiat. Sosio-kulttuurisessa seurassa ei tavoitella kilpailumenestystä tai huippusuorituksia. Yhteisöllis-elämyksellisessä seurassa haetaan elämyksiä ja kehitetään yhteisön toimintaa. Alueellis-liikunnallinen seura voi olla esimerkiksi asuinalueen liikuntaryhmä. Kasvatus-sosiaalinen seura puolestaan käyttää liikuntaa muiden kuin kilpailutavoitteiden saavuttamiseen. Esimerkkinä tästä voi olla kuntoutus- tai terapiatoiminnot. Suurin jako tässä kokonaisuudessa on tapahtunut urheilullis-kilpailullisen ja sosio-kulttuurisen toiminnan välille. (Itkonen 2000, 23–24.)

2.1.2 Urheiluseuratoiminta 2000-luvun Suomessa

Seuratoiminnan erikoistumiskehitys on ollut jatkuvaa ja myös liikuntakulttuuri on laajalaistunut. Seuroissa ymmärretään esimerkiksi se, että melkein kaikkia lajeja voi harrastaa kuntolunneissa. Tätä kautta ovat myös seurojen kohderyhmät laajentuneet ja toimintaa tarjotaan myös ikääntyneille ja perheille aiemman kohderyhmän eli nuorten ja aktiiviurheilijoiden sijaan. Seurat ovat huomioineet ympäristön tarpeet ja osallistujat ovat yhä enemmän asiakkaan roolissa. Näin myös odotukset seurojen palveluita kohtaan kasvavat. Seurat eivät ole ainoita liikunnan tarjoajia. Ihmiset harrastavat yksin ja erilaisia toimintamuotoja löytyy myös yksityisiltä ja julkiselta sektorilta. Myös järjestäytymättömät tahot tarjoavat mahdollisuuksia harrastamiseen. Kuitenkaan seuratoiminnan tulevaisuutta ei pidetä uhattuna, koska suhtautuminen seuratoimintaan on myönteistä ja harrastajia on paljon. Haasteita kuitenkin on, koska ihmiset sitoutuvat toimintaan lyhyiksi ajoiksi ja jatkuvuutta ei välttämättä ole. Vapaaehtoistoimintaan on löydettävä riittävästi mielekkyyttä ja merkitystä yksilön näkökulmasta. (Koski 2000, 234–235.)

Suomen Kuntoliikuntaliitto ry, Nuori Suomi ry, Suomen Olympiakomitea, Helsingin kaupunki sekä Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU) teettivät Kansallinen liikuntatutkimuksen vuonna 2005–2006. Vapaaehtoistyötä käsittelevässä osiossa selvitettiin liikunnan ja urheilun kansalaistoimintaa 19–65-vuotiaiden keskuudessa. Tuloksia on perusteltua käsitellä tässä yhteydessä, koska yliopistoliikunnan asiakkaat ovat pääosin vastaavasta ikähaarukasta.

Tutkimukseen osallistuneista 19–65 vuotiaista 16 prosenttia oli jollakin tavalla mukana organisoitussa liikunnan kansalaistoiminnassa. Lukumääränä tämä on noin 532.000 ihmistä. Aiempiin tutkimuksiin verrattuna luku ei ole juuri muuttunut. Ihmiset käyttivät vapaaehtoistyöhön keskimäärin 10 tuntia kuukaudessa, mikä kertoo edellisiin tutkimuksiin verrattuna ajankäytön hiukan vähentyneen tai pysyneen vähintäänkin samana. (SLU 2006, 6.)

Liikunnan kansalaistoiminta vetoaa enemmän miehiin kuin naisiin ja miesten suhteellinen osuus onkin kasvanut tasaisesti viime vuosikymmenen puolesta välistä lähtien. Vapaaehtoistyössä sukupuolijako on melko selvä ja näkyy myös kohdealueiden valinnassa. Miehet toimivat naisia useammin kilpailutoiminnan alueella ja naiset lapsi- ja nuorisotoiminnan alueella. Naisille etenkin harrastus- ja kuntoliikunta näyttää isompaa roolia. Eri ikäluokista eniten mukana olivat keski-ikäiset. Tätä selittää monesti ryhmään kuuluvien omien lasten osallistuminen liikunnan harrastamiseen urheiluseuroissa. Yli 50-vuotiaiden keskuudessa osallistuminen on huomattavasti vähäisempää kuin keski-ikäisten joukossa. Tämä kertoo epäsuorasti siitä, että lähes joka toinen aikuinen jättää vapaaehtoistoiminnan omien lasten aikuistuessa. (SLU 2006, 8–16.)

Jos kaikista liikunnan parissa vapaaehtoistyötä tekevästä erotetaan urheiluseuroissa tai liikuntajärjestöissä toimivat saadaan yhteensä noin 437.000 vapaaehtoistyötä tekevää ihmistä. Tämän perusteella muualla kuin seuroissa tai liikuntajärjestöissä tekee vapaaehtoistyötä noin 95.000 aikuista. Valtaosa liikunnan vapaaehtoistyöstä tapahtuu siis urheiluseuroissa. Urheiluseurojen toiminnassa on kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan aktiivisesti mukana noin 654 000 aikuista. Aktiivisiksi lasketaan seurassa liikuntalajeja harrastavat tai ne, jotka toimivat seuran hyväksi. Kaikki seurojen jäsenet eivät sisälly tähän lukuun. Jos kaikki kannatusjäsenet otettaisiin mukaan, niin seuratoiminnassa mukana olevien aikuisten määrä nousisi lähemmäksi miljoonaa. (SLU 2006, 18.)

Suomen Liikunnan ja Urheilun (SLU) tekemän haastattelututkimuksen mukaan suomalaisten aikuisten tekemän liikunnan ja urheilun vapaaehtoistyön arvo on 1,6 miljardia euroa vuodessa. Luku saadaan kun kerrotaan vapaaehtoistyön määrä yksityisen sektorin työvoimakustannuksil-

la. Luku on arvio ja perustuu haastattelututkimuksen otokseen osuneiden arvioon käytetystä ajasta mutta antaa hyvän kuvan siitä, mitä tarkoittaa jos vapaaehtoistyön määrä korvattaisiin palkkatyöllä. (SLU 2007.) Vapaaehtoistyö on hyvin kansainvälinen ilmiö. Jo 1980 luvulla arvioitiin, että Yhdysvalloissa ja Kanadassa noin 10- 15 prosenttia kansalaisista teki vapaaehtoistyötä urheilun parissa. Tämä vastasi noin kolmen miljoonan vapaaehtoisen määrää näissä kahdessa maassa. Työn rahallisen arvon arvioitiin olevan miljoonia dollareita. (McPherson, Curstis & Loy 1989, 15–18.) Vapaaehtoistyön rahallista arvoa on kuitenkin vaikea arvioida tarkasti. Laskelmat edellyttäisivät, että vapaaehtoistyö on täysin verrattavissa palkkatyöhön. Voidaankin kysyä, miksi ihmiset ovat valmiita tekemään työtä palkatta, elleivät he kokisi sitä hyödylliseksi ja perustelluksi ilman korvausta. Kuinka moni kävisi tyytyväisenä töissä ilman palkkaa? Pohdinnan tulisikin siis kohdistua enemmän vapaaehtoistyön luonteeseen.

Vapaaehtoistyö ei ole tuotantoa perinteisen työelämän mittakaavassa vaan väline kaukaisempien tavoitteiden saavuttamisessa eli tavoite sinänsä. Voidaan myös todeta, että vapaaehtoistyö on monesti rahatalouden ulkopuolella tapahtuvaa aatteellista toimintaa, joka on parhaimmillaan hauskaa. Tällaiselle toiminnalle on vaikeaa antaa suoraa rahallista arvoa. (Valtonen, Rissanen & Pekurinen 1993, 98–100.) Vapaaehtoistyö ei kuitenkaan korvaa hyvinvointipalveluita eikä palkkatyötä. Kolmas sektori tuottaa vain noin kolme prosenttia palkkatyöstä. (Siltala 2007, 712.)

Edellisen perusteella voisi ajatella, että seuratoiminnassa tapahtuvan vapaaehtoistyön arvo on suurempi kuin pelkkä euromäärä ja sen arvoa tulee käsitellä myös muusta kuin pelkän talouden näkökulmasta.

Pasi Kosken tekemän valtakunnallisen urheiluseuratutkimuksen (2006) ennakkotulosten mukaan urheiluseurat ovat Suomessa tyytyväisempiä omaan tilanteeseensa kuin kymmenen vuotta sitten. Seurojen asiantuntemus on parantunut ja talousasiat ovat kohtuullisen hyvin hallinnassa. Tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä muutos kilpaurheilusta terveystiikunnan ja huippu-urheilun suuntaan. Seurojen toiminta on monipuolistunutta ja toimintakenttä on laajentunut. Lisäksi kohderyhmiä on tullut lisää. Lasten ja nuorten liikunnan lisäksi aikuisten terveystiikunta on lisääntymässä ja valtaamassa alaa. Tutkimuksen mukaan urheiluseurat ovat viime vuosina pienentyneet. Seurat ovat myös eriytyneet jatkuvasti ja useat seurat ovat hyvin lajiorientoituneita. Seura voi hyvinkin olla vain yhden lajin seura. Seurojen pienentyminen voi johtua myös siitä, että erilaiset puulaakiporukat ovat perustaneet omia seurojaan. Näin on tehty, jotta esimerkiksi kunnalta voidaan saada pelivuoroja. (SLU 2008.)

Vapaaehtoisten saamisessa seuratyöhön ilmeni tutkimuksen mukaan ongelmia. Vapaaehtoisten määrä ei ole vähentynyt mutta tehtäviä on aiempaa enemmän. Nykyajan yhteiskunta vaatii paljon ja vapaaehtoistyöhön ei jää kansalaisilla aikaa sekä jaksamista. Ongelmaa helpottaa osaltaan se, että päätoimisia on seuroissa enemmän kuin aikaisemmin. 12 prosenttia seuroista oli palkannut päätoimisen työntekijän ja joka viidennessä seurassa oli osa-aikainen työntekijä. Määrällisesti seuroissa oli 2700 päätoimista työntekijää, vaikka kaksi kolmesta seurasta ei pitänyt päätoimisuutta tärkeänä. (SLU 2008.)

Seuratoiminnan kehittämiseen on panostettu merkittävästi myös valtakunnallisella tasolla. Liikunta- ja urheiluseuroille jaettiin vuoden 2009 aikana merkittävää taloudellista tukea, jonka tavoitteena oli vahvistaa seuratoimintaa ja saada lisää liikunnan harrastajia seuroihin. Seurojen oli mahdollista hakea tukea päätoimisen työntekijän palkkaamiseen tai seuratoiminnan muuhun kehittämiseen. Tukimuotoina olivat lasten ja nuorten urheilun toiminnallinen tuki tai aikuisten terveyttä edistävän liikunnan toiminnallinen tuki. Tukirahojen myöntämisen takana oli Opetusministeriön liikuntayksikkö ja varat olivat kokonaisuudessaan Veikkauksen tuottoa. (www.seuratuki.fi) Yliopistoliikunta ei yksikkönä voinut hakea tukea, koska se oli kohdistettu rekisteröidyille urheiluseuroille. Yliopistolla olevia seuroja kuitenkin kannustettiin hakemaan tukia.

On nähtävissä, että seurojen toimintakenttä on laajentunut ja itse toiminta tullut entistä vaativammaksi. Seuratoiminta kilpailee monen muun yhteiskunnassa olevan toiminnan kanssa ihmisten vapaa-ajasta ja sitoutumisesta. Helsingin yliopistolla tapahtuvassa seuratoiminnan kehittämisessä vapaaehtoistyön ja seurojen erikoistumisen tuoma haaste on ymmärrettävä. On mieltävä tarkasti, onko jokin seura puulaakityyppinen seura tai joukkue, joka pelaa vain omaksi ilokseen vai onko seuralla tarjottavana laajempaa kokonaisuutta. Positiivista on se, että yleisesti seuratoiminnan kehittäminen saa huomiota myös valtakunnan tasolla ja seuratoiminnan tuomat mahdollisuudet ymmärretään laajasti.

2.2 Urheiluseuratoiminnan sosiaalinen pääoma

Liikunta itsessään on sosiaalinen ja kulttuurinen ilmiö, joka tarjoaa pohjan sosiaalisen identiteetin kehittymiselle. Liikunnan eri osa-alueet ovat ainutlaatuisia sosiaalisen aktiivisuuden muotoja, jotka tarjoavat sillan muihin sosiaalisiin organisaatioihin ja yhteiskunnan rakenteisiin. Liikunta voi toimia myös sosiaalisen kontrollin välineenä. (McPherson, Curstis & Loy 1989, 15–18.) Liikunnan sosiaaliset motiivit liittyvät yleensä yhdessäoloon, mielihyvään, uusiin tuttaviiin, uusiin ystäviin sekä muiden antamiin virikkeisiin. Perinteisesti juuri sosiaalista merkitystä on

pidetty tärkeänä. Osalle tämä tapahtuu ryhmissä liikkuen, osalle myös yksin. (Telama 1986, 165–166.) Urheiluseurojen yhteiskunnallista merkitystä arvioitaessa ei riitä pelkästään fyysisen kunnan, terveyden tai urheilumenestyksen näkökulma. Seuroilla on valtava merkitys yleisen kansaliskasvatuksen ja yhteiskuntajärjestyksen tukena mutta myös kansallisen identiteetin vahvistajina. (Heinilä 1986, 2–3; Heinilä & Koski 1991, 4.)

Sosiologisen ja yhteiskunnallisen keskustelun yhtenä teemana tällä vuosituhanella on ollut yhteisöllisyys ja sen vaikutukset ihmisten hyvinvointiin ja onneen. Yhteisöllisyyden problematiikkaa kuvataan monilla päällekkäisillä ja toisiaan sivuavilla käsitteillä, joista yksi on sosiaalisen pääoman käsite. Sosiaalinen pääoma kuvaa arvoja, velvollisuuksia sekä sosiaalisia verkostoja. Nämä luovat pohjan yhteiskunnan toimivuudelle sekä hyvinvoinnille. Ihmisten välinen luottamus ja sosiaaliset verkostot, erityisesti yhdistykset, ovat yhteiskunnan kehittymiselle erittäin tärkeitä. Tämä funktionalistinen näkemys on pitkälti James Colemanin ja Robert Putnamin kehittämiä. Hyvinvoinnin ja hyvin toimivan talouden perustana nähdään luottamus sekä demokraattinen yhdistyslaitos. On olemassa myös toisenlainen sosiaalisen pääoman käsite, jota on kehitellyt Pierre Bourdieu. Siinä sosiaalinen perustuu keskinäiseen tunnustukseen, tunnustuksen saamiseen perustuviin sosiaalisiin suhteisiin sekä asemiin. Tämä näkemys perustuu enemmän yksilön ja ryhmien omiin intresseihin erilaisilla toiminnan kentillä. Merkittävää on, että sosiaalisen pääoman merkitys korostuu monen muun yhdistystoiminnan ohella myös osallistumisessa liikuntatoimintaan. Yhdistystoiminnan ja vapaaehtoisuuden muodostamat tekijät on nähty jopa demokratian ja yhteiskunnan pelastajina. (Siisiäinen 1999, 87–88; Jarvie 2006, 332–333.)

Sosiaalinen pääoma eli yhteisöllisyys on oikeastaan yhteiskunnallinen ominaisuus, jossa toteutuu sallivuus, ihmisoikeudet, oikeudenmukaisuus ja poliittisen sekä taloudellisen osallistuminen. Laajimman määritelmän mukaan sosiaalinen pääoma tarkoittaa yhteiskuntaan juurtuneita sosiaalisia suhteita sekä normeja, jotka antavat ihmisille mahdollisuuden koordinoita toimintaansa haluttujen tavoitteiden suunnassa. Putnamin määrittelemän suppeamman käsitteen mukaan sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan kansalaisten keskinäistä luottamusta sekä normeja ja verkostoja, jotka parantavat yhteiskunnan toimintaa. Sosiaalisen pääoman käsitettä on myös kritisoitu, koska esimerkiksi rikollisjärjestöjen on väitetty täyttävän sosiaalisen pääoman kriteerit. Tätä on kuitenkin puolustettu jakamalla sosiaalinen pääoma heikkoon ja vahvaan sosiaaliseen verkostoon. (Hyypä 2002, 48–50.)

Sosiaalisen pääoman käsitteen tärkein tukipilari on kansalaisten keskinäinen luottamus. kansalaisten keskinäinen luottamus voi johtaa demokratiaan ja kansalaisten hyvinvointiin kun taas

luottamuspuola voi johtaa vastakkaiseen ilmiöön. Yhteisöllisyyden ja ihmisten keskinäisen luottamuksen varaan voidaan kehittää muun muassa terveyttä edistäviä järjestelmiä. (Hyypä 2002, 148.) Lisäksi sosiaalisen pääoman käsitteen kautta voidaan pohtia osallistuvatko ihmiset vapaaehtoistoimintaan saadakseen uusia sosiaalisia kontakteja vai palkitsevia sosiaalisia verkostoja. (Yeung 2002, 12.)

Urheiluseuratoiminnan on todettu lisäävän yhteisöjen sekä yksilöiden sosiaalista pääomaa. Seura voi tarjota matalan kynnyksen päästä mukaan sosiaaliseen toimintaan. Esimeriksi uudelle paikkakunnalle muuttanut henkilö voi päästä seuratoiminnan kautta tekemisiin paikallisten kanssa ja osallistumalla juurtua paikalliseen kulttuuriin. Erilaisissa elämäntilanteissa olevat ihmiset voivat ystäväystyä ja muodostaa tuttavaverkostoja seuratoiminnan kautta. Kuuluminen johonkin tiettyyn ryhmään ja sitä kautta toteutuvalla yhdessäololla on jo sinällään terapeutin vaikutus. Joillekin seuratoiminta voi olla myös sosiaalisen nousun väylä. Seuratoiminnan vaikutuksia voidaan tarkastella yksilön mutta myös yhteiskunnan laajemmasta näkökulmasta. (Koski 2000, 224–225.) Lähes kaikki urheiluseurat ovat sosiaalisesti aktiivisia. Pienemmissä seuroissa sosiaalinen ympäristö on tärkeä mutta rajoittuu luonnollisesti vain kohtuullisen suljettuun ympäristöön. Isoimmilla seuroilla sosiaalinen ympäristö laajenee jo yhteiskunnalliselle tasolle. Jos seura on organisoitu hyvin ja se saa tukea esimerkiksi julkiselta sektorilta, niin sen sosiaalinen merkitys lisääntyy huomattavasti. (de Groot 2009.)

Sosiaalinen pääoma rakentuu ja pysyy yllä vapaaehtoistyön areenoilla, joita juuri seuratoiminta on. Vapaaehtoistyö voidaan nähdä alueena, jossa koetaan keskinäistä luottamusta ja vahvistetaan sosiaalisia siteitä ja verkostoja. Erityisesti urheiluseuroissa sosiaalinen pääoma ja sen tärkein elementti luottamus korostuvat. Urheiluseuroilla on varsin suuri merkitys näiden tekijöiden edistämässä suomalaisessa kulttuurissa. Urheilun saralla yksilöt kehittävät itseluottamustaan, oppivat yhteistyötä sekä sääntöjen kunnioittamista. (Yeung 2002, 68–69.)

Hyypän (2002) mukaan sosiaalisen pääoman merkitys näkyy myös terveydessä. Suomenruotsalaisten terveys nähtiin parempana kuin suomenkielisten, minkä arveltiin johtuvan sosiaalisesta pääomasta ja yhteisöllisyydestä. Erot eivät johtuneet sosioekonomisista tekijöistä vaan yhteisöllisyyden kokemisesta. Hyvänä esimerkkinä voidaan tuoda esiin urheilun alueelta Staffetkarnevalen-tapahtuma, joka kokoaa kaikki suomenruotsalaiset koulut yhteen. Kyseisessä viestijuoksu kilpailussa ei ole kyse tiukasta kilpailusta vaan yhdessäolon tapahtumasta. Kaikki ovat mukana ja kannustavat kaikkia ja tapahtuma hehkuu yhteisöllisyyttä. (Hyypä 2002, 163–168.) Seurat tarjoavat merkittäviä sosiaalisen ja henkisen kehittymisen pintoja. Parhaimmillaan kansalais-toiminta tuottaa yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia, osallisuuden tunnetta, aktiivista osallis-

tumista, lähimmäisen auttamista, arjen asiantuntijuutta sekä elämänhallintaa. Tämän kansalais-toiminnan ainutlaatuisen voiman ylläpitäminen ja tukeminen voi olla vähintään yhtä merkittävä kysymys kuin parlamentaarinen demokratia tai talousjärjestelmän toimivuus. Kansalaistoimin-
nan voidaan jopa ajatella luovan pohjan näille. (Heikkala 2009.)

Voidaan siis todeta, että urheiluseuratoiminnan sosiaalisella pääomalla on merkitystä ja par-
haimmillaan vaikutukset näkyvät ihmisten terveydessä ja aktiivisena yhteiskunnallisena vaikut-
tamisena. Ovathan terveys, hyvinvointi ja toimintakyky hyvinvointiyhteiskunnan perustekijöitä.
Urheiluseuratoiminta voi myös yliopistolla luoda perustellusti paikan, jossa sosiaalinen pääoma
toteutuu ja tuottaa yksilön ja yhteisöjen kannalta merkittäviä hyötyjä.

2.3 Seurojen ja julkisen sektorin yhteistyö

Erityisesti toiminnallisesti suuntautuneet vapaaehtoisorganisaatiot ovat tyypillisesti keskittyneet
toimintaan sulkeutuneesti. Seurojen mielenkiinto on harvoin riittänyt ympäristön aktiiviseen
tiedostamiseen. Seuroille on hahmottunut eräänlainen peruskumppanien ryhmä, jonka kanssa
toimitaan yhteistyössä. Ryhmän ovat muodostaneet kodit, kunnallinen liikuntatoimi, liikelai-
tokset, koulut sekä tiedotusvälineet. Yhteistyön motiivina ovat olleet perinteisesti resursoin-
tiasiat, eli talous- ja tilakysymykset. Vähitellen on kuitenkin alkanut esiintyä yhä runsaammin
laaja-alaisempaa ja aktiivisempaa yhteistyötä ja synergian hakua seurojen sekä julkisen toimen
kesken. Kapea-alainen näkökulma on muuttunut yhteistyöhankkeiksi, joiden tarkoituksena on
itse toiminta, ei vain resurssiasiat. Varsinkin jäsenmäärältään suuret seurat suuntautuivat yhteis-
työhön aktiivisemmin. Luonnollisesti syynä tähän ovat suuren seuran tarpeet ympäristönsä
nähdessä ja jäsenistön muodostama vuorovaikutusverkosto. Lisäksi jos seuran toimintaperiaa-
te on elinvoimainen, kytkeytyy se vielä laajemmin vaikutukseen ympäristönsä kanssa. (Koski
1994, 115.)

Kunnat ovat yksi esimerkki siitä, kuinka julkinen sektori ja urheiluseurat tekevät yhteistyötä.
Esimerkiksi Helsingissä työnjako kaupungin ja seurojen välillä on selvä. Kaupunki vastaa edel-
lytysten luomisesta liikuntaharrastuksille. Seurat vastaavat puolestaan osittain liikuntatoimin-
nan järjestämisestä. Uusia yhteistyömalleja halutaan kuitenkin kehittää ja tavoitteena on selke-
ästi esitetty, että liikunnan monimuotoisella kansalaistoiminnalla olisi hyvät edellytykset toimia
ja kehittyä Helsingissä. Liikuntaseurojen toiminnasta tiedottamista pidetään tärkeänä ja sitä
halutaan lisätä. Lisäksi liikuntapaikkojen kunnossapidon, valvonnan ja toiminnan organisoin-
nin uskomisessa seuroille voidaan saada aikaan tietyissä tapauksissa palvelujen parantumista

sekä kustannustehokkuutta. (Helsingin kaupungin liikuntapoliittinen ohjelma vuosiksi 2001–2010)

Aiemmin kunnallinen liikuntahallinto tuotti kansalaistoimintaa varten jatkuvasti lisää resursseja. Kansalaistoimijat pyrkivät delegoimaan kunnille sellaisia tehtäviä, joista eivät itse selvinneet. Tämä kuitenkin muuttui 1990-luvulla. Kunnilta vaadittiin tulosvastuuta ja jokaista palveluihin sijoitettua rahamäärää punnittiin myös tuottavuuden näkökulmasta. Katse kääntyi kansalaistoimijoihin ja siihen, että vastineeksi avustuksista seurat voisivat tuottaa palveluita. Liikuntaseurojen ajateltiin voitavan tuottaa niitä palveluja, joita kunta ei pysty järjestämään. Esimerkiksi Suomen Valtakunnan Urheiluliiton järjestöpäällikkö kävi 1990-luvulla kiertämässä kunnissa ja viemässä ajatusta eteenpäin, että kuntien on hyödynnettävä seuroja ja seurojen puolestaan kuntia. (Ilmanen & Itkonen 2000, 142.) Kunnallisen liikuntatoimen ja seurojen välinen yhteistyö vaatii onnistuakseen matalaa kynnystä ja tasavertaisuuden pohjalta toimimista. Lisäksi yhteistyö vaatii tarkkaa koordinoitua ja hallinnollisten asioiden tuntemista. Viranomaistahon tulee asettaa selkeitä tavoitteita yhteistyöllä järjestetyn palvelutuotannon pohjaksi. Vasta tämän jälkeen voidaan hyödyntää vapaaehtois sektorin tuottamia palveluja, jotka ovat usein myös joustavampia järjestämistavaltaan kuin julkisen sektorin puolella. (Kurikka 1996, 80–82.)

Kunnallinen palvelutuotanto ei ole uusi keksintö. Vuosisadan alussa kaupunkien liikuntapalvelut järjestettiin niin, että kansalaistoimijat huolehtivat liikuntapalveluista kunnan omistamissa laitoksissa. Toiminnan rahoitus tuli osittain kaupungin myöntämistä viinavoittorahoista. Tämä oli oman aikakautensa ostopalvelua. (Ilmanen & Itkonen 2000, 141–144.) Yhdistystoiminta nähdään osittain myös nykyään palvelutuotantona, johon kohdistuu varsin paljon odotuksia. (Koski 2009, 6.)

Urheiluseurojen ja julkisen sektorin yhteistyö nähdään tärkeänä asiana myös nykyään. Seurojen ja julkisen sektorin kumppanuus vaatii kuitenkin ammattimaisuutta ja toimivaa strategiaa. Esimerkiksi Espoon liikuntatoimessa on nähty, että toimiva seurayhteistyö vaatii toimiakseen yhteistä kumppanuusstrategiaa, yhteistä neuvotteluelintä, tukipalveluja sekä ohjauskäytäntöjä sekä malleja kumppanuussopimuksille. Seurayhteistyön mahdollisuudet voivat olla jopa kuntarajoja ylittäviä. (Ikävalko 2008, 39–43.)

On kuitenkin syytä pohtia, kuinka pitkään kunnan antama taloudellinen porkkana motivoi vapaaehtoisia seuratoimijoita. Kunnan ja kansalaistoimijan roolit saattavat mennä sekaisin ostopalvelujärjestelmässä. Urheiluseurassa tehtävää työtä motivoi loppujen lopuksi innostus ja vapaaehtoisuus. On riski, että seurat käsittävät oman toimintansa kunnallisten liikuntapalvelu-

jen järjestäjinä ja varsinaiset omat intressit siirtyvät syrjään. Tällöin ei ehkä enää puhuta kansalaistoiminnasta vaan pikemminkin kunnallishallinnon jatkeesta tai pienyritystoiminnasta. Seuroilla on kuitenkin kokemusta vastikkeellisesta palvelutuotannosta, joten on vain määriteltävä vastuut ja roolit. (Ilmanen & Itkonen 2000, 145–146.)

Tätä taustaa vasten voidaan hyvinkin ajatella, että seurojen ja julkisen sektorin yhteistyö voi olla varsin toimivaa mutta myös vaativaa kummallekin osapuolelle. Yliopistoliikunta voisi julkisen sektorin toimijana näyttäytyä seuroille kunnallisen liikuntatoimen kaltaisena toimijana. Puitteet toiminnalle tulisivat yliopistoliikunnalta ja varsinaisen käytännön liikuntatoiminnasta vastaisivat seurat. On vain mietittävä tarkasti halutaanko seuroista suora julkisen toiminnan jatke vai annetaanko seurojen tuoda paras panoksensa toimintaan seuratoiminnan lähtökohdat huomioon ottaen.

2.4 Aikuisikäisen väestön urheiluseuratoiminta Suomessa

Liikunnan harrastaminen on varsin ikäsidonnaista. Aktiivisuus on voimakkainta nuoruudessa. Työikäisillä tapahtuu puolestaan selvää heikkenemistä harrastusaktiivisuudessa. Eläkeikää lähestyttäessä liikuntaharrastuksen aktiivisuus jälleen nousee. Aikuisväestön osallistuminen urheiluseurojen toimintaan on voimakkainta 25–40 ikävuoden välillä, jonka jälkeen tapahtuu edellä mainittua laskua. Osasyynä tähän on ollut kilpaurheilun voimakas painottuminen. (Telama & Vuolle 1980, 15–16.) Urheiluseuran toimintaan osallistuminen ei ole vain kansalaisten kysynnän vaan myös urheiluseuran tarjonnan funktio. Esimerkiksi pienellä paikkakunnalla oleva kapea-alainen seura tarjoaa toimintaa vain pienelle kohderyhmälle. Jos taas seurojen liikuntatarjonta ja aatteellisuus vastaa paremmin koko väestön rakennetta on seuran helpompi rekrytoida jäseniä. (Heinilä 1986, 33.)

Suomen Kuntoliikuntaliitto ry, Nuori Suomi ry, Suomen Olympiakomitea, Helsingin kaupunki sekä Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU) teetti Kansallinen liikuntatutkimuksen 2005–2006 myös aikuisliikunnan osalta. Siinä tuli esiin merkittäviä tuloksia 19–65-vuotiaiden liikunta-, kuntoilu- ja urheiluharrastuksista ja niiden linkittymisestä urheiluseuratoimintaan.

Urheiluseurassa tai liikuntajärjestössä liikuntaa harrastavien lajirepertuaari on laajempi kuin liikunnanharrastajilla keskimäärin. Enemmän kuin kaksi viidestä seurassa urheilevasta harrastaa vähintään neljää lajia. Seuroissa ja liikuntajärjestöissä liikkujat ovat aikaisempaan tutkimukseen verrattuna lisänneet harrastettavien lajien määrää. Muutosta voidaan osaksi selittää sillä, että

seurat ja liikuntajärjestöt ovat pystyneet samaan toimintaansa mukaan aiempaa enemmän omatoimisesti useita lajeja harrastaneista. Myös jo seuroissa olleet ovat luultavasti lisänneet harrastettavien lajien määrää. (SLU 2006, 9.)

Aikuisväestön selvä enemmistö harrastaa liikuntaa edelleen pääosin omatoimisesti. Urheiluseurojen ja liikuntajärjestöjen palveluja käyttää noin seitsemäntoista prosenttia aikuisväestöstä. Urheiluseuroissa ja -järjestöissä liikkuu yli 580 000 aikuista, mikä on enemmän kuin aiemmissa tutkimuksissa on tullut esille. Kansallisen liikuntatutkimuksen kohteena olevasta ikäryhmästä (19–65 v.) varsinaisissa urheiluseuroissa liikkuu 13 prosenttia eli 440 000 kansalaista. Muiden liikuntajärjestöjen, joita voivat olla esimerkiksi työpaikkojen urheilukerhot, osuus on neljä prosenttia, mikä vastaa noin 141 000:aa harrastajaa. Yksityisten yritysten liikuntapalveluita käyttää yhdeksän prosenttia ja työpaikan järjestämiä liikuntapalveluita myös yhdeksän prosenttia aikuisista. Yritysten palveluiden käyttö on lisääntynyt edelliseen tutkimukseen verrattuna. Tämä selittyy kuntosaliharrastajien määrän kasvulla. Myös työpaikat ovat aktivoituneet liikuntapalveluiden tarjoajina. Urheiluseuroissa harrastavien määrä on lisääntynyt, kuten myös omatoimisesti liikuntaa harrastavien määrä. Kaiken kaikkiaan väestön liikunnallisen aktiivisuuden lisääntyminen näkyy kaikissa edellä mainituissa tapauksissa. (SLU 2006, 38.)

Miehet ovat naisia enemmän mukana urheiluseuratoiminnassa ja ero on edelleen kasvanut. Naisharrastajien määrä on pysynyt ennallaan mutta miesten määrä on lisääntynyt. Myös työpaikkaliikunnan puolella miehet ovat jonkin verran aktiivisempia. Työpaikkaliikunnan puolella eroja ei ole kuitenkaan kasvanut viimeisen neljän vuoden aikana. Naiset käyttävät enemmän yksityisiä liikuntapalveluja kuin miehet. Syynä on melko varmasti aerobisin, kuntovoimistelun ja tanssin määrä kyseisissä palveluissa. (SLU 2006, 39.)

Aikuisväestön keskuudessa harrastetuin liikuntamuoto on kävelylenkkeily, jota harrastaa yhteensä noin 1,8 miljoonaa aikuista. Muita suosittuja lajeja ovat pyöräily, hiihto, uinti, kuntosaliharjoittelu, juoksulenkkeily, sauvakävely, voimistelu, salibandy ja aerobic. Erityisesti kuntosalilla käyvien määrä on noussut. Käsite kuntoliikkuja kuvaa yleisintä liikunnan harrastajaa parhaiten. Kunto- ja kilpaurheilijoiden määrä on hienoisessa nousussa mutta 35 ikävuoden jälkeen kilpaurheilun harrastaminen vähenee selvästi. Kuntourheilijat osallistuvat myös erilaisiin turnauksiin ja tapahtumiin, mikä selittyy osaltaan sillä, että esimerkiksi palloilulajeilla on aiempaa enemmän aktiiviharrastajia. Palloilulajeissa osallistumisen muoto on yleensä ottelu, turnaus tai jokin joukkotapahtuma. (SLU 2006, 18–47.)

2.5 Urheiluseuratoiminta korkeakouluissa Suomessa

Suomen korkeakoulujärjestelmä koostuu kahdesta rinnakkaisesta sektorista, jonka muodostavat yliopistot ja ammattikorkeakoulut. Vuonna 2009 Suomessa oli 21 yliopistoa ja 28 ammattikorkeakoulua. (www.minedu.fi)

Korkeakouluympäristö luo omat puitteensa ja mahdollisuutensa liikunnan harrastamiselle. Suomalainen korkeakoulujärjestelmä tavoittaa merkittävän osan nuorista aikuisista. Liikunta-asenteita voidaan muokata mahdollisimman positiivisiksi ja vaikuttaa opiskelijoiden terveyteen ja opiskelukyvyyn ylläpitoon. (Uusimäki 2007, 17–18.)

Opiskelijoiden määrä on suuri korkeakoulujärjestelmässä. Esimerkiksi vuonna 2005 19–29-vuotiaita aikuisia oli Suomessa 730 000. Yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa opiskeli tästä joukosta noin 220 000 henkeä. Näin siis erittäin iso määrä nuoria osallistuu tai on läpikäynyt korkeakoulutuksen. Tämä antaa mahdollisuuden vaikuttaa suureen määrään nuoria aikuisia. Liikunnan aloittamisen motivaatioon voidaan vaikuttaa tai antaa mahdollisuuksia jatkaa kesken jäänyttä liikuntaharrastusta. Nuorella aikuisella kehittyvät asenteet ja muutokset ovat yleensä pysyviä. Pysyvillä muutoksilla voidaan vaikuttaa yksilön koko loppuelämän aikaan. (Uusimäki 2007, 7.)

Opiskelijoiden Liikuntaliiton (OLL) vuonna 2007 tekemän selvityksen (Liikunnan mahdollisuus korkeakouluissa - Selvitys korkeakouluopiskelijan liikuntamahdollisuuksista opiskeluympäristössä) mukaan useimmissa korkeakouluissa korkeakoulu vastasi liikuntapalveluista vain osittain. Yhteistyötä tehtiin tutkimuksen mukaan toisten oppilaitosten, opiskelija- tai ylioppilaskunnan, kunnan, yksityisen palveluntuottajan tai liikuntaseuran kanssa. Esimerkkeinä voidaan mainita, että muutamassa tapauksessa liikuntaseura oli järjestämässä korkeakoulun liikuntapalveluja 17 ja 60 prosentin osuudella kokonaisuudesta. Selvityksen perusteella voitiin todeta, että liikuntapalveluja järjestetään korkeakouluissa kohtalaisesti mutta kuitenkin monista palvelut puuttuivat täysin. (Uusimäki 2007, 27.)

Opiskelijoiden Liikuntaliitto teki syksyllä 2008 korkeakoululiikunnan ja seurojen yhteistyötä kartoittavan kyselyn. Kysely tehtiin 18 korkeakoululle, joista 10 oli yliopistoa ja 8 ammattikorkeakoulua. Alueellisesti kysely kattoi Helsingin, Jyväskylän, Oulun Rovaniemen, Tampereen ja Turun alueen korkeakouluja. 16 vastanneen joukosta pystyttiin saamaan käsitys tämänhetkisestä toiminnasta vaikka eri paikkakuntien ja korkeakoulujen toimintamallit poikkeavat varsin suuresti toisistaan. Korkeakoulujen ja seurojen yhteistyötä käsiteltiin toiminnallisen, sopimukseen perustuvan sekä hanke- ja projektiluontoisen toi-

minnan kautta. Toiminnallisessa yhteistyössä korkeakoulu ja seura tekivät yhteistyötä kurssien ja salivuorojen muodossa. Tällainen yhteistyö oli kyselyn perusteella selkeästi yleisintä. Toiminnallista yhteistyötä tehtiin yhteisesti järjestettyjen kurssien muodossa niin, että toinen osapuoli tarjosi tilat ja toinen ohjauksen ja välineet. Yhteistyö korkeakoulun omien seurojen kanssa mainittiin myös jatkuvan toiminnan muodoksi. Sopimuksiin perustuvaa yhteistyötä oli kyselyyn vastanneilla korkeakouluilla vähän. Tämän tyyppinen yhteistyö koettiin kuitenkin arvokkaaksi ja siihen haluttiin pyrkiä. (Rinne, S. 2.3.2009.)

Hanke- ja projektiluonteista yhteistyötä ei myöskään ollut paljon korkeakoulujen ja seurojen välillä. Kyseisellä yhteistyömallilla tarkoitetaan lähinnä liikuntatapahtumiin ja liikuntapaikkarakentamishankkeisiin liittyvää yhteistyötä. Yhteistyö keskittyi lähinnä liikunta- ja hyvinvointipäivien järjestämiseen sekä erilaisiin tempauksiin. Suuremmissa korkeakouluissa järjestettiin seurojen kanssa yhteistyössä suurempia valtakunnallisia tai kansainvälisiä opiskelijaturnauksia. Yhden korkeakoulun osalta mainittiin liikuntapaikkarakentamiseen liittyvä hankeyhteistyö. (Rinne, S. 2.3.2009.)

Vaikka korkeakoulut arvioivat seurayhteistyön määrän ja laajuuden pieneksi, haluttiin sitä kuitenkin kehittää. Korkeakoulujen mukaan yhteistyön kehittäminen vaatii selkeitä kriteereitä ja yhteisesti sovittua toimintamallia. Kirjattuja strategioita pidettiin myös tärkeinä asioina toiminnan kehittämisessä. Koordinointiin toivottiin resursseja sekä selkeätä vastuutahoa, jotta liikunnan järjestämisestä olisi helpompi muodostaa selkeä kokonaisuus. Yhteistyötä haluttiin kyselyn tulosten mukaan kehittää ja näin lisätä liikuntamahdollisuuksia korkeakouluopiskelijoiden ulottuville. (Rinne, S. 2.3.2009.)

Osa vastaajista ei hahmottanut urheiluseuratoimintaa, eikä vastauksista näin saatu selvyyttä. Kolme oppilaitosta nousi kuitenkin hyväksi esimerkeiksi urheiluseuratoiminnan saralla. On oletettavaa, että yhteistyömuodot ovat toisistaan poikkeavia ja Helsingin yliopiston yliopistoliikunnan seuratoimintamalli tulee olemaan varsin mielenkiintoinen tapaus omassa ympäristössään. (Rinne, S. 2.3.2009.)

Mittavaa urheiluseuratoimintaa korkeakoulutasolla on esimerkiksi Teknillisessä korkeakoulussa Espoon Otaniemessä sekä Tampereen teknillisessä yliopistossa. Teknillisen korkeakoulun urheiluseura eli Polyteknikkojen Urheiluseura (PUS) perustettiin vuonna 1903. Se hoiti aluksi kaiken opiskelijaliikunnan mutta nykyään se toimii opiskelijaliikunnan tukena sekä Teknillisen korkeakoulun ylioppilaskunnan (TKY) urheilualayhdistysten avulla pyörittää palloilusarjoja, jakaa toiminta-avustuksia sekä koordinoi kilpailutoimintaa. PUS:n aloitteesta vuonna 1924 perustettiin SAUL (Suomen Akateeminen urheiluliitto), joka oli OLL:n (Opiskelijoiden Liikun-

taliitto) edeltäjä. Näin PUS on ollut merkittävä toimija koko opiskelijaliikunnan saralla.
(<http://pus.tky.fi/>.)

Tampereen teknillisessä yliopistossa toimiva urheiluseura TUrVoKe ry (Teekkareiden Urheilu- ja Voimailukerho) järjestää kyseisen oppilaitoksen koko opiskelijaliikunnan. Seura on perustettu vuonna 1990. Seura organisoii liikuntasuunnittelijan ja liikuntasihteerin kanssa opiskelijaliikuntaa Tampereen teknillisen yliopiston opiskelijoille. Käytännössä toiminta on liikuntahallin toiminnan organisointia, liikuntatapahtumien ja kurssien järjestämistä sekä seuran lajijaostojen eli eri lajien urheilukerhojen toiminnan tukemista. Oppilaitoksen liikuntatoimintaa koordinoivat seuran lisäksi ylioppilaskunta ja itse oppilaitos. (www.turvoke.fi.)

Urheiluseuratoiminta on Suomessa perinteisesti merkittävää toimintaa, kuten jo aiemmin on tullut esiin. Seurojen toimintaan halutaan osallistua laajasti ja sillä on kulttuurisesti sekä rakenteellisesti merkittävä rooli yhteiskunnassamme. Yliopistoliikunnan seuratoiminnan kehittämiseen liittyen on tarpeen tuoda esiin, mikä on urheiluseuratoiminnan merkitys liikuntaa harrastaville ja millaisen toimintaympäristön se luo. Tämä toimii myös kehittämistyön yhtenä vahvana perusteluna Helsingin yliopiston tapauksessa.

Liikunnan asema korkeakouluissa nousi ajankohtaisesti esiin kun Valtioneuvosto teki 11.12.2008 periaatepäätöksen liikunnan edistämisen linjoista julkisen hallinnon näkökulmasta. Myös korkeakouluopiskelijat huomioitiin päätöksessä omana merkittävänä kohderyhmänä. Tähän saakka korkeakoulut ovat olleet Suomen koulutusjärjestelmän ainoa osa, jossa liikuntaa ei ole määritelty lakisääteisesti. Näin liikuntapalvelujen virallinen asema on puuttunut ja monin paikoin myös kaikki liikuntapalvelut. (www.oll.fi/liikuntapolitiikka.) Ympäristöstään johtuen myös seuratoiminnan kehittäminen on koko korkeakoululiikunnan osalta alkutekijöissään. Asian kannalta on kuitenkin erittäin tärkeätä, että liikunnan ja seuratoiminnan asema nähdään tärkeänä myös opiskelijaliikunnassa.

3 Urheiluseuratoiminta Helsingin yliopistolla

Seuraavissa kappaleissa kuvataan urheiluseuratoiminnan taustaympäristöä Helsingin yliopistolla. Näitä ovat luonnollisesti Helsingin yliopisto ja siellä toimiva yliopistoliikuntayksikkö. Tähän liittyen on syytä kuvata organisaatiotasoa, strategiatasoa sekä käytännön toiminnan taustoja. Lisäksi seuraavassa kuvataan seuratoiminnan historiaa Helsingin yliopistolla sekä seuratoiminnan kehitysvaiheita nykypäiviin saakka.

3.1 Helsingin yliopisto ja yliopistoliikunta toiminnan taustavaikuttajina

Organisaatiotasolla on syytä tuoda esiin Helsingin yliopiston ja siellä toimivan hallintoviraston alaisuudessa olevan yliopistoliikunnan välinen suhde ja hierarkia.

Helsingin yliopisto on monitieteinen yliopisto. Yliopistossa on 11 tiedekuntaa ja 19 erillislaitosta. Tutkinto-opiskelijoita on 35 216 sekä lisäksi täydennyskoulutuksessa ja avoimessa yliopistossa on 45 000 opiskelijaa. Henkilötyövuosia on yhteensä 8076, josta opettajien ja tutkijoiden osuus on 3845. Yliopisto toimii neljällä kampuksella Helsingissä ja 19 muulla paikkakunnalla Suomessa. Yliopisto järjestää opetusta suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. (Helsingin yliopiston vuosikertomus 2008.)

Hallintovirasto ja sen osastot ja yksiköt vastaavat yhdessä yliopiston kollegion, konsistorin, rehtorin ja vararehtoreiden strategisen johtamisen ja päätöksenteon tuesta, päätösten täytäntöönpanosta sekä yliopiston keskitettyjen palvelujen ja kampuspalvelujen järjestämisestä. Hallintovirasto jakautuu hallintoviraston johtosäännön mukaan osastoihin ja erillisiin yksiköihin. Osastojen ja erillisten yksiköiden tehtävät on selvitetty johtosäännössä, jossa määritellään myös hallintoviraston johtaminen ja toimivaltasuhteet. Hallintoviraston työjärjestyksessä kuvataan hallintoviraston sisäiset toimintakokonaisuudet ja toimintaperiaatteet yliopiston hallinto- ja tukipalvelujen työnjaon mukaisesti. (Helsingin yliopiston hallintoviraston yliopistoliikuntayksikön työjärjestys 2009.)

Yliopistoliikunta on Helsingin yliopiston hallintovirastossa oleva yksikkö, joka vastaa opiskelijoiden ja henkilöstön liikuntapalveluista. Palveluita tuotetaan keskitetysti sekä kampuspalvelukeskuksissa. Palveluilla edistetään henkilöstön työhyvinvointia ja opiskelijoiden opiskelukykyä sekä kannustetaan terveellisten elämäntapojen omaksumiseen. Helsingin yliopiston Yliopistoliikunnan pääkohderyhmänä ovat Helsingin yliopiston ja yhteistyöyliopistojen opiskelijat sekä henkilökunta. (Helsingin yliopiston hallintoviraston yliopistoliikuntayksikön työjärjestys 2009.)

Vuoden 2010 alusta hallintovirasto jakautuu Rehtorin kansliaan ja Yliopistopalveluihin. Yliopistoliikunta sijoittuu Yliopistopalveluihin, mikä vahvistaa entisestään yliopistoliikunnan palveluroolia. (Yliopistoliikunnan toimintakertomus 2008.)

Yliopistoliikunnan palveluiden suunnittelu ja toteuttaminen on kokonaisuus, johon kuuluvat tehtävät on jaettu palvelukonsepti-, liikuntasuunnittelu-, sekä kampuspalvelutiimien kesken. Yliopistoliikunnan liikuntasuunnittelutiimi vastaa yhteistyössä kampustiimien kanssa liikunnan suunnittelusta ja toteutuksesta. Seuratoiminnan hallinnointi ja kehittäminen kuuluu liikuntasuunnittelutiimin tehtäviin. Yliopistoliikunnalla on käytössään tiloja keskustan, Kumpulan, Viikin sekä Meilahden kampuksilla. (Helsingin yliopiston hallintoviraston yliopistoliikuntayksikön työjärjestys 2009) Yliopistoliikunnan henkilöstön määrä on melko suuri. Yliopistoliikunnassa on 25 vakituista työntekijää, noin 20 määräaikaista ja noin 130 tuntityöntekijää. (Yliopistoliikunnan tavoiteohjelma kaudelle 2007-2009.)

Vuoden 2008 aikana yliopistoliikunnassa oli yhteensä 518 633 käyntikertaa. Vuonna 2008 yhteensä 9686 opiskelijaa Helsingin yliopistosta osti yliopistoliikunnan kausikortin. Määrä on 28 prosenttia läsnä olevien opiskelijoiden määrästä yliopistolla. Henkilökunnan osalta kausikortteja osti yhteensä 2050 työntekijää, mikä on 27 prosenttia henkilötyövuosista. (Yliopistoliikunnan toimintakertomus 2008.)

Strategiatason päätökset ja toiminnan tavoitteet tulevat esiin tavoiteohjelmissa. Yliopiston hallinnon ja tukitoimien tehtävänä on luoda edellytykset yliopiston perustehtävien toteuttamiselle. Hallintoviraston ja sen osastojen ja yksiköiden, kuten yliopistoliikunnan vastuuna on tukea yliopiston johtoa, luoda edellytyksiä tiedekuntien, laitosten ja eri palveluyksiköiden tulokselliselle toiminnalle. Lisäksi toiminnalla edesautetaan yliopiston toiminta-ajatuksen ja yhteisten kehittämistavoitteiden toteutumista. Yliopisto panostaa strategiassaan opiskelijoiden ja henkilökunnan hyvinvointiin. Yksi tätä varten valituista keinoista on yliopistolaisten liikuntaan aktivoiminen, jolla voidaan lyhentää opiskeluajoja, vähentää sairauspoissaoloja sekä parantaa opiskelu- ja työkykyä. Yliopistoliikunta aktivoi yliopistoyhteisöä liikkumaan luomalla positiivisia mielikuvia liikunnasta, lisäämällä liikuntamyönteistä ilmapiiriä sekä järjestämällä laadukkaita liikuntapalveluja. (Yliopistoliikunnan tavoiteohjelma kaudelle 2007–2009) Yliopistoliikunnan palveluilla tuetaan ja edistetään yliopistolaisten hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä Helsingin yliopiston strategian mukaisesti. Tavoitteena on, että mahdollisimman moni yliopistolainen harrastaisi liikuntaa terveytensä kannalta riittävästi. (Helsingin yliopiston hallintoviraston yliopistoliikuntayksikön työjärjestys 2009.)

Kaikille yliopistolaisille avoimessa liikuntatoiminnassa tavoitteena on vahvistaa henkilöstön ja opiskelijoiden yhteistä palvelukonseptia. Yliopistoliikunta avautuu asiakkaille selkeänä ja houkuttelevana kokonaisuutena. Palvelukonseptin kehittämisessä huomioidaan erityisesti vähän liikkuvien osallistumiskynnyksen madaltaminen. Palvelukonseptia kehitetään eri osa-alueilla. Suunnitelmien mukaan liikuntamaksupakettia selkiytetään ja palveluehtoja muokataan sekä aloitetaan liikuntatarjonnan tuotekehitysprosessi. Tuotekehitysprosessi alkoi seuratoiminnan uudelleenorganisoinnilla. Tavoiteohjelman mukaan uusi seuratoimintamalli oli tarkoitus ottaa käyttöön jo syksyllä 2008. (Yliopistoliikunnan tavoiteohjelma kaudelle 2007–2009.)

Yliopistoliikunnan vuoden 2008 toimintakertomuksen mukaan seuratoiminnan uudelleenorganisointi oli tarkoitus toteuttaa vuoden 2009 aikana. Lisäksi urheiluseurat mainitaan yhtenä tärkeänä yhteistyökumppanina Helsingin yliopiston sisäisessä toiminnassa. Seuratoiminnan kehittäminen nähtiin myös esimerkkinä verkostoitumisesta. (Yliopistoliikunnan toimintakertomus 2008.)

Yliopistoliikunnan toimintaa ohjaavat myös yliopistoliikunnan yhteisillä kehittämispäivillä vuonna 2005 luodut ja hyväksytyt visio, missio ja arvot. Yliopistoliikunnan visio on, että liikunta on osa jokaisen yliopistolaisen elämää. Yliopistoliikunnan missio puolestaan on määritelty seuraavasti. Yliopistoliikunnan tehtävä on edistää hyvinvointia yliopistoyhteisössä ja yhteiskunnassa lisäämällä ihmisen tietoisuutta omasta hyvinvoinnistaan, mahdollistamalla liikunnan harrastaminen sekä luomalla liikuntamyönteistä ilmapiiriä. Yliopistoliikunnan arvot ovat yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus, liikunnallisuus, helppous sekä eteenpäinsuuntautuneisuus.

Perusta seuratoiminnan kehittämiseksi nojautuu näin siis yllämainittujen tekijöiden perusteella laajempiin kehittämiskokonaisuuksiin ja strategioihin yliopistolla, jotka tulee ehdottomasti ottaa huomioon. Seuratoimintaa ei voida kehittää liiaksi omana toimintanaan, vaan toimintaympäristö ja sen tavoitteet on ymmärrettävä.

3.2 Urheiluseuratoiminnan historia Helsingin yliopistolla

Urheiluseuratoiminnalla on vankat perinteen Helsingin yliopiston historiassa ja juuret ulottuvat aina 1830-luvulle saakka, Voimistelulaitokselle. Alussa toiminta oli varsin satunnaista ja lajeina olivat miekkailu sekä voimistelu. Voimistelu kuitenkin muodosti yliopistoliikunnan perustan mutta erityisesti kilpaurheiluun suhtauduttiin varauksella. Syksyllä 1896 innokkaimmat Ylioppilas Voimistelijat seuran jäsenet järjestivät köydenvetokilpailun, joka oli alku koko yliopiston urheiluseuratoiminnalle. Tämän jälkeen yhdessä osakuntien kanssa ylioppilasvoimistelijat jär-

jestivät kilpailutapahtumia, joiden lajikirjo laajeni vähitellen. Osakuntien urheilutoimikuntien aktiivisuus ei enää pitkään riittänyt ja opiskelijoiden keskuudessa ryhdyttiin suunnittelemaan oman urheiluseuran perustamista. Seuran nimeksi tuli Suomen Akateeminen Urheiluseura (AUS). Sen perustamiskokous pidettiin 3.4.1903. Seuran oli tarkoitus olla kaikkien ylioppilaiden seura. Tarkoituksena oli akateemisten piirien urheiluharrastuksen kehittäminen ja lisääminen. Alussa suuren suosion saivat erityisesti osakuntien väliset yleisurheilukilpailut. Muitakin lajeja toki harrastettiin aktiivisesti. (Mykrä 2000, 9–10.)

AUS:n toiminnassa näkyi jo vuoden 1920 alussa loppumisen merkkejä. Seuran voimavarat eivät riittäneet enää, koska aktiiviset toimijat olivat yksityishenkilöitä ja toiminta laajeni jatkuvasti. AUS lakkautettiin vuonna 1922 ja sen pohjalle perustettiin Helsingin Yliopiston Urheiluseura (HYUS). HYUS oli kiinteämmin sidoksissa osakuntiin. Urheiluseuran jäseniksi voitiin hyväksyä kaikki osakuntiin kuuluneet ylioppilaat. Lisäksi osakunnat maksoivat jäsenien jäsenmaksut. (Mykrä 2000, 10.)

Massakilpailut olivat tyypillisiä seuran toimintamuotoja 1920- ja 1930-luvuilla. seuran toiminnalle. Näissä toisistaan mittaa ottivat osakunnat, eivätkä yksittäiset urheilijat. Ne osakunnat, jotka saivat eniten jäseniään liikkeelle, selvisivät voittajiksi. 1930-luvulla HYUS järjesti yhä enemmän massaurheilua ja yliopiston omia kilpailuja. Massaurheilu nähtiin hyvänä keinona saada mahdollisimman paljon yliopistolaisia mukaan osallistumaan liikuntaan. Myös maanpuolustuksellisilla näkökulmilla oli ajan hengen mukaisesti vaikutusta toimintaan. Merkittävää oli, että ylioppilaskunta ja itse yliopisto rahoittivat toimintaa. (Mykrä 2000, 11.)

Seuran toimintaa alettiin rakentaa uudelta pohjalta 1940-luvun puolivälin jälkeen. Ylioppilasurheilua ei enää voitu nähdä maanpuolustuksellisena toimintana. Massaurheilutapahtumilla luotiin yhteishenkeä sodan jälkeen mutta akateemisen urheilutoiminnan vastustajat näkivät yhä yhteyden maanpuolustusta korostaneeseen urheilutoimintaan. Puolustajat taas korostivat urheilun kasvatuksellisuutta sekä kulttuuritehtävää. HYUS:n toiminta oli melko itsenäistä ja riippumatonta mutta sitä ei nähty parhaana mahdollisena ratkaisuna. Osakuntien ja seuran väliseen yhteistyöhön haluttiin parannusta. HYUS:n asema osakuntiin nähden ei ollut virallinen ja seuran johto esittikin seuran yhdistymistä Helsingin yliopiston ylioppilaskuntaan (HYY). Tällä tavoiteltiin urheiluseuran virallista asemaa HYY:ssä ja sitä kautta tehtävää urheilutoiminnan kehittäjänä. Vuonna 1953 tämä toteutuikin osittain, koska HYY lakkautti oman urheilulautakuntansa sekä urheiluohjaajan tehtävän. Urheiluun liittyvät toiminnat siirrettiin urheiluseuran vastuulle. HYUS jäi HYY:n hallinnon ulkopuolelle mutta HYY kuitenkin myönsi urheiluseuran toimintaan määrärahan. (Mykrä 2000, 11–12.)

Yliopistoliikunnan arkistoista löytyneiden HYUS ry:n yksittäisten historiallista aspektiakin sivuavien seuraesitteiden (vuosilta 1978 ja 1985) mukaan HYUS ry hoiti erilaisten liikuntatapah- tumien järjestelyä ylioppilaskunnan ja yliopiston toimeksiannoista. Helsingin yliopiston ylioppi- laskunta (HYY) perusti urheilutoimikunnan sosiaalijaoksensa yhteyteen vuonna 1967. HYUS lakkautettiin samana vuonna, lähinnä taloudellisten syiden vuoksi. HYY vastasi yliopistolaisten liikunnan organisoinnista vuoteen 1974 saakka mutta vain osin. Yliopistoliikunta aloitti toimin- tansa vuonna 1967 ja otti vastuuta yliopistolaisten liikuttamisesta. HYY:n urheilutoimikunnan tehtäviä siirtyi yhä enenevässä määrin yliopistoliikunnalle eli silloiselle liikuntatoimistolle. HYY:n urheilutoimikunta lakkautettiin vuonna 1974 ja päävastuu liikunnan järjestämisestä yliopistolaisille siirtyi yliopistoliikunnalle, jonka henkilöstö oli kasvanut alun yhdestä viiteen. (HYUS ry:n seuraesite 1987, 1985) Yliopistoliikunnan toiminnan aloittamisen kannalta oli tär- keää, että työ alkoi urheilutoimikunnan siivittämänä. Näin kosketuspinta urheilun parissa toi- miviin opiskelijoihin säilyi. (Sarkama 2003, 2.)

Liikunnan järjestämisen vastuun selkiydyttyä yliopistolla HYUS perustettiin jälleen uudestaan vuonna 1974, jolloin se vietiin myös yhdistysrekisteriin. HYUS ry toimi yliopistoliikunnan kanssa yhteistyössä järjestäen valtakunnallisia opiskelijoiden kilpailutapahtumia. Varsinkin pal- loilulajien puolella lajitarjonnan järjestäminen oli HYUS ry:n harteilla. Yhteistyö yliopistoli- kunnan kanssa oli kuitenkin olemassa. Esimerkiksi kiinteän yhteistyön merkiksi HYUS ry:n sääntöihin kirjattiin, että yhden seuran hallituksen jäsenen tulee olla yliopistoliikunnan edustaja. Tuolloin oli ajatuksena, että HYUS ry ottaisi vastuulleen kilpaurheilun ja yliopistoliikunta isompien massojen liikuttamisen. (HYUS ry:n seuraesite 1987, 1985)

HYUS ry ei kuulunut ennen 1970-lukua mihinkään valtakunnalliseen urheilujärjestöön. Seuran aktiiveina toimivat lähinnä koripalloilijat, jotka pääsivät näin rekisteröitymisen kautta osallis- tuman koripalloliiton valtakunnallisiin sarjoihin. Tästä lähtikin eteenpäin kehitys, jota seurasi- vat lentopalloilijat, pöytätennispelaajat sekä tennispelaajat omina jaostoinaan HYUS ry:ssä. Yhtenä merkittävänä tuon ajan yliopistolaisten lajina voidaan mainita myös sähly, josta myö- hemmin kehittyi valtakunnallisesti varsin merkittävä urheilulaji salibandy. Moni ainejärjestö otti osaa yliopiston sisäisiin palloilusarjoihin ja tätä kautta joukkueita muodostettiin myös liittojen sarjoihin mukaan. Jos joukkue nousi tarpeeksi ylös sarjatasolla, niin vaatimuksena oli toimimi- nen rekisteröityneessä urheiluseurassa. Näin oli luontevaa, että liitettiin HYUS ry:hyn. Näin toiminta kasvoi tasaisesti 70–80-luvulla. 1980-luvulla lajeja irrottautui myös omiksi seuroik- seen. Esimerkiksi vuonna 1986 tennisjaos rekisteröityi omaksi yhdistyksekseen Helsingin Yli- opiston Verkkopalloseura ry:ksi. Kampppailulajeja tuli puolestaan mukaan toimintaan jo 1970-

luvulta lähtien. Lajien määrä on vuosien mittaan vaihdellut. Uusia lajeja on tullut mukaan ja vanhoja jäänyt pois. Poisjääneitä lajeja on myös käynnistetty aina uudestaan pienen tauon jälkeen. Pääsääntöisesti mukana ovat olleet palloilulajeista koripallo, lentopallo, sähly, tennis, pöytätennis, squash sekä erilaiset kamppailulajit. Jäsenmäärältään seura on ollut kohtuullisen iso, mistä kertoo se, että jo pelkästään HYUS ry:n palloilujoukkueissa oli vuonna 1985 noin 200 pelaajaa. (HYUS ry:n seuraesite 1987 & 1985)

1990-luvulla toiminta palloilun osalta oli hiipuvaa ja lähestyi muodoiltaan enemmän kaveriporukoiden yhdessä pelaamista kuin aktiivista seuratoimintaa. HYUS ry:n joukkueet eivät näin ollen enää toimineet aiemmassa määrin väylänä osallistua aluetason sarjatoimintaan. Joukkueiden yhteys HYUS ry:hyn heikkeni ja myös yliopiston ulkopuolisten osuus joukkueiden toiminnassa lisääntyi. Myös kiinnostus ry-muotoisen toiminnan ylläpitämiseen heikentyi. Joukkueet kuitenkin tarjosivat opiskelijoille väylän harrastaa liikuntaa ja yliopistoliikunta tuki seurojen sekä joukkueiden toimintaa. Tosin joukkueisiin ei kuitenkaan aina päässyt helposti mukaan. Vaikka osaltaan toiminta oli hiipuvaa, niin nousunkin merkkejä oli. Naisten jalkapallo osoitti elpymisen merkkejä ja kamppailulajien toiminta pysyi vakaana. Kamppailulajien puolelle tuli mukaan jopa muutamia uusia seuroja. (Suikki, M. 28.10.2009.)

2000-luvun alussa palloiluseurat olivat vielä olemassa mutta vähitellen ilmaantui merkkejä toiminnan lopullisesta hiipumisesta. HYUS ry:n alla toimineista palloilujoukkueista osa luopui kilpailutoiminnasta, koska sarjatasoilla nouseminen olisi edellyttänyt suurempia resursseja. Osassa HYUS ry:n palloilujoukkueista toiminta oli edelleen enemmän kaveriporukan yhdessä pelaamista kuin seuratoimintaa. Kamppailulajien puolella toiminta vakiintui edelleen ja joitakin uusia seuroja tuli mukaan. Yleisesti voidaan ajatella, että yliopiston seuratoiminnassa tapahtui seurojen eriytymistä ja erikoistumista, kuten vastaavalla ajanjaksolla tapahtui koko valtakunnassa. Haasteita toiminnan koordinointiin toi seurojen erilaisuus ja toiminnan hajanaisuus.

Yliopistolla olevaan seuratoimintaan liittyen on hyvä ottaa esiin myös seurojen yhteys Helsingin yliopiston ylioppilaskuntaan (HYY). Nykyään HYY:n piirissä toimii useita eri liikunta- ja urheilujärjestöjä, jotka saavat HYY:ltä rahallista tukea, toimitiloja käyttöönsä sekä erilaisia järjestöpalveluita. HYY:n piirissä toimii noin yhteensä 250 erilaista järjestöä, joista 24 kappaletta on liikunta- ja urheilujärjestöjä. (www.hyy.helsinki.fi.) Osa näistä seuroista on myös tiiviissä yhteydessä yliopistoliikuntaan ja toimivat yliopistoliikunnan tiloissa.

3.3 Yliopistoliikunta urheiluseuratoiminnan koordinoijana

Yliopistoliikunnassa yhden työntekijän eli liikuntapalveluvastaavan toimenkuvaan kuuluu seuratoiminta, yhtenä osana kokonaistyönkuvaa. Seuratoimintaa koordinoidaan liikuntasuunnittelutiimistä käsin. Seuratoiminnan koordinointiin kuuluu rahallisen tuen ja liikuntatilojen jako seuroille sekä yhteydenpito seuroihin. Lisäksi vastataan siitä, että yliopistoliikunnan www-sivuilla on mahdollisimman ajantasainen tieto seuratoiminnasta, kuten esimerkiksi kurseista ja käytössä olevista vuoroista. Tila- ja kurssiasioita suunnitellaan yhteensopiviksi kampusten muun liikuntatarjonnan kanssa.

Toiminnan kannalta ratkaiseva tekijä on liikuntatilojen käyttö. Seuratoiminnan käyttöön tulevat vuorot on suunniteltava yhdessä kampusten liikuntatoiminnasta vastaavien työntekijöiden kanssa. Seurojen vuorot on sulautettava yhteen vakiovuorojen ja ohjatun toiminnan kanssa. Tämä onnistuu suhteellisen helposti niissä tiloissa, jotka ovat täysin yliopistoliikunnan käytössä. Niissä tiloissa, joissa on yliopiston muuta käyttöä, kuten opetustoimintaa, tilojen käyttöön ja koordinointiin tulee haasteita. Esimerkiksi tilojen käyttöön tulevista muutoksista tiedottaminen on liian nopealla aikavälillä hankalaa. Seuroilla on käytössä liikuntatiloja kaikilla yliopiston neljällä kampuksella ja toiminnassa on odotettavissa laajentumista. Ainoa seurojen toimintaa rajoittava tekijä on joidenkin kamppailulajien kohdalla tatamien käyttö. Tatameita voidaan säilyttää ja käyttää vain yhdessä liikuntatilassa, ja tämä tuo erittäin suuren haasteen kamppailulajien toiminnan laajentamiselle. Muiden lajien osalta tilanne on helpompi.

Tällä hetkellä ei ole käytössä toimivaa ”työkalua”, jolla voitaisiin jakaa tuet ja tilat helposti. Tukien ja tilojen jakaminen perustuu tällä hetkellä yhden henkilön käsitykseen seurojen toiminnasta. Kokonaisuudessaan seuratoiminta yliopistolla perustuu hiljaiseen tietoon ja asioihin, jotka ovat yhden henkilön päässä ja arkistoissa. Kokonaisuus on siis melko herkällä pohjalla. Esimerkiksi uusien seurojen mukaantulo voi olla hankalaa, koska mitään tarkkaa seuratoiminnan organisaatiokaaviota ei ole ollut käytettävissä. Lisäksi seuratoiminnan rinnalla koordinoidaan yksittäisten urheilijoiden ja joukkueiden osallistumisia kansallisiin ja kansainvälisiin kilpailuihin.

Toiminnan kannalta on erittäin tärkeää, että seuratoimintaan liittyvät asiat kirjataan sellaiseen muotoon, että tietoa on helposti saatavissa ja se on ymmärrettävää. Seuratoiminnan kehittämisen tuonee helpotusta tähän.

4. Johtaminen, kumppanuus ja markkinointi urheiluseuratoiminnan kehittämisen tukena yliopistolla

4.1. Projektin läpivieminen ja yhteissuunnittelu

Seuratoiminnan kehittämistä voidaan ajatella eräänlaisena projektina, jonka tehokkain vaihe käytännössä tiivistyi vuosiin 2008 ja 2009. Täysin puhtaana projektijohtamisen prosessina seuratoiminnan kehittämistä ei voi ajatella. Jotkin projektijohtamisen menetelmät voivat kuitenkin antaa tukea kehittämiselle. Varsinkin järjestöjohtamisessa varsinainen toiminta voi olla vakaata ja erittäin tehokasta mutta muutoksiin reagoiminen voi vaatia pitkän sekä raskaan prosessin. Projektijohtamisen tuomat mahdollisuudet ovat päätösvallan pudottaminen alemmas sekä jäsenistön aktivoiminen itsenäisesti toteutettavilla tehtävillä. Projektin tavoitteet tulee sopia yhdessä tekijöiden kanssa eikä vain sanella ylhäältä käsin. Tätä kautta voidaan yhteisesti sovituihin tavoitteisiin sitoutua paremmin. Jos jokin tavoite on ajateltu viedä läpi projektijohtamisen keinoin, niin valittu linja on pidettävä loppuun saakka. Kaikkea mahdollista ei voi nimittää projektiksi ja niitä ei voi tehdä vain muiden töiden ohella. Toiminnan on oltava suunnitelmallista, ammattitaitoista ja valvottua. (Pelin 2002, 36–45.) Yliopistolla tapahtuvassa seuratoiminnan kehittämisessä tulee ottaa huomioon tiettyjä projektijohtamisen piirteitä mutta on otettava huomioon, että yhteistyön kohteena ovat vapaaehtoistoimintaan perustuvat seurat. Niiden toimijat eivät ole kiinteässä työsuhteessa yliopistoon. Näin siis mikään ei voi perustua saneltuun käskyyn vaan tilanneherkkään erilaisten seurojen toiminnan ymmärtämiseen. Esimerkiksi San Fransiscossa saatiin mittava lasten ja nuorten hyvinvointiin tähtäävä projekti aikaan hyvin erilaisista taustoista tulevien ihmisten kesken. Merkittävin tekijä menestymiselle oli kaikkien yhteinen päämäärä ja kumppanuus, joka johti aktiiviseen yhteistyöhön. (Lahtinen & Isoviita 1998, 3.)

Yhteissuunnittelumetodi kuvaa hyvin sitä kuinka eri toimijat voivat tähdätä yhteisiin päämääriin. Liikunnan yhteissuunnittelumetodia on käytetty tuloksettaasti kun on haluttu kehittää asuinalueiden liikuntamahdollisuuksia yhdessä asukkaiden ja julkisen hallinnon yhteistyönä. Kyseisessä prosessissa kohtaavat asukkaiden ja viranomaisten tuottama tieto sekä ratkaisut ongelmiin. Suomen (1998) mukaan yhteissuunnittelu on jatkuvaa intressiryhmien välistä vuoropuhelua, jossa merkityksellistä on viestintä, yhteinen kieli sekä asioiden tarkastelu eri intressiryhmien näkökulmasta. Yhteissuunnitteluun osallistujat viestittävät monin eri tavoin ja vuoropuhelun onnistuminen vaikuttaa koko prosessin onnistumiseen. (Suomi 1998, 30.)

Yhteissuunnittelumetodin periaatteita on sovellettu myös seuratoiminnan kehittämässä yliopistolikunnassa. Jatkuva dialogi ja eri osapuolten näkökulmien huomioonottaminen on ollut punainen lanka koko kehittämisprosessissa. Näin pystyttiin hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamista ja tahtotilaa seurojen osalta. Seuratoiminnan koordinoija toimii eräänlaisessa toiminnanjohtajan roolissa, jonka kohteena ei ole vain yksi seura vaan seurojen ja yliopistolikunnan toiminnan ja tahtotilojen välimaastoon muodostuva muuttuva kenttä. Tämä tuo suuren haasteen kehittämislle jos pyritään siihen, että lopputulos on vähintäänkin kompromissi kaikille tahoille.

Seuratoimijat ovat avainasemassa seuratoiminnan kokonaisuutta kehitettäessä. On ensiarvoisen tärkeää, että seurojen ja käyttäjien näkökulma saadaan esiin ja kehittämisprosessista tehtiin luonteva ja seuralähtöinen. Ei ole järkevää esittää valmiita ratkaisuja, vaan edetä yhteissuunnittelun keinoin. Yhdessä mietittyjä asioita voidaan arvioida ja selvittää toteuttamismahdollisuuksien aikatauluja. Yksi yhteissuunnitteluun aktivoiva keino oli herättää seurat kyselyllä mukaan ja täydentää tiedonhankintaa ja yhteisen kehittämisen tunnetta keskusteluilla (seuratapaamiset). Yliopistolikunta toi seuratapaamisiin oman ehdotuksensa ja raamit toiminnalle. Seurat puolestaan toivat keskusteluun mukaan oman vahvan osaamisensa ja näkemyksensä. Lisäksi keskusteluissa tuli esiin arvokkaita asioita myös innovaatioiden kannalta.

4.2. Johtaminen vapaaehtoisorganisaatioissa

Kaikissa johtajuuden muodoissa pyritään vaikuttamaan joko asioiden tai ihmisten tilaan, jota halutaan muuttaa. Sosiologiassa voidaan erotella asia- ja tehtäväjohtajuus sekä ihmissuhteisiin kohdistuva yhdessäolojohtajuus. Hallintotieteissä erotellaan puolestaan tehtäväkeskeinen ja ihmiskeskeinen johtaminen tai vastaavasti tehtävä- ja henkilöjohtajuus. Urheiluseuratoiminnassa johtajuus painottuu vahvasti ihmiskeskeiseen suuntaan. Seuratoiminnassa voidaankin puhua enemmän vetäjistä kuin johtajista, mikä kuvaa paremmin toiminnan ihmiskeskeisyyttä. Toisaalta haasteen tuo se, että seuratoiminnassa on runsaasti hallinnollisia tehtäväkorostuneita osia. Voidaan sanoa, että keskinäistä hyötyä tavoittelevien seurojen johtamisessa on kysymyksessä henkilöjohtaminen eli leadership kun taas liikevoittoja tavoittelevissa yrityksissä painottuu management-tyyppinen johtajuus. Seurajohtamista ei tietenkään voida vakioida mihinkään tiettyyn kategoriaan vaan johtamista on muutettava tarkoitusten ja tilanteiden mukaan. (Heinilä 1986, 107–109.)

Sydänmaanlakan (2004) kuvaama älykäs johtaminen olisi hyvä malli seurajohtamiseen ja projektien läpiviemiseen. Älykkäässä johtamisessa hyödynnetään johtajan ja asiantuntijoiden välis-

tä vuorovaikutusta, jossa jaettu visio ja tavoitteet saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti. Tätä voidaan kutsua dialogiksi toiminnassa, jossa hyödynnetään kaikkien osaamista ja sitä myös arvostetaan. Johtaminen voidaan oikeastaan nähdä palveluna, jonka tavoitteena on onnistumisen organisointi. Yksi vaikuttava tekijä tässä prosessissa on herkkyyys tunnistaa toiminnan vaatimuksia. (Sydänmaanlakka 2004, 99–115.)

Urheiluseurojen johtamiseen liittyy paljon piirteitä, joita on syytä ottaa huomioon kun johdetaan tai kehitetään usean urheiluseuran toimintaa, kuten esimerkiksi juuri yliopistoliikunnan tapauksessa. Yksittäisen seuran johtamisen haasteet ovat lähes samoja haasteita kuin useamman seuran kokonaisuudessa yliopistoliikunnan sateenvarjon alla.

Johtaminen on organisaation toimivuuden kannalta erittäin oleellinen tekijä myös vapaaehtoisorganisaatioissa. Johdolla on suuri rooli strategioiden ja rakenteiden määrittelyssä erityisesti pienissä organisaatioissa. Johtaminen vaikuttaa organisaation toimivuuteen mutta ei yksin ratkaise sitä. Vapaaehtoistoiminnassa organisaation johtamiselle asettuu erityisvaatimuksia. Toiminta pitää saada syntymään ihmisten omasta tahdosta ja sanktiokeinot eivät ole kovin mahdollisia. Jäsenistön sitouttamiseksi johdon on oltava innostunut ja kyettävä järjestämään yhteisiä tilaisuuksia myönteisen ilmapiirin luomiseksi. Jäsenistölle on myös luotava mahdollisuuksia omien valmiuksien kehittämiseen. Erityisesti vapaaehtoisorganisaatioissa johdon ja jäsenistön suhde on hyvin herkkä ja vastavuoroinen. Johdon ja jäsenistön välillä on oltava jatkuva yhteys ja konsensus. Jos tätä ei muodostu, niin organisaatio menettää jäsenistöään. Liikuntaseuratoiminnassa on yleistä, että henkilö, joka tuntee itsensä kaltoin kohdelluksi perustaa uuden, oman seuransa. Johto luo myös organisaatiokulttuuria. Johtaminen voidaan nähdä myös välittävänä vaiheena kun tarkastellaan ympäristön ja toimivuuden kytkentöjä. (Koski 1994, 57–58.)

Seuratoiminnassa johtamisen kannalta on haastavaa saada varmistettua se, että järjestön tai seuran toimijat sitoutuvat järjestön arvoihin, päämääriin ja strategioihin. Varsinkin kansalaisjärjestöissä tämä on tärkeää, koska niissä ei yleisesti käytetä kannusteina tai pakkotteina kilpailukykyistä palkkaa tai lakisääteisiä virkavelvoitteita. Toiminnan ydin lepää pitkälti aatteellisuudessa. Aatteellisuuteen liittyy paljon voimakkaita merkityslatauksia, joita johdon on vaalittava. Jokaisella järjestössä toimivalla on oma erityinen identiteettinsä sekä arvonsa. Vastaavalla tavalla myös eri järjestöillä on omat identiteettinsä ja arvonsa. Nämä toimijoiden merkityshorizontit eivät aina kohtaa kommunikaatiossa ja toiminnassa, mikä johtaa siihen, että järjestöjen sisällä erilaisten yksilöllisten tahtojen yhteensovittaminen on kaiken organisatorisen toiminnan ydinkysymyksiä. (Itkonen, Heikkala, Ilmanen & Koski 2000, 116–118.)

Seuratoiminnan alueella tapahtuva johtaminen voi saada monia eri muotoja. Yleensä tehtävien luonne on hallinnollinen ja seuran toimintapotentiaalia ohjaava. Tämä vaatii tiettyä hallinnollista menettelytapaa, joka kuitenkin saa valtuutuksensa seuran jäsenistöltä. Johtamisen on tuettava seuran intressejä, jotka saattavat vaihdella suurestikin seurojen välillä. Seurajohtamisen toimenkuva ja tehtäväalueet voivat muuttua seuran kehittyessä tai erikoistuessa. Merkittävää seurajohtamisessa on ihmiskeskeinen johtamistapa. Yhteisiä tavoitteita ja aatteellista arvoperustaa on vaalittava hyvän suhdetoiminnan ja erilaisten ristiriitojen välimaastossa. (Heinilä 1986, 104–108.)

Edellä mainitut esimerkit ovat pitkälti seuratoiminnan sisäisiä johtamisen malleja sekä yleisiä johtamisen ydinkysymyksiä. Samat haasteet kuitenkin on edessä jos seuratoimintaa johdetaan tai koordinoidaan jonkin julkisen hallinnon toimesta ja seuratoiminnan ulkopuolelta.

Seuratoiminnan kehittäminen yliopistolla vaatii kehittämisestä vastaavalta henkilöltä eräällä tavalla toiminnanjohtajan roolia. Tässä roolissa hän vastaa usean seuran toiminnasta ja yhteistyöstä yliopistoliikunnassa vain yhden seuran sijaan. Tämä vaatii johtamiselta enemmän kuin perinteinen johtaminen.

4.3 Markkinointi ja viestintä yliopistoliikunnan ja urheiluseuratoiminnan tukena

Seuraavassa kappaleessa käsitellään markkinoinnin käsitteitä ja lähestytään niitä tekijöitä, jotka ovat ratkaisevia seuratoiminnan rakenteiden ja merkityksen esiintuomisessa. Seuratoiminnan kehittäminen on tuotava esiin yliopistoliikunnan sisällä sekä toimintaan liittyvässä lähipiirissä yliopistoliikunnan ulkopuolella unohtamatta tärkeintä eli yliopistoliikunnan asiakkaita. Seuratoiminnan markkinointi voidaan jakaa selvästi kahteen osaan. Näitä ovat sisäinen markkinointi, jonka tavoitteena on tuoda seuratoiminnan merkitys ja rakenteet ymmärrettäviksi yliopistoliikunnan sisällä sekä asiakkaille tapahtuva markkinointi.

Jos yliopistoliikunnan toiminnan laajuus herättää ihmisissä ihmetystä, niin oletettavasti myös sen sisällä oleva seuratoiminta herättää ajatuksia. Seuratoiminnan esille tuomiseen on käytettävä markkinoinnin ja viestinnän keinoja. Markkinoinnin osalta on tärkeää ymmärtää, missä ympäristössä seurat ja yliopistoliikunta toimivat. Tämä rajaa markkinoinnin menetelmiä, kuten myös markkinoinnin tarvetta joillakin osa-alueilla. Onnistunut markkinointi ja viestintä ratkaisevat sen saadaanko seuratoiminnan merkitys ja seuratoiminta tuotteena riittävän näkyväksi vai jääkö kehittämistyö vain pöytälaatikkoon. Markkinoinnille on siis tässä yhteydessä selvä tarve.

4.3.1 Markkinoinnin ja viestinnän merkitys

Seuratoiminnan kehittämistä on ensin syytä markkinoida sisäisesti seuroille ja yliopistoliikunnan työntekijöille. Vasta kun seuratoimintaan muodostuu jokin hahmotettava rakenne, voidaan toimintaa markkinoida yliopistoliikunnan www-sivuilla. Tämä vaatii luonnollisesti sen, että on rehellisesti jotakin, mitä markkinoida. Jatkossa seuratoimintaa varten on hyvä tehdä oma markkinointisuunnitelmansa. Tämän täytyy kuitenkin olla linjassa yliopistoliikunnan muun markkinoinnin kanssa.

Markkinoinnin perusteoriat sopivat varsin hyvin seuratoiminnan markkinointiin yliopiston piirissä. Toiminnan idea ja tuote ovat keskeisiä tekijöitä menestyksen kannalta mutta eivät riittäviä. Lisäksi tarvitaan markkinointia, jotta luodaan kysyntää kohdemarkkinoille. Tämä tehdään markkinoinnin keinoja yhdistelemällä. Markkinointi tähtää näkyvyyteen, tunnettuuteen, muistettavuuteen sekä siihen, että erotutaan muista. Markkinoinnin avulla pidetään yllä toiminnan tai yrityksen imagoa sekä vaikutetaan mielikuviin. Markkinointi on tilanneherkkyyden ja asiakkaiden ymmärtämistä ja markkinoinnin on kuljettava yrityksen kaikkien toimintojen läpi. Toiminnan hyvä imago ja suhdeverkko ovat erittäin tärkeitä markkinoinnin kannalta. (Jylhä, Paasio & Strömmer 1997, 70–71.)

Seuratoiminnan kehittämiseksi on perusteltu tarve. Seuratoiminta on myös perustellusti merkityksellistä toimintaa, kuten edellä on jo tullut esiin. Seuratoiminnasta ja yhteistyöstä yliopistoliikunnan kanssa on syytä tehdä kiinnostava tuote seuroille. Tälle kokonaisuudelle on markkinoinnin näkökulmasta luotava tarvetta ja kysyntää. Tarvetta ja kysyntää on syytä korostaa myös yliopistoliikunnan sisällä. Seuroille tulee markkinoida kiinnostavaa tuotetta, yliopistoliikunnan sisällä tulee markkinoida seuratoiminnan laajaa merkitystä. Jos tässä onnistutaan, voidaan seuratoimintaa markkinoida myös yliopistoliikunnan ulkopuolelle. Hankkeen onnistuessa esimerkiksi Opiskelijoiden Liikuntaliiton kautta tavoitetaan koko Suomen korkeakoululiikunnan toimijoita. Lisäksi Helsingin yliopiston ylioppilaskunnan kautta tavoitetaan laajasti yliopistolla olevaa muuta järjestökenttää, johon yliopiston seuratoiminta on hyvä linkittää. Nämä tahot ovat erittäin tärkeitä tiedon ja tuen lähteitä. On tärkeää, että yliopistoliikunta viestii hankkeen edistymisestä ja vaihtaa tietoja.

Markkinoinnin kilpailukeinoja ja menetelmiä käsiteltäessä tulee hyvin usein esiin 4P-ajattelutapa eli product, price, place ja promotion. Tämän mukaan markkinointimixin muodostavat siis tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä. Näiden osatekijöiden on tarkoitus tukea toisiaan ja markkinointiviestinnän tuoda esiin kolme ensimmäistä. (Vuokko 1997, 11.)

Rinnalle ovat myös nousseet asiakassuhdemarkkinointi, asiakassuhdejohtaminen, strateginen markkinointi ja vuorovaikutussuhteet. Markkinointi on siis käsitteenä ja sisällöltään laajempi kuin pelkkä mainonta, myynti tai jakelu. Nämä ovat vain osa markkinointia. Markkinoinnin lähtökohtana ei ole pelkkä tuote vaan itse markkinat. Markkinoiden tarpeet tulee huomioida ja ajatella kilpailukeinoja kuten hinnoittelua, myyntiä ja jakelua sitä kautta. Kilpailukeinoilla voidaan erottua ja saavuttaa menestystä. Markkinointi on johtamistapa, jonka lähtökohtana ovat asiakkaat ja heidän tarpeensa. (Anttila & Iltanen 2001, 12–13.) Markkinointia ei kuitenkaan kannata toteuttaa liian tiukasti jonkin tietyn mallin mukaan. On löydettävä sopivin tapa, joka johtaa menestymiseen. Ratkaisevaa on tilanneherkkyys ja se, että ymmärtää tilanteiden luomat mahdollisuudet. (Lahtinen & Isoviita 1998, 25.)

Sisäisessä viestinnässä ja markkinoinnissa tavoitteena on yleisesti, että kaikki työntekijät motivoituvat tekemään heille uskottuja tehtäviä. Kyseessä on siis johtamistyyli, johon esimiestyökentely tähtää. Jotta ulospäin suuntautuva markkinointi onnistuu, on varmistuttava siitä, että organisaation sisällä tunnetaan markkinoitava aihe. Näin oma henkilökunta muodostaa siis ensimmäiset markkinat. Jos tässä osuudessa epäonnistutaan, niin myös ulkoinen markkinointi on usein tuomittu epäonnistumaan. Sisäisessä markkinoinnissa voidaan sitouttaa ihmisiä aidosti tavoitteisiin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 264.) Sisäisessä viestinnässä ehdottomasti tärkein kohde ovat yliopistoliikunnan kanssa jo nyt tiiviissä yhteistyössä toimivat seurat sekä yliopistoliikunnan henkilöstö. Lisäksi seurat, jotka ovat ylioppilaskunnan piirissä mutta eivät vielä yhteistyössä, ovat tärkeä potentiaalinen kohderyhmä. Myös pelkät opiskelijoiden ja henkilökunnan peliporukat ovat mielenkiintoinen kohderyhmä, joita tieto seuratoiminnan kehittamisestä saattaa kiinnostaa. Näissä ryhmissä voi olla ryhmiä, jotka voisivat toimia oman lajinsa seuroina tai jo olemassa olevan seuran mukana.

4.3.2 Seuratoiminta tuotteena

Tuote on valmis vasta sitten kun sen olemassaolosta tiedetään ja siihen suhtaudutaan myönteisesti. Jos siitä ei tiedetä mitään, niin ei synny kysyntää. Tieto tuotteesta ja myönteiset asenteet saadaan aikaan viestinnällä. Viestinnällä on yleensä jokin tarkoitus, päämäärä ja tavoite. Markkinointiin liittyvässä markkinointiviestinnässä keskeisimpinä tunnusmerkkeinä ovat tarkoituksellisuus ja tavoitteellisuus. Vastaanottajassa halutaan saada aikaan esimerkiksi tiedon tai asenteen muutos ja lisätä näin kysyntää. Markkinointiviestintä on myös lähettäjän ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta, jolla vaikutetaan tuotteen menekkiin sekä saadaan aikaan yhteinen käsitys tuotteesta. (Anttila & Iltanen 2001, 231–232; Vuokko 1997, 11–13.) Tuotteen elikumppanuusstrategian ja seuratoimintapaketin on oltava selkeä ja kiinnostava. Tämä konkreti-

soituu urheiluseurojen tuottamina laadukkaina liikuntapalveluina. Kumppanuusstrategian ohella muodostuu myös jäsentynyt seuratoimintamalli, jota voidaan markkinoida myös muihin korkeakouluihin Suomessa.

Yliopistoliikunnan henkilökunnan piirissä on myös hyvä olla tieto, että seuratoimintaa kehitetään ja mihin kokonaisuuteen ja viitekehykseen seuratoiminta liittyy. On tärkeää, että tiedetään kuka kehittää ja mitä ollaan kehittämässä. Seuratoiminnan kehittäminen saattaa muuttaa kokonaiskäsitystä siitä, millä tavoin ohjattua liikuntaa voidaan kokonaisuudessaan järjestää. Tämä tarkoittaa sitä, että osa toiminnasta voi olla seurojen tuottamaa ja osa yliopistoliikunnan palkkaamien ohjaajien. Asiakkaalle tuotettu liikuntapalvelu on kuitenkin oltava yliopistoliikunnan tason mukainen.

4.3.3 Markkinoinnin suunnittelu

Yrityksen menestyminen markkinoilla perustuu ympäristö- ja kilpailuolosuhteet oivaltavaan ja osaamiselle perustuvaan liikeideaan sekä sitä toteuttavan kilpailustrategian kehittämiseen. Markkinointia on siis suunniteltava ja suunnittelussa on otettava huomioon eri osatoimintojen niveltymisen kokonaisuuksiin. Markkinoinnin suunnittelun tulee olla jatkuvaa ja järjestelmällistä toimintaa. Organisaation tarpeisiin soveltuva ja tarkasti mietitty markkinoinnin suunnittelu-prosessi auttaa tehtävien ja toimintojen kohdentamisessa ja ajoittamisessa. Ympäristön ja kokonaistoiminnan kartoituksen jälkeen voidaan lähteä tekemään prosessia, joka johtaa markkinointisuunnitelmaan. (Anttila & Iltanen 2001, 343–347.)

Yliopistoliikuntaa voidaan hyvinkin tässä yhteydessä ajatella yrityksenä ja markkinoinnin teorioita voidaan soveltaa seuratoiminnan kehittämisessä. Varsinainen pitkän tähtäimen seuratoiminnan markkinointisuunnitelma tulee kuitenkin tehdä erillisenä kokonaisuutena ja näin sitä ei kannata lähteä tämän työn yhteydessä tarkemmin avaamaan. On kuitenkin hyvä tiedostaa markkinoinnin ja tarkan markkinointisuunnitelman merkitys seuratoiminnan kehittämisen eri vaiheissa. Kehittämisen alkuvaiheessa joudutaan enneminkin tiedottamaan eri asioista kuin varsinaisesti markkinoimaan.

Markkinoinnin suunnittelussa on hyvä selvittää keskeisiä perusasioita eli kuka tekee?, mitä tekee? ja milloin tekee? Osittain tämä selviää jo organisaatiokaavioita tarkastelemalla. Varsinaisessa tiettyyn asiaan liittyvässä markkinointisuunnitelmassa tarvitaan jo yksityiskohtaisempaa tietoa. Hyvä markkinointisuunnitelma on yksinkertainen, selväpiirteinen, toteuttamiskelpoinen, joustava, tarkat tiedot sisältävä sekä käytännössä toimiva työkalu. Markkinointia tulee peilata

myös yrityksen vuosisuunnitelmaan, jotta erilaisia kampanjoita ja viikoittaisia toimintoja voidaan ajoittaa oikeisiin kohtiin. (Anttila & Iltanen 2001, 374–375.) Seuratoiminnalle tulisi tehdä oma vuosikalenteri, joka jo olemassa olevaan yliopistoliikunnan vuosikalenteriin yhdistettynä toimisi markkinoinnin tukena kun itse seuratoiminnassa päästään selviin rakenteisiin ja toimintamalleihin.

Yrityksen markkinointisuunnitelma kuvailee yrityksen aseman ennen ja nyt, määrittelee markkinoinnin mahdollisuudet ja ongelmat, antaa markkinoinnille selvät tavoitteet, määrittelee strategiat tavoitteen saavuttamiseksi, luettelee toteutuksen osaohjelmat kilpailukeinoittain, määrittelee tavoitevastuun sekä budjetin, aikataulun ja seurantajärjestelmän. (Anttila & Iltanen 2001, 375.) Tämän tason seuratoiminnan markkinointiin päästään kun seuratoiminnan kehittämisen alkuvaihe on ohitettu.

Liikunnan piirissä tapahtuva markkinointi voidaan jakaa markkinointiin liikunnan avulla tai liikuntatoimintojen markkinointiin. Jos seuratoimintaa halutaan kehittää ja markkinoida sitä tuloksekkaasti on tuotantoprosessin tunteminen välttämätöntä. Esimerkiksi lasten ja nuorten liikuntapalvelujen tuottaminen seurassa on jatkuva ja uusiutuva tapahtuma, jossa eri tahojen resursseja yhdistetään liikuntaharrastusten toteuttamiseksi. Jos harrastajat ja taustajoukot halutaan mukaan toimintaan säännöllisesti, niin koko seuratoiminnan tuotantoprosessi on tunnettava hyvin. Eri toimijoiden, kuten vanhempien, lasten ja tukijoiden roolit, merkitys ja tärkeys tulee olla kaikille selvää. Prosessi ja osallistujien roolit tulee tuntea mutta toimijoille tulee antaa myös arvostusta. (Puronaho 2006, 166–167.)

Yliopistoliikunnan seuratoiminnan tuotantoprosessi avautui konkreettisimmin kun kyselyn ja haastatteluiden avulla saatiin selville, mitä seuroissa todella tehdään ja ketkä ovat toiminnan moottoreita. Tuotantoprosessin ymmärtämiseen liittyen oli tärkeä hahmottaa myös seuratoiminnan historia ja taustatekijät yliopistolla. Tähän selvitys seuratoiminnasta antoi vielä oman tärkeän lisänsä.

Yliopistoliikunta nojaa vahvasti Helsingin yliopistoon. Yliopistoliikunnan toiminnan keskiössä ovat Helsingin yliopiston opiskelijat ja henkilökunta sekä pääkaupunkiseudun yhteistyöyliopistot. Yliopistoliikunnan päätoimiset työntekijät ovat vahvoja oman alansa ammattilaisia. Näitä aloja ovat liikunta, talous ja markkinointi. Suomen mittakaavassa ympäröivänä yhteisönä ovat korkeakoululiikunnan muut toimijat yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa, Opiskelijoiden Liikuntaliitto ja Helsingin yliopiston ylioppilaskunta. Opetusministeriö puolestaan hallinnoi ja koordinoi koko kenttää. On tärkeää, että lähellä oleviin tahoihin ollaan yhteydessä ja seuratoi-

minnan kehittämisestä osataan viestiä oikeilla tavoilla. Muilta toimijoilta saadaan arvokkaita näkökulmia ja ideoita. Oikea markkinointi ja viestintä ratkaisee sen, mitä lopullisesti saadaan aikaan.

Markkinointiviestintä on erittäin tärkeässä roolissa, jotta seuratoiminnan kehittäminen onnistuu ja kaikki siihen liittyvät tahot saadaan mukaan. Seuratoimintamallia (kaaviota) on kirkastettava markkinoinnin kannalta. Yhteistoimintamallia on korostettava ja vastavuoroisuutta yliopistoliikunnan ja seurojen välillä. Kriteereitä ja toimintamalleja ei voi vain esittää uudeksi malliksi, vaan tähän edetään yhteisen suunnittelun kautta (seurat, yliopistoliikunta). Yhteistyömahdollisuudet on kuvattava kiinnostavasti ja selkeästi. Kriteerit toiminnalle on esitettävä seuratoiminnan kategorioiden kautta (sisäinen, ulkoinen, muu toiminta). Seurat, joiden kanssa yliopistoliikunta haluaa yhteistyötä, on saatava ymmärtämään seuratoiminnan kokonaisuus yliopistolla, sen merkitys ja mahdollisuudet liikuntapalvelujen tuottajina.

Saatavuus on myös oltava hyvä, jotta käyttäjät pääsevät seuran toimintaan ja liikuntatiloihin helposti. Lisäksi on tärkeää, että seuratoiminta erottuu yliopistoliikunnan www-sivuilla ja esitteissä selkeästi. Hintaan liittyvät kiinteästi tiloista aiheutuvat kulut ja toiminnan teoreettinen rahallinen arvo.

4.3.4 Seuratoiminta yliopistoliikunnan asiakkaan näkökulmasta

Viestintä on tärkeä osa organisaatioiden toimintaa. Viestintä eli kommunikaatio on sanomien tai tietojen vaihtamista. Viestintä on käyttäytymistä, jolla on liittymiä moniin eri tieteenaloihin. Viestintä on inhimillistä käyttäytymistä ja se on usein varsin monimutkaisten syy- ja seuraussuhteiden tulosta. (Wiio 1994, 13.)

Seuratoiminnan kehittämiseen liittyvä viestintä on monelta osin myös markkinointiviestintää, joka pyrkii vaikuttamaan kohderyhmään. Se pyrkii myös saamaan potentiaalisen ostajan huomaamaan tuotteen, kiinnostumaan siitä, haluamaan sitä ja lopulta ostamaan sen. Markkinointiviestintä on luonteeltaan tiedollista ja tunnepitoista ja tähtää toimintaan. Sillä pyritään poistamaan tietämättömyyttä, korvaamaan vanhaa tietoa, korjaamaan väärää tietoa ja vähentämään epävarmuutta. Asenteisiin vaikuttaminen on viestinnän yksi tärkeitä tehtäviä. Ennakkoluuloihin voidaan vaikuttaa. Lisäksi kohderyhmän jäsenille annetaan viestinnällä toimintaimpulsseja. (Jylhä, Paasio & Strömmer 1997, 71–72.)

Viestintä lähtee liikkeelle sanoman lähettäjältä. Hänellä on sanoma, joka halutaan lähettää sanoman vastaanottajalle. Tämä edellyttää tarpeen lähettää sanoma sekä kyvyn viestintään. Viestintään vaikuttavat monet tekijät, kuten asenteet, erilaiset taustatekijät ja viestintätilanteet. Myös sanoman vastaanottajalta edellytetään viestinnän tarvetta ja kykyä. Myös tulkintatapaan vaikuttavat erilaiset häiriöt sekä viestinnän taustatekijät. Sanoma voi myös muuttua matkalla, riippuen viestintätavasta. Viestintään tarvitaan aina kanavia, joita voi olla monenlaisia. Kanavia voi olla käytössä samanaikaisesti useita, mikä yleensä vahvistaa sanomaa. Myös vastaanottaja tarvitaan. Ilman vastaanottajaa sanoman lähettäminen on vain tiedottamista. (Wiio 1994, 76–79.)

Sanoman kieliasu vaikuttaa sen ymmärrettävyyteen. Turha monimutkaisuus ja ammattikieli voi vaikeuttaa tulkintaa suuresti. Sanoman on oltava myös kohdetta kiinnostava. Kiinnostavan sanoman ymmärtämiseksi voidaan nähdä paljonkin vaivaa. (Wiio 1994, 124–125.) Seuratoiminnan kehittämiseen liittyvän hankkeen osalta viestinnän tulisi olla selkeää, koska jo pelkkä seuratoiminta käsitteenä on monesti epäselvä. Tärkein asia on tuoda esiin se, että kyseessä ovat Helsingin yliopiston sisäiset urheiluseurat. Tämä rajaa jo viestinnän kohderyhmän tiettyyn sektoriin, joka käsittää itse seurat, yliopistoliikunnan sekä korkeakoululiikunnan toimijat. Tavoitteena on viestiä seuroille, mistä on kyse ja mitä heille ollaan tarjoamassa. Yliopistoliikunnan sisällä on asiasta viestittävä, jotta ymmärretään, että kyseessä on mittava ja aikaa vievä prosessi. Seuratoiminta tulee nostaa esiin yhtenä vaihtoehtona tuottaa liikuntapalveluja. Lisäksi seuratoiminnan merkitystä yhteiskunnallisena ilmiönä on korostettava. Sisäisessä viestinnässä organisaation sisällä tämä tulee muuttamaan perinteistä käsitystä, koska seuratoiminta nousee palkatun ohjaustoiminnan rinnalle selkeänä liikuntapalveluja tuottavana osana. Seurojen kapasiteetti ja mahdollisuudet on siis tuotava esiin.

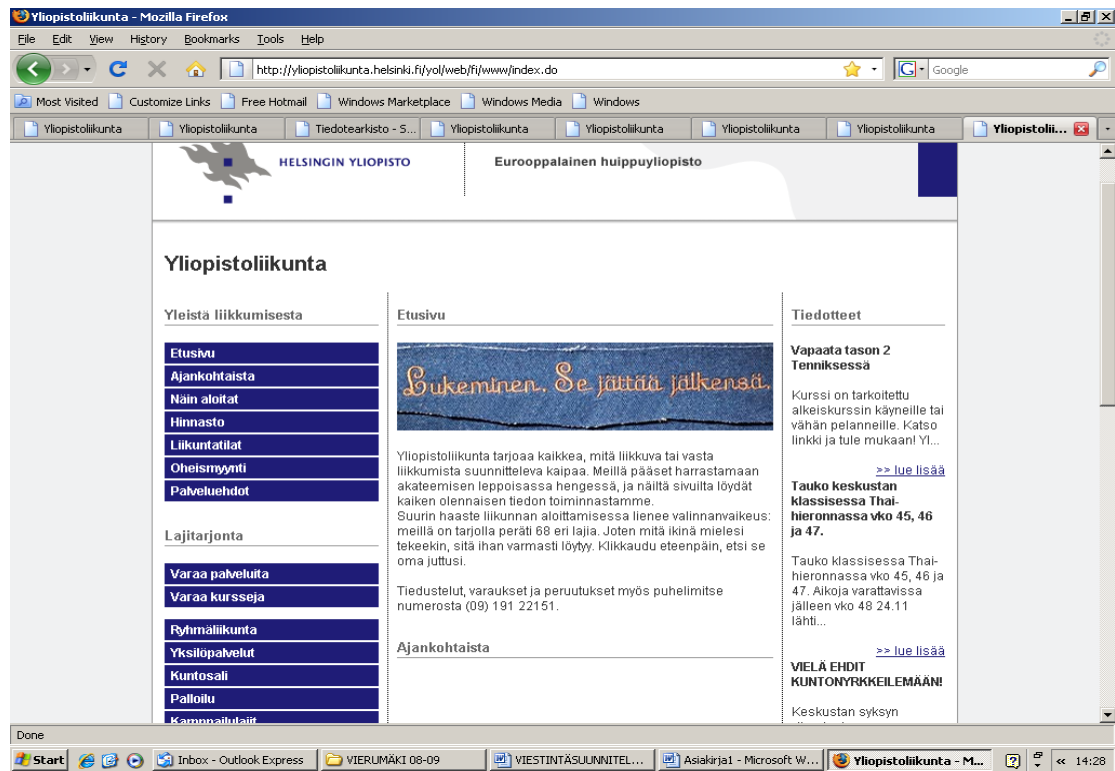
Tavoitteena on kertoa, että yliopistoliikunta haluaa tehdä tuloksekasta yhteistyötä yliopiston sisällä toimivien urheiluseurojen kanssa ja tätä kautta lisätä liikuntatarjonnan laatua ja määrää. Oikea viestintä ratkaisee sen, mitä yliopistoliikunta voi parhaimmillaan seuratoiminnan kehittämisellä saada aikaan. On hyvä ymmärtää viestintä laajimmassa merkityksessään ja se perusajatus, että tavoitteena on yksinkertaisesti varmistaa viestin perillemeno. Eri tahoille on viestittävä eri tavoilla. Sisäinen viestintä eroaa näin siis ulkoisesta. Tavoitteet on kuitenkin oltava selvillä, jotta viestinnän onnistumista voidaan myös mitata. Viestinnän on oltava ymmärrettävää ja selkeää. Toiminnasta ja kehittämisen tavoitteista on annettava oikea kuva. Jos esimerkiksi seuratoiminnan kehittämiseen liittyen viestinnän vastaanottaja ja lähettäjä ovat aidosti mukana, niin yhteydenpito onnistuu ja yhteys säilyy jatkossakin. Informaation on kuljettava kaikkiin

suuntiin ja myös yliopistoliikunnassa on reagoitava siihen, meneekö viesti perille ja kuinka se ymmärretään. Tarvittaessa informaatiota ja viestinnän menetelmiä on muutettava.

4.3.5 Markkinoinnin ja viestinnän ensimmäiset konkreettiset kehityskohdat

Janna Katainen-Valtosen yliopistoliikunnalle tekemässä markkinointisuunnitelmassa käsitellään laajasti yliopistoliikunnan markkinointia. Varsinkin sisäinen markkinointi nähdään tärkeänä ja koko organisaatiota auttavana. Markkinoinnin lanseeraaminen yhdeksi työkaluksi on merkityksellistä. Lisäksi tärkeää olisi, että markkinoinnin termistö olisi toimivaa eikä liian vaikeaselkoista. On osattava valita oikea foorumi ammattimaiselle ja toisaalta asiakaslähtöiselle termistölle ja markkinoinnille. Yliopistoliikunnan tärkeimpänä markkinointikanavana voidaan pitää yliopistoliikunnan www-sivuja sekä asiakaspalvelua. Yliopistoliikunnan www-sivuilla käy 28000 henkilöä viikoittain, joten informaation on oltava myyvää ja informatiivista. (Katainen-Valtonen 2007, 5–23.) Informaation kulkua voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä tekijöistä opiskelijaliikunnan parissa, koska se ratkaisee sen osallistutaanko toimintaan vai ei. Opiskelijat saavat päivittäin suuren määrän erilaista informaatiota sähköpostin ja paperimainosten muodossa. Esimerkiksi vain yksi kymmenestä opiskelijasta kiinnitti huomiota seinillä oleviin paperimainoksiin, jotka kertoivat yliopistolla tapahtuvasta liikuntatoiminnasta. Ratkaisuna ongelmaan on nähty tehokas ja ammattimainen markkinointi, mikä erottuu massiivisesta informaatiotulvasta. (Masmandis & Kosta 2009.)

Ensimmäisenä konkreettisena muutoksena markkinoinnissa ja viestinnässä oli seuratoiminnan markkinoinnin tehostaminen yliopistoliikunnan www-sivujen välityksellä. Aiemmin seuratoiminnasta ei ollut mitään suoraa mainintaa vaan mahdollinen siihen liittyvä tieto löytyi eri liikuntalajien kohdalta. Muutokset yliopistoliikunnan www-sivuille vaativat yleensä ulkopuolisen yrityksen työpanosta, joka maksaa. Tässä tapauksessa kuitenkin tehtiin vain sellaisia muutoksia, joita voitiin tehdä yliopistoliikunnan sisältä käsin. Yliopistoliikunnan www-sivuilla olevan sinisen valikkopalkin teksti muuttui kamppailulajeista seuratoiminnaksi (kuva 1.). Kamppailulajien tiedot siirtyvät uuden seuratoiminta-otsikon alle. Seuratoiminta-otsikon alle koottiin kaikki seuratoimintaan liittyvät asiat. Näin seuratoiminnan markkinointi pääsi alkuun nopeasti ja suurilta kustannuksilta vältyttiin.



Kuva 1. Yliopistoliikunnan www-sivujen päänäkymä, johon seuratoiminta-osio lisättiin

On tärkeää, että kuvaus seuratoiminnasta on selkeä ja informatiivinen. Seuratoiminnan periaatteiden ja rakenteiden on tultava informaatiosta esiin. Lisäksi on tärkeää, että seuratoimintaosioista löytyy myös seurojen omat www-sivut sekä linkki HYY:n järjestötoimintaan. Seuratoimintaosion informaatiota tulee kehittää käyttäjiltä saadun palautteen mukaisesti.

4.4 Kumppanuusstrategia

Kumppanuuden ja kumppanuusstrategian käsitettä on syytä käsitellä laajasti, seuratoiminnan kehittämiseen liittyen. Kumppanuus yliopistoliikunnan ja seurojen välillä muodostaa ratkaisevan pohjan yhteistyölle. Seuraavassa kappaleessa käsitellään kumppanuutta, strategiaa ja luottamusta, joiden pohjalle hedelmällinen yhteistyö voi parhaimmillaan muodostua.

Kumppanuus on tapa käyttää, hallita ja maksimoida tietopääomaa, eli lisätä sen arvoa. Tietopääomasta, lisäarvon tuottamisesta ja asiakaslähtöisestä ajattelusta juontuva partneritoiminta tuottaa monenlaista hyötyä. (Stähle & Laento 2000, 76.) Kumppanuuden tavoitteet ovat usein syvemmällä kuin pelkissä kahdenvälisissä tuotteiden tai palveluiden ostotoiminnoissa. Kumppanuussuhteissa voidaan jakaa voimavaroja, osaamista sekä riskejä. Voidaan myös ajatella, että kumppanuus on perinteisen ostotoiminnan ja juridisten yhteisyritysten jatkumoa. (Vakaslahti 2004, 16–18.)

Kumppanuus syntyy dialogin seurauksena ajan kuluessa, jolloin luottamus lisääntyy asteittain. Kummatkin osapuolet tuovat osaamista ja resursseja suhteeseen tasapuolisesti ja vaikuttavat myös tasapuolisesti lopputulokseen. (Stähle & Laento 2000, 92.)

Strategia puolestaan kuvaa sitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan. Se voidaan mieltää karttana kohti tavoitteita ja se luo suunnan organisaation kasvulle sekä kehitykselle. Strategia on systemaattinen toimintatapa, joka on osaksi tietoisesti suunniteltu ja osaksi käytännön sanelemaa. Strategian tarkoituksena on järkevä ja tietoinen asioiden ohjaaminen sekä tilanteisiin sopeutuminen. (Hämäläinen & Maula 2004, 12.) Strategia on käsitteenä laaja ja sitä ei voida kovinkaan helposti määritellä lyhyesti. Monet määritelmät ovat erittäin laajoja ja pitkiä mutta tiivistetyksi strategia voitaisiin määritellä kuitenkin yrityksen toiminnan juoneksi, sen tapahtumien punaiseksi langaksi. (Näsi & Neilimo 2006, 86–87.)

Nykyään kilpailukykyä yritetään saada aikaan yhdistämällä henkilöstön johtamiseen liittyvää pehmeää puolta sekä kovempaa strategista johtamista. Kilpailukyvyn ydin on kuitenkin ihmisten voimavarojen yhdistämisessä. Kumppanuus tarkoittaa yrityksen ulkoisia partnerisuhteita sekä sisäistä toimintakulttuuria. Kummassakin ovat toimijoina ihmiset, joiden varaan kumppanuuksia rakennetaan. Kumppanuus koostuu kolmesta erilaisesta tekijästä. Näitä ovat tietopääoman integrointi, lisäarvon tuottaminen ja luottamuksen rakentaminen. (Stähle & Laento 2000, 9–11.)

Kumppanuuden peruselementeistä eli tietopääomasta, lisäarvosta ja luottamuksesta jokainen vaikuttaa aina välittömästi kahteen muuhun. Onnistuneen kumppanuussuhteen rakentamiseen vaikuttaa se, kuinka hyvin näitä kolmea tekijää hallitaan. Kumppanuus tarkoittaa yhteyttä, jossa tieto, osaaminen ja koko tietopääoma jaetaan osapuolien välillä. Mitä enemmän tietoa jaetaan, sitä suuremmaksi kumppanuuden lisäarvo kasvaa. On ymmärrettävä, miten kumppanuuden eri osapuolet täydentävät toistensa toimintaa ja osaamista. Kumppanuus mahdollistaa lisäarvoa kaikille kumppanuuden osapuolille. Näin kumppanuuden onnistuminen edellyttää, että ymmärretään miten ansaintalogiikka, arvoketjut ja verkostot yhteistoiminnan myötä muodostuvat. Kumppanuus perustuu luottamukseen. Kaikki se, mitä kumppanuudella voidaan saavuttaa, riippuu siitä, miten luottamuksellinen suhde osapuolien välille muodostuu. Luottamus vaikuttaa tietojen vaihtoon sekä osaamisen integrointiin. Tätä kautta myös arvo lisääntyy. Jos luottamusta ja tiedonvaihtoa vaaditaan paljon, niin sitä suuremmat ovat kumppanuuden tulosten mahdollisuudet mutta myös riskit. (Stähle & Laento 2000, 26–27.) Kumppanuus on aina tasapainon etsimistä hankkeita vastustavien ja puoltavien tekijöiden välillä. Pelkkään hyötyjen ja

haittojen tarkasteluun ei kannata ryhtyä, koska se johtaa helposti kärjistettyyn vastakkainasetteluun ja ehdoista kiistelemiseen. Verkostoitumista ja kumppanuutta ilman strategiaa on myös syytä välttää, sillä toiminnan hallittavuus kasvaa varmasti kumppanuuden edetessä. (Vakaslahti 2004, 29–32.)

4.4.1 Tietopääoma

Tietopääoma yhdistetään usein patentteihin, tavaramerkkeihin ja aineettomiin oikeuksiin. Tietopääoman käsite on kuitenkin varsin uusi ja usein myös vaikeasti tunnistettava. Arviolta noin 95 prosenttia koko yrityksen tietopääomasta on piilevänä ihmisten kokemuksissa tiedoissa ja taidoissa. Kokemuksellista tietopääomaa ei voida johtaa tiukkojen rakenteiden tai kontrollin avulla. Toimintavirtoja on yhdistettävä, jotta ihmiset itse suuntaavat työnsä ja energiansa yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Henkilöstön osaamisesta muodostuu näin pitkällä aikavälillä yrityksen yhteinen osaamisalusta. Tätä kautta muodostuu myös yrityksen yhteinen suorituskyky. Osaaminen tietopääomana tarkoittaa sitä, että henkilöstön tietotaito on yhdistetty yrityksen hallitsemaan informaatioon ja osaamisalustaan. (Ståhle & Laento 2000, 28–31.)

Tietopääoman kasvattaminen edellyttää, että organisaatioissa on mahdollisuus oppia toisilta sekä hyödyntää toisten osaamista. Hyvässä kumppanuudessa ja yhteistyössä jokainen osapuoli hyötyy muiden tietopääomasta. Kumppanuuksissa ja verkostoissa matkaa kohti lopputulosta voidaan pitää erittäin tärkeänä, koska sen aikana kertyy runsaasti tietoa ja osaamista. Tämän perusteella on siis syytä nähdä vaivaa, jotta eri lähteistä saatu tieto voidaan kasata ja hyödyntää kokonaisuutta ajatellen. (Vakaslahti 2004, 42–64.)

On ensiarvoisen tärkeää, että yliopistoliikunnassa ymmärretään yliopistolla toimivien urheiluseurojen tietopääoman, taitojen sekä kokemusten muodostama potentiaali yliopistoliikunnan liikuntatarjonnan monipuolisuuden kannalta.

4.4.2 Luottamus

Kumppanuuden onnistumiseen eivät pelkästään vaikuta ihmiset ja yritykset vaan se, millainen suhde kumppanien välille syntyy. Suhde on peruselementti, jonka varassa kumppanuus onnistuu tai epäonnistuu. Suhteen tärkein tekijä on luottamus, joka muodostuu avoimuuden kautta. Kumppanuuden tuloksellisuus on suorassa suhteessa siihen, kuinka paljon suhteessa on luottamusta. Kumppanuuden rakentavat aina ihmiset ja sosiaalisen pääoman merkitys on tässä yhteydessä erittäin suuri. Koska kumppanuus syntyy aina ihmisten kohtaamisissa, on avoi-

muuden lisääntymisellä suuri merkitys. Yksilöiden kohdalla tärkeintä kumppanuuksissa on suhteen rakentamisen taito. Ammatillinen kompetenssi tuo lisäarvoa vain jos yksilöiden väliset suhteet ovat luottamuksellisia. Luottamuksen rakentaminen on tärkeää kumppanuussuhteissa, koska vain luottamuksellisissa suhteissa ihmiset pystyvät suuntaamaan resurssinsa tehtävien suorittamiseen. Voidakseen luottaa toisiinsa eri osapuolet tarvitsevat toisistaan monenlaista tietoa ja kumppanille täytyy antaa aikaa kasvaa uuteen luottamuksen kulttuuriin. Kumppanuuden on voitava luottaa toistensa osaamiseen sekä arvoperustan on oltava samanlainen. Lisäksi on tärkeää, ettei kummallakaan ole sellaista tunnetta, että toinen vain yrittää hyötyä toisesta. Luottamus rakentuu vähitellen ja jopa ennen varsinaista virallista kumppanuutta. (Stähle & Laento 2000, 52–55; Niemelä 2002, 84–85.)

Luottamuksen rakentumisessa voidaan erotella neljä eri vaihetta. Näistä jokainen on ratkaiseva luottamuksen synnyssä. Jokaisessa vaiheessa kumppanukset saavat informaatiota eri muodoissa, joka sitten vahvistaa tai heikentää luottamusta. Näitä vaiheita ovat kumppanuuden valmistelu, kumppanusten henkilökohtaiset kohtaamiset, konkreettinen toiminta sekä tulosten arviointi. (Stähle & Laento 2000, 56.)

4.4.3 Kumppanuuden valmistelu, kohtaaminen ja vuorovaikutus

Luottamus perustuu kumppanin vetovoimaan, saatuihin ennakkotietoihin sekä syntyneeseen mielikuvaan. Positiivinen ennakkokuva toisesta osapuolesta tekee siitä vetovoimaisen. Vetovoima on osoittautunut merkittäväksi tekijäksi kumppanuussuhteiden rakentamisessa. On tärkeää, että valmisteluvaiheessa annetaan selkeä kuva toiminnasta ja osaamisesta. Lisäksi annetun kuvan on oltava positiivinen. Kumppanuuden kriittisin piste on ihmisten kohtaaminen ja se, mitä kohtaamisissa tapahtuu. Kumppanuus on konkreettinen asia, mikä tarvitsee tilaa ja aikaa rakentuakseen. Luottamus rakentuu suurelta osin sen varaan, miten ihmiset osaavat kohdata toisiaan. Näin ihmisten henkilökohtaiset taidot ovat erittäin tärkeä osa kumppanuuden rakentamisessa. Organisaation muodostama luottamus voi helposti murentua jos henkilökohtaisissa rajapinnoissa ei osata toimia. Pohjatyö luottamuksen rakentamiseksi on tehtävä huolellisesti. On ymmärrettävä, että kumppanuutta ei voi rakentaa pelkästään informaation ja faktojen varaan. Siihen vaaditaan myös sellaista informaatiota, joka on tunteiden, kokemusten ja aavistusten muodossa. Kohtaaminen on tapahtuma, jossa persoonat kohtaavat ja myös alitajuiset signaalit välittyvät. Luottamus perustuu siis viime kädessä tunteeseen ja intuitioon. Nämä alitajuisesti aistittavat seikat on oltava vaihdon kohteena tapaamisissa, jotta luottamus syntyy. Avoinuus ratkaisee kohtaamisten rajapinnoissa. Avoin kommunikointi on luottamuksen rakentamisen yksi perusedellytyksistä. Ihmiset käsittävät asioita myös asenteidensa sekä mielialojen

kautta, mikä on otettava huomioon kun kumppanuutta ja kohtaamisia valmistellaan. Hyvä kumppanuuden rakentaja on tilannetietoinen henkilö, joka osaa käyttää laajaa ja moniulotteista informaatiota kommunikoinnissa. (Stähle & Laento 2000, 57–61.)

Yliopistoliikunnan ja seurojen välillä on aina ollut toimiva suhde mutta varsinaiseen kumppanuuden rakentamiseen päästiin keskittymään, kun seuroihin otettiin aiempaa keskittyneempää kontaktia kyselyjen ja seuratapaamisten muodossa. Näissä päästiin tilanteisiin, joissa tietopääomaa siirtyi osapuolilta toiselle ja laajassa mittakaavassa toimittiin yhteisiä tavoitteita kohti. Kumppanuus voi rakentua yliopistoliikunnan ja seurojen välille vain jos syntyy aito luottamus-suhde. Mahdollisuudet ovat hyvät.

4.4.4 Kumppanuuden eri muodot

Mitä lähempänä kumppanuudessa ollaan osto-myynti-tapahtumaa, niin sitä operatiivisempaa kumppanuus on. Yhteistyön osapuolten välinen yhteys ei ole kovin vahva ja yhteistyö voi olla hyvinkin lyhytaikaista. Operatiivinen kumppanuus lähtee liikkeelle kumppanin osapuolen omista tavoitteista ja intresseistä. Tavoitteena on kustannusten alentaminen sekä resurssien suuntaaminen omiin ydintoimintoihin. Tyypillisesti yhteyden synnyttämisen jälkeen ei operatiivisessa kumppanuudessa enää vaadita erityisresursseja tai räätälöimistä. Alihankintasuhdetta voidaan pitää tyypillisenä muotona tässä kumppanuudessa. Luottamuksen perusta on kirjallisissa sopimuksissa ja luottamus syntyy, jos sopimusten ehtoja pystytään noudattamaan täsmällisesti. Osaaminen ilmenee määriteltynä palveluna tai tuotteena. Kyseessä on tyypillinen vaihtosuhde, joka toimii omillaan, kun sopimukset on tehty ja systeemi luotu. (Stähle & Laento 2000, 81–85.)

Taktinen kumppanuus on luonteeltaan avointa ja sillä on mahdollisuus kasvaa ja muuttua ajan kuluessa. Sen lopputuloksia ei voi määritellä niin helposti kuin operatiivisessa kumppanuudessa. Taktisen kumppanuuden yhtenä tavoitteena on myös oppiminen, ei pelkkä taloudellinen hyöty. Kumppanuuksissa opitaan paljon ja tätä oppimisen tulosta olisi siirrettävä koko organisaation tai yrityksen hyödyksi. Tavoitteena on myös osapuolten prosessien yhdistäminen, päällekkäisyyksien poistaminen sekä toimintakulttuurien yhdistäminen. Taktisessa kumppanuudessa tietopääoma on toimintaprosessien sekä toimintakulttuurien muodossa. Taktinen kumppanuus vaatii myös paljon luottamusta. Se ei toimi pelkästään sopimusten perusteella. Tulos riippuu paljon siitä kuinka paljon kokemuksellista pääomaa jaetaan aidossa luottamuksellisessa hengessä. (Stähle & Laento 2000, 86–92.)

Strategisella kumppanuudella pyritään yhdistämään tietopääomaa siten, että molemmat osapuolet saavat merkittävää strategista etua itselleen. Riippuvuussuhde kumppaneiden välillä on syvä, koska yhteys edellyttää syvällistä tietopääoman paljastamista tai sen jonkin strategisesti merkittävän osan luovuttamista toisen käyttöön. Kumppanuussuhteet muodostuvat tätä kautta monimuotoisiksi ja syvällisiksi. Myös luottamusta vaaditaan paljon. Strateginen kumppanuussuhde on myös erittäin haavoittuva ja riskialtis. Lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet ovat kuitenkin paljon suuremmat kuin operatiivisessa ja taktisessa kumppanuudessa, koska strategisella kumppanuudella voidaan päästä aivan uudelle osaamisen tai tuottavuuden tasolle. Strateginen kumppanuus vaatii avoimuutta ja luottamusta mutta myös omaa tietopääomaa on osattava suojata. Se kuinka hyvin avoimuudessa ja suojaamisessa onnistutaan, on menestyksen yksi tekijä strategisessa kumppanuudessa. (Stähle & Laento 2000, 93–101.)

Urheiluseuratoiminnan kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää, että tunnistetaan ympärillä olevat toimijat. Näistä eri toimijoista voidaan muodostaa ainakin yliopistoliikunnan näkökulmasta verkosto, jonka tietopääomaa voidaan eri tilanteissa hyödyntää. Yliopistoliikunnan ja seurojen välille muodostuva kumppanuus voi täyttää taktisen ja strategisen kumppanuuden muotoja. Oletettavaa on, että aluksi kyseessä on enemmän taktinen kumppanuus, joka myöhemmin kehittyy strategiseksi kumppanuudeksi. Kumppanuuden hyödyt ja odotukset voivat kasvaa rakenteiden kehittyessä.

5 Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja menetelmät

Edelliset luvut toivat esiin niitä tekijöitä, jotka liittyvät läheisesti seuratoiminnan kehittämiseen Helsingin yliopistolla sekä niitä mahdollisuuksia, joita kehittämiseen liittyy. Ratkaisevaa on ymmärtää se, että seuratoiminnan kehittäminen tapahtuu korkeakouluympäristössä ja kohteena ovat nuoret aikuiset. Lisäksi merkittävää on se, että urheiluseuratoiminnalla on pitkät perinteet yliopistolla. Tässä luvussa esitellään kehittämistyöhön liittyviä tutkimusongelmia sekä kyselyyn ja seuratapaamisiin liittyviä tekijöitä.

Työn tavoitteena oli tukea seuratoiminnan kehittämistä Helsingin yliopistolla. Työn tavoitteet ja seuratoiminnan kehittämisen tavoitteet eroavat näin hiukan toisistaan. Tämä tarkoittaa viitekehukseen liittyvien taustatietojen ja teorioiden peilaamista kyselyn tulosten kautta itse käytännön kehittämistyöhön. Alussa oli syytä kuvata selkeästi koko seuratoiminnan kenttä Helsingin yliopistolla sekä sitä läheisesti ympäröivät tekijät. Tästä hahmotetusta viitekehuksesta ja ympäristöstä irrotettiin tarkempaan käsittelyyn yliopiston sisällä toimivien seurojen osuus.

Sisäisten yhteistyöseurojen kanssa kokoonnuttiin kaksi kertaa vuoden 2007 aikana ja kerrottiin tulevasta seuratoiminnan kehittämisestä. Tähän liittyen seuroilta selvitettiin lyhyellä kyselyllä näkökulmaa kehittämiseen. Tämä kysely ei kuitenkaan antanut tarvittavia tietoja, jotta toimintaa voitaisiin kehittää laadukkaasti. Se antoi kuitenkin suuntaa ja sen avulla seuroja aktivoitiin kehittämisprosessiin mukaan. Kehittämisprosessi jatkui ja eteni hallitummassa muodossa uuden tarkemman kyselyn ja siihen liittyvien seuratapaamisten myötä. Vuoden 2007 aikana seurojen puolelta annettiin yliopistoliiikunnalle valtuudet kehittää toimintaa ja tämä antoi kehittämiselle tietyn suunnan. Kehittäminen eteni enemmän yliopistoliiikunnan näkökulmasta. Seurat kuitenkin otettiin aktiivisesti prosessiin mukaan, jotta toiminnassa olisi yhteisen suunnittelun tuomat edut mukana.

Toivottavat tulokset koko seuratoiminnan kehittämistä ajatellen

- nykytilanteen kartoituksen avulla kokonaisuus hahmottuu paremmin (sisäinen, ulkoinen ja muu seuratoiminta)
- pystytään luomaan selkeä ja kirjattu urheiluseuratoiminnan malli Helsingin yliopistolla (systemaattisuus, suunnitelmallisuus, järjestyneisyys)
- yliopistolla toimiva urheiluseura on yliopistolaiselle kilpailukykyinen vaihtoehto esimerkiksi muihin pääkaupunkiseudun urheiluseuroihin nähden

- yliopistoliikunnan www-sivuilla on selkeä kuvaus seuratoiminnasta sekä seurojen omien sivujen linkit ja yhteystiedot. Asiakkaan kannalta kuvaus on selkeä ja realistinen
- seurojen toimintaedellytysten parantaminen
- tuloksekasta ja luottamuksellista yhteistyötä sisäisten urheiluseurojen kanssa
- seurat saavat tiloja käyttöönsä ja yliopistoliikunnan ohjelmaan saadaan tästä vastineeksi laadukkaita liikuntapalveluja urheiluseurojen avulla
- seurat sitoutuvat toimintaan tilojen ja tukien määrän mukaan
- ohjatuilta vuoroilta tulee olemaan parempi yhteys seuratoimintaan
- selkeitä vaihtoehtoja uusille ja vanhoille seuroille
- toimiva yhteistyömalli esimerkkinä koko korkeakoululiikunnan sektorilla

5.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman ydinkohta on se, miten saadaan yliopiston sisäiset urheiluseurat aiempaa tiiviimpään yhteistyöhön yliopistoliikunnan kanssa. Jotta toimivaan kumppanuuteen päästään, on selvitettävä, mitä tämä vaatii niin rakenteen kuin yhteistyömuotojen kannalta.

Nykytilanne:

- Mikä on seuratoiminnan nykytilanne Helsingin yliopistolla? (kuva seuroista)
- Millainen on seurojen yhteistyöhalukkuus ja valmius?
- Miten saadaan seurat paremmin mukaan yhteistyöhön ja kumppanuuteen?
- Millä tavoin kumppanuutta voidaan lähteä rakentamaan?
- Mitä yliopistoliikunta tarjoaa urheiluseuroille ja seurat yliopistoliikunnalle?
- Miten lähtökohdiltaan ja toiminnaltaan erilaiset seurat voivat olla kumppanuudessa mukana?
- Minkälaisessa seuratoiminnan rakenteessa ja millaisilla yhteistyösopimuksilla voidaan toimia?

Mitä toiminta voi olla tulevaisuudessa?

- Voiko urheiluseura järjestää toimintoja, joita yliopistoliikunta ei pysty järjestämään?
- Mitä toimiva kumppanuus vaatii?
- Miten seuratoimintaa tulisi koordinoida?
- Mitä hyötyjä yliopistoliikunnan toiminnalle on yhteistyön kehittämisestä?

5.2 Menetelmät

Seuratoiminnan kehittämisen tueksi tarvittiin tietoja seurojen toiminnasta Helsingin yliopistolla. Punaisena lankana oli se, että laadukasta kehittämistä ei voi tehdä, ellei tunne hyvin kohderyhmää. Tavoitteena oli saada tietoa, jotta yhteistyötä ja kehittämistä seurojen kanssa voitaisiin tehdä systemaattisesti, tavoitteellisesti sekä ammattimaisesti. Kehittämistyön tueksi otettiin tutkimuksellisia menetelmiä. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä ja sitä täydentäviä keskusteluja eli haastatteluja. Kysely tehtiin siksi, että sen avulla saadaan tarkkoja tietoja Helsingin yliopistolla tapahtuvasta urheiluseuratoiminnasta ja siihen läheisesti vaikuttavista tekijöistä. Kyselyn tarkoitus oli myös herättää seurat ajattelemaan monia toimintaan liittyviä tekijöitä. Kyselyn avulla oli lisäksi tavoitteena sitouttaa sekä motiivoida kumppanit kehitystyöhön. Kyselyn ja sitä täydentävien keskustelujen oli siis tarkoitus toimia kehittämisprosessin tiedonhankinnallisena tukena. Lisäksi saatujen vastausten perusteella voitiin dokumentoida urheiluseuratoiminnan nykytilaa Helsingin yliopistolla.

Perinteisiä tutkimusstrategioita ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttajaan. Tyypillisesti jostakin populaatioista valitaan näyte, jota analysoidaan erilaisten koejärjestelyiden valossa. Survey-tutkimuksella kerätään tietoa standardoidussa muodossa valitulta joukolta. Yleisemmin tämä tehdään kyselylomakkeella tai strukturoidulla haastattelulla. Kerättyä aineistoa pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. Tapaustutkimuksessa haetaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tyypillisesti kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö ja näihin liittyvät prosessit sekä niiden suhde ympäristöönsä. Aineistoa kerätään usean metodin, kuten haastatteluiden, havainnoinnin sekä dokumenttien tutkimisen avulla. Tutkimusta erotellaan myös kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivisen eli määrällisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen eroista on käyty keskustelua jo pitkään. Ne ovat lähestymistapoja, joita on vaikea tarkkarajaisesti erottaa ja jotka voivat tukea toisiaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 122–123.) Seuratoiminnan kehittämisessä kyseessä oli laadullinen tapaustutkimus, jossa tietoa kerätään survey-tyyppisellä kyselyllä sekä sitä täydentävillä haastatteluilla. Haastatteluista käytettiin kuvaavampaa nimitystä eli seuratapaamiset.

Tutkimusmenetelmänä on siis kyselyn ja keskustelun avulla hankkia tietoa seuratoiminnan kehittämisen tueksi. Tällä strategialla pyritään vastaamaan alussa esitettyihin ongelmiin eli miten saadaan seuratoiminnasta laadukas ja toimiva osa yliopistoliikunnan tarjontaa. Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Aineistoa kerätään usean metodin avulla.

Kysely on perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa. Kyselylomake ei tarkoita pelkästään yksittäistä lomaketta, johon on vastattava määräpäivään mennessä, vaan kyselyn muoto ja rakenne voivat vaihdella kohderyhmän mukaan. Uusimpana ja taloudellisempänä kyselyn tekemisen tapana on yleistynyt tietokoneen välityksellä tehdyt kyselyt, jossa sähköinen vastaus on käännettävissä suoraan tiedostoiksi tutkijan käyttöön. Useimmin nuoremmat henkilöt suhtautuvat sähköiseen kyselyyn nopeammin kuin vanhemmat ihmiset. (Valli 2007, 102–111.) Kysely tunnetaan myös survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Survey tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa tietoa kerätään standardoidusti. Lisäksi kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta. Koottu aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Kysely on menetelmänä tehokas ja säästää aikaa. Kysely voidaan lähettää monelle ja käsitellä tallennetussa muodossa nopeasti. Tulosten tulkinta voi kuitenkin olla vaikeata, aineisto voi olla pinnallista teoreettisuus vähäistä. Lisäksi ei ole mahdollista tietää, kuinka vakavasti vastaajat ovat kyselyyn suhtautuneet ja kuinka hyvin kysymykset on ymmärretty. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 180–181.) Kyselyn tuloksia oli siis perusteltua täydentää seurojen yhteyshenkilöiden haastatteluilla.

Haastattelussa tutkittavat voivat itse kertoa itseään koskevia asioita. Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tästä voi olla etuja mutta myös haittoja. Suurin etu voi olla joustavuus aineistoa kerätessä. Lisäksi vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan mukaan tutkimukseen ja heidät voidaan tavoittaa myöhemminkin. Haastatteluun voi sisältyä myös virhelähteitä, kuten esimerkiksi se, että haastattelu voidaan kokea uhkaavaksi ja haastattelutilanne pelottavaksi. Haastattelussa on yleisesti taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja haastattelutilanteessa voidaan hyvin antaa erilaisia vastauksia kuin jossakin toisessa tilanteessa. Näin tulosten yleistämistä ei pidä liioitella. Tiedonkeruumenetelmän tulee kuitenkin olla perusteltu tutkittavan asian tai ongelman ratkaisun kannalta. Haastattelussa voidaan aineiston keruuta säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla joustavasti ja vastaajia myötäillen. Haastattelua voidaan perustella sillä, että ihminen voidaan tutkimustilanteessa nähdä subjektina. Kysymyksessä voi olla myös vähän kartoitettu tai tuntematon aihealue. Haastattelussa voidaan myös tulkita ilmeitä ja eleitä ja sijoittaa tulokset eli puhe laajempaan kontekstiin. Perusteluna voi olla myös se, että jo ennakkoon tiedetään vastausten olevan monitahoisia ja monisuuntaisia. Haastattelulla voidaan myös selvittää ja syventää saatavia vastauksia. Näitä voivat olla esimerkiksi perustelut esitetyille mielipiteille. Haastattelu on yhdenlaista keskustelua, jossa haastattelijalla on ohjat. Tutkimustarkoituksia varten haastattelu on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona, jonka tavoitteena on saada mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa. Kyseessä on näin ollen tutkimushaastattelu, jonka yhtenä ääripäänä voi olla strukturoitu haastattelu ennalta laadittuine kysymyk-

neen tai sitten täydellisen vapaa haastattelu, jossa aihetta käsitellään vapaasti rönsyillen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 191–195.)

Seuratoiminnan kehittämisen kohdalla käytettyä haastattelua voidaan pitää myös syvähaastatteluna. Syvähaastattelu on haastattelumuoto, joka tarjoaa mahdollisuuden syvempään tietoon kuin perinteiset strukturoidut haastattelut. Lisäksi syvähaastattelussa päästään vapaaseen vuorovaikutuksen sekä syvempään sosiaaliseen kontaktiin, mikä edellyttää luottamusta. Menetelmä muistuttaa keskusteluhaastattelua, jolle on tyypillistä spontaani tiedonvaihto ja keskustelunomaisuus. Haastattelun tulos riippuu paljon haastattelijan aitoudesta, persoonallisista ominaisuuksista ja kyvystä mukautua eri tilanteisiin. (Siekinen 2007, 44–51.)

5.3 Kyselyn ja seuratapaamisten toteutus

Kysely tehtiin standardoidusti Internet-pohjaisena Helsingin yliopiston opetusteknologiakeskuksen sähköisellä lomaketyökalulla, E-lomakkeella. Kyseessä on sähköinen lomaketyökalu, jolla voi rakentaa esimerkiksi kyselyyn sopivan verkkolomakkeen. E-lomakkeen tekeminen onnistuu yleisimmillä verkkoselaimilla. Lomakkeelle kertyneet vastaukset voidaan käsitellä raportointinäköymässä ja siirtää sieltä edelleen jatkokäsittelyä varten.

Kyselyn teemoina olivat seurojen perustiedot, toiminnan muodot ja laajuus, yhteistyö yliopistoliikunnassa tällä hetkellä sekä tulevaisuuden yhteistyö yliopistoliikunnassa. Näiden isompien kokonaisuuksien alle tuli useampia eritteleviä kysymyksiä yhteensä 30 kappaletta (Liite 2.). Kyselystä saadut tiedot antoivat lähtökohtia seurakohtaisiin tapaamisiin, joissa tarkennettiin kyselyn tuloksia sekä voitiin ideoida ja kehitellä erilaisia malleja tulevalle yhteistyölle. Kysely lähetettiin 22 seuralle sähköpostin välityksellä, jossa oli ohjeet, taustatietoja kehittämisestä sekä linkki kyselyyn. Kysymykset valmisteltiin vaiheittain ja yliopistoliikunnan johdon näkemyksiä huomioiden. Tekeminen aloitettiin vuoden 2009 tammikuussa ja kysely seuroille toteutettiin helmikuun lopulla. Vastausaikaa jatkettiin kaksi kertaa sekä lisäksi yhdelle seuralle kysely lähetettiin paperiversiona, jotta kaikki kehittämisen ytimessä olevat seurukset olisivat mahdollisimman hyvin saatu mukaan.

Kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen kohteena olleille seuroille lähetettiin ehdotus tapaamisesta. Tapaamisessa oli tarkoitus olla paikalla seuran yhteyshenkilöitä tai muita aktiiveja sekä yliopistoliikunnan edustaja. Tapaamiset toteutettiin huhtikuun ja toukokuun aikana vuonna 2009. Tapaamisen ideana oli tavata seurojen yhteyshenkilöitä henkilökohtaisesti. Näin annettiin toiminnalle kasvot kummankin osapuolen osalta.

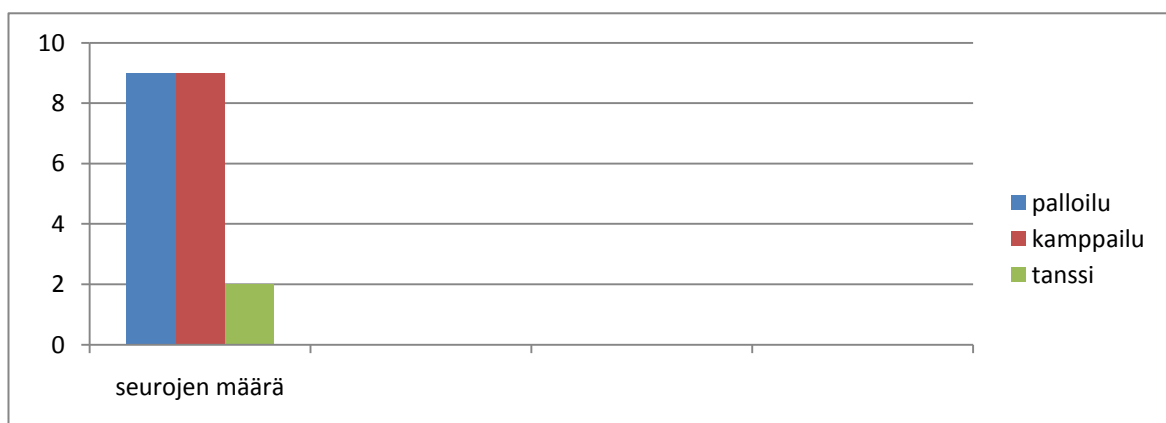
6. Tulokset, eli mitä yliopistolla toimivat seurat ovat ja tekevät

Seuraavassa kappaleessa esitellään kyselyn sekä haastatteluiden (seuratapaamisten) tuloksia eli mitä yliopistolla toimivat seurat tekevät ja mistä niiden toiminnassa on kyse. Kysely lähetettiin 22 seuralle, kuten edellä on tullut esiin. Vastauksia saatiin 20 seuralta. Näin vastausprosentiksi tuli 91. Yksi vastaamatta jättäneistä seuroista lopetti aktiivisen toimintansa juuri hiukan ennen kyselyä. Toinen vastaamatta jättänyt seura on joukkue, joka kootaan lähinnä yksittäisiä tapahtumia varten. Seura kuitenkin haluttiin pitää mukana kehittämisessä ja kyselyllä yritettiin vielä aktivoida seuraa mukaan kehittämistoimintaan.

Kyselyn vastaukset täydentyivät tapaamisten avulla. Kyselyn ja tapaamisten tietoja käytettiin pohjana seuratoiminnan kehittämisessä, koska myös seurojen näkökulma oli ensiarvoisen tärkeää saada esiin. Seurat saatiin näin aidosti kehittämisprosessiin mukaan ja seurojen näkemykset esille. Yliopistoliikunnan on helpompi kehittää toimintaa kun tiedetään, mitä seurat tekevät ja mitä mahdollisuuksia ja toiveita seuroilla on liittyen seuratoimintaan yliopistoliikunnassa. Tapaamisissa listattiin myös seurakohtaisia tavoitteita tai välitavoitteita yliopistoliikunnan esittämien seuratoimintaraamien suunnassa. Seuroilta hankittiin sähköpostilla lupa käyttää vastauksia seuratoiminnan kehittämisessä ja kirjallisessa koonnissa. Seuraavassa käydään läpi vastauksia eri kokonaisuuksiin liittyen ja hahmotetaan seuratoiminnan kokonaiskuvaa yliopistolla.

6.1 Perustiedot seuroista

Seurojen perustietojen kohdalla haluttiin selvittää seurojen edustamat lajit ja seurojen perustamisvuodet. Lisäksi haluttiin selvittää olivatko seurat rekisteröityneitä yhdistyksiä, mikä kertoo osaltaan järjestäytymisen asteesta.

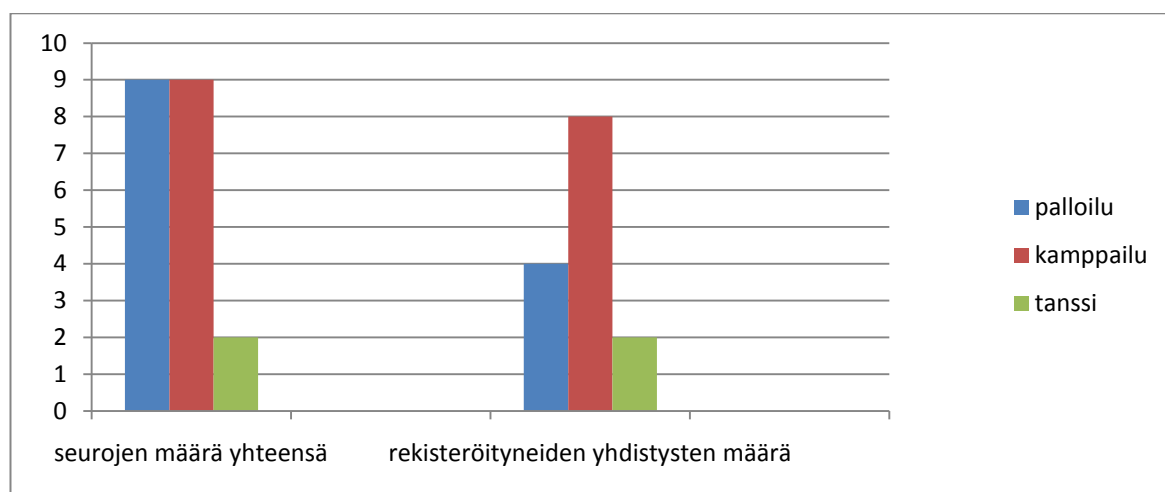


Kuvio 1. Seuran edustama laji ja seurojen määrä

Vastanneiden seurojen joukosta yhdeksän edusti palloilulajeja ja yhdeksän kamppailulajeja. Tansseja edusti kaksi seuraa. Palloiluseurojen lajeja olivat jalkapallo, jääkiekko, koripallo, lentopallo, salibandy, sulkapallo sekä golf. Kamppailulajien seuroja olivat aikido, judo, karate, karate-do-shotokai, kashima shinryu, kendo, taekwon-do, taido sekä shorinji kempo. Tanssi-seuroja edustivat capoeira sekä kansantanssi. Capoeira laskettiin mukaan tansseihin, koska se on tähän saakka ollut yliopistoliikunnan ohjelmassa tanssilajien alla.

Kyselyyn vastanneet seurat olivat pääosin perustettu 1970- ja 1990- luvuilla. Vuoden 2000 jälkeen perustettuja seuroja oli yhteensä kahdeksan kappaletta. Seurojen perustamisvuosien selvittämiseen toi ongelman se, että aiemmin vahvana toimineen ja 1903 perustetun HYUS ry:n nimen alla toimi palloiluseuroja, jotka eivät tieneet tarkasti yhteyttä kyseiseen seuraan. HYUS ry:n alla virallisesti toimineet joukkueet ovat lopettaneet ja uudet seurat tai tarkemmin ottaen joukkueet ovat ottaneet nimen käyttöönsä.

Tuloksissa seuran perustamisvuotta käsiteltiin kyselystä saatujen tietojen perusteella. Näin siis palloilun osalta mukana on varsin nuoria seuroja. Tämä kertoo kuitenkin selvemmin toiminnan nykytilasta.



Kuvio 2. Rekisteröityneiden yhdistysten määrä yliopiston seuratoiminnassa

Rekisteröityneitä seuroja oli vastanneiden joukossa yhteensä 14 kappaletta. Kamppailulaji- ja tanssiseurojen kohdalla rekisteröityminen näytti olevan varsin yleistä. Palloiluseurojen kohdalla vain alle puolet oli rekisteröityneitä yhdistyksiä.

Ongelman tulkintaan tuottaa jälleen se, että kolme palloilujoukkuetta pelaa HYUS ry:n nimellä mutta eivät tiedä yhteyttä varsinaiseen HYUS ry:hyn, vaan käyttävät vain seuran nimeä. Vasta-

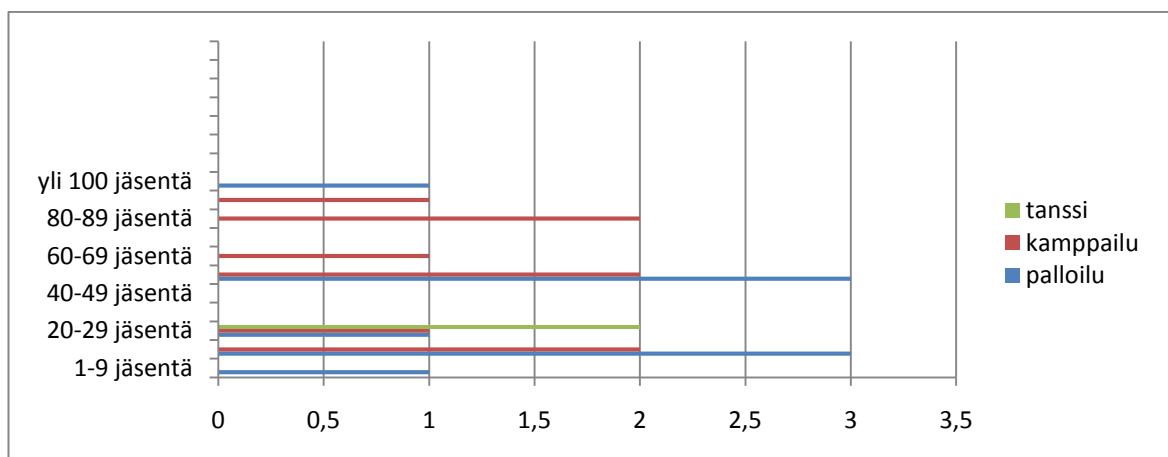
uksia oli kuitenkin edellisen kysymyksen tapaan mielekästä käsitellä nykytilanteen tasolla, koska näin saatiin kuva seurojen järjestäytymisen asteesta.

6.2 Toiminnan muodot ja laajuus

Seurojen toimintamuotojen ja laajuuden kohdalla haluttiin selvittää seurojen pääkohderyhmää, jäsenasioita, harjoitusten ja ohjaajien määrää sekä erilaisia liikuntatiloihin liittyviä kysymyksiä. Lisäksi haluttiin selvittää erilaisia seurayhteistyön muotoja.

Seurojen toiminnan pääkohderyhmää selvitettiin avoimella kysymyksellä. Vastausten perusteella jako voitiin tehdä neljään erilaiseen kohderyhmään. Kahdeksan seuraa piti kohderyhmänään selvästi Helsingin yliopiston opiskelijoita ja henkilökuntaa. Yksi seura määritteli kohderyhmäkseen Helsingin yliopiston lisäksi yhteistyöyliopistot. Viisi seuraa määritteli kohderyhmäkseen pääkaupunkiseudun yliopistojen opiskelijat. Kuusi seuraa määritteli kohderyhmänsä väljemmin eli seuran toiminta oli avointa myös yliopiston ulkopuolisille.

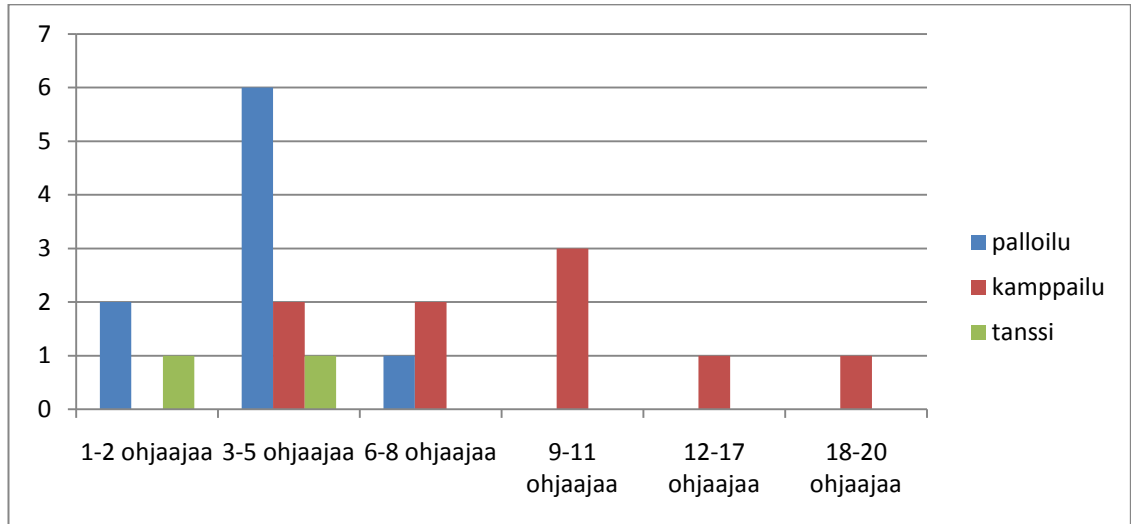
Keskusteluissa täydentyi vielä se tieto, että kamppailuseurojen kurssien kohderyhmänä oli kaikilla Helsingin yliopiston opiskelijat vaikka seura olisikin määritellyt kohderyhmänsä joksikin muuksi. Edellisen perusteella voidaan päätellä, että seurojen toiminta oli suunnattu pääasiassa siihen ympäristöön, jossa seurat toimivat.



Kuvio 3. Seurojen jäsenmääriä kuvaava jakauma

Seurojen jäsenmäärän keskiarvo oli 43 jäsentä seuraa kohti. Palloiluseuroissa jäseniä oli keskimäärin 35 jäsentä seuraa kohden. Huomioitavaa on kuitenkin se, että keskiarvoa nostaa golfseuran 102 jäsentä. Kamppailulajiseuroissa oli keskimäärin 56 jäsentä seuraa kohden. Tanssi-seuroilla keskiarvo oli 23 jäsentä seuraa kohden. Yhteensä seuroissa oli 860 jäsentä.

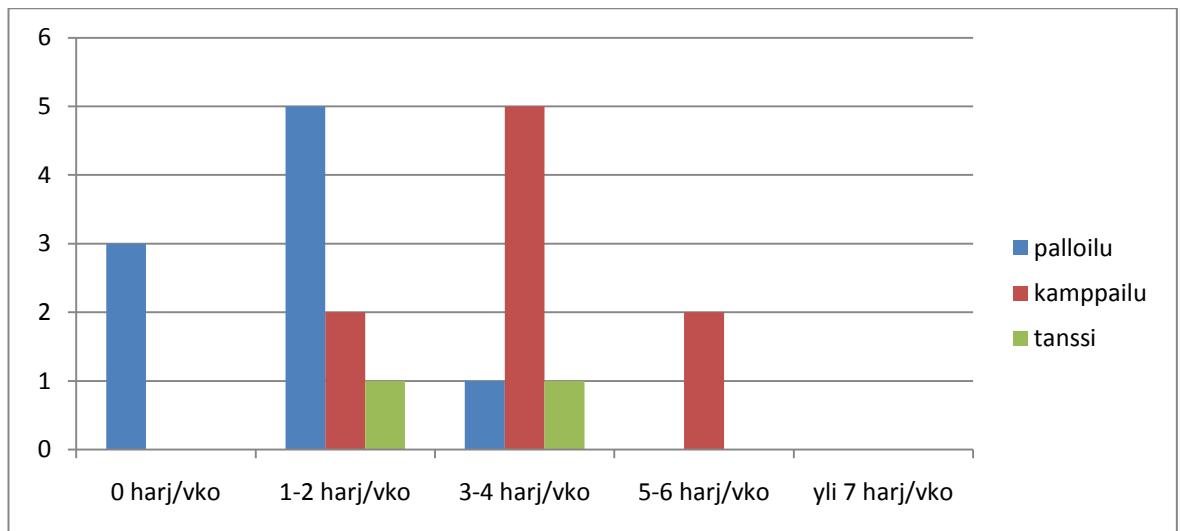
Seuroja, joiden jäsenmäärä oli 10 ja 29 henkilön välillä oli yhdeksän kappaletta. Viiden seuran jäsenmäärä oli luokassa 50-59. Pieniä alle 10 jäsenen seuroja oli yksi ja isompia yli 80 hengen seuroja oli neljä kappaletta.



Kuvio 4. Toimintaa ohjaavien henkilöiden määrä

Seuroissa oli keskimäärin 6 ohjaajaa seuraa kohden. Palloiluseuroissa oli keskimäärin 4 ohjaajaa seuraa kohden. Kamppailulajiseuroissa ohjaajia oli keskimäärin 10 ohjaajaa seuraa kohden ja tanssiseuroilla vastaava luku oli 2. Yhteensä seuratoiminnassa oli 127 ohjaajaa.

Kamppailulajiseuroilla oli selvästi enemmän ohjaajia toiminnassa mukana kuin palloilu- ja tanssiseuroissa. Suurin ohjaajamäärä kamppailulajien seuroissa oli 20 ohjaajaa kun palloilussa suurin määrä oli kuusi. Pienin ohjaajamäärä kamppailulajien puolella oli kolme ja palloilussa vastaavasti kaksi. Tanssiseuroilla ohjaajia oli pienimmillään kaksi ja suurimmillaan kolme. Kamppailulajiseurojen suuri ohjaajamäärä selittyy suuremmalla jäsenmäärällä sekä yksilöpai-
notteisemmalla ohjauksella.

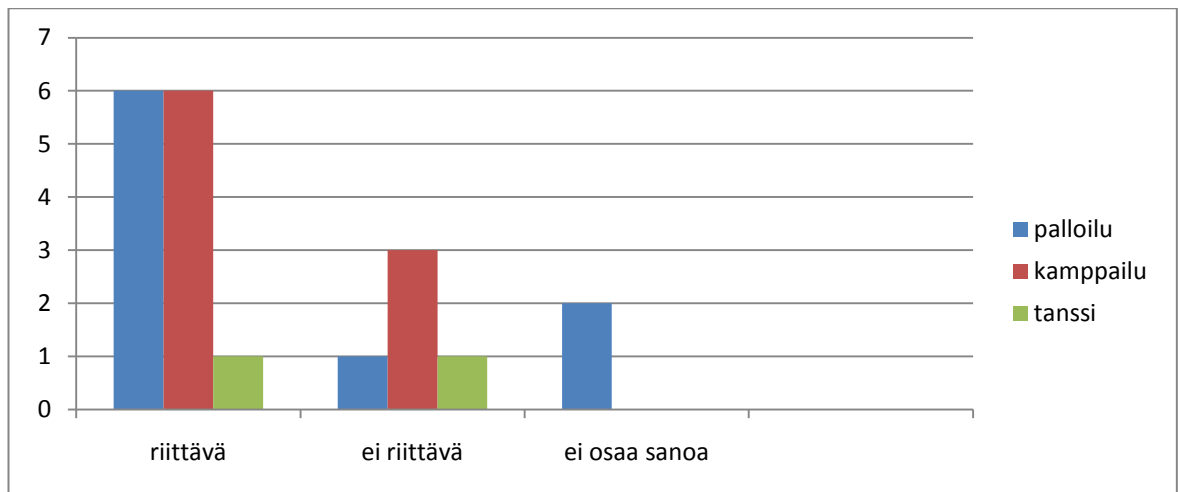


Kuvio 5. Ohjattujen harjoitusten määrä yliopistoliikunnan tiloissa

Kamppailulajeilla oli selvästi eniten ohjattuja harjoituksia viikossa, mikä kuvaa yhteyttä suurempaan jäsenmäärään verrattuna palloiluun ja tanssiin. Yhteensä seuroilla oli vuoroja yliopistoliikunnan tiloissa 55 kappaletta. Näistä palloiluseuroilla oli 15, kamppailulajiseuroilla 34 ja tanssiseuroilla 4 vuoroa. Kaikilla käytössä olevilla vuoroilla ei ole ohjattuja harjoituksia.

Seuroilla oli keskimäärin 2,1 ohjattua harjoitusta viikossa yliopistoliikunnan tiloissa. Palloiluseuroilla harjoituksia oli keskimäärin 1,8 ja kamppailulajiseuroilla keskimäärin 3,4 harjoitusta viikossa. Tanssiseuroilla harjoituksia oli viikossa keskimäärin 3 kappaletta. Kolme palloiluseuraa (jäähkiekko, golf ja tennis) harjoittelivat kokonaan yliopistoliikunnan ulkopuolisissa tiloissa.

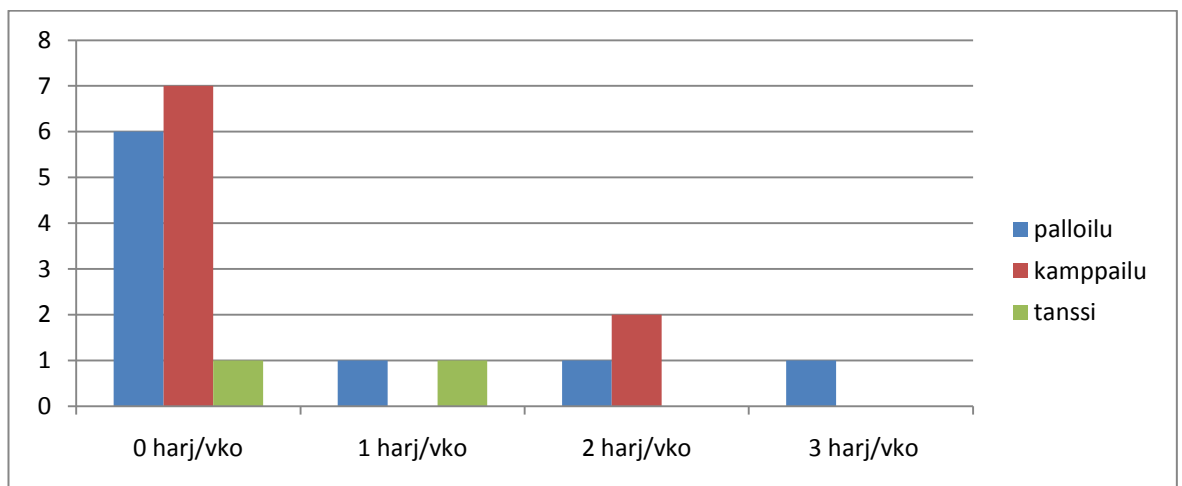
Seuroilla oli harjoitusvuoroja kolmella kampuksella eli keskustassa, Kumpulassa ja Viikissä. Ainostaan Meilahden kampuksella ei harjoitusvuoroja ollut. Keskustakampuksella seuroilla on vuoroja yhteensä 39 kappaletta. Kumpulan kampuksella vuoroja on kahdeksan ja Viikin kampuksella myös kahdeksan kappaletta. Keskustakampuksen vuorojen suureen määrään vaikuttaa se, että yksi liikuntatila on lähes kokonaan seuratoiminnan käytössä.



Kuvio 6. Vuorojen määrän riittävyys yliopistoliikunnan tiloissa seuran toimintaa ajatellen

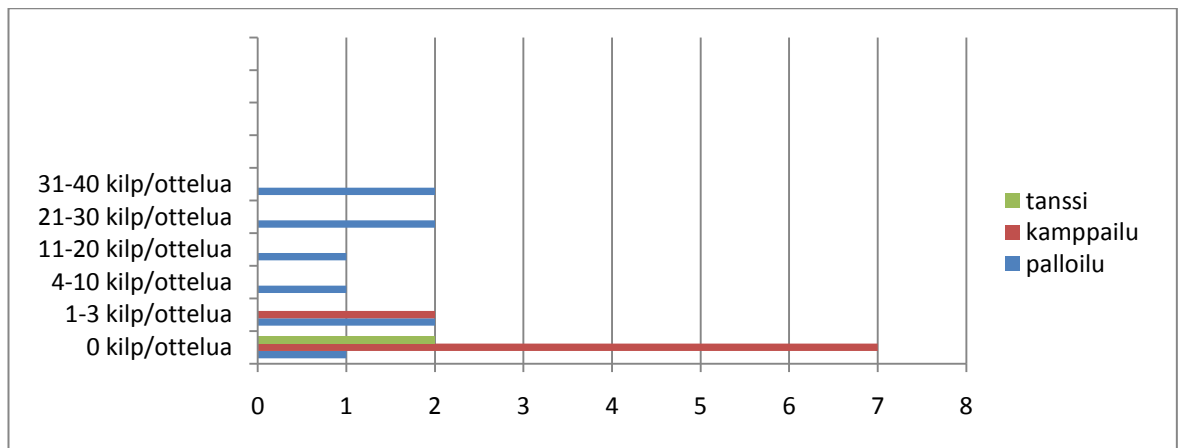
Vuorojen määrä yliopistoliikunnan tiloissa oli suurimman osan mielestä toimintaa ajatellen riittävä. Kaikki seurat eivät tosin toimi yliopistoliikunnan tiloissa.

Viisi seuraa oli sitä mieltä, että vuorojen määrä ei ole riittävä. Näistä seuroista kolme oli kamppailulajiseuroja, yksi palloiluseura sekä yksi tanssiseura. Kaksi seuraa ei osannut sanoa vuorojen riittävyttä. Kumpikin vastaaja seura oli palloilun edustajia, joista toinen ei toimi yliopistoliikunnan tiloissa.



Kuvio 7. Vuorojen määrä viikossa muualla kuin yliopistoliikunnan tiloissa

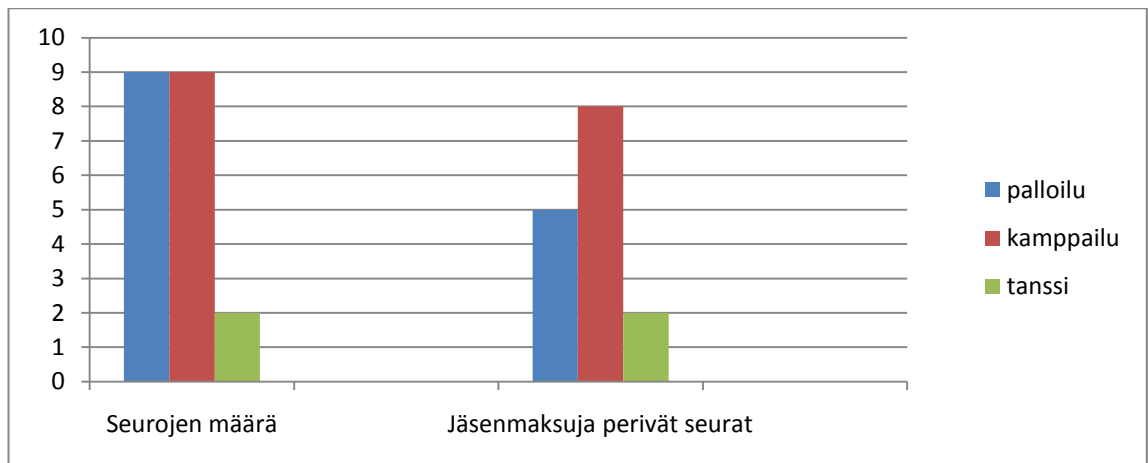
Seuroilla oli vähän harjoitusvuoroja muualla kuin yliopistoliikunnan tiloissa. Keskimäärin viikossa oli vain 0,6 vuoroa muualla. Palloiluseuroilla oli hiukan enemmän vuoroja yliopistoliikunnan ulkopuolisissa tiloissa kuin muilla seuroilla. Tämä johtuu erilaisista yhteistyömuodoista muiden seurojen kanssa tai siitä, että kaikkien lajien toimintaa ei voida toteuttaa yliopistoliikunnan tiloissa. Golf on hyvä esimerkki tästä.



Kuvio 8. Kilpailu- ja ottelutapahtumien määrä vuodessa

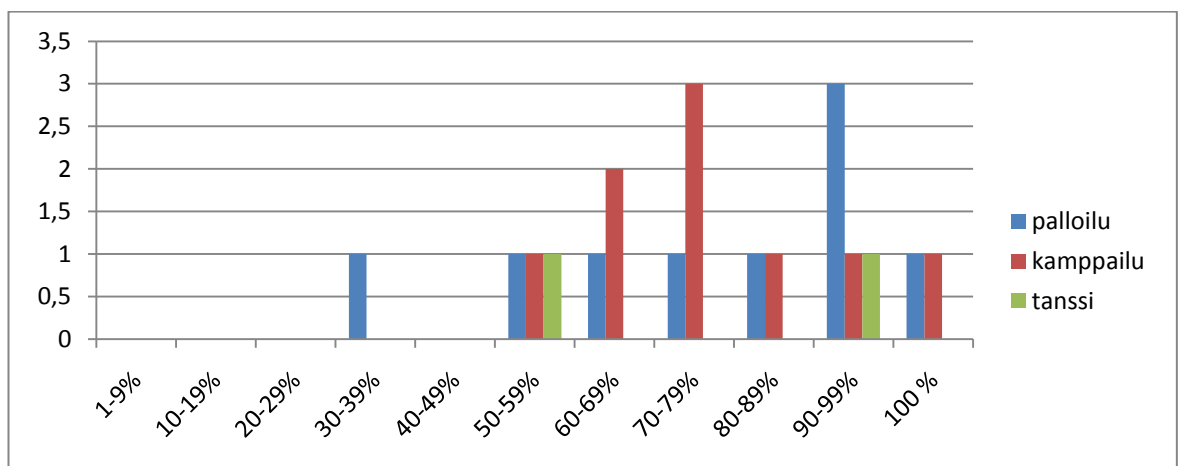
Kilpailu- ja ottelutapahtumat painottuivat eniten palloiluseurojen toimintaan. Tämä johtui siitä, että palloiluseurat osallistuivat virallisiin alueellisiin sarjoihin, joissa otteluita tulee runsaasti vuoden aikana. Kamppailulajeilla ja tansseilla on kilpailutapahtumia vuoden aikana selvästi vähemmän. Niillä palloilulajien seuroilla, joilla otteluita tulee vuoden aikana yli 20 osallistuvat johonkin sarjaan. Ne palloilulajien seurat, joille otteluita tulee vain muutamia, pelaavat harjoitus- ja ystävyysotteluita. Kamppailulajiseuroilla on yleisesti vuodessa muutama isompi kilpailutapahtuma, jonka he järjestävät tai johon he osallistuvat mutta pääosin heillä ei kilpailutoimintaa ole. Tanssiseurat eivät puolestaan järjestäneet yhtään kilpailutapahtumia.

Seurojen järjestämää toimintaa haluttiin tarkentaa avoimella kysymyksellä. Vastauksien perusteella toimintaa voitiin jakaa kolmeen isompaan kokonaisuuteen. Yhtenä kokonaisuutena erottui selvästi erityisesti kamppailulajiseurojen järjestämät leirit, koulutustapahtumat ja vyökokeet. Näitä järjestettiin runsaasti vuoden aikana ja yleensä kyseisissä tapahtumissa oli mukana lajin arvostettuja mestareita niin Suomesta kuin ulkomailta. Toisena kokonaisuutena erottuivat palloiluseurojen turnaukset ja kolmantena isompana kokonaisuutena seurojen yhteisöllinen ja sosiaalinen toiminta. Tässä kohtaa turnaustapahtumat tarkoittivat yksittäisiä vierailuja tai ystävyysotteluita. Yhteisöllinen ja sosiaalinen toiminta näyttäytyi saunailtojen, näytösten, kokoon-tumisten, pikkujoulujen, yhteismatkojen sekä virkistyspäivien muodossa. Yhteensä 15 seuraa kertoi erilaisista yhteisöllisistä ja sosiaalisista toiminnoista seuratoimintaan liittyen. Pienellä osalla seuroista ei edellä mainituilla osa-alueilla ollut toimintaa.



Kuvio 9. Jäsenmaksua perivien seurojen määrä

Jäsenmaksuja periviä seuroja oli 14 kappaletta. Näistä seuroista kahdeksan kappaletta oli kamppailulajiseuroja, viisi palloiluseuroja sekä kaksi tanssiseuraa. Viisi seuraa ei perinyt jäsenmaksuja. Näistä yksi oli kamppailulajien seura ja neljä palloiluseuraa.

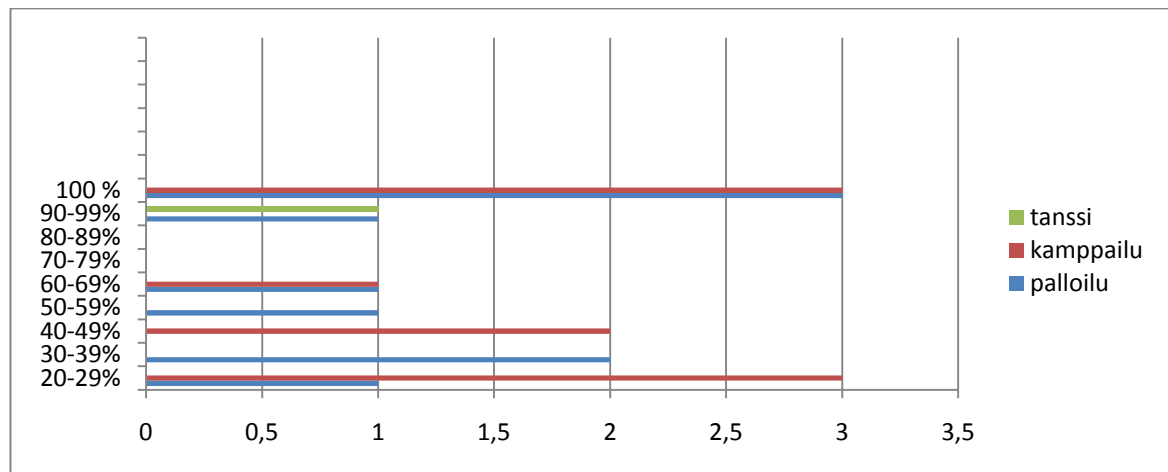


Kuvio 10. Helsingin yliopiston tai yhteistyöyliopistojen opiskelijoiden tai henkilökunnan määrä seurassa

Helsingin yliopiston tai yhteistyöyliopistojen henkilökuntaa (myöhemmin kohderyhmä) oli seuroissa keskimäärin 78 prosenttia jäsenmäärästä. Palloiluseuroissa vastaava luku oli 81,1 prosenttia, kamppailulajiseuroissa 76 prosenttia ja tanssiseuroissa 72,5 prosenttia.

Yksi palloiluseura ja yksi kamppailulajiseura ilmoittivat, että kaikki heidän jäsenistään ovat edellä mainitun kohderyhmän opiskelijoita tai henkilökuntaa. Vain yhdellä palloiluseuralla kysytty prosenttiluku jäi alle 50 prosentin eli välille 30–39. Kaikilla muilla seuroilla Helsingin yliopiston tai yhteistyöyliopistojen opiskelijoita tai henkilökuntaa oli yli 50 prosenttia.

Seuroille tehtyjen haastattelujen perusteella voitiin päätellä, että edellä mainitun kohderyhmän ulkopuolelle jäivät olivat valmistuneita eli entisiä opiskelijoita kohderyhmästä. Vain hyvin pieni osuus oli harrastajia kohderyhmän ulkopuolelta. merkittävää oli myös se, että seurojen järjestämällä kursseilla Helsingin yliopiston opiskelijoiden osuus oli lähes aina lähellä 100 prosenttia.



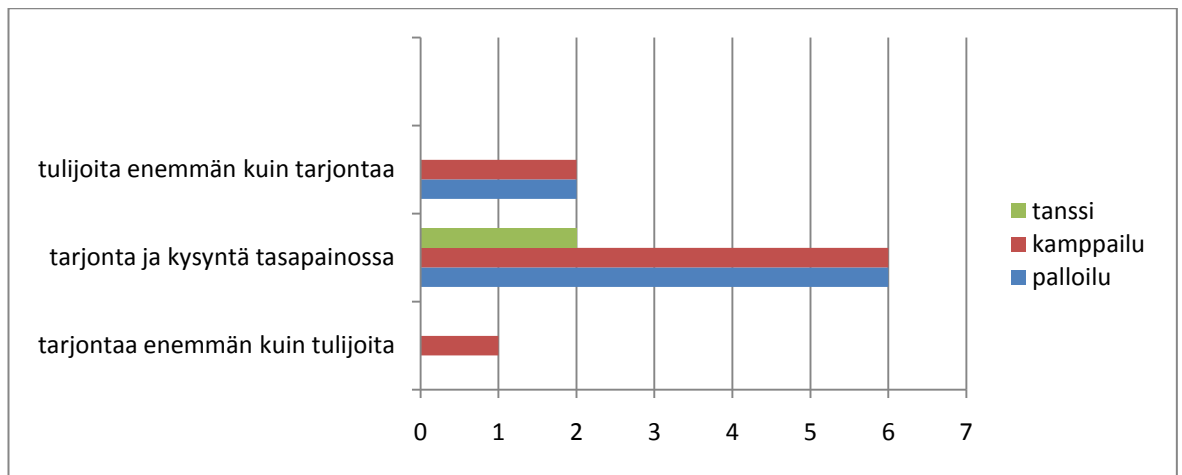
Kuvio 11. Yliopistoliikunnan liikuntatarrojen määrä seuran jäsenillä

Yliopistoliikunnan liikuntatarroja oli seurojen jäsenillä keskimäärin 63,2 prosentilla. Palloiluseurojen jäsenillä liikuntatarroja oli keskimäärin 66,9 prosentilla, kamppailulajiseuroilla 56,1 prosentilla ja tanssiseuroilla 95 prosentilla.

Erot prosenttiluvuissa selittyvät osaltaan seuran käyttämän liikuntapaikan mukaan. Esimerkiksi keskustakampuksen Siltavuorenpenkereen liikuntatiloissa, jossa sisäänpääsyyn edellyttävää liikuntatarraa tai kertamaksua ei voida kontrolloida, liikuntatarrojen osuus harrastajilla putosi 34,2 prosenttiin. Liikuntatarraa tai kertamaksua vaaditaan kaikilla muilla kampuksilla ja siellä vastaavasti liikuntatarrojen osuus oli 87,7 prosenttia.

Seurat kannustavat jäseniään ostamaan yliopistoliikunnan liikuntatarran, jotta he voivat harjoitella monipuolisesti ja käyttää esimerkiksi kuntosalia. Tämä selittää sen, että liikuntatarrojen prosenttiosuus ei putoa nolnaan Siltavuorenpenkereen liikuntatilojen kohdallakaan.

Syyskuusta 2009 lähtien liikuntatarraa ei vaadittu seuravuoroilla kävijöiltä. Jatkossa on mielenkiintoista selvittää, muuttuvatko prosenttiosuudet kaikilla kampuksilla vastaamaan Siltavuorenpenkereen 34,2 prosenttia. Tämän avulla voidaan päätellä urheiluseuratoimintaan osallistuvien yhteyttä yliopistoliikunnan muuhun tarjontaan.



Kuvio 12. Seuran lajitarjonta suhteessa kysyntään

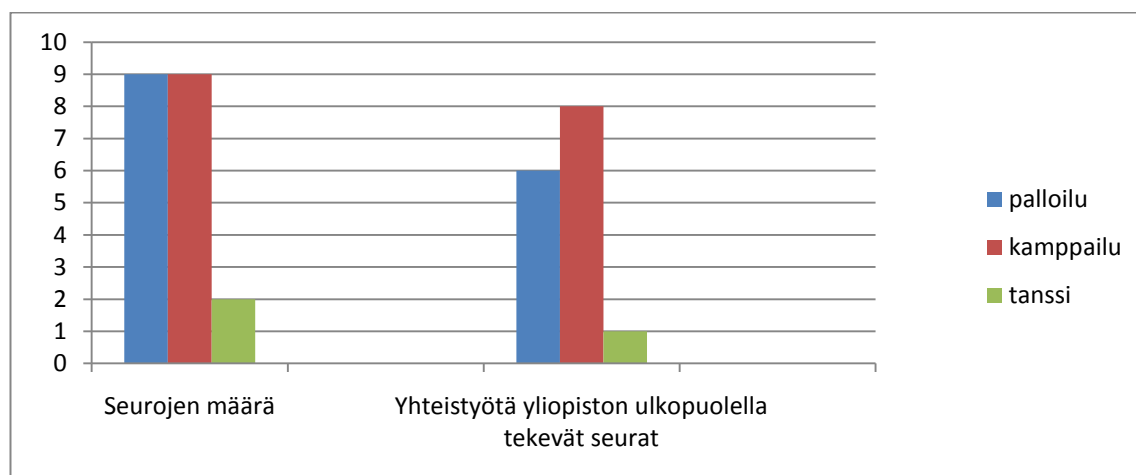
Seurojen lajitarjonta ja kysyntä olivat suurimmalta osin tasapainossa. Yhdellä kamppailulajiseuralla tarjontaa oli enemmän kuin tulijoita. Kahdella palloiluseuralla ja kahdella kamppailulajiseuralla tulijoita oli enemmän kuin tarjontaa.

Tarkentavalla kysymyksellä haluttiin selvittää syitä, jotka estävät lisätapahtumien tai harjoitusten järjestämisen jos tulijoita olisi enemmän kuin tarjontaa. Palloiluseurojen vastauksista tuli ilmi, että tilojen puute vaikutti jonkin verran toiminnan lisäämiseen. Myös sillä, että aktiivisten henkilöiden löytyminen uuden joukkueen perustamista varten koettiin vaikeaksi, oli vaikutusta toiminnan lisäämiseen.

Myös kamppailulajiseuroilla toiminnan lisäämiseen vaikutti merkittävästi tilojen rajallisuus. Lisäksi joillakin seuroilla opettajakeskeisellä harjoittelutavalla oli vastaava vaikutus. Myös ohjaajien palkkaukseen liittyvät asiat nähtiin toiminnan kehittymisen esteiksi.



Kuvio 13. Seurojen yhteistyö yliopiston sisällä



Kuvio 14. Seurayhteistyö yliopiston ulkopuolella

Yliopiston sisällä tapahtuvaa seurayhteistyötä oli vain kamppailulajien kohdalla. Ulkopuolinen seurayhteistyö oli kuitenkin selvästi sisäistä yhteistyötä tiiviimpää. Kamppailulajiseurojen kohdalla yhteistyötä tehtiin merkittävästi mutta myös palloilu- ja tanssiseurat tekivät yhteistyötä yliopiston ulkopuolella.

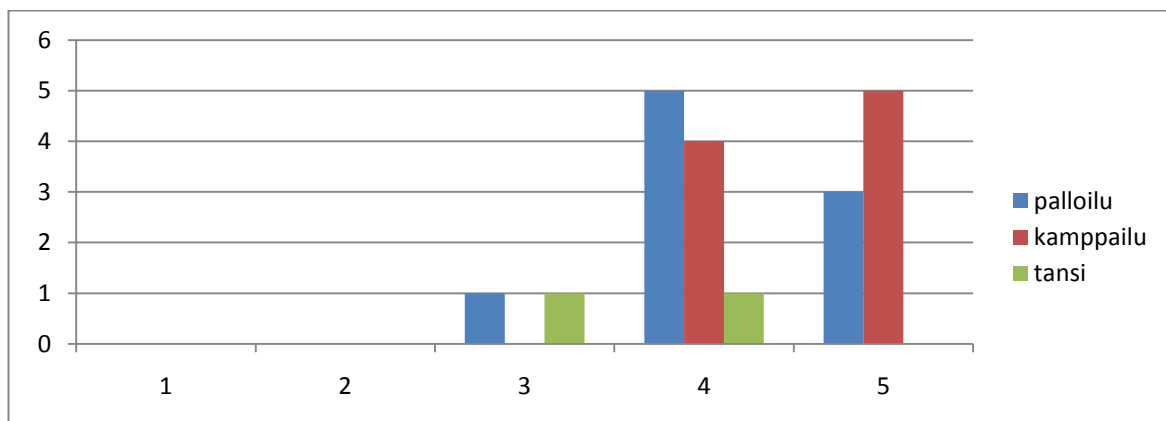
Kahta edellistä kysymystä tarkentavalla kysymyksellä haluttiin selvittää seurojen yhteistyön muotoja ja motiiveja. Palloiluseurojen kohdalla yhteistyön motiiveja olivat tarve saada pelaajia harjoituksiin ja joskus myös otteluihin. Lisäksi yliopistoliikunnan myöntämiä vuoroja haluttiin hyödyntää tehokkaasti ja kutsua vuoroille harjoitusvastustajia pelaamaan. Yhden palloilujoukkueen motiivina oli yhteistyö ulkopuolisen seuran kanssa, koska sitä kautta pelaaminen Palloliiton Helsingin piirin sarjoissa helpottui. Seuroilla oli myös yhteisöllisiä tapahtumia kuten saunailtoja. Eräs yhteistyön muoto oli pelivälineiden yhteistilaus toisen seuran kanssa.

Kamppailulajiseurojen kohdalla yhteistyön muodoissa korostuivat lajinäytökset, yhteisleirit ja erilaiset vierailut. Yhteistyötä tehtiin myös harjoitusvuorojen siirroissa esimerkiksi leiritärjestyjen kohdalla. Kansainvälisillä vierailuilla haluttiin viedä lajiosaamista eteenpäin. Seurojen järjestämät leirit olivat usein kansainvälisiä. Seuroilla oli myös yhteisiä harjoituksia, joissa oli mahdollista tutustua toisiin lajeihin ja niiden harjoitteluun. Tanssiseuroilla oli yhteisiä harjoituksia sekä opettajavierailuja.

6.3 Yhteistyö yliopistoliikunnan ja seurojen välillä tällä hetkellä

Kysymyksillä, jotka liittyivät nykyiseen yhteistyöhön yliopistoliikunnan ja seurojen välillä, haluttiin selvittää seurojen tyytyväisyyttä yhteistyöhön ja kehitysehdotuksia toimintaan. Lisäksi

haluttiin selvittää liikuntatilojen ja rahallisen tuen merkitystä seuroille. Myös viestinnän tasoa ja kehitysehdotuksia haluttiin saada selville tässä kokonaisuudessa.



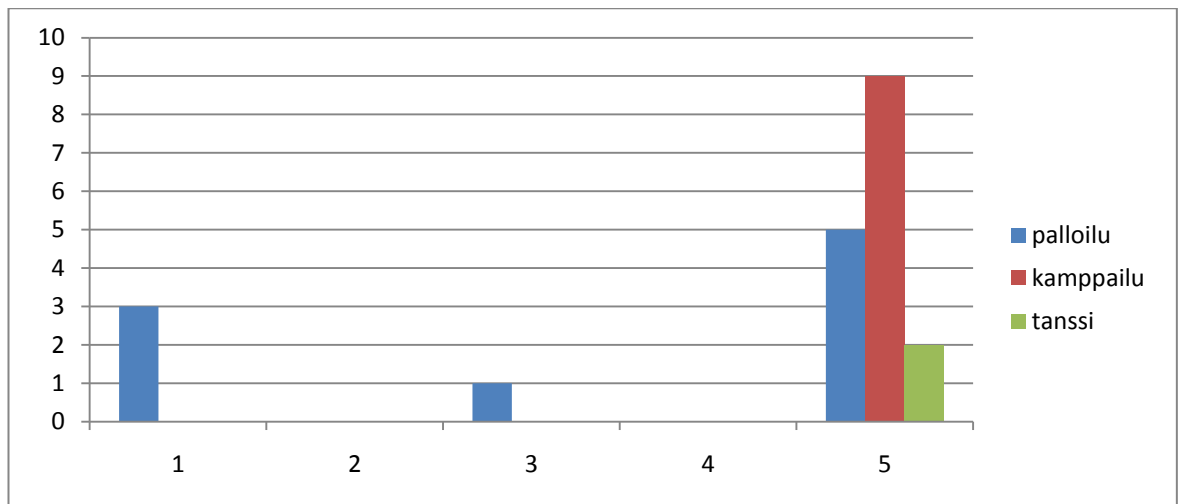
Kuvio 15. Seurojen tyytyväisyys yhteistyöhön yliopistoliikunnan kanssa asteikolla 1-5

Kysymyksessä seurojen tyytyväisyydestä yhteistyöhön vastausääripää olivat tyytymätön ja tyytyväinen. Asteikko oli yhdestä viiteen, jossa tyytymätön sai arvon 1 ja tyytyväinen arvon 5. Vastausten mukaan yhteistyö yliopistoliikunnan ja seurojen välillä oli hyvällä tasolla. Kaikkien seurojen antama keskiarvo tyytyväisyydestä oli 4,3. Palloiluseurojen osalta vastaava luku oli 4,2. Kamppailulajien seurojen osalta luku oli 4,6 ja tanssiseurojen osalta 3,5.

Edellistä kysymystä tarkentavalla kysymyksellä haluttiin selvittää, miten yhteistyötä voisi seurojen mielestä kehittää. Palloiluseurojen vastauksissa ilmeni vielä kertaalleen, että yhteistyöhön oltiin tyytyväisiä. Kansainvälisen yhteistyön mahdollisuuksia haluttiin parantaa. Lisäksi yliopistoliikunnan myöntämän rahallisen tuen jatkuvuutta toivottiin. Yhteistyötä ehdotettiin myös siihen, että seuroja kuunneltaisiin uusia välinehankintoja tehtäessä.

Kamppailulajiseurat toivoivat erittäin paljon osallistumismahdollisuutta yliopistoliikunnan järjestämiin koulutuksiin ja ensiapukursseille. Lisäksi toivottiin selviä sääntöjä siihen, kuinka jo valmistuneet voivat olla mukana seuratoiminnassa. Seurojen välisen yhteistyön kehittämiseen ehdotettiin yhteisharjoituksia, jotka voisivat toimia hyvänä foorumina.

Tanssiseurat toivoivat tietoa siitä, miten ne voisivat järjestää muitakin tapahtumia kuin vain seuran omat harjoitukset. Lisäksi tiedonkulkuun haluttiin parannusta.



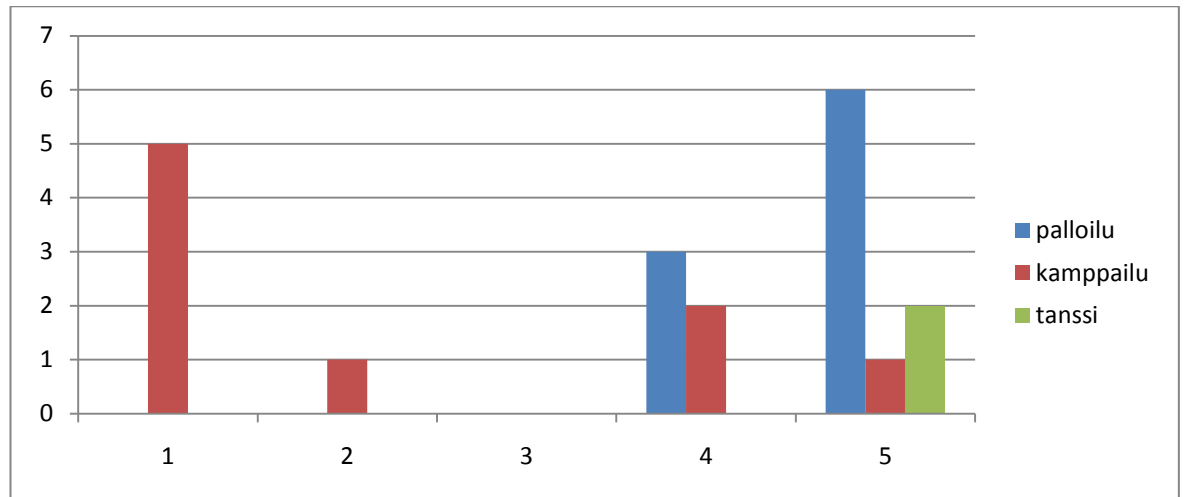
Kuvio 16. Yliopistoliikunnan liikuntatilojen merkitys seuralle asteikolla 1-5

Yliopistoliikunnan liikuntatilojen merkitystä käsittelevässä kysymyksessä vastausääripäät olivat ei-merkittävä ja merkittävä. Asteikko oli yhdestä viiteen, jossa ei-merkittävä sai arvon 1 ja merkittävä arvon 5. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että yliopistoliikunnan seuroille tarjottujen liikuntatilojen merkitys on suuri. Joidenkin palloiluseurojen kohdalla tilojen merkitys arvioitiin vähäiseksi jos toiminta oli ulkopuolisissa tiloissa tai yhteistyö jonkin muun seuran kanssa oli merkittävää myös liikuntatilojen suhteen.

Kaikkien seurojen antama keskiarvo liikuntatilojen merkityksestä oli 4,3. Palloiluseurojen osalta vastaava luku oli 3,4. Kamppailulajiseurojen ja tanssiseurojen osalta keskiarvo oli tasan 5. Palloilun osalta voidaan vielä tarkentaa keskiarvon antamaa suuntaa jos laskuista otetaan pois ne seurakunnat, jotka eivät toimi yliopistoliikunnan tiloissa. Tällöin keskiarvo oli 4,7.

Edellistä kysymystä tarkentavalla kysymyksellä haluttiin selvittää, miten liikuntatilojen käyttöä voisi seurojen mielestä kehittää. Palloiluseurojen vastauksissa korostui liikuntatilojen merkitys seuroille vielä kertaalleen. Ehdotuksia tuli vuorojen jakamisesta muiden käyttäjien kanssa jos seuralla on esimerkiksi vieraspeli tai tila jostain muusta syystä jää tyhjäksi. Kertamaksuja pidettiin kalliina ja hankalana vaihtoehtona tulla mukaan seuravuoroille. Lisäksi seuroilta tuli toiveita, että voisivat vaikuttaa enemmän harjoitusvuorojen aikoihin ja paikkoihin.

Kamppailulajiseurojen vastauksista ilmeni toiveita käytön tehostamisesta ja lisävuoroista. Vuorojen jakoon toivottiin seurojen toimintaan perustuvia jakokriteereitä ja yhteistä suunnittelua. Lisäksi tuli esiin, että kulkuavaimet eivät toimi Siltavuorenpenkereen liikuntatiloissa toivotulla tavalla. Myös liikuntasalien välineisiin toivottiin lisäyksiä. Esimerkiksi tanssiseura toivoi rekkiä saliin.



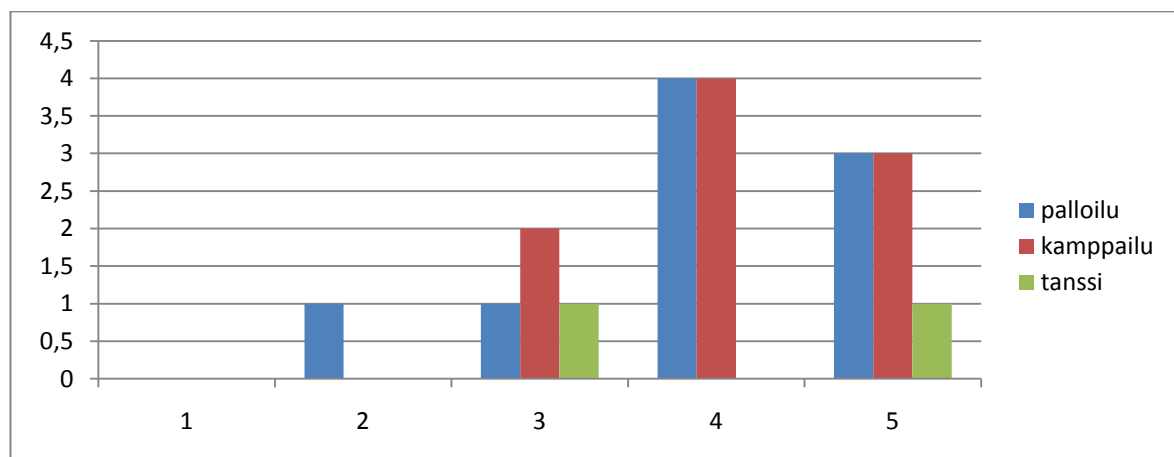
Kuvio 17. Yliopistoliikunnan rahallisen tuen merkitys seuroille asteikolla 1-5

Rahallisen tuen merkitystä arvioitaessa vastausääripäät olivat ei-merkittävä ja merkittävä. Asteikko oli yhdestä viiteen, jossa ei-merkittävä sai arvon 1 ja merkittävä arvon 5. Kaikkien seurojen antama keskiarvo rahallisen tuen merkityksestä oli 3,6. Palloiluseurojen osalta vastaava luku oli 4,7. Kamppailulajiseurojen osalta keskiarvo oli 2,2 ja tanssiseurojen osalta 5.

Vastauksissa näkyy se, että palloiluseurat saavat rahallista tukea enemmän kuin kamppailulajiseurat. Osa vastaajista oli arvioinut rahallisen tuen merkitystä tärkeäksi, vaikka eivät saaneetkaan rahallista tukea. Näin voidaan päätellä, että rahallinen tuki on tärkeää osalle seuroista ja osalle seuroista se olisi tärkeää jatkossa. Ne seurat, jotka eivät pitäneet rahallista tukea tärkeänä, saivat käyttöönsä puolestaan enemmän vuoroja liikuntatiloista.

Edellistä kysymystä tarkentavalla kysymyksellä haluttiin selvittää, miten tukimuotoja tulisi seurojen mielestä kehittää. Palloiluseurat esittivät toiveita, että tukia tulisi korottaa jos seura etenee korkeammalle tasolle. Lisäksi esitettiin näkemyksiä siitä, että seuran tulisi hoitaa rahaliikenne ja yksittäisen joukkueen pitäisi vain keskittyä pelaamiseen. Tämä muodostuu haasteeksi jos seura on käytännössä yksi joukkue. Valmentajien ja ohjaajien sisäänpääsyä vuoroille toivottiin maksuttomaksi, koska kaikille vuoroille on päässyt vain liikunta- tai kertamaksulla. Yliopistoliikunnan tuki nähtiin joissakin seuroissa osana seuran kokonaistaloutta mutta laajempi kehittyminen edellyttäisi lisätukia etenkin niiden lajien kohdalla, jotka eivät voi toimia yliopistoliikunnan tiloissa.

Kamppailulajiseurojen mielestä ohjaajien kouluttautumista tulisi tukea rahallisesti. Lisäksi hyvästä toiminnasta tulisi seurojen mielestä saada rahallista kannustusta. Vuorojen määrä pidettiin osassa vastauksissa rahallista tukea tärkeämpänä.



Kuvio 18. Viestinnän toimivuus yliopistoliikunnan ja seurojen välillä asteikolla 1-5

Viestinnän toimivuutta selvittävässä kysymyksessä vastausääripäät olivat ei toimi ja toimii. Asteikko oli yhdestä viiteen, jossa ei toimi sai arvon 2 ja toimii arvon 5. Kaikkien seurojen osalta viestinnän toimivuuden keskiarvo oli 4,1. Palloiluseurojen osalta se oli 4, kamppailulajiseurojen osalta 4,1 ja tanssiseurojen osalta 4. Palloiluseura, jonka osalta arvio oli kohdassa 2, ilmoitti syyksi sähköpostin käytön hankaluuden.

Edellistä kysymystä tarkentavalla kysymyksellä haluttiin selvittää, miten viestintää tulisi seurojen mielestä kehittää. Palloiluseurat toivoivat yliopistoliikunnan www-sivuille tarkennuksia harjoitusvuorojen aikoihin ja paikkoihin. Nämä toiveet tulivat kyseeseen niiden lajien kohdalla, jotka eivät toimi yliopistoliikunnan tiloissa. Palloiluseuroilla ilmeni myös epäselvyyttä HYUS ry:n rakenteesta ja yhteyshenkilöistä. Seura ja joukkue sekoittuivat käsitteenä ja rakenteena myös viestinnän kannalta. Myös sähköpostien lukemiseen ja vastaamiseen ei näyttänyt joillakin yhteyshenkilöillä riittävän aikaa, mikä luonnollisesti vaikutti tiedonkulkuun.

Kamppailulajiseurat toivoivat parempaa informaatiota liikuntatilojen poikkeusvarauksista. Lisäksi seurat ehdottivat säännöllisiä sähköpostilla lähetettäviä tilannekatsauksia sekä yhteistä postituslistaa. Markkinointiviestintään toivottiin selkeitä ohjeita, kuten esimerkiksi siihen kuinka ja miten seurat voisivat markkinoida kurssitoimintojaan yhteiselle asiakaskunnalle. Seuraavista esimerkeistä tulee hyvin esiin seurojen toiveita markkinoinnin suhteen.

”Yhteinen markkinointiviestintä on erittäin tärkeä yhteiselle asiakaskunnalle puhuttaessa. Tämä toteutuu tällä hetkellä suhteellisen heikosti. Arkinen asiointi sujuu hyvin.”

”Haluaisimme selkeämmät ohjeet miten mainostaa alkeiskurssejamme esimerkiksi yliopistoliikunnan verkkosivuilla.”

Lisäksi toivottiin yhteisiä tilaisuuksia kommunikointiin yhdessä muiden seurojen kanssa. Tanssiseurat toivoivat lisää tietoa tukimuodoista.

6.4 Tulevaisuuden yhteistyö yliopistoliikunnassa

Tulevaisuuden yhteistyötä seurojen ja yliopistoliikunnan välillä haluttiin selvittää kysymyksillä, jotka toivat aiempia kokonaisuuksia enemmän esiin seurojen omaa potentiaalia. Kysymyksillä haluttiin selvittää seurojenmahdollisuutta järjestää kokonaan oman lajinsa tarjonta yliopistolla sekä sitä miten seura haluaisi markkinoida toimintaansa. Lisäksi haluttiin selvittää sitä kuinka seura voisi parhaiten kehittää yliopistoliikunnan kokonaisuutta.

Seurojen näkemykset olivat varsin positiivisia liittyen yliopistoliikunnan kokonaisuuden kehittämiseen. Palloiluseurojen vastauksissa tuli esiin halukkuus järjestää kursseja, laadukasta valmennusta sekä erityisesti tarjota pelimahdollisuuksia jo lajia aiemmin harrastaneille. Tämä tulee hyvin esiin seuraavissa esimerkeissä.

”seura pyrkii tarjoamaan yliopiston opiskelijoille laadukasta valmennusta sekä mukavaa pelailua kaikentasoisille harrastelijoille ja kilpailijoille.”

”Tarjoamalla opiskelijoille mahdollisuuden pelata tasokkaassa ja motivoituneessa yliopistojoukkueessa salibandyä tosissaan, mutta pilke akateemikon silmäkulmassa.”

Kamppailulajiseurat ja tanssiseurat pitivät toimintaansa jo varsin hyvänä ja toiminnan jatkuvuutta sekä merkitystä korostettiin. Lisäksi kamppailulajien erikoispiirteet, kuten tiettyjen lajien harvinaisuus tuli hyvin esiin, kuten alla olevasta käy ilmi.

”Mielestämme seuramme toimii jo varsin hyvin. Järjestämme alkeiskurssin syksyllä ja jatkokurssin keväällä. Vaikka emme liikutakaan yhtä suurta joukkoa ihmisiä kuin esim. erilaiset jumpat, käyvät seuralaisemme liikkumassa useita kertoja viikossa.”

”Tuki lajillemme mahdollistaa HY:n ja yhteistyöyliopistojen opiskelijoille ja henkilökunnalle mahdollisuuden harjoitella monipuolista perinteistä lajia, joka on kansainvälisessä mittakaavassa varsin harvinainen.”

Seuroilta haluttiin lisäksi näkemystä siitä, voisivatko seurat järjestää oman lajinsa kaiken tarjonnan yliopistoliikunnan ohjelmassa. Tällä tarkoitetaan sitä, että seura järjestäisi lajin kaiken tarjonnan kurseista ja ohjatuista vuoroista aina kilpailutoimintaan saakka.

Palloiluseurojen näkemyksistä tuli ilmi, että osalla ei olisi mahdollisuuksia järjestää lajin koko tarjontaa. Seurojen resursseja pidettiin liian rajallisina ja toiminnan lisäämistä liian kuormittavana. Lähes kaikki palloiluseurat kuitenkin ilmaisivat halunsa järjestää joitakin toimintoja, kuten esimerkiksi kurseja sekä turnauksia. Lisäksi osa seuroista näki, että ohjatusta toiminnasta on maksettava rahallista korvausta.

Kamppailulajiseurojen vastauksissa tuli hyvin esiin se, kuinka seurat mielestään ja todellisuudessaakin järjestävät kokonaan oman lajinsa tarjonnan yliopistoliikunnassa. Vastauksissa tulikin enemmän esiin jo pidemmälle vietyt toimintamuodot, kuten isot kilpailut ja ohjaajaresurssien turvaaminen. Myös tanssiseuroilta tuli vastaavia vastauksia. Alla olevista vastauksista käy hyvin ilmi seurojen näkemys kyvystä järjestää toimintaa.

”Järjestämme jo nyt seuran koko toiminnan yliopistoliikunnan alla.”

”Kyllä voi, ja tämä on nykyinen tilanne. Seuramme on ainoa taho, jolla ylipäätään on pätevyys järjestää lajimme toimintaa.”

”Ehdottomasti kyllä.”

”järjestetään jo.”

Seurojen näkemys toimintansa markkinoinnista oli kaikkien seurojen kohdalla melko yhtenevä. Kysymyksellä haluttiin selvittää, miten seurat haluaisivat markkinoida toimintaansa, kuten esimerkiksi kurseja yliopistoliikunnan ohjelmassa. Monen palloiluseurojen mielestä yliopistoliikunnan www-sivut olivat hyvä ja riittävä väylä toiminnan markkinointiin. Markkinointia haluttiin kohdentaa erityisesti lukuvuoden alussa ja uusille opiskelijoille. Lisäksi liikuntatapahtumia tai vastaavia pidettiin hyvinä foorumeina tuoda esiin toimintaa.

”Nykyinen kanava (yliopistoliikunnan nettisivut) on riittävä.”

”Webissä on jo olemassa joukkueemme yhteystiedot ja varmasti tätä tietoa etsivä sinne löytää. Jos on jonkinlaisia 'liikuntapäiviä' tms. luvassa, olisi edustusjoukkueen olemassaolosta hyvä tällaisessa yhteydessä tiedottaa.”

Kamppailulajiseurojen vastauksissa tuli myös esiin yliopistoliikunnan www-sivujen sekä sähköpostilistojen merkitys. Erityisesti korostettiin tietojen ajantasaisuutta sekä linkkien toimimista ja tätä kautta polkua seurojen omille www-sivuille. Lisäksi erilaisia lajinäytöksiä ja kokeilutalauksia toivottiin lisää, jotta näkyvyys lisääntyisi. Näytöksiä toivottiin järjestettäväksi näkyvälle paikalle. Myös tanssiseurojen vastauksissa korostuivat näyttösten sekä www-sivujen merkitys.

6.5 Keskustelut eli seurataapaamiset

Seurat saatiin keskustelujen eli seurataapaamisten aikana aidosti kehittämisprosessiin mukaan ja seurojen näkemykset tulivat vielä kyselyä tarkemmin esille. Keskusteluissa oli suunnitelman mukaan tarkoitus täydentää kyselyn tuloksia mutta vielä merkittävämmäksi nousi kontaktin luominen seuroihin. Keskusteluissa luotiin aiempaa paremmat kontaktit yhteyshenkilöihin ja yhteydenpidon voidaan ajatella tulevan helpommaksi jatkossa. Lisäksi seurat pystyvät valmistautumaan paremmin seuraaviin kehitysetappeihin kun yhteydenpito helpottuu ja tiedonkulku on sujuvaa.

Yliopistoliikunnan ja seurojen välisissä keskusteluissa täydennettiin muutamia yksittäisiä kyselyn vastauksia, kuten esimerkiksi joitakin epäselviä prosenttilukuja vastauksissa. Aivan kaikkiin kysymyksiin ei tehty täydennyksiä, kuten esimerkiksi seurojen perustamisvuotta koskeneeseen kysymykseen. Seurojen antamat vastaukset perustamisvuosista kuvasivat nykytilannetta paremmin kuin mahdollinen tarkennettu vastaus. Tällä viitataan jo aiemmin esiin tulleeseen HY-US ry:n toiminnan nykyiseen tilanteeseen. Keskustelujen pohjana toimivat kyselystä saadut tiedot ja keskustelujen runko muodostui varsin pitkälle jo kyselyvaiheessa saatujen vastusten perusteella.

Keskusteluiden perusteella voidaan todeta, että seurat olivat tyytyväisiä yliopistoliikunnan avoimeen linjaan kehittämisprosessissa. Kyselyn antamien tulosten sekä seuratoiminnan kehittämisen suunta saivat vahvistusta, mikä oli erittäin tärkeä signaali. Lisäksi tapaamisissa esitettiin seuroille yliopistoliikunnan hahmottama seuratoimintamalli, yhteistyösopimuksen hahmotelma sekä siihen läheisesti liittyvä koko yliopistoliikunnan kehittämistä koskeva palvelutoiminnan kehittäminen. Seurojen ymmärrys kokonaistilanteesta kirkastui vielä lisää kun liikuntatilojen kokonaiskäyttöä hahmotettiin tilakohtaisten lukujärjestysten avulla.

la. Näin seuratoiminta ja esimerkiksi liikuntatilojen rajallisuus yliopistoliikunnan kokonaisuudessa hahmottuivat seuroille entistä paremmin. Osa edellä mainituista toimintaan liittyvistä tekijöistä esitettiin alustavina versioina mutta kuitenkin niin, että yliopistoliikunnan johdolle voitiin tehdä ehdotus, johon seurat ovat antaneet näkemyksensä.

Erityisesti yhteistyösopimuksen hahmotelman läpikäyminen oli tärkeää, koska toiminta kuluu niihin. Yhteistyökriteerien kohdalla erityisesti seurojen jäsenrakenne herätti huolta, koska valmistuneiden opiskelijoiden määrä oli seurojen arvioiden mukaan jatkossa suuri. Tämä vaikuttaa hyvin paljon seurojen toimintaan, koska yliopistoliikunnan tavoitteiden mukaan seurojen toimintaa tulisi kohdentaa erityisesti opiskelijoille ja henkilökunnalle. Tavoitteeksi asetettiin, että 80 prosenttia seurojen jäsenistä olisi Helsingin yliopiston opiskelijoita ja henkilökuntaa ja 20 prosenttia voisi olla jo valmistuneita tai yhteistyöyliopistojen henkilökuntaa. Keskusteluissa tätä linjausta esitettiin alustavasti seuroille ja suurimmalla osalla seuroista tämän arvioitiin tuottavan jatkossa haasteita. Monet seurat pitivät oman lajinsa harjoittelua niin pitkäjänteisenä prosessina, että opiskelijan valmistuminen lopettaisi harrastuksen yliopistolla jos jäsenkriteerit pidettäisiin tiukalla.

Keskusteluissa saatiin käsitys myös seurojen historiasta ja kehitysvaiheista sekä yhteyksistä yliopistoon ja yliopistoliikuntaan. Tärkeää oli myös se, että seurojen toimintaa pystyttiin keskusteluissa tarkentamaan ja esimerkiksi sitä, mitä harjoitusvuoroilla varsinaisesti tapahtuu. Monilla seuroilla, varsinkin kamppailulajien seuroilla, oli hyvin jäsentynyt malli vuorojen käytöstä. Kurssitoimintaan varatut vuorot ja seuran yleiset vuorot nivoutuivat hyvin toisiinsa. Palloilulajien puolella vastaavaa hyvin eriteltyä ja suunniteltua toimintaa oli sulkapalloilijoilla. Mielenkiintoista oli myös se, että kamppailulajien seuroissa oli mahdollista aloittaa laji opiskelemaan tullessa ja nousta parhaimmillaan lajin maajoukkueeseen.

Eräillä kamppailulajien seuroilla nousi myös esiin huoli kehittämislinjojen pysyvyydestä, koska aiemmassa historiassa muutoksia oli tehty paljon. Esimerkiksi aiemmin kamppailulajien kurssien ohjaajat saivat palkkaa yliopistoliikunnalta. Palkkauksesta kuitenkin luovuttiin ja seuroille annettiin enemmän vapautta jäsenien hankintaan. Näin jäsenkunta oli muuttunut ja myös yliopiston ulkopuolisten ja valmistuneiden osuus kasvanut jonkin verran. Nyt esitetty linjaus jäsenkriteereistä tiukentaisi toiminnan rakenteita uudestaan.

Yliopistoliikunnan on helpompi kehittää toimintaa kun tiedetään, mitä seurat tekevät ja mitä mahdollisuuksia ja toiveita seuroilla on liittyen seuratoimintaan yliopistoliikunnassa. Tapaamisissa listattiin myös seurakohtaisia tavoitteita tai välitavoitteita yliopistoliikunnan esittämien seuratoimintaraamien suunnassa. Kaikki kyselyn ja keskustelujen avulla saatu tieto oli arvokas-

ta ja seuratoimintaa valottavaa mutta saatuja tuloksia on myös vietävä eteenpäin yliopistolii-
kunnan sisällä, jotta kehittäminen on aitoa ja seurojen toimintaa huomioivaa. On siis hyödyn-
nettävä sisäistä markkinointia ja pohdittava tarkkaan, miten tuloksia voidaan parhaiten hyödyn-
tää kehittämisessä.

7 Pohdinta

Yliopistoliikunnassa oli jo pitkään ollut tarve kehittää sekä järkevöittää yliopistolla olevaa seuratoimintaa, koska toiminta oli varsin epäsystemaattista. Tähän haasteeseen päästiin pureutumaan seurojen toiminnan tarkalla selvittämällä sekä aiheeseen liittyvään viitekehukseen syventymällä. Seuratoiminnan tila yliopistolla oli syytä selvittää käyttäen tutkimuksellisia menetelmiä ja hyödyntää tuloksia kehittämistyössä sekä peilata niitä seuratoiminnan laajaan viitekehukseen. Menetelmänä käytettiin kyselyä ja seurojen kanssa käytyjä keskusteluja eli seuratapaamisia. Tulokset muodostivat kokonaiskuvan siitä, mitä seurat tekevät tällä hetkellä ja mihin yhteistyön muotoihin seuroilla on mahdollisuuksia lähteä mukaan. Oli välttämätöntä selvittää toiminnan taustat ja nykytila, jotta toimintaa voitaisiin kehittää. Tarve kehittämistyölle oli siis olemassa.

Kehittämistyön johtoajatuksena oli edetä vaiheittain ja esittää aina eri vaiheiden tuloksia ja ehdotuksia yliopistoliikunnan johdolle ja seuroille. Näihin toivottiin kommentteja ja kehitysehdotuksia ja tehtiin aina edellistä tarkempi ehdotus. Esimerkkinä tällaisesta vaiheittain etenevästä kehittämisestä oli seuratoiminnan rakenteen hahmottaminen ja siihen liittyvä yliopistoliikunnan ja seurojen välinen yhteistyösopimus. Tällä haluttiin varmistaa se, että pohja kumppanuudelle syntyy yhteisen suunnittelun tuloksena. Seurojen jo olemassa olevia rakenteita ei voida muuttaa liian nopeilla ratkaisuilla, koska se johtaisi pahimmassa tapauksessa joidenkin seurojen toiminnan päättymiseen.

Saatuja tuloksia peilattiin yliopistolla toimivien seurojen historiaan ja siihen, miten tätä kokonaisuutta olisi syytä kehittää, koordinoida ja markkinoida. Kyselyn ja keskustelujen tulokset nimenomaan tukivat ja vahvistivat tätä kehittämisen kokonaisuutta. Kyselyillä ja tapaamisilla oli myös seuroja herättelevä ja aktivoiva vaikutus. Yliopistoliikunnan ja seurojen yhteistyö tiivistyikin selvästi seuroille tehdyn kyselyn ja tapaamisten myötä ja näin myös kumppanuuden rakentuminen ja sitouttaminen sai alkunsa.

Kehittämistyö oli tuloksellista, koska seurojen toiminnasta saatiin selkeä käsitys ja seurat saatiin entistä paremmin aktivoitua mukaan. Tulosten perusteella voitiin myös havaita, että jo tähän mennessä tehty seuratyö oli seurojen näkemyksen mukaan hyvällä mallilla. Seurat kokivat myös, että avoin linja oli kehittämässä positiivinen asia. Osallistuvalla linjalla varmistettiin myös se, että kaikkien osapuolien osaamista ja näkemyksiä saatiin hyödynnettyä. Työlle asetetut odotukset toteutuvat sitä kautta, että kysely ja keskustelut loivat kehittämislle arvokkaan

rungon eli taustatiedon tuottamisen ja seurojen aktivoimisen. Kyselyn ja keskustelujen tuloksia on katsottava puolueettomasti ja osaltaan myös kriittisesti sekä kokonaisuuteen suhteuttaen.

Ovatko seurat valmiita kumppanuuteen? Tulosten ja kehittämisprosessin perusteella voidaan todeta, että osa seuroista on jo nyt valmiita kumppanuuteen, osa ei. Kokonaisuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että seuratoimintaan liittyvät yliopistoliikunnan ja seurojen roolit ovat kirkkaita kaikille. Lisäksi seuratoiminnan rakenteen on oltava hahmotettavissa, viestinnän on toimittava ja tavoitteiden on oltava yhteisiä. Nämä tekijät on mahdollista saada toimimaan jo syksyn 2009 aikana.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon työelämää kehittävä funktio on keskeinen tekijä opinnäytetyön tavoitteissa. Yleisesti juuri näissä tutkinnoissa haetaan työelämän ongelmaan ratkaisua opinnäytetyön kautta. (Rantanen ym. 2008, 161–163.) Oli tärkeää ja perusteltua, että seuratoiminnan kehittämistä pystyttiin siis viemään eteenpäin opinnäytetyön voimin. Tätä kautta oli mahdollista ja motivoivaa kerätä tietoa koko ympäröivästä viitekehyksestä seuratoiminnan ympärillä, kirjalliseen ja koottuun muotoon. Ilman tätä kehittäminen olisi voinut jäädä liian kapean näkökulman varaan. Erittäin arvokasta ja hedelmällistä oli myös se, että kehittämistyö eteni opiskelun ja työelämän saumattomana ja toinen toisiaan eteenpäin vievänä yhteistyönä. Tätä kautta myös hyöty työn tekijälle ja työyhteisölle tulee näkyviin paremmin.

Seuratoiminta on mielenkiintoinen ja merkittävä osa kansalaistoimintaa, jolla on vaikutusta esimerkiksi ihmisten hyvinvointiin ja siihen, kuinka he tuntevat olevansa mukana yhteiskunnan mekanismeissa. Seuratoiminnan kehittäminen on ollut pitkä prosessi, jossa on edetty monin eri välivaihein. Tämä opinnäytetyö toi esiin pienen osan vuosiin 2008 ja 2009 keskittyneestä tiivimmän kehittämisen vaiheesta. Merkittävimpänä johtajuonena seuratoiminnan kehittämisessä oli ottaa mukaan mahdollisimman monia eri toimijoita ja heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan. Tätä kautta edettiin vaihe vaiheelta tunnustellen eteenpäin kohti kumppanuustavoitetta seurojen ja yliopistoliikunnan välillä. Tämä olisi voinut perustua tiukkaan kontrolliin ja tarkkoihin ehtoihin ja saada seuratoiminta tiukkaan malliin nopeastikin. Jotain kumppanuuden ja luottamuksen perustekijöitä olisi kuitenkin voinut jäädä pois. Linjaveto tuli tehdä kovan ja pehmeän tavan välillä. Nähtäväksi jää, saavutetaanko näin paremmat yhteistyön tulokset pitkällä aikavälillä. Teoreettisena lähtökohtana tälle ajattelulle oli yhteissuunnittelumetodi ja kumppanuuden rakentaminen. Yhteissuunnittelumetodi kuvaa hyvin sitä kuinka eri toimijat voivat tähdätä yhteisiin päämääriin.

Lisäksi on syytä miettiä, voiko ihmisten väliseen toimintaan perustuva rakenne olla koskaan täysin valmis tai lopullinen. Aina tulee muutoksia ja ympärillä olevat ihmiset ja toimintamallit vaihtuvat. Seuratoiminnan toimintamallin tulee ilman muuta olla selkeä, jämäkkä ja periaatteellinen. Se ei kuitenkaan ole kerran rakennettu kivitalo vaan enemmänkin ihmisten väliseen yhteistyöhön ja luottamukseen perustuva malli, jonka tulee elää ja joustaa ympäristössään.

7.1 Seuratoiminnan kehittäminen yliopistolla suhteessa viitekehukseen ja tuloksiin

Urheiluseuratoimintaan liittyvä viitekehys teorioineen toi vahvan selkärangan kehittämistyöhön. Monissa eri lähteissä toistui seuratoiminnan vaikutus liikuntakulttuurissa ja kansalaistoiminnassa. Kyselyn ja keskustelujen perusteella puolestaan saatiin yliopistolla toimivien seurojen toiminnasta selkeä käsitys. Perustietojen avulla saatiin kuva seurojen tarjoamista lajeista, perustamisvuodesta ja esimerkiksi siitä, onko seura rekisteröitynyt yhdistys, mikä kertoo jo osaltaan toiminnan asteesta. Toiminnan muotoja selvittämällä päästiin selville jäsenmääristä, seurojen itse asettamista kohderyhmistä ja ohjaajien sekä harjoitusvuorojen määrästä. Lisäksi seurojen yhteistyömuodot avautuivat aiempaa tarkemmin sekä seurojen toiminnan kysynnän ja tarjonnan suhde. Tulosten perusteella saatiin myös erittäin hyvä kuva siitä, miten seurat näkivät yliopistoliikunnan ja seurojen välisen yhteistyön tason ja kehitysmahdollisuudet.

Voidaan ajatella, että seurojen parissa tehty työ on ollut jo tähän mennessä kohtuullisen toimivaa, koska seurojen vastaukset olivat pääosin myönteisiä. Erityisen myönteistä oli, että seurat pitivät avoimuutta ja seurojen mukaan ottamista kehitysprosessiin tärkeänä asiana. Seurojen asennetta kuvaa myös se, että 20 aktiivista seuraa saatiin tavoitettua kyselyllä kohtuullisen helposti. Myös keskusteluja varten järjestettyihin seurataapaamisiin löytyi yhteistä aikaa erittäin helposti.

Seuroille esitetty seuratoimintamalli ja siihen liittyvät yhteistyökriteerit ymmärrettiin seuroissa hyvin. Lisäksi seuratoiminnan kokonaisuus hahmottui seuroille aiempaa paremmin, kun liikuntatilojen tiivistä käyttötilannetta kuvaavia lukujärjestyksiä esitettiin. Yliopistoliikunnan ja seurojen välisessä yhteistyösopimuksessa joudutaan pohtimaan erityisesti seurojen jäsenrakennetta ja osallistumisoikeuksia.

Viitekehyksessä urheiluseuratoiminnan vahvoina rakenteina tulivat hyvin esiin kansalaistoiminta ja vapaaehtoisuus, mikä näkyy selvästi myös yliopistolla tapahtuvassa seuratoiminnassa. Heinilän (1986) mukaan liikuntaseura on sosiaalinen organisaatio ja vuorovaikutusjärjestelmä, jonka jäsenistö toteuttaa yhteisiä intressejään liikuntaosallistumisessa sekä yhteisvastuullisesti

kartuttaa ja ohjaa voimavarojaan seuran hyväksi. Liikuntaseura on kompleksinen sosiaalinen järjestelmä ja organisaatio, jonka toiminta on monin tavoin riippuvaista ulkoisesta ympäristöstään. Ulkoisesta ympäristöstä huolimatta toimintaa leimaa jäsenistön keskinäisen hyödyn edistäminen. (Heinilä 1986, 120–126.) Vapaaehtoista seuratoimintaa on pidetty suomalaisen liikuntakulttuurin kivijalkana. Urheilu- ja liikuntaseurat ovat liikuttaneet kansalaisia useiden sukupolvien ajan. Ohjaajat ja valmentajat, talkoolaiset ja seurapäätäjät ovat olleet mukana toiminnassa pyyteettömästi ja palkkioita pyytämättä. Vapaaehtoistoiminta on kuitenkin aina jossakin määrin ennakoimatonta ja sitoutumisen aste vaihtelee eri aikoina. Seuratoiminta on aaltoliikettä ja pitkäaikaisten toimijoiden väistyessä sivuun saattaa jopa koko seura tai sen lajijaoston toiminta loppua. (Itkonen 2000, 5.)

Vapaaehtoisuus on siis suomalaisen liikuntakulttuurin selkäranka mutta muitakaan toimijoita ei tule unohtaa. Julkinen sektori eli valtio ja kunnat ovat edelleen merkittävässä asemassa. Niiden kautta liikunnan järjestötoimintaankin tulevat erilaiset ohjausmekanismit ja puitteet. (Heikkala 2000, 121.) Urheiluseura voidaan käsittää myös tuotantoyksikkönä, joka tuottaa liikuntapalveluja ja sitä kautta erilaisia liikuntaan ja urheiluun liittyviä tuotoksia. (Heinilä & Koski 1991, 3.)

Helsingin yliopistolla tapahtuva seuratoiminta noudattelee varsin tarkasti edellä kuvattuja seuratoiminnan ja vapaaehtoistyön määritelmiä. Myös kyselyn ja keskustelujen tulokset tukevat tätä ajatusta. Yliopistolla tapahtuva seuratoiminta on selvään vapaaehtoisuuteen perustuvaa ja seurojen omista laji-intresseistä lähtevää, jossa yliopistoliikunta näyttäytyy julkisen sektorin toimijana seurojen yhteistyökumppanina. Erityisesti vapaaehtoisuuden merkitys tulee huomioida yhteistyössä ja kehittämisessä. Jos toinen osapuoli ei ole palkkasuhteessa toiseen, niin yhteistyö rakentuu varsin herkkien elementtien varaan. Kummankin osapuolen on ymmärrettävä toistensa näkemykset kokonaisuudesta, mihin kehittämisen edetessä jo päästiinkin.

Työn tulosten perusteella yliopistoliikunnan ja seurojen yhteistyötä pidettiin siis hyvänä mutta sitä on syytä edelleen kehittää. Hyvänä esimerkkinä voisi toimia kunnallisen liikuntatoimen ja seurojen välinen yhteistyö, jossa liikuntatoimi järjestää puitteet ja seurat pääosan liikuntatoiminnasta. Tätä esimerkkiä ja periaatetta voitaisiin vielä paremmin hyödyntää yliopistoliikunnan ja seurojen välillä. Tulosten perusteella seuroilla oli halukkuutta yhteistyön kehittämiseen ja monilla seuroilla oli myös valmiudet oman lajinsa liikuntatarjonnan kokonaisvaltaiseen järjestämiseen, kuten myös liikuntatilojen kehittämiseen. Varsinkin tanssi- ja kamppailulajiseurat pitivät mahdollisuuksiaan hyvänä järjestää kokonaan oman lajinsa tarjonta yliopistoliikunnassa. Etenkin kurssimuotoinen toiminta oli hyvin luonteva toimintamuoto kamppailulajeilla ja tans-

seilla. Lisäksi seuroilla ilmeni suurta halukkuutta osallistua erilaisiin yliopistoliikunnan järjestämiin koulutuksiin.

Palloilulajien toimintamalli poikkeaa hiukan edellisistä mutta mahdollisuudet järjestää lajin koko tarjonta asteittain pidettiin mahdollisena. Palloilun kohdalla välivaiheina voivat olla esimerkiksi yliopistoliikunnan kanssa yhdessä järjestetyt kurssit. Kampuilulajien ja tanssien pariin on mahdollisesti helpompi mennä mukaan ilman aiempaa kokemusta. Palloilulajien pariin lähteminen myöhemmällä iällä vaatii jo jonkinlaista kokemusta, jotta joukkuepeli onnistuu. Tässä lienee yksilö- ja joukkuelajien ero. Tämä siis vaikuttaa siihen, mitä toimintamuotoja yliopistoliikunta voi seuroilta edellyttää. Tanssi ja kampuilulajien kohdalla kurssimuotoinen toiminta on hyvin luonteva muoto tulla mukaan kun taas palloiluseurojen vastaustenkin perusteella voidaan ajatella, että palloilun kohderyhmänä olisivat jo hiukan lajia harrastaneet. Palloilun puolella seurat toivoivatkin, että he voisivat järjestää mahdollisuuksia vain pelaamiseen, eikä kurssimuotoiseen toimintaan. Ohjattuja palloiluvuoroja tai kursseja ei pitäisi väkisin pitää yliopistoliikunnan ohjelmassa jos halukkuutta on enemmän pelaamiseen, jota myös seurojen vuorot voivat erinomaisesti tarjota. Tämä tuli selvästi ilmi palloiluseurojen kanssa käydyissä keskusteluissa. Yhtenä hyvänä ehdotuksena oli palloiluseurojen yhteyden parantaminen yliopistoliikunnan yleisille palloiluvuoroille. Palloiluseura voisi koordinoida yleisten vuorojen toimintaa ja tavallaan tarjota sitä kautta tarjota pelaamiseen perustuvan seuratoimintavuoron. Siitä voisi jatkaa sitten eteenpäin seuran pelivuoroille tai jatkaa pelivuorolla, jossa tavoitteet eivät ole liian kovat.

Eräiden palloiluseurojen osalta tilannetta hankaloittaa vielä se, että jotkut joukkueet muistuttavat vielä tällä hetkellä enemmän kaveripiirin toimintaa kuin jäsentynyttä seuraa. Konkreettisesti tämä tuli esiin siinä, että joukkue pelasi HYUS ry:n nimen alla mutta ei varsinaisesti tiennyt, mistä seurasta on kyse ja milloin se on esimerkiksi perustettu..

Yliopistoliikunta nähtiin luonnollisesti erittäin tärkeänä kumppanina esimerkiksi liikuntatilojen, rahallisen tuen ja markkinoinnin osalta. Näin ollen yhteistyön edellytykset ovat olemassa mutta niitä tulee ehdottomasti kirkastaa ja jäntevoittää. Merkittävän rakenteen muodostaa se, että pääosa seuroista toimii yliopistoliikunnan tiloissa. Seuratoiminnan merkitystä osana kansalais-toimintaa tulee korostaa yliopistoliikunnan sisällä, jotta seuratoimintaa voidaan kehittää ja saada seurojen toimintaa näkyviin. Yliopistolla tapahtuva seuratoiminta on varsin laajamittaista. Jäseniä seuroissa on keskimäärin 43 jäsentä ja yli puolet kyselyyn osallistuneista seuroista oli rekisteröityneitä yhdistyksiä. Rekisteröitymättömät yhdistykset ja hiukan löyhemmälläkin rakenteella toimivat joukkueet voidaan saada jatkossa tiiviimmin mukaan yhteistyöhön jos esi-

merkiksi näitä pienempiä ryhmittymiä yhdistetään yhden rekisteröidyn yhdistyksen alle. Näin voitaisiin toimia muutamien palloilujoukkueiden kanssa esimerkiksi aktiivomalla uudelleen HYUS ry:n toiminta.

Myös sosiaalisen pääoman merkitystä tulisi korostaa. Urheiluseuratoiminnan on todettu lisäävän yhteisöjen sekä yksilöiden sosiaalista pääomaa. Seura voi tarjota matalan kynnyksen päästä mukaan sosiaaliseen toimintaan. Esimerkiksi uudelle paikkakunnalle muuttanut henkilö voi päästä seuratoiminnan kautta tekemisiin paikallisten kanssa ja osallistumalla juurtua paikalliseen kulttuuriin. Erilaisissa elämäntilanteissa olevat ihmiset voivat ystävystyä ja muodostaa tuttavaverkostoja seuratoiminnan kautta. Kuuluminen johonkin tiettyyn ryhmään ja sitä kautta toteutuvalla yhdessäololla on jo sinällään terapeuttinen vaikutus. Joillekin seuratoiminta voi olla myös sosiaalisen nousun väylä. Seuratoiminnan vaikutuksia voidaan tarkastella yksilön mutta myös yhteiskunnan laajemmasta näkökulmasta. (Koski 2000, 224–225.) Tulosten perusteella yliopistolla toimivilla seuroilla oli runsaasti sosiaalista pääomaa tukevia toimintamuotoja. Näitä olivat esimerkiksi erilaiset leirit, turnaukset, kilpailut, matkat, vierailut ja saunailat. Varsinkin kamppailulajiseurojen puolella seurayhteistyö oli lisäksi merkittävää. Se, että seurat pääsisivät osallistumaan myös yliopistoliikunnan järjestämiin koulutuksiin, lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Urheiluseuran tarjoamat mahdollisuudet ovat siis paljon laajemmat kuin vain pelkkä liikunta. Varsinkin nuorten aikuisten kohdalla, jotka muuttavat opiskelemaan uudelle paikkakunnalle voi urheiluseura tarjota hyvän väylän integroitua uuteen sosiaaliseen ympäristöön. Tätä taustaa vasten on siis erittäin tärkeää, että seuratoimintaa kehitetään laaja-alaisella perspektiivillä. Konkreettisimmin tämä tulee esiin kun pohditaan seuroille annettuja harjoitusvuoroja. Kapealaisesti katsottuna ilmainen seuran harjoitusvuoro on vain tulojen menetetyistä mutta asian laajasti ymmärtäen voidaan nähdä seuran vuoron tarjoama sosiaalisen pääoman, liikunnan ja kansalaisaktiivisuuden tapahtumapaikka. Tällä voi hyvinkin olla merkitystä yksittäisen opiskelijan terveyden ja opintomenestyksen kannalta. Tulee siis pohtia annetaanko seuroille käyttöön salivuoroja kohtuullisiin aikoihin vai myydäänkö vuorot markkinahintaan ulos. Onko seurojen liikuntasalivuorojen sosiaalinen ja yhteiskunnallinen vaikutus suurempi kuin vuoron rahallinen arvo? Yhtä lailla ohjatuista vuoroista yliopistoliikunnan ohjelmassa on kuluja tilojen ja ohjauspalkkioiden muodossa. Tälle toiminnalle on jo kuitenkin vakiintunut arvonsa ja ohjattu toiminta asiakkaille on ehdottoman perusteltua. Parhaimmillaan seurojen järjestämä toiminta voi olla yhtä hyvää kuin ohjatut vuorot. Seuravuoroilla tapahtuvan toiminnan on oltava ohjatun toiminnan veroista mutta vertailu on hankalaa. Ei ole olemassa mittaria, jolla voidaan esimerkiksi vertailla vaikka taekwon-doseuran ohjattua kurssivuoroa tai ohjattua aerobic-tuntia. Ei voida

sanoa, että tunti ohjattua aerobicia vastaa esimerkiksi kahta tuntia jotakin seuravuoron tarjoamaa liikuntaa. Seuratoiminnan perustelun on pohjauduttava sen laajaan yhteiskunnalliseen vaikutukseen mutta myös käytännössä tapahtuvan ohjatun liikuntatoiminnan laatuun. Seuratoimintarakenteen on oltava joustava mutta riittävän tiukka, jotta seurojen tarjoamaa toimintaa voidaan pitää hyvätasoisena ja yliopistoliikunnan maineen mukaisena. Tämä vaatii laaja-alaista seuratoiminnan ymmärrystä sekä määrätietoista, suunnitelmallista ja hyvin koordinoitua toimintaa yliopiston seuratoimintaan liittyen.

Asia ei ole helppo, koska seuravuoroja on yliopistoliikunnan tiloissa yhteensä 55 kappaletta. Vuosittaisena tuntimääränä tämä tarkoittaa noin 4600 tuntia. Kokonaiskapasiteetin osalta tämä ei ole vielä liikaa mutta asiaa on syytä pohtia parhaiden ilta-aikojen kohdalla.

Tulosten perusteella voidaan laskea myös teoreettinen rahallinen arvo seurojen ohjatulle toiminnalle. Jos kerrotaan seurojen ohjattujen tuntien määrä toimintaviikoilla, seurojen määrällä sekä työvoimakustannukset sisältävällä tuntipalkkiolla, saadaan teoreettiseksi rahalliseksi arvoksi 47 500 euroa vuodessa. Tätä summaa voidaan käyttää kun seuratoiminnan laajuutta suhteutetaan muuhun toimintaan yliopistoliikunnassa.

On tärkeää tuoda myös valtakunnallisesti esiin, että urheiluseuratoiminnalla on oma paikkansa myös oppilaitosten liikuntakulttuurissa. Seuratoiminta oppilaitoksissa on jäsennettävä muuhun ympäröivään liikunnan kenttään. Oppilaitokseen tullessaan uusi opiskelija voi löytää juuri urheiluseuran kautta väylän liikunnan harrastamiseen tai harrastuksen jatkamiseen. Uudelle paikkakunnalle tullessa tämä voi olla merkittävä kynnyks. Tämä on merkittävää kun ajatellaan nuorten aikuisten liikuntamahdollisuuksia. Tietoa seuratoiminnasta tulee olla saatavilla, mukaan on päästävä helposti ja toiminnan on oltava koordinoitua. Koordinoitun toiminnan avulla seuratoiminnan eli kansalaistoiminnan yhteiskunnallinen merkitys on helpommin liitettävissä yksittäiseen seuratoimintaan oppilaitoksissa. Liikunnan kansalaistoiminnan edistämiseen on oltava mahdollisuuksia myös opiskeluaikana. Tämä tarkoittaa selkeätä, jäsentynyttä ja ymmärrettävää urheiluseuratoimintaa oppilaitoksissa. Parhaimmillaan Helsingin yliopiston urheiluseuratoiminta voi toimia hyvänä esimerkkinä urheiluseuratoiminnasta korkeakoululiikunnan sektorilla. Tarvitaan toimivaa ja ammattimaista markkinointia.

Tulosten perusteella seurat toivoivat apua markkinointiin ja selviä ohjeita siitä, miten ja missä seurat voivat markkinoida toimintaansa. Seurat toivoivat myös viestintään tehokkuutta. Seuratoimintaa on syytä markkinoida niin, että markkinoinnista välittyy seuratoiminnan laaja merki-

tys. Tällä tarkoitetaan seuratoiminnan yhteyttä aiemmissa kappaleissa esitettyyn teoriaan, kuten kansalaistoiminnan ja sosiaalisen pääoman merkitykseen. Tällä tavoin toiminta voidaan asettaa uudelle tasolle ja erottua löyhemmästä kaveriporukoiden harjoittamasta toiminnasta, mikä voidaan helposti käsittää seuratoimintana. Seuratoiminnan kehittämisen yksi merkittävimmistä kohdista on juuri markkinoinnin ja viestinnän onnistuminen.

7.2 Urheiluseuratoiminnan kehittäminen Helsingin yliopistolla

7.2.1 Kehittämistyön suunnittelu, vaiheet ja haasteet

Seuratoiminnan kehittäminen on ollut pitkä prosessi, kuten edellä olevista kappaleista on tullut ilmi. Toiminnan kehittäminen ja jäntevöittäminen on ollut haasteena ja tavoitteena jo 2000-luvun alusta lähtien. Ensimmäinen merkittävä yritys oli vuonna 2002 kun Helsingin yliopiston ylioppilaskunnan ja yliopistoliikunnan yhteisvoimin yritettiin palkata seuratoiminnalle toiminnanjohtajaa. Tiukan äänestyksen jälkeen päätettiin kuitenkin, että toiminnanjohtajaa ei palkata. Äänestystulos oli yhdeksän vastaan ja kahdeksan puolesta.

Seuratoiminta pysyi yliopistoliikunnan hallinnassa ja suuria muutoksia ei tehty. Vuonna 2006 seuratoiminnan kehittämien kirjattiin yliopistoliikunnan tavoiteohjelmaan ja tehokkaammalle kehittämiselle löytyi aikaa aiempaa enemmän. Kehittämisen käännekohtana voidaan pitää vuotta 2007, jolloin kaikki seuratoimijat kutsuttiin koolle. Seuroilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään toiminnan tulevaisuudesta. Aluksi yliopistoliikunta esitti tavoitteen, jossa kaikki seuratoiminta olisi koottu yhden seuran alle. Tämä olisi voinut olla esimerkiksi Helsingin Yliopiston Urheiluseura ry (HYUS). Seurat kuitenkin kokivat, että mallista olisi tullut byrokraattinen. Lisäksi ilmeni pelkoja, että parhaiten toimivien seurojen toiminta vaarantuisi. Seurat halusivat säilyttää toiminnassaan tietyn autonomisuuden. Seurojen luottamus yliopistoliikuntaan oli kuitenkin vahva ja seurat antoivat tavallaan mandaatin, jonka perusteella toimintaa lähdettiin kehittämään toden teolla. Tämä tapahtui yliopistoliikunnan sisäisin voimin mutta kuitenkin seuroja kuunnellen.

Vuoden aikana 2008 yliopistoliikunnan organisaatio muuttui ja seuratoiminnan koordinointiin ja kehittämiseen vapautui tätä kautta huomattavasti aiempaa enemmän aikaa.

Käytännössä kehittämissä eteni suunnittelusta toteutukseen vuoden 2009 tammikuussa. Seurakyselyn toteuttamisen ja analysoinnin kautta edettiin seuratapaamisiin, joiden tulosten pohjalta kehittämissä vietään eteenpäin konkreettisesti. Tämä kehittämisen vaihe ajoittui aina syys-

kuulle 2009 saakka. Kehittämisen pohjana toimi yhteissuunnittelun ja kumppanuuden muodostama avoin linja. Liikunnan yhteissuunnittelumetodia on käytetty tuloksekkaasti kun on haluttu kehittää asuinalueiden liikuntamahdollisuuksia yhdessä asukkaiden ja julkisen hallinnon yhteistyönä. Kyseisessä prosessissa kohtaavat asukkaiden ja viranomaisten tuottama tieto sekä ratkaisut ongelmiin. Suomen (1998) mukaan yhteissuunnittelu on jatkuvaa intressiryhmien välistä vuoropuhelua, jossa merkityksellistä on viestintä, yhteinen kieli sekä asioiden tarkastelu eri intressiryhmien näkökulmasta. Yhteissuunnitteluun osallistujat viestittävät monin eri tavoin ja vuoropuhelun onnistuminen vaikuttaa koko prosessin onnistumiseen (Suomi 1998, 30.)

Tulevaisuuden toiminnan haasteet seuratoiminnan kehittämisessä ovat hallinnointi, yhteistyön tulosten seuranta ja tätä kautta tapahtuva jatkuva kehittäminen. Seuratoiminnan on kehityttävä yliopiston sisällä ja niissä raameissa, joita yliopistoliikunta asettaa esimerkiksi asiakasryhmille. Seuratoiminnan kohderyhmä on tätä kautta kohtuullisen tarkasti rajattu. Lisäksi oman haasteensa tuo seuratoiminnan pitkä perinne ja seurojen saavuttamat edut. Harjoitusvuorojen jakaminen seuroille on ollut perinteisesti haastava tehtävä. Haasteita tuo myös henkilöiden vaihtuvuus seuroissa. Yhteyshenkilöt saattavat vaihtua vuosittain ja yhteydet ja henkilökemiat joudutaan luomaan aina uudestaan.

Haasteisiin pystytään ainakin osaltaan vastaamaan niin, että seuratoimijoille on tarjota ainakin kolme vaihtoehtoa toteuttaa toimintaa. Näitä ovat yliopiston sisäinen seuratoiminta, ulkopuolinen seuratoiminta sekä muu seuratoiminta yliopistoyhteisön alla. Toiminnan kannalta on tärkeää, että seuroille on tarjota hyviä vaihtoehtoja toteuttaa toimintaansa. Lisäksi merkittävää on se, että seurojen liikuntasaleissa olevat vuorot ovat kohtuullisen pysyviä, koska mitään vuosittaista hakumenettelyä ei käytetä. Toiminta saa näin jatkuvuutta ja suunnitelmallisuutta myös seurojen näkökulmasta.

7.2.2 Urheiluseuratoiminnan rakenteen muotoutuminen

Seuratoiminnan rakenne muotoutui kehittämisprosessin aikana yhä enemmän yliopistoliikunnan hahmottaman mallin mukaiseksi, joka muodostui kehittämistuen taustaksi syksyllä 2008. Alussa oli syytä hahmottaa selkeästi koko seuratoiminnan kenttä Helsingin yliopistolla sekä sitä läheisesti ympäröivät tekijät ja muodostaa tältä pohjalta selkeästi ymmärrettävä malli (kuva 2).

Helsingin yliopistolla seuratoiminta voidaan tällä hetkellä jakaa kolmeen isompaan kokonaisuuteen. Näitä ovat sisäiset seurukset, ulkopuoliset seurukset ja muu seuratoiminta yliopistoyhteisön alla. Yhteistyömuodot eri toimijoiden ja yliopistoliikunnan välillä vaihtelevat tavoitteesta riip-

puen. Yliopistolla toimiva urheiluseura ei voi kilpailla esimerkiksi kurssien järjestämisestä yliopistoliikunnan kanssa. Kurssin järjestää joko seura tai yliopistoliikunta mutta asiakkaalle toiminta näyttyy laadukkaana ja yliopistoliikunnan tavoitteen mukaisena. Lajitarjonta pyritään järjestämään yliopistoliikunnassa niillä keinoilla, millä se on parhaiten toteutettavissa. Asiakkaan näkökulmasta toiminta ei voi olla sekavaa ja poikkeuksia sisältävää.



Kuva 2. Yliopistoliikunnan hahmotteleva malli seuratoiminnasta Helsingin yliopistolla

Kaikkiin kolmeen hahmotettuun seuratoiminnan muotoon liittyy yhteistyökriteerit tai toimintamallit. Muussa seuratoiminnassa ja ulkoisessa seuratoiminnassa yliopistoliikunnan ja seurojen välillä solmitaan yhteistyötä määrittelevä ostopalvelu- tai vakiovuorosopimus. Kaaviossa (kuva 2) on kuvattuna myös Helsingin yliopiston ylioppilaskunnan (HYY) piirissä oleva järjestötoiminta. HYY tukee seuroja taloudellisesti sekä antaa apua järjestötoiminnan kentällä. Osa näistä seuroista on myös tiiviissä yhteydessä yliopistoliikuntaan. HYY:n toiminta on otettava huomioon seuratoiminnan kokonaisuudessa vähintäänkin informaatio-ohjauksen tasolla.

Tässä työssä on keskitytty vain kaaviokuvassa olevaan kesimmäiseen eli sisäiseen seuratoimintaan. Tähän yhteistyömuotoon kehitettiin aluksi yhteistyökriteerien nimellä kulkeva yhteistyön tavoitteita ja ehtoja kuvaava listaus. Kriteeri oli kuitenkin terminä hiukan liian tiukka ja yksisuuntainen. Näin päädyttiin kehittämään yliopistoliikunnan ja sisäisten seurojen välistä yhteistyösopimusta (Liite 1).

Yhteistyösopimuksen sisältö on erittäin ratkaiseva asia yhteistyön kannalta. Siinä määritellään kummankin osapuolen vastuut ja toisilleen tarjoamat mahdollisuudet. Yhteistyösopimuksesta tulee välittyä kumppanuus ja yhteistyö enemmän kuin pelkästä virallisesta sopimuksesta.

Yliopistoliikunnan ja seurojen näkemykset eroavat tässä kysymyksessä eniten koko prosessissa. Yliopistoliikunnan tavoitteena on, että seurojen kohderyhmänä olisivat pääasiassa Helsingin yliopiston opiskelijat ja henkilökunta, 80 prosentilla koko jäsenmäärästä. Loput 20 prosenttia voisi olla valmistuneita opiskelijoita kyseisestä kohderyhmästä sekä yhteistyöyliopistojen opiskelijoita ja henkilökuntaa. Seurojen näkemys oli yleisesti, että 50 prosenttia voisi olla pääkohderyhmää ja toiset 50 valmistuneita. Tärkeää oli kuitenkin se, että lähes kaikki seurat määrittivät kohderyhmäkseen Helsingin yliopiston ja varsinkin seurojen järjestämällä kursseilla osallistujat olivat lähes sataprosenttisesti Helsingin yliopistolaisia. Valmistuneiden opiskelijoiden osallistuminen seuratoimintaan on siis kynnyskysymys.

Helsingin yliopistolla on pitkälle ulottuvat perinteet urheiluseuratoiminnasta, joka on kohdistunut pääasiassa yliopiston opiskelijoihin ja henkilökuntaan. Seurojen määrä on aikojen myötä lisääntynyt. Seurojen nimissä on kuitenkin vielä vahva yhteys yliopistoon, kuten esimerkiksi Helsingin Yliopiston Urheiluseura ry, Yliopiston Taido ry tai Helsingin yliopiston taekwon-do ry. Yliopistoliikunta on tukenut seuroja liikuntatilojen sekä rahallisen tuen muodossa. Osa seuroista on tiiviissä yhteistyössä ja järjestää varsin aktiivista toimintaa esimerkiksi kurssien muodossa. Osa seuroista käyttää tiloja osallistuakseen esimerkiksi divisioona-tason palloilusarjoihin. Tällä hetkellä sisäisinä seuroina voidaan käsittää ne seurakunnat, joilla on yhteyksiä yliopistoon ainakin nimensä puolesta ja jotka lisäksi ovat yhteydessä yliopistoliikuntaan, liittyen eri tukimuotoihin. Nämä seurakunnat ovat syntyneet yliopistolla yliopistolaisten omien intressien myötä. Näiden seurojen pääkohderyhmänä ovat olleet yliopistolaiset.

Tavoitteena ja perusteluna sisäiselle seuratoiminnalle on, että seuran toiminta edistää yliopistolaisten liikuntamahdollisuuksia. Toiminta linjaa näin myös yliopistoliikunnan tavoitteisiin liikuttaa pääasiallisena kohderyhmänä yliopistolaisia. Yliopistoliikunnan visiona on, että liikunta on osa jokaisen yliopistolaisen elämää. Tällä tavoin edistetään myös liikunnan kansalaistoimintaa opiskeluaikana.

Yhteistyö vaatii selkeitä kriteereitä sekä yhteisesti sovittua toimintamallia. Seurojen tarjoamien liikuntapalveluiden on oltava laadukkaita ja turvallisia. Kummankin osapuolen on hyödyttävä yhteistyöstä. Lisäksi asiakkaan näkökulmasta toiminnan on oltava helposti hahmotettavaa ja toimintaan on päästävä mukaan.

Kirjattu strategia toimii selkärankana mutta lisäksi toiminnan on oltava hyvin hallinnoitua. Tämä vaatii vastuuhenkilön, joka koordinoi seuratoimintaa ja ymmärtää seuratoiminnan kokonaisuuden. Lisäksi hallinnoivalla taholla on oltava selkeä toimijoiden luottamus.

Ulkopuolisten seurojen kanssa yhteistyö on nuorempaa. Yhteistyömuotoja ovat olleet ostopalveluina toteutettavat liikuntapalvelut. Näitä ovat esimerkiksi uintikurssit ja palloilusarjojen erotuomaritoiminta. Yhteistyö on lähtenyt liikkeelle tarpeesta järjestää toimintaa tehokkaammin. Esimerkiksi uintikurssi on tarkoituksenmukaista järjestää ostopalveluna, jolloin järjestävällä seuralla on toteuttamisvastuu ja lisäksi hyviä ratavuoroja iltaisin käytettävissä. Yliopistoliikunnan on ollut erittäin vaikeata saada ilta-aikoja uimahalleista.

Ulkopuoliset seurat voivat tehdä myös vakiovuorosopimuksia yliopistoliikunnan tiloihin. Vakiovuoromyynnissä on kyseessä yliopistoliikunnan perustoiminnan rahoittaminen ja tilojen tehokkaan käytön lisääminen. Yliopistoliikunnan oman toiminnan ulkopuolelle jääviä tyhjiä tiloja voidaan myydä ulkopuoliseen käyttöön.

Yliopistoliikunnan tavoitteena on lisätä yhteistyötä ulkopuolisten seurojen kanssa jos kyseessä on esimerkiksi erityisosaaminen, joka poikkeaa yliopistoliikunnan ydinosasta. Toinen syy yhteistyölle voi olla yliopistoliikunnan ulkopuolisissa tiloissa tapahtuva toiminta.

Yhteistyötä toteutetaan kausiluonteisesti. Kevään ja syksyn toiminnasta tehdään suunnitelma ja sopimus. Yleisesti voidaan ajatella, että yhteistyö ulkopuolisten seurojen kanssa on lähtenyt liikkeelle tehokkaammasta ja sujuvammasta tavasta järjestää jokin liikuntapalvelu.

Muu seuratoiminta tarkoittaa tässä yhteydessä ylioppilaskunnan alaisia seuroja sekä henkilöstön ja opiskelijoiden peliporukoita tai muita harrasteryhmiä. Nämä ryhmät voivat hyödyntää yliopistoliikunnan palveluita ja tiloja. Seurat voivat varata kerta-, ja vakiovuoroja. Lisäksi tapahtumia varten on varattavissa tiloja. Näistä toiminnoista peritään perushintaa selvästi huokeampi maksu. Näiden toimintojen kautta avautuu yksi väylä lisää osallistua yhteisölliseen seuratoimintaan.

Yliopistoliikunnan on hallittava yliopistolla olevan seuratoiminnan kenttä kokonaisuudessaan. Yliopistoliikunnan rooli on myös toimia seuratoiminnan tietopankkina yliopistolaisille. Edellisiin seurajakoihin on myös vähintään informatiivisena osana liitettävä tietoa Helsingin yliopiston ylioppilaskunnan (HYY) toiminnasta järjestötoiminnan alueella.

7.2.3 Innovaatiomahdollisuudet

Seuratoiminnan kehittämiseen liittyy paljon innovaatiomahdollisuuksia. Seuratoimijat ovat aktiivisia ihmisiä ja yliopisto ympäristönä on jo varsin innovaatioita mahdollistava. Seurojen kanssa käydyt keskustelut muodostivat pohjan ja foorumin, joka voisi parhaimmillaan mahdollistaa uusia ajatuksia ja ideoita. Seuratoiminnan kohdalla innovaatiot voisivat olla esimerkiksi uusia tapoja toimia, hyödyntää resursseja, kehittää liikuntatiloja, luoda foorumeita ja yhteyksiä seurojen välille. Mahdollisuuksia on myös kehittää ja innovoida toimintaa kansallisella tasolla. On tärkeätä, että seuratoiminnan kehittäminen pääsee tapahtumaan aktivoivassa ja kannustavassa ilmapiiressä.

Innovaatio on luovasta ideasta jalostettu ja edelleen kehitetty käyttökelpoinen tuote. Luovuus ei aina johda innovaatioihin mutta niiden synnyssä sillä on merkitystä. Luovuuden merkitys korostuu innovaatioprosessin alkupäässä. (Frantsi, Pässilä & Parjanen 2008, 68.)

Jotta uusia ajatusmalleja ja ideoita voisi syntyä, tarvitaan rakenteellisia aukkoja olemassa olevien verkostojen välissä. Jos verkostojen tai rakenteiden välissä on paljon rakenteellisia aukkoja voi innovaatioita syntyä suuremmalla todennäköisyydellä. Suljetuista piireistä on pyrittävä ulos ja on luotava mahdollisuuksia ja foorumeita, joissa ideoinnille on tilaa. Ihanteellisessa tilanteessa ideoita ei tyrmätä ja luovuus saa vapaata tilaa. (Harmaakorpi & Melkas 2008, 7.) Seuratoiminnan kehittämässä rakenteelliset aukot muodostuvat yliopistoliikunnan ja sisäisten urheiluseurojen välille. Rakenteellisia aukkoja muodostuu myös yliopistoliikunnan ja muiden korkeakoululiikunnan toimijoiden välille.

Innovaatiot syntyvät ennalta arvaamattomasti ja näille sattumanvaraisille tapahtumille on luotava tilaisuuksia ja sitä kautta tarttumapintoja. Innovaatioissa hyödynnetään erilaista tietoa ja osaamista osaamisalojen rajapinnoilla. Innovaatiot ovat monimutkaisten ja jatkuvien prosessien tulosta. Innovaatiot ovat osa jokapäiväistä elämää. Suurin osa innovaatioista syntyy muualla kuin tieteen tuottamana. On luotava verkostoja, joissa syntyy vapaata keskustelua ja ideointia. (Harmaakorpi 2008.) Innovoinnin fokuksena on kumpaakin osapuolta kiinnostava kumppanuus ja se, millaisia liikuntapalveluja seurat voivat tuottaa yliopistoliikunnassa. Innovoinnin fokus on siis yhteistyömallien löytämisessä yliopistoliikunnan ja urheiluseurojen välille. Välineenä innovoinnille on keskustelut seurojen kanssa. Kun jatkossa päästään vähitellen toimivaan rakenteeseen ja hyvään yhteistyöhön ja viestintään, vapautuu resursseja vapaaseen ideoin-

tiin ja jopa innovaatioihin. Tämä täytyy ymmärtää ja antaa kehittämistyölle aikaa, koska muutokset seuratoiminnan monitahoisessa ympäristössä ovat välillä hitaita.

Luovien osaajien tarvetta työelämässä pidetään suurena. Tämä tarve kasvaa, koska uudistamisen tarve on ilmeinen. Luovuus tapahtuu ihmisen sisällä ja siihen ei voi pakottaa. Luovuus ei ole sidoksissa sosioekonomiseen asemaan. Työelämässä luovuudella tarkoitetaan voimavaraa, joka auttaa yksilöä tai työyhteisöä kehittämään työn lopputuloksia tai tapoja, joilla niihin päästään. Työelämässä luovuus kytketään usein innovaation käsitteeseen. (Aho 2007, 37.)

Lyhyellä aikavälillä voidaan luultavasti toteuttaa esimerkiksi tiloihin, välineisiin ja tiedotukseen liittyviä asioita. Pidemmän aikavälin innovaatiot voivat liittyä seurojen talouteen ja seurajärjestelmän organisaation edelleen kehittämiseen. Lyhyellä aikavälillä eli syksyn 2009 aikana kootaan seuratoimintaorganisaatio yhteen, luodaan informaatio ja markkinointiväylät sekä suunnitellaan tulevaisuutta. Pidemmän aikavälin innovaatiot pääsevät esiin kun seuratoimintaorganisaatio on luotu. Innovaatiot mahdollistuvat yliopiston ja yliopistoliikunnan sääntöjen ja toimintamallien puitteissa. Seuratoimintaa ei voida liaksi eriyttää yliopistoliikunnan muusta palvelukokonaisuudesta esimerkiksi kulunvalvontakysymyksien vuoksi. Innovaatiot tehdään kuitenkin mahdollisiksi pitämällä seuratoiminnan kehittäminen aktiivisesti mukana yliopistoliikunnan tiedonkulussa. Innovaatiot mahdollistuvat kun kehittämisen suunta on selvä, eikä sitä muuteta. Poukkoileva toiminta hävittää suunnan ja pohjan innovaatioilta. Kun suunta ja raamit kehittämistyölle ovat selvät, niin innovaatiot ovat enää kiinni ihmisten luomasta ilmapiiristä ja avoimesta asenteesta innovaatioille ja ideoille. Innovaatiota ja ideoita on myös syytä kirjata ylös jos niitä ei voida heti toteuttaa. Esimerkiksi liikuntatilojen määrä rajaa toimintaa. Tilojen merkitys on erittäin suuri. Kaikkia suunnitelmia ei voida heti toteuttaa mutta esimerkiksi kun liikuntatiloja vapautuu seurakäyttöön, niin voidaan jälleen laajentaa toimintaa ja kehittää uutta.

Seuratoiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä tarttumapintoja syntyy keskusteluissa ja ajatus-tenvaihdoissa. Seurojen ja yliopistoliikunnan välisistä tapaamisista on tehtävä rentoja ja niissä ei saa tukahduttaa ideointia. Jotta tarttumapintoja löytyy, niin seuratoiminnan kehittämisestä on tehtävä helposti ymmärrettävä asia. Yhteisen kielen löytäminen on tarttumapintojen kannalta ehdottoman tärkeää. Rakenteiden kannalta on kuitenkin tärkeää, että yliopistoliikunnan puolelta esitetään hahmotelma seuratoimintamallista ja tarjotaan seuroille vaihtoehtoja.

Innovaatiot mahdollistuvat jos seuratoiminnan kehittämistä päästään tekemään hyvän motivaation innoittamana, hyvässä ilmapiirissä ja seurojen näkemyksille annetaan arvoa. Seurojen mielipiteet, kokemukset ja tulevaisuudensuunnitelmat täytyy saada aidosti esiin. Yliopistoliikunta antaa tietyt raamit toiminnalle mutta seurojen mahdollisia ehdotuksia on vietävä eteen-

päin johtoportaalte. Lyhyellä aikavälillä voidaan luultavasti toteuttaa esimerkiksi tiloihin, välineisiin ja tiedotukseen liittyviä asioita. Pidemmän aikavälin innovaatiot voivat liittyä seurojen talouteen ja seurajärjestelmän organisaation edelleen kehittämiseen. Yksi laaja-alainen innovaatio voisi olla sellainen seuratoiminnan rakenne, joka olisi muunnettavissa eri oppilaitoksiin Suomessa.

Miten mahdolliset innovaatiot ja hyvät ideat saadaan esiin ja käytäntöön? Innovaatiot mahdollistuvat, jos seuratoiminnan kehittämistä päästään tekemään hyvän motivaation innoittamana ja seurojen näkemyksille annetaan arvoa. Seurojen mielipiteet, kokemukset ja tulevaisuudensuunnitelmat täytyy saada aidosti esiin. Yliopistoliikunta antaa tietyt raamit toiminnalle mutta seurojen mahdollisia ehdotuksia on vietävä eteenpäin johtoportaalte. Toisaalta myös seurojen on annettava arvoa yliopistoliikunnan antamille raameille. Kun rakenne ja yhteistyö ovat kunnossa, niin oletettavasti jatkossa päästään sellaiseen vaiheeseen, jossa ilmapiiri on riittävän avoin mittavillekin innovaatioille seuratoiminnan saralla. Tähän tarvitaan foorumeita, joissa seurat ja yliopistoliikunta kohtaavat rennossa ilmapiirissä.

7.3 Syntykö kumppanuusstrategia?

Kumppanuuden peruselementeistä eli tietopääomasta, lisäarvosta ja luottamuksesta jokainen vaikuttaa aina välittömästi kahteen muuhun. Onnistuneen kumppanuussuhteen rakentamiseen vaikuttaa se, kuinka hyvin näitä kolmea tekijää hallitaan. Kumppanuus tarkoittaa yhteyttä, jossa tieto, osaaminen ja koko tietopääoma jaetaan osapuolien välillä. Mitä enemmän tietoa jaetaan, sitä suuremmaksi kumppanuuden lisäarvo kasvaa. On ymmärrettävä, miten kumppanuuden eri osapuolet täydentävät toistensa toimintaa ja osaamista. Kumppanuus mahdollistaa lisäarvoa kaikille kumppanuuden osapuolille. Näin kumppanuuden onnistuminen edellyttää, että ymmärretään miten ansaintalogiikka, arvoketjut ja verkostot yhteistoiminnan myötä muodostuvat. Kumppanuus perustuu luottamukseen. Kaikki se, mitä kumppanuudella voidaan saavuttaa riippuu siitä, miten luottamuksellinen suhde osapuolien välille muodostuu. Luottamus vaikuttaa tietojen vaihtoon sekä osaamisen integrointiin. Tätä kautta myös arvo lisääntyy. Jos luottamusta ja tiedonvaihtoa vaaditaan paljon, niin sitä suuremmat ovat kumppanuuden tulosten mahdollisuudet mutta myös riskit. (Stähle & Laento 2000, 26–27.)

Erityisesti vapaaehtoisorganisaatioissa johdon ja jäsenistön suhde on hyvin herkkä ja vastavuoroinen. Johdon ja jäsenistön välillä on oltava jatkuva yhteys ja konsensus. Jos tätä ei muodostu, niin organisaatio menettää jäsenistöään. Liikuntaseuratoiminnassa on yleistä, että henkilö, joka tuntee itsensä kaltoin kohdelluksi perustaa uuden, oman seuransa. Johto

luo myös organisaatiokulttuuria. Johtaminen voidaan nähdä myös välittävänä vaiheena kun tarkastellaan ympäristön ja toimivuuden kytkentöjä. (Koski 1994, 57–58.) Seuratoiminnassa johtamisen kannalta on haastavaa saada varmistettua se, että järjestön tai seuran toimijat sitoutuvat järjestön arvoihin, päämääriin ja strategioihin. Varsinkin kansalaisjärjestöissä tämä on tärkeää, koska niissä ei yleisesti käytetä kannusteina tai pakotteina kilpailukykyistä palkkaa tai lakisääteisiä virkavelvoitteita. Toiminnan ydin lepää pitkälti aatteellisuudessa. Aatteellisuuteen liittyy paljon voimakkaita merkityslatauksia, joita johdon on vaalittava. Jokaisella järjestössä toimivalla on oma erityinen identiteettinsä sekä arvonsa. Vastaavalla tavalla myös eri järjestöillä on omat identiteettinsä ja arvonsa. Nämä toimijoiden merkityshorisontit eivät aina kohtaa kommunikaatiossa ja toiminnassa, mikä johtaa siihen, että järjestöjen sisällä erilaisten yksilöllisten tahtojen yhteensovittaminen on kaiken organisatorisen toiminnan ydinkysymyksiä. (Itkonen, Heikkala, Ilmanen & Koski 2000, 116–118.) Vuoropuhelu on siis herkällä pohjalla, koska seuratoimijat eivät ole palkkasuhteessa. Näin yhteistyö voi pahimmillaan loppua heti ristiriitojen ilmettyä. On myös luonnollista, että ihmisten väliset henkilökiemiat ja kommunikaatiotavat voivat vaikuttaa asioiden kehittämiseen ja eteenpäinviemiseen.

Kumppanuuden ja luottamuksen rakentamisen kannalta oli erittäin tärkeää, että seurat kokivat avoimen kehittämislinjan hyvänä. Vähitellen edeten ja osapuolien näkemyksiä ja tavoitteita huomioiden päästään varmasti parempaan lopputulokseen kuin nopealla ja yksipuolisella ohjeistuksella yliopistoliikunnan suunnasta. Tulosten mukaan seurat toivoivat yliopistoliikunnalta paljon sellaisia asioita, jotka tukevat kumppanuutta ja yhteistyötä. Näitä ovat esimerkiksi markkinointi yhteisillä väylillä, tilojen käytön kehittäminen yhdessä sekä seurojen vahvempi osallistuminen yliopistoliikunnan järjestämiin koulutuksiin ja informaatiotilaisuuksiin. Näistä elementeistä syntyy varmasti yliopistoliikunnan ja seurojen välille toimiva ja hedelmällinen kumppanuusstrategia, kunhan otetaan huomioon pehmeät arvot, seuralähtöisyys ja rakenteiden luonteva muodostuminen.

On selvää, että kehittämisprosessin tuloksena yliopiston seuratoiminnasta tulee kumppanuus, jota on koordinoitava. Aiemmin kyseessä on ollut ennemminkin vuorojen varaaminen seuroille ja tiedottaminen. Toiminnan luonne muuttuu siis selvästi. Toiminta laajenee, seuroille tulee enemmän liikuntatarjontaa hoidettavaksi ja kokonaisuuden koordinointi vaatimaan laaja-alaista ammatillista otetta.

7.4 Kehitysehdotukset

Jotta seuratoimintaa voidaan aidosti ja konkreettisesti kehittää on koottua tietoa hyödynnettävä ja vietävä käytännön tasolle saakka. Tietoa on välitettävä useaan kertaan seurojen ja yliopistoliikunnan johdon välillä, jotta päästään kaikkia osapuolia tyydyttävään malliin suurten linjausten tasolla. Muutosten on tapahduttava vähitellen ja välttämällä keinotekoisia rakenteita, ei pakottamalla. Lähes kaikki seurat ja lajit eroavat toisistaan, mikä tulee ottaa huomioon. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi yhteistyösopimuksen kohdalla on tehtävä joitakin lajikohtaisia sovelluksia.

Seuroille voidaan parhaassa tapauksessa antaa aiempaa suurempaa vastuuta liikunnan käytännön järjestämisessä ja seuroilta voidaan vähentää byrokratiaa. Yliopistoliikunnan on kuitenkin koordinoitava suuria linjauksia seuratoimintaan liittyen. Näitä ovat esimerkiksi liikuntatilojen hallinta ja puitteiden luominen toiminnalle. On myös huomioitava se, että yliopistoliikunnan toiminta kehittyy ja muuttuu. Seuratoiminta on osa kokonaisuutta ja sen on kuljettava mukana. On siis äärimmäisen tärkeää, että seuratoiminnasta ja sen kehittämisestä vastaava henkilö on tietoinen ympäröivistä muutoksista yliopistoliikunnassa.

Seuratoiminnan kehitysvaiheet ovat pitkiä ja muutosten läpivieminen seurakentässä vaatii aikaa ja tunnustelua. Tieto muutoksista ja seuratoiminnan sijoittumisesta kokonaisuuteen on oltava ennakoivaa, jotta prosesseja voidaan viedä eteenpäin. Yleisesti isoimmat muutokset ajoitetaan toiminnan aloittamisen ajankohtaan eli syyskauden alkuun. Jos tästä myöhästyään, niin seuraavan kerran on yritettävä vuoden päästä. Kesken kauden on yleisesti ollut hyvin vaikea tehdä muutoksia. Seuratoiminnan kehittäjän on siis hyvä olla toiminnan sisäpiirissä. Ulkopiirissä tietoa voi mahdollisesti saada välillä vain osittain ja yhteys kokonaisuuteen voi katketa.

Kehitysehdotukset ja tavoitteet on syytä jakaa kahteen eri vaiheeseen. Tavoitteena on, että toiminta on lopullisessa muodossaan vuoden 2010 syksyllä. Tätä ennen on syksyille 2009 asetettava välitavoitteita. Ensimmäinen kehitysehdotusten ja tavoitteiden kokonaisuus koskee siis syksyä 2009 ja toinen vuoden 2010 syksyä.

Ensimmäisessä eli syksyn 2009 vaiheessa viimeistellään seuratoiminnan rakennetta ja siihen liittyviä tekijöitä, kuten yhteistyömuotoja, markkinointia sekä kumppanuuden rakenteita. Lisäksi tavoitteena on, että seurat aidosti kokevat olevansa osa yliopistoliikuntaa ja seuroille annetaan aidosti vuosi aikaa miettiä sopivinta yhteistyömuotoa. On myös syytä kartoittaa kaikki päällekkäisyydet seurojen oman toiminnan ja yliopistoliikunnan voimin järjestetyn liikuntatar-

jonnan välillä. Asiakkaan kannalta ei olisi esimerkiksi järkevää, että seura järjestäisi sulkapalloturnauksen ja seuraavana viikonloppuna yliopistoliikunta tekisi samoin. Voimien yhdistämisellä saadaan varmasti parempaa toimintaa aikaiseksi. Syksyn aikana tuodaan myös yliopistoliikunnan johdolle tietoon kehittämistyön tulokset sekä kehitysehdotukset ja varmistetaan, että linjatukset ovat yhteneväisiä yliopistoliikunnan uudistusten kanssa.

Toisessa eli syksyn 2010 vaiheessa ollaan otaksuttavasti ja toivottavasti siinä vaiheessa, että syksyn 2009 tavoitteet ovat toteutuneet ja varsinainen uusi seuratoiminnan rakenne on käytössä. Seurat saavat liikuntatiloja käyttöönsä ja yliopistoliikunnan asiakkaille seuratoiminnan kautta tuotettava liikuntatarjonta näyttää toimivana ja selkeänä. Lisäksi uudet seurat voivat tulla toimintaan helpommin mukaan uusien ja selkeiden toimintamallien myötä. Seuraavassa on esitetty vielä tiivistetysti tavoitteiden ja kehitysehdotusten sisältö.

Syksy 2009

- seuratoiminnan rakenne on hahmottunut yliopistoliikunnalle ja sisäisille seuroille
- sisäisillä seuroilla on aikaa miettiä, mihin seuratoiminnan yhteistyölinjaan seuran on mahdollista tulla mukaan
- seurojen ja yliopistoliikunnan välillä on tapaamisia, joissa kehitystyötä voidaan viedä eteenpäin
- yliopistoliikunnan johto antaa näkemyksensä linjauksille
- yliopistoliikunnan www-sivujen seuratoimintaosio on toimiva ja selkeä
- pohja seurojen ja yliopistoliikunnan yhteistyölle, kumppanuudelle ja luottamukselle on luotu ja toiminnalla on kasvot
- seuratoimintaa voidaan markkinoida ja seurojen toimintaan pääsee helposti mukaan
- kartoitetaan päällekkäisyydet seurojen ja yliopistoliikunnan järjestämässä toiminnassa
- seuratoiminnan koordinointiin on yliopistoliikunnan puolelta riittävä määrä henkilötyövuosia
- seuratoiminta on selkeämpi ja hahmottuneempi osa yliopistoliikunnan palvelutarjontaa
- seurat kokevat olevansa osa yliopistoliikuntaa ja yliopistoa
- kamppailulajien ja tanssien kohdalla ei tarvita näkyvää muutosta
- palloilujoukkueiden kohdalla viedään muutosta eteenpäin ja toiminta pyritään pitämään ennallaan

- joukkuepalloilu kootaan HYUS ry:n alle ja aktivoidaan HYUS ry:n toiminta uudelleen
- kamppailulajeilla toiminta avautuu uusille harrastajille pääosin kurssien kautta
- pallonpuolella uudet harrastajat ovat jo usein pelanneet ja halu pelata korostuu, joten on löydettävä pallonpuolelle ominaisiin tapoihin mukana seuratoiminnassa

Syksy 2010

- edelliset tavoitteet toteutuvat ja seurat ovat tehneet valinnan yhteistyölinjasta
- seuratoiminta toteutuu yhtenä yliopistoliikunnan palvelukanavaudistuksen kanavana
- sisäiset seurat saavat liikuntatiloja käyttöönsä veloitusetta jos seuran toiminta täyttyy sisäisen seuratoiminnan yhteistyösopimuksessa olevat kriteerit
- yliopistoliikunnan ja seurojen väliset yhteistyösopimukset voidaan allekirjoittaa
- yliopistoliikunnan ja seurojen välinen kumppanuus toteutuu ja yhteistyö on sujuvaa
- seurat kokoontuvat säännöllisesti yliopistoliikunnan johdolla
- kaikki päällekkäisyydet liikuntatarjonnassa ovat poistuneet ja työnjako on täysin selvä yliopistoliikunnan ja seurojen välillä
- haluttu osa liikuntatarjonnasta pystytään järjestämään toimivasti seuratoiminnan kautta
- uusi seura voi tulla helposti mukaan yliopistoliikunnan seuratoimintaan, koska yhteistyösopimus ja rakenne ovat toimivia
- harjoitusvuorojen jakoon on kehitteillä toimiva malli esimerkiksi perustuen jäsenmäärään, käyntikertoihin tai kurssitoimintaan
- yliopistolla toimivat seurakentät ovat mukana alueellisessa seurakentässä ja osallistuvat esimerkiksi Opiskelijoiden Liikuntaliiton järjestämiin seuratoimintaan liittyviin tilaisuuksiin
- toimiva yhteistyömalli esimerkkinä koko korkeakoululiikunnan sektorilla

Kehitysehdotukset ja perustelut viedään yliopistoliikunnan johdolle ja sen jälkeen toimitaan päätetyn linjan mukaisesti. Yliopistoliikunta tulee hyötymään seuratoiminnan kehittämisen tuloksista jos seuratoiminnan näkyvin osa eli varsinaisen liikuntatoiminta saadaan vietyä käytäntöön ja toimimaan kampustasolla. Hyötyjä tulee jatkossa olemaan monipuolisesti järjestetty ja seuratoiminnan kautta laajentuva liikuntatarjonta. Esimerkiksi kamppailulajien lajitarjonnan monipuolinen keskittyminen yliopistolla on jo valtakunnallisestikin merkittävä. Lisäksi voidaan saada taloudellisia hyötyjä jos seuroja voitaisiin hyödyntää sijaisjärjestelyissä ja osin korvata palkattua työvoimaa. Kaikki tämä vaatii saumatonta yhteistyötä seurojen, suunnitteluportaan ja kampusten kanssa.

Liikuntatarjonta on näyttävä asiakkaalle hyvin toimivana kokonaisuutena, on sitten käytännön toiminnan tuottajina urheiluseurat tai palkattu ohjaaja. Tärkeintä on, että ihmiset liikkuvat ja saavat jaksamista opiskeluun ja työntekoon. Seuratoiminnan laaja merkitys voi tulla esiin toiminnassa vain jos se saadaan vietyä hyvin käytäntöön ja kaikki toimijat ymmärtävät toiminnan tavoitteet. Parhaimmillaan tässä kokonaisuudessa myös yliopistoliikunnan seuratoiminta kasvaa, kehittyy ja tuo kokonaisuuteen lisää hyvinvointia ja sen tuomia mahdollisuuksia.

8 Jatkokehittämisen aiheet

Jatkokehittämiseen liittyvät aiheet voidaan nähdä vuosien 2009 ja 2010 jälkeisenä kolmantena kehittämisen vaiheena. Jos seuratoiminnan kehittämisen tuomat ehdotukset ja rakenteet havaitaan toimiviksi, niin tämän pohjalta voidaan ennakoida seuraavan vaiheen kehittämistarpeita. Näitä kehittämisen kohteita tulevat luultavasti olemaan seuratoiminnan talouteen liittyvät seikat. Seuratoiminnan tukimuotoja tulee kehittää ja uudelleen arvioida. Tämä tarkoittaa sitä, että liikuntasalivuorojen ja rahallisen tuen jakamisen tueksi tulee kehittää toimiva järjestelmä. On ehkä syytä miettiä, voitaisiinko tämä kytkeä seurojen tarjoaman liikuntatoiminnan määrään ja tasoon. Onko seurojen saamat edut oltava suorassa suhteessa toiminnan määrään ja tasoon?

Tämä tuo seuraavaksi mahdolliseksi kehittämiskohteeksi luonnollisesti seurojen ohjaajien toiminnan tarkan kartoittamisen, mikä tarkoittaa ohjaajakriteerien luomista seuratoimintaan. Myös erilaisia kannustusjärjestelmiä tulee pohtia jatkossa.

Jotta vuosien 2009 ja 2010 kehitysvaiheiden tuloksia voitaisiin tarkasti selvittää, olisi syytä tehdä kyselyt tietyille kohderyhmille. Esimerkiksi ainejärjestöjen liikuntavastaaville tai suoraan kaikille asiakkaille tulisi tehdä kysely, jossa selvitetäisiin seuratoiminnan näkyvyyttä ja toimintaa. Erittäin tärkeää olisi tietää, miten asiakkaat pääsevät mukaan toimintaan. Myös seurojen näkemyksiä olisi syytä selvittää uudelleen ja keskittyä siihen, miten seurat kokivat kehitysprosessin tuomat mahdolliset muutokset. Tarvitaan siis seurantasuunnitelmia.

Vuoropuhelua ylioppilaskunnan ja Opiskelijoiden Liikuntaliiton kanssa tulee ylläpitää. Yhteys seuratoimintaan liittyviin asioihin on pidettävä aktiivisena. Näin saadaan myös seuroille itselleen välitettyä parempaa tietoa perusjärjestötoiminnasta ja liikunnan kansalaistoiminnan eteenpäinviemisestä. Yhtenä mahdollisuutena voi vielä tulevaisuudessa olla se, että kaikki seuratoiminta yliopistolla on yhden ison seuran alla. Näin saataisiin kohdistettua esimerkiksi mahdollisia valtiovallan suunnalta tulevia tukimuotoja kohdistettua paremmin. Lisäksi erilaisissa seuratoiminnan foorumeissa voisi olla helpompi ja joustavampi olla mukana.

Helsingin yliopiston seuratoimintamallista voi kehittyä varsin hyvä esimerkki, jossa urheiluseurojen kanssa tehdyllä yhteistyöllä saadaan aikaan laadukkaita liikuntapalveluja korkeakouluympäristössä. Tätä ei kannata jatkokehittämisessä jättää unohtuksiin.

Lähteet

- Aho Marita. 2007. Luoville osajille on tilausta työelämässä. Teoksessa: Visanti Marja-Liisa, Järnefelt Heljä, Bäckman Pia (toim.) 2007. Luovuuspedagogiikka. Erweko. Helsinki.
- Anttila Mai, Iltanen Kaarina. 2001. Markkinointi. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- de Groot Marieke. 2009. Social responsibility of sport clubs. Teoksessa: Westerbeek Hans, Fahlström Pergoran (toim.) 2009. Best Practises in Sport Facility & Event Management, conference proceedings 2009. Arko Sports Media, Niuwegein, The Netherlands.
- Frantsi Tapani, Pässilä Anne, Parjanen Satu. 2008. Luovuusmenetelmät innovaatioprosesseissa. Teoksessa: Harmaakorpi Vesa, Melkas Helinä (toim.) 2008. Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Kuntatalon paino. Helsinki.
- Harmaakorpi Vesa. Luennot innovaatioista. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Vierumäen yksikössä 24.9.2008.
- Harmaakorpi Vesa, Melkas Helinä. 2008. Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Kuntatalon paino. Helsinki.
- Heikkala Juha. 2000. Kansalaistoiminnan suuri linja. Teoksessa: Itkonen Hannu, Heikkala Juha, Ilmanen Kalervo, Koski Pasi (toim.) 2000. Liikunnan kansalaistoiminta; Muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu nro 152. Tammer Paino. Tampere.
- Heikkala Juha. 2009. Kansalaisten aktiivisuus ei katoa, mutta se muuttuu muotoaan. Helsingin Sanomat. Helsingin Sanomien vieraskynä. 3.8.2009. Sivu 2.
- Heinilä Kalevi. 1986. Liikuntaseura sosiaalisena organisaationa. Tutkimuksia 38/1986. Jyväskylän yliopisto, liikuntasuunnittelun laitos.
- Heinilä Kalevi, Koski Pasi. 1991. Suomalainen liikuntaseura. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu nro 125. Hakapaino Oy. Helsinki.

Helsingin kaupungin liikuntavirasto. 2002. Helsingin kaupungin liikuntapoliittinen ohjelma vuosiksi 2001–2010. Frenckellin Kirjapaino Oy. Helsinki.

Helsingin yliopisto. 2009. Helsingin yliopiston vuosikertomus. 2008. Luettavissa: <http://www.helsinki.fi/vuosikertomus2008/>. Luettu 30.3.2009.

Helsingin Yliopiston Urheiluseura. 1978. Seuraesite.

Helsingin Yliopiston Urheiluseura. 1985. Seuraesite.

Helsingin yliopiston ylioppilaskunta. 2009. Järjestöpalvelut. Luettavissa: <http://www.hyy.helsinki.fi/>. Luettu 10.9.2009.

Hirsijärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula. 2002. Tutki ja kirjoita. kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hyypä Markku T. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä; Sosiaalinen pääoma ja terveys. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Ilmanen, Kalervo & Itkonen, Hannu. 2000. Kansalaisten liikuttajat; Kansalaistoimijat ja kunnat liikuntapalvelujen tuottajina Pohjois-Karjalassa. Itä-Suomen lääninhallituksen liikuntatoimi, Pohjois-Karjalan liikunta ry, Joensuun yliopisto, Karjalan tutkimuslaitos. Joensuu.

Ikävalko Jarmo. 2008. Espoolaisten urheiluseurojen ja kaupungin liikuntatoimen välisen yhteistyön kehittäminen. AMK-opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Vierumäen toimipiste, Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma. Helsinki.

Itkonen Hannu. 1999. Liikunnan kansalaistoimijakenttä muutoksessa. Teoksessa: Suomi Kimmo (toim.)1999. Vaajan virran Vuolteesta. Liikunnan kehittämiskeskus. Jyväskylä.

Itkonen Hannu. 2000. Kansalaistoiminnan suuri linja. Teoksessa: Itkonen Hannu, Heikkala Juha, Ilmanen Kalervo, Koski Pasi (toim.) 2000. Liikunnan kansalaistoiminta; Muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu nro 152. Tammer Paino. Tampere.

Itkonen Hannu. 1996. Kenttien kutsu. Tammer paino Oy. Tampere.

- Jarvie Grant. 2006. Sport, Culture and Society. TJ International Ltd. Cornwall.
- Jylhä Eila, Paasio Antti, Strömmer Riitta. 1997. Menestyvä yritys. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Katainen-Valtonen Janna. 2007. Helsingin yliopiston yliopistoliikunnan markkinointisuunnitelma. Kehittämishankeraportti. Urheilumarkkinoinnin erikoistumisopinnot. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koski Pasi. 1994. Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylä University Printing House and Sisäsuomi Oy. Jyväskylä.
- Koski Pasi. 2000. Millä tavoin kansalaisaktiivisuus toteutuu liikunnassa? Teoksessa: Miettinen Mari (toim.) 2000. Haasteena huomisen hyvinvointi - Miten liikunta lisää mahdollisuuksia, Liikunnan kansanterveyden julkaisuja 124. Paino Porras Oy. Jyväskylä.
- Koski Pasi. 2009. Seurakenttä monipuolistuu, eriytyy ja ammattimaistuu. Liikunta & Tiede 46, 4/2009. Sivut 5-8.
- Kurikka Päivi. 1996. Yhteistyöllä liikuntapalveluja. Suomen Kuntaliitto. Kuntaliiton painatuskeskus. Helsinki.
- Kärkkäinen Pekka. 1986. Suomalaisen liikuntakulttuurin kehityslinjoja. Teoksessa: Vuolle Pauli, Telama Risto, Laakso Lauri (toim.) 1986. Näin suomalaiset liikkuvat. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 50. Valtion Painatuskeskus. Helsinki.
- Lahtinen Jukka, Isoviita Antti. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Ensimmäinen painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Masmandis Theophilos, Kosta George. 2009. Information as a factor of perceived constraints and students participation in campus recreational sport programs. Teoksessa: Westerbeek Hans, Fahlström Pergoran (toim.) 2009. Best Practises in Sport Facility & Event Management, conference proceedings 2009. Arko Sports Media, Niuwegein, The Netherlands.

McPherson Barry D., Curtis James E., Loy John W. 1989. The Sosial Significance of Sport. An Introduction to the sociology of sport. Human Kinetics Books. A Division of Human Kinetics Publishers, Inc. Illinois.

Mykrä Janne. 2000. Akateeminen Warti 50 kilpailua ja karnevaalia. Monila Oy.Helsinki.

Näsi Juha, Neilimo Kari. 2006.Mitä on liiketoimintaosaaminen. WS Bookwell Oy. Juva.

Opetusministeriö.2008. Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla; Ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi julkisen ohjauksen näkökulmasta. Luettavissa:
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/>. Luettu 1.7.2009.

Opetusministeriö. 2009. Suomen koulutusjärjestelmä. Luettavissa:
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/>. Luettu 23.3.2009.

Opiskelijoiden Liikuntaliitto. 2009. Liikunnan asema korkeakouluissa. Luettavissa:
<http://www.oll.fi/liikuntapolitiikka>. Luettu 22.4.2009.

Pekkala Jukka, Heikkala Juha. 2007. Liikunnan kansanliikkeen neljäs tie; Näkökulmia yhteiskunnan ja liikunnan kansalaistoiminnan tulevaisuuteen. Luettavissa:
http://www.slu.fi/materiaalit/julkaisut_ja_oppaat. Luettu 30.6.2009.

Pelin Risto. 2002. Projektihallinnan käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Polyteknikkojen Urheiluseura. 2009. Teekkariurheilua vuodesta 1903. Luettavissa:
<http://pus.tky.fi/>. Luettu 3.6.2009.

Puronaho Kari. 2006. Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi; Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksista. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.

Rantanen Teemu, Ahonen Pia, Leinonen Rauni, Harjulehto Eeva, Kaljonen Päivi, Sandelin Sirpa, Ojasalo Katri. 2008. Opinnäytetyö yhteisöllisenä osaamisen tuottamisen prosessina. Teoksessa: Maijala Hanna, Levonen Jarmo (toim.) 2008. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto; Osaamisen ennakointi ja tulevaisuuden haasteet. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.

Rinne Saara. 2009. Väliraportti Korkeakoulujen ja seurojen yhteistyöhankkeesta. Sähköposti 2.3.2009.

Sarkama Raimo. 2003. Ylioppilasurheilusta yliopistoliikunnaksi. Muisteloita Helsingin yliopistoliikunnan alkuajoilta 1967-1974.

Siekinen Kirsi. 2007. Syvähaastattelu. sivut 44-51. Teoksessa: Aaltola Juhani, Valli Raine (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Siisiäinen Martti. 1999. Urheiluseura sosiaalisena pääomana: käsite ja siitä avautuvat tutkimusongelmat. Teoksessa: Suomi Kimmo 1999 (toim.) Vaajan virran Vuolteesta. Liikunnan kehittämiskeskus. Jyväskylä.

Siltala Juha. 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Uudistettu laitos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Suomen Liikunta ja Urheilu. 2005. Liikunnan ja Urheilun Maailma 13/05. Luettavissa: www.slu.fi. Luettu 15.4.2009.

Suomen Liikunta ja Urheilu. 2006. SLU:n julkaisusarja 5/6. Kansallinen liikuntatutkimus 2005-2006 – aikuisliikunta. Luettavissa: http://www.slu.fi/materiaalit/julkaisut_ja_oppaat. Luettu 19.3.2009.

Suomen Liikunta ja Urheilu. 2006. SLU:n julkaisusarja 6/6. Kansallinen liikuntatutkimus 2005-2006 – vapaaehtoistyö. Luettavissa: http://www.slu.fi/materiaalit/julkaisut_ja_oppaat. Luettu 19.3.2009.

Suomen Liikunta ja Urheilu. 2007. Liikunnan ja Urheilun Maailma 2/07. Luettavissa: www.slu.fi. Luettu 16.4.2009.

Suomen Liikunta ja Urheilu. 2009. Seuratuki. Luettavissa: <http://www.seuratuki.fi/info>. Luettu 2.7.2009.

Stähle Pirjo, Laento Kari. 2000. Strateginen kumppanuus; avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Suikki Mika. 2009. Liikuntajohtaja. Yliopistoliikunta. Helsinki. 28.10.2009.

Suomi Kimmo. 1998. Liikunnan yhteissuunnittelumetodi; Metodien toimivuuden arviointi Jyväskylä Huhtasuon lähiössä. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä and ER-Paino Ky. Lievestuore.

- Sydänmaanlakka Pentti. 2004. Älykäs johtajuus. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Nylund Mats, Laakso Seppo, Ojajärvi Sanna. 2006. Urheilu, maine ja raha. Tammer –Paino Oy. Tampere.
- Telama Risto. 1986. Liikunnassa kiinnostaa - liikuntamotivaatio. Teoksessa: Vuolle Pauli, Telama Risto, Laakso Lauri (toim.)1986. Näin suomalaiset liikkuvat. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 50. Valtion Painatuskeskus. Helsinki.
- Telama Risto, Vuolle Pauli. 1980. Aikuisväestön liikuntaharrastusta säätelevät tekijät. Tutkimuksen raportointiseminaarin raportti. Liikuntatieteellisen seuran julkaisuja no 80. Jyväskylä.
- Turvoke. 2009. Opiskelijaliikuntaa pyörittää Turvoke ry. Luettavissa: <http://www.turvoke.fi/>. Luettu 3.6.2009.
- Uusimäki Hanna. 2007. Liikunnan mahdollisuus korkeakouluissa; Selvitys korkeakouluopiskelijan liikuntamahdollisuuksista opiskeluympäristössä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Vakaslahti Pasi. 2004. Jalosta Liikesuhde kumppanuudeksi – Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Valli Raine. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: Aaltola Juhani, Valli Raine (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva.
- Valtonen Hannu, Rossanen Pekka, Pekurinen Markku. 1993. Liikunta – Talous – Kulttuuri. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 137. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Vuokko Pirjo. 1997. Markkinointiviestintä. WSOY. Juva.
- Wiio Osmo A. 1994. Johdatus viestintään. Weilin & Göös. Porvoo.
- Yeung Anne Birgitta. 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa; Ihanteita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. Hakapaino. Helsinki.
- Yliopistoliikunta. 2006. Yliopistoliikunnan tavoiteohjelma kaudelle 2007-2009.
- Yliopistoliikunta. 2009. Yliopistoliikunnan toimintakertomus 2008.

Yliopiston sisäisten urheiluseurojen ja yliopistoliikunnan välinen yhteistyösopimus

Sopimuksen tavoitteena on vahvistaa sisäisten urheiluseurojen ja yliopistoliikunnan välistä kumppanuutta ja yhteistyötä. Seuratoiminnan halutaan olevan selkeä osa yliopistoliikunnan kokonaisuutta.

Yhteistyön edellytykset:

Seura on rekisteröitynyt yhdistys (ry). Seuran säännöt toimitetaan tiedoksi yliopistoliikunnalle. Yliopistoliikunnan ja seuran yhteistyö on säännöissä kirjattuna.

Seura tarjoaa harraste-, kurssi- tai kilpailutoimintaa HY:n opiskelijoille ja henkilökunnalle. Seuran ja yliopistoliikunnan tavoitteet ovat yhteneväiset. Seuraan mukaantulon on oltava helppoa. Seuran tarjoama laji sopii yliopistoliikunnan ohjelmaan, tavoitteisiin ja toimintamalliin (Yliopistoliikunnan missio ja visio).

Seuralla on esittää toimintasuunnitelma ja – kertomus sekä kuitit maksuista, jotka kohdistuvat Yliopistoliikunnan mahdollisten tukien piiriin

Seura kerää kävijämäärät tapahtumistaan ja raportoi näistä yliopistoliikunnalle kausiraportissaan (kevät, kesä ja syksy).

Harjoitusryhmät toimivat ympärivuotisesti kirjallisen suunnitelman mukaan. Toiminnassa pyritään huomioimaan jokaisen seuran jäsenen tarpeet.

Vähintään 80 prosenttia seuran jäsenistä on oltava Helsingin yliopiston opiskelijoita tai henkilökuntaa. 20 prosenttia seuran jäsenistä voi olla valmistuneita kyseisestä kohderyhmästä tai yhteistyöyliopistojen opiskelijoita tai henkilökuntaa. Yliopistoliikunta voi harkita seurakohtaista erillismenettelyä jos lajin luonne sitä vaatii.

Liikunta- tai kertamaksua ei vaadita seuravuorojen käyttäjiltä.

Yliopistoliikunnalla on tieto siitä, ketkä ohjaavat seuran harjoituksia. Vierailevista valmentajista/opettajista sovitaan erikseen.

Yliopistoliikunta antaa kolmelle pääohjaajalle VIP-kortin (liikuntamaksu veloituksetta) sekä viidelle muulle ohjaajalle liikuntamaksun HY-hintaan.

Yliopistoliikunta tukee seuroja liikuntatilojen, rahallisen tuen, tiedotuskanavien ja markkinoinnin avulla. Yliopistoliikunnalla työntekijä, joka hallinnoi seuratoimintaa. Seuran toimintaa voidaan esitellä Yliopistoliikunnan markkinointimateriaaleissa.

Yliopistoliikunta harkitsee tuki-, väline- ja tila-asioita seura- ja lajikohtaisesti.

Seura voi olla mukana yliopistoliikunnan kauden avauksissa ym. yhteistapahtumissa.

Seuralla on omat www-sivut ja sähköpostiyhteys sekä vähintään yksi nimetty yhteyshenkilö.

Yliopistoliikunnan www-sivuilta on linkki seuran sivulle.

Yliopistoliikunta järjestää yhteistyö/keskustelufoorumeita (2-4 kertaa vuodessa). Niissä käsitellään seuratoimintaan liittyviä ajankohtaisia asioita. Tilaisuuteen kutsutaan kaikki seurat.

Seuran edustajan allekirjoitus

Yliopistoliikunnan edustajan allekirjoitus

Aika ja paikka

Seuratoiminta Yliopistoliikunnassa

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 24.2.2009 10.00 ja päättyy 24.3.2009 0.00

Urheiluseuratoiminta on tärkeä osa liikuntakulttuuria. Myös Helsingin yliopistossa seuratoiminnalla on keskeinen rooli, minkä vuoksi sitä kehitetään. Vuonna 2007 yliopistoliikunta teki lyhyen kyselyn, liittyen urheilu-seuratoimintaan. Sen perusteella saimme suuntaa siitä, mihin ja millä voimin seuratoimintaa voidaan kehittää. Nyt prosessi jatkuu. Olisimme erityisen kiinnostuneita kuulemaan lisää seuratoiminnan taustatekijöistä ja yhteistyö-mahdollisuuksista. Tarkoituksena on, että toimintaedellytyksiä parannetaan ja saadaan seuratoiminnasta selkeä ja näkyvä osa yliopistoliikunnan palvelutarjontaa. Tavoitteena on selkeyttää yhteistyötä Helsingin yliopiston omien urheiluseurojen ja yliopistoliikunnan välillä.

Kyselystä saatuja tietoja käydään läpi seurakohtaisissa tapaamisissa kevään 2009 aikana. Toivomme vastauksianne 8.3.2009 mennessä (yksi vastaus/seura). Vastaaminen ei vie kovin kauan. Vastauksenne ovat erittäin tärkeitä seuratoiminnan kehittämisen kannalta.

Perustiedot Seurastanne

1. Seuran Nimi _____
2. Edustamanne laji _____
3. Minä vuonna seuranne on perustettu _____
4. Onko seuranne rekisteröitynyt yhdistys Kyllä ___ Ei ___

Toiminnan muodot ja laajuus

5. Ketkä ovat pääkohderyhmänne? _____
6. Kuinka paljon seurassanne on jäseniä tällä hetkellä _____
7. Kuinka paljon seurassanne on toimintaa ohjaavia henkilöitä? _____
8. Kuinka monta ohjattua harjoitusta seurallanne on viikossa yliopistoliikunnan tiloissa? (keskimäärin) _____
9. Onko vuorojenne määrä yliopistoliikunnan tiloissa riittävä seuranne toimintaa ajatellen? Kyllä ___ Ei ___
En osaa sanoa ___
10. Kuinka monta vuoroa seurallanne on muualla kuin yliopistoliikunnan tiloissa? ___
11. Kuinka monta kilpailu- tai ottelutapahtumaa seurallanne on vuodessa? (keskimäärin) ___
12. Minkälaisia muita tapahtumia seuranne järjestää vuosittain ja kuinka paljon niitä on? Kerro myös tapahtumien paikka, ajankohta ja arvioitu kävijämäärä _____
13. Peritäänkö seuranne jäseniltä jäsenmaksuja? Kyllä ___ Ei ___
14. Arvioi kuinka monta prosenttia seuranne jäsenistä on Helsingin yliopiston tai yhteistyöyliopistojen opiskelijoita tai henkilökuntaa ___
15. Arvioi kuinka monella prosentilla seuranne jäsenistä on yliopistoliikunnan liikuntatarra ___
16. Vastaako seuranne tarjonta halukkaiden seuraan tulevien kysyntään?
___ Tarjontaa on seurallamme enemmän kuin on seuraan tulijoita
___ Tarjonta ja kysyntä ovat tasapainossa
___ Seuraamme olisi enemmän tulijoita kuin tarjontaa on
Jos tulijoita olisi enemmän kuin tarjontaa, niin kerro mahdollisia syitä tähän. (mikä estää järjestämisen ym.) _____
17. Teettekö yhteistyötä muiden seurojen kanssa yliopiston sisällä? Kyllä ___ Ei ___
18. Teettekö yhteistyötä muiden seurojen kanssa yliopiston ulkopuolella? Kyllä ___ Ei ___
19. Mitä mahdollinen yhteistyö on ja miksi sitä tehdään? _____

Yhteistyö yliopistoliikunnassa tällä hetkellä

20. Mikä on nykyinen seuranne yhteistyömuoto yliopistoliikunnan kanssa? (mainitse 5 keskeisintä)

21. Miten tyytyväisiä olette yhteistyöhön yliopistoliikunnan kanssa? Tyytymätön ___ ___ ___ ___ Tyytyväinen
22. Miten yhteistyötä tulisi mielestänne kehittää (kolme keskeisintä) _____
23. Mikä on yliopistoliikunnan liikuntatilojen merkitys seurallenne? Ei merkittävä ___ ___ ___ ___ Merkittävä
24. Miten liikuntatilojen käyttöä tulisi mielestänne kehittää (3 tärkeintä)? _____
25. Mikä on yliopistoliikunnan rahallisen tuen merkitys seurallenne? Ei merkittävä ___ ___ ___ ___ Merkittävä
26. Miten tukimuotoja tulisi mielestänne kehittää (3 tärkeintä) perusteluineen?

27. Miten viestintä toimii mielestänne yliopistoliikunnan ja seurojen välillä? Ei toimi ___ ___ ___ ___ Toimii
28. Miten viestintää tulisi mielestänne kehittää (kolme tärkeintä) _____

Tulevaisuuden yhteistyö yliopistoliikunnassa

29. Mitä seuranne voisi parhaiten kehittää yliopistoliikunnan kokonaisuutta? _____
30. Voisiko seuranne järjestää lajinne koko toiminnan yliopistoliikunnassa? (esim. ohjatut vuorot, kurssit, turnaukset ym.) _____
31. Miten haluaisitte markkinoida toimintaanne yliopistoliikunnassa? _____

