



KATI LEHTONEN

# MUUTTUVAT RAKENTEET – STAATTISET VERKOSTOT

## Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015

Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 331

**MUUTTUVAT RAKENTEET – STAATTISET VERKOSTOT**  
**Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän**  
**rakenteelliset muutokset 2008–2015**

Kati Lehtonen

Esitetään Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisen tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi Jyväskylän yliopiston salissa L304  
syyskuun 22. päivänä 2017 klo 12.

LIKES-tutkimuskeskus  
Jyväskylä 2017

Liikuntatieteiden väitöskirja  
Jyväskylän yliopisto  
Liikuntatieteellinen tiedekunta  
Liikunnan käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteet

Tekijän osoite                      Kati Lehtonen  
LIKES-tutkimuskeskus  
Rautpohjankatu 8, 40700 Jyväskylä  
kati.lehtonen@likes.fi

Ohjaajat                              Professori Hannu Itkonen  
Liikuntatieteellinen tiedekunta  
Jyväskylän yliopisto  
  
Yksikönjohtaja, YTT Kaarlo Laine  
LIKES-tutkimuskeskus

Esitarkastajat                      Professori Ilkka Ruostetsaari  
Tampereen yliopisto  
  
FT Jouko Kokkonen  
Liikuntatieteellinen Seura

Vastaväittäjä                      Professori Jari Stenvall  
Tampereen yliopisto

Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 331  
ISBN 978-951-790-433-9 | ISSN 0357-2498 (nid.)  
ISBN 978-951-790-432-2 | ISSN 2342-4788 (pdf)

Tieteellinen toimittaja      Tuija Tammelin

Jakelu                                  LIKES-tutkimuskeskus  
Rautpohjankatu 8, 40700 Jyväskylä  
www.likes.fi, tilaukset@likes.fi

Paino                                  Digipaino Kirjaksi.Net

Copyright © 2017, Kati Lehtonen ja LIKES-tutkimuskeskus

# TIIVISTELMÄ

Lehtonen, Kati

Muuttuvat rakenteet – staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015.

Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 331

Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus, 2017.

Suomalaista liikunta- ja urheilujärjestelmää on viimeisten vuosien aikana kuvannut leimallisimmin muutos. Vuonna 2008 konkretisoitui huippu-urheilun muutosprosessi, jonka lopputuloksena Olympiakomitean toimintaa tarkennettiin ja perustettiin huippu-urheiluyksikkö. Neljä vuotta myöhemmin lakkautettiin kolme liikunnan ja urheilun keskusjärjestöä (Nuori Suomi, Suomen Liikunta ja Urheilu ja Kuntoliikuntaliitto) ja perustettiin yksi uusi (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo). Nämä organisatoriset muutokset vuosien 2008–2015 aikana ovat tämän tutkimuksen tulkintakehys.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan rakenneteoreettisesta näkökulmasta suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän muutosta keskusjärjestöjen ja valtion liikuntahallinnon viitekehyksessä. Kiinnostuksen kohteena on, miten ja miksi liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteet ovat muuttuneet ja miten verkostot selittävät muutosta. Systemiteoreettiseen taustateoriaan yhdistetään osatutkimusten tulkintateorioita, joina on käytetty legitimaatio-, organisaatio- ja valtateorioita.

Tutkimusaineistona ovat valtionhallinnon ja keskusjärjestöjen asiakirjat (n=6), teemahaastattelut (n=20) ja keskusjärjestöjen hallitukset ja liikuntapoliittiset työryhmät vuosilta 1993–2014 (n=121). Asiakirja- ja haastatteluaineistot on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Hallitus- ja työryhmäaineistosta analysoitiin päällekkäisjäsenyyksiä (interlocking directorates) ja niiden muodostamia eliittiverkostoja Ucinet-verkostoanalyysiohjelman avulla.

Tutkimustulokset osoittavat, että rakenteellisesti järjestelmä on siirtynyt hajautetusta keskitettyyn malliin. Urheilun muutosprosessi lähti liikkeelle huippu-urheilujärjestelmän uudistamistarpeilla, jolloin rakenteiden muuttaminen keskusjärjestöjen tasolla laajeni koskemaan useampia järjestöjä. Muutoksen liikkeelle laittaja oli valtio. Järjestelmästä haluttiin poistaa useat eri organisatoriset valtakeskukset ja päällekkäiset toimintatavat, jotka olivat hajauttaneet myös resurssien käytön järjestelmän eri tasoille. Muutoksen lopputuloksena syntynyt uusi keskusjärjestö kamppailee kuitenkin liikunnan ja urheilun välisessä identiteetikriisissä. Sen lisäksi legitimitietin rakentuminen pohjautuu ristiriitaisiin näkemyksiin siitä, ohjaako toimintaa enemmän kansalaistoiminnan vai yksityisen sektorin toimintalogiikka. Muutosprosessia ja järjestelmän uudistumista ovat heikentäneet keskusjärjestöjen hallituksista ja liikuntapoliittisista työryhmistä muodostuvat kapeat ja keskittyneet eliittiverkostot, jotka ovat organisaatio- ja henkilötasolla pysyneet ytimeltään staattisina.

Systeemisesti katsottuna järjestelmästä on kuitenkin löydettävissä eri yhteiskunnallisten osajärjestelmien toimijoita ja rakenteita niin organisaatio- kuin henkilötasolla, mikä tukee järjestelmän uusiutumismahdollisuutta. Keskitetyn rakenteen toimintamahdollisuuden tulevaisuudessa ratkaisee se, kykeneekö järjestelmä selkeään vastavuoroisuuteen ja päätöksentekorakenteeseen, kommunikaatioprosesseihin, sopimuksellisuuteen ja sopimusten valvontaan.

Avainsanat: muutos, legitimitietin rakentuminen, liikunta- ja urheilujärjestelmä, päällekkäisjäsenyydet, valta

## ABSTRACT

Lehtonen, Kati

Changing structures – static networks. Finnish sports systems' structural changes in 2008–2015.

LIKES Research Reports on Physical Activity and Health 331

Jyväskylä: LIKES Research Centre for Physical Activity and Health, 2017.

In recent years, the Finnish sports system has been characterised most prominently by change. In 2008, a reform regarding elite sports was realised, and four years later, a reform leading to the abolishment of sports' central organisations (Young Finland Association, Finnish Sports Federation and Finnish Sport for All Association) and the establishment of a new one (Finnish Sports Confederation, Valo) took place. These organisational changes between 2008 and 2015 form the interpretative framework of this study.

This study examines, from a structural theory perspective, the change in the Finnish sports system within the reference framework of central organisations and the state sports administration. The study focuses on how and why the structures of the sports system have changed and how networks explain the change. The systems theory-based background theory is combined with the interpretation theories of substudies, including legitimacy, organisation and power theories.

The research materials consist of documents by the state administration and central organisations (n=6), theme interviews (n=20) and the governing boards and exercise policy work groups of central organisations between 1993 and 2014 (n=121). The document and interview materials were analysed by means of qualitative content analysis. The board and work group materials were analysed for interlocking directorates and elite networks formed by them using the Ucinet network analysis software.

The results indicate that in terms of structure, the system has moved from a decentralised model to a centralised one. The reform started with a need to renew the elite sports system, whereupon changing the structures at a central organisation level was expanded to concern a greater number of organisations. The reform was initiated by the state. The goal was to remove the several different organisational power centres of the system as well as the overlapping modes of operation that had also decentralised the use of resources over different levels of the system. The reform resulted in a new central organisation, but said organisation is struggling with an identity crisis between sport for all and elite sports. Furthermore, the building of legitimacy is based on conflicting views regarding whether the operation is steered more by the operational logic of the third sector or that of the private sector. The reform and the renewal of the system have been undermined by narrow and centralised elite networks consisting of central organisation boards and exercise policy work groups. At their core, these networks have remained static at an organisational and a personal level.

However, from a systemic perspective, the system can be found to involve actors and structures of various societal subsystems at both an organisational and a personal level, which supports the system's possibility of renewal. In the future, the operational possibility of the centralised structure will depend on whether the system is capable of explicit communication and decision-making structure, as well as explicit communication processes, contractuality and contract monitoring.

Key words: change, interlocking directorates, legitimacy building, power, sports system

## ESIPUHE

-----Original Message-----

From: Lehtonen Kati

Sent: 27. lokakuuta 2011 14:22

To: Laine Kaarlo; Havas Eino

Subject: slu visio

Heipat,

Heikkalan Juha soitteli liittyen järjestöuudistukseen ja sen seuraamiseen (laitoin siis eilen postia). Hän oli oikein iloinen, että joku tarjoutuisi asian seuraamaan ja dokumentoimaan prosessia. En tiedä ylitinkö valtuuteni ajankäyttöön ja taloudellisiin resursseihin liittyen, koska sanoin, että työaika löytyy (toivottavasti sitä palkkaakin). Saan käyttööni matkan varrella kertyneet muistiot, Juhalta henkilökohtaiset muistiinpanot soveltuvin osin, ydinhenkilöiden yhteystiedot jne. Tapaamme Seinäjoella ja sovimme tarkemmin asioista siellä. Minusta tämä kuulostaa hyvältä, koska olen asiasta kiinnostunut, mitäs te tuumaatte?

Kati

Yllä oleva lähes kuuden vuoden takainen sähköpostiviestini LIKESin johtajalle Eino Havakselle ja lähiesimiehelleni Kaarlo Laineelle on tutkimukseni lähtöpiste. Hyvältä kuulostava idea ja pohjaton uteliaisuus johtivat kuuden vuoden mittaiseen projektiin, joka alkoi perusteellisella alkuverryttelyllä liikuntajärjestöjen ihmeellisessä maailmassa. Nyt, monien vaiherikkaiden käänteiden jälkeen, projektin akateemisenkin osio on maalissa ja on kiitosten aika.

Työni pääohjaajaa professori Hannu Itkosta kiitän avarakatseisuudesta ja pitkämielisyydestä. Sain jatko-opinto-oikeuden Jyväskylän yliopistoon vuonna 2006 ja pääsin maaliin 11 vuotta myöhemmin. Aihe ja aineisto muuttuivat vuosien varrella, mutta kuten itse totesit, tätä työtä tehdään ”peruna kerrallaan.” Kiitos myös leppoisista ohjauskeskusteluista, jotka tasoittivat sopivasti kärsimätöntä luonnettani.

Tutkimukseni muut ohjaajat, dosentti Mikko Salasuo ja yksikönjohtajat Jari Lämsä ja Kaarlo Laine muodostivat sopivasti erilaisen näkökulmien ja osaamisen sulattamon, josta sain ammentaa paljon. Mikko Salasuota kiitän lisäksi terävistä sisällöllisistä kommentteista ja äärettömän positiivisesta suhtautumisesta työhöni. Ilman Nuorisotutkimusverkoston koordinoimaa laajempaa hanketta *Kentiltä kabinetteihin – Liikunnan kansalaistoiminnan läpileikkaus* ja siihen saatua opetus- ja kulttuuriministeriön apurahaa en olisi pystynyt tutkimustani tällä aikataululla tekemään. Jari Lämsän käytännön tietopohja suomalaisesta liikunta- ja urheilujärjestelmästä, ja etenkin huippu-urheilusta on vailla vertaa. Seurasit myös aitiopaikalta huippu-urheilun muutosta ja sain tehdä kanssasi lukuisia omaa tutkimustani eteenpäin vieviä pohdintoja. Kiitos niistä!

Väitöskirjan esitarkastajat professori Ilkka Ruostetsaari ja FT Jouko Kokkonen sekä yksittäisten artikkelien vertaisarvioitsijat ansaitsevat lämpimät kiitokset tarakoista kommentteista ja huomioista. Niiden myötä tutkimuksen sisältö terävöityi ja

myös oma ajatukseni kirkastui. Professori Jari Stenvallille haluan myös jo esittää mitä lämpimimmän kiitoksen lupautumisesta vastaväittäjäksi.

Juha Heikkalalle erityiskiitos siitä, että luotit minuun, autoit alkuun dokumentointiprojektissani ja ymmärsit myös aiheeseen liittyvän akateemisen tutkimuksen mahdollisuuden ja merkityksen. Yhtä lailla kiitokset kuuluvat kaikille Teille haasteltaville, jotka projektin eri vaiheissa annoitte aikaanne ja avarsitte ymmärrystäni tapahtumien kulusta.

Jarmo Mäkiselle savolainen kiitos lukuisista tutkimuksen toteutukseen, teorioihin ja tutkimusmenetelmiin liittyvistä keskusteluista. Apusi verkostanalyysiin liittyvissä kiemuroissa oli myös korvaamaton. Olit aina valmis kuuntelemaan ja pohtimaan ajatuksiani. Samalla opin, että tutkimustyössä oleellista on oman ajattelun kehittäminen yhdessä muiden kanssa, oman tietämättömyyden tunnustaminen ja avun pyytäminen.

Varsinaisen pikakurssin verkostanalyysin ihmeelliseen maailmaan sain Petri Uusikylältä. Tapasimme Hallinnon Tutkimuksen päivillä syksyllä 2015 ja juuri oikealla hetkellä: olin kirjaimellisesti hukassa, mutta onneksi jälleen kerran oli ilo huomata, että elämä kantaa, jos antaa virran viedä. Tutkimuksen loppusuoralla sain kuvioden visualisointiin ideoita ja opastusta Anssi Smedlundilta. Arkistoaineistoihin liittyvissä täydennyksissä käännyin enemmän kuin kerran Suomen Urheilumuseon ja Kalle Rantalan puoleen. Kiitos teille kaikille!

LIKESin tutkimusjohtaja Tuija Tammelinille lämmin kiitos matkan varrella saadusta kannustuksesta ja tarkkasilmäisestä väitöskirjan painatuskuntoon saattamisesta. Ammattitaitosi kattaa laaja-alaisesti tutkimuksen teon eri vaiheet ja yhtenä monista LIKESin tutkijoista olen päässyt siitä osalliseksi. Erityiskiitokset myös Matti Hakamäelle teksteihin liittyneistä rehellisistä ja konstailemattomista palautteista, Annaleena Airalle lukemattomista oikolukukerroista, korjauksista ja ammattitaitoisesta viestintäosaamisesta ja Virpi Inkiselle toimivasta tietokoneesta.

KIHUlaisista johtaja Sami Kalajalle kiitokset paikasta osana tutkimusyhteisöänne, Outi Aarresolalle ja Maarit Niemiselle myötäelämisestä ja hymyilevistä kasvoista, Janita Frantsille avusta verkostoaineiston kokoamisessa ja Harri Kapusta-mäelle kuvioden viimeistelystä ja muokkaamisesta. Nuorisotutkimusverkoston Päivi Bergille lämmin kiitos yhteisestä hankkeesta, kannustuksesta ja erittäin hauskoista palavereista ja Anni Ojajärvelle ponnisteluistasi tutkimussuunnitelmavaiheessa. Lukuisia työkavereita niin LIKESillä, KIHUlla kuin muissakin yhteisöissä kiitän kiinnostuksesta työtäni kohtaan. Monet pienet sanat ja ääneen lausutut ajatukset ovat auttaneet jaksamaan. Ystävälleni Riitta Sikiölle kiitos yhteisestä akateemisesta matkasta, jota kumpikin teimme tahoillamme. Vertaistuessa on voimaa!

Puolisoani Pekkaa ja tyttäriäni Iidaa ja Johannaa sekä siskoni Minnan perhettä ja äitiäni Railia kiitän arjesta. Kun ensisijaisena työpisteenä ja -paikkana on koti, elämän ilot ja surut ovat vääjäämättä lähempänä myös työtä. Sain päivittäin huomata,

että teoreettisen viitekehyksen käyttömahdollisuudet ovat arjessa rajalliset. Toisaalta juuri tämä havainto auttoi myös pitämään työn aikataulussa, ajatuksen kanssa ja akateemisen maailman omassa lokerossaan suhteessa muuhun elämään.

Lopuksi palaan alkuun, kuusi vuotta sitten syntyneeseen hyvään ideaan ja sen esittelyyn Eino Havakselle ja Kaarlo Laineelle. Vilpittömän sydämelliset kiitokset teille molemmille siitä, että annoitte täyden tukenne koko matkalle ja vielä maaliviivan ylikin. Eino Havasta haluan kiittää erityisesti sekä henkisestä tuesta että LIKESiä taloudellisesta sellaisesta ennen ja jälkeen tutkimusapurahan. Olen saanut myös käymistämme keskusteluista hyvää valmennusta varsinaiseen väitöstilaisuuteen. Persoonasi kautta LIKES on tarjonnut työyhteisön, jossa seinät ovat olleet leveällä ja katto korkealla!

LIKESillä työskentelemäni 12 vuoden ajan Kaarlo Laine on vastannut satoihin puheluihini, kysymyksiini ja ollut aina tavoitettavissa. Olet antanut minulle tutkijan työssäni paljon vapauksia puuhailla omiani, mutta myös tarvittaessa ohjannut oikeaan suuntaan ja aina tukenut työhöni liittyvissä valinnoissa. Hallitusti hortoillen tämäkin prosessi meni maaliin, kiitos Kalle siitä!

Kangasalla, elokuussa 2017

Kati Lehtonen



## TEKSTISSÄ KÄYTETYT LYHENTEET

ADT	Suomen Antidoping-toimikunta	Para RTS	Paralympiakomitea rakenne- ja toimintatapselvitys
FSI/CIF	Finlands Svenska Idrott		
HJK	Helsingin Jalkapalloklubi	SAL	Suomen Ampumaurheiluliitto
HKI kaupunki	Helsingin kaupunki		
HUTR	Huippu-urheilutyöryhmä (I-V)	SHL SJL	Suomen Hiihtoliitto Suomen Jääkiekkoliitto
HuMu	Huippu-urheilun muutostyöryhmä	SKL SL	Suomen Koripalloliitto Sukeltajaliitto
HUY	Huippu-urheiluyksikkö	SLEL	Suomen Lentopalloliitto
JUY	Jyväskylän yliopisto	SLU	Suomen Liikunta ja Urheilu
Karate	Suomen Karateliitto		
KIHU	Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus	SNL SPAL	Suomen Nyrkkeilyliitto Suomen Painiliitto
KLO	Kansallisen liikuntaohjelman työryhmä	SPL SPNL	Suomen Palloliitto Suomen Painonnosto-liitto
KUNTO	Kuntoliikuntaliitto		
LATU	Suomen Latu	SSBL	Suomen Salibandyliitto
LATR	Liikuntajärjestöjen avustustyöryhmä (I-V)	SSL SSuL	Suomen Suunnistusliitto Suomen Sulkapalloliitto
LIIKU	Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu	SRL STL	Suomen Ratsastajainliitto Suomen Tennisliitto
LIIPO	Liikuntapolitiikan tulevaisuustyöryhmä	STLL	Suomen Taitoluisteliitto
LLTR	Liikuntalakityöryhmä (I-II)	STM	sosiaali- ja terveysministerö
MKL	Merenkululaitos	SUIL	Suomen Uimaliitto
NS	Nuori Suomi	SUL	Suomen Urheiluliitto
NPM	New Public Management	Svoli	Suomen Voimisteluliitto
NPG	New Public Governance	SVUL	Suomen Valtakunnan Urheiluliitto
OK	Olympiakomitea		
OKM	opetus- ja kulttuuriministeriö (1.5.2010 alk.)	TaY TUL	Tampereen yliopisto Työväen Urheiluliitto
OLL	Opiskelijoiden liikuntaliitto	VLN Valo	valtion liikuntaneuvosto Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio VALO ry
OPM	opetusministeriö (31.4.2010 saakka)		
PLU	Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu	VN XX uo.	valtioneuvosto XX urheiluopisto

## ALKUPERÄISJULKAISUT

- I Lehtonen, Kati 2015. Suomalaisen urheiluliikkeen muutosprosessi systeemiteoreettisesti tulkittuna. *Hallinnon Tutkimus* 34 (4), 326–340.
- II Lehtonen, Kati 2017. 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.
- III Lehtonen, Kati; Laine, Kaarlo & Itkonen, Hannu 2016. Päällekkäisjäsenyydet liikunnan ja urheilun organisaatioverkostossa. *Hallinnon Tutkimus* 35 (4), 304–320.
- IV Lehtonen, Kati 2017. Luolamiehet ja Suurlinkkaajat suomalaisessa liikunnan ja urheilun eliittiverkostossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 82 (2), 127–140.

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ESIPUHE

TEKSTISSÄ KÄYTETYT LYHENTEET

ALKUPERÄISJULKAISUT

1	JOHDANTO – DOKUMENTOINTIPROJEKTISTA TUTKIMUKSEKSI.....	1
1.1	Liikunta- ja urheilujärjestelmän muutos osana poliittis-hallinnollisia käytäntöjä.....	3
1.2	Tutkimuskohteeseen liittyvät keskeiset käsitteet.....	4
1.3	Aikaisempi tutkimus .....	6
1.4	Tutkimuskohteen paikantaminen ja tieteellinen asemointi.....	8
1.5	Tutkimuskysymykset.....	11
2	LIIKUNTA- JA URHEILUJÄRJESTELMÄ JA URHEILUN MUUTOSPROSESSI.....	14
2.1	Liikunta- ja urheilujärjestelmä.....	14
2.2	Urheilujärjestöjen muutosprosessi.....	21
3	TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT .....	28
3.1	Asiakirja-aineiston kerääminen .....	28
3.2	Asiakirja-aineiston analysointi .....	30
3.3	Haastatteluaineiston kerääminen.....	30
3.4	Haastatteluaineistojen lopullinen kokoaminen ja analysointi .....	32
3.5	Verkostoanalyysiaineiston kerääminen .....	34
3.6	Verkostoanalyysin menetelmällinen toteutus.....	37
3.7	Aineistoon ja tutkimusmenetelmiin liittyvät eettiset huomiot .....	40
4	TUTKIMUSPROSESSI – TEORIAA, KÄSITTEITÄ JA TULOKSIA.....	44
4.1	Tutkimusprosessin eteneminen – hallittua harkintaa vai heittäytyminen tuntemattomaan?.....	44
4.2	Osatutkimus I: muutosprosessin legitimointi systeemiteoreettisesti tulkittuna .....	45
4.2.1	Keskitetystä hajautettuun – verkostomaisesti toimien.....	47
4.2.2	Huippu-urheilu muutosprosessin ideologisena liimana.....	49
4.3	Osatutkimus II: Valo-OK:n organisatorisen legitimitietin rakentuminen hybridisoituneessa toimintaympäristössä .....	50
4.3.1	Risteävät toimintalogiikat.....	52
4.3.2	Intressikonflikti ja identiteettikriisi .....	53
4.4	Osatutkimus III: päällekkäisjäsenyydet organisaatioverkostossa muutoksen mahdollisuusrakenteena .....	55
4.4.1	Aineiston ja menetelmän kautta teoriaan.....	55
4.4.2	Keskusjärjestöillä ja valtionhallinnolla keskeisin asema verkostossa .....	58
4.4.3	Staattinen valtaeliitti ja harveneva verkosto .....	60

4.5	Osatutkimus IV: päällekkäisjäsenyydet eliittiverkostossa ja järjestelmän sisäinen hierarkia.....	65
4.5.1	Yksilön ja organisaation suhde, positiot ja valta .....	65
4.5.2	Keskusjärjestöjen luolamiehet ja työryhmien suurlinkkaajat .....	66
4.5.3	Kapea valtaeliitti .....	70
4.5.4	Crème de la crème – kermojen kerma.....	71
5	SYNTEESI TUTKIMUSTULOKSISTA.....	76
5.1	Hajautetusta keskitettyyn .....	76
5.2	Legitimiteetin rakentuminen.....	77
5.3	Verkostot muutoksen pidäkkeinä.....	79
5.4	Päätöksenteko ja omistajuus .....	81
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	84
6.1	Tutkimuksen arviointi.....	84
6.2	Tutkimuksen yhteiskunnallinen relevanssi ja jatkotutkimus-ehdotukset .....	86

## LÄHTEET

### LIITTEET

LIITE 1	Haastattelujen saateteksti ja haastattelurunko 2012
LIITE 2	Haastattelurunko 2015
LIITE 3	Koodiperheet ja yksittäiset koodit osatutkimuksessa kaksi
LIITE 4	Aineistolähteet osatutkimuksissa kolme ja neljä
LIITE 5	Kokonaisverkoston suurlinkkaajat painokertoimilla

# 1 JOHDANTO – DOKUMENTOINTIPROJEKTISTA TUTKIMUKSEKSI

Suomalainen liikunta- ja urheilujärjestelmä on rakenteellisesti muuttunut viimeisten vuosien aikana merkittävästi. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopussa aloitettiin sekä huippu-urheilun rakenteiden ja toimintatapojen uudistaminen että liikunnan ja urheilun keskusjärjestöjen lakkauttamiseen tähdännyt urheilun muutosprosessi. Organisatorisella tasolla muutosprosessin tuloksena Olympiakomiteaan perustettiin huippu-urheiluyksikkö, Suomen Liikunta ja Urheilu, Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto lakkautettiin ja vuonna 2012 perustettiin Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry. Näiden lisäksi Valo ja Olympiakomitea (Valo-OK) yhdistivät operatiiviset toimintansa keväällä 2014. Nyt vuonna 2017, kirjoittaessani käsillä olevaa väitöstutkimukseni yhteenvedoa, tilanne on jälleen muuttunut. Vuoden alusta Valo ja Olympiakomitea yhdistyivät virallisesti yhdeksi järjestöksi, Suomen Olympiakomiteaksi.

Organisatoristen muutosten lisäksi muutosprosessiin liittyivät useat valtakunnallisten liikuntajärjestöjen visiotyöt, joissa jokaisessa pohdittiin hiukan eri kulumista liikunnan ja urheilun tulevaisuutta. Etenkin huippu-urheilun muutostyö sai osakseen runsaasti julkisuutta huippu-urheilun muutostyöryhmän (HuMu) toiminnan ja huippu-urheilun kasvaneiden menestystoiveiden myötä. Liikunta- ja urheilujärjestelmää eniten leimanneet mielikuvat 2010-luvulla ovat olleet uuden rakentaminen, vanhasta luopuminen ja näiden yhteensovittaminen. Yleisesti tunnettu lausahdus ”vain muutos on pysyvää” on realisoitunut näiden viimeisimpien vuosien varrella useaan kertaan.

Urheilun muutosprosessi, jonka olen tutkimuksellisesti ajoittanut vuosille 2008–2015, on tutkimukseni tulkintakehys. Tarkastelen muutosprosessin välityksellä suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän muutosta keskusjärjestöjen ja valtion liikuntahallinnon näkökulmista katsottuna. Kiinnostukseni kohteena ovat sekä rakenteellisten muutosten taustat että lopputulos.

Tutkimukseni pohjautuu muutosprosessin dokumentointiin, joka oli samalla akateemisen työni perusta. Syksyllä 2011 niin virallisissa seminaareissa kuin epävirallisissa kahvipöytäkeskusteluissa oli alkanut yhä enemmän nousta esiin tietoja siitä, että valtakunnallisten liikuntajärjestöjen organisaatorakenteita tullaan muuttamaan radikaalisti seuraavien vuosien aikana. Olin työni puolesta käynyt joissakin tapahtumissa ja seurannut yleisellä tasolla prosessin etenemistä. Tarkempaa käsitystä muutoksen laajuudesta tai taustoista ei ollut, joten ryhdyin seuraamaan muutosprosessia talvella 2012. Tein haastatteluja, keräsin asiakirjoja ja tallensin mahdollisuuksien mukaan lehtijuttuja ja muita mediatiedotteita.

Dokumentoinnin ohella toinen merkittävä sysäys käsillä olevan tutkimuksen tekemiselle oli työprojekti, jonka osatoteutuksen olin saanut työpöydälleni keväällä

2011. Projektin nimi oli *Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys* (VLN 2012). Sen tavoitteena oli tuottaa näkemys siitä, mitkä olivat 1990-luvun alussa synnytetyn liikuntajärjestöjen toimialarakenteen ja tulosohjauksen tulokset. Projektin vetovastuu oli Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHUlla. Tein kokonaisuuteen erityisliikuntajärjestöjen osion, minkä myötä aloin kiinnostua yhä enemmän liikunnan valtionhallinnon ja valtakunnallisten liikuntajärjestöjen välisestä yhteistyöstä ja toimintatavoista.

Dokumentointiprojektin lopputuloksena sain valmiiksi talvella 2014 julkaisun *Onks yhteistä todellisuutta? Liikuntajärjestöjen rakenneuudistus 2009–2012* (Lehtonen 2014). Julkaisu pohjautui vuoden 2012 aikana keräämiini haastatteluihin, ja kävin siinä aika yksityiskohtaisesti läpi toimialarakenteen lakkauttamiseen ja Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valon perustamiseen johtaneet syyt. Olen hyödyntänyt julkaisua runsaasti luvussa 1.3, jossa käyn läpi muutosprosessien etenemistä. Tästä julkaisusta ja dokumentoinnista seuraava askel elokuussa 2014 oli siirtyminen varsinaiseen tutkimustyöhön, jonka toteutin osana LIKESin ja Nuorisotutkimusverkoston hanketta *Kentiltä kabinetteihin – liikunnan kansalaistoiminnan läpileikkaus*.

Väitöstutkimukseni koostuu neljästä tieteellisestä artikkelista ja käsillä olevasta yhteenvedosta. Tässä johdantoluvussa esitän tutkimuskohteeseen liittyvät keskeiset käsitteet ja yhteiskunnallisen viitekehyksen. Sen jälkeen etenen aihepiiriin liittyvään aikaisempaan tutkimukseen, jonka jälkeen paikannan oman tutkimukseni osaksi liikunnan yhteiskuntatieteellistä tutkimusta. Luvun lopussa esitän tutkimuskysymykset. Luvussa kaksi kontekstualisoin tutkimuskohteen eli liikunnan valtionhallinnon ja keskusjärjestöjen muodostaman systeemin osaksi liikunta- ja urheilujärjestelmää. Lisäksi käyn läpi 2010-luvulla toteutetun urheilun muutosprosessin. Tämän jälkeen esittelen tutkimusaineiston ja menetelmät. Tässä yhteydessä pohdin myös tutkimuseettisiä kysymyksiä.

Luku neljä sisältää varsinaisen tutkimusprosessin eli eri osatutkimusten toteutuksen ja tulokset. Olen tehnyt tästä luvusta tietoisesti laajan siksi, että tutkimusprosessin aitous tulee parhaiten esille yhdistämällä tässä luvussa sekä teoreettiset lähestymistavat keskeisine käsitteineen sekä yksittäisten osatutkimusten tulokset. Tutkimusprosessin vaiheesta riippuen olen myös palannut alaluvuissa tarvittaessa aineistoon ja menetelmiin. Näin lukijan on helpompi seurata tutkimukseni prosessimaisuutta, jota vuoroin johdattelivat teoria, aineisto ja edellisten tutkimusten tulokset. Tämän jälkeen teen synteesin tutkimustuloksista ja -prosessista. Lopuksi päädyn tutkimuksen tekemiseen liittyviin johtopäätöksiin, pohdintoihin ja tulosten näkökulmasta myös tutkimuksen yhteiskunnalliseen relevanssiin.

## 1.1 Liikunta- ja urheilujärjestelmän muutos osana poliittis-hallinnollisia käytäntöjä

Suomen poliittis-hallinnolliset toimintatavat kokivat merkittäviä muutoksia 1990-luvulle tultaessa. Valtionhallinnossa siirryttiin uuden julkisjohtamisopin eli New Public Management (NPM) -doktriinin myötä korporatiivisista käytänteistä kohti managerialistisia käytänteitä, joiden ideana oli soveltaa liikkeenjohdon oppeja julkiselle sektorille. (Temmes 2008.) Hyvinvointivaltioiden taloudellinen kasvu oli hidastunut, ja julkishallintoa syytettiin byrokratisoitumisesta ja tehottomuudesta (ks. Hood 1995). Uusliberalismista kumpuava uusi julkisjohtamisoppi NPM perustui markkinoiden ihailuun ja idealisointiin. Julkisen sektorin organisaatioita pyrittiin uudistamaan yksityisten yhtiöiden johtamismallien mukaan, jolloin painopiste oli markkina-, asiakas- ja johtajakeskeisessä toiminnassa. (Ks. Pollit & Dan 2011; Pollit 2007; Yliaska 2014, 523.) Kaikkien asioiden olisi pitänyt olla mitattavissa, laskettavissa ja hallittavissa (Patomäki 2007, 29).

Johtamismallilla oli merkittävä rooli Suomen julkishallinnon uudistamisessa 1980- ja 1990-luvun taitteessa (Temmes 1998; Temmes & Kiviniemi 1995, 16). Hallintouudistuksen keskeisiksi hankkeiksi muodostuivat tulosohjaus- ja tulosjohtamisuudistus, valtionosuus- ja vapaakuntaudistus sekä liikelaitosuudistaminen ja liikelaitosten yhtiöittäminen (Temmes & Kiviniemi 1995, 18–19). Valtakunnallisten liikuntajärjestöjen kohdalla tulosohjaus tarkoitti järjestöjen toimintaa koskevien keskeisten tulosalueiden määrittämistä ja tulosten mittaamis- ja arviointiperusteiden laatimista (OPM 1992; Virtala 1992).

Viime vuosina uuden julkisjohtamisopin sijaan on alettu yhä enemmän käyttää uuden julkisen hallinnan New Public Governance (NPG) -käsitettä, joka pohjautuu yhteiskunnan moniäänisyyttä korostavalle verkostotoiminnan logiikalle. NPG:n tavoitteena on ylittää uuden julkisjohtamisopin kapea-alaiset näkökulmat, löytää riittävän yksityiskohtaiset tavat kuvata julkisen hallinnan realiteetteja ja luoda välineistöä yhteisöllisyyden varaan rakentuville tavoitteille toteuttaa yhteiskuntapoliittisia ilmiöitä. (Anttiroiko 2015.) Osbornen (2006) mukaan uusi julkinen hallinta kiinnittää huomion prosessimaisuuteen ja lopputulokseen laajemmin, jolloin uuden julkisjohtamisopin panos-tuotos -ajattelu näyttäytyy huomattavasti hollistisempana kokonaisuutena. Tällöin tiukka markkinaorientoitunut tuloshakuisuus korvautuu yhteistyö-, verkosto- ja kumppanuussuhteilla, joissa korostuvat luottamus ja yhteisöllisyyteen perustuvat arvot.

Kansalaisyhteiskunnan ja kansalaisjärjestöjen toimintalogiikan näkökulmasta valtionhallinnon läpileikkaneet poliittis-hallinnollisen paradigman muutokset 1990-luvun alun jälkeen ovat olleet merkittäviä. Kyse on ollut myös siitä, että koko hyvinvointivaltion perusteet on läpivalaistu markkinatalouden logiikan kautta (Esping-Andersen 1996). Suomi ja muut Pohjoismaat ovat perinteisesti edustaneet hyvinvointivaltion ideaalia. Niin Suomea kuin muitakin Pohjoismaita on myös määrittänyt tiivis suhde valtioon, mikä on tehnyt valtion ja kansalaisyhteiskunnan välisistä

rajoista häilyviä (ks. Schofer & Fourcade-Gourinchas 2001). Tähän liittyen kansalaisjärjestöt ovat olleet voimakkaasti valtiosuuntautuneita ja inkorporoituneet poliittiseen ja kunnalliseen järjestelmään (ks. Siisiäinen 1998; Siisiäinen & Blom 2009; Siisiäinen & Kankainen 2009). Kansallisessa viitekehyksessä Suomen erityisyys liittyy lisäksi siihen, että meillä kansanliikkeet ovat olleet voimakkaasti mukana itsenäiseksi kansakunnaksi kehittymisessä (Alapuro & Stenius 1989).

Myös valtion ja liikuntajärjestöjen suhde on kiinnittynyt niin Suomessa kuin muissakin Pohjoismaissa hyvinvointivaltion rakentumiseen. Sekä liikuntajärjestöjen että hyvinvointivaltion juuret ovat vahvasti sidoksissa sosiaalisen yhdenvertaisuuden arvoihin. (Andersen & Ronglan 2012.) Keskusjärjestöjen organisoitumismallit vaihtelevat Pohjoismaiden välillä, mutta kaikissa maissa niiden tavoitteena on koota liikuntajärjestöt yhteen ja toimia organisoidun liikunnan ja urheilun edunvalvojana (ks. Ibsen & Seippel 2010; Skille 2011). Valtion resurssiohjauksen käytännössä on eroja, mutta kokonaisuutena valtion rooli urheiluliikkeen kumppanina perustuu ajatukseen järjestöjen merkityksestä hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitäjänä (ks. Carlsson ym. 2011; Bergsgard & Rommetvedt 2006; Norberg 2011). Oman tutkimukseni viitekehyksessä keskusjärjestöjen ja valtionhallinnon välistä suhdetta määrittää myös liikunnan keskusjärjestöjen voimakas taloudellinen riippuvuus valtiosta. Esimerkiksi vuosien 2013 ja 2014 hyväksytyistä toimintamenoista valtionavustus kattoi Valon osalta 84 % ja Olympiakomitean 93 % (ks. Lehtonen & Mäkinen 2015, 7).

Suunta, joka 1990-luvulla valtionhallinnossa otettiin, on vaikuttanut merkittävästi liikunnan keskusjärjestöjen tapaan organisoitua ja toimia. Tutkimukseni ankkuroituu näin ollen osaksi politiikan tekemisen tapoja kansalaisyhteiskunnan ja valtion välillä. Punaisena lankana tutkimuksessa on keskusjärjestöjen ja valtion välinen suhde, jota on määrittänyt edellä kuvattu valtionhallinnossa omaksuttu siirtymä hallinnosta hallintaan. Tutkimuksessa paikannetaan tämä kehityskulku vuosien 2008–2015 muutosprosessin kautta nykyhetkeen. Tällöin tutkimuksessa tuotetaan tulkinta nykyisyydestä menneisyyden kautta, jolloin keskusjärjestöjen ja valtion liikuntahallinnon systeeminen muutos ja siirtymät kiinnittyvät osaksi laajempia yhteiskunnallisia muutoksia.

## 1.2 Tutkimuskohteeseen liittyvät keskeiset käsitteet

Käytän tutkimuksessa käsitettä *keskusjärjestö* viidestä muutosprosessin aikana lakautetusta tai uudistetusta valtakunnallisesta liikuntajärjestöstä: Suomen Liikunta ja Urheilu, Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto, Olympiakomitea ja Valo. Järjestöt ovat olleet valtakunnallisia organisaatioita, joiden jäsenenä on ollut muita liikuntajärjestöjä. Keskusjärjestöjen tavoitteena on vuodesta 1993 lähtien ollut toimia laaja-alaisesti muiden valtakunnallisten, alueellisten ja paikallisten järjestöjen edunvalvontajärjestönä joko yksittäisellä toimialalla tai laajemmin valtakunnallisella tasolla.



Tämän erityistehtävän takia näiden järjestöjen tehtävänä on ollut oman toimialan intressien yhteensovittaminen valtion liikuntahallinnon kanssa (vrt. Kauppinen 2006).

Keskusjärjestö käsitteenä kuvaa yleisellä tasolla parhaiten organisaation toiminnan luonnetta ja suhdetta muihin järjestöihin. Käsite selkeyttää tekstiä ja tiivistää tutkimuskohteen yhteen järjestöryhmään liikuntajärjestöjen laajassa kentässä, sillä tutkimuskohteiden tosiasialliset käyttönimet ovat olleet muun muassa palvelu- ja edunvalvontajärjestö, toimialaorganisaatio/-järjestö ja palvelujärjestö. Omalla tavallaan nämä eri käsitteet kuvaavat järjestöjen ajattelussa tapahtuvaa muutosta (vrt. Douglas 1986), mutta oman tutkimukseni kannalta yksi yhteinen käsite on välttämätön jo tutkimuskohteen ymmärrettävyyden kannalta.

Käsitteet saavat tutkimuksessa, hallinnossa ja arkipuheessa erilaisia merkitysisältöjä. Tässä tutkimuksessa keskusjärjestö-käsitteen nimeämiseen liittyvät tavoitteet ovat tutkimuksellisia. Tarkoituksena ei ole tuottaa esimerkiksi liikunta- ja urheilujärjestelmän hallinnolle tai arkipuhunnalle uutta käsitteistöä huolimatta siitä, että etenkin hallinto- ja arkipuheessa käsitteiden käyttöön saattaa liittyä vahvoja intressejä.

Valtion liikuntahallinnon rooli urheilun muutosprosessissa kuten myös koko liikunta- ja urheilujärjestelmässä on ollut merkittävä. *Valtiolla* tarkoitan tutkimuksessani opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) liikunnan vastuualuetta, jonka synonyminä tekstissä on valtion liikuntahallinto. Se vastaa operatiivisena valtionhallinnon toimijana liikunnan johtamisesta, kehittämisestä ja koordinoimisesta (liikuntalaki 2015, 2§). Liikunnan vastuualue on myös verrattavissa organisaatiotasolla keskusjärjestöihin, koska se on selkeä toiminnallinen yksikkö yhden ministeriön sisällä.

*Järjestelmän* käsitteessä nojaan Giddensin (1979a, 110) rakenteistumisen teoriaan, jossa yhteiskunnallinen järjestelmä on aikaan ja paikkaan suhteutettu rakenteistunut kokonaisuus. Järjestelmän eri osat ja niiden keskinäinen järjestys syntyy ja uusiintuu yhteiskunnallisten vuorovaikutusprosessien välineenä ja tuloksena. Liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenne ja varsinainen järjestelmä on kuitenkin syytä erottaa toisistaan (vrt. Giddens 1979b, 61). Rakenneteoreettisen ajattelun mukaan järjestelmän rakenne muodostuu joukosta komponentteja ja näiden välisistä vuorovaikutussuhteista. Oleellista on kiinnittää huomiota suhteiden ja yhteyksien keskinäiseen järjestykseen. (Ropohl 1999.) Rakenteistumisen teorian ytimessä on rakenteiden kaksinaisuuden käsite. Se tarkoittaa sitä, että rakenne on samaan aikaan järjestelmälle sekä väline että tuotos (Giddens 1984, 25).

Rakenteiden kaksinaisuus soveltuu myös tutkimukseni verkosto-osuuteen, jossa tutkimuskohteena ovat kaksiulotteiset jäsenyysverkot. Niissä perusajatukseksi on, että tapahtumat muokkaavat osallistujia ja osallistujat tapahtumia (Borgatti & Halgin 2011). Näiden yhteistuloksena syntyy verkoston rakenne, joka muuntuu tapahtuma- tai toimijaulottuvuuksien dynamiikan mukaan. Näin ollen niin verkostoissa kuin giddensläisessä tulkinnassa järjestelmistä keskeistä ovat relaatiot komponenttien välillä.

Yhteiskunnallisen *muutoksen* ymmärtäminen on sosiologian keskeinen tehtävä (Blom 2003, 11; Sztompka 2000). Yhteiskuntatiede tieteenalana on pyrkinyt selittämään laajoja yhteiskunnallisia muutoksia, kuten globalisaatiota ja siihen liittyviä ilmiöitä. Haapalan (2010) tulkinnassa muutospuheella on myös legitimoitu vallankäyttöä, koska muutos nähdään nykyään lähes aina itseisarvoisesti hyväksyttävänä asiana. Giddensin (1997, 521) mukaan muutoksessa on oleellista osoittaa se, miten joku tilanne tai objekti muuttuu tietyn ajanjakson aikana. Tällöin muutos kiteytyy kolmeen elementtiin: eroavaisuus, ajallinen ulottuvuus ja muutoskohteen määrittely (ks. Sztompka 1993, 4). Muutoksessa on näin ollen kyse ”uuden” suhteuttamisesta ”vanhaan”, mikä on edellytys sille, että muutoksiin sisältyvien jatkuvuuksien ja katkosten välinen vuorovaikutus tulee paremmin esille (Ilmonen & Siisiäinen 1998, 8–9). Omassa tutkimuksessani muutos liittyy käsitteellisesti tutkimuskohteeseen (*liikunta- ja urheilujärjestelmän muutos*) ja *urheilun muutosprosessi* on puolestaan muutosta välittävä prosessi (ks. Blom 2003, 13). Järjestelmän muutoksessa on oleellista osoittaa, miten liikunta- ja urheilujärjestelmän komponenttien keskinäinen järjestys muuttuu tai poistuu sieltä joitakin komponentteja kokonaan. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi järjestelmässä mukana olevien organisaatioiden lakkauttamista tai toimintojen yhdistämistä.

### 1.3 Aikaisempi tutkimus

Suomalainen liikunta- ja urheilujärjestelmä kokonaisuutena tai yksittäisinä osina on ollut akateemisena tutkimuskohteena 1990-luvun jälkeen vaihtelevasti. 1970–90-luvuilla liikunnan yhteiskuntatieteisiin kiinnittyneiden tutkimusten kohteina olivat niin liikuntapolitiikka ja -organisaatiot kuin urheiluseurat, jotka kaikki omalla tavallaan tuottivat tulkintoja myös liikunta- ja urheilujärjestelmästä (ks. esim. Heinilä 1974; Ilmanen 1996; Itkonen 1996; Juppi 1995; Kiviaho 1973; Koski 1994; Seppänen 1983; 1990). Näistä Jupin tutkimuksessa tarkasteltiin Suomen julkista liikuntapolitiikkaa valtionhallinnon näkökulmasta vuosina 1917–1994. Tältä osin se kiinnittyy lähimmäksi käsillä olevaa tutkimusilmiötä vaikka ei aikaperiodisoinniltaan ja tutkimusotteeltaan ole yhteneväinen.

Oman työni kannalta 1990-luvun keskeisin tutkimus on ollut Juha Heikkalan (1998) väitöskirja toimialarakenteeseen siirtymisestä ja lajiliittojen asemasta vuonna 1993 toteutetun rakenneuudistuksen jälkeen. Heikkalan tutkimus pohjautui Suomalaisten urheiluorganisaatioiden Muutos (SUMU) -projektiin, jossa tutkittiin erityisesti vapaaehtoisuuteen perustuvan järjestötyön ammattimaistumista ja sen seurauksia lajiliitoissa (Koski & Heikkala 1998). Heikkala tiivistä tutkimuksessaan 1990-luvun muutoksen lähtökohdat, tulkitsi järjestöjen toimintaorientaatioita ja teki myös aikalaisanalyysin liikunta- ja urheilujärjestelmän toimintakyvystä. Muutoksen ja järjestelmänäkökulman lisäksi tutkimuksiamme yhdistää luhmannilaisuus.

Heikkalalle Luhmannin systeemiteoria oli tutkimuksen teoreettinen lähtökohta. Itselleni Luhmannin systeemiteoria toimii eri osatutkimuksiin kiinnittyvänä taustateorianä, joihin yhdistyvät osatutkimusten yksittäiset tulkintateoriat.

Kansainvälisesti kiinnostus urheiluorganisaatioita ja urheiluliikkeitä kohtaan on ollut huomattavan runsasta jo pohjoismaisella tasolla (ks. esim. Andersen & Ronglan 2012; Eichberg & Loland 2010; Ibsen & Seippel 2010; Skille 2011). Käsillä olevan tutkimuksen suhteen lähimpänä ovat liikuntapolitiikan (sport policy) kontekstiin kiinnittyneet tutkimukset (Bergsgard & Norberg 2010; Enjolras & Wahldahl 2007; Norberg 2011; Skille & Säfvenbom 2011), jotka ovat joko tarkastelleet laajemmin valtion liikuntarahoituksen oikeutusta, korporaatioita tai liikuntapolitiikkaa osana Pohjoismaista hyvinvointivaltiota.

Muutoksen kontekstissa tutkimus on kytkeytynyt lähinnä yksittäisiin organisaatioihin ja organisaation sisäiseen toimintaan. Laajempaa järjestelmätason tulkintaa ovat tehneet Houlihan ja Green (2009), jotka tulkitsivat Englannin kansallista urheilujärjestelmää modernisaation viitekehuksesta. Suppeammin tutkimukset ovat kiinnittyneet tapaustutkimuksiksi, yksittäisiin lajeihin tai urheiluseuratasolle, kuten esimerkiksi Slackin (1985) tutkimus vapaaehtoisorganisaatioiden byrokratisoitumisesta tai Cousensin ja Slackin (2005) tutkimus ammattilaisurheilun kaupallistumisesta. Näiden lisäksi näkökulmina ovat olleet myös huippu-urheilun ja harrasteliikunnan intressikamppailut (Steen-Johansen & Hanstad 2008) ja vapaaehtoisorganisaatioiden ammattimaistuminen (Skirstad & Chelladurai 2011).

Kansainvälinen liikunnan ja urheilun rakenteisiin ja järjestelmiin liittyvä tutkimus on kohdistunut ensisijaisesti huippu-urheilujärjestelmiin. Näitä koskeva tutkimus on etenkin viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana lisääntynyt merkittävästi (Andersen, Houlihan & Ronglan 2015). Näistä tutkimuksesta laajin on 15 maan kansainvälinen huippu-urheilujärjestelmiä vertaileva SPLISS (Sport Policy factors Leading to International Sporting Success) -tutkimus. Siinä myös Suomen huippu-urheilujärjestelmä on ollut tutkimuksen kohteena. SPLISS-tutkimuksen tavoitteena on ollut hahmottaa huippu-urheilumenestystä indikoivia politiikkatoimia, joiksi määriteltiin muun muassa rahoitus ja huippu-urheilujärjestelmän rakenne. (De Boscher, Shibli, Westerbeek & Van Bottenburg 2015.) Suppeammassa viitekehyksessä vastaavasti Andersenin ja Ronglanin (2012) toimittamassa teoksessa on vertailtu neljän Pohjoismaan huippu-urheilujärjestelmien kehittymistä ja mukautumista suhteessa kansainvälisiin muutossuuntiin. Heinemann (2006) sekä Bergsgard, Houlihan, Mangset, Nodland ja Rommetvedt (2007) ovat puolestaan tehneet maiden välisiä vertailututkimuksia kokonaisjärjestelmistä. Heidän näkökulmansa järjestelmiin on laaja-alainen ja huomioi myös vertailumaiden yhteiskuntajärjestelmät. Muutoksen tulkinnat ovat siten varsin holistisia ja pohjautuvat osittain politiikka-toimien muutoksiin sekä laajemmin liikunnan ja urheilun yhteiskunnalliseen asemaan.

Suomen viitekehyksessä 2010-luvun ainoana liikunta- ja urheilujärjestelmää laaja-alaisesti tarkastelevana tutkimuksena on Mäkisen, Aarresolan, Haarman, Lehtosen ja Lämsän (2016) toimialarakennetta ja tulosohjauksen toimivuutta käsittelevä tutkimus. Kun teemoja kaventaa liikunta- ja urheilujärjestelmän sisällä pienempiin yksiköihin tai osajärjestelmiin, löytyy urheiluseurakontekstista jo useampia tutkimuksia: Itkonen (2016), Koski (2009; 2012a) ja Koski, Itkonen, Lehtonen & Vehmas (2015). Vastaavasti Lämsä (2012) on tutkinut suomalaista huippu-urheilujärjestelmää luokka- ja kielipoliittisen jakautumisen näkökulmasta ja Mäkinen (2012) huippu-urheilun organisoitumista Suomessa. Näiden lisäksi Koski ja Lämsä (2015) ovat tarkastelleet huippu-urheilun merkitystä ja eri menestyskausia suhteessa liikuntapolitiikkaan.

Kansallisella tasolla Suomessa huippu-urheilujärjestelmiä eri maissa ovat tutkineet myös Huhta ja Nipuli (2011), joiden näkökulmassa painottuivat lasten ja nuorten mahdollisuudet edetä järjestelmän sisällä kohti kansainvälistä huippu-urheilijan uraa. Heidän näkökulmansa oli järjestelmälähtöinen toisin kuin Salasuolla ym. (2015), Ojalalla (2015) ja Aarresolalla (2016), joilla tarkastelun lähtökohtana oli yksilönäkökulma ja yksilöiden toimijuus järjestelmässä. Salasuo ym. tutkivat huippu-urheilijoiden elämänkulkuja, Ojala suomalaisia ammattilaislumilautailijoita ja Aarresola lasten ja nuorten sosiaalistumista kilpaurheiluun. Näiden lisäksi tutkimusraporttitasoisia laajempia koosteita ovat tehneet Mäkinen (2010), joka tarkasteli Suomen, Ruotsin ja Norjan urheilun rakenteita ja taloudellista tukea, ja jo tämän luvun alussa mainittu Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys (VLN 2012). Näiden lisäksi laajempina liikuntakulttuurin muutossuuntia kokoavina yleisteoksina, joissa myös sivutaan liikuntajärjestöjä tai valtion liikuntahallintoa, ovat Kokkosen kirjoittamat Liikuntaa hyvinvointivaltiossa (2013) ja Suomalainen liikuntakulttuuri (2015).

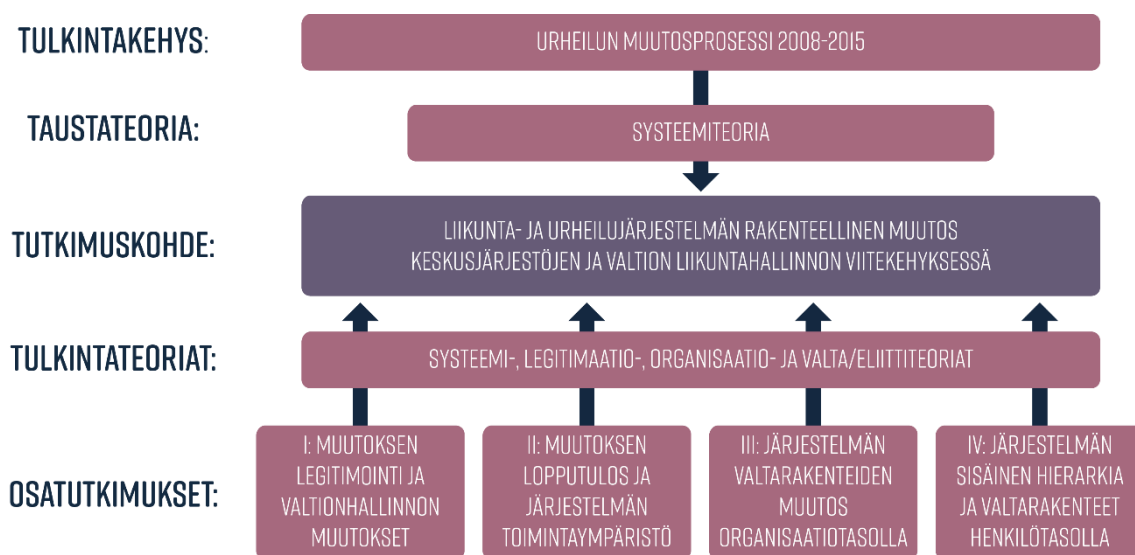
## 1.4 Tutkimuskohteen paikantaminen ja tieteellinen asemointi

Oma tutkimukseni sijoittuu sekä jatkumoksi jo tehdyille töille että uudeksi akateemisen keskustelun avaukseksi koko liikunta- ja urheilujärjestelmään liittyen. Etenkin liikuntajärjestöjen viitekehyksessä tutkimuksella on selkeä tiedollinen paikansa. Liikuntajärjestöihin on lyöty ”Suomen suurimman kansanliikkeen” leima, koska urheiluseurojen jäsenenä on yli miljoona suomalaista (Mäkinen ym. 2015). Lisäksi liikuntajärjestöjen asema järjestelmän sisällä on ollut keskeinen jo liikuntalain kautta. Tästä huolimatta akateemisen tutkimuksen vähyyden lisäksi jopa toimintaan osallistumiseen ja järjestöjen perustoimintaan liittyvissä tiedoissa on selkeitä puutteita (Lehtonen & Hakonen 2013; Lehtonen & Mäkinen 2015; Mäkinen ym. 2015; VLN 2015, 8).

Tarkastelen tutkimuksessani *liikunta- ja urheilujärjestelmän* muutosta vuosien 2008–2015 aikana läpikäydyn urheilun muutosprosessin tulkintakehyksessä

(kuvio 1). Tutkimuskohteeni on *liikunnan ja urheilun keskusjärjestöjen ja valtion liikuntahallinnon muodostama sosiaalinen systeemi*. Yhdistämällä keskusjärjestöjen ja valtion liikuntahallinnon yhdeksi systeemiseksi kokonaisuudeksi pyrin tuottamaan synteysin siitä, minkälaisen osajärjestelmän liikuntajärjestöt ja valtio yhdessä muodostavat ja minkälaista dialogia liikunta- ja urheilujärjestelmän ”ylätasolla” käydään.

Olen ajoittanut muutosprosessin keston opetus- ja kulttuuriministeriön nimeämän huippu-urheilutyöryhmän aloitusvuoden (2008) ja tutkimusaineiston keruun päättämisen (2015) mukaan. Periodisoinnin taustalla oli siten osittain oma tulkintani muutosprosessin kestosta sekä tutkimuskohteen rajaukseen liittyvä välttämättömyys. Muutosprosessi itsessään eteni vauhdikkaammin kuin oma tutkimukseni, joten tästäkin näkökulmasta ajallinen määritelmä oli välttämätöntä tehdä.



KUVIO 1 Tutkimuksen tulkintakehys, tausta- ja tulkintateoriat suhteessa tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimukseni kiinnittyy liikunnan yhteiskuntatieteiden tutkimustraditioon ja sosiologian tieteenalaan lähestyen tutkittavaa ilmiötä rakenneteoreettisesti (ks. Heiskala 2000, 14). Tutkimuksessani teen myös toimijalähtöisiä tulkintoja sekä asiakirja- että haastatteluaineiston avulla, mutta tutkimuksen verkostollisen osuuden vuoksi näkökulma painottuu enemmän rakenne- kuin toimijalähtöiseksi (vrt. Giddens 1997, 569; Sayer 1992, 86; Sulkunen 1998, 211–214). Jako kuvailevan ja selittävän yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen välillä (ks. Giddens 1997, 538–539; Sayer 1992, 241–245) risteää tutkiessani sitä, miksi liikunta- ja urheilujärjestelmä on muuttunut ja miten se on muuttunut.

Teoreettinen viitekehys rakentuu tausta- ja tulkintateorioille, joiden käyttö vaihtelee osatutkimuksittain. Tutkimuksen teoreettisena selkärankana ja taustateorianä on luhmannilainen systeemiteoria. Siinä yhteiskunta nähdään eri osajärjestelmistä koostuvana sosiaalisena systeeminä (Luhmann 1985, 37–38; 1990, 15), min-

kä vuoksi teoriaa voi hyödyntää järjestelmän toimintalogiikan holistisempaan ymmärtämiseen. Tulkintateorioissa olen hyödyntänyt legitimaatio-, valta- ja organisaatioteorioita, jotka mahdollistavat omat tulkinta-avaruutensa järjestelmän muutoksen tutkimiseen. Edellä mainittujen tulkintateorioiden lisäksi sovelsin ensimmäisessä osatutkimuksessa systeemiteoriaa myös tulkintateorianäkökulmana, koska osatutkimuksen tavoitteena oli tutkimuskohteen laajempi paikantaminen ja kuvaaminen.

Tutkimustiedollisen kontribuution lisäksi tutkimus raivaa tietä myös menetelmällisesti. Liikunnan yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa ei ole aiemmin Suomessa hyödynnetty verkostanalyysiä, eikä verkostojen näkökulmaa ole yleisesti käytetty tiettävästi myöskään liikuntaan ja urheiluun liittyvissä tutkimuksissa. Menetelmällisesti verkostanalyysi on ollut melko vähäistä myös kansainvälisesti 2000-luvulle asti huolimatta siitä, että verkoston käsitettä on käytetty runsaasti liikuntasosiologisessa tutkimuksessa ja organisaatiotutkimuksessa (Quatman & Chelladurai 2008). Muutaman viimeisen vuoden aikana verkostanalyysin menetelmällinen käyttö on kuitenkin yleistynyt. Esimerkiksi Hambrick (2012) on tarkastellut verkostanalyysin avulla sosiaalisen median hyödyntämistä urheilutapahtumissa, Wise (2014) ryhmäkoheesioyhteyttä joukkueen suorituskykyyn, Wasche (2014) liikuntamatkailussa mukana olevien organisaatioiden välisiä suhteita, Parent ym. (2015) Nuorten Olympialaisiin liittyvien sidosryhmien verkostoja ja Meier ja Fuchs (2014) liikuntapolitiikkaverkoston rakenteellisia muutoksia.

Laajemmin kansalaisyhteiskunnan tutkimuksessa verkostojen tutkimus on liittynyt Suomessa muun muassa ääriliikkeiden toimintaan (Kalliala 2005), verkostotalouteen ja sosiaaliseen pääomaan (Ruuskanen 2003) sekä kulttuurin maakuntarahastojen sosiaalisiin verkostoihin (Mäkinen 2005). Näiden lisäksi Ruostetsaaren (ks. esim. 1989; 2010) energiapolitiikan eliittiverkostoja käsittelevät pitkittäistutkimukset ovat laaja-alaisimpia verkostotutkimuksia Suomessa. Niissä on myös hyödynnetty yhtenä näkökulmana interlocking directorates -analyysiä, minkä vuoksi nämä tutkimukset ovat tarjonneet hyvän peilipinnan omalle tutkimukselleni. Ruostetsaaren laajemmat suomalaista valtaeliittiä koskevat tutkimukset (1992; 2002; 2014) ovat myös toimineet oman tutkimukseni herätteinä huolimatta siitä, että järjestötoiminta on niissä vain yhtenä osakokonaisuutena.

Tutkimukseni ensisijainen tavoite on tuottaa itseymmärryksen välineistöä sekä suppeammin liikunta- ja urheilujärjestelmässä mukana oleville toimijoille että laajemmalle yleisölle yleisesti yhteiskunnallisten sosiaalisten systeemien sisäisen dynamiikan ymmärtämiseksi. Systeemiteoreettisesti katsottuna nimenomaan itseymmärryksen lisääntyminen on keino havaita ja ymmärtää muutoksia ja niiden takana olevia vaikuttimia (ks. Eräsaari 2013).

Tutkimuksestani löytyy laajempia ulottuvuuksia niin hallinnon, politiikan kuin kansalaistoiminnan tutkimukseenkin, jolloin syntyviä tulkintoja on mahdollista soveltaa monilla yhteiskuntapolitiittisilla areenoilla. Muutoksen näkökulmasta tutkimus tuottaa tulkintoja yhteiskunnallisten muutosten syklisyydestä verkostoraken-

teiden kuvantamisen avulla. Samalla tutkimus tuo esille yhden yhteiskunnan sosiaalisen systeemin taustalla olevat verkostot ja niihin kytkeytyvän institutionaalisen valtarakenteen. Etenkin verkostanalyysien kautta muodostuvat tulokset päätöksenteon formaaleista rakenteista hahmottavat kansalaisjärjestöjen läheisen suhteen valtion. Yhteiskunnallisesti tutkimus kiinnittyy yhtäältä kansalaisyhteiskunnan tutkimukseen tarkastelemalla esimerkiksi sitä, miten yhteiskunnan osajärjestelmät vaikuttavat järjestöjen toimintaan. Toisaalta tutkimuksessa tuodaan esille liikunnan valtionhallinnon keskeiset intressit ja tavat toimia suhteessa kansalaisyhteiskuntaan. Tällöin tutkimus kiinnittyy politiikan ja hallintotieteiden tutkimukseen hahmottaessaan valtionhallinnon muutoksia ja toimintalogiikkaa.

## 1.5 Tutkimuskysymykset

Olen jaotellut tutkimuskysymykset päätutkimuskysymyksiksi ja yksittäisten osatutkimusten tarkennetuiksi tutkimuskysymyksiksi. Päätutkimuskysymykset ovat:

1. *Miten ja miksi suomalainen liikunta- ja urheilujärjestelmä on rakenteellisesti muuttunut vuosina 2008–2015?*
2. *Miten verkostot selittävät järjestelmän muutosta?*

Taulukossa 1 olen jaotellut yksittäisten osatutkimusten tutkimuskysymykset kunkin osatutkimuksen laajemman teeman mukaisesti.

TAULUKKO 1 Osatutkimusten laajemmat tutkimusteemat ja niistä johdetut tarkennetut tutkimuskysymykset.

Tutkimusteemat	Tutkimuskysymykset
Osatutkimus I: Muutoksen legitimointi ja valtionhallinnon muutokset	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miten julkishallinnossa 1990-luvun alussa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet valtion ja urheiluliikkeen muodostaman systeemin muutokseen?</li> <li>▪ Miten urheiluliikkeessä meneillään olevan muutosprosessin käynnistyminen on legitimoitu systeemin sisällä?</li> </ul>
Osatutkimus II: Muutoksen lopputulos ja järjestelmän toimintaympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miten Valo-OK:n organisatorinen legitimitetti rakentuu järjestöjohtajien ja valtionhallinnon virkamiesten näkökulmista katsottuna?</li> <li>▪ Miten hybridisoituminen vaikuttaa legitimitetin rakentumiseen?</li> </ul>
Osatutkimus III: Järjestelmän valtarakenteiden muutos organisaatiotasolla, verkostorakenteet muutoksen selittäjänä	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minkälainen liikunnan ja urheilun organisaatioverkoston valtarakenne on?</li> <li>▪ Miten organisaatioverkosto ja organisaatioiden väliset valtasuhteet ovat muuttuneet ajassa?</li> </ul>
Osatutkimus IV: Järjestelmän sisäinen hierarkia ja valtarakenteet yksilötasolla, verkostorakenteet muutoksen selittäjänä	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miten eliittiverkostojen rakenne hallituksissa ja työryhmissä eroaa toisistaan?</li> <li>▪ Minkälainen verkostojen sisäinen hierarkia on eri jäsenroolien kautta tulkittuna?</li> </ul>

Lähestyn ensimmäisen ja toisen osatutkimuksen tutkimuskysymyksiä legitimaatioon liittyvän tematiikan avulla. Kumpikin osatutkimus peilaa myös vuosien 2008–2015 muutosprosessia suhteessa 1990-luvun alun tapahtumiin, jolloin on mahdollista hahmottaa järjestelmän rakenteissa tapahtuneet muutokset ja suhteuttaa ne historialliseen kontekstiin. Ensimmäinen osatutkimus avaa lisäksi liikunta- ja urheilujärjestelmän systeemisenä kokonaisuutena, minkä vuoksi systeemiteoria toimii tässä osatutkimuksessa enemmän tulkintateorianana kuin taustateorianana.

Kolmannessa ja neljännessä osatutkimuksessa kohteena ovat keskusjärjestöjen hallitusten ja liikuntapoliittisten työryhmien jäsenyysverkostot, jotka ovat tämän tutkimuksen kontekstissa formaaleja, institutionaaliseen positioon sidottuja vallankäytön paikkoja. Keskusjärjestöjen hallituksissa tehdään konkreettisia päätöksiä esimerkiksi siitä, mitkä ovat järjestön strategiset valinnat ja miten järjestö asemoi itsensä suhteessa muihin liikuntajärjestöihin. Laajemmat liikuntapolitiikkaan liittyvät päätökset eivät luonnollisestikaan ole näiden verkostojen vaikutuspiirissä, mutta esimerkiksi työryhmissä voidaan käyttää vaikutusvaltaa ja valvoa etuja tekemällä ehdotuksia resurssiohjauskäytäntöihin tai liikuntapolitiikan sisältöihin liittyen.

Kolmannessa osatutkimuksessa lähestyn järjestelmän valtarakenteita organisaatioteorioiden viitekehyksestä, jolloin fokus on liikunta- ja urheilujärjestelmän or-



ganisaatioverkostoissa ja organisaatioiden välisissä suhteissa. Neljännessä osatutkimuksessa tutkimusteemana on järjestelmän sisäinen hierarkia ja yksilöistä muodostuvat eliittiverkostot.

Kokonaisuutena osatutkimukset suhteutuvat niin, että ensimmäinen ja toinen paikantavat muutoksen ja liikunta- ja urheilujärjestelmän kokonaisuutena. Samalla ne vastaavat tutkimuskysymyksiin miten ja miksi liikunta- ja urheilujärjestelmä on muuttunut vuosien 2008–2015 aikana. Vastaavasti osatutkimukset kolme ja neljä paitsi avaavat järjestelmän verkostorakenteena myös pyrkivät etsimään hallitus- ja työryhmäjäsennyksistä muodostuvien verkostorakenteiden avulla tulkintoja muutoksen etenemisestä ja toteutumisesta.

## 2 LIIKUNTA- JA URHEILUJÄRJESTELMÄ JA URHEILUN MUUTOSPROSESSI

Kilpa- ja huippu-urheilun merkitys tarkentuu ja julkisen hallinnon tehtävät huippu-urheilussa selkiintyvät. Tämä edellyttää Huippu-urheilutyöryhmän (2004a) ehdotusten toteutumisen arviointia, eettisesti kestävästä ulottuvuudesta vahvistumista, huippu-urheilun ja muun liikuntakulttuurin suhteen tarkistamista sekä valtion roolin selkeyttämistä huippu-urheilusta vastaavien toimijoiden yhteistyökumppanina. (OPM 2009a, 5.)

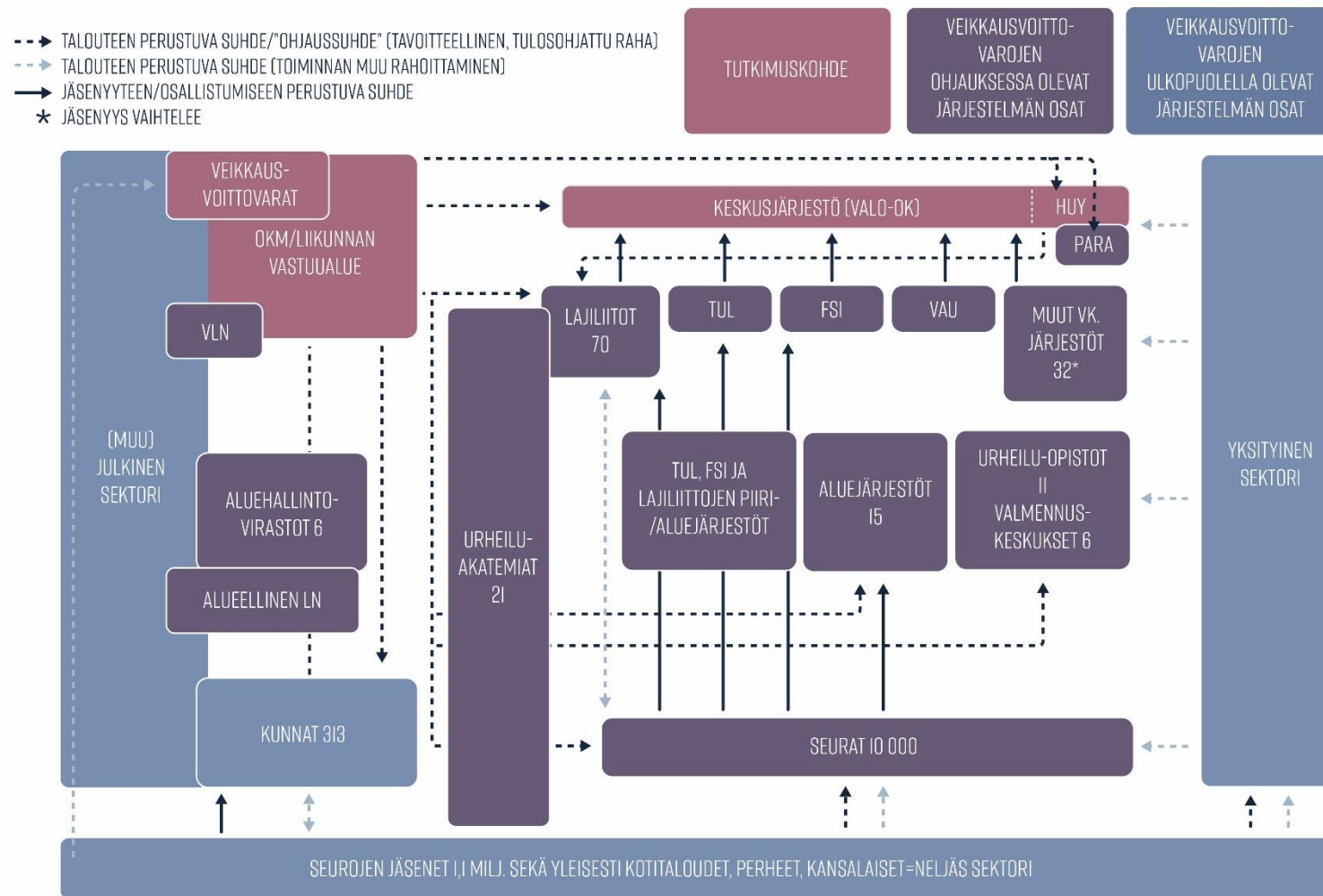
Edellä oleva lainaus on yksi 12 tavoitteesta, jotka valtioneuvosto linjasi periaatepäätöksessään liikunnan edistämisen linjoista vuonna 2009. Tekstipätkä on tutkimukseni kannalta tärkeä kahdella tavalla. Ensiksi siinä lausutaan lähtösanat koko liikunta- ja urheilujärjestelmän muutostarpeelle. Toiseksi siinä tuodaan esille olemana olevana asiain tilana se, että valtiolla on oma roolinsa sekä huippu-urheilutoimijana että osana koko liikunta- ja urheilujärjestelmää.

### 2.1 Liikunta- ja urheilujärjestelmä

Liikunta- ja urheilujärjestelmä kattaa isossa kuvassa sekä liikunnan kansalaisjärjestöt että julkisen sektorin toimijat valtakunnallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla ja näiden lisäksi yksityisen sektorin toimijat. Tämän lisäksi järjestelmään voi sisällyttää myös erikseen perheet ja kotitaloudet eli nk. neljännen sektorin, joka on toimintaan osallistujana osa järjestelmää (Heikkala 1998, 11; Koski & Heikkala 1998, 16). Liikunta- ja urheilujärjestelmästä voi tehdä useita erilaisia malleja ja tulkintoja. Jos järjestelmäkuvauksesta haluaa laajan, siihen pitää sisällyttää useita ministeriöitä ja toimialueita, koska yhdyskuntasuunnittelulla ja sosiaali- ja terveystoimilla on omat, ihmisten fyysiseen aktiivisuuteen vaikuttavat tehtävänsä. Niitä ei välttämättä aina kuitenkaan tunnusteta. Vastaavasti huippu-urheilujärjestelmän voisi kuvata olevan pelkästään Olympiakomitean, huippu-urheiluyksikön (HUY), Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen, urheiluakatemioiden, lajiliittojen ja urheilupuistojen muodostama kokonaisuus.

Omassa tulkinnassani olen lähtenyt liikkeelle liikunnan valtionhallinnon alaisesta toiminnasta, liikuntalaista ja liikunnan veikkausvoittovarojen antamasta kehiksestä (kuviokuva 2). Rakennan oman kuvaukseni kokonaisjärjestelmästä luonnollisesti myös tutkimuskohteesta ja nykytilasta käsin, jossa keskeistä on siis valtion liikuntahallinto ja keskusjärjestön asema suhteessa muuhun järjestelmään. Kokonaisjärjestelmän jälkeen olen hahmottanut kuvioon 3 tutkimuskohteeni eli keskusjärjestöt ja valtion liikuntahallinnon ja sen muutoksen. Tällä ratkaisulla pyrin selvittämään sekä urheilun muutosprosessin aikana tapahtuneen muutoksen että erottamaan täsmällisemmin tutkimuskohteeni kokonaisjärjestelmästä.

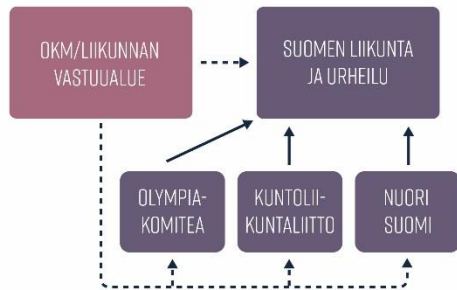
Kuviossa on hahmotettu talouteen perustuvia suhteita kahdella tavalla: veikkausvoittovaroihin liittyvä tulosohjattu raha ja muu toiminnan ylläpitämiseen liittyvä raha, joka käytännössä tarkoittaa esimerkiksi seurojen maksamia jäsenmaksuja liitoille tai yksityisten henkilöiden ostamia liikuntapalveluita yrityksiltä. Lisäksi kuviossa on huomioitu jäsenyyksiin tai muuhun osallistumiseen perustuvat suhteet, mitkä kuvastavat toiminnan suuntaa ja järjestelmän hierarkkisuutta. Lisäksi kuviossa on eroteltu kolmella värikoodilla tutkimukseni kohde suhteessa koko järjestelmään sekä veikkausvoittovarojen kohteena että niiden ulkopuolella olevat järjestelmän osat.



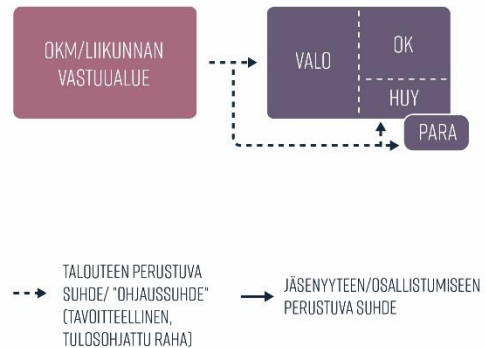
KUVIO 2

Suomalainen liikunta- ja urheilujärjestelmä 2016 (organisaatioiden ja virastojen lukumäärissä käytetty lähteinä: Kuntaliitto 2016 ja OKM 2017b).

KESKUSJÄRJESTÖT JA VALTION LIIKUNTAHALLINTO  
1993-2012:

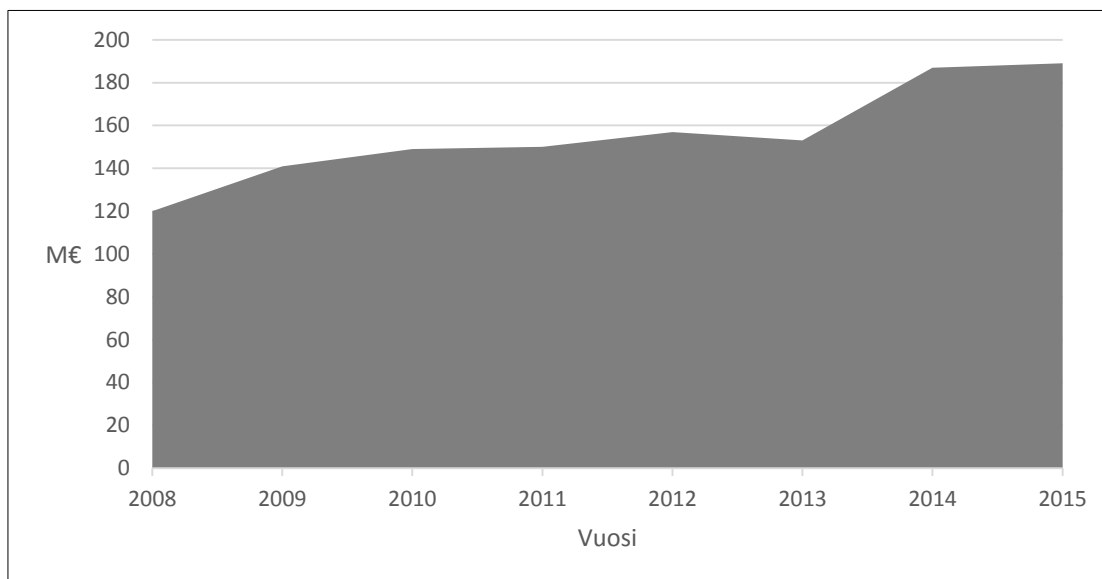


KESKUSJÄRJESTÖT JA VALTION LIIKUNTAHALLINTO  
2015:



KUVIO 3 Keskusjärjestöt ja valtion liikuntahallinto ennen ja jälkeen urheilun muutosprosessin (2008–2015).

Liikuntalain (2015, 4§) mukaan ”opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa liikuntapolitiikan yleisestä johdosta, yhteensovittamisesta ja kehittämisestä sekä liikunnan yleisten edellytysten luomisesta valtionhallinnossa. Valtion tulee tehtävää hoitaessaan olla tarpeen mukaan yhteistyössä kuntien, kansalaisjärjestöjen ja muiden liikunta-alan toimijoiden kanssa”. Opetus- ja kulttuuriministeriössä liikunta kuuluu nuoriso- ja liikuntapolitiikan osastoon, jossa toimialue kuuluu liikunnan vastuualueelle (OKM 2017a). Liikunnan vastuualue koordinoi ja jakaa liikunnalle osoitettuja veikkausvoittovaroja suoraan valtakunnallisille, alueellisille ja paikallisille liikuntajärjestöille ja muille liikuntayhteisöille. Lisäksi avustamista tapahtuu kuntien ja aluehallintoviranomaisten kautta. Kuviossa neljä on vuosien 2008–2015 aikana jaettu veikkausvoittovarot. Niitä on jaettu vuosittain 120–156 M€ (OKM 2016, 12, 2017b, 23). Selkeää kasvua on tapahtunut vuosien 2008–2015 aikana kahdessa kohdassa. Vuosina 2008–2009 lisäys kohdennettiin työllisyyttä ylläpitäviin ja elvyttäviin liikuntapaikkarakentamisen hankkeisiin. Vastaavasti vuoden 2014 jälkeen tapahtuneet lisäykset ovat kohdistuneet Olympiastadionin perusparannukseen. (OKM 2017b, 14.)



KUVIO 4 Valtion liikuntamäärärahat 2008–2015 (M€), indeksikorjattu (OKM 2016, 12, OKM 2017b, 23).

Liikunnan aluehallinnon tehtävistä vastaavat puolestaan aluehallintovirastot (AVI), joita on kuusi kappaletta. Aluehallintovirastossa on asiantuntijaelimenä alueellinen liikuntaneuvosto, jonka asettaa maakunnan liitto (liikuntalaki, 7§). Vastaavasti OKM:n asiantuntijaelimenä on valtion liikuntaneuvosto, jonka valtioneuvosto asettaa eduskunnan toimikaudeksi. Neuvoston tehtävänä on ”käsitellä liikunnan kannalta laajakantoisia ja periaatteellisesti tärkeitä asioita ja erityisesti arvioida valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutuksia liikunnan alueella, tehdä aloitteita ja esityksiä liikunnan kehittämiseksi sekä antaa lausuntoja toimialansa liikuntamäärärahojen käytöstä” (6§). Sekä valtion liikuntaneuvoston että alueellisten liikuntaneuvostojen kokoonpano ja asettaminen säädetään tarkemmin valtioneuvoston asetuksella.

Liikuntalain mukaan kuntien vastuu liikunta- ja urheilujärjestelmässä on keskeinen. Viidennen pykälän mukaan ”yleisten edellytysten luominen liikunnalle paikallistasolla on kuntien tehtävä. Kunnan tulee luoda edellytyksiä kunnan asukkaiden liikunnalle järjestämällä liikuntapalveluja sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa eri kohderyhmät huomioon ottaen, tukemalla kansalaistoimintaa mukaan lukien seuratoiminta sekä rakentamalla ja ylläpitämällä liikuntapaikkoja.” Kuntien rooli järjestelmässä jää kuitenkin käytännössä kuntien autonomisten ratkaisujen varaan. Käytännössä autonomisuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vaikka kunnat saavat vuosittain noin 19 M€ valtionosuuden liikunnan edellytysten luomiseen liikuntalain tarkoituksen mukaisesti, kuntien tavat toteuttaa esimerkiksi seurojen avustamista vaihtelevat paljon. Tämän vuoksi olen merkinnyt kunnat veik-

kausvoittovarojen ulkopuoliseksi järjestelmän osaksi. Tätä valintaa vahvistaa kuntien liikuntatoimien käyttökustannusten yhteenlaskettu summa, joka on noussut vuosien 2008–2015 aikana 606 M€:sta 690 M€:oon (OKM 2017b, 32)

Suomessa liikuntajärjestöjen rooli osana kokonaisjärjestelmää on ollut merkittävä valtakunnallisesti, alueellisesti ja paikallisesti. Laajemmin katsottuna kyse on Suomen historiaan ja itsenäistymiseen liittyvistä tapahtumista (Alapuro & Steinius 1989). Liikunnan ja urheilun kontekstissa tämä tarkoitti sitä, että kansalaisten jakaantuessa poliittisesti punaiseen ja valkoiseen Suomeen, myös liikunta ja urheilu jakaantui työväen ja porvariurheiluliikkeisiin (Hentilä 1989, 30-35). Myöhemmin näiden liikkeiden keskusorganisaatioista Työväen Urheiluliitosta (TUL) ja Suomen Valtakunnan Urheiluliitosta (SVUL) tuli erittäin vahvoja yhteiskunnallisia toimijoita. Toisena keskeisenä vaikuttimena on ollut vuonna 1980 voimaan tullut liikuntalaki, jossa määriteltiin aina vuoteen 2015 asti liikunnan pääasiallisiksi järjestäjiksi liikuntajärjestöt (Lehtonen 2014). Näitä tukijalkoja on vahvistanut liikuntajärjestöjen valtionavustaminen, mikä aloitettiin vuonna 1920 (Vasara 2004, 30). Vuonna 2015 veikkausvoittovaroista kohdistettiin 45,7M€ liikunnan kansalaistoimintaan, mikä tarkoittaa käytännössä valtakunnallisten ja alueellisten liikuntajärjestöjen avustamista (OKM 2017b, 25).

Vuonna 2015 valtionavustusta saavia valtakunnallisia ja alueellisia liikuntajärjestöjä oli 123 kappaletta (emt., 63). Suurin osa niistä sijoittuu kokonaisjärjestelmässä keskusjärjestön alapuolelle, mutta kuitenkin valtakunnalliselle tasolle. Suurin yksittäinen järjestöryhmittymä ovat lajiliitot, kuten Jääkiekko- tai Palloliitto. Lajiliittojen keskeisin vastuu on oman lajin maajoukkuetoiminnan ja kansallisen kilpailujärjestelmän ylläpito. Lajiliittojen lisäksi on muita pienempiä järjestöryhmittymiä, mutta kuvion selkeyden vuoksi jaottelin kuvioon erikseen vain Työväen Urheiluliiton (TUL), Finlands Svenska Idrottin (FSI), Suomen Vammaisurheilu- ja Liikunta VAU:n ja Paralympiakomitean (Para), koska näillä on joko aatteellinen, kielipoliittinen tai muuhun selkeään yksilökohtaiseen ominaisuuteen perustava toimintatarkoitus. Ryhmässä ”muut” on varsin erikokoisia ja toiminnallisesti suuntautuneita järjestökokonaisuuksia kuten kansanterveysjärjestöt, ammatilliset järjestöt ja koululais- ja opiskelijajärjestöt.

Alueellisella tasolla veikkausvoittovaroista avustetaan aluejärjestöjä ja urheiluopistoja ja näiden yhteydessä olevia valmennuskeskuksia. Lajiliittojen, TUL:n ja FSI:n piiri- ja/tai alueorganisaatiot ovat osa kyseisten järjestöjen omaa toimintaa ja niitä ei myöskään rahoiteta erillisesti valtion taholta. Urheiluakatemit ovat eri puolille Suomea rakennettuja verkostoja, joiden tavoitteena on tukea opiskelun ja urheilun yhdistämistä. Akatemioiden organisoitumismallit vaihtelevat, mikä johtaa myös erilaisiin rahoituskäytäntöihin. Pääosin toimijoina ja rahoittajina ovat mukana akatemiaverkostojen alueella sijaitsevat urheiluopistot, urheiluseurat sekä kaupungit ja kunnat oppilaitoksineen.

Paikallisesti toimivissa urheiluseuroissa nivoutuu yhteen sekä julkisen, yksityisen, kolmannen että neljännen sektorin toimijat. Seurojen yhteenlaskettu jäsenmäärä on yli 1,1 miljoonaa (Mäkinen ym. 2015), mutta seurat toteuttavat myös toimintaa ei-jäsenille. Lisäksi kuntakehityksen myötä etenkin pienissä kunnissa urheiluseurat ovat alkaneet vastata kunnallisten liikuntapalvelujen tuottamisesta ja liikuntapaikkojen kunnossapidosta. Seurojen toiminta puolestaan pysyy pääasiallisesti yllä neljännen sektorin eli perheiden, kotitalouksien ja toimintaan osallistuvien ja sitä järjestävien yksittäisten kansalaisten rahoittamana.

Julkisen sektorin näkökulmasta urheiluseurat ovat paitsi kuntatasolla liikunnan ”tuottajia ja liikuttajia”, myös liikuntapoliittisten tavoitteiden toteuttajia. Kolmannen sektorin sisällä eli tässä yhteydessä liikunnan kansalaistoiminnan viitekehyksessä, urheiluseurat ovat toiminnan kohteita ja myös perusteita sekä lajiliitoille että keskusjärjestölle. Lajiliittojen ja seurojen symbioosi on tiukka, koska liitot ylläpitävät kilpailujärjestelmiä ja jäsenyysuhde on selkeä. Suhteeseen liittyy myös taloudellista vastavuoroisuutta. Keskusjärjestöille seurat ovat toiminnallisesti kauempana, koska seurat ovat lajiliittojen jäseniä. Oman toiminnan perusteena urheiluseurat ovat kuitenkin tärkeitä keskusjärjestöille (ks. esim. SLU 2012, Valo 2013) ja urheiluseuroja voisikin nimittää ensisijaisesti keskusjärjestöjen toiminnan legitimoitvälineiksi.

Urheiluseurat saavat avustusta kuntien ja valtion liikuntahallinnolta, sponsorituloina yksityiseltä sektorilta ja kotitalouksilta/toimintaan osallistuvilta kansalaisilta. Kunnat avustavat noin 6000–7000 urheiluseuraa (Koski 2013). Tämän lisäksi aluehallintovirastojen (AVI) edelleen jakamat mahdolliset hankeavustukset kunnille saattavat kohdentua yksittäisille urheiluseuroille. Urheiluseurat voivat hakea valtiolta myös Seuratoiminnan kehittämistukea, jota liikunnan vastuualue on myöntänyt vuodesta 2013 lähtien yhteensä 16,8 M€ (Paukku 2016).

Yksityisen sektorin rahoitusosuudesta ei ole olemassa kattavia tietoja. Yleisesti liikunnan ja urheilun sponsorointiin yksityinen sektori käytti SponsorInsightin (2016) mukaan vuonna 2015 noin 133 M€. Yksityinen sektori toimii myös esimerkiksi liikuntapaikkojen rahoittajana ja ylläpitäjänä.

Kun järjestelmää katsoo kokonaisuutena, suurimpina ylläpitäjinä taloudellisesti ja toiminnallisesti ovat kunnat ja neljäs sektori. Valtion liikuntaan kohdentamat veikkausvoittovarot ovat järjestelmän ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi pienet suhteessa näihin kahteen toimijaryhmään. Neljännen sektorin merkitys korostuu entisestään, kun huomioi veikkausvoittovarojen koostuvan yksittäisten ihmisten pelaamiseen käyttämistä rahoista. Veikkausvoittovarot ovatkin ainoa ”kiertävä” ulkopuolinen raha järjestelmässä valtion ja kansalaisten välillä. Neljännen sektorin ja kuntien tiivistä toiminnallista yhteistyötä vahvistavat kuntien ylläpitämät liikuntapaikat. Koko järjestelmän sisäinen dynamiikka toiminnallisesti, taloudellisesti ja jäsenyyksien/osallistumisen eri muodoissa tapahtuukin ”alhaalta ylös” neljännen



sektorin ja kuntien kannatellessa järjestelmää. Yksityinen sektori ja muu, valtion liikuntahallinnon ulkopuolinen julkinen sektori, on enemmän kokonaisjärjestelmän toiminnan välineellinen mahdollistaja.

Tästä näkökulmasta katsoen kokonaisjärjestelmään jää liikunnan kansalais-toiminnan ja järjestötoiminnan sisälle lukuisia toisistaan irrallisia kappaleita ja yhteisöjä, joita eivät liitä yhteen mitkään talouteen, jäsenyyteen tai osallistumiseen liittyvät tekijät. Kuorikoski (2016, 49–52) onkin omissa tulkinnoissaan päätenyt käyttämään käsitettä ”löyhäsidoksinen järjestelmä”, jonka perustana ovat verkostot, monimuotoinen vuorovaikutus ja eri yhteiskuntasektorien yli risteävät toimintalogiikat. Keskusjärjestön näkökulmasta ongelmallisinta on, ettei sillä ole käytössään resurssiohjauksen keinoja, koska ohjaussuhde toimintatapoineen ja sisältöineen määrittyy valtion liikuntahallinnosta. Hierarkkinen asema liikunnan kansalaisjärjestöjen yläpuolella ja valtion rinnalla perustuu etujärjestöajattelulle, joka Suomessa on ollut perinteisesti vahvaa (Kauppinen 2006).

Tästä suhteesta muodostuu myös tiukka sidos valtion ja keskusjärjestöjen välille, jolloin niillä kummallakin on keskeinen paikka järjestelmän hierarkiassa. Valtiolla on mahdollisuus järjestelmän ohjaamiseen taloudellisten resurssien avulla, mutta keskusjärjestön asema suhteessa valtioon ja muihin järjestöihin rakentuu toiminnan sisältöjen tarpeellisuuteen ja uskottavuuteen. On myös huomioitava, että valtio rahoittaa suuren osan keskusjärjestön toiminnasta. Systeemisesti ajatellen kokonaisuus on kompleksinen, koska resurssiohjaus antaa valtiolle aina mahdollisuuden ohjata keskusjärjestön eli tässä tapauksessa systeemin toisen osajärjestelmän olomuotoa ja toimintakapasiteettia, millä on puolestaan vaikutusta keskusjärjestön asemaan suhteessa muihin liikunnan kansalaisjärjestöihin.

## 2.2 Urheilujärjestöjen muutosprosessi

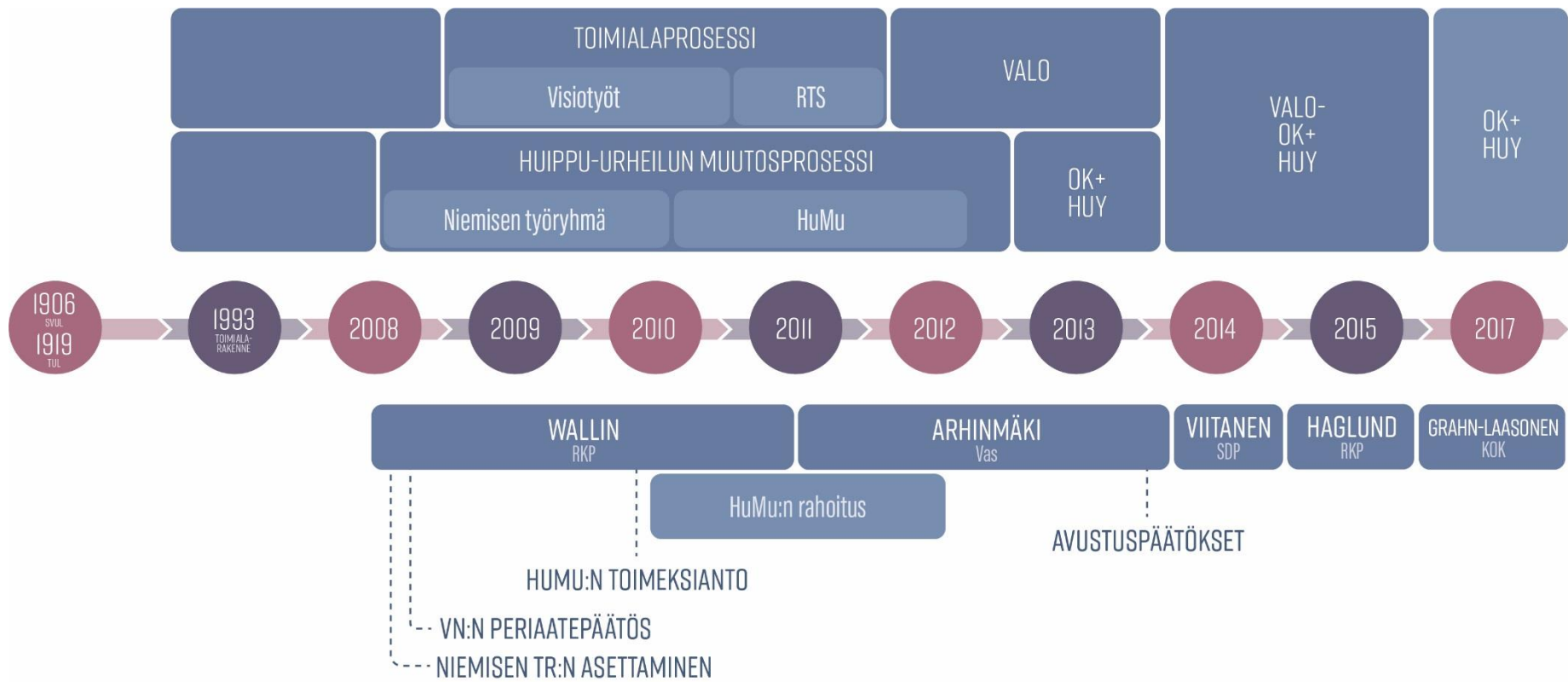
Nykyinen suomalainen urheilujärjestelmä on palvellut aikansa. Järjestelmässä on havaittu ja analysoitu useita haasteita ja suoranaisia puutteita. Erilaisista kehitystoimista huolimatta ongelmat ja haasteet näyttävät pysyviltä. On aika analysoida suomalaisen kilpa- ja huippu-urheilun rakenteiden tila sekä toimijoiden keskinäiset suhteet....Toimintatavan muutoshankkeella on myös arvoa koko suomalaisen yhteiskunnan kannalta. Suomen suurin kansalaisliike ryhtyy purkamaan huippu-urheilun alueella toiminnan kehittämistä haittaavia rakenteita ja rakentamaan tilalle uutta verkostoitumiseen ja yhteistyöhön perustuvaa toimintatapaa ja -kulttuuria. (OPM 2010, 45, 50.)

Huippu-urheilun muutosta linjanneen työryhmän tiivistys ei jätä epäselväksi käsitystä siitä, oliko liikunta- ja urheilujärjestelmän uudistamiselle tarvetta 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopussa vai ei. Työryhmä aloitti toimintansa vuonna 2008 ja työ perustui Valtioneuvoston (VN) periaatepäätökseen liikunnan edistämisen linjoista (OPM 2009a), jossa todettiin mm. tarve järjestelmässä mukana olevien

toimijoiden välisten roolien uudelleen tarkasteluun. Matka valtioneuvoston periaatepäätöksestä huippu-urheilutyöryhmän toimintaan oli siis looginen. Ensin todettiin tarve työryhmälle ja työryhmä totesi järjestelmän kaipaavan uudistamista. Muutosprosessien alku oli siis vahvasti valtion käsissä.

Sekä työryhmän raportti että aikaisempi VN:n periaatepäätös toimivat lähtöpisteinä 2010-luvulla toteutetulle urheilun muutosprosessille ja sitä seuranneelle liikunta- ja urheilujärjestelmän muutokselle. Tässä alaluvussa käyn läpi muutosprosessin eri vaiheita ja tuon esille myös järjestelmään liittyvän historian ja taustan, josta muutokseen tultiin.

Muutosprosessin ydinkohdat olen visualisoinut kuvioon viisi aikajanalle. Kuviossa on mukana myös valtio-ohjaus, joka sisältää taloudellisen ja poliittisen osajärjestelmän. Näillä täydennyksillä haluan tuoda esille sen, että muutosprosessi ei tapahtunut tyhjiössä ja urheilujärjestelmään liittyvät systeemiset tekijät vaikuttivat oleellisesti myös prosessin etenemiseen.



KUVIO 5 Urheilun muutosprosessi 2008–2015 tutkimuksellisesti periodisoituna.

Toimialarakenteen ja huippu-urheilun muutokseen tähtäävät prosessit alkoivat molemmat konkretisoitua 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopussa. Käytän tutkimuksessani näistä prosesseista nimiä ”toimialaprosessi” ja ”huippu-urheiluprosessi” sekä myöhemmässä vaiheessa yhteisnimeä ”urheilun muutosprosessi”.

Huippu-urheilun kehittämistä miettineitä työryhmiä oli ollut 1990-luvulla ennen Niemisen työryhmää neljä kappaletta. 1990-luvulla toimineet työryhmät olivat Olympiakomitean vetämiä, ja vasta 2000-luvulla huippu-urheilutyöryhmissä siirryttiin ministeriön koordinoimiin työryhmiin. Huippu-urheilun muutosprosessi ei siten noussut esille yllättäen, joskaan aikaisemmat työryhmät eivät olleet edenneet mietinnöissään yhtä konkreettiselle tasolle kuin viimeisin Niemisen työryhmä.

Vastaavasti toimialaprosessin taustalla oli vuonna 1993 alkunsa saanut liikuntajärjestöjen toimialarakenne ja Suomen Liikunnan ja Urheilun perustaminen. Jo 1990-luvun aikalaisanalyysit osoittivat, että SLU jäi laimeaksi kompromissiksi ajalta, jossa kahden vahvan keskusjärjestön, TUL:n ja SVUL:n tilalle perustettiin uusi edunvalvonta- ja palvelujärjestö SLU (ks. Heikkala 1998; Koski & Heikkala 1998; Kulha 1995; Litmanen 2008).

Liikuntajärjestökentän toimialarakenne ja toimiala-ajattelu tarkoittivat 1990-luvun alussa järjestökentän uudelleen organisoitua uuden julkisjohtamisopin toimintaideologian mukaisesti. Organisoitumisen malli oli ja on yhä kansainvälisesti poikkeuksellinen. Käytännössä toimialarakenne tarkoitti sitä, että vuonna 1993 perustettiin uusi urheilun palvelu- ja edunvalvontaorganisaatio Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU). Lisäksi sen rinnalle nimettiin toimialajärjestöjä lasten ja nuorten liikunnan (Nuori Suomi), aikuisten kuntoliikunnan (Kuntoliikuntaliitto) ja huippu-urheilun (Olympiakomitea) toimialoille kullekin yksi. Näiden toimialajärjestöjen tehtävänä oli tuottaa omaan toimialaan kuuluvia palveluita muiden liikuntajärjestöjen, kuten esimerkiksi lajiliittojen käyttöön (Koski & Heikkala 1998, 151). Samalla vahvojen keskusjärjestöjen, Suomen Valtakunnan Urheiluliiton (SVUL) ja Työväen Urheiluliiton (TUL), aikakausi päättyi. Järjestöjen toiminta jatkui, mutta oikeisto-vasemmisto -akselin keskitetystä keskusjärjestöpolitiikasta siirryttiin hajautettuun liikuntapolitiikkaan, mikä näkyi sekä organisoitumisessa että resurssiohjauksessa.

SLU:sta ei haluttu käyttää nimeä keskusjärjestö, vaan palveluihin ja edunvalvontaan viittaamalla pyrittiin korostamaan järjestön luonnetta eräänlaisena yhteistyöfoorumina, jonka toimintaa ja palvelutarjontaa olisivat ohjanneet jäsenjärjestöjen tarpeet (Heikkala 1998, 108). Enimmillään SLU:ssa oli 131 jäsenjärjestöä. Järjestö kokosi nimellisesti yhteen lajiliitot ja muut valtakunnalliset liikuntajärjestöt. SLU ei olemassaolonsa aikana saavuttanut vahvaa asemaa järjestöjen edunvalvojana, ja myös jäsenjärjestöjen välinen toiminnallinen yhteys jäi heikoksi. (Lehtonen 2014.)

Varsinainen sysäys toimialaprosessille syntyi 2009, jolloin SLU:n silloinen pääsihteeri Jukka Pekkala kirjoitti SLU:n verkkolehdestä seuraavasti: "SLU-yhteisöön tarvitaan yhteinen, innostava näky halutusta tulevaisuudesta. Nyt näyttää olevan tilausta ja halua synnyttää yhdessä liikunnan ja urheilun Visio2020...yhteinen,

innostava tahtotila rakennetaan jäsenjärjestöjen kanssa.” SLU aloitti siis jäsenjärjestöjensä kanssa tulevaisuuden hahmottamisen. Tosin samantyyppisiä visiotöitä oli menossa myös Nuorella Suomella ja Kuntoliikuntaliitolla. Tilanne kuvaa hyvin sitä, kuinka kaukana toisistaan järjestöt, niiden visiot ja niihin sitoutuminen tuolloin olivat. Niemisen työryhmä sai mietintönsä valmiiksi vuonna 2010. Sen keskeisin toimenpide-ehdotus oli huippu-urheilun muutostyöryhmän (HuMu) perustaminen. Muutostyöryhmän toiminnan rahoitti ministeriö.

HuMu-ryhmän jo toimiessa vuonna 2011 aloitettiin SLU:n johdolla rakenne- ja toimintatapaselvitys (RTS), jonka keskeinen tavoite oli selvittää jäsenjärjestöjä kuunnellen, miten SLU-yhteisön rakenteita ja toimintatapoja tulisi kehittää, jotta Visio2020:n tavoite maailman liikkuvimmasta urheilukansasta toteutuisi (Lehtonen 2014).

RTS-prosessi tiivistyi aikataulullisesti huomattavasti aiotusta. Visioiden epä-määräisyydestä haluttiin edetä kohti konkreettisia toimenpiteitä. Jo loppuvuodesta 2011 toimialajärjestöjen luottamus- ja operatiiviset johtajat kävivät keskusteluja toimialaorganisaatioiden yhdistämisestä. (Lehtonen 2014.) Tähän ajankohtaan sijoittuu myös kummankin muutosprosessin kulminaatiopiste eli Olympiakomitean valtuuskunnan kokous, jolla oli jälkeensä katsottuna kauaskantoisia vaikutuksia. 17.11.2011 olleessa OK:n valtuuskunnan kokouksessa tehtiin päätös siitä, ettei järjestö ole mukana tulevassa uudessa keskusjärjestössä (OK 2011). OK halusi pitää huippu-urheilun muutosprosessin hallinnan omissa käsissään, joskin kielteinen näkökanta oli ollut tiedossa jo aikaisemmin. Peruste OK:n itsenäisyydelle oli järjestön silloisen pääsihteerin Jouko Purontakasen mukaan seuraava (Lehtonen 2014):

...marraskuun kokoukseen valmistui tämä HuMu-ryhmän väliraportti. Siinä sen keskeisin päätös, jonka valtuuskunta teki, oli se, että perustetaan Suomeen huippu-urheiluyksikkö uudistuvan, itsenäisen Olympiakomitean sisään. Ja se oli kova kannanotto, koska se naulasi sen keskustelun, jota olimme kyllä käyneet sen visiokeskustelun ympärillä semmoisessa ryhmässä, jossa oli siis Nuoren Suomen, SLU:n, Kuntourheiluliiton ja Olympiakomitean puheenjohtajat ja toimiva johto vähän vaihtelevilla kokoonpanoilla....

Tässä vaiheessa prosessit olivat kaukana toisistaan, ja etenkin huippu-urheilun muutosprosessi näytti etenevän selkeästi kohti tavoitettaan eli uudistuvaa Olympiakomiteaa. Talven 2012 aikana myös toimialaprosessi nopeutui. Lajiliittojen paineesta Kuntoliikuntaliiton hallituksessa tehtiin päätös järjestön lakkauttamisesta ja toimintojen siirtämisestä uuteen keskusjärjestöön. SLU:n ja Nuoren Suomen hallitukset olivat päätyneet ratkaisuun yksimielisesti jo aikaisemmin. Prosessin lopputuloksena oli, että Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio, perustettiin 18.6.2012. Saman päivän ylimääräisissä hallitusten kokouksissa päätettiin, että Nuori Suomi, Kunto ja SLU siirtävät toimintonsa uuteen järjestöön vuoden 2013 alusta alkaen ja lakkauttavat toimintonsa. (Lehtonen 2014.) Valolle perustettiin väliaikainen hallitus siirtymäajaksi entisten järjestöjen hallitusjäsenistä, ja sen toimiajan

päättymiseksi määriteltiin 31.12.2013. Tämän jälkeen toimintansa aloittaisi uusi hallitus, joka valittiin marraskuussa 2013.

Vuoden 2012 aikana HuMu-ryhmä sai valmiiksi loppuraporttinsa (OK 2012). Sen yhtenä keskeisimmistä linjauksista oli säilynyt itsenäisen huippu-urheiluyksikön perustaminen Olympiakomitean sisään. Yksikkö aloitti toimintansa vuoden 2013 alussa. Saman vuoden keväällä Valossa aloitettiin ensimmäiset yt-neuvottelut, koska kolmen eri järjestön henkilöstömäärän yhteensovittaminen uudessa organisaatiossa vaati henkilöstövähennyksiä.

Keväällä 2014 raha alkoi määrittää rakenteiden uudistamista yhä enemmän. Ministeriö myönsi Valolle avustuksia lähes 900 000 euroa anottua vähemmän ja OK:n tuotot vuodelle 2014 olivat 500 000 budjetoitua pienemmät (Valo 2014). Valo oli tällöin toiminut virallisesti vuoden alusta vain muutaman kuukauden itsenäisenä ja uutena keskusjärjestönä. Uudistunut Olympiakomitea, ja sen sisällä itsenäinen huippu-urheiluyksikkö, oli puolestaan toiminut reilun vuoden. Prosessiin liittyivät oleellisesti myös syksyn 2013 Valon hallitusvalinnat, joiden myötä Risto Niemisestä tuli myös Valon hallituksen puheenjohtaja. Edellisenä vuonna hänet oli valittu OK:n hallituksen puheenjohtajaksi. Operatiivisten toimintojen yhdentymisen tarkoitti taloushallinnollisten työtehtävien yhdistämistä, joista merkittävin oli Valon pääsihteerin Teemu Japissionin siirtyminen myös OK:n pääsihteeriksi.

Kevättä 2014 voidaan pitää muutosprossien toisena taitekohtana, jolloin kahdesta prosessista tuli yksi urheilun muutosprosessi. Jos aikaisempi käännekohta prosesseissa liittyi yksittäisen järjestön eli OK:n päätökseen itsenäisyydestä, nyt päätöksen järjestörakenteiden jatkouudistamisesta teki ministeriö leikkaamalla avustuksia. Lopputuloksena oli, että Valossa aloitettiin toiset ja OK:ssa ensimmäiset yt-neuvottelut Japissionin toimiessa pääsihteerinä ja Niemisen puheenjohtajana. Keväällä 2014 Valosta ja Olympiakomiteasta alettiin käyttää myös nimeä Valo-OK.

Järjestöillä oli kuitenkin omat hallitukset sekä erilliset, mutta osittain samat jäsenjärjestöt. Vuonna 2015 Valolla oli 89 varsinaista jäsenjärjestöä, joista suurin osa lajiliittoja. Lisäksi Valon jäsenenä oli 28 kumppanuusjäsentä, jotka koostuivat pääosin osakeyhtiöistä ja järjestöistä. (Valo 2015.) Olympiakomitealla oli puolestaan 61 jäsenjärjestöä, joista lähes kaikki olivat lajiliittoja (OK 2015).

Poliittisen järjestelmän näkökulmasta voi havaita, että muutoksen aikana urheiluasioista vastaavana ministerinä on toiminut viisi eri henkilöä neljästä eri puolueesta. Pisimpään ministereinä toimivat RKP:n Stefan Wallin ja Vasemmistoliiton Paavo Arhinmäki. Wallinin toimiessa ministerinä prosessit lähtivät liikkeelle, ja Arhinmäen toimintakauden aikana kaksi muutosprosessia yhdistyi yhdeksi. Arhinmäki teki myös päätöksen valtionavustusten vähentämisistä. Se oli samalla osoitus valtionhallinnon mahdollisuudesta hyödyntää resurssiohjauksen keinoja muutosprosessissa (ks. Kokkonen & Stenvall 2015, 21). Arhinmäen jälkeen ministerit ovat vaihtuneet usein, ja myös taloudellinen ohjaus on ollut vähäisempää. Varsinaisesti selkeä valtio-ohjaus muutosprosesseissa loppui HuMu-ryhmään, koska sen jälkeen

ministeriö ei ole erillisrahoittanut muutosprosesseja eikä se ole myöskään asettanut muutoksen seurannalle erityistä ohjausryhmää, kuten vielä HuMu-ryhmän aikana.

### 3 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

Tutkimuksen aineisto koostuu kolmesta itsenäisestä aineistokokonaisuudesta: a) teemahaastatteluista, b) keskusjärjestöjen hallituksista ja valtionhallinnon liikuntapoliittisista työryhmistä ja c) asiakirjoista (taulukko 2). Ne mahdollistavat erilaisten näkökulmien esiin nostamisen tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluissa äänen saavat järjestelmässä mukana olevat toimijat, jotka tuottavat puheellaan subjektiivisia tulkintoja muutoksesta ja sen eri merkityksistä. Asiakirjoissa järjestelmä on puolestaan itse tuottanut yhteisesti hyväksytyn ilmauksen muutokselle. Hallitus- ja työryhmäjäsennyksistä muodostuvat verkostot ovat vastaavasti niitä rakenteita, joilla muutosta tehdään tai ei tehdä.

Vaikka vain osa dokumentointiprojektin aikana kerätyistä haastatteluista päätyi lopulliseen tutkimusaineistoon, esittelen tässä luvussa haastatteluaineiston kokonaisuudessaan. Näin lukijan on mahdollista arvioida paremmin haastatteluaineiston edustavuutta ja suhteuttaa dokumentoinnin aikana tehdyt haastattelut varsinaiseen tutkimusaineistoon.

TAULUKKO 2 Osatutkimusten tutkimusteemat, aineistot ja menetelmät.

Tutkimusteema	Aineisto	Menetelmä
Muutoksen legitimointi ja valtionhallinnon muutokset	Järjestöjen ja valtionhallinnon asiakirjat (n=6)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Systemaattinen tekstianalyysi</li><li>▪ Van Leeuwenin legitimaatiostrategiat</li></ul>
Muutoksen lopputulos ja järjestelmän toimintaympäristö	Järjestöjohtajien ja valtionhallinnon virkamiesten teemahaastattelut (n=20)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sisällönanalyysi ja aineiston koodaus</li><li>▪ ATLAS.ti-ohjelma</li><li>▪ Van Leeuwenin legitimaatiostrategiat</li></ul>
Järjestelmän valtarakenteiden muutos organisaatotasolla, verkostorakenteet muutoksen selittäjänä	Keskusjärjestöjen hallitukset ja valtionhallinnon liikuntapoliittiset työryhmät (n=121)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verkostoanalyysi; interlocking directorates</li><li>▪ Ucinet-verkostoanalyysiohjelma</li></ul>
Järjestelmän sisäinen hierarkia ja valtarakenteet henkilötasolla, verkostorakenteet muutoksen selittäjänä	Ks. ed.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verkostoanalyysi; interlocking directorates</li><li>▪ Ucinet-verkostoanalyysiohjelma</li></ul>

#### 3.1 Asiakirja-aineiston kerääminen

Asiakirja-aineisto (n=6) edustaa tutkimuksessani valtionhallinnon ja urheilujärjestöjen ajattelua ja niihin on tiivistetty useita muutokseen liittyviä asioita.

Urheilujärjestöjen strategioissa ja toimintasuunnitelmissa kuvataan sitä toimintalogiikkaa, jonka avulla järjestöt etenevät kohti tulevaisuutta, määrittelevät itsensä, oman toimialueensa ja suhteensa muutokseen. Vastaavasti valtionhallinnon



asiakirjoissa luodaan päälinjat laajemmin suomalaiselle liikuntapolitiikalle, mutta otetaan myös kantaa siihen, miten urheilujärjestöjen tulisi toimia tulevaisuudessa. Tiivistäen voikin sanoa, että asiakirjoissa ovat ”äänessä” urheilujärjestöt ja valtio, joista kummatkin pyrkivät katsomaan teksteissä liikunta- ja urheilujärjestelmää tulevaisuusorientoituneesti. Valittu aineisto ei sisällä liikuntakulttuuria koskevia laajempia kehittämistoimenpiteitä, mutta tutkimuskohteen kannalta tarkastellut asiakirjat ovat relevantteja: dokumentit on laadittu menneillään olevan muutosprosessin aikana, joten niiden välityksellä on ollut mahdollista tavoittaa toimijoiden sen hetkisiä näkemyksiä ja ajattelua.

Aineistoksi valikoitui Valon toiminta- ja taloussuunnitelma 2013 (Valo 2012a) ja strategia 2013–2015 (Valo 2012b) sekä Suomen Liikunnan ja Urheilun toiminta- ja taloussuunnitelma 2012 (SLU 2011) sekä SLU:n strategia vuoteen 2020 (SLU 2010). Valtionhallinnon dokumenteista analysoin OPM:n huippu-urheilutyöryhmän muistion Sanoista teiksi (2010) sekä Valtioneuvoston periaatepäätöksen liikunnan edistämisen linjoista (OPM 2009a).

SLU:n ja Valon tuottamiin dokumentteihin päädyin siksi, että lähes kaikki muut liikuntajärjestöt ovat olleet kyseisten järjestöjen jäseniä ennen ja jälkeen nykyisen rakenneuudistuksen. SLU ja Valo ovat edustaneet muita liikuntajärjestöjä ja toimineet sekä jäsenistönsä että valtion suuntaan suomalaisen liikunnan ja urheilun edunvalvojina. (SLU 2010; 2011; Valo 2012a; 2012b). Lisäksi jäsenjärjestöt ovat hyväksyneet dokumenteissa olevat tavoitteet ja toimenpiteet urheiluliikkeen yhteiseksi kannanotoiksi.

Valtionhallinnon julkaisemat dokumentit (OPM 2009a; 2010) on puolestaan julkaistu ennen muutosprosessin käynnistymistä, ja niitä voidaan pitää asiakirjoina, joihin nojautuen muutosprosessi on käynnistetty. Kokonaisuutena tekstikorpus muodostaa ajallisesti yhtenäisen kokonaisuuden ja jatkumon linjauksista toimenpiteisiin kronologisessa järjestyksessä (Jussila, Montonen & Nurmi 1992) vuosilta 2009–2012. Nämä vuodet ovat muutosprosessin käynnistymisen ja toimeenpanon kannalta merkittävimmät (Lehtonen 2014).

Dokumenteissa painottuvat sisällöllisesti hyvin erilaiset asiat. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä (OPM 2009a) linjataan suomalaista liikuntapolitiikkaa vuodesta 2008 eteenpäin. Kyseinen dokumentti sisältää useita toimenpidesuosituksia, joista kaksi koskee suoraan urheiluliikettä. Julkisen hallinnon asiakirjoista huippu-urheilun kehittämistä käsitellyt raportti sisältää sekä rakenneuudistuksen perusteluita että muutosehdotuksia (OPM 2010). Aineiston asiakirjoista se on merkittävin, koska siinä on yksityiskohtaisimmin perusteltu muutoksen tarve sekä pyritty arvioimaan laajemmassa yhteiskunnallisessa viitekehyksessä urheiluliikettä huippu-urheilun näkökulmasta katsoen. Dokumentin laatijoina ovat olleet paitsi valtionhallinnon virkamiehet ja liikuntajärjestöjen edustajat myös urheilun asiantuntijat.

## 3.2 Asiakirja-aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa sovelsin systemaattista tekstianalyysia (Jussila ym. 1992) ja Van Leeuwenin (2007) metodia legitimaatiostrategioiden tutkimiseksi. Systemaattinen tekstianalyysi kuuluu osaksi sisällön analyysiin perustuvia laadullisia tutkimusmenetelmiä. Sen perusta on aineiston kaksivaiheisessa analyysissä ja siinä, että tutkittavasta ilmiöstä on jo olemassa joku ajatusrakennelma. Ensimmäisessä vaiheessa ilmiöstä ja siitä olemassa olevasta ajatusrakennelmasta tehdään analyytinen käsitysten erittely ja toisessa vaiheessa tämän perustalle rakennetaan synteesi, jossa ilmiöstä havainnoidut uudet käsitykset kootaan yhteen. (Jussila ym. 1992.)

Omassa tutkimuksessani ilmiö ja ajatusrakennelma tiivistyivät tekstiaineistojen niihin kohtiin, joissa tuotiin esille muutoksen tarpeellisuuteen liittyviä teemoja. En lukenut siis tekstiä aineistolähtöisesti (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 98) vaan selkeästi hakien vastausta tiettyyn kysymykseen. Luin tekstejä läpi kiinnittämällä huomiota esimerkiksi muutosprosessin tarpeellisuuteen, toteutukseen ja keskeisiin toteuttajiin. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että analysoin liikuntajärjestöjen ja valtionhallinnon ilmauksia ja ajattelua muutosprosessin tarpeellisuudesta ja tavoitteista.

Synteesivaiheessa luin muutosta käsitelleet tekstikohdat uudelleen ja sovelsin niihin Van Leeuwenin legitimaatiostrategioita, jotka toimivat synteesin tulkintakehyksinä. Samalla strategioiden avulla tekstimassa teemoittui uusiksi käsityskokonaisuuksiksi tutkittavasta ilmiöstä (vrt. Jussila ym. 1992).

Strategioista *autorisoinnissa* legitimaatio nojautuu auktoriteettiin, lakiin, perinteeseen tai tapaan. *Rationalisoinnissa* keskeistä on yhteiskunnallisen hyödyn tai kognitiivisen järjen osoittaminen. *Moraalisessa arvioinnissa* keskeistä ovat arvot ja *tarinallistamisessa* narratiivit. Strategioita voi käyttää erikseen tai yhdistettyinä paitsi legitimoimiseen, myös sen kritisoimiseen. Oleellista on keskittyä etsimään vastausta siihen, miksi joku asia pitää tehdä tai miksi joku asia pitää tehdä tietyllä tavalla. (Van Leeuwen 2007.)

Synteesivaiheessa keskeistä oli tulkita selityksiä ja perusteluja muutosprosessin käynnistymisestä ja kokonaiskuvasta. Erytystä huomiota kiinnitin siihen, mitä analysoitavissa teksteissä käsiteltiin, mitä jätettiin käsittelemättä ja kuinka asiat perusteltiin. (Vrt. Jussila ym. 1992.) Kokonaisuutena systemaattinen tekstianalyysi ja legitimaatiostrategiat muodostivat tukevan alustan analyysille, jonka kohteena oleva ilmiö oli ennalta rajattu. Etenkin strategiat osoittautuivat toimiviksi kehyksiksi muutoksen ja sen perustelujen paikantamiseksi.

## 3.3 Haastatteluaineiston kerääminen

Dokumentointiprojektin aikana vuonna 2012 kerättyjen haastattelujen sisällöt koskivat muutosprosessin taustoja, valtionhallinnon muutoksia ja 1990-luvun toimialarakennetta (liite 1). Toteutin haastattelut kahdessa vaiheessa, koska talvella 2012 ei

ollut vielä näkyä siitä, että järjestöjen lakkauttaminen olisi edessä kesällä ja uusi keskusjärjestö Valo perustettaisiin jo kesäkuussa. Teemallisesti toisen vaiheen haastattelut keskittyivät muutosprosessia nopeuttaneisiin tekijöihin. Kummassakin haastattelukierroksessa haastattelurunko oli hyvin väljä. Tällä mahdollistin sen, että haastateltava pääsisi helpommin tuomaan esille itselleen tärkeitä asioita ja oman tulkintansa aiheesta. Päädyin mahdollisimman väljään haastattelurunkoon myös siksi, että tutkijan töissä LIKESillä olin tehnyt jo muiden projektien yhteydessä kymmeniä haastatteluja ja havainnut, että etenkin prosessien jäljittämässä tilan antaminen haastateltavalle oli osoittautunut parhaaksi vaihtoehdoksi. Käytin kummallakin haastattelukierroksella samaa haastattelurunkoa, mutta käsiteltävät teemat painoutuivat sen mukaan oliko haastateltava informanttina ensimmäistä vai toista kertaa.

Vuonna 2012 kerättyä haastatteluaineistoa kertyi kaiken kaikkiaan 43 tuntia, haastateltavana oli 27 eri henkilöä ja haastatteluja 36 kappaletta. Miehiä haastateltavista oli 23 ja naisia neljä. Haastateltavat olivat toimialajärjestöjen, lajiliittojen ja aluejärjestöjen operatiivisia ja/tai luottamusjohtajia sekä valtionhallinnon virkamiehiä. Osa haastateltavista oli mukana sekä talven että syksyn kierroksilla, koska he olivat keskeisiä toimijoita prosessissa. Haastattelut vaihtelivat ajallisesti 44–163 minuutin välillä. Keskimäärin yksi haastattelu kesti 72 minuuttia. Haastattelujen litteroinnista vastasi Maria Kotiranta. Haastattelut tehtiin pääosin Helsingissä liikuntajärjestöjen tai valtionhallinnon tiloissa.

Vuonna 2015 tein 15 täydentävää haastattelua. Uusiin haastatteluihin päädyin siksi, että Valo ja Olympiakomitea olivat yhdistäneet operatiiviset toimintansa keväällä 2014. Järjestö oli siis virallisesti Valo-OK yhteisen puheenjohtajan, pääsihteerin ja yksittäisten yhteisten työntekijöiden vuoksi. Lisäksi uusi itsenäinen järjestö Valo oli toiminut vajaat kaksi vuotta ja Olympiakomitean sisään oli perustettu huippu-urheiluyksikkö. Halusin haastatteluista perspektiiviä ja uusia tulokulmia muutoksen eri vaiheisiin ja tapahtumiin. Haastattelut toteutin edelleen hyvin väljän haastattelurungon avulla, jossa oli vain keskeiset pääteemat (liite 2). Aiemmista poiketen keskityin kuitenkin enemmän Valo-OK:n legitimizeettiä avaaviin kysymyksiin.

Toteutin haastattelut yhdessä KIHUn erikoistutkija Jarmo Mäkisen kanssa, koska hänen tutkimusintresseissään oli huippu-urheilun muutosreformin kansainvälinen vertailu. Tutkimuskohteemme sivusivat vahvasti toisiaan ja totesimme myös keskeisten informanttien olevan samoja henkilöitä. Näin päädyimme jo tutkimusekonomisista syistä yhteishaastatteluihin. Haastateltavista yhdeksän oli omassa aineistossani kokonaan uusia, kolme toista kertaa ja kolme kolmatta kertaa informanttina. Koska haastateltavien tausta suhteessa muutosprosessiin oli keskenään erilainen, en tehnyt yhteistä saatekirjettä haastateltaville. Lisäksi kollegani sopi osan haastatteluista, joiden yhteydessä hän mainitsi yhteishaastatteluista. Kokonaisuutena haastatteluiden ennakkovalmistautuminen eteni tilanne- ja tapauskohtaisesti ja osittain epämuodollisestikin, koska olin useille jo tuttu.

Täydentävää haastatteluaineistoa kertyi 23 tuntia. Yksi haastattelu kesti keskimäärin 90 minuuttia, vaihteluväli oli 33–123 minuuttia. Haastattelut litteroitiin Tutkimustie Oy:ssä. Haastateltavista kolme edusti valtionhallintoa, kahdeksan keskusjärjestöjä (sekä luottamus- että operatiivisia johtajia) ja neljä muita valtakunnallisia liikuntajärjestöjä. Naisia haastateltavista oli kuusi ja miehiä yhdeksän. Haastattelut toteutettiin pääosin haastateltavien työpaikoilla eli järjestöjen ja ministeriön toimitiloissa sekä luottamusmiesten siviilityöpaikoilla. Aikataulusyistä keskusteluja käytiin myös epävirallisimmissa puitteissa: huoltoaseman kahvilassa sekä hotellin ravintolassa.

Menetelmällisesti yhteishaastattelu toimi hyvin aineiston keruun muotona. Tähän vaikutti se, että tutkimusintressimme olivat riittävän samansuuntaisia mutta aiheita kuitenkin eri suunnista katsovia. Jälkeenpäin ajatellen yhteishaastattelut olivat itsellenikin hyviä siksi, että ymmärrykseni laajeni kohti huippu-urheilun erillistä muutosprosessia. Aiheiden käsittely yhdessä kollegan kanssa ennen ja jälkeen haastattelujen osoittautui hyväksi keinoksi käydä läpi syntyneitä ajatuksia ja prosessoida tutkimuskohdetta. Omissa tulkinnoissani yhteishaastattelujen myötä vahvistuikin mielikuvani siitä, että toimialajärjestöjen lakkauttamiseen liittynyt prosessi ja huippu-urheilun muutosprosessi olivat erillisyydestään huolimatta osa samaa urheilujärjestelmään liittynyttä muutosprosessia. Tässä vaiheessa eli keväällä 2015 aloinkin itse jäsentää tutkimusaiheekseni yhden yhteisen suomalaisen urheilun muutosprosessin.

### **3.4 Haastatteluaineistojen lopullinen kokoaminen ja analysointi**

Toteutetuista haastatteluista tämän tutkimuksen aineistoksi valikoitui sekä vuonna 2012 että 2015 toteutettuja haastatteluja. Syy aineistojen yhdistämiseen oli se, että tutkimuskysymykset alkoivat paikantua tutkimusprosessin edetessä legitimitietin käsitteen ympärille ja uuden keskusjärjestön olemassaoloon. Talvella 2012 tekemisissäni haastatteluissa ei luonnollisestikaan voinut ottaa kantaa asiaan, koska kyseistä järjestöä ei vielä ollut olemassa. Lisäksi sekä Valon perustaminen että Olympiakomitean uudistaminen olivat tuoneet mukanaan uusia henkilövalintoja johtotasolle, minkä vuoksi aineistoa piti täydentää. Varsinaisen tutkimusaineiston ulkopuolelle jääneet haastattelut lisäsivät kuitenkin merkittävästi tutkimusaiheeseen liittyvää esiyymmärrystä ja auttoivat hahmottamaan liikunta- ja urheilujärjestelmän toimintalogiikkaa laajemmin.

Syksyllä 2012 tehdyistä haastatteluista mukaan valikoin yhdeksän (9). Näissä haastatteluissa informantit edustivat valtionhallintoa (n=1), keskusjärjestöjen operatiivisia johtajia (n=2), luottamusjohtajia (n=4) sekä keskusjärjestöissä keskeisissä tehtävissä työskenteleviä toimihenkilöitä (n=2). Vuoden 2015 aineistosta mukana

oli 11 haastattelua ja ne jakaantuivat eri positioiden kesken seuraavasti: valtionhallinto (3), operatiiviset johtajat (5) ja luottamusjohtajat (3).

Haastatteluaineisto koostui lopullisessa muodossaan 20 haastattelusta (taulukko 3), jotka tehtiin eri henkilöille. Aineiston rajaukseen vaikutti keskeisesti kuitenkin valittu näkökulma: valtion liikuntahallinnon ja keskusjärjestöjen systeeminen kokonaisuus. Näin ollen esimerkiksi lajiliittojohtajien haastattelut eivät olisi olleet aineistollisesti relevantteja suhteessa tutkimuskohteeseen.

Miehiä haastateltavista oli 15 ja naisia viisi (5). Haastatteluaineiston kokonaismäärä oli 24 tuntia, josta kertyi litteroitua tekstiä 366 sivua (fontti Times New Roman, 12pt, riviväli 1). Keskimäärin yksi haastattelu kesti 73 minuuttia, ja vaihteluväli oli 33–123 minuuttia.

TAULUKKO 3 Toisen osatutkimuksen haastatteluaineiston informantit.

	Valtionhallinto	Operatiivinen johtaja	Luottamusjohtaja	Muu keskeinen toimihenkilö	Yhteensä
2012	1	2	4	2	9
2015	3	5	3	0	11
Yhteensä	4	7	7	2	20

Ensimmäisen vaiheen toteutin varsin perinteisen sisällönanalyttisen teemoittelun mukaan teorialähtöisesti (ks. Eskola & Suoranta 1998, 149–152; Krippendorf 2013, 22–23). Toisessa vaiheessa otin käyttöön ATLAS.ti-tekstianalyysiohjelman. Sen avulla ryhdyin koodaamaan legitimiteetin ja hybridisaation ympärille tiivistynyttä tekstimassaa. Kyseessä oli samalla myös tietynlainen analyttisempi teemoittelu, jonka tuloksena syntyi 31 yksittäistä koodia (liite 3). Nimesin koodit sisältöjen mukaan esimerkiksi seuraavilla tavoilla: *valtiosuuntautuneisuus*, *luottamus ulospäin*, *järjestökeskeisyys*, *organisaation toiminta sisältä ja poliittisuus*. Eniten merkintöjä tuli koodille valtiosuuntautuneisuus (40) ja toiseksi eniten koodille organisaation toiminta sisältä (36). Vielä tässä vaiheessa tekstimassa oli kuitenkin enemmän tai vähemmän jäsentymätöntä ja osa koodeista oli päällekkäisiä tai irrallisia. Lisäksi runsasta tekstimassaa analysoidessa ei ole helppoa olla tulkitsematta aineistoa liikaa liian aikaisin. Olin usein johtopäätöksissäni pitkällä tai annoin samaa tarkoittaville asioille hiukan eri merkityksisiä koodeja. Samalla tajusin, että analysoinnin edetessä alkuvaiheen havainnot unohtuivat helposti ja myös sen vuoksi ajauduin samaan tilanteeseen eli samojen asioiden hieman erisisältöiseen koodaukseen.

Tämän vuoksi jäsenin hajallaan olevat ja osittain päällekkäiset koodit tiiviimiksi koodiperheiksi (code families), joiden alle ryhmittelin yksittäiset koodit. Koodiperheitä muodostui seitsemän: *arvot*, *historia*, *kommunikaatio ja luottamus*, *valtiosuuntautuneisuus*, *managerialismi*, *organisaatio ja valta* (liite 3). Tämän jälkeen otin käyttöön jo ensimmäisessä artikkelissani hyödyntämäni Van Leeuwenin (2007)

legitimaatiostrategiat. Niiden avulla kävin aineiston läpi kolmannen kerran ja keskityin varsinaisten tutkimuskysymysten ratkaisuun. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että luin koodiperheisiin kuuluvia aineiston osia läpi legitimaatiostrategioiden (autorisaatio, rationalisointi, moraalinen arviointi ja tarinallistaminen) toimiessa tulkintakehyksinä legitimitietin rakentumiselle. Esimerkiksi koodiperheeseen *valta* teemoiteltu teksti sisälsi autorisaation ja rationalisointiin kiinnittynyttä legitimaatiopuhetta. Vastaavasti koodiperhe arvot kiinnittyi legitimaatiostrategiaan moraalinen arviointi, mikä tarkoitti esimerkiksi keskusjärjestöön liittyvään arvokeskusteluun kiinnittyviä tulkintoja.

### 3.5 Verkostoanalyysiaineiston kerääminen

Tutkimukseni verkostollinen osuus alkoi hahmottua jo dokumentointivaiheessa. Haastatteluvaiheessa oli tullut selväksi, että tietyt järjestöt ja muutamat keskeiset toimijat olivat toimineet eräänlaisina muutosagentteina uudistusten vauhdittamiseksi. Halusin löytää jonkinlaisen menetelmällisen keinon osoittaa tämä arkihavainto todeksi muuten kuin tuomalla se esiin haastatteluaineistosta poimittuja sitaatteja käyttämällä. Tämän vuoksi päädyin verkostoanalyysiin, jonka hyvin runsaasta menetelmävalikoimasta hallitusten ja työryhmien päällekkäisjäsenyyksien (interlocking directorates) analysointi tuntui tutkimukseeni parhaiten soveltuvalta.

Lähtökohtaisena ajatuksena interlocking directorates -analyysissa on, että päällekkäisillä jäsenyyksillä ja positioilla hallitaan useiden organisaatioiden verkostoja ja samalla hallitaan myös vallankäyttöä (Mintz & Schwartz 1981). Hallitusten ja työryhmien jäsenyyksiä kuvaavat verkostot ovat aineistotyypiltään jäsenyyksiverkostoja (affiliation networks), jotka voidaan kerätä ilman verkostoon kuuluvien toimijoiden apua. Aineistoina ovat tällöin esimerkiksi erilaiset dokumentit kuten sanomalehdet, vuosikertomukset tai muut asiakirjat.

Jäsenyyksiverkosto on kaksiulotteinen eli se sisältää sekä osallistuvan toimijan että tapahtuman, johon osallistutaan. Tapahtuma voi tarkoittaa myös jäsenyyttä organisaatiossa, ei siis kirjaimellisesti yksittäistä tapahtumaa. (Borgatti & Halgin 2011.) Omassa tutkimuksessani keskusjärjestöjen hallitusten ja työryhmien jäsenet muodostavat toimijaulottuvuuden (actor), ja keskusjärjestöt ja työryhmät tapahtumaulottuvuuden (event). Keskeinen kysymys on tällöin se, mitkä toimijat ovat jäseniä keskusjärjestöissä ja työryhmissä ja onko joillakin toimijoilla useita jäsenyyksiä. Keskeinen toimija verkostossa on tällöin se, jolla on useita jäsenyyksiä, koska jäsenyyksien kautta toimija linkkautuu muihin toimijoihin.

Tutkimusaineisto koostui 121 yksittäisestä hallituksesta ja työryhmästä vuosilta 1993–2014 (liite 4). Keskusjärjestöjen hallituksia aineistossa on yhteensä 83 ja työryhmiä 38 kappaletta mukaan lukien valtion liikuntaneuvosto jokaiselta vuodelta.

Aineisto kerättiin analysointia varten Excel-tietokantaan keskusjärjestöjen toimintakertomuksista (n=83) ja liikuntapoliittisten työryhmien työryhmämuistioista (n=15). Lisäksi aineistolähteenä käytettiin valtion liikuntaneuvoston (VLN) osalta liikuntaneuvostosta tehtyä historiikkia (VLN 2010) ja VLN:n erillismuistiota (Paajanen 2015) (n=2). Lähteiden kokonaismäärä on siten 100. Sama aineisto oli käytössä osatutkimuksissa kolme ja neljä.

Aineiston valintaa puolsi rakenneteoreettisen lähestymistavan lisäksi se, että arkistoaineistojen saaminen oli helppoa. Yhtäältä kyse oli sekä taloudellisen että ajallisen ekonomian tavoittelusta. Arkistoaineistolla voidaan myös selittää muutosta paremmin (ks. Wasserman & Faust 1994, 50) toisin kuin esimerkiksi kyselytutkimuksiin perustuvien verkostanalyysien avulla. Pitkittäisaineistolla vastataan yleensä kahteen kysymykseen: 1) miten prosessi on muuttunut eli mikä on prosessin tausta ja 2) miten prosessi selittää tulevaisuutta. Tällöin voidaan tarkastella myös verkostosuhteiden vakautta, mikä tarkoittaa tässä tutkimuksessa liikunnan ja urheilun valtaverkoston rakenteellista muutosta pitkällä aikavälillä. (emt. 55)

Toinen arkistoaineistojen käyttöä puoltava seikka on, että kyselytutkimuksissa vastausprosentti voi jäädä pieneksi ja samalla myös verkostoihin jää paljon aukkoja. Vaikka verkostanalyysissa on kyse määrällisestä tutkimuksesta, ei aineistoa voi esimerkiksi painottaa samalla tavoin kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Koska verkostot ovat pisteistä (nodes) ja viivoista (relations/ties) koostuvia sosiaalisia karttoja, niihin jää tyhjiä kohtia yhtä paljon kuin aineistossa on puuttuvia havaintoyksiköitä.

Excel-tiedostossa jokainen yksittäinen jäsenyys muodosti oman rivin. Esimerkiksi henkilölle, joka oli ollut hallituksessa viisi vuotta, muodostui jokaiselle vuodelle oma rivi. Jos sama henkilö oli lisäksi ollut näiden viiden vuoden aikana kahdessa työryhmässä, myös nämä jäsenyydet merkittiin kronologisessa järjestyksessä. Samoin merkittiin mahdolliset roolien vaihdokset jäsenyyksien aikana, mikä tarkoittaa esimerkiksi perusjäsenyyden vaihtumista puheenjohtajuuteen tai työryhmäjäsenyyden loppumista kesken työskentelykauden. Vaihdokset eivät yleensä tapahdu kalenterivuositain ja myös tämän vuoksi samoille henkilöille tuli useita erityyppisiä jäsenyyksiä samoille vuosille.

Jokaisesta yksittäisestä henkilöstä syntyi rivimääriltään erikokoisia osioita aineistotietokantaan, mikä jo sinällään aineistonkeruun vaiheessa mahdollisti erilaisen havaintojen tekemisen jäsenyyseroerien vaihdoksista ja tiettyjen keskeisten henkilöiden ja organisaatioiden eri rooleista. Jälkeenpäin ajatellen myös se, että keräsin, tallensin ja myös analysoin aineiston pääsääntöisesti itse, oli ehdottomasti hyvä ratkaisu sekä aineistoon tutustumisen että sen järjestelyn kannalta. Olin aineiston ”sisällä” koko prosessin ajan, mikä tietysti tarkoitti myös sitä, että vastuut tehdyistä koodauksista, analysoinneista ja jo pelkästään tallennusvaiheessa syntyneistä ratkaisuista olivat omiani. Näin toimimalla vältin myös sen riskin, että jonkun muun henkilön tekemät koodaukset tai luokittelut olisivat vaikuttaneet analyysivaiheessa syntyneisiin tuloksiin ja niiden tulkintoihin.

Verkostoanalyysissä oleellisinta oli selvittää, kuka oli ollut missäkin keskusjärjestössä tai työryhmässä, milloin ja missä roolissa. Tämän vuoksi Excelissä eri sarakkeet muodostivat tutkimuskysymysten kannalta tärkeän luokituksen. Jaottelin sarakkeisiin esimerkiksi henkilön nimen, jäsenyysvuodet, taustaorganisaatiot ja jäsenyysroolit. Taulukossa neljä on havainnollistettu aineiston luokittelulogiikka.

TAULUKKO 4 Esimerkki verkostoaineiston luokittelusta osatutkimuksissa III ja IV.

Tunnus	Nimi= osallistuja	Sp	Vuosi	Organisaatio /työryhmä= tapahtuma	H/TR	Rooli	Positio	Taustaorganisaatio	Luokittelutunnus
159	A	2	2008	KUNTO	H	J	J	SUL	1
22	B	1	1994	SLU	H	VPJ	PJ	TUL	3
23	B	1	1995	SLU	H	VPJ	PJ	TUL	3
24	B	1	1997	LLTR I	TR	kuultu AT	TJ	Veikkaus	11
25	B	1	1996	SLU	H	VPJ	TJ	Veikkaus	11
26	B	1	1998	HUTR II	TR	J	VPJ	OK	2
27	B	1	1993	OK	H	VPJ	PJ	TUL	3
28	B	1	1993	SLU	H	VPJ	PJ	TUL	3
29	B	1	1997	SLU	H	VPJ	TJ	Veikkaus	11
30	C	1	1996	OK	H	VPJ	PJ	SHL	1
31	C	1	1997	OK	H	VPJ	PJ	SHL	1

Nimi-sarakkeessa näkyvät yksittäiset henkilöt, ja tässä esimerkkitapauksessa henkilöllä B on ollut selkeästi eniten erilaisia jäsenyyksiä. Samalla sarakkeessa on jäsenyysverkoston toisen ulottuvuuden tärkein tieto eli tieto osallistujasta (actor). Nimi-sarakkeen jälkeen ovat sukupuoli- ja vuosi-sarakkeet. Neljäntenä on organisaatio/työryhmä-sarake, joka tarkoittaa jäsenyysverkoston toista tärkeää ulottuvuutta eli tapahtumaa (event), johon osallistutaan. Tähän sarakkeeseen on siis kirjattu lyhenteillä ne keskusjärjestöt ja työryhmät, joiden jäsenyyksiä tutkimuksessa analysoidaan. Tapahtuma-sarakkeen jälkeen on koodattu se, onko kyseessä hallitus (H) vai työryhmä (TR) ja missä roolissa osallistuja on työryhmässä tai hallituksessa ollut. Esimerkkitaulukon lyhenteissä on mukana kolme erilaista roolia: J=jäsen, VPJ=varapuheenjohtaja, PJ=puheenjohtaja ja kuultu AT=kuultu asiantuntija. Roolia kuvaavan sarakkeen jälkeen on henkilön positiota kuvaava sarake. Siihen on koottu tieto siitä, missä asemassa henkilö on ollut edustamassaan taustaorganisaatiossa jäsenyysaikana. Viimeisimpänä on taustaorganisaation luokittelutunnus, jonka avulla koodasin organisaatiot toiminnan sisällön mukaan 13 eri luokkaan. Esimerkkitaulukossa taustaorganisaatioluokittelu tarkoittaa seuraavia organisaatioryhmiä: 1=lajiliitot, 2=keskusjärjestöt, 3=muut liikuntajärjestöt, 11=Veikkaus.

Kun yksittäisen rivin tiedot käy läpi sarakkeittain, voi jäsenyyttä havainnollistaa edellä esitetyllä logiikalla seuraavasti: rivillä 23 oleva henkilö B on ollut vuonna 1995 Suomen Liikunnan ja Urheilun (SLU) hallituksessa varapuheenjohtajan (VPJ)



roolissa. Organisaatio, jota hän edustaa SLU:ssa on TUL, jossa henkilö on puheenjohtajana (PJ). Taustaorganisaatio kuuluu organisaatioryhmään 3 eli muut valtakunnalliset liikuntajärjestöt.

Tallensin ja koodasin jokaisen jäsenyyden edellä olevalla logiikalla yhteen Excel-tietokantaan. Kaiken kaikkiaan jäsenyysrivejä aineistotietokantaan kertyi 1 632, yksittäisiä henkilöitä 373 ja taustaorganisaatioita 144. Kaikille henkilöille en pystynyt nimeämään taustaorganisaatioita. Osa heistä oli henkilöitä, jotka toimivat useissa eri tehtävissä samaan aikaan tai olivat nk. hallitusammattilaisia. Luokittelini heidät kuitenkin yhdeksi 13 organisaatioluokasta kategoriaan ”hallitusammattilainen”. 24 yksittäistä henkilöä jäi kokonaan kaiken luokittelun ulkopuolelle (6,4 %). Suurin osa puuttuvista tiedoista sijoittui jaksolle yksi (n=19). Jaksolla kaksi puuttuvia jäsenyystietoja oli neljä ja jaksolla kolme yksi. Organisaatio- ja työryhmätasolla puutteita oli Kuntoliikuntaliiton (n=11), SLU:n (n=4) ja OK:n (n=1) hallitusjäsenyyksissä ja kolmessa työryhmässä. Näistä liikuntalakityöryhmä I:stä puuttui kaksi jäsenyystietoa ja huippu-urheilutyöryhmä III:sta ja liikuntalakityöryhmä II:sta kummastakin yksi.

### **3.6 Verkostoanalyysin menetelmällinen toteutus**

Aineiston analysoinnissa käytin Ucinet-verkosto-ohjelmaa (Borgatti, Everett & Freeman 2002). Verkostoanalyysin perusaineisto pysyi samana sekä kolmannessa että neljännessä osatutkimuksessa. Koska kolmannessa osatutkimuksessa keskeistä oli verkostojen muutos ja vastaavasti neljännessä osatutkimuksessa käsittelin koko tutkimusajanjaksoa yhtenä kokonaisuutena, analysointitavat poikkeisivat toisistaan. Keskeistä kummassakin osatutkimuksessa oli kuitenkin jäsenyyksien ja niistä muodostuvien linkkien määrä sekä yksittäisten toimijoiden keskeisyys verkostossa.

Ajassa tapahtuvien muutosten esille tuominen vaatii sen, että aineiston käsittelyssä, analysoinnissa ja raportoinnissa on tuotava esille vaihteita, poikkileikkausvuosia tai jaksoja. Tämän vuoksi jaoin kolmannessa osatutkimuksessani aineiston kolmeen eri jaksoon, joihin yhdistin yksittäisten vuosien hallitukset ja työryhmät.

Ensimmäisen jakson (vuodet 1993–2000) nimesin toimialoittumisen alkuvaiheeksi, jota leimasivat etenkin SLU:n jäsenmäärältään suuri mandaattiperustainen hallitus sekä useat avustusjärjestelmätyöryhmät. Tulohajauksen ulottaminen liikuntajärjestöihin velvoitti valtiota laatimaan tuloskriteerit ja painopisteet rahoitettavalle toiminnalle. Jakso kaksi (vuodet 2001–2008) edusti toimialoittumisen vakiintuneen toiminnan aikaa. Muutokset liikuntajärjestöjen hallituksissa olivat vähäisiä. Ajanjaksolle sijoittuneista työryhmistä Kansallista liikuntaohjelmaa (KLO) valmistellut työryhmä oli kooltaan suurin. Se toimi vuosina 2006–2008 ja linjasi tulevien vuosien liikuntapoliittisia tavoitteita.

Kolmas jakso (vuodet 2009–2014) oli kokonaisuudessaan viimeisimmän reformin aikaa. Rakenteelliset uudistukset lähtivät liikkeelle jaksojen kaksi ja kolme

taitekohdassa vuosina 2008–2009, jolloin valtio perusti rakenteellisten uudistusten aloittamisen kannalta merkittävän ja viimeisimmän huippu-urheilutyöryhmän (HUTR V) ja järjestöt aloittivat toimialarakenteen lakkauttamiseen tähtäävät toimenpiteet.

Työryhmiä oli ensimmäisellä ja toisella jaksolla kuusi kappaletta ja keskusjärjestöjä neljä. Kolmannella jaksolla sekä työryhmiä että keskusjärjestöjä oli viisi kappaletta. Näiden lisäksi valtion liikuntaneuvosto on toiminut jokaisella jaksolla. Jokaisella jaksolla on ollut yhteensä 11 erillistä hallitusta tai työryhmää. Kolmas jakso oli kuuden vuoden mittainen eli kaksi vuotta lyhyempi kuin edelliset kahdeksan vuoden jaksot.

Muodostin jaksoaineistoista kullekin jaksolle omat kaksiulotteiset matriisit, joissa oli tapahtumaulottuvuutena työryhmät ja hallitukset ja toimijaulottuvuutena taustaorganisaatiot. Ucinet-verkosto-ohjelmasta käytin two-mode networks (kaksiulotteinen verkosto) -toimintoa, joka laskee suoraan tarvittavat tunnusluvut, joista itse käytin keskeisyysastetta ja tiheyttä.

Keskeisyysaste (degree) kuvaa yksittäisen toimijan asemaa verkostossa. Mitä enemmän yksittäisellä toimijalla on linkkejä muihin toimijoihin, sitä keskeisempi toimija on kyseessä. Keskeisyysastetta käytetään usein kuvaamaan verkoston ominaisuutta, koska keskeisellä toimijalla on teoreettisesti käytössään useita suhteita ja sitä kautta informaatiota ja valtaa. (Freeman 1978; Hanneman & Riddle 2011; Wasserman & Galaskiewicz 1994, 275.) Keskeisyys on erotettava keskittyneisyydestä, joka kuvaa koko verkoston ominaisuutta (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995, 57). Tiheys (density) puolestaan kuvaa verkoston kokonaisrakennetta. Jos verkoston kaikki jäsenet ovat yhteydessä toisiinsa, tiheys on täydellistä. Tiheys kuvaa kokonaisuutena sitä, kuinka moni verkoston jäsenistä on yhteydessä toisiinsa (Hanneman & Riddle 2011).

Neljännessä osatutkimuksessa tulin hieman kauemmaksi muutoksesta, enkä jakanut aineistoa enää pienempiin kokonaisuuksiin ajallisessa ulottuvuudessa. Sen sijaan jaoin kokonaisaineiston (1993–2014) kolmeen erilliseen matriisiin: työryhmät (n=198), keskusjärjestöt (n=221) ja kokonaisverkosto (n=373). Näillä erillisverkostoilla hain vastausta järjestelmän hierarkiaan liittyviin kysymyksiin sekä verkostojen rakenteellisiin eroihin.

Lähdin liikkeelle aineiston analysoinnissa ensin kunkin verkoston keskeisten toimijoiden tunnistamisesta laskemalla em. keskeisyysasteen (degree). Työryhmä- ja kokonaisverkostosta keskeisiksi toimijoiksi luokittelin ne, joilla oli ollut vähintään kolme jäsenyyttä tarkastelujakson aikana. Kansainvälisessä tutkimuksessa keskeisiä toimijoita nimitetään termillä *big linkers* (ks. esim. Stokman & Wasseur 1985). Käytän tässä tutkimuksessa käännöstä *suurlinkkaaja*, joka on ollut käytössä jo aikaisemmassa kotimaisessa eliittitutkimuksessa (vrt. Ruostetsaari 1989). Keskusjärjestöissä yhden toimijan jäsenyyksien enimmäismäärä oli kolme, joten keskeisiksi luokittelin ne toimijat, joilla oli kaksi tai kolme jäsenyyttä. Keskeisten verkostotoimijoiden (suurlinkkaajat) lukumääräksi muodostui työryhmäverkostossa

27, keskusjärjestöissä 35 ja kokonaisverkostossa 44. Näistä kolmesta eri suurlinkkaajien ryhmästä tuli osatutkimuksen varsinainen aineisto.

Koska keskeisyysaste perustuu pelkkään linkkien määrään, se ei kerro linkin laadusta tai sisällöstä kovin paljon. Eri jäsenroolien tunnistaminen on kuitenkin oleellista, koska rooli kuvaa odotettua käyttäytymistä jäsenyysverkostossa (Ferligoj, Doreian & Bagatelj 2011). Tämän vuoksi laskin erilaisille jäsenyyksille tunnusluvut painokertoimien avulla (taulukko 5). Jäsenyyksien ryhmittelyssä sovelsin Stokmanin ja Wasseurin (1976) linkkitypologiaa, joka perustuu toimijoiden erilaisten jäsenroolien välisten hierarkioiden hahmottamiseen. Typologisoinnin avulla on mahdollista tehdä tulkintoja mm. siitä, jakautuvatko esimerkiksi puheenjohtajuudet tiettyissä positioissa oleville yksilöille tai miten saman organisaation eri positioissa olevat toimijat ovat suhteessa toisiinsa.

TAULUKKO 5 Jäsenroolien painokertoimet.

	Puheenjohtaja	Varapuheenjohtaja	Jäsen/ Asiantuntijajäsen/ Sihteeri	Kuultu asiantuntija
Painokerroin	3	2	1	0,5

Yksilöiden hierarkkisen aseman selvittämiseksi tein aineistosta myös jäsenen taustaorganisaatioon ja siellä olevaan positioon liittyvän luokittelun, jota tarkastelin suhteessa jäsenrooliin (taulukko 6). Tällöin pystyin analysoimaan sitä, miten eri yhteiskunnallisilta sektoreilta tulevat ihmiset sijoittuvat eri jäsenrooleihin. Luokittelussa yläkäsitteenä olivat kolmas sektori, julkinen sektori ja yksityinen sektori.

TAULUKKO 6 Hallitus- ja työryhmjäsenyyksien jaottelussa käytetty positioiluokittelu.

	Positioluokittelu
Kolmas sektori	Luottamushenkilö / liikuntajärjestö Operatiivinen johtaja / liikuntajärjestö Poliittinen toimija Toimihenkilö / liikuntajärjestö
Julkinen sektori	Hallintohenkilö / OKM Varainhankkija / Veikkaus Asiantuntija / julkiset instituutiot
Yksityinen sektori	Kaupallinen toimija / yksityinen sektori
Useita	Hallitusammattilainen / useita

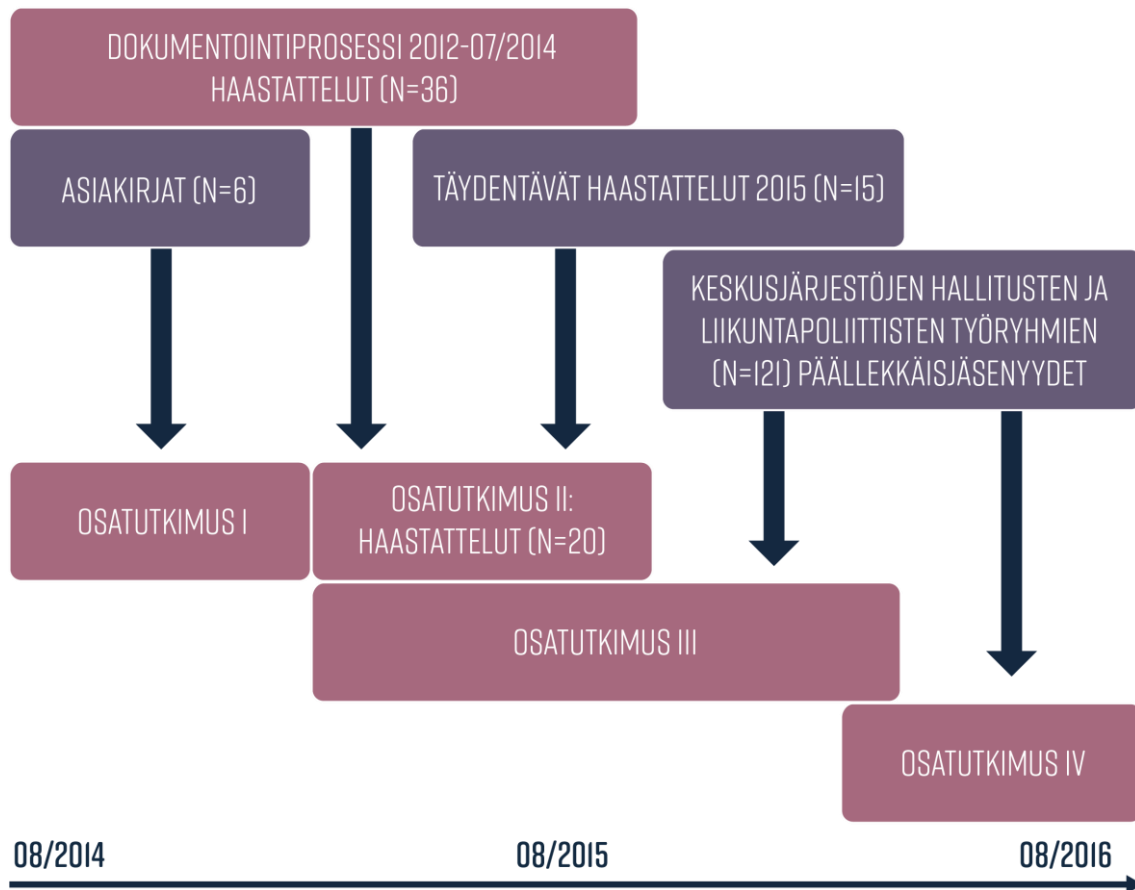
Kolmannella sektorilla toimivat ovat joko keskusjärjestöissä ja työryhmissä olevia luottamushenkilö-, johtaja- tai toimihenkilöpositioissa olevia liikuntajärjestötoimijoita tai kansanedustajia. Jälkimmäiset kiinnittyvät pääsääntöisesti valtion liikunta-neuvostoon, joka on parlamentaarinen elin. Julkisen sektorin toimijat ovat OKM:n liikuntahallinnon virkamiehiä tai Veikkauksen luottamus- tai operatiivisessa hallinnossa mukana olleita. Tässä kategoriassa ovat myös julkisten instituutioiden edustajat, kuten tutkimus- ja koulutusinstituutioiden tai valtion virastojen edustajat. Yksityisen sektorin toimijat ovat yritysjohtajia tai muita yksityisellä sektorilla työskenteleviä. Positioluokittelussa kaikille toimijoille ei löytynyt yksiselitteistä viiteryhmiä. Nämä henkilöt edustivat useita sektoreita eivätkä olleet vakituksessa työssuhteessa mihinkään organisaatioon. Heidät kirjattiin hallitusammattilaisiksi.

Luokittelussa on huomioitava, että en luokitellut yksilöä vain yhteen kategoriiaan. Esimerkiksi yksityisellä sektorilla työskentelevän ammattijohtajan luokittelin keskusjärjestön hallituksessa yksityisen sektorin toimijaksi, mutta toimiessaan työryhmässä keskusjärjestön hallituksen puheenjohtajan roolissa luokittelin hänet luottamusjohtajaksi. Tällä logiikalla sain aineistosta esille eri yhteiskunnallisten sektorien ristikkäisyyttä sekä sitä sisäistä logiikkaa, jolla liikunta- ja urheilujärjestelmä hallitus- ja työryhmätasolla toimii.

### **3.7 Aineistoon ja tutkimusmenetelmiin liittyvät eettiset huomiot**

Olen tässä pääluvussa pyrkinyt mahdollisimman tarkkaan aineisto- ja menetelmäkuvaukseen, mikä on tutkimuksen luotettavuuden ja tutkimusetiikan arvioinnin edellytys (ks. Kuula 2006, 99–107). Etenkin verkostanalyysin luotettavuuden arvioinnin perustana on mahdollisimman tarkka aineiston analysointiin liittyvä prosessikuvaus. Tutkimusetiikan arviointiin kuuluvat myös aineiston hallintaa koskevat huomiot, joihin sisältyvät esimerkiksi aineiston omistajuuteen, käsittelyyn ja arkistointiin liittyvät periaatteet (ks. JYU 2014). Tässä alaluvussa pohdin vielä tiivistysti aineistokokonaisuuksia ja tutkimusmenetelmiä tutkimusetiikan näkökulmasta.

Kuvioon kuusi olen visualisoinut aineistokokonaisuudet suhteessa tutkimusprosessin etenemiseen. Kuvioista käy ilmi paitsi eri aineistokokonaisuudet, myös osatutkimuksien toteutusten kesto suhteessa toisiinsa.



KUVIO 6 Tutkimuksen aineiston kokoaminen suhteessa tutkimusprosessin toteutukseen.

Asiakirja-, haastattelu- ja verkostanalyysiaineistoista muodostuva kokonaisuus mahdollistaa tutkimuksessani sekä aineisto- ja menetelmätriangulaation hyödyntämisen että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen yhdistämisen (ks. Guba & Lincoln 1994; Eskola & Suoranta 2005, 68–71; Miles & Huberman 1994, 40–41).

Käyttämäni verkostoaineisto soveltui mielestäni hyvin niin organisaatioverkostojen, valtarakenteiden kuin muutoksenkin tutkimiseen. Koska tutkimuskohteenani oli liikunta- ja urheilujärjestelmän ylätaso eli keskusjärjestöt ja valtion liikuntahallinto, ei olisi ollut merkityksellistä lähteä laajentamaan havaintoyksiköiden määrää esimerkiksi lajiliittojen hallitusjäsenyyksiin. Vaikka organisaatioita ja työryhmiä ei ollut määrällisesti paljon, niiden summautuminen pitkän ajallisen ulottuvuuden vuoksi korvasi määrässä olevia mahdollisia puutteita. Samalla aineisto vastasi hyvin keskeiseen tutkittavaan ilmiöön eli muutokseen. Poikkileikkausaineiston avulla ei olisi voinut päästä käsiksi eri jaksoilla tapahtuneisiin muutoksiin etenkin, kun toisena kokonaisuutena olivat työryhmät, jotka ovat jäsenyyksiltään lyhytkestoisia.

Haastattelut sekä rakensivat pohjaa tutkimukselle että toimivat itsenäisenä aineistokokonaisuutena. Haastattelut aineistokokonaisuutena ovat mielestäni riittä-

vän kattava otos keskusjärjestöjen johtajista ja valtionhallinnon edustajista. Haastattelvien valinta oli ennen kaikkea positioihin sidottua, jolloin olemassa olevat organisaatiot määrittivät aineiston rajauksen.

Haastatteluaineiston useat lukukerrat olivat välttämättömiä. Tekstimassa oli melko suuri, mikä aiheutti sen, että teemoittelun ja koodauksen välinen yhteys välillä hämärtyi. Yksittäisten koodien nimeämisellä pirstaloin ensimmäisen lukukerran isot kokonaisuudet turhankin pieniksi kokonaisuuksiksi. Legitimointistrategiat olisivat toimineet jo aikaisemmassa vaiheessa tekstin tulkinta- ja lukukehyksinä, kuten ensimmäisessäkin osatutkimuksessa.

Vaikka asiakirjat muodostivat tutkimuksessani pienimmän aineistokokonaisuuden, niiden sijoittuminen muutosprosessin kannalta keskeisten vuosien yhteyteen oli sitäkin merkittävämpää. Jos vertaan asiakirjoja haastatteluaineistoon, joista olisin kenties saanut jäljitettyä samoja muutokseen liittyneitä legitimointikeinoja, asiakirjat ovat aineistollisesti objektiivisempi kokonaisuus. Haastattelut ovat aina henkilön subjektiivisia tulkintoja, jotka ovat samalla aikaan, paikkaan ja jopa sen hetkiseen tunnetilaan liittyviä kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Jos toistaisin haastattelut nyt samalla haastattelurungolla, tarinat muutoksesta voisivat olla kovin toisenlaisia. Vastaavasti asiakirjat ovat olemassa yhä edelleen ja tulevat olemaan sellaisinaan ja saman sisältöisinä, kaikille avoimina dokumentteina. Toisaalta tehdesäni haastattelut muutosprosessin ollessa kesken, myös haastatteluita voi pitää melko luotettavina ajankuvina haastateltavien sen hetkisistä näkemyksistä.

Tähän liittyen sekä asiakirjat että verkostoaineisto ovatkin aineiston avoimuuden ja sitä kautta tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin näkökulmasta katsottuna kaikkien ulottuvissa. Tutkimuseettisesti anonymiteettiin liittyvät kysymykset ovat vähäisiä ja koskevat vain haastatteluaineistoja (ks. Kuula 2006, 200–208). Olen huomionut haastatteluaineiston kokoamisessa, analysoinnissa ja raportoinnissa tutkimuseettiset ohjeet (ks. TENK 2016), joihin liittyvät esimerkiksi haastateltavien itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, riittävä informointi tutkimusaiheesta ja aineiston anonymisointi.

Keräsin aineiston omaan tutkimuskäyttööni väitöskirjatyötä varten, mutta jälkeinpäin ajatellen aineiston olisi voinut tallentaa myös *open access* -periaatteella (vrt. JYU 2014). Tällöin varsin uniikki ja laaja haastatteluaineisto olisi ollut kaikkien tutkijoiden käytössä. Lisäksi tietoturvaan liittyvät riskit olisivat olleet vähäisempiä. Toisaalta kuitenkin lähestyin aihetta omista tutkimusintresseistäni käsin, jolloin se ei välttämättä palvele sellaisenaan aihetta muista näkökulmista lähestyviä tutkijoita. Lisäksi osa haastateltavista olisi saattanut kieltäytyä haastattelusta, jos aineistosta olisi tullut julkista. Tietoturvaan liittyvät tekijät huomioon tallentamalla aineistot huolellisesti, eri tallennusmuotoja käyttäen.

Osatutkimuksessa neljä käyttämäni verkostoihin liittyvä positioluokittelu on oma subjektiivinen valintani, jonka olen perustellut tarkasti. Yhtä lailla osatutki-

muksessa kolme olen käynyt läpi yksityiskohtaisesti aineiston kokoamiseen liittyvän logiikan, jonka perusteella lukija voi arvioida tekemiäni valintoja ja niiden vaikutuksia tutkimustuloksiin (ks. Johanson 1995, 39–41).

Verkostoja käsittelevät osatutkimukset ovat yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen ytimessä etenkin valta-käsitteen takia, jolloin on myös pohdittava sitä, aiheutuuko tutkimuksesta haittaa jollekulle tulosten julkaisuvaiheessa (TENK 2016). Koska tutkimuksessani käsittelen sitä, minkälainen valtarakenne on enkä arvota vallankäyttöä, en mielestäni myöskään tuota tutkimuksellani haittoja niille organisaatioille tai yksilöille, jotka ovat nimettyinä organisaatioina tai henkilöinä. Tässä yhteydessä on myös huomioitava verkostotutkimuksissa käyttämieni aineistojen avoimuus, johon edellä viittasin. Toimintakertomukset ja työryhmämuistiot ovat julkisia dokumentteja, jolloin verkostoaineistosta ei ollut myöskään relevanttia anonymisoida henkilöitä tai organisaatioita.

## 4 TUTKIMUSPROSESSI – TEORIAA, KÄSITTEITÄ JA TULOKSIA

Tässä luvussa esittelen tutkimusprosessin yksittäiset osatutkimukset. Kuten Johdanto-luvussa totesin, päädyin laajaan tutkimusprosessia kuvaavaan lukuun siksi, että mielestäni se sitoo yhteen parhaiten tutkimuksessa käyttämäni käsitteet, teorialat ja tulokset.

Pääpaino luvun otsikossa onkin sanassa *prosessi*, jonka avulla sidon yhteen sen mitä olen tutkinut ja miten, mitä teorioita ja käsitteitä olen valinnut, mitkä tekijät ovat muuttaneet suuntaa, mikä on ollut pysyvää ja mitkä ovat keskeiset tulokset.

### 4.1 Tutkimusprosessin eteneminen – hallittua harkintaa vai heittäytyminen tuntemattomaan?

Johdanto-luvussa olen kuvannut tiivistetysti tutkimustani edeltäneen liikuntajärjestöjen muutoksen dokumentointiprosessin, joka oli prologi varsinaisen akateemisen työn tekemiselle. Dokumentointi viitoitti hyvin pitkälle tutkimustyötä ja oli mainio mahdollisuus tutustua rauhassa tutkittavaan ilmiöön. Samalla dokumentointiprosessi oli kuitenkin myös ”rajoittava rakenne”.

Tutkimuksen työnimi oli elokuusta 2014 lähtien *Liikunnan kansalaistoiminnan muuttuvat rakenteet ja eetokset*. Eetosten kautta tavoitteena oli päästä käsiksi siihen, mitä urheiluliikkeen eri tasoilla ajatellaan (vrt. Douglas 1986), mitä asioita koetaan tärkeiksi ja millä ehdoilla toimitaan. Tutkimuskohde fokusoitui alkuvaiheessa enemmän kansalaisyhteiskuntaan, siellä erityisesti liikunnan kansalaistoimintaan ja käsitteellisesti urheiluliikkeeseen. Sen vuoksi myös ensimmäisessä ja toisessa osatutkimuksessa käytän käsitettä urheiluliike enkä liikunta- ja urheilujärjestelmä.

Dokumentointiprosessista aiheutuneet muut rajoitteet liittyvät aineistoon. Alkuperäinen ajatus siitä, että prosessin aikana vuonna 2012 kerätyt järjestöjohtajien ja valtionhallinnon virkamiesten haastattelut (n=37) olisivat toimineet tutkimuksen perusaineistona, kääntyi matkan varrella ympäri lähes kokonaan. Tähän oli kaksi syytä. Ensinnäkin dokumentointiprosessin aikana väitöskirjatutkimukseni viitekehys ei ollut millään tavalla selkeä ja aineiston keruu palveli enemmän järjestöjen fuusion konkreettisen etenemisen kuvausta. Toiseksi osatutkimusten tulosten tulokset avasivat sellaisia uusia tutkimuskysymyksiä, joihin haastatteluaineisto ei riittävässä määrin antanut vastauksia.

Tutkimusprosessiin liittyväksi vaikeudeksi on luettava myös tutkittavan ilmiön jatkuva muutos. Koko ajan tuli esille uusia suunnitelmia, järjestöjen rakenteet muuttuivat nopeasti ja tutkimuskohteen paikantaminen oli siksi vaikeaa. Tätä kuvaa hyvin se, että kirjoittaessani kolmatta artikkelia keväällä 2016 tiesin, että Valo ry:n toiminta lopetetaan vuoden loppuun mennessä. Näin ollen toisen osatutkimukseni



kohde lakkasi olemasta ennen tutkimuksen julkaisemista. Muutoksen vauhti oli siis nopeaa, mutta toisaalta tutkijana lohduttauduin sillä, että tutkimukseni oli ainakin muutoksen ytimessä ja dokumentoitui tuoreeltaan.

## 4.2 Osatutkimus I: muutosprosessin legitimointi systeemi-teoreettisesti tulkittuna

Ensimmäisessä osatutkimuksessa tutkimuskohteina olivat muutosprosessin taustat ja valtionhallinnossa tapahtuneiden muutosten vaikutukset järjestelmän toimintaan. Lähestyin tutkimustehtävää Luhmannin systeemiteorian kautta. Siinä yhteiskunta nähdään eri osajärjestelmistä koostuvana sosiaalisena systeeminä (1990, 15). Tarkennetut tutkimuskysymykset olivat: *Miten julkishallinnossa 1990-luvun alussa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet valtion ja urheiluliikkeen muodostaman systeemin muutokseen? Miten urheiluliikkeessä meneillään olevan muutosprosessin käynnistyminen on legitimoitu systeemin sisällä?*

Käytin tässä vaiheessa käsitettä urheiluliike keskusjärjestöjen sijaan, koska urheiluliike käsitteenä nivoi yhteen eri tasoilla toimivat liikuntajärjestöt. Asiakirja-aineisto edusti sekä urheiluliikettä erillisenä kokonaisuutena että valtionhallintoa ja urheiluliikettä yhteisenä systeeminä. Ensimmäinen osatutkimus oli kokonaisuutena tutkimuskohteen paikantamista.

Luhmannin teoria oli jo tässä vaiheessa itselleni keino avata muutosprosessi järjestelmän näkökulmasta systeemiteorian tarjoaman käsitteellisen perspektiivin avulla (ks. esim. Jalava & Kangas 2013). Luhmannin teoriaa on pidetty vaikeaselkoisena. Itseäni teoriassa kuitenkin viehätti ajatus yhteiskunnasta osajärjestelmistä rakentuvana kokonaisuutena, näiden järjestelmien kommunikaatioon pohjautuvasta keskinäisestä yhteydestä sekä etenkin järjestelmien kyvystä uusiutua (Luhmann 1995, 138). Jälkimmäinen ajatus soveltui mielestäni hyvin myös muutoksen tutkimukseen. Omissa tulkinnoissani myös liikunta- ja urheilujärjestelmä näyttäytyi hyvin monitahoisena kokonaisuutena, jonka toimintakykyyn vaikuttivat mitä suurimmassa määrin esimerkiksi talous ja politiikka. Etenkin politiikka yhteiskunnan osajärjestelmänä oli itse asiassa synnyttänyt suomalaisen urheiluliikkeen ja myöhemmin vahvistanut sen jakautumista porvarien, työväen ja ruotsinkielisten urheiluliikkeisiin (Hentilä 1989; 1982, 30–35).

Vastaavasti dokumentointivaiheen haastattelujen aikana oli käynyt selväksi, että valtion ja liikuntajärjestöjen välistä suhdetta määrittää mitä suurimmassa määrin raha ja valtion tavat toteuttaa resurssiohjausta. Näitä varsin arkisia havaintoja vasten uskaltauduin soveltamaan systeemistä ajattelua ensimmäisessä osatutkimuksessa (vrt. Sulkunen 1998, 15). Pidin kuitenkin visusti mielessä sen, että en lue teoriaa *a prima vista* – suoraan nuotista ja harjoittelematta, vaan enemmänkin havainnollistan sen avulla tutkittavaan ilmiöön liittyviä tiheitä suhteita ja tapahtumasarjoja (vrt. Eräsaari 2013).

Keskeisellä sijalla Luhmannin systeemiteoriassa on kommunikaatio. Luhmannin mukaan ihmiset, tietoisuudet tai aivot eivät voi kommunikoida: vain kommunikaatio voi kommunikoida. Kommunikaatiota teorian mukaan on kielellisen kanssakäymisen lisäksi elekieli, ruumiinkieli, esineet tai mitkä tahansa sellaiset muodot, joissa voi soveltaa informaation ja välittämisen erontekoa. Kommunikaation kriteerinä on sen liitettävyyden aikaisempaan kommunikaatioon. Kommunikaatio on mahdollista prosessina, jolloin avainasemassa ovat ymmärtämisen herättämät kommunikatiiviset reaktiot sekä jatkokommunikaatio. (Luhmann 1995, 37, 113–124.)

Osasysteemit ovat autopoieettisia eli itseensä viittavia sekä toiminnallisesti täysin suljettuja ja ne uusiutuvat kommunikaation avulla (Luhmann 2005a, 2005b). Osasysteemit eivät pysty toimimaan optimaalisesti, mikäli niiden ympäristössä olevat systeemit eivät kehity tai ratkaise omaan vaikutuspiiriinsä kuuluvia yhteiskunnallisia ongelmia. Laajojen yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen vaatii puolestaan osasysteemien yhtäaikaista toimintaa. Osasysteemit ovat erilaisia ja niillä jokaisella on kommunikatiivinen koodi ja mediumi. (Luhmann 1989, 44–50.)

Tutkimukseni kohteena olevan suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän muutoksen kannalta keskeisimmät osasysteemit ovat talous, politiikka ja juridiikka. Niiden mediumit eli kommunikoinnin välineet ovat raha, valta ja laki. Binäärikoodit ovat puolestaan maksaa/ei-maksa, hallitus/oppositio ja laillinen/laiton. Kommunikaatio osasysteemeissä tapahtuu näiden koodien mukaan. Kommunikaation etenevän määrää se, miten mediuja eli kommunikoinnin välineitä käytetään. (Luhmann 1989, 36–43.) Käytännössä talouden ja politiikan osasysteemien kommunikaation on määrittänyt se, onko käytössä ollut rahaa, miten sitä on käytetty ja mitkä poliittiset ryhmittymät ovat hallitusvastuussa tai oppositiossa. (ks. Luhmann 1989, 51–52, 85–86.)

Koodit merkitsevät myös osasysteemin negatiivisen ja positiivisen puolen, mikä tarkoittaa samalla erottelujen (*distinction*) tekemistä. Tutkittavaan ilmiöön voidaan ottaa erottelujen kautta etäisyyttä ja nähdä se paremmin, jolloin on myös mahdollista tehdä monipuolisempia havaintoja. Erottelujen kautta on myös mahdollista osoittaa yksittäisten osasysteemien rajat yhteiskuntarakenteessa. (Vrt. Eräsaari 2013.)

Ensimmäisessä osatutkimuksessa lähdin liikkeelle siis siitä ajatuksesta, että käytännössä urheiluliikkeen ja valtion muodostamassa systeemissä talouden osasysteemi määrittelee hyvin pitkälle sen, millaiset taloudelliset resurssit urheiluliikkeellä on käytössä. Talouden osasysteemiin kuuluvat luvussa 2.2 esitellyt valtionavustukset sekä yksityisen ja neljännen sektorin rahoituskäytännöt. Etenkin keskusjärjestöt ovat riippuvaisia valtionavustuksista, ja niiden toimintamahdollisuudet määrittyvät hyvin pitkälle valtionhallinnon resurssiohjauskäytännöistä. Näihin käytäntöihin kuuluvat avustusten kohdentamisedot ja kriteerit, haku- ja jakoprosessi kokonaisuudessaan, myönnettävä avustuksen määrä ja käytön valvonta. Tästä näkökulmasta katsoen valtionhallinnon toimilla on mitä suuremmissa määrin vaikutusta siihen, miten urheiluliike yksittäisenä systeeminä kehittyy.

Vastaavasti politiikan osasysteemi vaikuttaa siihen, miten resursseja tulee käyttää. Poliittisen järjestelmän vaikutukset näkyvät nykyään merkittävimmin esimerkiksi liikuntapoliittisten tavoitteiden asettelussa sekä valtion liikuntaneuvoston kokoonpanossa ja työryhmien kokoonpanoissa. Osajärjestelmän binäärikoodit hallitus/oppositio määrittävät sen, ketkä voivat käyttää valtaa eli osajärjestelmän mediumia näiden toimenpiteiden toteuttamiseksi.

Politiikan ja talouden osasysteemin ohella merkittävä osasysteemi on juridiikka (ks. Luhmann 1982, 122–127), joka konkretisoituu liikuntalakiin. Liikuntalaki tuli voimaan 1980, ja viimeisimmät uudistukset tehtiin 2015. Liikuntalaissa määritellään valtion, kuntien ja liikuntajärjestöjen vastuut ja yhteistyövelvoitteet sekä valtion liikuntarahoituksen kohdennus. Liikuntalaki määrittelee myös esimerkiksi valtion liikuntaneuvoston tehtäväksi valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutusten arvioinnin liikunnan alueella (6 §), mikä käytännössä tarkoittaa esimerkiksi liikuntajärjestöjen valtionavustuspolitiikan vaikuttavuuden arviointia.

Liikuntalain hyväksymiseksi on tarvittu politiikan osasysteemin toimintaa, ja se on vaikuttanut myös lain valmisteluprosessiin, jossa eri intressiryhmät ovat voineet ilmaista mielipiteensä ja näkemyksensä lain sisällöistä. Juridiikan osasysteemi on silti luhmannilaisittain tulkittuna itsenäinen systeeminsä, jolloin se uusiutuu sisäisen kommunikaation avulla. Konkreettisesti tämä tarkoittaa tutkimuksen kontekstissa sitä, miten kommunikoinnin välinettä eli liikuntalakia käytetään ja mihin sitä voidaan käyttää. Liikunta- ja urheilujärjestelmän kannalta liikuntalaki on puitelakina vastuiden ja velvoitteiden näkökulmasta löyhä. Tämä on mahdollista siksi, että juridiikan osasysteemissä ei voida tehdä yhtä selviä erontekoja binäärikoodien avulla kuten esimerkiksi politiikan osasysteemissä, jossa hallitus–oppositio -jaottelu määrittelee selkeästi sen, ketkä voivat tehdä formaaleja päätöksiä. Näin ollen liikuntalaki on enemmän mahdollistava kuin selkeästi ohjaava.

#### **4.2.1 Keskitetystä hajautettuun – verkostomaisesti toimien**

Olen tiivistänyt osatutkimuksen tulokset valtionhallinnon muutosten vaikutuksista systeemin toimintaan taulukkoon seitsemän. 1990-luvun alun siirtymä vahvojen keskusjärjestöjen ajasta hajautuneeseen ja monikeskuksiseen järjestörakenteeseen sai vaikutteita sekä politiikan että talouden osajärjestelmästä (Heikkala 1998, 140; Koski & Heikkala 1998, 193–194). Aikaisemmin kahden poliittisesti vahvan keskusjärjestön (SVUL ja TUL) aikana korporatiiviset käytännöt määrittivät valtion ja liikuntajärjestöjen suhteet. Raha ja valta olivat harvojen toimijoiden käsissä keskusjärjestöissä ja valtionhallinnossa. Näin ollen myös talous ja politiikka osasysteeminä kykenivät kiinteään vuorovaikutukseen, mikä mahdollisti reagoinnin toisen systeemin piirissä tapahtuneeseen kommunikaatioon (Luhmann 1990, 73).

Monikeskuksinen rakenne loi epäselvyyttä ja -varmuutta siitä, kuka tai mikä taho johtaa urheiluliikettä Suomessa (Heikkala 1998, 148). Valtion rooli urheiluliikkeen toiminnan rahoittajana ja suunnan näyttäjänä kasvoi merkittävästi (emt. 1998,

275; Vasara 2004, 357). Järjestöt säilyttivät edustuksellisen aseman niihin kohdistuvissa päätöksissä, mutta todellisuudessa virkamiehistä tuli keskeisimpiä vallankäyttäjiä (ks. Temmes 1998; 2001). Käytännössä tämä näkyi esimerkiksi hankerahoitusten hyödyntämisenä liikuntapoliittisina vallankäytön välineinä, minkä vuoksi yksittäisten virkamiesten mahdollisuus linjata omaan toimialaan kuuluvan budjetin käyttöä lisääntyi merkittävästi (ks. esim. Heiskala & Kantola 2010). Valtion ja urheiluliikkeen muodostaman yhteiskunnallisen systeemin heikkoudeksi muodostui osasysteemien toiminnan heikentyminen. Liikuntajärjestöt eivät kyenneet enää itsenäisinä systeeminä kehittymään riittävästi kommunikoinnin välineiden eli rahan ja vallan hajautuessa useille eri toimijoille niin urheiluliikkeessä kuin valtionhallinnossakin. (Luhmann 1990, 15.)

TAULUKKO 7 Urheiluliikkeen ja valtion suhteiden muutokset 1990-luvulta lähtien politiikan, talouden ja juridiikan osasysteemien kautta tulkittuna.

	–1990	1990–2010	2010–
Urheiluliike	Keskitetty	Hajautettu	Rakenteellisesti kohti keskitettyä, verkostomaisesti toimien
Valtio	Hallinto, korporatismi	Managerialismi	Hallinta, kumppanudet, verkostot
Politiikan osasysteemi	Keskitetty, harvoja vallankäyttäjiä	Useita vallankäyttäjiä, valtakukset organisatorisia	Useita vallankäyttäjiä, valta verkostoilla
Talouden osasysteemi	Keskitettyt resurssit	Hajautuneet resurssit	Hajautuneet resurssit
Juridiikan osasysteemi	Liikuntalaki: yleisten edellytysten luominen valtion ja kuntien tehtävä, liikunnan järjestäjinä liikuntajärjestöt, resurssien turvaaminen valtakunnallisille järjestöille	Liikuntalaki: yleisten edellytysten luominen valtion ja kuntien tehtävä, liikunnan järjestäjinä liikuntajärjestöt, resurssien turvaaminen valtakunnallisille järjestöille	Liikuntalaki 2015: yleisten edellytysten luominen valtion ja kuntien tehtävä, liikuntajärjestöillä ei erityisvastuuta liikunnan järjestämisestä, resurssien turvaaminen valtakunnallisille järjestöille

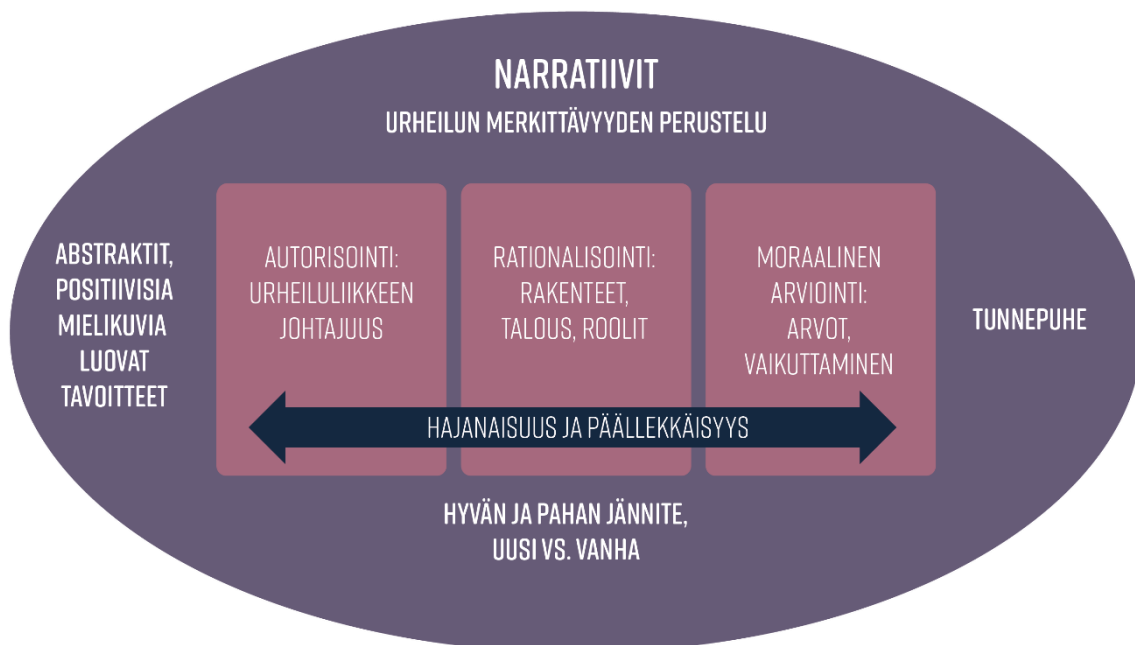
Kokonaisuutena 1990-luvun rakenteelliset muutokset olivat tulevaisuuden kannalta merkittäviä, koska järjestökentän hajautuminen johti urheilun kansanliikkeelle ominaisten piirteiden katoamiseen (Kokkonen 2013, 177; Mäkinen 2010, 16; Mäkinen ym. 2016). New Public Management -doktriiniin perustunut näkemys palveluita tuottavista organisaatioista eli toimialaorganisaatioista toi myös urheiluliikkeeseen markkinaperusteisen toimintalogiikan (ks. Pollit 2007; Yliaska 2014, 101–103). Järjestöjen toteuttamasta toiminnasta tuli taloudelliseen vastikkeeseen perustuvaa palvelutoimintaa. Se kohdistettiin oman kentän sisälle muille järjestöille ja uusille kumppaneille esimerkiksi kuntatasolla tai yksityisellä sektorilla.

2010-luvulla rakenteellisesti hajanaisesta ja monikeskuksisesta urheiluliikkeestä on pyritty siirtymään takaisin keskitetymmän organisoitumisen malliin,

jossa toiminnan toteuttajina ovat verkostot. Resurssiohjaus on kuitenkin entistä haautuneempaa. Urheiluun kohdistuva hankerahoitus on kasvanut 60 % edellisellä (2007–2011) hallituskaudella (VLN 2013). Myös rahankäytön valvonnassa on ollut puutteita (Halila 2016), joten liikuntalakiperustaiset velvoitteet eivät nekään tue systeemin kehittymistä. Ainoa asia, jonka juridiikan osasysteemi takaa, on liikuntajärjestöjen saama valtionavustus. Uusimmassa liikuntalaissa (2015) ei kuitenkaan enää määritellä liikuntajärjestöille liikunnan järjestämisvastuuta.

#### 4.2.2 Huippu-urheilu muutosprosessin ideologisena liimana

Osatutkimuksen toinen tutkimuskysymys liittyi muutosprosessin käynnistymisen legitimointiin. Olen tiivistänyt tutkimustulokset aineiston analysoinnin tulkintakehyksinä olleiden legitimaatiostrategioiden (autorisointi, rationalisointi, moraalinen arviointi ja narratiivit) mukaisesti kuvioon seitsemän. Autorisointi liittyi aineistossa urheiluliikkeen organisatoriseen johtajuuteen. Konkreettisesti kyseessä oli organisaatioiden välisen johtajuuden ja koko urheiluliikettä koskevan johtajuuden puuttuminen, ei yksittäisten henkilöiden tai henkilöjohtamiseen liittyvät ongelmat. Johtajuus nousi esille etenkin huippu-urheilun muutosta käsitelleessä raportissa (OPM 2010). Ajatus rakenteiden keskittämisestä lähtikin liikkeelle huippu-urheilun tarpeista huippu-urheilun toimiessa näin ollen koko muutosprosessin ideologisena liimana.



KUVIO 7 Muutosprosessin käynnistymisen legitimointi asiakirja-aineistossa.

Ministeriöiden asiakirjoissa osoitetaan puutteet järjestelmässä ja vastaavasti SLU:n ja Valon dokumenteissa järjestöt ottavat johtamisvastuuta itselleen. Sekä johtajuuden puuttumiseen kiteytynyttä autorisointistrategiaa että rationalisointia ja moraalista arviointia yhdistävät teemallisesti hajanaisuus ja päällekkäisyys. Rationalisointiin liittyen kyseessä oli rakenteiden, roolien ja talouteen liittyvät päällekkäisyydet ja hajanaisuudet. Nämä seikat tulivat esille jo käydessäni läpi toiseen tutkimuskysymykseen liittyneitä tulkintoja esimerkiksi talouden osajärjestelmän hajautumisesta. Moraaliseen arviointiin liittyen kyseessä oli arvopohjan hajanaisuus, mikä heikensi koko urheiluliikkeen yhteiskunnallisia vaikuttamismahdollisuuksia.

Kaikkiin edellä mainittuihin strategioihin liittyivät asiakirjojen narratiivit eli tarinallistaminen. Narratiivisuus tuli esille runsaana tunnepuheena, joka ilmeni urheilun merkittävyyden perusteluina. Urheilun ”hyvä kertomus” ja etenkin huippu-urheilun merkitys kansalliselle identiteetille ja Suomelle olivat asioita, joihin liitettiin tunnepitoisia sanoja kuten ilo, innostus ja intohimo.

Tunteisiin vetoamalla saatiin aikaiseksi myös mielikuva siitä, että vanha järjestelmä on ”paha” ja uusi ”hyvä”. Näin asiakirjoissa synnytettiin tarinoin liittyvä hyvän ja pahan jännite. Tarinallistamiseen liittyivät käsitteellisesti myös abstraktit tavoitteet, joiden toteutumista on vaikea mitata mutta jotka kielellisesti ovat ajan hengen mukaisia ja luovat positiivisia mielikuva.

Tarinallistaminen legitimaatiostrategiana yhdistyi myös autorisointiin. Tunteisiin vetoavat tekstit soveltuvat hyvin tämän päivän johtamistyyliin, johon kuuluvat yhteishengen, innostuksen ja intohimon korostaminen myönteisinä tunteisiin vetoavina asioina. Näitä korostamalla voidaan samalla rakentaa mielikuvia siitä, miten tietyissä yhteisöissä tulisi tuntea. (Ks. esim. Kantola 2014, 142.) Tarinallistaminen vahvistaa myös muita legitimaatiostrategioita. Valtion ja urheiluliikkeen muodostaman yhteiskunnallisen systeemin muutoksen legitimaatio saa tukea tunnepitoisesta ja positiivisia mielikuvia tuottavasta retoriikasta, jonka avulla muutoksen välttämättömyyttä perustellaan sekä rationaalisilla argumenteilla (esim. taloushyödyt) että arvoihin vetoamalla. Tarinallistamisen avulla muutos saatiin näyttämään välttämättömältä ja ainoalta mahdolliselta vaihtoehdolta ei pelkästään järjestelmän itsensä vaan koko yhteiskunnan takia.

### **4.3 Osatutkimus II: Valo-OK:n organisatorisen legitimitetin rakentuminen hybridisoituneessa toimintaympäristössä**

Toisessa osatutkimuksessa lähestyin muutosprosessia yksittäisen organisaation eli Valo-OK:n näkökulmasta. Muutoksen taustojen tutkimisen jälkeen oli loogista edetä muutoksen tuotoksiin, mikä tarkoitti tässä tapauksessa uuden keskusjärjestön legitimitettiin liittyviä tekijöitä. Toisessa osatutkimuksessa tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraavanlaisiksi: *Miten Valo-OK:n organisatorinen legitimitetti rakentuu*

*järjestöjohtajien ja valtionhallinnon virkamiesten näkökulmista katsottuna? Miten hybridisoituminen vaikuttaa legitimitietin rakentumiseen?*

Tutkimusaineistona olivat haastattelut. Rajasin järjestöjen johtajat ja valtionhallinnon virkamiehet samaan viiteryhmään ensimmäisen osatutkimuksen tapaan. Haastatteluita tehdessäni olin tehnyt havainnon, että järjestöjohtajien suuntaus oli enemmän ”ulospäin” kansalaisyhteiskunnasta kuin valtionhallinnon edustajilla. Tarkoitan tällä sitä, että managerialistiset käytännöt ja yksilökeskeisyys nousivat jo haastatteluvaiheessa huomiota herättävästi esille. Teoreettista viitekehystä rakentaessani otinkin mukaan *hybridisoitumisen* käsitteen kuvaamaan liikuntajärjestöjen toimintaympäristöä, joka tutkimuksessani tarkoittaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin logiikoiden sekoittumista (ks. Billis 2010a).

Koska Valo-OK oli organisatorisesti sekoitus uutta ja vanhaa, *legitimiteettiin* liittyvä tematiikka oli mielestäni oleellinen kysymys myös systeemisestä näkökulmasta katsottuna. Yksinkertaistettuna kyse on siitä, että organisatoriseen legitimitettiin kiteytyy organisaation olemassaolo. Legitimiteetti ei ole pysyvä tila vaan organisaatio joutuu joko ympäristönsä tai oman toiminnan muuttuessa yhä uudelleen legitimoitumaan uskottavaksi toimijaksi. (Tilling 2004.) Tällöin, jos yksi systeemin keskeisistä organisaatioista ei pysty saavuttamaan tai ylläpitämään legitimitettiinään, voi koko systeemin toimintakyky heikentyä (vrt. Ronglan 2015). Saavuttaakseen legitimitietin toiminnalleen organisaation sosiaalisten arvojen ja toiminnan pitäisi olla yhdenmukaista sekä organisaation sisällä että suhteessa ympärillä olevaan sosiaaliseen systeemiin (Suchman 1995).

Legitimiteetti rakentuu siis pitkälti viite- ja sidosryhmien kautta (Hybels 1995), mutta yhtä tärkeää on organisaation sisäisen toiminnan selkeys ja arvopohjan yhtenäisyys (Pfeffer & Salancik 1978, 173). Valo-OK:n näkökulmasta katsoen tämä sisäisten ja ulkoisten arvojen ja toiminnan yhdenmukaisuus herätti suurimman mielenkiinnon. Huippu-urheilun ja liikunnan välisten intressien yhdistäminen organisaatio- ja järjestelmätasolla on paljon tutkittu aihe (ks. esim. Breuer & Wicker 2015; Storm & Asserhoj 2015; Schafer 2015). Selkeitä vastauksia siihen, miten intressit saadaan yhdistettyä, ei kuitenkaan ole löydetty (Bailey & Talbot 2015). Legitimiteetin näkökulmasta katsottuna kyse on myös siitä, mistä huippu-urheilu tai harrastepohjainen liikunta saavat oikeutuksen toiminnalleen ja joutuuko jompikumpi kamppailemaan enemmän legitimitietin ylläpitämiseksi (vrt. Ronglan 2015). Omassa tutkimuksessani organisatorisen legitimitietin käsitteen avulla pystyin yhdistämään ”uusvanhan” organisaation legitimitietin näihin organisaatioiden arvopohjissa oleviin lähtökohtiin.

### 4.3.1 Risteävät toimintalogiikat

Osatutkimuksen toinen keskeinen käsite hybridisaatio liittyy siis lähtöoletukseeni siitä, että organisaationa Valo-OK joutuu kohtamaan eri sektoreiden toimintalogiikat, sopeutumaan niihin ja samalla rakentamaan legitimitteettiään tässä monitulkintaisessa toimintaympäristössä. Liikuntajärjestöjen viitekehyksessä hybridisoituminen on vähän käytetty käsite (Lucassen & Bakker 2013) huolimatta siitä, että se on väistämätön ilmiö kansalaisyhteiskunnassa (Billis 2010c; Karré 2012). Laajemmin kansalaisyhteiskunnan tutkimuksessa hybridisoitumista on kuitenkin tutkittu johtamisen ja hallinnon (Cornforth & Spear 2010; Hustinx ym. 2015; Smith 2010) ja julkisen politiikan ja talouden näkökulmista (Defourny & Nyssens 2010).

Billis (2010a) on luokitellut eri sektorien toimintalogiikoiden pääpiirteet ja vastuut viiteen ydinkohtaan: omistajuus, hallinto, toiminnalliset päämäärät, keskeiset inhimilliset resurssit ja muut resurssit. Luokittelu on tiivistetysti taulukossa 8.

TAULUKKO 8 Eri yhteiskuntasektorien ideaalityypit ja niiden vastuut (Billis 2010a).

Ydinkohdat	Yksityinen sektori	Julkinen sektori	Kolmas sektori
Omistajuus	Osakkaat	Kansalaiset	Jäsenet
Hallinto	Jaettu omistajuus	Julkiset vaalit	Yksityiset vaalit
Toiminnalliset päämäärät	Markkinat ja yksilölliset valinnat	Julkiset palvelut ja yhteiset valinnat	Sitoutuminen keskeiseen missioon / päämäärään
Keskeiset inhimilliset resurssit	Palkattu työvoima yrityksissä	Palkattu virkamiehistö virastoissa	Jäsenet ja vapaaehtoiset järjestöissä
Keskeiset muut resurssit	Liikevaihto, maksut	Verot	Jäsenmaksut, lahjoitukset ja perinnöt

Taulukko havainnollistaa, miten esimerkiksi inhimillisten resurssien käyttö risteää liikuntajärjestöissä tänä päivänä. Keskeisenä inhimillisenä resurssina etenkin paikallistasolla ovat edelleen vapaaehtoiset ihmiset ja jäsenet. Toisaalta palkattua työvoimaa ja ammattimaistumisen vaateita on yhä enemmän, jolloin inhimilliseksi resurssiksi urheiluseuroissa asettuu vapaaehtoisuuden rinnalle palkattu työvoima (ks. esim. Nagel ym. 2015; Skirstad & Chelladurai 2011). Myös julkinen sektori ohjaa avustuspolitiikallaan urheiluseuroja ammattimaistumisen suuntaan (ks. Lehtonen, Paukku, Hakamäki & Laine 2014; Koski 2012b). Vastaavasti pitkäaikainen vapaaehtoistyö ja sitoutuminen järjestön toimintaan ovat vähentyneet ja esimerkiksi seura-toimintaan osallistumisen on sanottu olevan yhä enemmän yksilöllinen kulutusvalinta (Zacheus 2008). Mikään yhteiskunnan sektori ei toimi puhtaan ”ideaalimallin” mukaan, mutta kansalaistoiminnan näkökulmasta keskeistä on havainnoida sitä, miten paljon sen toiminta määräytyy julkisen tai yksityisen sektorin ydinelementtien mukaan.

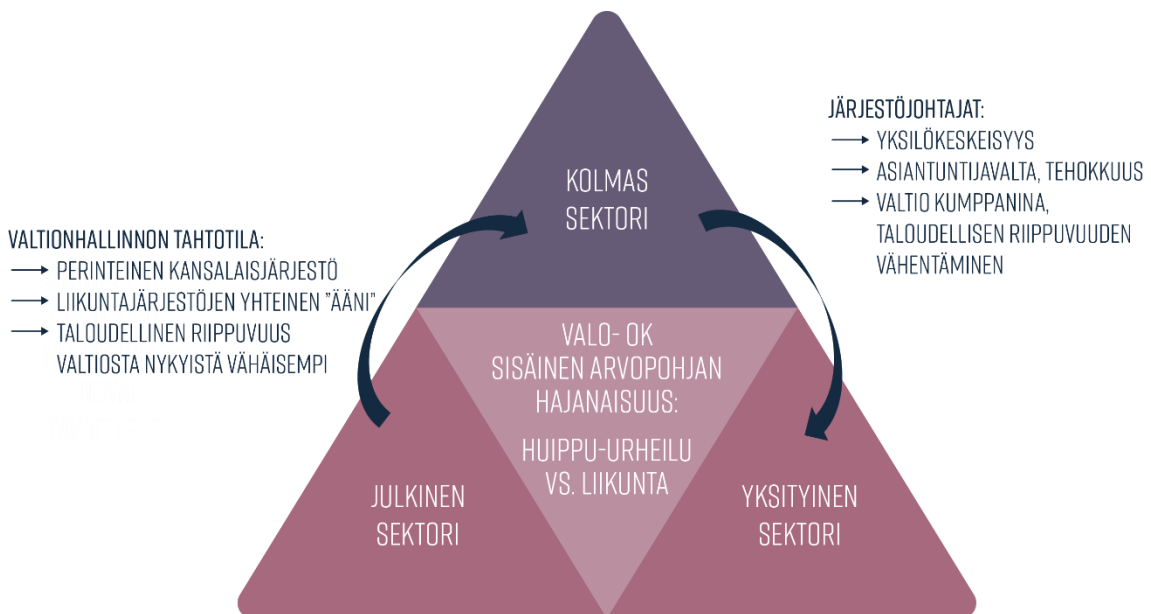
Liikuntajärjestöjen, ja tässä tutkimuksessa Valo-OK:n keskeinen ongelma on hybridisoitumiseen liittyvä omistajuuden ongelma, mikä tarkoittaa ensisijaisten, muodollisten ja aktiivisten omistajien välisten roolien ratkaisemista (Billis 2010b).



Eri omistajat ovat legitimiteetin rakentumisen kannalta avainasemassa, jolloin määritetään myös organisaation toimintatavat, päämäärät ja tavoitteet. Jos esimerkiksi Valo-OK:n ensisijaisia omistajia ovat jäsenjärjestöt, nämä määrittävät tietyt palvelutoimintaan liittyvät tavoitteet toiminnalle. Vastaavasti valtio toiminnan rahoittajana ja samalla muodollisena omistajana määrittää omat liikuntapoliittiset tavoitteensa. Valo-OK:n toiminnan kannalta on olennaista sekoittuvatko eri omistajuudet, mikä taho on aktiivinen omistaja ja onko organisaation toiminta legitiimiä suhteessa eri omistajatahoihin.

### 4.3.2 Intressikonflikti ja identiteettikriisi

Osatutkimuksen kaksi tulokset on tiivistetty kuvioon kahdeksan. Käytin tässä toisessa osatutkimuksessa siis samoja legitimaatiostrategioita aineiston tulkinnallisina kehyksinä kuten ensimmäisessäkin. Valtionhallinnon virkamiehille legitimiin keskusjärjestön rakentumisen perusta on perinteisessä kansalaisjärjestötoiminnassa, jossa keskusjärjestö toimii muiden järjestöjen edunvalvojana ja ”yhteisenä äänenä”. Valtionhallinnon tahtotilan mukaan Valo-OK pitäisi olla valtiolle koko järjestökenttää edustava keskustelukumppani, joka toimisi samalla yhdyssiteenä valtion ja urheiluliikkeen välillä. Keskusjärjestön pitäisi kuitenkin olla taloudellisesti nykyistä riippumattomampi valtiosta ja toimia muutenkin itsenäisemmin. Legitimiteetin rakentuminen kiinnittyi hyvin voimakkaasti autorisointiin, mikä näkyi kolmannen sektorin logiikan ja autonomian korostumisena. Näihin liittyi myös rationaalinen peruste taloudellisesti autonomisemmasta järjestöstä.



KUVIO 8 Legitimiteetin rakentuminen valtionhallinnon virkamiesten ja järjestöjohtajien näkökulmista katsottuna.

Vastaavasti järjestöjohtajien puheessa Valo-OK legitimizeetti rakentui yksilökeskeisyyden kautta, jossa rationaalina toimintana nähtiin urheilijoiden ja liikkujien asettaminen toiminnan keskiöön. Autorisointi tapahtui asiantuntijuuteen vetoamalla, johon liittyi myös toiminnan tehokkuus. Tämän lisäksi valtionhallinnon virkamiesten kanssa samanlaisena näkemyksenä oli se, että legitimizeetti pyrittiin rakentamaan taloudellisesti autonomisemman toiminnan perustalle.

Hybridisaation näkökulmasta katsoen järjestöjohtajat rakentavat legitimizeettiä yksityisen sektorin logiikalla ja vastaavasti valtionhallinnon virkamiehet kolmannen sektorin logiikalla. Tuloksena on intressikonflikti. Se konkretisoituu kuvion kärjen eli kolmannen sektorin ”tyhjäksi” jäämisenä, joka johtuu siitä, että kolmannen sektorin toimintalogiikka on valtionhallinnolle pelkkä toive Valo-OK:n pyrkiessä kohti yksityisen sektorin toimintamalleja. Tämän lisäksi kummatkin tahot pyrkivät vähentämään julkisen sektorin taloudellisia panostuksia Valo-OK:aa kohtaan, mikä tarkoittaisi käytännössä julkisen sektorin toimintalogiikan vähentymistä järjestön toiminnassa.

Ulkoisen intressikonfliktin lisäksi järjestön sisäinen arvopohja näyttäytyi haastatteluissa hajanaisena, mikä heijastelee Valo-OK:n identiteetikriisiä (vrt. Salomon 2002). Samalla havainto vahvisti ennako-oletuksen huippu-urheilun ja liikunnan välisestä arvokamppailusta. Legitimizeetin rakentumisen näkökulmasta tilanne on vaikea, sillä edellytyksiä organisatorisen legitimizeetin lopulliseen saavuttamiseen ei ole sisäisen arvopohjan hajanaisuuden ja ulkoapäin tulevan intressikonfliktin takia (vrt. Suchmann 1995).

Systeemisesti valtionhallinnon virkamiesten ja järjestöjohtajien intressikonflikti ehkäisee myös organisaatioiden välisten rakenteellisten kytkentöjen toimivuutta. Nämä kytkennät, jotka konkretisoivat esimerkiksi sopimuksissa, ovat keinoja muuttaa rakennetta ja reagoida ympärillä olevaan kommunikaatioon (ks. Seidl 2005a; 2005b). Rakenteellisen kytkennän syntyminen edellyttää, että organisaatiolla on jokin tarve tai ongelma, jota se ei itse pysty ratkaisemaan. Valo-OK:n ja valtion välillä rakenteellisena kytkentänä on esimerkiksi Valo-OK:n taloudellinen riippuvuus valtiosta. Vastaavasti valtio on riippuvainen Valo-OK:sta sen liikuntajärjestöjä edustavan keskeisen aseman ja huippu-urheilun koordinoitivastuun vuoksi. Käytännössä Valo-OK:n ja valtion välillä on rakenteellisia kytkentöjä, mutta intressikonflikti heikentää kytkentöihin liittyvän mahdollisuuden muokata toista organisaatiota tai järjestelmän osaa ja sen rakennetta.

## 4.4 Osatutkimus III: päällekkäisjäsenyydet organisaatioverkossa muutoksen mahdollisuusrakenteena

Tutkimusorientaationi oli kolmannen osatutkimuksen alussa vielä enemmän toimija- kuin rakennelähtöinen, mutta näkökulma vaihtui prosessin edetessä. Samalla kolmannen osatutkimuksen rakenteellinen lähestymistapa nuotitti lopullisesti koko tutkimuksen suunnan. Toteutin osatutkimuksen yhdessä Hannu Itkosen ja Kaarlo Laineen kanssa, jotka osallistuivat artikkelin kirjoitusprosessiin. Vastasin itse aineiston keräämisestä, analysoinnista ja raportointivaiheen keskeisistä johtopäätöksistä.

Aineiston piti alun perin koostua sekä lajiliittotoimijoiden haastatteluista että hallitusten jäsenyyksistä. Hallitusjäsenyyksien oli tarkoitus olla täydentävä aineisto haastatteluista esiin nostetuille toimijoiden subjektiivisille tulkinnoille.

Koska verkostoaineistosta tuli kattava ja näkökulmassani painottui enemmän verkostojen rakenteen hahmottaminen, päätin jättää haastatteluaineiston kokonaan pois. Sen lisäksi erotin organisaatioverkostot ja yksilöt eri osatutkimuksiin, koska näin sain analysoitua aineistoa monipuolisemmin.

Tutkimuskohteeksi muodostui keskusjärjestöjen hallitusten ja liikuntapolitiisten työryhmien jäsenyydet ja näissä jäsenyyksissä tapahtuneet muutokset. Aineiston rakenteellinen analyysi mahdollisti laajemman systeemin eri komponenttien eli organisaatioiden välisten suhteiden ja niissä tapahtuneiden muutosten tarkastelun (ks. Knoke & Kuklinski 1982, 9–10). Tutkimuskysymykset muodostuivat seuraaviksi: *Minkälainen liikunnan ja urheilun organisaatioverkoston valtarakenne on? Miten organisaatioverkosto ja organisaatioiden väliset valtasuhteet ovat muuttuneet ajassa?*

### 4.4.1 Aineiston ja menetelmän kautta teoriaan

Koska aineisto ja menetelmä alkoivat voimakkaasti ohjata tutkimusprosessia tästä eteenpäin, käyn tässä alaluvussa läpi aineistoon liittyviä tekijöitä edellisiä lukuja tarkemmin.

Alkuperäisajatukseni oli, että kerään hallitusjäsenyydet muutosprosessin ajalta eli vuosilta 2009–2014. Työn edetessä tajusin, että saadakseni selville muutoksen näkökulmasta katsottuna merkityksellisiä asioita aineiston ajallisen ulottuvuuden oli oltava pitkä. Siksi aloitin aineiston keruun vuoden 1993 hallituspaikoista ja päätin ne vuoteen 2014. Valinta sai tukea ensimmäisen artikkelin ajallisesta ulottuvuudesta.

Lisäksi laajensin työryhmäaineistoa niin, että kokosin kaikki 1993–2014 toimineet laki-, huippu-urheilu-, avustusjärjestelmä- ja yleispoliittiset työryhmät (n=15) sekä valtion liikuntaneuvoston pääsihteerin ja puheenjohtajan jäsenyydet jokaiselta vuodelta. Näihin valintoihin päädyin siksi, että työryhmät olivat samalla konkreettisia toimijoita talouden, politiikan ja lain osajärjestelmissä, joiden avulla

selitin systeemin muutosta. Työryhmissä on linjattu laaja-alaisesti liikunnan ja urheilun toimivastuuta, työnjakoa, rahoitusta sekä kansalaisjärjestöjen ja valtion välistä suhdetta. Näin niillä toimijoilla, jotka ovat olleet työryhmissä, on ollut myös mahdollisuus käyttää vaikutusvaltaansa systeemiä kehittäen ja ylläpitäen.

Näistä lähtökohdista ryhdyin tutustumaan kirjallisuuteen, jonka avulla paikansin tutkimusintressini ensin organisaatioihin ja verkostoihin ja sieltä organisaatioiden välisiin verkostoihin (*interorganizational networks*). Peruslähtökohdaltaan organisaatioverkostojen analyysissä nojaututaan siihen, että organisaatiot ovat avoimia, ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa olevia järjestelmiä. Vuorovaikutus ja suhde ympäristöön ja siellä oleviin muihin organisaatioihin määrittyy teorioissa eri tavoin. Esimerkiksi resurssiriippuvuusteorian (Pfeffer & Salancik 1978) mukaan organisaatiot pyrkivät resursseja hankkiessaan tekemään itsensä tarpeelliseksi ja minimoimaan riippuvuutensa muista. Tällainen resurssien hankintaan perustuva asema saa aikaan kilpailua organisaatioiden välillä ja aiheuttaa sen, että päätöksentekovaiheessa omat intressit on tarpeen mukaan sovitettava muiden intresseihin. Vastaavasti institutionaalisessa teoriassa lähtökohtana on se, että organisaatiot mukauttavat toimintansa ympärillä olevien institutionaalistuneiden rakenteiden ja odotusten mukaan (Meyer & Rowan 1977), mikä aiheuttaa organisaatioiden samankaltaistumista (DiMaggio & Powell 1983).

Systemisestä näkökulmasta katsoen osatutkimuksessani liikunta- ja urheilujärjestelmän sisällä olevat organisaatiot ovat kukin itsenäinen alajärjestelmänsä, jotka yhdessä muodostavat kokonaisjärjestelmän. Luhmannin mukaan organisaatiot ovat eri alasysteemien näkyviä elementtejä, joilla pitää olemassaolon kannalta olla neljä kriteeriä: jäsenyys, ohjelma/strategia, henkilökunta ja päätöksenteko (Luhmann 1964, 29–39). Tutkimuksessani hallituksista ja työryhmistä muodostuvat jäsenyysverkostot ilmentävät etenkin päätöksentekoon liittyvää kriteeriä, koska päätökset ovat organisaatioiden kollektiivinen kommunikaation muoto. Verkostojen rakenteen hahmottaminen tuottaa tutkimuksessani tulokinnan järjestelmän päätöksentekorakenteesta, mikä puolestaan heijastelee järjestelmän kykyä uusiutua tai olla ylipäätään olemassa. Päätöksentekoon kiteytyy myös kommunikaatioprosessit. Päätöksentekotilanteissa ratkaistaan, syntyykö systeemiä uusintavaa jatkokommunikaatiota vai pysähtyykö kommunikaatioprosessi päättämättömyyteen. Jälkimmäinen on Luhmannin mukaan systeemin olemassaolon kannalta merkityksellisin, koska organisaatio tai järjestelmä, joka ei tee päätöksiä, lakkaa ennen pitkää olemasta (vrt. Seidl 2005a).

Luhmannin systeemiteorian ja verkostojen yhdistämisen voi myös kyseenalaistaa. Organisaatiot systeemin osina ovat tarkkarajaisia ja suljettuja systeemejä, kun taas verkostoissa määrittävinä tekijöinä ovat toimijoiden väliset suhteet ja verkostojen päättämättömyys (ks. Bommers & Tacke 2005; Noe & Alroe 2002). Organisaatioverkostot ovat tutkimuksessani kuitenkin enemmän järjestelmän toimintaa selittävä rakenne (Giddens 1977, 14) kuin järjestelmä itsessään, vaikka tutkimuksessani myös mallinsin verkostojen avulla järjestelmässä olevat komponentit (ks.

Bommes & Tacke 2006; Ropohl 1999). On myös todettava, että järjestelmien koossa pysyminen riippuu järjestelmässä mukana olevien toimijoiden välisistä suhteista (Giddens 1979a, 112). Relaationaalisuuteen kiinnittyy siis sekä järjestelmien että verkostojen toimintakyky ja rakenne.

Verkostojen myötä tutkimukseeni tuli kokonaan uusi käsite, *valta*. Vallan määritelmä kiinnittyy tutkimuksessani interlocking directorates -analyysiin, joka määrittäi sekä verkostanalyysin menetelmälliset valinnat että institutionaalisiin positiioihin perustavan valtakäsitteen (ks. Dahl 1971). Interlocking directorates -analyysin näkökulma muistuttaa makrotasolla Johansonin ym. (1995, 18) mukaan Millsin valtaeliittiteoriaa. Millsin (1974, 3–4) mukaan yhteiskunnallinen valta keskittyy harvojen käsiin ja päätöksentekoprosesseihin osallistuvat samat toimijat. Tällöin valtaeliitti koostuu ennen kaikkea niistä, joilla on strategisesti tärkeitä johtavia asemia organisaatioiden hierarkiassa ja jotka voivat asemansa perusteella tehdä päätöksiä.

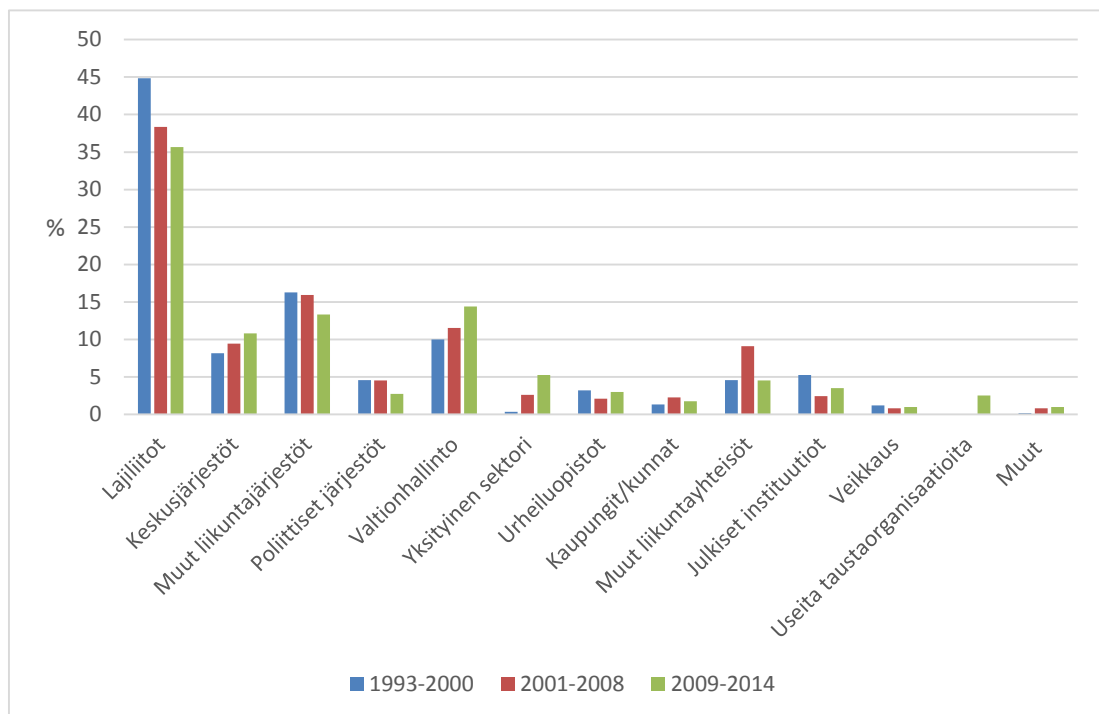
Interlocking directorates -analyysin perusajatuksena on, että keskusjärjestöjen hallitukseen ja työryhmiin kiinnittyy mahdollisuuksia hyödyntää informaatiota ja positiioita vallan käytön välineinä (ks. Mizruchi 1996). Interlocking directorates -analyysin juuret ovat talousverkostojen tutkimuksessa. Fennemanin ja Schijfin (1978) mukaan yhteiskuntatieteilijät alkoivat kiinnostua analyysistä organisaatio-sosiologia- ja eliittitutkimuksen myötä 1950–60-luvuilla. Lähtökohtaisena ajatuksena interlocking directorates -analyysissä on, että päällekkäisillä jäsenyyksillä ja positiioilla hallitaan useiden organisaatioiden verkostoja ja samalla myös vallankäyttöä. Tällöin puhutaan kooptaatiosta, johon liittyy myös resurssien hallinta. Tämän näkemyksen mukaan organisaatiot pyrkivät vastaamaan ympäristön epävarmuuteen sulauttamalla epävarmuutta aiheuttavat tekijät itseensä ja takaamaan näin organisaation vakauden ja selviytymisen monimutkaisessa tai muuttuvassa toimintaympäristössä. (Mintz & Schwartz 1981.)

Päällekkäisissä jäsenyyksissä voi olla kyse myös siitä, että organisaatio pyrkii tietoisesti kontrolloimaan toista organisaatiota. Tällöin niiden välille kehittyy kilpailutilanne. (Johanson ym. 1995, 18.) Haganin ja Greenin (2004) mukaan hallitusjäsenyyksien päällekkäisyydet nähdään yhä useammin nimenomaan siirtomekanismina kontrollimekanismin sijaan. Tällöin informaation vaihto ja siirtyminen jäsenyyksien kautta toimijalta toiselle korostuu ja näkökulma valtaan muuttuu kontrolloivasta mahdollistavaksi. Millsin valtaeliittiteoriassa ja interlocking directorates -analyysin tulkinnoissa voi nähdä myös ristiriitaisuuksia. Millsiläinen tulkinta painottaa valtaeliitin koheesiota ja interlocking directorates -analyysi kooptaatiota, johon liittyy muiden valtaeliitissä olevien kontrollointi. Tässä tutkimuksessa analyysitapaan liittyvä teoretisointi vallasta suhteutuu Millsin teoriaan ensisijaisesti samankaltaisen institutionaaliseen positiioon liittyvän valtakäsitteen välityksellä. Eli lähtökohtaisesti kummassakin näkökulmassa vallankäyttäjiksi määritellään keskeisessä institutionaalisisessa asemassa olevat toimijat. Ajatus päällekkäisjäsenyyksiin liittyvästä kontrollointivallasta liittyy ennen kaikkea päätettäviin tai esillä oleviin asioihin, ei

toisten valtaeliitissä olevien toimijoiden kontrollointiin. Toisaalta voi myös ajatella, että kontrollin kautta voi lisätä eliitin koheesiota, joka voi näkyä esimerkiksi ole-massa olevan valtaeliitin asemaa vahvistavien hallitusjäsenien valintana. Näin aja-tellen päällekkäisjäsenyydet voivat toimia sekä keinona päästä valtaeliittiin myös vaikuttaa sen koostumukseen.

#### 4.4.2 Keskusjärjestöillä ja valtionhallinnolla keskeisin asema verkostossa

Osatutkimuksen tutkimuskysymyksistä ensimmäinen koski organisaatioverkoston rakennetta. Tätä kysymystä lähestyin tarkastelemalla ensin sitä, minkälaisia organi-saatioryhmittymiä jäsenyyksistä muodostuu. Kuviossa yhdeksän jäsenorganisaatiot on luokiteltu 13 eri kategoriaan ajanjaksoittain.



KUVIO 9 Keskusjärjestöjen ja työryhmien jäsenorganisaatiot eri jaksoilla (%).

Keskusjärjestöjen ja työryhmien jäsenorganisaatiot edustavat varsin monitahoisesti liikunnan ja urheilun eri toimijatahoja. Jäsenorganisaatioista lajiliittojen osuus on pienentynyt lähes kymmenen prosenttiyksikköä tarkastelujakson aikana. Noin 15 % jäsenistä on muita liikuntajärjestöjä. Keskusjärjestöjen, valtionhallinnon ja yksityisen sektorin organisaatioiden osuus on hieman kasvanut 2010-luvulle tultaessa. Ilmiö kuvastaa työryhmien virkamiesmäistymistä ja järjestötoiminnan ammatti-maistumista ja kaupallistumista. Keskusjärjestöjen vahva rooli jäsenorganisaatioina puolestaan heijastelee näiden järjestöjen valta-asemaa, joka lähes poikkeuksetta ta-kaa esimerkiksi työryhmäedustuksen. Urheiluopistojen, poliittisten järjestöjen, kaupunkien ja Veikkauksen osuus on pysynyt melko vakiintuneena koko tarkastelu-

jaksolla. Näiden organisaatioiden osuus jäsenistössä on pieni, mutta ne kuuluvat kiinteänä osana koko liikunta- ja urheilujärjestelmään.

Taulukkoon 9 on koottu jäsenorganisaatioiden linkit ja verkoston ominaisuusluvut jaksoittain. Koska tarkastelujakson ajallinen ulottuvuus on pitkä, 6–8 vuotta, määrittelin suurlinkkaajiksi ne organisaatiot, joilla on jakson aikana vähintään neljä jäsenyyttä. Jäsenorganisaatioiden määrän vähentyessä myös linkkien kokonaismäärä on vähentynyt 195:stä 134:ään. Ensimmäisellä jaksolla suurlinkkaajilla (17,4 %) oli hallussaan 43,6 % kaikista jäsenyyksistä. Kolmannella jaksolla suurlinkkaajia oli joka kymmenes ja niillä oli hallussaan noin kolmasosa jäsenyyksistä. Kokonaisuutena suurlinkkaajien määrä on vähentynyt tasaisesti jokaisen jakson aikana. Osittain se voi johtua organisaatioiden ja jäsenyyksien kokonaismäärän vähentymisestä. Toisaalta on kuitenkin käynyt niin, että entistä pienempi organisaatioryhmä pitää hallussaan useita jäsenyyksiä. 2010-luvulla niiden organisaatioiden, joilla on ollut enemmän kuin 4 linkkiä, osuus oli 2,5 %. Ensimmäisellä jaksolla vastaava osuus oli 12 %.

Jäsenorganisaatioiden muodostaman organisaatioverkoston tiheys on ollut jokaisella jaksolla matala, eli organisaatioiden välillä ei ole ollut kovin paljon yhteyksiä. Tiheys on ollut suurin ensimmäisellä jaksolla (0,197) ja pienin kolmannella (0,152). Vastaavasti keskeisyysasteen vaihteluvälit ovat olleet etenkin ensimmäisellä (0,091–0,636) ja toisella (0,091–0,727) jaksolla suuria, mikä kertoo suurista eroista jäsenyyksien määrissä. Sen sijaan kolmannella jaksolla keskeisyysasteen vaihtelut ovat pienentyneet (0,091–0,545).

TAULUKKO 9 Jäsenorganisaatioiden, suurlinkkaajien ja linkkien lukumäärät sekä verkoston ominaisuusluvut jaksoittain.

	1993–2000		2001–2008		2009–2014	
	n	%	n	%	n	%
Jäsenorganisaatiot	90	100	93	100	80	100
Linkkejä yhteensä	195	100	178	100	134	100
Suurlinkkaajat (4–7 linkkiä)	16	17	13	14	9	10
Suurlinkkaajien linkit	85	44	67	38	39	29
$d$ (tiheys) <sup>1</sup>		0,197		0,174		0,152
degree, min <sup>1</sup>		0,091		0,091		0,091
degree, max <sup>1</sup>		0,636		0,727		0,545
Linkit, min		1		1		1
Linkit, max		7		8		6

<sup>1</sup> Tiheys ( $d$ ) ja keskeisyysaste (degree): ominaisuusluvun vaihteluväli 0–1. Mitä lähempänä lukua 1 ominaisuusluku on, sitä tiheämpi verkosto tai keskeisempi toimija on.

#### 4.4.3 Staattinen valtaeliitti ja harveneva verkosto

Koska yksittäisiä jäsenorganisaatioita on jaksoittain paljon (n=80–93), taulukossa yhdeksän on vain ne organisaatiot, joilla on vähintään neljä linkkiä yksittäisellä jaksolla. Organisaatioiden keskeisyyksissä on sekä pysyvyyttä että vaihtuvuutta. Organisaatioista seitsemän on ollut keskeisessä asemassa jokaisella jaksolla. Näistä neljä on lajiliittoja: Voimisteluliitto (Svoli), Urheiluliitto (SUL), Palloliitto (SPL) ja Jääkiekkoliitto (SJL) ja kaksi keskusjärjestöä: Olympiakomitea (OK) ja Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU). Seitsemäs organisaatio on opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM), mikä tarkoittaa tässä yhteydessä liikunnan vastuualuetta.

TAULUKKO 10 Keskeisimpien jäsenorganisaatioiden (vähintään neljä jäsenyyttä) linkkien määrä ja keskeisyysaste jaksottain.

Organi- saatio	Linkit lkm	degree	Organi- saatio	Linkit lkm	degree	Organi- saatio	Linkit lkm	degree
OK	7	0,636	SLU	8	0,727	Svoli	6	0,545
OKM	7	0,636	Svoli	7	0,636	OK	5	0,455
SLU	7	0,636	OKM	6	0,545	OKM	4	0,364
FSI/CIF	6	0,545	SHL	6	0,545	Para	4	0,364
Svoli	6	0,545	SUL	6	0,545	SJL	4	0,364
TUL	6	0,545	OK	5	0,455	SLU	4	0,364
VLN	6	0,545	SKL	5	0,455	SPL	4	0,364
SDP	5	0,455	ADT	4	0,364	STLL	4	0,364
SPL	5	0,455	SDP	4	0,364	SUL	4	0,364
SUL	5	0,455	SJL	4	0,364			
Veikkaus	5	0,455	SLEL	4	0,364			
SHL	4	0,364	SPL	4	0,364			
SJL	4	0,364	FSI/CIF	4	0,364			
SPNL	4	0,364						
SSL	4	0,364						
SUIL	4	0,364						

Taulukossa käytetyt lyhenteet: OK=Olympiakomitea; OKM=opetus- ja kulttuuriministeriö; SLU=Suomen Liikunta ja Urheilu; FSI/CIF=Finlands Svenska Idrott; Svoli=Voimisteluliitto; TUL=Työväen Urheiluliitto; VLN=valtion liikuntaneuvosto; SDP=Sosiaalidemokraattinen puolue; SPL=(Suomen) Palloliitto; SUL=Urheiluliitto; SHL=Hiihtoliitto; SJL=Jääkiekkoliitto; SPNL=Painonnostoliitto; SSL=Suunnistusliitto; SUIL=Uimaliitto; STLL=Taitoluisteluliitto.

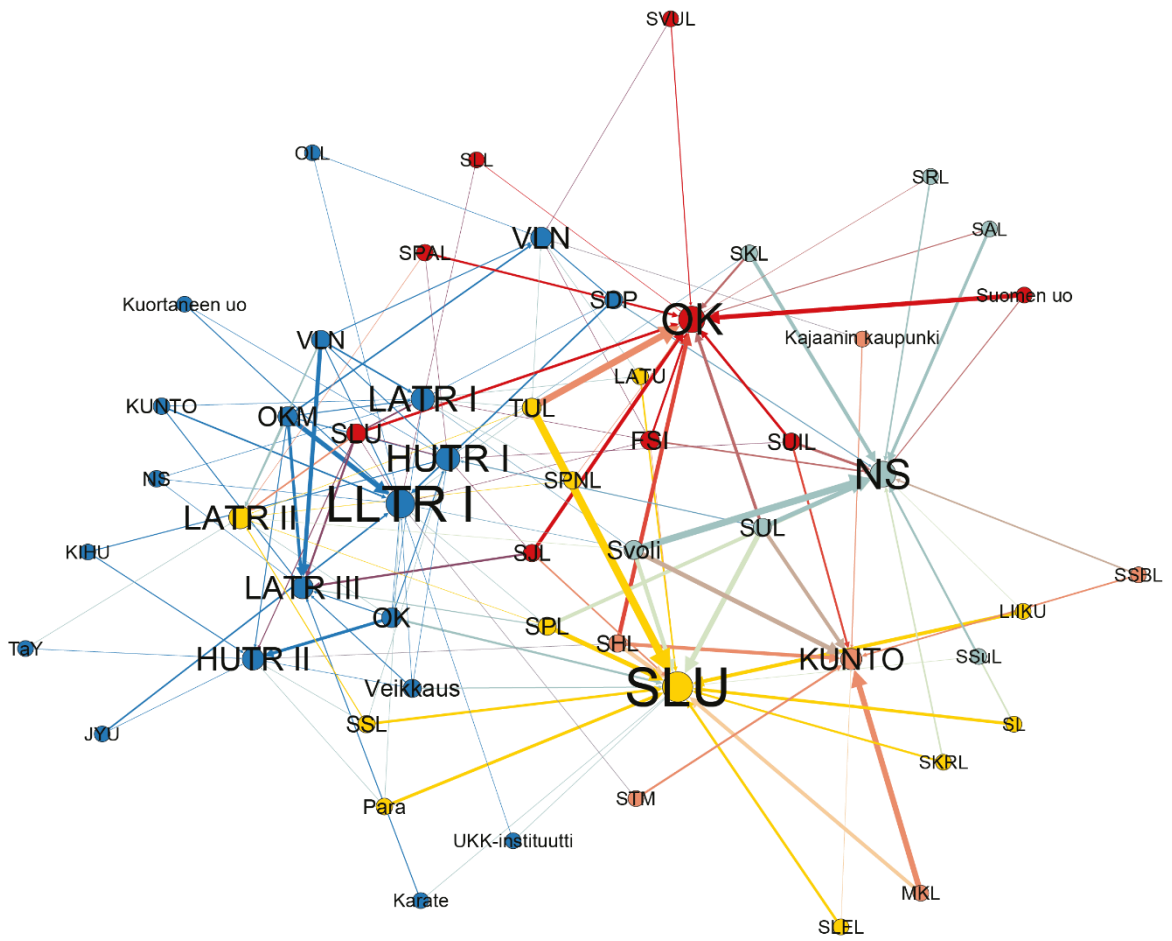
OKM:n ja keskusjärjestöjen keskeinen rooli organisaatioverkostossa ilmentää valtion ja kansalaisyhteiskunnan välisen suhteen ominaispiirteitä. Työryhmissä valtion rooli on keskeinen, ja keskusjärjestöt nousevat merkittävään asemaan paitsi työryhmäjäsenyyksien myös keskinäisten ristikkäisjäsenyyksien takia. Keskusjärjestöt edustavat valtiolle koko liikunnan kansalaisjärjestökenttää ja mandatoituvat keskeiseen neuvotteluasemaan koko sektorilla.



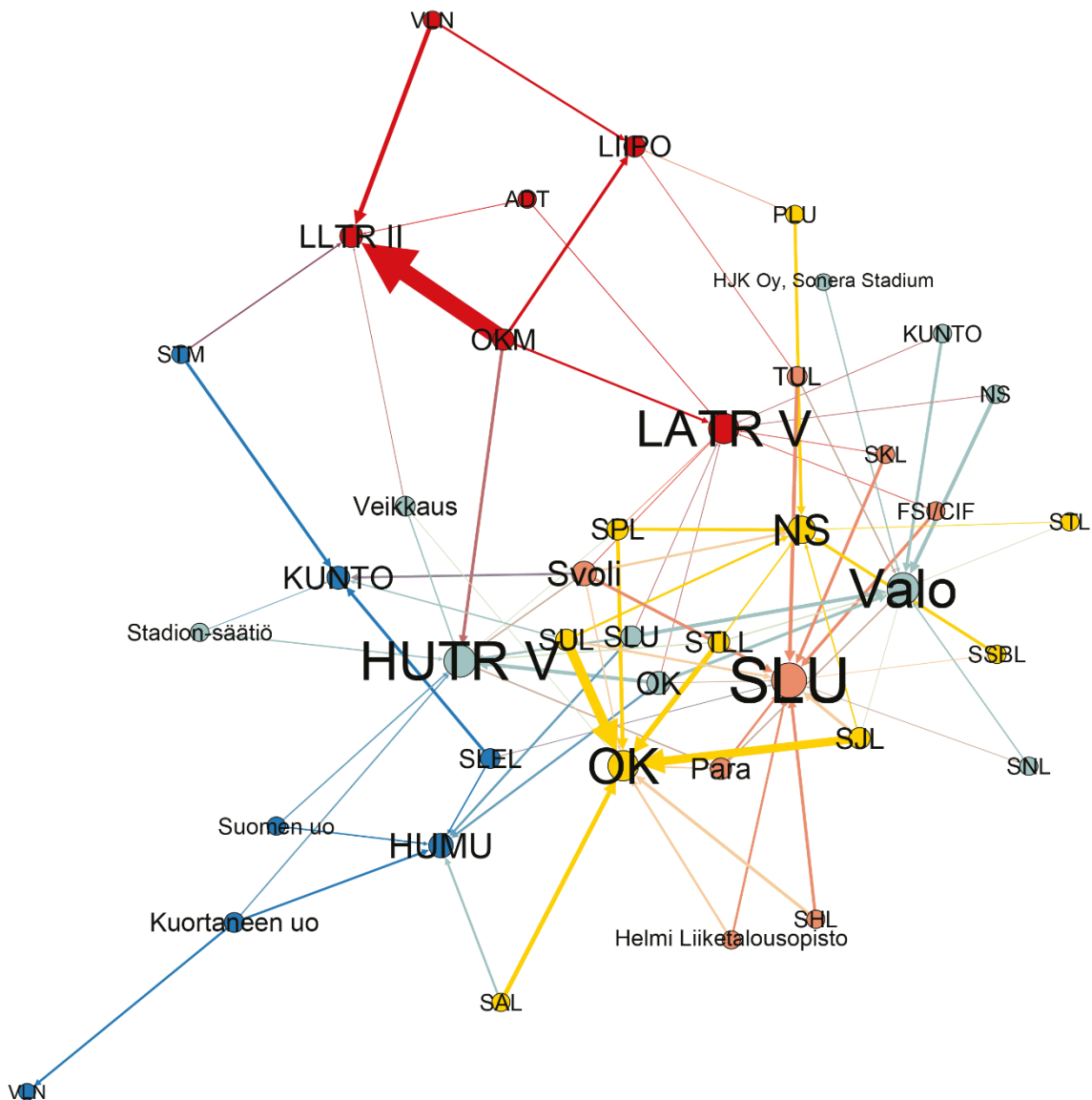
Kokonaisuutena eri jaksojen välillä on havaittavissa organisaatioiden välisten valtasuhteiden muutoksia. Ensimmäisen jakson keskeisistä organisaatioista Veikkaus, Työväen Urheiluliitto (TUL), valtion liikuntaneuvosto (VLN), Finlands Svenska Idrottsförbundet (FSI) ja Sosiaalidemokraattinen puolue (SDP) eivät ole enää samassa asemassa kolmannella jaksolla. Jäsenorganisaatioiden moninaisuus ensimmäisellä jaksolla kuvastaa toimialarakenteen alkuvaihetta, jossa eri toimijoiden edustuksellisuus nousi keskeiseen asemaan. Yhtä lailla ensimmäisen jakson jäsenorganisaatioista on havaittavissa keskusjärjestöjen jälkeisen ajan tilanne. Poliittisen kahtiajaon aika ei loppunut keskusjärjestöjen aikakauden päättymiseen, vaan TUL:n asema säilyi vahvana etenkin SLU:ssa ja eri työryhmissä.

Liikuntajärjestöjen keskinäisten suhteiden osalta status quo on sekä pysynyt ennallaan että muuttunut. Palloliitto ja Jääkiekkoliitto edustavat suurimpia joukkuelajeja, joissa harrastajamäärät ovat suuria. Vastaavasti Voimisteluliitossa on sekä yksilö- että joukkuelajeja, joita harrastavat pääasiassa naiset ja tytöt. Urheiluliitolla on puolestaan paitsi vahvat perinteet suomalaisessa urheilukulttuurissa, myös menestystä kesälajien arvokisoissa. Kokonaan uusia organisaatioita viimeisellä jaksolla ovat Taitoluisteluliitto (STLL) ja vammaishuippu-urheilusta vastaava Paralympiakomitea. Nämä muutokset heijastavat liikuntajärjestöjen välillä tapahtuvaa liikettä, johon vaikuttavat esimerkiksi kansainvälinen menestys, liikuntakulttuuriset muutokset ja yhteiskunnalliset arvostukset.

Kuvioissa 10 ja 11 on visualisoitu jäsenorganisaatioiden verkostot ensimmäisellä ja kolmannella jaksolla. Visualisoinnissa on käytetty Gephi-verkostoanalyysiohjelmia. Viivan paksuus on suhteessa jäsenyyden keston eli esimerkiksi Työväen Urheiluliitto (TUL) on ollut Olympiakomitean (OK) hallituksessa muita pidempään. Pisteiden ja toimijan nimen koko kuvaa puolestaan jäsenyyksien määrää. Samoilla väreillä kuvatut toimijat ovat muita läheisemmässä suhteessa keskenään kokonaisverkostoon verrattuna.



KUVIO 10 Organisaatioverkosto jaksolla 1.



KUVIO 11 Organisaatioverkosto jaksolla 3.

Ajassa tapahtunut suurin muutos eli verkoston harventuminen näkyy kuvissa selkeästi. Verkoston harventumista vahvistaa se, että kuvista on jätetty pois ne organisaatiot, joilla on ollut yksi jäsenyys. Samalla kolmannen jakson kuvasta voi havaita tiivistyneen ytimen. Voimisteluliitto (Svoli) on linkittynyt kahteen työryhmään ja suoraan kaikkiin neljään toimialarakenteen aikaiseen keskusjärjestöön. Lisäksi Svoli linkittyy Nuoren Suomen (NS) kautta tämänhetkiseen keskusjärjestöön Valoon. Vastaavasti Olympiakomitean rooli on keskeisin paitsi jäsenorganisaationa (kolme työryhmäjäsennyttä ja kaksi keskusjärjestöjäsenyyttä) myös keskusjärjestönä, jonka hallitus itsessään on yksi keskeinen informaation, vallan ja päätöksenteon keskus. OK:n lisäksi SLU on keskeisyydessään lähes samalla tasolla toisin kuin Nuori Suomi ja Kuntoliikuntaliitto, joiden rooli keskusjärjestöinä on jäänyt huomattavasti kahta ensin mainittua vähäisemmäksi. Tilanne heijastaa Olympiakomitean ja

SLU:n asemaa järjestöjen keskinäisessä hierarkiassa ja samalla havainnollistaa sitä, miten organisaatiot käyttävät valtaa kaksisuuntaisesti: yhtäältä organisaatiot ovat vallankäytön paikkoja ja toisaalta vallankäyttäjiä jäsenyyksien kautta.

Kuvioissa näkyy selkeästi myös järjestöjen ja valtion muodostaman valta-akselin kaksinapaisuus. Keskusjärjestöjen ympärille muodostuu oma valtakeskittymänsä ja vastaavasti OKM:n ja työryhmien ympärille omansa. Keskusjärjestöjä ja OKM:tä yhdistävät eri jaksoilla keskeiset jäsenorganisaatiot, jotka sijoittuvat verkoston keskelle.

Lajiliitoista suurlinkkaajia eli niitä, joilla on ollut jokaisella jaksolla vähintään neljä linkkiä, ovat olleet jokaisella jaksolla myös vähintään kahden keskusjärjestön hallituksessa. Vaihtuvuutta ei ole tapahtunut kovin paljoa, pikimminkin tietyt jäsenorganisaatiot ovat kiertäneet eri keskusjärjestöjen hallituksissa. Verkostojen toimijatasen staattisuutta kuvaa myös niiden yksittäisten organisaatioiden asema verkostossa, jotka kuuluvat johonkin määrällisesti pieneen organisaatioryhmään (kuvio 9, sivulla 58). Näistä esimerkiksi Veikkaus, joka edustaa yksittäisenä organisaationa varainhankkijaa, tai Kuortaneen Urheiluopisto, joka kuuluu urheiluopistojen ryhmään, ovat kuitenkin melko keskeisiä toimijoita suhteessa kokonaisuuteen, ja niillä on vakiintunut asema verkostossa. Valta-asema verkostossa ei määrity läheskään aina keskeiseen viiteryhmään kuulumisen (esimerkiksi lajiliitot) tai organisaation suuruuden mukaan, vaan kyseessä voi olla myös aktiivinen yhden ihmisen toimijuus organisaatioverkostossa.

Tutkimusprosessin etenemisen kannalta kolmannen osatutkimuksen toteutus oli tutkimusprosessin kannalta merkittävä sekä tutkimusorientaation, aineiston että käsitteiden näkökulmasta. Organisaatioiden väliset suhteet ja niistä muodostuva rakenne olivat tehokas ja konkreettinen tapa hahmottaa muutos ja muuttumattomuus. Samalla myös liikunta- ja urheilujärjestelmässä mukana olevien toimijoiden keskinäiset suhteet tulivat todennetuiksi kuten myös se päätöksenteon rakenne, jonka varassa liikunta- ja urheilujärjestelmää on kehitetty.

Käsitteellisesti karkasin organisaatioverkostojen myötä otsikkotasolla ensimmäistä kertaa *"liikuntaan ja urheiluun"* ja tutkimuksen ydin kohdistui entistä vahvemmin rakenteisiin. Rakenteet olivat tosin olleet alusta lähtien mukana otsikkotasolla, mutta nyt ne alkoivat konkretisoitua verkostanalyysissä. Jälkeenpäin ajatellen tässä tapahtui myös selkeä taitekohta sille, etten voinut enää puhua edes urheiluliikkeestä – liikunnan kansalaistoiminnasta puhumattakaan. Keskusjärjestöt ja valtio olivat tutkimuksessani yhä tiukemmin kiinni toisissaan ja tutkimuksen fokus kohdistui liikunta- ja urheilujärjestelmään.

## 4.5 Osatutkimus IV: päällekkäisjäsenyydet eliittiverkostossa ja järjestelmän sisäinen hierarkia

Neljännessä osatutkimuksessa tutkimuskohteena olivat liikunnan ja urheilun eliittiverkostot. Pidin analyysitavan (interlocking directorates) ja aineiston samana kuin kolmannessa osatutkimuksessa. Neljäs osatutkimus alkoi muodostua edellistä osatutkimusta tehdessäni.

Tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraavanlaisiksi: *Miten eliittiverkostojen rakenne hallituksissa ja työryhmissä eroaa toisistaan? Minkälainen verkostojen sisäinen hierarkia on eri jäsenroolien kautta tulkittuna?*

Koko tutkimusprosessia ajatellen neljäs osatutkimus laajensi tutkimuskohteen yhteiskuntapoliittiseksi ilmiöksi. Verkostoanalyysi toi havainnollisesti esille sen, miten järjestöt ja valtionhallinto kiinnittyvät toisiinsa eri yhteiskunnallisissa positioissa olevien yksilöiden kautta ja millä eri areenoilla liikuntaan ja urheiluun liittyvä yhteiskuntapoliittinen keskustelu käydään (vrt. Anttiroiko 2015).

Verkostoanalyysi on hyvä keino osoittaa vallan rakenteet (ks. Carroll & Sapiński 2011). Jo interlocking directorates -analyysi perustuu ajatukselle hallitusjäsenyyksiin liittyvästä informaatio- ja kontrollivallasta, mutta tässä osatutkimuksessa oleellista oli osoittaa järjestelmän hierarkia. Tällöin oli mahdollista tehdä tulkintoja järjestelmän toimintalogiikasta institutionaalisen vallan näkökulmasta. Samalla verkostojen selitysvoima muutosta selittävänä rakenteena vahvistui.

### 4.5.1 Yksilön ja organisaation suhde, positiot ja valta

Olen johdantoluvussa sivunnut jäsenyy verkostoihin liittyvää kaksinaisuuden (duality) käsitettä. Yksilötason eliittiverkostojen tutkimiseksi tätä ominaisuutta on syytä tarkastella hieman lähemmin. Yksinkertaistettuna kyse on siitä, että tapahtumat ja osallistujat ovat toisistaan riippuvaisia. Se tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että yhtäältä yksilöt linkittävät eri organisaatioita toisiinsa, mutta toisaalta organisaatiot linkittävät yhteen yksilöitä. Tällä tavoin jäsenyy verkoston relationaalisuutta voidaan tarkastella kolmella eri tasolla: 1) yksilöiden ja organisaatioiden suhde toisiinsa, 2) yksilöiden luomat suhteet organisaatioiden välille, 3) organisaatioiden luomat suhteet yksilöiden välille.

Käytännössä verkostojen kaksinaisuus tarkoittaa sitä, että henkilö, joka on jäsen kahden organisaation hallituksessa, linkittää yhteen kaksi organisaatiota. Mitä enemmän jäsenyyksiä on, sitä enemmän yksi henkilö yhdistää eri organisaatioita. Vastaavasti organisaatioiden hallitusjäsenyydet antavat yksittäisille henkilöille mahdollisuuden kontaktoitua muiden ihmisten kanssa. Henkilölle itselleen jäsenyydet mahdollistavat esimerkiksi osallistumisen toisen organisaation hallintoon, henkilökohtaisia kontakteja, vaikuttamismahdollisuuksia ja arvostusta. Organisaatioille hallitusjäsenyydet mahdollistavat kontaktit toisen organisaation hallintoon, jolloin

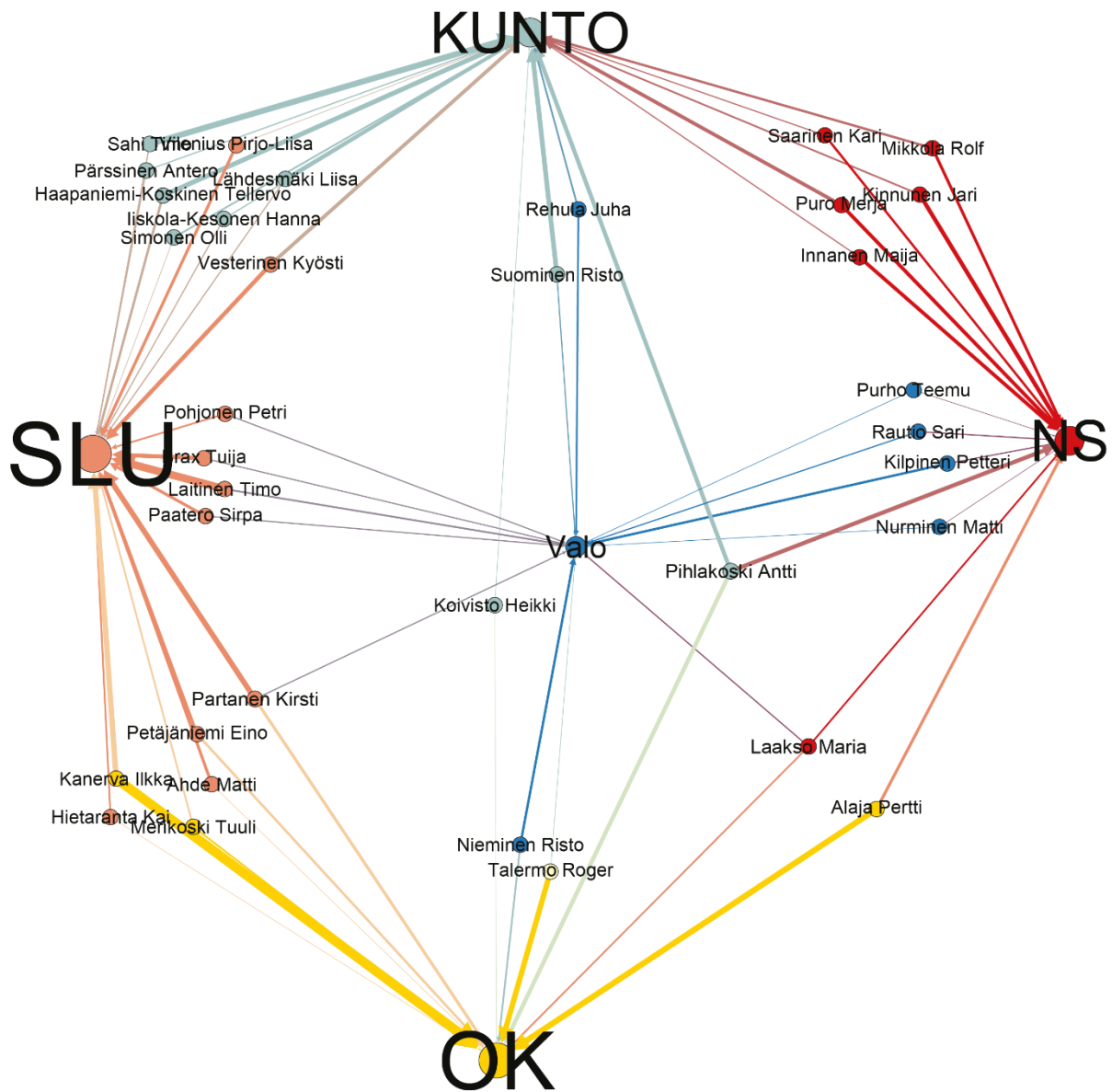
toista organisaatiota voidaan myös kontrolloida hallituksissa tehtävillä päätöksillä. (Carroll & Sapinski 2011.)

Kommunikaatiokanavan olemassaolo ei kuitenkaan kerro siitä, kuinka valtaa käytetään. Yksilöt, joilla on eniten linkkejä, eivät välttämättä ole vaikutusvaltaisimpia. Eri jäsenyyksiä voidaan arvioida ja painottaa eri tavoin. Tällöin jäsenyyksistä muodostuvasta verkostosta ja siellä olevien yksilöiden tai organisaatioiden keskinäisistä suhteista voidaan tehdä uusia tulkintoja. Esimerkiksi puheenjohtajuus toisessa organisaatiossa yhdistettynä oman organisaation johtajapositioon on teoriassa vallankäytön näkökulmasta katsottuna merkittävämpi kuin yhdistetty johtaja- ja jäsenyyspositio. Interlocking directorates -analyysissä voidaan keskittyä joko organisaatioihin tai yksilöihin, mutta jäsenyys ja siitä aiheutuva verkoston dynamiikka ja hierarkia muodostuvat yksilön aseman kautta (Stokmann, Van der Knoop & Wasseur 1988).

Rajasin osatutkimuksessa tutkittavan kohteen suurlinkkaajiin, jotka määritellin keskeisen verkostoasemasta johtuen liikunnan ja urheilun eliittiin kuuluviksi henkilöiksi. Aineisto ja menetelmä määrittivät myös tässä osatutkimuksessa edellisen tavoin vallan käsitettä, minkä vuoksi tukeuduin vahvemmin Millsin (1974) tulkintaan valtaeliitistä. Millsin ja interlocking directorates -analyysissä vallan piirteet ovat hyvin pitkälle samanlaisia: vallan institutionaalisuus, rooleihin perustuva valta sekä institutionaalinen läheisyys. Viimeisin tarkoittaa sitä, että institutionaalinen läheisyys on eliittiverkostojen määrittelylle merkittävämpää kuin esimerkiksi henkilökohtainen ystävyys (emt., 11, 287). Millsin eliittiteoria painottaa myös yksilön asemaa suhteessa päätöksentekojärjestelmään, mikä tarkoittaa tässä tutkimuksessa yksilön asemaa verkostossa. Painotus teoriassa on nimenomaan päätöksentekojärjestelmän sisällä olevassa positiossa, sillä Millsin mukaan valtaeliitin tekemien päätösten merkitys on vähäisempi kuin se, että asioita jätetään päättämättä. Position kautta säädellään siis sitä, miten päätettäviin asioihin suhtaudutaan, mitä niistä päätetään vai tehdäänkö päätöksiä ollenkaan. (Mills 1974, 19; 1997.) Vastaavasti verkostojen näkökulmasta positiot sitovat toimijat yhteen ja rakentavat suhteita verkostossa olevien toimijoiden välille (Knoke & Kuklinski 1982).

#### **4.5.2 Keskusjärjestöjen luolamiehet ja työryhmien suurlinkkaajat**

Verkostoanalyysissä syntyneet tulokset osoittivat, että keskusjärjestöjen ja työryhmien jäsenyysverkostojen rakenne on hyvin erilainen (kuviot 12 ja 13). Keskusjärjestöjen verkosto muodostaa lähes täydellisen ympyräverkoston, jota kutsutaan myös luolamiesverkostoksi (ks. Watts 1999). Luolamiesverkostossa on vähän ristikkäisiä yhteyksiä ja välimatkat vastakkaisille luolille, joita tässä tapauksessa ovat keskusjärjestöt, ovat pitkiä. Yhteydet muodostuvat luolien ympärille muutamien yksittäisten henkilöiden välityksellä, jolloin kokonaisverkostosta muodostuu sulkeutunut kehä. (emt.)



KUVIO 12 Keskusjärjestöjen hallitusten jäsenyy verkosto 1993–2014.

Rakenteellisesti keskusjärjestöjen hallitusjäsenyy verkosto tukee Heikkalan (1998) tulkintaa toimialarakenteen mukanaan tuomasta vallan tyhjiöstä, jossa perinteinen keskusjärjestöjohtoinen hierarkia purkaantui ja tilalle tulivat yksittäiset valtakeskittymät. Organisatorinen hajaannus näkyy myös yksilötason hallitusjäsenyyksien hajaannuksena.

Jäsenyy verkostokuvasta on löydettävissä kaksi toimialarakenteelle leimallista piirrettä. Niistä toinen koskee toimialajärjestöjen ideologisia eroja, joissa vastakkain ovat terveyttä ja hyvinvointia korostavat lasten liikunta (Nuori Suomi, NS) ja Kuntoliikuntaliitto (KUNTO) sekä yksilöllisyyttä ja kilpailullisuutta korostava

huippu-urheilu (Olympiakomitea, OK). Näitä organisaatioita yhdistää kolme henkilöä (Alaja, Laakso, Pihlakoski). Samalla tulos vahvistaa toisessa osatutkimuksessa syntynyttä havaintoa Valo-OK:n sisäisestä arvopohjaisesta jakaantumista kunto liikunnan ja urheilun välille, mikä osoittautui legitimitetin rakentumisen kannalta merkittäväksi esteeksi.

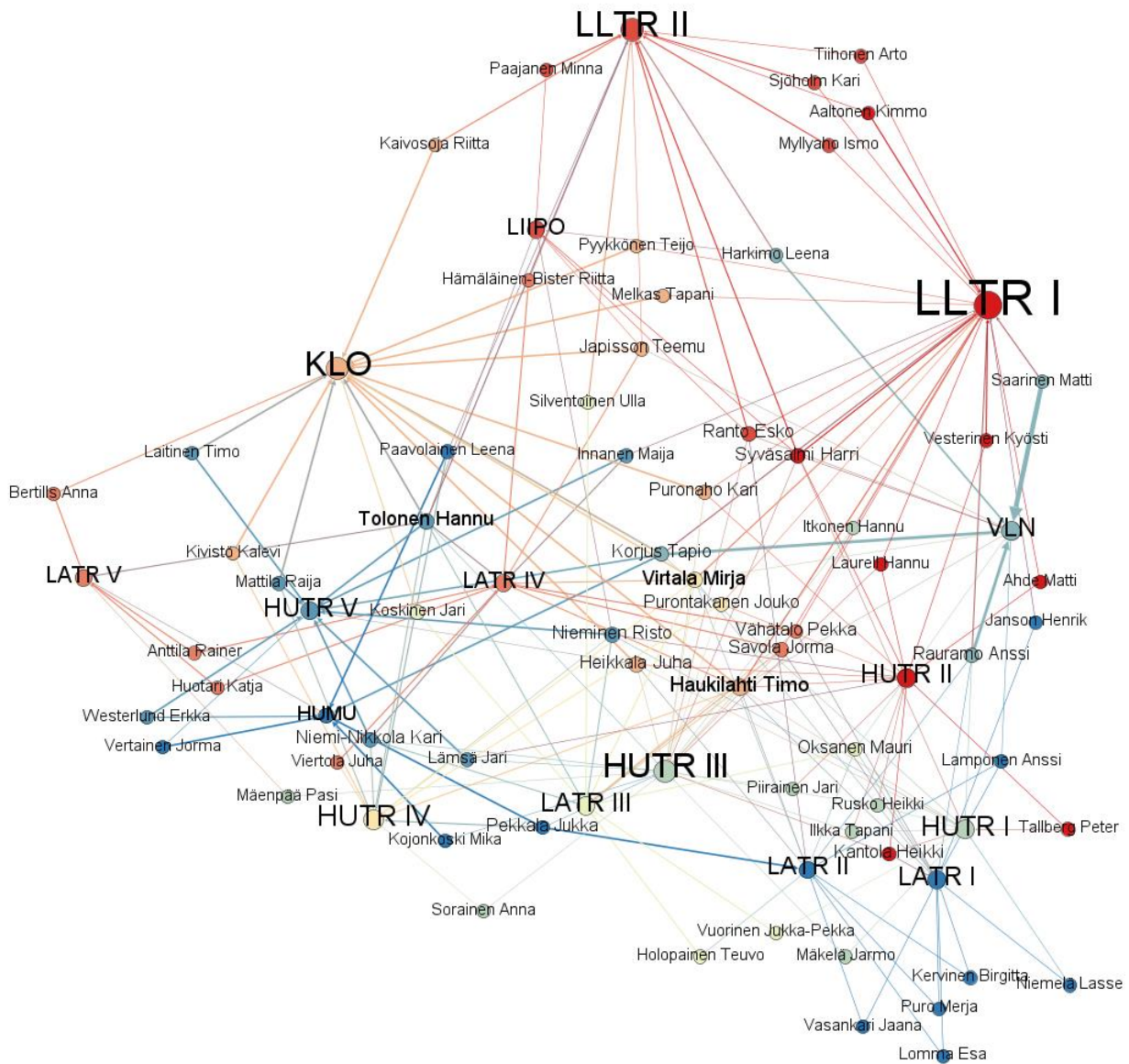
Toinen toimialarakenteelle keskeinen piirre löytyy järjestöjen keskinäisestä hierarkiasta (NS ja SLU). Nuori Suomi toteutti vuodesta 1999 alkaen OKM:n rahoittamaa lasten ja nuorten liikuntaohjelmaa, jonka kautta siitä tuli ministeriölle legitiimi organisaatio. Järjestöllä oli takanaan myös vahva poliittinen tuki, eli sen ei tarvinnut hakea hyväksyntää toiminnalleen kuten SLU:n (Lehtonen 2014). Yksilötasolla näiden kahden organisaation eriytyminen näkyy paitsi sijoittumisena vastakkaisille laidoille verkostossa myös siten, että organisaatioiden välillä ei ole henkilöyhteyksiä hallitustasolla.

Uuteen, vuonna 2012 perustettuun keskusjärjestö Valoon löytyy yhdistäviä siteitä entisistä toimialaorganisaatioista ja SLU:sta. Kuviossa ovat mukana sekä väliaikaishallituksen että ensimmäisen virallisen hallituksen ne jäsenet, joilla on ollut jäsenyys myös joko SLU:un tai jonkin toimialaorganisaation hallitukseen. Rakenteiden uudistaminen näkyi vain organisaatioiden lukumäärässä ilman merkittävää luottamusmiesshallinnollista uudistamista. Samalla on tehtävä tulkinta, että uuden keskusjärjestön päätöksentekojärjestelmä rakennettiin hallitustasolla vanhojen järjestelmien päälle.

Kuva työryhmien jäsenyysverkostosta tuo korostuneesti esille verkoston ytimessä olevat keskeiset henkilöt. Verkostokuvana se ei muodosta selkeää tähteä, mutta metaforisesti työryhmäverkosto on selkeästi hierarkkinen siten, että linkit kasautuvat yksittäisille henkilöille verkoston keskelle ja erot linkkien määrässä ovat suuria (Hanneman & Riddle 2011). Tähtimallisessa verkostossa erot keskustan ja periferian välillä ovat suuria. Keskittyneisyyttä voi tarkastella myös ajallisesti. 1990-luvun alun työryhmät ja niissä olevat henkilöt sijoittuvat verkoston oikealle laidalle. Vastaavasti 2010-luvun työryhmät ja henkilöt sijoittuvat verkoston vasempaan laitaan. Näin ollen verkoston keskellä olevat henkilöt sitovat yhteen eri vuosikymmenet, mikä vahvistaa tulkintaa verkoston keskittyneisyydestä.

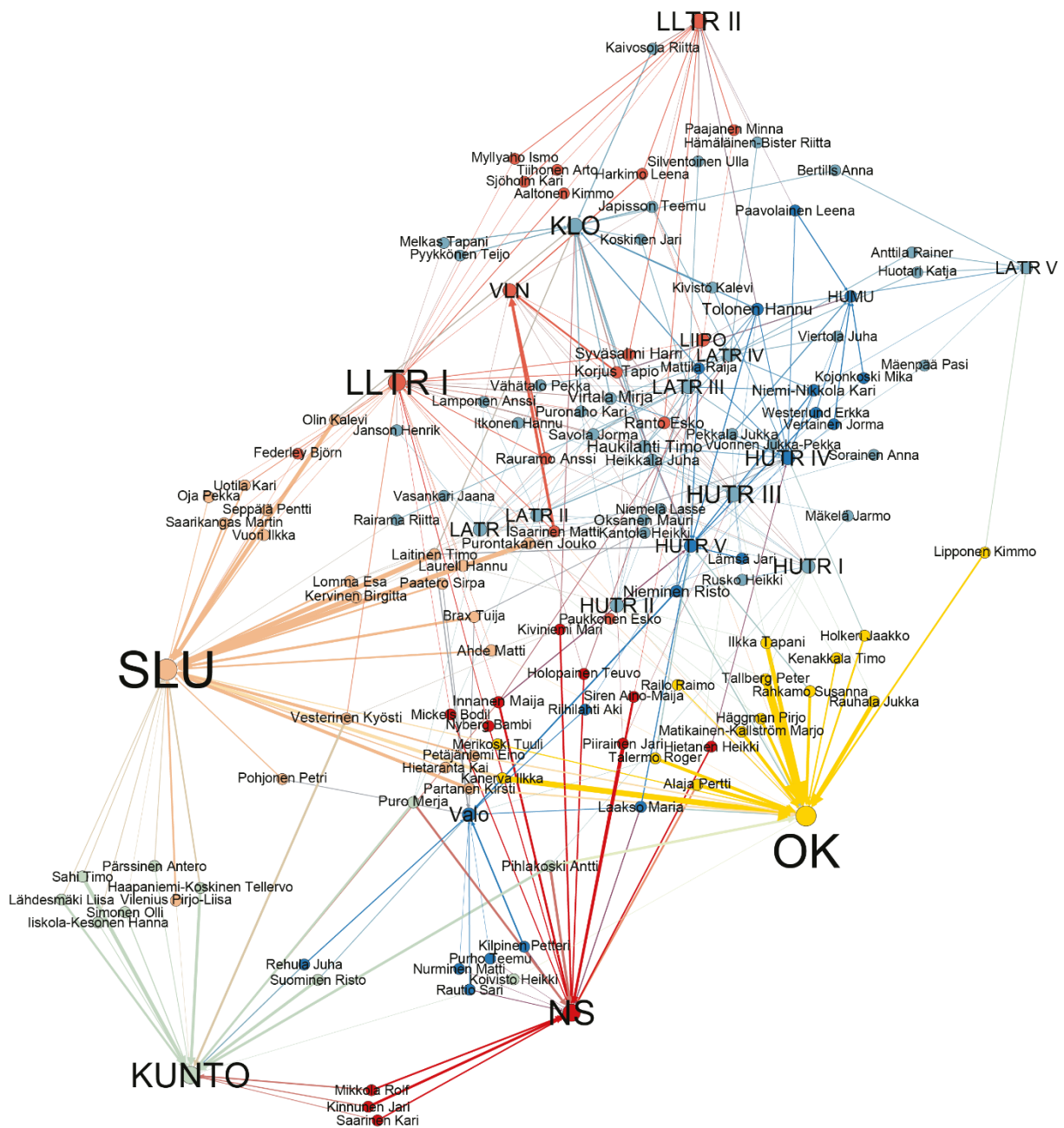
Huomionarvoista työryhmäverkostossa on kuitenkin yksilöiden jakaantuminen erityyppisten työryhmien ympärille. Selkeimmin työryhmistä nousevat esille huippu-urheilua kehittäneet työryhmät, jotka kaikki sijoittuvat kuvassa pääsääntöisesti alas muiden työryhmien hajaantuessa tasaisemmin. Samalla huippu-urheilutyöryhmien ympärille ovat keskittyneet työryhmäjäseninä olleet yksilöt. Osa heistä on koko verkoston keskeisiä toimijoita, mutta osa selkeästi huippu-urheiluun profiloituneita asiantuntijoita. Erityisosaamisen korostaminen on työryhmätyöskentelyssä normaalia, mutta merkille pantavaa on se, että osa toimijoista on ollut mukana kolmella eri vuosikymmenellä. Tämä havainto herättää kysymyksiä verkostojen ja päätöksenteon uudistumisesta ja samalla vahvistaa tulkintoja eliitin staattisuudesta.





KUVIO 13 Työryhmien jäsenysverkosto 1993–2014.

Kuvioon 14 on visualisoitu kokonaisverkostossa mukana olevat toimijat. Verkostossa näkyy keskusjärjestöjen luolasto, joka sijoittuu verkoston alaosaan. Vastavasti työryhmäverkosto sijoittuu yläosaan, mutta verkostoista ei muodostu erillisiä kokonaisuuksia vaan yksi yhteinen kokonaisuus. Työryhmäverkostoa ja keskusjärjestöjä yhdistävät ihmiset sijoittuvat näiden kahden verkoston rajapinnalle, johon syntyy myös verkoston tiheäsuhteinen keskus. SLU ja OK ovat keskusjärjestöistä muita lähempänä työryhmiä ja useat näiden järjestöjen hallituksissa tai operatiivisissa tehtävissä olevista henkilöistä on ollut myös jäsenenä työryhmissä. Kuntoliikuntaliiton (KUNTO) asema verkostossa jää kauas ytimestä ja vastaavasti Nuoren Suomen (NS) suhteet työryhmäverkostoon tulevat esille selvästi.



KUVIO 14 Keskusjärjestöjen ja työryhmien jäsenyyksistä muodostuva kokonaisverkosto.

### 4.5.3 Kapea valtaeliitti

Suurlinkkaajien muodostama valtaeliitti on organisaatioverkoston tavoin jokaisessa verkostossa kapea (taulukko 11). Valtaeliitin osuus on pieni kokonaisverkostossa (11,8 %) ja suurin keskusjärjestöjen jäsenyyksiverkostossa (15,8 %). Valtaeliitin käytössä olevien linkkien osuus vaihtelee 28,2 % ja 38,8 % välillä. Eniten linkkejä on ollut työryhmien ja vähiten keskusjärjestöjen valtaeliitillä. Työryhmissä valta on ollut keskittyneintä, sillä lähes 39 % kaikista jäsenyyksistä on ollut pienen (13,6 %) toimijajoukon hallussa.

TAULUKKO 11 Eliittiverkostojen suurlinkkaajat, linkkien määrä ja keskeisyysasteen ominaisuusluvut 1993–2014.

	Työryhmät	Keskusjärjestöt	Kokonaisverkosto
N, total	198	221	373
Suurlinkkaajat (%)	13,6	15,8	11,8
N, suurlinkkaajat	27	35	44
Miehiä (%)	81,5	65,7	75,0
Naisia (%)	18,5	34,3	25,0
Linkit yht.	340	259	599
Suurlinkkaajien osuus linkeistä (%)	38,8	28,2	33,1
Degree <sup>1</sup> , min	0,063	0,200	0,048
Degree <sup>1</sup> , max	0,688	0,600	0,524
Linkit, min	1,0	1,0	1,0
Linkit, max	11,0	3,0	11,0

<sup>1</sup> Degree=keskeisyysaste: vaihteluväli 0–1. Mitä lähempänä lukua 1 ominaisuusluku on, sitä keskeisempi toimija on.

Miesten osuus kaikissa verkostoissa on huomattavasti naisia suurempi. Työryhmien eliittiverkostosta miesten osuus on 81,5, keskusjärjestöjen verkostossa 65,7 ja kokonaisverkostossa 75,0 prosenttia. Naisten osuus suurlinkkaajista on kuitenkin kasvanut merkittävästi tarkastelujakson aikana: 1990-luvulta 2010-luvulle työryhmissä 8 prosentista 25 prosenttiin, keskusjärjestöissä 18 prosentista 45 prosenttiin ja kokonaisverkostossa 18 prosentista 50 prosenttiin. Suurin muutos on tapahtunut nimenomaan 2010-luvulla muutamien vuosien aikana, ja siksi naisten osuus jää koko ajanjaksoa tarkasteltaessa huomattavaksi pienemmäksi.

Verkostojen keskittyneisyyttä kuvaavat myös suuret keskeisyysasteen vaihtelut. Työryhmäverkostossa vaihteluväli on 0,063–0,688 ja kokonaisverkostossa 0,048–0,524. Pienin vaihteluväli on keskusjärjestöjen verkostossa, mikä johtuu jäsenyyden erilaisesta luonteesta verrattuna muihin verkostoihin. Järjestöjen hallituksissa jäsenyyskaudet ovat pitkiä, mikä vähentää jäsenyyksien vaihtumista.

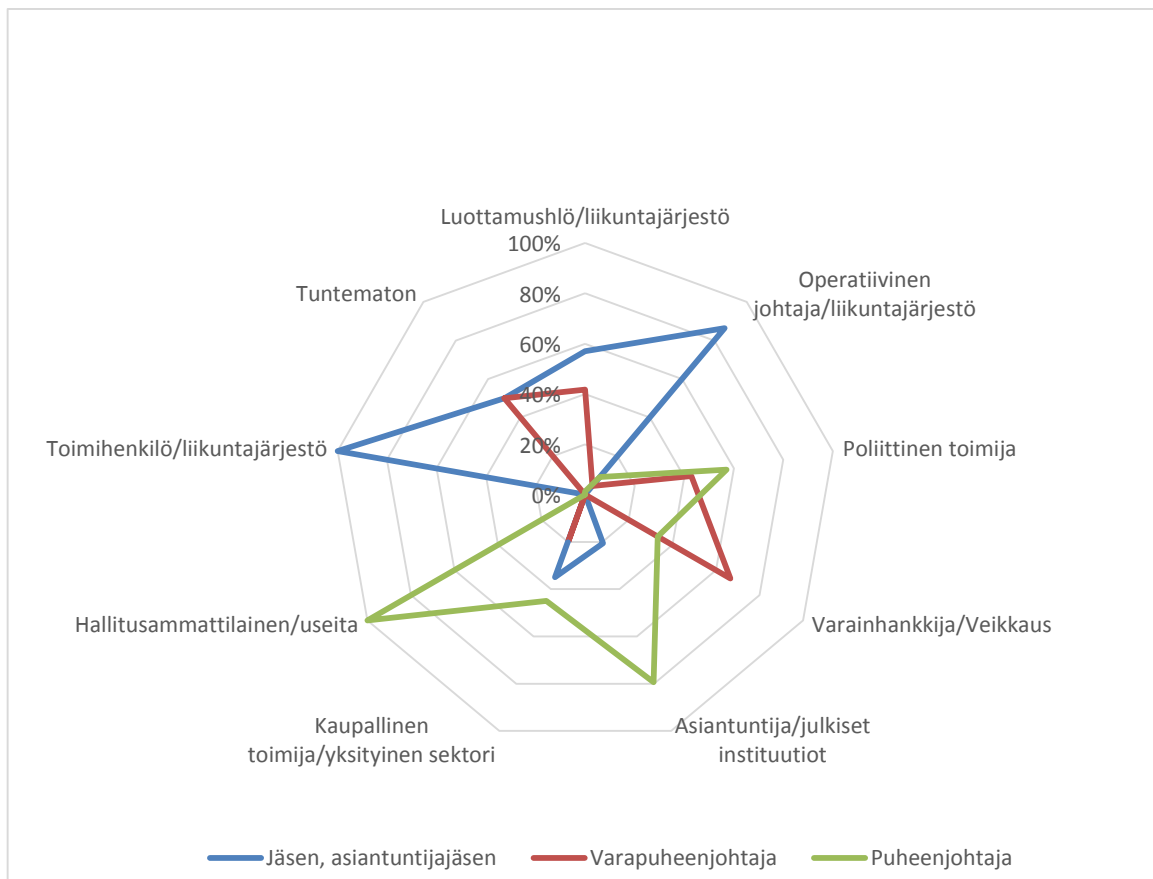
#### 4.5.4 Crème de la crème – kermojen kerma

Kuvioissa 15 ja 16 on visualisoitu ristiintaulukoimalla se, miltä yhteiskunnan sektoreilta yksilöt tulevat erityyppisiin jäsenyysrooleihin. Yksilöiden luokittelu eri sektoreihin ja niistä muodostuviin alakategorioihin on esitetty aiemmin taulukossa kuusi, sivulla 39.

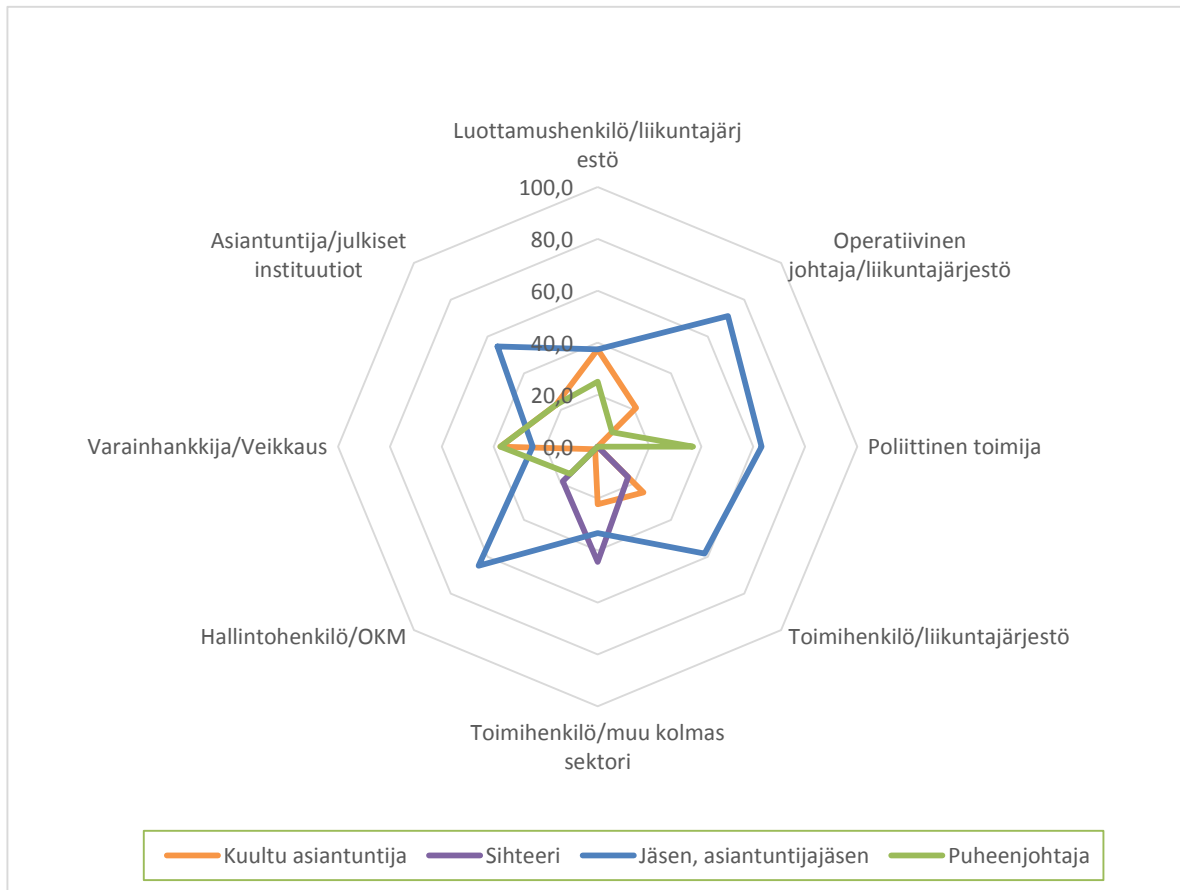
Keskusjärjestöjen puheenjohtajat edustavat ammatiltaan useimmiten julkisia instituutioita tai ovat ns. hybridijohtajia, jotka edustavat useita eri sektoreita. Kolmantena positioulottuvuutena keskusjärjestöjen hallitusten puheenjohtajilla on ollut puoluepolitiikka, mikä tarkoittaa yksilötasolla useimmiten kansanedustajan ammattia. Tämä on näkynyt myös varapuheenjohtajan roolissa.

Varapuheenjohtajina toimivien yhteiskunnallinen asema kiinnittyy poliittisen ulottuvuuden ohella urheilun varainhankkijaan, joka tässä tapauksessa tarkoittaa Oy Veikkaus Ab:ta. Liikuntajärjestöjen operatiiviset tai luottamusjohtajat eivät sen sijaan olleet ollenkaan puheenjohtajien rooleissa keskusjärjestöissä, vaan he toimivat pääsääntöisesti jäsenten rooleissa.

Työryhmien jäsenyysverkostossa hallinto- tai luottamushenkilöpositio, sidos Veikkaukseen tai poliittinen toimijuus ovat olleet voimakkaimmin yhteydessä puheenjohtajuuteen. Vastaavasti operatiiviset järjestöjohtajat ovat olleet pääsääntöisesti jäsenen roolissa tai kuultuina asiantuntijoina. Sihteereinä ovat toimineet liikuntajärjestöjen tai muiden kolmanteen sektoriin lukeutuvien organisaatioiden toimihenkilöt ja OKM:n virkamiehet. Jäsenrooli on ulottunut laajimmin koko verkostoon, mikä johtuu pitkälti perusjäsenyyksien runsaasta määrästä suhteessa muihin rooleihin.



KUVIO 15 Jäsenyysroolien jakautuminen keskusjärjestöjen hallitusten jäsenyysverkostossa 1993–2014.



KUVIO 16 Jäsenyyssroolien jakautuminen työryhmien jäsenyyssverkostossa 1993–2014.

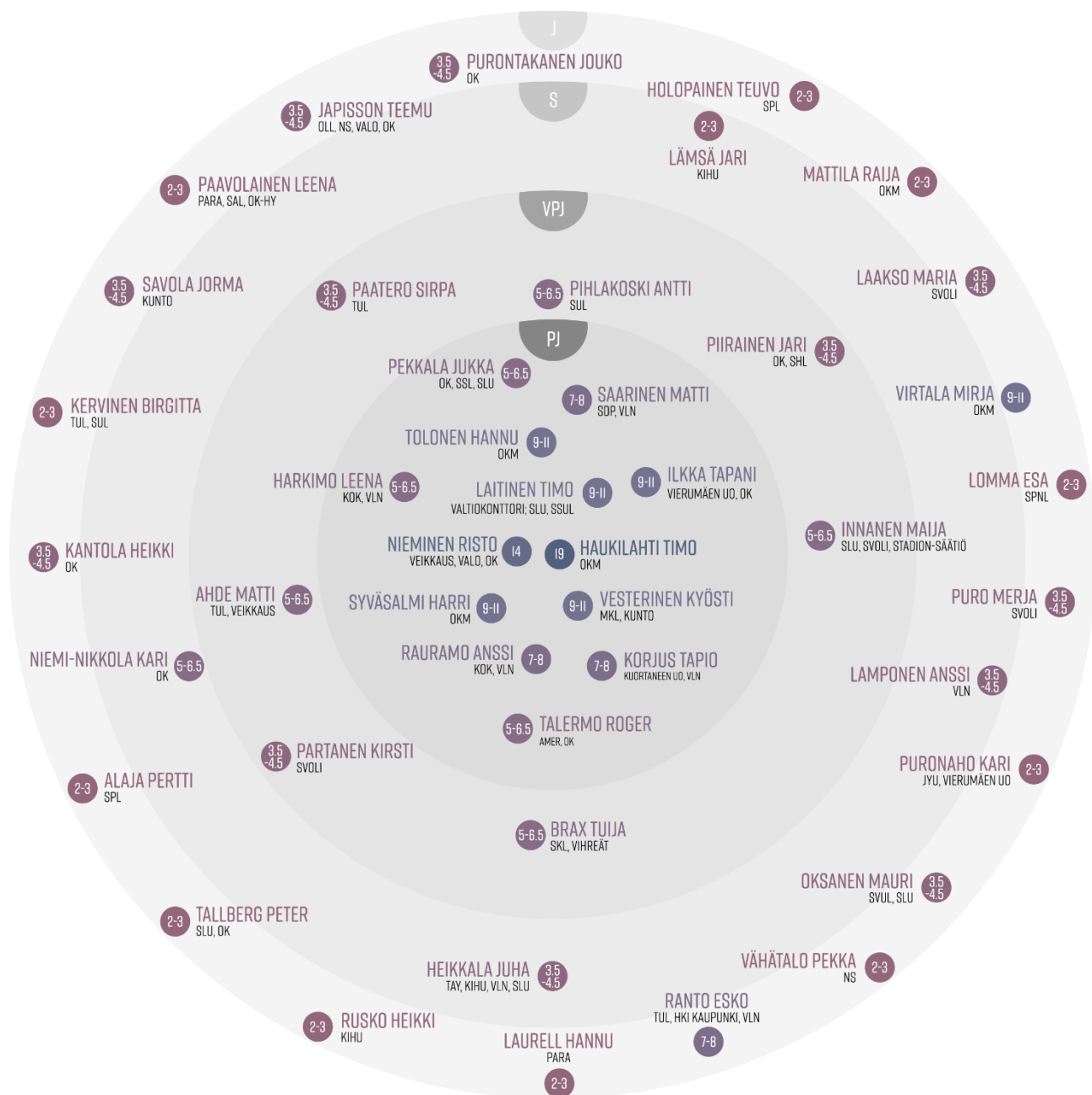
Hierarkkisesti sekä keskusjärjestöjen että työryhmien verkostosta löytyy selvä liikuntajärjestöjen sisäinen roolijako luottamus- ja operatiivisten toimijoiden kesken sekä puheenjohtajuutta indikoiva yhteiskunnallinen positio. Järjestöjen operatiiviset johtajat eivät ole toimineet puheenjohtajistossa muissa keskusjärjestöissä tai työryhmissä vaan ovat vaikuttaneet perusjäsenen roolissa. Yksilöiden sidokset Veikkaukseen ovat mahdollistaneet vaikuttamispaikan puheenjohtajistossa tai asiantuntijana. Liikunnan ja urheilun varainhankkijaorganisaation kuuleminen on ymmärrettävää, mutta toisaalta on myös huomioitava, että varainhankkijalla ja rahapeliuottojen saajilla on ollut kaikilla vuosikymmenillä kiinteä suhde toisiinsa sekä organisaatio- että yksilötasolla. Urheilujärjestöt ovat perustaneet Veikkauksen vuonna 1940 kerätäkseen tuottoja toiminnalleen, ja vuoteen 1976 asti yhtiö oli urheilujärjestöjen omistuksessa siirtyen sen jälkeen valtionyhtiöksi (Ylikangas 1990, 257). Tämän vuoksi useat järjestöjohtajat ovat olleet myös Veikkauksen luottamus- tai operatiivisissa johtotehtävissä joko samanaikaisesti tai uran eri vaiheissa, mikä omalla tavallaan kuvastaa tiiviin valtaeliitin luonteeseen kuuluvaa positiokiertoa ja koheesiota.

Kokonaisverkostossa yksilöiden keskeisimpiä taustaorganisaatioita (neljä tai sitä useampi jäsenyys) ovat olleet OKM, VLN, OK, SLU, TUL ja Svoli. Näiden organisaatioiden luottamus- tai operatiivisissa tehtävissä toimiminen on siis yleisimmin mahdollistanut pääsyn keskusjärjestöjen hallitukseen tai työryhmiin (liite 5).

Yksilötasolla keskeisten toimijoiden positioissa on ollut sekä kiertoa organisaatiosta toiseen että pysyvyyttä. Pitkät virkaurat ovat olleet yleisiä ministeriössä, joskin virkanimikkeet ovat vaihtuneet. Samoin kolmen keskusjärjestön (KUNTO, OK, NS) operatiiviset johtajuudet (Savola, Purontakanen, Vähätalo) ovat ylettyneet kolmelle vuosikymmenelle. SLU:ssa operatiivinen johtajuus sen sijaan on vaihtunut useasti ja organisaatio on tarjonnut vaikuttamispaikan usealle johtajalle (Tallberg, Piirainen, Pekkala, Japisson). Näistä viimeksi mainittu on toiminut lisäksi kolmen muun keskusjärjestön (NS, OK, Valo) pääsihteerinä muutaman viimeisen vuoden aikana.

Jäsenyysroolien välinen hierarkia on visualisoitu kuvioon 17. Kuviossa yksilöt on jaettu neljään eri jäsenyysrooliin ympyrän eri kehille sen mukaan, mikä rooli on ollut hierarkkisesti tai lukumääräisesti määrittävin. Esimerkiksi puheenjohtajina toimineet on merkitty PJ-kehälle ympyrän keskelle huolimatta siitä, että heillä on ollut myös muita rooleja. Eriväriset ympyrät kuvaavat yksilöiden eri rooleista koostuvaa painokertoimien summaa, joka vaihtelee 2–19 välillä. Näin ollen yksilöt on ryhmitelty kuvaan kahdessa ulottuvuudessa eli painokertoimen summan ja määrittävimmän jäsenyysroolinsa mukaisesti.

Puheenjohtajan rooliin ja samalla ympyrän ytimeen sijoittuvat yksilöt ovat luottamusjohtajia, joiden taustaorganisaatio painottuu julkiselle sektorille valtionhallintoon tai julkiseen instituutioon. Toinen merkittävä ulottuvuus on ollut toimiminen valtion hallinnossa, liikuntaneuvostossa tai yksityisellä sektorilla. Puheenjohtajiksi valikoituvat jo muutenkin yhteiskunnallisesti merkittävässä asemassa olevat yksilöt (vrt. Ostrower 2002). Jäsenyysverkostossa tätä puheenjohtajistoa voiakin nimittää ”kermojen kermaksi”, joka omaa muita merkittävämmän hierarkkisen aseman. Joukossa on vain yksi liikuntajärjestössä operatiivisessa tehtävässä toiminut johtaja. Myös varapuheenjohtajisto koostuu luottamustehtävissä olleista, mutta heitä määrittää yhteisesti eniten toiminta liikuntajärjestöissä. Yhteiskunnallisina toimijoina he määrittyvät eniten kolmannen sektorin kautta kuten myös jäsenroolissa useimmiten toimivat liikuntajärjestöjen operatiiviset johtajat tai luottamusjohtajat. Näitä lähellä ovat järjestöjen tai julkisten instituutioiden toimihenkilöt, jotka useimmiten sijoittuvat kuulluiksi asiantuntijoiksi tai sihtereiksi työryhmiin.



KUVIO 17 Kokonaisverkostossa olevien henkilöiden sijoittuminen eri jäsenyysrooleihin (PJ=puheenjohtaja, VPJ=varapuheenjohtaja, S=sihteeri, J=jäsen) keskusjärjestöjen hallituksissa ja liikuntapoliittisissa työryhmissä 1993–2014 painokertoimen mukaan laskettuna.



## 5 SYNTEESI TUTKIMUSTULOISTA

Tässä luvussa tiivistän tutkimusprosessin keskeiset tulokset tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuskysymykset olivat: miten ja miksi suomalainen liikunta- ja urheilujärjestelmä on muuttunut 2010-luvulla ja miten verkostot selittävät muutosta?

### 5.1 Hajautetusta keskitettyyn

Suomalainen liikunta- ja urheilujärjestelmä on muuttunut 2010-luvulla hajautuneesta toimialakohtaisesta organisaatorakenteesta kohti keskitettyä, yhden keskusjärjestön mallia. Samalla se on seurannut valtionhallinnolle tyypillistä keskitetyn ja hajautetun välistä syklistä vuorottelua (vrt. Temmes 2008).

Muutosprosessin taustalla on ollut edellinen 1990-luvun alun rakenneuudistus, vahvojen keskusjärjestöjen aikakauden päätyminen sekä samanaikainen valtionhallinnossa tapahtunut siirtyminen NPM-doktriinin mukaiseen uuteen julkisjohtamiseen ja siitä edelleen julkiseen hallintaan (New Public Governance)

Kaikki nämä tekijät ovat vaikuttaneet uudella tavalla järjestöjen ja valtion välisiin taloudellisiin ja poliittisiin sidoksiin 2010-luvulle tultaessa. Tulosohjauksen tavoitteena oli jakaa valtionavustukset ennalta määriteltyjen tulostavoitteiden mukaan. Toimialarakenteen perusideana oli jakaa ”liikunnan tuottaminen” eri toimialoihin, jotka käytännössä tarkoittivat organisaatioita. Porvarillisen ja työväen urheiluliikkeen ajan poliittisten vaikutteiden ja korporatiivisten toimintatapojen aikakaudelta siirryttiin managerialismiin. Kansalaistoimijuus muuttui asiakkuudeksi, ostamiseksi ja myymiseksi.

Heikko tuloksellisuuden valvonta, poliittiset eturistiriidat ja järjestöjen edunvalvonta synnyttivät kuitenkin tilan, joka murensi järjestelmän toimivuutta sisältäpäin. 1990-luvun alussa syntynyt toimialarakente ei vuosien saatossa tuottanut toimintaa vaan pelkän rakenteen. Järjestelmien toimivuuteen kiinteästi liittyvä ajatus kumppanuuksiin perustuvasta vastavuoroisuudesta (ks. Luhmann 1995, 139–145; Jalava 2008) ei toteutunut. Kehittävän kumppanuuden toteutumista heikensi myös se, että osasysteemit eivät tukeneet, ohjanneet tai valvoneet systeemin toimintaa. Esimerkiksi juridiikan osasysteemi ei liikuntalain löyhän ohjausvaikutuksen vuoksi ole antanut mahdollisuuksia yksiselitteisemmin vastuuttaa ja velvoittaa liikunta- ja urheilujärjestelmän eri toimijoita. Näin ollen kommunikaatioprosessiin oleellisesti liittyvä eronteon mahdollisuus, jolla voidaan rajata järjestelmän sisällä toimintaa, on mahdotonta. Samalla liikuntalain tosiasiallinen merkitys kommunikoinnin välineenä liikunta- ja urheilujärjestelmän kehittämisen näkökulmasta kyseenalaistuu. Pikemminkin voi todeta, että liikuntalaki on raamittanut liikunta- ja urheilujärjestelmän rajat ja yhteiskunnalliset sisällöt, mutta samalla taannut järjestelmässä oleville toimijoille täyden tilannekohtaisen toimintavapauden.



Laajemmassa viitekehityksessä on myös nähtävissä, että julkisessa toiminnassa tapahtunut liukuva siirtyminen uudesta julkisjohtamisopista uuteen julkiseen hallintaan (ks. Osborne 2006) on asettanut sekä eri osajärjestelmät että liikunta- ja urheilujärjestelmän uudelleen hallintajärjestykseen. Verkostoihin, sopimuksiin ja kumppanuuksiin perustuvat löyhät liittoumat (ks. Sulkunen 2006) tekevät kysymykset vastuusta ja vallasta liikunnan valtionhallinnon ja keskusjärjestön muodostamassa systeemissä entistä epämääräisemmiksi. Etenkin talouden osajärjestelmän sisällä on havaittavissa sopeutumisoongelmia uuden ja vanhan välillä, mikä näyttää vaikeutena sovittava tulosperustainen ja mitattaviin tavoitteisiin perustuva ajattelu verkostomaiseen toimintaan, jossa ideana ovat jaetut intressit, synergiaedut ja komplementaarisuus (vrt. Anttiroiko 2015).

Urheilun muutosprosessin käynnistymistä legitimoineet tekijät kietoutuvat legitimaatiostrategioiden kautta yhtenäisiksi perusteluiksi. Hajallaan olleet liikuntajärjestöt tarvitsivat kasvot ja johtajan muutosprosessin käynnistämiseksi. Ne löytyivät huippu-urheilusta, jolloin liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteiden ja toimintatapojen uudelleen arviointi legitimoitui hyvin pitkälle huippu-urheilun muutostarpeilla ja valtiojohtoisesti. Olympiakomitean ja koko huippu-urheilujärjestelmän uudistaminen ulottui niin laajaan toimijaryhmään koko järjestelmässä, että se pakotti muut toimijat lähtemään prosessiin mukaan. Huippu-urheilu toimi siten rakenneuudistuksen legitimaation ideologisena liimana. Kansainvälinen kehityssuunta, joka on kulminoitunut huippu-urheilumenestyksen parantamiseen ja byrokraatian vähentämiseen organisaatorakenteita keskittämällä (vrt. Houlihan & Green 2009; Skille & Säfvenbom 2011), läpileikkasi näin ollen myös suomalaisen urheilun muutosprosessin tavoiteasettelun ja lopputuloksen.

## 5.2 Legitimiteetin rakentuminen

Liikunta- ja urheilujärjestelmän tulevaisuuden kannalta ydinkysymykseksi muodostuu, miten järjestelmä ratkaisee keskusjärjestön legitimiteettiin ja koko järjestelmän päätöksentekoon liittyvät asiat. Huolimatta siitä, että järjestelmä etenee rakenteellisesti jälleen kohti keskitettyä mallia, Valo-OK:n legitimiteetti on kiistanalainen jo kahden toimijatahon välillä eikä sillä ole organisaation sisällä yhteistä arvopohjaa. Systeminen muutos kohti keskitettyä rakennetta on tarkoittanut huippu-urheilun ja harrasteliikunnan välisen rajan uudelleen muotoilua ja näitä edustavien intressipiirien keskinäistä kamppailua hegemonisesta asemasta. Legitimiteetti on näin ollen rakennettava uudelleen paitsi organisaatiomuutosten takia myös huippu-urheilun ja harrasteliikunnan yhteensovittamiseksi (vrt. Pfeffer & Salancik 1978, 193). Legitimiteettikysymyksen ratkaiseminen tarkoittaa käytännössä myös keskusjärjestön taloudellisesti autonomisempaa asemaa suhteessa valtioon, mitä sekä järjestöjohtajat että valtionhallinnon edustajat pitivät tärkeänä. Tämä mahdollis-

taisi myös sen, että valtiosta tulisi holhoojan sijasta kumppani, mitä voidaan Siisiäisen (2011) mukaan pitää 2000-luvun yleisenä kehityskulkuna valtion ja kansalaisjärjestöjen välisessä kanssakäymisessä.

Muutosprosessin tuloksena perustettu keskusjärjestö rakentaa legitimizeettiä yksityisen sektorin logiikalla. Vastaavasti valtio haluaisi palata kansanliike-ajatteluun ja rakentaa legitimizeettiä urheiluliikkeen ja kansalaistoiminnan perustalle. Voisi jopa sanoa, että valtio haluaa urheiluliikkeen olevan urheiluliike enemmän kuin liikettä muodollisesti edustava keskusjärjestö. Laajemmassa viitekehyksessä voikin tulkita, että keskusjärjestöjen ajattelussa on hyvin omaksuttu uusliberalistiset ja markkinoita ihannoivat opit, joiden mukaan liikuntajärjestöt organisoituivat 1990-luvun alussa. Jännite yksilönvapauksien ja solidaarisuuden sekä siihen kiinnittyvän yhteisöllisyyden välillä rakentuu kuitenkin keskusjärjestöjen ja valtion liikuntahallinnon väliseksi legitimizeettikysymykseksi eikä jommankumman osapuolen sisäiseksi kiistaksi (vrt. Harvey 2008, 53–54). Keskusjärjestöjen logiikka on muutoksen näkökulmasta jossain määrin irrationaalinen: toimialarakenteen ja tulohajauksen mukanaan tuoma hajanainen rakenne oli syy muutosprosessin aloittamiselle, johon vastauksena keskitettiin rakenteita. Toisaalta legitimizeettiä pyritään rakentamaan yhä edelleen markkinoiden logiikalla, jolloin toiminnan perusta pysyy entisellään. Näin uusliberalistinen toimintapolitiikka sekä toimi muutosvoimana järjestöjen rakenteellisille muutoksille että säilyy uuden keskusjärjestön toimintaideologiana. Tästä näkökulmasta muutos näyttäytyy itseään toistavana kehänä.

Havainto valtion liikuntahallinnon kaipuusta kohti demokraattista urheiluliikemallia voi olla tulkittavissa haluksi selkeyttää vuorovaikutusta liikuntajärjestöjen hyvin heterogeenisessä kentässä. Luhmannin (2004, 136) mukaan valtion virkarakenne toimii kaikkea politiikkaa yhdistävänä koodina. Valtion liikuntahallinnon vallan kasvu 1990-luvun jälkeen on johtanut siihen, että sillä on hallittavanaan lukuisia liikunta- ja urheilujärjestelmän sisäisiä mikrorakenteita ja niihin liittyviä taloudellisia ja poliittisia päätöksiä. Vallankäytön kiinnittyminen yksittäisiin virkamiehiin ja virkamiesvallan nimitysten politisoituminen on kuitenkin hajauttanut vallankäytön järjestelmän eri tasoille (vrt. Temmes 2014). Valtionhallinnon monimutkaistuminen on helpottanut yksittäisiin päätöksiin liittyvää vallankäyttöä, mutta kokonaisuutena uusliberalistiset valtionohjauksikäytänteet ovat heikentäneet liikunta- ja urheilujärjestelmän laajempaa kehittämistä.

Myös politiikkatoimissa tapahtunut muutos on siirtänyt liikunnan ja urheilun toteuttamisen organisaatiokeskeisestä ajattelusta kohti ohjelmaperustaista toimintaa, joissa korostuu paikallinen toimintakulttuuri ja verkostot. Liikunnan kontekstissa tästä esimerkkinä on Liikkuva koulu -ohjelma, joka sisällytettiin viimeisimpään hallitusohjelmaan (Ratkaisujen Suomi 2015). Voikin ajatella, että liikunta- ja urheilujärjestelmän muutosprosessin aikana on tapahtunut myös laajempi toiminallinen paradigman muutos, joka soveltuu hyvin uuden julkisen hallinnan intressien yhdistämiseen perustuvaan toimintalogiikkaan. Tässä kontekstissa toimialajärjestöjen lakkauttaminen ja samalla toimialaperustaisesta ajattelusta luopuminen näyttäytyy

liikunta- ja urheilujärjestelmän mukautumisena uuteen julkisen hallinnan aikakauden.

### 5.3 Verkostot muutoksen pidäkkeinä

Muutosprosessin mahdollisuusrakenteena olleet verkostot ovat olleet sekä yksilöettä organisaatiotasolla ytimeltään kapeita 1990-luvulta lähtien ja noudattelevat siltä osin valtaeliittiteorioiden näkemyksiä vallan rakenteista (ks. esim. Michels 1966, 364–365; Mills 1973; 1974, 3–4).

Organisaatiot eivät ole suoraan toistensa kanssa linkittyneinä vaan keskusjärjestöjen ja työryhmien kautta, jolloin keskusjärjestöjen ja työryhmien merkitys vallankäytön mahdollistajana on merkittävä. Keskusjärjestöjen määrän vähenemisen myötä entistä merkityksellisemmäksi tulee se, ketkä toimijat valikoituvat näiden järjestöjen hallituksiin ja ketä keskusjärjestö edustaa. Vastaavasti valtionhallinnossa toimivalla liikunnan vastuualueella on merkittävä vallankäyttömahdollisuus määritellä työryhmien kokoonpano tulevaisuudessa, jolloin se voi joko pidättäytyä rutiininomaisissa ja vakiintuneissa sidosryhmäsuhteissa ja asiantuntijoissa tai kutsua työryhmiin kokonaan uusia toimijoita (ks. Temmes 2001).

Tutkimuksessa jäsenorganisaatioiden luokittelu eri ryhmiin antoi viitteitä siitä, että yksityisen sektorin toimijoiden määrä on noussut jäsenorganisaatioiden suhteellisissa osuuksissa ja eri tahoja edustavien liikuntayhteisöjen rooli on vakiintunut. Jos liikuntaorganisaation valtarakennetta ja hierarkiaa tarkastelee 1980-luvulla käynnistyneen ja aina nykypäiviin jatkuneen eriytymisen näkökulmasta (ks. Heikkala 1998; Itkonen 1996; Itkonen, Ilmanen & Matilainen 2016; Koski ym. 2015), voidaan perustellusti olettaa, että uusien urheilulajien, liikuntamuotojen ilmaantuminen ja toimijatahojen määrän lisääntyminen edellyttäisi myös rakenteellisia ja hallinnollisia uudistuksia. Verkostoanalyysi osoittaa kuitenkin valtarakenteiden ja hierarkioiden säilyneen ytimeltään ennallaan. Tämän vuoksi on tehtävä tulkinta, että isot liikuntakulttuuriset muutokset eivät voi tapahtua, jos muutamat organisaatiot säilyvät vuosikymmenestä toiseen mielipidejohtajina (ks. Ruostetsaari 1989, 150).

Tutkimuksen aineistoina olleisiin työryhmäjäsennyksiin kiinnittyy informaatiovaltaan liittyen systeemistä valtaa (Fennema & Schifj 1978). Samalla myös niihin työryhmiin, joissa talouden, politiikan ja lain osasysteemejä kehitetään, liittyy mahdollisuus kehittää koko toimintasektoria. Organisatorinen valtaeliitti on ollut kuitenkin kapea 1990-luvulta lähtien. Keskeisten jäsenorganisaatioiden välillä, ja etenkin keskusjärjestöjen ja valtion välillä on siis todennäköisesti ollut paljon erilaisia kommunikaatiokanavia käytössään (vrt. Hagan & Green 2004). Vaikka instituutionaalinen läheisyys on ollut suurta, valtion ja keskusjärjestöjen väliset näkemuserot järjestön toimenkuvasta ja keskeisistä tehtävistä ovat hyvin poikkeavat ja muutosprosessi on yhä kesken. Tästä näkökulmasta katsottuna on tehtävä tulkinta, että

kommunikaatiokanavat ovat olleet pääsääntöisesti pelkkiä mahdollisuuksia hajanaisen ja eri intressitahoja edustavan järjestelmän ylläpitoon. Valtion ja keskusjärjestöjen välinen suhde näyttäytyy myös verkostojen näkökulmasta hyvin ristiriitaisena, eikä mitään selkeää strategista mallia vastuiden ja velvoitteiden selventämiseksi ole käytössä (vrt. Fisher 1998, 39–46). Epämääräisyyden vuoksi systeemistä valtaa ei pystytä hyödyntämään laaja-alaisesti, jolloin koko liikunta- ja urheilujärjestelmän uusiutumiskyky kyseenalaistuu (vrt. Steen-Johnsen & Hanstad 2008).

Yksilötasolla keskusjärjestöjen ja työryhmien päällekkäisjäsenyyksistä muodostuvia verkostoja on hallinnut kapea, miesvaltainen valtaeliitti. Naisten osuus on kuitenkin merkittävästi kasvanut 2010-luvulla. Nykyään puolet niistä toimijoista, joilla on neljä tai useampia jäsenyyksiä, on naisia. Muutos on tapahtunut kuitenkin vasta viimeisten vuosien aikana. Valtaeliitti muodostuu yhteiskunnan eri sektoreita edustavista yksilöistä. Verkostoissa on kuitenkin selkeä sisäinen hierarkia. Puheenjohtajistoon valikoituu politiikan ja julkisen hallinnon edustajia joko virkamies- tai ammattijohtajapositioista. Sen sijaan operatiiviset järjestöjohtajat ovat yleisimmin perusjäsenen roolissa ja kuultuina asiantuntijoina.

Verkostojen sisäinen hierarkia rakentuu yhteiskunnallisen aseman mukaan, mitä voidaan etenkin kansalaisjärjestöjen kontekstissa pitää varsin perinteisenä toimintatapana (vrt. Siisiäinen 1998). Henkilökohtaiseen positioon liittyvä instituutio-naalinen valta antaa ensin yksilölle mahdollisuuden päästä tiettyyn asemaan verkostossa, mikä puolestaan mahdollistaa verkostojen muovaamisen ja vallankäytön päätöksentekoprosesseissa. Vallasta tulee näin ollen kerroksellista. Yhteiskunnallisen aseman samankaltaisuuden lisäksi verkostojen sisäisestä hierarkiasta löytyy myös eri roolien välistä kiertoa, jonka vastapainona ovat keskusjärjestöjen ja valtion virkamiesten pitkät työurat samoissa organisaatioissa. Kun roolien kautta hahmotuva verkostojen sisäinen hierarkia yhdistetään keskusjärjestöjen ja työryhmien eliittiverkostojen rakenteeseen, näyttää liikunnan ja urheilun eliittiverkosto koostuvan sekä pitkien johtajakausien luolamiehistä että työryhmien suurlinkkaajista. Näihin positioihin pääseminen edellyttää joko runsasta roolivaihtoa eri sektoreilla, korkeaa yhteiskunnallista asemaa tai pitkää työuraa valtionhallinnossa tai liikuntajärjestössä. Kokonaisuutena valtaeliitin koheesiota voi pitää korkeana (vrt. Mills 1974, 10–11).

Verkostojen näkökulmasta järjestelmä on pikemmin monitahoinen mosaiikki eri yhteiskunnan sektoreita edustavista toimijoista kuin pelkkä liikuntajärjestöjen omavarainen pelikenttä. Suurin syy moninaisuuteen on tulkintani mukaan kahtalainen. Ensinnäkin yksilöt kantavat samaan aikaan erilaisia positioita eli voivat olla sekä ammattijohtajia että luottamushenkilöitä, jolloin erilaisten instituutioiden ja yhteiskuntasektoreiden rajat ylittyvät vääjäämättömästi. Toisekseen järjestelmä mahdollistaa positioiden vaihdon. Jos katson asiaa negaatioina, se tarkoittaa, että valtaeliitti pitää itsellään mahdollisuuden määrittää sen, kuka voi kiertää positioista toiseen ja millä ehdoilla. Negaatio tulee tällöin siitä, että ihminen pysyy samana,

vaikka positio vaihtuu, ja samalla järjestelmä pysyy periaatteessa samana. Jos katsotaan asiaa positiivisena järjestelmän näkökulmasta, kierron mahdollisuus antaa ihmisille mahdollisuuden tehdä erilaisia asioita. Sisäisesti järjestelmässä on hyvine ja huonoine puolineen olemassa joka tapauksessa vain pientä dynamiikkaa ja hierarkisia muutoksia, mutta tosiasiallisesti ei kuitenkaan merkittävää vaihtuvuutta. Näin ajatellen, verkostojen rakenne päätöksentekojärjestelmänä on pidäke laajamittaisille muutoksille.

## 5.4 Päätöksenteko ja omistajuus

Myös hybridisaation näkökulmasta katsottuna systeemin toiminnan kannalta kriittiset tekijät liittyvät päätöksentekoon. Tällä hetkellä eniten epäselvä asia on se, ketkä ovat keskusjärjestön muodollisia, ensisijaisia ja aktiivisia omistajia ja kuka tekee päätökset. Voidaan esimerkiksi kysyä, mikä rooli keskusjärjestön päätöksentekojärjestelmässä on jäsenjärjestöillä, joiden pitäisi olla kansalaistoimintaan liittyvän demokratianäkemyksen mukaan sekä ensisijaisia että aktiivisia omistajia. Tai jos valtio vahvistaisi muodollisen omistajan eli rahoittajan roolia myös aktiivisen omistajan suuntaan, sen pitäisi tavoiteohjata uutta keskusjärjestöä nykyistä vahvemmin ja myös valvoa tuloksellisuutta. Osittain omistajuuden ongelma liittyy legitimeettikysymykseen ja siihen, mille perustalle keskusjärjestön toiminnan hyväksyttävyyttä rakentuu. Omistajuuden ongelman ratkaisemattomuus saattaa kuitenkin johtaa siihen, että poliittinen ohjaus määrittää keskusjärjestön toimintaa yhä edelleen enemmän kuin keskeiset sidosryhmät tai jäsenistö (vrt. Houlihan & Green 2009). Tällä varmistetaan systeemin olemassaolo, mikä on myös valtiolle operatiivisesti tärkeää sekä liikunnan ja urheilun toteuttamisen että vastuun näkökulmasta. Etenkin vastuukysymys on aina ollut keskeisellä sijalla valtion ja yhdistystoiminnan välisessä kanssakäymisessä, jossa poliittisesti vaikeat kysymykset voidaan julkisella tuella siirtää yhdistysten ja järjestöjen toteutettavaksi (Seibel 1990).

Vastauksena tutkimuskysymyksiini voin siis todeta, että suomalainen liikunta- ja urheilujärjestelmä on muuttunut kohti keskitetympää organisatorista mallia poistaakseen päällekkäisyyksiä ja hajanaisuutta, joita oli syntynyt 1990-luvun toimialarakenteesta (kuviot 17 ja 18). Muutosta hidastavat kuitenkin toimijatasolla staattisina pysyvät, kapeat eliittiverkostot, jotka ytimeltään uusiutumattomina estävät järjestelmän todellista uusiutumista, vaikka valtion ja keskusjärjestön institutionaalinen läheisyys mahdollistaisi systeemiä kehittävä päätöksenteon. Nyt institutionaalista valtaa ja positioita on käytetty päättämättömyyteen, jolla Millsin valtaeliittiteorian (1997) mukaan on suurempi merkitys järjestelmän toimintakyvyn kannalta kuin tehdyillä päätöksillä. Myös luhmannilaisittain tulkittuna järjestelmän tulevaisuuden kannalta ydinkysymykseksi muodostuu päätöksenteko ja siihen kiinnittyvä jatko-

kommunikaatio (vrt. Seidl 2005a). Jos päätöksiä ei tehdä tai niillä pelkästään pidentään yllä institutionaalista tasapainoa ja status quo -asetelmaa, toiminnallisia muutoksia ei voi tapahtua.

Muutokset liikunta- ja urheilujärjestelmässä ovat toistaiseksi organisatorisia, ja muutosprosessin lopputuloksena syntyneen keskusjärjestön sisäinen arvopohja on epävakaa. Keskusjärjestö käy identiteettikamppailua huippu-urheilun ja liikunnan välillä, minkä lisäksi sillä on intressiristiriita systeemin toisen osapuolen eli valtionhallinnon kanssa siitä, mille toimintalogiikoille organisaation legitimitetti pitäisi rakentaa. Lähtökohdat järjestelmän toiminnalliselle uudistumiselle ovat siten heikot.



KUVIO 18 Tutkimustulokset osajärjestelmien (politiikka, talous ja laki) ja rakenteen, legitimitetin rakentumisen, verkostojen, omistajuuden ja päätöksenteon eri ulottuvuuksilla.

Toiminnallaan sekä uusi keskusjärjestö että valtionhallinto voivat kuitenkin merkittävästi vaikuttaa siihen, miltä liikunta- ja urheilujärjestelmä tulevaisuudessa näyttää, keitä toimijoita siellä on ja miten järjestelmä systeemisesti toimii. Vallan ja vastuun uusjako järjestelmän sisällä tarkoittaa organisatoristen muutosten lisäksi hallinnollisten ja taloudellisten toimintatapojen uudelleen järjestelyä niin, että samalla huomioidaan päätöksentekojärjestelmän uudistuminen ja sen dynaamisuus.

Liikunta- ja urheilujärjestelmä itsenäisenä kokonaisuutena sisältää ne talouden, politiikan ja juridiikan elementit ja toimijat, joiden varassa järjestelmä systeeminä kehittyy ja uusiintuu. Tällöin myös järjestelmän itsensä vastuulle jää se, miten osajärjestelmien kommunikaatioprosesseja toteutetaan, mitä asioita otetaan päätettäväksi ja minkälaisia rakenteellisia kytkentöjä järjestelmän sisälle syntyy (vrt. Luhmann 1990, 30; 2005a). Verkostot voivat siis muuttua myös positiivisiksi mah-

dollisuusrakenteiksi järjestelmän kehittymistä ajatellen. Talouden, politiikan ja juridiikan osajärjestelmät toimijoinen voivat kehittää järjestelmää rakentavasti, mutta se edellyttää järjestelmältä aitoa vastavuoroisuutta, kommunikaatioprosesseja, selkeää päätöksentekorakennetta, sopimuksellisuutta ja sopimusten valvontaa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa arvioin tutkimuksen toteutukseen liittyviä tekijöitä. Lisäksi pohdin tutkimuksen yhteiskunnalliseen relevanssiin liittyviä tekijöitä ja esitän keskeisiä jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimukseni kohde, suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän muutos, pitää sisällään myös tutkimuksen etenemisen kannalta kaksi merkittävää käsitettä: *järjestelmä* ja *muutos*. Järjestelmä muotoutui tutkimuskohteeksi vasta tutkimusprosessin loppuvaiheessa. Omassa tutkimuksessani lähdin aluksi liikkeelle kansalaistoiminnan näkökulmasta, jolloin käytin käsitteenä urheiluliikettä. Tämä käsitteellinen horjuvuus vaikeutti myös tutkimuksen tekemistä.

Sinällään ei ole omituista, että käsitteet muuttuvat, jäsenyvät ja tarkentuvat tutkimusprosessin edetessä. Tutkimusten lineaarinen eteneminen on poikkeuksellista. (Alasuutari 2011, 251.) Omassa tutkimuksessani käsitteiden muuttumisen taustalla oli osittain tutkimuksen suunnittelemattomuus verkostanalyysin menetelmälliseen toteutukseen liittyen. Merkittävimmin käsitteiden muuttumiseen vaikutti kuitenkin se, että tartuin tutkimusprosessin aikana esiin nousseisiin tulkintoihin, tuloksiin ja uusiin aineistoihin. Verkostojen selitysvoima järjestelmän muutoksessa avautui tutkimusprosessin aikana, jonka vuoksi myös käsitteet muuttuivat. Verkostanalyysiin vaaditun menetelmällisen osaamisen parempi hallinta tutkimusprosessin alussa olisi myös edesauttanut osatutkimusten aikatauluttamista ja toteuttamista.

Muutosta tutkimuskohteena olen pohtinut jo aikaisemmin luvussa kolme (Tutkimusaineistot ja -menetelmät). Muutoksen ja muutosprosessin käsitteellistäminen tutkimuksessani jäsenyi sekin prosessin edetessä. Tutkimusprosessin kannalta artikkelimuotoinen väitöskirja oli hyvä ratkaisu. Tutkimuksen pilkkominen artikkelien vaatimiin osaongelmiin toi tutkimusprosessiin väljyyttä ja ennen kaikkea antoi tilaa prosessin aikana esiin nousseille uusille kysymyksille ja käsitteepohdinoille (vrt. Alasuutari 2011, 78).

Muutokseen liittyvä ongelmallisuus nousi esiin myös lukuisissa tutkimukseen liittyvissä periodisoinneissa. Liikuin useilla eri aikajanoilla, jotka menivät luonnollisesti limittäin, päällekkäin ja osittain myös kronologisesti. Koko tutkimuksen viitekehys sijoittui kahden eri rakennemuutoksen ajalle, vuosille 1993–2015. Varsinainen tulkintakehys, viimeisin urheilun muutosprosessi sijoittui vuosille 2008–2015. Näiden lisäksi aineistollisissa rajauksissa liikuin kolmannessa osatutkimuksessa kolmella eri ajanjaksolla, kun taas vastaavasti neljännessä osatutkimuksessa palasin koko tutkimuksen ajalliseen periodisointiin. Asiakirja-aineisto valikoitui puolestaan urheilun muutosprosessin kanssa samoille vuosille. Eri aikaikkunoissa liikkuminen



on jatkuvaa uuden suhteuttamista vanhaan, mutta myös ainoa keino tuoda muutos esille. Konkreettisesti tämä tarkoittaa tietyn ajanjakson sisällä tapahtuvaa vertailua lähtökohtatilanteen ja lopputuloksen välillä. Vaikka useat periodisoinnit voivat hämmätä lukijaa, ne ovat samalla ilmiön eli muutoksen moniulotteisen tarkastelun ehtoja.

Aineistojen näkökulmasta katsoen muutoksen paikantumattomuus tutkimuksen alussa johti siihen, että jälkeenpäin ajatellen Olympiakomitean strategioiden ja toimintasuunnitelmien olisi pitänyt olla osa ensimmäisen osatutkimuksen aineistoa. Toimialaprosessin ja huippu-urheilun muutosprosessin yhteydet eivät kuitenkaan olleet vielä hahmottuneet itsellenikään keväällä 2014, ja siksi jätin myös OK:n organisaationa pois ensimmäisen osatutkimuksen aineistoista. Tämä kuvaa myös oman ymmärrykseni etenemistä urheilun muutosprosessista ja samalla myös tulkintojen kautta syntyneiden havaintojen vaikutusta tutkimuskokonaisuuteen.

Vastaavanlainen jälkeenpäin havainnoimani puute aineistossa liittyi verkostanalyysiin. Valtion liikuntaneuvoston jäsenyydet olisi pitänyt ottaa aineistoon kokonaisuudessaan eikä pelkästään puheenjohtajan ja pääsihteerin jäsenyyksiä. Tutkimusekonomisista, ennen kaikkea ajankäytöllisistä syistä en aineistonkeruuvaiheessa koonnut kaikkia neuvoston jäsenyyksiä, mikä osaltaan luonnollisesti vaikuttaa myös tuloksiin ja niistä tekemiini tulkintoihin (vrt. Metsämuuronen 2007, 30). Jos kaikki neuvoston jäsenet olisivat olleet mukana aineistossa, poliittinen järjestelmä olisi hyvin todennäköisesti näkynyt vahvemmin verkostoissa.

Menetelmällisesti verkostanalyysi tarjosi uuden tavan tutkia liikuntaan liittyviä yhteiskuntatieteellisiä ilmiöitä. Se, että verkostot ovat yhteiskunnallisen ymmärtämisen ja olemisen muotoja (Eriksson 2015), vaatii ainakin tieteen kontekstissa siirtymisiä metaforista eksplisiittisesti kuvattuihin suhteisiin. Menetelmällisesti verkostanalyysia voidaan hyödyntää myös liikunta- ja urheilujärjestelmän sisäisessä kuvantamisessa nykyistä paljon enemmän. Esimerkiksi tällä hetkellä liikunta- ja urheilujärjestelmä sisältää lukuisia verkostoja kuten esimerkiksi Akatemiaverkosto, Liikkujan polku -verkosto ja Huippu-urheiluverkosto. Liikunta- ja urheilujärjestelmän kehittäminen ja toiminta tapahtuu osittain näiden verkostojen kautta, mutta pystytäänkö selkeästi osoittamaan, keitä verkostossa on, minkälaiset edellytykset verkostoilla on toimia tai mitkä verkostojen tuottamat tulokset ovat?

Teoreettisesti lähestyin tutkimuskohdetta sekä tausta- että tulkintateorioin, joiden painoarvo ja käyttö väistämättä vaihtelivat osatutkimuksittain ja myös tutkimuksen loppupäätelmiä tehdessäni. Luhmannin systeemiteoria toimi tutkimuksessa mielestäni hyvin sekä yleisenä taustateorianana että ensimmäisen osatutkimuksen tulkintateorianana. Teorian käsitteistö mahdollisti keskeisimpien liikunta- ja urheilujärjestelmää ylläpitävien osajärjestelmien hahmottamisen ja konkretisoinnin, jolloin teoria sekä paikansi tutkimuskohteen että toimi holistisena tulkintakehyksenä tutkittavalle ilmiölle. Näiltä osin tutkimuksen alussa asettamani tavoite käyttäen systeemiteorian ”tarjoamaa käsitteellistä perspektiiviä” onnistui mielestäni hyvin.

Vastaavasti osatutkimusten tulkintateoriat toivat kukin oman palasensa ja mahdollisuutensa tuottaa tutkimuskohteesta uusia tulkintoja. Teorioihin kiinnittyvät käsitteet kuten osajärjestelmä, legitimiteetti, organisaatioverkosto ja valta muodostavat vahvasti toisiinsa liittyvän yhteiskuntatieteille ominaisen tulkintakehikon.

Rakenteellisen lähestymistavan takia en kuitenkaan voinut tehdä tulkintoja esimerkiksi siitä, miten valtaa liikunta- ja urheilujärjestelmässä käytetään tai minkälaisia informaaleja verkostoja nyt tutkittujen formaalien verkostojen rinnalla toimii. Myöskään laajemman yhteiskunnallisen aseman (esimerkiksi sosioekonomisesta näkökulmasta katsottuna) vaikutusta verkostojen rakenteeseen ei ollut mahdollista tarkastella (vrt. Ruostetsaari 2014, 79–82). Sen sijaan ammattiasemaan liittyvä positiointi antoi mahdollisuuden tehdä tulkintoja siitä, minkälaisista ammatillisista positioista hallitus- ja työryhmäjäsenyyksiin päädytään.

Valintani jättää haastatteluaineisto pois kolmannelta ja neljänneltä osatutkimuksesta vähensi mahdollisuutta ymmärtää järjestelmän toimintaa syvällisemmin yksittäisten toimijoiden näkökulmasta. Myös valinta tutkia järjestelmää keskusjärjestöjen ja valtion liikuntahallinnon näkökulmista on kapea. Suomalaisessa liikunnan yhteiskuntatieteissä rakennepainotteiset tutkimukset ovat kuitenkin harvinaisuuksia, ja myös konkreettiset organisatoriset muutokset tapahtuivat keskusjärjestöjen tasolla. Näistä viitekehyksistä katsoen näkökulman rajaukset olivat perusteltuja ja kokonaisuutena tutkimuksella on oma paikkansa nimenomaan järjestelmän kokonaiskuvan hahmottajana. Lisäksi tutkimus pystyy, tosin rajatusti, vastaamaan liikunnan ja urheilun kontekstissa yhteiskunnallisesti kiehtovaan kysymykseen: *kenellä on valtaa?*

## 6.2 Tutkimuksen yhteiskunnallinen relevanssi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkijan osallistuminen tutkittavaan ilmiöön liittyvään yhteiskunnalliseen keskusteluun on yhtäältä sidoksissa hänen persoonallisiin tapoihinsa ja tottumuksiinsa tehdä töitä sekä toisaalta mahdollisuus testata teorioiden kautta tulleita havaintoja arkiympäristössä. Tutkimukseni aikana olen kommentoinut tutkimuskohdetta virallisesti, epävirallisesti, tieteellisesti, epätieteellisesti, pyydetyksi ja pyytämättä ja osallistunut lukuisiin tapahtumiin, joissa käsiteltiin muutosprosessia ja sen etene mistä.

Tämä huomio herättää tietysti kysymään laajemmin, missä määrin tiede ja tutkimus on määriteltävä osaksi liikunta- ja urheilujärjestelmää ja missä tutkijan osallistumisen rajat menevät suhteessa tutkimuskohteeseen. Ensimmäiseen kysymykseen vastaus on sikäli helppo, että tiedolla johtaminen ja sen rahoittaminen on keskeinen osa valtion liikuntabudjettia (ks. esim. OKM 2017b) ja tiedon merkityksen pitäisi olla varsin keskeinen päätöksiä tehtäessä (OKM 2013).

Omalla kohdallani runsas osallistuminen liittyi sekä persoonallisiin tapoihin tehdä työtä että mahdollisuuksiin tehdä teorioiden kautta tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Osallistuin siis varsin tietoisesti tapahtumiin ja keskusteluihin, koska niiden avulla säilytin paitsi kyvyn havainnoida tutkimuskohdetta myös mahdollisuuden käytännöllistää tutkimukseni kautta kertynyttä tietoa järjestelmässä mukana oleville toimijoille. Etenkin tutkijan osallistuminen ilmiöstä käytävään keskusteluun on osa tutkimuksen yhteiskunnallista relevanssia, joka konkretisoituu tutkimuksen ja käytännön jatkuvana vuoropuheluna (Suomen Akatemia 2016, 43–51). Jo tutkimuksen alussa mainitsin, että tutkimukseni kohdentuu ennen kaikkea liikunta- ja urheilujärjestelmän itsensä kehittämisen välineeksi ja mielestäni se on myös vaatinut itseltäni tutkijana aktiivista osallistumista tutkimuskohteesta käytävään keskusteluun.

Luhmannilaisittain voi lopuksi kysyä, miten tutkimukseni ”in-formoi” yhteiskuntaa ja mitä se ”in-formoi” yhteiskunnasta (ks. Jalava & Kangas 2013). Tutkimusten tuloksista erityisesti Valo-OK:n legitimitietin rakentumiseen liittyvät ongelmat herättävät miettimään ylipäätään instituutioiden murenemista ja etujärjestöjen tulevaisuutta: Onko niiden aika ohi? Vai onko kyseessä institutionaalisesti merkittävien toimijoiden erkaantuminen toimintaa määrittävistä sosiaalisista arvoista ja normeista (vrt. Pfeffer & Salancik 1978, 201)?

Huolimatta siitä, mistä legitimitietin rakentumiseen liittyvät ongelmat johtuvat, juuri yksittäisen keskeisen toimijan legitimitietikriisi voi heijastua koko toimialaan (vrt. Ronglan 2015). Yhtenä laajempaan jatkotutkimusaiheena onkin, miten ja mistä eri toimialojen etujärjestöt saavat legitimitietinsä vai pitääkö järjestöillä perinteet, puoluepoliittiset rakenteet ja tiivis kytkös valtioon? Esille nousee myös kysymys valtakunnallisten järjestöjen politisoitumisesta, jota voisi lähestyä esimerkiksi politiikkaverkostojen tutkimuksella. Yleisesti hallinnollis-poliittinen näkökulma kansalaisyhteiskunnan tutkimukseen auttaisi ymmärtämään laajemmin kansalaistoiminnan tulevaisuutta ja toimintamahdollisuuksia.

Samalla on kuitenkin tuotettava tulkintoja siitä, mihin valtionhallinto käytänteineen on menossa. Kansalaisyhteiskunnan näkökulmasta valtionhallinnon aktiivisuus tai passiivisuus toimijana määrittää keskeisesti valtakunnallisten järjestöjen tulevaisuutta. Nähtäväksi jää, tuleeko valtionhallinnosta aktiivinen toimija vai ”huuteleeko valtio kentän laidalta ohjeita toimijoilleen”, kuten Heiskala ja Kantola (2010, 144) toteavat kirjoittaessaan nykypäivän markkinaorientoituneen hyvinvointivaltion tunnusomaisista piirteistä. Ymmärtääkseen kansalaisjärjestöjen toimintaa on siis ymmärrettävä valtionhallinnon ja poliittisen järjestelmän toimintaa entistä paremmin.

Yhtä lailla laajemmassa kansalaistoiminnan viitekehyksessä on pohdittava kansalaisyhteiskunnan toimintamahdollisuuksia ja sitä, miten eri tasoilla toimivat järjestöt ansaitsevat autonomiansa (vrt. Houlihan & Green 2009) ja sitä kautta yhteiskunnallisen asemansa. Itsenäisinä organisaatioina niiden on osoitettava omat rajansa ja tarpeellisuutensa muille yhteiskunnassa oleville toimijoille (ks. Jalava

2013). Jos erottautuminen ympäristöstä jää tekemättä, organisaatiot eivät voi muodostaa identiteettiään. Tällöin ympärillä tapahtuviin muutoksiin ei reagoida, mikä johtaa väistämättä pysähtyneisyyteen.

Yhtäläillä yksilölliset ratkaisut ja yksilöllisten valintojen korostaminen eivät tue järjestörakenteisiin sidottuja kansanliikkeitä (Wollebek, Ibsen & Siisiäinen 2010). Kansalaistoiminnan näkökulmasta yksilöiden nostaminen keskiöön heikentää järjestötoiminnan organisatorisen ja institutionaalisen legitimitietin rakentumista, joiden perustana ovat yleinen luottamus ja ryhmäraajat ylittävä solidaarisuus (Siisiäinen 2007, 302–323). Legitimiteettiin liittyvät kysymyksenasettelut ovat näin ollen keskiössä myös laajemmin kansalaisyhteiskunnan tutkimuksen näkökulmasta.

Muutoksen näkökulmasta verkostoaanalyysit osoittivat, että päätöksentekorakenteet ovat osittain staattisia ja rakennemuutokset näkyvät varsin pitkien aikojen päästä. 1990-luvun alussa tapahtunut edellinen rakennemuutos päätti muodollisesti organisaatioiden tasolla vasemmisto-oikeisto -akselin politiikan liikunta- ja urheilujärjestelmässä. Käytännössä liikuntajärjestöihin kiinnittyvä aate- ja kielipolitiikka poistui hallitusjäsenyyksistä muodostuvasta päättäjaverkostosta organisaatiotasolla kuitenkin vasta vuoden 2017 alussa, jolloin Olympiakomitean uusi hallitus aloitti toimintansa. Työväen Urheiluliitto tai Finlands Svenska Idrott eivät ole enää mukana hallituksessa. Vaikka kyseessä on nimenomaan organisaatioihin kiteytyvä rakenteellinen havainto, se ei poista sitä tosiasiaa, että muutoksen konkretisoituminen on kestänyt lähes neljännesvuosisadan. Muutoksen sykli on näin ollen käytännössä pitänyt sisällään kaksi muutosta, toimialarakenteen ajan ja viimeisimmän 2010-luvulla tapahtuneen muutosprosessin.

Havainto herättääkin kysymään, miten pitkään muutokset ajallisesti kestävät ja kuinka muodollisia monet rakenteelliset uudistukset yhteiskunnassa ovat. Muutoksissa on aina mukana menneisyys (ks. Melin & Nikula 2003), mikä näkyy tavalla tai toisella muutoksen jälkeisessä ajassa. Tosiasiallinen vaihtuvuus päätöksentekojärjestelmissä esimerkiksi toimijatasolla voi olla erittäin vähäistä, kuten tämä tutkimus osoitti. Tällöin muutokset eivät myöskään välttämättä synnytä uutta vaan tuottavat toistoa.

Vakiintuneen institutionalisoituneen rakenteen murtaminen ei ole helppoa. Verkostojen ja eliittitutkimuksen näkökulmasta staattisten verkostojen ylläpitäminen ei välttämättä ole tietoista eliitin itsensä harjoittamaa diskriminointia. Usein kyseessä ovat totutut tavat toimia, joihin liittyy vakiintuneiden vuorovaikutusverkostojen antama mahdollisuus hoitaa asioita nopeasti ilman, että omien intressien edistäminen heikentyy. (Ruostetsaari 2010, 243.)

Liikunta- ja urheilujärjestelmän uudistumisen ja yhteiskunnallisen aseman määrittelyn kannalta tärkeää on ratkaista järjestelmän sisällä ensisijaisesti se, vaikuttavatko keskeisten toimijoiden totutut tavat ja intressit päätöksentekoon enemmän kuin laajemmat liikunta- ja urheilujärjestelmää palvelevat päätökset. Käytännössä kyse on pienten askelten politiikan onnistuneesta toteuttamisesta, jolloin eri

eturyhmien pitäisi päästä eroon instituutioihin ja resursseihin kahlituista intresseistä (Saari 2011). Näillä valinnoilla voidaan pitkälti vaikuttaa siihen, miten nyt toteutetun muutosprosessin tavoite keskitetystä valtarakenteesta toimii käytännössä ja minkälaisen yhteiskunnallisen järjestelmän liikunta ja urheilu tulevaisuudessa muodostavat.

## LÄHTEET

- Aarresola, O. 2016. Nuorten urheilupolut. *Tutkimus kilpaurheiluun sosiaalistumisen normeista, pääomista ja toimijuudesta*. Jyväskylän yliopisto. *Studies in Sport, Physical Education and Health* 246.
- Alapuro, R. & Stenius, H. 1989. Kansanliikkeet loivat kansakunnan. Teoksessa R. Alapuro, I. Liikanen, K. Smeds & H. Stenius (toim.) *Kansa liikkeessä*. Vaasa: Kirjayhtymä, 7–52.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Andersen, S.S. & Ronglan, L.T. 2012. Elite sports in Nordic countries: perspectives and challenges. In S.S. Andersen & L.T. Ronglan (eds) *Nordic elite sport, same ambitions – different tracks*. Norway: Universitetsforlaget, 11–24.
- Andersen, S.S., Houlihan, B. & Ronglan, L.T. 2015. Systems and the development of athletes. In S.S. Andersen, B. Houlihan & L.T. Ronglan (eds), *Managing elite sport systems. Research and practise*. Oxon: Routledge.
- Anttiroiko, A.-V. 2015. Verkostodemokratia – Teoretisointia politiikkaverkostojen demokratisoinnin haasteista. *Politiikka* 72 (2), 75–93.
- Bailey, R. & Talbot, M. 2015. Forewords. In R. Bailey & M. Talbot (eds), *Elite sport and sport for all. Bridging the two cultures (xv-xix)*. London & New York: Routledge.
- Bergsgard, N.A. & Rommetvedt, H. 2006. *Sport and politics. International review for the sociology of sport* 41 (1), 7–27.
- Bergsgard, N.A. & Norberg, J.R. 2010. Sports policy and politics – the Scandinavian way. *Sport in Society* 13 (4), 567–582.
- Bergsgard, N.A., Houlihan, B., Mangset, P., Nodland, S.I. & Rommetvedt, H. 2007. *Sport policy. A comparative analysis of stability and change*. Oxford: Elsevier.
- Billis, D. 2010a. Towards a theory of hybrid organizations. In D. Billis (ed.), *Hybrid organization and the third sector. Challenges for practise, theory and policy*. New York: Palgrave Macmillan, 46–69.
- Billis, D. 2010b. Revisiting the key challenges: Hybridity, ownership and change. In D. Billis (ed.) *Hybrid organization and the third sector. Challenges for practise, theory and policy*. New York: Palgrave Macmillan, 240–262.
- Billis, D. 2010c. From welfare bureaucracies to welfare hybrids. In D. Billis (ed.) *Hybrid organization and the third sector. Challenges for practise, theory and policy*. New York: Palgrave Macmillan, 3–24.
- Blom, R. 2003. Muutosteesit. Teoksessa H. Melin & J. Nikula (toim.) *Yhteiskunnallinen muutos*. Jyväskylä: Gummerus, 11–14.
- Bommes, M. & Tacke, V. 2005. Luhmann's systems theory and network theory. In D. Seidl & K.H. Backe (eds) *Niklas Luhmann and organization studies*. Copenhagen: Liber, 282–306.

- Borgatti, S.P. 2002. Netdraw network visualization. Analytic Technologies, Harvard M.A.
- Borgatti, S.P. & Everett, M.G. & Freeman, C.L. 2002. Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard: Analytic Technologies.
- Borgatti, S.P. & Halgin, D.S. 2011. Analyzing affiliation networks. In J. Scott & P.J. Carrington (eds) *Social Network Analysis*. London: Sage, 417–433.
- Breuer, C. & Wicker, P. 2015. Arguments and evidence of bridging elite performance and mass participation sports from an economic perspectives. In R. Bailey & M. Talbot (eds) *Elite sport and sport for all. Bridging two cultures?* Oxon: Routledge, 30–40.
- Carroll, W.K. & Sapinski, J.P. 2011. Corporate elites and intercorporate networks. In J. Scott & P.J. Carrington (eds), *Social network analysis*. London: Sage, 180–195.
- Carlsson, B., Norberg, J.R. & Persson, T.R. 2011. The governance of sport from a Scandinavian perspective. *International Journal of Sport Policy and Politics* 3 (3), 305–309.
- Cornforth, C. & Spear, R. 2010. The governance of hybrid organizations. In D. Billis (ed.) *Hybrid organization and the third sector. Challenges for practise, theory and policy*. New York: Palgrave Macmillan, 70–89.
- Cousens, L. & Slack, T. 2005. Field-level change: The case of North American Major League professional sport. *Journal of Sport Management* 19 (1), 13–42.
- Dahl, R. A. 1971. *Johdatus politiikan tutkimukseen*. Helsinki: Tammi.
- Defourney, J. & Nyssens, M. 2010. Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society* 29 (3), 231–242.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H. & Van Bottenburg, M. 2015. *Successful elite sport politics. An international comparison of the sport policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations*. Aachen: Meyer & Meyer Sport.
- Di Maggio, P.J. & Powell, W.W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2), 147–160.
- Douglas, M. 1986. *How institutions think?* Syracuse: Syracuse University Press.
- Eichberg, H. & Loland, S. 2010. Nordic sports – from social movements via emotional to bodily movement – and back again? *Sport in Society* 13 (4), 676–690.
- Enjolras, B. & Waldahl, R.H. 2007. Policy making in sport. The Norwegian case. *International Journal for the Sociology of Sport* 24 (2), 201–216.
- Eriksson, K. 2015. Yhteiskuntatieteellinen verkostoajattelu. Teoksessa K. Eriksson (toim.) *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus, 7–26.
- Eräsaari, R. 2013. Ilmiö muuttaa kaiken – Niklas Luhmannin systeemiteoria ja ilmiöiden maailma. Teoksessa J. Jalava (toim.) *Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu*. Helsinki: Gaudeamus, 21–39.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Esping-Andresen, G. 1996. After the Golden Age? Welfare state dilemmas in a global economy. In G. Esping-Andersen (ed.) *Welfare states in transition. National adaptations in global economies*. London: Sage, 1–31.
- Fennema, M. & Schijf, H. 1978. Analysing interlocking directorates: Theory and methods. *Social Networks* 1, 297–332.
- Ferligoj, A., Doreian, P. & Batagelj, V. 2011. Positions and roles. In J. Scott & P.J. Carrington (eds) *Social network analysis*. London: Sage, 434–446.
- Fisher, J. 1998. *Non-governments: NGOs and the political development of the third world*. Connecticut: Kumarian Press.
- Freeman, L.C. 1978. Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks* 1, 215–239.
- Giddens, A. 1977. *Studies in social and political theory*. Michigan: Basic Books.
- Giddens, A. 1979a. *Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan, rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analyysissä*. Suom. P. Andersson & I. Heiskanen. Helsinki: Otava.
- Giddens, A. 1979b. *Central problems in social theory. Action, structure and contradiction in social analysis*. University of California Press.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. 1997. *Sociology*. 3<sup>rd</sup> ed. Cambridge: Polity Press.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 106–117.
- Haapala, P. 2010. Vallan rakenteet ja yhteiskunnan muutos: mielikuvaharjoitus 1800–2000-lukujen Suomesta. Teoksessa P. Pietikäinen (toim.) *Valta Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus, 21–33.
- Hagan, S.B. & Green, M.B. 2004. Corporate knowledge transfer via interlocking directorates: A network analysis approach. *Geoforum* 35 (1), 127–139.
- Halila, H. 2016. *Liikuntajärjestöjen valtiovastus. Selvitys valtiovastusjärjestelmän kehittämisestä*. Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksiä 2016:32.
- Hambrick, M. E. 2012. Six degrees of information: Using social network analysis to explore the spread of information within sport social networks. *International Journal of Sport Communication* 5 (1), 16–34.
- Hanneman, R.A. & Riddle, M. 2011. Concepts and measures for basic network analysis. In J. Scott & P.J. Carrington (eds) *Social network analysis*. London: Sage, 340–369.
- Harvey, D. 2008. *Uusliberalismin lyhyt historia*. Tampere: Vastapaino.
- Heikkala, J. 1998. *Ajolahtö turvattomiin kotipesiin. Liikunnan järjestökentän muutos 1990-luvun Suomessa*. Acta Universitatis Tamperensis 641.
- Heinemann, K. 2005. Sport and the welfare state in Europe. *European Journal of Sport Science* 5 (4), 181–188.



- Heinilä, K. 1974. *Suomalainen urheiluideologia*. Jyväskylän yliopisto. Liikunta-suunnittelun laitos. Tutkimuksia n:o 8.
- Heiskala, R. 2000. *Toiminta, tapa, rakenne. Kohti konstruktionista synteesiä yhteis-kuntateoriassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Heiskala, R. & Kantola, A. 2010. Vallan uudet ideat: Hyvinvointivaltiosta huomasta valmentajavaltion valvontaan. Teoksessa P. Pietikäinen (toim.) *Valta Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus, 124–148.
- Hentilä, S. 1982. *Suomen työläisurheilun historia I. Työväen Urheiluliitto 1919–1944*. Hämeenlinna: Karisto.
- Hentilä, S. 1989. Urheilu, kansakunta ja luokat. Teoksessa R. Alapuro, I. Liikanen, K. Smeds & H. Stenius (toim.) *Kansa liikkeessä*. Helsinki: Kirjayhtymä, 213–235.
- Hood, C. 1995. The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting Organizations and Society* 20 (2–3), 93–109.
- Houlihan, B. & Green, M. 2009. Modernization and sport: the reform of Sport England and UK Sport. *Public Administration* 87 (3), 678–698.
- Huhta, H. & Nipuli, S. 2011. *Askelmerkkejä lasten ja nuorten nykyaikaiseen kilpaurheiluun. Katsaus kansainvälisiin ja kotimaisiin urheilujärjestelmiin ja malleihin*. Nuorisotutkimusseura/Nuorisotutkimusverkosto & Nuori Suomi, verkkojulkaisuja 40. [www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/askelmerkkeja.pdf](http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/askelmerkkeja.pdf) [viitattu 30.11.2016].
- Hustinx, L., De Waele, E. & Delcour, C. 2015. Hybridization in a corporatist third sector regime: paradoxes of 'responsibilized autonomy'. *Voluntary Sector Review* 6 (2), 115–134.
- Hybels, R.C. 1995. On legitimacy, legitimation, and organizations: a critical review and integrative theoretical model. *Academy of Management Journal* (1) 241–245.
- Ibsen, B. & Seippel, O. 2010. Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in Society* 13 (4), 593–608.
- Ilmanen, K. 1996. *Kunnat liikkeellä. Kunnallinen liikuntahallinto suomalaisen yhteiskunnan muutoksessa 1919–1994*. Jyväskylän yliopisto. Studies in Sport, Physical Education and Health 43.
- Ilmonen, K. & Siisiäinen, M. 1998. Johdanto. Teoksessa K. Ilmonen & M. Siisiäinen (toim.) *Uudet ja vanhat liikkeet*. Tampere: Vastapaino, 7–14.
- Itkonen, H. 1996. *Kenttien kutsu. Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Itkonen, H., Ilmanen, K. & Matilainen, P. 2016. *Liikuntaa ja urheilua Pohjois-Karjalassa. Seurantatutkimus maakunnan aikuisväestön liikunnasta ja seuratoimijoiden näkemyksistä*. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2016.
- Jalava, J. 2008. Kuntoutuskumppanuuden mahdollisuudet ja haasteet – systeemi-teoreettinen lähestymistapa. *Janus* 16 (4), 280–294.

- Jalava, J. 2013. Systeemiteoreettisen organisaatiokonseption toiminta ja haasteet. Teoksessa J. Jalava (toim.) *Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu*. Helsinki: Gaudeamus, 100–116.
- Jalava, J. & Kangas, R. 2013. Niklas Luhmannin systeemiteoria ja tieteellinen ajattelu. Teoksessa J. Jalava (toim.) *Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu*. Helsinki: Gaudeamus, 7–20.
- Juppi, J. 1995. *Suomen julkinen liikuntapolitiikka valtionhallinnon näkökulmasta vuosina 1917–1994*. Jyväskylän yliopisto. Studies in Sport, Physical Education and Health, 36.
- Jussila, J., Montonen, K. & Nurmi, K.E. 1992. Systemaattinen analyysi kasvatustieteiden tutkimusmenetelmänä. Teoksessa T. Gröhn & J. Jussila (toim.) *Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa*. Helsinki: Yliopistopaino, 157–208.
- Johanson, J., Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. *Johdatus verkostanalyysiin*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- JYU (Jyväskylän yliopisto) 2014. Tutkimuksen tietoaineistojen hallinnan periaatteet Jyväskylän yliopistossa. Rehtorin päätös 9.9.2014. [www.jyu.fi/hallinto/strategia/periaatteet/tutkimuksen\\_tietoaineistojen\\_hallinnan\\_periaatteet](http://www.jyu.fi/hallinto/strategia/periaatteet/tutkimuksen_tietoaineistojen_hallinnan_periaatteet) [viitattu 16.12.2016].
- Kalliala, M. 2005. *Politiikkaa toisaalla – poliittinen liike ja laiton toiminta*. Poliisi-ammattikorkeakoulun tutkimuksia 23.
- Kantola, A. 2014. *Matala valta*. Tampere: Vastapaino.
- Karré, P.M. 2012. Conceptualizing hybrid organizations. A public administration approach. Paper written for symposium Neither public nor private: mixed forms of service delivery around the globe. University of Barcelona.
- Kauppinen, T. 2006. Etujärjestöt. Suomen poliittinen järjestelmä -verkkokirja. <http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/etujarjestot/> [viitattu 18.11.2016].
- Kiviaho, P. 1973. *Sport organization and the structure of society*. University of Jyväskylä. Studies in Sport, Physical Education and Health, 4.
- Knoke, D. & Kuklinski, J.H. 1982. *Network analysis*. Sage University Paper 28.
- Kokkonen, J. 2013. *Liikuntaa hyvinvointivaltiossa. Suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria*. Suomen Urheilumuseosäitiön tutkimuksia n:o 2.
- Kokkonen, J. 2015. *Suomalainen liikuntakulttuuri. Juuret, nykyisyys ja muutossuunnat*. Suomen Urheilumuseosäitiön tutkimuksia n:o 3.
- Kokkonen, J. & Stenvall, J. 2015. Asiantuntijalausunto Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio, Valo ry:n toiminnasta valtionavustuspolitiikan näkökulmasta. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2015:5.
- Koski, P. 1994. *Liikuntaseura toimintaympäristössään*. Jyväskylän yliopisto. Studies in Sport, Physical Education and Health 35.
- Koski, P. 2009. *Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa*. SLU:n julkaisusarja 2009:7.
- Koski, P. 2012a. Finnish sports club as a mirror of society. *International Journal of Sport Policy and Politics* 4 (2), 1–19.

- Koski, P. 2012b. *Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset*. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263.
- Koski, P. 2013. Liikunta- ja urheiluseuroja koskeva tietopohja ja sen kehittäminen. Teoksessa *Perustietoja liikunnan kansalaistoiminnasta Suomessa*. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:6, 18–37.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. *Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa*. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaali-tieteiden laitos. Tutkimuksia No 63.
- Koski, P. & Lämsä, J. 2015. Finland as a small sports nation: socio-historical perspectives on the development of national sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics* 7 (3), 421–441.
- Koski, P., Itkonen, H., Lehtonen, K. & Vehmas, H. 2015. Sport clubs in Finland. In S. Nagel, H. van der Werff, R. Hoekman & C. Breuer (eds) *Sport clubs in Europe: A cross-national comparative perspective*. Berlin: Springer.
- Kulha, K.K. 1995. *Urheilujärjestöjen kujanjuoksu. Urheilun rakenneuudistus 1989–1993*. Suomen Urheilumuseosäitiön julkaisu n:o 14.
- Kuntaliitto 2016. Kuntajaot ja asukastilastot 2000–2016. <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/Sivut/default.aspx> [viitattu 11.1.2017].
- Kuorikoski, T. 2016. *Kohti resonoivaa urheilujohtamista. Tavoitteen muodostuminen urheilun kentässä*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 711.
- Kuula, A. 2006. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Krippendorff, K. 2013. *Content analysis. An introduction to its methodology*. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage.
- Lehtonen, K. 2014. *Onks yhteistä todellisuutta? Liikuntajärjestöjen rakenneuudistus 2009–2012*. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 283.
- Lehtonen, K. & Hakonen, H. 2013. *Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa*. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 274.
- Lehtonen, K., Paukku J., Hakamäki, M. & Laine, K. 2014. *Seuratuki 2013–2014. Hakuja jakoprosessin arviointi*. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 286.
- Lehtonen, K. & Mäkinen, J. 2015. *Liikuntajärjestöjen valtionavustusjärjestelmän kehittäminen ja tietopohjan vahvistaminen*. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 310.
- Liikuntalaki 2015. 390/10.4.2015.
- Litmanen, P. 2008. *Urheilujohtamisen ooppera*. Nastola: Magentum.
- Lucassen, J.M.H. & Bakker, S. 2013. Variety in hybridity in sport organizations and how they cope with it. EMES-SOCENT Conference Selected Papers, no. LG 13-40. Interuniversity Attraction Pole (IAP) on Social Enterprise (SOCENT) and EMES network.
- Luhmann, N. 1964. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot

- Luhmann, N. 1982. *The differentiation of society*. Translated by S. Holmes & C. Larmore. New York: Columbia University Press.
- Luhmann, N. 1989. *Ecological communication*. Translated by J. Bednarz Jr. Cambridge: Polity Press.
- Luhmann, N. 1990. *Political theory in the welfare state*. Translated by J. Bednarz Jr. Berlin: de Gruyter.
- Luhmann, N. 1995. *Social systems*. Translated by J. Bednarz Jr. Stanford: Stanford University Press.
- Luhmann, N. 2004. *Ekologinen kommunikaatio*. Suomentaja S. Raiski. Helsinki: Gaudeamus.
- Luhmann, N. 2005a. The autopoiesis of social systems. In D. Seidl & K.H. Becker (eds) *Niklas Luhmann and organization studies*. Stockholm: Liber & Copenhagen Business School, 64–84.
- Luhmann, N. 2005b. The concept of autopoiesis. In D. Seidl & K.H. Becker (eds) *Niklas Luhmann and organization studies*. Stockholm: Liber & Copenhagen Business School, 54–63.
- Lämsä, J. 2012. Finnish elite sport – from class-based tensions to pluralist complexity. In S.S. Andersen & L.T. Ronglan (eds) *Nordic elite sport. Same ambitions, different tracks*. Copenhagen Business School Press, 83–108.
- Metsämuuronen, J. 2007. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Meier, H.E. & Fuchs, A. 2014. From corporatism to open networks? Structural changes in German sport policy-making. *International Journal of Sport Policy and Politics* 6 (3), 327–348.
- Melin, H. & Nikula, J. 2003. Mitä on yhteiskunnallinen muutos? Teoksessa H. Melin & J. Nikula (toim.) *Yhteiskunnallinen muutos*. Tampere: Vastapaino, 253–264.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2), 340–363.
- Michels, R. 1966. *Political parties. A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Translated by Eden & Cedar Paul. New York: Free Press.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. *Qualitative data analysis*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage.
- Mills, C.W. 1973. *White collar. The American middle classes*. New York: Oxford University Press.
- Mills, C. W. 1974. *The power elite*. New York: Oxford University Press.
- Mills, C. W. 1997. The power elite. In E. Etzioni-Halevy (ed.) *Classes & elites in democracy and democratization. A collection of readings*. New York: Garland, 71–77.
- Mintz, B. & Schwartz, M. 1981. Interlocking directorates and interest group formation. *American Sociological Review* 46 (6), 851–869.
- Mizruchi, M.S. 1996. What do interlocks do? An analysis, critique and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology* 22, 271–298.

- Mäkinen, J. 2005. *Säätiö ja maakunta. Maakuntarahastojärjestelmän kentät ja verkostot*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology ja Social Research 265.
- Mäkinen, J. 2010. *Urheilun rakenteet ja tuki Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa*. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen julkaisuja nro 17.
- Mäkinen, J. 2012. Järjestöjen talous. Teoksessa J. Mäkinen (toim.) *Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys*. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:6, 52–85.
- Mäkinen, J. 2012. The anatomy of elite sports organization in Finland. In S.S. Andersen & L.T. Ronglan (eds) *Nordic elite sport. Same ambitions, different tracks*. Copenhagen Business School Press, 209–223.
- Mäkinen, J., Aarresola, O., Frantsi, J., Laine, K., Lehtonen, K., Lämsä, J., Saari, A. & Vihtinen, T. 2015. *Liikuntajärjestöjen arvioinnin kehittäminen ja lajiliittokysely*. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen julkaisuja nro 50.
- Mäkinen, J., Aarresola, O., Haarma, M., Lehtonen, K. & Lämsä, J. 2016. Managing civic activities by performance. Impacts of the government's performance based funding system and domain structure in Finnish sports policy. *International Journal of Sport Policy and Politics* 8 (2), 265–285.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giaque, D. 2015. Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly* 15 (4), 407–433.
- Norberg, J. 2011. A contract reconsidered? Changes in the Swedish state's relation to the sports movement. *International Journal of Sport Policy and Politics* 3 (3), 311–325.
- Noe, E. & Alroe, H.F. 2002. Combining Luhmann and Actor-Network Theory to see farm enterprises as self-organizing systems. Paper presented at the XVth ISA World Congress of Sociology, RC51 Sociocybernetics, Brisbane, Australia, July 7–13, 2002.
- NS (Nuori Suomi). *Toimintakertomukset 1993–2012*. Helsinki: Nuori Suomi ry.
- Ojala, A.-L. 2015. *Vaihtoehtoisuutta ja valtavirtaisuutta. Tutkimus suomalaisten lumilautailijoiden uria raamittavista asenteista, olosuhteista ja resursseista*. Jyväskylän yliopisto. Studies in Sport, Physical Education and Health 291.
- OK (Olympiakomitea) 1994. *Huippu-urheilu 2000. Strategia huippu-urheilun kehittämiseksi*.
- OK (Olympiakomitea) 1998. *Huippu-urheilu 2000-luvulle. Strategia huippu-urheilun kehittämiseksi*.
- OK (Olympiakomitea) 2002. *Huippu-urheilu 2000-luvulla. Strategia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi 2002–2006*.
- OK (Olympiakomitea) 2011. Olympiakomitea valtuuskunnan kokouspöytäkirja 17.11.2011.
- OK (Olympiakomitea) 2012. *Suomalaisen huippu-urheilun muutos. Huippu-urheilun muutostyöryhmän loppuraportti*. Suomen Olympiakomitea & Huippu-urheilun muutostyöryhmä.
- OK (Olympiakomitea) 2015. *Suomen Olympiakomitea ry vuosikertomus 2015*.

- OKM (opetus- ja kulttuuriministeriö) 2013. *Linjaukset liikuntatutkimuksen tukemiseksi vuoteen 2017. Liikuntatutkimuksen suunta-asiakirja*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2013:5.
- OKM (opetus- ja kulttuuriministeriö) 2016. *Liikuntatoimi tilastojen valossa. Perustilastot vuodelta 2014*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:11.
- OKM (opetus- ja kulttuuriministeriö) 2017a. Valtion liikuntahallinnon toimijat. [http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/hallinto\\_ja\\_toimijat/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/hallinto_ja_toimijat/?lang=fi) [viitattu 19.1.2017].
- OKM (opetus- ja kulttuuriministeriö) 2017b. *Liikuntatoimi tilastojen valossa 2015. Perustilastot vuodelta 2015*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:1.
- OPM (opetusministeriö) 1992. *Valtakunnallisten liikuntajärjestöjen tulohjaustyöryhmän muistio*. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmien muistioita 1992:2.
- OPM (opetusministeriö) 1995. *Liikuntajärjestöjen avustusjärjestelmätyöryhmän muistio*. Opetusministeriön työryhmien muistioita 1995:33.
- OPM (opetusministeriö) 1996. *Liikuntajärjestöjen avustusjärjestelmätyöryhmä II:n muistio*. Opetusministeriön työryhmien muistioita 1996:44.
- OPM (opetusministeriö) 2000. *Liikuntajärjestöjen avustusjärjestelmätyöryhmä III:n muistio*. Opetusministeriön työryhmien muistioita 2000:29.
- OPM (opetusministeriö) 2004a. *Huippu-urheilutyöryhmän muistio*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:22.
- OPM (opetusministeriö) 2004b. *Liikuntajärjestöjen tulohjauksen kehittäminen. Liikuntajärjestöjen avustusjärjestelmätyöryhmä IV:n muistio*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:33.
- OPM (opetusministeriö) 2009a. *Valtioneuvoston periaatepäätös liikunnan edistämisen linjoista*. Opetusministeriön julkaisuja 2009:17.
- OPM (opetusministeriö) 2009b. *Valtakunnallisten lajiliittojen tuloperusteisen määrärahaajan kehittäminen. Avustusjärjestelmätyöryhmä V:n muistio*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:27.
- OPM (opetusministeriö) 2010. *"Sanoista teoiksi." Huippu-urheilutyöryhmän ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:13.
- Osborne, S.P. 2006. The New Public Governance? *Public Management Review* 8 (3), 377-387.
- Ostrower, F. 2002. *Trustees of culture. Power, wealth, and status on elite arts boards*. Chicago: University of Chicago Press.
- Paajanen, M. 2015. Valtion liikuntaneuvoston jäsenet 2011–2015. Julkaisematon muistio.
- Parent, M.M., Kristiansen, E., Skille, E.Å. & Hanstad, D.V. 2015. The sustainability of the Youth Olympic Games: Stakeholder networks and institutional perspectives. *International Review for the Sociology of Sport* 50 (3), 326–348.
- Patomäki, H. 2007. *Uusliberalismi Suomessa. Lyhyt historia ja tulevaisuuden vaihtoehto*. Helsinki: WSOY.

- Paukku, J. 2016. Seuratuen perustiedot vuodesta 2013. Julkaisematon muistio. LIKES-tutkimuskeskus.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. 1978. *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pollit, C. 2007. The New Public Management: An overview of its current status. *Administratie si Management Public* 8, 8–15.
- Pollit, C. & Dan, S. 2011. The impacts of the New Public Management in Europe: A meta-analysis. Cocops Work Package 1 – Deliverable 1.1. European Commission, European Research Area & Seventh Research Programme.
- Quatman, C. & Chelladurai, P. 2008. Social network theory and analysis: A complementary lens for inquiry. *Journal of Sport Management* 22 (3), 338–360.
- Ratkaisujen Suomi. 2015. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.
- Ruostetsaari, I. 1989. *Energiapolitiikan määräytyminen. Julkisten, kollektiivisten ja markkinaperusteisten toimijoiden asema Suomen energiasektorin politiikka-verkostossa*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis A 278.
- Ruostetsaari, I. 1992. *Vallan ytimessä. Tutkimus suomalaisesta valtaeliitistä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ruostetsaari, I. 2002. *Valta muutoksessa*. Vantaa: Dark.
- Ruostetsaari, I. 2010. *Energiavalta. Eliitti ja kansalaiset muuttuvilla energiamarkkinoilla*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Ruostetsaari, I. 2014. *Vallan sisäpiirissä*. Tampere: Vastapaino.
- Ronglan, L.T. 2015. Elite sport in Scandinavian welfare states: legitimacy under pressure? *International Journal of Sport Policy and Politics* 7 (3), 345–363.
- Ropohl, G. 1999. Philosophy of socio-technical systems. *PHIL & TECH* 4 (3).
- Ruuskanen, P. 2003. *Verkostotalous ja luottamus*. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitoksen julkaisusarja, SoPhi:78.
- Ruusuvirta, M. 2013. Hybrid third sector organizations in Finland – Arts and cultural institutions in focus. *Nordisk Kulturpolitisk Tidskrift* 16 (2), 217–238.
- Saari, J. 2011. Pienten askelten politiikka ja hyvinvointivaltion muutos. Teoksessa J. Saari & M. Niemelä (toim.) *Politiikan polut ja hyvinvointivaltion muutos*. Helsinki: Kelan tutkimuslaitos, 7–25.
- Salamon, L.M. 2002. The resilient sector: the state of nonprofit America. In L.M. Salamon (ed.) *The state of nonprofit America*. Washington D.C.: Brookings, 3–64.
- Salasuo, M., Piispa, M. & Huhta, H. 2015. *Huippu-urheilijan elämäntilanne. Tutkimus urheilijoista 2010-luvun Suomessa*. Nuorisotutkimusseura/Nuorisotutkimusverkosto, julkaisu 166.
- Sayer, A. 1992. *Method in social science. A realist approach*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Routledge.
- Schafer, U. 2015. Elite sport and sport-for-all: tales of a small country. In R. Bailey & M. Talbot (eds) *Elite sport and sport for all. Bridging two cultures?* Oxon: Routledge, 108–118.

- Schmitter, P.C. 1974. Still the century of corporatism? *The Review of Politics* 36 (1), 85–131.
- Schofer, E. & Fourcade-Gourinchas, M. 2011. The structural contexts of civic engagement: Voluntary association membership in comparative perspective. *American Sociological Review* 66 (6), 806–828.
- Seibel, W. 1990. Organizational behaviour and organizational function: Toward micro-macro theory of the third sector. In H.K. Anheier & W. Seibel (eds) *The third sector: Comparative studies of nonprofit organizations*. Berlin: de Gruyter, 107–122.
- Seidl, D. 2005a. Organization and interaction. In D. Seidel & K.H. Becker (eds) *Niklas Luhmann and organization studies*. Liber & Copenhagen Business School Press, Stockholm, 145-170.
- Seidl, D. 2005b. The basic concept of Luhmann's System Theory of Social Systems. In D. Seidel and K.H. Becker (eds.) *Niklas Luhmann and organization studies*. Copenhagen: Liber, 21–53.
- Seppänen, P. 1983. *Suomen liikuntajärjestöistä ja niiden toiminnasta 1980-luvun alkaessa*. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia No 28.
- Seppänen, P. 1990. *Urheilu ja yhteiskunta*. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia No 49.
- Siisiäinen, M. 1998. Uusien ja vanhojen liikkeiden keinovalikoimat. Teoksessa K. Ilmonen & M. Siisiäinen (toim.) *Uudet ja vanhat liikkeet*. Tampere: Vastapaino, 219–244.
- Siisiäinen, M. 2007. Uudet yhdistykset ja intressien representaatio. Teoksessa T. Kaakkuriniemi & J. Mykkänen (toim.) *Politiikan representaatio*. Helsinki: Valtiotieteellinen yhdistys, 302–323.
- Siisiäinen, M. 2011. Yhdistykset, joukkotoiminta ja myöhäismoderni hegemonia. Teoksessa R. Rinne & A. Jauhiainen (toim.) *Aikuiskasvatus ja demokratian haaste*. Helsinki: Kansanvalistusseura & Aikuiskasvatuksen tutkimuksen seura. 148–167.
- Siisiäinen, M. & Blom, R. 2009. Associational activeness and attitudes towards political citizenship in Finland from a comparative perspective. *Journal of Civic Society* 5 (3), 265–281.
- Siisiäinen, M. & Kankainen, T. 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuuden näkymät Suomessa. Teoksessa *Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen*. Oikeusministeriö, Raportteja 2009:5, 90–137.
- Skille, E.Å. & Säfvenbom, R. 2011. Sport policy in Norway. *International Journal of Sport Policy and Politics* 3 (2), 289–299.
- Skille, E.Å. 2011. Sport for all in Scandinavia: Sport policy and participation in Norway, Sweden and Denmark. *International Journal of Sport Policy and Politics* 3 (3), 327–339.



- Skirstad, B. & Chelladurai, P. 2011. For 'love' and money: a sports club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management* 25 (4), 339–353.
- Slack, T. 1985. The bureaucratization of a voluntary sport organization. *International Review for the Sociology of Sport* 20 (3), 145–166.
- SLU (Suomen Liikunta ja Urheilu). Toimintakertomukset 1994–2014.
- SLU (Suomen Liikunta ja Urheilu) 2010. Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n strategia ”Suomen Liikunta ja Urheilu vuoteen 2010”.
- SLU (Suomen Liikunta ja Urheilu) 2011. Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n toiminta- ja taloussuunnitelma 2012.
- Smith, S.R. 2010. Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge. *Policy and Society* 29 (3), 219–229.
- SponsorInsight 2016. Urheilun sponsorointi vuonna 2015. [http://www.sponsorinsight.fi/uploads/1/1/1/0/11102604/sponsorointimarkkina\\_2015\\_\\_sponsor\\_insight\\_finland.pdf](http://www.sponsorinsight.fi/uploads/1/1/1/0/11102604/sponsorointimarkkina_2015__sponsor_insight_finland.pdf) [viitattu 23.11.2016].
- Steen-Johnsen, K. & Hanstad, D.V. 2008. Change and power in complex democratic organizations. The case of Norwegian elite sports. *European Sport Management Quarterly* 8 (2), 123–143.
- Stenling, C. & Fahlen, J. 2009. The order of logics in Swedish sport – feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European Journal for Sport and Society* 6 (2), 121–134.
- Stokman, F.N. & Wasseur, F.W. 1985. National networks in 1976: a structural comparison. In F.N. Stokmann, R. Ziegler & J. Scott (eds) *Networks of corporate power: a comparative analysis of ten countries*. Glasgow: Polity Press, 20–44.
- Stokman, F.N., Van der Knoop, J. & Wasseur, F.W. 1988. Interlocks in the Netherlands: Stability and careers in the period 1960–1980. *Social Networks* 10, 183–208.
- Storm, R.K. & Trygve L.A. 2015. The question of the trickle-down effect in Danish sport: can a relationship between elite sport success and mass participation be identified? In R. Bailey & M. Talbot (eds) *Elite sport and sport for all. Bridging two cultures?* Oxon: Routledge, 41–56.
- Sztompka, P. 1993. *The sociology of social change*. Oxford: Blackwell.
- Sztompka, P. 2000. Cultural trauma. The other face of social change. *European Journal of Social Theory* 3 (4), 449–466.
- Suchman, M.C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* 20 (3), 571–610.
- Sulkunen, P. 1998. *Johdatus sosiologiaan – käsitteitä ja näkökulmia*. Juva: WSOY.
- Suomen Akatemia 2016. *Tieteen tila 2016*. Toim. A. Nuutinen, A. Mälkki, K. Huutoniemi & J. Törnroos, Suomen Akatemia. [www.aka.fi/globalassets/30tiedepoliittinen-toiminta/tieteentila/aka\\_tieteen\\_tila\\_yksi.pdf](http://www.aka.fi/globalassets/30tiedepoliittinen-toiminta/tieteentila/aka_tieteen_tila_yksi.pdf) [viitattu 10.1.2017].
- Temmes, M. & Kiviniemi, M. 1995. *Suomen hallinnon muuttuminen 1987–1995*. Helsinki: Helsingin yliopisto, yleisen valtio-opin tutkimuslaitos & valtiovarainministeriö.

- Temmes, M. 1998. Finland and New Public Management. *International Review of Administrative Sciences* 64, 441–456.
- Temmes, M. 2001. *Määräaikaisen valmistelun kehittäminen*. Valtiovarainministeriö. Tutkimukset ja selvitykset 6/2001.
- Temmes, M. 2008. Suomen hallintopolitiikan pitkät aallot ja käännekohtat. *Hallinnon Tutkimus* 27(3), 69–79.
- Temmes, M. 2014. Poliitiikan politisoituminen – virkamiestyön kriisi. *Hallinnon Tutkimus* 33 (1), 54–62.
- TENK (Tutkimuseettinen neuvottelukunta) 2016. Ihmistieteisiin luettavien tieteenalojen eettiset periaatteet. <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistieteiss%C3%A4/eettiset-periaatteet> [viitattu 21.11.2016].
- Tilling, M.V. 2004. *Refinements to legitimacy theory in social and environmental accounting*. Commerce Research Papers Series No. 04-6.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- Valo (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio). *Toimintakertomukset 2013–2014*.
- Valo (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio) 2012a. *Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry:n strategia 2013–15*.
- Valo (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio). 2012b. *Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry:n toimintasuunnitelma 2013*.
- Valo (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio). 2014. Lehdistötiedote: Valon ja Olympiakomitean operatiiviset toiminnot yhdistyvät. Tavoitteena suomalaisen liikunnan ja urheilun toimintatavan muutos. <http://www.sport.fi/uutiset/uutinen/valon-ja-olympiakomitean-operatiiviset-toiminnot-yhdistyvat> [viitattu 24.4.2014].
- Valo (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio) 2015. *Valovuosi 2015*.
- Van Leeuwen, T. 2007. Legitimation in discourse and communication. *Discourse and communication* (1), 91.
- Vasara, E. 2004. *Valtion liikuntahallinnon historia*. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu 157.
- Virtala, M. 1992. Tulosohjaus liikuntakulttuurin uudistajana. Teoksessa *Liikunnan strategiatyö LIKUSTRA 1991–92*. Porvoo: WSOY, 14–19.
- VLN (Valtion liikuntaneuvosto) 1993. Ehdotus liikuntajärjestöjen valtionavustusten jakoperiaatteiksi uudessa yhteistoimintaorganisaatiossa.
- VLN (Valtion liikuntaneuvosto) 2010. *Linjoja liikuntaan vuodesta 1920*. Valtion liikuntaneuvosto & opetus- ja kulttuuriministeriö.
- VLN (Valtion liikuntaneuvosto) 2012. *Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys*. Toim. J. Mäkinen. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2012:6.
- VLN (Valtion liikuntaneuvosto) 2013. *Arviointi valtion liikuntamäärärahojen kasvun vaikutuksista hallituskaudelle 2007–2011*. 2. uud. painos. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2013:8.

- VLN (Valtion liikuntaneuvosto) 2015. *Valtionhallinto liikunnan edistäjänä*. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2015:4.
- Wäsche, H. 2015. Interorganizational cooperation in sport tourism: A social network analysis. *Sport Management Review* 18, 542–554.
- Wasserman, S. & Galaskiewicz, J. 1994. *Advances in social network analysis: Research in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks: Sage.
- Wasserman, S. & Faust, K. 1994. *Social network analysis. Methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Watts, D.J. 1999. Networks, dynamics and the small world phenomenon. *American Journal of Sociology* 105 (2), 493–527.
- Wise, S. 2014. Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. *European Management Journal* 32 (5), 703–711.
- Wollebek, D., Ibsen, B. & Siisiäinen, M. 2010. Voluntary associations at the local level in three Nordic countries. In R. Alapuro & H. Stenius (eds) *Nordic associations in a European perspective*. European Civic Society, Volume 8.
- Zacheus, T. 2008. *Luonnonmukaisesta arkiliikunnasta liikunnan eriytymiseen. Suomalaiset liikuntasukupolvet ja liikuntakulttuurin muutos*. Turun yliopiston julkaisuja 268.
- Yliaska, V. 2014. *Tehokkuuden toiveuni. Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle*. Helsinki: Into.
- Ylikangas, H. 1990. *Markat miljooniksi. Puoli vuosisataa suomalaista veikkausta*. Jyväskylä: Gummerus.

LIITE 1 Haastattelujen saateteksti ja haastattelurunko 2012.

Hei!

Työskentelen tutkijana LIKES-tutkimuskeskuksessa Jyväskylässä. Olen aloittanut liikuntajärjestöjen dokumentointiprojektin marraskuussa 2011. SLU on kehitysjohtaja Juha Heikkalan tuella ollut tiiviisti mukana projektissa.

Tavoitteena on koota luotettava ja monipuolinen aineisto, jonka kautta rakenne- ja toimintatapauudistuksen **taustat, tavoitteet ja eteneminen** voidaan kuvata mahdollisimman laajasti. Aineiston pohjalta tuotetaan kirjallinen julkaisu.

Keskeisin aineisto koostuu haastatteluista, jonka vuoksi tiedustelen mahdollisuuttanne ja halukkuuttanne olla haastateltavana? Tavoitteena on toteuttaa haastattelut pääosin viikkojen 4-13 aikana. Aikaa haastatteluun menee noin 60–90 minuuttia. Dokumentointiprojektista tehtävään julkaisuun mahdollisesti tulevat haastattelusitaatit ja kirjoittajan tekemät tulkinnat on mahdollista itse tarkistaa.

Jos haastattelu on mahdollinen, palataan asiaan ja katsotaan sopiva aika.

Terveisin,

Kati Lehtonen

Kati Lehtonen, Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES  
Jyväskylä  
puh. 020 762 9519  
0500 460 162  
kati.lehtonen@likes.fi

1. Haastattelun taustat ja dokumentoinnin tavoitteet, toteutus ja julkisuus.
2. Haastateltavan omat taustat ja työtehtävät?
3. SLU:n perustaminen ja kehityskaari 2010-luvulle?

Esim. SLU-yhteisön keskeiset kiintopisteet ja toiminnan sisältöihin vaikuttaneet tekijät kuluneiden noin kahdenkymmenen vuoden aikana?

4. Tulosohjauksen ja toimialarakenteen vaikutukset liikunnan järjestökenttään?

Esim. Mitä vaikutuksia tulosohjauksella ja toimialarakenteella on ollut liikunnan järjestökenttään sekä liikuntakulttuurin kehittymiseen ja sen nykyiseen tilaan?

5. SLU:n visio2020:n, yhteisten valintojen ja RTS-prosessin taustat, perusteet ja tavoitteet?

Esim. *Visio 2020* taustat ja perusteet; miten ja milloin ajatus ”Suomi on maailman liikkuvien urheilukansa 2020?” sai alkunsa?  
Miten *rakennuudistusprosessi* eteni vuoden 2011 aikana omasta näkökulmasta katsottuna?

6. Uuden Liikuntajärjestön perustaminen ja kevään 2012 tapahtumat?

Esim. Talven ja kevään 2012 keskeiset tapahtumat *Uuden Liikuntajärjestön* perustamiseen asti?

Keskeiset henkilöt?

Uuden Liikuntajärjestön perustaminen, hallituksen muodostaminen ja syksyn 2012 keskeiset tavoitteet?

HAASTATTELURUNKO

2015

Kati Lehtonen, Tutkija (LitM)  
LIKES-tutkimuskeskus, Jyväskylä  
[kati.lehtonen@likes.fi](mailto:kati.lehtonen@likes.fi)  
0207629519

### Liikunnan kansalaistoiminnan muuttuvat rakenteet ja eetokset

Tarkastelen [väitöskirjatutkimuksessani](#) urheiluliikkeessä meneillään olevaa muutosprosessia. Tavoitteena on muodostaa kokonais käsitys liikunnan kansalaistoiminnan nykytilasta, muutoksesta ja tavoitellusta tulevaisuudesta urheiluliikkeen muutosprosessin kautta. Keskeisin tutkimusaineisto koostuu haastatteluista. Haastattelin vuosien 2012–13 aikana muutosprosessissa keskeisesti mukana olleita valtakunnallisten järjestöjen johtajia, valtionhallinnon edustajia sekä seuratoimijoita. Koska muutosprosessi on edennyt oleellisesti viimeisen kahden vuoden aikana, teen muutamia lisähaastatteluja kuluvan vuoden aikana.

Alla on haastattelun keskeiset teemat esimerkkisisältöineen, joita sovellan haastateltavan taustan (esim. työtehtävät, mahdollinen aiempi haastattelu) mukaan:

1. Urheiluliikkeen muutos 2012–2014 (2015→)
  - Uusi Liikuntajärjestö – Valo ry – Valo-OK
  - Väliaikaishallitus ja kolme puheenjohtajakautta
  - Varsinaisen toiminnan käynnistyminen, hallitusvalinnat
  - Yt-neuvottelut
  - Valo-OK; ketä tai mitä se edustaa tällä hetkellä
  - Valtion rooli muutosprosessissa
  - Muutosagentit
2. Urheiluliike ja valtio
  - Urheiluliikkeen toimintaa määrittävät tekijät: valtion resurssi-, normi- ja informaatio-ohjaus? perusta kansalaistoiminta/vapaaehtoistyö? valtakunnallisuus vs. paikallisuus?
  - Muutosprosessin vaikutukset urheiluliikkeen ja valtion väliseen suhteeseen/yhteistyöhön?
  - Urheiluliikkeen tehtävät, asema ja rooli suhteessa valtion liikuntapolitiisiin tavoitteisiin?

LIITE 3 Koodiperheet ja yksittäiset koodit osatutkimuksessa kaksi.

Koodi- perhe	Arvot	Historia	Kommuni- kaatio ja luottamus	Manage- rialismi	Organi- saatio	Valta	Valtio- suuntau- tuneisuus
Koodi (toistu- vuus, n)	huippu- urheilu vs. liikunta (17)	proses- sien ir- rallisuus (8)	luottamus ulospäin (19)	yksilö keskiössä (9)	organi- saation toiminta sisältä (36)	johtami- nen (32)	valtio- suuntau- tuneisuus (40)
	arvopohja (15)	edun- valvonta (5)	luottamus (8)	asiak- kuus ja palvelu- puhe (8)	yhteisöl- lisyyys (2)	resurs- siohjaus (17)	laki (3)
	arvostus (4)	järjestö- kes- keisyys (5)	kommuni- kaatio (7)	verkosto- puhe (5)	operatio- naalinen toimija (2)	poliitti- nen valta (10)	
	erilaiset arvot (1)	Siperia (2)	kommuni- kaatio ja retoriikka (5)	asian- tunti- juus (2)	jäsenet (1)	poliitti- suus (8)	
		erilaiset toi- minta- logiikat (1)		tunteet (1)		perso- noitumi- nen (7)	
						rahoitus (5)	
						demok- ratia (3)	

LIITE 4 Aineistolähteet osatutkimuksissa kolme ja neljä.

Keskusjärjestö/Työryhmä	Toimintavuosi /-vuodet	Lähde (n)			Yht.
		TK	TRM	Muu	
<b>KESKUSJÄRJESTÖT</b>					
Kuntoliikuntaliitto (KUNTO)	1993–2012	20			20
Nuori Suomi (NS)	1993–2012	20			20
Olympiakomitea (OK)	1993–2014	22			22
Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU)	1994–2012	19			19
Valo	2013–2014	2			2
<b>TYÖRYHMÄT</b>					
Kansallisen liikuntaohjelman työryhmä (KLO)	2006–2008		1		1
Liikuntapolitiikan tulevaisuus -työryhmä (LIIPO)	2014–2015		1		1
Huippu-urheilutyöryhmät (HUTR), I–V	1994, 1998, 2001–2002, 2003–2004, 2008–2010		5		5
Huippu-urheilun muutostyöryhmä (HUMU)	2010–2012		1		1
Liikuntajärjestöjen avustustyöryhmät (LATR) I–V	1995, 1996, 1999–2000, 2003–2004, 2008–2009		5		5
Liikuntalakityöryhmät (LLTR) I–II	1996–1997, 2013–2014		2		2
Valtion liikuntaneuvosto (VLN) / Liikuntamäärärahaos (JMRJ)	1993–2014 /1993			2	2
<b>YHTEENSÄ</b>		<b>83</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

TK=toimintakertomus, TRM=työryhmämuistio, Muu=muu kirjallisuuslähde



LIITE 5 Kokonaisverkoston suurlinkkaajat painokertoimilla.

Nimi	Taustaorgani- saatio(-t)	Positio(-t)	Link- kien lkm	Degree	Jäsenyys- roolit painoker- toimella
Haukilahti Timo	OKM	johtaja, neuvotteleva virkamies liikunta-asiaineuvos	11	0,524	19,0
Tolonen Hannu	VLN OKM	pääsihteeri ylitarkastaja	9	0,429	11,0
Virtala Mirja	OKM	kulttuurisihteeri, kulttuuriasiaineuvos	9	0,429	9,0
Nieminen Risto	Veikkaus OK Valo	toimitusjohtaja, tiedotus- johtaja puheenjohtaja puheenjohtaja	8	0,381	14,0
Ranto Esko	TUL HKI kaupunki VLN	useita toimihlö- ja johto- tehtäviä liikuntajohtaja varapuheenjohtaja	7	0,333	6,5
Syväsalmi Harri	OKM	johtaja	7	0,333	11,0
Heikkala Juha	TaY KIHU VLN SLU	tutkija assistentti pääsihteeri useita toimihlö-tehtäviä	6	0,286	4,0
Korjus Tapio	Kuortaneen uo VLN	rehtori, valmennus- keskuksen johtaja puheenjohtaja	6	0,286	8,0
Niemi-Nikkola Kari	OK	valmennuksen johtaja, kehitys- ja toimistopääl- likkö	6	0,286	5,5
Innanen Maija	SLU Svoli Stadion-säätiö	yhteyspäällikkö pääsihteeri toimitusjohtaja	5	0,238	5,5
Japisson Teemu	OLL NS OK Valo	puheenjohtaja kehitysjohtaja, pääsihteeri pääsihteeri pääsihteeri	5	0,238	3,5
Oksanen Mauri	SVUL SLU	pääsihteeri suunnittelu- ja projekti- päällikkö	5	0,238	4,0
Savola Jorma	KUNTO	pääsihteeri	5	0,238	3,5
Purontakanen Jouko	OK	pääsihteeri	5	0,238	4,5
Rauramo Anssi	Kokoomus VLN	kansanedustaja puheenjohtaja	5	0,238	7,0
Ahde Matti	TUL Veikkaus	puheenjohtaja toimitusjohtaja	4	0,19	5,5
Ilkka Tapani	Vierumäen uo OK	rehtori puheenjohtaja	4	0,19	10,0
Kantola Heikki	OK	valmennuspäällikkö	4	0,19	3,5
Laakso Maria	Svoli	pääsihteeri	4	0,19	4,0

LIITE 5 (jatkoa)

Nimi	Taustaorgani- saatio(-t) <sup>1</sup>	Positio(-t)	Link- kien lkm	Degree	Jäsenyys- roolit painoker- toimella
Laitinen Timo	Valtiokonttori SSuL SLU	johtaja puheenjohtaja puheenjohtaja	4	0,19	11,0
Laurell Hannu	Para	puheenjohtaja	4	0,19	3,0
Pekkala Jukka	OK SSL SLU	projektipäällikkö projektipäällikkö pääsihteeri	4	0,19	6,0
Pihlakoski Antti	SUL	puheenjohtaja	4	0,19	5,5
Puro Merja	Svoli	pääsihteeri	4	0,19	4,0
Puronaho Kari	JYU Vierumäen uo	tutkija tutkimus- ja kehitysjohtaja	4	0,19	2,5
Vesterinen Kyösti	Merenkulul. KUNTO	pääjohtaja puheenjohtaja	4	0,19	9,0
Vähätalo Pekka	NS	pääsihteeri	4	0,19	2,5
Alaja Pertti	SPL	pääsihteeri varapuheenjohtaja	3	0,143	2,5
Brax Tuija	SKL Vihreät	jäsen kansanedustaja	3	0,143	6,0
Harkimo Leena	Kokoomus VLN	kansanedustaja puheenjohtaja	3	0,143	5,0
Holopainen Teuvo	SPL	pääsihteeri	3	0,143	2,5
Kervinen Birgitta	TUL SLU	varapuheenjohtaja tiedotussihteeri	3	0,143	3,0
Lamponen Anssi	VLN	pääsihteeri	3	0,143	4,0
Lomma Esa	SPNL	puheenjohtaja	3	0,143	2,5
Lämsä Jari	KIHU	tutkija, yksikönjohtaja	3	0,143	2,0
Mattila Raija	OKM	johtaja, kulttuuriasiainneuvos	3	0,143	3,0
Paatero Sirpa	TUL	puheenjohtaja	3	0,143	4,0
Paavolainen Leena	Para SAL OK-HY	valmennuspäällikkö valmennuspäällikkö varajohtaja	3	0,143	2,5
Partanen Kirsti	Svoli	puheenjohtaja	3	0,143	4,0
Piirainen Jari	OK	nuorten valmennuspääl- likkö	3	0,143	4,5
Rusko Heikki	SHL KIHU	toimitusjohtaja johtaja	3	0,143	3,0
Saarinen Matti	SDP VLN	kansanedustaja puheenjohtaja	3	0,143	7,0
Talermo Roger	Amer OK	toimitusjohtaja puheenjohtaja	3	0,143	5,0
Tallberg Peter	SLU KOK	pääsihteeri jäsen	3	0,143	3,0

## ALKUPERÄISJULKAISUT

- I Lehtonen, Kati 2015. Suomalaisen urheiluliikkeen muutosprosessi systeemiteoreettisesti tulkittuna. *Hallinnon Tutkimus* 34 (4), 326–340.
- II Lehtonen, Kati 2017. 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.
- III Lehtonen, Kati; Laine, Kaarlo & Itkonen, Hannu 2016. Päällekkäisjäsenyydet liikunnan ja urheilun organisaatioverkostossa. *Hallinnon Tutkimus* 35 (4), 304–320.
- IV Lehtonen, Kati 2017. Luolamiehet ja Suurlinkkaajat suomalaisessa liikunnan ja urheilun eliittiverkostossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 82 (2), 127–140.

Alkuperäisjulkaisut eivät sisälly väitöskirjan sähköiseen versioon.