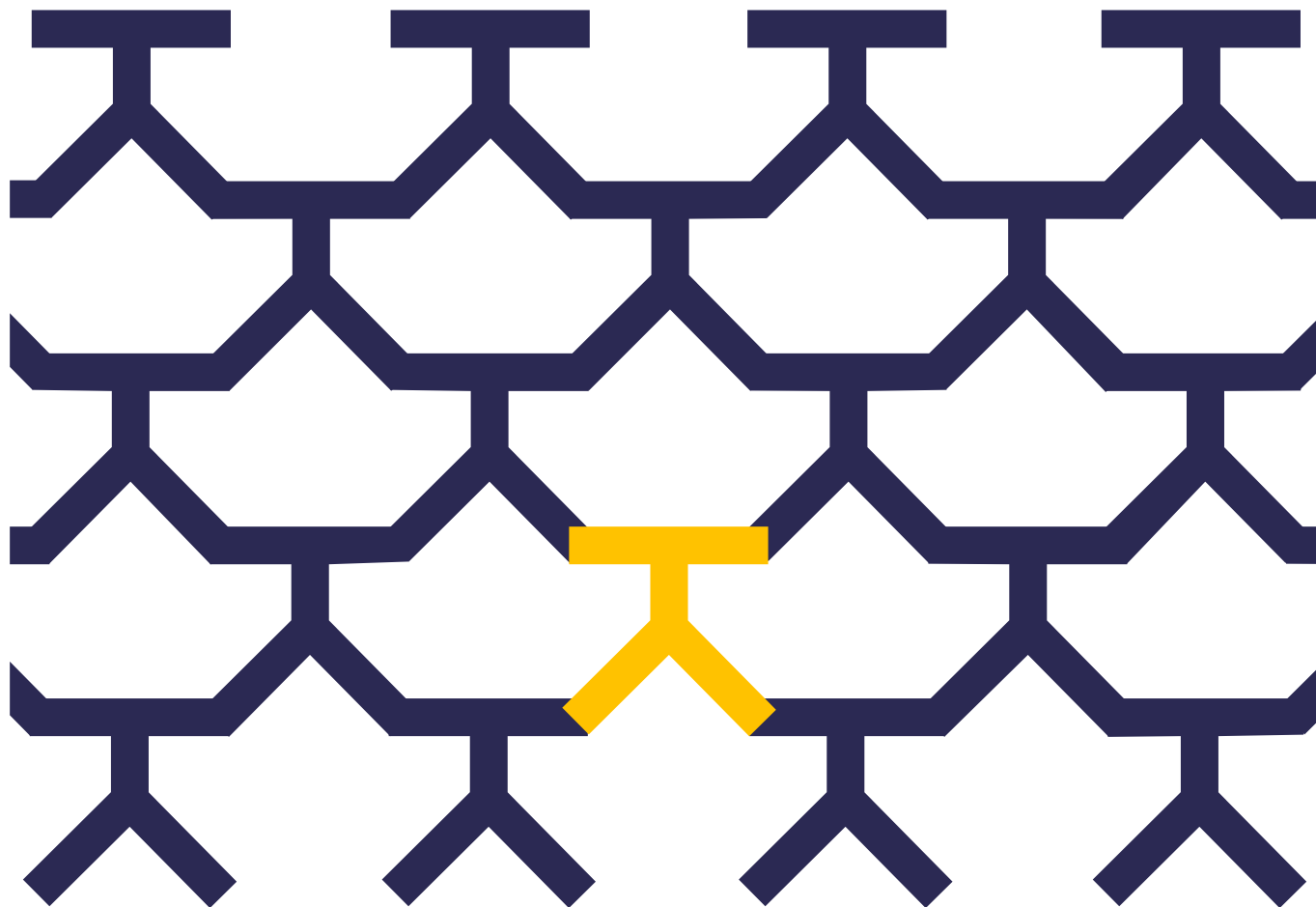




Hallitustyöskentely urheilun lajiliitoissa

Kati Lehtonen & Jari Stenvall

L I K E S

Hallitustyöskentely urheilun lajiliitoissa

Kati Lehtonen & Jari Stenvall

Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 390

ISBN 978-951-790-537-4

ISSN 2342-4788

Likes

Jyväskylä 2021

Rahoitus: opetus- ja kulttuuriministeriö, liikunnan vastuualue

© Tekijät ja Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES sr 2021

SISÄLLYS

KESKEISET HAVAINNOT JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET	1
1 JOHDANTO	2
1.1 Lajiliitot organisaatioina	3
1.2 Lajiliitot tutkimuskohteina	8
2 AINEISTOT JA MENETELMÄT	10
3 TULOKSET	11
3.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot	11
3.2 Hallituksen tehtävät ja toimintatavat: rekrytointi, edustuksellisuus ja osaaminen	14
3.3 Hallitusten avoimuus, vuorovaikutus ja päätöksenteko	17
3.4 Hallituksen rooli lajiliiton toiminnassa	19
3.5 Hallitusten strategisuus	23
3.6 Tietoperustaisuus hallituksissa	27
3.7 Hallitusten ja hallinnon toimivuuden yleinen kehittäminen lajiliitossa	29
3.8 Toimintaympäristön muutokset ja tulevaisuuden strategiset valinnat	32
YHTEENVETO JA POHDINTA	35
LÄHTEET.....	39
LIITTEET.....	41
ENGLISH SUMMARY	53

KESKEISET HAVAINNOT JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Hallituksen roolin ja tehtävien selkeyttäminen. Lajiliitoissa käsiteltävien asioiden määrä kasvaa jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa. Päätöksenteon sujuvoittamiseksi ja vastuiden selkeyttämiseksi on oleellista listata oman järjestön päätöksentekoprotokollasta ne asiat, joita käsitellään hallituksessa, ja ne, jotka ovat operatiivisen henkilöstön rutiinitehtäviä. Hallitustason päätöksiä edellyttävät asiat on hyvä listata myös liitoissa, jotka toimivat kokonaan tai lähes kokonaan vapaaehtoisesti. Osaava hallitus kykenee myös vaihtamaan rooliaan ja toimintatapojaan esimerkiksi äkillisissä kriisitilanteissa. Hallituksen roolin selkeyttäminen osana liiton kokonaishallintoa vahvistaa siten myös kriisien ja riskien hallintaa.

Hallitusten johtamisotteen uudistaminen. Sekä pitkän ajan muutostekijät että äkilliset kriisit edellyttävät muutos- ja uusiutumiskykyä myös hallinnolta. Muutoksiin reagoiminen ja niistä selviytyminen edellyttävät erityisesti luottamusta ja sen kasvua sekä yksilöiden että organisaatioiden välisessä toiminnassa. Luottamuksen kasvun edellytyksiä ovat hallitusjäsenten osaaminen, oikeudenmukaisuus ja avoin kommunikaatio.

Faktaperustan vahvistaminen strategioiden laadinnassa, seurannassa ja päätöksenteossa. Systemaattinen tiedonkeruu ja kootun tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa vahvistaa liitojen toimintakykyä. Lisäksi sisäisten kyselyjen, arviointien ja hallituksen itsearviointien nykyistä aktiivisempi toteuttaminen vahvistaa liiton toimintaedellytyksiä. Erityisesti sisäisillä seurantakyselyillä voidaan lisätä eri ryhmien osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia liiton toimintaan.

Lajiliittojen toiminnan kytkeminen liikuntapoliittiseen keskusteluun. Liittojen tavat käsitellä yleisiä liikuntapoliittisia asioita hallituksissaan vaihtelevat. Toisaalta yksittäisiä teemoja, kuten esimerkiksi tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, on viety hallitusten agendoille tulosten mukaan kohtuullisen tehokkaasti. Liikuntapoliittisina toimijoina lajiliitot näyttäytyvät kuitenkin entistä eriytyneemmältä ryhmältä, joka on hyvä huomioida liikuntapolitiikan toteutuksen odotusarvoissa.

Hallitusjäsenten osaamisen vahvistaminen. Hallitusjäsenten ja muiden luottamushenkilöiden koulutusmahdollisuuksia esimerkiksi hyvään hallintoon liittyvissä kysymyksissä on pyrittävä tukemaan liiton resurssit ja mahdollisuudet huomioiden. Kehitettävää on myös siinä, miten hallituksessa oleva osaaminen tai esimerkiksi suhdepääoma heijastuu laajemmin lajiliiton toimintaan. Liitoissa onkin hyvä pohtia sitä, millä edellytyksillä käytössä voisi olla esimerkiksi työpareja luottamus- ja operatiivisen henkilöstön välillä, yleistä sparrausta tai liiton varsinaisesta hallinnosta irrallaan olevia asiantuntijaryhmiä.

Luottamushenkilöstön edustuksellisuuden, lajituntemuksen, asiaosaamisen ja kokemuksellisuuden yhteensovittaminen. Sujuvan hallitustyöskentelyn ja koko liiton toiminnan tueksi on tiedostettava, miten hallita urheilun tai tietyn lajin ympärille syntyvää aitoa kiinnostusta, omakohtaisia kokemuksia ja luottamustyöskentelyn vaatimaa strategista ja hallinnollista sisältöosaamista keskenään. Kokonaisuuden hallinta edellyttää erityisesti puheenjohtajistolta kyvykkyyttä johtaa hallitustyöskentelyä.

1 JOHDANTO

Liikunnan järjestötoiminta osana kansalaistoimintaa ja kansalaisyhteiskuntaa on merkittävässä asemassa suomalaisessa yhteiskunnassa. Järjestöt ovat valtakunnallisesti ja paikallisesti organisoineet ja kehittäneet liikuntaa ja urheilua jo ennen Suomen itsenäistymistä. Liikuntajärjestöjen rooli ja toiminta on myös vakiintuneesti sisäänkirjoitettu suomalaiseen liikuntapolitiikkaan huolimatta siitä, että liikuntakulttuuri sisällöltään ja toimijoiltaan laajenee jatkuvasti (Lehtonen 2020a).

Historia ja perinteet ovat mittavia, mutta yhtä huomionarvoista on ymmärtää liikunnan ja urheilun toimintaympäristön muutostekijät sekä niiden vaikutukset liikuntajärjestöjen toiminnan tulevaisuuteen ja toimintamahdollisuuksiin. Liittojen toiminnan ylläpitämisessä ja kehittämisessä hallinnolla ja sen johtamisella on keskeinen merkitys. Siksi tarvitaan tietoa siitä, miten liikuntajärjestöissä toimitaan hallinnollisesti ja miten niitä johdetaan.

Tässä tutkimusraportissa liikuntajärjestöjä ja niiden toimintaa tarkastellaan lajiliittojen hallitustyöskentelyn näkökulmasta. Lajiliittojen tai yleisesti liikuntajärjestöjen hallitusten toimintaa ei ole aikaisemmin tutkittu ja analysoitu Suomessa. Kokonaisuutta lähestytään seuraavien kysymysten avulla:

- Minkälaisia muutostekijöitä lajiliittojen hallitukset tunnistavat toimintaympäristössään?
- Ovatko lajiliittojen hallitusten tehtävät ja toimintatavat tarkoituksenmukaisia suhteessa liikunnan ja urheilun toimintaympäristön muutoksiin?
- Minkälaiselta luottamushenkilöstön ja operatiivisen johdon välinen työnjako näyttäytyy urheilun lajiliitoissa?
- Minkälaista osaamista lajiliittojen hallituksilla tulisi olla erityisesti tulevaisuuden näkökulmasta katsottuna?

Edellä mainittuihin kysymyksiin vastaamalla on mahdollista luoda kokonaiskuva ja synteesi siitä, minkälaisia ja mihin suuntiin kehittyviä kansalaisjärjestöjä lajiliitot ovat osana liikunta- ja urheilujärjestelmää. Tästä näkökulmasta katsottuna selvitys palvelee valtion liikuntahallintoa ja mahdollistaa valtionohjaukseen liittyvän ennakkoinnin sekä suunnittelun osana politiikkatoimia esimerkiksi valtionavustusten jakamisen näkökulmasta.

Toisekseen selvitys tuottaa uutta tietoa lajiliitoista kansalaisjärjestöinä. Tätä tietoa voi soveltaa myös muihin kansalaisjärjestöihin ja niihin liittyviin tulevaisuuspohdintoihin sekä liikunnan toimialalla että yleisesti. Kolmantena selvityksen toteutustapa mahdollistaa lajiliittojen itsereflektoinnin ja osallistamisen omaan lajikulttuuriin liittyviin kehittämispohdintoihin. Kokonaisuutena selvityksen näkökulmassa painottuu tiedon käytännön sovellettavuus.

Hankkeen aineistona on käytetty asiantuntijahaastatteluita ja kyselyä. Lajiliittojen operatiivisille ja luottamusjohtajille kohdennetut haastattelut raportoidaan ilman pitkiä sitaatteja tuomalla esille keskeiset teemakokonaisuudet. Yksittäisiä sanoja tai sanontoja voi olla esillä sitaateissa tekstin selventämiseksi. Kyselystä, joka lähetettiin lajiliittojen hallitusjäsenille, raportoidaan keskiarvot. Aineistonkeruusta, hankkeen suunnittelusta ja raportoinnista ovat vastanneet erikoistutkija Kati Lehtonen (Likes) ja professori Jari Stenvall. Hankkeen tutkijoista Kati Lehtonen toimii myös Suomen Hiihtoliiton johtokunnassa. Tämä on tuonut

esiymmärrystä lajiliittojen hallitusten toiminnasta. Lisäksi tilastoasiantuntija Harto Hakonen ja data-asiantuntija Virpi Inkinen (Likes) ovat osallistuneet tilastoaineistojen koontiin, muokkaamiseen ja kyselyn kokoamiseen sekä työharjoittelija Joakim Särkivuori (Likes) aineiston keruuseen liittyvään yhteystietojen koontiin. Hankkeen rahoittaja ja toimeksiantaja on opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) liikunnan vastuualue.

1.1 Lajiliitot organisaatioina

Opetus- ja kulttuuriministeriön jakamaa liikuntaa edistävien järjestöjen yleisavustusta myönnettiin 71 lajiliitolle vuonna 2021 (OKM 2021). Avustettavien liittojen määrä on vaihdellut vuosien varrella johtuen esimerkiksi valtionavustuskelpoisuudesta ja liittojen yhdistymisestä. Aikaisempien vuosien tilastointien perusteella liittojen yhteenlaskettu liikevaihto on ollut noin 158 miljoonaa euroa ja valtionavustusosuus 7–76 prosenttia (ka. 31 %). Myös talouden volyymin näkökulmasta liittojen välillä on isoja eroja. Viimeksi hyväksytyn tilikauden kokonaismenot ovat vaihdelleet 7 000 euron ja 24 miljoonan euron välillä. (KIHU 2020.)

Vuoden 2019 tilastojen mukaan lajiliitoissa (n=76) työskenteli yhteensä 774 henkilöä, joista päätoimisesti 523 ja osa-aikaisesti 251. Päätoimisista työntekijöistä 62 prosenttia oli miehiä ja 38 prosenttia naisia. Osa-aikaisten työntekijöiden sukupuolijakauma oli samansuuntainen (miehiä 64 % ja naisia 36 %). (Särkivuori ym. 2020.) Kymmenessä liitossa ei ollut yhtään päätoimista tai osa-aikaista työntekijää liittojen omiin ilmoituksiin perustuen (Likes 2020).

Liittojen hallituksissa oli vuonna 2019 yhteensä 631 luottamushenkilöä. Keskimäärin yhdessä hallituksessa oli kahdeksan (8) jäsentä. Enemmistö hallitusten jäsenistä oli miehiä (72 %) kuten myös puheenjohtajista (82 %). Lajiliittojen hallitusten keskimääräinen koko on pienempi kuin muiden liikuntaa edistävien järjestöjen (esimerkiksi koululais- ja opiskelijajärjestöt, ammatilliset liikuntajärjestöt, palvelujärjestöt kuten Olympiakomitea) tai liikunnan aluejärjestöjen. Aluejärjestöjen (n=15) hallituksissa on keskimäärin yhdeksän (9) jäsentä ja muiden liikuntajärjestöjen (n=37) kymmenen (10). Vastaavasti kyseisten järjestöryhmien hallituksissa naisten osuus on hieman suurempi: muut liikuntajärjestöt 40 prosenttia ja aluejärjestöt 37 prosenttia. Hallitusten puheenjohtajista naisten osuus on aluejärjestöissä puolestaan pienempi (13 %) kuin lajiliitoissa ja muissa liikuntajärjestöissä hieman suurempi (22 %). (Särkivuori ym. 2020.)

Naisten osuus kaikista hallitusjäsenistä on kasvanut kaksi prosenttiyksikköä vuoteen 2018 verrattuna. Vastaavasti naisten osuus puheenjohtajista on kasvanut viisi prosenttiyksikköä. (Oja ym. 2019.)

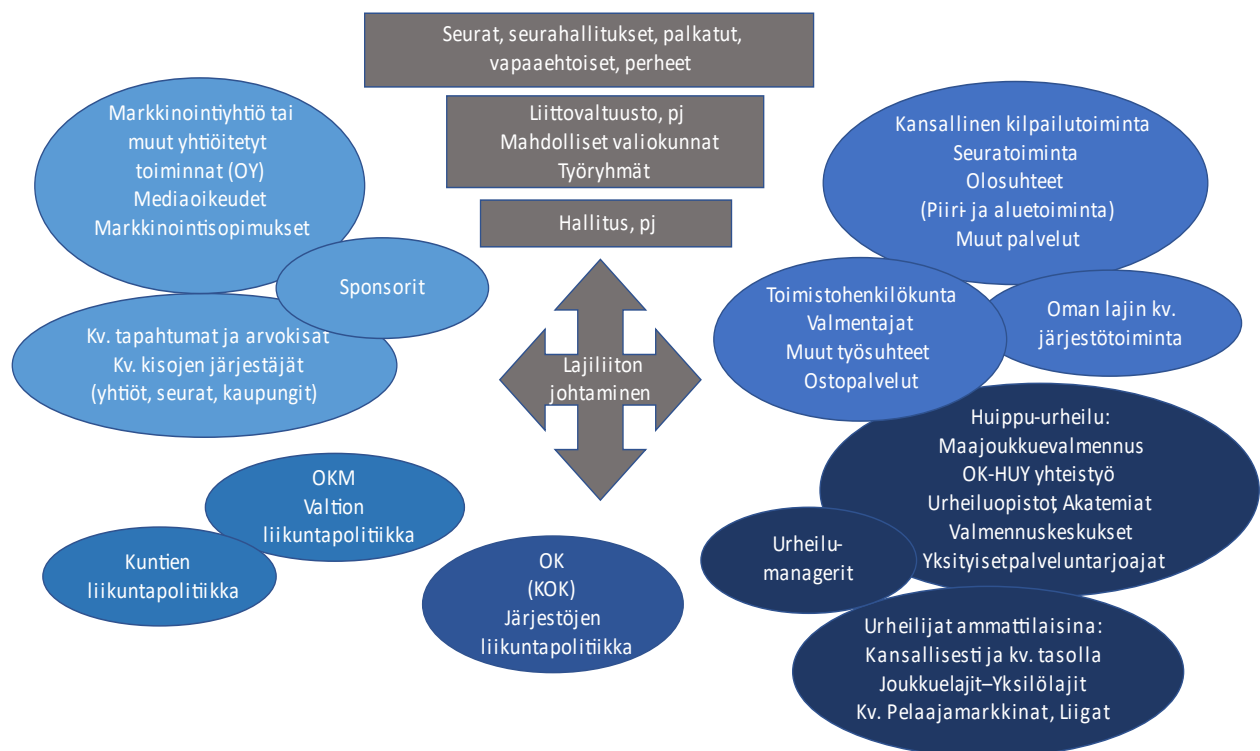
Liittojen tehtävänä on ylläpitää ja kehittää yksittäisten lajien (kuten jääkiekko tai voimistelu) lajikulttuureita, mahdollistaa tavoitteellinen huippu-urheilu sekä toimia paikallisten jäsenyhdistystensä eli oman lajinsa urheiluseurojen toimintamahdollisuuksien turvaajina. Lajiliitot toimivat myös kansainvälisen ja kansallisen lajitoiminnan solmukohtana ja organisoivat lajien kilpailutoimintaa eri tasoilla yhdessä seurojen kanssa. Liittojen näkyvin toiminta osana valtion liikuntapolitiikkaa kohdistuu huippu-urheiluun ja välillisesti seuratoimintaan. Liitoissa edistetään myös mahdollisuuksien mukaan lajien harjoitteluun liittyvää liikuntapaikkarakentamista tai muuta olosuhdekehittämistä. Myös kansainvälinen EU-politiikka tunnistaa niin kutsutun pyramidimallin urheilun eurooppalaiseksi rakenteeksi, jossa lajien paikallistason toiminta on perustana niin kansalliselle kuin kansainväliselle toiminnalle harrastamisesta huippu-urheiluun (European Commission 2007).

Tällä hetkellä on nähtävissä sekä laajempaa valtionhallinnon kiinnostusta kansalaisyhteiskuntaa kohtaan (Ruuskanen ym. 2020) että urheilun sisäistä muutosta esimerkiksi kansainvälisessä huippu-urheilussa kohti entistä kokonaisvaltaisempaa ammattilaisurheilua, joka huojuuttaa lajien monopoliasemaa kisajärjestäjinä. Lajien monopoliasema on tunnistettu myös yhdeksi eurooppalaisen urheilurakenteen haasteeksi (European Union 2020). Kansainvälisen tason huippu-urheilu edellyttää jatkuvasti kasvavia taloudellisia resursseja, mihin myös kansallisten lajiliittojen on pyrittävä vastaamaan. Lisäksi järjestötoiminnassa 1990-luvulla alkanut kaupallistuminen (kts. Koski & Heikkala 1998) ja yksityisen sektorin toimintalogiikan yleistyminen on edelleen vallitseva (Lehtonen 2017a,b). Ilmiö näkyy esimerkiksi seuratoiminnassa palkkatyön nopeana kasvuna 2010-luvulla. Turusen ym. (2020) mukaan urheiluseurat maksoivat palkkoja vuonna 2018 yli 104 miljoonaa euroa. Kasvua viiden vuoden tarkasteluajanjaksoalla (2013–2018) oli tapahtunut 31 prosenttia. Lisäksi tällä hetkellä esimerkiksi rahapelitoiminnan tuottojen väheneminen sekä urheilun reagoiminen vastuullisuuskysymyksiin vaativat toiminnallista ja sisällöllistä uudelleenajattelua.

Kaikkien edellä mainittujen laajempien kehityskulkujen lisäksi hankkeen aikana on eletty poikkeusoloja covid-19-pandemian vuoksi. Sivumme aihetta raportissa osana haastatteluja. Nähtävissä kuitenkin on, että covid-19-pandemia tulee seurauksineen vaikuttamaan lajiliittoihin ja niiden toimintaedellytyksiin erityisesti liittojen vaihtelevien taloudellisten toimintaedellytysten vuoksi.

Kuvaan 1 on visualisoitu lajiliiton hallintoa ja toimintasisältöjä johtamisen näkökulmasta pelkistetyksi sekä yleisellä tasolla. Keskeistä on hahmottaa eri toiminnan alueita, vaikuttimia ja kokonaisuuksia kuvaamatta kuitenkaan niiden riippuvuuksia.

Harmaalla sävyllä on kuvattu liiton ry-pohjainen hallinto, joka ulottuu hallituksesta seuratasolle. Oikealla laidalla ovat liittojen perustoiminnan keskeiset sisällöt eli kilpailutoiminta, seuratoiminta ja olosuhdetyö sekä lajin kansainvälinen yhteistyö. Näiden lisäksi on johtamisen näkökulmasta nk. toimisto eli operatiivinen henkilöstö, jonka määrä vaihtelee liitoittain erittäin paljon. Lisäksi henkilökuntaan kuuluu nykyään yhä enemmän eri organisaatioiden kanssa jaettuja työsuhteita ja ostopalveluita. Valmentajia työskentelee nykyään yhä enemmän myös jaetuissa työsuhteissa esimerkiksi urheiluopistoilla. Tummansininen väri kokoaa yhteen liiton huippu-urheilutoiminnan. Erityisesti joukkuelajeissa kansalliset liitot joutuvat huomioimaan kansainvälisen ammattilaisurheilun organisoitumisen. Huippu-urheilun viitekehukseen kuuluu nykyään yhä enemmän myös urheilumanagerien toiminta yksittäisenä sidosryhmänä.



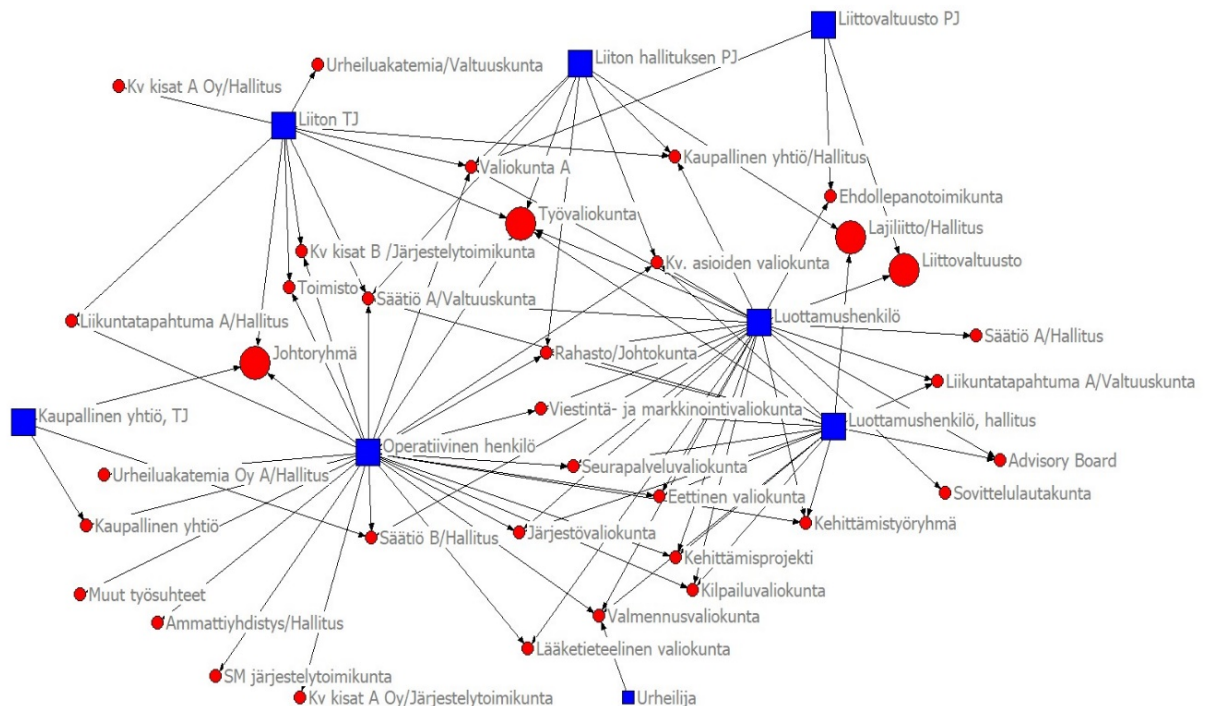
KUVA 1 Lajiliiton toiminnallinen ympäristö johtamisen näkökulmasta kuvattuna.

Kuvan keskellä ja vasemmalla laidalla ovat liikuntapolitiikan ulottuvuudet ja keskeiset kansalliset kumppanit Olympiakomitea (OK) ja opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). Toiminnallisella tasolla ne jakaantuvat Olympiakomitean jäsenyyteen ja järjestöjen omiin liikuntapoliittisiin tavoitteisiin sekä valtion liikuntapolitiikkaan ja resurssiohjaukseen. Kuntien liikuntapolitiikka vaikuttaa lajin toimintamahdollisuuksiin paikallisella tasolla merkittävästi esimerkiksi liikuntapaikkarakentamisen näkökulmasta katsottuna. Samoin kuntien ja kaupunkien suhtautuminen liikunta- ja urheilutapahtumien järjestämiseen vaikuttaa keskeisesti siihen, miten vasemmalla kuvattu kokonaisuus toimii esimerkiksi kansainvälisten kisojen järjestämiseksi. Hallintoa myös monimutkaistaa se, että erityisesti isoissa liitoissa toiminnan taloudellisena perustana ovat nykyään useammin osakeyhtiöpohjainen varainhankinta ja media-tuotot. Samalla yhdisty- ja osakeyhtiöperustainen toiminta nivoutuvat yhteen ja synnyttävät liittojen sisälle yhä monitasoisempaa hallintoa, jota säädellään juridisesti eri perustalta. Yritysyhteistyökumppanuudet ovat puolestaan merkittäviä kaikenkokoisille liitoille. Liittojen erilaisuuden vuoksi kuvassa voi olla liikaa tai liian vähän ulottuvuuksia. Esimerkiksi operatiivisen henkilöstön puuttuminen tai osakeyhtiöperustainen myynti joko laajentaa tai supistaa myös hallinnon määrää, tasoja ja eri hallintasuhteiden kompleksisuutta.

Liiton koko ja tapa organisoida hallintonsa vaikuttaa siihen, miten esimerkiksi hallitus-työskentely organisoidaan ja kuinka merkittävä rooli esimerkiksi hallitusjäsenillä on eri valiokunnissa tai työryhmissä. Kuvissa 2 ja 3 on visualisoitu kahden eri kokoisen lajiliiton (A ja B)

hallinto verkostosuhteina. Kuvien avulla osoitetaan hallinnon rakenteistuminen ja keskeiset toimijat muodollisten hallintoelinten jäsenyyksiin tai puheenjohtajuuksiin perustuen. Kansainväliset edustukset ja jäsenyydet on jätetty pois. Verkostokuvat tarkentavat myös kuvan 1 yleistystä liiton hallinnon ja toimintasisältöjen kuvauksesta.

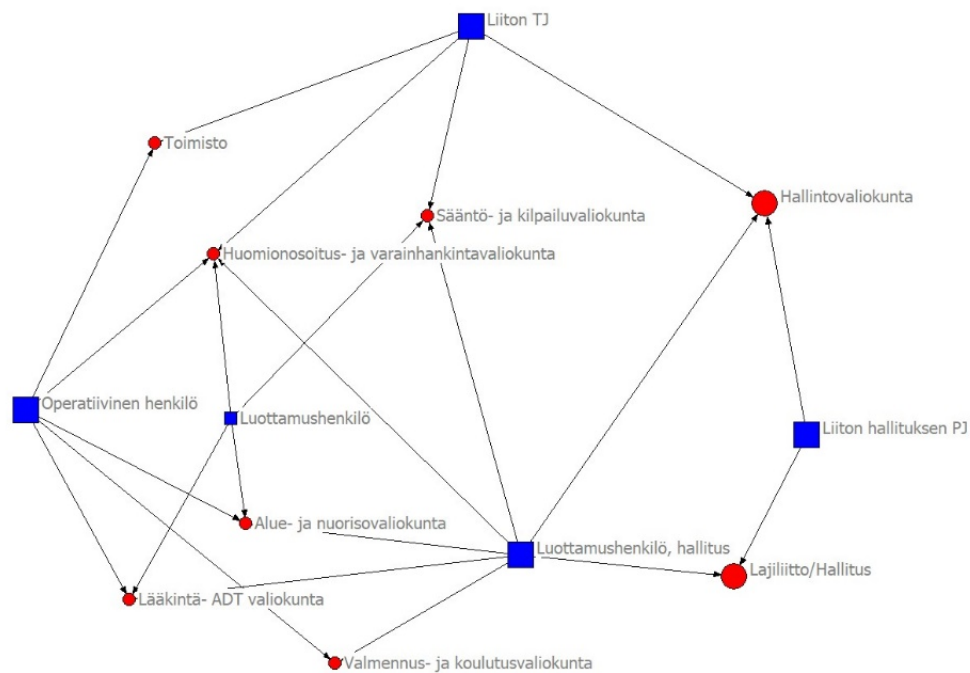
Aineisto kuvien toteutukseen on kerätty vuosien 2018 toimintakertomuksista, mutta nimien tilalle on koodattu Excel-tiedostoon luottamushenkilö, operatiivinen henkilö (eli työsuhteessa olevat), liiton toiminnanjohtaja/operatiivinen johtaja, puheenjohtaja sekä liittovaltuuston puheenjohtaja, jos liitossa on ollut kyseinen toimielin. Kuvat on tehty Ucinet-verkostoanalyysiohjelman NetDraw-piirto-ohjelmalla. Koska kuvista on oleellista hahmottaa hallinnon rakenne eikä toimijaa henkilönä, luottamushenkilöt näyttäytyvät kuviossa yhtenä ryhmänä samoin kuin operatiivinen henkilöstö. Oleellista näiden edellä mainittujen solmukohdella on havainnoida sitä, mihin hallinnon elimiin he osallistuvat ja miten hallinnon vastuu formaalisti jakaantuu.



KUVA 2 Lajiliitto A. Esimerkkikuva ison lajiliiton hallinnon rakenteesta.

Koska lajiliitto A on sekä operatiiviselta että luottamushenkilömäärältään iso ja sillä on myös kaupallinen yhtiö, on myös verkostosuhteita paljon. Oleellista on, miten keskeiset hallinnon elimet eli työvaliokunta, johtoryhmä ja kaupallisen yhtiön hallitus muodostuvat. Työvaliokuntaan ja kaupallisen yhtiön hallitukseen kuuluu sekä luottamus- että operatiivisen henkilöstön edustusta, mutta johtoryhmä on selkeästi operatiivisen johdon muodostama. Vastaavasti verkoston ääripäässä oikeassa laidassa on liiton luottamushallinto eli

liittovaltuusto ja hallitus. Näiden kahden kokonaisuuden – kaupallisen toiminnan ja luottamustoiminnan – väliin jäävät lukuisat liiton ydintoiminnan työryhmät ja valiokunnat. Näistä esimerkkeinä ovat järjestö- ja seurapalveluvaliokunta. Vasemmalle operatiivisen toiminnan puolelle sijoittuvat liiton muut yhteydet osakeyhtiöpohjaisiin kilpailunjärjestäjiin ja urheilukatemian toimielimiin. Kokonaisuutena liitto A jakaantuu varsin selvästi operatiiviseen ja luottamus pohjaiseen hallintoon. Hallituksen puheenjohtajalla ja operatiivisella johtajalla on lukuisia jäsenyyksiä eri toimielimissä, mikä osoittaa heidän mahdollisuutensa osallistua liiton toiminnan eri osa-alueiden päätöksentekoon.



KUVA 3 Lajiliitto B. Esimerkkikuva pienen lajiliiton hallinnon rakenteesta.

Vastaavasti rakennekuva liitosta B osoittaa huomattavasti pienemmän hallintoelinten määrän. Kyseisellä liitolla ei ole liittovaltuustoa, eli seurat valitsevat hallituksen vuosittaisessa kokouksessaan. Hallituksen jäsenet muodostavat kuitenkin keskeisen hallinnon rakenteen, mikä näkyy edustuksina kaikissa valiokunnissa. Samoin kuin liiton A toiminnassa myös tässä liitossa operatiivinen henkilöstö muodostaa valiokuntatyöskentelyn toisen osan. Hallituksen lisäksi liitolla B on muitakin luottamushenkilöitä eri elimissä täydentämässä hallitusjäsenien työtä. Rakenteena liiton B hallinto on kehämäinen ja eri pisteiden kautta muodostuu yhteys kaikkien toimijoiden välille. Johtamisen näkökulmasta hallintovaliokunta on keskeinen ja se yhdistää luottamus- ja operatiivisen henkilöstön johtamistyön.

Tiivistettynä kuviot osoittavat, että lajiliittojen hallinto organisoituu sekä johtamisen että sisältöjen tasolla. Piirre on yleinen huolimatta siitä, onko operatiivista henkilöstöä vai ei. Hallinnon määrään vaikuttavat perustettujen hallinnon elinten määrä sekä kaupallisen

toiminnan osuus. Jälkimmäinen pakottaa liitot myös huomioimaan lainsäädännölliset eroavuudet osakeyhtiö- ja yhdistyslain välillä. Oleellista kuvista on hahmottaa liittojen erilaisuus niiden hallintorakenteesta puhuttaessa. Iso ja kompleksinen hallinto voi olla sekä tehokas että tehoton, ja samaan aikaan ”ohut” hallinto voi vaikeuttaa liikuntapolitiikan implementaatiota, koska tekijöitä ei ole. Lisäksi lajikulttuurien tavat organisoitua kansallisesti ja kansainvälisesti määrittävät hallinnon kokoa.

1.2 Lajiliitot tutkimuskohteina

Johtamisen toimintatapoineen on osoitettu olevan ratkaisevaa urheiluorganisaatioiden kokonaisen menestyksen kannalta (vrt. Kasale ym. 2018). Erityisesti hallitusten kyvykkyys strategiseen ajatteluun ja toimintaan on yhteydessä lajiliittojen toiminnan tuloksellisuuteen (vrt. Ferkins & Shilbury 2010; Ferkins, Shilbury & McDonald 2009; Shilbury & Ferkins 2011). Kansainvälisessä tutkimuksessa huomiota on kiinnitetty myös luottamushenkilöiden ja erityisesti hallitusten vastuuseen hyvän hallinnon toteuttamiseksi urheilussa (Walters, Tacon & Trenberth 2011). Erityisesti jälkimmäistä on pohdittu vapaaehtois pohjalta toimivien hallitusten taitoina ymmärtää roolinsa ja vastuunsa hallitustyöskentelyssä (Hoye 2007; O’Boyle & Shilbury 2016).

Lisäksi verkostoitunut yhteiskunta edellyttää urheiluorganisaatioiden hallituksilta myös uudenlaista johtamiskyvykkyyttä (Shilbury ym. 2020). Hallitusten tulee omalta osaltaan kyetä muun muassa toimimaan yhteistyössä muiden lajiliittojen johdon kanssa sekä tekemään yhteistyötä sidosryhmien, kuten yrityssektorin, kanssa. Kansallisessa kontekstissa urheilun alalla toimivien verkostojen toiminta ja tavoitteellisuus ovat kuitenkin vielä kehittymässä. Lisäksi verkoston ja yhteistyön käsitteet sekoittuvat toisiinsa. On oletettavaa, että havainto ulottuu myös liikuntajärjestöjen operatiivisen ja luottamushenkilöstön käsityksiin verkostojohtamisen tavoista ja tarpeellisuudesta. (Lehtonen & Stenvall 2019.)

Suomalaisen urheilun viitekehyksessä tietoon perustuvaa kokonaiskäsitystä lajiliittojen luottamusjohtamisen nykytilasta ja tulevaisuusorientaatiosta suhteessa kansalaistoiminnan laajempiin muutossuuntiin ei ole ollut toistaiseksi saatavilla. Yleisesti ottaen Suomessa urheilun lajiliitot järjestöinä, johtamisen kohteina tai organisaatioina on vähän tutkittu aihe sekä akateemisesti että selvitysten tai suppeampien tutkimusraporttienkaan näkökulmasta katsottuna. Heikkalan ja Kosken (1998) 1990-luvulla tekemä laaja tutkimus *Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos – Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa* on edelleen ainoa kattava katsaus liittojen toiminnallisiin ja rakenteellisiin muutoksiin osana muuttuvaa liikunta- ja urheilujärjestelmää sekä laajempia yhteiskunnallisia kehityslinjoja. Siinä tutkimuskohteena oli erityisesti, miten liittojen ammattimaistuminen eteni niiden organisatorisella elinkaarella. Tarkastelujakso ulottui 1960-luvulta 1990-luvulle.

Tuloksissaan Koski ja Heikkala toivat esiin muun muassa palkatun henkilöstön riittävän määrän, liittojen suuret erot toiminnan volyymissä ja näiden tekijöiden vaikutukset toiminnalliseen eriytymiseen sekä monipuolistuneen ja vaativuudeltaan lisääntyneen tehtäväkentän. Lisäksi he totesivat, että liiton sisällä tapahtuu eriytymistä niin liiton ja seurojen välillä kuin operatiivisen johdon ja hallitusten välillä. Jälkimmäistä pidettiin myös yhtenä keskeisenä konfliktin lähteenä, koska tulosten perusteella operatiivisen johdon toimijuus oli tutkituissa liitoissa kasvanut.

Vajaa kymmenen vuotta myöhemmin Heikkala (2006) keräsi haastatteluaineistoa silloisen liikunnan ja urheilun kattojärjestön Suomen Liikunnan ja Urheilun (SLU) jäsenjärjestöjen

johtajilta. Tarkoituksena oli koota näkemyksiä järjestöjohdon osaamisohjelman taustaksi. Ohjelman tavoitteena oli vahvistaa järjestöjohtamisen arvostusta ja tarjota käytännön työkaluja johtamistyöhön niin operatiivisen johdon kuin luottamushenkilöstön tarpeisiin.

Tehtyjen haastattelujen (n=42) perusteella järjestöjohtajat toivat esiin seuraavia osaamisen kehittämisen aihealueita: henkilöstöjohtaminen (henkilöstöhallinto, esimiestyö), ihmisten johtaminen (ihmissuhdetaidot, ongelmatilanteiden ratkaisut), henkilöstöhallinnolliset asiat ja erityisesti niiden juridiikka (työnantajan velvoitteet, oikeusturva), strateginen johtaminen (toimintaympäristön muutoksia ennakoiva johtaminen), juridiikka (urheilun oikeudellistuminen, sopimukset, kilpailu- ja EU-oikeus), talous ja muut osa-aiheet kuten johtajan itsetuntemus, jaksaminen, projektijohtaminen, markkinointi, viestintä, vaikuttamistyö ja kansainvälisyys.

Vastaavasti esimerkiksi sosiaali- ja terveysjärjestöjen kontekstissa järjestöjohtajuus on herättänyt viime vuosina kiinnostusta suhteessa järjestöjen muutostarpeisiin (Heimonen 2019) ja operatiivisen johdon toimijuuteen (Lind 2020). Jälkimmäisen tutkimuksen pohjalta aihepiiriä käsiteltiin hallitustyöskentelyn ja järjestöjohtamisen näkökulmasta myös viimeisimmässä sosiaali- ja terveysalan julkaisemassa järjestöbarometrissa (Peltosalmi ym. 2020). Käsiällä olevan hankkeen aineistonkeruussa on osittain hyödynnetty järjestöbarometrin järjestöjohtamisen osion kysymyksiä ja sovellettu niitä liikunnan ja urheilun toimialaan.

2 AINEISTOT JA MENETELMÄT

Aineisto koostuu teemahaastatteluista (n=17) ja 74 lajiliiton hallitusjäsenille suunnatusta sähköisestä kyselystä. Teemahaastattelut toteutettiin touko-elokuun aikana 2020 Teams-yhteydellä tai puhelimitse.

Haastatteluista viisi kohdistettiin liikunnan ja urheilun eri operatiivisissa ja luottamus-tehtävissä pitkäaikaisesti työskennelleille henkilöille, joista osa ei enää ollut aktiivisesti mukana liittojen toiminnassa. Näiden taustahaastatteluiden tavoitteena oli luoda laaja-alaisempi kokonaiskuva tarkasteltavasta ilmiöstä sekä hallitustyöskentelyn että operatiivisen toiminnan näkökulmasta. Loput 12 haastattelua tehtiin haastatteluhetkellä joko operatiivisen johtajan tai puheenjohtajan roolissa toimiville henkilöille. Haastateltavat edustivat sekä yksilö- että joukkuelajeja. Myös liittojen koko toiminnan ja talouden volyymin näkökulmasta huomioitiin. Haastattelujen kokonaisajaksi tuli 17,5 tuntia (vaihteluväli 40–97 min). Haastattelujen kyselyrunko on liitteessä 1.

Haastattelujen perusteella lajiliittojen hallitusten jäsenille lähettyyn kyselyyn (liite 2) valittiin painopisteiksi hallituksen ja operatiivisen johdon välinen roolitus, hallitustyöskentelyn strategisuus sekä osaamistarpeet. Kysely toteutettiin 29.10.–15.11.2020 välisenä aikana ja se lähetettiin suoraan hallitusjäsenten henkilökohtaiseen sähköpostiosoitteeseen. Hallitusjäsenten osoitetiedot saatiin koottua 65 liitolta pääsääntöisesti niiden omilta verkkosivuilta. Puuttuvia tietoja kerättiin lokakuun 2020 aikana lisäksi kahdella lisätiedustelulla, jotka lähetettiin sähköpostitse liittojen puheenjohtajille. Täydennysten jälkeen yhdeksän eri liiton hallitusjäsenen yhteystietoja jäi puuttumaan 19 kappaletta (3,1 %) ja kysely lähti 590 henkilölle.

Ensimmäisen lähetyksen jälkeen 47 sähköpostiosoitteesta tuli virheilmoitus. Näistä 39 oli kirjoitettu lähetykslistaan väärin. Kaksi osoitetta oli henkilöille, jotka eivät enää toimineet hallituksessa ja yksi osoite yhdistyi henkilön entiseen työpaikkaan. Nämä kolme osoitetta poistettiin lähetykslistalta. Kuudessa osoitteessa sähköpostin haltijaksi oli määritelty lajiliitto. Kysely lähetettiin 2.11.2020 uudelleen yhteensä 39 korjattuun sähköpostiosoitteeseen, joista ei tullut enää virheilmoituksia. Lähetettyjen kyselyjen lukumääräinen kato oli yhdeksän (1,5 %).

Kyselystä lähetettiin kaksi muistutusta. Vastaamisen aloitti 247 henkilöä, joista 50 jätti kyselyn täyttämisen kesken. Näitä vastauksia ei huomioitu tulosten analysoinnissa. Kyselyn suoritti loppuun 197 vastaajaa (vastausprosentti 33). Raportin tulososiossa vastaukset ilmoitetaan keskiarvoina ja väittämien prosentuaalisina osuuksina.

3 TULOKSET

Tulososiossa raportoidaan ensin perustiedot kyselyyn vastanneista henkilöistä. Tämän jälkeen kootaan yhteen keskeiset havainnot haastatteluista ja niihin liittyvät teemat. Koska aineisto on kohtuullisen laaja, raportoinnin selkeyden ja kohdentamisen vuoksi raportointi kohdistuu erityisesti seuraaviin osa-alueisiin: toimintaympäristön muutostekijät, hallituksen tehtävät, toimintatavat ja strategisuus, hallituksen rooli sekä osaamistarpeet.

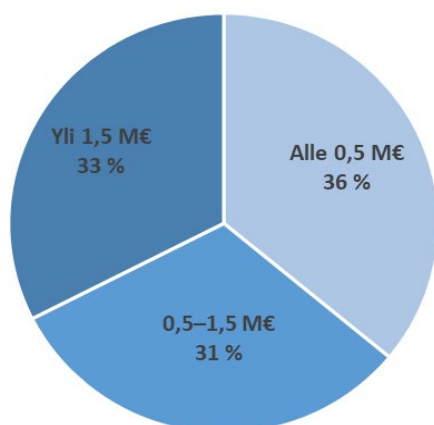
Tulokset raportoidaan tiiviisti. Tarkoituksena on, että raportin kautta muodostuu kokonaiskuva lajiliittojen hallituksista, niiden vahvuuksista, heikkouksista ja kehittämistarpeista.

3.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Kyselyyn vastanneista 76 prosenttia oli miehiä, reilu viidennes (22 %) naisia ja 1,5 prosenttia ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Suhteellisesti tarkasteltuna naiset ovat aliedustettuina kyselyaineistossa, sillä vuoden 2019 tilastojen mukaan kaikkien lajiliittojen hallitusjäsenistä naisia on 28 prosenttia (Särkivuori ym. 2020).

Vastaajat jakaantuivat melko tasan kolmeen ryhmään tarkasteltaessa lajiliittojen viimeisimmän tilikauden menoja (kuvio 1). On kuitenkin huomioitava, että suhteellisesti eniten lajiliitoista sijoittuu vuosimenoiltaan ryhmään, jossa viimeisimmän hyväksytyn tilikauden menot ovat 0,5 M€ tai vähemmän. Talouden näkökulmasta katsottuna pienten liittojen hallitusjäsenet ovat aineistossa aliedustettuna.

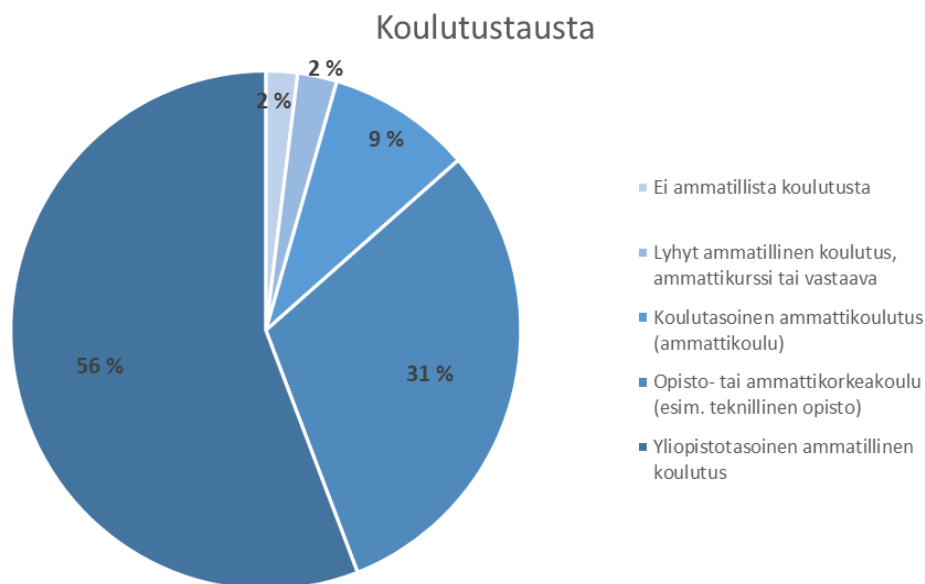
Lajiliiton viimeisen hyväksytyn tilikauden
yhteenlasketut menot



KUVIO 1 Vastaajien jakautuminen lajiliiton tilikauden menojen mukaan luokiteltuina.

Enemmistö (52 %) vastaajista oli 46–63-vuotiaita. Kolmannes vastaajista sijoittui ikäryhmään 30–45 vuotta. Yli 63-vuotiaiden osuus oli 14 prosenttia. Alle 30-vuotiaita vastanneista

oli vähiten (2,5 %). Vastaajien edustavuutta eri ikäryhmiin suhteutettuna ei voi analysoida, koska kysely lähetettiin valikoidulle kohderyhmälle (lajiliittojen hallitusjäsenet), jonka ikäkaumaa ei ollut tiedossa. Koulutustaustaltaan vastanneet olivat yleisimmin (56 %) suorittaneet yliopistotasoisesta tai sitä vastaavaa tutkinnon (kuvio 2).



KUVIO 2 Vastaajien koulutustausta.

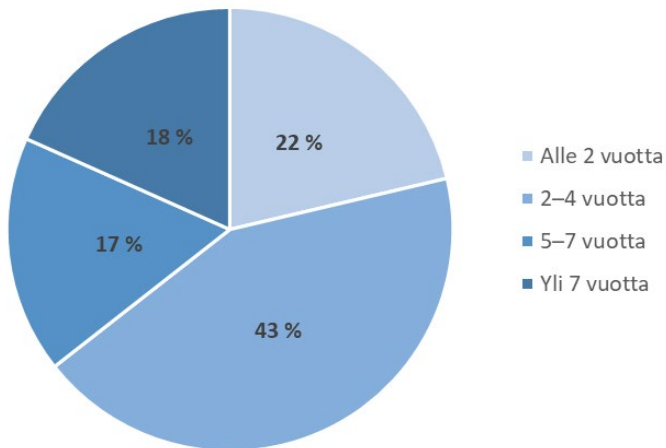
Suurin osa vastanneista (63 %) toimi lajiliiton hallituksessa jäsenen roolissa, noin viidennes (19 %) puheenjohtajana ja 15 prosenttia varapuheenjohtajana. Asiantuntija- (2,5 %) tai urheilijajäsenten (0,5 %) osuus vastanneista oli pienin. Vastanneista suurin osa (82 %) ilmoitti liiton hallituksen kokonaishenkilömäärän olevan 7–10. Kahdeksan prosenttia vastasi, että hallituksessa on 11 tai sitä useampi jäsen. Vastaavasti joka kymmenennen vastaajan liitossa hallituksessa oli 3–6 henkilöjäsentä.

Vastanneilta kysyttiin myös, kuinka usein hallitus vuoden aikana kokoontuu. Yleisimmin vastaajat (46 %) ilmoittivat, että hallitus kokoontuu kymmenen kertaa tai useammin. Lähes yhtä moni vastaaja (44 %) ilmoitti, että kokoontumiskertoja on 7–9. Joka kymmenennen vastaajan liitossa hallituksen kokouksia on kuusi tai vähemmän. Kyselyyn vastanneet ovat osallistuneet itse liiton hallituksen kokouksiin erittäin aktiivisesti: lähes kaikkiin tai kaikkiin kokouksiin viimeisen vuoden aikana oli osallistunut 97 prosenttia vastanneista. Noin puoleen kokouksista oli osallistunut kaksi prosenttia vastanneista ja 0–2 kertaa yksi prosentti.

Vastanneista 89 prosenttia ilmoitti, että lajiliiton hallituksessa toimitaan pääosin vapaaehtoisesti, ilman kokouspalkkioita tai vuosikorvauksia. Joka kymmenennen (10) vastaajan liitossa vastaavasti maksetaan korvauksia ja yksi prosentti vastanneista ei halunnut vastata.

Suurin osa vastanneista (66 %) oli työskennellyt yli 10 vuotta erilaisissa luottamustehtävissä joko urheilun tai muun toimialan parissa. Neljännes ilmoitti toimineensa luottamustehtävissä 5–10 vuotta ja joka kymmenes alle neljä vuotta. 43 prosenttia oli toiminut nykyisen lajiliiton hallituksessa vastaushetkellä 2–4 vuotta (kuvio 3).

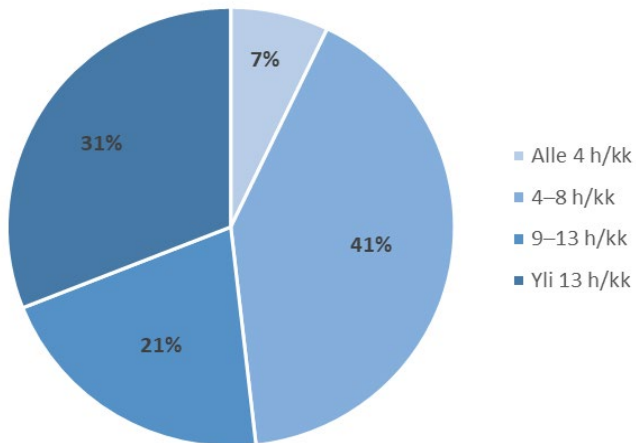
Vastaajan toiminta-aika lajiliiton hallituksessa



KUVIO 3 Vastaajan toiminta-aika lajiliiton hallituksessa.

Vastaajista 41 prosenttia käytti lajiliiton hallitustyöskentelyyn kuukaudessa aikaa keskimäärin 4–8 tuntia (kuvio 4). Joka kolmas vastaaja käytti aikaa yli 13 ja joka viides 9–13 tuntia.

Hallitustyöskentelyyn käytetty aika



KUVIO 4 Lajiliiton hallitustyöskentelyyn käytetty aika.

3.2 Hallituksen tehtävät ja toimintatavat: rekrytointi, edustuksellisuus ja osaaminen

Haastatteluissa nousi selkeästi esiin käsitys hallitusten jäsenten rekrytoinnin merkityksestä lajiliiton toiminnan kannalta. Rekrytointikäytäntöjen kehittämiseen oli myös kiinnitetty paljon huomiota.

Tavallisimmin lajiliitoissa liittovaltuustot tai muut vastaavat jäsenyhdistyksistä vastaavat toimielimet tekevät päätökset hallituksen kokoonpanosta. Valintaa ja jäsenrekrytointia pyritään tekemään kuitenkin entistä systemaattisemmin esimerkiksi asettamalla erityisiä valintakomiteoita ja -toimikuntia. Näihin liittyvät kokemukset näyttävät haastattelujen perusteella olevan myönteisiä. Samalla hallitusjäsenten rekrytointi on tullut entistä ammattimaisemmaksi.

Monessa lajiliitossa keskeinen kysymys on, missä määrin hallituksen tulisi koostua pitkään lajiliiton toiminnassa tavalla tai toisella mukana olleista henkilöistä tai vastakohtaisesti jopa lajin ulkopuolelta tulleista henkilöistä. Tätä keskustelua käydään useissa lajiliitoissa. Toisaalta monissa liitoissa on pyritty luottamushenkilöiden rekrytoinneissa myös yhdistämään lajituntemus ja liiton toiminnassa tarvittava muu osaamispääoma, kuten esimerkiksi juridiikka.

Yleisenä trendinä on, että hallitukseen on ainakin pyritty saamaan ulkopuolisia henkilöitä, jotka tuovat mukanaan uudenlaista osaamista tai suhdetähtäystä. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi tunnetun tai yritys-elämässä merkitsevän henkilön rekrytoimista hallitukseen, millä tavoiteltiin esimerkiksi lajiliiton tunnettavuuden, imagon ja houkuttelevuuden parantamista.

Haastattelujen perusteella näyttää, että lajin ulkopuolelta rekrytoitujen henkilöiden sopeutuminen hallitustyöskentelyyn oli onnistunut melko hyvin. Toisaalta ulkopuolelta tulleet henkilöt eivät ehkä ole kaikissa tapauksissa tuoneet sellaista toimintatavallista muutosta hallitustyöskentelyyn kuin ennakkoon olisi odotettu. Esimerkiksi yrityssektorin hallituskäytännöt eivät ole välttämättä yleistyneet lajiliitoissa odotetulla tavalla. Toisaalta myös todettiin, etteivät ne välttämättä ole suoraan siirrettävissä yhdistysmuotoiseen toimintaan. Monissa lajiliitoissa on myös huomattu, ettei tunnetulla tai yritys-elämässä näkyvästi toimivalla henkilöllä ole ollut riittävästi aikaa lajiliittojen hallitustyöskentelyyn. Tämä on johtanut siihen, että osassa liitoista hallitusjäsenten rekrytoinneissa harkintaa käytetään aiempaa perusteellisemmin.

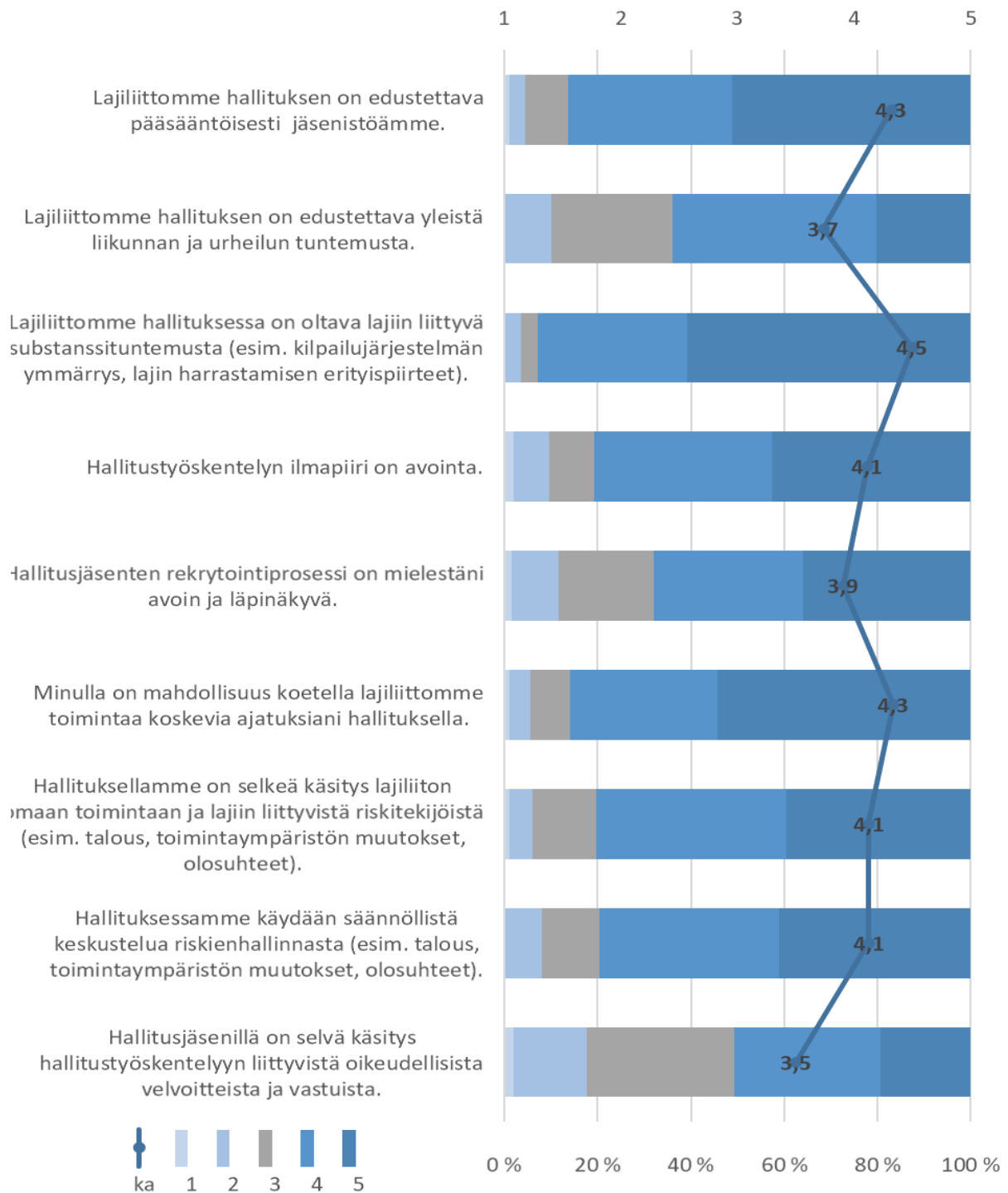
Järjestödemokratian näkökulmasta keskeinen kysymys on ketä hallitus edustaa. Haastattelujen perusteella ainakin osassa lajiliitoista pyritään tietoisesti edustavuuteen, joka tarkoittaa käytännössä esimerkiksi alueiden tai seurojen tasapuolista asemaa hallituksessa. Monissa lajiliitoissa taas korostetaan lajituntemuksen lisäksi myös kykyä katsoa asioita kokonaisvaltaisesti. Osa haastateltavista olikin selkeästi huolissaan siitä, että toisinaan sisäisen edustuksellisuuden korostaminen rekrytoinneissa johtaa ”edunvalvontaan”. Pahimmillaan nimetty hallituksen jäsen tarkastelee asioita vain edustamansa taustatahon näkökulmasta, eikä hänellä ole riittävästi kokonaisosaamista liiton toiminnasta tai laajemmin liikuntapolitiikasta. Toinen ongelma edustuksellisuudessa on se, miten tiukasti eri taustaryhmiin kuuluvat toimijat pystyvät vaikeisiin päätöksiin tai lajiliittoja merkittävästi uudistaviin toimenpiteisiin. Lajiliittojen hallitusnimityksillä on siis merkittävää vaikutusta liittojen kykyyn uudistua.

Nimittämispolitiikka voi johtaa toisinaan hyvinkin vaikeisiin valtapeleihin lajiliitoissa. Näiden seurauksena lajiliiton sisäinen eheys saattaa heiketä merkittävästi. Haastattelujen

perusteella vaikuttaa, että useimmiten jännitteet nimityksissä ovat valtapoliittisia. Haastattelut eivät juurikaan nostaneet esille, että hallitusjäsenyyksiin liittyvillä henkilöstövalinnoilla olisi tehty myös tietoisesti laajempia linjavalintoja liiton toiminnan kehittämiseksi.

Yleisesti voi todeta, että lajiliitoissa korostetaan hallituksen monipuolista osaamista, minkä lopputuloksena nimitettyjen jäsenten tiedot ja taidot täydentävät toisiaan. Tyypillisesti tällainen hallitus koetaan hyväksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Samalla kuitenkin on tärkeää kyetä turvaamaan hallituksen yhtenäisyys. Tämä ilmeisimmin toteutui ainakin haastatelluissa liitoissa melko hyvin. Vaikka hallituksissa oli eri alojen osaajia, se ei aiheuttanut kuin yksittäistapauksissa jännitteitä hallitusten jäsenten kesken. Toisaalta esimerkiksi operatiivisen johtamisen näkökulmasta lajiliitoissa saattaa olla erityisen tärkeää se, että yksittäiseltä, erityisosaamista omaavalta hallituksen jäseneltä kyetään saamaan tarpeelliseksi koettua ohjeistusta ja neuvontaa. Tällöin hallituksen jäsenistä muodostuu eräänlainen ”osaajien pooli”, jota voidaan hyödyntää tapauskohtaisesti.

Haastatteluissa esiin noussut käsitys rekrytoinneista, hallitusjäsenten edustavuudesta ja lajin substanssituntemuksen merkityksestä saa tukea tehdystä kyselystä (kuvio 5). Erityisesti väitteestä ”lajiliittomme hallituksen on edustettava pääsääntöisesti jäsenistöämme” oli tiin yksimielisiä (ka. 4,8). Lisäksi hallitusjäsenten substanssituntemuksen merkitystä pidettiin tärkeänä (ka. 4,5).



KUVIO 5 Hallituksen toiminta, edustuksellisuus ja riskienhallinta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä ajatellen lajiliiton nykyisen hallituksen toimintaa asteikolla: 5=samaa mieltä – 1=eri mieltä, 3=en osaa sanoa.

Kyselyn tuloksissa huomattavaa on myös se, että rekrytointiprosessit koetaan hallitusten jäsenien keskuudessa melko avoimiksi ja läpinäkyviksi (ka. 3,9). Myös riskienhallinnan tietoisuus on hyvällä tasolla. Suurin osa vastaajista oli joko täysin samaa tai samaa mieltä väittämän

”hallituksessamme käydään säännöllistä keskustelua riskienhallinnasta” kanssa (ka. 4,1). Tästä näkökulmasta katsoen edellä mainitut hyvän hallinnon osa-alueet näyttävät toteutuvan lajiliittojen hallitustyöskentelyssä varsin hyvin.

3.3 Hallitusten avoimuus, vuorovaikutus ja päätöksenteko

Käytössä olevien aineistojen perusteella hallitustyöskentely on pääosin organisoitunutta ja järjestäytynyttä. Hallitustyöskentelyä ja samalla sitä, mitä asioita käsitellään, ohjaa vuosirytmii ja joissakin tapauksissa kirjattu ”vuosikello”. Sen mukaisesti määrittyvät muun muassa tilinpäätösten, taloussuunnittelun ym. asioiden käsittely tiettyinä ennalta sovittuina ajankohtina. Asioiden valmistelu lajiliittojen muita hallintoelimiä varten ohjaa myös rytmitystä. Tutkimusaineistossa on myös viitteitä siihen, että osassa lajiliitoissa hallitustyöskentely on jopa liian muodollista ja suoraviivaista. Asioiden käsittely on päätösasioita tai liiton perustoimintaan liittyvää ”pakkopullaa” eikä niistä synny riittävästi keskustelua.

Se, mitä asioita lajiliiton hallituksessa kulloinkin käsitellään, riippuu paljolti toiminnanjohtajasta ja puheenjohtajasta. Useimmiten he käyvät myös ennakkoon läpi hallituksessa käsiteltävät asiat. Tämä ei sinällään ole harvinaista hallitustyöskentelyssä. Lajiliitoissa on selkeitä eroja siinä, miten yllätyksellisiä asioita otetaan käsittelyyn. Kysymys voi olla vaikkapa poikkeuksellisesta julkisuudesta esiin nousevasta kriisistä. Osassa lajiliitoissa niihin reagoi hallituksen puolelta vain puheenjohtaja eikä asioiden kulusta välttämättä tiedoteta hallitusta laajemmin. Käytännössä tämä voi olla pakon sanelemaa tilanteiden nopean etenemisen vuoksi, mutta myös etukäteen sovittu toimintatavallinen ratkaisu, joka on kirjoitettu kriisiviestintäsuunnitelmaan.

Lajiliittojen välillä on myös eroja siinä, kuinka eriytynyttä hallituksen toiminta on. Osassa lajiliitoissa vastuuta pyritään jakamaan hallitusten jäsenten kesken siten, että eri henkilöt erikoistuvat esimerkiksi osaamisensa mukaisesti työryhmiin tai valiokuntiin. Toisissa hallituksissa pyritään taas toimimaan aina kollektiivisemmin eikä työryhmäkäytänteitä välttämättä käytetä aktiivisesti hyödyksi. Tiivistäen voi todeta, että lajiliittojen hallinto rakenteistuu monin eri tavoin hallituksen lisäksi niin toiminnallisesti rekrytointikäytänteiden kuin sisältöjenkin näkökulmasta katsottuna. Haastattelujen havainnot näkyvät myös raportin alun esimerkkiliittojen verkostokuvissa.

Tehtyjen haastattelujen perusteella liitoissa ymmärretään hyvin se, että hallituksessa työskentelyn pitää olla avointa ja toimiva vuorovaikutus on avainasemassa. Tätä myös pyritään edistämään. Hallituksen jäsenet kokevat yleisesti, että heillä on mahdollisuus testata ajatuksiaan muilla hallituksen jäsenillä (kuvio 5, ka. 4,1). Tulos viittaa siihen, että hallituksissa uskalletaan keskustella vaikeistakin asioista.

Näyttää siltä, että hallitusten työskentelytavat ja mahdollisesti jäsenten valintakriteerit ovat sellaisia, että ne pääosin tukevat toimivaa hallitustyöskentelyä. Vuorovaikutusta ja avoimuutta pyritään hallituksissa edistämään tyypillisin keinoin, kuten esimerkiksi keskittymällä tehokkaaseen ja avoimeen tiedonkulkuun. Hyvin monet haastateltavat näkivät keskinäisen dialogisen työskentelyn hallituksen sisällä avaintekijänä avoimuudelle ja vuorovaikutukselle. Lisäksi monessa hallituksessa panostetaan siihen, että osallistuminen yhteiseen toimintaan luo sitoutumista ja tyytyväisyyttä hallitustyöskentelyyn.

Haastattelujen perusteella luottamuksen ja toimivuuden kannalta yksi vaikeimpia asioita on ulkoisen ja sisäisen toiminnan suhde. Kysymys on siitä, missä määrin hallituksessa käydyt keskustelut pysyvät luottamuksellisina eivätkä vuoda ulospäin. Samoin sisäiseen

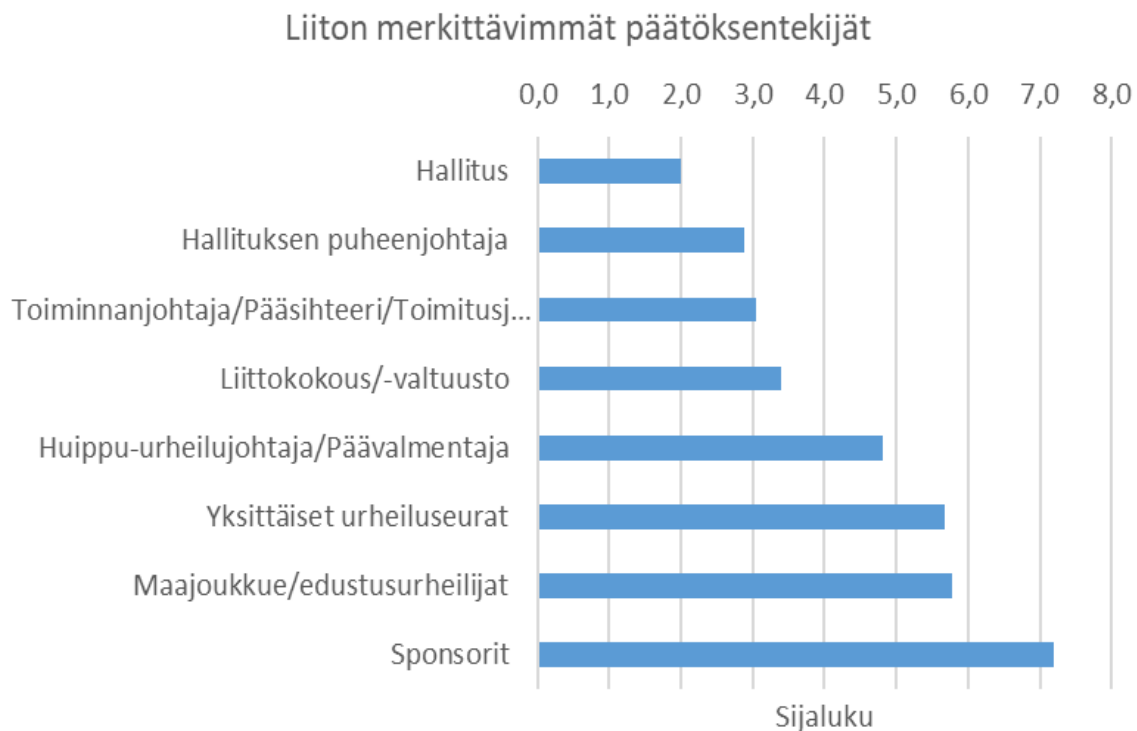
ilmapiiriin vaikuttaa merkittävästi sitoutuminen yhdessä sovittuihin asioihin. Kun päätetyistä asioista sovitaan yhteisesti, oleellista on pystyä toimimaan niin, että myös hallituksen ulkopuolella toimitaan yhteisesti valittujen linjausten ja päätösten mukaisesti. Tämä ei aina onnistu ja sen vuoksi esiintyy jännitteitä myös hallituksen sisällä.

Vaikka lajiliittojen hallituksissa toimiminen koetaan avoimena, toimivana ja luottamuksellisena, se on myös herkkää muutoksille. Samankin lajiliiton sisällä tilanne saattaa vaihdella hallituksittain. Vaikka nykyinen hallitus toimisi luottamukseen perustuen, ei ole varmuutta, että näin olisi tulevaisuudessa. Muutosuhkaa tuo esimerkiksi se, että monet hallitusten jäsenet edustavat aluetta tai merkittävää seuraa. Tällöin he saattavat ottaa hallitustyöskentelyssä edunvalvojan roolin. Lisäksi uudet esiin nousevat vaikeat asiat voivat nopeastikin saada aikaan henkilösuhteiden kärjistymisen. Yksittäistapauksina tuotiin myös esille, että hallituksen jäsenistä voi eriytyä oma ”sisäpiirinsä” jopa siinä määrin, että yksittäiset hallituksen jäsenet saattavat kokea ulkopuolisuutta. Nämä sisäpiirihallitukset tai ”hallitukset hallitusten sisällä” eivät myöskään lisää luottamusta hallitusjäsenten kesken tai koko liiton toimintaa ajatellen.

Aineistojen perusteella voi myös todeta että ”sellainen on hallitus, kuin on puheenjohtaja”. Toisin sanoen hallituksen puheenjohtaja vaikuttaa toiminnallaan ja persoonallaan merkittävästi hallituksen sisäiseen ilmapiiriin sekä hallinnon toimivuuteen. Haastattelujen perusteella voi todeta, että on yhä harvinaisempaa, että jyräävä ja dominoiva hallituksen puheenjohtaja kykenisi aikaansaamaan toimivaa hallitustyöskentelyä. Puheenjohtajalta edellytetään silti edelleenkin määrätietoisuutta, jonka lisäksi arvossa ovat haastatteluaineiston perusteella kuuntelemisen, luottamuksen rakentamisen, vastuunoton ja tasapuolisen kohtelun taidot.

Myös kyselyn tulokset vahvistavat puheenjohtajan roolin merkittävyyttä liiton päätöksenteossa (kuvio 6). Vastaajia pyydettiin asettamaan eri toimijat sijaluvun mukaan asteikolle 1–8 sen mukaan, kuka toimijoista on heidän mukaansa liiton merkittävin päätöksentekijä. Sijaluvulle 1 asetettu toimija oli määritelty merkittävimmäksi. Tulokset laskettiin siten, että sijaluvut laskettiin yhteen ja jaettiin vastausten määrällä (n=194).

Kyselyyn vastaajien mielestä puheenjohtajalla on toiseksi merkittävin rooli liiton päätöksenteossa heti hallituksen jälkeen. Kyselyn vastaukset ovat samansuuntaisia haastattelujen kanssa. Niissä tuotiin usein esille esimerkiksi puheenjohtajan ja operatiivisen johtajan tiivis yhteistyö ja mahdollisuus käyttää valta-asemaa liiton toiminnassa.



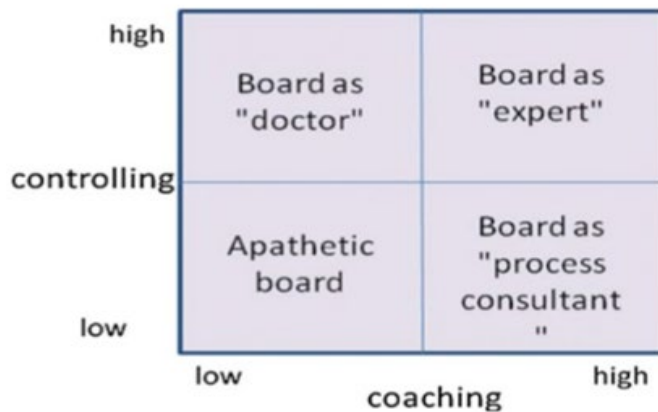
KUVIO 6 Liiton päätöksentekoon vaikuttavat toimijat/toimijaryhmät. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten merkittäviä päätöksentekoon vaikuttavia toimijoita seuraavat toimijat/toimijaryhmät ovat lajiliitossanne käyttämällä sijalukuja 1–8 seuraavaa asteikkoa hyödyntäen: 1=merkittävin päätöksentekijä, 8=vähiten merkittävä päätöksentekijä.

3.4 Hallituksen rooli lajiliiton toiminnassa

Hallituksen roolin tarkastelun tulkinnaalisena kehyksenä hyödynnettiin Kreutzerin ja Jacobsin (2011) nelikenttää (kuva 4). Siinä hallituksen rooli on määritelty kontrolloivan ja valmentavan toimintatavan ja johtamisen ulottuvuuksilla. Kuviota käytettiin sekä haastattelujen tukimateriaalina että kyselyn väittämien E-osion muotoilussa (liite 2). Tulosten tulkinnassa on kuitenkin huomioitava se, että kaikissa liitoissa ei ole operatiivista johtajaa. Myös kysymysten asettelu kyselypatteristossa oli tältä osin puutteellista. Näistä lähtökohdista huolimatta tulokset ovat selkeitä.

Nelikenttä pohjautuu kahdelle organisaatioiden hallinnon tutkimuksessa perinteisesti käytetylle teorialle, jotka ovat nk. agentti- ja taloudenhoitajateoriat (agency- and stewardship theory). Agenttiteorian perustana on sopimussuhde päämiehen ja agentin välillä. Se tarkoittaa järjestötoiminnan viitekehyksessä esimerkiksi operatiivisen johdon (agentti) ja hallituksen (päämies) välistä toimintaa. Käytännössä kyse on siitä, että järjestön operatiivinen johtaja toteuttaa operatiivista toimintaa ja sitä kautta saa delegoitua päätösvaltaa itselleen. Agenttiteorian pääpaino on hallitustyöskentelyn kontrolloivassa ulottuvuudessa. Vastaavasti nk. taloudenhoitajateoria lähtee liikkeelle siitä, että operatiivisen johtajan ensisijainen pyrkimys on tehdä laadukasta työtä ja huolehtia organisaation toiminnasta lojaalisti ilman oman edun

tavoittelua tai omaan työhön liittyvien taloudellisten etujen ensisijaisuutta. Hallituksen tehtävä on toimia partnerina, joka valmentavan johtamisotteen avulla tukee operatiivista johtoa ja tuo päätöksentekotilanteisiin lisäarvoa. Yhteistyön ja laajemman päätöksentekoperustan lopputuloksena organisaation suorituskyky vahvistuu. (Kreutzer & Jacobs 2011.)



KUVA 4 Hallituksen roolit ulottuvuudella kontrollointi ja valmentaminen/sparraaminen (mukailtu Kreutzer & Jacobs 2011).

Nelikentän eri osat tiivistävät hallituksen roolin ja toimintatavan seuraavasti: kun kontrolli on vähäistä ja valmentava johtamisote vallitsevaa, hallituksen rooli on olla nk. *prosessikonsultti*. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi yksittäisellä hallituksen jäsenellä on merkittävä konsulttimainen rooli järjestön erityisosaamista vaativissa tehtävissä. Lajiliittojen toiminnassa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi viestinnällisen erityisosaamisen hyödyntämistä osana liiton operatiivista toimintaa.

Kun sekä kontrollia että valmentavaa toimintaorientaatiota on vähän, voidaan hallitusta kutsua *apaattiseksi*. Tällöin hallitus antaa hyvin vahvan mandaatin (joko tietoisesti tai tiedostamatta) operatiiviselle johdolle ja toimistolle, mutta toisaalta ei välttämättä osoita kiinnostusta tai tukea työlle. Jos operatiivisen johdon toimijuus on omavaltaista, voidaan apaattista hallitusta kutsua myös *kumileimasinhallitukseksi*. Jos kontrollin aste on korkea (vasen yläkulma), hallitusta kutsutaan *lääkärihallitukseksi*. Tähän hallitustyyppiin kuuluu tarkkojen toimintaohjeiden antaminen operatiiviselle johdolle sekä työskentelyn tiivis seuranta. Operatiivisen johdon oma toimijuus ei ole autonomista, pikemminkin annettujen suoritteiden tekemistä. Oikeaan yläkulmaan sijoittuva *eksperttihallitus* osaa yhdistää sopivassa suhteessa kontrollin ja osaa antaa toimintavapauksia luottamalla operatiiviseen johtoon. Vuorovaikutuksen aste on korkea ja yhteistyö perustuu molemminpuoliseen luottamukseen.

Haastattelujen perusteella voi todeta, että liitoissa pohditaan ja tiedostetaan luottamushenkilöiden ja operatiivisen henkilöstön (erityisesti johdon) välisen työnjaon ja roolikeskustelun tärkeys. Kuten olemme todenneet, se, miten kussakin liitossa kummankin osapuolen rooli määritellään, voi olla riippuvaista esimerkiksi liiton organisoitumisen ja hallinnon historiallisesta kehittymisestä, persoonista, liiton koosta ja yksittäisten hallitusjäsenien mielenkiinnon kohteista. Käytössä ei välttämättä ole selkeää ja säännöllisesti toteutettavaa toimintamallia siihen, miten työnjaosta ja roolituksesta keskustellaan. Useissa liitoissa luotetaan liiton yleissääntöihin ja nykyiseen johtosääntöön päätösvallan ohjaajana ja vahvistajana.

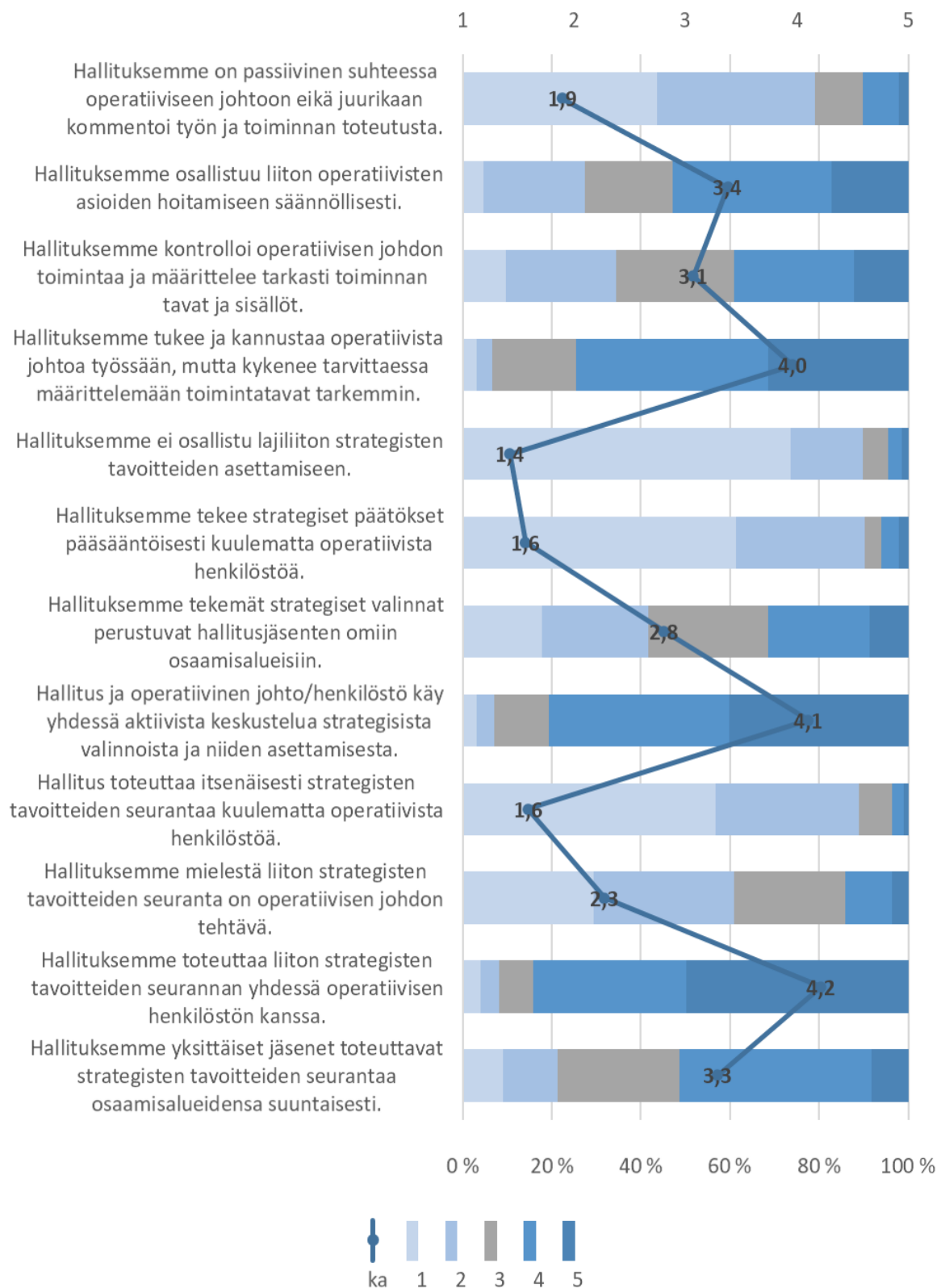
Roolikeskustelun perustana voivat olla myös ”hiljaisesti omaksutut toimintatavat” ja myös puheenjohtajan hallitukselle määrittelemä rooli.

Erityisesti pienempien liittojen hallitusten operatiivisempi rooli kävi ilmi haastatteluaineistosta: hallituksen jäseniä pyritään valitsemaan tietyn asiantuntijuuden perusteella, jotta liiton käytännön työt saadaan tehtyä. Toisaalta myös näissä pienemmissä liitoissa todettiin, että asiantuntijuuden hyödyntäminen ei välttämättä ole pitkäaikaista vaan enemmän tiettyyn tarpeeseen ja akuuttiin toimintaan kohdistuvaa. Lisäksi joskus on jopa välttämätöntä – liiton koosta tai asemasta riippumatta – että hallitus ottaa vahvan kannan ja toimijuuden, jos liiton tilanne niin vaatii. Hallituksen ja operatiivisen johdon välinen suhde ei ole staattinen vaan tarvittaessa ajassa muuttuva. Hallituksen osaamista kuvaa siten myös sen kyky tunnistaa oma toimijuutensa ja mahdollinen muutostarve.

Se, miten hallituksen operatiivinen toimijuus määräytyy, on osa luottamusjohdon ja erityisesti puheenjohtajiston asiantuntemusta. Liiton kokonaisjohtamiselle ei ole edunmukaista roolien alati vaihtuva uudelleenmäärittely. Haastatteluissa tuotiin erityisesti esille se, että roolien on oltava selkeitä ja muutoksia tulee tehdä tarvittaessa niin, että ne ovat kaikille perusteltuja. Tässä yhteydessä kehittämisehdotuksena ja pohdintana nostettiin esiin ajatus ”hetkellisistä hallintorakenteista tai asiantuntijaryhmistä”, jotka voisivat toimia operatiivisen johdon tukena erityiskysymyksissä.

Haastatteluissa korostui myös ymmärrys siitä, että luottamushenkilöillä voi olla halua toimia operatiivisesti oman lajitaustansa tai muun läheisen urheilusidoksen vuoksi. Liiallinen omakohtaisen kokemuksellisuuden korostaminen ja ”urheiluun liittyvät tunteet” voivat kuitenkin muodostua esteeksi ymmärtää luottamushenkilöiden roolia osana liiton johtamista. Osa haastateltavista toi esille, että luottamustyön avulla voi päästä mukaan lajin huippu-urheilutoimintaan ”osaksi lajiyhteisöä”, mikä voi mielenkiintoisuudessaan toimia myös motivaattorina luottamustyöskentelylle. Hallituksen roolin näkökulmasta luottamushenkilöiden omat kokemukset ja kiinnostus erityisesti huippu-urheiluun osoittautuivat haastatteluissa siis sekä myönteiseksi että kielteiseksi tekijäksi tehokkaalle ja osaavalle hallitustyöskentelylle. Avainkysymys jatkossa onkin, miten hallita urheilun tai tietyn lajin ympärille syntyvää aitoa kiinnostusta, omakohtaisia kokemuksia sekä luottamustyöskentelyn vaatimaa strategista ja hallinnollista sisältöosaamista keskenään.

Kyselyn tulokset vahvistavat haastatteluissa esiin nousseita havaintoja (kuvio 7). Vastaajien liitoissa hallitustyöskentely näyttäytyy hyvinkin ammattimaiselta: luottamushenkilöstö kannustaa ja kontrolloi sopivasti operatiivista johtoa (keskiarvo 4,0). Hallitukset eivät myöskään näyttäydy ”passiivisina kumileimasimina”. Vastaukset jakaantuvat kuitenkin väittämässä ”hallituksemme osallistuu liiton operatiiviseen toimintaan säännöllisesti” ja ”hallituksemme kontrolloi operatiivisen johdon toimintaa ja määrittelee tarkasti toimintatavat ja sisällöt”. Saman suuntainen tulos on havaittavissa myös liiton strategian asettamiseen ja seurantaan liittyvissä väittämässä. Tämä vahvistaa haastatteluissa esiin nousseen teeman eli että hallitusjäsenet osallistuvat hetkellisesti tai oman osaamisalueensa puitteissa osassa liitoista operatiiviseen toimintaan joko tietoisesti tai tiedostamattaan. Erityisesti pienissä liitoissa hallitusjäsenien operatiivinen toiminta on lähtökohta liiton hallinnon toimivuudelle.



KUVIO 7 Hallituksen ja operatiivisen johdon välinen työnjako ja roolit. Vastaajat arvioivat väittämiä asteikolla 5=samaa mieltä – 1=eri mieltä, 3=en osaa sanoa.

3.5 Hallitusten strategisuus

Strategiatyö mielletään haastattelujen perusteella käytäntönä mieluummin uudenlaiseksi tai aikaisempaan verrattuna poikkeavaksi kuin vakiintuneeksi ja rutiininomaiseksi toimintata-vaksi. Monella haastateltavalla oli kokemusta aikaisemmista ajoista, jolloin lajiliittojen halli-tusten toiminta perustui paljolti yksittäisten ongelmien tai asioiden ratkaisemiseen. Strategi-oiden kautta pyritään nykyään siihen, että lajiliitoissa pystyttäisiin tarkastelemaan asioita ko-konaisvaltaisemmin, suurempiin kokonaisuuksiin keskittyen ja aiempaan enemmän tulevai-suusorientoituneesti.

Hallituksilla on tyypillisesti tärkeä rooli strategioiden valmistelussa. Käytännössä esi-merkiksi liittovaltuusto tai -kokous hyväksyy lajiliiton strategian. Tässä mielessä lajiliittojen strateginen toiminta muistuttaa enemmän kuntien kuin yritysten strategista toimintaa, mikä tarkoittaa esimerkiksi kunnanvaltuuston merkittävää roolia paikallishallinnossa. Lajiliitoissa käytännöt vaihtelevat jonkin verran erityisesti kokousten valmisteluvaiheessa. Osassa lajilii-toista on pyritty laajaan osallistumiseen valmistelussa. Toisissa lajiliitoissa valmistelu on kes-kittynyt hallitustasolle tai yksittäisille henkilöille.

Usein strategiat mielletään linjauksiksi, joiden pitäisi ohjata hallitusten työskentelyä ja lajiliittojen tavoitteiden toimeenpanoa. Strategiat ovat hallituksen johtamisen työkalu. Siksi johdon vaihtuessa saattaa käydä niin, että lajiliitossa käynnistetään uusi strategiaprosessi. Yleisesti voidaan todeta, että periaatteessa strategioiden perustarkoitus ymmärretään lajilii-toissa melko hyvin.

Haastattelujen perusteella lajiliitoissa on eroja siinä, kuinka tärkeäksi strateginen ja toi-mintaa ylipäättään laaja-alaisemmin ohjaava suunnittelu koetaan. Osassa lajiliitoista on pyritty selkeästi johtamaan toimintaa kokonaisvaltaisemmin ja strategisemmin sekä valittuihin lin-jauksiin perustuen. Vastaavasti perinteisemmät työskentelytavat ohjaavat hallitustyöskente-lyä yksityiskohtaisten, toisinaan varsin käytännöllisten ratkaisujen tekemiseen. Monesti myös eri intressitahoja edustavat hallituksen jäsenet nostavat esiin yksityiskohtaisia asioita. Koko-naisvaltaisen, strategisen työskentelyotteen aikaansaaminen lajiliittojen hallitusten toiminta-tavaksi ei välttämättä tapahdu siis ongelmitta. On myös mahdollista, että yleiset linjaukset jäävät ”retorisiksi julistuksiksi” ilman yhteyttä käytännön toiminnan tekemiseen.

Kyseisten haastatteluhavaintojen takia kartoitimme kyselyssä sitä, missä määrin halli-tuksissa kyetään aikaansaamaan yhteisiä käsityksiä toimintaa ohjaavista laajemmista periaat-teista, kuten esimerkiksi oman lajin keskeisistä strategisista painopisteistä tai vastaavasti laa-jemmin kansallisesta liikuntapolitiikasta (kuviot 8 ja 9).

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että lajiliittojen hallituksissa on melko selkeä näkemys oman lajin kehittämistavoitteista, kuten harrastajamääristä, urheilullisista tavoitteista, seura-toiminnan kehittämisestä ja olosuhteiden edistämisestä. Tätä voidaan pitää hyvänä tulok-sena. Lajiliittojen hallitukset kykenevät pääosin tekemään strategista ja kokonaisvaltaista työtä oman lajinsa kehittämiseksi. Samalla on kuitenkin mahdollista, että muut lajit koetaan enemmän kilpailijoina kuin yhteistyökumppaneina liikuntapolitiikassa ja urheilun edistämi-sessä.

Talous määrittelee vahvasti lajiliittojen hallitusten työskentelyä. Se ei ole sinällään yllät-tävää, koska talouteen liittyvät tekijät ovat perustana liitossa tehtäville päätöksille, valinnoille ja uudistuksille. Vastaajien näkemys talouden seurannan toteutuksesta olikin hyvin yksimie-listä (ka. 4,1). Sen sijaan myyntiin ja markkinointiin liittyvät näkemykset eivät olleet yhtä sel-keästi jaettuja. Kyselyssä tämä näkyi vastakkaisinkin näkemyksinä siitä, kuinka selkeät

yhteiset näkemykset hallituksella oli myyntiin ja markkinointiin liittyvistä tavoitteista (ka. 3,5) ja toimenpiteistä (ka. 3,3).



KUVIO 8 Hallituksen toimintatavat ja linjaukset suhteessa strategiaan painopisteisiin. Vastaajat arvioivat väittämiä asteikolla 5=samaa mieltä – 1=eri mieltä, 3=en osaa sanoa.

Kyselyn avulla haluttiin tarkastella myös sitä, missä määrin linjausten tekeminen ja strategian asettaminen perustuu urheilijapalautteeseen. Teemana aihe liittyy yksityisen sektorin toimintatapaan, jossa kehittämistoimintaa on pyritty toteuttamaan enemmän alhaalta ylöspäin ohjautuvammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Tämän suuntainen kehitys ei näytä erityisen vahvalta lajiliitoissa. Tulokset osoittavat, että hallitusten toimintatavat urheilijapalautteen saamiseksi liiton toiminnan kehittämiseksi ovat varsin vaihtelevia (ka. 3,1).

Urheilijoiden kuulemisen vaihtelevat toimintatavat osana liittojen toiminnan kehittämistä ei tietysti vielä yksiselitteisesti kerro siitä, että urheilijoiden – tai laajemmin lajin harrastajien – näkemykset eivät kanavoituisi esimerkiksi seurojen ja avaintoimijoiden kautta hallitustyöskentelyyn. Voi olla myös niin, että huippu-urheilun parissa työskentelevät henkilöt analysoivat säännöllisesti eri tavoin kysyttyä urheilijapalautetta, mutta tietoja ei käytetä tai niistä ei ole hyötyä liiton strategisessa toiminnassa.

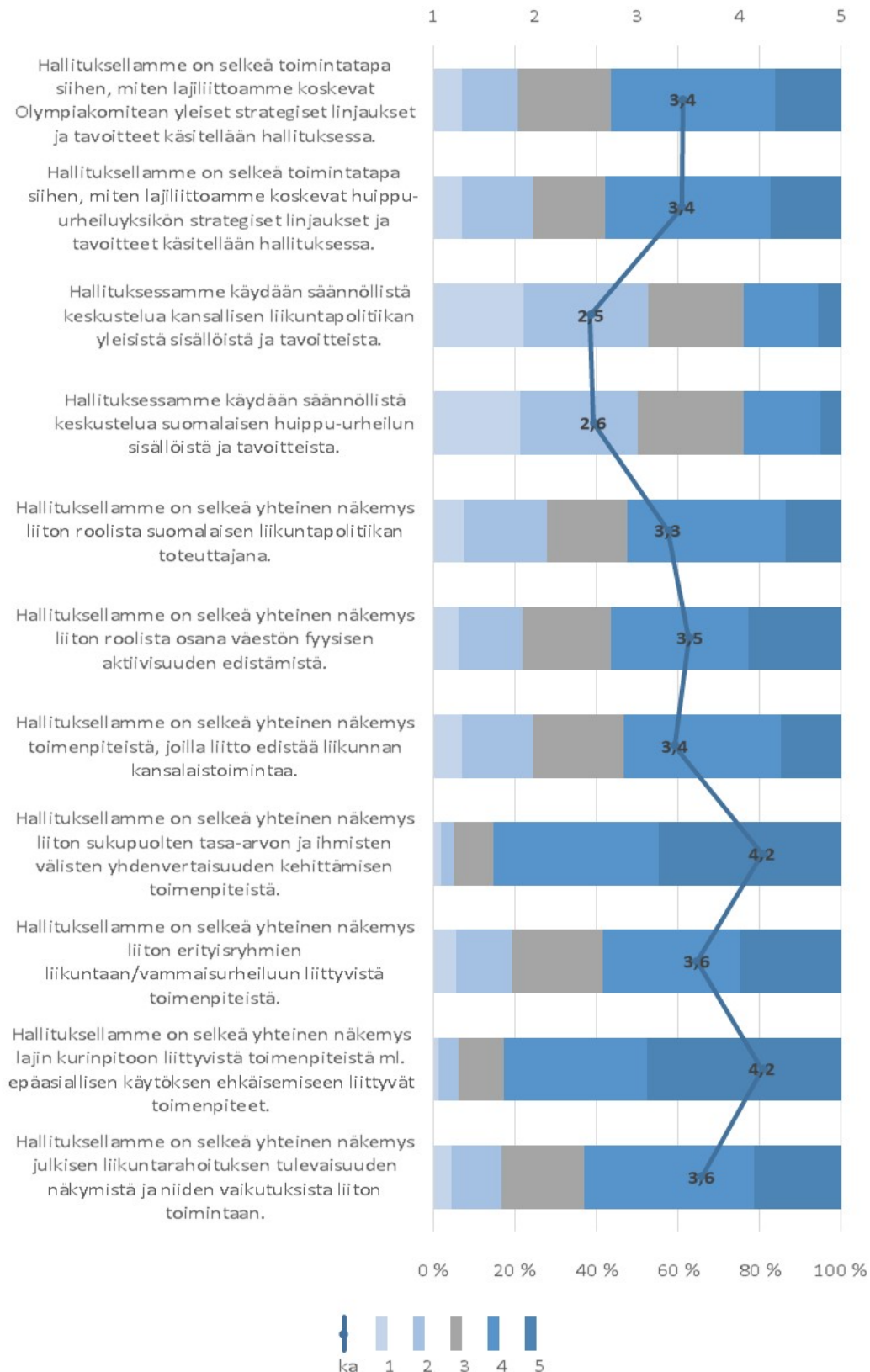
Tästä esimerkkinä on Olympiakomitean Huippu-urheiluyksikön eri lajien tuki- ja kehittämisprosessit, joiden osana kerätään säännöllisesti tietoa eri lajien huippu-urheilijoilta lajin valmennuksesta ja harjoitteluun liittyvistä käytänteistä mukaan lukien lajien huippu-urheilu budjetit (Olympiakomitea 2021). Hallitustyöskentelyn ja liiton kokonaistoiminnan kannalta oleellista onkin, onko näillä jo kerätyillä tiedoilla merkitystä liiton strategisen toiminnan kannalta ja kannattaako niitä käsitellä osana liittojen huippu-urheilulle asetettuja strategisia tavoitteita. Kokonaisuutena urheilijapalautte on – joko kokonaan uutena tai olemassa olevia tiedonkeruita avoimesti käsittelemällä – liittojen hallinnossa kehitettävä kohde. Osallistamalla urheilijoita heitä vastuutetaan toiminnan kehittämisestä ja toteutettujen toimenpiteiden tuloksekkaisuudesta, mikä ei välttämättä ole itsestäänselvyys nykyisessä huippu-urheilujärjestelmässä (vrt. Lehtonen 2020b).

Haastatteluissa nousi esille, että sekä Olympiakomitean linjaukset että liikuntapolitiikan yleiset suuntaukset vaikuttavat valittuihin strategisiin linjauksiin ja lajiliittojen yhteiseen ymmärrykseen asioista. Kyselyn perustella tämä havainto näyttää pitävän paikkansa vain osittain, koska monissa lajiliitoissa lähdetään enemmänkin liikkeelle omista, sisäisistä tarpeista, haasteista ja ongelmista kuin yleisistä liikuntapolitiikan tavoitteista. On mahdollista, että kansallisesta liikuntapolitiikasta ei keskustella juuri lainkaan hallituksissa, tai että varsinaiset linjaukset oman liiton näkökulmasta jäävät tekemättä.

Melkein puolet kyselyyn osallistuneista oli eri mieltä väitteestä ”hallituksissa käydään keskustelua kansallisesta liikuntapolitiikasta” ja ”hallituksissa käydään säännöllistä keskustelua suomalaisen huippu-urheilun sisällöstä ja tavoitteista” (kuvio 9). Tähän liittyy myös monen vastaajan esittämä arvio, jonka mukaan hallituksella ei ole riittävän selkeää käsitystä lajiliitosta liikuntapolitiikan toteuttajana (ka. 3,3). Toisaalta huippu-urheilun suunta tai liikunnan kehittyminen kansalaistoimintana ovat muutoksessa. Se, mihin suuntaan ne kehittyvät suhteessa omaan lajiin, on vielä epävarmaa ja tämä saattaa selittää tuloksia.

Sekä haastatteluaineisto että edellä mainitut tulokset kyselystä tiivistävät havainnon huippu-urheilun eriytymisestä lajiliitoissa omaksi toiminta-alueekseen, joka yleensä kuuluu erityisesti valmentajille. Haastatteluissa useat vastaajat toivat esille sen, että huippu-urheilusta käytävä keskustelu on enemmän ”tiedoksi olevia asioita” eikä kokouksissa käsitellä sisällöllisiä kysymyksiä. Toisaalta taas huippu-urheilumenestyksen tarve tiedostettiin samoin kuin siihen liittyvät taloudelliset vaatimukset ja mahdollisuudet.

Suurin osa kyselyn vastaajista (ka. 3,7) oli kuitenkin samaa mieltä väitteen ”hallituksellamme on yhtenäinen näkemys lajin huippu-urheiluun liittyvistä toimenpiteistä ja tavoitteista” kanssa. Vastaajien näkemysten mukaan liittojen hallitusten suhde huippu-urheiluun näyttäytyykin toiminnallisesti ja sisäisesti etäiseltä, mutta strategisena tavoitteena selkeältä.



KUVIO 9 Kansallisen liikuntapolitiikan ja linjausten käsittely hallituksessa. Vastaajat arvioivat väittämiä asteikolla 5=samaa mieltä – 1=eri mieltä, 3=en osaa sanoa.

Hallitukset ja laajemmin lajiliitot pystyvät kuitenkin mitä ilmeisimmin hyvin reagoimaan ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja tekemään niistä linjauksia. Tämä näkyy erityisesti siinä, että lähes poikkeuksetta lajiliittojen hallituksissa on koettu kyettävän linjaamaan yhdenvertaisuuteen (ka. 4,2) tai epäasialliseen käyttäytymiseen liittyvät asiat (ka. 4,2). Lajiliittojen johtaminen voi toimia tehokkaastikin, jos asia koetaan tärkeäksi. Yhdenvertaisuuteen ja epäasialliseen kohteluun liittyy myös asioina maineriskejä. Siksi on ymmärrettävää, että niitä on monessa lajiliitossa linjattu ja keskusteltu.

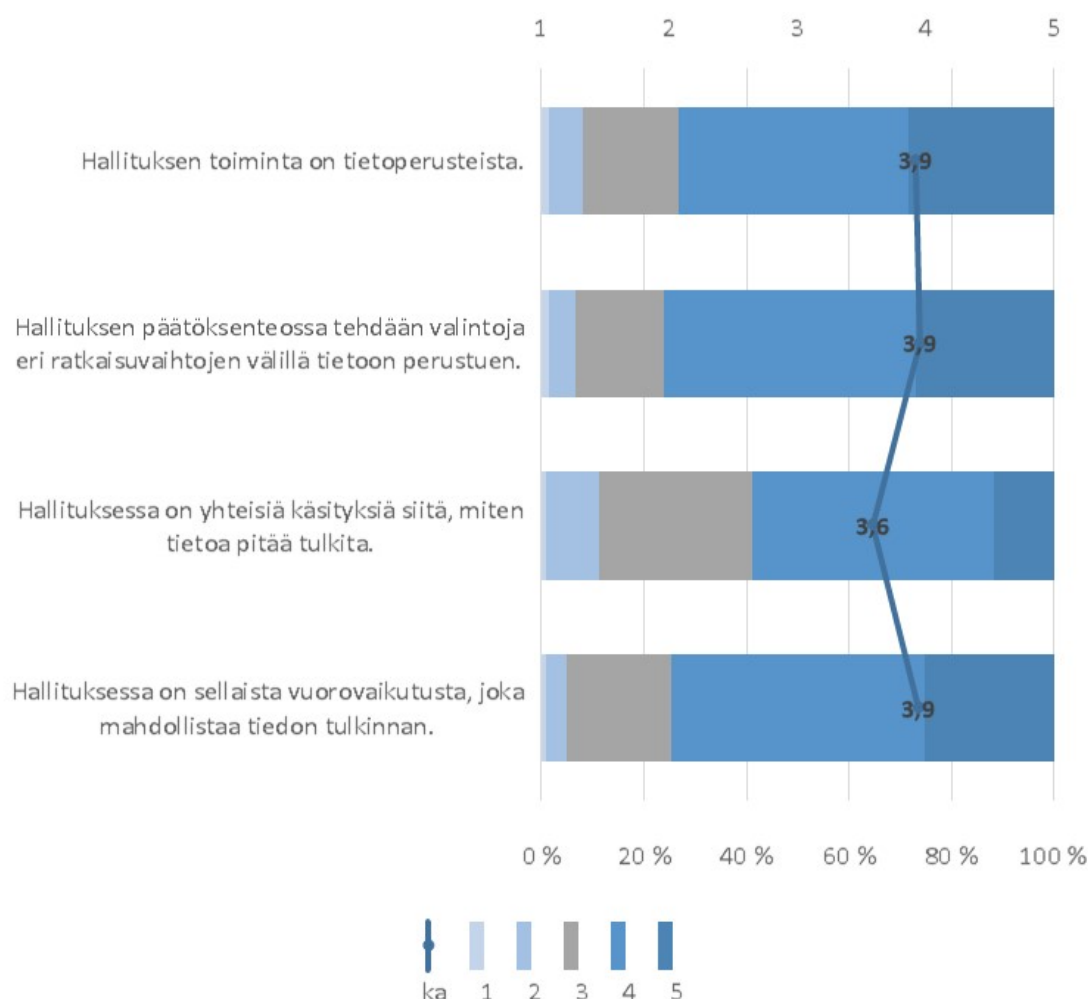
3.6 Tietoperustaisuus hallituksissa

Tehtyjen haastattelujen perusteella lajiliittojen hallituksissa tunnistetaan tietoperustaisuus. Usea haastateltava myös arvioi, että tietoperustaisuutta on kehitetty ja sitä on myös jatkossa syytä kehittää osana hallitustyöskentelyssä.

Haastattelujen perusteella tiedon tuottajana näyttäytyy useimmiten toiminnanjohtaja ja toisinaan myös liiton muu henkilöstö, erityisesti talousjohtaja (taloudellinen tilanne). Lajiliitoissa, kuten ylipäänsä organisaatioissa, ammatillinen henkilöstö toimii siten tiedon portinvartijana. Lajiliitoissa on myös systemaattisia käytäntöjä tiedon tuottamiseen.

Kyselyssä mitattiin hallitustyöskentelyn tietoperustaisuutta kahdella tavalla. Ensin haluttiin saada käsitys tietoperustaisuuden merkityksestä lajiliittojen hallitusten toiminnassa. Toisena kysymyksen kohteena oli, miten tietoa tulkittiin hallitustyöskentelyssä. Jälkimmäinen kysymys liittyi erityisesti ymmärryksen johtamiseen ja tiedon käyttöön.

Kysely osoittaa, että vastaajat kokevat hallitustyöskentelyn hyvin vahvasti tietoperustaiseksi (kuvio 10).



KUVIO 10 Hallituksen toiminta ja tietojohdaminen. Vastaajat arvioivat väittämiä asteikolla 5=samaa mieltä – 1=eri mieltä, 3=en osaa sanoa.

Tietoperustaisuus näyttää erityisesti liittyvän siihen, että lajiliitoissa on perinne reagoida hallitustasolla esimerkiksi seuroissa tapahtuviin asioihin. Toisin sanoen hallitukset ovat tottuneet kuulemaan ”kentän ääntä” ja sieltä saatua palautetta.

Lajiliitoissa seurataan säännöllisesti pääosin taloustilannetta ja sen kehittymistä. Tätä voidaankin pitää varsin tyypillisenä hallitustyön toiminnan perustana. Useiden lajiliittojen hallitukset seuraavat säännöllisesti myös lisenssi- ja harrastajamääriä. Tietoperustaisuuteen ovat vaikuttaneet myös uudet, digitaaliset kanavat. Niiden kautta välittyy eri tavoin tietoa myös hallitustasolle.

Haastattelujen perusteella varsinkin strategian toteutuksen seuranta vaihtelee merkittävästi ja se koetaan usein myös ongelmalliseksi. Samoin näyttää olevan kehitettävää siinä, missä määrin tietoperustaisuus kattaa lajiliittojen kannalta kokonaisvaltaisesti liiton toiminnan kannalta olennaisimmat asiat. Tämä näkyy muun muassa siten, että tieto toiminnasta sekä siihen liittyvistä onnistumista ja epäonnistumisista välittyy usein paitsi toiminnanjohtajan tai muun henkilöstön niin myös hallitusten jäsenten oman kokemuksen (tai heille välitetyn tiedon) kautta. Hallitustyöskentelyssä tiedon lähteinä ovat sekä systemaattinen tiedonkeräys että omakohtainen ja kokemusperäinen tieto. Tämänkaltaisen tietoperustaisuus pitää operationaaliset asiat hallitusten toiminnan agendalla.

Haastateltavat eivät juuri maininneet valtakunnallisia tiedonlähteitä systemaattisen seurannan lähteinä. Tämä ei välttämättä tarkoita, etteivätkö hallitusten jäsenet olisi tietoisia esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriön linjauksista tai väestötutkimusten tuloksista yleisesti liikuntaan ja urheiluun liittyen. Oleellista on, että esimerkiksi väestötutkimukset eivät tietolähteenä ole osa systemaattista seuranta. Tämä vahvistaa aiemmin todettua havaintoa siitä, että hallitusten strategisuus on enemmän lajien sisällöllisiin kysymyksiin liittyvää kuin pohdintaa lajeista osana laajempaa liikuntapoliittista tai -kulttuurista kokonaisuutta.

Yleisesti voi kuitenkin tiivistää, että tietoperustaisuus vaikuttaa asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon. Suurin osa kyselyyn vastanneesta arvioi, että tieto on vaikuttanut valintoihin päätöksenteossa eri ratkaisuvaihtoehtojen välillä (ka. 3,9). Tämä viittaa konkreettisesti myös tiedon käyttöön.

Toisaalta tietoperustaisuus ei noussut kovin vahvasti esille haastatteluaineistossa, kun pohdinnassa oli tiedon merkitys eri ilmiöiden tunnistamisessa. Lajiliittojen hallitukset eivät toimi välttämättä niin, että tiedon kautta tunnistettaisiin liikunnan ja urheilun yleisiä ongelmia ja kehittämiskohteita, joihin kohdennetaan toimintaa. Tämä kertoo siitäkin, ettei valtakunnallisesti tuotettu tieto ole välttämättä sellaista, joka palvelisi lajiliittojen johtamista.

Kyselyn perusteella vastaajat kokivat tiedon tulkitsemiselle olevan melko hyvin edellytyksiä. Tämä liittyy hallitusten toimintatapoihin. Vastaajien hallituksissa on tiedon tulkintaa mahdollistavaa vuorovaikutusta (ka. 3,9), joka kuvaa myös kyvykkyyttä faktapohjaiseen keskusteluun.

Iso osa kyselyyn vastaajista arvioi, että hallituksissa on yhteisiä käsityksiä tiedon tulkintatavoista (ka. 3,6). Tämä kertoo erityisesti lajiliittokohtaisesta ajattelusta. Hallituksissa pystytään melko hyvin tarkastelemaan toiminnan sisältöjä ja tavoitteita oman toiminnan tarkoituksenmukaisuuden lähtökohdista. Asian kääntopuolena voi olla toisaalta ”out of box” -ajattelun puute. Kysymys on siten siitä, missä määrin kyetään ajattelemaan toisella tavalla kuin miten on perinteisesti totuttu tulkitsemaan tietoa lajiliiton kannalta. Tämä voi heijastua negatiivisesti esimerkiksi lajiliittojen uudistumiskykyyn. On oikeastaan yllättävää, että vaikka lajiliittojen hallituksissa on usein oman lajin ulkopuolista edustusta, se ei ole murtanut kovinkaan suuressa määrin perinteistä, osin sisäänpäin katsovaa lajiliittojen tarkastelutapaa tulkita asioita ja tietoa.

Tietoperustaiseen toimintaan liittyvät myös ne tavat, joilla strategista toimintaa seurataan. Haastattelut – ja osin kyselykin – viittaavat siihen, että strategian toimeenpano ja siihen liittyvä seuranta toteutuvat liittojen toiminnassa vaihtelevasti. Osassa lajiliitoista toiminta on systemaattista. Toisissa lajiliitoissa seurantaan liittyvät indikaattorit voivat jopa olla yleisluonteisia, eikä strategioissa määriteltyjä linjauksia ole jäsennetty konkreettisiksi toiminnoiksi. Tällöin on myös epäselvää, millä tavoin ja minkälaisia toimenpiteitä toteuttaen kyetään aikaansaamaan toiminnallisia vaikutuksia.

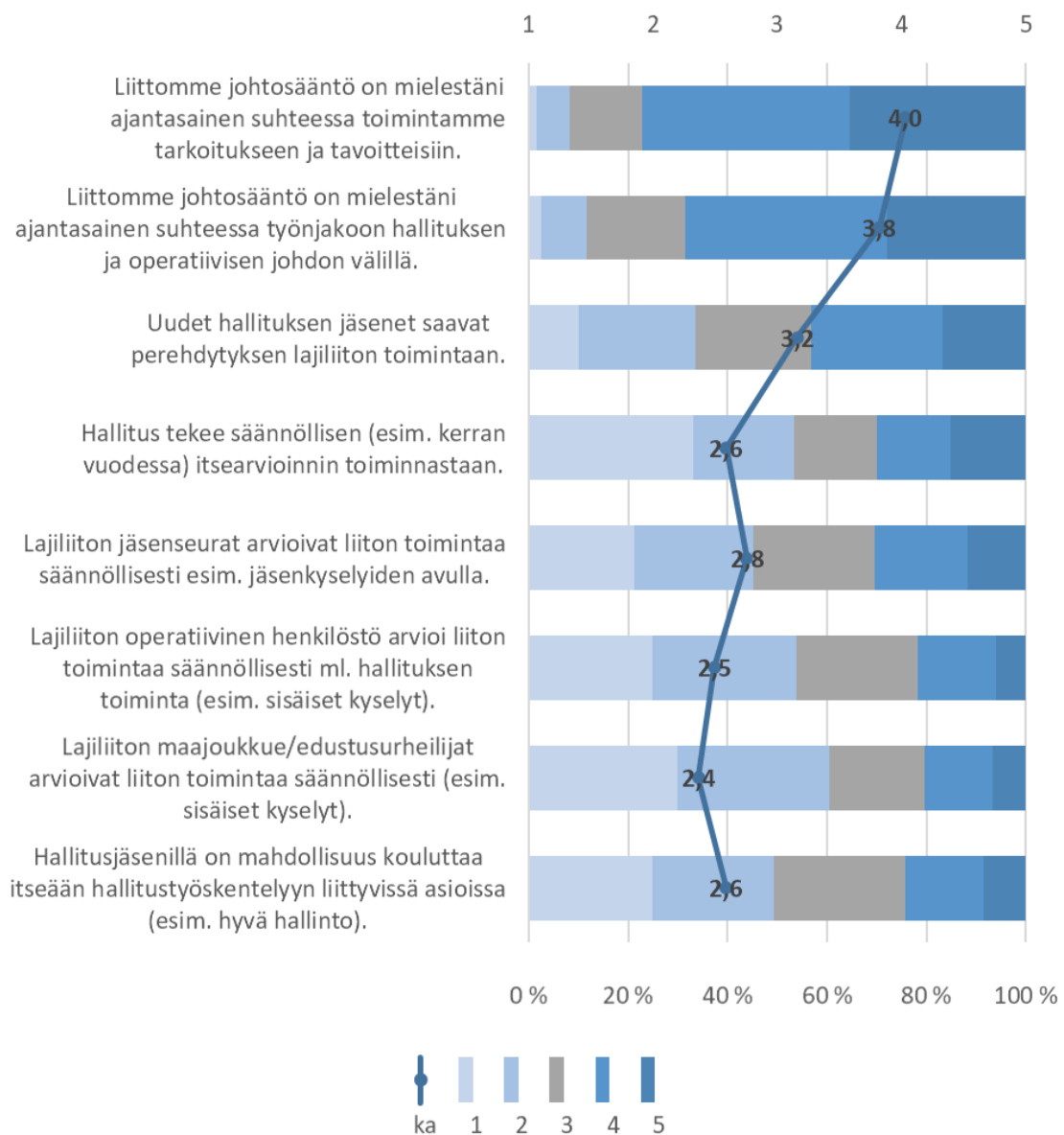
3.7 Hallitusten ja hallinnon toimivuuden yleinen kehittäminen lajiliitossa

Aineistojen perusteella urheilun lajiliittojen toiminta näyttäytyy keskimäärin osaavalta, ja luottamustoimintaan sitoudutaan ainakin osallistumalla kokouksiin säännöllisesti. Haastatteluaineistosta oli kuitenkin tunnistettavissa tarve hallinnon kehittämiseksi hallitustyöskentely mukaan lukien.

Hallinnon yleistä toimintaa kehystävät säännöt koettiin kyselyn perusteella riittäviksi (kuvio 11). Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että liiton johtosääntö on ajantasainen ja

vastaa toiminnan tarkoitusta (ka. 4,0). Johtosäännön antamat mahdollisuudet selkeään työnjakoon hallituksen ja operatiivisen johdon välillä olivat lähes yhtä hyvällä tasolla (ka. 3,8). Sen sijaan uusien jäsenten perehdyttäminen liiton toimintaan vaihteli paljon. Erityisiä kehityskohteita on tavoissa, joilla liitot tekevät itsearviointeja toiminnastaan tai kouluttavat luottamushenkilöstöä. Suurimmassa osassa hallituksista itsearviointeja ei toteuteta säännöllisesti (ka. 2,6). Myös perehdytys hallituksen toimintaan toteutuu vaihtelevasti (ka. 3,2) kuten myös mahdollisuus kouluttautua (ka. 2,6).

Näiden lisäksi vastausten keskiarvo oli alle 3,0 kaikissa väitteissä, jotka liittyivät tiedonkeruuseen ja/tai eri toimijaryhmien kuulemiseen osana liiton toimintaa ja kehittämistä. Heikoimmin liiton sisäisistä tiedonkeruista toteutuivat edustusurheilijoiden mahdollisuudet arvioida liiton toimintaa (ka. 2,4), mutta tätä mahdollisuutta ei myöskään ollut suurimmalla osalla liiton operatiivisesta henkilöstöstä (ka. 2,5) tai jäsenseuroilla (ka. 2,8).



KUVIO 11 Liiton hallinnon yleistoimivuus ja sisäiset kyselyt ja arviointikäytänteet. Vastaajat arvioivat väittämiä asteikolla 5=samaa mieltä – 1=eri mieltä, 3=en osaa sanoa.

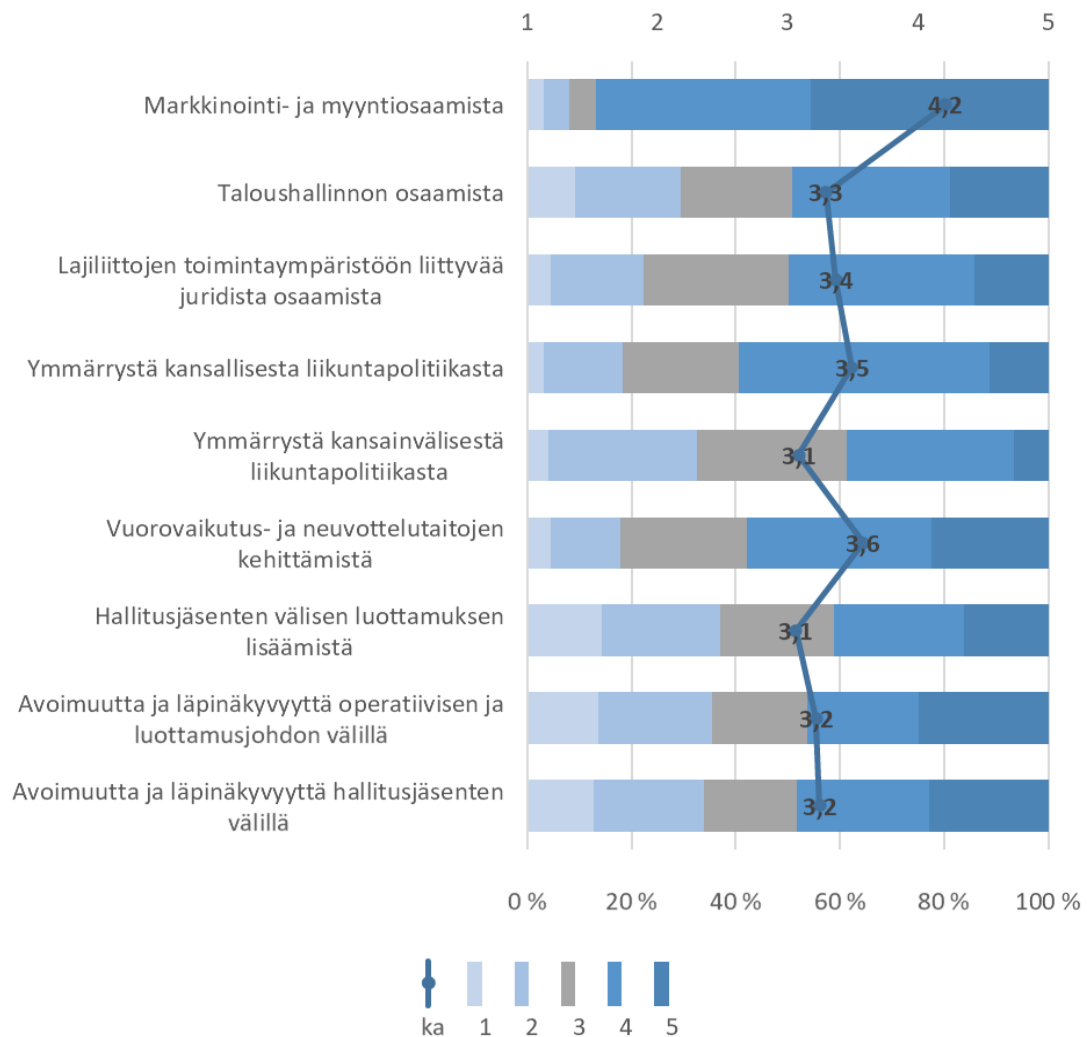
Erityisesti liiton sisäisiin kyselyihin liittyviin väittämiin oli vastattu paljon en osaa sanoa -vaihtoehdolla, mikä voi heijastaa joko konkreettista puutetta esimerkiksi tiedonkeruun käytänteissä tai tietämättömyyttä liiton toiminnasta. Operatiivinen henkilöstö voi esimerkiksi toteuttaa seurakyselyitä, mutta välttämättä näitä kaikkia ei raportoida hallitukselle. Yleisellä tasolla sisäiset kyselyt ovat toiminnan kehittämisessä liitoille tulevaisuudessa mahdollisuus saada tietoa itsestään ja keskeisistä toimintaryhmistään. Liiton koko toiminnan kehittämisen näkökulmasta katsottuna niitä voi siten suositella toteutettavaksi toiminnan laajuus ja voimavarat huomioiden.

Liittojen hallitusten tulevaisuuden osaamistarpeet linkittyvät toimintaympäristön muutoksista erityisesti talouteen (kuvio 12). Vastaajista suurimman osan (ka. 4,2) mielestä liiton hallituksessa on oltava enemmän markkinointi- ja myyntiosaamista. Myös taloushallinnon osaamista pidettiin tärkeänä (3,3). Tapahtuuko osaamisen lisääminen rekrytoimalla alan asiantuntijoita hallituksiin vai operatiivisten toimintojen uudelleen järjestelyjen avulla, on tulevaisuuden kannalta keskeinen kysymys. Erityisesti pienten ja/tai vapaaehtois pohjalta toimivien lajiliittojen näkökulmasta myynti- ja markkinointiosaamiseen resursointi on erittäin vaikeaa. Näillä liitoilla luottamushenkilöstön osaaminen ko. sisällöissä korostuukin todennäköisesti muita enemmän.

Hallituksella on merkittävä rooli erityisesti liiton talouden kokonaishallinnan seurajana, joka voi puoltaa yleisesti talouden ympärille kietoutuvan osaamisen lisäämistä. Toisaalta urheilun myynnin ja markkinoinnin osaaminen (ml. sponsorointi) eriytyy kiihtyvällä tahdilla ja on jossain määrin lajisidonnaista johtuen kansainvälisyyden eri asteista ja kilpailujärjestelmistä. Ammattitaitoisen operatiivisen henkilöstön palkkaus voi olla kokonaisuuden kannalta parempi ratkaisu. Valinnat perustuvat kuitenkin liiton kokoon ja mahdollisuuksiin ylipäättään palkata operatiivista henkilöstöä.

Suurin osa vastaajista (ka. 3,5) koki, että jatkossa on tarvetta lisätä osaamista ja ymmärrystä kansallisesta liikuntapolitiikasta. Havainto on linjassa haastattelujen kanssa ja isolla osalla hallitusten jäsenistä on halua ymmärtää liikuntapolitiikka laajemmin. Vastaavasti kansainvälisen liikuntapolitiikan ymmärrystä ei pidetty yhtä merkittävänä osaamistarpeena (ka. 3,1). Myös muiden väittämien kohdalla vastaukset hajaantuivat.

Hallituksen sisäisen toiminnan näkökulmasta kysely toi esille vastaajien varsin erilaiset näkemykset siitä, tarvitaanko hallituksessa jatkossa enemmän luottamuksen, avoimuuden ja vuorovaikutuksen edistämistä joko hallitusjäsenten tai luottamusjohdon ja operatiivisen johdon välillä. Kysymyspatteristosta nämä väitteet saivat heikoimmat keskiarvot (ka. 3,1–3,2) ja samanmielisyyys väittämien kanssa jakaantui selkeästi.

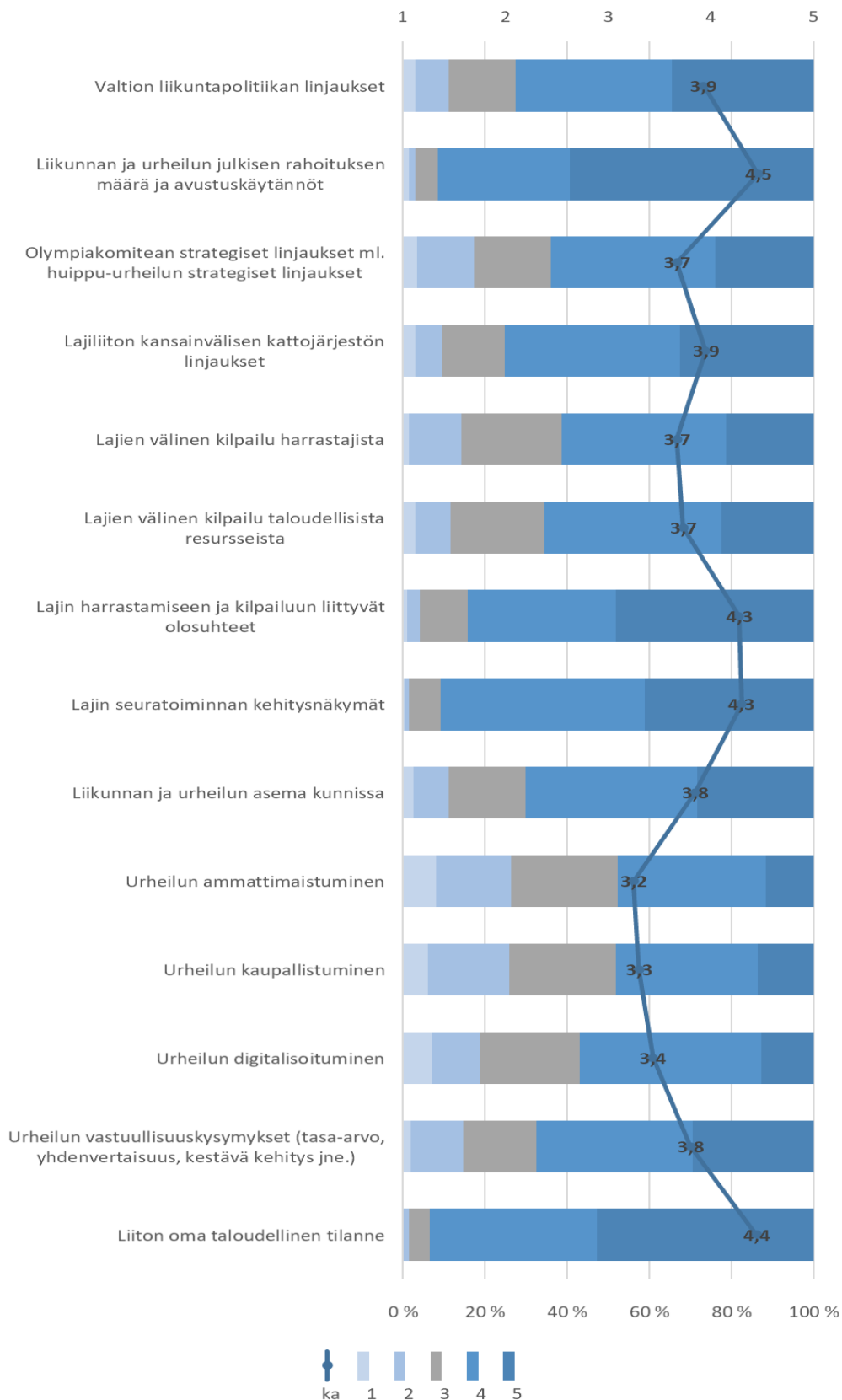


KUVIO 12 Liiton hallituksessa tarvittavat tulevaisuuden osaamistarpeet. Vastaajat arvioivat väittämiä asteikolla 5=samaa mieltä – 1=eri mieltä, 3=en osaa sanoa.

3.8 Toimintaympäristön muutokset ja tulevaisuuden strategiset valinnat

Haastattelujen perusteella lajiliitoissa tunnistetaan varsin laajasti sekä yleisiä yhteiskunnallisia muutostekijöitä että liikuntaan ja urheiluun liittyviä toimialakohtaisia kehityskulkuja. Tiivistettynä aineistoihin pohjautuen voi yleisesti todeta, että lajiliittojen hallitusten luottamushenkilöillä on varsin selvä ja realistinen näkymä siitä, mitkä tekijät ovat yleisiä toimintaympäristössä olevia muutoksia ja vaikuttimia. Liikunnan ja urheilun sisäisistä muutostekijöistä seuratoiminnan muutos erityisesti toimintaan sitoutumisen ja vapaaehtoistyön pitkäjänteisyyden heikentymisen vuoksi nähtiin merkittävimpänä.

Myös suurin osa kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että seuratoiminnan kehitysnäkymät vaikuttavat keskeisesti tulevaisuuden strategiaan linjauksiin liitoissa (kuvio 13, ka. 4,3). Haastateltavat toivat esiin lisäksi seuratoiminnan ammattimaistumisvaatimukset ja palkkatyön lisääntymisen, joka toisaalta luo ristiriitaa myös lajiliitolle seuratoiminnan elinvoimaisuuden näkökulmasta: kuinka ylläpitää vapaaehtoistyötä, mutta kehittää ammattimaistumista?



KUVIO 13 Liiton tuleviin strategiaan valintoihin liittyvät tekijät. Vastaajat arvioivat väittämiä asteikolla 5=samaa mieltä – 1=eri mieltä, 3=en osaa sanoa.

Ammattimaistuminen liittyi myös huippu-urheilun kaupallistumiseen, joka voi jossain määrin asettaa esimerkiksi liittojen omat ja urheilijoiden sponsorineuvottelut ristiriitatilanteeseen. Yksityisen sektorin toimintalogiikka näyttäytyi pohdintana hallintorakenteiden virtaviivaistamisesta: osalla liitoista oli haastattelujen mukaan selkeää kaipuuta päätöksenteon sujuvoittamiseen, jolloin esimerkiksi asioiden hyväksyttäminen liittovaltuustolla tai -kokouksella koettiin osin turhina tai päätöksentekoa pitkittävänä prosessina.

Yhteiskunnallisista muutostekijöistä esimerkiksi digitalisoitumisen tai kaupungistumisen koettiin vaikuttavan lajin harrastusmahdollisuuksiin, olosuhteisiin ja aikaa myöten liiton strategiaan linjauksiin. Kyselyn perusteella näkemykset kuitenkin vaihtelivat, ja en osaa sanoa -vastausten määrä oli suuri (kuvio 13). Haastatteluissa muista muutostekijöistä mainittiin vastuullisuuskysymysten aiempaa yleisempi julkinen keskustelu sekä joukkuelajien harrastajamääräisesti kasvava valta-asema.

Haastatteluissa esiin noussut merkittävä toimintaympäristön muutostekijä oli raha, rahapelitoiminnan tulevaisuus sekä akuutisti covid-19-pandemia, joka tosin oli vasta alkuvaiheessa haastattelujen toteutuksen aikana. Kyselyyn vastanneilla oli yleinen käsitys siitä, että sekä liikunnan julkinen rahoitus (ka. 4,5) että liiton oma talouden tilanne (ka. 4,4) vaikuttavat keskeisesti tulevaisuuden toimintamahdollisuuksiin. Vastaukset saavat tukea edellä mainituista myynti- ja markkinointiosaamiseen liittyvistä tulevaisuuden osaamistarpeista.

YHTEENVETO JA POHDINTA

Yleiskuva urheilun lajiliittojen hallitustyöskentelystä. Suomalaisten urheilun lajiliittojen hallitustyöskentelyn yleiskuva näyttäytyy käytettyjen aineistojen perusteella keskimäärin organisoituneelta ja järjestäytyneeltä. Hallitusten jäsenet ovat pääasiassa sitoutuneita luottamustyöskentelyyn, ja toiminta perustuu suurelta osin vapaaehtoisuuteen eikä kokouspalkkioita tai vuosikorvauksia makseta. Hallitusjäsenillä on myös usein pitkä (yli 10 vuotta) kokemus luottamustyöskentelystä joko urheilun tai muun toimialan parissa.

Hallitusjäsenten rekrytoinnissa käytännöt vaihtelevat, mutta yhä useammin liitoilla on rekrytointiin erityisesti keskittyviä erillisiä toimikuntia ja elimiä. Sidosryhmäsuhteiltaan keskeisten hallitusjäsenten merkitys sekä koko liiton että hallituksen toiminnalle tunnustetaan, mutta kokemukset näiden jäsenten hallitustyöskentelyn aktiivisuudesta ja vaikuttavuudesta vaihtelevat. Hallitusjäsenten rekrytoinnissa keskeistä on edelleen jäsenistön edustuksellisuuden huomiointi. Havainto edustuksellisuuden merkityksestä on yhteneväinen sosiaali- ja terveysalan järjestöjä käsittelevien tutkimusten kanssa (Lind 2020; Peltosalmi ym. 2020).

Hallituksen rooli ja päätöksenteko. Vallankäytön ja päätöksenteon näkökulmasta hallituksen kokonaisrooli nähtiin merkittävimpänä, mutta henkilötasolla sekä operatiivisen johtajan että puheenjohtajan toiminta näyttäytyy keskeisimpänä. Erityisesti puheenjohtajan rooli kokouksen yleisessä sujumisessa, keskustelun tasossa ja ilmapiirin luomisessa koetaan tärkeäksi. Niissä liitoissa, joissa operatiivista johtajaa ei ole, puheenjohtajan rooli korostuu entisestään kuten myös koko hallituksen rooli, joka monissa pienissä liitoissa on hyvin operatiivinen. Hallitusten yleisilmapiiri koetaan aineistojen perusteella pääosin avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi, vaikka kehittämistoimenpiteissä tarve nähdään varsin kahtiajakoisesti.

Hallituksen ja operatiivisen johdon välinen työnjako ja roolitus ovat aihe, joka tunnustetaan liitoissa toiminnan sujuvuuden kannalta tärkeäksi. Tutkimuksessa käytetyistä haastatteluista kävi erityisesti ilmi se, että hallitukset pyrkivät toimimaan nk. ”eksperttihallituksina”, joissa hallitus sopivassa määrin sekä valmentaa että kontrolloi operatiivista johtoa. Havainto koskee kuitenkin vain niitä liittoja, joissa on operatiivista henkilöstöä. Pienten lajiliittojen, joita Suomessa on paljon, hallitustyöskentelyn rooli näyttäytyy hyvin erilaiselta. Hallitustyöskentelyn kehittämisen näkökulmasta pienemmissä liitoissa hallitusjäsenten erityisosaamisella on suurempi merkitys ja näin myös asiantuntijuuden käyttö liiton toiminnassa on usein hyvin konkreettista.

Huomiota olisi kuitenkin kiinnitettävä enemmän sponsoreiden rooliin liiton päätöksiin vaikuttavana toimijaryhmänä. Koska sekä liitoilla että yksittäisten urheilijoilla sponsorirahoituksen merkitys kasvaa, voi olettaa myös rahoituskumppanien roolin kasvavan urheilun arvoihin liittyvissä kannanotoissa. Tästä on jo selkeitä viitteitä erityisesti globaaleihin urheilutapahtumiin liittyvissä vastuullisuuskeskusteluissa. On siis todennäköistä, että yrityskumppanit omilla arvoillaan määrittelevät jatkossa nykyistä enemmän myös kansallisen urheilun sisältöjä ja toimintatapoja sekä sitä kautta myös liittojen toiminnan painopisteitä.

Hallitustyöskentelyn sisällöt ja strategisuus. Aineiston perusteella hallitusten tärkein tehtävä on toimia strategisena ”ajattelijana” ja toiminnan linjaajana. Strategiset valinnat ovat paljolti lajiin liittyviä sisällöllisiä ja toimintaympäristölähtöisiä kokonaisuuksia. Yleisenä tiivistyksenä urheilun lajiliittojen toiminnan tarkoituksesta voi todeta, että niiden toiminnan ydin on samansisältöistä ja kohdistuu pääsääntöisesti kilpailu- ja valmennustoiminnan ylläpitämiseen, seuratoimintaan, huippu-urheiluun sekä olosuhdevaikuttamiseen.

Eniten liittojen hallitusten keskusteluissa puhuttavat kuitenkin talous ja raha, jotka nähtiin myös toimintaympäristön suurimpana uhkakuvana sekä oman liiton toiminnassa että urheilun taloudessa yleensä. Myös tulevaisuuden osaamistarpeet hallituksissa nivoutuvat talouteen. Lajin huippu-urheilun strategisten tavoitteiden asettelu tapahtuu pääsääntöisesti yhtenäisesti jaetuina näkemyksinä ja toimintatavoin. Huippu-urheilun merkitys tunnistetaan myös kiistatta esimerkiksi sponsorirahoituksen näkökulmasta, mutta toisaalta liiton huippu-urheilutoiminnan toteutukseen ei hallitustasolla puututa.

Lajiliittojen käytännön arjessa tulisi jatkossa pohtia myös sitä, voisiko strategioiden laadinnassa painottua enemmän ihmiskeskeisyys. Tällöin strategioilla pyrittäisiin aiempaa vahvemmin kehittämään esimerkiksi urheilijoiden, seuratoimijoiden, harrastajien tai lajiliitossa työskentelevien kyvykkyyttä, osaamista ja sitoutumista. Tämän suuntainen strateginen toimintatapa vaatisi uudelleen ajattelua muun muassa siitä, miten eri toimijoita otetaan mukaan strategioiden laadintaan ja kuinka heitä vastuutetaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lajiliitot liikuntapolitiittisina toimijoina. Koska liittojen strategiset sisällöt ovat samansisältöisiä (esimerkiksi seuratoiminta, lajin olosuhdetyö), liitot muodostavat julkisen liikuntapolitiikan toteutuksen näkökulmasta sisällöllisesti yhtenäisen järjestöryhmän ja liittojen rooli liikunta- ja urheilujärjestelmässä on selkeä. Liittojen hallituksissa käydään lajin substanssikysymyksiin verrattuna huomattavasti vähemmän keskustelua kansallisesta liikuntapolitiikasta mukaan lukien huippu-urheilu, tai liiton omasta roolista osana kansallista liikuntapolitiikkaa. Liittojen vaikuttamispolitiikka näyttäytyykin hyvin eriytyneeltä ja omaan lajiin sitoutuneelta ainakin hallitustyöskentelyn näkökulmasta katsottuna. Toisaalta liitot toteuttavat omien sääntöjensä mukaista toimintaa, joka yleisesti kiteytyy oman lajikulttuurin ylläpitämiseen.

Lisäanalyysia kannattaakin tehdä erityisesti siitä, miten sitoutuneita liittojen hallitukset ovat kansallisiin liikuntapolitiikan linjauksiin tai kuka liitoissa käy liikuntapolitiittista keskustelua eri sidosryhmien kanssa. Laajennettuna kysymys on siten siitä, *mikä* on lajiliitto, *kuka* lajiliittona lopulta esiintyy ja *kenellä* on puhevalta? Vastaavasti tarkastelun kohteeksi on myös asetettava kansallisen liikuntapolitiikan toimintatavat: missä ylipäätään käydään tällä hetkellä liikuntapolitiittista keskustelua ja miten liikuntapolitiikan prosessit etenevät käytännön toimenpiteiksi? Lajiliittojen osallistuminen liikuntapolitiittiseen keskusteluun hallitus- tai muullakaan tasolla ei voi aktivoitua, jos julkiselle liikuntapolitiittiselle keskustelulle ei ole olemassa rakenteita, kuten esimerkiksi liikuntajärjestöjen yhteisiä kokoontumisia tai toimielimiä. Kyse on siis siitä, missä ja miten lajiliitot voivat kollektiivisesti osallistua ja sitoutua kansallisen liikuntapolitiikan toteutukseen.

Lajiliittojen toimintaympäristön muutos ja tulevaisuus. Liittojen staattisena ja pysyvänä toimintaympäristössä olevana tekijänä näyttäytyvät taloudelliset resurssit. Lajikulttuurien ja liiton kehittämisen näkökulmasta hallitusjäsenten talousosaamisen painottaminen tuskin tulee olemaan riittävää lajin elinvoimaisuuden takaamiseksi. Murrosta on aiheuttanut akuutisti erityisesti covid-19-pandemia, joka käsillä olevan raportin valmistuessa on jatkunut yli vuoden (kevät 2021). Liikunnasta ja urheilusta riippumattomana ulkoisena tekijänä se kuitenkin pakottaa etsimään uusia toimintatapoja. Ilmeistä kuitenkin on, että lajiliitot tekevät ratkaisujaan eri pohjalta. Osa lajiliitoista painottaa esimerkiksi digitaalista kehitystä, joka toisille saattaa olla merkityksetön asia tai mahdotonta vähäisten resurssien vuoksi. Erilaiset painotukset voivat olla hyväkin asia.

Lajiliittojen erilaisuuden vuoksi tulevaisuuden trendit vaikuttavat niihin vaihtelevasti, minkä vuoksi liitot voivat toiminnan volyymin ja kapasiteetin näkökulmasta eriytyä entisestään. Suuntaus pakottaa myös hallituksia etsimään omia toimintatapoja selviytyä ja modernisoida lajikulttuurejaan. Eriytymiskehitys näyttää kuitenkin kiihtyneen 1990-lukuun verrattuna

(vrt. Koski & Heikkala 1998) ja erityisesti jakolinjana toimivat talouden rakenne ja realiteetit. Tämä voi taas johtaa siihen, että valtakunnallisen liikuntapolitiikan toteutus ei tapahdu riittävän yhtenäisesti, koska lajiliittojen toimintakapasiteetit poikkeavat toisistaan. Jatkossa on pohdittava entistä realistisemmin kansallisen liikuntapolitiikan kannalta sitä, missä laajuudessa tehdyt yhteiset kansalliset strategiat ovat toteutuskelpoisia taloudeltaan ja toiminnaltaan varsin erilaisissa lajiliitoissa. Toisaalta esimerkiksi uudistetut liikuntaa edistävien järjestöjen yleisavustuskriteerit painottavat liittojen omien painopisteiden merkitystä vaikkakin toiminnan volyymi esimerkiksi lisenssiurheilijoiden määränä vaikuttaa merkittävästi avustuksen määrään (OKM 2021).

Lajiliittojen hallinnon ja hallitustyöskentelyn kehittämismahdollisuuksia. Jatkossa tarvitaan enemmän mekanismeja, joilla hallituksen osaaminen hyödyttää liiton ja lajin toimintaa laajemmin. Käytännössä tämä voi tarkoittaa liittokohtaisia pohdintoja siitä, millä edellytyksillä käytössä voisi olla esimerkiksi työpareja luottamus- ja operatiivisen henkilöstön välillä, yleistä sparrausta tai ”hetkellisiä asiantuntijatiimejä”. Aineistojen perusteella liittojen muodolliset hallintorakenteet hallitusten lisäksi, esimerkiksi liittovaltuustot tai vakioituneet työryhmät, eivät tällä hetkellä välitä lajin parissa olevaa osaamista parhaalla mahdollisella tavalla operatiiviselle henkilöstölle tai ylipäättään lajin kehittämisen tueksi. Tästä näkökulmasta katsoen pienet liitot, joissa luottamushenkilöt toimivat useissa rooleissa, saattavat olla joustavampia ja ketterämpiä toimimaan yhdessä ratkaisukeskeisemmin.

Lajiliittojen sisäiset palautekyselyt ja arvioinnit osana toiminnan kehittämistä näyttävät aineistossa kaksijakoisina. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei liiton toimintaa arvioi säännöllisesti operatiivinen henkilöstö, jäsenseurat tai edustusurheilijat. Suuressa osassa hallituksista ei myöskään tehdä säännöllisiä itsearviointeja. Tulokset voivat kertoa siitä, että tiedonkeruita ei tosiasiallisesti toteuteta tai koottua tietoa ei raportoida hallitukselle. Koska edellä mainitut toimijaryhmät ovat keskeisiä liiton toiminnan kannalta, on liittojen hallitusten omien edellytysten ja voimavarojen puitteissa pyrittävä kehittämään sisäisiä arviointikäytäntöitä.

Hankkeen toteutus ja jatkotutkimusaiheet. Raportissa tehtiin yleiskatsaus urheilun lajiliittojen hallitustyöskentelyyn kyselyn ja haastattelujen perusteella. Kyselyn kohdistaminen hyvin erikokoisille liitoille saman sisältöisenä ei toiminut kaikilta osin hallituksen roolia käsittelevissä kysymysosioissa. Jatkossa lajiliitoille kohdennettujen kyselyjen suunnitteluvaiheessa liiton rakenteelliset ja hallinnolliset tekijät on huomioitava paremmin.

Huippu-urheilu on keskeinen osa liittojen toiminnan ydintä. Kyselylomakkeessa ei tarkennettu kuitenkaan esimerkiksi sitä, onko liittojen hallituksissa syytä olla enemmän valmennusosaamista. Teema jätettiin pois haastatteluaineistosta muodostuneen yleiskuvan perusteella. Yhtenä lisäväitteenä kyselylomakkeessa se olisi kuitenkin joko vahvistanut tai horjuttanut haastattelujen yleiskuvaa ja sen olisi siksi voinut sisällyttää mukaan.

Lisätutkimusta tarvitaan operatiivisen henkilöstön näkökulmasta katsottuna: miltä johtaminen tai hallituksen toiminta näyttää heille? Tärkeässä roolissa on myös työssä jaksaminen ja viihtyminen. Tuloksia voisi verrata myös sosiaali- ja terveysalan järjestöjen vastaaviin tutkimuksiin (Heimonen 2019; Lind 2020; Peltosalmi ym. 2020), mikä mahdollistaisi valtakunnallisten kansalaisjärjestöjen toiminnan laajemman analysoinnin. Vertailu olisi relevantti myös rahapelitoiminnan tuotonjakoon liittyvien tulevaisuuspohdintojen vuoksi: minkälaiselta kansalaisjärjestöjen toiminnan kapasiteetti näyttää johtamisen näkökulmasta katsottuna ja millä edellytyksillä kansalaisjärjestöjä voi Suomessa ylipäättään johtaa? Urheilun kontekstissa pienin henkilöresurssein tai täysin vapaaehtoisesti toimivien lajiliittojen organisatorinen

toiminta ja hallinto on myös keskeinen tutkimuskohde: millä edellytyksillä näissä järjestöissä selvittää tulevaisuudessa ja mitkä tekijät edesauttavat toiminnan ylläpitämistä?

LÄHTEET

- European Commission. 2007. *White Paper on Sport*. European Commission, 2007/0391.
- European Union. 2020. [EU Work Plan for Sport 2021–2024](#). Euroopan Unionin verkkosivut.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. 2010. Developing board strategic capability in sport organisations: The national–regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13, 235–254.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. 2009. Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 23, 245–277.
- Heikkala, J. Järjestöjohtoon osaamisohjelma. SLU raportit.
- Heimonen, P. 2019. Järjestöt, muutos ja johtajuus. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. Tampereen yliopiston väitöskirjat 119.
- Hoye, R. 2007. Commitment, Involvement and Performance of Voluntary Sport Organization Board Members. *European Sport Management Quarterly* (7)1, 109–121.
- Kasale, L., Winand, M. & Robinson, L. 2018. Performance management of National Sports Organisations: a holistic theoretical model. *Sport, Business and Management: An International Journal*. DOI:10.1108/SBM-10-2017-0056
- KIHU 2020. Lajiliittojen seurantakortit. Tilastoaineisto. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimus- ja kehittämiskeskus KIHU.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. *Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa*. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos, Tutkimuksia No 63. Jyväskylän yliopisto.
- Kreutzer, K. & Jacobs, C. 2011. Balancing Control and Coaching in CSO Governance. A Paradox Perspective on Board Behavior. *Voluntas*, DOI 10.1007/s11266-011-9212-6.
- Lehtonen, K. 2020a. Urheilun pyramidimalli liikuntakulttuuristen tulkintojen ja ymmärrysten kehysrakenteena valtion liikuntapolitiittisissa asiakirjoissa. *Kulttuurintutkimus* (37)3–4, 33–46.
- Lehtonen, K. 2020b. Rutinaa rakenteissa. *Liikunta ja Tiede* (57)5, 84–85.
- Lehtonen, K. 2017a. Building of the legitimacy of a sports organisation in a hybridised operating environment – case Finland. *European Journal for Sport and Society* (14)2, 166–181.
- Lehtonen, K. 2017b. Muuttuvat rakenteet – Staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015. Väitöskirja. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisu 331.
- Lehtonen, K. & Stenvall, J. 2019. *Asiantuntijaselvitys liikunnan ja urheilun verkostojen ja ohjelmien valtionohjauksesta*. Likesin tutkimusraportteja 365.
- Likes 2020. *Liikuntaa edistävien järjestöjen työntekijätilastot*. Julkaisematon aineisto.
- Lind, K. 2020. Kenen äänellä, millä asialla? Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. Tampereen yliopiston väitöskirjat 252.
- Peltosalmi, J., Eronen, A., Haikari, J., Laukkanen, M., Litmanen, T., Londén, P. & Ruuskanen, P. 2020. [Järjestöbarometri 2020. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveystieteistä](#). SOSTE, Suomen sosiaali ja terveys ry.
- O’Boyle, I., & Shilbury, D. 2016. Exploring issues of trust in collaborative sport governance. *Journal of Sport Management*, 30, 52–69.

- Oja, S., Lämsä, J., Vihinen, T. & Lehtonen, K. 2019. [Tasa-arvo valtakunnallisissa ja alueellisissa liikuntajärjestöissä 2018](#). Tiivistelmä. Jyväskylä. LIKES-tutkimuskeskus ja Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. Yhteisjulkaisu.
- OKM 2021. [Liikuntaa edistävien järjestöjen yleisavustus](#). Listausta myönnettyistä avustuksista. Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Olympiakomitea 2021. [Kesälajien kehittämis- ja tukiprosessi 2021](#). Olympiakomitean verkkosivut.
- Ruuskanen, P., Jousilahti, J., Faehnle, M., Kuusikko, K., Kuittinen, O., Virtanen, J. & Strömberg, L. 2020. *Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47.
- Shilbury, D., O'Boyle I. & Ferkins, L. 2020. Examining collective board leadership and collaborative sport governance. *Managing Sport and Leisure*, DOI: 10.1080/23750472.2020.1713198.
- Shilbury, D. & Ferkins, L. 2011. Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure* (16)2, 108–127.
- Särkivuori, J., Lämsä, J., Vihinen, T. & Lehtonen, K. 2020. [Tasa-arvo valtakunnallisissa ja alueellisissa liikuntajärjestöissä 2019](#). Tutkimustiivistelmä. Likes ja Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU, yhteisjulkaisu.
- Turunen, M., Turpeinen, S., Inkinen, V. & Lehtonen, K. 2020. *Palkkatyö urheiluseuroissa. Urheiluseurat työnantajina 2013–2020*. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 385.
- Walters, G., Tacon, R. & Trenberth L. 2011. *The Role of the Board in UK National Governing Bodies of Sport*. Reports of Birkbeck Sport Business Centre, University of London.

LIITTEET

LIITE 1 Kutsu haastatteluun: Lajiliittojen hallintorakenteiden nykytila ja tulevaisuus

Arvoisa Vastaanottaja!

Urheilun lajiliittoihin kohdistuu useita muutospaineita, joiden ymmärtämisessä ja kohtaamisessa lajiliittojen johtaminen ja sen mahdollistavat rakenteet ovat keskeisiä. Huippu-urheilun kansainvälistyminen, pitkäjänteisen vapaaehtoistyön muuttuminen hetkelliseksi, seuratoiminnan ammattimaistumisvaatimukset ja monet muut ulkoa ja sisältä tulevat paineet asettavat lajiliitot monitahoisten osaamisvaatimusten kohteiksi. Erityisesti keskeisestä on hallitusten toimintakyky.

Lajiliittojen hallintorakenteiden nykytilan ja tulevaisuuden tarpeiden kartoittamiseksi Likes-tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto ovat käynnistäneet opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiannosta [tutkimushankkeen](#). Tutkimuksessa keskitytään lajiliittojen edustuksellisiin toimielimiin, hallitusten toimintaan sekä hallitusten ja operatiivisen johdon yhteistyöhön. Selvityksen ensisijaisena tavoitteena on soveltavan käyttötiedon tuottaminen lajiliittojen toiminnan tueksi mallintamalla lajiliittojen hallintorakenteiden nykytila. Lisäksi tarkastelemme hallitustyöskentelyn osaamisvaatimuksia muuttuvassa liikunnan ja urheilun toimintaympäristössä. Tarkoituksena on myös suunnitella lajiliittojen hallitusten työskentelyä tukeva valmennus, mikäli sille on tarvetta.

Haluaisimme haastatella Teitä osana aineistonkeruuta. Haastatteluajaksi ehdolla olisivat esimerkiksi 15.6 ja 17.6 klo 12-17 ja 16.6, 18.6 ja 19.6. klo 8-12.

Haastattelu kestää noin tunnin ja voimme tehdä sen näin Korona-aikana videopuheluna (Teams tmv.). Selvityksestä tehtäviin tuotoksiin (esim. raportti) tai muihinkaan dokumentteihin ei tule Teidän tai edustamanne järjestön tunnustetietoja. Raportoinnissa ei käytetä myöskään suoria lainauksia haastatteluista vaan analysoinnissa esitellään tulokset yleisemmällä tasolla. Haastatteluaineisto tullaan säilyttämään myöhempää tutkimuskäyttöä varten anonymisoituna. Teillä on myös oikeus kieltää aineiston myöhempi käyttö siitä erikseen ilmoittamalla. Emme kerää erikseen henkilökohtaisesti allekirjoitettuja tutkimuslupia vaan suostumus haastatteluun korvaa tämän menettelyn.

Toivottavasti olette käytettävissä haastatteluun!

Yhteistyöterveisin,

Kati Lehtonen, Erikoistutkija
Likes-tutkimuskeskus
kati.lehtonen@likes.fi
+358 400932737

Jari Stenvall, Professori
Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu
jari.stenvall@tuni.fi
+358 408284350

LIITE 2 Kysely lajiliittojen luottamushenkilöille

Tutkimus- ja kehittämishanke:

LAJILIITTOJEN HALLINTORAKENTEIDEN NYKYTILA JA TULEVAISUUS

Arvoisa vastaanottaja!

Urheilun lajiliittoihin kohdistuu useita muutospaineita, joiden ymmärtämisessä ja kohtaamisessa lajiliittojen luottamusjohtaminen ja sen mahdollistavat rakenteet ovat keskeisiä. Erityisesti keskeistä on hallitusten toimintakyky.

Lajiliittojen hallintorakenteiden nykytilan ja työskentelyn tulevaisuuden osaamisen tarpeiden kartoittamiseksi Likes-tutkimuskeskus on käynnistänyt keväällä 2020 opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiannosta [tutkimus- ja kehittämishankkeen](#). Hankkeen ensisijaisena tavoitteena on käyttötiedon tuottaminen lajiliittojen osaamisen tueksi. Lajiliittojen ja ylipäättään liikuntajärjestöjen hallitustyöskentelyä on tutkittu Suomessa vähän. Hankkeen avulla avataan siten uusi näkökulma järjestöjohtamiseen.

Tutkimushankkeen pääaineisto koostuu käsillä olevasta 74 eri lajiliiton hallitusten luottamushenkilöille (n=590) tehtävästä kyselystä sekä haastatteluista (n=16). Kysely koskee teemallisesti muun muassa lajiliittojen hallitustyöskentelyn strategisuutta, tulevaisuuden osamistaroita ja hallituksen roolia osana liiton johtamista.

Toivomme teiltä kyselyyn vastaamista osana hankkeen aineiston keruuta. Kysymysmuodot ovat monivalintoja. Halutessasi voit jättää lopuksi avovastauksessa omia täydentäviä kommentteja. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tallennetaan myös myöhempää tutkimuskäyttöä varten. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa 10–15 minuuttia ja siihen on mahdollista tehdä välitallennus sekä jatkaa myöhemmin. Toivomme vastausta **11.11.2020** mennessä.

Kiitos panoksestasi kyselyyn!

Linkki:

Yhteistyöterveisin,

Kati Lehtonen, erikoistutkija (LitT)
Likes-tutkimuskeskus

Jari Stenvall, Professori
Tampereen yliopisto

Lisätietoja tutkimuksesta ja kyselystä voit tiedustella:

Kati Lehtonen: kati.lehtonen@likes.fi tai puhelimitse 0400 932737

Kysely LAJILIITTOJEN HALLINTO

Teema 1: Vastaajan taustatiedot ja yleistietoa hallituksen toiminnasta ja rakenteesta

A) Rooli lajiliiton hallituksessa *

- ☐ Puheenjohtaja
- ☐ Varapuheenjohtaja
- ☐ Jäsen
- ☐ Asiantuntijajäsen
- ☐ Urheilijajäsen

B) Sukupuoli *

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ Muu
- ☐ En halua kertoa

C) Ikä *

- ☐ Alle 30 vuotta
- ☐ 30–45
- ☐ 46–63
- ☐ Yli 63

D) Koulutustausta *

- ☐ Ei ammatillista koulutusta
- ☐ Lyhyt ammatillinen koulutus, ammattikurssi tai vastaava
- ☐ Koulutasoinen ammattikoulutus (ammattikoulu)
- ☐ Opisto- tai ammattikorkeakoulu (esim. teknillinen opisto)
- ☐ Yliopistotasoinen ammatillinen koulutus

E) Lajiliittoni viimeisen hyväksytyn tilikauden yhteenlasketut menot *

- ☐ Alle 0,5 M€
- ☐ 0,5–1,5 M€
- ☐ Yli 1,5 M€

F) Lajiliiton hallitusjäsenten yhteenlaskettu määrä *

- ☐ 3–6
- ☐ 7–10
- ☐ 11 tai enemmän

G) Lajiliiton hallitus kokoontuu vuosittain *

- ☐ Alle 6 kertaa
- ☐ 7–9 kertaa
- ☐ 10 kertaa tai enemmän

H) Olen osallistunut itse viimeisen vuoden aikana kokouksiin *

- ☐ 0–2 kertaa
- ☐ Noin puoleen kokouksista
- ☐ Lähes kaikkiin tai kaikkiin kokouksiin

I) Hallituksen kokouksista maksetaan kokouspalkkiot/vuosikorvaus *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En halua kertoa

J) Toiminta-aika lajiliiton hallituksessa (tarkoittaa nimenomaista nykyistä lajiliittoa, jossa on) *

- ☐ Alle 2 vuotta
- ☐ 2–4 vuotta
- ☐ 5–7 vuotta
- ☐ Yli 7 vuotta

K) Käytän aikaa tällä hetkellä lajiliittoni hallitustyöskentelyyn *

- ☐ Alle 4 h/kk
- ☐ 4–8 h/kk
- ☐ 9–13 h/kk
- ☐ Yli 13 h/kk

L) Toimiminen luottamushenkilönä yhteensä (mikä tahansa organisaatio/yhteisö) *

- ☐ Alle 2 vuotta
- ☐ 2–4 vuotta
- ☐ 5–7 vuotta
- ☐ 8–10 vuotta
- ☐ Yli 10 vuotta

Teema 2: Hallitustyöskentelyn toimivuus ja toimintatavat

1. Arvioi väittämiä ajatellen lajiliittonne nykyisen hallituksen toimintaa (kysymykset A–D) ja työnjakoa operatiivisen johdon/henkilöstön kanssa (E) (1=eri mieltä - 5=samaa mieltä, 3=en osaa sanoa)

A) Hallituksen toiminta *

	eri mieltä				samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Lajiliittomme hallituksen on edustettava pääsääntöisesti jäsenistöämme. *	☐	☐	☐	☐	☐
Lajiliittomme hallituksen on edustettava yleistä liikunnan ja urheilun tuntemusta. *	☐	☐	☐	☐	☐
Lajiliittomme hallituksessa on oltava lajiin liittyvä substanssituntemusta (esim. kilpailujärjestelmän ymmärrys, lajin harrastamisen erityispiirteet). *	☐	☐	☐	☐	☐
Hallitustyöskentelyn ilmapäiri on avointa. *	☐	☐	☐	☐	☐
Hallitusjäsenien rekrytointiprosessi on mielestäni avoin ja läpinäkyvä. *	☐	☐	☐	☐	☐
Minulla on mahdollisuus koetella lajiliittomme toimintaa koskevia ajatuksiani hallituksella. *	☐	☐	☐	☐	☐

B) Riskienhallinta *

	eri mieltä				samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Hallituksellamme on selkeä käsitys lajiliiton omaan toimintaan ja lajiin liittyvistä riskitekijöistä (esim. talous, toimintaympäristön muutokset, olosuhteet). *	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksessamme käydään säännöllistä keskustelua riskienhallinnasta (esim. talous, toimintaympäristön muutokset, olosuhteet). *	☐	☐	☐	☐	☐
Hallitusjäsenillä on selvä käsitys hallitustyöskentelyyn liittyvistä oikeudellisista velvoitteista ja vastuista. *	☐	☐	☐	☐	☐

C) Tietojohdaminen *

	eri mieltä	1	2	3	4	samaa mieltä
Hallituksen toiminta on tietoperusteista. *	☐	☐	☐	☐	☐	
Hallituksen päätöksenteossa tehdään valintoja eri ratkaisuvaihtojen välillä tietoon perustuen. *	☐	☐	☐	☐	☐	
Hallituksessa on yhteisiä käsityksiä siitä, miten tietoa pitää tulkita. *	☐	☐	☐	☐	☐	
Hallituksessa on sellaista vuorovaikutusta, joka mahdollistaa tiedon tulkinnan. *	☐	☐	☐	☐	☐	

D) Päätöksenteko

Arvioi, miten merkittäviä päätöksentekoon vaikuttavia toimijoita seuraavat toimijat/toimijaryhmät ovat lajiliitossanne. Käytä sijalukuja 1-8 seuraavaa asteikkoa hyödyntäen: 1=merkittävin päätöksentekijä, 8=vähiten merkittävä päätöksentekijä *

	sijaluku
Hallitus *	
Liittokokous/-valtuusto *	
Maajoukkue/edustusurheilijat *	
Toiminnanjohtaja/pääsihteeri/toimitusjohtaja *	
Liiton huippu-urheilujohtaja/päävalmentaja *	
Hallituksen puheenjohtaja *	
Yksittäiset urheiluseurat *	
Sponsorit *	

E. Hallituksen rooli ja suhde operatiiviseen johtoon ja henkilöstöön (operatiivisella johdolla tarkoitetaan tässä toiminnanjohtajaa tmv. nimikkeellä työskentelevää henkilöä ja henkilöstöllä liiton toimihenkilöitä yleensä)

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla: (1=eri mieltä - 5=samaa mieltä, 3=en osaa sanoa) *

	eri mieltä					samaa mieltä				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hallituksemme on passiivinen suhteessa operatiiviseen johtoon eikä juurikaan kommentoi työn ja toiminnan toteutusta. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksemme osallistuu liiton operatiivisten asioiden hoitamiseen säännöllisesti. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksemme kontrolloi operatiivisen johdon toimintaa ja määrittelee tarkasti toiminnan tavat ja sisällöt. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksemme tukee ja kannustaa operatiivista johtoa työssään, mutta kykenee tarvittaessa määrittelemään toimintatavat tarkemmin. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksemme ei osallistu lajiiliiton strategisten tavoitteiden asettamiseen. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksemme tekee strategiset päätökset pääsääntöisesti kuulematta operatiivista henkilöstöä. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksemme tekemät strategiset valinnat perustuvat hallitusjäsenten omiin osaamisalueisiin. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallitus ja operatiivinen johto/henkilöstö käy yhdessä aktiivista keskustelua strategisista valinnoista ja niiden asettamisesta. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallitus toteuttaa itsenäisesti strategisten tavoitteiden seurantaa kuulematta operatiivista henkilöstöä. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksemme mielestä liiton strategisten tavoitteiden seuranta on operatiivisen johdon tehtävä. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksemme toteuttaa liiton strategisten tavoitteiden seurannan yhdessä operatiivisen henkilöstön kanssa. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksemme yksittäiset jäsenet toteuttavat strategisten tavoitteiden seurantaa osaamisalueidensa suuntaisesti. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Teema 3: Hallitustyöskentelyn strategisuus

2. Seuraavassa on lueteltu yleisiä lajiliiton strategiseen toimintaan ja strategisten tavoitteiden asettamiseen liittyviä tekijöitä. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla (1=eri mieltä - 5=samaa mieltä, 3=en osaa sanoa)

A) Yleistä hallituksen strategisesta toiminnasta *

	eri mieltä					samaa mieltä				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hallituksellamme on selkeä yhteinen näkemys liiton talouden seurannasta ja sen toteutuksesta. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä yhteinen näkemys liiton myyntiin ja markkinointiin liittyvistä tavoitteista. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä yhteinen näkemys liiton myyntiin ja markkinointiin liittyvistä toimenpiteistä. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä näkemys liiton viestinnän painopisteistä. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä näkemys kokouksissa tapahtuvaan päätöksentekoon tarvittavasta tietoperustasta. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B) Lajin sisäiset strategiset tavoitteet ja toimintatavat *

	eri mieltä					samaa mieltä				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hallituksellamme on selkeä yhteinen näkemys lajimme seuratoiminnan kehittävistä tavoitteista. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä yhteinen näkemys lajimme jäsen/harrastaja /lisenssimääriin liittyvistä tavoitteista. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä yhteinen näkemys lajin olosuhteiden kehittämiseen tarvittavista toimenpiteistä. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä yhteinen näkemys lajimme huippu-urheiluun liittyvistä toimenpiteistä ja tavoitteista. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä toimintatapa siihen, miten urheilijoiden näkemyksiä ja mielipiteitä kuullaan liiton toiminnan kehittämiseksi. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä toimintatapa siihen, miten lajiliittoamme koskevat Olympiakomitean yleiset strategiset linjaukset ja tavoitteet käsitellään hallituksessa. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä toimintatapa siihen, miten lajiliittoamme koskevat huippu-urheiluyksikön strategiset linjaukset ja tavoitteet käsitellään hallituksessa. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

C) Kansallinen liikuntapolitiikka ja sisällöt *

	eri mieltä				samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Hallituksessamme käydään säännöllistä keskustelua kansallisen liikuntapolitiikan yleisistä sisällöistä ja tavoitteista. *	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksessamme käydään säännöllistä keskustelua suomalaisen huippu-urheilun sisällöistä ja tavoitteista. *	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä yhteinen näkemys liiton roolista suomalaisen liikuntapolitiikan toteuttajana. *	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä yhteinen näkemys liiton roolista osana väestön fyysisen aktiivisuuden edistämistä. *	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä yhteinen näkemys toimenpiteistä, joilla liitto edistää liikunnan kansalaistoimintaa. *	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä yhteinen näkemys liiton sukupuolten tasa-arvon ja ihmisten välisen yhdenvertaisuuden kehittämisen toimenpiteistä. *	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä yhteinen näkemys liiton erityisryhmien liikuntaan/vammaisurheiluun liittyvistä toimenpiteistä. *	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä yhteinen näkemys lajin kurinpitoon liittyvistä toimenpiteistä ml. epäasianlaisen käytöksen ehkäisemiseen liittyvät toimenpiteet. *	☐	☐	☐	☐	☐
Hallituksellamme on selkeä yhteinen näkemys julkisen liikuntarahoituksen tulevaisuuden näkymistä ja niiden vaikutuksista liiton toimintaan. *	☐	☐	☐	☐	☐

3. Liiton tuleviin strategiaan valintoihin vaikuttavat tekijät

Arvioi seuraavien tekijöiden vaikutusta lajiliittonne tulevaisuutta koskeviin strategiaan linjauksiin (1=ei ollenkaan vaikutusta - 5=erittäin paljon vaikutusta, 3=en osaa sanoa) *

	ei ollenkaan vaikutusta			erittäin paljon vaikutusta	
	1	2	3	4	5
Valtion liikuntapolitiikan linjaukset *	☐	☐	☐	☐	☐
Liikunnan ja urheilun julkisen rahoituksen määrä ja avustuskäytännöt *	☐	☐	☐	☐	☐
Olympiakomitean strategiset linjaukset ml. huippu-urheilun strategiset linjaukset *	☐	☐	☐	☐	☐
Lajiliiton kansainvälisen kattojärjestön linjaukset *	☐	☐	☐	☐	☐
Lajien välinen kilpailu harrastajista *	☐	☐	☐	☐	☐
Lajien välinen kilpailu taloudellisista resursseista *	☐	☐	☐	☐	☐
Lajin harrastamiseen ja kilpailuun liittyvät olosuhteet *	☐	☐	☐	☐	☐
Lajin seuratoiminnan kehitysnäkymät *	☐	☐	☐	☐	☐
Liikunnan ja urheilun asema kunnissa *	☐	☐	☐	☐	☐
Urheilun ammattimaistuminen *	☐	☐	☐	☐	☐
Urheilun kaupallistuminen *	☐	☐	☐	☐	☐
Urheilun digitalisoituminen *	☐	☐	☐	☐	☐
Urheilun vastuullisuuskysymykset (tasa-arvo, yhdenvertaisuus, kestävä kehitys jne.) *	☐	☐	☐	☐	☐
Liiton oma taloudellinen tilanne *	☐	☐	☐	☐	☐
Ilmastomuutos *	☐	☐	☐	☐	☐
Suomen väestökehitys (syntyvyys, ikääntyminen, kaupungistuminen) *	☐	☐	☐	☐	☐

Mitkä muut mahdolliset tekijät vaikuttavat lajiliittonne tulevaisuutta koskeviin strategiaan linjauksiin?

Teema 4: Hallitustyöskentelyn kehittäminen

4. Arvioi seuraavia toiminnan osa-alueita suhteessa hallituksenne työskentelymahdollisuuksiin ja osaamistarpeisiin osana lajiliiton hallintoa (1=eri mieltä - 5=samaa mieltä, 3=en osaa sanoa) *

	eri mieltä				samaa mieltä	
	1	2	3	4	5	
Liittomme johtosääntö on mielestäni ajantasainen suhteessa toimintamme tarkoitukseen ja tavoitteisiin. *	☐	☐	☐	☐	☐	
Liittomme johtosääntö on mielestäni ajantasainen suhteessa työnjakoon hallituksen ja operatiivisen johdon välillä. *	☐	☐	☐	☐	☐	
Uudet hallituksen jäsenet saavat perehdytyksen lajiliiton toimintaan. *	☐	☐	☐	☐	☐	
Hallitus tekee säännöllisen (esim. kerran vuodessa) itsearvioinnin toiminnastaan. *	☐	☐	☐	☐	☐	
Lajiliiton jäsen seurat arvioivat liiton toimintaa säännöllisesti esim. jäsenkyselyiden avulla. *	☐	☐	☐	☐	☐	
Lajiliiton operatiivinen henkilöstö arvioi liiton toimintaa säännöllisesti ml. hallituksen toiminta (esim. sisäiset kyselyt). *	☐	☐	☐	☐	☐	
Lajiliiton maajoukkue/edustusurheilijat arvioivat liiton toimintaa säännöllisesti (esim. sisäiset kyselyt). *	☐	☐	☐	☐	☐	
Hallitusjäsenillä on mahdollisuus kouluttaa itseään hallitustyöskentelyyn liittyvissä asioissa (esim. hyvä hallinto). *	☐	☐	☐	☐	☐	

5. Arvioi, mitä alla luetteluista osaamisen osa-alueista hallituksessanne tarvitaan tulevaisuudessa lisää (1=eri mieltä - 5=samaa mieltä, 3=en osaa sanoa) *

	eri mieltä			samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Markkinointi- ja myyntiosaamista *	☐	☐	☐	☐	☐
Taloushallinnon osaamista *	☐	☐	☐	☐	☐
Lajiliittojen toimintaympäristöön liittyvää juridista osaamista *	☐	☐	☐	☐	☐
Ymmärrystä kansallisesta liikuntapolitiikasta *	☐	☐	☐	☐	☐
Ymmärrystä kansainvälisestä liikuntapolitiikasta *	☐	☐	☐	☐	☐
Vuorovaikutus- ja neuvottelutaitojen kehittämistä *	☐	☐	☐	☐	☐
Hallitusjäsenten välisen luottamuksen lisäämistä *	☐	☐	☐	☐	☐
Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä operatiivisen ja luottamusjohdon välillä *	☐	☐	☐	☐	☐
Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä hallitusjäsenten välillä *	☐	☐	☐	☐	☐

Muut mahdolliset osaamistarpeet

6. Vapaa sana ja kommentit

ENGLISH SUMMARY

The working practices of National Governing Bodies of Finnish sport

Kati Lehtonen & Jari Stenvall

Aim and background. This research report examines the board working practices of the National Governing Bodies (NGBs) of Finnish sport. The focus is on the changes in the operating environment of the NGBs, the strategic activities of the boards, the roles and behavior between the board and staff and on the future needs of competence of board members. The typology of Kreutzer and Jacobs (2011) is used as an interpretative framework to examine the board behavior and role. In it, the role of the board is defined by the dimensions of controlling and coaching mode of action and leadership.

Data and methods. The data were gathered by doing theme interviews (n=17) with chairmen of the boards and operative leaders of NGBs, and survey, which was directed to 74 different NGBs and their board members (n=590) with the response rate of 33%. The interviews were made by Teams-application or by phone during the spring 2020. The survey was made by SurveyPal in autumn 2020. Questions were claimed with a 5-point Likert scale (1=strongly disagree, 5=strongly agree, 3=neither agree nor disagree).

Main results. Based on the data, the general picture of the board work is that it is on average well organised and the commitment of board members is high: 97 percent of respondents have attended all or almost all board meetings during the past year. The work of boards is mainly voluntary (89%). Most of the respondents (66%) have long (over 10 years) experience in positions of trust in either sport or in some other branch of activity. 41 percent of the respondents spent 4-8 hours for NGBs board work, one in five 9-13 hours and one in three respondents spent more than 13 hours. In the recruitment of board members, the key is to consider their representativeness related to member associations of NGBs. The finding is consistent with studies on non-governmental organisations of social affairs and health (Lind 2020; Peltosalmi et al. 2020).

The distribution of work and roles between the board and the operational management will be identified as an important topic in NGBs. The board members seek to work like “experts”, in which the board tries to an appropriate extent to coach and control the operational management. However, a professional board should also have the capacity to change its role and for example, act controlled if needed.

The main function of the board is to be a strategic actor. The strategic discussions and guidelines are largely based on the content and operational environment related to the NGBs’ own sport: competitions, coaching and sport club activities, elite sports and sport’s infrastructure.

The current as well as the future strategic agenda setting and discussions are focusing on economics. 93 percent of respondents either agreed or strongly agreed that the strategic planning of future is depending on NGB’s own economic situation and 91 percent that of the public funding of sport including state’s steering mechanisms. In addition, the future needs of board know-how are oriented to the sports marketing and sales (87 %).

67 percent of respondents agreed that their board has a clear procedure to process their elite sport strategy and goal setting. In addition, the meaning and importance of elite sport is understood for example as a base for gaining sponsors. However, the overall national sport policy agenda including elite sport policy are less frequently discussed in NGBs’ boards:

half of the respondents answered that they do not have regular discussions on national sport policy or elite sport policy while 24 percent reported they have.

The feedback queries and internal evaluations as part of the development of operations within NGBs appear to be two-parted. The majority of the respondents answered that the work and practices of NGBs is not regularly evaluated by operative staff (54%), member clubs (45%) or athletes (60%). 30 percent of respondents agreed that the board is doing self-evaluation, but most of (53 %) disagreed.

Further research is needed on how the board working practices show up by the NGBs staff, and what kind of support operative personnel need from the boards. It is also important to map the well-being of the operative staff and their needs to build up own know-how and capacity. In addition, while the Finnish NGBs are a highly heterogeneous group of actors, the data collection must be set to fit the size of the NGB and to the activity content of its premises. Therefore, the operational capacity and needs of administration of small NGBs without paid staff will require further analysis. In small NGBs the governance and operative practices can completely be based on voluntarily working boards. Therefore, we have to ask under which conditions will these NGBs survive in future and what factors will contribute to the maintenance of operations and governing practices?

To cite this report: Lehtonen, Kati & Stenvall Jari. 2021. Hallitustyöskentely urheilun lajiliitoissa [The working practices of National Governing Bodies of Finnish sport]. Likes reports 390. Jyväskylä.