

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

**RAHASTA VAI RAKKAUDESTA -
VAPAAEHTOISTYÖTÄ TAMPEREEN PYRINNÖSSÄ**

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Tammikuu 2006
Ohjaaja: Marja Eriksson

Piia Viljakainen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	VILJAKAINEN, PIIA
Tutkielman nimi:	Rahasta vai rakkaudesta - Vapaaehtoistyötä Tampereen Pyrinnössä
Pro gradu –tutkielma:	107 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Tammikuu 2006
Avainsanat:	vapaaehtoistyö, motivaatio, sitoutuminen, palkitseminen

Ihmiset ovat nykyään aktiivisempia harrastuksissaan ja elämystenetsinnässään kuin koskaan aikaisemmin, ja vastoin yleistä uskomusta myös vapaaehtoistyöntekijöiden määrä on lisääntynyt. Vapaaehtoistyöstä ollaan siis edelleen kiinnostuneita, mutta tämän ajan ilmiönä on se, että pitkäaikainen sitoutuminen ei enää motivoi. Liikuntajärjestöjen kokemusten mukaan ihmiset ovat yhä useammin mukana ”pätkätoimijoina”. Vaikka kiinnostus vapaaehtoistyöhön on vastoin yleisiä oletuksia ollutkin viime aikoina siis kasvussa, kautta aikojen ollaan kuitenkin myös oltu huolissaan seurojen ja vapaaehtoisuuden tilasta. Myös Tampereen Pyrintö on kiinnittänyt huomiota lisääntyneeseen sitoutumattomuuden ja on huolissaan erityisesti johtokunnissa tehtävästä vapaaehtoistyöstä.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin vapaaehtoistyötä tekevien henkilöiden, Tampereen Pyrinnön lajijaostojen johtokuntien jäsenten mielipiteitä motivaatiosta, motivoinnista, sitoutumisesta ja palkitsemisesta suhteessa erityisesti johtokunnissa tehtävään vapaaehtoistyöhön. Tutkimuksessa käsiteltiin vapaaehtoistyötä myös yleisemmällä tasolla. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena; tutkimuksen empiirisen osuuden aineisto kerättiin haastattelemalla lajijaostojen edustajia. Tutkimuksesta toivottiin saatavan apuväline Pyrinnön johdolle motivoinnin ja palkitsemisen kehittämiseen.

Tutkimuksessa selvisi, että vapaaehtoistyön tekemisessä kyse on odotetusti sisäisestä motivaatiosta, ja näin ollen yleistettävien motivointikeinojen löytäminen on vaikeaa ellei mahdotonta. Ulkoinen palkitseminen saattaa joissain tapauksissa jopa vähentää toimijoiden motivaatiota. Haastateltavat eivät olleet mukana myöskään erityisesti vapaaehtoistyön tekemisen vuoksi, vaan joko lastensa tai itselle rakkaan lajin vuoksi. Tutkimuksessa löydettiin kuitenkin keinoja, joilla voitaisiin esimerkiksi rohkaista ihmisiä tulemaan mukaan toimintaan; esimerkiksi mahdollisemman avoimen linjan pitämisellä johtokunnissa ja ottamalla heti kontaktia vanhempiin heidän lastensa tullessa mukaan toimintaan. Haastatellut henkilöt tyrmäsivät rahalliset korvaukset vapaaehtoistyön yhteydessä; ajatus palkallisesti johtokunnasta ei saanut kannatusta. Haastatteluissa päin vastoin korostettiin, että huomiota ei niinkään tulisi kiinnittää johtokuntiin, vaan aktiivisten talkoolaisten motivointiin ja mukana pitämiseen. Nämä olivat niitä henkilöitä, joita ilman mitään ei saataisi aikaan, ja näin ollen heitä tulisi kiittää ja palkita säännöllisesti. Haluttiin myös korostaa sitä, että vapaaehtoistyötä voi tehdä, vaikka ei olisikaan johtokunnan jäsen. Jos johtokunnassa kuitenkin oltiin mukana, jonkinlaisen konkreettisenkaan palkitsemisen vaikutusta motivaation ei kiistetty; sen arveltiin osaltaan jopa lisäävän sitoutumista. Tällöin ei puhuttu kuitenkaan rahallisesti suurista summista, vaan esimerkiksi seuran verryttelyasusta tai vastaavasta.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 AIHEENVALINNAN TAUSTA	5
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE	6
1.3 OLETUKSET JA RAJAUKSET	7
1.4 KESKEISET KÄSITTEET	8
1.5 TUTKIMUSMETODIT	9
1.6 TUTKIMUKSEN KULKU	10
1.6.1 Tutkimuksen eteneminen	10
1.6.2 Tutkimuksen rakenne	11
2 KIRJALLISUUSKATSAUS	12
2.1 TYÖ	12
2.2 SITOUTUMINEN	15
2.2.1 Määritelmiä	15
2.2.2 Kohde	17
2.2.3 Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä	19
2.2.4 Sitoutuminen prosessina	21
2.2.5 Sitoutumisen vaikutuksia	23
2.2.6 Sitoutumisen tutkimus	24
2.3 MOTIVAATIO	24
2.3.1 Motivaatiopsykologia	25
2.3.2 Klassiset motivaatioteoriat	26
2.3.3 Työmotivaatio	29
2.3.4 Yhteenveto	31
2.4 MOTIVAATIO JA PALKITSEMINEN	32
2.4.1 Palkitseminen	32
2.4.2 Motivaatioon vaikuttaminen - sisäiset ja ulkoiset tekijät	33
2.4.3 Ryhmät ja palkitseminen	36
2.4.4 Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen ja rakentaminen	37
2.4.5 Urheiluseurat ja palkitseminen	38
2.5 VAPAAEHTOISTYÖ JA LIIKUNTA	38
2.5.1 Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta	38
2.5.2 Liikunnan organisoituminen	41
2.5.3 Seuratoimintaan osallistujat	43
2.5.4 Projekti	45
2.5.5 Vapaaehtoistyö vs. kansalaistoiminta/kansalaisaktiivisuus	46
2.5.6 Osallistujien sosiaaliset maailmat	48
2.5.7 Ongelma	49
2.5.8 Toiminnan kehittäminen	50
2.5.9 Lopuksi	51

3 TAMPEREEN PYRINTÖ.....	53
3.1 SYNTY.....	53
3.2 SEURAN TARKOITUS.....	53
3.3 ORGANISAATIO.....	54
3.4 JÄSENMÄÄRÄT.....	56
3.5 TALOUS JA TUKI.....	56
4 EMPIIRISEN AINEISTON KUVAUS.....	58
4.1 TAUSTAA.....	58
4.1.1 Miksi Pyrintöön?.....	59
4.1.2 Toimintaan osallistuminen.....	60
4.1.3 Vuodesta toiseen.....	61
4.2 SUHDE VAPAAEHTOISTYÖHÖN.....	64
4.3 MOTIVAATIO.....	64
4.3.1. Motivaatio.....	65
4.3.2 Motivaation vaikuttavia tekijöitä.....	66
4.3.3 Muiden motivaation lähde.....	67
4.4 SITOUTUMINEN.....	68
4.5 MOTIVOINTI JA SITOUTTAMINEN.....	69
4.6 PALKITSEMINEN.....	75
4.7 TALKOOLAISET JA TAPAHTUMIEN JÄRJESTÄMINEN.....	78
4.8 JAOSTOJEN TOIMINTA.....	82
4.9 TOIMINNAN LOPETTAMINEN.....	86
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	88
6 LÄHTEET.....	103
7 LIITTEET.....	108
LIITE 1: KYSYMYSLOMAKE.....	108
LIITE 2: KIRJE.....	110
LIITE 3: PALKITSEMINEN.....	111

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Työhön sitoutumisen eri asteet.....	14
Kuvio 2. Yritykseen sitoutuminen.....	18
Kuvio 3: Organisaation sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	20
Kuvio 4. Organisaatioon sitoutumisen prosessi.....	22

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta

Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n (SLU) mukaan liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta on maamme suurin kansanliike. SLU:n arvion mukaan toimintaan osallistuu yli miljoona suomalaista vuosittain. Erilaisiin vapaaehtoistehtäviin osallistuu noin 500 000 ihmistä, ja työtä tehdään pääasiassa lasten ja nuorten hyväksi. (SLU ry: Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta <http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/>)

Liikunnan vapaaehtoistyöhön osallistuu vuosittain siis yli 500 000 henkilöä, joka vastaa kaikkiaan 16 prosenttia aikuisväestöstä. Noin joka seitsemäs aikuinen on jollain lailla mukana organisoidussa liikunnan vapaaehtoistoiminnassa. Kyse on siis suurista luvuista, ja vapaaehtoistyön määrä on itse asiassa lisääntynyt 1990-luvulta lähtien. (Liikunnan ja Urheilun Maailma 13/02; Liikuntatutkimus 2001-2002)

Vaikka kiinnostus vapaaehtoistyöhön on vastoin yleisiä oletuksia ollutkin viime aikoina kasvussa, kautta aikojen ollaan kuitenkin myös oltu huolissaan seurojen ja vapaaehtoisuuden tilasta. Usein tehtävät kasaantuvat muutaman henkilön hoidettaviksi, ja tekijöistä on kuitenkin jollain tasolla aina puutetta. Pitkäaikaisten toimijoiden lopettaessa saattaa koko seuran tai sen lajijaoston toiminta hiipua. (Itkonen, Heikkala, Ilmanen & Koski 2000, 5; 41; Liikunnan ja Urheilun Maailma 13/02; Suuri Kansallinen Liikuntatutkimus 2001-2002)

Ihmiset ovat nykyään aktiivisempia harrastuksissaan ja elämystenetsinnässään kuin koskaan aikaisemmin, ja vapaaehtoistyöntekijöidenkin määrä on siis lisääntynyt. Vapaaehtoistyöstä ollaan siis edelleen kiinnostuneita, mutta tämän ajan ilmiönä on se, että pitkäaikainen sitoutuminen ei enää motivoi. Motiivina liikunnan vapaaehtoistyössä on usein oman lapsen tai perheen harrastus. Liikuntajärjestöjen kokemusten mukaan ihmiset ovat yhä useammin mukana ”pätkätoimijoina”, eli he ovat mukana vuoden tai kolme, juuri sen ajan kun oma lapsi on mukana toiminnassa. (SLU ry: Yhteiskuntavastuu <http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/yhteiskuntavastuu/>)

Myös tämän tutkimuksen toimeksiantaja, Tampereen Pyrintö, on törmännyt kyseiseen ilmiöön. Vaikka lyhytkestoisiin tapahtumiin (talkoisiin, kilpailuihin ym.) saadaan yleensä ongelmitta riittävä määrä työntekijöitä, on toimeksiantajan ongelmaksi muodostumassa tämä edellä mainittu vapaaehtoistyöhön sitoutumattomuus. Erityiseksi huolenaiheeksi ovat nousemassa lajijaostojen johtokunnat. (Järvelin, Heikki. Haastattelu. 24.9.2003)

Jaostojohtokuntien kohdalla ongelmaksi on muodostumassa se, että johtokunnan jäsenten osallistumisaika jää monesti varsin lyhyeksi. Esimerkiksi johtokuntiin päätyneet urheilevien lasten vanhemmat toimivat johtokunnassaan vain sen ajan, jonka heidän lapsensa urheilevat Pyrinnössä. Mielenkiinto ja motivaatio loppuu usein siihen, kun lapsi lopettaa urheilun tai vaihtaa seuraa. Johtokunnista saatetaan lähteä pois jopa kesken kauden. Toimeksiantajan edustajan Heikki Järvelinin mukaan tarvittaisiin henkilöitä, jotka olisivat sitoutuneita sekä kiinnostuneita ja kykeneväisiä tekemään muutakin kuin virheettömän pöytäkirjan. (Järvelin, Heikki. Haastattelu. 24.9.2003)

Jos satunnaista muistamista ja kiitoksia ei lasketa, Pyrinnössä ei olla harrastettu varsinaisia rahapalkintoja, vaan he ovat halunneet pitää kiinni aatteellisesta järjestötoiminnasta. Jos suuntaus jatkuu samanlaisena, voidaan Järvelinin mukaan jatkossa joutua mahdollisesti miettimään jopa palkallisia johtokuntia. (Järvelin, Heikki. Haastattelu. 24.9.2003)

Kyseessä ei ole uusi ongelma, eikä myöskään ongelma joka vaatisi välitöntä ratkaisua. Järvelin sanoikin, että jos asiaan olisi olemassa yksinkertainen ja yksiselitteinen ratkaisu, se olisi jo keksitty. Toimeksiantaja suhtautuu kuitenkin aiheeseen vakavasti, ja heidän aikomuksenaan on kiinnittää asiaan erityistä huomiota tulevaisuudessa. Tutkimus on tehty näiden suunnitelmien tueksi, ja siinä selvitetään jaostojen johtokunnissa toimivien henkilöiden mielipiteitä siitä, kuinka uusia ihmisiä saataisiin mukaan johtokuntiin, kuinka jo toiminnassa mukana olevia henkilöitä voitaisiin motivoida ja sitouttaa, ja kuinka he suhtautuvat palkitsemiseen vapaaehtoistyön yhteydessä.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa selvitetään vapaaehtoistyötä tekevien henkilöiden ajatuksia motivaatiosta, sitoutumisesta sekä palkitsemisesta suhteessa vapaaehtoistyöhön. Tutkimukseen on haastateltu Tampereen Pyrintö ry:n lajijaostojen johtokunnissa haastatteluhetkellä toimineita henkilöitä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää jaostojen johtokunnissa toimivien henkilöiden mielipiteitä siitä, kuinka ihmisiä saataisiin mukaan johtokuntiin, kuinka jo toiminnassa mukana olevia henkilöitä voitaisiin motivoida ja sitouttaa, ja kuinka he suhtautuvat palkitsemiseen vapaaehtoistyön yhteydessä. Tutkimuksessa tarkastellaan vapaaehtoistyöntekijöiden motivointia myös yleisemmin.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Mikä vapaaehtoistyön tekemiseen motivoi? Kuinka haastateltavat motivoisivat muita johtokuntatyöhön sekä vapaaehtoistyön tekemiseen yleensä?

Kuinka sitoutuneita haastateltavat kokevat olevansa? Mitä he ajattelevat muiden sitoutumisesta ja sitouttamisesta? Onko vapaaehtoistyöhön sitouttaminen heidän mielestään mahdollista ja millä keinoin?

Kuinka haastateltavat suhtautuvat palkitsemiseen vapaaehtoistyön yhteydessä ja ajatukseen palkallisesta johtokunnasta? Millaisia palkitsemiskeinoja jaostoilla on jo käytössä? Mihin suuntaan palkitsemista tulisi heidän mielestään kehittää?

Tutkimuksen alaongelmana selvitetään jaostojen toimivuutta ja perehdytään mahdollisiin toiminnassa esiintyviin ongelmiin.

Tutkimus on tarkoitettu apuvälineeksi seuran johdolle lajijaostoissa toimivien johtokuntalaisten motivoinnin, sitouttamisen ja palkitsemiskäytäntöjen kehittämisen suhteen.

1.3 Oletukset ja rajaukset

Tutkimuksessa on keskitytty Pyrinnön kuudesta lajijaostosta viiteen. Toimeksiantajan toivomuksesta tutkimuksesta on rajattu pois keilailun lajijaosto, koska se toimii varsinaiseen seuraan nähden itsenäisemmin kuin muut jaostot.

Pyrinnön kokoisessa urheiluseurassa vapaaehtoistyötä tehdään monella eri tasolla ja eri tehtävässä. Tässä tutkimuksessa vapaaehtoistyötä tarkastellaan lajijaostojen johtokunnista käsin; tutkimukseen on haastateltu vain johtokunnissa haastatteluhetkellä toimineita henkilöitä. Näin rajautuu pois

monien muiden aktiivisten tai esimerkiksi toiminnan lopettaneiden mielipiteet, joista jälkimmäisillä olisi varmasti mielenkiintoista sanottavaa motivoinnin ja sitouttamisen kehittämisen suhteen. Tutkimuksessa keskitytään kuitenkin jo sen laajuuden rajaamiseksi johtokunnissa haastatteluhetkellä toimineisiin henkilöihin.

Tutkimuksesta on rajattu pois myös seuran talous. Tutkimuksessa oletetaan, että johtokuntien käytössä oleva budjetti on rajallinen. Pääasiassa vapaaehtoisten voimin toimivan urheiluseuran rahoitus on mielenkiintoinen ja laaja aihe-alue, mutta koska rahoitus ei liity keskeisesti tutkimuksen aiheeseen, tutkimuksessa ei tulla perehtymään Tampereen Pyrinnön talouteen eikä yleensäkkään urheiluseurojen rahoitukseen.

Vielä muutama vuosikymmen taaksepäin politiikka oli voimakas vaikuttaja urheiluseurojen taustalla. Tutkimuksessa oletetaan, että politiikan vaikutus urheiluseuraa valittaessa olisi vähentynyt, eikä se näin ollen olisi vaikuttimena myöskään vapaaehtoistyön tekemiseen seurassa. Tutkimuksessa siis oletetaan, että motivaatio vapaaehtoistyöhön lähtee muista kuin poliittisista vaikutteista. Tätä olettamusta tukee myös haastatteluissa saatu palaute. Tästä syystä urheilutoimintaa aikaisemmin hyvinkin voimakkaasti värittänyttä poliittista taustatoimintaa tullaan tässä tutkimuksessa vain sivuamaan.

Tutkimuksen eräs keskeinen käsite on sitoutuminen. Tutkimuksessa oletetaan, että voimakas sitoutuminen olisi positiivinen ja seuran kannalta hyvä asia.

1.4 Keskeiset käsitteet

Keskeisimpiä käsitteitä tässä tutkimuksessa ovat työ ja vapaaehtoistyö, sitoutuminen, motivaatio sekä palkitseminen. Nämä käsitteet ovat arkikielessä ymmärrettävissä myös ilman erityisiä määritelmiä, mutta määrittelyt tuovat kuitenkin syvempää ymmärrystä näille tutkimuksessa usein toistuville käsitteille. Tarkemmat määrittelyt löytyvät tutkimuksen kirjallisuuskatsauksesta.

Tutkimuksessa toistuvat usein myös käsitteet seura ja lajijaosto. Seurasta puhuttaessa tarkoitetaan Tampereen Pyrintö ry:tä, jonka piirissä myöhemmin eriteltävät lajijaostot ja lajitoimikunnat harjoittavat toimintaansa. Seurasta puhuttaessa tarkoitetaan siis tätä niin kutsuttua ”pääseuraa”, joka on usein puheessa esiintyvä, vaikkakaan ei oikea termi. Koko Pyrinnöstä puhuttaessa oikea termi

olisi pelkästään ”seura”. Lajijaosto tarkoittaa kunkin Pyrinnössä harjoitettavan lajin omaa jaostoa, kuten esimerkiksi hiihdon lajijaostoa. Jokaisella lajilla on oma johtokuntansa ja taloutensa, ja ne toimivat seuraan nähden itsenäisesti.

Muutamaan otteeseen tulevat esiin myös kirjainlyhennelmät SVUL ja TUL. SVUL:lla tarkoitetaan Suomen Voimistelu -ja Urheiluliittoa, TUL:lla Työväen Urheiluliittoa. Aiemmin näihin lyhennelmiin on sisältynyt voimakas poliittinen lataus, SVUL:n edustaessa oikeistoa ja TUL:n vasemmistoa. Nykyisin näitä erillisiä liittoja ei virallisesti enää ole, vaan kattojärjestönä toimii vuonna 1993 perustettu Suomen Liikunta ja Urheilu ry. (SLU ry: Liikunnan ja urheilun tarina <<http://www.slu.fi>>) SLU ry on liikuntajärjestöjen yhteistyö-, edunvalvonta- ja palveluorganisaatio, jonka pääasiallisena tehtävänä on ”liikunnan ja urheilun kansalaistoiminnan elinvoiman edistäminen”. SLU:n 126:een jäsenjärjestykseen kuuluu jopa 1,1 miljoonaa suomalaista. Sen tarkoitus on edistää vapaaehtoistyöhön pohjautuvaa aatteellista yhdistystoimintaa, joka ”muodostaa pohjan lasten- ja nuorten liikunnan, aikuisten harrasteliikunnan sekä kilpa- ja huippu-urheilun moniarvoiselle hoitamiselle”. (SLU ry: esittely <http://www.slu.fi/slu-esittely/>)

Samanaikaisesti vuonna 1993 SLU:ta edeltäneet SVUL ja TUL lakkasivat virallisesti olemasta (SLU ry: Liikunnan ja urheilun tarina <<http://www.slu.fi>>). Henkiset rajat ovat kuitenkin jossain määrin edelleen olemassa varsinkin iäkkäämmän urheiluväen mielissä.

1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, ja tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena. Tutkimus on luonteeltaan empiirinen. Aineisto on kerätty teemahaastatteluin pohjautuen valmiiksi muotoiltuun kysymyslomakkeeseen. Vaikka jokaisessa haastattelussa käytettiin samaa haastattelurunkoa, elivät haastattelut kuitenkin tapauskohtaisesti ja tutkimusmuoto mahdollisesti tarkentavien kysymyksien esittämistä aina tarvittaessa. (Hirjärvi, Remes & Sajavaara 2003)

Vaikka tutkimuksen olisi voinut toteuttaa käyttäen myös kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, aineiston kerääminen haastatteluin tuntui henkilökohtaisemmalta ja tähän tutkimukseen parhaiten soveltuvalta menetelmältä.

1.6 Tutkimuksen kulku

1.6.1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus käynnistyi toimeksiantajan, Tampereen Pyrinnön Tukisäätiön edustajan Heikki Järvelinin haastattelulla syyskuussa 2003. Järvelin toimi Tampereen Pyrinnön Tukisäätiön hallituksessa ja hän oli haastatteluhetkellä myös Tampereen Pyrintö ry:n johtokunnan puheenjohtaja. Aloituskeskustelussa Järvelin kertoi tutkimuksen Pyrinnön motiiveista teettää tutkimus tämänkaltaisesta aihepiiristä. Tutkimukseen liittyvä aiheanalyysi esitettiin pro gradu -seminaarissa syyskuussa 2003 ja tutkimussuunnitelma marraskuussa 2003.

Tutkimuksen ensimmäinen haastattelu tehtiin siis syyskuussa 2003. Haastattelut, joihin tutkimuksen empiirinen osuus varsinaisesti pohjautuu, tehtiin helmi-maaliskuun 2004 aikana. Alkuperäinen suunnitelma oli haastatella ensin yhtä edustajaa jokaisesta jaostosta, ja sen jälkeen kartoittaa tarve mahdollisten lisähaastatteluiden tekemiselle. Yhden henkilön haastattelu jaostoa kohden tuntui kuitenkin lopulta riittävältä määrältä. Jos tarkoituksena olisi ollut perehtyä tarkemmin esimerkiksi jaostojen toiminnassa ilmeneviin eroavaisuuksiin, olisi ollut välttämätöntä haastatella useampaa henkilöä. Haastatteluiden aikana alkoi kuitenkin muotoutua haastateltujen henkilöiden yllättävänkin yhteneväinen linja moneen tutkimuksen kannalta keskeiseen kysymykseen. Tämä vahvisti tekijän käsitystä haastatteluiden määrän riittävydestä.

Haastatellut johtokuntien edustajat tulivat valituksi osittain sattumanvaraisesti. Tekijä sai Pyrinnön toiminnanjohtaja Jarmo Hakaselta nimelistan, jossa oli kahden edustajan yhteystiedot jokaisesta jaostosta. Tekijä lähestyi haastateltavia ensiksi kirjeitse (liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen taustasta sekä pyydettiin haastattelua tutkimuksen tekoa varten. Alun perin valituista henkilöistä kaksi jätti vastaamatta, joten yhteyttä otettiin nimelistalla seuraavaan henkilöön. Alkuperäisen suunnitelman toteuduttua haastateltavien sukupuolijakauma olisi ollut tasaisempi, lopulta neljä viidestä haastateltavasta oli nainen.

Kaikki haastattelut tehtiin valmiin kysymyslomakkeen pohjalta, vaikkakin haastattelut luonnollisesti etenivät ja elivät tapauskohtaisesti. Haastattelut tehtiin haastateltaville parhaiten sopivassa paikassa ja ne kestivät keskimäärin noin 45 minuuttia. Haastattelussa käytetty lomake löytyy tutkimuksen liitteistä (liite 2).

Haastattelut purettiin kevään ja kesän 2004 aikana, ja toukokuussa 2004 pidettiin viimeinen pro gradu –seminaariin kuuluva esitys tutkimuksesta. Elokuussa 2004 toimitettiin Tampereen Pyrintöille empiirisestä osuudesta koottu raportti.

Tutkielman teoreettista osuutta koottiin koko tutkimuksen teon ajan. Tutkimus valmistui tammikuussa 2006.

1.6.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdanto -luvulla, jossa perehdytään aiheenvalinnan taustaan sekä tutkimuksen tavoitteeseen. Johdannossa esitellään lisäksi myös oletukset ja rajaukset, tutkimuksen keskeiset käsitteet, tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen eteneminen. Luku kaksi sisältää katsauksen aihepiiristä tehtyihin muihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Eräänlaisena pohjustuksena koko tutkimukselle kirjallisuuskatsauksen aloittaa luku työstä ja työn tekemisestä, työn tekemisen merkityksestä ihmiselle ja siihen suhtautumisesta. Omat lukunsa saavat sitoutuminen, motivaatio ja palkitseminen. Kirjallisuusosuuden päättää luku liikunnan kansalaistoiminnasta, vapaaehtoistyöstä ja urheilusta.

Luvussa kolme esitellään tutkimuksen toimeksiantaja Tampereen Pyrintö ry, ja luvussa neljä tutustaan haastatteluun kerättyyn empiiriseen aineistoon. Luvusta viisi löytyvät tutkimuksen tulokset. Luku kuusi käsittää lähdeluettelon ja luku seitsemän liitteet. Tutkimuksen liitteistä löytyy tutkimuksen empiirisen aineiston keruussa käytetty kysymyslomake ja kirje, jolla haastateltavia lähestyttiin tutkimuksen teon merkeissä sekä kaavio palkitsemisen rakenteesta.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Työ

Sanakirjan mukaan työ on tietoisesti jonkin tehtävän suorittamiseen tähtäävää inhimillisen energian käyttöä, ja ansiotyö kodin ulkopuolella tai yleensä taloudelliseksi ansioksi tapahtuvaa työntekoa (Asp & Peltonen 1991, 10).

Käsitteenä työ ymmärretään usein ansiotyöksi eli tekemiseksi, josta saadaan palkkaa. Ollakseen tätä, toiminnalla tulee olla selvä arvo, vaihtoarvo. Tämä tarkoittaa sitä, että jonkun toisen työtä arvostetaan niin paljon, että siitä ollaan valmiita jopa maksamaan. (Asp & Peltonen 1991, 10)

Ihminen käyttää työhön noin kolmanneksen vuorokaudesta ja siten noin puolet valveillaoloajastaan. Tiettyinä historiallisina kausina olemme työskennelleet olennaisesti enemmänkin, kuten orjuudessa ja teollisuuden alkuaikoina. Paljon työskennellään vielä nykyäänkin, jos mukaan luetaan esimerkiksi välttämättömät kotityöt. Vaikka työn määrä, luonne ja suoritus ovat ajan myötä muuttuneet, on työn merkitys yksilöille ja yhteisölle kuitenkin säilynyt. On jopa sanottu, että työ on tiettyssä mielessä luonut ihmisen, kuuluu ihmisen olemukseen ja on yhteydessä ihmisen olemassaoloon. (Asp & Peltonen 1991, 9)

Maccobyn (1988) mukaan ihmiset saa työskentelemään toivo. Ihmiset odottavat arvojensa mukaisia palkintoja. Toivotaan, että työ toisi rahaa, mielihyvää, arvostusta, mainetta, valtaa, tietoa, itsenäisyyttä, paremman maailman ja mahdollisesti tyydytyksen luovasta täyttymyksestä. ”Toivon kääntöpuolella on pelko, ettemme saavuta tavoitteitamme emmekä täytä mittapuitamme. Paine työntekoon on tunteenomainen välttämättömyys, jota arvomme ja tilaisuutemme ohjaavat. Niinpä vahvimmat yleispätevät työmotiivit ovat itseilmaisu, toivo ja pelko.” (Maccoby 1988, 53-54)

Työ antaa ihmiselle mahdollisuuden toteuttaa taipumuksiaan, ilmentää kykyjään ja ilmaista omaa persoonallisuuttaan. Itsensä toteuttamisena se vaikuttaa myös ihmisten sosiaalisiin suhteisiin. Ihmiset toimivat yhteisöissä, ja näin työ on välittäjänä myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen muotoutumisessa. (Asp & Peltonen 1991, 9)

Kasvion (1994) mukaan ihmiset eivät ole kuitenkaan olemassa vain työn tekemistä varten. Hän sanoo, että palkkaa vastaan tehtävä työ olisi vain yksi niistä ”kiinteän institutionaalisen muodon saaneista nyky-yhteiskuntien toiminnoista, joiden välityksellä ihmiset voivat pyrkiä toteuttamaan tärkeänä pitämiään asioita”. Yhteiskunnallinen modernisaatiokehitys on kuitenkin merkinnyt määrätynkaltaisen työn tekemisen kulttuurin kohoamista hallitsevaan asemaan. Kasvion mukaan ansiotyössä käyminen koetaan lähestulkoon itsestään selvästi normaaliin aikuisuuteen kuuluvaksi asiaksi, työ ja ammatti ovat kohonneet keskeisimmiksi aineellisen toimeentulon turvaamisen keinoiksi, ja työuralla eteneminen toimii keskeisenä sosiaalisen statuksen määrittäjänä. (Kasvio 1994, 111)

Vaikka sana ”työ” onkin arkikielessä kaikille tuttu, saa se kuitenkin eri merkityksen ihmisestä riippuen. Kahn ja Wiener (1967) ovat erottaneet työn kokemisessa monia erilaisia perusasenteita. Työtä voidaan pitää ”häiriötekijänä” (interruption), jolloin työ mielletään lähinnä välttämättömäksi pahaksi ja tulojen varmistamiseksi. Työ voi olla myös ”homma” (job), jolloin sitä tehdään perustoimeentulon turvaamiseksi. Työn voi kokea myös ammatillisesta näkökulmasta (occupation), jolloin siihen liittyy osaamista ja ammattitaidon arvostamista. Jos halutaan luoda uraa (career), työssä halutaan edetä ja saada vastuuta. Työ voi olla myös kutsumus (vocation/calling), jolloin se perustuu itsensä toteuttamiselle ja toisten palvelemiselle. Jos työn kokee elämäntehtävänä (mission), sille omistaudutaan kokonaan ja tällöin koko elämä alistetaan palvelemaan työntekoa. (Pelkonen 1996, 2)

1950-luvulta lähtien ihmisten työasenteet ovat tulleet laajan empirisen tutkimuksen kohteeksi. Varsinkin Yhdysvalloissa eroteltiin toisistaan työn tuottamat ”sisäiset” ja ”ulkoiset” tyydytykset, ja tutkittiin myös, missä määrin ihmiset kokivat työnsä pelkkänä ”hommana” (job), ja missä määrin puolestaan myös sisällöllisesti merkityksellisenä toimintana (work). Dubinin (1956) mukaan työtyytyväisyyttä ja sen vaihteluja tutkittiin suhteellisen laajasti. Hänen mukaansa yhtenä keskeisenä tutkimuksen aiheena oli myös kansalaisten ”keskeisten elämänintressien” suuntautuminen, jolloin pyrittiin erityisesti selvittämään, missä määrin ihmiset pitivät työtä, perhettä tai vapaa-aikaa tärkeimpänä elämänalueenaan. (Kasvio 1994, 112)

1960- ja 1970-lukujen taitteessa käytiin keskustelua työelämän laadusta. Esitettiin, että elintason parantuessa ja koulutustason kohotessa myös työhön kohdistuvat odotukset ja vaatimukset tulisivat

todennäköisesti muuttamaan oleellisesti. Työtä ei koettaisi pelkästään toimeentulon hankkimisen ja mahdollisen uralla etenemisen välikappaleena, vaan että ihmiset odottaisivat työltään mahdollisuutta myös toteuttaa itseään. Siten pelkästään hyvä palkka ja turvattu työsuhde eivät välttämättä enää toimisi riittävänä motivaattorina hakeutumiselle työhön, josta ei saa minkäänlaista henkilökohtaista tyydytystä tai jonka suorittamisesta ei nautita sen itsensä vuoksi. 1980-luvulta lähtien keskustelu työasenteista on liittynyt lähinnä niiden muuttumiseen. Tällöin keskusteltiin paljon ”minäkeskeisten” elämänarvojen kohoamisesta aiemmin arvostettujen pidättyvyyden ja uhrautumisen tilalle. (Kasvio 1994, 113-114)

Kasvion (1994) mukaan 1990-luvulta lähtien tutkijoita on alkanut yhä enemmän kiinnostaa keskeisenä työkäyttäytymisen piirteenä sitoutuminen. Pauli Juutin (1991) mukaan erääksi organisaatioiden kehityssuunnaksi voidaan tunnistaa muun muassa se, että ihmiset hakevat työstään henkistä kasvua, ja myös se, että työhön halutaan sitoutua. Organisaatiot, joissa ei voi toteuttaa ja kehittää itseään, eivät saa henkilöstöä. Ihmiset haluavat tuntea työn omakseen ja saavansa aikaan sellaisia tuloksia työssään, joiden kautta he voivat kokea olevansa hyödyllisiä ja merkittäviä yhteiskunnan jäseniä. (Viljakainen 2003, 4)

Seuraava Kahnin & Wienerin (1967) jo 1960-luvulla esittämä malli työhön sitoutumisen asteista havainnollistaa mitä tällä sitoutumisella tarkoitetaan.

Asennetyyppi	Työn tavoite/ keinoulottuvuus	Suhde työhön	Suhde vapaa-aikaan
1. Interruption: työ häiritsevänä tekijänä, tehdään jonkin alhaisen taloudellisen tavoitetason takia	keino	negatiivinen	positiivinen
2. Job: työ perustoimeentulon välineenä			
3. Occupation: työ ammattina, sitä tehdään, koska osataan			
4. Career: työ urana			
5. Vocation, calling: työ itsensä toteuttamisen keinona	tavoite	positiivinen	negatiivinen
6. Mission: työ elämäntehtävänä			

Kuvio 1. Työhön sitoutumisen eri asteet. Kahn & Wiener 1967. (Kasvio 1994, 133)

2.2 Sitoutuminen

2.2.1 Määritelmiä

Sitoutuminen on termi, jota voidaan käyttää monissa eri yhteyksissä. Voidaan puhua esimerkiksi poliittisesta sitoutumisesta, uskonnollisesta sitoutumisesta tai henkilöstön sitoutumisesta johonkin työhön tai yritykseen. Samaa ilmiötä - sitoutumista (commitment) - kuvaamaan voidaan käyttää monia eri termejä, kuten osallistuminen (involvement), kiintymys (attachment), velvoitus (obligation) tai antaumus (devotion). (Wijkberg 1992, 6)

Sanakirjan mukaan sitoutuminen merkitsee muun muassa sopimusta tai vakuutusta tehdä jotain tulevaisuudessa, tai tilaa, jossa henkilöllä on velvollisuuksia. Sitoutumisesta ei kuitenkaan ole olemassa yhtenäistä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Aihetta tutkineen Paula Morrowin (1983) mukaan on olemassa lähes kolmekymmentä sitoutumiseen liittyvää määritelmää. (Wijkberg 1992, 5-6)

Erään määritelmän mukaan sitoutunut henkilö tekee kovasti töitä, on aktiivinen ja uskoo vahvasti siihen, mitä yhteisö edustaa. Tällainen henkilö on lojaali ja hän tuntee olevansa osa ryhmää ja ryhmän osa häntä. Sitoutuminen yhdistää yksilön edut ryhmän sosiaalisiin vaatimuksiin. Henkilö on siis sitoutunut kun se, mitä hän haluaa tehdä, on sama asia kuin mitä hänen täytyy tehdä. (Wijkberg 1992, 5)

Riipisen (1992) mukaan työhön sitoutuminen on keskeinen sekä yksilön että organisaation hyvää toimintaa määrittävä tekijä. Pauli Juutin (1992) mukaan sitoutuminen on psykologisesti määriteltynä sitä, että yksilö kokee jonkin kohteen (esim. työn tai organisaation) osaksi itseään. Sosiologisen määritelmän mukaan sitoutuminen merkitsee ”yhteisön päämäärien ja yhteisössä hyväksytyjen keinojen hyväksymistä”. (Pelkonen 1996, 1)

Porterin, Steersin, Mowdayn ja Boulianin (1974) määritelmän mukaan sitoutumiseen kuuluu kolme eri osa-aluetta, jotka ovat vahva usko organisaation tavoitteisiin sekä niiden hyväksyminen, halu panostaa organisaation puolesta sekä vahva halu säilyttää organisaation jäsenyys. Myös Grunskyn (1966) mukaan sitoutuminen kuvaa yksilön suhdetta organisaatioon. Hänen mukaansa yksilön

kiintymykseen organisaatiota kohtaan vaikuttavat palkkiot, joita organisaatio on antanut sekä kokemukset, joita kyseisten palkkioiden saavuttaminen on vaatinut. (Wijkberg 1992, 7)

O'Reilly ja Chatman (1986) ovat määrittäneet sitoutumisen psykologiseksi kiintymykseksi organisaatiota kohtaan. Tällä kiintymyksellä on kolme ulottuvuutta, jotka ovat suostuminen (compliance), samaistuminen (identification) ja sisäistäminen (internalization). Suostumisella tarkoitetaan aineellista kiintymistä palkitsemisen kautta, samaistumisella yhteenkuuluvuuden haluamista ja sisäistämällä yksilön ja arvojen yhdenmukaisuutta. (Wijkberg 1992, 7)

Kanter (1977) katsoo sitoutumisen muodostuvan kolmesta eri tekijästä: jäsenten jäämisestä yhteisöön (retention of members), ryhmän lujudesta (group cohesiveness) ja sosiaalisesta kontrollista (social control). Ensimmäisellä viitataan jäsenen haluun jäädä yhteisöön, ryhmän lujudella tarkoitetaan keskinäistä kiintymystä sekä ryhmän voimaa ja sosiaalisella kontrollilla tarkoitetaan jäsenen valmiutta totella systeemin vaatimuksia sekä mukautumista sen arvoihin ja uskomuksiin. (Wijkberg 1992, 5)

Meyer & Allen (1997) ovat nimenneet kolme sitoutumisen osatekijää. Nämä ovat tunteellinen (affective commitment), jatkuva (continuance commitment) ja normatiivinen sitoutuminen (normative commitment). Tunteellinen sitoutuminen viittaa henkilön emotionaaliseen kiintymykseen, identifioitumiseen sekä osallistumiseen suhteessa organisaatioon. Jatkuva sitoutuminen viittaa tietoisuuteen organisaatiosta lähtemisestä aiheutuvista kuluista. Normatiivinen sitoutuminen viittaa velvollisuuden tunteeseen. (Meyer & Allen 1997, 11)

Perinteinen jako sitoutumisessa on ollut jako asenteelliseen (attitudinal commitment) ja toiminnalliseen sitoutumiseen (behavioral commitment). Tällä erittelyllä on ollut tärkeä merkitys sekä sitoutumisen määrittelyyn ja mittaamiseen, että sitoutumisen tutkimuksen kehitykseen ja seurauksiin. Asenteellinen sitoutuminen tarkoittaa tilaa, jossa yksilö hyväksyy organisaation ja sen päämäärät. Toiminnallinen sitoutuminen viittaa prosessiin, jossa henkilö ensinnäkin huomaa 'lukkiutuneensa' johonkin yritykseen, sekä siihen kuinka hän tähän ajatukseen suhtautuu; sitoutuminen syntyy siis toiminnan kautta. (Meyer & Allen 1997, 9)

Lähestymistavat sitoutumisen määritelmiin voidaan jakaa myös esimerkiksi tulevaan ja takautuvaan lähestymistapaan (prospective ja retrospective approach). Ensimmäisen näkemyksen mukaan sitoutuminen muodostuu yksilön psykologisesta sitoutumisesta organisaatioon. Perusoletuksena on tällöin, että työpaikan valintaprosessi pohjautuu tiedon etsinnälle ja käytölle, jolloin työnhakija voi muodostaa rationaaliset odotukset tulevasta. Oletuksena on myös, että organisaatioissa todella on eroja. Toisen näkemyksen mukaan sitoutuminen muodostuu, kun yksilö sitoutuu tiettyyn käyttäytymiseen. Tässä on perusoletuksena, että yksilöt pyrkivät ratkaisemaan epä johdonmukaisuuksia käyttäytymisensä ja asenteidensa välillä, ja että sitoutuminen tasapainottaa muuten epävakaita käyttäytymistä. (Wijkberg 1992, 9)

Kuten edellä käy ilmi, sitoutumisesta löytyy lukuisia erilaisia määritelmiä. Yhteistä niille on se, että sitoutuminen koetaan positiiviseksi ja tavoiteltavaksi asiaksi, ja sen uskotaan edistävän sekä yksilön että yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Sitoutuminen voidaan jakaa siis myös asenteelliseen ja toiminnalliseen, sekä tulevaan ja takautuvaan sitoutumiseen. Määritelmästä riippuen sitoutumisen ensisijaisena kohteena voi olla joko organisaatio, työ tai molemmat yhdessä.

2.2.2 Kohde

Työntekijä voi olla sitoutunut moneen eri kohteeseen. Näitä kohteita ovat esimerkiksi koko organisaatio, ylin johto, yksikkö, yksikön johtaja, tiimi/työtoverit tai tiiminvetäjä. (Meyer & Allen 1997, 107)

Ensisijainen kohde ei aina kuitenkaan ole organisaatio. Karkean jaon mukaan keskeiset sitoutumisen kohteet työelämästä puhuttaessa ovat joko organisaatio, jossa työskennellään tai itse työ. Pelkonen (1996) mukaan työhön ja organisaatioon sitoutumisen välistä suhdetta ei ole problematisoitu. Yleensä sitoutumistutkimuksissa keskitytään vain näistä toiseen. Kirjallisuudessa määritelmät ovat osittain päällekkäisiä ja ristiriitaisia, ja monessa tutkimuksessa on vain mainittu, että ne ovat rinnakkaisia käsitteitä, mutta eroja tai yhtäläisyyksiä ei ole pyrittykään selvittämään. (Pelkonen 1996, 5) Seuraavassa tarkemmin sekä organisaatioon että työhön sitoutumisesta.

Wijkbergin (1992) mukaan organisaatioon sitoutuminen on monen eri tekijän (sitoutumisen ulottuvuuden) summa, josta kokonaissitoutuminen muodostuu, ja nämä tekijät vaihtelevat yksilö- ja

yrityskohtaisesti. Wijkbergin muodostaman mallin mukaan organisaatioon sitoutumista voidaan hahmotella seuraavasti.

TALOUDELLINEN	ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN (eli yksilön vahva halu säilyttää organisaation jäsenyys)
SOSIAALINEN	
TYÖHÖN	
AMMATTIIN	

Kuvio 2. Yritykseen sitoutuminen. (Wijkberg 1992, 16)

Taloudellisella sitoutumisella tässä mallissa tarkoitetaan sitä, että yksilö pysyy yrityksessä taloudellisista syistä; työhön sitoutumisella sitä, että henkilö sitoutuu yritykseen niiden työtehtävien kautta, joita hän yrityksessä suorittaa. Ammatin valinta on yleensä pidempi prosessi kuin työn valinta: henkilö on saanut jonkin koulutuksen ja yritys tarjoaa mahdollisuuden harjoittaa tätä ammattia. Henkilö ei välttämättä pidä kaikista näistä tehtävistä, mutta pysyy organisaatiossa, koska se tarjoaa mahdollisuuden tämän kyseisen ammatin harjoittamiseen. Sosiaalisella sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että ihmiset sitoutuvat organisaatioon sitoutumalla eri sidosryhmien päämääriin. Sillä tarkoitetaan myös psykososiaalista kiintymystä organisaation muihin sidosryhmiin, mikä ei välttämättä edellytä yhteisiä arvoja tai päämääriä. (Wijkberg 1992, 16-17)

Tämän mallin mukaan sitoutumisen aste riippuu siitä, kuinka monen eri ulottuvuuden kautta yksilö on sitoutunut organisaatioon; mitä useampi tekijä, sitä suurempi sitoutumisen aste. Sitoutuminen käsitetään jatkuvana muuttujana: ei voida sanoa että yksi on sitoutunut ja toinen ei, vaan toinen on enemmän sitoutunut kuin toinen. (Wijkberg 1992, 17)

Työhön sitoutumisesta ei löydy yksiselitteistä määritelmää. Englanninkielisessä kirjallisuudessa aiheesta käytetään muun muassa nimikkeitä 'job involvement', 'work commitment' ja 'work involvement'. Riipisen (1992) mukaan työhön sitoutumisella (job involvement) tarkoitetaan tietoista tilaa siitä, että henkilö on sitoutunut työhönsä, ja työn arvostamisella (work involvement) sitä, että työn tekemistä pidetään keskeisenä elämänsisältönä. (Pelkonen 1996, 6)

Morrow (1983) jakaa työhön sitoutumisen viiteen alueeseen, joiden suhteen sitoutumista on tutkittu. Nämä ovat sitoutumiseen liittyvät arvot eli esimerkiksi protestanttinen etiikka, urakehitys, työ, organisaatio ja yhdistystoiminta. (Pelkonen 1996, 7)

2.2.3 Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Sitoutumiseen vaikuttavia taustatekijöitä on lukuisia. Meyer & Allen (1997) määrittelevät organisaatiositoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi muun muassa organisaation ominaisuudet (koko, rakenne, ilmapiiri etc.), työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet (demografiset tekijät, arvot, odotukset etc.), sosiaaliset kokemukset (kulttuuri, perhe etc.), johtamistavat yrityksessä (työhönotto, koulutus, palkitseminen etc.) sekä vallitsevat ympäristötekijät (työttömyystaso, perhevelvollisuudet, liitto etc.) (Meyer & Allen 1997,106)

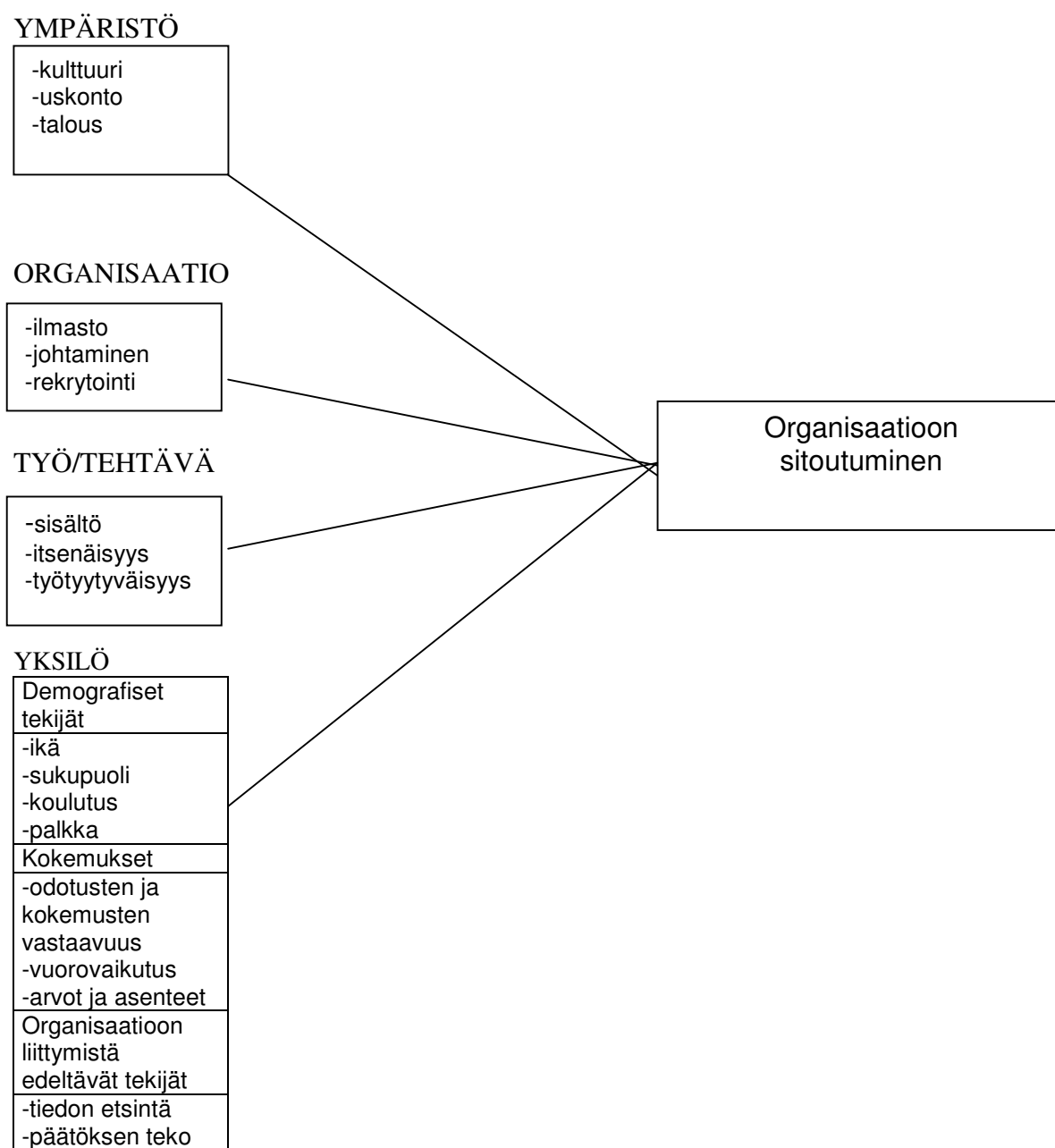
Dubin, Champouxin ja Porterin (1975) mukaan sitoutumiseen vaikuttaa henkilön työorientoituneisuus. Henkilöt, joiden elämän keskeinen sisältö on työssä (central life interest in work) ovat vahvasti sitoutuneita organisaatioon. (Wijkberg 1992, 20)

Angle & Perry (1983) ovat testanneet kahta sitoutumisen mallia, jotka ovat yksilömalli (member based model) ja organisaatiomalli (organization based model). Yksilömallin mukaan sitoutuminen johtuu yksilöiden toimista ja ominaisuuksista, organisaatiomallin mukaan sitoutuminen heijastaa vastavuoroisuutta, kun organisaatio on ensin antanut resursseja yksilön tarpeiden tyydyttämiseksi. Yksilömallissa sitoutumista lisäävät ikä, palvelusvuodet ja suhteellinen palkkataso, kun taas koettu taitojen siirrettävyys, havaitut työtilaisuudet, koulutustaso ja sukupuoli (nainen) vähensivät sitä. Organisaatiomallissa sitoutumista lisäsivät organisaation kohtelu yksilöä kohtaan (muun muassa johtaminen ja organisaatiopolitiikka), itsensä toteuttaminen (mahdollisuus olla 'joku'), palkka, kiireisyys ja mahdollisuus auttaa muita. (Wijkberg 1992, 22)

Caldwell ja O'Reilly (1980) ovat todenneet, että sitoutumiseen vaikuttaa myös tapa, jolla työpaikan valinta on tehty. Vapaaehtoisesti monien eri tarjousten joukosta sekä vapaana ulkoisista pakotteista valittu työ, sekä tuntemus että päätös on peruuttamaton, vaikuttaa siten, että henkilö tuntee olevansa sitoutuneempi kuin henkilö, jonka päätös ei ole ollut vapaaehtoinen eikä peruuttamaton. Tätä tukee Kanterin (1968) näkemys, että sitoutumista saavat aikaan henkilön tekemät uhraukset ja investoinnit. Uhrauksella tarkoitetaan sitä, että henkilö luopuu jostain organisaatioon liittymisen

yhteydessä (tässä tapauksessa toiset työmahdollisuudet). Investoinnit puolestaan tekevät lähdön kalliiksi: henkilö on käyttänyt organisaation hyväksi paljon aikaansa ja energiaansa. (Wijkberg 1992, 26)

Wijkberg (1992, 29) on tutkimuksessaan luonut mallin niistä tekijöistä, joilla on tai saattaa olla vaikutusta sitoutumiseen.



Kuvio 3: Organisaation sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. (Wijkberg 1992, 29)

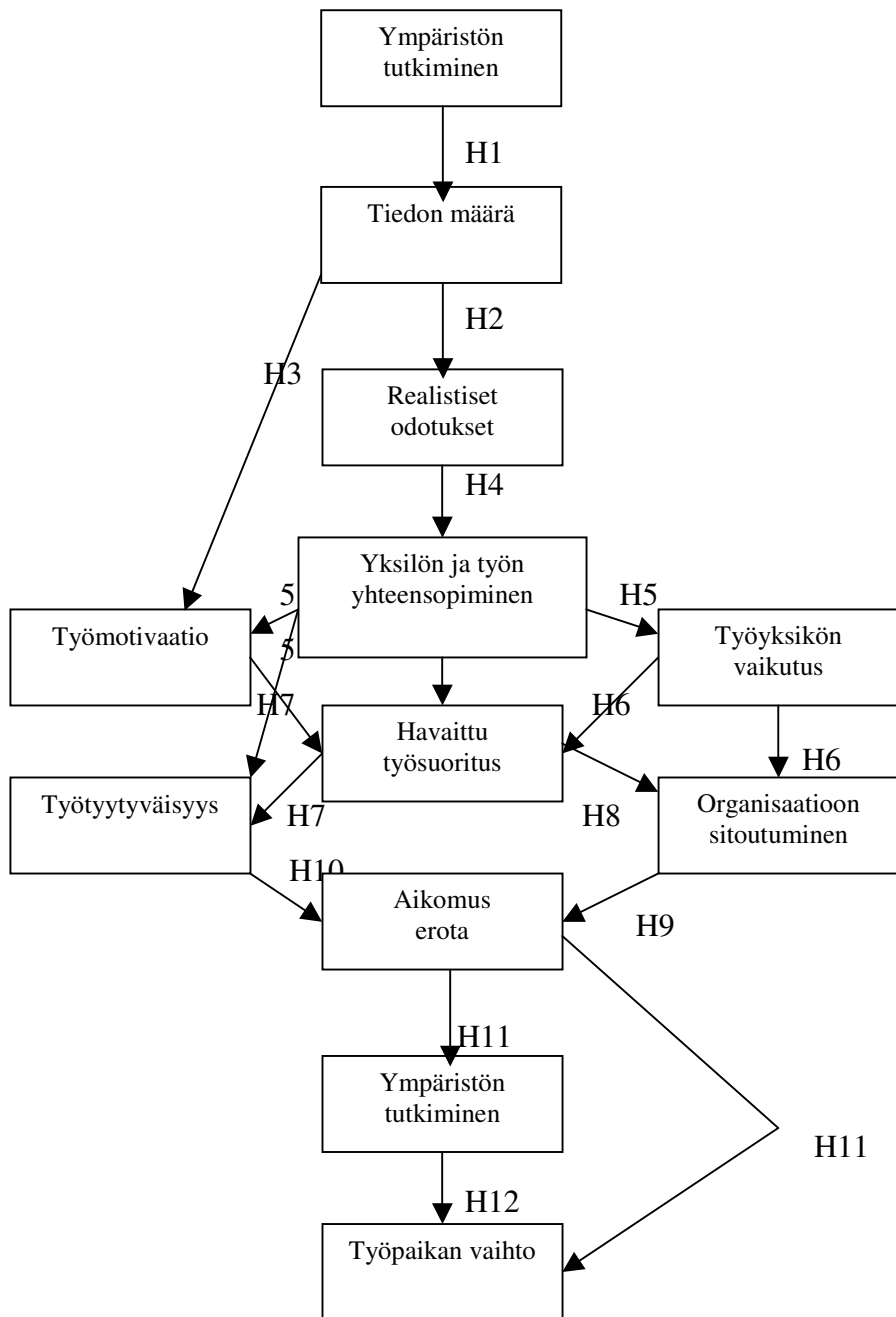
Taulukko ei varmastikaan ole aukoton, mutta kuvaa sitä, että sitoutumiseen voivat vaikuttaa lukuisat eri tekijät. Wijkbergin (1992) mukaan ympäristötekijöitä ollaan todennäköisesti tutkittu vähiten, ja niiden tutkiminen on hankalampaa kuin muiden tekijöiden (esimerkkinä eri kulttuurien vertailu). Hänen mukaansa esimerkiksi organisaatiotekijöissäkin riittäisi vielä tutkittavaa, samoin työhön ja tehtävään liittyvissä tekijöissä. (Wijkberg 1992, 34)

Wijkbergin (1992) mukaan yksilötekijöitä on tutkittu todennäköisesti eniten, mutta ongelmana on tulosten ristiriitaisuus. Yhtäläisyyksiäkin kuitenkin löytyy. Useissa tutkimuksissa ollaan todettu iän, palvelusvuosien ja koulutuksen vaikuttavan sitoutumiseen. Esimerkiksi ikä sitoo henkilön organisaatioon monestakin syystä: kun ikää karttuu, kyky vaihtaa organisaatiota vähenee ja eläkesuunnitelmatkin varmasti vaikuttavat. (Wijkberg 1992, 34-35)

Pitkä palvelusaika saa varmasti aikaan sitoutumista, mutta toisaalta sitoutuminen saa aikaan pitkän palvelusajan. Palvelusaika kuitenkin vaikuttaa: mitä pidemmälle mennään, sitä todennäköisemmin työntekijä saa haastavampia työtehtäviä ja korkeampia palkkioita. Palvelusajan kasvaessa myös investoinnit (esim. käytetty aika ja energia) kasvavat, mitkä osaltaan vaikeuttavat lähtöä. Toisaalta nuori, koulutettu henkilö tarvitsee kokemusta päästäkseen haluamiinsa työtehtäviin; tässä tapauksessa kokemuksen karttuessa sitoutuminen voi myös vähentyä. Monesti myös ihmissuhteet vaikuttavat sitoutumiseen; ihmiset saattavat epäröidä työpaikan vaihtoa ihmissuhteiden vaarantamisen pelossa. Ainakin kapeilla erikoisaloilla myös taitojen siirrettävyys vaikuttaa sitoutumiseen. (Wijkberg 1992, 34-35)

2.2.4 Sitoutuminen prosessina

Suuri osa organisaatioteorioista sekä empiirinen aineisto sitoutumisen saralta tukevat seuraavaa sitoutumisen etenemisen mallia: yleinen tiedonetsintä, organisaatioon liittyminen, sosialisatio (socialization) ja sitoutuminen. Strumpf & Hartman (1984) ovat kehittäneet tämän ajatuksen pohjalta yksityiskohtaisemman mallin sitoutumisesta prosessina.



Kuvio 4. Organisaatioon sitoutumisen prosessi. Strumpf & Hartman 1984. (Wijkberg 1992, 27)

Tutkijat testasivat kuviossa esitettyjä syy- ja seuraussuhteita. Esimerkiksi hypoteesi numero 2:n mukaan tiedon määrän lisääntyessä mahdollisuuksista ja eri organisaatioista nousee todennäköisyys sille, että koettu vastaa odotuksia. Tulokset tukivat esitettyä mallia suhteellisen hyvin. Wijkbergin

(1992) mukaan hyvää tässä mallissa on näkökulma, jossa sitoutumisen katsotaan juontavan juurensa organisaatioon liittymistä edeltävältä ajalta. (Wijkberg 1992, 28)

Meyer & Allen (1997) ovat kehittäneet moniulotteisen prosessimallin sitoutumisesta, siihen vaikuttavista tekijöistä ja sen seurauksista. He mainitsevat etäisemmin sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi organisaation ominaisuudet, yksilötekijät, sosiaaliset kokemukset, johtamistavat ja ympäristötekijät. Läheisemmin sitoutumiseen vaikuttavat henkilön työkokemukset, psykologiset tekijät sekä roolitekijät. Sitoutumista edeltää tunteellinen (odotuksien kohtaaminen, henkilön työhön sopivuus ym.), normeihin liittyvä (odotukset, velvollisuudet) ja kustannuksiin liittyvä (investoinnit, vaihtoehdot) prosessi. Edellä mainitut tekijät voivat saada aikaan sitoutumista, jossa Meyer & Allen sanovat olevan kolme osatekijää. Nämä ovat tunteellinen (affective commitment), jatkuva (continuance commitment) ja normatiivinen sitoutuminen (normative commitment). Sitoutuminen voi saada aikaan tuottavaa käyttäytymistä, työntekijöiden hyvinvointia tai vastustusta. (Meyer & Allen 1997, 106)

2.2.5 Sitoutumisen vaikutuksia

Sitoutumisen vaikutuksia on tutkittu vähemmän kuin sitä aikaansaavia tekijöitä. Monesti on voitu pitää jopa itsestään selvänä sitä, miten sitoutunut henkilö toimii. Yleensä on ajateltu, että vahvalla sitoutumisella on vain positiivisia seurauksia ja alhaisella vain negatiivisia. Staw & Salancik (1982) esittävät asiasta kuitenkin toisenlaisen näkökulman. Heidän mukaansa se, onko vahva sitoutuminen hyvä asia riippuu siitä, mihin henkilö on sitoutunut. Työntekijä voi olla sitoutunut tekemään työnsä tehottomasti, tai olla sitoutunut jonkin sidosryhmän arvoihin, jotka ovat koko organisaatiota ajatellen vahingollisia. Alhainen sitoutuminen ei välttämättä ole huono asia, esimerkiksi jos työntekijällä on alhaisen sitoutumisen vuoksi huono työmoraali tai hän on muuten tehoton. Tällöinhän ei ole suurikaan tappio jos henkilö poistuu organisaation palveluksesta. (Wijkberg 1992, 39)

Sitoutunut henkilöstö muodostaa kuitenkin varman ja luotettavan työvoiman, ja sitoutuminen tavallisimmin lisää työn tuottavuutta. Joillakin aloilla vaihtuvuus on iso ongelma, ja sitoutuneisuus vaikuttaa tällöin myös taloudellisesti. Liian korkealla ja kestäväällä sitoutumisella on kuitenkin myös haittapuoli. Erittäin vahvasti sitoutuneet henkilöt saattavat laiminlyödä työelämän ulkopuolisen

kasvun, ja työnarkomaanit voivat olla myös niin joustamattomia, että he ovat esteenä uusille ajatuksille ja henkilöille. (Pelkonen 1996, 11)

2.2.6 Sitoutumisen tutkimus

Wijkbergin (1992) mukaan henkilöstön sitoutumisesta yritykseen on tehty paljonkin tutkimuksia, mutta aikaan on saatu vain muutamia yhdenmukaisia tuloksia. Hänen mukaansa yhtenä syynä tähän on varmaakin se, että mitään yhtenäistä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää sitoutumisesta ei ole. Erilaiset määritelmät ovat aiheuttaneet erilaisia mittareita, ja tulosten ristiriitaisuuteen vaikuttaa myös se, että useimmissa tutkimuksissa on käytetty kyselylomaketta, johon vastaajat itse arvioivat sitoutumisensa astetta, sen aikaansaaneita tekijöitä ja sen seurauksia. Tämän lisäksi otokset ovat olleet vain yhdestä tai muutamasta organisaatiosta, joten eri organisaatioista johtuvien tekijöiden vaikutusta ei ole voitu tutkia. (Wijkberg 1992, 6)

Pelkosen (1996) mukaan työhön sitoutumisen kenttä on laaja ja monipuolinen, ja tyypillistä on, että uusia tutkimuksia ei ole sidottu aikaisempaan tutkimuskenttään. Tutkijat perehtyvät aiheeseen omista lähtökohdistaan, eivätkä välttämättä ole kiinnittäneet huomiota laajempaan perspektiiviin. (Pelkonen 1996, 9)

Tutkimuksessa on ollut ongelmana, että tutkijoiden käyttämät asennemittarit ovat useimmiten samaistaneet toisiinsa sitoutumisen työhön sekä sitoutumisen (lojaalisuuden) työnantajaa kohtaan. Myöhemmissä tutkimuksissa on osoitettu, että nämä kaksi eivät aina välttämättä liity toisiinsa. Kasvion mukaan ihmisten työkäyttäytyminen saattaa olla muuttumassa niinkin, että lojaalisuus organisaatiota kohtaan alenee samalla kuin sitoutuminen työhön lisääntyy. (Kasvio 1994, 134)

Sitoutumisen tutkimuksessa on kuitenkin vielä monia keskeneräisiä alueita ja avoimia kysymyksiä (Morrow 1993, 161).

2.3 Motivaatio

Alun perin sana motivaatio on johdettu latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin sanalla on alettu tarkoittaa myös käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien

tekijöiden järjestelmää. Nykyään motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. (Kauhanen 2003, 107)

Motiivi voi olla tiedostettu tai tiedostamaton, sisäinen tai ulkoinen taikka biologinen tai sosiaalinen. Motiivina voi toimia esimerkiksi tarve, sosiaalinen normi, ulkopuolelta tullut yllyke tai vaikka maksettava palkkio. (Asp & Peltonen 1991, 48)

Motivaatio on yksilön psyykinen tila, joka määrää millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena ihminen tietyssä tilanteessa toimii. (Kauhanen 2003, 107)

Motivaatiota on tutkittu pitkään ja laajalti, ja eri näkökulmia ja teorioita löytyy lukuisia. Tässä tutkimuksessa keskitytään käsittelemään modernin motivaatiopsykologian perustaa ja käsitteistöä, työmotivaation tutkimusta sekä motivaatioon vaikuttamista.

2.3.1 Motivaatiopsykologia

Motivaatiopsykologia pyrkii selittämään, miksi ihmiset toimivat tai ajattelevat jollain tietyllä tavalla: miksi yksi käy tiistaisin jumpassa, toinen viettää aikansa television ääressä ja kolmas baarissa. Motivaatioselitys vaatii, että ajankäytölle olemassa on myös vaihtoehtoja. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 10)

Motivaatio selittää yksittäisten toimintojen lisäksi myös toimintojen samankaltaisuutta koko elämänskaarella. Tällöin kyseessä on pysyvä motiivipiirre. Myös yllättävä kielteinen tuntemus jossakin tilanteessa paljastaa motiiveitamme. Elämänmuutokset pohjautuvat usein motiiveihin ja niiden mukaisiin päätöksiin. Motivaatio usein kuitenkin myös kehittyy tällaisten muutosten vaikutuksista. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 10)

Aina motivaatio ei ole tietoista. Joskus voi huomata esimerkiksi hakeutuvansa aina saman henkilön seuraan, ja yleensä tämä tapahtuu jostain tietystä syystä -motiivista. Jonkin asian tekeminen voi myös tuntua yllättäen pahalta vaikka sen ei pitäisi; tällöin asiaan voi liittyä jotain, mitä itse ei ole edes vielä huomannut. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 10)

Motivaatiopsykologiassa käytetään monia eri käsitteitä. Puhutaan tarpeista, joilla tarkoitetaan yleensä perusluontoisia, usein jopa fysiologisperäisiä motiiveja. Tavoitteilla ja päämäärillä tarkoitetaan motiivirakenteita, jotka ovat tietoisia ja jotka kohdistuvat johonkin tiettyyn asiaan. Lähellä motivaation käsitettä ovat myös arvot, arvostukset ja intressit, mutta näiden tutkimus on kuitenkin eriytynyt pitkälti motivaatiotutkimuksesta. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 10-11)

2.3.2 Klassiset motivaatioteoriat

Motivaatiopsykologian perusajatukset ovat vaihdelleet huomattavasti eri aikoina. Yksi klassisista näkökulmista pohjautui ihmisen fysiologiaan: sen mukaan motiivit, tarpeet ja vietit ovat sisäisiä ominaisuuksia ja ne saavat alkunsa ihmisestä itsestään. Tällaisia tarpeita ovat esimerkiksi nälkä, jano ja seksuaalisuus. Niille on tyypillistä niin kutsuttu homeostaasi-periaate, jonka mukaan elimistössä on olemassa tietty optimaalinen tila, josta poikkeaminen lisää tarpeen voimakkuutta. Fysiologisia motivaatioselityksiä voidaan käyttää vieläkin esimerkiksi nälkään ja janoon liittyvän toiminnan kuvaamiseen. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 11)

Psykoanalyttisen teorian mukaan ihmisen toiminnan ajateltiin perustuvan viettiyllykkeisiin ja mielihyvään, joka liittyi fysiologisiin tarpeisiin. Näiden lisäksi erilaisiin lapsuusaikaisiin ihmissuhteisiin liittyvien toimintatapojen ajateltiin toistuvan aikuisajankin ihmissuhteissa. Psykoanalyysin keskeinen idea oli, että yksilön toimintaa motivoivat seikat olisivat tietoisien ajattelun saavuttamattomissa. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 11)

Eräs klassinen teoria, joka kuitenkin olennaisesti poikkeaa edellä kuvatusta, on behaviorismi. Behaviorismin perusajatuksena oli, että jos jostakin toiminnasta palkitaan, tätä toimintaa tullaan mitä todennäköisimmin jatkamaan. Tämä tarkoittaa luonnollisesti motivaation lisääntymistä. Behaviorismin idea itsessään ei ole motivaatiotutkimuksen kannalta olennainen, mutta sen kritiikistä on kehittynyt viime aikojen eniten käytetty motivaatioteoria: sisäsyntyisen (intrinsic) motivaation merkitystä korostava lähestymistapa. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 11-12)

Jo 1950- ja 1960 -luvulla kehiteltiin ajatuksia, jotka ennakoivat myöhempää modernia motiiviteoriaa. Esimerkiksi motiivi -käsite laajeni fysiologisen tarpeen ulkopuolelle. Kokein pystyttiin osoittamaan, että sosiaaliset ärsykkeet motivoivat usein voimakkaammin kuin

fysiologisen tarpeen tyydyttäminen. Myös esimerkiksi Maslow korosti näitä ylemmän tason tarpeita. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 12)

Teorioita ihmisen toiminnan ja sen vaikuttimien selittämiseksi kehiteltiin sekä jakautuneessa Euroopassa että Yhdysvalloissa useiden tutkijoiden voimin. Yksi eurooppalainen motivaatioteoriaklassikko on belgialaisen tutkijan Joseph R. Nuttinin (1984) relationaalinen motivaatioteoria, joka mullisti aikaisemman käsityksen ihmisen motivaatiosta. Teoria loi pohjaa modernille motivaatiokäsitykselle monin tavoin. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 12)

Ensinnäkin Nuttin (1984) esitti, että motiivi ei olisi yksilön sisäinen ominaisuus tai voima; niitä hän kutsui tarpeiksi. Nuttinin mukaan motiivi olisi yksilön sisäisen tarpeen ja sen ulkoisen kohteen välinen suhde. Toiseksi hän korosti kognitiivisten mekanismien merkitystä motivaatiossa. Motivaatio kohdistuu ulkomaailman kohteisiin, ja Nuttinin mukaan niitä koskevat mielikuvat eli representaatiot ovat keskeisiä motivaationdynamiikassa. Ihmisillä olisi siis mielikuva siitä, mikä heitä motivoi ja mihin he pyrkivät. Hän kuvasi myös kuinka ihmiset toteuttavat motivaatiotaan. Ensiksi motivaatio muokataan konkreettisiksi tavoitteiksi, ja tavoitteiden toteuttamiseksi keksitään erilaisia keinoja. Näitä keinoja Nuttin kutsui suunnitelmiksi ja strategioiksi. Kolmanneksi hän kuvasi laajan joukon erilaisia perustarpeita, joihin kuului fysiologisten tarpeiden lisäksi myös erilaisia kognitiivisia tarpeita, kuten uteliaisuus ja sosiaalisuus. Näissäkin ajatuksissa Nuttin oli jossain määrin aikaansa edellä. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 12-13)

Aleksei Leontjev (1977) kehitti niin sanottua toiminnanteoriaa 1950- ja 1960 -luvuilla Neuvostoliitossa. Teorian keskeisin väittäjä on, että psyykkisten ilmiöiden ja ulkomaailman välillä on kohteellista toimintaa. Leontjevin mukaan ”yksilön toiminta rakentuu hierarkkiseksi järjestelmäksi, jota vastaa analoginen motiivijärjestelmä”. Motiivihierarkiat olisivat siis yksilöllisiä, ja ne muodostavat pohjan yksilöllisen persoonallisuuden ymmärtämiselle. Motiivihierarkioiden keskeiset motiivit voivat olla erilaisia. Yhdelle keskeisintä on työ, toiselle perhe ja kolmannelle harrastaminen. Motiivihierarkiat voivat erota ja eroavat myös motiivien toteuttavien tavoitteiden osalta: harrastussuuntautuneisuutta voidaan toteuttaa eri lajien parissa, esimerkiksi lenkkeilemällä tai kirjallisuuspiirissä. Maslowin tarvehierarkiasta Leontjevin teoria eroaa siten, että päin vastoin kun Maslow, Leontjev korosti tarvehierarkioiden yksilöllisyyttä. Eri henkilöillä motiivien tärkeysjärjestys olisi siis erilainen. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 14-15)

Samoihin aikoihin myös Yhdysvalloissa kehiteltiin motivaatioteorioita, jotka loivat pohjaa modernille motivaatioteorialle. Mielenkiintoinen on erityisesti Edward Decin (1971) teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta. Deci lähti alun perin liikkeelle behaviorismin kritiikistä. Hän kritisoi ajatusta, että ihmistä voitaisiin liikuttaa pelkkien ulkoisten palkkioiden voimalla. Deci toi ulkosyntyisen (extrinsic) motivaation rinnalle sisäsyntyisen (intrinsic) motivaation käsitteen. Deci tarkoitti tällä sitä, että ihmiset tekevät asioita, koska se on itsessään palkitsevaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 16)

Deci (1971) on kuvannut edellistä myös autonomian ja kontrolloidun toiminnan käsitteiden kautta. Hänen mukaansa autonominen toiminta olisi sisäsyntyistä toimintaa, johon ihmiset pystyvät itse vaikuttamaan. Kontrolloitu toiminta määräytyy ulkoisesti, ja nousee muiden ihmisten tai tilanteen vaatimusten pohjalta. Vaikka sekä sisäinen että ulkoinen toiminta on aikomuksellista ja motivoitunutta toimintaa, eroavat ne kuitenkin hienoisesti toisistaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 16)

Decin (1971) teorian mukaan ulkoinen motivaatio voisi muuttua vaiheittain autonomiseksi toiminnaksi. Ensimmäinen askel olisi ulkoinen säätely. Tässä vaiheessa ihminen toimii, koska luvassa on palkkio. Esimerkiksi työskentely esimiehen tai opettajan käskystä kuvastaa tällaista toimintaa. Toinen askel on sisäistetty säätely. Tällöin ihminen ei enää toimi pelkkien ulkoisten palkkioiden toivossa, vaan esimerkiksi itsearvostuksensa kohottamiseksi. Tästä esimerkkinä esimerkiksi opiskelija, joka opiskelee hiljentääkseen huonon omantuntonsa tekemättömistä töistä. Kolmas vaihe on tunnistettu säätely, jossa ihminen arvostaa kyseistä toimintaa ja sen seurauksia. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 16-17)

Motivaatiota koskeva tutkimus vilkastui selvästi 1980-luvulla, jolloin useat tutkimusryhmät kehittivät motivaatiota koskevaa teoriaa ja siihen liittyviä tutkimustapoja. Eri lähestymistavoille oli yhteistä pyrkimys kuvata ja tutkia motivaatiota itse raportoitujen tavoitteiden avulla ja erilaisten mittareiden käyttö. Amerikkalainen motivaatiotutkimus keskittyi pitkälti tavoitteiden ja niiden arvioinnin sekä hyvinvoinnin yhteyden tutkimiseen. Eurooppalaisessa tutkimuksessa on ollut tyypillistä kiinnostus motivaation kehitykseen ihmisen koko elinkaaren aikana. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 20)

2.3.3 Työmotivaatio

Vartiainen & Nurmela (2002) mukaan motivaatio on keskeinen käsite työelämässä, kun yritetään ymmärtää kuinka ihmiset tulkitsevat ympäristöönsä ja ohjaavat toimintaansa. Minkä hyvänsä organisaation johto on kiinnostunut motivaatiosta, koska ilman halua työskennellä ei synny minkäänlaista tulosta. Organisaatioiden strategioiden mukainen toiminta ei ole mahdollista ilman yksilöiden halua työskennellä. (Vartiainen & Nurmela 2002, 188)

Steersin, Porterin & Bigleyn (1996) mukaan puhuttaessa työmotivaatiosta yleisesti ottaen tarkoitetaan sitä kokonaistilaa, joka energisoi, synnyttää, suuntaa ja pitää yllä yksilön toimintaa. Toimintahaluinen ja tavoitesuuntautunut henkilö on motivoitunut työhönsä. Puhuttaessa työmotivaatiosta, ollaan yleensä kiinnostuneita ensinnäkin siitä, mikä ihmisiä energisoi eli mitkä sisäiset voimat saavat ihmiset toimimaan jollakin tietyllä tavalla. Toiseksi tarkastellaan sitä, mikä suuntaa tai kanavoi toiminnan, eli mikä saa ihmiset toimimaan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti. Kolmanneksi kiinnostaa kuinka oikean suuntaista toimintaa pidetään yllä, eli mitkä tekijät yksilössä ja ympäristössä joko vahvistavat nykyistä toimintaa tai suuntaavat sen uudelleen. (Vartiainen & Nurmela 2002, 188-189)

Mikä motivaation sitten saa syttymään? Leontjevin (1977) mukaan ihmisillä on monia biologisia, psykologisia ja sosiaalisia tarpeita. Kun tarpeen tyydytykselle löytyy kohde, siitä tulee toiminnan virittävä motiivi. Toiminta realisoituu tekojen avulla. Teot taas toteutetaan tilanteen ja sen tarjoamien mahdollisuuksien mukaan. Tarpeet eivät ole pysyviä ja muuttumattomia, vaan ne muuttuvat toiminnan toteutuksen mukana. Aluksi tyydytetään pelkkiä elintarpeita, sitten siirrytään tyydyttämään elintarpeita, jotta voitaisiin tehdä myös jotain muuta. (Vartiainen & Nurmela 2002, 189)

Työmotivaatiossa on kyse laajasta motiivien verkostosta, jossa osa motiiveista on ulkoisia ja osa sisäisiä, vielä tiedostamattomia, tunneväritteisiä vaikuttimia. Vielä nykyäänkään ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä motivaatioteoriaa, joka selittäisi koko ihmisen toiminnan. Tällaisen sijaan on olemassa useita tilanne- ja ympäristösidonnaisia motiivimalleja. Steers, Porter ja Bigley (1996) jakavat motivaatiomallit kahteen eri luokkaan: sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat kuvaavat toimintaa energisoivia, suuntaavia ja ylläpitäviä sisäisiä tekijöitä. Prosessiteoriat kuvaavat, kuinka energisointi, suuntaaminen ja ylläpito tapahtuvat. On myös muita tapoja ryhmitellä

motivaatioteorioita, esimerkiksi Kazell ja Thompson (1995) jakavat teorit sisäsyntyisiin ja ulkosyntyisiin teorioihin. Ulkosyntyiset teorit ovat motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa ihmisen ulkopuolelta. Sisäsyntyiset teorit käsittelevät sisäisiä tekijöitä, joihin ulkopuolelta voidaan vaikuttaa vain välillisesti. (Vartiainen & Nurmela 2002, 189-190)

Käsitteellisesti motivaatio voidaan jakaa siis sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiselle motivaatiolle on luonteenomaista se, että silloin työtä tehdään sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi. Kennet W. Thomas (2000) on liittänyt sisäiseen motivaatioon neljä motivaatiotekijää: tunteen valinnanmahdollisuuksista, tunteen omasta osaamisesta, tunteen merkityksestä ja tunteen edistymisestä (Vartiainen & Nurmela 2002, 190). Ulkoinen motivaatio ei sen sijaan lähde työstä itsestään, vaan työnantajan tarjoamista ulkoisista palkkioista kuten palkasta, bonuksista ja muista eduista (Kenneth W. Thomas 2000, 6). Täysin ulkoista motivaatio on silloin, kun työtä tehdään pelkästään sen välinearvon takia. Toiminta ei tällöin aiheuta sen suurempaa mielihyvää tai synnytä kiinnostusta. Vain lopputulos merkitsee, työssä itsessään ei ole tekijälle merkitystä. (Vartiainen & Nurmela 2002, 190)

Varhaisissa sisäisen motivaation tutkimuksissa esitettiin joko-tai -vaihtoehtoa, väittäen, että ulkoiset palkkiot karkottaisivat kokonaan sisäisen motivaation. Työelämässä jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaation on kuitenkin viime kädessä keinotekoinen. Suurin osa ihmisistä on kuitenkin yhtä aikaa sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoitunut. (Kenneth W. Thomas 2000, 7)

Organisaatiot ovat kehittäneet ulkoisia palkitsemismenetelmiä sukupolvien ajan. Kehitystä tapahtuu edelleen, esimerkiksi työpaikkojen järjestämät lastenhoito- ja urheilumahdollisuudet ovat edelleen tapetilla. Ulkoisten palkkioiden ”viilaaminen” on kuitenkin enää hienosäätöä, suuria mullistuksia ei todennäköisimmin saada aikaan. Työnantajien pitäisikin nyt aktiivisesti parantaa sisäisiä palkkioita tekemällä työstä itsestään mielenkiintoista ja motivoimalla työntekijöitä niin, että he eivät halua jättää työtään. (Kenneth W. Thomas 2000, 9)

Sisäisen motivaation johtaminen onkin yksi tulevaisuuden suurista haasteista. Organisaatiot eivät enää pysty tarjoamaan eläkevirkaa lojaalisuudesta ja kuuliaisuudesta organisaatiota kohtaan. Tämän päivän työntekijät eivät myöskään enää jää enää ”tylsiin” työpaikkoihin vain mahdollisen eläkkeen toivossa. Työntekijät on ”pakotettu” ottamaan suurempi vastuu omasta urastaan. Ihmiset menevät

organisaatioihin, joissa he voivat kehittää kykyjään ja jotka takaavat työllisyyden. Yleisesti myös halutaan, että työ palkitsee. Hyvillä työntekijöillä on paljon suuremmat mahdollisuudet kuin aikaisemmin, ja tämä aiheuttaa kilpailua organisaatioiden välillä. (Kenneth W. Thomas 2000, 9)

2.3.4 Yhteenvetoa

Modernissa motivaatioteoriassa motivaatiota on tutkittu ihmisten itse ilmaisemien tavoitteiden avulla: minkälaisia tavoitteita ja pyrkimyksiä ihmisillä on, minkälaisiksi he arvioivat mahdollisuutensa niiden toteuttamiseen, kuinka tärkeiksi he ne kokevat ja millaisia tunteita asioihin liittyy. Tätä menetelmää käyttämällä tutkijat ovat selvittäneet motivaation yhteyttä hyvinvointiin, terveyteen, tyytyväisyyteen ja menestykseen eri elämänalueilla. Eurooppalaisessa tutkimuksessa on lisäksi tarkasteltu motivaation kehitystä elämänkaaren eri vaiheissa. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 23-24)

Moderni motivaatioteoria antaa käsitteistön ja välineet motivaation tutkimiseen, mutta se sisältää myös monia rajoituksia. Ensinnäkin, tutkimusmenetelmät ovat vielä melko yksinkertaisia verrattuna motivaatiokäsitteen monimutkaisuuteen ja rikkauteen. Toiseksi, motivaation tutkimus on kohdistunut suurelta osin tietoisien motivaation tutkimiseen. Tarvittaisiin uusia menetelmiä tiedostamattomien motiivien tutkimiseen, koska suurta osaa toiminnastamme ohjaa tiedostamattomat tekijät. Kolmanneksi, tutkimus on keskittynyt pitkälti juuri motivaation tematiikkaan, yhteyksiä muihin psykologisiin alueisiin ei ole paljoa tutkittu. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 24-25)

Viime aikoina tutkijoiden mielenkiinto on kääntynyt myös menneen elämän suuntaan. On tutkittu esimerkiksi sitä, että mitä ihmiset elämässään katuvat. Käsitteellinen ero on esimerkiksi siinä, katuvatko ihmiset tekemiään vai tekemättä jättämiään asioita. Eräässä pro gradu -tutkielmassa huomattiin, että aikuiset katuvat nimenomaan sitä, että ovat jättäneet jotakin tekemättä. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 25)

Toinen viime aikainen linja on ollut tutkia tavoitteiden laajempaa arvo- ja motiiviperustaa. Tässä motivaatiotutkimus lähestyy arvojen tutkimista. Tässä yhteydessä on tutkittu esimerkiksi sitä, että tekeekö raha ihmiset onnelliseksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 25)

Kolmas uusi tutkimuslinja on osoittanut, että ihmisten tavoitteet ovat harvoin yksilöllisiä. Cathy Berg oli havainnut tutkimuksissaan, että merkittävä osa ihmisten tavoitteista on jaettu, eli tavoitteet ovat yhteisiä eri ihmisille. Tästä on esimerkkinä vaikkapa lasten kasvatukseen liittyvät tavoitteet ja yhteiset matkasuunnitelmat. Usein ihmiset myös kertovat, että muut ihmiset ovat tärkeitä tuen lähteitä omien henkilökohtaisten tavoitteiden toteuttamisessa. Tämä avaa uusia näkökulmia sekä motivaatiopsykologiaan että myös yleisemmin perhe- ja sosiaalipsykologiaan. Yhteisellä toiminnalla näyttäisi olevan yhteinen tavoite. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 25)

Kuten jo tarjolla olevien suuntausten ja teorioiden määrästä voidaan päätellä, yhtä suurta integroivaa motivaatiomallia ei ole olemassa. Toiminnan määrä ja laatu eivät myöskään riipu pelkästä motivoituneisuudesta. Se, miten työntekijät lopulta käyttävät tietojaan ja taitojaan työssään, riippuu viime kädessä heidän omasta halukkuudestaan ja kyvykkyydestään käyttää osaamistaan organisaation strategian mukaisesti. Toiminnan toteutumiseen vaikuttavat lisäksi tilannekohtaiset työympäristön esteet tai tuki. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 190)

2.4 Motivaatio ja palkitseminen

Vapaaehtoisuuden käsite perustuu olettamukselle, että työtä tehdään omasta halusta ilman palkkaa. Palkkioiden ja kulukorvausten maksaminen on kuitenkin yleistynyt perinteisesti vapaaehtoistyöllä hoidettujen tehtävien yhteydessä. Vapaaehtoisuuden sijaan voisikin monesti puhua ennemminkin niin kutsutusta ”näennäisvapaaehtoisuudesta”. (Itkonen, Heikkala, Ilmanen & Ilmanen 2000, 50)

Viime aikainen kehityssuunta on ollut sitoutumattomuus ja eräänlainen pätkätyöläisyys. Pitkäaikainen sitoutuminen seuratoimintaan ei kiinnosta, vaan mukana toiminnassa ollaan usein vain muutama vuosi. (SLU ry: Yhteiskuntavastuu <http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/yhteiskuntavastuu/>)

Jos ihmiset eivät enää sitoudu ”vapaaehtoisesti”, olisiko heitä mahdollista sitouttaa rahalla tai muilla palkkioilla? Seuraavissa kappaleissa tutustaan palkitsemisen peruseräpäätteisiin.

2.4.1 Palkitseminen

Perinteisessä mielessä palkitseminen on johtamisen väline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan sen henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Jos

palkitsemisperusteet ovat oikein valitut, tukee se osaltaan organisaation menestymistä. Palkitseminen tulisi kytkeä tekijöihin, jotka parantavat panos-tuotos -suhdetta pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2001, luentomateriaali.)

Palkitseminen voidaan jakaa ei-taloudelliseen ja taloudelliseen palkitsemiseen (liite 3). Näistä ensimmäinen jakautuu urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin voidaan lukea työ sinänsä, itsensä kehittäminen sekä urakehitys. Sosiaalisiin palkkioihin lukeutuvat statussymbolit, kiitos ja tunnustukset sekä sosiaaliset kontaktit. Taloudelliset palkkiot voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suoraan palkitsemiseen luetaan peruspalkka, suorituspalkka ja erilaiset taitolisät, epäsuoraan palkitsemiseen lakisääteinen (eläkevakuutus, sairausvakuutus jne.) -ja vapaaehtoinen (lisäeläkevakuutus, matkavakuutus, autoetu jne.) palkitseminen. (Kauhanen 2001, luentomateriaali)

Ei-taloudellisten palkkioiden käyttö on tuttua myös vapaaehtoistyön piirissä, mutta tulevaisuudessa myös taloudelliset palkkiot voivat olla arkipäivää myös niin kutsutun vapaaehtoistyönkin yhteydessä.

2.4.2 Motivaatioon vaikuttaminen - sisäiset ja ulkoiset tekijät

Voitaisiinko palkitsemisella sitten vaikuttaa työmotivaatioon ja sitoutumiseen? Mikä ihmisiä lopulta palkitsee? Jos ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän tekee työtä itse työn ja sen haasteellisuuden vuoksi. Sisäisesti motivoituneella henkilöllä on tästä syystä useimmiten korkea työmoraali. Ulkoinen motivaatio viittaa ulkoa tuleviin vaikutuksiin. Ne voivat olla joko myönteisiä (taloudelliset kannustimet) tai kielteisiä (palkan laskeminen tai erottamisen uhka). (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 18)

Vallitsevan ajatustavan (odotusarvoteorian) mukaan ihminen on laskelmoiva, panoksia ja tuotoksia vertaileva ulkoisesti motivoitunut olento. Tämän teorian mukaan tietynlaisen toiminnan odotetaan johtavan tietynlaisiin palkkioihin. Kuitenkin se, mikä koetaan palkitsevaksi, vaihtelee elämäntilanteiden ja tarpeiden mukaan. Käyttäytymiseen vaikuttaa myös se todennäköisyys, jolla arvellaan päästävän haluttuun lopputulokseen. Teorian vaikutus voidaan nähdä erilaisissa johdon asettamiin kannusteisiin perustuvissa palkkaustavoissa, joiden avulla pyritään tietyn työmäärän ja suorituksen tehokkuuden aikaansaamiseen. Myös osaamiseen perustuvat palkitsemistavat voidaan

nähdä siinä valossa, että ihminen kehittäisi itseään vain tullessaan taloudellisesti palkituksi. Suoritusten johtamisen mallissa korostuu johdon asema ja kontrollitapa palkkioiden myöntäjänä tai kieltäjänä. (Vartiainen ym. 1998, 18-19)

Suurin osa palkitsemisen tutkimuksesta on keskittynyt palkkauksen tutkimukseen. Tämä rajoittaa kuitenkin käytettävissä olevat keinot pelkkiin aineellisiin palkkioihin ja niiden puuttumiseen. Syvemmälle motivaation tarkastelussa pääsemiseksi on siirryttävä ihmisten luokse, työpaikoille ja liitettävä tarkasteluun mukaan myös sisäisesti palkitsevat tekijät. (Vartiainen ym. 1998, 19)

Varhaisissa motivaatioteorioissa luotettiin pitkälti hyvästä työstä palkitsemiseen ja huonosta rankaisemiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, ettei pelkkä raha ole kuitenkaan suoraan yhteydessä hyvään työsuoritukseen. Nykyisen motivaatiotutkimuksen mukaan palkitseminen voi joko lisätä tai vähentää motivaatiota, tai se voi jäädä kokonaan ilman vaikutusta riippuen palkitsemisen prosessista ja kokemisesta, palkitsemisjärjestelmien rakenteesta ja henkilön motivaatio-orientaatiosta ja elämäntilanteesta. (Vartiainen & Nurmela 2002, 195-196)

Herzberg esitti jo nykyään jo klassiseksi muodostuneessa motivaatio-hygienia -mallissaan, että taloudellisilla kannustimilla olisi vain rajattu merkitys. Riittäväksi koettu palkkataso poistaa kyllä tyytymättömyyden ja varmistaa suhteellisen vakaan toiminnan, mutta se ei riitä motivoivaksi tekijäksi uuden kehittämiseen ja tyytyväisyyden syntymiseen. Liiallinen kannustimien käyttö saattaa ennemminkin tukahduttaa sisäisen motivaation, koska se ei saa tilaa kehittyä eikä sitä tietoisesti tueta. On siis huomioitava molemmat, sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät. Ihmiset eivät ole joko sisäisesti motivoituneita tai motivoitumattomia suoriutumaan tehtävistään tehokkaasti. Suoritusmotivaatio riippuu yksilöllisistä tarpeista ja siitä miten kukin tilanteen näkee. (Vartiainen ym. 1998, 19)

Myös Decin (1971) mukaan ulkoisten palkkioiden liittäminen ennestään sisäisesti palkitsevaan toimintaan saattaa jopa vähentää sisäistä motivaatiota. Monien tutkimusten mukaan tämä voi johtua siitä, että tällöin palkittavan henkilökohtainen itsesäätelyn tunne ja halu tehdä työtehtäviä saattaa vähetä. Työmotivaatio muuttuu sisäisestä ulkoa ohjautuvaksi suorittamiseksi. Laboratorio-olosuhteissa tehty tutkimus on osoittanut tämän todeksi: ulkoisten palkkioiden vaikutukset sisäiseen motivaatioon ovat useimmiten kielteisiä työn laadun, innovatiivisuuden ja luovuuden suhteen. Deci,

Ryan & Koestner (1999) ovat kehittäneet eri tutkimusten pohjalta motivaation kognitiivisen arviointiteorian (CET, cognitive evaluation theory). Heidän teoriansa mukaan sisäinen motivaatio pohjautuu autonomian ja kompetenssin tarpeisiin, ja mikä tahansa tapahtuma, joka vaikuttaa itsemääräämisen ja kompetenssin tunteeseen, vaikuttaa myös sisäiseen motivaatioon. (Vartiainen & Nurmela 2002, 196)

Amabilen (1996) sokkelo-metaforan mukaan luovan tehtävän suorittamista voi verrata sokkelon läpi kulkemiseen. Sokkelossa on yksi sisäänkäynti, monia uloskäyntejä sekä paljon risteäviä käytäviä ja reittejä. Tilanteessa, jossa henkilölle on luvattu palkkio sokkelon läpi kulkemisesta, tavoitteeksi muodostuu vain mahdollisimman nopea ulospääsy. Mahdollisimman mielenkiintoisen ja luovan reittivalinnan sijaan valituksi tulee todennäköisimmin ”turvallisin” ja yksinkertainen reitti, toiminta keskittyy siis vain palkkion saavuttamiseen. Jos palkitsemisessa ei oteta huomioon lopputuloksen laatua, voi se jopa laskea toiminnan laatua ja luovien ratkaisujen käyttämistä. (Vartiainen & Nurmela 2002, 196)

Työorganisaatioissa sisäiseen motivaatioon vaikutetaan lähinnä vuorovaikutusrakenteiden kautta. Tärkein yksittäinen sisäiseen motivaatioon vaikuttava tekijä on palaute. Ulkoiset palkkiot vaikuttavat enemmän toiminnan suuntaamiseen ja ylläpitoon, sisäinen motivaatio vastaa innostuksesta, energiasta ja syvällisen kiinnostuksen luomisesta. Työorganisaatioissa voidaankin puhua samanaikaisesti aineellisesta että aineettomasta palkitsemisesta. Niiden yhteisvaikutus määrittää motivaation kokonaistilaa. (Vartiainen & Nurmela 2002, 197)

Sisäinen motivaatio perustuu moniin eri tekijöihin. Yksinkertaistettuna: mitä kiinnostavampana työntekijä pitää tehtäviään, sitä korkeampi on hänen sisäinen työmotivaationsa. Työmotivaatiota lisäävät myös esimiehen ja alaisen välinen kunnioitus ja luottamus, samoin kuin osallistumismahdollisuudet ja mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioissa. (Vartiainen ym. 1998, 19)

Sisäistä motivaatiota sen sijaan vähentää erityisesti kontrolloiva johtamistyyli. Informoiva ja myönteistä palautetta antava johtaja ja johtamistyyli vaikuttavat positiivisesti motivaatioon. Se, miten johtamistapa lopulta vaikuttaa, riippuu työntekijän omasta tulkinnasta. Täydellisessä tilanteessa sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät tukevat toisiaan sulassa sovussa ja tasapainossa. (Vartiainen ym. 1998, 19-20)

Palkitseminen nostaa helposti pintaan voimakkaita tunteita ja koskettaa jollain lailla jokaista. Palkitsemisen voi ajatella toimivan eräänlaisena peilinä, johon katsomalla saa palautetta itsestään ja työstään. Silloin palkan merkitys ihmiselle määräytyy sen mukaan, miten paljon se välittää yksilön kannalta merkittävää informaatiota. Palkka voi esimerkiksi olla suora palaute itselle siitä, miten paljon toiset arvostavat omaa työsuoritusta tai miten hyvin työt on hoidettu. Tiivistäen voisi todeta, että mitä informatiivisempi palkkaus on, sitä suurempi on sen merkitys ja sitä enemmän se vaikuttaa työkäyttämiseen. (Vartiainen ym. 1998, 20-21)

Myös palkitsemiseen liittyvät menettelytavat viestivät yksilön saamasta arvostuksesta ja asemasta organisaatiossa. Esimerkiksi, jos tulospalkkausjärjestelmän motivoivan vaikutuksen arvellaan perustuvan vain palkkion saavuttamiseen, voitaisiin kysyä, miksi ihminen ponnistelisi muutamaan ylimääräisen prosentin takia. Tulospalkkauksella voi olla kuitenkin myös muitakin merkityksiä; sen avulla voidaan esimerkiksi asettaa konkreettisia, työntekijän näkökulmasta uusia tavoitteita. Locken ja Lathamien mukaan: asiat, joista annetaan palaute suhteessa tavoitteisiin, tulevat myös tehdyksi. (Vartiainen ym. 1998, 21)

2.4.3 Ryhmät ja palkitseminen

Ryhmien toimintaan vaikuttavat monet eri tekijät, muun muassa ryhmän ongelmanratkaisukyky, jäsenten erilaisuus ja ryhmän kehitysvaihe. Yksi näistä toimintaan vaikuttavista tekijöistä on myös palkitseminen. Tutkimuksissa on havaittu, että kun ryhmällä on selkeä yhteinen tehtävä ja siihen liittyvä palkkio, myös suoritus paranee. Sen sijaan pelkkään yhteistyöhön kannustava palkkiojärjestelmä ei lisää yhteistyötä, mikäli ryhmällä ei ole yhteistä tehtävää. Kuitenkaan palkkion puuttuminen silloin, kun yhteinen tehtävä on olemassa, ei vähennä yhteistyötä. Keskeisintä näyttäisi siis olevan yhteisen tavoitteen olemassaolo. (Vartiainen ym. 1998, 18)

Ryhmien palkitsemisessa on kyse ryhmässä toimivien ihmisten palkitsemisesta. Ryhmien palkitseminen perustuu sen suoritukseen, ja yksittäisiä ihmisiä pitäisi palkita sen perusteella, miten ryhmä on kokonaisuudessaan suoriutunut. (Vartiainen ym. 1998, 18)

Ryhmäorganisaatiossa mahdollisten palkittavien määrä kasvaa. Tällöin keskeinen kysymys on, että mistä tulisi palkita ryhmää ja mistä yksilöä, ja miten tämä tapahtuisi. Jos palkitseminen tapahtuu pelkän ryhmän suorituksen perusteella, saattavat parhaat työntekijät kokea, etteivät he saa

oikeanlaista arvostusta ja hakeutua muualle. Pelkästään yksilösuorituksista palkitsemalla saattavat taas yhteiset tavoitteet jäädä henkilökohtaisten tavoitteiden jalkoihin. (Vartiainen ym.1998, 23)

Ryhmäkohtaisen palkitsemisen onnistumiseksi voidaan nimetä kolme avaintekijää: ryhmällä tulisi olla selkeät tavoitteet ja selvä kytkentä organisaation strategiaan, osallistuminen ja selvästi määritellyt ryhmät. (Vartiainen ym.1998, 23)

2.4.4 Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen ja rakentaminen

Sovellettavia palkitsemisjärjestelmiä voi ja tulee kehittää jatkuvasti. Erään kehittämismallin mukaan suunnitteluun tulisi ottaa mukaan kaikki tahot, joita asia koskee. Tulisi myös kartoittaa organisaation tarpeet ja käynnissä olevat hankkeet ja arvioida, kuinka nykyinen järjestelmä niitä tukee. Käytössä oleva malli tulisi tehdä kaikille näkyväksi, ja päättää yhdessä kehittämisen käynnistämisestä. Käytössä olevan mallin ohelle tulisi kehittää vaihtoehtoisia malleja, joilla mahdollisesti voidaan korjata havaitut puutteet. Näistä vaihtoehdoista organisaation tulisi valita paras ja toimivin vaihtoehto, ja päättää otetaanko sitä lopulta käyttöön. Jos valinta on yksimielinen, organisoidaan toteutus ja viedään se määrätietoisesti loppuun asti. Uutta kannustavaa ja oikeudenmukaista järjestelmään tulisi muistaa myös ylläpitää. (Vartiainen ym. 1998, 34)

Hedelmällisin lähtökohta palkitsemisen kehittämiseksi on esimerkiksi johdon saneleman mallin sijaan yhteisen edun tavoittelu. Tällöin otetaan alusta asti huomioon kaikkien osapuolten edut ja pyritään oikeudenmukaisiin menettelytapoihin. Palkitseminen ei korvaa johtamista, mutta palkitsemisen kehittäminen voidaan yhdistää muuhun kehittämiseen niin, että pyrkimykset tukevat toisiaan. (Vartiainen ym.1998, 35)

Oikean palkkaustavan löytäminen on niin ryhmien toiminnan kuin yksilöidenkin kannalta ratkaisevan tärkeää (Vartiainen ym. 1998, 23). Onnistuneen palkitsemisjärjestelmän tai oikein kohdistettujen palkkioiden vaikutuksena voi parhaimmillaan olla työntekijöiden voimakkaampi sitoutuminen (hakeutuminen organisaatioon ja siinä pysyminen) ja tuottavuuden nousu, joka ilmentyisi esimerkiksi työntekijöiden korkeampana motivaationa sekä suurempana oppimisvalmiutena. Työntekijän kannalta se merkitsisi onnistuessaan henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista, sosiaalista turvaa ja taloudellista turvaa. Henkilökohtaisilla tavoitteilla tarkoitetaan itsensä toteuttamista, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota, sosiaalisella turvalla sosiaalista

riippumattomuutta ja tunnustusta työstä, ja taloudellisella turvalla eläketurvaa ja riittävää elintasoa. (Vartiainen ym. 1998, 22)

2.4.5 Urheiluseurat ja palkitseminen

Urheilusta puhuttaessa oman erityisen merkityksensä saa myös seurojen erilaiset symbolit. Urheiluseurojen perustamisen jälkeen käynnistetään usein nopeasti omien kisa- ja verryttelyasujen hankkiminen. Asuilla on huomattava merkitys seurahengen ja yhteenkuuluvuuden lisääjänä. Symboliikka on toteutettu tekstein, seuran tunnuksin ja värein. Asujen käytön suhteen on tapahtunut muutoksia. Aina 1960-luvulle asti seuran asun saaminen edellytti seurajäsenyyttä ja aktiivista osallistumista, kun taas nykyään asuja kaupataan niin varojen kuin näkyvyydenkin saavuttamiseksi. (Itkonen, Heikkala, Ilmanen & Koski 2002, 163)

Urheiluseurojen värimaailman symboliikka ulottuu pitkälle menneisyyteen. Värit eivät sinällään sisällä merkityksiä, vaan ihmiset ja yhteisöt tuottavat kaiken väreihin liittyvän symboliikan. Myös lipuilla on ollut voimakas merkitys myös kansalaistoiminnassa. Oma lippu on ollut järjestöjen ja seurojen identiteetin tuottaja. Myös kuvilla, teksteillä ja lauluilla on tuotettu ryhmän jäsenten yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista yhteiseen toimintaan. (Itkonen ym. 2002, 165-167) Tämä voitaisiin huomioida myös palkitsemisessa. Palkitseminen jollainlailla seuraan liittyvillä symboleilla voi olla yllättävänkin tehokasta.

2.5 Vapaaehtoistyö ja liikunta

2.5.1 Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta

Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n (SLU) mukaan liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta on maamme suurin kansanliike. SLU:n arvion mukaan toimintaan osallistuu yhteensä yli miljoona suomalaista vuosittain. Erilaisiin vapaaehtoistehtäviin osallistuu noin 500 000 ihmistä, ja työtä tehdään pääasiassa lasten ja nuorten hyväksi. (SLU ry: Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta <http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/>)

SLU:n mukaan Suomessa on tällä hetkellä yli 7800 liikuntaseuraa, joista valtaosa harjoittaa aatteellista yhdistysmuotoista toimintaa. Vain alle 3 %:ssa (noin 200) seuroista on

ammattiurheilijoita. Valtaosa kilpaurheilusta on alle 18-vuotiaiden urheilua. (SLU ry: Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta <http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/>)

Liikunnan vapaaehtoistyöhön osallistuu vuosittain siis yli 500 000 henkilöä, joka vastaa kaikkiaan 16 %:a aikuisväestöstä. Aikuisväestöllä tarkoitetaan 19 - 65-vuotiaita henkilöitä. Noin joka seitsemäs aikuinen on jollain lailla mukana organisoidussa liikunnan vapaaehtoistoiminnassa, ja vapaaehtoistyöhön käytetään keskimäärin 11 tuntia kuukaudessa. Vapaaehtoistoiminnassa mukana olevat nuoret käyttävät toimintaan jopa noin 16 tuntia kuukaudessa, noin kahden työpäivän verran. Nämä tiedot selviävät SLU:n, Kuntourheiluliiton, Nuoren Suomen, Olympiakomitean ja Helsingin kaupungin liikuntaviraston teettämästä tutkimuksesta Liikuntatutkimus 2001-2002, jonka käytännön toteutuksesta vastasi Suomen Gallup. Tutkimus tehtiin yhteistyössä opetusministeriön kanssa. (Liikunnan ja Urheilun Maailma 13/02 <<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200213.pienuutinen.2834>>; Liikuntatutkimus 2001-2002)

Kyse on siis suurista luvuista, ja vapaaehtoistyön määrä on itse asiassa lisääntynyt 1990-luvulta lähtien. Vaikka liikunnan kansalaistoiminta vetoaakin voimakkaammin miehiin kuin naisiin, erityisesti naisten aktiivinen osallistuminen liikunnan toimikentän tehtäviin on lisääntynyt: nykyään liikunnan vapaaehtoistoimintaan osallistuu 218 000 naista, luvun ollessa 170 000 vuonna 1998 ja 150 000 vuonna 1994. Miehiä on mukana 291 000. Vuonna 1998 vapaaehtoistoiminnan parissa oli mukana 265 000 ja vuonna 1994 280 000 miestä. (Liikunnan ja urheilun maailma 10/02 <<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200210.pienuutinen.2568>>; Liikuntatutkimus 2001-2002)

Edellä mainitussa tutkimuksessa kysyttiin myös vapaaehtoistoiminnan ensisijaista kohdealuetta. Useimmiten toiminta on luonteeltaan lapsi- tai nuorisotoimintaa (34 %), seuraavaksi eniten toimitaan harrastus- ja kuntoliikunnan (26 %) sekä kilpailutoiminnan (23 %) parissa. Vapaaehtoistoiminnan luonne riippuu pitkälti lajista. Esimerkiksi jalkapallossa ja jääkiekossa toimitaan keskimääräistä useammin ensisijaisesti nuorisotoiminnan alueella, kun sen sijaan hiihdon, lentopallon, suunnistuksen ja yleisurheilun kaltaisissa lajeissa korostuvat nuorisotoiminnan ohella tehtävät myös kilpailutoiminnan parissa. Myös ikä on yhteydessä kohdealueille valikoitumisessa; nuorisotoiminnan vapaaehtoiset ovat keskimäärää useammin keski-ikäisiä (36 - 50-vuotiaita), ja

tämä johtunee siitä, että tähän ikäluokkaan kuuluvilla on itsellään urheilevia lapsia ja nuoria. Esimerkiksi järjestöllisistä tehtävistä huolehtii usein varttuneempi ikäluokka. (Liikunnan ja Urheilun Maailma 13/02 <<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200213.pienuutinen.2834>>; Liikuntatutkimus 2001-2002)

Eri lajeissa vapaaehtoistyötä tekevien keskuudessa ilmenee myös jonkin verran päällekkäisyyttä. Aktiiviset ihmiset harrastavat usein monia eri urheilulajeja, ja heillä riittää energiaa toimia vapaaehtoistehtävissäkin useamman kuin yhden lajin parissa. Esimerkiksi jääkiekon parissa vapaaehtoistyötä tekevistä joka neljäs (23 %) tekee vapaaehtoistyötä myös jalkapalloilun hyväksi. Melkein yhtä suurissa prosenteissa liikutaan puhuttaessa esimerkiksi myös hiihdosta ja yleisurheilusta; yleisurheilun aktiiveista 27 % tekee palkatonta työtä myös hiihdon parissa. (Liikunnan ja Urheilun Maailma 13/02 <<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200213.pienuutinen.2834>>)

Vapaaehtoistyössä toimitaan lukuisten eri tehtävien parissa, muun muassa huoltotehtävissä, tukihenkilöinä ja kannustajina, ohjaajina, kouluttajina tai kyyditsijöinä. Ihmisiä tarvitaan myös järjestely- ja myyntitehtäviin, varainhankintatehtäviin, hallinnollisiin tehtäviin, sekä esimerkiksi valmentajiksi ja tuomareiksi. On kuitenkin huomattava, että sama henkilö voi toimia useissa eri tehtävissä, usein esimerkiksi ohjaajat ja valmentajat ovat samoja henkilöitä. Keskimäärin osallistutaan kolmen erityyppisen tehtävän hoitoon. (Liikunnan ja Urheilun Maailma 13/02 <<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200213.pienuutinen.2834>>; Liikuntatutkimus 2001-2002)

SLU:n toiminnanjohtaja Jukka Pekkanen mukaan liikunnan kansalaistoiminnan tehtävissä opitaan esimerkiksi järjestämään asioita, ottamaan vastuuta, tekemään ja vaikuttamaan yhdessä, sekä johtamaan ryhmiä. (Liikunnan ja Urheilun Maailma 13/02 <<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200213.pienuutinen.2834>)

”Liikunnan kansalaistoiminta merkitsee liikuntaa ja urheilua sadoille tuhansille nuorille, perheille ja aikuisille, se on yhdessäoloa, iloa, elämyksiä, terveyttä, kasvua ja hyvinvointia”, kerrotaan SLU:n kotisivuilla. Se merkitsee sadoille tuhansille ihmisille työntekoa ja talkoita läheisten ihmisten ja harrastusten puolesta, kokemuksia ja ystäviä. Se on myös vastuullista ja merkittävää

yhteiskunnallista toimintaa; terveyden ylläpitämistä ja auttamista, joka merkitsee yhteiskunnalle sosiaalista pääomaa. (SLU ry: Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta <http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/>)

2.5.2 Liikunnan organisoituminen

Liikunta- ja urheiluseurat ovat liikuttaneet suomalaisia jo useiden vuosikymmenien ja sukupolvien ajan. Viime vuosisadalla monissa maissa liikunnasta tuli yksi suosituimmista, meillä Suomessa jopa suosituin vapaa-ajan harrastus. (Itkonen ym. 2000, 5; 41)

Itsenäisyyden aikana Suomessa on perustettu kaikkiaan noin 140 000 rekisteröityä yhdistystä, joista tällä hetkellä toimii noin 100 000. Aluksi perustettiin runsaasti taloudellis-ammattillisia ja poliittisia yhdistyksiä, mutta 1980-luvusta eteenpäin osuuttaan ovat lisänneet erilaiset harrastusyhdistykset ja vapaa-ajan järjestöt (ks. Siisiäinen 1996c, 38-40). Kosken (2000a) mukaan noin viidennes maamme liikunta- ja urheiluseuroista on perustettu tuon vuosikymmenen aikana (Itkonen ym. 2000, 43)

Riippuen siitä mikä liikunnaksi lasketaan (esimerkiksi metsästys ja kalastus), maahamme on perustettu noin 15 000 - 30 000 liikunnan alalla toimivaa yhdistystä. Kosken (2000a; b) mukaan tällä hetkellä toimivien määrästä ei ole kuitenkaan tarkkaa tietoa, sillä toimintansa lopettaneiden määrää ei tiedetä. Arvio on kuitenkin noin 10 000 toimivaa seuraa. (Itkonen ym. 2000, 43) SLU:n arvio on noin 7800 liikuntaa ja urheilua harjoittavaa seuraa. (SLU ry: Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta <http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/>)

Liikunnan kaltaisella toiminnalla olevan lukuisia organisoitumismuotoja ja -kanavia. Eri maissa toimintaa organisoivat muun muassa kaveriporukat, koulut, työpaikat, kunnat, kaupalliset järjestöt sekä vapaaehtoisjärjestöt. Organisoitumisessa on suuriakin eroja eri maiden välillä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa toiminta on kanavoitunut pitkälti yliopistojen kautta, ja entisissä sosialistimaissa etenkin huippu-urheilu kytkeytyi puolustusvoimiin. (Itkonen ym. 2000, 41)

Suomalainen liikuntakulttuuri pohjautuu vapaaehtoiseen seuratoimintaan. Toiminta perustuu ennen kaikkea kansalaisten omaehtoiseen innokkuuteen sekä vapaaehtoisjärjestöjen vastuuseen organisoinnista ja kuntien vastuuseen toimintapaikkojen järjestämisestä. Vaikka sekä omaehtoinen

liikunta että kaveriporukan kanssa harrastaminen ovat nostaneet suosiotaan, ovat seurat säilyttäneet asemansa liikunnan organisoijina. Seuroissa liikkujia onkin luokituksesta riippuen lähes miljoonasta noin puoleentoista miljoonaan. (Itkonen ym. 2000, 5; 41) Suomessa liikunta perustuu siis painotetusti kansalaisaktiivisuuteen, jonka ilmenemismuotoja ovat edellä mainitut omaehtoinen liikunnan harrastaminen ja kaveriporukoissa tapahtuva ”villi” kansalaistoiminta, sekä pisimmälle vietyinä liikuntajärjestöjen ja -yhdistysten toiminta. (Itkonen ym. 2000, 41-42)

Seuratoimintaan osallistutaankin aktiivisemmin kuin koskaan. Koski (2000a) kirjoittaa, että elämäntyyli tutkimuksen mukaan seuratoimintaan osallistuu jollain lailla noin kaksi kolmannesta (63 %) aikuisväestöstä, mutta jäseniä ilmoittaa olevansa vain noin joka neljäs. Jäsenyydellä ja toimintaan osallistumisella onkin yllättävän vähän tekemistä toistensa kanssa. (Itkonen ym. 2000, 43)

Aikaisemmin jäsenyys oli toimintaan osallistumisessa suhteellisen merkittävä kriteeri. Aiemmin osallistuja oli yksiselitteisemmin myös jäsen, mutta jäsen ei kuitenkaan välttämättä ollut osallistuja. Takavuosina seurauskollisuudella ja siten myös jäsenyydellä oli suurempi painoarvo kuin nykyään. Vielä 1970-luvulla jollain lailla parempaan seuraan vaihtanut tai rahan perään lähtenyt urheilija joutui selittelemään ratkaisuaan; nykyään seuravaihdoksista puuttuu menneiden aikojen dramaattisuus. Jäsenyyteen suhtautuminen näkyy myös jäsenmaksujen ja -rekisteröintien löyhentymisenä, vaikka nykyinen teknologia helposti sen mahdollistaisikin. (Itkonen ym. 2000, 43-44)

Osallistuminen ja jäsenyys eivät ole siis synonyymeja. Osa varsinaisista jäsenistä (noin 8 %) ei osallistu toimintaan millään lailla. Vastaavasti yli puolet aikuisista (54 %), jotka eivät oman ilmoituksensa mukaan ole minkään seuran jäseniä, osallistuvat tavalla tai toisella toimintaan. Jäsenyys ei ole itsestäänselvyys niidenkään ihmisten kohdalla, jotka pitävät koko toimintaa yllä. Toimitsijoiden, valmentajien, johto- ja luottotehtävien kuin myös varainhankinnan ja huoltotehtävissä toimivien keskuudessa seurajäseniä ei ole kuin hieman yli puolet (56 %). Nämä tiedot antavat aihetta kritisoida rekisteritietojen muodollisiin jäsenyyksiin perustuvaa kuvaa, koska ne eivät välttämättä kerro mitään itse toiminnasta ja toimintaan osallistumisen laajuudesta. Toisaalta voidaan miettiä sitä, kuinka jäsenyys itse asiassa tulisi määritellä, koska pelkällä jäsenmaksun

maksamisella ei välttämättä ole suurtakaan merkitystä seurojen toimintaa kuvattaessa. (Itkonen ym. 2000, 44)

2.5.3 Seuratoimintaan osallistujat

Ennen ihmisen aseman yhteiskunnassa ja pitkälti myös hänen elämäntyyliinsä määrittivät työ ja ammatti. Nykyään yksilön identiteetin perustana ovat yhä useammin vapaa-ajan aktiviteetit ja kulutustottumukset. Identiteetit eivät ole yhtä pysyviä ja muuttumattomia, eivätkä elämäntyyliin staattisia kuin aiemmilla sukupolvilla. Elämää määrittävät valinnat ovat niin kirjavia, että selkeää elämäntyylien luokittelua ei ole mahdollistakaan tehdä. Seuratoimintaan osallistuvat ihmiset tulevat niin monenlaisista taustoista, ettei karkea tyypittely olisi kovinkaan toimiva. Koski (2000a) on kuitenkin jaotellut ihmiset kolmeen osin päällekkäiseenkin osallistujaryhmään. Ryhmät ovat: 1) ylipäätään seuratoimintaan osallistuvat, 2) seurassa kuntoliikkujat ja 3) erittäin usein puuhaajat. (Itkonen ym. 2000, 46)

Kosken (2000a) mukaan merkittävimpiä selittäjiä ylipäätään seuratoimintaan osallistumiselle ovat iän ja sukupuolen lisäksi alaikäiset lapset ja niiden määrä, sekä elämän eräänlainen vakiintuminen. Sukupuolen mukaan jaoteltuna miehet ovat aktiivisempia osallistujia; kaksi kolmannesta (67 %) aikuisista miehistä ja noin 57 % naisista osallistuu seuratoimintaan silloin tällöin. Ikäryhmittäinen jaottelu osoittaa odotetusti sen, että nuorimmissa ikäluokissa osallistuminen on yleisempää kuin vanhemmissa. Yleinen ja keskeinen selittäjä seuratoimintaan osallistumisen taustalla on alaikäiset lapset ja niiden määrä. Koska seuratoiminta on suunnattu ennen kaikkea lapsille ja nuorille, on luonnollista, että seuratoiminnan pariin joudutaan juuri omien lasten kautta. Eniten osallistujia on vanhempien ryhmässä, joilla on vähintään kaksi alle 18-vuotiasta lasta (80 %); yksilapsisista osallistuu lähes kaksi kolmannesta. Vähiten osallistujia on niiden aikuisten ryhmässä, joilla ei ole alaikäisiä lapsia. (Itkonen ym. 2000, 46-47)

Myös eräänlaisen elämän vakiintumisen on osoitettu olevan yhteydessä seuratoimintaan osallistumisen aktiivisuuteen. Osallistuminen on vähäisintä ihmisillä, joiden elämä on jonkinlaisessa käymistilassa (esimerkiksi opiskelijat ja työttömät), jotka elävät esimerkiksi taloudellisestikin epävakaa aikaa. Seuratoimintaan osallistuvat ovat aktiivisia ihmisiä, joille esimerkiksi yhteiskunnallinen toiminta, itsensä kehittäminen, ulkonäkö ja arvostettu asema ovat tärkeämpiä kuin osallistumattomille. (Itkonen ym. 2000, 47)

Ammattiaseman mukaan tarkastellessa suhteellisesti eniten osallistumattomia löytyy eläkeläisten ja työttömien keskuudesta. Juuri näillä ryhmillä olisi ainakin periaatteessa aikaa seuratoiminnalle. Säännöllinen yhteisöllinen toiminta voisi olla monillekin näiden ryhmien edustajista monellakin tapaa tervetullutta, mutta kynnys voi monesti olla liian suuri. Eräänlaisena seuratoiminnan haasteena voisi pitää sitä, että kyetäänkö ja halutaanko näitä ryhmiä saada aktiivisemmin mukaan. (Itkonen ym. 2000, 47)

Toisena tarkasteltavana ryhmänä oli seuroissa säännöllisesti kuntourheilua harrastavat ihmiset, joita on aikuisväestöstä noin 13 prosenttia. Kuntourheilijoina miehiä ja naisia on lähes yhtä paljon. Ikäryhmittäin verratessa innokkaimmin liikkuvat ennen vuotta 1930 syntyneet (19 %) sekä nuorimpien, 1965 jälkeen syntyneet (15 %). Myös siviilisäätö selittää osaltaan seurassa kuntoilua. Esimerkiksi leskien innokkuutta avoliitossa asuviin verrattaessa voi selittää ainakin sillä, että aikaa itselle on huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin samalla kun tarve yhteisölliseen toimintaan lisääntyy. Seurassa kuntoilijat pitävät parempaa huolta kunnostaan, terveydestään ja ulkonäöstään kun väestö keskimäärin. He arvostavat muuta väestöä useammin myös muuta yhteiskunnallista toimintaa, arvostettua asemaa ja kirkkoa. He ovat myös kiinnostuneita taiteesta, musiikista ja kirjallisuudesta, sekä useista eri urheilulajeista. (Itkonen ym. 2000, 48-49)

Kolmas osallistujaryhmä koostuu toimijoista, jotka pitkälti pyörittävät seuran toimintaa. Heitä on kaiken kaikkiaan noin viisi prosenttia aikuisväestöstä. Tässä ryhmässä miesten osuus on hieman naisia suurempi. (Itkonen ym. 2000, 48)

Lasten lukumäärän todettiin vaikuttavan merkittävästi seuratoimintaan osallistumisessa, ja se tuntuu selittävän usein myös ”puuhaamiseen” osallistumista. Noin kolme prosenttia osallistuu toimintaan erittäin usein, kahden ja neljän lapsen vanhemmista vastaavan osuuden ollessa kymmenen prosenttia. 40 prosentilla puuhaajista on nimenomaan kaksi lasta. Oleellinen määrittäjä on myös lasten ikä. Innokkain osallistuminen seuratoimintaan liittyy omaan niin sanottuun aktiivi-ikään tai siihen kun lapset tulevat mukaan toimintaan. Vanhempien osallistuminen on aktiivisinta lasten ollessa 10-15 vuoden iässä. (Itkonen ym. 2000, 48-49)

Lasten perusteella voidaan tehdä jako kolmeen eri ryhmään: henkilöihin, joilla on alle 18-vuotiaita lapsia, lapsettomiin ja lapsensa jo täysi-ikäisiksi kasvattaneisiin. Ensimmäisen ryhmän edustajia on

lähes 60 prosenttia aktiivisimmista osallistujista. Toiseen ryhmään kuuluu pääasiassa nuoria, naimattomia miehiä, jotka toimivat usein valmentajina, toimitsijoina tai varainhankintatehtävissä. Tähän ryhmään kuuluu noin joka neljäs. Kolmannen ryhmän osuus on alle viidennes, ja se muodostuu pääasiassa seuroissa pitkään toimineista miehistä. (Itkonen ym. 2000, 49)

Yhteistä edellä mainituille ryhmille on yhteiskunnallisen toiminnan, itsensä kehittämisen, rakkauden ja arvostetun aseman voimakkaampi arvostaminen verrattuna muuhun väestöön. He suhtautuvat myös kriittisemmin toimittomuuteen ja periaatteettomuuteen, itse he ovatkin mukana monissa eri tehtävissä ja rooleissa. Yli 70 prosenttia myös liikkuu itse seurassa. (Itkonen ym. 2000, 49)

2.5.4 Projekti

Nykyisin seuroissa toimivat henkilöt ovat aikaisempaa selvemmin kiinnittyneet toimintaan oman ja perheensä elämäntilanteen kautta. Kyse on korostuneesta yksilöllisyydestä sekä lieventyneestä seurauskollisuudesta. Lasten ja aikuisten suhteet ovat myös muuttuneet, ja lapset aloittavat järjestelmällisen harrastamisen entistä aikaisemmin. Seurauksena on ollut, että toiminnasta on tullut aikaisempaa projektiluontoisempaa. Seuratoiminnan jatkuvuudesta ovat kiinnostuneet yhä harvemmat. Usein tällainen ”projekti” kestää viidestä kymmeneen vuotta toiminnan keskittyessä joukkue- ja ryhmätasolle seuran sijaan. Nämä ryhmät toimivat usein (taloudellisestikin) itsenäisesti seuraan nähden. (Itkonen ym. 2000, 53)

”Suuri osa seurassa kansalaistoimintaa harjoittavista ovat lasten ja nuorten vanhempia. Heille seuratyö on 5-10 vuoden jakso elämässä, jonka jälkeen seuran jatkuvuudesta huolehtiminen kiinnostaa vain harvoja”, sanoo aihetta tutkinut filosofian tohtori Pasi Koski. (Liikunnan ja Urheilun Maailma, 02/00 <<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200002.uutinen.489>>)

Kosken mukaan merkitysrakenne on muuttunut seuratoiminnassa mukana oleville ihmisille. Nykyinen tärkeysjärjestys on jotakuinkin seuraava: oma lapsi, oma joukkue/ryhmä, oma laji, oma paikkakunta ja vasta seuraavana, jos vielä sittenkään, oma seura. Aikaisemmin, vielä jopa 1970-luvulla, oli vahvasti voimassa ”omat ja vieraat” -ajattelu. Silloin vielä haettiin yhteenkuuluvuuden tunnetta samankaltaisten ihmisten seurasta, samaan yhteiskuntaluokkaan kuuluvista tai oman kylän väen joukosta. Nykyisin samaistumisen kohteet, esimerkiksi palloseurojen edustusjoukkueet, ovat

usein eri puolilta Suomea, tai jopa ulkomailta kerättyjä ryhmiä, joissa yhteisöllisyys ei korostu. Toiminta kumpuaa yksilöllisyydestä, ja sama trendi on havaittavissa myös seuratoimintaan osallistuvien motiiveista. (Liikunnan ja Urheilun Maailma, 02/00 <<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200002.uutinen.489>>)

Samalla kun seurojen määrä on lisääntynyt, on niiden keskimääräinen koko kuitenkin pienentynyt. Tämäkin liittyy osaltaan vallitsevaan eriytymisilmiöön; toiminta on monipuolisempaa ja tarjonta on lisääntynyt. Vaikka toisaalta toimijoita onkin nyt enemmän kuin koskaan, johtaa tämä kehitys jatkuvaan puutteeseen seuratoimijoista siitäkkin huolimatta, että toimintaan osallistuvien osuus potentiaalisista toimijoista on parantunut. Uusien projektien syntyessä vanhoja päättyy, toiminta on selkeän syklistä. (Itkonen ym. 2000, 53)

Yksittäisen ryhmän toimintaa voi kuvata esimerkiksi Quinnin ja Cameronin (1983) elämäntaakamallilla. Alkuvaiheessa vetäjät toimivat innostuneesti, mutta aavistuksen hapuillen (innostuksen vaihe). Toisessa vaiheessa toiminta on jo kehittyneempää ja luontevampaa. Sitoutuminen ja ryhmähenki ovat vahvoja (kollektiivisuuden vaihe). Toiminta kehittyy edelleen ja on järjestelmällisempää, toiminnot vakiintuvat (muodollistumisen vaihe). Noudatetaan vakiintuneita toimintatapoja ja muodollisia sääntöjä, toimitaan niin kuin aina ennenkin. Neljäs vaihe on eräänlainen joko/tai vaihe (tuhoutuminen tai uusiutuminen). Alun innostus on poissa ja useat ovat toimintaan kyllästyneitä. Tällöin ollaan usein tilanteessa, jossa juniorit kasvavat ulos toiminnasta. ”Projekti” on tällöin kestänyt 5-10 vuotta. Kosken (1994, 97-103) mukaan tämä malli kuvaa seurojen toimintaa laajemminkin. Suurissa seuroissa syklit etenevät lähinnä ryhmä- ja jaostotasolla, pienemmissä ne saattavat vavisutella koko seuraa. (Itkonen ym. 2000, 53)

2.5.5 Vapaaehtoistyö vs. kansalaistoiminta/kansalaisaktiivisuus

Liikuntaseurat on perinteisesti sijoitettu vapaaehtoisorganisaatioiden ryhmään, ja tällöin toiminnan sanotaan perustuvan vapaaehtoistyöhön ja talkoohenkeen. Vapaaehtoistyö ei ole kuitenkaan täysin totuudenmukainen termi kuvaamaan laajaa seuroissa tapahtuvaa toimintaa. Kyse on monesti niin kutsutusta ”näennäisvapaaehtoisuudesta” mitä ulommas toimijoiden renkaassa mennään. (Itkonen ym. 2000, 49)

Vaikka kyse ei olekaan rahallisesta korvauksesta, monen taustarooleissa toimivan työ on ennemminkin näennäisvapaaehtoista kuin täysin vapaaehtoista. Monen lajin kohdalla on sitouduttava säännölliseen ja intensiiviseen toimintaan mikäli ylipäätään halutaan olla mukana. Monet lapsiaan illasta toiseen kuljettavat vanhemmat eivät varmasti ole joka kyyditsemisessä mukana täysin vapaaehtoisesti sanan varsinaisessa merkityksessä, vaan ennemminkin velvollisuudesta, ”näennäisvapaaehtoisesti”. (Itkonen ym. 2000, 50)

Nykyisin suuren osan toimintaan osallistujista voi sanoa olevan mukana ns. näennäisvapaaehtoisesti, joten heitä ei tulisi laskea täysin vapaaehtoisiksi toimijoiksi. Siksi vapaaehtoisuutta parempi termi olisikin kansalaistoiminta. Se pitää sisällään nekin, jotka ovat mukana toiminnassa jollainlailla olosuhteiden pakosta. (Liikunnan ja Urheilun Maailma, 02/00 <<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200002.uutinen.489>>)

Vapaaehtoisuus perustuu ajatukseen palkattomasta työstä. Kuitenkin monille lasten vanhempien ulkopuolelta tuleville ohjaajille ja valmentajille maksetaan nykyään vähintäänkin kulukorvauksia, eivätkä muutkaan palkat ja palkkiot ole enää harvinaisia. Vaikka palkkioita maksettaisiinkin, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toiminnan keskeisin perusta olisi raha. 1970-luvulta alkaen korvaukset ovat vähitellen yleistyneet ohjaajien ja valmentajien tason on parantuessa ja koulutuksen lisääntyessä. Entisten aikojen malli, jossa oman lajinsa harvat erityisosajaat levittivät osaamistaan oman innostuksensa voimin ja oman sosiaalisen asemansa vahvistamisen toivossa, alkaa pikkuhiljaa olla unohtumassa. (Itkonen ym. 2000, 49-50)

On myös hyvin yleistä, että nykyaikaisesti johdetuissa liikuntaseuroissa joukkueet ja harrastusryhmät vastaavat omasta taloudellisesta pohjastaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vanhemmat rahoittavat itse lastensa liikuntaharrastusta osallistumalla seuran työtehtäviin, kuten esimerkiksi kioskin pitoon ja järjestysmiestehtäviin. Seurayhteisössä ei suvaita vapaamatkustajia, joten talkootyön motiivi on vaihtunut yhteisöllisyydestä yksilöllisyyteen, ja kuten yllä jo sanottiin, eräänlaiseen velvollisuusvapaaehtoisuuteen. (Liikunnan ja Urheilun Maailma, 02/00 <<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200002.uutinen.489>>)

Vaikka rahalliset korvaukset ovatkin yleistyneet, Kosken (2000a) mukaan varsinaisten palkallisten työntekijöiden määrä ei kuitenkaan ole juuri kasvanut. Vain alle kymmenellä prosentilla seuroista

on palkallinen työntekijä. Eriytymiskehitys seurojen toiminnassa johtanee pikkuhiljaa palkallisten määrän jonkinasteiseen kasvuun, vaikka palkallista apua käyttävien seurojen määrä ei mukaan paljoa kasvakaan. (Itkonen ym. 2000, 50)

Seurat pyrkivät luonnollisesti kohti aina parempaa ja rationaalisempaa toimintaa. Se merkitsee lisääntyvää tavoitteellisuutta, pätevämpiä ohjaajia, parempia olosuhteita jne. Asiat pyritään hoitamaan yhä ammattimaisemmin vapaa-ajan työllä. Lähempänä totuutta ollaankin puhuttaessa harrastelemisen sijaan harrastamisesta. (Itkonen ym. 2000, 52)

2.5.6 Osallistujien sosiaaliset maailmat

David Unruh'n (1979; 1980) mukaan seuratoiminta ja tietyn seuran sisäinen toiminta voidaan nähdä niin sanottuina ”sosiaalisina maailmoina”, joilla on omat käytäntönsä ja ajattelutapansa. Yksittäinen ihminen toimii päivittäin monissa eri sosiaalisissa maailmoissa. Laajasti ottaen voidaan puhua vaikka tieteen, taiteen tai urheilun sosiaalisesta maailmasta. Toisistaan eriäviä sosiaalisia maailmoja löytyy myös vaikkapa yliopistolta, työpaikalta tai perheen parista, sekä myös muilta elämän aloilta, kuten lähiöbaarista tai koiranäyttelystä. (Itkonen ym. 2000, 44)

Unruh (1979; 1980) on kehittänyt luokituksen sosiaalisiin maailmoihin osallistujien tyypeistä. Unruh'n luokitus pohjautuu toimijan tietämykseen kyseisestä sosiaalisesta maailmasta sekä voimakkuuteen, jolla hän siihen kytkeytyy. Kyse on siis siitä, kuinka syvällä osallistuja on kyseisessä maailmassa. Sosiaalisen maailman sisällä toimivat kokevat kyseisen maailman ennustettavasti ja kokonaisvaltaisesti; he ovat siellä kuin kotonaan. He ymmärtävät sen käytännöt ja ajattelutavat ja ovat sisällä kyseisessä kulttuurissa. Sosiaaliset maailmat eivät ole välttämättä määriteltävissä jäsenlistoin tai määrättyin rajoin; tyypillisesti keskittynyt valta- tai auktoriteettirakenne sekä muodollinen jäsenyys puuttuvat. (Itkonen ym. 2000, 44)

Unruh (1979; 1980) on jaotellut mukana olijat neljään eri luokkaan. Hänen mukaansa seuratoiminnassa voidaan olla ”muukalaisina”, seurailemassa tapahtumia salien seinustoilla ja kenttien laidoilla. Muukalaiset ovat kuitenkin mukana tai mukanaolon rajamailla. Mukana voidaan olla myös ”turisteina”; nämä voivat aika ajoin vieraila jopa toimitsijatehtävissä. He ovat mukana tyydyttämässä uteliaisuuttaan, ja osallistuvat niin kauan kun se on heistä viihdyttävää, tuottavaa tai mukavaa ajanvietettä. Kolmas osallistujatyyppeissä tässä luokittelussa on säännölliset osallistujat,

”regulaarit”. He ovat integroituneita maailmaan ja sitoutuneita säännölliseen toimintaan esimerkiksi varainhankinnan parissa. Kaikkein syvimmällä toiminnan ytimessä ovat ”insaidit”, joille osallistuminen toimintaan täyttää lähes koko elämän. He tuottavat toimintaa muille osallistujille, rekrytoivat uusia jäseniä, ja ovat sisällä ”sisäpiirin” asioista. (Itkonen ym. 2000, 44; 140)

2.5.7 Ongelma

Seuratoimintaa ympäröivässä keskustelussa on pitkään esitetty itsestään selvyytenä, että talkoohenki on viime aikoina vähentynyt. Mitään konkreettista näyttöä tälle väitteelle ei kuitenkaan ole, vaikka perusteluja voidaan toisaalta hakea esimerkiksi lisääntyneistä kulukorvauksista. Muutosta henkisessä talkoohengen kokemisessa on oikeastaan mahdoton mitata, mutta jos talkoohenkeä mitataan esimerkiksi konkreettisella työmäärällä tai rahamäärällä, jota toiminnan ylläpitämiseksi hankitaan, ei näyttöä talkoohengen vähenemisestä ole. (Itkonen ym. 2000, 52)

Viitteitä on kuitenkin talkootyön luonteen muuttumisesta entistä välineellisemmäksi. Vielä viisi vuosikymmentä taaksepäin talkootyöllä tehtiin jotakin konkreettista,; urheilukenttiä ja seuraintaloja. Nykyään talkootyössä on yhä useammin kyse varainhankinnasta. Samaa mentaliteettia kuvaa myös joissain seuroissa käyttöön otetut osallistumisen pisteytysjärjestelmät, jolloin kyse on yhteisöllisyyden sijaan sopimuksellisuudesta. Tällaiset järjestelmät sotivat jo niin vahvasti yhteisöllisyyden periaatteita vastaan, että riitatilanteilta ei voida välttyä. (Itkonen ym. 2000, 52-53)

Vaikka kiinnostus vapaaehtoistyöhön onkin vastoin yleisiä oletuksia ollutkin viime aikoina kasvussa, kautta aikojen ollaan kuitenkin myös oltu huolissaan seurojen ja vapaaehtoisuuden tilasta. Usein tehtävät kasaantuvat muutaman henkilön hoidettaviksi. Tekijöistä on ollut aina puutetta. Pitkäaikaisten toimijoiden lopettaessa saattaa koko seuran tai sen lajijaoston toiminta hiipua. SLU:n toiminnanjohtaja Pekkalan mukaan yksikin vapaaehtoinen nuorisoseuran tukena on mittaamattoman arvokas asia. ”Esimerkiksi jalkapallon parissa toimiva 84 000 vapaaehtoisen joukko osoittaa minkälaisesta moottorista on yhteiskunnassamme kyse”, hän sanoo. (Itkonen ym. 2000; Liikunnan ja Urheilun Maailma 13/02<<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200213.pienuutinen.2834>>; Suuri Kansallinen Liikuntatutkimus 2001-2002)

Oli talkoohenki ja vapaaehtoisten määrä kasvussa tai ei, yksi seuratoimintaa usein vaivaava ongelma on se, että vastuu toiminnasta lankeaa enenevässä määrin entistä harvempien harteille. Unruh'n (1979; 1980) luokituksen termejä käyttäen insaidereiden määrä ei ole siis riittävä. Vuosina 1986 ja 1996 saatujen tietojen mukaan noin 40 prosenttia seuroista joutuu tulemaan toimeen vain noin kuuden todella aktiivisen toimijan varassa. ”Tosi aktiivisten” määrä on kuitenkin tutkimusvuosien välillä noussut 14:stä 17:ään seurojen keskimääräisen koon pienentyessä. Muutaman aktiivin varassa toimivien seurojen osuuskin on pudonnut lähes 20 prosentista lähelle kymmentä prosenttia. Selitys tilanteen kohentumiselle löytyy ainakin osaltaan siitä, että hyötysuhde on parantunut esimerkiksi taloudellisen vastuun kohdistuessa yhä useammin ryhmä- ja joukkueetasolle, jossa vapaamatkustajia ei katsota suopeasti. (Itkonen ym. 2000, 44)

Seurat tarjoavat monia mahdollisuuksia toimintaan osallistumiseen. Perinteinen tapa on tarkastella osallistumista toimintaan osallistuvien liikkujien ja toiminnan järjestäjien, puuhaihmissen ja toimitsijoiden kautta. Nykyään lasten liikuntatoiminta aloitetaan organisoidusti paljon aikaista aiemmin, ja taustarooleissa toimivien osuus ja merkitys ovat korostuneet. Olisikin perusteltua ottaa nämä taustatoimijat mukaan kun tarkastellaan seuratoimintaa ja siihen osallistumista. Nämä aikaisemman luokittelun mukaiset ”muukalaiset” ja ”turistit” tulisi ottaa mukaan jo pelkästään käyttämättömän potentiaalin näkökulmasta. Heidät saatetaan usein sivuuttaa seuratoimintaan liittyvissä keskusteluissa sekä itse toiminnassa. Kuitenkin apu moniin ongelmiin saattaisi löytyä tämän hyödyntämättömän potentiaalin suunnasta, jos näitä ihmisiä osattaisiin lähestyä oikealla tavalla. (Itkonen ym. 2000, 45)

2.5.8 Toiminnan kehittäminen

Mitä voitaisiin tehdä jos tuntuu, että toimintaan kaivattaisiin lisää väkeä tai toiminta kaipaisi muuten vain kehittämistä? Liikunnan kansalaistoimintaan osallistuu Suomessa suuri osa väestöstä; niin suuri, että laajeneminen ei ole pian enää realistista. Edelleen on kuitenkin haasteellisia kohderyhmiä, esimerkiksi naiset, ikääntyvät sekä syrjäytyneet ja syrjäytymässä olevat. Näiden kohderyhmien mukaan saaminen edellyttäisi kuitenkin muutoksia painotuksissa ja sisällössä. (Itkonen ym. 2000, 54)

Insaidereiden ja regulaarien, toimintaan jo aktiivisesti osallistuvien kohdalla rajat alkavat tulla ajankäytön suhteen vastaan. Runsaampaa ajankäyttöön ei yksinkertaisesti ole enää vapaa-ajan

puitteissa mahdollisuuksia. Tehostamista voi tällöin tapahtua lähinnä laadullisella puolella. Katseet kannattaisikin kohdentaa ”turistien” ja ”muukalaisten” ryhmiin. Näistä ryhmistä löytyy vielä paljon käyttämätöntä potentiaalia. Monesti riittäisi, että seuroilla olisi jonkinlainen ”hovimestari”; henkilö, joka toivottaisi uudet tulijat tervetulleiksi ja madaltaisi mukaan tulon kynnystä. Usein uuden sosiaalisen maailman raja voi olla yllättävänkin vaikea ylittää. (Itkonen ym. 2000, 54)

Yksi mahdollinen kehityssuunta olisi toiminnan toteuttaminen ostopalveluperiaattein. Tällöin toimittaisiin pääosin palkatun henkilöstön voimin, eikä kyse enää olisikaan yhteisöllisestä kansalaistoiminnasta. (Itkonen ym. 2000, 54) Suomen Voimisteluliiton edustajan Maija Innasen (Liikunnan ja Urheilun Maailma 05/00) mukaan tulisi muistaa, että ihmiset, jotka tekevät jokapäiväistä työtä lasten ja seurojen eteen ovat hekin vain ihmisiä. ”Liikunnan aatteellisuutta ja vapaaehtoisuutta tulisi uudistaa niin, ettei se olisi pelkkää uhrautumista, vaan että joistakin tehtävistä voi jopa maksaa, ja joissakin tukeutua vapaaehtoisuuteen”, Innanen sanoo. (Liikunnan ja Urheilun Maailma 05/00 <<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti/200005.pienuutinen.608>>)

Eräs suunta tai vaihtoehto olisi kiinnittää huomiota julkisiin järjestelmiin ja pitkälle vietyyn intensiiviseen toimintaan, jossa paikoitellen alkaa ilmaantua jo ylilyöntien merkkejä. Lapsen ja koko perheen iloksi aloitetusta harrastuksesta on saattanut tulla pakonomainen taakka etenkin perheissä, joissa on useita aktiivisesti harrastavia lapsia. Tilannetta voitaisiin helpottaa esimerkiksi koulujen ja seurojen monipuolisemmalla yhteistyöllä. (Itkonen ym. 2000, 54)

Ongelmista ja kehityskohdista huolimatta liikunnan kansalaistoiminnan suosio on joka tapauksessa vakaalla pohjalla, ja se tuntuu kykenevän mukautumaan muuttuviin haasteisiin. (Itkonen ym. 2000, 54)

2.5.9 Lopuksi

Ihmiset käyttävät yhä enemmän omia voimavarojaan identiteetin ja elämysten etsintään, sekä liikuntaan, urheiluun ja viihteeseen. Liikunnan kysyntä onkin kasvanut ja monipuolistunut; järjestäytynyt liikunta ei riitäkään nykyään enää vastaamaan kasvaneeseen kysyntään. Ihmisiä ei kuitenkaan rekrytoida enää entisin keinoin mukaan seuratoimintaan. Ihmiset elävät ristiriitaisten arvojen pyörteissä; elämäntilanteet vaihtelevat entistä enemmän ja työelämän vaatimukset kasvavat. (SLU ry: Yhteiskuntavastuu <<http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/yhteiskuntavastuu/>>)

Ihmiset ovat siis nykyään aktiivisempia harrastuksissaan ja elämystenetsinnässään kuin koskaan aikaisemmin, ja vapaaehtoistyöntekijöidenkin määrä on lisääntynyt. Vapaaehtoistyöstä ollaan siis edelleen kiinnostuneita, mutta tämän ajan ilmiö on se, että pitkäaikainen sitoutuminen ei motivoi. Motiivina liikunnan vapaaehtoistyössä on usein oman lapsen tai perheen harrastus. Vaikka vapaaehtoisten määrä onkin siis lisääntynyt, niin liikuntajärjestöjen kokemusten mukaan ihmiset ovat yhä useammin mukana ”pätkätoimijoina”, eli he ovat mukana vuoden tai kolme, juuri sen ajan kun oma lapsi on mukana toiminnassa. (SLU ry: Yhteiskuntavastuu <http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/yhteiskuntavastuu/>)

Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden jaksot yhteiskunnallisina ilmiöinä vaihtelevat, ja sitoutumisen ja seuratoiminnan aste mukaillee tätä aaltoliikettä. Viime vuosikymmenen ilmiönä on ollut yksilöllistyminen, joka eräällä lailla vapauttaa ihmiset perinteisistä sosiaalisista odotuksista ja velvollisuuksista. (SLU ry: Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta <http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/>) Omatunto harvoin siis kolkuttaa ihmisten jättäessä entisen seuransa lähtiessä esimerkiksi uuden harrastuksen pariin.

Yhteisöllisyyden katoamisen myötä katoaa kuitenkin myös yhteisöjen antama suoja ja turva. Yhteisöllisyyttä tulee kuitenkin aina olemaan ja sitä tullaan aina kaipaamaan. Ihmisten vapaaehtoinen yhteistoiminta ja tekeminen, yhteiset kokoontumispaikat sekä sukupolvien välinen vuorovaikutus ovat keskeisiä yhteisöllisyyden tekijöitä. Yhteisöllisyyden tulos, sosiaalinen pääoma, on heikentynyt, mutta kuitenkin sosiaalista pääomaa pidetään yleisesti kansakunnan hyvinvoinnin ja menestymisen edellytyksenä. Yhteisöllisyyden tukeminen on siis koko yhteiskunnan edun mukaista. Ihmisten aktiivisuus ja osallistuminen yhteisten asioiden hoitamiseen on viime vuosina huolestuttavasti vähentynyt, ja tulevaisuudessa yhä suurempana haasteena onkin se, että mistä saadaan nämä ihmiset jotka pitävät pyörät pyörimässä. (SLU ry: Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta <http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/>)

3 Tampereen Pyrintö

3.1 Synty

Tampereen Pyrintö perustettiin 1800-luvun loppuvuosina. Muistitietojen mukaan perustava kokous pidettiin niin kutsutun Thermopylain kentän läheisyydessä syyskuun lopulla 1896. Kertoman mukaan räntäsade hankaloitti sihteerin toimintaa, mutta säännöt saatiin kuitenkin hahmoteltua ja nimikin löytyi. Ehdotuksia oli useitakin, mutta hioja Jussi Hellsten päätti keskustelun sanoihin: ”Olkaa te vaiti pojat, pyrkiinhän me ruvetaan. Siis Pyrintö sen nimen pitää olla!”. Seuran jäsenmäärä oli aluksi rajattu kahteentoista sekä neljään varajäseneen. Toiminta rajoittui aluksi voimisteluun. (Salo 1996, 4)

Lehdistössä uusi seura noteerattiin ensimmäisen kerran huhtikuussa 1898. ”Voimistelunäytökset todistivat alusta loppuun ahkerasta ja tunnollisesta harjoituksesta. Erikoisen suurta mieltymystä herättivät monenlaiset pyramidit, joita voimistelijat eri asentoihin, toistensa olkapäille kohoten muodostivat”, kirjoitettiin lehdessä. Vuonna 1919 nimi muutettiin Voimistelu- ja urheiluseura Pyrinnöstä Tampereen Pyrinnöksi. (Salo 1996, 4)

3.2 Seuran tarkoitus

Tampereen Pyrintö on siis vuonna 1896 perustettu kilpa- ja huippu-urheilua harjoittava urheiluseura. Pyrintö on Suomen vanhin yleisseura, joka tarkoittaa sitä, että saman seuran puitteissa harjoitetaan montaa eri lajia. Seuran toiminta-ajatuksena on urheilun ja liikunnan edistäminen Tampereen seudulla.

Seuran tarkoituksena on...edistää liikuntaharrastusta seuran toiminta-alalla siten, että mahdollisimman moni seuran jäsen harrastaisi kunto-, kilpa- tai huippu-urheilua edellytystensä ja tarpeidensa mukaisesti. Tarkoitustaan seura toteuttaa tarjoamalla jäsenilleen kilpailutoimintaa, koulutustoimintaa, valmennus- ja harjoitustoimintaa, nuorisotoimintaa, tiedotus- ja suhdetoimintaa, kuntoliikuntaa sekä muuta samankaltaista toimintaa tavoitteenaan kasvattaa yhteiskunnalle fyysisesti ja henkisesti vireitä ja hyödyllisiä kansalaisia. (Toimintasäännöt, Pyrintöläinen 4/2002)

Pyrintö pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan myös kiinnittämällä viranomaisten ja muiden yhteisöjen huomiota toiminta-alueensa liikuntakysymyksiin erilaisilla ehdotuksilla, anomuksilla ja aloitteilla sekä ”vaikuttamalla omatoimisesti liikunnan kehittämiseen ja tarpeellisten harjoituspaikkojen ja -välineiden hankkimiseen ja hoitamiseen”. Edellisten lisäksi seura harjoittaa myös julkaisutoimintaa. Toimintansa tukemiseksi se voi myös ottaa vastaan lahjoituksia ja testamentteja, omistaa toimintaansa varten hyödyllisiä kiinteistöjä sekä hankkia varoja muun muassa järjestäen erilaisia keräyksiä ja arpajaisia. (Toimintasäännöt, Pyrintöläinen 4/2002)

Pyrinnön visio on sen omia sanoja ja muotoilua lainaten:

”Yhteistyöllä menestykseen-
Elämyksiä ajan hengessä-
Perinteikkäässä Pyrinnössä”.

Pyrinnön painopistealueet ovat kansallinen ja kansainvälinen kilpa- ja huippu-urheilu.

3.3 Organisaatio

Tampereen Pyrintö koostuu seuran johdosta, kuudesta eri lajijaostosta sekä taustalla toimivasta Tampereen Pyrinnön Tukisäätiö ry:stä. Jaostopohjalle Pyrintö siirtyi jo lokakuussa 1915 nimeämällä vuosikokouksessaan eri urheilumuotoja varten omat jaostonsa (Salo 1996, 166).

Vuosien varrella Pyrinnössä on harjoitettu lukuisia eri lajeja, ja jos se ei itse organisoinut kaikkea, se oli vaikuttamassa siihen, että muut panisivat toimeksi. Aiemmin Pyrinnössä harjoitettuja lajeja olivat muun muassa uinti, ammunta, nyrkkeily, pyöräily, jalkapallo, lentopallo sekä jääkiekko. (Salo 1996, 653-655) Nykyään Pyrinnössä harjoitettavat lajit ovat yleisurheilu, koripallo, suunnistus, hiihto, painonnosto sekä keilailu. Lajijaostot toimivat itsenäisesti seuraan sekä muihin jaostoihin nähden. Kuudes jaosto, keilailu, toimii itsenäisesti ja riippumattomana myös Tampereen Pyrinnön Tukisäätiöstä, ja näin ollen yhdistäväksi tekijäksi Pyrintöön jää lähinnä nimi. Edellä mainittujen lajijaostojen lisäksi Pyrinnössä toimii liikuntaleikkikoulun, mäkihypyn sekä naisvoimistelun lajitoimikunnat. Näillä lajitoimikunnilla on seuran johtokunnan hyväksymät asianhoitajat, mutta niillä ei ole omia tilejä. (Järvelin, Heikki)

Seuran toimintaa ja taloutta hoitaa kahdeksi toimintavuodeksi kerrallaan valittavat puheenjohtaja ja johtokunta. Johtokunnan jäsenistä ja varajäsenistä vuosittain erovuorossa on noin puolet. Johtokunnan tehtävänä on toteuttaa kokouksissa päätetyt asiat, johtaa ja kehittää seuran toimintaa, valvoa jaostojen toimintaa ja tarvittaessa ohjata niiden toimintaa, vastata taloudesta, pitää jäsenluetteloa, tehdä toimintakertomus ja tilinpäätös, hoitaa tiedotustoimintaa, päättää ansio- ja kunniamerkeistä, vapauttaa kesken toimikauden eroavan jaostojohtokunnan jäsenen tai puheenjohtajan ja valita tilalle jaostojohtokunnan esityksestä uusi puheenjohtaja tai johtokunnan jäsen, sekä muut toimenpiteet, joita seuran etu vaatii. (Toimintasäännöt, Pyrintöläinen 4/2002)

Jaostojen toimintaa ohjaa kunkin jaoston johtokunta. Jaostot voivat päättää omasta toiminnastaan, mutta seuran johtokunta vahvistaa jaoston tekemät oikeustoimet. Jaoston johtokunta esittää seuran vuosikokoukselle ehdokkaansa puheenjohtajaksi ja neljäksi - yhdeksitoista jäseneksi. Jaostot päättävät itse johtokuntiansa jäsenien määrästä. Jaoston johtokunnan on hyväksyttävä oman jaostonsa tilinpäätös ja toimintakertomus ennen kuin ne esitetään seuran johtokunnalle. Johtokuntien toimikausi päättyy vaalia seuraavan vuosikokouksen päättyessä. (Toimintasäännöt, Pyrintöläinen 4/2002)

Pyrinnön taustatukena toimii Tampereen Pyrinnön Tukisäätiö ry, entinen Urheilumajasäätiö. Tampereen Pyrinnön Urheilumajasäätiö perustettiin 10. helmikuuta 1947. Varsinainen maja myytiin syyskuussa 1986. Nykyinen tukielin, Tampereen Pyrinnön Tukisäätiö ry, hyväksyttiin rekisteriin toukokuussa 1990. (Salo 1996, 212)

Tukisäätiöllä on 18-jäseninen hallitus. Tukisäätiö omistaa Pyrinnön käytössä olevat toimistotilat, sekä se jakaa kauden päätteeksi stipendejä ansioituneille urheilijoille sekä muille toimijoille, jakaa valmennustukea ja tukee seuran ja jaostojen toimintaa. Tukisäätiön roolia ollaan vahvistamassa entisestään. (Järvelin, luento, 7.4.2004)

Vastoin kun ehkä voisi olettaa, Pyrintöä ei enää vuosisadan alussakaan johdettu pelkällä puhtaalla talkoohengellä. Vähintään sihteerille maksettiin jonkinlainen palkkio. Heinäkuussa 1945 seuralle päätettiin palkata vakinainen toiminnanjohtaja, jolle maksettiin 10 000 markan kuukausipalkkio. Vuosien varrella seuralla on ollut erinäisiä sihteereitä ja toiminnanjohtajia,

talouspäällikkö, kenttätoiminnan johtaja, valmennuspäällikkö sekä toimistosihiteereitä ja apulaisia. (Salo 1996, 658)

Nykyään Pyrintö toimii lähes kokonaan vapaaehtoisten työntekijöiden voimin. Ainoa palkallinen kokopäiväinen työntekijä on Tampereen Pyrintö ry:n toiminnanjohtaja Jarmo Hakanen (tilanne keväällä 2004). Koripallojaoston toimistolla toimii yksi osa-aikainen työntekijä, joka huolehtii muun muassa salivarauksista (Järvelin luento, 7.4.2004).

3.4 Jäsenmäärät

Vuonna 1896 lukumääräksi ilmoitettiin kuusi jäsentä; 1900-luvun puolivälissä jäsenmäärä oli noussut jo 1400:aan. Korkeimmillaan jäsenmäärä on ollut vuosien 1976 ja 1986 mittauksissa, jolloin se oli niinkin korkea kuin 3040. Pyrinnön juhliessa satavuotista taivaltaan vuonna 1996 jäsenmäärä oli noin 1650. (Salo 1996, 659)

Eniten harrastajia Pyrinnöllä on yleisurheilun, koripallon sekä suunnistuksen lajijaostoissa, joissa kaikissa harrastaa noin 450 maksavaa jäsentä. Hiihtoa voidaan kutsua ns. keskisuureksi lajiksi; lajilla on Pyrinnössä noin 220 maksavaa harrastajaa. Painonnostoa harrastaa noin 60 maksavaa jäsentä. Mainittakoon vielä, että keilailun parissa toimii noin 20 harrastajaa. (Järvelin, Heikki. Luento 7.4.2004; haastattelu syyskuu 2003.)

Jäsenmaksujen suhteen Pyrintöä vaivaa sama ilmiö kuin monia muitakin suomalaisseuroja. Jäsenmaksuja ei useinkaan makseta, vaikka seurassa urheiltaisiin tai sen toiminnassa oltaisiin muuten mukana. Haastattelujen aikana jäsenrekisterissä nimiä oli yhteensä noin 1800, joista maksavia jäseniä noin 1100. (Järvelin, Heikki)

3.5 Talous ja tuki

Lajijaostot toimivat seuran nähden taloudellisestikin itsenäisesti. Toiminta pyörii pääasiassa lipputuloista sekä jäsenmaksuista saatavin varoin. Esimerkiksi Koripallojaosto saa varoja toimintaansa pitkälti vuoden suurimmasta ponnistuksesta Delfin-turnauksesta. Suurimmilla

tapahtumilla onkin oma erillinen kirjanpito. Tukea toimintaan saadaan siis myös Tampereen Pyrinnön Tuki ry:ltä muun muassa seuran toimiston ylläpidon muodossa.

Seuran tai lajijaostojen talouteen ei tässä tutkimuksessa tulla perehtymään tämän lähemmin.

4 Empiirisen aineiston kuvaus

Seuraavassa luvussa käydään läpi haastatteluin kerätty empirinen aineisto. Aineisto koostuu kuudesta haastattelusta. Tutkimuksen teko käynnistyi tukisäätiön jäsenen ja tutkimuksen toimeksiantajan Heikki Järvelinin haastattelulla. Jaostoista haastateltiin yhtä henkilöä, joka haastatteluhetkellä toimi aktiivisesti jaostonsa johtokunnassa. Haastateltavat johtokuntalaiset valittiin toiminnanjohtaja Jarmo Hakasen toimittamasta listasta. Yhden henkilön haastattelu jaostoa kohti tuntui sopivalta määrältä, koska jo näiden haastatteluiden kuluessa alkoi saamaan samankaltaisia ja toistuvia vastauksia tutkimuksen kannalta keskeisiin kysymyksiin.

Haastatelluista henkilöistä ei tulla käyttämään heidän omia nimiään, vaikka joissain yhteyksissä haastateltu henkilö saattaakin olla tunnistettavissa. Muutama haastatteluissa esitetty kysymys oli luonteeltaan arkaluontoisempi, ja näiden kohdalla tekijä ei kokenut nimeämisen olevan tarpeellista eikä haastateltavien kannalta mielekästä. Yhtenäisen linjan säilyttämiseksi haastatteluissa saatu aineisto tullaan kuvaamaan kokonaisuudessaan haastateltujen nimiä käyttämättä, eli haastatellut henkilöt esiintyvät edustamansa jaoston nimissä.

4.1 Taustaa

Tutkimuksen empiristä osuutta varten haastateltiin siis johtokuntien edustajia viidestä eri lajijaostosta. Haastateltavien joukossa oli yksi mies ja neljä naista. Nuorin oli alle 30-vuotias, muut noin 35 - 45-vuotiaita. Tämä noudattelee haastatteluissa saatujen tietojen mukaan myös yleistä linjaa johtokuntien ikärakenteessa; suurin osa johtokuntien jäsenistä asettuu todennäköisimmin ikähaarukkaan 30 - 50-vuotta. Erään haastateltavan mielestä ikää tulisikin olla vähintään parikymmentä vuotta ennen johtokuntaan liittymistä.

Karkeasti jaoteltuna ihmiset tulevat urheiluseuraan joko harrastamaan itse tai lapsensa harrastuksen vuoksi. Haastatelluista henkilöistä kolme oli edustamassaan jaostossa mukana lastensa kautta, ja kaksi niin sanotusti ”rakkaudesta lajiin”. Mukaan johtokuntaan oli lähdetty monista eri syistä, kaikki haastatellut olivat mukana kuitenkin varsinaisen tekemisen vuoksi. Kukaan haastatelluista ei istunut johtokunnassaan ”meriittiä hakemassa”, eikä uskonut muidenkaan oman johtokuntansa

jäsenten taustalta löytyvän tällaista ajattelua. Yleisellä tasolla ajateltuna sellaistaakaan ei kuitenkaan pidetty täysin mahdollisena.

Lasten kautta mukaan tulleista suunnistuksen edustaja oli ottanut itse yhteyttä jaostonsa johtoon, ja ilmaissut halukkuutensa toimia johtokunnassa. Samoin oli koripallon edustajan kohdalla, toimintaan oli alun perin ajanut mukaan uteliaisuus. Myös hiihdon edustaja oli itse ollut halukas osallistumaan johtokunnan toimintaan. Hän sanoi olleensa suhteellisen aktiivinen heti lapsensa alettua harrastamaan hiihtoa. Hän sanoi itse ilmaisseensa halukkuutensa olla käytettävissä ”kun vain sanotaan missä tarvitaan”. Hiihdon edustajalla olikin haastateltavista pisin historia seurassa; hän oli aloittanut urheilun Pyrinnössä 70-80-luvun vaihteessa yleisurheilujaostossa, josta hän oli siirtynyt lapsensa myötä hiihdon lajijaostoon. Haastatteluhetkellä hän oli myös seuran johtokunnan jäsen.

Haastatteluhetkellä itse urheilevista henkilöistä painonnoston edustaja oli aloittanut johtokunnassaan jaoston ”vanhimpien” pyynnöstä. Hän oli aikaisemmin osoittanut aktiivisuutensa osallistumalla talkoisiin ja muuhun toimintaan, ja johtokuntaan oli kaivattu ”nuorempaa sakkia”. Yleisurheilun edustaja oli aloittanut jaostonsa puheenjohtajana Pyrinnön toiminnanjohtaja Jarmo Hakasen pyynnöstä. Mahdollisuus toimia johtokunnassa oli tullut sopivaan tilanteeseen hänen elämässään, kun kilpaileminen ei ollut enää ajankohtaista ja valmentaminen oli hänen mukaansa ”jokapäivätoimi...vie aikaa niin älyttömästi...mutta haluaa olla mukana tässä kuitenkin”.

Haastateltavien toimenkuvat johtokunnissa vaihtelivat. Haasteltavien joukkoon osui yksi jaoston puheenjohtaja, kaksi johtokunnan sihteeriä, sekä kaksi niin kutsuttua yleisjäsentä, joilla ei ollut tarkemmin määriteltyä toimenkuvaa omassa johtokunnassaan.

4.1.1 Miksi Pyrintöön?

Urheilua aloitettaessa ja seuraa valittaessa Pyrintö itsessään ei ollut ollut ratkaiseva tekijä. Tärkeintä oli ollut päästä harrastamaan jonnekin, ja Pyrintö oli sattunut tulemaan sopivasti eteen; toisilla ystävien tai naapureiden kautta, toisilla suoraan puhelinluettelosta. Yleisurheilun edustaja oli poimittu mukaan kuntosalilta, jossa hänet oli tunnistettu Suomen suhteellisten pienten urheilijapiirien myötä. Haastatelluista kahden voi sanoa olevan Pyrinnön kasvatteja, mutta heillekään seura ei ollut näytellyt merkittävää roolia ennen Pyrintöön liittymistä. Kaikki olivat toimineet seurassa kuitenkin lähes tauotta aloittamisensa jälkeen, eikä kukaan osannut kuvitella

edelleen Tampereella asuessaan siirtyvänsä johonkin toiseen seuraan. Siihen ei yksinkertaisesti ollut mitään tarvetta, ja monilla ystäväpiirikin oli ajan myötä muodostunut pitkälti pyrintöläisistä. Eräs haastateltava sanoi, että vaikka ei ollut Tampereelta kotoisin eikä ollut ikinä kilpaillut Pyrintöön väreissä, niin ”yllättävästi sitä on kuitenkin kasvanut Pyrintöön sisään”. Sanottiin myös niin, että enää ei osattaisi ajatella seuran vaihtamista, koska ”kyllä nyt oon pyrintöläinen... siis kun kaikki vaatteetkin on punavalkoisia, ei enää voi”. Kysyttäessä tekisikö haastateltava saman työn missä seurassa tahansa, sanottiin kuitenkin myös: ”Kyllä varmaan aika pitkälle joo, ei se pyrintöläisyys oo semmonen, kyl se sen oman lapsen kanssa ja siitä niinkun lähtevä ajatus.” Lähes kaikki sanoivat, että loppujen lopuksi seuran valinta oli kuitenkin sattumaa.

Aikaisemmin politiikka on näytellyt merkittäväkin roolia urheiluseurojen taustalla, mutta nyt politiikalla ei sanottu olevan merkitystä seuran valinnan suhteen. Viime vuosina urheilutoiminnan aloittaneet eivät antaneet sille minkäänlaista painoa. Muutama haastatelluista sanoi kuitenkin tiedostavansa, että monet seurat ovat vanhastaan poliittisia seuroja, ja että Pyrintöllä on oikeistolainen maine. Yksi haastateltavista sanoi pitävänsä Pyrintössä juuri siitä, että politiikka ei ole toiminnassa millään lailla esillä. Hän muisti jaostossaan yhden kerran, jolloin politiikka oli noussut pintaan erään kansanedustajaehdokkaan tukemisen muodossa, mutta tästä oli annettu välittömästi negatiivista palautetta. Kaksi haastateltavista sanoi kuitenkin, etteivät he ikinä kuitenkaan menisi TUL:n seuraan; seuran jossa he urheilua harrastaisivat tulisi olla SVUL:n seura. Politiikka oli kuitenkin vielä mielissä: ”...sanotaan, että politiikka sinänsä kuuluu, että mä en missään tapauksessa mee TUL:n seuraan, se täytyy olla SVUL:n seura. Vaikka nää nykypäivänä ei oo sillai... Se oli silloin kun mä olin lapsi, se oli hyvin tärkeä tekijä. Työväen urheiluliitto, taikka ei-työväen urheiluliitto...”

4.1.2 Toimintaan osallistuminen

Johtokuntien kokouksiin osallistuminen ei haastateltavilta vienyt paljoakaan aikaa. Johtokuntien kokouksia järjestettiin useimmissa jaostoissa noin viidestä kuuteen kertaa vuodessa. Haastatellut henkilöt osallistuivat muuhun toimintaan omien harjoitustensa, lastensa harjoitusten, kilpailuiden tai muiden tapahtumien muodossa vähintään kerran viikossa, jotkut lähes päivittäin.

Osallistumisaktiivisuuteen vaikutti sekä meneillään oleva kausi (esimerkiksi hiihtojaostossa kilpailut aina talvella) että oma toimenkuva jaostossa. Esimerkiksi sihteereillä menee jonkin verran

”ylimääräistä” aikaa pöytäkirjojen tekoon ja muuhun vastaavaan, ja johtokunnan puheenjohtajana toimiminen vaatii myös oman veronsa. Haastateltu puheenjohtaja sanoi osallistuvansa toimintaan jollain tasolla lähes joka päivä. Vaikka hän oli ollut Pyrinnössä yhteensä jo noin 10 vuotta, puheenjohtajan tehtävässä kaikki oli ollut kuitenkin uutta ja vaatinut opettelua. Hän sanoi, että niin kutsuttuna rivivalmentajana toimiessa tuntee täysin oman ryhmänsä ja sen toiminnan, mutta: ”Se, että miten seura yleisellä tasolla tai ihan yleisurheilujaostossa toimii, niin se on uutta. Koko ajan on semmonen huoli että missä mennään.” Vaikka puheenjohtajan vastuulla on pääasiassa jaoston talous, monista asioista halutaan kuitenkin kysyä mielipidettä myös puheenjohtajalta. Usein nämä asiat ovat sellaisia, jotka eivät puheenjohtajalle periaatteessa kuulu tai joista hänen ei tarvitsisikaan tietää mitään.

4.1.3 Vuodesta toiseen

Haastatelluilta kysyttiin, kuinka kauan he ja muut johtokuntien jäsenet olivat olleet toiminnassa mukana. He kertoivat myös mielipiteensä niin kutsutusta ikijäsenyydestä sekä siitä, että olisiko johtokunnassa toimimiseen olemassa jonkinlaista ihanneaikaa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa johtokuntien jäsenistä oli osallistunut johtokunnan toimintaan keskimäärin noin kahdesta kolmeen vuotta. Yleisurheilun edustaja ei ollut osallistunut johtokunnan toimintaan kuin yhtenä toimikautena ennen puheenjohtajuuttaan, ja istui haastatteluhetkellä toista kauttaan puheenjohtajana. Muut olivat osallistuneet toimintaan johtokunnan jäsenenä kahdesta neljään vuotta (yhdestä kahteen kautta). Hiihtojaoston edustajalla oli kokemusta johtokuntatyöstä jo 80-luvun alkupuolelta, jolloin hän toimi yleisurheilujaoston johtokunnassa. Hiihtojaoston johtokunnassa hänellä oli haastatteluhetkellä meneillään neljäs vuosi.

Hiihdon edustaja:

...tänä päivänä on selvästi havaittavissa, että hyvin lyhyitä aikoja ollaan. Jotkut jopa vain vuoden, vaikka periaatteessa se on kaksi vuotta se, mutta jotkut lopettaa jos oma lapsi siis lopettaa hiihdon, niin ne lopettaa vaikka ihan kesken kautta. Jää vain pois ettei sitten tuu enää kokouksiin. Mut sit on tietysti aina näitä jotka on pidempään ja alunperinkin varmasti lähtee sillä mielellä että ainakin 4 tai 6 vuotta on.

Pidempäänkin toimintaan osallistuneita kuitenkin vielä löytyi, vaikkakaan ei haastateltujen joukosta. Yleisurheilujaostossa oli esimerkiksi noin kymmenen vuotta johtokunnassaan istuneita

henkilöitä, mutta yleisurheilun puheenjohtaja sanoi, että voisi olla jo liioittelua sanoa keskimääräisen osallistumisajan olevan noin viisi vuotta. Osassa johtokunnista suurin osa jäsenistöstä oli suhteellisen uutta; esimerkiksi suunnistuksen edustaja sanoi vain puheenjohtajan ja yhden muun heidän johtokuntansa jäsenen istuneen johtokunnassa muutamaa vuotta pidempään.

Suhteellisen lyhyeen osallistumisaikaan ei suhtauduttu kuitenkaan automaattisesti kielteisesti. Päinvastoin; vaihtuvuutta pidettiin luonnollisena ja tervetulleena, eikä sitä koettu missään jaostossa ongelmana. Näin ei ollut ainakaan painonnostossa. Painonnoston edustaja sanoi heidän johtokuntansa koostuneen viimeisen kolmen vuoden aikana pääasiassa samoista henkilöistä. Painonnoston edustaja sanoi monenkin heidän jaostossaan istuneen olleen siellä jo ”montakymmentä vuotta”. Painonnoston edustajan mukaan heidän johtokuntaansa oli päädytty alkaneelle kaudelle jopa pienentämään: ”...kun siellä osa ei käynyt kokouksissa. Mitään järkee oo pitää jos siellä johtokunnassa ei sitten käy.” Kolme-neljä jäsentä oli lähtenyt omasta pyynnöstään, lähinnä ajan puutteen vuoksi. Tilalle oli otettu kaksi henkilöä, jotka olivat muutenkin olleet aktiivisia toimijoita.

Suunnistuksen edustaja sanoi kuitenkin mielipiteensä vaihtuvuuden seurauksista:

Jos mä ajattelen omaa sihteriaikaani, niin kyllä mä aika paljon puheenjohtajaa ja sitä joka on ollut aikaisemmin [sihteerinä] oon joutunut työllistämään, kun ei tiedä miten toimitaan ja tulee yhtäkkiä ilmoituksia ja puhelinsoittoja, et kyllä mä sen teen mutta miten mä sen teen, että kyllähän se sillä tavalla on ollu ongelma kun näin suuri osa on vaihtunut kerralla.

Yleisurheilun edustajan mielestä esimerkiksi viisi vuotta voisi olla jonkinlainen ihanneaika johtokunnassa toimimiseen. ”Se viisi vuotta on näissä hommissa kuitenkin aika pitkä [aika] loppujen lopuksi, mun mielestä pitkä”, hän sanoi. Hän oli itse aloittanut toimessaan erittäin lyhyellä johtokuntakokemuksella, eikä Pyrintöön yleisten asioiden hoitaminen ei ollut hänelle ollut ennestään tuttua. Hän sanoi myös: ”Lajitietous on, mutta se mitä Pyrintössä tapahtuu ja kaikkien ihmisten tunteminen ja tämmönen...sitähän mulla ei ollu sillai kovin hyvin...mutta emmää oo sitä kokenu ongelmana sinänsä.” Rajallista aiempaa kokemusta hän ei kuitenkaan pitänyt ongelmana, koska apua saa aina kun sitä tarvitsee. Seuran toiminnanjohtaja Hakanen oli ollut hänelle kuulemma kuin oikea käsi, eikä puheenjohtajuuskaan kuitenkaan hänen mukaansa vaatinut niin valtavasti.

Koripallon edustajan mukaan on loistavaa, että väki johtokunnissa vaihtuu. Viisi vuotta on hänenkin mielestään jo maksimiaika johtokunnassa istumiseen. Vaikka vanhojen tietämystä ja tuntemusta tarvitaan ja arvostetaan, niin johtokunnissa tarvitaan aina myös uutta verta. ”Kaikki kehittyy...ei tätä voi enää mennä sillä 60-luvun tyyllillä. Ei enää semmosta talkooväkeä tuu...että emmä siihen usko ollenkaan”, hän sanoi. Koripallojaostossa toimi johtokunnan ulkopuolella aktiivisesti henkilöitä, joiden ”lapsetkin olivat jo todennäköisesti eläkkeellä”, mutta joita ei haastatellun edustajan mukaan pitäisi mikään poissa. Hänen mielestään tällaisia henkilöitä, vannoutuneita talkoolaisia, tulisi muistaa ja pitää heistä huolta, eikä murehtia niinkään sitä kuinka ihmisiä saisi pidettyä vuodesta toiseen johtokunnan jäsenenä. ”...käskee niitä aina joskus peliä kattomaan, antaa vapaalippu aina silloin tällöin. Se tärkeätä on koska ne viestittää sitten lapsenlapsille ja kertoo niitä juttuja”, hän sanoi.

Eräänlaista johtokunnan ikijäsenyyttä ei monikaan haastatelluista siis kannattanut, noin viittä vuotta pidettiin sopivana osallistumisaikana. Haastateltujen mielestä tämä niin kutsuttu ikijäsenyys voisi johtaa sellaiseen tilanteeseen, että jaostoissa ei istuisikaan enää kuin keski-ikältään suhteellisen korkeata jäsenistöä. ”Jos ne on kaikki tällaisia kuuskymppisiä, niin silloin varmasti kaikki se hiihtävä väki tavallaan kokee tilanteen sellaiseksi, että nyt jaosto ei ole hyvissä käsissä... Mutta mä luulen, että Pyrinnön missään jaostossa ei ole tilanne sellainen”, sanoi eräs haastateltu. Hänen mielestään joka jaostossa on tilaa henkilöille, joilla on jaostossaan pitkä historia, koska heiltä saa heti tarvittavan tiedon esimerkiksi toimintamenetelmistä kilpailuissa tai muissa vastaavissa tilanteissa.

Ikijäsenyyttä ei hiihdonkaan edustaja pitänyt ihanteena, mutta sanoi, että ei näe sille mitään haittaakaan. Hän sanoi:

Silloin tavallaan tietyt asiat on johtokunnan hanskassa, jos siellä on joku todella pitkään johtokunnassa istunut. Se tietää periaatteessa koko hiihtokentän, se tietää toimintatavat, ja mä koen itse siinä olevani hyvin vihree vielä vaikka mä oon nyt siinä...neljättä vuotta. Mun mielestä se ei oo mitenkään miinus toimia siellä johtokunnassa että ois ollu siellä pitkään.

Hänen mielestään hyvää on juuri se, että johtokunnissa voi istua yli kymmenenkin jäsentä, koska parhaimmillaan siellä voi olla edustettuna hyvinkin laaja kirjo erilaisia ja eri lähtökohdista tulevia ihmisiä.

4.2 Suhde vapaaehtoistyöhön

Haastatelluilta kysyttiin heidän suhtautumisestaan vapaaehtoistyöhön myös yleisellä tasolla. Oliko vapaaehtoistyöhön osallistuminen heille elämäntapa vai välttämätön paha? Kuten seuraavassa käy ilmi, vain muutama haastatelluista koki varsinaista ”kutsumusta” vapaaehtoistyön tekemiseen. Muut kokivat työskentelevänsä johtokunnassa lähinnä urheilun ja oman harrastuksensa vuoksi.

Vain kaksi haastatelluista osoittautui asenteeltaan ”varsinaisiksi” vapaaehtoistyöntekijöiksi. Hiihdon edustaja sanoi tehneensä jonkinlaista vapaaehtoistyötä lähes koko elämänsä ajan. Hän itse sanoi olevansa tyypiltään ”semmonen vapaaehtoistyöntekijä”. Haastatteluhetkellä hän oli hiihtojaoston johtokunnan lisäksi myös seuran johtokunnan jäsen. Näiden lisäksi hän oli osallistunut aktiivisesti Tampereen Taidemuseon Ystävät ry:n toimintaan vuodesta 1989 lähtien, toimi lapsensa koulun vanhempainyhdistyksessä, Seurakuntayhtymän hallituksessa, osallistui Naisyrittäjien kokouksiin sekä oman ammattijärjestönsä koulutustapahtumiin. Hän koki olevansa myös sitoutunut kaikkeen missä oli mukana; kokouksista poisjääntiin sai hänen mukaansa olla todella painava syy. Yhdistystoimintaa hän ei kokenut minkäänlaiseksi rasitteeksi, eikä kokouksiin lähteminen tuntunut hänestä koskaan vaikealta tai vastenmieliseltä. Hän sanoi vapaaehtoistyön ja järjestötoiminnan olevan elämäntapa, jota ilman ei osaisi olla. Myös suunnistuksen edustaja sanoi olleensa aiemmin mukana muun muassa ammattiyhdistysliikkeessä ja ohjanneensa lapsiryhmiä eri seurassa. Haastatteluhetkellä hän toimi ainoastaan jaostonsa johtokunnassa. Hänkin sanoi kuitenkin osallistuneensa vapaaehtoistyöhön jossain muodossa koko elämänsä ajan.

Eräs haastateltu ei tunnustautunut olevansa millään lailla järjestöihminen, vaan oli järjestössä ja taustatehtävissä mukana puhtaasti urheilun vuoksi. Toinen sanoi, että kymmenen vuotta sitten hän ei olisi osannut kuvitellakaan tilannetta jossa nyt oli. Aiemmin hän ei ollut osallistunut vapaaehtoistyöhön millään lailla; nyt hän osallistui johtokunnan lisäksi erittäin aktiivisesti lapsensa joukkueen asioihin sekä oli lajinsa parissa ”läntisellä alueella sarjavastaavana”.

4.3 Motivaatio

Tässä luvussa perehdytään siihen, mikä haastateltavia itse asiassa vetää vapaaehtoistyöhön sekä heidän motivaatioonsa vaikuttaviin tekijöihin. Haastatteluissa kysyttiin myös sitä, että minkä haastateltavat kuvittelisivat motivoivan muita johtokuntien jäseniä.

4.3.1. Motivaatio

Vastaukset olivat jossain määrin ennakoitavissakin motivaation lähtiessä pääasiassa omista lapsista ja itselle rakkaasta lajista, mutta jokainen haastateltava painotti kuitenkin hieman eri tekijöitä. Seuraavassa haastatteluissa saatuja vastauksia.

Eräs haastateltava sanoi seuraavasti:

Kun ajattelee kaikkea ihan vapaaehtoistoimintaa, niin mä oon aina sanonu, että mulle se on kyllä semmonen joka myöskin antaa niinkun *todella* paljon. ...ensinnäkin niistä saa paljon ystäviä, todella siis hyviä, läheisiä ystäviä tullu vuosien varrella, jotka jää siihen ystäväpiiriin...ja sit tietysti se, mulle se ihan selkeesti kuuluu siihen vapaa-aikaan, mun mielestä multa puuttuis jotain jos mulla ei ois tällästä vapaaehtoistoimintaa...mulla tarvii olla sellaista sosiaalista toimintaa siinä...jonka takia mä varmasti sitten hakeudun tämmösiin järjestö/yhdistystehtäviin.

Samainen henkilö sanoi vapaaehtoistyön vain yksinkertaisesti olevan hänelle osa elämää. Vielä suurempi merkitys yhdistystoiminnalla oli ollut ennen perhe-elämää, sieltä sai ystävät ja lähipiirin: ”...se oli se mun yhteisö missä mä elin.”

Koripallon edustaja sanoi:

Mä oon ainakin nauttinu ihan hirveesti tosta koko touhusta. Vaikken oo ite pelannukkaan mitään...se on ollu sillain niin rikastuttavaa touhua kyllä. Siellä näkee kauheesti ihmisiä, ja kaikki ihan eri ammattiryhmistä siellä lääkäri ja joku sähkömies, ne siellä keskustelee ihan samalla tasolla siitä asiasta. Siitä asiasta, siitä koripallosta...ja on niin hyviä ystäviä...ja tosi paljon tullu semmosia...ja sitten niitä välillä aina arvuutellaan kuka mikäkin on ammatiltaan... Sitten työelämässä sitten ne näkee, että on pomoja ne samat jotka sitten tuolla salilla on ihan yhtä ritirinnan, mutta sitten töissä hän on duunari ja toinen on pomo. Että se on sillain hirveen kivaa.

Eräs haastateltu sanoi, että vaikka hän oli mennyt alun perin mukaan lastensa takia, niin elämyksiä saa huomattavasti enemmän, kun toimii itekin mukana. Toiminnassa hänet on pitänyt mukana omien sanojensa mukaan:

...se, että se on mielenkiintoista, toisaalta näkee vähän eri portaissa sitä et kun lapset toimii...näkee sitä miten nää ryhmät toimii ja ketkä siellä toimii, ja pystyy ite ole vähän kattomassa, että...tietenkin, että omien lasten asiat menee...järkevästi ja

tasapuolisesti, sanotaan näin, mutta myöskin, että pystyy vaikuttamaan koko toimintaan, että kyllä se on niinku sellanen vaikuttamisen halu varmaankin.

Eräs haastateltu sanoi olevansa motivoitunut toimimaan mukana, mutta että hän koko ajan kuitenkin mietii, että mikä vaikutus toiminnalla on omaan lapseen. Jos lapsi lopettaisi urheiluharrastuksen, motivaatio johtokunnassa toimimiseen saattaisi siis kuitenkin hävitä.

Aina taustalla ei tietenkään ole omien lasten hyvinvointi. Toiminnan taustalla voi olla myös toive, että oma jaosto toimisi mahdollisimman hyvin. Esimerkiksi haastateltu puheenjohtaja oli toiminut yleisurheilun parissa jollain tavalla koko elämänsä ajan. Koska oma kilpaileminen ei ollut enää ajankohtaista ja hän oli toiminut pitkään myös valmentajana, oli johtokunnassa toimiminen tullut sopivaan kohtaan. ”Tää on harrastus mulle. Jotain harrastusta tarvii olla työn vastapainoksi”, hän sanoi.

Johtokunnassa voi motivoida toimimaan myös uteliaisuus. Voi olla luontainen halu tietää mitä tapahtuu ja missä mennään. Eräs haastateltu sanoi, että ilman mukana toimimista hän olisi koko ajan kyselemässä, että ”miksi, mikä nyt on...”. Johtokuntatyöhön voi ajaa siis ”kiinnostus, halu olla mukana päättämässä ja tietää enemmän”.

4.3.2 Motivaation vaikuttavia tekijöitä

Niin kuin kaikilla ja kaikessa, on myös vapaaehtoistyöntekijöillä päiviä jolloin ”ei vois vähempää kiinnostaa”. Pääsääntöisesti haastatellut henkilöt olivat kuitenkin erittäin motivoituneita tekemään työtä jaostonsa hyväksi. Vaikka motivaatiota periaatteessa olisi löytynytkin, löytyi kuitenkin myös tekijöitä, jotka saattoivat vaikuttaa negatiivisesti haastateltavien motivaatioon toimia johtokunnassa ja tehtävässään.

Haastateltu puheenjohtaja pohdiskeli, että puheenjohtajuus itsessään ei ollut hänelle varsinainen kutsumus tai unelmatyö, ja että tämä saattaa jonkun verran toisinaan vaikuttaa myös motivaatioon. Hän oli jatkanut mielellään kuitenkin toisenkin kauden puheenjohtajana, ja pohti kolmatta, mutta että eräänlaisena unelmana voisi olla jokin selkeä osa-alue, jota hän johtokunnassaan hoitaisi.

Painonnoston edustaja sanoi olevansa motivoitunut toimimaan ja sitoutunut johtokuntaansa, mutta että väli vuodenkin pitäminen oli käynyt mielessä. Tähän vaikutti oma aktiivinen kilpaileminen, joka kuitenkin vei oman aikansa.

Sekä koripallon että suunnistuksen edustaja sanoi olevansa valmis tekemään enemmänkin jaostonsa hyväksi kuin haastatteluhetkellä teki. Osaltaan tämä liittyi koripallojaostossa siihen, että tehtäviä ei oltu heidän johtokunnassaan jaoteltu; suunnistusjaostossa siihen, että hän tunsikin oman lajituntemuksena olevan vielä suhteellisen suppea, eikä hän näin ollen osannut olla päättämässä ja keskustelemassa kaikista toimintaan liittyvistä asioista.

Hiihdon edustaja katsoi olevansa oikeastaan aina erittäin motivoitunut. Hän sanoi toimineensa aktiivisesti urheilun parissa yhteensä noin 20 vuotta, eikä hänelle missään vaiheessa ollut tullut tunnetta että tekisi mieli luopua toiminnasta, ”lyödä hanskat tiskiin”. Vain eräs urheilun ulkopuolinen, henkilökohtaisessa elämässä tapahtunut ”takaisku” oli hetkellisesti vähentänyt toimintamotivaatiota myös urheilun parissa, mutta pian hän oli ollut taas toiminnassa mukana. Motivaatio ei hänen kohdallaan liittynyt millään lailla omaan lapseen eikä edes tiettyyn jaostoon, hän oli toiminut urheillut ja ollut aktiivi koko elämänsä, jo ennen lapsensa syntymää.

4.3.3 Muiden motivaation lähde

Haastatteluissa kysyttiin myös minkä haastateltavat kuvittelisivat motivoivan muita toimintaan, erityisesti johtokuntatyöhön, osallistuvia. Kuten jo aiemmin tuli esiin, kukaan ei uskonut muidenkään istuvan johtokunnassa ”meriittiä hakemassa”, vaan kaikkien uskottiin olevan mukana lajin ja toiminnan takia.

Painonnoston edustaja sanoi: ”Ne ketkä siellä on niin tekee hommiakin, haluaa että hommat toimii kun tehdään talkoita sun muita. [Että] kaikki pääsee kisoihin ja rahaa saadaan.” Myös yleisurheilun edustaja arveli muidenkin heidän johtokunnassaan olevan mukana lähinnä rakkaudesta lajiin. Hän otaksui, että kukaan tällä hetkellä johtokunnassa istuvista ei kuitenkaan luultavasti osaisi eikä haluaisi toimia missään muussa jaostossa, että yleisurheilu on se ”heidän juttunsa”.

Suunnistuksen edustajan mielestä osallistujia on kahdenlaisia. On niin kutsuttuja ”yli-innokkaita vanhempia”, joihin hän laski itsensäkin kuuluvan sekä ”vanhoja suunnistajia, jotka ovat lapsena

suunnistaneet ja aina kuuluneet Pyrintöön tai johonkin muuhun suunnistusseuraan ja se menee heillä verissä, et heillon varmaan enemmän niinkun semmonen vielä *Pyrintöön* kuulumisen fiilis kun mitä itellä on”.

Myös tiedon halun kuvitellaan vetävän mukaan muitakin. Monia arvellaan motivoivan kuitenkin vain sen, että oma lapsi harrastaa urheilua. Vanhempien osallistumisen ja motivaation määrä ja laatu on tällöin siis suoraan sidoksissa lapsen harrastamiseen seurassa. Kun lapsi kilpailee, silloin vanhemmatkin mielellään osallistuvat tapahtumien järjestämiseen. Jos lapsi lopettaa urheilun tai esimerkiksi vain kilpailemisen, niin sekin vähentää jo osalta vanhemmista aktiivisuutta tulla mukaan järjestelyihin puhumattakaan jaoston johtamisesta.

4.4 Sitoutuminen

Sitoutumista tarkastellaan tässä tutkimuksessa sitoutumisen kohteen ja asteen kautta, sekä tarkastellaan yleisesti sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Haastatteluissa keskustelu alkoi monesti sitoutumisen kohteesta. Lähes jokainen haastateltava koki olevansa sitoutunein omaan lajiinsa ja jaostoonsa, Pyrintö seurana tuntui jäävän monelle hieman etäiseksi. Eräs haastateltava sanoikin tiivistäen monen mielipiteen: ”...sanotaan näin, että mua ei suunnattomasti kiinnosta se niinkun mitä muuta Pyrinnössä tapahtuu. Mulla ei semmosta hinkua oo esimerkiksi niinkun koko seuran johtokuntaan.” Kiinnostus kohdistui ensisijaisesti siis omaan lajiin, vaikka kaikki sanoivatkin olevansa ylpeitä, jos pyrintöläiset muista jaostoista menestyivät maailmalla.

Painonnoston edustajalla etusijalla oli urheilu; oma laji ja sitä kautta jaosto. Haastatteluhetkellä tärkeimmällä sijalla hänellä oli oma kilpaileminen ja harjoittelu. Hän sanoi olevansa sitoutunut kuitenkin myös johtokuntaansa. ”Jos mä oon siinä johtokunnassa niin kyllä mä sitoudun siihen”, hän sanoi. Vaikka hänkin oli osallistunut Pyrinnön yhteiseen toimintaan esimerkiksi vetämällä lasten kesäleirejä, niin kiinnostus rajoittui lähinnä kuitenkin omaan jaostoon.

Suunnistuksen edustaja sanoi samaa mitä muut, että jos pitäisi valita esimerkiksi ajankäytöllisistä syistä meneekö mukaan Pyrinnön yhteisiin vai oman jaoston asioihin, niin päätös on helppo:

Kyl mä oon tehny semmosia yleispyrinnöllisiäkin projekteja, yks oli viime kesänä mitä olin järjestelemässä, mutta nopeesti käy niin että ei oo aikaa siihen, et se

pyrintöläisyys ei kuitenkaan oo niin verissä...et mieluummin järjestän lapsille leiriä, oon niissä mukana, kun lähdän niinkun koko Pyrinnön johonkin talkoisiin...

Kaikkein sitoutunein hän sanoi olevansa suunnistusjaostoon ja lasten ja nuorten ryhmiin, ja seuraavaksi suunnistuksen edustusryhmään. ”Kyllä se siihen suunnistusjaostoon se mun motivoituminen...mutta jos ajatellaan sitoutumista et kuinka paljon mä siellä oon valmis tekemään, niin kyl mä aika paljon, voi sanoo että kaikki mitä pystyy vapaa-ajan laittamaan niin kyl se jollain tavalla liittyy sitten taas tähän...tähän porukkaan”, hän sanoi.

Hiihdon edustaja oli ainoa jonka ensisijainen sitoutumisen kohde oli koko seura; hän oli toiminut pitkään kahdessa eri jaostossa ja istui myös seuran johtokunnassa. Hän sanoi, että pitkälti sitoutumiseen vaikuttavat kuitenkin ihmiset, koska ”ihmisethän tekee sen seuran, ja sen jaoston”.

Ensisijaiseksi sitoutumisen kohteeksi mainittiin myös varsinainen vapaaehtoistyö, talkootyön tekeminen. Tässäkin tapauksessa esiin nousi tavallaan kuitenkin oma lapsi ja lapsen joukkue, mutta kuten kyseinen haastateltava itse sanoi: ”... kyllähän sitä sitten, nyt kun sen on nähnyt, kyllä sen jaostonkin pitää olla hengissä ja toimia... niin kyllä mä siihen oon valmis.” Hänen mukaansa usein on kuitenkin niin, että vanhemmat eivät tee mitään minkään muun kuin oman lapsensa joukkueen eteen. Tällöin ihmisten mukaan saaminen on suhteellisen helppoa, mutta muissa asioissa on vaikeaa saada ketään liikkeelle. Hän oli omien sanojensa mukaan itse kuitenkin erittäin sitoutunut sekä koripallojaoston johtokuntaan että lapsensa joukkueeseen, ja oli valmis tekemään jopa enemmän kuin mitä haastatteluhetkellä teki, varsinkin johtokunnassaan ja jaostonsa hyväksi. Kaikki haastateltavat sanoivat kuitenkin olevansa erittäin sitoutuneita. Kaikki toimivat aktiivisesti vähintäänkin oman jaostonsa hyväksi, ja muutamat olivat valmiita tekemään jopa enemmän kuin mitä haastatteluhetkellä tekivät. Eräs haastateltava sanoi: ”...kyllä nyt ajankäytöllisesti tuntuu että olen sitoutunut. Tälläkin viikolla oon kyllä enemmän tehny Pyrinnön hommia kun oikeita töitä.”

4.5 Motivointi ja sitouttaminen

Seuraavissa kappaleissa käsitellään muiden motivointia ja sitouttamista. Haastateltavilta kysyttiin, kuinka he kannustaisivat ihmisiä mukaan johtokuntatyöhön ja vapaaehtoistyöhön yleensä. Yksiselitteistä menetelmää kenenkään motivoimiseksi ja sitouttamiseksi ei haastatteluissa tullut esiin; jos sellainen olisi olemassa, se olisi jo muutenkin tähän mennessä keksitty. Ajatuksia

kuitenkin heräsi, motivoinnin hyödyllisyyden ja kannattavuuden puolesta ja vastaan. Seuraavassa haastatteluissa heränneitä ajatuksia motivoinnista ja sitouttamisesta.

Keitä haastateltavat ”värväisivät” mukaan toimintaan? Kuten jo aiemmin on tullut esiin, suuri osa vapaaehtoisista on tullut seuraan alun perin lastensa kautta. Haastateltavien mukaan koko seuran ja jaostojen edun mukaista olisi kuitenkin saada sitoutettua enemmän myös muitakin vapaaehtoisia kuin lasten vanhempia. Vanhemmat saattavat jättää työnsä sikseen omien lasten lopettaessa urheilun, meneillään olevan kauden vaiheesta tai tulevista tehtävistä riippumatta. Henkilöt jotka urheilevat itse toisivat mukanaan eräänlaista ”sisäpiirin” tietämystä lajista, mutta hekään eivät olisi kuitenkaan varma ratkaisu, koska oma aktiivinen kilpailu vie aikaa ja elämään halutaan mahtuvan muutakin. Henkilöt joilla olisi aikaa, esimerkiksi kotiäidit, eivät välttämättä osaa tai uskalla lähteä mukaan toimintaan, vaikka tällaisessa joukossa voisi olla hyviäkin toimijoita. Toisaalta, haastateltavien mukaan johtokuntatyö sinänsä ei vaadi valtavasti ja kysymällä tulee aina toimeen. On pitkälti johtokunnasta ja puheenjohtajasta kiinni kuinka avoimesti se suhtautuu uusiin tulijoihin. Erään haastateltavan sanoin: ”Johtokunta tekee tärkeitä työtä, sillä on omia vastuita, mutta ei sen tarte hirveen tärkeä kuitenkaan olla.”

Usein ongelmat johtokunnassa aiheutuvat siitä, että vanhemmat lopettavat toimintansa kun lapsi lopettaa urheilun. Haastateltavat kuitenkin ajattelivat, että myös sellaisten vanhempien motivointi voisi olla kannattavaa, joiden lapset ovat aktiivisesti toiminnassa mukana, mutta jotka eivät itse osallistu toimintaan millään lailla. Näille usein jopa hieman vastentahtoisille vanhemmille voisi haastateltavien mukaan kuitenkin yrittää viestiä siitä, että vapaaehtoistyöstä saa jotain myös itselle, se ei vain ota ja vie. Kannattavaa olisikin yrittää ”iskeä kiinni” heti kun lapset aloittavat harrastamisen; jos on ollut pitkään sivussa, on aina korkeampi kynnyks tulla mukaan toimintaan. Moni kuitenkin katsoi, että jos ”alun alkaen on sellainen asenne, että ei halua tehdä mitään, niin sellaista henkilöä on todella vaikea sitouttaa siihen, ei pysty mitään perusteita keksimään...”.

Hiihdon edustaja sanoi:

Täytyy tavallaan osata etsiä ihmisistä sellaista josta näkee että ne on sosiaalisia...pitää pystyä niinkun kaikkien kanssa tulla tavallaan toimeen. Että se on monta kertaa sitä, että sen huomaa tavallaan siellä harjoituksissa, että ne on semmosia kenen kanssa aina jää juttelemaan, vaihtaa jonkun sanan, niin semmoset on niitä otollisia tavallaan, joista vois tulla niinkun aktiivisia toimijoita, ne helposti sit lähtee johonkin mukaan ensin

johonkin tapahtumaan, ja sitten johonkin toiseen, kunnes ne huomaa olevansa siinä mukana, ja sitten ne totee sen, että siitä myöskin itse saa jotain...

Entä mitä keinoja motivoinnissa ja sitouttamisessa voisi käyttää, ja olisiko siitä kuitenkaan mitään hyötyä? Samainen henkilö kertoi miettineensä itse motivointia ja sitouttamista jo pitkään. Hänen mukaansa mitään ”viisasten kiveä” ei ole olemassa. Hänestä ainoa keino olisi pystyä motivoimaan sillä, että toiminnan parissa voi todella viihtyä: ”Se ei oo yksin se pakko, että tulee tekemään jonkun työn, vaan että ne todella tuntee että ne ite saa siitä jotain. Että se pitäs pystyä markkinoimaan niin, että se voi olla semmonen hyvä kokemus mistä niinkun taas saa itsekin vähän voimia jatkoon... Että voimia saa sen yhteisön kautta, eli ne ihmiset jotka siellä toimii, pystyy antamaan omasta itsestään siihen ympäristöön, mutta emmä tiedä miten se onnistuu.”

Painonnoston edustajan mukaan mukanaolon ja osallistumisen tulee lähteä täysin omasta tahdosta. Ketään ei voi pitää mukana väkisin, ja jos joku on mukana jollain lailla vastoin tahtoaan, osallistuminen on kuitenkin vain nimellistä. Tällöin ei yleensä kuitenkaan osallistuta aktiivisesti kokouksiin jne. Kokouksetkaan eivät voi olla päätösvaltaisia, jos yli puolet jäsenistä puuttuvat. Painonnostossa niin kutsuttaja vastuunkantajia on muutenkin suhteellisen vähän. ”Meillä on kuitenkin silleen, että vaikka on johtokunnassa, niin silti me tehdään porukalla hommia. Että niin kun talkoita ja muita kun muutenkin on niin pieni jaosto”, hän sanoi. Hänen mielestään vain rakentavalla keskustella voisi saada jotain tuloksia aikaiseksi, mutta periaatteessa motivaation tulisi lähteä henkilöstä itsestään. Haastateltu sanoi ymmärtävänsä, että motivaatiota yhteisien asioiden hoitoon ei välttämättä löydy, kun vaikka itse kilpailee tai perheessä on esimerkiksi pieniä lapsia. Tällöin motivointiyrietykset ovat periaatteessa turhia. ”Monilla on perhettä ja muuta, kyllä se pitää itestä lähteä, jos on semmonen halu tehdä työtä seuran eteen, niin kyllä ne tulee tekeen sitten, turha sinne on ketään pyydellä”, hän sanoi.

Yleisurheilun edustaja sanoi, että ihmisten saaminen johtokuntaan on puhtaasti lobbaamista. ”Koska ei oo niinkun mitään mitä antaa, tavallaan, siis niinkun rahaa ainakaan... Paha ois mennä tuolta kadulta ketään...siitä ei tulis mitään, mutta että ne on just niitä lajiuskollisia ihmisiä...tosiaan lasten vanhempia jotka innostuu sitten olee mukana”, hän sanoi. Heidän jaostossaan ei kuulemma ole ollut montakaan sellaista henkilöä, jotka kävisivät johtokunnassakaan vain kääntymässä. Hänen mukaansa ”toiset jämähtää totaalisesti ja toiset on sitten sen aikaa kun lapsi urheilee”. Hän sanoi: ”...että jos vanhempi kokee tekevänsä hyvää työtä, kokee saavansa itselleenkin jotain siitä, siis

jotain muuta kun rahaa, mielihyvää, niin kyllä niitäkin on jotka on jääny siihen koukkuun sitten. Että jatkaa vaikka lapsi on lopettanut.” Tarvitaan kuitenkin eräänlaista ”koukkuun jäämistä”; kukaan ei johtokuntiinkaan aivan huvin vuoksi liity. Heidän jaostossaan on kuitenkin kuulemma paljon sellaisiakin henkilöitä, joiden oma lapsi ei enää urheile, mutta ketkä käyvät edelleen toimitsijoina kilpailuissa tai muissa vastaavissa tapahtumissa.

Koripallonkin edustajan mukaan uusia henkilöitä saa mukaan vain kysymällä. Kysyessään muita mukaan, hän sanoo kertovansa ihmisille siitä, mitä johtokuntatyö tosiasiasa on. Monilla on luulo, että johtokuntatyöhön osallistuminen veisi kovastikin aikaa, mutta jos kokouksia on noin neljästä kuuteen vuodessa näin ei suinkaan siis ole. Työ on siis pääasiassa päättämistä lapsia koskevista asioista, jonka luulisi kiinnostavan useita vanhempia. Johtokunta osallistuu myös erilaisten tapahtumien, esimerkiksi kilpailujen ja päättäjäisten järjestelyihin, mutta näihin kukin voi ottaa osaa omien senhetkisten voimavarojensa mukaan. Haastateltavan mukaan tulisi muistaa, että erilaisten tapahtumien toteuttamiseen osallistuu aina myös monia muita henkilöitä; johtokunnan pääasiallinen tehtävä on idean kehittäminen, prosessin käynnistäminen ja tehtävien jako. Jos ”istuu johtokunnassa”, se ei siis tarkoita, että joutuisi tekemään itse kaiken.

Suunnistuksenkin edustajan mukaan paras keino saada ihmisiä mukaan johtokuntaan on yksinkertaisesti henkilökohtainen vaikuttaminen. Johtokunnan jäsenten tulisi yhdessä päättää kuka halutaan mukaan, ja häneen tulisi yrittää vaikuttaa henkilökohtaisella kontaktilla. ”Meillä on hyvin voimakas, voimakkaat persoonat, tällaiset leader -johtajat, jotka vaikuttaa henkilöihin ja saavat sitä toimintaa aikaan. ...se vaan täytyis ite, että sen saisi innostumaan, ja sitten se henkilökohtainen kannustaminen varmaankin että hän pääsis siihen hommaan sisälle.” Jos suunnistuksen edustaja olisi itse päättämässä, myös jonkinlainen palkitseminen olisi mahdollista. Hänelläkään ei ollut kuitenkaan käsitystä siitä, kuinka esimerkiksi itse aktiivisesti kilpailevia henkilöitä saisi mukaan johtokuntatehtäviin. Rajallisen aikansa tällaiset ihmiset käyttävät harjoitteluun ja työntekoon, ja silloin yleisistä asioista huolehtiminen ei yleensä paljoakaan kiinnosta. Talkoisiin tällaisia henkilöitä saadaan kuitenkin osallistumaan ongelmitta, mutta puhuttaessa johtokunnasta hän sanoi, että ”kyllä siinä aika maanittelemine ois että niitä varsinaisia kilpailijoita sais mukaan”. Yksi syy siihen, miksi monet muuten talkoissa ja mukana olevia ihmisiä ei saada johtokuntaan on yksinkertaisesti se, että silloin ei ole velvollisuutta olla aina mukana. Toimintaan voi osallistua vain silloin, kun se sopii helposti omaan aikatauluun. Painonnoston edustaja kiteytti muuten aktiivisten

johtokuntaan ”suostuttelun”: ”Jos ne ottaa sen paikan niin sitten on aina vähän vastuussa, joutuu tekemään niitä hommia ja on vähän velvollisuuksia. Mutta jos sää et oo jaostojohtokunnassa, niin ei sun välttämättä tarte tulla mihinkään talkoisiin sun muihin.”

Suunnistusjaostossa arjen toiminnasta huolehtii kuulemma suhteellisen suuri ja aktiivinen vanhempien ringi. Monet vanhemmat ovat myös itse alkaneet kilpailla; lisenssinhankinta ja kilpailemaan lähteminen olivat saaneet alkunsa vedonlyönnistä. ”Se että jos pääsee ite, tai on ite lajissa mukana, musta tuntuu että se kantaa siinä johtokuntatyössä sitten pidemmälle.”

Haastateltavien mukaan myös esimerkiksi tiedonhalua voisi yrittää hyödyntää motivointiyrityksissä. Jos on itse mukana yhteisten asioiden hoitamisessa, ei tarvitsisi kysyä kaikesta muilta, ja näin tietäisi itsekkin tarkasti mistä esimerkiksi rahat tulevat ja minne ne menevät. Koripallon edustaja sanoi pitävänsä melkein joka kuukausi lapsensa joukkueen muille vanhemmille kokouksen, jossa hän on kertonut, mitä jaostossa puhutaan ja kuinka paljon rahaa esimerkiksi todella on käytettävissä, ”että haluatteko maksaa lompakoistanne...”. Keino on toiminut. Vanhemmatkin ovat motivoituneempia, kun he tietävät mitä todella tapahtuu ja mihin rahaa todella tarvitaan. Jos töitä joukkueen eteen ei tehdä yhdessä, niin sitten kukin joutuu maksamaan enemmän omasta pussistaan.

Osaltaan toimintamotivaatioon vaikuttavat kuitenkin myös henkilökemiat. ”Jos peilaa sitä niin päin, että niin kyllä sitä mieltis muutamaan kertaan että kuka sieltä lähtis, niin lähtiskö ite samantien... Muutamien kanssa tulee juttuun, muutamien kanssa pystyy tekeen yhteistyötä, ja toisiin ei o mitään muuta kun että sähköpostin lähettää... semmonen ehkä ihmisten vuorovaikutus, että millä sitä saa, se ois ehkä millä johtokunnan jatkuvuutta saisi...että se on tietenkin puheenjohtajan tai sen yhden ihmisen harteilla.” Vuorovaikutusta ja henkilökemioita pidettiin siis tärkeinä.

Toisaalta kysymystä johtokuntatyöhön motivoinnista pidettiin jopa hieman outona. Yleisurheilun edustajan kanssa puhe kääntyi siihen, että kaikki johtokunnan jäsenet ovat itsekkin sitä niin kutsuttua talkooväkeä.

Siis kyllä meistä kaikki on niinkun tavallaan semmosia, että me ollaan sitten niinkun myös siellä kilpailujen toimitsijoina tai valmentajina taikka...jokaisella on tavallaan myös se toinen rooli olemassa. Joka toimialueelta, kilpailujen toimitsijoista ja valmentajista ja urheilijoista etc, on aina yks edustaja sitten jaostossa. Että ei sitä oo

tarkoitukseen paisuttaa hirveen isoks. Että sitten on tietysti paljon niitä jotka käy toimitsijoina, pituushyppylanan päässä, mittanauhan päässä, kisoissa, ja hän saa siitä sen...emmä tiedä oikein voidaanko me niinkun ajatella johtokuntatyöskentelyä, vaan ylipäättään siihen, että sä oot niinkun mukana siinä toimitsijatehtävissä, valmentajana, urheilijana...

Jos ei ole johtokunnan ”alapuolella” toimivaa väkeä, ei ole myöskään johtokuntaa. On siis tärkeää huomioida kaikki toiminnassa mukana olevat henkilöt. Kuten yleisurheilun edustaja vielä sanoi:

Mulla ei oo ainakaan ollu ongelmaa vielä sen kanssa, että kuinka johtokuntaa motivoida. No okei, siinä on tietysti se, että milläs saadaan ihmiset tekemään niitä johtokunnan sopimia tehtäviä... Niin yks on muuten se, että ihmiset ei välttämättä tajua sitä, että voithan sä tehdä jonkun homman, tehtävän, vaikket sä istu johtokunnassa. Ajatellaan vaan että ne ketkä istuu johtokunnassa niin ne tekee.

Toisissa jaostoissa ongelmat esiintyivät siis tehtävien toteuttamisvaiheessa, toisissa ongelmat ilmenivät siinä vaiheessa, kun johtokuntaan pitää hankkia uusia jäseniä.

Yleisurheilujaostossa ei pidetä vaikeana saada ihmisiä johtokuntaan lopettaneiden tilalle. Haastatteluvuonna heillä oli uudet tulijat jo tavallaan valmiina, mukana oli jopa yksi vapaaehtoisesti tarjoutunut henkilö. Yleisurheilun edustaja sanoi kuitenkin: ”No en voi kyllä sanoa että halukkuutta ois, mutta vähän niinkun lypsää sillain...vetää...eksä nyt vois.” Hän sanoi vielä:

Vaikea olis kuvitella, että tulis semmonen tilanne että tota me ei saatas johtokuntaan riittävästi jengia. Että kyllä siellä nyt sen verran on aina sitten niitä...onhan tää aina semmosta sisäpiirin hommaa kuitenkin, kuitenkin siellä on aina ne tietyt sisäpiirin ihmiset jotka haluaa sen verran olla tekemisissä että ne on myös johtokunnassa. Mä pyrin ainakin pitää hyvin matalalla profiililla, että tää nyt ei oo mikää että *johtokunta* on tässä... Pyritään kokoukset pitää hyvin vapaamuotoisina...

Koripallojaoston edustaja kertoi, ettei heillä ole ollut ongelmia saada ihmisiä johtokuntaan lopettaneiden tilalle. Kaikki eivät edes mahtuisi johtokuntaan, ja asioita voi todella hoitaa kuulumatta itse johtokuntaan.

Hiihtojaoston edustajan mukaan uusien toimijoiden ”värvääminen” voi olla joskus vaikeakin. Edelliseenkin johtokuntaan heille olisi otettu enemmän uusia jäseniä kolmen lähteneen tilalle, mutta tulijoita ei yksinkertaisesti ollut.

Suunnistuksen edustaja mukaan asiat sujuvat heidän jaostossaan suhteellisen hyvin. Muuten jäsenistä ei ollut ilmeisesti pulaa, mutta hän alkoi pohtia mahdollista puheenjohtajan vaihdosta sen tullessa ajankohtaiseksi. Hän sanoi: ”Kyllä siinä saa aika pitkälle miettiä että kuka, en osaa vielä aatella että miten siihen uusi puheenjohtaja löytyy.”

4.6 Palkitseminen

Pyrinnössä on lähtökohtaisesti pidetty kiinni aatteellisesta toiminnasta. Lähes kaikki toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön, ja näin ollen johtokunnatkin toimivat palkattomina. Eräs haastateltava totesi hymyssä suin, että ”enemmän tää maksaa kun tuottaa ainakin...”. Rahallista palkitsemista ei siis harjoitettu, mutta jonkinlaista muistamista johtokuntalaisille ja muille vapaaehtoisille kuitenkin oli. Virallisempi palkitseminen tai muistaminen tuli lähinnä seuran taholta, mutta nämä tilaisuudet saatettiin monesti kokea hieman turhan virallisina. Koripallon edustaja sanoi tästä niin kutsutusta virallisesta muistamisesta, että ei kukaan hänen mielestään välttämättä edes haluaisi tulla valituksi vuoden pyrintöläiseksi tai toimitsijaksi. Hän ei nähnyt sellaista tarpeelliseksi, eikä sellaisilla palkinnoilla hänen mielestään pysty ketään motivoimaan. ”...ei mitään erillistä, mä en ainakaan tykkääkään oikeestaan. Jos siellä rupeis olee sellasta että siellä palkitaan tälläin niin ei sinne tuu kukaan...” Urheilijoita kyllä muistettiin, ja muutamat jaostot palkitsivat säännöllisesti –vähintään vuosittain- omia talkoolaisiaan. Esimerkiksi yleisurheilujaosto pyrkii vuosittain kiittämään toimitsijoita vuoden toiminnasta; syksyllä 2003 he olivat esimerkiksi järjestäneet matkan Suomi-Ruotsi –maaotteluun, jossa oli mukana noin 200 kauden mittaan aktiivisesti toimintaan osallistunutta henkilöä.

Haastatellut henkilöt sanoivat saavansa palkintonsa itse työstä ja tekemisestä; siitä, että näkee mitä on saatu aikaiseksi ja tietää, että asiat ovat hoidossa. Vaikka ulkopuolelta tulevalla palkitsemisella ei tämän kaltaiseen työhön välttämättä edes saataisi motivoitua, ajatusta kiittamisestä tai jonkinlaisesta muistamisesta ei kuitenkaan täysin vierastettu. Kaikki haastatellut myönsivät, että jonkinlainen kiitos olisi kuitenkin tervetullutta. ”Nyt huomaa kun ite on tehny, että kun joskus yötä myöten tekee jotain projektia, niin enemmän huomaa, että jotain sellaista palkitsemista kaipais”, sanoi eräs haastattelussaan.

Suullista kiitosta haastatellut sanoivat kyllä saavansa, hieman jaostosta riippuen. Eräs haastateltu mielti kuitenkin huvittuneena, että ”vuorotellenko he sitten kiertäisivät toisiaan kiittämässä”; toisaalta yksi haastateltu sanoi itse jonkin aikaa sitten lopettaneensa eräässä luottamustoimessa, koska hänen saamansa palaute ei ”ollu semmosta että se ois kantanu... se ei tuonu sitä voimavaraa mitä tarttis”. Varsinaisen palkinnon hän sanoi toki saaneensa itse työstä, mutta että jonkinlaista huomiota ja huomioimista jäi kaipaamaan. Hän jatkoi vielä: ”Siinä rupes katsomaan miten muut siellä uupuu jo niin hirveesti, että okei, jäämällä pois en ratkaise heidän ongelmaa, mutta ainakin ratkaisen oman ongelmani, täytyy priorisoida että missä ite tekee sitä hommaa. ...mutta töiden jakaminen kaikella tapaa, silloinhan kaikki jaksaa paremmin.” Erään toisen mukaan ”kaikkein paras kiitos on se jos sanoo, että hommat on hoidettu hyvin”.

Konkreettistakaan palkitsemista ei kuitenkaan täysin tyrmätty ja sitä pidettiin itse asiassa hyvänäkin asiana. Haastateltujen mielestä aloitteen tällaiseen palkitsemisen tulisi lähteä kuitenkin seuran taholta, koska jaostojen omat rahat menevät kuitenkin pääasiassa varsinaiseen toimintaan. Ja, kuten eräässä haastattelussa sanottiin, jos johtokunnan jäsenet ryhtyisivät palkitsemaan toisiaan, se lähtisi loppujen lopuksi omasta pussista.

Sitä, mitä tämä palkitseminen käytännössä tarkoittaisi, ei osattu kuitenkaan tarkalleen määrittellä. Esimerkiksi ajatus ilmaisista seuran verryttelyasuista tai muusta vaatteesta johtokunnan jäsenille herätti kyllä innostusta. ”Se ois kyllä ihan totta, jos sais vaikka verkkarit, mä en muista koska me viimeksi ollaan saatu, varmaan tuulipuku ollaan saatu, niin siitä on varmaan 5 vuotta. No saatiin me johtokunnan jäsenet silloin yks vuosi, sai takin, sellasen talvitakin.. mutta siitäkin on aikaa”, sanottiin yhdessä haastattelussa. Tämä samainen takki kummitteli muidenkin puheissa.

Me saatiin semmoset punaset toppatakit...ja se rupee olee aika rikki, mutta sen arvo on kuitenkin ihan yllättävä, se on ihan väärää kokoa, mulla on joku miesten L, mutta sitä käytetään kuitenkin...kun mä katon porukkaa, joka on tätä sisäpiiriporukkaa, väärä sana sisäpiiri, se on kova sana, mutta sitä joka on niin kuin aktiivisimmin, enemmän tai vähemmän mutta aktiivisimmin mukana. Kaikilla kun meillä se takki on niin kyllä sitä käytetään kanssa. Kyllä se luo semmosta...

Yleisurheilun edustajakin piti jonkinlaista ”jengivaatetta” sopivana hengennostattajana. ”Joku semmonen pieni kiva, tosiaan joku toppatakki. Tai joku Suomi-Ruotsi –ottelumatka...” Hän itse oli tiedostanut pelkän sanallisenkin kiitoksen merkityksen ja yrittänyt sitä puheenjohtajan

ominaisuudessaan toteuttaa myös käytännössä. Tilanne kiittämisen suhteen ei hänen mukaansa ollut heidän jaostossaan erinomaisen hyvä, parantamisen varaa löytyisi aina, mutta tilanne olisi hänen mukaansa voinut olla huonompikin.

Koripallon edustajan mukaan palkinnon saa hänen mukaansa siitä, kun ”näkee että homma lähtee luistamaan. Siitä tulee mielihyvää että on monta joukkuetta tässä seurassa ja kaikilla menee...on valmentajat ja on...kaikki toimii”. Puhuttaessa konkreettisemmasta palkitsemisesta hän sanoi, että heidän jaostonsa johtokuntalaiset saavat kausikortin peleihin, Delfin -turnauksesta sai aina paidan ja hänkin muisti aiempien vuosien toppatakin. Muiden joukkueiden sisäisestä palkitsemisesta tai vanhempien muistamisesta hän ei osannut sanoa, mutta itse hän oli saanut joskus jotain kiitokseksi myös omalta joukkueeltaan. Kiitosta hän sanoi kyllä joskus saavansa, mutta aktiivinen osallistuminen ei aina herätä vain positiivista palautetta, vaan mitä enemmän tekee, niin sitä enemmän saa myös ”haukkuja”. Hän piti paitaa tai vastaavaa ihan hyvänä vaihtoehtona, mutta toisaalta: ”Se vie sitä rahaa. Kun se raha kerätään niin sanottuna iteltä, niin onko siinä enää mitään järkeä...kun ei sitä saa mistään muualta sitä rahaa. Muuta kun itse hankkimalla tai antamalla.”

Hiihtojaostossa palkitaan vuosittain päättäjäisten yhteydessä aktiivinen osallistuja. Hiihdon edustajan mukaan olisi kuitenkin mahdollista, että jokin muistaminen, konkreettinen palkinto, voisi mahdollisesti saada nykyisiä aktiivisia toimijoita ja vastuunkantajia toimimaan pidempään esimerkiksi juuri johtokunnassa. Hänen mukaansa palkinnon ei tarvitsisi olla rahallisesti iso. Varsinainen arvo tulisi siitä, että muistetaan ja huomioidaan se, että joku tällaista vapaaehtoistyötä ylipäättään tekee. Jos ei saa koskaan suullistakaan kiitosta esimerkiksi johtokunnankaan taholta, se varmasti vaikuttaa motivaatioon. Hänen mukaansa johtokunnan tulisi ainakin muistaa vetäjiä ja muita toimintaan osallistujia, mutta ristiriitaista hänenkin mielestään on se, että pitäisikö johtokunnan jäsenten vain kiitellä toisiaan jaksamisesta. Hän ei kuitenkaan, niin kuin ei kukaan muukaan haastateltu, kiistänyt konkreettisen palkitsemisen vaikuttavan motivaatioon. Tästä esimerkkinä hän mainitsi Taidemuseon Ystävien joka vuosi johtokuntalaisilleen lahjoittamat taidekirjat, jotka hän ainakin otti mielihyvin vastaan ja joita piti suuressa arvossa.

Keskustelussa Heikki Järvelinin kanssa tutkimuksen teon alkuvaiheessa tuli esiin sellainenkin ajatus, että olisiko palkalliset johtokunnat ainoa keinoa saada ihmisiä tulemaan ja sitoutumaan johtokuntiin. Haastateltavilta kysyttiin heidän mielipidettään palkallisesta johtokunnasta. Tämä

ajatus tyrmättiin pääsääntöisesti suoralta kädeltä. Erään haastateltavan sanoja lainatakseni: ”En mä palkallista näkis, täytyis kuitenkin olla se sellanen talkoohenki. Palkallista ei mun mielestä, talkoohenki pitää säilyttää, mutta jonkunlainen muistaminen tai jotain niin...”

Vaikka ajatus torjuttiinkin, taustalla oli kuitenkin myös usko rahan voimaan. ”Mistä me siihen rahat keksitään. Se on aivan turhaa höpötystä, mistä rahat? Jos nekin rahat on pois sanotaan urheilijoiden kilpailumaksuista, leirimaksuista, niin kyllä mä sanon että ei. No kyllähän se motivoi tietenkin, kyllähän ihmiset rahan perään on”, sanottiin eräissä haastattelussa.

Eräs haastateltu sanoi, että hän ei uskonut rahan välttämättä edes toimivan riittävänä motivaattorina normaalissa palkkatyössä käyville ihmisille. Kokouspalkkiot eivät kuitenkaan edes olisi suuria summia, ja niin kuin aikaisemminkin on jo käynyt ilmi, rahaa toimintaan ei ole muutenkaan liikaa.

4.7 Talkoolaiset ja tapahtumien järjestäminen

Vaikka johtokuntien jäsenet osallistuvat myös tapahtumien toteuttamiseen ja kilpailuiden järjestämiseen, johtokunnat ovat ensisijaisesti suunnitteleva ja toimeenpaneva elin. Yhtään kilpailua tai tapahtumaa ei saataisi järjestettyä ilman mittavaa talkoolaisten, toimitsijoiden ja muiden vapaaehtoisten joukkoa. Se, kuinka näihin järjestelyihin valmistaudutaan ja mistä talkoolaiset kerätään, on kunkin jaoston omissa käsissä. Pääsääntöisesti kilpailuista oltiin tähän mennessä suoriuduttu kunnialla, mutta vapaaehtoisten rekrytointiin kannattaisi ehkä useammankin jaoston kiinnittää vielä tarkempaa huomiota.

Talkoolaiset ”haalitaan” monesti pääasiassa pienten urheilijoiden vanhemmista. Esimerkiksi yleisurheilujaostolla on internetissä valmis lomake, jolla voi ilmoittautua talkoolaiseksi. Edellisvuonna heidän jaostollaan oli ollut huomattava määrä kilpailuja, muun muassa Juniorien EM-kisat, jotka työllistivät valtavan määrän toimitsijoita. ”Se työllisti niin hirveesti toimitsijoita, että tuntuu että tuli semmonen väsymys”, yleisurheilun edustaja sanoi. Kaikki oli sujunut ongelmitta, mutta tunne oli tullut näiden EM-kisojen jälkeen. Kun haastattelussa kävi ilmi, että esimerkiksi painonnostojaostossa oli joitakin suunniteltuja kilpailuja jouduttu toimitsijoiden vähyyden vuoksi jopa perumaan, sanoi yleisurheilun puheenjohtaja: ”Me ei oo vielä jouduttu, mutta täytyy tän vuoden jälkeen kyllä miettiä että miten me...ens kauden hallikisoja... Nyt nää on menny, mutta vähän on ollu semmosta että saahaanko riittävästi vai ei.”

Painonnostossa tilanne talkoolaisten suhteen oli ollut viime aikoina heikko. Tapahtumia organisoivat ihmiset olivat muutenkin aktiivisia salilla kävijöitä. Jostain syystä edellisvuonna oli jouduttu menemään siihen, että perinteisesti Pyrinnön järjestämiin kisoihin oli jouduttu ottamaan ”muitten seurojen sällejä levypaikkoihin ja tämmösiin kun ei omia ollu”. Tilanne oli kuitenkin jo jossain määrin parantunut. Painonnostajaosto on kyllä kokenut kilpailuiden järjestäjä, mutta isoja kilpailuita järjestettäessä on aina vaarana, että mukaan ei saada tarpeeksi ihmisiä. ”Siinä on just se vaara, että siinä täytyy olla sitä porukkaa paljon, että se ei auta jos on vähän ja hyvää koska se ei riitä.”

Suunnistuksessa pääasiallinen talkooväki koostui jossain määrin myös itse urheiluvista henkilöistä, mutta pääasiassa niin kutsutusta harrastelijaporukasta, innokkaista vanhemmista. ”Nehän ne on kun järjestää niitä iltarasteja, ne on mukana järjestämässä kilpailuja, ne järjestää tän lasten ohjauksen”, sanoi suunnistuksen edustaja. Hän sanoi myös: ”Oletan, että meillä on aika hyvin semmonen reserviporukka olemassa, jossa on näitä vanhoja harrastajia.” Haastatteluhetkellä edessä oleviin kilpailuihin oli saatu ongelmitta kasaan eräänlainen perusryhmä, suunnitteluporukka. Varsinainen tekijäporukka hankitaan hänen mukaansa lähempänä varsinaista tapahtuma-ajankohtaa, mutta sekin uskottiin saatavan kasaan ilman suurempia ongelmia. ”Se on sitä henkilökohtaista vaikuttamista, että tuu mukaan, mä tartten sua. Juuri sua tarvitaan nyt.”

Yleisurheilujaostossa oli pistetty merkille, että ihmiset olivat erittäin kiinnostuneita tulemaan vapaaehtoisiksi suurimpiin ja merkittävimpiin kilpailuihin, koska niihin liittyy tietynlaista hohtoa ja jännitystä, mutta ongelma tuli eteen hallikaudella arki-iltoina järjestettävissä kansallisissa kilpailuissa. Puheenjohtajan mukaan siinä oli osittain omaakin vikaa, koska informaatio ei todennäköisimmin ollut riittävää. Heillä olikin ollut keskustelua toimitsijapuolen kehittämisestä, ja tarkoituksena olisi kehittää sitä organisoidumpaan suuntaan. Yleisurheilun edustaja sanoi: ”Nyt on vaan niin, että ilmoitetaan että kisat on tuolloin, ja se on niinkun oletusarvo että toimitsijat tulee, mutta se ei oo nykypäivänä sitä. Jotenkin tarviis organisoidummin hoitaa myös nää pikkukisat. Siitä on ollu puhetta ja ainahan tää on tää sama vääntö, että ei tässä oo mitään uutta.” Kyse ei ollut kuitenkaan esimerkiksi kokemuksen puutteesta, heillä on hyvä ja kokenut toimitsijakaarti, joka osaa tehtävänsä. ”Niitä ei tarvii montaa olla, että saadaan kisat järjestettyä... Mehän ollaan niinkun Suomen eniten kisoja järjestävä yleisurheiluseura...selkärangasta tulee ne kisat. Mut okei, jos ei oo toimitsijoita, tai ne hävii, niin eihän mekään voida...” Ilman toimitsijoiden tekemää tärkeää työtä ei

olisi kilpailuitakaan. Kisoja ei tietenkään ole mikään pakko järjestää, mutta se on kuitenkin yleisurheilussakin tärkein rahanlähde. ”Sillähän me eletään”, hän sanoi vielä.

Niin yleisurheilun edustajan kuin muidenkin haastateltavien mielestä ajat ovat muuttuneet. Talkootyötä ei nykyään tunnetta sellaisessa muodossa kuin se ennen oli. Nykyään kaikesta tulisi saada rahaa. ”Ei mulle tuu mieleenkään, että mä pyytäisin tästä rahaa...muistele vaan kun itse oli nuori ja sitä vanhaa hyvää aikaa... Niin se oli itsestään selvää, että tehtiin talkootyötä. Se on jotenkin nykymaailmasta niinkun hämärtyne”, eräs haastateltava sanoi. Aikaisemmin kaikki ylimääräinen aika saatettiin laittaa yhteen kohteeseen, nykyään ihmisillä on paljon vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Oma rajallinen aika pilkotaan useaan eri paikkaan ja kohteeseen. Hän jatkoi vielä: ”Se on ehkä yksi syy miksi ei oo niitä toimitsijoita... Tai niitä on niinkun vähemmän kun ne on ne samat ihmiset niin monessa paikassa.”

Suuret ikäluokat katoavat toimitsija- ynnä muista tehtävistä pikku hiljaa pois muutenkin, antavat tilaa nuoremmilleen. ”Mut et nyt siellä selkeesti semmosia niinkun mun ikäluokan ihmisiä, joitten lapset nyt on kymmenen korvilla, 10-15, niin ne on tullu sinne ottaa paikkansa toimitsijana, sillai onneks saatu niitä koska muutenhan ne kuusikymppiset, nehän vähitellen häipyvät sieltä enivei pois...etten mä niinkun mitään paniikkia siitä nää...”, sanoi yleisurheilun edustaja. Toimitsijoiden rekrytointi on eräänlainen ikuisuusprojekti. ”Niin se on siis semmonen et se täytyy muistaa, koko ajan tehdä töitä rekrytoinnin kanssa tavallaan”, hän sanoi.

Koripallojaoston edustaja sanoi, ettei heidän joukkueellaan ole ollut ongelmallista saada tarvittava määrä vapaaehtoisia kokoon esimerkiksi vuoden suurimman koitoksen, Delfin-turnauksen järjestelyihin. Haastateltavan oman lapsen joukkue oli erittäin toimiva ja aktiivinen. Hän sanoi, että joillakin joukkueilla oli kuitenkin suuriakin ongelmia vapaaehtoisten rekrytoinnin suhteen, ja syyttävänsä tästä lähinnä joukkueen johtoa. ”...eli siinä tarvittais sitä yhteys henkilöä, joka vähän opastais niitä, että kuinka niitä vois motivoida”, hän sanoi. Koripallossa toiminta tapahtuu joukkueista käsin, ja jos kyseessä on pieni joukkue, voi rekrytointi olla vaikeakin. Lasten vanhempiakin on kuitenkin vain rajallinen määrä, ja moni vanhemmista toimii nykyään esimerkiksi yksinhuoltajana.

Pyryntöön hiihtojaosto järjestää vuosittain kansalliset hiihtokilpailut, joiden järjestämiseen osallistuu vuodesta toiseen jossain määrin samat henkilöt. Johtokunnassa on kiinnitetty huomiota siihen, että tämä ”vakiporukka” on ollut mukana jo suhteellisen kauan, ja onkin herännyt kysymys, että kuinka kauan nämä samat henkilöt jaksavat vielä olla mukana. Heidän omatkin lapsensa ovat jo vanhoja, eikä ole mitään takeita, että he aina vain ilmestyvät kilpailuihin. Kuitenkin monet haluavat osallistua edes tämän yhden tapahtuman järjestämiseen vuodessa, koska se ei sido eikä rasita, ja he tietävät osaavansa työn ja ovat ylpeitä siitä. ”Se on jokaisen urheiluseuran tavallaan onni, että on niitä semmosia ikitoimijoita, ketä tulee mukaan kun tulee joku suur tapahtuma. Tulee silloin sieltä reservistä, vaikka ne ois ollu pitkään jo pois...ja ne tullessaan jo tietää että ne osaa sen homman ja ne tulee sen tekemään, ne tekee sen mielellään”, sanoi hiihtojaoston edustaja.

Seuran sisäisiin kilpailuihin ei ole ollut ongelmia saada toimitsijoita, koska silloin vanhemmat eivät ehkä koe kynnyksen mukaan tuloon olevan niin korkealla. Tehtävät ovat käytännössä kuitenkin samoja kuin suuremmissakin kilpailuissa, mutta esimerkiksi kynnys kansallisiin kilpailuihin lähtemiseen voi monesti olla jo korkeampi. Hiihtojaostossa ei kuitenkaan ole ollut vielä ongelmia suurempienkaan kilpailuiden järjestämisessä, vaikka haastateltava olikin kuullut, että joissain jaostoissa on lähtenyt niin suuri määrä vanhoja osajia pois, että se on häirinnyt jo järjestelyjen sujuvuuttakin. Heillä oli jossain määrin aiheuttanut ongelmia edellisen talven huono lumitilanne, jonka takia kilpailuja oli jouduttu pariinkin otteeseen siirtämään. Tämä oli aiheuttanut pelon, että kun kilpailut lopulta saataisiin järjestettyä, ei saataisikaan enää tarpeeksi talkoolaisia.

Suuri osa heidänkin talkoolaisistaan oli jo monissa kilpailuissa mukana olleita, nykyisten hiihtävien lasten vanhempia, mutta myös sellaisia hiihtohenkisiä ihmisiä joiden omat lapset olivat lopettaneet jo kauan sitten. Suurimpana motivaattorina haastateltu arveli olevan sen, että suurissa kilpailuissa nämä vanhat harrastajat tapaavat tuttavien vuosien takaa, jotka ovat kilpailleet esimerkiksi samaan aikaan kun he ovat itse kilpailleet tai lasten kautta tutuksi tulleita vanhempia. Nämä kilpailut ovat loistava paikka ja tilaisuus nähdä vanhoja tuttuja muistakin seuroista.

Yleinen mielipide oli, että jonkinlainen kytkös lajiin näillä talkoolaisillakin tulisi kuitenkin olla, ihan ”pystymetsäläisistä”, lajien ulkopuolelta tulevista henkilöistä ei välttämättä olisi edes hyötyä, ellei esimerkiksi omassa ammatissa olisi jotain kytköstä järjestettävään kilpailuun

4.8 Jaostojen toiminta

Eräs haastatteluissa läpikäyty osa-alue oli haastateltujen henkilöiden oma jaosto ja johtokunta. Haastatellut kertoivat muun muassa osallistumisestaan johtokuntatyöhön ja muuhun toimintaan jaostossaan, toimenkuvastaan jaostossa sekä mahdollisista toiminnassa esiintyvistä epäkohdista.

Jos jotain ongelmia johtokuntien toiminnassa esiintyi, niin niiden sanottiin usein johtuvan ongelmista henkilökemioissa. Joskus jaostoissa on ollut mukana henkilöitä, joiden on syystä tai toisesta koettu olevan yhteistyökyvyttömiä. Osa tällaisista ihmisistä lopettaa itse, tai kokee itsensä tarpeettomaksi, mutta osaa ei yksinkertaisesti enää valita uudestaan johtokuntaan. Ilman suurempia ”tappeluita” tällaisistakin tilanteista on kuitenkin selvitty.

Painonnoston edustaja sanoi, että haastattelua edeltävä vuosi ei ollut ollut heidän johtokunnassansa niitä parhaita. Haastateltavan omakin motivaatio oli kuulemma ollut ajoittain hieman hukassa, ja siihen vaikutti oman harjoittelun ja kilpailujen sujuminen. ”Henki oli huono. Meillä oli tosi huono henki. Nyt on taas ihan eri meininki. Alkanu taas...”, hän sanoi. Yhteishenki oli menestysvuosien jälkeen jollain lailla kadonnut, mutta se oli kuitenkin taas palaamassa.

Hiihdon edustaja sanoi, että hän ei ollut huomannut henkilöiden välisiä ristiriitoja, hänen mielestään kaikki tuntuivat tulevan toistensa kanssa toimeen. Negatiivista ilmapiiriä voisi hänen mukaansa kuitenkin aiheuttaa se, että jotkut käyvät kokouksissa toisia vähemmän. Siitä voi seurata, että sovitut asiat eivät aina hoidukaan niin kuin oli alustavasti sovittu. Hän sanoi: ”Se on tietysti semmosta joka aiheuttaa vähän semmosta...kyräily on ehkä väärä sana, mutta sen tyyppistä... Että no joo, sen nyt melkein arvas ettei se tätä tee vaikka se lupaa... Semmosta aina on, ja se on tietysti vähän ikävää.”

Yleisurheilun edustaja sanoi ihmisten osallistuvan kokouksiin aktiivisesti, ja että jos kokouksista ollaan pois, siihen on oikeasti pätevä syy. Muutenkin hän koki jaostonsa toimivan suhteellisen hyvin. Ongelmaksi on muodostunut, tai helpoimmin muodostuu kuitenkin se, että kuinka ihmiset saisi oikeasti toimimaan.

...todella jotain äksöniä...siinä on ongelmia. Et puhutaan kyllä, mutta se että joku tekee... Mutta se on ihan sitä, että nykypäivän maailmassa ihmisillä on niin hirveesti tekemistä...ne on ne samat aktiiviset ihmiset joka paikassa. Ei siis kerta kaikkiaan oo aikaa. Että siitähän se johtuu, että varmaan tekisivät ja olis haluja tehdä mutta se on heti pois jostain muualta. Noi ammattityötkin on tehtävä... Valitettavasti.

Muutamassa jaostossa jonkinlaisena ongelmana voisi pitää sitä, että tehtävät ovat enemmän tai vähemmän kasautuneet vain muutaman ihmisen harteille. Suunnistuksen edustaja koki, että olisi itse ollut valmis tekemään enemmänkin jaostonsa hyväksi. Hän sanoi, että tehtäviä aikaisemmin hoitaneet henkilöt eivät välttämättä halunneet tai osanneet delegoida tehtäviä riittävästi. Syitä tehtävien ”panttaamiseen” saattoi hänen mukaansa olla moniakkin. Osittain syynä saattoi olla se, että uusia ei välttämättä uskalleta perehdyttää tehtäviin, koska voidaan ajatella, että uusi tulokas lähtee heti seuraavan kauden jälkeen pois. Perehdyttäminen vie myös aikaa, ja usein voi tuntua, että saa itse tehtyä tutun tehtävän nopeammin, kuin että opettaisi asian toiselle. Uusia ei välttämättä myöskään uskalleta ”käyttää hyväksi”, ei ehkä osata luottaa henkilön kykyyn ja haluun suorittaa itselle tuttuja tehtäviä. Tutuille on aina helpompi antaa tehtäviä, kun tietää ja tuntee heidän kykynsä ja puutteensa. Tutustumisenkin vie aina oman aikansa. Kyseinen haastateltava ymmärsi kyllä oman (toistaiseksi) suhteellisen suppean lajitietoutensa olevan vielä esteenä joidenkin tehtävien tekemiselle. Hän sanoi kuitenkin: ”Semmonen on tullu joskus mieleen, että hei kyllä mä nyt ton oisin osannu tehdä, että mulla ois ollu aikaakin.”

Delegointiin ja tehtävien jakamiseen voi jossain määrin vaikuttaa myös sukupuoli. Saman sukupuolen edustajille voi olla muutenkin helpompaa kertoa asioista, ja tieto saattaa kulkea helposti esimerkiksi saunan lauteilla, jonne yhdellä tai kahdella johtokunnassa istuvalla vähemmistösukupuolen edustajalla ei ole pääsyä. Kilpailuiden jälkeenkin lauteilla varmasti puidaan montaakin asiaa. Jos on esimerkiksi johtokunnan ainoa nainen, voi tuntua vaikealta kutsua muita jäseniä keskustelemaan asioista vapaamuotoisimmissa merkeissä.

Yhdessä tekeminen nousi aiheeksi, jota haluttiin jollain lailla parantaa. Monet asiat hoidetaan nykyään sähköpostilla, mikä on toki nopea ja käyttökelpoinen väline, mutta joka samalla tekee asioista monesti persoonattomia. Suunnistuksen edustaja sanoi: ”Just tässä ite on ajatellu, että täytyy ruveta vaan soittamaan porukoille, että nekin uskaltaa sitten soittaa ja teettää sitä työtä mitä ois valmis ite tekemään siihen oman hommansa eteen.”

Vaikka koripallojaoston edustaja kokikin oman jaostonsa toimivan suhteellisen hyvin, suurimmaksi ongelmaksi hän koki vastualueitten jaon, tai ennemminkin jakamattomuuden. Hän koki, että puheenjohtajalla on liikaa tehtäviä. Vaikka oli ollut puhetta, että eri vastualueille saataisiin omat vastaavat, niin näin ei ollut käytännössä kuitenkaan vielä tapahtunut. Siihen, että tehtäviä ei oltu edelleenkään puheista huolimatta jaettu, oli osaltaan vaikuttanut myös ”liian ahkera” puheenjohtaja, joka tekee jaostossa aivan liian paljon. Haastateltavan mielestä tehtävien jakamiseen olisi akuutti tarve.

Koripallojaostossa jaoston tukea ei niinkään tarvittaisi normaaleihin pelaamisjärjestelyihin tai arkirutiinein. Kuitenkin apua tarvittaisiin esimerkiksi valmennuksen järjestämiseen. Välillä käytössä oli ollut oman toimensa ohella toiminut valmennuspäällikkö, mutta he eivät olleet menestyneet tehtävässään. Jaoston apuna oli myös osa-aikainen toimistosihteeri, joka huolehti muun muassa salivarauksista ja laskutuksesta. Haastateltavan mukaan johtokunnassa tulisi kuitenkin ehdottomasti olla jaettuna ihmiset ja osa-alueet. Näin tehtävät tulisivat yksinkertaisesti tehokkaammin hoidetuiksi. Haastateltavan mukaan tarvittaisiin henkilöä, joka olisi tukena. ”Ei komentaa, ei käskää eikä vaatia tekemään toisin, vaan pitää yllä sitä ettei tuu mitään... jos jossain on huonosti niin sitten avittaa.” Esimerkiksi valmentajavastaavana toimiva henkilö tietäisi missä joukkueessa kukin toimii ja kuinka asiat sujuvat. Tällaiselle henkilölle ilmoitettaisiin esimerkiksi siitä, jos valmentaja ei ilmesty harjoitukseen. Tällaistaikin on kuulemma joskus sattunut. ”...ja sitten kun ei tää selviä mihinkään kun ei siitä kukaan tiedota mihinkään”, sanoi koripallon edustaja. Joku voisi vastata myös esimerkiksi salivuoroista, joita on kuulemma erittäin vaikeata kaupungilta saada. Haastateltavan mukaan tärkeintä olisi, että kun olisi henkilö keneltä kysyä ja kenen puoleen kääntyä ja kuka katsoisi joissain asioissa perään, jaosto tulisi joukkueille tutuksi: ”Esimerkiksi joukkueenjohtajien yhdyshenkilö pitäisi olla ilman muuta, niin se vois neuvoa uusia, ja jos joillain on ongelmia niin sitten miettiä että mitenkä pitäis... Kaikennäköinen yhteystoiminta joukkueitten välillä paranis.”

Kuten kävi jo ilmi, myös puheenjohtajan rooli oli kyseisessä jaostossa liiankin suuri, ja asiaan oli jo kaivattu jonkinlaista muutosta. Eräänlainen työryhmäkin oli asian tiimoilta nimitetty, mutta se oli jäänyt kuitenkin vanhan jaoston aikana vielä kokoontumatta. Tehtävien delegointi saattaa kuitenkin olla yllättävän vaikeaa, jos on tottunut hoitamaan asiat itse tai pienellä porukalla. Tehtäviä oli haastateltavan mukaan kuitenkin koko ajan enemmän ja enemmän, mukaan lukien taloudelliset

asiat, jotka varmasti aiheuttavat puheenjohtajalle päänvaivaa. Vaikka vastuunkantajana olisikin erittäin ammattitaitoinen ja pätevä henkilö, liika on aina liikaa ja ratkaisuna voisi yksinkertaisesti olla tehtävien jakaminen. ”...että sekin auttais kun jaettais eri vastaavat, valmentajavastaava, joukkueenjohtajavastaava, niin yhden ihmisen ei tarttis kaikkiin puheluihin vastata...tulis niille joukkueenjohtajille ja valmentajillekin semmonen tunne että on joku johon voi aina...jos tulee jotain mömmö...”, hän sanoi.

Kukin jaosto pyörittää toimintaansa itsenäisesti, riippumattomana muista jaostoista. Johtokuntienkaan jäsenillä ei välttämättä ole kontakteja naapurijaostoihin. Jonkinlaista jaostoille yhteistäkin toimintaa kuitenkin järjestetään, esimerkiksi kauden päättäjaiset. Jaostojen johtokunnille on järjestetty myös esimerkiksi laivaseminaareja, joista niihin osallistuneet ovat saaneet paljonkin irti. Nämäkin oli kuitenkin lopetettu osallistujien vähäisyyden vuoksi. Jaostojen välinen toiminta saattaisi toisaalta nostattaa yhteishenkeä ja jonkin asteista yhteistyötä tulisi aina olla, koska naapureiden apua tarvitaan vähintäänkin suurimpien kilpailuiden järjestämisessä. Toisaalta sanottiin, että jaostojen välistä toimintaa ei pidetty erityisen merkityksellisenä, eikä sille ei nähty tarvetta eikä ”tilausta”.

Painonnoston edustaja sanoi tuntevansa seuran johtoa sekä hänellä oli myös muutamia muita kontakteja esimerkiksi kesäleirin vetämisen kautta. Hänkin kuitenkin sanoi samaa kuin muut: ”Aika vähän tunnen, kun ei niitä nää missään. Kaikki reena omissa paikoissansa, ja eikä oo mitään yhteistapahtumia. Kerran vuodessa palkitsemistilaisuus, mutta sielläkin on kaikki vetäny parhaat päälle...ei niitä kauheesti tunne.”

Koripallon edustaja sanoi samaa mitä yleisurheilun edustaja ja muutkin sivulauseissa antoivat ymmärtää. Yhteistoimintaa ei nähdä välttämättömänä, koska lajien välillä ei ole paljoakaan yhteistä. Hän sanoi: ”Sittenhän on Pyrinnön oma johtokunta, nehän on eri jaostoista...ne voi sitten vähän pitää sitä kokonaisuutta yllä.”

Hiihdon edustaja sanoi oman taustansa vuoksi tuntevansa väkeä yleisurheilusta, ja sanoi heidän jaostonsa tekevän yhteistyötä suunnistuksen kanssa hiihtosuunnistuksen myötä. Hän ei kokenut jaostojen välistä yhteistyötä ongelmallisena, omien sanojensa mukaan hänellä oli tuttuja joka jaostossa. Jos hän kuvittelisi, että joku naapurijaostoista osaisi hoitaa jonkun tehtävän omaa jaostoa

paremmin tai tapahtumiin tarvittaisiin apua, niin hänellä löytyisi henkilökohtainen kontakti joka jaostoon.

Hän sanoi kuitenkin myös tietävänsä, että moni ei tunne ketään oman jaostonsa ulkopuolelta, mutta tässä asiassa seura on tehnyt hänen mukaansa voitavansa. On ollut esimerkiksi juuri näitä kaikille jaostoille yhteisiä seminaareja, mutta ongelmaksi oli noussut se, että yhteisiin tapahtumiin ei osallistuta. Hänen mielestään on turhaa sitten sanoa, että ei tunne ketään eikä osata kenellekään soittaa, jos ”ei oteta annettua vastaan”. Jaostojen välistä yhteistoimintaa on jollain lailla pakko olla, koska mikään jaosto ei kykene vastaamaan suurimmista kisoistaan täysin itsenäisesti. Jonkun tahon on myös koordinoitava etteivät suurimmat kisat esimerkiksi myöskään osuisi päällekkäin.

Koripallon edustaja sanoi ”kateellisena” seuranneensa kuinka esimerkiksi yleisurheilu ja suunnistus järjestävät omia suuria kisojaan, ”kimpassa ja tosi hienosti”. Hän ehdottikin seuraavan yhteisen tapahtuman teemaksi esimerkiksi juuri massatapahtumien järjestämistä, ”esittely, että miten nämä isot hommat hoidetaan”.

4.9 Toiminnan lopettaminen

Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös mahdollisesta toiminnan lopettamisesta. He pohtivat kuinka kauan mahdollisesti istuisivat vielä johtokunnassaan ja mitä näkevät tekevänsä sen jälkeen. Haastattelussa keskusteltiin myös muiden johtokuntalaisten lopettamisesta; mistä syistä haastateltavat luulivat muiden lähtevän johtokunnasta ja olisiko mahdollista ja kannattavaa yrittää saada heitä vielä jäämään.

Hiihdon edustaja sanoi, että hän ei ollut asettanut itselleen mitään takarajaa toiminnan lopettamisen suhteen; että olisi esimerkiksi päättänyt toimivansa vielä kuusi vuotta ja sitten lopettavansa. Hän sanoi toimivansa ja olevansa aktiivisesti mukana ainakin niin kauan kun hänen lapsensa harrastaa hiihtoa, mutta mahdollisesti vielä sen jälkeenkin: ”...ettei mulla...ettei se oo semmonen ehdottomuus. Että se ei oo sidoksissa siihen lapsen hiihtämiseen. Monella on.”

Suunnistuksenkin edustaja sanoi omasta johtokunnassa toimimisestaan: ”Tarkoitus on, että siellä pääsis tekemään sitä työtä kanssa...oon ajatellu, että joku ehkä viis vuotta siinä vois olla. En tiää onko se sitten paljon vai vähän...”

Painonnoston edustaja sanoi omasta johtokuntatoiminnastaan: ”Vuosi kerrallaan aina, emmää sitä enempää ajattele.” Hän ei osannut sanoa tilanteesta kilpaurheilun lopettamisen jälkeen, mutta arveli kuitenkin olevansa tavalla tai toisella mukana, ellei esimerkiksi työ vie jollekin toiselle paikkakunnalle.

Yleisurheilunkin edustaja arveli olevansa aina jollainlailla yleisurheilun kanssa tekemisissä, koska näin oli ollut lapsesta saakka. Johtokunnassa hän oli valmis toimimaan vielä puheenjohtajuutensa jälkeenkin. Jokin selvä oma osa-alue johtokunnassa tuntui hänestä itse asiassa vieläkin mielekkäämmältä vaihtoehdolta kuin puheenjohtajana toimiminen.

Koripallon edustaja sanoi toimivansa johtokunnassa todennäköisesti vielä viidennenkin vuoden, ja toimivansa aktiivisesti ainakin niin kauan kun tytär vielä harrastaa urheilua. Hän korosti kuitenkin, että asioita voi tehdä muutenkin, vaikka ei toimisi johtokunnassa tai edes lapsensa joukkueen tehtävissä.

Miksi muiden sitten arveltiin lopettavan? Joskus saattoi olla niinkin, että lopettavasta henkilöstä oltiin itse asiassa itse ”hankkiuduttu eroon”. Joissain jaostoissa oli toisinaan aiheutunut ongelmia yhteistyökyvyttömistä ihmisistä. Eräs haastateltu sanoi tällaisesta tilanteesta: ”...ne haluttiin pois sieltä, ne oli niin eri linjoilla ja ja... Tosiaan siinä oli yhteistyöongelmia. Se ei ollu tämmönen niinkun yhteen hiileen puhaltava jaosto.”

Selvää kuitenkin on, että pitkäaikaisia ja sitoutuneita jäseniä tarvitaan, mutta toinen ääripää on se, että keski-ikä jaostoissa nousevat liian korkeiksi, jos jäsenistö ei koskaan vaihdu. Kuten eräs haastateltava sanoi: ”Ni ei se oo kiva jos siellä on sellasia kuuskymppisiä äijiä jaosto täynnä.” Vaikka kokemusta vanhemmilta jäseniltä toki löytyy, niin tällainen malli ei toimisi puhuttaessa pääasiassa nuorten ja lasten tekemisestä, nuorisourheilusta. ”Pikkuhiljaa” tapahtuvaa vaihtumista pidettiin luonnollisena ja tarpeellisena.

Koripallon edustaja sanoi samaa mitä muutkin, että vanhemmilla motivaatio menee usein luonnollisesti lasten harrastamisen mukaan. Mukaan tullaan kun lapsi aloittaa urheilun ja mukana saatetaan toimia aktiivisesti koko aika, mutta kun lapsi lopettaa, jaostosta ja joukkueesta hiivutaan pois. Jos lopettavat henkilöt itse selvästi sanovat, ettei heillä ole enää annettavaa koska mielenkiinto loppuu, aikaa ei ole ja muut intressit ovat etusijalla, ei tässä vaiheessa kannata yrittääkään pitää

ketään mukana. ”Pitää kauniisti kiittää ja haalia uusia... Kiittää ja toivottaa menestystä ja pitää yhteyttä...joka on kiinnostunut niin se tulee tosiaan takas...”, sanoi eräs haastattelussaan. Tällaiset henkilöt voivat hyvinkin jatkossa tulla mukaan talkoisiin ja muuhunkin toimintaan, omien resurssiensa mukaan.

Lopettamisen syynä saattaa yksinkertaisesti olla esimerkiksi muutto tai perheen perustaminen. Joskus lopettamisen syynä on voinut olla esimerkiksi jonkun henkilön turhautuminen asioiden kulkuun. Eräessä tapauksessa henkilö olisi halunnut koripallojaostolle palkattavan päätoimisen valmennuspäällikön, mutta se oli/on kuitenkin taloudellisesti täysin mahdotonta. Kyseinen henkilö ei ollut tähän ratkaisuun kuitenkaan tyytyväinen ja lopetti toiminnan johtokunnassa.

Hiihdon edustaja sanoi, että toisinaan ihmiset lopettavat toiminnan, vaikka kaikkien palasien pitäisi olla kohdallaan. Jos joku on itse aiemmin esimerkiksi hiihtänyt Pyrinnössä ja toiminut aktiivina lastensa ollessa mukana, tällaisen henkilön voisi hyvinkin kuvitella jäävän toimintaan mukaan vaikka lapsi harrastuksensa lopettaisikin. Saattaa kuitenkin olla, että kun lapsi lopettaa, toiminnasta jäädään heti pois. ”On kyllä vähän vaikee kuvitella että mikä motivois, millä niitä toimijoita sais jäämään sinne.”

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin Tampereen Pyrinnön eri lajijaostojen johtokuntien edustajien mielipiteitä motivaatiosta, sitoutumisesta ja palkitsemisesta suhteessa johtokuntatyöhön. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mikä motivoi tekemään vapaaehtoistyötä jaostojohtokunnassa, onko johtokunnissa vapaaehtoistyötä tekevien henkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen mahdollista vaikuttaa, ja millä keinoin. Tutkimuksessa tarkasteltiin vapaaehtoistyöntekijöiden motivaatiota ja motivointia myös yleisemmällä tasolla.

Tutkimuksen lähtökohtana oli toimeksiantajan, Tampereen Pyrinnön, huoli ihmisten muuttuneesta asenteesta vapaaehtoistyötä kohtaan. Toisaalta tekijöitä vielä löytyi, mutta esimerkiksi lopettamisen kynnys on madaltanut. Vapaaehtoistyöhön ei enää sitouduta samalla lailla kuin aikaisemmin, ja uusien ihmisten mukaan saaminenkin on toimeksiantajan mukaan vuosi vuodelta vaikeampaa. Erityinen huolenaihe toimeksiantajalle on pitkäaikaista sitoutumista vaativa johtokuntatyö. Toiminnan turvaamiseksi Pyrintö onkin suunnitellut kiinnittävänsä lähitulevaisuudessa erityistä huomiota vapaaehtoisten, erityisesti johtokuntatyötä tekevien henkilöiden motivointiin ja sitouttamiseen. Tutkimus on toteutettu näiden suunnitelmien tueksi.

Pyrinnön havainnot ihmisten suhtautumisessa vapaaehtoistyöhön noudattelee samaa linjaa viime aikaisen yleisen kehityksen kanssa. Suuren kansallisen Liikuntatutkimuksen 2001-2002 mukaan liikunnan vapaaehtoistyöhön osallistuu vuosittain yli 500 000 henkilöä, joka vastaa kaikkiaan 16 prosenttia aikuisväestöstä. Määrä on suuri, ja se on itse asiassa kasvanut 1990-luvulta lähtien. Vaikka kiinnostus vapaaehtoistyöhön onkin ollut viime aikoina kasvussa, seurojen ja vapaaehtoisuuden tilasta ollaan samalla kuitenkin oltu myös huolissaan. Samaisen tutkimuksen mukaan tehtävät kasaantuvat usein muutaman henkilön hoidettaviksi. Pitkäaikaisten toimijoiden lopettaessa saattaa koko seuran tai sen lajijaoston toiminta hiipua.

Ihmiset ovat nykyään aktiivisempia harrastuksissaan ja ”elämystenetsinnässään” kuin koskaan aikaisemmin. Vapaaehtoistyöstäkin ollaan siis edelleen kiinnostuneita, mutta tämän ajan ilmiönä on siis se, että pitkäaikainen sitoutuminen ei motivoi. Motiivina liikunnan vapaaehtoistyössä on usein oman lapsen tai perheen harrastus. Voimavarat jaetaan usean eri kohteen kesken, eikä yhden

harrastuksen parissa vietetä välttämättä montaakaan vuotta. Vaikka vapaaehtoisten määrä onkin siis lisääntynyt, niin liikuntajärjestöjen kokemusten mukaan ihmiset ovat yhä useammin mukana ”pätkätoimijoina”, eli he ovat mukana vuoden tai kolme, juuri sen ajan kun oma lapsi on mukana toiminnassa (SLU ry: Yhteiskuntavastuu <http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/yhteiskuntavastuu/>). Johtokunnissa toimiminen olisi kuitenkin juuri tällaista sitoutumista vaativaa työtä. Mitä siis tulisi tehdä?

Kuten oli odotettavissakin, yhtä yleistettävää motivointi- tai sitouttamiskeinoa ei löydetty. Jo tutkimuksen alussa Heikki Järvelinkin sanoi, että jos sellainen olisi olemassa, se olisi jo ”aikoja sitten” keksitty, eikä tämän kaltaisiin tutkimuksiin olisi mitään tarvetta. Vaikka yhtä oikeaa tai väärää vastausta ei siis odotettukaan löydettävän, haastattelujen edetessä nousi kuitenkin esiin mielenkiintoisia ajatuksia ja ehdotuksia tutkimuksen aihepiiriin liittyen.

Motivaatio

Haastateltavilta kysyttiin kuinka he olivat päätyneet johtokuntatyön pariin, ja mikä heitä vapaaehtoistyön tekemisessä motivoi. Mielenkiintoista oli, että haastateltavat eivät edes kokeneet tekevänsä varsinaista vapaaehtoistyötä. Osoittautui, että haastateltavat olivat päätyneet urheilun vapaaehtoistyön pariin kahdesta syystä: joko he olivat itse olleet/olivat edelleen edustamansa lajin harrastajia tai he olivat mukana lapsensa vuoksi. Vain muutama haastatelluista henkilöistä koki vapaaehtoistyön ajatuksena olevan lähellä sydäntään, ja vain yksi koki sen eräällä lailla elämäntehtäväkseen.

Samat kaksi pääsyytä vaikuttivat myös johtokunnassa toimimisen taustalla. Osa haastatelluista osallistui johtokunnankin työskentelyyn alun perin lastensa vuoksi; he halusivat nähdä kuinka asioita hoidettiin ja samalla he pystyivät katsomaan lastensa joukkueiden tai ryhmien perään. Muutamilla tärkeimpänä motivaationlähteenä myös johtokunnassa toimimiseen oli oma rakas urheilulaji, jonka hyväksi oltiin valmiita tekemään työtä ja pitämään huolta siitä, että asiat sujuivat. Kaikkien haastateltujen taustavaikuttimena oli kuitenkin myös tietynlainen halu yhteisten asioiden hoitamiseen, halu olla mukana ja vaikuttaa. Johtokunnassa saattoi motivoida toimimaan myös uteliaisuus. Eräs haastateltu sanoi olevansa luonteeltaan niin utelias ja tiedonhaluinen, että kyselisi kuitenkin samat asiat loppujen lopuksi muilta. Yksi haastatelluista oli kuitenkin tullut edustamaansa

johtokuntaankin siksi, että vapaaehtoistyö oli yksinkertaisesti tärkeä osa hänen elämäänsä. Hän oli aktiivisesti mukana usean järjestön päättävissä elimissä ja hakeutui luonnostaan vastuunkantajaksi.

Kun toiminta oli aloitettu, mistä löytyi motivaatiota toimia mukana viikosta toiseen? Haastatellut henkilöt kertoivat saavansa toiminnasta hyvin paljon. Elämää ilman oman lajin parissa toimimista ei yksinkertaisesti osattu enää ajatella, ja monilla ystäväpiirikin koostui pääasiassa lajitovereista. Jos esimerkiksi kilpaurheilu ei ollut itselle enää ajankohtaista, oli yhteisistä asioista huolehtiminen mielekäs tapa olla toiminnassa mukana. Osa oli tullut mukaan alun perin lapsensa takia, mutta he olivat alkaneet itsekin harrastamaan lajia yhdessä muiden vanhempien kanssa. Tämän arveltiin vahvistavan motivaatiota myös johtokunnassa työskentelyyn. Muutama haastatelluista ei osannut enää ajatella elämää ilman vapaaehtoistyötä ja yhdistystoimintaa, ja siitä saatavia sosiaalisia kontakteja. Eräs haastateltu totesi, että mikä voisikaan olla sen mukavampaa, kuin että saa olla mukana ja vaikuttaa, nähdä mitä omalla työllä saa aikaan ja olla osa sosiaalista yhteisöä.

Uusien vapaaehtoisten rekrytointi ja motivointi

Eräänlaisena tutkimuksen lähtöajatuksena oli, että sitoutumista vaativaan johtokuntatyöhön on nykyään vaikeaa saada uusia tulijoita. Osassa jaostoista saattoi toisinaan näin ollakin, mutta se ei kuitenkaan noussut haastatteluissa päällimmäiseksi ongelmaksi. Vaikka rekrytointi saattoi toisinaan olla hieman hankalaakin, uusia jäseniä johtokuntiin oltiin siis tarvittaessa kuitenkin aina löydetty. Lähinnä vapaaehtoisten puuttuminen saattoi muodostua ongelmaksi esimerkiksi kilpailuja järjestettäessä, ei niinkään johtokuntien kohdalla. Haastatteluissa kuitenkin pohdittiin kuinka ja mistä uusia vapaaehtoisia sitten kannattaisi yrittää ”värvätä” niin johtokuntiin kuin muihinkin tehtäviin.

Haastateltavien mielestä uusien ihmisten rekrytointi ja mukaan motivointi oli pääasiassa ja ennen kaikkea henkilökohtaista vaikuttamista. Jos johtokuntaan haluttiin mukaan uusi jäsen, johtokunnan tulisi yhdessä miettiä kuka sinne halutaan, ja sitten ”iskeä kiinni”. Näihin ”valittuihin” tulisi pyrkiä vaikuttamaan vahvojen johtajahahmojen kautta. Lasten vanhempia kannattaisi lähestyä heti kun lapsi tulee harrastukseen mukaan, katsoa joukosta sopivan aktiivisen oloisia henkilöitä, jotka tuntuvat tulevan kaikkein kanssa toimeen, ja pyytää heitä mukaan. Kuten eräässä haastattelussakin sanottiin, monesti voisi riittää, että seuroilla olisi jonkinlainen ”hovimestari”; henkilö, joka

toivottaisi uudet tulijat tervetulleiksi ja madaltaisi mukaan tulon kynnystä. Usein uuden sosiaalisen maailman raja voi olla yllättävänkin vaikea ylittää.

Eräänä rekrytointi- ja motivointikeinona haastatellut henkilöt haluaisivat tuoda esiin sen, että vapaaehtoistyö antaa myös itselle paljon. Haastateltujen mielestä se ei ole siis vain rasite ja velvoite. Heidän mielestään pitäisi jollain lailla pystyä markkinoimaan ajatusta, että vapaaehtoistyö voi olla parhaimmillaan hyvä kokemus, josta saa itselleenkin voimia jatkoon. Ihmiset eivät välttämättä nykyään edes tiedä talkootyöhön osallistumisen mukanaan tuomista iloista. Vapaaehtoistyön ja talkootyön tekemisen henki on saattanut osaltaan päästä jo unohtumaan. Erään haastatellun mukaan hienoa on muun muassa, että mukana toiminnassa näkee monien eri ammattikuntien edustajia, mutta erityisen hienoa on juuri se, että ammateilla ei ole merkitystä, vaan että lääkäri ja sähkömies toimivat rintarinnan. Kukaan ei osannut kuitenkaan oikein sanoa kuinka tämä ”muistuttaminen” käytännössä tapahtuisi.

Myös avoimuuden lisääminen ja johtokunnan toiminnasta ja sen käsittelemistä asioista tiedottaminen voisivat joidenkin kohdalla laskea rimaa yhteisten asioiden hoitamiseen osallistumiselle. Johtokunnan tulisi avoimesti kertoa, mitä se käytännössä tekee, minkä verran johtokuntatyö vaatii aikaa ja mitä johtokunnan jäsenyys käytännössä tarkoittaa. Ihmisille tulisi myös tarkentaa, että johtokunnan jäsenet eivät suinkaan itse joudu tekemään kaikkea, vaan että he ovat pääasiassa vastuussa suunnittelusta ja organisoinnista. Kuten yleisurheilun puheenjohtajakin sanoi, hän ei oikeastaan itsekään tiennyt johtokunnan toiminnasta mitään ennen siihen liittymistään. Lasten vanhemmille tulisi selkeästi ilmaista kenen hyväksi jaostossa itse asiassa toimitaan, kuka siitä hyötyy, mitä asioita käsitellään, ja mitä tapahtuisi jos ei käsiteltäisi. Haastateltujen mukaan monet eivät välttämättä edes tiedosta, että johtokunnan käsittelemät asiat todellakin koskettavat kaikkia mukanaolijoita, vaan johtokuntia saatetaan pitää ”sisäpiirin porukkana jotka käsittelevät sisäpiirin asioita”. Säännölliset kirjeet koteihin tai esimerkiksi asian tiimoilta pidetyt kokoukset voisi olla hyvä alku. Eräs haastateltu sanoi pitävänsä lapsensa joukkueen muille vanhemmille säännöllisiä kokouksia, joissa hän kertoo johtokunnassa käsitellyistä asioista, ja hän sanoi myös, että kaikki olivat olleet tyytyväisiä järjestelyyn.

Mistä uudet tulokkaat sitten ”hankitaan”? Haastatteluissa todettiin, että monet johtokuntien jäsenistä ja potentiaalisista uusista tulokkaista ovat urheilevien lasten vanhempia. Vaikka lasten vanhemmat

ovatkin niitä, jotka jaostojen toimintaa monesti käytännössä kannattelevat, tämä nimettiin samalla myös erääksi ongelmia aiheuttavaksi tekijäksi. Monet vanhemmat lopettavat toiminnan heti lastensa lopetettua urheilun. Haastatellut sanoivatkin, että olisi hyödyllistä yrittää rekrytoida mukaan myös muita kuin lasten vanhempia. Heidän mielestään olisi mielenkiintoista ja toisi toimintaan erilaista näkökulmaa, jos mukana olisi enemmän esimerkiksi itse vielä kilpailevia henkilöitä. Toisaalta haastatellut ymmärsivät, että itse vielä urheilevien ja kilpailevien henkilöiden prioriteetit ovat usein muualla kuin yhteisten asioiden hoidossa, ja että heitä voisi olla vaikeaa saada mukaan. Täysin urheilupiirien ulkopuoleltakaan tulevia henkilöitä ei katsottu potentiaalisiksi johtokuntalaisiksi, koska heillä ei olisi välttämättä riittävästi mielenkiintoakaan, vaikka toisaalta voisikin olla hyödyllistäkin saada mukaan objektiivinen tarkkailija, jolla olisi kuitenkin aikaisempaa kokemusta järjestötoiminnasta. Tällaisella henkilöllä voisi olla uusia ideoita johtokunnan toimintaan ja erilainen näkökulma asioiden hoitamiseen. Aihe jäi haastatteluissa hieman avoimeksi. Toisaalta kaivattiin mukaan myös muita kuin vain lasten vanhempia, toisaalta ei osattu sanoa mistä ja keitä johtokuntiin sitten kannattaisi värvätä.

Itkonen, Heikkala, Ilmanen & Kosken (2000) mukaan liikunnan kansalaistoimintaan osallistuu Suomessa erittäin suuri osa väestöstä; niin suuri, että laajeneminen ei ole pian enää realistista. Unruh'n luokittelun mukaisten ”insaidereiden” ja ”regulaarien”, toimintaan jo aktiivisesti osallistuvien kohdalla rajat alkavat tulla ajankäytön suhteen vastaan. Runsaampaan ajankäyttöön ei yksinkertaisesti ole enää vapaa-ajan puitteissa mahdollisuuksia. Heidän mukaansa tehostamista voi tällöin tapahtua lähinnä laadullisella puolella. Sama tuli esiin myös muutamassa haastattelussa; aikaa toiminnalle ei olisi vapaaehtoistyön puitteissa enää yhtään enempää.

Nykyään lasten liikuntatoiminta aloitetaan organisoidusti paljon aikaista aiemmin, ja taustarooleissa toimivien osuus ja merkitys ovat korostuneet. Nämä Unruh'n luokittelun mukaiset ”muukalaiset” ja ”turistit” tulisi ottaa mukaan jo pelkästään käyttämättömän potentiaalin näkökulmasta. Heidät saatetaan usein sivuuttaa seuratoimintaan liittyvissä keskusteluissa sekä itse toiminnassa. Kuitenkin apu moniin ongelmiin saattaisi löytyä tämän hyödyntämättömän potentiaalin suunnasta, jos näitä ihmisiä osattaisiin lähestyä oikealla tavalla. (Itkonen ym. 2000, 45; 54)

Ammattiaseman mukaan tarkastellessa suhteellisesti eniten osallistumattomia löytyy eläkeläisten ja työttömien keskuudesta. Juuri näillä ryhmillä olisi ainakin periaatteessa aikaa seuratoiminnalle.

Säännöllinen yhteisöllinen toiminta voisi olla monillekin näiden ryhmien edustajista monellakin tapaa tervetullutta, mutta kynnyks voi monesti olla liian suuri. (Itkonen ym. 2000, 47)

Toistaiseksi johtokuntiin on kuitenkin löytynyt uusia tulijoita, mutta vapaaehtoisia kuitenkin tarvitaan aina. Itkosen ym. (2000) mukaan hyödyntämätöntä potentiaalia kuitenkin siis vielä löytyisi, jos peliin laitettaisiin hieman mielikuvitusta.

Motivaatio ja palkitseminen

Haastatteluissa saatujen vastauksien perusteella voitaisiin yleistää, että vapaaehtoistoiminnassa ollaan mukana henkilökohtaisesti vaikuttimista. Mukana ei olla palkkion tai mitalin toivossa tai työkokemusta keräämässä, vaan siksi, että halutaan itse harrastaa ja/tai toimia lapsen harrastuksen parissa. Koska motivaatio vapaaehtoistyön tekemiseen lähtee pääsääntöisesti siis sisäisestä motivaatiosta, on yleistettävien motivointikeinojen löytäminenkin haastavaa ellei mahdotonta; hyvätkin keinot kun ovat yleensä tapauskohtaisia.

Jos ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän siis tekee työtä itse työn ja sen haasteellisuuden vuoksi. Sisäisesti motivoituneella henkilöllä on tästä syystä useimmiten korkea työmoraali. Ulkoinen motivaatio viittaa ulkoa tuleviin vaikutuksiin. (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 18)

Decin (1971) mukaan ulkoisten palkkioiden liittäminen ennestään sisäisesti palkitsevaan toimintaan saattaa jopa vähentää sisäistä motivaatiota. Monien tutkimusten mukaan tämä voi johtua siitä, että tällöin palkittavan henkilökohtainen itsesäätelyn tunne ja halu tehdä työtehtäviä saattaa vähetä. Työmotivaatio muuttuu sisäisestä ulkoa ohjautuvaksi suorittamiseksi. Laboratorio-olosuhteissa tehty tutkimus on osoittanut tämän todeksi: ulkoisten palkkioiden vaikutukset sisäiseen motivaatioon ovat useimmiten kielteisiä työn laadun, innovatiivisuuden ja luovuuden suhteen.

Kuten aikaisemmin jo todettiin, ainakin tähän tutkimukseen haastatellut johtokuntien edustajat olivat mukana vapaaehtoistyössä omista lähtökohdistaan, ja toimivat näin ollen sisäisen motivaationsa voimin. He kokivat tekevänsä tärkeää työtä lastensa sekä oman harrastuksensa hyväksi. Jos motivaatio johtokunnassa toimimiseen kuitenkin hiipuu, olisiko olemassa mitään

keinoa millä siihen pystyisi vaikuttamaan? Kaivattiinko jonkinlaista palkitsemista kuitenkin myös vapaaehtoistyön yhteydessä?

Monet sanoivat, että palkinnoksi riitti se, että näkee asioiden hoituvan ja sitä kautta saatu hyvä mieli. Joskus kaivattiin myös ääneen sanottua kiitosta hyvin tehdystä työstä. Palkinnoksi ei myöskään kaivattu erityisiä nimeämisiä, kuten esimerkiksi vuoden vapaaehtoistyöntekijäksi tai vuoden toimitsijaksi nimeämistä. Tämän kaltaiset ”palkkiot” saatettiin kokea itse asiassa jopa kiusallisiksi. Muutama haastateltu piti ajatusta johtokunnissa mukana olevien ihmisten motivoinnista erikoisena; nämä haastatellut mieltivät, että pitäisikö heidän sitten vain kiittää kiittelemässä toisiaan. Johtokuntatyötä ei osattu välttämättä edes erottaa muusta toiminnasta, kaikilla johtokuntien jäsenillähän oli kuitenkin myös eräänlainen kaksoisrooli esimerkiksi valmentajana, toimitsijana tai urheilijana. Erityistä huomiota haluttiin kiinnittää toimitsijoihin, ei niinkään johtokuntaan. Johtokunnathan hoitivat pääasiassa kuitenkin ”vain” suunnittelun ja toimeenpanon, ne eivät kuitenkaan toteuttaneet kaikkea itse, eikä se olisi mitenkään edes mahdollista. Haastateltujen mukaan toimitsijoiden ja muiden talkoolaisien puuttuessa ei olisi kilpailuita eikä muitakaan tapahtumia. Nämä muut toimijat olivat heidän mielestään niitä henkilöitä, joita pitäisi aktiivisesti kiittää ja kannustaa, sekä jotenkin myös palkita. Joillain jaostoilla olikin ollut tapana vuosittain kiittää vuoden mittaan aktiivisesti toimintaan osallistuneita toimitsijoita ja muita aktiiveja esimerkiksi kisamatkoin, ja he tulisivat noudattamaan tätä hyväksi havaittua käytäntöä myös tulevaisuudessa. Erään haastatellun mukaan vielä erityisesti tulisi kiittää pitkään mukana olleita toimijoita, jotka vuodesta toiseen osallistuivat esimerkiksi vuotuisten kilpailuiden järjestelyihin ja muutenkin pyörivät vielä aktiivisesti mukana, vaikkakaan eivät esimerkiksi johtokuntatyöhön enää aktiivisesti osallistuisivatkaan. He olivat niitä aktiiveja, oikeita talkoolaisia, jotka näyttivät esimerkkiä ja veivät vapaaehtoistyön viestiä eteenpäin lapsilleen ja lastenlapsilleen

Helpoin ja halvin palkitsemisen muoto oli kaikkien mielestä suusanallinen kiitos. Vaikka haastatellut totesivatkin, että ”kissa kiitoksella elää”, niin kukaan ei jaksakaan eikä halua tehdä työtä täysin pyyteettömästi. Kiitoksella voi olla yllättävän suurikin merkitys. Jos aktiivisesti mukana toimivat henkilöt eivät milloinkaan saa minkäänlaista palautetta työstään, voi motivaatio hiipua pikkuhiljaa pois, ja voi tuntua siltä, että omalla työllä ei ole kenellekään muulle mitään merkitystä. Vähintäänkin puheenjohtajien, mutta myös muiden johtokuntien jäsenten tulisi omassa jaostossaan

kiinnittää asiaan huomiota, ja muistaa ihmisiä hyvin tehdyn työn jälkeen. Suullisen kiitoksen ja palautteen merkitystä ei tulisi siis väheksyä.

Jonkinlaista johtokunnankaan jäsenten konkreettista palkitsemista ei kukaan haastatelluista kuitenkaan ehdottomasti vierastanut eikä kieltänyt kaipaavansa. Jokin pieni konkreettinen palkinto aika ajoin voisi haastateltavien mielestä antaa hieman lisäpotkua, lisämotivaation myötä lisätä sitoutumista johtokuntaan, ja lisätä jopa yhteishenkeä. Muutamia vuosia sitten johtokuntien jäsenille annetulla toppatakilla oli haastateltavien puheista päätellen ollut jossain määrin tällainen vaikutus, sen arvo tuntui olevan arvaamattoman suuri ja sitä pidettiin joissain jaostoissa kilpailusta ja vuodesta toiseen. Paljota ei siis käytännössä kaivattu, mutta ”jotain kuitenkin”. Esimerkiksi seuran verryttelyasua/vastaavaa asua kerran vuodessa johtokunnassa toimineille pidettiin innostavana ajatuksena.

Tavallisessa palkkatyössä edes jonkinlaisena motivaattorina toimii palkka ja palkan suuruus. Vapaaehtoistyötä tehdään kuitenkin pääsääntöisesti palkatta, omasta sisäisestä motivaatiosta käsin. Koska näin on, ja koska rahaa ei rajallisesta budjetista johtuen voisi edes tarjota, koetaan motivointikeinot toisinaan melko rajallisiksi. Toimeksiantaja oli tahollaan pohtinut kuitenkin jopa sellaista ääri vaihtoehtoa, että tulisiko säännöllisen osallistumisen ja sitoutumisen takaamiseksi tulevaisuudessa mennä siihen, että johtokuntalaisille maksettaisiin osallistumisesta rahallinen korvaus. Haastatellut olivat kuitenkin täysin yksimielisiä siitä, että rahapalkkaa ei johtokunnassa työskentelystä missään nimessä kaivattu. Kokouksista saatava kulukorvaus olisi sitä paitsi niin pieni, ettei haastateltavien mielestä aikuinen, työssä käyvä ihminen sellaista tarvitsisi eikä se riittäväksi motivaattoriksi välttämättä edes riittäisi. Mahdollisen palkitsemisen tulisi tulla siis jossain muussa muodossa.

Tämän johtokuntalaisten eikä muidenkaan vapaaehtoisten palkitsemisen missään tapauksessa odotettu siis olevan rahaa. Raha tai sen puute oli muutenkin asia johon haastateltavat usein viittasivat. Kaikenlaista johtokuntalaisten palkitsemista vastustettiin, jos raha lähtisi jaoston omasta kassasta. Siinä tapauksessa se olisi pois urheilusta ja se tulisi käytännössä johtokuntalaisten omasta pussista. Johtokuntalaisten palkitsemisen odotettiin yksimielisesti tulevan seuran taholta.

Näennäisvapaaehtoisuus

Mielenkiintoinen löytö oli Itkonen ym. (2000) havainto niin kutsutusta näennäisvapaaehtoisuudesta. Kirjoittajien mukaan liikuntaseurat on perinteisesti sijoitettu vapaaehtoisorganisaatioiden ryhmään, ja tällöin toiminnan sanotaan perustuvan vapaaehtoistyöhön ja talkoohenkeen. Vapaaehtoistyö ei ole kuitenkaan täysin totuudenmukainen termi kuvaamaan laajaa seuroissa tapahtuvaa toimintaa. Itkonen ym. (2000) mukaan kyse on monesti kuitenkin niin kutsutusta näennäisvapaaehtoisuudesta mitä ulommas toimijoiden renkaassa mennään.

Vapaaehtoisuuden taustallahan on siis ajatus palkattomasta työstä. Kuitenkin monille lasten vanhempien ulkopuolelta tuleville ohjaajille ja valmentajille maksetaan nykyään vähintäänkin kulukorvauksia, eivätkä muutkaan palkat ja palkkiot ole enää harvinaisia. Vaikka palkkioita maksettaisiinkin, se ei kuitenkaan tarkoita sitä että, toiminnan keskeisin perusta olisi raha. 1970-luvulta alkaen korvaukset ovat vähitellen yleistyneet ohjaajien ja valmentajien tason on parantuessa ja koulutuksen lisääntyessä. Entisten aikojen malli, jossa oman lajinsa harvat erityisosaajat levittivät osaamistaan oman innostuksensa voimin ja oman sosiaalisen asemansa vahvistamisen toivossa, alkaa pikkuhiljaa olla unohtumassa. (Itkonen ym. 2000, 49-50)

Vaikka kyse ei olekaan pelkästä rahallisesta korvauksesta, myös monen taustarooleissa toimivan työ on ennemminkin näennäisvapaaehtoista kuin täysin vapaaehtoista. Monen lajin kohdalla on sitouduttava säännölliseen ja intensiiviseen toimintaan mikäli ylipäättään halutaan olla mukana. Monet lapsiaan illasta toiseen kuljettavat vanhemmat eivät varmasti ole joka kyyditsemisessä mukana täysin vapaaehtoisesti sanan varsinaisessa merkityksessä, vaan ennemminkin velvollisuudesta, ”näennäisvapaaehtoisesti”. (Itkonen ym. 2000, 50)

Sitoutuminen

Tutkielmassa viitataan usein myös sitoutumiseen. Sitoutuminen ja motivaatio kulkevat usein rinta rinnan; jos on motivaatiota toimia jonkin asian hyväksi, ollaan yleensä myös halukkaita sitoutumaan kohteeseen. Haastatellut tuntuivatkin olevan erittäin sitoutuneita, pääasiassa jaostoonsa ja omaan lajiinsa, ja muutama nimesi ensisijaiseksi sitoutumiskohteekseen myös talkootyön ja vapaaehtoistyön yleensä. Kaikki haastatellut olivat myös suunnitelleet jatkavansa johtokunnassaan

ainakin vielä muutaman vuoden eteenpäin. Muutama sanoi olevansa kyllä sitoutunut tehtäviinsä niin kauan kuin tulisi johtokunnassa toimimaan, mutta eräs haastateltu oli suunnitellut pitävänsä välivuotta johtokuntatehtävistä, toinen haaveili eri toimenkuvasta johtokuntansa sisällä. Eräs haastateltu sanoi, että jos kyseessä oli ajallinen sitoutuminen, hän oli haastatteluviikollakin tehnyt enemmän töitä Pyrinnön hyväksi kuin omaa palkkatyötään. Sitoutuneita oltiin myös siis Pyrintöön. Vaikka alun perin haastatellut eivät olleetkaan Pyrintöön tulleet seuran vuoksi, kukaan ei osannut kuvitella, että he edelleen Tampereella asuessaan vaihtaisivat johonkin toiseen seuraan.

Sitoutuminen muodostuu ajan myötä ja monen osatekijän summana. Varsinkaan kenenkään sitouttamiseksi ei kenelläkään valitettavasti ollut tarjota patenttivastauksia. Rahallakaan kun ei voinut tässä tapauksessa ”pelata” eikä allekirjoituttaa työsopimuksia tai osallistumislupauksia. Jos henkilö on tullut mukaan, toiminta ja toimintaolosuhteet tuntuvat mielekkäiltä, ihmisiin on ehditty tutustua ja oma toimenkuva on selkeä, alkavat asiat alkavat tuntua omilta ja ennen pitkää henkilö saattaa huomata olevansa erittäin sitoutunut työskentelyyn yhteisten asioiden hyväksi, vaikka motivaatiokaan ei olisi aina niin korkea. Haastateltujen henkilöiden mukaan koskaan ei kuitenkaan voi tietää kuka toimintaan jää. Ketäänhän ei voi pakottaa jäämään tai sitoutumaan, mutta turhien poisjääntien eliminoimiseksi kannattaisi esimerkiksi jo liittymisvaiheessa kertoa, mitä johtokunnan toiminta käytännössä tulisi pitämään sisällään, ja että mitä uudelta jäseneltä odotettaisiin. Voitaisiin myös painottaa, niin itsestään selvältä kuin se tuntuukin, että johtokuntaan tulijan toivottaisiin osallistuvan toimintaan vähintäänkin yhden toimikauden ajan, mielellään myös pidempään. Vaikka tämä voisi vielä osaltaan karsia mahdollisten tulijoiden määrää, voisi se toisaalta saada pidemmällä tähtäimellä mukaan sitoutumishaluisempia henkilöitä. Mukaan ei kannata kuitenkaan ottaa nimellisiä jäseniä, jotka muuten tulisivat vain täyttämään tyhjän paikan.

Kun ihmiset tulevat mukaan toimintaan, heillä ovat yleensä erittäin motivoituneita toimimaan ja osallistumaan varsinaiseen tekemiseen. Jos kuitenkin vaikuttaa, ettei omaa panosta arvosteta voi motivaatiokin pikkuhiljaa hiipua pois. Motivaation voi osaltaan sammuttaa liian suuri työmäärä, mutta toinen ääripää on se, että tehtäviä ei tunnu löytyvän. Toimintaan on mahdollista osaltaan sitouttaa selkeillä tehtäväalueilla, tulisi antaa mahdollisuus sitoutua. Tämä koettiin joissain jaostoissa eräänlaiseksi epäkohdaksi. Tehtävien jakamiseen ei oltu syystä tai toisesta panostettu ja se vaikutti haastateltujen tyytyväisyyteen johtokunnan toiminnan suhteen. Joskus uusille jäsenille ei syystä tai toisesta osattu tai haluttu delegoida joitain tehtäviä. Motivoimaan ja sitouttamaan voi

myös pyrkiä viestimällä selvästi, että jokaisen panos on oikeasti tärkeä, ja että ihmiseen luotetaan. Motivoitunut ja oman panoksensa tärkeäksi kokeva henkilö on myös halukkaampi sitoutumaan toimintaan.

Osallistumisaika ja vaihtuvuus

Eräs tutkimuksen teon alussa ilmennyt kysymys oli, että jos ihmiset lopettavat heti kun lapsi lopettaa toiminnan, onko tällaisia henkilöitä mahdollista saada jäämään ja millä keinoin. Yksimielisimpiä haastatellut olivat juuri näiden lopettamispäätöksen tehneiden henkilöiden kohdalla. Jos joku oli päättänyt syystä tai toisesta lopettaa johtokunnassaan toimimisen tai koko vapaaehtoistyön, ei häntä olisi mahdollista eikä tarpeellistakaan yrittää saada jäämään. Toisinaan syynä voi olla yksinkertaisesti vaikka muutto, toisinaan esimerkiksi perheenlisäys. On täysin ymmärrettävää, että elämäntilanteet muuttuvat ja niiden mukaan on vain eletävä. Kuten eräs haastatellussaan sanoi, että jos joku lopettaa vaikka kaikkien osasten luulisi olevan kohdallaan, esimerkiksi hän on itse urheillut Pyrinnössä, sen jälkeen hänen lapsensa, henkilö on ollut toiminnassa mukana vuosikausia ja on osallistunut myös johtokunnan toimintaan, mutta lopettaa heti kun lapsi lopettaa, niin ”minkäs teet”. Tällaisessa tilanteessa tulisi vain kiittää kauniisti, ja toivottaa tervetulleeksi mukaan uudestaan jos joskus sellainen tilanne tulisi.

Kaikkia johtokunnista lähtijöitä ei kuitenkaan aina edes haluttu saada jäämään, ja toisinaan lopettaneet oli ”laitettu lähtemään” tarkoituksella, johtuen erilaisista henkilöristiriitoja tai muista näkemyseroista jaoston toiminnan suhteen. Joidenkin henkilöiden lopettaminen saattoi jopa vaikuttaa positiivisesti jaoston henkeen ja toimintaan. Eräänlaisena taustaoletuksena ja lähtöasetuksena oli ollut se, että kuinka ihmiset saataisiin pysymään johtokunnissaan mahdollisimman pitkään, ja tämä lähtöasetelma kääntyikin eräällä lailla pääläelleen. Haastateltavien mielestä tällainen niin kutsuttu ikijäsenyys ei ollut edes tavoiteltavaa. Vaikkakaan minkäänlaista ylärajaa toiminnassa mukanaololle ei tietenkään ole, ja kokemusta toki arvostetaan ja pidetään tärkeänä, pidettiin noin viittä vuotta johtokunnan jäsenenä eräänlaisena ihanneaikana. Cameron & Quinnin (1983) elämänkaarimallissakin ryhmien keskimääräinen toiminta-aika on viidestä kymmeneen vuotta.

Jos vaihtuvuutta ei olisi ollenkaan, johtokuntien jäsenien keski-ikä vain nousisi, haastateltujen mukaan urheileva väkikään ei kokisi olevansa hyvissä käsissä. Tulisi huomioida se, että kyse oli nuorisourheilusta ja lasten tekemisestä, joten toimintaan tarvitaan mukaan aina myös uutta verta. Eräänlaisen ikijäsenyyden tavoittelusta tulisi haastateltujen mukaan luopua, ja kohdata se tosiasia, että enää ei ole olemassa samanlaista talkootyöhenkeä kuin ”ennen vanhaan”. Ihmiset käyttävät rajallisen aikansa nykyään myös yhä useampaan kohteeseen kuin ennen. Aikaisemmin oli tavallisempaa toimia aktiivisesti ja täysipainoisesti vain yhden urheilulajin tai muun harrasteen parissa. Lähtijät tulisi siis päästää hyvillä mielin menemään ja kiittää kauniisti. Vaihtuvuus oli tullut jäädäkseen ja sen kanssa olisi vain eletävä. Haastateltavat eivät pitäneet vaihtuvuutta pahana asiana, eikä sitä missään jaostossa koettu varsinaisesti ongelmaksi. Ongelmaksi vaihtuvuus muodostuisi siinä vaiheessa, jos esimerkiksi koko johtokunta vaihtuisi samaan aikaan. Lähtijöiden pitämisen sijaan voisi miettiä esimerkiksi keinoja, kuinka jokaisen jaoston hiljaista tietoa ja toimintatapoja voisi järjestelmällisemmin säilyttää, tallentaa, ja viedä eteenpäin uusille mukaan tuleville henkilöille, ettei kukaan olisi korvaamaton. Järjestelmälliseen tiedonsiirtoon kannattaisi siis kiinnittää huomiota; pitää esimerkiksi huolta, että kilpailuissa toimitsijoilla olisi aina ”opetuslapsia”, joille nämä tietonsa ja siirtäisivät. Vaikka toisaalta voidaankin pelätä oppien siirtämistä sellaisille henkilöille joiden jäämisestä ei olla varmoja, mukaan ottaminen heti toimintaan mukaan tullessa ja tuntu, että on asioissa sisällä vahvistaa motivaatiota ja sitoutumista jaostoa kohtaan. Siinä vaiheessa kun henkilö on lopettamispäätöksensä tehnyt, on todennäköisesti myöhäistä tehdä mitään. Lähtijöiden motivoinnin sijaan voisikin olla kannattavaa keskittyä jaostojen toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen. Kun on hyvin toimiva jaosto, jossa on miellyttävä ja avoin ilmapiiri, on osallistuminenkin innostavaa.

Epäkohtia

Haastateltavat kokivat omien jaostojensa ja johtokuntiensa toimivan suhteellisen hyvin. Suurimmaksi ongelmaksi joissain jaostoissa koettiin tehtävien jakamattomuus, johon oltiinkin jo kiinnitetty huomiota ja tehty suunnitelmia tilanteen parantamiseksi. Toisissa jaostoissa oli esiintynyt myös sellaista, että vaikka oltiin halukkaita tekemään oma osansa johtokunnan tehtävistä, niitä ei välttämättä delegoitu uusille, vaan ”vanhat konkarit” hoitivat ne vanhasta tottumuksesta. Ongelmaksi oli joissain jaostoissa muodostunut tai muodostumassa myös talkoolaisten vähyys. Suurimpiin kilpailuihin saatiin kyllä osallistujia, mutta arkisempien, pienempien kilpailuiden ja

tapahtumien suhteen vapaaehtoisten saaminen ei ollut niin varmallalla pohjalla. Tämä ei ollut kuitenkaan uusi ongelma, sen kanssa taisteltiin kuulemma ”aina ja ikuisesti”. Yleensäkin vapaaehtoisten rekrytointi tuntui välillä toimivan ”herran haltuun”-menetelmällä, ja järjestelmällisempään rekrytointiin kannattaisi kiinnittää huomiota joka jaostossa. Tämäkin ongelma oli kuitenkin tiedossa ja tiedostettu, ja suunnitelmia tilanteen parantamiseksi oltiin tehty.

Haastatteluissa heräsi ajatuksia esimerkiksi myös tämän jaostoissa olevan hiljaisen tiedon eteenpäinviemisestä. Huomiota voisi kiinnittää myös siihen, kuinka asiat ja käytännöt säilytetään ja välitetään eteenpäin uusille johtokuntiin tulijoille. Missään jaostossa ei ole varsinaista perehdytystä, ja ajatus jonkinlaisesta ”perehdytysmapista” tai ohjelmasta voi kuulostaa alkuun epäoleelliselta, mutta se olisi kuitenkin huomionarvoinen asia. Tehtäväthän toki oppii tekemällä ja näkemällä, mutta koripallojaoston edustaja on antanut esimerkiksi uusien luettavaksi oman mappinsa, jossa on tietoa kauden varrella vastaan tulevista asioista. Jaoston käytännöistä voisi olla hyödyllistä koota jonkinlaista kirjallistakin muistijälkeä.

Lopuksi

Tiivistetysti voitaisiin vielä todeta, että tämänkaltaisiin kysymyksiin on mahdotonta löytää yksinkertaisia vastauksia, koska motivaatio toimia ja halu sitoutua lähtee viimekädessä kuitenkin jokaisesta itsestä. Yhtä oikeaa tai väärää vastausta ei ole. Tutkimuksessa selvitettiin johtokuntien edustajien ajatuksia motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvissä kysymyksissä. Haastateltavat olivat siis sitä mieltä, että varsinkin johtokuntatyöstä puhuttaessa motivaation tulisi lähteä jokaisesta itsestä. Mitään yleistettävää motivointi- tai rekrytointikeinoa ei siis selvinnyt, mutta esiin tuli kuitenkin joitain keinoja, joita kannattaisi kuitenkin yrittää ja asioita, mihin kannattaisi rekrytoinninkin suhteen kiinnittää huomiota. Vaikka toisaalta haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että jo toiminnassa mukanaolevat johtokuntalaiset eivät mitään erityisiä palkintoja tarvitse koska kaikki ovat mukana omasta halusta, kukaan ei kieltänyt etteikö jonkinlainen muistaminen/palkitseminenkin vaikuttaisi motivaatioon positiivisesti, ja saattaisi parantaa jopa yhteishenkeä ja lisätä sitoutumista. Palkkaa ei odotettu, mutta jonkinlaista konkreettista palkitsemista saattaisi kannattaa harkita, eikä kyse ollut edes mistään suuren suuresta. Haastateltavat tyrmäsivät kuitenkin yksimielisesti ajatuksen palkallisista johtokunnista.

Vaikka tutkimus onkin keskittynyt johtokuntalaisiin ja heidän motivointiinsa, niin johtokunnan jäsenyys ei ollut haastateltavien mielestä kuitenkaan itsetarkoitus, vaan heidän mielestään ihmisille tulisi saada viestittyä nimenomaan sitä, että työtä voi tehdä vaikka ei olisikaan johtokunnan jäsen. Työtä riittää ja delegoinnin tulisikin olla rohkeampaa. Tärkeää ei olekaan saada kaikkia kiinnostumaan johtokuntatyöstä; kaikki eivät niihin edes mahtuisi. Johtokunnassa tehdään viime kädessä vain päätökset, itse toiminta tapahtuu muualla. Johtokunnissa on toki hyvä olla aktiivisia ja lajinsa tuntevia henkilöitä, mutta tärkeintä on olla hyvä ja luotettava talkoolaisten ringi. Nämä talkoolaiset ja muut vapaaehtoiset ovat niitä, jotka työtä oikeasti tekevät, ja jos he kokevat että heidän työtään arvostetaan, he tulevat mukaan mahdollisesti aina uudestaan ja uudestaan.

Toimeksiantajan halutessa tutkia aihetta vielä jatkossakin, hyödyllistä tietoa voisi saada esimerkiksi valmiilla kyselylomakkeella, joka olisi osoitettu kaikkien johtokuntien jäsenille sekä jo toimintansa lopettaneille henkilöille. Lomakkeella voisi kysyä samoista asioista kuin tässäkin tutkimuksessa, mutta näin vastauksia saataisiin suuremmalta otokselta ja laajemmassa mittakaavassa. Myös tiedonsiirtoa jaostojen sisällä ja siinä esiintyviä mahdollisia ongelmia voisi olla jaostojenkin kannalta mielenkiintoista ja hyödyllistä tutkia.

6 LÄHTEET

Teokset:

- Amabile, T. M. 1996. *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview.
- Angle, Harold L. & Perry, James L. 1983. Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations* vol. 10 no. 2 (May), 123-146.
- Asp, Erkki & Peltonen, Matti 1991. *Työelämän sosiologia*. Aavaranta-sarja, n:o 23. Helsinki: Otava.
- Caldwell, David F. & O'Reilly, Charles 1980. Job choice: the impact of intrinsic and extrinsic factors of subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology* vol. 65 no. 5, 559-565.
- Deci, Edward L. 1971. Effects of Externally Mediated Effects of Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, Edward L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. 1989. Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 4, 580-590.
- Dubin, R. 1956. Industrial Workers' Worlds: A Study of the "Central Life Interests" of Industrial Workers. *Social Problems* 3.
- Dubin, Robert, Champoux, Joseph E. & Porter, Lyman W. 1975. Central life interest and organisational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly* vol 20, 411-421.
- Grunsky, Oscar 1966. Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* (March), 488-503.
- Heinemann, K. 1999. (ed.) *Sport Clubs in Various European Countries*. Series Club of Cologne Vol. 1. Hofmann Verlag. Stuttgart.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2003. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Itkonen, Hannu, Heikkala, Juha, IImanen, Kalervo & Koski, Pasi 2000. *Liikunnan kansalaistoiminta –muutokset, merkitykset ja reunaehdot*. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Juuti, Pauli 1991. *Työ ja elämän laatu*. Oitmäki: Aavaranta.
- Juuti, Pauli 1992. *Yrityskulttuurin murros*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Kahn, Herman & Wiener, Anthony J. 1967. *The Year 2000. A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*. London: Macmillan Company.
- Kanter, Rosabeth M. 1977. *Commitment and community: communes and utopias in sociological perspective*. Cambridge: Harvard UP.
- Kanter, Rosabeth M. 1968. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review* vol. 33 no. 4, 499-517.
- Kasvio, Antti 1994. *Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Katzell, R. A. & Thompson, D. E. 1995. *Work Motivation: Theory and Practice*. In Kolb, D.A., Oslandm J.S. & Rubin, I.M. (Eds.) *The Organizational Behavior Reader* (pp. 110-124). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kauhanen, Juhani 2001. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki Porvoo Juva: WSOY
- Koski, Pasi 2000a. *Maailma muuttuu, muuttuvatko seurat*. Jyväskylän Yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos, painossa. Jyväskylä.
- Koski, Pasi 2000b. Millä tavoin kansalaisaktiivisuus toteutuu liikunnassa? Teoksessa *Haasteena huomisen hyvinvointi – miten liikunta lisää mahdollisuuksia?*. Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu II. Tutkimuskatsaus. *Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja*, no 124.
- Koski, Pasi 1994. *Liikuntaseura toimintaympäristössään*. *Studies in Sport, Physical Education and Health* 35. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä.
- Leontjev, Aleksei 1977. *Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus*. Helsinki: Kansankulttuuri.
- Maccoby, Michael 1988. *Miksi tehdä työtä? Uuden sukupolven johtaminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. California, USA: SAGE Publications, Inc.
- Morrow, Paula 1983. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of work Commitment. *Academy of Management Review*. Vol. 3, No. 3, 486-500.
- Morrow, Paula 1993. *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich (Conn.): Jai Press, Inc.
- Nuttin, Joseph R. 1984. *Motivation, Planning and Action. A Relational Theory of Behaviour Dynamics*. Hillsdale, N.J.: Cambridge University Press.
- O'Reilly, Charles III & Chatman, Jennifer 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification and internalisation in prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology* vol. 71 no 3, 492-499.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday R. T., & Boulian, P.V 1974. Organisational Commitment, Job Satisfaction, Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59, No. 5.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. 1983. Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science* 29.
- Reichers, Arnon E. 1985. A review and reconceptualization of organisational commitment. *Academy of Management Review* vol. 10 no.3, 465-476.
- Riipinen, M. 1992. *Persoonalliset tekijät ja sitoutuminen työhön*. Helsingin Yliopisto.
- Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jan-Erik (toim.) 2002. *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Keuruu: PS-Kustannus. Otavan Kirjapaino Oy.
- Salo, Urho (toim.) 1996. *Tampereen Pyrintö 100 vuotta*. Tampere.
- Siisiäinen, M. 1996. *Yhteiskunnalliset liikkeet, järjestöt ja hyvinvointivaltio*. Teoksessa Matthies, A-L. – Kotakari, U. – Nylund, M. (toim.) *Välittävät verkostot*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Staw, Barry M., & Salancik, Gerald R. 1982. *New Directions in Organizational Behaviour*. Malabar, Fla.: Krieger
- Steers, R. M., Porter, L. W. & Bigley, G. A. 1996. *Motivation and Leadership at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Strumpf, Stephen A. & Hartman, Karen 1984. Individual exploration to organizational commitment of withdrawal. *Academy of Management Journal* 27, 308-329.
- Suuri kansallinen liikuntatutkimus 2001-2002. *Vapaaehtoistyö*. Suomen Liikunnan ja Urheilun (SLU), Suomen Kuntourheiluliiton, Kunto ry:n, Nuori Suomi ry:n, Suomen Olympiakomitean sekä Helsingin Kaupungin teettämä Liikuntatutkimus 2001-2002, jonka on toteuttanut Suomen Gallup. Tutkimus tehty yhteistyössä opetusministeriön kanssa. SLU julkaisusarja 3/02.
- Thomas, Kenneth W. 2000, 2002. *Intrinsic Motivation at Work. Building Energy & Commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Unruh, David 1979. *Characteristics and Types of Participation in Social Worlds*. *Symbolic Interaction*, 2.
- Unruh, David 1980. *The Nature of Social Worlds*. *Pacific Sociological Review*, 23, 3.
- Vartiainen, Matti, Hakonen, Niilo & Hulkko, Kiisa 1998. *Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET*. Tummavuoden Kirjapaino Oy. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Vartiainen, Matti & Nurmela, Kirsi 2002. *Tavoitteet ja tulkinnat- motivaatio ja palkitseminen työelämässä*. Teoksessa Salmela-Aro, Katariina, & Nurmi, Jan-Erik (toim.) 2002. *Mikä meitä*

liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: PS-Kustannus. Otavan Kirjapaino Oy.

Wentzel, K. W., & Gallagher, D.G. 1990. A Comparative Analysis of Organisational Commitment among Workers in the Cooperative and Private Sectors. Economic and Industrial Democracy. Vol. 11, 93-109.

Opinnäytteet:

Pelkonen, Niina. 1996. Työhön sitoutuminen henkilöstön asenteissa. Helsingin Yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Wijkberg, Ilkka. 1992. Henkilöstön sitoutuminen yritykseen. Tampereen Yliopisto. Pro gradu – tutkielma.

Viljakainen, Piia 2003. Sitoutuminen ja työhön suhtautuminen. Tampereen Yliopisto. Aineopintoseminaariryö.

Artikkelit:

Lajeilla yhteisiä vapaaehtoisia. Liikunnan ja Urheilun Maailma 13/02 15.8.2002.
<<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200213.pienuutinen.2834>> 15.3.2004.

Liikunnan vapaaehtoisten määrä lisääntynyt. Liikunnan ja Urheilun Maailma 10/02 16.5.2002.
<<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200210.pienuutinen.2568>> 15.3.2004.

Liikuntaseuroissa tehtävä talkootyö ei ole vähentynyt. Liikunnan ja Urheilun Maailma 02/00, 20.1.2000. <<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200002.uutinen.489>> 5.9.2005
Liikuntajärjestöillä miettimisen paikka: vapaaehtoisia ei ole varaa menettää. Liikunnan ja Urheilun Maailma 05/00, 2.3.2000. <<http://www.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti/200005.pienuutinen.608>> 5.9.2005.

Muut lähteet:

Kauhanen, Juhani 2001. Kurssi: Palkitseminen, YHALA300. Luentomateriaali.

Luento kurssilla Kulttuuri –ja vapaa-ajantoimintojen markkinointi ja johtaminen. Järvelin. 7.4.2004.

Toimintasäännöt 4/2002. Pyrintöläinen.

Haastattelut:

Asumaniemi, Saila. Koripallojaoston johtokunnan jäsen. 11.3.2004.

Järvelin, Heikki. Tampereen Pyrintö ry:n puheenjohtaja, Tampereen Pyrinnön Tukisäätiön edustaja. 24.9.2003.

Munukka, Saira. Suunnistusjaoston johtokunnan sihteeri. 18.2.2004.

Pirkkanen, Sari. Yleisurheilujaoston johtokunnan puheenjohtaja. 4.3.2004.

Salo, Mikko. Painonnostojaoston johtokunnan jäsen, nostajien edustaja. 19.2.2004.

Silverhuth, Leena. Hiihtojaoston sekä Tampereen Pyrintö ry:n johtokunnan jäsen. 16.3.2004.

WWW-lähteet:

Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n sivusto - Liikunnan ja urheilun kansalaistoiminta
<http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/> 4.9.2004 (tarkistettu 5.9.2005).

SLU ry: Yhteiskuntavastuu <http://www.slu.fi/liikunta_ja_yhteiskunta/yhteiskuntavastuu/>
15.3.2004.

SLU ry: Esittely <<http://www.slu.fi/slu-esittely/>> 5.9.2005

SLU ry: PDF-tiedosto: ”Liikunnan ja urheilun tarina”. Liikunnan ja Urheilun Maailma 17/2003,
erikoispainos <<http://www.slu.fi>> 4.9.2005.

7 LIITTEET

Liite 1: Kysymyslomake

taustaa

sukupuoli

ikä

lajijaosto

toimenkuva/'titteli'

milloin ja kuinka tullut pyrintöön

kuinka? kenen kautta/ kontaktiverkosto

historia seurassa

onko ollut katkoksia; miksi

kuinka usein osallistuu toimintaan kys. seurassa

täysin vapaaehtoinen/osittain palkittu

muut jäsenyydet/luottamustoimet/harrastukset

vapaaehtoistyö / motivaatio

miksi aloittanut vapaaehtoistyön / motiivit työskentelylle

mitä työstä saa itselle

mikä on saanut jatkamaan

kuinka motivoitunut kokee olevansa:

koko ajan/useimmiten/toisinaan/en koskaan, mutta teen pakosta/lapsen vuoksi

osaako nimetä jotain, joka saisi osallistumaan aktiivisemmin; mitä itse haluaisi

mikä saisi minut jatkamaan sen jälkeen kun esim. lapseni ei enää harrasta

lisäkiitos/konkreettinen palkitseminen/ei mikään/muu; mikä

sitoutuminen

kuinka sitoutunut kokee olevansa (sitoutumisen määritelmä?)

onko sitoutunut/kuinka sitoutunut on suhteessa

itse työhön/työtovereihin/esimiehiin/seuraan/lajiliittoon/lajiin/muu; mikä

lajijaosto/johtokunta

lajijaoston johtokunnan koostumus

kuinka pitkään johtokunnassa yleensä istutaan

onko vaihtuvuus ongelma omassa johtokunnassa

kuinka hyvin oma jaosto toimii; kuinka kokee oman jaostonsa johtokunnan tilanteen

vapaaehtoistyön suhteen

onko vaikeaa saada ihmisiä ottamaan vastaan luottamustoimia?

miksi monet kilpailuissa/talkoissa aktiiviset eivät kiinnostuneita esim johtokuntatyöstä?

miten motivoisit mukana olevia ottamaan vastaan luottamustoimia?

mitä kokee antavansa omalle lajijaostolle/koko seuralle->kuinka näkee roolinsa
mitä lajijaosto antaa koko seuralle

lajijaoston palkitsemisjärjestelmät

onko lajijaostolla palkitsemisjärjestelmää?

miten tulisi palkita?/mitä ehdottaisi?

mitä on suunniteltu?

meillä on ollut käytäntönä, että...

palkallinen johtokunta ratkaisu tehokkaampaan toimintaan

lopettaminen

onko ajatellut lopettavansa; miksi

mitä pitäisi tapahtua, että ei lopettaisi

tekijä joka saa/saisi minut jatkamaan

osaako nimetä jotain joka saisi osallistumaan aktiivisemmin

mikä saisi minut jatkamaan sen jälkeen kun esim. lapseni ei enää harrasta

vapaaehtoiset yleensä

kuinka suurista määristä kyse (kuinka isoja tapahtumia, vapaaehtoisia parhailaan jopa..)

mistä nämä saadaan/hankitaan

osaako nimetä syitä miksi vapaaehtoiset eivät yleensä sitoudu; eivät pysy

miksi ihmiset yleensä lopettavat/lopettavatko

miten motivoisi jatkamaan lähtöaikeissa olevia, luuleeko että olisi edes mahdollista

miten motivoisit mukana olevia toimimaan?

minkä asian seuran toiminnassa/vapaaehtoisten toiminnassa/rekrytoinnissa korjaisi ensimmäisenä

ruusuja & risuja

Liite 2: Kirje

Tampere
5.2.2004

Hei!

Nimeni on Piia Viljakainen ja opiskelen neljättä vuotta Tampereen Yliopistolla Kauppa - ja hallintotieteiden tiedekunnassa, kauppatieteiden laitoksella. Teen pro gradu - tutkielmaani vapaaehtoistyöhön sitoutumisesta ja motivoitumisesta Tampereen Pyrinnön Tukisäätiön/Heikki Järvelinin pyynnöstä. Kerään aineistoa tutkimukseeni haastatteleamalla eri lajijaostojen johtokuntien jäseniä.

Aiheena tutkimuksessani on siis vapaaehtoistyöhön sitoutuminen ja sitoutumattomuus, motivaatio ja motivaation puute erityisesti lajijaostojen johtokunnissa. Kysymykset koskevat lähinnä Sinun taustojasi ja ajatuksiasi; kuinka olet vapaaehtoistyöhön lähtenyt, mikä Sinua siinä pitää, kuinka Sinusta vapaaehtoisia tulisi motivoida jne.

Sain yhteystietosi toiminnanjohtaja Jarmo Hakaselta, ja tiedän, että et ole etukäteen tietoinen tutkimuksestani. Pyytäisin kuitenkin ystävällisesti Sinulta noin tunnin aikaasi tutkimukseni tekoon. Koska sain toimistolta osoitteenne, päädyin lähestymään näin kirjeitse. Eipähän tule soitettua huonoon aikaan.. Pyytäisiin siis saada haastatella Sinua koskien yllämainittua. Voisimme tavata yliopistolla tai Sinulle parhaiten sopivassa paikassa. Minuun voi ottaa yhteyttä koska vain puhelimitse tai sähköpostitse haastattelun sopimista varten, haastatteluita tekisin mielelläni mahdollisimman pian. Kiitän kovasti jo näin etukäteen!

Kuulemisiin!

Terveisin

Piia Viljakainen
040 551 4781
piia.viljakainen@uta.fi

Liite 3: Palkitseminen