

# KORONAKRIISI HAASTAA SEURATOIMIJAT

Globaali koronapandemia on pysäyttänyt urheilun. Kolmannen sektorin toiminnaksi jäsenneetyt liikunta- ja urheiluseurat ovat 2000-luvulla ottaneet ripeitä ammattimaistumisen askeleita ja joutuneet koronakriisissä ongelmiin. Urheilujärjestöissä ja -seuroissa eletään sopeuttamistoimien aikaa.

**TÄSSÄ ARTIKKELISSA PAINOPISTE** on yllättävässä seuratoimintojen kriisiytymisessä. Kysymme, millaisia pohdintoja kriisi synnyttää sekä miten organisaatiokäytännöt ja käytettävissä olevat pääomat saattavat muuttua. Hyödynnämme tarkastelussamme rakenteistumisen ja pääoman käsitteitä.

**Anthony Giddensin** rakenteistumisteorian mukaan ihmiset tekevät yhteiskunnallisista ilmiöistä havaintoja, joihin perustuen toimivat toisin. Näin yhteiskunta rakenteistuu uudelleenlaiseksi. (Giddens & Sutton 2017.) **Pierre Bourdieun** pääomateoretisoinnin opetus myös urheilurakenteistumiseen on, että toimintojen organisointi edellyttää taloudellista, sosiaalista ja kulttuurista pääomaa (Bourdieu 1984). Koronaviruksen synnyttämä tilanne havainnollistaa, kuinka samanaikaisesti kokoontumisen estyessä ja rahojen loppuessa kulttuurisellakaan pääomalla ei ole käyttöä.

## Kansalaistoimintojen koronakriisi

Suomalaisen liikuntakulttuurin suuria muutoksia ovat olleet urheilullistuminen 1900-luvun alusta alkaen, kuntoliikunnan nousu 1960-luvulta, liikuntakulttuurin eriytyminen 1980-luvulta ja ammattimaisten käytäntöjen yleistyminen 2000-luvulla. (Itkonen 2015, 53–56.) Muutokset ovat olleet mittavia, mutta ne ovat silti toteutuneet ”verkkaisena evoluutiona”. Sen sijaan koronaviruksen seuraukset ovat synnyttäneet äkkikriisin.

On ennen aikaista arvioida pandemian vaikutuksia pitkällä aikavälillä, mutta murroksen ennusmerkkejä on tunnistettavissa. Ensimmäisen kerran niin asiantuntijat kuin valtiojohto ovat luokitelleet seuratoimintaan osallistumisen terveysriskiksi.

Valtakunnalliset liikuntajärjestöt jäsenseuroineen ovat ajaneet alas toimintojaan. Kunnat ja yritykset ovat sulkenneet liikuntapaikkoja ja -palvelujaan. Edellisuusikymmenten tapaan liikuntakentän toimijat ovat sitoutuneet yhteistyöhön muiden politiikkalohkojen kanssa yhteisen ongelman ”häkittämiseksi”. (ks. Huhtanen & Itkonen 2018; Saari 2006).

Toiminnan pysähtyminen on aiheuttanut seurakentälle taloudellisen haasteen. Vaikeuksissa ovat juuri toimintaa ammattimaistaneet seurakentät. On pitänyt ratkaista, voi-

daanko tuottaa joitakin palveluja, pitää palkkaväkeä töissä ja kerätä toimintamaksuja. Monessa seurassa on käynnistetty yt-neuvottelut ja työntekijöiden lomautukset. Osa seuroista on vaikeuksissa omistamiensa liikuntatilojen kiinteiden kustannusten kanssa.

Samalla valtiojohtoon ohjeistama seurojen, yritysten ja kuntien liikuntatoiminnan alasajo on johtanut organisoimattoman liikunnan lisääntymiseen. Seurojen sijaan kuntien ulkoliikuntapaikkoja kansoittavat perheet, pienryhmät ja kaveriporukat, jotka pyrkivät löytämään omat nurkkansa ryhmäkoko- ja etäisyysuositukset huomioiden.

## Hybrideihin käytäntöihin

Liikuntakulttuurin eriytyessä vapaaehtoiset ovat osassa seuroista korvautuneet yhä enemmän ammattilaisilla ja jäsenyydet asiakkuuksilla. Eriytyminen on johtanut uudelleenlaistamiseen verkostoihin, kumppanuuksiin ja toimintakäytäntöihin. Viimeisen 30 vuoden aikana liikuntaseurat ovat myös uudelleenasetuneet liikunnan lakisääteisessä työnjaossa. Seurojen toimintakentän rajat ovat summentuneet sekä laajentuneet yksityiseen ja julkiseen palvelutuotantoon. **David Billis** (2010) on kuvannut muutosta hybridisaation käsitteellä.

Hybridisoitunut organisaatio on omaksunut toimintaperiaatteita useilta yhteiskuntasektoreilta, vaikka sen juuret ovatkin yhdellä sektorilla ja sen pelisäännöissä (Billis 2010, 3–4). Kolmannen sektorin organisaatioille ominaista on ollut vapaaehtoistyö ja jäsenyyteen perustuva osallistuminen. Seuroissa hybridisoituminen on ilmennyt mm. palkkatyöläistymisenä, jäsenkortittomien harrastajien lisääntymisenä, osakeyhtiöittämisestä sekä tulorahoituksen monimuotoistamisena julkisilla palvelutehtävillä.

Suomalaisen seuratoiminnan 1990-luvulta vauhdittanutta hybridisoitumista selittävät useat tekijät. Ensinnäkin 1990-luvun alun taloustaantumasta seurannut hyvinvointivaltion kriisi johti julkishallinnossa uusien johtamisoppien jalkautumiseen. Myös suhtautuminen muiden yhteiskuntasektorien toimijoihin kansalaisten palvelutuotannossa muuttui. Uuden julkisjohtamisen oppien mukaisesti alettiin soveltaa markkinatalouden toimintamalleja, jotka edesauttoivat yksityisen sektorin palvelutuotannon kasvua sekä yhteiskunnan laaja-alaisempaan markkinoistumiseen. (ks. Yliaska 2014; Harris 2010.) Seuroille muutos loi mahdollisuuksia monipuolista tulorahoitusta ja suunnata toimintaa julkiseen palvelutuotantoon, mikä toisaalta edellytti tietyntyyppisen julkishallinnon toimintaperiaatteiden hyväksymistä.

Toiseksi 1990-luvulta vauhdittanut yksityisen sektorin palvelutuotannon kasvu haastoi seuroja arvioimaan toimintansa järjestämisperiaatteita sekä hyödyntämään yksityisiä liikuntapaikka- ja asiantuntijapalveluja toimin-

tojensa kehittämisessä. Kilpailu harrastajista on ajanut seuroja liikuntatarjonnan laajentamiseen ja ”asiakaslähtöisempään” palvelutuotantoon.

Kolmanneksi julkishallinnon omaksumat markkinatalouden mallit ovat heijastuneet sen harjoittamaan liikuntajärjestöjen ohjaukseen (ks. Lehtonen 2017). Valtakunnallisten järjestöjen kautta mallit ovat valuneet osin myös paikallistasolle seuroihin.

Neljänneksi yhteiskunnan markkinoistumisen ja koulutustason nousun myötä toiminnan hybridisoitumiseen ovat vaikuttaneet myös seurojen sisäiset voimat. Palkattu henkilöstö ja entistä koulutetummat luottamushenkilöt (ks. Koski & Mäenpää 2018) ovat tuoneet seurajohtamiseen toimintakäytäntöjä muilta toimialoilta.

### Haavoittuva ammattimaistuminen

Hybridisaatio ja ammattimaistuminen asettuvat kriisisä uuteen valoon. On uhkana, että seuroja kaatuu talousvaikeuksiin ja osajia – seurajohtoa, valmentajia, pelaajia – siirtyy muihin tehtäviin. Uravalintojen mielekkyys voi kyseenalaistua. Vähimmällä selviävät seurat, jotka tukeutuvat vapaaehtoisvoimiin ja julkisiin liikuntapaikkoihin. Ne voivat odottaa pandemian rauhoittumista ja käynnistää toimintansa tämän jälkeen kaivamalla esiin sosiaalisia ja kulttuurista pääomaansa.

Poikkeusaika on kaivertanut ammattimaisuuden kertomukseen särön ja seurajohdon yleinen riskitietoisuus on kasvanut. Olosuhdehankkeisiin ja työntekijäpalkkauksiin muodostuu uusi näkökulma. Riskialttiimpien toimintojen osakeyhtiöittämisestä voi muodostua entistä houkuttelevampi hallinnollinen ratkaisu seurakonkurssien ehkäisemiseksi. Tilanne voi myös lisätä kentän ammattimaistumista, kuten työnantajien ja -tekijöiden järjestäytymistä. Todennäköisen taloustaantumisen myötä harrastajien kriittisyys kustannuksia kohtaan saattaa lisääntyä.

Toisaalta ammattimaistuneen valmennuksen ja koronan aiheuttaman lähivalmennuskiellon kohtaaminen on synnyttänyt pikavauhtia etävalmennusta. Uudet etävalmennus- ja omaharjoituskäytänteet voivat edistää seura-toimijoiden työllistymistä kriisin jälkeenkin.

Haavoittuneen ammattimaistumisen myötä on ajankohtaista pohtia, mikä onkaan kolmannen sektorin asema ja ainutlaatuisuus liikunnan ja urheilun alueella. Jos seurat joutuvat mukaan taantumaan, palataanko toimintoihin kolmannen sektorin ehdoilla vai haetaanko uusia hybridimalleja? Mitä kriisistä opitaan?

### Suuntana tulevaisuus

Kriisin jälkeen kansalaistoiminnat rakenteistuvat uudella tavoin. Pääomien merkityksiä ja keskinäisyyhteitä tullaan pohtimaan entistä tarkemmin. Tällöin joudutaan arvioimaan myös tekemisten arvoperustaa. Täten koronavirus on antanut mahdollisuuden tulevaisuuteen suuntaamiselle ja oletettavaa on, että kenttä eriytyy edelleen. Mahdollisesti sosiaalinen ja kulttuurinen pääoma nousevat jälleen taloudellisen pääoman rinnalle keskeisinä resursseina toiminnassa.

Koronapysähdys on jo tuonut uudelleen näkyväksi urheilu- ja liikuntaseurojen yhteisöllisyyttä. Kannattajat

ovat ryhtyneet ostamaan kausikortteja ja seurat käynnistämään varainkeruukampanjoita. Kriisi aktivoi ihmisiä seurojen pelastamiseen. Oman toiminnan pysähtyttyä ovat jotkut seurat jatkaneet yhteiskunnallista vastuunkantoaan esimerkiksi ikäihmisten kaupassakäyntiapuna. Seurat ovat sittenkin ammentaneet voimaa kolmannelle sektorille omaleimaisesta sosiaalisesta pääomasta. Huolipuheen rinnalla viriää vahva yhdessä selviämisen viesti. Nähtäväksi jää, miten liikunnan kolmas sektori asemoituu tulevaisuudessa sekä mitkä ovat sen arvopohjat ja tehtävät.

#### HANNU ITKONEN, YTT

liikuntasosiologian professori  
Liikuntatieteellinen tiedekunta  
Jyväskylän yliopisto  
hannu.itkonen@jyu.fi

#### OUTI AARRESOLA, LitT

erikoistutkija  
Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus  
outi.aarresola@kihu.fi

#### KERKKO HUHTANEN, LitM

tohtorikoulutettava  
Liikuntatieteellinen tiedekunta  
Jyväskylän yliopisto  
kerkko.huhtanen@jyu.fi

### LÄHTEET

- Billis, D.** 2010. From welfare bureaucracies to welfare hybrids. Teoksessa D. Billis (toim.) 2010. Hybrid organizations and the third sector. Challenges for practice, theory and policy. New York: Palgrave Macmillan, 3–24.
- Giddens, A. & Sutton, P. W.** 2017. Sociology. Cambridge: Polity Press.
- Harris, M.** 2010. Third sector organizations in a contradictory policy environment. Teoksessa D. Billis (toim.) 2010. Hybrid organizations and the third sector. Challenges for practice, theory and policy. New York: Palgrave Macmillan, 25–45.
- Huhtanen, K. & Itkonen, H.** 2018. Suomalaisen sosiaalipolitiikan ja liikuntapolitiikan yhtenevät päämäärät 1920–80-luvuilla. Liikunta & Tiede 6/2018.
- Itkonen, H.** 2015. Kansalaistoimintojen kaudet ja muuttuvat käytännöt. Teoksessa Itkonen, H. & Laine, A. (toim.) Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2016. Jyväskylä.
- Koski, P. & Mäenpää, P.** 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25.
- Lehtonen, K.** 2017. Muuttuvat rakenteet - staattiset verkostot: Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus.
- Saari, J.** 2006. Sadan vuoden sosiaalipolitiikka. Muutoksen jaksottaminen Suomessa. Teoksessa J. Saari (toim.) 2006. Historiallinen käänne. Johdatus pitkän aikavälin historian tutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus, 257–288.
- Yliaska, V.** 2014. Tehokkuuden toiveuni. Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.