



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Juulia Koivisto

# **Kuinka johtaa vapaaehtoisia konfliktitilanteessa suomalaisissa urheiluseuroissa?**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Kasvuyrityksen johtamisen pro gradu -tutkielma  
Kauppatieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Juulia Koivisto		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Kuinka johtaa vapaaehtoisia konfliktitilanteissa suomalaisissa urheiluseuroissa?		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Kasvuyrityksen johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Annika Laine-Kronberg		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	94

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämä tutkimus tutkii vapaaehtoisten johtamista konfliktitilanteissa suomalaisten urheiluseurojen sisällä. Kiinnostus tätä tutkimusta kohtaan sai alkunsa havainnosta, että vapaaehtoiset ovat usein osallisena konfliktitilanteissa urheiluseuran toiminnassa, mutta tällaisten tilanteiden ratkaisemisesta urheiluseurojen johtajilla on harvoin tarvittavaa koulutusta tai materiaalia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia konfliktitilanteita esiintyy urheiluseuratoiminnassa, kuka niitä aiheuttaa ja miten niitä johdetaan.

Tutkimuksen empiirinen osa perustui laadullisiin puolistrukturoituun teemahaastatteluihin kahdeksassa eri urheiluseurassa, joissa haastateltavat toimivat johtotehtävissä. Haastattelut tehtiin kasvokkain ja videopuheluiden kautta.

Tutkimus perustui aiemmin tutkittuun teoriaan, joka kattaa urheiluseuratoiminnan, vapaaehtoistyön ja johtamisen. Vaikka teoreettinen osa käsitteli laajasti konfliktitilanteita, niiden hallinta, ratkaiseminen ja ennaltaehkäisy olivat etusijalla. Haasteena teorian hyödyntämisessä oli kansainvälisen tutkimuksen rajallinen saatavuus aiheesta.

Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittivat, että konfliktitilanteita esiintyy kaikenlaisissa seuroissa lajista tai koosta riippumatta. Urheiluseuratoiminnan ristiriitatilanteet sisälsivät ensisijaisesti henkilökohtaisia yhteenottoja ja erimielisyyksiä erilaisista toimintatavoista. Seurassa vapaaehtoisena toimivat lasten vanhemmat tunnistettiin pääasiallisiksi konfliktitilanteiden aiheuttajiksi. Tärkeitä elementtejä konfliktitilanteiden ehkäisemiseksi ja hallitsemiseksi seuran toiminnassa olivat tehokas viestintä, selkeät ohjeet ja motivointi.

Urheiluseuratoiminnan konfliktien ratkaisussa tunnistettiin kolme toistuvaa konfliktipolkua. Lopuksi ehdotetaan erilaisia konkreettisia menetelmiä, joilla urheiluseurat voivat parantaa konfliktien hallintaa, kuten tiettyjen menettelytapojen dokumentointia ja viestintään keskittymistä.

Haastatteluissa nousi esiin myös useita jatkotutkimukseen soveltuvia aiheita, kuten vapaaehtoisten väheneminen, urheiluseuratoiminnan jatkuminen pienissä yhteisöissä sekä lasten mahdollisuudet harrastaa urheilua seuroissa tulevaisuudessa.

---

**AVAINSANAT:** konflikti, konfliktijohtaminen, vapaaehtoistyö, urheiluseuratoiminta, johtaminen

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	9
1.3	Tutkimuksen sisältö	10
2	Kirjallisuuskatsaus	11
2.1	Vapaaehtoistyö	11
2.1.1	Mitä vapaaehtoistyö on?	11
2.1.2	Urheiluseurat Suomessa	12
2.2	Vapaaehtoisten johtaminen	14
2.2.1	Vapaaehtoisten johtaminen urheiluseuroissa	14
2.2.2	Vapaaehtoisten johtamisen haasteet	16
2.2.3	Vapaaehtoistyöläisten motivointi, tyytyväisyys ja sitouttaminen	17
2.3	Konflikti	20
2.3.1	Johdon rooli konfliktitilanteissa	22
2.3.2	Tyypillisiä konfliktitilanteita	24
2.3.3	Konfliktitilanteen selvitys	26
2.3.4	Konfliktien ennaltaehkäisy	30
2.4	Aiemman tutkimuksen hyödyntäminen tutkimuksessa	34
3	Metodologia	36
3.1	Laadullinen tutkimus	36
3.2	Tutkimusmenetelmät	37
3.2.1	Teemahaastattelu ja asiantuntijahaastattelu	38
3.2.2	Haastateltavat	40
3.3	Aineiston analysointi	42
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	42
4	Tulokset	44
4.1	Vapaaehtoiset seuroissa ja heidän johtaminen	44
4.1.1	Motivoitunut vapaaehtoinen mahdollistaa seuratoiminnan	44
4.1.2	Vapaaehtoisen hankinta, sitouttaminen ja johtaminen, haaste vai ei?	48

4.2	Konflikti	50
4.2.1	Vanhemmat konfliktien aiheuttajina	50
4.2.2	Viestintä avuksi konfliktien ennaltaehkäisyyn	53
4.2.3	Konfliktiin tartutaan heti tai hetken päästä	57
4.2.4	Konfliktitilanteen selvitys erilaisten konfliktikulkujen avulla	58
4.2.5	Konfliktilla negatiivisia ja positiivisia puolia seuratoiminnassa	61
5	Pohdinta	64
5.1	Yleisimmät konfliktit seuroissa	64
5.2	Konfliktien selvitys ja johtaminen	66
5.3	Konfliktien ennaltaehkäisy	68
5.4	Sitouttamisella yllättävä yhteys konflikteihin	70
6	Havainnot	71
6.1	Erilaiset konfliktikulut	71
6.2	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja havainnoista	74
7	Johtopäätökset	78
7.1	Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista	78
7.2	Jatkotutkimusaiheita	80
	Lähteet	82
	Liitteet	92
	Liite 1. Haastattelukysymykset	92

## **Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Konfliktin syklinen prosessi	23
<b>Kuvio 2.</b> Viisi tapaa käsitellä konflikteja	28
<b>Kuvio 3.</b> Informaation paljoudesta konflikti	34
<b>Kuvio 4.</b> Teoreettinen viitekehys	35
<b>Kuvio 5.</b> Motivaation vaikutus konfliktiin	46
<b>Kuvio 6.</b> Neutraali konfliktikulku	72
<b>Kuvio 7.</b> Negatiivinen konfliktikulku	73
<b>Kuvio 8.</b> Positiivinen konfliktikulku	74
<b>Kuvio 9.</b> Hyvän konfliktijohtamisen kulmakivet	78

## **Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Haastateltavat	42
-----------------------------------	----

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus aiheenaan vapaaehtoistyön johtaminen konfliktitilanteissa suomalaisissa urheiluseuroissa herättää merkityksellisiä näkökulmia yhteiskunnallisesta ja urheilullisesta näkökulmasta. Suomessa vapaaehtoistyöllä ja urheilulla on vahvat perinteet, ja ne kytkeytyvät oleellisesti aikuisten ja lasten harrastuksiin sekä hyvinvointiin. Urheiluseurojen toiminta on keskeisessä roolissa ihmisten arjessa (Olympiakomitea, 2019; Koski & Mäenpää, 2018). Myös huoli lasten liikkumisen vähenemisestä sekä heidän terveydestään ja hyvinvoinnistaan korostaa urheiluseurojen yhteiskunnallista vastuuta. Siksi myös konfliktitilanteiden hyvä johtaminen on elintärkeää seurojen toiminnan jatkuvuuden ja lasten harrastusmahdollisuuksien kannalta. (Heinonen, 2000, s. 13; Olympiakomitea, n.d.; Kokko ja muut 2023).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarjota tietoa ja ratkaisuja konfliktitilanteiden johtamiseen, jotka tukevat vapaaehtoistyön jatkumista urheiluseuroissa ja siten edesauttavat urheiluseurojen toiminnan jatkuvuutta. Koska konfliktit voivat muodostua merkittäviksi haasteiksi seuratoiminnalle, niiden asianmukainen ennaltaehkäisy ja hallinta ovat keskeisiä tekijöitä seuratoiminnan mielekkyyden ja jatkuvuuden kannalta (Eunson, 2011). Tutkimuksen aihe on merkittävä suomalaisille urheiluseuroille, koska se pyrkii parantamaan seuratoiminnan olemassaoloa.

Tutkimuksen aihe syntyi havaitusta tarpeesta, että useissa suomalaisissa urheiluseuroissa on haasteita konfliktitilanteiden hallinnassa. Tulevaisuudessa suomalainen urheiluseuratoiminta kohtaa muutoksia, ja seurajohtajat ovat ilmaisseet huolta vapaaehtoistyön arvostuksen ja motivaation vähenemisestä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti konfliktitilanteisiin. Tämä kattaa konfliktien ennaltaehkäisyn, syntymisen, tyyppilliset konfliktit ja niiden johtamisen. Koska konfliktitilanteet urheiluseuroissa yhdistetään helposti negatiivisesti vapaaehtoistoimintaan, on olennaista löytää ratkaisuja näihin tilan-

teisiin säilyttääksemme seuratoiminnan vetovoiman ja innostuksen. Tämä on merkityksellistä, sillä elinvoimaiset seurat takaavat mahdollisimman monelle suomalaiselle mahdollisuuden osallistua urheiluharrastuksiin.

Aiempaa tutkimusta juuri konfliktitilanteisiin yleisestä urheiluseuratoiminnasta suomalaisille urheiluseuroille ei ole saatavilla. Konfliktit ovat myös aiheena usein vaikeasti käsiteltäviä tilanteiden henkilökohtaisuuden takia. Tämä tutkimus pyrkii täyttämään tutkimusaukkoa, miten konfliktitilanteita tulisi johtaa suomalaisessa urheiluseurassa. Saarela (2016) on tehnyt konfliktitilanteiden ennaltaehkäisystä aiemman tutkimuksen Suomen Palloliitolle, mutta yleisesti kaikkia lajeja koskevaa tutkimusta ei ole tehty. Kuitenkin muuta aiheeseen liittyvää globaalia tutkimusta on laajalti saatavissa liittyen konfliktitilanteisiin organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa on käytetty esimerkiksi Thomas ja Kilmannin (2008), Mccorkle ja Reesen (2017), Ahlroth ja Havusen (2015) sekä monien muiden tutkijoiden aiempia tutkimuksia liittyen konfliktitilanteisiin ja niiden johtamiseen. Urheiluseuratoiminnan ja vapaaehtoisten toiminnan organisoitiin sekä johtamiseen Suomessa on tehty myös tutkimusta Suomen Olympiakomitean puolesta.

Tämän monimuotoisen näkökulman vuoksi tutkimukseen haastatelluiksi seuroiksi valikoitui kahdeksan eri lajien edustamaa urheiluseuraa, joista viidessä oli sekä juniori- että aikuistoimintaa, kahdessa pelkästään junioritoimintaa ja yhdessä pelkkä aikuistoiminta. Selkeästi tutkimus painottuu täten junioritoimintaan, mutta myös aikuistoiminnasta on saatu tietoa, mikä antaa mahdollisuuden vertailla niitä keskenään. Seurat ovat maantieteellisesti ympäri Suomea ja mukana on sekä isoja että pieniä seuroja, niin isoista kuin myös pienistä kaupungeista. Seurojen erilaisuus vahvistaa sen, että Suomessa on todella monipuolista urheiluseuratoimintaa ja niihin liittyvää vapaaehtoistoimintaa, jolloin myös tutkimuskenttä on hyvin laaja. Kuitenkin urheiluseurojen toiminta ja missio on seuran suuruudesta ja maantieteellisestä sijainnista huolimatta sama; saada suomalaisia liikelle ja edistää urheilun ilosanomaa.

Tutkimuksen haastavuus piilee monimuotoisessa otannassa ja seurojen haluttomuudessa keskustella konfliktitilanteista yksityisyydensuojan vuoksi. Konfliktitilanteet sisältävät myös monia eri elementtejä, esimerkiksi viestinnän merkitys, erilaiset konfliktikulut ja vapaaehtoisten motivaatio sekä sitoutuminen seuratoimintaan. Näin ollen konfliktitilanteiden tutkimus seuratoiminnassa on teoreettisen viitekehyksen osalta laaja ja osaltaan myös haasteellinen tutkittava.

Tämä kvalitatiivinen tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna haastattelututkimuksena. Haastatteluiden avulla saadut tiedot tarjoavat arvokasta tietoa, joka voi auttaa kehittämään urheiluseurojen toimintaa ja johtamista konfliktitilanteissa. Haastattelut jaoteltiin selkeisiin osioihin, joista ensimmäisessä osiossa keskityttiin vapaaehtoisten rooliin, toimintaan ja motivaatioon urheiluseuroissa. Tässä vaiheessa korostui myös keskustelu tulevaisuuden vapaaehtoistyön näkymistä urheiluseuroissa. Toisessa osiossa pyrittiin löytämään keinoja konfliktitilanteiden ennaltaehkäisylle ja parantamaan vapaaehtoisten välistä vuorovaikutusta. Viimeinen osio tarkasteli konkreettisia konfliktitilanteita, niiden syntymistä, ratkaisuja sekä niiden vaikutuksia seuratoimintaan tulevaisuudessa. Näiden osioiden kattava analyysi tarjoaa yleiskuvan tutkimuksen kohteena olleista vapaaehtoisten roolista ja motivaatiosta, konfliktien ennaltaehkäisystä sekä konkreettisista konfliktitilanteista ja niiden vaikutuksesta seuratoimintaan.

Aiemman tutkimuksen, siitä saadun teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluiden avulla tässä tutkimuksessa on saatu tietoa tämänhetkisistä konfliktitilanteista suomalaisissa urheiluseuroissa. Niiden pohjalta on koostettu ehdotuksia vapaaehtoisten johtamiseen konfliktitilanteissa suomalaisissa urheiluseuroissa. Koska ne ovat väistämätön osa ryhmässä toimimista, tämä tutkimus täyttää aukon aiemmassa tutkimuksessa konfliktitilanteiden hallinnasta suomalaisissa urheiluseuroissa, tarjoten ainutlaatuisen panoksen sekä akateemiseen että käytännön tietoon tällä alueella. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu myös olevan aukko henkilöstöjohtamisen osaamisessa liittyen vapaaehtoistyöhön, eli henkilöstöjohtamisella ei ole tarjota suoria malleja urheiluseurojen vapaaehtoisten



johtamiseen (Bartman ja muut, 2017). Tutkimus pyrkii täyttämään tästä aukosta konfliktijohtamiseen liittyvän alueen.

Kuitenkin, koska tulokset käsittelevät hyvin laajaa otantaa, olisi tutkimuksen rajauksen voinut toteuttaa koskemaan pelkästään esimerkiksi eri lajien junioritoimintaa, joissa urheiluseuratoiminnan merkitys on hyvin suuri. Myös hyvin suppea aiempi tutkimus liityen juuri suomalaisiin urheiluseuroihin teki tutkimuksesta haastavan.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä urheiluseuroissa tapahtuvien konfliktien kulusta, niiden johtamisesta ja tuottaa mahdollisia ohjenuoria konfliktitilanteiden johtamiselle tulevaisuudessa. Tutkimusongelmia käsitellään seuraavien yksinkertaistettujen kysymysten avulla. Kysymykset pohjautuvat aiempaan tutkimukseen konflikteista, jolloin pystytään havainnoimaan tilanteiden käyttäytymistä ja niihin liittyviä elementtejä urheiluseuroissa.

- Minkälaisia konfliktitilanteita suomalaisissa urheiluseuroissa vapaaehtoisten kesken esiintyy ja miten niitä johdetaan?
- Kuinka konfliktitilanteita pystytään ennaltaehkäistä seuratoiminnassa?
- Onko konfliktitilanteilla urheiluseuroissa selkeitä toistuvia konfliktikulkuja?
- Onko motivaatiolla vaikutusta konfliktitilanteisiin seuratoiminnassa?

Näiden kysymysten avulla saadaan selkeä kuva suomalaisten urheiluseurojen konfliktitilanteista ja niiden johtamisesta. Saatuun tietoon pohjaten pyritään löytämään kehitysratkaisuja seuratoiminnalle, kuinka he voivat kehittää konfliktitilanteiden johtamista ja ohjeistusta sekä ennaltaehkäistä tilanteita parhaiten. Monet tutkijat pitävät motivaatiota

ja sitouttamista tärkeänä osana johtamista (Bang ja muut, 2009; Johnson ja muut, 2017; Lachance ja muut, 2022), mutta myös aikaisempi motivaation ja konfliktitilanteen tutkimus osoittaa motivaation saattavan olla konflikteja aiheuttava asia (Dixon, 2013; Wombacher ja Felfe, 2017). Koska motivaatio on aikaisemmassa tutkimuksessa niin isossa roolissa hyvässä johtamisessa sekä urheiluseurojen toiminnassa, myös tässä tutkimuksessa tullaan tutkimaan motivaation yhteyttä konfliktitilanteisiin. Lisäksi tutkimuksessa pyritään havaitsemaan mahdollisia toistuvia konfliktikulkuja, joita ennakoimalla voidaan ennaltaehkäistä negatiivisesti seuratoimintaan vaikuttavia konflikteja sekä vaikuttaa yleisesti tilanteiden lopputulemiin. Tutkimuksen kautta halutaan siis tietää minkälaisia konfliktit ovat lajista riippumatta erilaisissa suomalaisissa urheiluseuroissa, ja löytää kulmakivet konfliktitilanteiden johtamiselle.

### **1.3 Tutkimuksen sisältö**

Tutkimus koostuu johdannosta sekä viidestä muusta pääluvusta. Johdanto avaa tutkimuksen taustat, tavoitteet, sisällön ja keskeiset käsitteet. Toisessa pääluvussa, jossa käsitellään teoreettista taustaa, tarkastellaan vapaaehtois- ja urheiluseuratoimintaa, vapaaehtoisten johtamista sekä motivointia, keskittyen erityisesti konfliktien syntymiseen, ennaltaehkäisyyn, hallintaan ja ratkaisuun. Metodologia-luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet, tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä haastateltavat. Metodologian jälkeen analysoidaan haastattelujen tuloksia ja syvennetään teemoja, joita haastattelussa käsiteltiin. Tulosten analyysissä käytetään runsaasti suoria lainauksia haastateluista, jotta haastateltavien näkökulmat tulisivat mahdollisimman selkeästi esiin. Analyysin jälkeen havainnot pohditaan teoreettisen viitekehyksen avulla ja verrataan aiempiin tutkimuksiin. Tässä pääluvussa tunnistetaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia aiempien tutkimusten ja haastattelujen tulosten välillä. Viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset, joissa tiivistetään havainnot ja tulokset. Lisäksi esitetään muutamia uusia tutkimuskysymyksiä, jotka ovat nousseet esiin tutkimuksen aikana ja jotka voisivat olla kiinnostavia tuleville tutkimuksille urheiluseuratoiminnassa ja vapaaehtoistoiminnassa.

## 2 Kirjallisuuskatsaus

### 2.1 Vapaaehtoistyö

#### 2.1.1 Mitä vapaaehtoistyö on?

Kolmas sektori koostuu kollektiivisista toimintamuodoista, joista yhden osan muodostaa järjestäytyneet vapaaehtoisjärjestöt, joiden toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön (Heinonen, 2000, s.112). Vapaaehtoistyötä on kaikenlainen kansalaisyhteiskunnan yhdistyksien toiminta tai vapaamuotoisten ryhmien omaehtoinen toiminta (Kuulavainen, 2015, s.8). Vapaaehtoistyöstä käytetään myös sanaa vapaaehtoistoiminta, mutta tässä tutkimuksessa käytetään sanaa vapaaehtoistyö, koska se kuvastaa organisoitua ja säänneltyä toimintaa (Yeung, 2002, s.11). Vapaaehtoistyö on tekijälle toimintaa, josta ei makseta palkkaa tai rahallista korvausta, sillä se perustuu vapaaehtoisuuteen sekä vapaaseen tahtoon tehtävien suorittamisessa (Laasanen, 2011, s. 9–10). Laasanen (2011, s. 9–10) mukaan vapaaehtoistyötä voi suorittaa kuka tahansa omien resurssiensa mukaan. Heinosen (2000, s.13) mukaan vapaaehtoistyötä on kaikkialla Suomessa ja se onkin monelle harrastustoiminnalle yhteiskunnallisesti erittäin tärkeää, sillä se tukee ja täydentää julkisen sektorin palveluita. Myös globaalisti urheiluseurat ja -tapahtumat pyörivät pitkälti vapaaehtoisten toimesta (Weerakoon, 2021, s. 196).

Vapaaehtoistyötä on havaittu jo 1800-luvulla Suomessa, kun esimerkiksi peltotöitä, rakennuksia ja lasten hoitamista tehtiin yhdessä. Siksi vapaaehtoistyötä voidaankin kuvata erityispiirteenä suomalaisessa yhteiskunnassa (Raninen ja muut, 2007, s.22). Vapaaehtoistyöhön osallistuu sekä naisia ja miehiä tasapuolisesti, mutta näissä on havaittavissa alakohtaisia eroja. Naiset osallistuvat enemmän sosiaali- sekä terveysaloilla, kun taas miesten määrä on suurempi urheilu-, maanpuolustus-, ja pelastuspalveluissa. (Trussell, 2016, s. 337; Yeung, 2002, s. 20–25).

Vapaaehtoistyö antaa tekijälleen paljon henkistä pääomaa. Vapaaehtoistoimintojen luetteloa (Clary ja Snyder, 1999), on käytetty laajasti ymmärtämään vapaaehtoisten motivaatiota sen perustamisesta lähtien. Luetteloon kuuluvat toiminnot antavat vapaaehtoisille henkistä pääomaa ja motivoivat vapaaehtoistyöhön. Näistä tärkeimpiä ovat arvot (tunne siitä, että voi auttaa muita), ymmärtäminen (uusia oppimiskokemuksia ja tiedon jakamista), sosiaalinen pääoma (työskentely muiden kanssa, yhteenkuuluvuus ja sosiaaliset suhteet), ura (uraan liittyvät hyödyt, esimerkiksi valmistautuminen uuteen työtehtävään tai urakehitykseen), ja parannus (henkilökohtainen kehitys, kasvu ja itsetunto). (Johnson ja muut, 2017, s. 34).

Vapaaehtoistyö onkin moniulotteista ja sitä hyödynnetään monissa erilaisissa toiminnoissa. Vapaaehtoistyö antaa tekijälleen monesti positiivisia tunteita ja monille siitä tulee myös elämäntehtävä ja tärkeä osa arkea ja minäkuva. Tässä tutkimuksessa keskitytään vapaaehtoistyöhön urheiluseuroissa. Vaikka vapaaehtoisuus on käsitteenä todella laaja ja sitä käsitellään usein erilaisilla termeillä, tässä tutkimuksessa käytetään sanoja vapaaehtoisuus ja vapaaehtoistyö synonyymeina, joilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka työskentelevät kolmannella sektorilla ilman rahallista korvausta.

### **2.1.2 Urheiluseurat Suomessa**

Suomessa on yli 10 000 urheiluseuraa, joissa on mukana yli miljoona suomalaista. Vapaaehtoisia heistä on noin puolet, eli 500 000 henkilöä, joiden vuosittainen työpanos tunteina mitattuna on 50 miljoonaa tuntia. Voidaankin todeta, että vapaaehtoistyö on Suomessa sekä myös muualla maailmassa urheiluseuroille elinehto. Urheiluseuroissa lasten vanhemmat muodostavat suurimman osan vapaaehtoistyöläisistä. (Suomen Olympiakomitea, n.d.).

Urheiluseuran ydin Suomessa on liikunnan edistäminen. Tärkeitä aatteita urheiluseuroille ovat mm. reilun pelin ja sääntöjen kunnioitus, terveet elämäntavat ja tapakasvatus.

Urheiluseurat eivät tähtää pelkästään huippu-urheiluun, vaan pitävät usein päätavoitteenaan harrastamisen tukemista. Suomalaiset urheiluseurat voidaankin jakaa neljään sektoriin: kilpaseuroihin, kuntoseuroihin, nuorisokasvatusseuroihin ja monialaseuroihin. Myös seuran toiminta voidaan jakaa kuuteen eri ulottuvuuteen, jotka ovat järjestyksessä: resurssien hankintakyky, toimintajärjestelmän sujuvuus, sisäinen ilmapiiri, tavoitteiden toteutuminen, yleinen aktiivisuustaso, ja jatkuvuus. (Koski & Mäenpää, 2018).

Johtokunta tai hallitus on ainut lain velvoittama toimielin seurassa. Muiden toimielinten määrä vähenee seuroissa tasaisesti. Seurojen johtokunnissa istuu keskimäärin seitsemän henkilöä. Vuonna 2016 seurojen johdossa oli 60 % miehiä, joiden keski-ikä oli 50 vuotta. Seurojen puheenjohtajat ovat taustoiltaan eri ammateista, eikä kaikilla ole välttämättä tarvittavaa koulutustaustaa puheenjohtajana toimimiseen. Seuran ytimessä olevat toiminnanjohtajat sekä valmennuspäälliköt ottavat vastuuta suunnittelusta ja tukevat joukkueiden toiminnan organisointia. (Koski & Mäenpää, 2018)

Suomalaisissa urheiluseuroissa on myös palkattuja työntekijöitä. Yleisimmin palkattuja henkilöitä löytyy suurista seuroista. Myös seuran päätarkoitus määrittää onko palkattuja henkilöitä seurassa. Yleisesti kilpaurheiluseuroissa on esimerkiksi päätoiminen valmentaja. Seurojen käytössä oleva asiantuntemus on siis laaja-alaista niin palkollisten kuin vapaaehtoisten toimesta. (Koski & Mäenpää, 2018)

Vapaaehtoiset ovat elintärkeitä urheilutoiminnalle lähes kaikkialla maailmassa (Prince, Piatak, 2023, s.1191; Johnson ja muut, 2017, s.33). Prince & Piatakin (2023) mukaan urheiluseuroissa vapaaehtoiset jakautuvat yleensä kahteen ryhmään: hallinnollisiin, joilla on vastuullaan esimies-, johtamis-, ja hallintarooleja, ja operatiivisiin, joita ovat joukkueenjohtajat, valmentajat ja tapahtumien järjestäjät. Nämä kaikki roolit ovat olennainen osa urheiluseurojen toimintaa sekä olemassaoloa. Urheiluseuroissa on myös vapaaehtoistyötä, joka ei näy pintapuolisesti. Tällaista on esimerkiksi urheiluseurojen hallituksissa olevat vapaaehtoiset, jotka turvaavat seuran toiminnan. Suomessa vapaaehtoistyö on erittäin suurta juuri urheiluseurojen piirissä, mutta eri paikkakuntien urheiluseuroissa

on myös havaittavissa eroja vapaaehtoistyöläisten määrässä. Tähän arvioidaan vaikuttavan mm. urheiluseurojen kulttuuri. (Suomen Olympiakomitea, n.d.). Seurat ovat vapaaehtoisuuteen perustuvia yhteisöjä, joissa vallitseva ilmapiiri ja keskinäiset suhteet ovat merkittävässä asemassa. Tässä tutkimuksessa urheiluseuratoiminnasta käytetään myös lyhennettä seuratoiminta.

## **2.2 Vapaaehtoisten johtaminen**

### **2.2.1 Vapaaehtoisten johtaminen urheiluseuroissa**

Järjestön toimintaa johtaa luottamushenkilöt ja operatiivinen johto päätöksenteon keinoin (Raninen ja muut, 2007, s. 170). Johtajat on tärkeä osa järjestöjä, koska he ovat hyödyllisiä jäsenten koordinoinnissa (Kammerhoff ja muut, 2019). Johtajuus seuroissa, jonka toiminta pohjautuu vapaaehtoisuuteen, onkin ratkaisevan tärkeää. Erityistä huomiota tulee kiinnittää juuri johtajan kaksoistehtävään; eli johtamiseen samalla kun itse toimii vapaaehtoisena (Joseph & Carolissen, 2022). Vapaaehtoiset johtajat käyttävät valtaavan määrän tunteja seurojen hyväksi (Suomen Olympiakomitea, n.d.). Johtamiselle on käytössä tässä tutkimuksessa myös synonyymia seurajohtaminen ja seuravetäjä. Nämä tarkoittavat johtamista, jota tapahtuu seuran nimitetyn johdon, vastuuhenkilöiden ja toiminnanjohtajien kautta. Tässä tutkimuksessa haastateltavat ovat kaikki urheiluseuroissa erilaisissa johtaja-asemissa, eli he ohjaavat ja suunnittelevat urheiluseurojen toimintaa heille annetuin valtuuksin.

Vapaaehtoisten johtaminen on hyvin erilaista, kuin palkollisten. Kun ei ole rahasta velvoitetta, se vaatii johtajalta ihmisläheistä sekä tunneälyllistä toimintaa, sekä taitoa luoda motivaatiota muusta toiminnasta (Kammerhoff, 2019; Suomen Olympiakomitea, n.d.). Yksi erikoinen piirre vapaaehtoisten johtamisessa urheiluseuroissa on, että ihmiset, jotka tuovat lapsiaan urheiluseuroihin, tekevät seuroissa tämän seurauksena myös vapaaehtoistyötä ja sen lisäksi vielä maksavat seuroille rahallista korvausta lapsen harrastuksesta

(Raninen ja muut, 2007). Vapaaehtoisjohtaminen liittyykin instituutioihin, joiden täytyy hallinnoida toimintaansa sekä vapaaehtoisten toimintaa (Wicker, 2017, s.327). Tämän takia myös vapaaehtoisjärjestöjen johtamista ohjaa yhdistyksen visiot ja arvot. (Kansalaisareena, 2020).

Vapaaehtoistyön johtamisessa on kaksi aluetta; ihmisten ja asioiden johtaminen. Asioiden johtaminen on toiminnan suunnittelua, organisointia, valvontaa sekä päätöksien tekoa. Tässä tutkimuksessa keskitytään pääsääntöisesti ihmisten johtamiseen. Johtamisessa tarvitaankin myös hyvää vuorovaikutusta ja tunnetaitoja, sillä ihmisten johtamisessa keskiössä on motivointi, innostus, yhteishenki ja yhteiset tavoitteet (Kansalaisareena, 2020). Johtajien ja vapaaehtoisten suhteessa voi olla normaalia suurempi merkitys ja rooli vapaaehtoisten sitouttamisessa, sillä vapaaehtoiset voivat halutessaan keskeyttää työnsä (Dwyer, 2013). Useat henkilöstöjohtamisen tutkijat ovatkin huomanneet, että vapaaehtoisten johtamisessa ja heidän sitouttamisessaan seuraan yksi tärkeimmistä tekijöistä on tyytyväisyys (Weerakoon, 2021, s.197). Johtajan tulee pyrkiä kohdistamaan jokainen vapaaehtoinen sellaisiin tehtäviin, joihin vapaaehtoisilla itsellään on motivaatiota ja ovat tehtäväänsä tyytyväisiä (Bang ja muut, 2009, s. 79).

Motivoivan ja vapaaehtoisten arvoja heijastelevan ilmapiirin luominen sekä yhteisöllisyyden tunteen saavuttaminen on tärkeää, jotta vapaaehtoiset kokevat olevansa yhtä samaa porukkaa (Bang ja muut, 2009, s. 79). Tällöin ryhmästä eriytyminen on hankalampaa, jolloin vapaaehtoiset pysyvät seuran toiminnassa pidempään. Hyvän ilmapiirin luominen ja hyvä vuorovaikutus ovatkin vapaaehtoisten johtajalta perusedellytyksiä ja tärkeä osa strategiaa, jolla vapaaehtoisia johdetaan (Studer, 2016, s.710–714). On myös huomattu, että useimmiten johtajan ja johdettavan välillä vallitsee syy-seuraussuhde, eli johtajan käyttäytyminen vaikuttaa seuraajan tyytyväisyyteen ja suoritukseen (Howieson, 2019). Hyvä johtajuus ilmenee säännöllisenä, tehokkaana ja toimivana viestintänä, johon kuuluu lisäksi vapaaehtoisten inspiroiminen, työskentely kohti yhteistä tavoitetta sekä vapaaehtoisten ottaminen mukaan päätöksen tekoon. Myös palautteen anto, orga-

nisoituminen, tehtävään riittävän koulutuksen varmistaminen sekä intohimo ja omistautuneisuus varmistavat vapaaehtoisten kasvun ja pysyvyyden seurassa. (Bang ja muut, 2019; Dwyer ja muut, 2013; Connor, 2012; Studer, 2016, s.688–714)

### **2.2.2 Vapaaehtoisten johtamisen haasteet**

Jo aikaisemmista tutkimuksista käy ilmi, että vapaaehtoisten johtaminen on ajoittain haasteellista, koska vapaaehtoistyöläisiä ei ole työehtosopimuksia, vaan kaikki perustuu omaan vapaaseen tahtoon (Drucker, 2008). Vapaaehtoisten kontrollointi onkin täten miltei mahdotonta perinteisin palkitsemisen ja sanktioiden keinoin, eikä kriittiseen ohjailuun ole juuri ollenkaan varaa. Normaalin johtaja-alainen suhteen sijaan vapaaehtoistyön johtamisessa onkin vertaissuhde. (Raninen ja muut, 2007, s. 170)

Loimu (2005, s. 129) kuvaakin vapaaehtoistyön haastetta osuvasti: Vapaaehtoinen hoitaa luottamustehtävän, jos hänellä sattuu olemaan tahtotilaa ja mielenkiintoa sitä kohtaan. Mikäli kyseinen tehtävä ei kiinnosta, hän menee muualle tekemään vapaaehtoistyötä (Loimu, 2005, s. 129). Tämä on haaste erityisesti pienien paikkakuntien urheiluseuroille, jossa urheilijoita ja vapaaehtoistyöläisiä on muutenkin niukasti. Tutkimusten mukaan kuitenkin seurojen jäsenmäärät mukailevat seuran kykyä sopeutua muutoksiin, mikä taas kertoo seuran muutoskyvystä, tavoitteisiin pääsystä sekä oikean kohderyhmän löytämisestä (Ilmarinen ja Kontio, 2003, s. 128). Yksi suuri huolenaihe onkin järjestöjen resurssien riittävyys tulevaisuudessa ja vaikeus löytää uusia tekijöitä mukaan (Järjestöbarometri, 2014).

Vaikka itsensä tunteminen tärkeäksi työssä on motivoivaa, on Järjestöbarometrin (2014) mukaan törmätty siihen, että nykypäivänä vapaaehtoiset yhä vähemmän haluavat ottaa kantaakseen hallinnollista vastuuta. Tähän haasteeseen seurat voivat vastata parhaiten pyrkimällä muuttumaan niin, että byrokratia on mahdollisimman kevyttä ja että seuran toimintaan on mahdollisimman helppo tulla (Järjestöbarometri, 2014). Motivaation johtamisessa on myös haasteensa, koska aikaisemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että



vapaaehtoisia ohjaavat erilaiset motiivit (Dwyer ja muut, 2013). Tämä aiheuttaa haasteen löytää oikeanlainen rooli vapaaehtoiselle, joka motivoi ja sitouttaa mukaan seuran toimintaan (Bang ja muut, 2009, s. 79; Rinquet-Riot ja muut, 2013, s. 116–133).

Myös vapaaehtoistyön johtajan paikka on haasteellinen, sitä kuvataankin usein sanoilla joka paikan höylä, joka kertoo sen, että johtajan pitää kyetä moneen asiaan kerralla ja tarttua tehtävään kuin tehtävään (Kansalaisareena, 2020). Johtamisen laadussa voi olla myös haasteita, koska vapaaehtoisten ryhmänjohtajille on tarjolla koulutusta vähän, jolloin monet toimivat ilman minkäänlaista koulutustausta tehtävässä (Dwyer ja muut, 2013). Aiemman tutkimuksen mukaan urheiluseurojen esimiehet kokevat vapaaehtoisten johtamisen haastavaksi tunnetasolla ja ovat siksi usein myös haluttomia jakamaan tietoa vapaaehtoisten johtamisen ongelmakohdista (Ward ja Greene, 2018).

Haasteeksi voidaan todeta aiemman tutkimuksen mukaa, että vapaaehtoisten johtajan olisikin ensiluokkaisen tärkeää pystyä tuottamaan vapaaehtoisille hyvä, motivoiva ja sitouttava kokemus vapaaehtoistyöstä. Lachancen ja muiden (2022, s. 1739) mukaan juuri vapaaehtoisen kokemusten hallitseminen on haaste. Tähän voidaan kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi tarjoamalla vapaaehtoisille sosiaalisia kohtaamisia ja verkostoitumista vapaaehtoistyön ulkopuolella; esimerkiksi perehdytystilaisuuksia ja koulutuksia. Myös epäviralliset keskustelut vapaaehtoisten kanssa ja heidän työnsä tunnustaminen vaikuttavat vapaaehtoisten kokemuksiin. Seuran johdon olisi hyvä miettiä strategisia painopisteitä vapaaehtoisten kokemusten hallitsemiseen, sillä se on yksi tärkeimmistä asioista, jotta vapaaehtoisia saadaan mukaan toimintaan. (Lachance ja muut, 2022, s. 1739)

### **2.2.3 Vapaaehtoistyöläisten motivointi, tyytyväisyys ja sitouttaminen**

Motivaatiolla ja tyytyväisyydellä on havaittu olevan yhtäläisyyksiä konfliktin syntymisen kanssa. Hyvällä motivaatiolla varustetun henkilön nähdään olevan tyytyväisempi ja avoimempi toiminnan muutoksiin kohdeorganisaatiossa, tässä tapauksessa urheiluseurassa.

Hyvällä motivaatiolla on myös yhteys hyvään vuorovaikutukseen, joka on tärkeä osa esimerkiksi konfliktien ennaltaehkäisyä. Vuorovaikutus käyttäytyminen vaihtelee motivaation mukaan. (Cebi, 2022, s. 2945; Tjosvold & Haifa, 2002, s. 142–160)

Vapaaehtoistyöläiset ovat yleisesti itse harrastamassa urheilua, harrastavien lasten vanhempia tai urheiluseurassa aikoinaan urheilleita henkilöitä. Monille se on mielekästä vapaa-ajan toimintaa ja kokevat sen kiinteänä osana arkea (Suomen Olympiakomitea, n.d.) Motivaatio, sitouttaminen, tyytyväisyys ja yhteisöllisyys luovat yhdessä vapaaehtoisuuskemuksen, jolloin näitä elementtejä voidaan käyttää hyödyksi vapaaehtoisten johtamisessa (Lachance ja muut, 2022, s. 1729). Tutkijat ovat huomanneet, että vapaaehtoistyössä motivaatio on se, joka laittaa ihmiset liikkeelle ja sillä on suora yhteys työntekijä-tyytyväisyyteen (Weerakoon ja muut 2021, s. 19; Connors, 2012; Lachance ja muut, 2022, s. 1730). Seuran johdon onkin kiinnitettävä huomiota motivaation ja sitouttamisen merkitykseen, sillä niiden avulla vapaaehtoistyövoima säilyy ja pysyy tehokkaana (Bang ja muut, 2009, s. 70). Motivaation avulla voidaan tunnistaa mahdollisuudet hyvin kokeuksiin vapaaehtoistyön parissa, eli tyytyväisyyttä, ja se lisää myös todennäköisyyttä saada vapaaehtoinen palaamaan tehtäviin uudestaan, eli sitouttamista (Johnson ja muut, 2017, s. 33–34).

Weerakoon ja muiden (2021, s. 196) artikkelissa motivaatio on jaettu kahteen määritelmään; sisältöteoriaan, joka selittää yksilön motivaatioon vaikuttavat tekijät, ja prosessiteoriaan, joka määrittää vapaaehtoisen käytöksen. Kaikki määritelmät kuitenkin osoittavat motivaation ja tyytyväisyyden välisen suhteen. Tutkimuksia on tehty käyttäen esimerkiksi sosiaalisen vaihdon teoriaa, jossa on todettu, että vapaaehtoisten yhteisöllisyys lisää motivaatiota, tyytyväisyyttä ja myös sitouttaa vapaaehtoisia seuroihin. Vapaaehtoisten suurimpana motivaattorina pidetään halua auttaa muita. Kuitenkin motivaatioon vaikuttaa myös esimerkiksi ihmissuhteet, yhteisöllisyys, kiintymys lajiin ja henkilökohtainen kasvu sekä muut emotionaaliset tarpeet. Nämä tulee myös vapaaehtoisten johtajan ottaa huomioon, sillä vapaaehtoiset haluavat myös tuntea itsensä tärkeäksi ja kokemus,

että heillä on vastuuta auttaa seuraan sitoutumisessa (Weerakoo ja muut, 2021, s. 208–209).

Vapaaehtoisen tyytyväisyys riippuu vapaaehtoiskokemuksesta ja tavoitteisiin vastaamisesta (Weerakoo ja muut, 2021, s.209). Positiiviseen tyytyväisyyteen vapaaehtoisessa urheilutoiminnassa sisältyy esimerkiksi hyvä viestintä, esimiehen tuki, vähäinen roolien moniselitteisyys ja roolien korkeaan suorituskyykyyn (Lachance ja muut, 2022, s. 1730). Lachancen ja muiden (2022, s. 1730) sekä Bang ja muut (2009, s. 70) toteavat, että vapaaehtoiset tuskin jatkaisivat työtään seurassa, mikäli se ei vastaisi heidän odotuksiaan ja toisi meiliihyvää vapaaehtoiselle.

Weerakoo ja muut (2021, s. 209) mainitsevat, että seuran tuella ja ryhmähengellä on valtava vaikutus tyytyväisyyteen ja sitouttamiseen, sekä yksilön merkityksellisyden tunteen kokemiseen. Seuran tukea voi olla esimerkiksi tarjottu mahdollisuus kouluttautua lisää, kehittää itseään tehtävissä ja saada kattavaa informaatiota. Dwyer ja muut (2013) ovat huomanneet, että vapaaehtoisia motivoi myös henkilökohtaiset tavoitteet, jolloin vapaaehtoisten tyytyväisyys onkin sidoksissa paljon vapaaehtoisen henkilökohtaisiin tavoitteisiin seurassa. Palkkio on siis omat tavoitteet ja tarpeet, jotka pyritään täyttämään seuran toiminnalla (Bang ja muut, 2009, s. 71; Weerakoo ja muut, 2021, s. 209). Wang ja muut (2021) esittävät kuitenkin mielenkiintoisen väitteen todetessaan tutkimuksessa, että ryhmien välinen, tässä tapauksessa eri urheiluseurojen, kilpailu motivoi vapaaehtoisia. Tällöin henkilökohtaiset tavoitteet eivät ole motivaattorina, vaan yhteinen hyvä ja tavoite, joka myös sitouttaa vapaaehtoista seuran yhteiseen toimintaan (Wang ja muut, 2021).

Konfliktin näkökulmasta korkealla motivaatiolla ja sitouttamisella on myös negatiivinen puoli, mikä tekee motivaatiosta oleellisen osan konfliktitilanteita ajatellen. Koska urheiluseuroissa motivaattorina ja tavoitteena on usein kilpailu ja menestyminen, saattaa siitä syntyä konflikteja myös vapaaehtoisten välillä, kun tavoitteeseen, eli voittoon, ei päästä

(Shrout & Fiske, 2014, s.316). Wombacher ja Felfe (2017) väittävät myös tutkimuksessaan liiallisen sitoutumisen ja motivaation tiettyyn ryhmään, esimerkiksi joukkueeseen, vaikuttavan vapaaehtoisten mieltymyksiin toimintatavoista. Tällä voi olla negatiivisia vaikutuksia seuralle, sillä vapaaehtoiset eivät välttämättä pysty ottamaan huomioon esimerkiksi toisen joukkueen näkökantoja ja jos nämä erilaiset näkökannat törmäävät, seuraa tilanteesta konflikteja. Siksi Wombacher ja Felfe (2017) pitävät hyvänä tapana pitää vapaaehtoisilla kaksoissitouttamismallia, jossa vapaaehtoinen on osana kahta eri joukkuetta, jotta kukaan ei jää kiinni vain yhden joukkueen mielipiteisiin ja malleihin. Myös Dixon (2013) tutkimuksen mukaan motivoituneet henkilöt saattavat aiheuttaa helpommin konflikteja kokiessaan työskentelevänsä seuran tavoitteen eteen enemmän, kuin toiset. Motivoituneet henkilöt myös helposti tekivät itselleen tavoitteen, jota kohti mennä. Kun tämä tavoite on henkilökohtainen, muut eivät pysty vastaamaan yksilön tavoitteen, joka aiheuttaa huolta ja konfliktiherkkyttä tavoitteen asettaneessa henkilössä (Dixon, 2013).

Tutkimuksissa käy ilmi, että vapaaehtoisille on tärkeää päästä toteuttamaan itseään sekä kuulua johonkin yhteisöön. Kun vapaaehtoisen henkilökohtaiset tavoitteet täyttyvät, he ovat motivoituneita ja heitä on helpompi sitouttaa seuraan pitkälle aikavälille. Motivaation tulisikin kohdistaa kohti yhteistä tavoitetta, samalla varoen liiallista henkilökohtaisten tavoitteiden tavoittelua. Kuitenkaan ei saa unohtaa ryhmähenkeä ja yhteisöllisyyttä, joka on myös todetusti motivaattorina vapaaehtoisille.

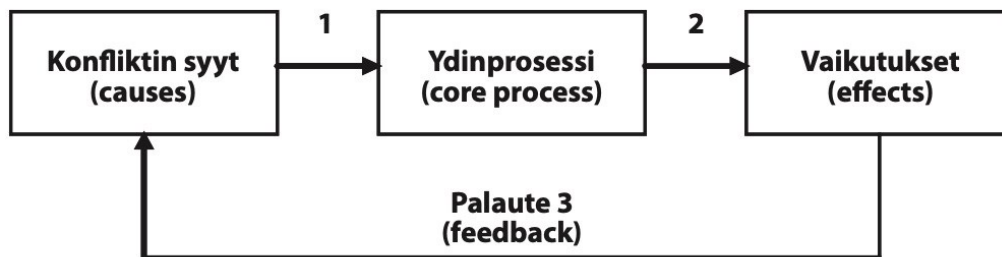
### **2.3 Konflikti**

Työyhteisöjen konfliktiherkkyys on yleistynyt nopean muutostahdin ja paineiden vuoksi, siksi konfliktien käsittely ja ratkaiseminen on yksi keskeisistä asioista johtamistyössä. Konfliktitilanteet voidaan jakaa kolmeen eri konfliktityyppiin; tehtävä-, suhde-, ja prosessikonflikteihin. Tehtäväkonflikti on erimielisyyksiä ryhmän tehtäviin liittyen sekä näkemysten ja mielipiteiden eroja. Suhdekonflikti persoonien yhteensopimattomuudesta

johtuvaa erimielisyyttä, joka sisältää jännitteitä. Prosessikonflikti on ristiriita vastuun jakamisesta, päättämisestä ja delegoinnista. (Behfar ja muut, 2008, s. 171; Kammerhoff ja muut, 2019)

Kammerhoff ja muut (2019) kuitenkin huomauttavat, että tehtäväristiriidat eivät ole vapaaehtoistyössä niin suuressa roolissa konfliktin aiheuttajana, kuin esimerkiksi palkkatyössä. Tämän uskotaan johtuvan siitä, että vapaaehtoisten motivaattorina tai tavoitteina ei aina ole suoritettava tehtävä. Ahlroth ja Havunen (2015, s.124) tunnistavat suhdekonfliktin ja tehtäväristiriidan lisäksi vielä käsitteelliset- ja asiakonfliktit, joissa käytetyt käsitteitä ei ymmärretä samalla tavalla tai osa työporukasta haluaa toimia tavoitteen eteen eri tavalla. Myös urheiluseuroissa tapahtuu vastaavia konflikteja, jotka voivat syntyä esimerkiksi joukkueovereiden, kilpailevien pelaajien, toimitsijoiden sekä vapaaehtoisten välille (Jamiesson, 2020). Jamiessonin (2020) mukaan seurojen suuri sosiaalinen verkosto onkin otollinen paikka konfliktien syntymiselle ja siksi tilanteita tulee ennakoida ja valmiiksi mietityt suunnitelmat niiden ratkomiseksi ovat tärkeitä. Konflikti on myös hyvin laaja käsite, mutta tässä tutkimuksessa konflikti tarkoittaa urheiluseuroissa vapaaehtoisten kesken tai vapaaehtoisten ja palkollisten välille tapahtuvaa haastavaa tilannetta, joka tavalla tai toisella vaikuttaa urheiluseuran toimintaan.

Konfliktien vaiheista on esitetty useita erilaisia malleja. Wall ja Callister (1995, s. 516) jakavat konfliktiprosessin kolmeen eri osaan, jotka ovat konfliktin syyt, ydinprosessi ja vaikutukset, jotka havainnollistuvat kuviossa 1. Konflikti on aina sosiaalinen prosessi, joten sen taustalla on aina olosuhteet ja erilaiset syyt. Konfliktin ydinprosessi on tapahtuman näkyvä osa, eli tapahtumat, jota seuraa viimeinen osuus, eli vaikutukset. Wall ja Callister (1995, s. 516) myös huomauttavat, että konflikti on aina syklinen prosessi. Jokainen konflikti vaikuttaa jollain tapaa tulevien konfliktien muodostumiseen ja käsitteilyyn. Tämä korostuu eritoten silloin, jos konfliktin osapuolet kohtaavat toisensa uudelleen jonkin uuden konfliktin osapuolina.



**Kuvio 1.** Konfliktin syklinen prosessi (Wall & Callister, 1995, s. 516).

Yksi suosituimmista ja myös kritisoiduimmista konfliktimalleista on Pondyn malli, jonka mukaan konfliktit voivat esiintyä myös erilaisissa muodoissa, eivätkä ne aina ole havaittavissa. Nämä piilevät konfliktit voivat myöhemmin muuttua havaittavissa oleviksi konflikteiksi tai tunnekonflikteiksi, joista ne vielä voivat kärjistyä silminnähtäviksi konflikteiksi. Tunnekonflikti tarkoittaa henkilöiden erimielisyyttä asiasta, mutta tilanne ei huolestuta osapuolia. Yleensä nämä konfliktit havaitaan, mutta niihin ei vielä reagoida. Silminnähtävä konflikti on muoto, jona yleisesti konfliktin ajattelemme. Konflikti on tällöin jo niin kärjistynyt, että siinä voi esiintyä aggressiivisuutta. Mikäli konfliktista ei synny osapuolia tyydyttävää ratkaisua, kutsutaan tätä konfliktin jälkivaikutukseksi. (Pondy, 1967, s. 306)

### 2.3.1 Johdon rooli konfliktitilanteissa

Monien johtajien ykköshuoli on se, miten he selviävät konfliktitilanteista ja miten he saavat sen ratkaistua. Johto on vastuussa tehtäväpäätöksistä, viestinnästä ja konfliktienhallinnasta (Behfor ja muut, 2008, s. 172).

Johto menettelee konfliktitilanteissa usein kahdella tavalla; sulkee niiltä silmänsä tai tarttuu niihin aktiivisesti. Välttäminen tai konfliktitilanteen vähättely on yksi johtajien yleinen selviytymisstrategia, joskaan ei niin hyvä (Archer & Cameron, 2013, s. 190; Livingstone ja muut, 2019, s. 659–661). Tällöin konflikti jätetään huomiotta niin pitkäksi aikaa kuin mahdollista ja jos siitä ei ole apua, he siirtävät sen muiden ratkaistavaksi. Esimerkiksi sellaiselle henkilölle, jonka kokee olevan lähestyttävämpi tai suoraan eteenpäin liitolle.

Tulee muistaa, että johdolla on ratkaiseva rooli konfliktitilanteiden käsittelykulttuurin luomisessa ja mikäli konfliktitilanteisiin ei puututa, ne laajenevat helposti vaikeasti ratkaistavaksi ongelmakierteeksi (Järvinen, 2014, s. 80–81). Johtajat voivatkin oppia näkemään konfliktit jo varhaisessa aiheessa, jolloin he voivat aloittaa käsittelyn ennen tilanteen puhkeamista ja näin pyrkiä tukahduttamaan tilanne jo ennen sen syttymistä (Archer & Cameron, 2013, s. 190). Järvisen (2014, s. 81) mukaan myös johdon piirissä olevat konfliktit heijastuvat alempiin portaisiin aiheuttaen epäselvyyttä ja ristiriitaa. Yleistyvää ongelma on, että johto vaihtuu useasti ja suhteellisen lyhyellä aikataululla, jolloin kulttuurin jalkauttaminen yhteisöön on hankalampaa. Joskus esimiehet myös pelkäävät lii- kaa ongelmien käsittelyä tapauksen paisumisen pelossa. (Järvinen, 2014; Ahlroth & Havunen, 2015, s. 126)

Kuitenkin konfliktin sattuessa johtajan tulee olla tarpeeksi itsevarma ja kykeneväinen irtautua ongelmasta, jotta hän pystyy tarkastelemaan sitä neutraalisti, eli mitä tapahtuu, ketä on osallisena ja konfliktin vaikutuksista muihin. On tärkeä panostaa konfliktin syihin, eikä pelkästään sen oireisiin. Mikäli johtaja vain reagoisi näkemiinsä oireisiin, ottaisi kantaa ja ryhtyisi toimiin tietämättä konfliktin oikeita syitä, se todennäköisesti pahentaa tilannetta. (Archer & Cameron, 2013, s. 193)

Hyvä tapa olisikin pyrkiä luomaan yhteisölle konfliktinhallintakulttuuri, jolloin konfliktin sattuessa esimerkiksi vapaaehtoiset osaisivat ratkaista riidat itse, viemättä niitä eteenpäin hallinnolle tai liitolle. Tämän on tutkittu johtavan parempiin ratkaisuihin, mutta myös säästävän hallinnon aikaa. Tämä kuitenkin tarvitsisi paljon koulutusta, joka veisi myös paljon resursseja, mikä ei vapaaehtoisten vaihtuvuuden vuoksi välttämättä ole kannattavaa. (Archer & Cameron, 2013, s. 204)

Seurassa voi ja tulisi käyttää erilaisia strategioita apuna johtamisessa. Konflikteja voi joh- taa sekä ennaltaehkäistä. Esimerkiksi työnkierrolla, keskusteluilla/kompromisseilla sekä avoimella viestinnällä, ymmärryksen ja tietoisuuden luomiseksi. Hyvän viestinnän stra-

tegiällä pystytään varmistamaan vankka ymmärrys päätösten takana pohtimalla jäsen-  
ten näkemyksiä sekä mielipiteitä. Johtajan tulisivikin varmistaa, että kaikilla osallisilla on  
mahdollisuus ilmaista näkemyksensä esimerkiksi vanhempainillassa. (Behfar ja muut,  
2008, s. 179)

### 2.3.2 Tyypillisiä konfliktitilanteita

Konflikti- ja ongelmatilanteet ovat aina ainutlaatuisia. Niiden aiheet ja oireet vaihtelevat  
tapauskohtaisesti. Kuitenkin tyypillisiä tilanteita ovat muutos- ja kriisitilanteet, raken-  
teelliset ongelmat ja epäselvyydet, henkilölähtöiset ongelmat, sekä kärjistyneet yhteis-  
työongelmat ja ristiriidat (Järvinen, 2014, luku 4; Ahlroth & Havunen, 2015, s. 123). Ri-  
mes ja muut (2017) sekä Eunson (2017) nostavat edellä mainittujen tilanteiden lisäksi  
konfliktien aiheuttajiksi kommunikaatio-ongelmat ja luottamuksen puutteen. Myös Wall  
ja Callister (1995, s. 517) toteavat konfliktien suureksi aiheuttajaksi ihmissuhdeongelmat  
sekä kommunikaatio vaikeudet, joissa konfliktien aiheuttajina ovat toisen käyttäytymi-  
sen vääränlainen tulkinta ja epäluottamus.

Yleinen ongelmatilanne Järvisen (2014) mukaan yhteisössä on linkittynyt muutokseen,  
jonka alaiset kokevat uhkana. Muutos synnyttää epävarmuutta, huolta, jännitystä, ahdis-  
tusta sekä jopa pelkoa, joiden takia syntyy muutosvastaisuutta. Muutos myös uhkaa yk-  
silön itsemääräämispyrkimystä, mikä esimerkiksi vapaaehtoistyössä on olennainen osa  
prosessia (Järvinen, 2014). Behfar ja muut (2008, s. 172) mukaan seuran elinkelpoisuus  
ja kestävä menestys riippuu siitä, minkälainen kyky heillä on sopeutua muutoksiin. Järvi-  
sen (2014) mukaan muutostilanteissa johdolta vaaditaan kattavaa viestintää ja peruste-  
luja muutokselle, sekä heidän tulee olla vastaanottavaisia alaisten näkemyksille ja mah-  
dollisesti antaa alaisten kokea pystyvänsä vaikuttamaan muutokseen. Rimes ja muut  
(2017) yhtyvät tähän mainitsemalla vuorovaikutuskoulutuksen ja konfliktitilanteen vuo-  
rovaikutukseen etukäteen valmistautumisen olevan tärkeää jännitteiden välttämiseksi ja  
tilanteen purkamisessa.



Yhteisön jäsenten yhteistyöongelmat sekä ristiriidat kuuluvat jokaisen organisaation normaaliin arkeen ja ne ovat väistämättömiä, kun ihmiset työskentelevät pitkään yhdessä (Järvinen, 2014, luku 4; Kammerhoff ja muut, 2019). Mitä suuremmat yhteistyövaatimukset ovat, sitä suuremmalla todennäköisyydellä kanssakäymisessä esiintyy ongelmia ja vastakkainasetteluja. Sen seurauksena työnteko hankaloituu ja se syö työntekijöiden motivaatiota, mikä vaikuttaa erityisesti vapaaehtoisten haluun olla mukana toiminnassa. Konfliktit voivat olla työyhteisön sisäisiä, yksilöiden välisiä tai johdon sisäisiä ristiriitoja. Perinteinen osa konfliktia on, kun henkilö A kokee henkilön B estävän hänen omia päämääriään (Thomas, 1976; Ahlroth & Havunen, 2015, s. 123). Yhteistyövaikeuksien taustalla saattaa siis olla monia syitä ja osapuolilla voi olla erilaiset kokemukset sekä mielipiteet. Siksi esimerkiksi niiden organisaatioiden kohdalla, joilla on vapaaehtoistyöläisiä Rimesin ja muiten (2017) mukaan jo johtamisstrategiaan tulisi sisällyttää vapaaehtoistyön selkeät johtamiskäytänteet. Tilanteet voivat tulla esimiehen tietoon monia reittejä pitkin, esimerkiksi omien havaintojen tai yhteisön muiden jäsenten kertoman kautta, jonka takia ennalta sovitut johtamiskäytänteet ja menettelytavat on hyvä olla selvillä (Järvinen, 2014; Rimes ja muut, 2017).

Konfliktitilanne linkitetään usein negatiivisuuteen, mutta Eunson (2017, s. 2) haastaa tämän käsityksen toteamalla, että konflikteilla voi olla myös positiivisia vaikutuksia. Konfliktin voivan vapauttaa painetta ja turhautumista, antaa uusia näkökulmia ja kehitysideoita toimintaan kehittää omien mielipiteiden uudenlaista kohtaamista, parantaa päätöksentekokykyä sekä ongelmien ratkomisen taitoja ja antaa kykyä hyväksyä erilaisuutta (Eunson, 2017, s. 2; Ronquillo ja muut, 2022).

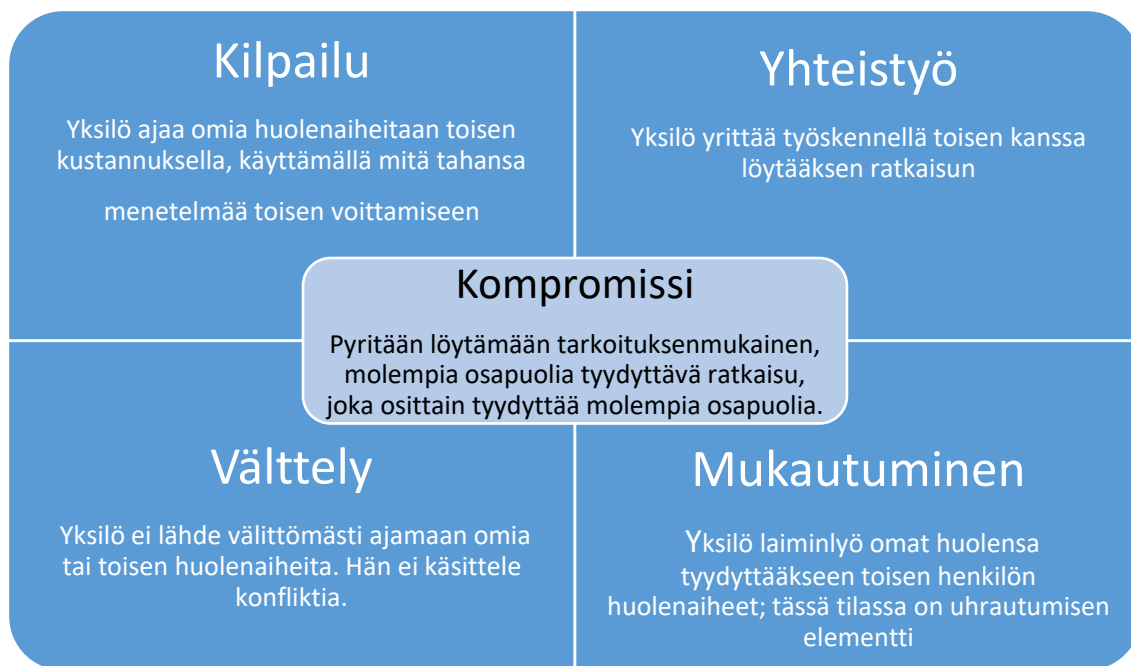
Suomalaisissa urheiluseuroissa konfliktien on todettu johtuvan selkeän ja kattavan informaation puutteesta, joka synnyttävät väärinymmärryksiä (Saarela, 2016). Kysymyksiä esittämisen mahdollisuutta pidetään itsestäänselvyytenä, jolloin esimerkiksi yksinkertaisen tiedon ja toimintatapojen aktiivinen esiintuominen on heikkoa. Kaikki eivät uskalla tai osaa kysyä neuvoa, jolloin tapahtuu helposti väärinymmärryksiä, tai asioita oletetaan ja tehdään väärällä tavalla. Saarelan (2016) mukaan yksi suuri konfliktin aiheuttaja onkin

vapaaehtoisten huono sopimuksien noudattaminen, joka voi juontaa juuriaan tiedon puutteesta.

Urheiluseuroissa on tämän lisäksi muutama muu yleinen konflikteja aiheuttava asia, jotka eivät ole esimerkiksi yritystasolla niin yleisiä konfliktinaiheuttajia (Saarela, 2016). Koska urheiluseurojen vapaaehtoisista suuri osa koostuu seurassa urheilevien lasten vanhemmista, on myös raha ja talous on vapaaehtoisen vanhemman ja seuran välinen konfliktin aihe. Saarelan (2016) mukaan myös pelipaikat ja ryhmätaso saattavat aiheuttaa konflikteja vapaaehtoisen vanhemman ja valmentajan välille.

### **2.3.3 Konfliktitilanteen selvitys**

Konfliktitilannetta voi johtaa lukuisilla eri tavoilla. Useat tutkijat kuitenkin nostavat isoiksi tekijöiksi hyvän vuorovaikutuksen luomisen konfliktin osapuolten välille sekä johdon taidon ymmärtää osapuolten eri näkökulmia (Eunson, 2017; Järvinen, 2014; Rimes ja muut, 2017). Thomas ja Kilmann (2008, s. 2) ovat tutkimuksessaan 1970-luvulla kehitelleet Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, eli TKI menetelmän, joka arvioi konfliktissa esiintyvää yksilön käyttäytymistä. Heidän mukaan konfliktitilanteissa yksilön käyttäytymistä voi kuvata kahden persoonallisuuden kautta, jotka ovat itsevarmuus ja yhteistyökyky. Itsevarmuus kuvaa sitä, miten yksilö pyrkii tyydyttämään omia huolenaiheitaan. Yhteistyökyky taas kuvaa kuinka yksilö pyrkii tyydyttämään toisen henkilön huolenaiheita. Näiden kahden ulottuvuuden avulla voidaan määritellä viisi tapaa käsitellä konflikteja: kilpailu, yhteistyö, kompromissi, välttely ja mukautuminen. (Caputo ja muut, 2009; Thomas & Kilmann, 2008, s. 2–4)



**Kuvio 2.** Viisi tapaa käsitellä konflikteja (Thomas & Kilmann, 2008, s. 2)

Nämä kuviossa 2. esiteltävät viisi tapaa käsitellä konflikteja, ovat oleellinen osa konfliktitilanteen selvitystä ja sen ymmärtämistä. Järvisen (2014) mukaa lähtökohtana konfliktitilanteiden selvittelyyn tulisi olla, että jos joku tai jotkut kokevat toiminnassa ja yhteistyössä hankaluuksia, tulisi näiden tilanteiden kohdalla pysähtyä selvittämään tilannetta. Tässä kohtaa voidaan käyttää hyödyksi viittä eri tapaa konfliktien käsittelylle.

Thomas ja Kilmann (2008, s. 6–11) avaavat kuviossa 2. esitetyjä kohtia seuraavanlaisesti: kohtaa ”yhteistyö” kannattaa käyttää hyödyksi hetkissä, kun yhteistyö on erityisen hyödyllistä ja tehokasta. Esimerkiksi kun on löydettävä integroiva ratkaisu ja molempien osapuolten näkökannat ovat niin tärkeitä, ettei niistä voi tinkiä; kun täytyy yhdistää näkökulmia ihmisiltä, joilla on eri näkökulmat; tai kun täytyy käsitellä kovia tunteita, jotka ovat häirinneet suhteita. Kohtaa ”kilpailu” voidaan käyttää tilanteissa, joissa kun tarvitaan nopeita päätöksiä esimerkiksi hätätilanteissa, tärkeissä epäsuosituissa toimintatapojen toteutuksessa (esimerkiksi kustannusleikkaukset) ja yhteisön hyvinvoinnin kannalta tärkeistä asioissa; tässä kohtaa kuitenkin on tärkeä tietää olevansa oikeassa. Kohtaa ”mukautuminen” voidaan käyttää tilanteissa, kun käsiteltävä asia on toiselle osapuolelle niin tärkeä, että toisen osapuolen tyytyväisenä pitäminen hyväntahtoisena eleenä yhteistyönä

ylläpitämiseksi on tärkeää. Kohta ”välttely” on kaikista huonoin vaihtoehto konfliktitilanteen ratkaisulle. Tätä voidaan käyttää kuitenkin tilanteissa, kun konfliktin asia on merkityksetön tai kun sen ratkaisemiseen tarvittavat kustannukset ovat suuremmat kuin hyödyt. Välttelyä voi myös käyttää alustavasti tilanteissa, mikäli kokee, että konfliktien osapuolten on hyvä rauhoittua ennen tilanteen selvitystä. Kohta ”kompromissi” kuulostaa kaikista parhaalle, mutta tulee huomioida, että tätä käytetään monesti väliaikaisen ratkaisun luomiseksi esimerkiksi aikapaineen, ongelman monimutkaisuuden tai johdon ja työvoiman välisissä konfliktitilanteissa. Kompromissi on neutraali tapa konfliktitilanteen ratkaisulle, josta kuitenkin monesti ei saada ratkaisua aikaiseksi. (Thomas & Kilmann, 2008, s. 6–11)

Jotta tilanteiden ratkaisun onnistumismahdollisuudet olisivat mahdollisimman hyvät, tulee valmistautua henkisesti sekä käytännöllisesti ongelmatilanteiden käsittelyyn (Järvinen, 2014). Tällöin tulee hankkia riittävät pohjatiedot ongelmasta (Järvinen, 2014). Tiedon keräämiseen kuuntelemisen taito on välttämätön ja se on tapa kerätä tietoa (McCorkle & Reese, 2017, s. 93). McCorklen ja Reesen (2017, s. 93) mukaan osapuolten ajatusten tunteminen on edellytys konfliktitilanteen ratkaisussa ja hallinnassa. Tällä tavalla vältetään yksinkertaistetun ajattelutavan vaara, joka helposti esiintyy konfliktitilannetta selvittävällä henkilöllä. Tällöin on siis vaarana ajattelutavat, että täytyy asettua jomankumman puolelle tai tilanteen näkee toivottomana tai hyvin ratkaistavana. Tehokas konfliktityö vaatiikin vivahteikasta, avointa ja monimutkaisempaa ajattelutapaa. (Mayer, 2015, s. 3)

Tämän kartoitusvaiheen jälkeen siirrytään aktiiviseen ongelman käsittelyvaiheeseen, jolloin johto päättää tietoisesti ratkaista ongelman (Järvinen, 2014, luku 5). Nyrkkisääntönä on, että henkilölähtöisten ongelmien käsittely tapahtuu pääsääntöisesti asianomaisten kanssa kahden kesken ja rakenteelliset ongelmat koko työyhteisön kanssa. Järvisen (2014, luku 5) mukaan esimiehen päättäväisyys ratkaista ongelma on ratkaisevaa ongelmien käsittelyn lopputuloksen kannalta.

Kun esimies lähtee selvittämään ongelmatilannetta, on syytä kysyä konfliktin henkilöiden näkemystä tilanteen vakavuudesta ja tarpeesta käsitellä asia sekä käsitellä konfliktiin liittyviä tunteita (Ahlroth & Havunen, 2015; Järvinen, 2014, luku 4–7; Mayer, 2015, s. 170). Harvinaisessa tilanteessa voi olla mahdollista, että muut eivät lainkaan näe ongelmaa tai kokevat yllättävän puuttumisen omaan toimintaansa uhkaavana, jolloin aluksi tilanne saatetaan kieltää tai hyökätä esimiestä vastaan. Tunteista vaietaan helposti, koska niiden pelätään pahentavan tilannetta; esimerkiksi silloin, jos toinen osapuoli kokee tullessa loukatuksi huumorin varjolla, jolloin esimiehellä on erityisen tärkeä kiinnittää huomiota tunteiden käsittelylle konfliktitilanteessa (Liao & Pandeli, 2023, s. 1285; Mayer, 2025, s. 177). On tärkeää, että esimies on avoin kohtaamisessa, eikä väkisin yritä edetä ratkaisuun. Tässä vaiheessa voi antaa korjaavaa palautetta, huomioita ongelmatilanteesta ja konfliktin haittavaikutuksista ollen kiinnostunut samalla konfliktin osapuolten näkemyksistä. Suurin osa ongelmista ratkeaa tässä vaiheessa, mutta mikäli yhteisymmärrystä ei synny, on syytä todeta vallitseva erimielisyys ja koska ratkaisua yritetään löytää seuraavan kerran. Tällainen aikalisä on usein hyvä varsinkin henkilölähtöisten konfliktien kanssa, koska seuraavalla kerralla henkilöt ovat usein halukkaampia keskusteluun ja valmiimpia työstämään ongelmaa. Osallisten kanssa on tärkeää keskustella ongelmien/konfliktien käsittelytavasta ja sopia jatkon menettelyistä. (Ahlroth & Havunen 2015; Järvinen, 2014, luku 4–7).

Avoimuus ja suora viestintä on tärkeää konfliktitilanteen ratkomisessa (Ahlroth & Havunen, 2015; Järvinen, 2014, luku 7). Tämä tarkoittaa selkeää ja tilanteeseen keskittyvää viestintää, jotta mahdolliset väärinkäsitykset voidaan minimoida. Ihmisten erilaisuus kokea tilanteet sekä eriävät näkökannat tulee myös huomioida (Järvinen, 2014, luku 7). Kiinnostus toisen mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia kohtaan on tärkeää ja sitä lähtökohtaisesti tulisi pitää yhteisön voimavarana. Kuitenkin siihen tarvitaan myös kriittistä näkökantaa, koska kaikkea ei tule hyväksyä. Jokaisella yhdistyksellä on sääntönsä ja toimintatavat, joihin jäsenten tulee yhtyä, vaikka ne eroavaisivat heidän henkilökohtaisesta katsontatavastaan (Järvinen, 2014, luku 7). Yksi lähestymistapa konfliktitilanteen ratkaisussa onkin sovittelu, eli korjaavan konfliktiratkaisun metodi (Weitekamp & Kerner, 2002,

s. 111). Tämä siis tarkoittaa sitä, että sidosryhmät ovat mukana selvittämässä, miten konfliktitilanteen saisi parhaiten ratkaistua (Weitekamp & Kerner, 2002, s. 111). Tavoitteena on konfliktitilanteen ymmärtäminen, luottamuksen rakentaminen, suhteiden palauttaminen ja yhteiseen sovintoon pääseminen (King & Verity, 2007, s. 470).

Lähteiden mukaan on huomattavaa, että esimiesten koulutus ja valmistautuminen konfliktiin on tärkeää tilanteiden ratkaisun tai välttämisen kannalta. (Järvinen, 2014, luku 5–7; Rimes ja muut, 2017). Myös toimintatavat konfliktitilanteen ratkaisuun suuremmaksi osaksi noudattavat samaa kaavaa. Konfliktitilanteiden selvitys on erityisen tärkeää, koska huonosti hoidetut konfliktitilanteet vaikuttavat sekä yksilöiden ja organisaation tuloksiin. Esimerkiksi huonosti hoidettu konfliktitilanne saattaa vaikuttaa tulevien konfliktien esiintymistiheyteen enenevässä määrin ja niillä on negatiivinen vaikutus tekijöiden työsuoritukseen, oppimiseen ja tulokseen. (Trudel, 2011, s. 369)

#### **2.3.4 Konfliktien ennaltaehkäisy**

Kaikkien projektien ja yhteistöiden aikana syntyneitä riitoja ei ole mahdollista välttää, koska ne ovat luonnollinen osa ihmisten toimintaa (Gamage, 2022). Gamagen (2022) mukaan on kuitenkin tärkeä ymmärtää konfliktitilanteiden taustat ja syyt, koska niiden ymmärtämisen avulla voidaan vastaavat tilanteet välttää tulevaisuudessa. Tärkeä tapa ehkäistä konflikteja on siis selvittää vanhat konfliktit läpikotaisin (Gamage, 2022). Urheiluseuroissa tapahtuneiden konfliktien jälkeen onkin usein todettu, että nämä tilanteet voisivat olla ennalta ehkäistävissä (Jamiesson, 2020). Lisäksi tärkeä ennaltaehkäisevä keino on suunnitella etukäteen mitä järjestelmiä konfliktien ratkaisemiseksi tullaan käyttää ja suunnitella erilaisia strategisia työkaluja konfliktitilanteiden varalle (Bartos & Wehr, 2002). Vapaaehtoisten ja muiden seuran jäsenien tulee esimerkiksi tietää miten konfliktista ilmoitetaan ja sellaisen ilmetessä, miten sitä tullaan käsittelemään (Jamiesson, 2020). Ensimmäisenä toimenä konfliktien välttämiseksi voidaankin pitää hyvää ennakkosuunnittelua kaikelle toiminnalle. Esimerkiksi toimintaohjeet tilojen hoitoon sekä käyttöön ja turvallisuuteen. Tämän lisäksi on tärkeää hyvät ja selkeät käytäntönsäännöt kaikkien vapaaehtoisten toimintaan on tärkeää. (Jamiesson, 2020)

Tapa, jolla Behfarin ja muiden (2008, s. 170–171) mukaan konflikteja hallitaan, on yhteydessä seuran elinkelpoisuuteen ja suoritukseen. Siksi konfliktien ennaltaehkäisy on tärkeää. Konfliktinhallintaprosessit sisältävätkin useita toimintoja, joihin kuuluvat viestintä, ongelmanratkaisu, asemien ymmärtäminen ja tunteiden käsittely (Behfar ja muut, 2008, s. 170–171). Toimiva ja tehokas tiimi onkin Behfarin ja muiden (2008, s. 181) tutkimuksen mukaan tasa-arvoinen ja he pyrkivät löytämään juuri ryhmän yksilöille sopivan, ei välttämättä yhtäläisen, päätöksen, jossa otetaan yksilön rajoitteet huomioon. Tällöin todennäköisemmin jäsenen tyytyväisyys ja motivaatio on korkeampi.

Venzi (2016, s. 7) pitää tärkeänä johtajan taitoa olla läsnä vapaaehtoisille. Johtajan tulee olla hyvä kuuntelija ja kykenevä reagoimaan kuulemaansa, esimerkiksi olemaan valmiina jakamaan tehtävät uudelleen tarpeen tullen. Myös säännölliset kiitokset ja arvostus koetaan tärkeänä, jotta vapaaehtoiset kokevat arvokkuuden tunteita (Venzi, 2016, s. 7). Sosiaalisen pääoman lisääminen vapaaehtoisille lisää motivaatiota sekä vähentää yhteenottoja urheiluseuroissa (Whittaker & Holland-Smith, 2014).

Urheilu koostuu tuhansista vuorovaikutustilanteista ja näitä tilanteita tulee ennakoida (Jamieson, 2020). Yksinkertaisimpana tapana ennaltaehkäistä konflikteja on riittävä informaatio vapaaehtoisille ja useat tutkijat ovatkin tunnistaneet tutkimuksissaan vuorovaikutuksen olevan erittäin tärkeää vapaaehtoisten välillä. Siksi viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli on todella suuri sekä konfliktitilanteissa, että niiden ennaltaehkäisyssä (Gamage, 2022; Lewitter ja muut, 2019; Mayer, 2015, s. 170–177; Saarela, 2016). Se vaikuttaa yhteishenkeen ja luo ystävyysuhteita sekä vähentää väärinymmärryksiä. (Lee ja muut, 2016). Tätä vuorovaikutuksen kehittymistä ja informaation kulkua voi seurassa edesauttaa yhteisillä säännöllisillä palavereilla, sekä selkeillä kirjallisilla ohjeilla, jotka voidaan esimerkiksi koota seuran nettisivuille helposti saataville (Saarela, 2016). Ahlroth ja Havunen (2015, s. 132) mukaan johtajan paras ominaisuus onkin ennustettavuus, joka

luo turvallisuutta ja luottamusta alaisten näkökulmasta. Johtaja voi siis omalla täsmällisellä toiminnallaan ehkäistä konfliktien syntymistä. On myös tärkeää, että vapaaehtoisetkin ymmärtävät selkeästi mitä heiltä odotetaan (Jamiesson, 2020). Lewitterin ja muiden (2019) mukaan yhteiset viikkopalaverit vapaaehtoisten kanssa ja selkeät roolit vastualueista ja siitä kuka vastaa mistäkin asioista auttavat informaation kulun lisäksi esimerkiksi avun pyytämistä tarpeen tullen. Avoimen ja turvallisen keskustelukulttuurin luominen ja aktiivinen tiedotus takaavat sen, että väärinymmärryksien, jotka ovat suuri konfliktitilanteiden aiheuttaja, tapahtuminen minimoidaan. On tärkeää ottaa muiden mielipiteet huomioon ja osoittaa, että myös vapaaehtoisten mielipiteitä kuunnellaan ja niistä ollaan kiinnostuneita (Lewitter ja muut, 2019).

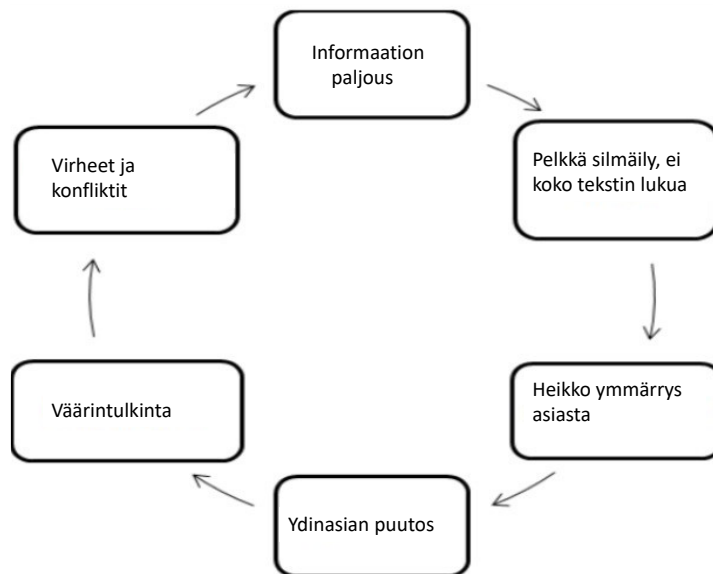
Lewitterin ja muiden (2019) sekä Saarelan (2016) tutkimusten mukaan väärinymmärrykset tuleekin selvittää heti, mikäli sellaisia havaitaan. Aktiivinen tiedotus sekä selkeät perustelut, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla myös vähentää huhupuheita, muutosvastaisuutta ja vääriä olettamuksia, jotka ovat yleinen konfliktitilanteen aiheuttaja. Hyvä, aktiivinen ja ajoissa tuleva tieto auttaa muutostilanteissa vapaaehtoisten sopeutumista muuttuviin tilanteisiin sekä lievittää muutosvastaisuudesta aiheutuvia ongelmia. Voidaankin ajatella, että aikaisemmin ja mitä enemmän tietoa vapaaehtoisille jaetaan, sitä helpompaa heidän on suhtautua tilanteisiin, joka myös ennaltaehkäisee väärinymmärryksistä syntyviä konflikteja (Lewitter ja muut, 2019; Saarela, 2016). Tiedotusta voi myös tehdä sosiaalisen median kanavien kautta, joka on tehokas kommunikaatiopaikka (Lee ja muut, 2016). Tulee kuitenkin huomioida, että väärinkäsityksen mahdollisuus viestinnässä lisääntyy elekielen puuttuessa.

Riittävä viestintä on tärkeää myös taloudellisissa asioissa ja valmentajan tekemissä päätöksissä, esimerkiksi pelipaikoista (Saarela, 2016). Päätökset, yleisesti muutokset sekä muut asiat tulee perustella hyvissä ajoin. Huonon keskusteluyhteyden on havaittu olevan yksi suuri tekijä siinä, miksi vapaaehtoiset lopettavat toimintansa. Hyvä vuorovaikutus ja viestintä onkin keskiössä niin konfliktitilanteiden ennaltaehkäisyssä, niiden selvit-



tämisessä kuin myös vapaaehtoisten tyytyväisenä pitämisessä. Kun konflikti uhkaa syntyä, ensimmäisenä on hyvä miettiä, onko kaikista asioista informoitu selkeästi ja perustellen, sekä onko myös vapaaehtoisia kuunneltu ja heidän mielipiteitään kysyttyä käsillä olevista asioista. (Saarela, 2016)

Gamage (2022) huomauttaa myös, että tietoa voidaan tuottaa myös liikaa, joka aiheuttaa vastaanottajalle ähkyn. Alla olevasta kuviossa 3. havaitsemme liiallisen informaation aiheuttaman konfliktitilanteen.

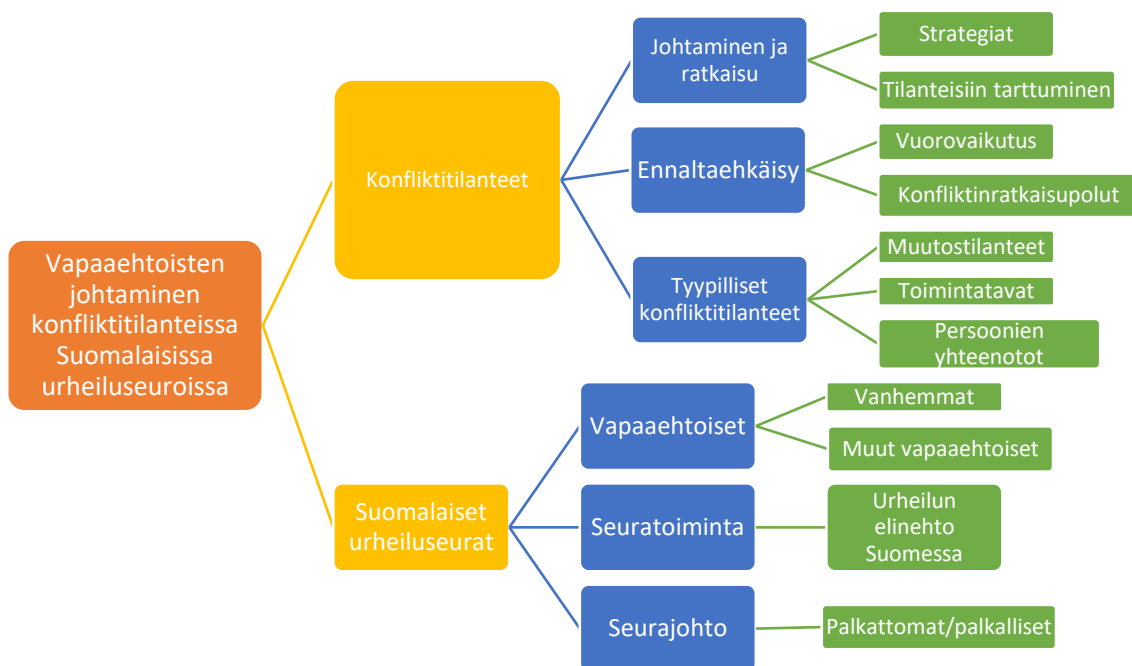


**Kuvio 3.** Informaation paljoudesta konflikti (Gamage, 2022)

Kuvatusta informaatioähkystä aiheutuu se, että tiedon vastaanottaja ei jaksaa kuunnella kaikkea informaatiota, jolloin ydinasiat jäävät vastaanottamatta. Tämä aiheuttaa saman reaktion, kuin huono viestintä, eli synnyttää väärinymmärryksiä ja konflikteja. Onkin tärkeää miettiä viestintä ja informaatio etukäteen, jotta se on tarpeeksi kattava, mutta myös ymmärrettävä eikä liiallinen.

## 2.4 Aiemman tutkimuksen hyödyntäminen tutkimuksessa

Aiemman tutkimuksen rooli tässä tutkimuksessa on laaja, koska se antaa pohjan koko tutkimukselle ja aihetta käsitellään aiemman tutkitun tiedon kautta. Kerätty tieto antaa siis työkalut ja pohjatiedot suomalaisesta urheiluseuratoiminnasta, vapaaehtoistyöstä, vapaaehtoisten motivoinnista ja sitouttamisesta sekä tärkeimpänä konflikteista ja niihin liittyvistä elementeistä. Kuten kirjallisuuskatsauksessa huomasimme suomalaisessa urheiluseuroissa tapahtuvia vapaaehtoiin liittyviä konflikteja ei ole aiemmin juurikaan tutkittu. Kuitenkin esimerkiksi konfliktitilanteista saatiin laajasti tietoa ja työkaluja, joita hyödynnetään tutkimuksen seuraavissa osioissa. Seuraavassa kuviossa 4. esitetään tiiviisti aiemmasta tutkimuksesta käsitellyt elementit, joka tiivistää teoreettisen tutkimuskehiksen.



**Kuvio 4.** Teoreettinen viitekehys

Kuvio 4. näyttää kerätyn aiemman tutkimuksen valossa minkälaisia asioita tulee huomioida vapaaehtoisen johtamisessa suomalaisissa urheiluseuroissa ja mitä siihen liittyy. Näitä kuviossa esitettyjä kohtia tullaan myös käyttämään teoreettisena viitekehystenä tälle tutkimukselle. Kuviossa on havaittavissa ne elementit, jotka liittyvät oleellisesti tutkimukseen, sekä ovat tärkeitä osia vapaaehtoisten johtamisessa konfliktitilanteissa suomalaisissa urheiluseuroissa.

## 3 Metodologia

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, jossa aineistonkeruu menetelmänä on haastattelut, jotka on toteutettu teema- ja asiantuntijahaastatteluina. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus on tutkimusote, jonka tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Flick, 2008). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tekstiä empiirisenä materiaalina lukujen sijaan (Flick, 2008). Laadulliseen tutkimukseen kuuluu muutama suhteellisen laaja tutkimuskysymys, joita tässä tutkimuksessa on kolme (Denny & Weckesser, 2022, s. 1166). Tämän tutkimuksen kohdalla tutkittava ilmiö on vapaaehtoisten johtaminen konfliktitilanteissa, jonka pohjalta on johdettu tutkimuskysymykset. Laadullinen tutkimus on avain ilmiön ymmärtämiseen (Denny & Weckesser 2022, s. 1166; Flick, 2008; Misoch, 2014; Kananen, 2015, s. 70–71). Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, eli se perustuu analyyseihin sekä aineistoihin. Empiirisuus ei kuitenkaan poisulje teoreettisuutta, vaan laadullisessa tutkimuksessa teoreettisuus näkyy aiempaan kirjallisuutena, tutkimuksena ja analysointimenetelminä, jotka ovat tämän tutkimuksen kohdalla esitelty teoriaosiossa. (Juhila, n.d.; Misoch, 2014, s. 2)

Laadullisessa analyysissä on kaksi osaa; havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen, eli tulkinta (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Havainnoinnissa aineistoa tarkastellaan vain teorian pohjalta ja jokaisen kysymyksen kohdalla etsitään olennaisia asioita. Tämän jälkeen havainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi. Tämä tapahtuu etsimällä yhteinen piirre, nimittäjä tai sääntö, joka pätee koko aineistoon. Vaikka yksilöllisiin eroihin ei Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan kiinnitetä huomioita, havaintojen yhdistämisessä auttaa kuitenkin ajatus, että aineiston ajatellaan olevanesimerkkejä samasta ilmiöstä, mutta kuitenkin myös erot havainnointiyksiköiden sekä ihmisten välillä on huomioitava, sillä ne antavat usein johtolankoja siitä, mistä kyseinen ilmiö voi johtua (Tuomi & Sarajärvi, 2017; Ronkainen ja muut, 2013, s. 82). Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa löydettyjen havaintojen ja käytettävässä olevan aiemman tutkimustuloksen ja teorian pohjalta tehdään

merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Tuomi ja Sarajärvi (2017) tiivistääkin tieteellisen tutkimuksen olevan merkkisen sekä signaalien tulkitsemista ja uusien johtolankojen aktiivista tuottamista.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistona voi olla kirjoitettu, kuvallinen tai äänimateriaaliin perustuva aineisto, mutta kaikkea laadullista aineistoa ei voi kuvata kaikilla keinoilla (Ronkainen ja muut, 2013, s. 83). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset ovat tulkinallisia ja analyysin eteneminen myös vaatii tulkintaa. Tämän takia aineiston useaan kertaan läpikäyminen on tärkeää, jotta aineistomassasta löytää oleelliset tiedot (Ronkainen ja muut, 2013, s. 83).

Monet laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksien kaltaisia, sillä tutkittava asia usein on esimerkki laajemmasta asiasta tai ilmiöstä. Tällöin tutkimuksen kohteena, eli tapauksena, voi olla organisaatio tai ryhmä. Tässä tutkimuksessa tapaus on konfliktitilanteet ja tutkimuksen kohteena on suomalaiset urheiluseurat. (Gillham, 2010)

### **3.2 Tutkimusmenetelmät**

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmiä on useita, joista yleisimmät ovat kyselyt, haastattelut, dokumenteista koottu tieto ja havainnointi (Moser & Korstjens, 2018, s. 9; Tuomi & Sarajärvi, 2017). Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan näitä menetelmiä voidaan käyttää erikseen tai yhdistettynä, riippuen tutkittavasta kohteesta tai käytävillä olevista resursseista. Tyypillistä on myös kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti, jotta ne tuottavat tarpeeksi tietoa tutkimukselle (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 164; Moser & Korstjens, 2018, s. 9). Tässä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Kohderyhmä on myös valittu tarkoituksenmukaisesti, sisältäen sellaisia henkilöitä, jotka ovat suomalaisissa urheiluseuroissa johtamassa vapaaehtoisia ja täten ovat tiedoiltaan valideja vastaamaan haastatteluun. Haastattelututkimuksessa haastattelun runko nojautuu kerättyyn teoriaan ja haastattelu kysymykset laaditaan tuottamaan sellaista tietoa eli muuttujia, mitä tutkija tarvitsee tutkimuksessaan (Anttila,

1998; Hennink, 2020, s. 34). Tässä tutkimuksessa muuttujina ovat konfliktitilanteen, vapaaehtoisen johtamisen menetelmät, motivointi ja vuorovaikutus.

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut saattavat tuottaa pienelläkin otannalla kymmeniä tekstisivuja, jolloin on harvoin järkevää tehdä niin paljon haastatteluja, että yksilöiden erot tulisivat esiin (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Siksi aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena, eikä argumentaatioita rakenneta yksilöiden eroihin. Kvalitatiivinen tutkimus vaatii absoluuttisuutta ja otoskokoon vaikuttaa tieteellinen paradigma, jossa tutkimus tapahtuu (Boddy, 2016, s. 426; Tuomi & Sarajärvi, 2017). Tätä ajatusmenetelmää käytetään myös tässä tutkimuksessa.

Tutkijan on hyvä laatia haastattelurunko, joka ohjaa haastattelutilannetta (Anttila, 1998, luku 9.2.4.1). Anttilan (1998, luku 9.2.4.1) mukaan tällä estetään aiheen vaihtuminen ja varmistetaan, että haastattelusta saadaan oleelliset tiedot esiin. Koska haastateltavat yleensä pyrkivät jo ennen haastattelun alkamista pääsemään käsitykseen tilanteen luonteesta, erilaiset vuorovaikutustilanteet haastateltavien kanssa aiheuttavat myös erilaisia vastauksia (Alasuutari, 2011, luku 8). Alasuutarin (2011, luku 8) mukaan haastatteluja voidaan käydä sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina, joista yleensä ryhmäkeskustelun monesti uskotaan olevan parempi, koska tällöin haastateltavat puhuvat asioita, joita usein jätetään kertomatta, esimerkiksi itsestäänselvyyksinä pidetyt asiat. Alasuutari (2011, luku 8) kuitenkin mainitsee, että interaktionäkökulmasta kumpikaan haastatteluista ei ole toista parempi.

### **3.2.1 Teemahaastattelu ja asiantuntijahaastattelu**

Teemahaastattelussa olennaista on valmiit teemat, joita haastattelussa pohditaan. Teemat määräytyvät tutkimuksen teemojen sekä teoreettisen pohjan mukaan (Galletta ja muut, 2013, osio 1; Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47).

Tässä tutkimuksessa haastattelun kysymykset toteutettiin teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen pohjaten. Haastattelun kysymykset jaettiin kolmeen eri teemaan, jotka ovat

vapaaehtoisten motivaatio/tyytyväisyys/sitouttaminen, konflikti ja konfliktitilanteen selvitys, sillä nämä teemat ovat keskeisessä osassa konfliktitilanteen johtamisessa sekä vapaaehtoistyössä. Lisäksi haastattelu sisälsi alkuun lämmittelykysymyksiä, jotka keräsivät taustatietoa haastateltavan seuran vapaaehtoisten toiminnasta. Näiden teemojen avulla pyrittiin koostamaan tietoa, jonka avulla saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 47–48) mukaan teemahaastattelun tarkoitus ei ole syventyä pieniin yksityiskohtiin, vaan se, että haastattelu etenee luontevasti keskustelun lomassa. Teemahaastattelulle oleellista on, että haastateltavien näkemykset ovat tärkeässä roolissa, jonka lisäksi tapahtuva vuorovaikutus on keskeisessä roolissa. Teemahaastattelu antaa siis tilaa keskustelulle, jolloin pystytään huomioimaan haastateltavien näkemykset, elämysmaailma ja käsitykset erinäisistä teemoihin liittyvistä aiheista (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47–48; Silverman, 2021, osio 5.).

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa oleellista on, että valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Ennalta asetetut kysymykset ovat samat kaikille, mutta ne voivat sisältää pieniä vivahteellisia eroja. Myös kysymysten paikkaa voi vaihtaa haastattelussa. Lisäksi keskustelussa nousee esiin lisäkysymyksiä, mutta haastattelijan täytyy pohtia milloin lisäkysymykset ovat tarpeellisia. (Denny & Weckesser, 2022, s. 1166; Eskola & Suoranta, 1998, s. 63; Galletta ja muut 2013, s. 76)

Asiantuntija haastattelu taas merkitsee haastattelua, jossa haastateltavalla henkilöllä koetaan olevan tutkimukselle merkityksellistä tietoa asiantuntijuutensa vuoksi. Monesti asiantuntijat saavat vastata pintapuolisesti, jolloin on hyvä olla valmistautunut tarkentavilla kysymyksillä, joiden avulla voidaan saada uutta tietoa. Siksi asiantuntijaa haastattellessa on tärkeä valmistautua hyvin. (Alastalo & Åkerman, 2010, s. 317; Bogner ja muut, 2009, osio 1).

Teemahaastattelun valossa tämän tutkimuksen haastattelut olivat hyvin keskustelun omaisia. Kysymyssapluunaa käytettiin tukena keskustelussa ja kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset puolistrukturoidun teemahaastattelun mukaan, mutta kysymysten muodoissa oli pieniä vivahde eroja. Erot eivät vaikuttaneet haastateltavien vastauksiin. Keskustelun aikana esitettiin myös tarkentavia kysymyksiä, jotta haastateltavilta saataisiin tarkempia ja syvällisempiä vastauksia. Kysymysten järjestys saattoi vaihdella, jolloin keskustelu pysyi luontevana ja syvällisenä. Lisäkysymykset vaihtuivat hiukan haastattelujen mukaan, mutta niiden avulla pyrittiin saamaan kaikista haastatteluista vastauksia samoihin aiheisiin ja näkökulmiin. Haastateltavat vastasivat kattavasti, mutta asiantuntijahaastattelun mukaisesti jotkin lisäkysymykset tarkensivat myös aiempia kysymyksiä.

### **3.2.2 Haastateltavat**

Haastateltavia tutkimukseen oli yhteensä kahdeksan kappaletta. Haastateltavat toimivat erilaisissa urheiluseuroissa valmentajina, hallituksen puheenjohtajina sekä jäseninä, toiminnan perustajina tai toiminnanjohtajina. Lajeina seuroissa oli voimistelu, tanssi, paini, pesäpallo, jääkiekko ja ultimate. Haastateltavat työskentelivät yhtä lukuun ottamatta junioritoiminnan parissa. Haastateltavissa oli täysin vapaaehtoisena toimiva henkilöitä ja muutama palkollisena seurassa toimivaa henkilöä. Kenelläkään vapaaehtoisella ei ollut suoraan johtamiseen valmentavia koulutuksia, vaikka he toimivatkin seuran johtotehtävissä. Kaikki olivat käyneet liiton järjestämiä kursseja liittyen valmentamiseen. Yhdellä haastateltavista henkilöistä oli myös opintoja kasvatustieteistä ja liikuntapedagogisista aiheista. Kaikilla haastateltavilla oli useiden kymmenien vuosien kokemus seuratoiminnasta, ja monet kokivat juuri tämän valmentaneen heidät seurajohdossa toimimiseen. Suurin osa haastateltavista oli ollut seuratoiminnassa mukana pienestä pitäen ja heillä oli nyt useiden vuosien kokemus myös seuratoiminnan johdossa olemisesta. Seurat, joissa haastateltavat toimivat olivat eri kokoisia, sadoista tuhansien henkilöiden seuroja. Isojen seurojen haastateltavat olivat myös toimineet pienemmissä seuroissa, jolloin he pystyivät hyvin vertailemaan pienemmän ja isomman seuran tilanteita, joka toi suurta lisä arvoa tutkimukselle.



Haastateltavat valikoituivat haastateltaviksi tehtävänsä puolesta, eli heidän tuli olla jonkinlaisessa vapaaehtoisia johtavassa asemassa urheiluseurassa ja kykeneväisiä keskustelemaan seurassa toimivien vapaaehtoisten työskentelystä ja mahdollisista konfliktitilanteista. Haastateltavat kerättiin omien kontaktien kautta sekä ottamalla sattumanvaraisesti yhteyttä puhelimitse eri seuroihin.

Aineisto on kerätty 2023 loppuvuodesta haastatteluina kasvotusten ja videopuheluiden avulla. Tutkimuksessa päädyttiin haastattelututkimukseen, koska vuorovaikutustilanteiden koettiin kannustavan haastateltavia vastaamaan perusteellisesti sekä tällöin vastausten saaminen ei viivästyä, jolloin tutkimus myös pysyy aikataulussa. Täten pystyi myös esittämään tarkentavia kysymyksiä, jos vastaus ei ole selkeä. Alasuutari (2011, luku 8) kuvaakin tällaista ajattelua romanttiseksi faktanäkökulmaksi, jossa syvälliset tiedon lähteet sekä ”tilitykset” koetaan olevan lähempänä totuutta. Siksi mahdollisiin ”avautumisiin” suhtauduttiin interaktionäkökulmasta, jossa ajatellaan syvälliset keskustelut vuorovaikutuslajeina (Alasuutari, 2011, luku 8). Haastattelut käytiin yksilöhaastatteluna, koska ryhmähaastatteluun ei ollut mahdollisuutta haastateltavien ollessa eri seuroista ympäri Suomea.

**Taulukko 1.** Haastateltavat

Haastateltavan tehtävä	Laji	Haastattelun pvm.	Haastattelun kesto (min)
Jaoston puheenjohtaja	Jääkiekko	19.11.2023	49.18
Jaoston puheenjohtaja	Jääkiekko	29.11.2023	56.25
Toiminnanjohtaja	Voimistelu	30.11.2023	39.11
Valmennuspäällikkö	Voimistelu	03.11.2023	53.39
Johtokunnan varapuheenjohtaja	Voimistelu	11.12.2023	44.21
Jaoston puheenjohtaja	Paini	22.11.2023	39.29
Hallituksen puheenjohtaja	Pesäpallo	24.11.2023	36.38
Jaoston puheenjohtaja	Ultimate	27.11.2023	57.43

Yllä olevassa taulukossa 1. on eriteltyinä haastateltavien tehtävät, joista käy ilmi, että kaikki haastatteluun osallistuneet toimivat johtotehtävissä seuroissa. Taulukossa näkyy myös haastateltavien edustamat lajit, sekä haastattelun päivämäärät sekä kestot.

### **3.3 Aineiston analysointi**

Tutkimuksessa käytetään teorialähtöistä aineistoanalyysia, jossa aineiston tarkastelu perustuu vakiintuneeseen teoreettiseen kehykseen ja malliin, joihin on perehdytty jo tutkimuksen alkuvaiheissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 81–82). Ilmiötä siten tarkastellaan teoreettisten lähteiden ja aiemman tutkimustiedon valossa. Erityispiirteenä on aineiston vertaaminen aiemmin määriteltyihin kategorioihin, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Tämä analyysimenetelmä on tyypillinen tilanteissa, joissa pyritään testaamaan aiemmin tunnettua tietoa uudessa yhteydessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 81–82). Samoin tässä tutkimuksessa pyritään soveltamaan aiemmin tuotettua teoreettista tietoa konflikteista ja niiden hallinnasta suomalaisissa urheiluseuroissa.

Tutkimusaineistoa analysoidaan sisällönanalyysin keinoin. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 90) mukaan sisältöanalyysin tarkoituksena on selvittää, millaisia näkemyksiä haastateltavilla on niistä teemoista, joita haastattelut käsittelevät. Heidän mukaan teemojen pohjana käytetään teoriaosuudessa esille nostettuja aiheita, jotka ovat keskeisessä asemassa konfliktitilanteiden hallinnassa ja ennaltaehkäisyssä. Haastatteluista saatu aineisto tarjoaa syvällisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä, eli konfliktitilanteista ja niiden ratkaisemisesta. Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestellä aineisto selkeästi ja tiiviisti siten, että sen sisältämä tieto säilyy mahdollisimman selkeänä ja ymmärrettävänä. Tämän avulla pyritään tuottamaan selkeä ja täsmällinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 90).

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullinen tutkimus valikoitui parhaaksi menetelmäksi tämän tutkimuksen toteuttamiseen, sillä se mahdollisti kentältä saadun tiedon tehokkaan hyödyntämisen. Haastattelut,

jotka rakennettiin teorian pohjalta ja käytiin avoimessa keskustelun muodossa, tarjosivat runsaasti yksityiskohtaista tietoa konfliktitilanteista ja seurojen toiminnasta. Tällainen lähestymistapa mahdollisti syvällisen ymmärryksen aiheesta, jota ei olisi voitu saavuttaa suljettujen kysymysten avulla. Dennyn ja Weckesserin (2022, s. 1166) sekä Moserin & Korstjensin (2018, s. 15) mukaan olennaista kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa on, että haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan sana tarkasti haastateltavien suostumuksella. Näin on menetelty myös tässä tutkimuksessa. Menetelmien avulla saatiin kattava materiaali tutkimusta varten, joka sisälsi paljon tietoa ja näkökantoja suomalaisten urheiluseurojen toiminnasta sekä siellä esiintyvistä konflikteista ja niiden piirteistä. Näin ollen myös vertailu aiemmin tutkittuun tietoon helpottuu. Silverin (2021, osio 25) mukaan tutkimuksen perusta luotettavuudelle on vahvasti nojautuminen aiempaan teoriaan.

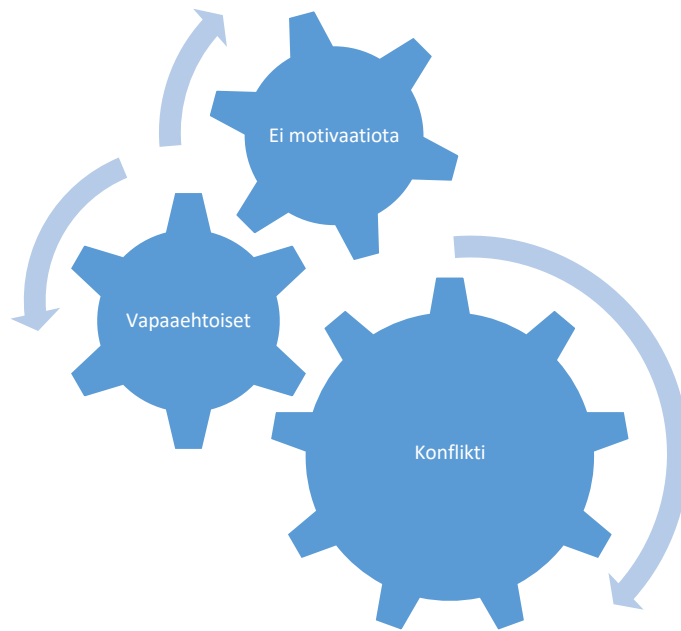
Yksi toteutustapaan liittyvä haaste oli haastattelujen aikana käytyjen keskustelujen vaihtelevuus sekä tarkentavien kysymysten esittäminen, jotka vaihtelivat keskustelun luonteen mukaan. Vaikka tämä on tyypillistä puolistrukturoiduissa haastatteluissa, se aiheutti tilanteen, jossa ensimmäisessä haastattelussa esitetyt lisäkysymykset olivat vähäisempiä verrattuna viimeiseen haastatteluun, jossa oli jo käytettävissä kaikki aiemmat haastattelut ja niihin liittyvät tiedot. Loppua kohti aiemmat haastattelut antoivat vihjeitä siitä, mitä tarkentavia kysymyksiä tulisi esittää aiempiin tietoihin liittyen urheiluseurojen konflikteista ja niiden käsittelytavoista. Toinen haaste oli haastateltavien jakautuminen, sillä haastateltavista yksi kahdeksasta edusti aikuisurheilua, kaksi kahdeksasta oli täysin junioritoiminnassa mukana ja viisi kahdeksasta osallistui sekä juniori- että aikuisten urheilutoimintaan. Tämä monimuotoisuus ei sinänsä aiheuttanut epäluotettavuutta tutkimukselle, vaan toi uuden näkökulman siihen, miten konfliktit eroavat aikuisten ja lasten urheiluseurojen välillä. Kuitenkin tätä eroavuutta ei voi täysin todistaa, sillä haastateltavien määrä aikuisten seuratoiminnasta oli riittämätön todentamaan tiedon pätevyyttä.

## 4 Tulokset

### 4.1 Vapaaehtoiset seuroissa ja heidän johtaminen

#### 4.1.1 Motivoitunut vapaaehtoinen mahdollistaa seuratoiminnan

Kaikissa haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että seuratoimintaa ei olisi ilman vapaaehtoisia. Jokainen haastateltava piti vapaaehtoistyötä seuran elinehtona ja kuusi haastateltavista toimivat myös itse vapaaehtoisina seurassa. Erityisesti vapaaehtoisten merkitys seuratoiminnalle korostui pienissä seuroissa, jotka toimivat pienillä paikkakunnilla. Vapaaehtoiset koostuivat jokaisessa seurassa suurimmaksi osaksi vanhemmista, jotka olivat lasten harrastuksen myötä tulleet seuran toimintaan. Jokaisesta seurasta löytyi myös muutamia, jotka olivat seuran toiminnassa ilman omia lapsia. Nämä vapaaehtoiset, jotka eivät olleet sidoksissa tai motivoituneita lasten kautta vapaaehtoistoimintaan, toimivat yleensä seurojen hallituksissa ja suuremmissa vapaaehtoisrooleissa aktiivisemmin, kuin vapaaehtoiset vanhemmat. Myös nämä henkilöt, joiden panos ja motivaatio seuralle oli suurta, eivät aiheuttaneet seurassa konfliktitilanteita yhtä useasti verrattuna vähemmän motivoituneisiin vapaaehtoisiiin. Näiden henkilöiden kohdalla myös kaksoissitouttamismalli oli käytössä, sekä seuran yhteinen tavoite oli omaa henkilökohtaista tavoitetta korkeammalla, jotka vaikuttivat kyseisten vapaaehtoisten osalta konfliktitilanteiden syntyyn. Tästä voidaan päätellä motivaation olevan yksi mahdollinen taustatekijä konfliktitilanteiden syntyyn. Seuraavassa kuviossa 5. havainnollistetaan huonon motivaation epäsuoraa vaikutusta konfliktitien syntymiseen.



**Kuvio 5.** Motivaation vaikutus konfliktiin

Näissä tapauksissa, kun pelkästään oma lapsi ei ollut motivaattorina, motivaatio oli niin suurta, että vapaaehtoiset halusivat tehdä enemmän seuran hyväksi. Lisäksi myös nuoria vapaaehtoisia löytyi kaikista seuroista, jotka motivoituivat seuran luomasta yhteishengestä. Haastateltavat pitivät monia asioita vapaaehtoisille motivoivina ja asiasta oli myös risteäviä mielipiteitä. Yhteisöllisyys, joka on jo teoriaosuudessa todettu olevan tärkeä osa motivointia, oli puolien haastateltavien mielestä yksi tärkeimmistä motivaattoreista. Muut eivät kokeneet yhteisöllisyyden olevan niin suurena motivaattorina vapaaehtoisille, vaikkakin seitsemän haastateltavista mainitsi kokevansa seurassa olevan hyvän yhteishengen. Mainittuja asioita olivat myös raha, eli taloudellinen hyöty, esimerkiksi kausimaksujen aleneminen tai pysyminen samana talkoiden ja vapaaehtoistyön avulla, mutta rahan osuutta motivaattorina ei pidetty juurikaan merkittävänä. Mielenkiintoista oli huomata, että isommat seurukset pitivät rahaa suurempana motivaattorina, kuin pienet seurukset.

*”Rakkaus lajiin ja yhteisöllisyys motivoi. Otat jonkun homman seurasta niin kuulut johonkin porukkaan.”*

*”Meillä on tosi yhteisöllinen meininki, osalle seura on hirveän tärkeä asia. Tämä on hyvä kysymys ja tätä voisi kevään seurakyselyssä tiedustella tarkemmin, mikä vapaaehtoisia meillä motivoi. Äkkiseltään sanoisin motivaation olevan monen tekijän summa ja jokaiselle eri.”*

Selkeästi oli havaittavissa, että pienellä paikkakunnalla olevat sekä pienien seurojen edustajat sekä vapaaehtoiset kokivat suureksi motivaattoriksi sen, että lajia on mahdollisuus harrastaa tai että urheilutoiminta pysyisi elinvoimaisena.

*”Täällä pienellä paikkakunnalla motivoi pelkästään se, että lapset saa harrastaa ja että täällä tapahtuu edes jotain. Se on päämotiivi.”*

Haastateltuja henkilöitä, jotka toimivat vapaaehtoisesti seurassa motivoi myös hyvin erilaiset asiat. Toisia motivoi omat lapset, toinen taas koki haluavansa pystyä vaikuttamaan omaan harrastukseensa ja sen toimintaan, kun taas kolmas oli kasvanut seurassa ja piti sitä tärkeänä osana omaa identiteettiä ja motivoivana. Haastatteluista oli havaittavissa, että mikäli vapaaehtoinen vanhempi oli itse lapsena harrastanut seurassa, oli hän aktiivisempi ja motivoituneempi toimimaan vapaaehtoisena seurassa, jossa oma lapsi harrastaa.

*”Mua motivoi se että tietysti tykkään lajista ja saa sitten olla noiden lasten kanssa. Ne on niitä muistoja mitä he muistavat isona. Muistan vieläkin kun isä oli mukana omassa urheiluissani nuorena. Urheilu luo muistoja ja siinä on mukava olla mukana. Pienten lasten urheilussa ja leireillä, siellä urheilu ja sen ilo on vielä aidoimmillaan.”*

*”Kun on saanut paljon lajilta niin tuntuu oikealta antaa jotain takaisin. Kiinnostaa miten asiat toimii ja vaikuttamismahdollisuudet, jotka vaikuttaa tähän omaan harrastamiseen myös. Itsellä motivoi varsinkin halu kehittää ja ylläpitää lajia.”*

Suomalaisissa urheiluseuroissa vapaaehtoistyö kuuluu seuratoimintaan ja se on osalla seuroista myös kirjoitettu sääntöihin. Haastatteluista pystyi kuitenkin havaita, että kaikki urheiluseuroissa toimijat eivät tehneet vapaaehtoistyötä täysin omasta tahdostaan. Vapaaehtoiset jaottuivat selkeästi sellaisiin, jotka olivat aktiivisesti mukana, innostuneita ja tekivät paljon töitä seurojen eteen. Toiset tekivät vain minimin, mitä seura toivoi. Kaikki haastateltavat myös painottivat, että koska kyse on vapaaehtoistyöstä, ei ketään pakoteta tekemään vapaaehtoistyötä. Erillisiä, mietittyjä sekä kirjattuja motivaatiokeinoja, joilla kaikki vapaaehtoiset saataisiin paremmin mukaan toimintaan tai joilla voitaisiin houkutella seuraan uusia vapaaehtoisia, ei haastateltavien mukaan ollut käytössä missään seurassa.

*”Osa on innostuneita ja osalle toiminta on pakkopullaa. Se on varmaan puoliksi suurin piirtein. Ne jotka tekee ja järjestää kaiken, niin onhan se hyvin pieni porukka. Mutta aina löytyy innokkaita mukaan, kunhan heitä vain käy kysymässä.”*

Havaittavissa oli myös käänteisenä puolena se, että konfliktitilanteita syntyi myös tilanteissa, joissa innostunut ja motivoitunut vapaaehtoinen koki loukkauksena sen, että kaikki eivät antaneet yhtä suurta panosta seuratoiminnan eteen, kuin toiset. Yksi seuroista, joka oli kooltaan isoin ja isolta paikkakunnalta, koki tämän olevan suurin asia, joka heillä aiheutti konfliktitilanteita.

Voisi todeta, että vapaaehtoisia motivoi hyvin monet asiat. Selkeästi seuran koko ja paikkakunnan koko vaikuttaa vahvasti motivaation lähteisiin. Pienillä seuroilla, jotka sijaitsevat pienillä paikkakunnilla motivaation lähteitä oli selvästi enemmän, kuin suurilla seuroilla ja isoissa kaupungeissa. Pienien seurojen suurimpia motivaattoreita olivat lasten lisäksi yhteisöllisyys, halu pitää urheilutoimintaa yllä pienellä paikkakunnalla ja kiintymys seuraan. Isompien seurojen selkein ja lähes ainut motivaattori vapaaehtoisille vanhemmille oli lapset ja pienessä osassa myös raha. Muiden vapaaehtoisen motivaattorina isoissa seuroissa pidettiin sitä, että vapaaehtoiset olivat lapsesta asti olleet mukana seu-

rassa. Tämä johtuu varmasti osakseen myös isompien seurojen huomattavasti suuremmasta varallisuudesta verrattuna pienempiin seuroihin. Kaikki haastateltavat myös kertoivat pitävänsä kiitosta vapaaehtoisia kohtaan tärkeänä motivaattorina.

#### **4.1.2 Vapaaehtoisen hankinta, sitouttaminen ja johtaminen, haaste vai ei?**

Vapaaehtoisten hankinta, sitouttaminen ja johtaminen oli selkeässä yhteydessä toisiinsa haastattelun valossa. Kysyttäessä vaikeinta asiaa vapaaehtoisten johtamisessa vastasivat lähes kaikki haastateltavat vaikeuden olevan saada vapaaehtoisia mukaan toimintaan sekä se, että tekevätkö vapaaehtoiset luvatut tehtävät. Kaikki haastateltavat pohtivat, että innostus vapaaehtoistyöhön on laskenut vuosien aikana paljon ja osa piti tätä hyvin huolestuttava asiana suomalaisen urheilutoiminnan kannalta. Sitouttamista toimintaan haastateltavat eivät kuitenkaan pitäneet haasteena tai vaikeana.

*”Koronavuodet lannisti seurahenkeä ja yhteisöllisyyttä. Totuttiin ettei tarvitse olla fyysisesti läsnä ja nyt on tosi vaikea saada ihmisiä paikalle”*

*”Se että saataisiin ihmiset ymmärtämään urheiluseuran toimiminen. Että mitä enemmän on vapaaehtoisia ja tekijöitä, sitä helpompaa se on kaikille. Että saataisiin vapaaehtoiset mukaan toimintaan, että he eivät pelkäisi liikaa taakkaa vapaaehtoistyöstä.”*

*”Ihmisillä on kaikenlaisia tilanteita elämässä, eikä voi koskaan olla varma pystyvätkö he hoitamaan oman tonttinsa ja tekemään sovitut asiat sovittuna aikana.”*

*”Hankinta on suurempi vaikeus kuin sitouttaminen. Kun he saadaan mukaan niin aika hyvin pysyvätkin mukana toiminnassa. Se hankinnan vaikeus johtuu lähes aina samasta syystä, kun nykyajan työelämä on niin paineistettua ja kiireistä. Toinen on se, että kukaan vanhempi ei lähtökohtaisesti ole lajin asiantuntija, ja palautetta tulee vapaaehtoisille paljon. Siitä voi tulla paljon paineita. Ei kukaan halua vapaa-ajallaan alkaa tappelemaan.”*



Haastateltavat, jotka toimivat junioriseuroissa kokivat vanhempien ajattelevan seuratoiminnan nykypäivänä enemmän palveluna. Eli vanhempi maksaa lapsen harrastukset, tuo hänet harrastukseen ja hakee pois sen päätyttyä. Tämä vaikeuttaa haastateltavien mukaan seuratoiminnan johtamista. Osalla on kirjattu seuran sääntöihin vapaaehtoistoiminnan tekeminen.

*”Seuran sääntöihin on kirjattu, että vanhempia velvoitetaan osallistumaan vapaaehtoistoimintaan. Niin ei siinä ole vaihtoehtoja.”*

*”Kyllä vanhemmat ajattelee, että tämä lasten urheilutoiminta on pelkästään palvelu ja me ollaan palvelun tuottajia. Uskon, että nykyaikainen seuratoiminta tulee loppumaan. Koska kukaan ei halua olla palvelija, kun siihen menee enemmän aikaa kuin päivätyöhön ja siitä ei saa edes korvausta.”*

Tämä vanhempien näkökulma seuratoimintaan ja huomattu vähenevä innostus vapaaehtoistyötä kohtaan huolestutti erityisesti pienien paikkakuntien toimijoita seuratoiminnan jatkumisesta tulevaisuudessa.

*”Tämmöinen täysin vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta tulee päättymään, ellei asialle kohta tehdä jotain, koska vapaaehtoisia ei vain kohta enää ole. En ole sitä vastaan että vapaaehtoistoiminta päättyy, mutta se on sääli, että lasten urheilu loppuu siinä samalla. Yhteiskunnallisesti pitäisi panostaa siihen, että pienilläkin seuroilla olisi mahdollisuus palkata joku hoitamaan näitä asioita, ilman että seuramaksut nousisi liikaa. Jos ne nousee, niin silloin varattomien perheiden lapset ei enää voi urheilla ja harrastaa. Käytännössä se tulee johtamaan suurempiin terveydenhoitokustannuksiin ja sellaisiin joista tulee valtava lasku. Myös jos kolmassektori lopettaa toimintansa pienellä paikkakunnalla, ei tänne jää mitään. Täällä ei ole enää yhdenkään lapsiperheen syytä elää. Se on suomalaisten lasten liikunnan suurin ongelma, jos ei sellaisia vanhempia löydy jotka haluaa käyttää vapaaehtoisena siihen tuhattomasti aikaa, niin harrastustoimintaa kaikille lapsille tasapuolisesti ei ole.”*

Huomion arvoinen asia vapaaehtoisen vanhempien johtamisessa pienissä urheiluseuroissa, oli sen vaikeus. Näissä tilanteissa, kun vapaaehtoisena on vanhempia, joiden odotukset toiminnasta ovat korkealla tai poikkeavat seuran tavoitteista, kokivat haastateltavat johtamisen hankala. Nämä asiat aiheuttivat myös paljon konfliktitilanteita.

*”Vanhemmat on haaste. Ne ei näe omaa lastaan sellaisena kuin on.*

*Todellisuuden ja päänsisäisen kuvitelman ero on valtava. On tosi vaikeita vanhempia vapaaehtoisina. Tämä on ylivoimaisesti suurin ongelma lasten urheilussa.”*

*”Joskus unohtuu, että tämä on ensisijaisesti lasten harrastus eikä aikuisten harrastus. Voittaminen ei saa olla elinehto lasten urheilussa, vaan tarkoitus on liikuttaa lapsia. Näihin asioihin on myös vaikea puuttua.”*

*”Junioriseuratoiminta on nimenomaan aikuisten johtamista. Se on myös vielä vaikeampaa kuin työelämässä, kun pitää olla todella tarkka ja olet itsekin periaatteessa vapaaehtoisena ja samassa asemassa kuin muut.”*

Haastateltavien koulutustaustoista keskusteltaessa nousi esiin havainto, että seuratoiminnassa vetovastuussa olevilla ei kenelläkään ollut varsinaista koulutusta johtamiseen liittyen. Tämä selkeästi haastattelun edetessä toi haasteita vapaaehtoisten johtamiselle, koska selkeitä toimintamalleja ja tietoa ei ollut.

## **4.2 Konflikti**

### **4.2.1 Vanhemmat konfliktien aiheuttajina**

Kysyttäessä yleisimmistä konflikteista ja konfliktin aiheuttajista vastauksia tuli laidasta laitaan. Kuitenkin oli havaittavissa, että seitsemän kahdeksasta haastateltavasta kertoi-

vat tilanteista, joissa toimintatavat ovat aiheuttaneet konfliktitilanteen. Yhden haastateltavan kertoman mukaan konfliktitilanne perustui vain persoonien yhteenottoja, tässä seurassa toiminta oli pelkästään aikuisten urheilua. Myös muissa seuroissa haastateltavat kertoivat persoonien konfliktitilanteita tapahtuvan, mutta kysyttäessä juuri yleisimpiä konfliktitapauksia ja niiden aiheuttajia selkeästi toimintatavat ja erilaiset odotukset toiminnasta.

*”Yleensä just niistä toimintatavoista tulee konflikteja. Sen takia meilläkin on ne pelisäännöt tehtävä ja työn alla, kaikki pitää olla tarkkaan paperilla ylhäällä, koska osa käyttää niiden puutetta heti hyväkseen ja siitä tulee sitten konflikteja.”*

*”Molempia. Meillä on kaksi lajia seurassa, joissa toimintatavat eroavat toisistaan. Niissä useinkin kiistellään vahvasti, että kumman mukaan mennään. Molemmilla puolilla on myös vahvoja persoonia ja joudutaan käydä pitkiäkin keskusteluja.”*

Haastattelun lomassa havaittiin, että persoonien yhteenotot olivat enemmän piileviä konflikteja, jotka näyttäytyivät jatkossa toimintatapoihin liittyvinä erimielisyyksinä. Tämä oli enimmäkseen pienillä paikkakunnilla sijaitsevien seurojen ongelma. Vapaaehtoisen oli selkeästi vaikea erottaa omaa vanhemmuuttaan, vapaaehtoisuuttaan ja sosiaalista asemaa yhteiskunnassa. Tämä ongelma oli myös havaittavissa yhdessä isossa urheiluseurassa. Yhdestä haastattelusta kävi myös ilmi, että hyvin nuorien vapaaehtoisten henkilökohtaisten elämien kiistat olivat piilokonfliktin tavoin esillä olevan konfliktin kiihdyttäjänä ja toimeenpanijana.

Haastattelujen kautta pyrittiin myös havaitsemaan, onko seuroissa yhteneväisyyttä niissä vapaaehtoisissa, jotka konfliktitilanteita eniten aiheuttivat. Junioriseuroissa vapaaehtoiset, jotka olivat myös seurassa urheilevan lapsen vanhempia, olivat haastateltavien mukaan niitä, jotka aiheuttivat konfliktitilanteita. Yhden lapsen vanhempien koettiin aiheuttavan konfliktitilanteita enemmän, kuin sellaisten vanhempien, joilla oli useampia lapsia

seuran eri joukkueissa. Mielenkiintoinen oli huomata, että asiasta keskusteltaessa syvemmin haastateltavien kanssa kävi ilmi, että näissä tapauksissa konfliktitilanteiden aiheuttajat olivat yleensä niitä pelaajia tai pelaajien vanhempia, jotka eivät olleet lajin huippuosaajia. Tämä päti sekä aikuis- että junioritoiminnan osalta. Puolet haastateltavista mainitsivat naisoletettujen olevan enemmän osallisena konfliktitilanteisiin. Puolet haastateltavissa taas eivät kokeneet sukupuolella tai iällä olevan selkeää yhtäläisyyttä konfliktitilanteissa.

*”Kyllä ne on aina joka kerta niitä vanhempia. Muut vapaaehtoiset ei väännä, he korkeintaan puolustaa seuran arvoja. Naiset on nykyään pahempia kuin miehet, mutta se johtuu varmasti siitä, että he hoitavat nykyään enemmän lasten asioita ja ovat enemmän mukana lasten harrastustoiminnassa.”*

*”Yleensä naisoletetut vapaaehtoiset vanhemmat aiheuttaa konfliktin. Heitä meillä on myös enemmistö. Edellisessä hallituksessa, mikä koostuu vapaaehtoisista, oli naisia sekä miehiä sekaisin ja se toimi todella hyvin. Nyt hallitus koostuu pelkistä naisoletetuista ja siellä on tosi paljon kriisejä. Se koostuu monesti siitä, että he eivät osaa erottaa hallitusroolia ja vanhemman roolia toisistaan.”*

*”Kyllä ne vanhempia aina on, ei muita. Kun on paljon vapaaehtoisia niin toki persoonat vaikuttaa. Kyllä ne ongelmat on siellä naisoletettujen keskuudessa enemmän. Heillä homma usein kärjistyy. Siinä oikeasti heidän kanssa joutuu johtamaan sitä palettia että hommat onnistuisi.”*

*”Hankaluuksia aiheuttaa selkeästi enemmän he, jotka eivät ole seuran parhaimpia pelaajia.”*

Muutosvastaisuutta taas koettiin iältään keskivertoa vanhemmilla vapaaehtoisilla olevan enemmän, kuin nuorilta. Myös he, jotka olivat pitkään toimineet seurassa, olivat enemmän muutosta vastaan. Yleisesti kuitenkin haastateltavat pitivät muutoksen tekemisen

nykypäivän seuratoiminnassa olevan hyvinkin helppona, eikä tapahtuvat muutokset vaikuttaneet olevan suuressa osassa konfliktitilanteissa. Tähän voi vaikuttaa se, että selkeästi muutostilannetta valmisteltiin ja siitä viestittiin yleisesti paremmin seurojen sisällä. Suuriin muutoksiin myös otettiin mukaan vapaaehtoisia vaikuttamaan päätöksiin, joka vähentää muutosvastaisuutta. Vain yksi seura koki, että muutosvastaisuutta on paljon.

Motivaatiolla oli myös seurajohtajien mukaan osansa konfliktitilanteissa. Useat hyvin motivoituneet vapaaehtoiset vanhemmat tekivät seuran hyväksi enemmän vapaaehtoisuustyötä, kuin vähemmän motivoituneet vanhemmat. Tämä aiheutti kitkaa ja eri arvoisuuden tunnetta, kun motivoituneemmat vanhemmat kokivat tekevänsä myös muiden vanhempien työt. Tässä tilanteessa hyvän motivaation ja yhteishengen saaminen kaikille oli seurajohtajien mukaan tärkeässä asemassa.

Yhteistä selkeää yleistä konfliktitapausta seuroissa ei ollut havaittavissa. Ne koostuivat seuran toimintatavoista, pelaajien pelipaikoista, vapaaehtoisten omasta toiminnasta sekä viestinnästä ja persoonien yhteenottoja. Konfliktit olivat myös suurimmaksi osaksi pieniä konflikteja, mutta mukaan mahtui myös suuria yhteenottoja, jotka osalla seuroilla olivat olleet päällä usean vuoden ajan.

#### **4.2.2 Viestintä avuksi konfliktien ennaltaehkäisyyn**

Kuten on havaittu jo teoriassa, vuorovaikutus on yksi merkityksellisemmistä asioista konfliktitilanteen eri vaiheissa, mutta erityisesti sen ennaltaehkäisystä. Haastattelujen yhteydessä keskusteltiin haastateltavien kanssa vapaaehtoisen kanssa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Havaintona, että vuorovaikutus tärkeydestään huolimatta ei ollut kaikille seuroille tärkeysjärjestyksessä kovin ylhäällä, vaikka kaikki pitivät sitä myös ainoana keinonaan ehkäistä konflikteja. Yksi haastateltavista, joka toimi palkallisena henkilönä isossa urheiluseurassa mainitsi myös hyvän informaation olevan yksi suurimmista haasteista. Tämän seuran kohdalla viestintä ja informaation kulku oli hyvää.

*”Haaste on, että pitäisi olla todella tarkat ohjeet vapaaehtoisille. Siis todella tarkat. Joka kerta kun tehdään vapaaehtoisen kanssa jotain, huomaa että seuraavalle kerralle tulee olla vielä tarkemmat ohjeet”*

Kyseisessä seurassa myös kiinnitettiin paljon ohjeistukseen huomiota ja haastateltava kertoi sen olevan ensisijainen ja tietoinen keino ennaltaehkäistä konflikteja. Tässä seurassa, jossa oli kaikista eniten panostettu ohjeistukseen ja vuorovaikutuksen tärkeyteen, konfliktitilanteet olivat todella minimaaliset. Seura kiinnitti huomiota myös vapaaehtoisten kiittämiseen. Heillä oli esimerkiksi verkossa kaikille saatavilla ohjeistukset. Näitä ohjeistuksia myös muokattiin aktiivisesti haastateltavan toimesta.

Kaikissa seuroissa järjestettiin kokous, johon kaikki seuran jäsenet olivat tervetulleita syksyisin ennen kauden alkua. Useissa seuroissa myös keväisin. Näissä käytiin läpi kauden tapahtumia ja sovittiin esimerkiksi vapaaehtoisten tehtävistä. Näissä tapaamisissa vapaaehtoisilla oli myös mahdollisuus vaikuttaa seuran asioihin. Muutoin yhteiset kokoukset ja vaikutusmahdollisuudet seuran toimintaan olivat vähäisiä. Informaatio kulki seuroissa pitkälti WhatsApp- sovelluksen kautta ja isot tiedotteet sähköpostitse. Muutamilla seuroilla oli myös käytössä juuri urheiluseuratoimintaan räätälöityjä viestintäsovelluksia. Kysyttäessä viestinnän saavutettavuutta vastaus oli kaikilta samankaltainen;

*”Siellä se informaatio kulkee WhatsAppissa. Sitten on oma asia seuraako sitä vai ei.”*

Viestinnän liiallisuudesta ei voida minkään seuran kohdalla puhua. Kukaan ei kuitenkaan myöskään pitänyt omaa viestintäänsä liian vähäisenä, eikä kokenut, että viestinnän puutteesta olisi syntynyt konflikteja. Mikäli konflikteja oli syntynyt viestintään liittyen, kokivat haastattelijat sen johtuneen siitä, että kyseinen konfliktin aiheuttanut vapaaehtoinen ei ollut itse ottanut viestintää vastaan.

Neljässä seurassa oli kirjoitettuna ja jaettuna hyvin erilaisia ohjeita vapaaehtoisille. Säännöt, toimintatavat, kehen ottaa yhteyttä missäkin tilanteessa ja erilaisia toimintaohjeita.

Nämä kaikki seurat olivat isoja urheiluseuroja ja yksi pienempi, täysin aikuisten urheiluun keskittyvä seura. Pienempien paikkojen junioriseuroissa ei tarkkaan kirjoitettuja ohjeita ollut. Monet näistä seuroista kertoivat toimintaohjeiden vapaaehtoisille ja kaikille seuran toimijoille olevan tekeillä. Huomattavaa oli, että näitä kirjallisia ohjeita on alettu työstämään vasta, kun on sattunut jokin konfliktitilanne, joka on ajanut siihen, että on huomattu kirjallisten ohjeiden puutteen olevan ongelma. Varsinkin junioriseuroissa pelaajille, eli lapsille, oli säännöt ja ohjeet kirjattuna, mutta vapaaehtoiset toimijat oli unohdettu täysin. Nämä kirjallisten ohjeiden puutteet olivat kytköksissä konfliktitilanteiden syntymiseen ja aiheuttaneet esimerkiksi yhteen seuraan hyvin tulehtuneen ja pitkän konfliktin. Aikaisemmin mainituissa yleisissä konflikteissa nimenomaan toimintatavat olivat suuri konfliktitilanteiden aiheuttaja. Juuri tällöin tarvitaan hyvää ohjeistusta ja vuorovaikutusta ennakoivasti ennaltaehkäisemään tilanteita. Seuratoiminnan kehittämässä ja konfliktitilanteen ennaltaehkäisevänä strategiana tämä olisi hyvä ottaa huomioon, sillä kuten huomasimme, kun ohjeistus oli tarkkaa ja hyvää sekä sitä käytettiin konflikteja ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä, oli konfliktejakin erityisen vähän.

Kuitenkin puhuttaessa konfliktitilanteiden ennaltaehkäisystä ja toimista, jotka haastattelut kokivat tärkeänä, vastasi jokainen hyvän viestinnän, selkeiden ohjeiden ja toiminnan läpinäkyvyyden olevan sitä, millä he ennaltaehkäisisivät konflikteja. Tästä kuitenkin herää ristiriita, sillä on juuri todettu, että seurojen viestinnässä sekä informaatiossa oli paljon puutteita. Tällöin voi olettaa, että ennaltaehkäisyä konfliktitilanteiden varalta ei juurikaan tietoisesti tehdä, muuta kuin yhdessä haastateltavassa seurassa.

*"Viestinnällä ehkäisen konflikteja. Pysin viestimään niin hyvin, että siitä ei tulisi epäselvyyksiä, mitkä voisi laukaista konfliktin. Meille tuli uusi valmennuspäällikkö hetki sitten ja hän ei tehnyt niin yksityiskohtaisia ohjeita aluksi, niin heti tuli vanhempien kanssa säätöä sen takia. Ihan hirveän paljon pystyy ehkäistä silleen että tekee asiat ajoissa, tekee kunnan ohjeet ja käy sitä vuorovaikutusta vapaaehtoisten kanssa. Toki siihen pitää käyttää paljon resursseja, mutta sillä niitä konflikteja vältetään. Näin vapaaehtoiset myös kokevat, että heitä arvostetaan."*

*”Meillä ei ole muuta ennaltaehkäisyä, kuin että pelisäännöt ja selkeät ohjeet pelastaa monessa tilanteessa.”*

*”Vuorovaikutus on tärkeää. En halua esimerkiksi itse päättää mistään itsenäisesti, vaan kaikesta päätetään yhdessä. Meillä on avoimuus kaikessa tekemisessä ja mitään tietoa ei pimitetä. Esimerkiksi jaoston kokoukseen saa tulla kuka tahansa kuuntelemaan. Muuten ei kyllä ole mitään tiedostettua ennaltaehkäisevää keinoa.”*

*”Just nämä pelisäännöt on tärkeitä ennaltaehkäisevänä keinona. Kyllähän se on niin, että varsinkin kun aletaan kilpailemaan, niin jokaiselle lapselle ja vanhemmalle pitäisi pitää henkilökohtaiset palaverit. Kyllä se on huono tähän vapaaehtoiseen valmentamiseen ja johtamiseen, koska se vie aikaa aivan kohtuuttoman paljon. Pitäisi toimia kuin ammatti-johtaja siinä harrastuksessa. Oikeastaan pitäisi olla vielä taitavampi, koska töissä sulla on jonkinlainen asema, mutta täällä harrastustoiminnassa, kun olet itsekin vapaaehtoinen, niin sitä ei olekaan.”*

Yhteenvetona voidaan todeta, että muita ennaltaehkäiseviä keinoja, kuin vuorovaikutukseen ja viestintään liittyviä ei vapaaehtoisten mukaan seuratoiminnassa käytetty. Kaikki seurat pitivät vuorovaikutusta tärkeänä elementtinä, mutta silti siihen ei heti alusta asti ollut panostettu seuratoiminnassa. Monet kertoivat selkeiden ohjeiden ja pelisääntöjen olevan kehityksen kohteena. Yksi seuran esihenkilö taas alkoi vasta haastattelun yhteydessä pohtimaan, että kirjattuja ohjeita olisi hyvä olla enemmän. Huomioitavaa tässä on seurojen palkattujen ja vapaaehtoisen määrä. Isossa seurassa on palkattuja henkilöitä, jolloin resurssit hyvien ohjeiden laatimiseen ovat suuremmat. Pienissä seuroissa selkeästi aikaa esimerkiksi juuri tarkkojen ohjeiden laadintaan ei ole yhtä paljon käytettävissä, jos juuri ollenkaan.



### 4.2.3 Konfliktiin tartutaan heti tai hetken päästä

Konfliktitilanteissa havaitseminen tapahtui kaikkien haastateltavien osalta suurimmaksi osaksi kahdella tapaa; joko osapuolista toinen otti itse yhteyttä, tai sitten kolmas osapuoli otti yhteyttä haastateltavaan. Kaksi haastateltavista kertoi myös havaitsevansa itse konfliktin vapaaehtoisten keskuudessa, mikäli konfliktitilanteet meinaavat alkaa tai ovat käynnissä seuran viestintäkanavissa, esimerkiksi WhatsApp:issa.

*”Osapuolet ottavat itse yhteyttä. Yleensä jompikumpi osapuolista soittaa siinä vaiheessa, kun liekki on leimahtanut ja kertoo oman mielipiteensä tapahtuneesta.”*

*”Itse yleensä ottavat yhteyttä. Mutta nykyään myös havaittavissa säälistävä tapa aikuisilta, että he kertovat omille lapsilleen, jotka kertovat sitten koulussa muille lapsille ja näin aiheuttavat konfliktin seurassa pelaavien lasten välille. Se on jotain aivan käsittämätöntä, mitä en ymmärrä.”*

*”Yleensä tulee kolmannelta osapuolelta ja siksi monesti kestääkin liian kauan, että havaitsen että tässä onkin oikeasti joku ongelma käynnissä, joka pitäisi selvittää. Yritän kehottaa kaikkia seuran jäseniä ottamaan heti yhteyttä minuun valmennuspäällikkönä, jos on jotain. Näin isossa seurassa, jos konfliktitilanteet kulkevat ensin jonkun muun esimerkiksi hallituksen kautta mulle, niin siinä voi kestää kuukausiakin, että saadaan asia pöydälle ja käsiteltyä.”*

Selkeästi myös käsittelytavoissa oli kaksi erilaista menetelmää. Toiset tarttuivat puheliin heti aktiivisesti ja alkoivat selvittämään tilannetta. Kolme kertoi alkavansa selvittämään tilannetta heti. Loput haastateltavista kertoi tarttuvansa kyllä tilanteeseen, mutta pohtivansa asiaa hetken itsekseen tai yhdessä muiden vastuuhenkilöiden kanssa, ennen kuin ottivat yhteyttä konfliktin toiseen osapuoleen.

*”Pakko niihin on heti tarttua, mutta kyllä me ensin aina mietitään pienemmällä porukalla, että mitä tässä oikein tehdään”*

*”Kuuntelen eka toisen mielipiteen ja sitten soitan toiselle osapuolelle, jotta saan myös hänen näkemyksensä. Siitä alan sitten rakentamaan sitä näkemystä, että mikähän se mahdollinen totuus asiassa on. Ennen tartuin heti puhelimeen yhteydenoton jälkeen, mutta nykyään ensin juon kupin kahvia ja mietin tilannetta, ennen kuin alan soittelemaan. Tuli tehtyä virheitä seurajohdon alkutaipaleella sen takia kun hätäili asioita. En siis missään nimessä jätä roikkumaan, mutta ensin pitää tunnistaa ihan rauhassa mikä on homman nimi.”*

*”Otan heti puhelimen ja alan soittelemaan. Haluan ymmärtää molempien näkökannan, ennen kuin teen johtopäätöstä tapahtuneista.”*

*”Kyllä mä ensin seuraan tilannetta enkä lähde suin päin soittelemaan. Ensin tarkkailen ja pyrin itse hoksaamaan sen tilanteen ja tuon sen sitten omasta ideastani esille. Yleensä jos liian impulsiivisesti lähtee mukaan niin se vain pahentaa tilannetta.”*

Missään seurassa ei jätetty mahdollisia konfliktitilanteita täysin huomiotta ja kaikki pitivät tärkeänä konfliktitilanteisiin tarttumista ja selvitystä. Kaikki haastateltavat kertoivat pyytävänsä molempien osapuolien näkemyksen asiasta, joko puhelimitse, kasvotusten tai tulehtuneessa tilanteessa kirjallisesti. Haastateltavat toimivat kaikki sovittelijan roolissa konfliktitilanteissa seurassa.

#### **4.2.4 Konfliktitilanteen selvitys erilaisten konfliktikulkujen avulla**

Tilanteiden selvitykseen ja johtamiseen oli hyvin harvalla seuralla sovittuja käytäntöjä. Kahdella seuralla oli käytössä selkeä ohjeistus konfliktitilanteiden varalle vapaaehtoisille siitä, milloin ja kehen heidän tulee olla yhteydessä. Ohjeistukset sisälsivät myös ongelmanratkaisupolut, joita seuraamalla konfliktitilanteita pyrittiin ratkaisemaan. Muut haastateltavista kertoi menevänsä tilanteessa enemmän intuition kanssa, kuin selkeiden raamien.

*”Meillä on kirjalliset ohjeet miten konfliktitilanteissa toimitaan. Se selkeyttää omaa työtäni.”*

*”Ei ole seuralla mitään ohjeistusta, olisi hyvä, jos olisi, mutta ei ole. Toki seuran säännöt pohjaa toimintaa.”*

Kuten äsken havaittiin, kaikki haastateltavat tarttuvat konfliktitilanteisiin niiden tullessa esille. Jotkut heti ja jotkut hetken päästä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että suurin osa konflikteista saatiin käsiteltyä puhelimesta lyhyessä ajassa. Kuitenkin myös ylimääräisiä tapaamisia, joissa konfliktitilanteita on selvitetty kasvotusten, oli ollut kuudella seuralla. Kaksi seuraa kertoi, ettei heidän ole tarvinnut järjestää ylimääräistä tapaamista haastavan tilanteen takia. Toisella kyseisellä seuralla myös konfliktien ennaltaehkäisy oli hyvää, joka varmasti osakseen vaikuttaa myös konfliktitilanteiden nopeaan ratkaisuun. Toinen seura taas oli hyvin nuori, jolloin kasvokkaista keskustelua tarvittavia konfliktitilanteita ei ole vielä ollut tai konfliktitilanteet olivat vielä avoinna.

*”Pienet asiat menee puheluilla, mutta jos on vähänkin isompi asia, niin yleensä osapuolet haluavat itse, että tapaaminen järjestetään ja keskustelua vetää joku ulkopuolinen. Kaiken suuruisia tilanteita on meillä ollut”*

Konfliktinratkaisujen kulku oli kaikilla seuroilla lähes samanlainen. Ensiksi pyydettiin näkemys konfliktien osapuolelta ja siitä keskusteltiin sovittelijan johdolla kasvotusten. Joskus keskusteluun osallistui ulkopuolisia, mikäli haastateltavat kokivat, etteivät pystyisi yksin hallitsemaan tilannetta tai tarvittaisiin useamman henkilön mielipide. Mikäli tilannetta ei saatu ratkaistua meni konfliktitilanne käsiteltäväksi seuran johtokuntaan tai hallitukselle ja siitä eteenpäin lajiliitolle. Viimeinen, johon kaksi seuraa kertoi joutuneensa konfliktitilanteeseen viedä, oli Olympiakomitean kurinpitolautakunta.

*”Kyllä meillä on aika hyvin kirjattu ne ongelmanratkaisupolut. Joskus ollaan jouduttu vie-  
mään konfliktitilanteita ihan liittoon asti ja siitä vielä Olympiakomitean kurinpitolauta-  
kuntaan.”*

*”Ollaan käyty kahdenkeskisiä keskusteluja osapuolten kanssa ja myös silleen että on use-  
ampia henkilöitä paikalla. Näin voidaan varmistaa objektiivisempi tilanne, kun on use-  
ampi pohtimassa tilannetta. Ei tule myöskään osapuolille sellaista oloa, että sovittelija  
yksin tulkitsee tilannetta ja olisi näin helpommin puolueellinen.”*

Haastateltavat kokivat, että suurin osa tilanteista saatiin selvitetty keskustelun avulla. Viisi haastateltavaa kuitenkin kertoi, että konfliktitilanteita on myös jäänyt selvittämättä ja ne edelleen tulevat esille tai näkyvät vapaaehtoisten toiminnassa. Jotkut tapauksista olivat näkyneet jopa vuosien ajan seuran toiminnassa.

*”On jäänyt kytemään konflikti. Siitä tulee jatkuvasti hankaluuksia, jotka vaikuttavat seu-  
ran toimintaan, tuloihin, harrastusvuoroihin ja ihan kaikkeen.”*

*”On tullut jatkossa hankaluuksia ja lopulta yksi joukkue hajosi kokonaan konfliktitilan-  
teen takia, jota ei saatu selvitettyä.”*

*”Konfliktitilanteita on jäänyt pyörimään paljonkin, sellaisia vuosien takaisia kahnauksia,  
vaikka henkilötkin on vaihtuneet välissä, niin edelleen ne samat konfliktit vaikuttaa. Nii-  
den kanssa joutuu tehdä paljon työtä”*

*”Jos asiat tuotaisiin heti esille niin ne ei varmasti tekisi tuota, mutta tiedän vuosien ta-  
kaisia konflikteja mitä ei ole puhuttu läpi, eikä niistä nykyäänkään puhuta ja jotkut eivät  
vain tule toimeen keskenään. Selkeästi jos tilanteita ei saa selvitettyä niin ne jää mieliin  
painamaan ja aiheuttaa jatkossa ongelmia.”*

*”Näkyvä vanha konflikti edelleen. Ei olla saatu sitä ratkaistua. Käytännössä tilanne on koajan päällä ja odotetaan koska tästä tulee seuraava konflikti tai epäasiallinen käytös.”*

Nämä seurat, joissa konfliktit ovat jääneet kytemään aiheuttaen uusia konflikteja olivat kaikki pieniä seuroja, joissa selkeästi henkilökemiat ovat suuremmassa roolissa, kuin isossa seurassa. Nämä selvittämättömät konfliktit aiheuttavat seuroille jatkuvasti hankaluuksia, jotka vaikuttavat erityisesti pienien seurojen toimintaan. Nämä konfliktit olivat persoonien kiistoja, eivätkä seuran toimintatavoista johtuvia konfliktitilanteita. Seurat, jotka kokivat, ettei konfliktitilanteita ole jäänyt kytemään, olivat suuria seuroja. Haastateltavat kokivat, että konfliktitilanteet, selvitettyt sekä selvittämättömät vaikuttavat heidän päätöksentekoon.

*”Ehdottomasti vaikuttaa päätöksentekoon. On jouduttu rajaamaan, että missä tehtävissä kukakin voi toimia seurassa. Kaikki eivät ole voineet jatkaa esimerkiksi luottamustehtävissä. Paljon on myös pitänyt miettiä omaa viestintää ja pitää olla todella tarkka.”*

Selvitetyillä konflikteilla oli positiivinen vaikutus päätöksiin, sillä päätökset pyrittiin tekemään niin, että jatkossa samasta asiasta ei tulisi konflikteja. Selvittämättömien konfliktien vaikutus oli suuri haastateltavien toimintaan. Nämä selvittämättömät konfliktit aiheuttivat toimijoissa varovaisuutta ja tarkkuutta päätöksentekoon liittyen, mutta myös kiihdyttivät päätöksiä muutoksien suhteen, esimerkiksi toimintatapojen uusimiseen ja ohjeistuksen tarkentamiseen.

#### **4.2.5 Konfliktilla negatiivisia ja positiivisia puolia seuratoiminnassa**

Ennen haastatteluja olisi voinut olettaa haastateltavien pitävän pahimpana asiana mitä konfliktitilanteista voisi tapahtua sitä, että vapaaehtoiset lähtevät seurasta tai vapaaehtoiset vanhemmat siirtävät lapsensa toiseen seuraan. Kuitenkaan kukaan ei vastannut ensisijaisesti kokevansa vapaaehtoisen lähtemistä konfliktitilanteen takia pahana asiana. Lähtemistä pidettiin lähes hyvänä vaihtoehtona, koska usein tällöin jokin konfliktitilanne ratkeaa. Junioritoiminnassa toimivat haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että jos

lapsi lopettaa kokonaan lajin harrastamisen, olisi se pahin mahdollinen tilanne mitä konfliktitilanteesta voi seurata. Kuitenkin myös vapaaehtoisten lähtemistä pidettiin huonona tilanteena seuralle esimerkiksi taloudellisen tilanteen kannalta.

*”Sillähän ei ole oikeastaan mitään väliä vaikka lapsi siirrettäisiin toiseen seuraan. Toki vaarana on se, että kun lapsia on muutenkin vähän, niin tämä harrastus loppuisi sitten kaikilta lapsilta. Se on meillä varmaan edessä, koska lapsia syntyy ja on kokoajan täällä vähemmän. Varmasti tulee tulevaisuudessa laji olemaan yhteistoimintaa naapurikunnan kanssa.”*

*”Seuran näkökulmasta pahinta olisi, jos vanhemmat eivät haluaisi tehdä enää vapaaehtoistyötä.”*

*”Kyllä jokainen roolissa kuin roolissa on tärkeä, yhtään ylimääräistä ei ole, kaikkia tarvitaan.”*

*”Se että menetettäisiin valmentajia, ohjaajia ja muita vapaaehtoisia olisi seuralle pahinta.”*

Kuten on todettu, konflikteilla on myös positiivisia vaikutuksia ja lopputulemia. Tämä näkökanta aiheutti haastateltaville pohdintaa. Lopputulemana useat haastateltavat kokivat, että jokainen selvitettyksi saatu konfliktitilanne oli tuottanut jotain positiivista, esimerkiksi sääntömuutoksia, tarkempia ohjeita tai osapuolet olivat kyenneet muuttamaan toimintaansa parempaan.

*”Yhden konfliktin jälkeen saatiin sovittua tosi hyvin vuorot vapaaehtoisille, että ketään ei poltettu loppuun toiminnassa, jolloin säästyttiin vapaaehtoisten lähtemiseltä seurasta. Vapaaehtoistyöstä tuli näin mukavampaa kaikille.”*

*”Konfliktin ansiosta saimme tehtyä uusia hankintoja, jotka helpottivat vapaaehtoisten työtä. Emme olisi tajunneet tehdä tätä hankintaa, mikäli tästä ei olisi syntynyt konfliktia.”*

Haastateltavat löysivät siis myös konkreettisia hyötyjä konfliktitilanteissa. Moni haastateltava sai haastattelusta uuden tavan ajatella konfliktia ja osa koki tämän hyvin hyödyllisenä seuratoiminnan kehittämisessä.

## 5 Pohdinta

Tässä osiossa pohditaan analyysin tuloksia yhteydessä käytettyyn teoriaan, eli toteutuuko aikaisemmin tutkittu tieto tutkimukseeni analyysiosion perusteella.

Seuroissa vapaaehtoistyö toteutui hyvin perinteisellä tavalla ja ne sisälsivät perinteiset toimijat ja elimet, aivan kuten Olympiakomitea (n.d.) ja Koski ja Mäenpää (2018) tutkimuksissaan mainitsivat. Siksi pohdinnan painotus keskittyy konfliktitilanteeseen ja sen osa-alueisiin.

### 5.1 Yleisimmät konfliktit seuroissa

Kuten aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, konflikteja esiintyi erilaisissa konfliktityypeissä. Kolmesta eri konfliktityypistä seuroissa esiintyi suhdekonflikteja sekä tehtäväristiriitoja (Behfar ja muut, 2008, s. 171; Kammerhoff ja muut, 2019). Kammerhoff ja muut (2019) väittivät, että tehtäväristiriidat eivät ole suuressa osassa vapaaehtoistoimintaa, koska työn motivaattorina ei aina ole suoritettava tehtävä. Tämä ei kuitenkaan pitänyt paikkaansa haastateltavien seurojen keskuudessa, koska konfliktitilanteet suurimmaksi osaksi olivat juuri tehtäväristiriitoja. Kuten Jamiesson (2020) mainitsi, on seuratoiminnan verkosto otollinen paikka konfliktien syntymiselle, jolloin ennaltaehkäisy on ehdottoman tärkeää. Tämä pitää tutkimuksen valossa täysin paikkansa, sillä seuroissa, joissa ennaltaehkäisyyn ja hyvään ohjeistukseen kiinnitettiin eniten huomiota, esiintyi myös vähiten konfliktitilanteita. Tutkimuksessa oli havaittavissa myös tapahtuneiden konfliktien aina vaikuttavan tulevaisuudessa seuran toimimiseen ja uusien konfliktien syntyyn niin niiden laukaisevana tekijänä kuin myös ennaltaehkäisevänä tekijänä, aivan kuten Wall ja Callister (1995, s. 516) mainitsevat. Tämä korostuu Wallin ja Callisterin (1995, s. 516) mukaan eritoten silloin, jos samat osapuolet ovat mukana toiminnassa. Haastateltavat kertoivat, että useat konfliktit ovat jääneet kytemään pinnan alle ja aiheuttaen uusia konflikteja tulevaisuudessa osapuolten välille tämän vaikuttaen myös seurajohdon päätöksentekoon, jossa tiettyjä osapuolia ei voida laittaa toimimaan yhdessä uuden kon-



fliktin pelossa. Myös Pondyn malli oli havaittavissa seurojen toiminnassa. Eli piilevät konfliktit saattoivat aiheuttaa tulevaisuudessa tunnistettavaksi konflikteiksi tai tunnekonflikteiksi (Pondy, 1967, s. 306). Näitä tunnekonflikteja oli erityisen paljon seuratoiminnassa, eli konflikteja, joissa vapaaehtoiset olivat erimieltä asiasta, mutta konflikti ei vielä huolestuta tai aiheuta toimija seurajohdossa.

Tyypillisiä konfliktitilanteita ovat muutostilanteet, rakenteelliset ongelmat sekä epäselvyydet, henkilökohtaiset ongelmat ja kommunikaatio-ongelmat (Järvinen, 2014, luku 4; Ahlroth & Havunen, 2015, s. 123; Rimes ja muut, 2017; Eunson, 2017; Wall & Callister, 1995, s. 517). Havaintona on, että suurin konfliktitilanteen aiheuttaja oli juuri kommunikaation erilaiset ongelmat, esimerkiksi informaation puute, selkeiden pelisääntöjen ja ohjeistuksien puuttuminen sekä sujuvan viestinnän takkuaminen. Seuroissa, joissa ei esimerkiksi ollut kattavaa ohjeistusta jatkuvasti vapaaehtoisten saatavilla, oli konfliktitilanteita huomattavasti enemmän. Saarela (2016) mukaan suomalaisissa urheiluseuroissa konfliktien on todettu johtuvan selkeän ohjeistuksen puutteesta, joka edeltävän havainnon perusteella pitää paikkansa. Myös Saarelan (2016) mainitsema vapaaehtoisten huono sopimuksien noudattaminen oli havaittavissa haastateltavien seurojen osalta, jossa haastateltavat mainitsevat seurajohtamisen haasteeksi sen, että he eivät voi täysin luottaa vapaaehtoisten hoitavan lupaamansa tehtävän. Saarela (2016) uskoi tämän johtuvan tiedon puutteesta, mutta haastattelun valossa tässä tutkimuksessa havaittiin tämän ongelman myös niissä seuroissa, joissa ohjeistus ja viestintä olivat hyvää. Myös henkilökohtaiset ongelmat havaittiin konfliktitilanteiden aiheuttajiksi. Suurin osa seuroista eivät kokeneet muutostilanteita suurena konfliktitilanteiden aiheuttajana, mikä oli yllättävää, koska aikaisempien tutkimuksien mukaan juuri muutostilanteet aiheuttavat eniten konfliktitilanteita. Niitä esiintyi eritoten vapaaehtoisilla, jotka olivat iältään vanhempia, mutta prosenttiosuudeltaan muutoksesta aiheutuvat konfliktit olivat hyvin pientä. Kammerhoffin ja muiden (2019) mukaan mitä suuremmat yhteistyövaatimukset ovat, sitä suuremmalla todennäköisyydellä niissä esiintyy myös yhteistyöongelmia. Seurojen tapauksessa pienimmissä seuroissa oli enemmän vaatimuksia ja tehtäviä vapaaehtoisina

toimiville ja myös näissä seuroissa esiintyi enemmän konfliktitilanteita. Voi siis todeta, että yhteistyövaatimuksien ollessa suuremmat, on myös seura konfliktiherkempi.

Konfliktitilanteita aiheuttivat myös tilanteet, joissa sitoutuneemmat ja motivoituneemmat vapaaehtoiset pahoittivat mielensä siitä, että he tekivät enemmän työtä seuran hyväksi, kuin vähemmän motivoituneet. Kuten Dixon (2013) totesi tutkimuksessaan, myös haastatteluissa kävi ilmi, että motivoituneet vapaaehtoiset olivat huolissaan saavuttaako seura tavoitteensa, esimerkiksi hyvin järjestetyt kisat, kun mukana oli myös vähemmän motivoituneita henkilöitä. Tällöin huoli oli laukaisevana tekijänä konfliktitilanteille.

Raha ja talous aiheuttivat tutkittavissa seuroissa haasteita. Saarela (2016) mukaan tämä on yleinen konfliktitilanteen aiheuttaja nimenomaan urheiluseuroissa, joissa vapaaehtoiset ovat pitkälti vanhempia. Tämän lisäksi Saarela (2016) mainitsi pelipaikoista aiheutuvat konfliktit sekä vapaaehtoisen vanhemman ja valmentajan väliset konfliktitilanteet yleisiksi urheiluseurojen toiminnassa. Näitä konfliktitilanteita esiintyi kaikissa haastatteluissa seuroissa riippumatta seuran koosta, paikkakunnasta, lajista tai konfliktitilanteiden ennaltaehkäisystä. Tässä voidaan myös huomioida se, että haastateltavat, jotka toimivat junioriseuroissa, mainitsivat konfliktitilanteiden aiheuttajien olevan suurelta osin vapaaehtoisia vanhempia.

## **5.2 Konfliktien selvitys ja johtaminen**

Konfliktien selvitys ja johtaminen kulkivat seuratoiminnassa käsi kädessä. Johtaminen konfliktitilanteissa tapahtui pitkälti siten, että johtamista ja ennaltaehkäisyä tehtiin yhdessä tai johtamiseen herättiin vasta konfliktitilanteen selvityksessä. Archer ja Cameron (2013, s. 190) mukaan johto menettelee konfliktitilanteissa kahdella tapaa; sulkeen niiltä silmänsä tai tarttuu niihin aktiivisesti. Haastattelujen valossa havaittiin, että seuratoiminnassa seurajohto tarttuu konfliktitilanteisiin aktiivisesti ja pyrkii selvittämään ne. Silmien sulkemista tilanteilta ei ollut. Se miten aktiivisesti tilanteisiin tartuttiin, vaihteli seurasta

ja henkilöstä riippuen. Osa tarttui heti aktiivisesti puhelimeen ja rupesi selvittämään tilanteita; osa tuumasi hetken tai keskusteli konfliktista johtoryhmän kanssa ennen tilanteeseen tarttumista. Kaikki kuitenkin tarttuivat konfliktiin ja halusivat selvittää sen, eikä Archerin ja Cameronin (2013, s. 190) mainitsemaa välttelyä ollut havaittavissa seuratoiminnassa. Yksi haastateltava kertoi helposti siirtävänsä konfliktitilanteen selvityksen toiselle henkilölle, jonka koki olevan parempi selvittämään tilanteita. Koska konfliktitilanteet pyrittiin aina ratkaisemaan, myös Järvisen (2014, s. 80) mainitsema ongelmakierteen syntyminen oli pientä, mutta sitä kuitenkin esiintyi tilanteissa, joissa konfliktiin yrityksistä huolimatta ei ollut saatu ratkaistua. Viisi seuraa tunnisti toiminnassaan ongelmakierteen, joka johtuu konfliktitilanteista, joita ei ole saatu selvitettyä. Haastateltavat kokivat tällöin vapaaehtoisten johtamisen olevan haastavaa ja täten myös ongelmakierteen vaikuttavan heidän päätöksentekoonsa seurassa. Thomas ja Kilmannin (2008, s. 2–4) tiivistelmän mukaan viidestä tavasta käsitellä konflikteja oli myös havaintoja seuratoiminnassa. Koska konfliktitilanteita oli paljon erilaisia seurassa, joutuivat seuratoiminnan johdossa olevat henkilöt käyttämään erilaisia selvitystapoja tilanteisiin. Urheiluseuratoiminnassa ”yhteistyö” oli selkeästi se, mitä kannattaisi käyttää eniten selvittäessä konfliktitilanteita. Seuratoiminnassa tilanteita selvitettiin paljon ”kompromissin” avulla, mikä Thomas ja Kilmannin (2008, s. 11) mukaan on selvitettävään tilanteeseen huono vaihtoehto siinä mielessä, että se luo lähinnä väliaikaisia ratkaisuja konfliktitilanteille. Caputon ja muiden (2019) mukaan konfliktinhallintatyyppistä kompromissi on se mihin yleisesti selvittäjä pyrkii. Haastatteluissa käbvi ilmi, että seurajohto tähtäsi aina konfliktia selvittäessään juuri kompromissiin. Havaittavissa oli myös, että Weitekampin ja Kernerin (2002, s. 111) mukaan yleinen konfliktin ratkaisun lähestymistapa eli sovittelu, oli yleisin lähestymistapa seuratoiminnassa, kun konfliktit tulivat esille. Seuratoiminnassa oli myös kaikkien viiden eri tavan tiedostamatonta käyttöä.

Archerin ja Cameronin (2013, s. 193) mukaan johtajan tulee olla kykenevä irtautumaan ongelmasta ja tarkastelemaan sitä neutraalisti sekä halukas selvittämään konfliktin syyt. Havaittiin, että juuri näin seurajohtajat pyrkivät tekemään. Kaikki haastateltavat kertoivat menetelmäkseen ensiksi kuulla molempien osapuolien versiot ja pohtia niitä, ennen

kuin tekevät minkäänlaisia johtopäätöksiä. Järvisen (2014) mukaan juuri riittävän pohjatiedon saaminen tilanteesta on tärkeää ja kuuntelemisen taito on Mccorcklen ja Reesen (2017, s. 93) mukaan välttämätön tapa kerätä tietoa. Tämän voi nähdä, että tämä toteutui jokaisessa seurassa hyvin, sillä seurajohto halusi molempien osapuolten versiot tapahtuneesta joko suullisesti tai kirjallisesti. Tuekseen haastateltavat kertoivat ottavansa mukaan ulkopuolisia osapuolia esimerkiksi seurojen johtokunnista, jotta tilanteiden selvitys olisi mahdollisimman tasavertainen molemmille konfliktin osapuolille. Täten seura-johtajat olivat omaksuneet hyvin tavan irtautua ongelmasta ja konfliktin neutraaliin tarkasteluun. Seitsemän haastatelluista myös kertoi ensiksi pohtivansa tilannetta hetken, ennen siihen tarttumista, mikä on Archerin ja Cameronin (2013, s. 193) mukaan hyvä, sillä suin päin tilanteisiin meneminen usein pahentaisi tilanteita. Kaksi haastateltavaa kertoi myös heillä olevan kyseisestä tilanteesta kokemuksia, jonka takia he ovat harkitsevaisempia konfliktitilanteisiin tarttumisessa. Vuorovaikutusta ja puheyhteyttä pyrittiin seuroissa luomaan konfliktitilanteen osapuolien välille ja johto pyrki ymmärtämään eri näkökulmia, mikä on tärkeä osa konfliktitilanteen johtamista (Eunson, 2017; Järvinen, 2014; Rimes ja muut, 2017). Järvisen (2014) sekä Ahlrothin ja Havusen (2015) mukaan suora viestintä osapuolten välillä konfliktitilanteiden johtamisessa on merkityksellistä ja seuratoiminnassa selkeästi tilanteiden ratkaisussa käytettiin paljon keskustelua ja viestintää sekä osapuolten erilaisuus huomioitiin tilanteissa loistavasti. Tämä oli pienissä seuroissa helpompaa, koska seurajohto tuntee vapaaehtoiset hyvin jo valmiiksi.

### **5.3 Konfliktien ennaltaehkäisy**

Archer ja Cameron (2013, s. 204) mainitsivat hyvän tavan konfliktien ennaltaehkäisylle olevan seuralle profiloitu konfliktinhallintakulttuuri, jossa esimerkiksi vapaaehtoiset osaisivat mahdollisesti itse ratkaista konfliktit. Näin pitkälle mietittyä ja luotua konfliktinhallintakulttuuria ei millään tutkitulla seuralla ollut, mutta kahdessa seurassa alkeet, eli selkeät ohjeet ja konfliktinratkaisupolut vapaaehtoisille, olivat käytössä ja myös toimivat. Jamiesson (2020) mainitsi tutkimuksessaan etukäteen suunniteltujen menetelmien ja

konfliktinratkaisupolkujen, mitä konfliktinratkaisuun tullaan käyttämään, ennaltaehkäisevän ja nopeuttavan konfliktitilanteen ratkaisua. Myös Thomas ja Kilmannin (1974) kehittämä Conflict Mode Instrument voisi olla hyödyllinen urheiluseuratoiminnassa, koska tämän avulla seurajohtajat voisivat pohtia etukäteen menetelmiä konfliktitilanteiden ratkaisulle. Behvarin ja muiden (2008, s. 179) mukaan erilaiset mietityt strategiat seuratoimintaan ovat apu johtamiseen sekä konfliktien ennaltaehkäisyyn. Täten aiempien tutkimuksien sekä tämän tutkimuksen havaintojen valossa voi pitää selkeää ja hyvää ohjeistusta erityisen tärkeänä keinona ennaltaehkäistä konflikteja sekä seuratoiminnan helpottajana vapaaehtoisille, sillä tutkimuksessani kävi selkeästi ilmi ohjeistuksen ja suunniteltujen menetelmien hyödyt vähenevinä konflikteina. Haastatteluissa kävi ilmi, että mikäli ohjeistusta ei ollut suunniteltu etukäteen siitä syntyi jatkuvasti konfliktitilanteita, joiden seurauksena ohjeistuksia lisättiin.

Vuorovaikutus ja tiedonkulku sekä ennakoitavuus on tärkeässä osassa kirjallisten ohjeiden lisäksi seuratoiminnassa vähentäen väärintymmärryksiä ja luoden selkeyttä toimintaan (Ahlroth & Havunen, 2015, s. 132; Gamage, 2022; Jamiesson, 2020; Lewitter & Bourne & Attwood, 2019; Saarela, 2016). Kaikilla seuroilla oli jonkinlaista tiedonkulkua. Lähinnä tieto kulki WhatsApp- sovelluksessa ja tärkeät tiedotteet sähköpostitse muutama kerran vuodessa. Palavereita järjestettiin keskimääräisesti muutama kerran vuodessa, joka Jamiessonin (2020) mukaan ei ole riittävästi. Mitä aikaisemmin tieto saavuttaa vapaaehtoiset ja mitä tarkempaa tieto on, sitä paremmin se ennaltaehkäisee konflikteja (Lee ja muut, 2016; Lewitter ja muut, 2019; Saarela, 2016). Tutkimuksen valossa tämä toteutuu, koska seuroissa, joissa informaatio oli tarkkaa, oli myös huomattu sen tarve saavuttaa vapaaehtoiset ajoissa. Näissä seuroissa, joissa asiaan kiinnitettiin tiedostaen huomiota, esiintyi konfliktitilanteita keskimääräistä vähemmän. Gamagen (2020) mainitsemaa informaation paljoudesta aiheutuvia konflikteja ei ollut havaittavissa seuratoiminnassa.

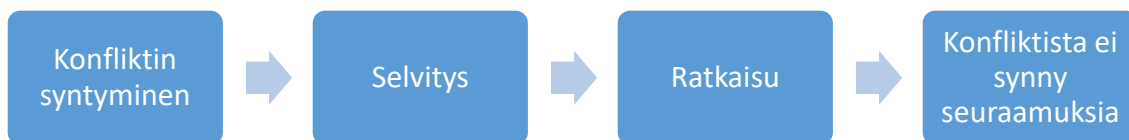
#### 5.4 Sitouttamisella yllättävä yhteys konflikteihin

Motivaatio ja sitouttaminen oli konfliktitilanteisiin yhteydessä Wombacher ja Felfen (2017) kaksoissitouttamisen kautta. Koska analyysin mukaan konfliktitilanteita aiheuttivat vähemmän sellaiset vanhemmat, joilla oli useampi lapsi seuran toiminnassa eri joukkueissa, voidaan todeta, että vapaaehtoisen kaksoissitouttaminen useaan seuran joukkueeseen osana konfliktinehkäisyä olisi toimiva ratkaisu ennaltaehkäisevänä menetelmänä. Myös sellaiset vapaaehtoiset, joilla motivaatio seuratoimintaan oli niin korkea, että heillä ei ollut motivaattorina seuratoiminnassa esimerkiksi omaa lasta, aiheuttivat konfliktitilanteita huomattavasti muita vähemmän. Kaksoissitouttamisen haaste seuratoiminnassa vapaaehtoisille vanhemmille piilee niissä vanhemmissa, joilla on seuratoiminnassa vain yksi lapsi, ja joilla motivaatio seuratoimintaan ei ole niin korkealla, että he haluaisivat tehdä lisää vapaaehtoistoimintaa seuran hyväksi. Täten motivaatiolla ja sitouttamisella oli ajatustasolla yllättävä, mutta hyvin aikaisempaa tutkimusta vastaava yhteys konfliktitilanteisiin seuratoiminnassa. Wombacherin ja Felfen (2017) aikaisemman tutkimuksen mukaan liiallinen sitouttaminen saattaa aiheuttaa konfliktitilanteita, mikä kävi ilmi myös tutkittavissa seuroissa. Aikaisemman tutkimuksen mukaan tällä on yhteys motivaatioon, mutta tämän tutkimuksen valossa se yhdistyy enemmän sitouttamiseen, jolloin motivaatio on vain pienessä roolissa. Tämän mallin kautta pohdittuna ne vapaaehtoiset, joilla ei ollut lapsia seurassa ja omasivat silti korkean motivaation toimintaan, ja jotka selkeästi aiheuttivat vähemmän tai eivät ollenkaan konflikteja, sopivat myös tukemaan tätä teoriaa. Nämä vapaaehtoiset eivät olleet sidoksissa tiettyyn joukkueeseen, vaan toimivat vapaaehtoisina useissa joukkueissa, täten ollen kaksoissitoutettuina. Tällöin motivaatio toimia seuran hyväksi oli suurempaa kuin toimia yksittäisen joukkueen hyväksi oli suurempaa, jolloin myös näkökanta seuran asioiden tarkasteluun ja toimintatapoihin oli suurempi. Tällä on selkeästi yhteys konfliktitilanteisiin ja tätä voi käyttää myös ennaltaehkäisevänä keinona konfliktitilanteille.

## 6 Havainnot

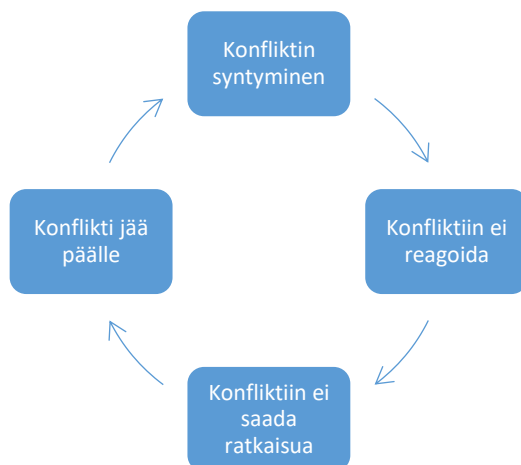
### 6.1 Erilaiset konfliktikulut

Haastattelun vastauksien pohjalta havaittiin kolme tyypillistä ja toistuvaa konfliktitilanteen kulkua ja lopputulemaa seuroissa, jotka esitellään seuraavissa kuvioissa 6–8. Näitä konfliktitilanteen kulkua kutsutaan tässä tutkimuksessa neutraaliksi-, negatiiviseksi-, ja positiiviseksi konfliktikuluksi.



**Kuvio 6.** Neutraali konfliktikulku

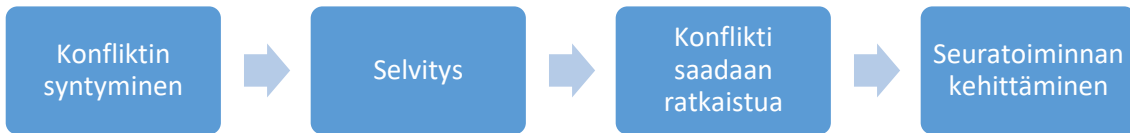
Neutraali konfliktikulku (kuviossa 6.) vaikutti haastattelujen alussa ja ennen syvempää tutustumista yleisimmältä konfliktikululta, mutta lopulta kävi ilmi, että tämä konfliktikulku on näistä kolmesta harvinaisin. Se käsittelee konfliktin, josta ei synny negatiivisia tai positiivisia lopputulemia. Neutraalissa konfliktikulussa konflikti saadaan selvitettyä vapaaehtoisten kesken ja siihen löydetään osapuolia tyydyttävä ratkaisu eikä konflikti jää vaikuttamaan enää seuratoimintana. Tämä konflikti ei myöskään aiheuta seurassa minäkäänlaisia muutoksia. Tähän konfliktikulkuun sovitteluasemassa olevat seurajohtajat usein pyrkivät tiedostetusti. Tämä ei ole kuitenkaan konfliktikulku, johon kannattaisi tähdätä, sillä näistä konflikteista seura ei pääse kehittymään.



**Kuvio 7.** Negatiivinen konfliktikulku

Negatiivinen konfliktikulku (Kuvio 7.) on huonoin konfliktitilanteen kulku ja lopputulema, mitä seuratoiminnassa esiintyy. Tämä konfliktikulku ei koskaan lopu, vaan kiertää kehää aiheuttaen uusia konflikteja. Tällaisia konfliktitilanteita esiintyi erityisesti pienissä seuroissa ja 80 % haastatelluista pienien seurojen edustajista tunnisti negatiivisen konfliktikulun. Negatiivisessa konfliktikulussa ei reagoida konfliktiin riittävän ajoissa tai ei ollenkaan, jolloin tilanne kärjistyy joko liian pahaksi, että osapuolet eivät ole enää vastaanottavia sovittelulle tai ratkaisua ei edes yritetä saada. Tällöin konfliktitilanne jää päälle, vaikka se voi hetkellisesti laantua ja muuntua piileväksi konfliktiksi. Tämä piilevä konflikti aiheuttaa kuitenkin jatkossa vanhan konfliktin uudelleen esiintymisen tai uusia konflikteja. Negatiivisilla konfliktikuluilla on selkeästi pitkiäkin vaikutuksia, koska haastateltavat kertoivat näiden aiheuttavan konflikteja useiden vuosienkin jälkeen, vaikka alkuperäisen konfliktin osapuolet olisivat jo poistuneet seuran toiminnasta. Tämä konfliktikulku saattaa sisältää sekä prosesseista johtuvia konfliktitilanteita sekä erilaisia persoonien yhteenottoja. Negatiivisessa konfliktikulussa ratkaisu ja johtaminen on ainakin jossakin määrin epäonnistunut. Tämä negatiivinen konfliktikulku on vastaavanlainen kuin Järvisen (2014, s. 40) kuvaama ongelmakierto.





**Kuvio 8.** Positiivinen konfliktikulku

Positiivinen konfliktikulku (Kuvio 8.) tarkoittaa tilanteita, jolloin konfliktista on saatu positiivinen lopputulema. Yllättävästi juuri positiivinen konfliktikulku on kaikista yleisen seuroissa. Vaikka konfliktitilanteet ovat aina ikäviä ja aiheuttavat negatiivisia tunteita hetkellisesti, haastattelujen pohjalta kaikista eniten konfliktit aiheuttavat jonkinlaisen parannuksen seuratoimintaan. Parannus saattoi olla seuran suuri kehittäminen tai pieni selkeyttävä sääntömuutos. Konfliktitilanteiden takia seuroihin oli tehty hankintoja ja otettu uusia käytänteitä osaksi toimintaa. Positiivisessa konfliktikulussa on tärkeää, että konfliktitilanne havaitaan ajoissa ja se johdetaan hyvin. Seuran tulee olla myös avoin konfliktin syyille ja ymmärtää mistä konflikti on lähtöisin. Tämä konfliktikulku koskee pelkästään toimintatavoista ja prosesseista syntyneitä konflikteja, eikä tätä voida soveltaa esimerkiksi persoonien konfliktitilanteisiin. Positiivisessa konfliktikulussa konfliktitilanteen johtaminen on onnistunut. Kaikki haastateltavat seurukset kertoivat toiminnassa olleen positiivisia konfliktikulkuja.

Vapaaehtoisten johtamisessa konfliktitilanteen keskellä konfliktikulujen huomioimisesta olisi tämän tutkimuksen valossa apua konfliktien ratkaisussa. Johtajat voivat etukäteen konfliktikulujen avulla tutustua aiempiin konflikteihinsa ja niiden kulkuihin. Ymmärtämällä sen minkälaisia konfliktitilanteita ja kulkua on aiemmin ollut, voivat seurajohtajat varautua ja ennakoida tilanteiden kulkua tulevaisuudessa. Erityisesti tiedostettuja konfliktikulkuja tulisi käyttää apuna konfliktinratkaisustrategian luomiseen, joka on yksi tapa vapaaehtoisten konfliktitilanteiden ratkaisun ja ennaltaehkäisyn keinoksi. Kun seurajohtajat havaitsevat konfliktit, he pystyvät heti päättämään mihin lopputulemaan tätä konfliktikulkuja lähdetään viemään, tai mihin se on vääjäämättä jo menossa. Seurajohtajat voivat täten pyrkiä pääsemään konfliktista positiiviseen lopputulokseen neutraalin lopputuloksen sijaan. Konfliktikulkuja tulisi johtaa samoin kuin konflikteja ylipäänsä, eli hyvällä vuorovaikutuksella tilanteessa sekä turvallisen ja puolueettoman tilan

luomisella konfliktin osapuolille. Mitä aikaisemmin konfliktiin tartutaan, sitä paremmin konfliktikulkua pystyy myös muokata.

## 6.2 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja havainnoista

Yhteenvetona seuratoiminnassa vapaaehtoisten kesken tapahtuvista konflikteista verrattuna aikaisempaan tutkimukseen havaittiin seuraavaa tietoa:

Konfliktitilanteita koostuu paljon erilaisia, kuitenkin painottuen suhdekonflikteihin sekä toimintatavoista koostuviin erimielisyyksiin. Seuroissa seuran kokoon riippumatta tapahtuvilla konfliktitilanteilla ja niiden aiheuttajilla on havaittavissa selkeä yhteys toisiinsa. Konfliktitilanteita aiheuttavat eniten vapaaehtoiset vanhemmat ja konfliktitilanteita tulee eniten toimintatapojen yhteenottoja, jonka aiheuttajina useimmiten on vuorovaikutuksen ja kattavan tiedonsaannin puute. Tässä tutkimuksessa havaittiin kolme erilaista konfliktikulkua seuratoiminnassa, joita esiintyi seuratoiminnassa.

Suurimmalla osalla seuratoiminnan johtajilla ei ole johtamiseen ja konfliktitilanteisiin tarvittavaa koulutusta, joka on selkeä puute. He ovat itse ajan saatossa oppineet johtamaan konfliktitilanteita, mikä on aiheuttanut matkan varrella monia virheitä. Haittaa seuralle tästä on esimerkiksi vapaaehtoisen lähteminen, kun konfliktitilannetta ei ole saatu ratkaistua. Jotkut konfliktitilanteet ovat myös jääneet päälle useiksi vuosiksi aiheuttaen toistamiseen uusia konfliktitilanteita seuroissa. Näitä konfliktitilanteita kutsutaan tämän tutkimuksen mukaan negatiiviseksi konfliktikuluksi. Konflikteissa johtajat toimivat sovittelijoina ja pyrkivät kompromissiin, mikä on hyvin yleinen konfliktinratkaisu keino ja suunta (Caputo ja muut, 2019; Weitekamp & Kerner, 2002, s. 111).

Konflikteja pyritään ratkaisemaan ja ennaltaehkäisemään vuorovaikutuksen keinoin, mutta hyvä vuorovaikutus ei yleensä ole tiedostettu konfliktinratkaisumenetelmä. Huomattavaa on, että niissä seuroissa, joissa ohjeistus ja vuorovaikutus on hyvää ja sujuvaa, esiintyy konflikteja huomattavasti vähemmän, kuin seuroissa joissa vuorovaikutukseen ja

ohjeistukseen ei oltu panostettu yhtä paljon. Haastateltavat myös kokivat haasteeksi hyvän ja tarkan ohjeistuksen luomisen ja kokivat myös niiden puutteen aiheuttavan konfliktitilanteita. Kokouksia ja tapaamisia oli käytössä kaikissa seuroissa vähän. Erityisesti vanhempainiltoja oli liian vähän suhteutettuna siihen, että konfliktitilanteita aiheuttivat juuri eniten vapaaehtoisina toimivat vanhemmat. Tutkimuksen havaintojen sekä aiemman tutkimuksen mukaan vuorovaikutus ja ohjeistus on asioita, joihin seurajohdon tulevaisuudessa tulisi käyttää resursseja. Muita ennaltaehkäiseviä käytänteitä seuroilla ei juurikaan ollut. Usealta seuralta puuttui selkeät ohjeistukset toiminnastaan, ja ne ovat selkeässä yhteydessä konflikteihin. Vain kahdella seuralla oli ohjeistus, joita he käyttivät konfliktitilanteiden ratkaisussa konfliktiratkaisunpolkuna. Useat seurat myös tiedostivat nämä puutteet ja kokivat resurssipulan suureksi syyksi, miksi vuorovaikutukseen, ohjeistukseen ja vanhempainiltojen pitämiseen on kiinnitetty niin vähän huomiota.

Vapaaehtoisten motivointi ja sitouttaminen ei ollut haastateltavien mielestä hankalaa ja siinä seuratoiminnassa on onnistuttu hyvin. Kuitenkin vapaaehtoisten innostus ja mukaan saaminen toimintaan on vaikeutunut muutaman viime vuoden aikana, mikä huolestuttaa varsinkin pienien seurojen toimintoja. Suomalaisessa urheilutoiminnassa on selkeästi tarvetta isoille muutoksille, jotta lasten urheilutoiminta on jokaisen lapsen saatavilla tulevaisuudessa. Pienissä urheiluseuroissa erilaisia ja haastavampia konfliktitilanteita esiintyi enemmän kuin isoissa seuroissa, joissa on myös palkattuja henkilöitä. Pienet seurakokivat myös huolta tulevaisuuden seuratoiminnasta pienillä paikkakunnilla juuri vapaaehtoisuuden innon vähenemisen vuoksi. Vapaaehtoisten vähenevä innostus vaatisi entistä enemmän panostusta seurajohdolta, jotka kokivat toiminnan vievän jo nyt heidän aikaansa liikaa. Vapaaehtoisten vanhempien motivaation pitäisi kasvaa niin mielekkääksi, että he haluaisivat panostaa enemmän aikaansa lasten harrastusten parissa, jotta resurssipulaa saataisiin paikattua. Toinen vaihtoehto on palkata vakituisia toimijoita seuroihin, mutta tällä hetkellä tätä on mahdotonta toteuttaa ilman ulkopuolista rahoitusta.

Koska konflikteja aiheutti selkeästi enemmän vanhemmat, jotka toimivat myös vapaaehtoisena, tulisi juuri heihin kiinnittää huomiota ensi sijassa. Ainoaksi toimivaksi ratkaisuksi tähän voi nähdä hyvän ja ajan tasalla olevan ohjeistuksen, vanhempainillat sekä jatkuvan vuorovaikutuksen vapaaehtoisten vanhempien välillä. Myös vapaaehtoisille osoitetut koulutukset, joissa käydään läpi seuran toimintatapoja, seurassa vapaaehtoisena toimimista, urheiluvan lapsen vanhempana olemista sekä muita seuratoimintaan liittyviä asioita, olisi hyvä lisätä toimintaan. Motivointi osana konfliktitilanteita oli huomattavissa seuratoiminnassa parhaiten sillä, että korkealla motivaatiolla varustetut vapaaehtoiset, eli he, jotka olivat huomattavasti muita enemmän mukana seuran toiminnassa ja he jotka toimivat vapaaehtoisina ilman motivaattorina olevaa omaa lasta, aiheuttivat vähemmän konfliktitilanteita. Myös he, joilla oli seurassa useampi kuin yksi lapsi, eli heidän kohdallaan tapahtui kaksoissitouttaminen, koettiin aiheuttavan vähemmän konfliktitilanteita kuin yhden lapsen vanhemmat. Kuitenkin myös motivaatiolla oli negatiivinen yhteys konfliktitilanteisiin, kun motivoitunut vapaaehtoinen koki toisen vapaaehtoisen olevan hidasteena tavoitteen saavuttamiselle, joka synnytti konflikteja. Tutkimuksen valossa motivaatiolla on vaikutuksia konfliktitilanteiden syntyyn sekä myös niiden ehkäisyyn, riippuen siitä mitkä ovat vapaaehtoisen motivaation tekijät.

Kaikista haastavimmaksi vapaaehtoisten johtamisessa konfliktitilanteissa suomalaisissa urheiluseuroissa on se, että seurajohtolla, joka on itsekin vapaaehtoinen, ei ole resursseja hankkia tarvittavaa koulutusta tai tehdä tarvittavia toimia konfliktitilanteiden ehkäisemiseksi. Hyvän ja selkeän ohjeistukset tekeminen ja jatkuva päivittäminen sekä hyvä ja ajan tasalla oleva viestintä vie resursseja, joita ei varsinkaan pienillä seuroilla ole. Pienillä seuroilla ei ole myöskään varaa palkata henkilöä hoitamaan toiminnan ja konfliktitilanteiden ennaltaehkäisyn kannalta tärkeitä elementtejä. Resurssien puutteiden takia konfliktitilanteiden johtaminen ja varsinkin ennaltaehkäisy seuratoiminnassa on haastavaa. Myös parantaminen on haaste, mikäli seurasta ei löydy henkilöä, joka pystyisi käyttämään aikaansa vielä enemmän seuran hyväksi.

Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan tärkeimmät viisi elementtiä, joita tämän tutkimuksen mukaan suomalaisissa urheiluseuroissa tarvitaan hyvään konfliktitilanteen johtamiseen. Nämä elementit ovat kuin kulmakiviä, joihin panostamalla urheiluseurat voivat ennaltaehkäistä sekä helpottaa konfliktitilanteita.



**Kuvio 9.** Hyvän konfliktijohtamisen kulmakivet

Hyvän konfliktijohtamisen kulmakivet tämän tutkimuksen mukaan ovat vuorovaikutus, tarkka ohjeistus, johdon koulutus, konfliktinratkaisupolut sekä motivointi. Hyvällä vuorovaikutuksella ja selkeällä ohjeistuksella oli suurin rooli konfliktitilanteiden ennaltaehkäisyssä sekä selvityksessä. Johdon koulutus ja siitä saadut taidot ja erilaiset menetelmät rakentaa hyviä konfliktinratkaisupolkuja ovat myös tärkeässä ennaltaehkäisevässä asemassa konflikteissa. Lisäksi nämä helpottavat johdon työskentelyä nopeaan konfliktin ratkaisuun. Motivoinnin osuus on muita elementtejä selkeästi pienempi, mutta huomattavaa on, että motivoimalla vapaaehtoiset työskentelemään sitoutuneesti ja motivoituneesti kohti yhteistä tavoitetta, voidaan konflikteja ennaltaehkäistä.

Näitä viittä elementtiä voi ehdottaa tämän tutkimuksen nojalla avuksi suomalaisille urheiluseuroille vapaaehtoisen konfliktitilanteiden johtamiseen.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksen alussa esitettiin erilaisia tutkimuskysymyksiä, joihin pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuksen aikana.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli minkälaisia konfliktitilanteita suomalaisissa urheiluseuroissa vapaaehtoisen kesken esiintyy ja miten niitä johdetaan, vastaukseksi saatiin seuraavanlaista tietoa: Suomalaisissa seuroissa esiintyy paljon konflikteja, jotka syntyvät pääsääntöisesti vapaaehtoisten vanhempien toimesta. Konfliktit liittyvät pääosin seuran toimintaan sekä henkilökemioihin. Muutosvastaisuutta vapaaehtoisilla ei juuri-kaan ollut. Pienissä seuroissa esiintyi enemmän konflikteja, jotka olivat luonteeltaan myös haastavampia, kuin isoissa seuroissa. Konfliktitilanteiden johtaminen seurasi pitkälti samaa kaavaa. Kun konfliktitilanne tuli seurajohdolle tietoon, johto otti yhteyttä osapuoliin puhelimitse henkilöstä riippuen joko heti tai jonkin ajan kuluttua. Tässä vaiheessa useat konfliktit saatiin jo selvitettyä puhelimitse. Mikäli ei, niin tilanne pyrittiin ratkaisemaan tapaamisesta, johon saattoi osallistua myös useampi ulkopuolinen henkilö. Tällä pyrittiin varmistamaan turvallinen sekä puolueeton tila konfliktin osapuolille. Mikäli tilanne ei ratkennut otettiin yhteyttä liittoon ja siitä eteenpäin Olympiakomitean kurinpitolautakuntaan. Selkeää linjaa konfliktitilanteiden johtamiselle ei ollut kuin kahdella seuralla, mikä näkyi esimerkiksi selvittämättöminä konfliktitilanteina. Tähän ratkaisuksi tutkimuksen nojalla voi ehdottaa mietittyjä konfliktiratkaisukeinoja sekä tutustumista seuratoiminnassa ilmeneviin konfliktikulkuihin. Myös seurajohdon koulutus konfliktitilanteiden ratkaisuun ja ennaltaehkäisyyn olisi huomattava parannus seuratoiminnassa.

Toiseen tutkimuskysymykseen, eli kuinka konfliktitilanteita pystytään ennaltaehkäistään seuroissa, vastaukseksi saatiin seuraavanlaista tietoa: Vuorovaikutus mainittiin tärkeäksi osaksi ennaltaehkäisyä ja tämän sekä aiemman tutkimuksen perusteella se on suurin ennaltaehkäisevä tekijä konfliktitilanteissa. Kuitenkaan seurajohtajat eivät tiedostaen kiin-

nittäneet vuorovaikutukseen huomiota ennaltaehkäistäkseen konflikteja. Tähän urheiluseurojen tulisi kiinnittää huomiota jatkossa miettimällä ohjeistuksen ja vuorovaikutuksen tärkeyttä konfliktien ennaltaehkäisevänä keinona. Ohjeistuksen puute oli yksi suurimmista konfliktinaiheuttajista vapaaehtoisten kesken. Tutkimuksessa havaitut konfliktikulut, jotka olivat myös kolmannen tutkimuskysymyksen aihe, auttavat konfliktitilanteiden analysoinnissa jo aikaisessa vaiheessa ja seurajohtajat voivat käyttää niitä apuna jo ennakoidessaan, kuinka konfliktitilanne sen osoittaessa merkkejä ennaltaehkäistään tai ratkaistaan jo aikaisessa vaiheessa.

Kolmas tutkimuskysymys, joka koski urheiluseuroissa toistuvia konfliktikuluja löytyi kolme. Tässä tutkimuksessa niitä kutsuttiin neutraaliksi-, positiiviseksi-, ja negatiiviseksi konfliktikuluksi. Näitä kuluja tarkastelemalla voidaan tutkia seurassa tapahtuvia konfliktitilanteita. Konfliktikuluja voidaan käyttää apuna konfliktien ennaltaehkäisyyn sekä konfliktitilanteiden selvityksessä ja ohjailussa kohti tavoiteltua lopputulosta.

Neljäs tutkimuskysymys käsitteli, onko vapaaehtoisen motivaatiolla vaikutusta urheiluseuroissa tapahtuviin konfliktitilanteisiin. Motivaatiolla ja konfliktitilanteiden synnyillä löytyi yhteyksiä, mutta ne olivat vähäisemmässä roolissa, kuin ennalta olisi odottanut. Yhtäläisyyksiä hyvän motivaation kautta löytyi konfliktitilanteiden ennaltaehkäisyyn, mutta toisaalta suuri motivaatio ja iso sitoutuminen yhteen joukkueeseen seuran sisällä saattoi olla myös laukaiseva tekijä konfliktitilanteille. Motivaation ja vapaaehtoisten sitouttamisen yhteys konfliktitilanteisiin onkin tarkempaa kuin voisi kuvitella, sillä hyvä motivaatio ei pelkästään tuo hyviä tuloksi. Jotta motivaatio toisia pelkästään konfliktitilanteita ennaltaehkäiseviä tuloksia, tulisi vapaaehtoisten joukon koostua pelkästään sellaisista vapaaehtoisista, joiden motivaation ja sitoutumisen taso on samalla viivalla ja heillä on yhteinen tavoite. Vapaaehtoisten merkitys suomalaiselle urheilutoiminnalle on eilinehto. Ilman vapaaehtoisia nykyistä seuratoimintaa ei olisi. Siksi olikin huolestuttavaa havaita, että kaikki isoissa sekä pienissä urheiluseuroissa paikkakunnasta riippumatta kovat vapaaehtoisten innostuksen ja motivaation vapaaehtoistyöhön laskeneen hälyttä-

västi viime vuosien aikana. Täten myöskään motivaatioltaan tasavertaisen vapaaehtoisuustyöryhmän kasaaminen on suomalaisissa urheiluseuroissa mahdotonta resurssipulan vuoksi. Tällöin myöskään motivaatiota ei voida kunnolla käyttää apuna konfliktitilanteiden ratkaisussa tai niiden ennaltaehkäisyssä.

Tutkimuksen avulla voidaan todeta, että vapaaehtoisten kesken urheiluseuroissa esiintyy erilaisia konflikteja. Konfliktien laadulla ja tapahtumakerroilla on selkeä yhteys seuratoiminnassa tapahtuvan ohjeistuksen ja vuorovaikutuksen kanssa. Vaikka motivaatio ja sitouttaminen on tärkeä osa huomioidessa konfliktitilanteiden syntyä, se ei ole yhtä tärkeä elementti, kuin hyvä vuorovaikutus. Seurajohtajien oma vapaaehtoisuus toiminnassa hankaloittaa konfliktitilanteiden johtamista ja ennaltaehkäisyä ajanpuutteen ja tietotaidon puutteen vuoksi. Konfliktitilanteille on havaittuja ratkaisuja tarjolla seuratoimintaan. Niiden toteutus on kuitenkin haastavaa resurssien takia. Jotta konfliktitilanteiden ennaltaehkäisevät toimet saataisiin tehtyä, vaatisi se suuren vapaaehtoisen panostuksen tai seuralle palkatun työntekijän. Tämä saattaa olla vaikea toteuttaa seuroilla ilman ulkopuolista rahallisen tuen tarjoajaa tai suuria kausimaksujen hintojen nousua. Tutkimuksen nojalla havaitut viisi kulmakiveä ovat helppo ja yksinkertainen apu vapaaehtoisen konfliktitilanteiden johtamiseen, jota urheiluseurat voivat hyödyntää koosta tai taloudellisista resursseista huolimatta.

## **7.2 Jatkotutkimusaiheita**

Haastatteluja tehdessä havaintona oli vapaaehtoisten johtamisen urheiluseuroissa olevan huomattavasti erilaista, verrattuna esimerkiksi yritystoimintaan. Urheiluseuroissa myös johtoasemassa olevat ovat myös yleensä itse vapaaehtoisia eikä heillä ole minkäänlaista koulutusta esimiestyöhön. Yksi haastateltavista kuvaili myös johtamisen olevan seuratoiminnassa vapaaehtoisena hankalaa, koska johtajalla ei ole samanlaista auktoriteettia kuin esimerkiksi työpaikoilla monesti on. Myös huoli seuratoiminnan jatkumisesta ja sen muutoksesta pienillä paikkakunnilla herätti mielenkiintoa, sillä haastateltavat kokivat, että nykyinen malli ei voi toimia pitkään nykypäivän kiireisessä maailmassa.



Seuraavaksi esiteltävät jatkotutkimusaiheet kiteytyvät seuratoiminnan uudistamisen ja seuratoiminnan johtamisen puolelle.

Jatkotutkimusten aiheet voisivat keskittyä pienten urheiluseurojen eheyttämiseen ja uudistukseen, joiden avulla urheiluseurat myös pienillä paikkakunnilla pysyisivät elinvoimaisina. Esimerkiksi kuinka varmistaa se, että myös pienillä paikkakunnilla seuratoiminnat pysyvät yllä ja lapsia saadaan liikkumaan? Pystyykö tulevaisuudessa enää kolmassektori vastaamaan yksin lasten urheilutoiminnasta, vai tulisiko esimerkiksi kaupungin, politiikkojen, olympiakomitean tai muiden suomalaisten urheilua ajavien organisaatioiden pohdinta olisiko nyt rahallinen panostus, jolla esimerkiksi pieniin seuroihin saataisiin palkattuja täysipäiväisiä työntekijöitä, ennaltaehkäisevä tekijä urheiluseurojen rappeutumiselle. Tämä herättää myös kysymyksen voisiko sillä ehkäistä suomalaisten lasten terveydenhoitokustannuksia tulevaisuudessa? Urheilu on aina jokaiselle maalle myös markkinointikeino, ja urheilijat edustavat omaa maatansa maailmalla. Olisiko pieniin urheiluseuroihin panostamalla mahdollista saada lisää ammattuurheilijoita Suomeen, joita voitaisiin käyttää tulevaisuudessa markkinointikeinona globaalisti? Mitä hyötyä ja ennen kaikkea mitä haittaa pieniin urheiluseuroihin panostamisella mahdollisesti olisi taloudellisesti? Mikäli taas vapaaehtoisuuteen perustuvasta vapaaehtoistoiminnasta ei haluta luopua, niin mitä tulisi tehdä, jotta vanhempien mielenkiinto vapaaehtoistyöhön säilyisi? Tämän tutkimuksen pohjalta ja haastatteluista esille nousseista keskusteluista päätellen suomalaisen urheiluseuratoiminnan uudistamisesta pystyisi tekemään valtavasti tutkimusta monilla eri aloilla, sitä voitaisiin tutkia niin terveydenhuollon kantilta, poliittisesti, kaupallisesti ja taloudellisesti, markkinataloudellisesti sekä pedagogisesti.

## Lähteet

Ahlroth, M. & Havunen, R. (2015). *Pomo puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Talentum.

Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010). *Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä*. Teoksessa Haastattelun analyysi. Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvaori, J. (Toim.) Vastapaino.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino. <https://www.elibrary.com/reader/9789517685030>

Anttila, P. (1998). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Noudettu 10.10.2023 osoitteesta: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.4.2%20Haastattelun%20suunnittelu>

Archer, D., & Cameron, A. (2013). *Collaborative leadership: Building relationships, handling conflict and sharing control*. Routledge. <https://urn.fi/URN:ISBN:0-415-53949-8>

Bang, H., & Won, D., & Kim, Y. (2009). Motivation, commitment, and intentions to continue volunteering for sporting events. *Event management, Vol 13, 69-81*. <https://doi.org/10.3727/152599509789686317>

Bartos, O. J., Wehr, P. E., & Wehr, P. (2002). *Using conflict theory*. Cambridge University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:0-521-79116-2>

Bartman, T., Cavanagh, J. & Hoyer, R. (2017) The Growing Importance of Human Resource Management in the NGO, Volunteer and Not-for-Profit Sectors. *International journal of human resource management, Vol. 28(14), 1901–1911*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1315043>

Behfar, K. J., & Peterson, R. S., & Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. *Journal of applied psychology, 93(1), 170-188*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.170>

Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative market research*, 19(4), 426-432. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). *Interviewing Experts*. Palgrave Macmillan UK. <http://urn.fi/URN:ISBN:0-230-22019-3>

Caputo, A., Marzi, G., Maley, J., & Silic, M. (2019). Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships. *The International journal of conflict management*, 30(1), 87-110. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2018-0078>

Çebi, A. (2023). How e-learning readiness and motivation affect student interactions in distance learning? *Education and information technologies*, 28(3), 2941-2960. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11312-0>

Connors, T. (2012). *The Volunteer Management Handbook; Leadership strategies for Success*. John Wiley & Sons. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=697552>

Denny, E., & Weckesser, A. (2022). How to do qualitative research?: Qualitative research methods. *BJOG : an international journal of obstetrics and gynaecology*, 129(7), 1166-1167. <https://doi.org/10.1111/1471-0528.17150>

Dixon, D. 2013. Goal, Motivation and Conflict. Bell Bridge Books. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-1-61194-318-4>

Druckner, P. F. (2008). *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Talentum.

Dwyer, P., Bono, J., Snyder, M., Now, O., & Berson, Y. (2013). Sources of Volunteer Motivation; Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol 24., No 2. <https://doi.org/10.1002/nml.21084>

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino

Eunson, B. (2017). *Conflict Management*. John Wiley & Sons.

Eunson, B. (2011). *Conflict management*. John Wiley & Sons, Incorporated. <http://urn.fi/URN:ISBN:0-7314-0651-6>

Flick, U. (2008). *Designing Qualitative Research*. Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849208826>

Galletta, A., Cross, W. E., & William E. Cross. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. NYU Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:0-8147-3293-3>

Gamage, A. (2022). Importance of Effective Communication to Minimize Disputes in Construction Projects. *Scholars Journal of Engineering and Technology* 128-140. <https://doi.org/10.36347/sjet.2022.v10i07.002>

Gillham, B. (2010). *Case Study Research Methods*. Bloomsbury Publishing. <http://urn.fi/URN:ISBN:0-8264-4796-1>

Heinonen, J. (2000). *Kolmas sektori ja merkityksellisen elämän politiikka*. Futura 19. 2, s.109-115.

Hennink. (2020). *Qualitative research methods*. Sage Publications. <http://urn.fi/URN:ISBN:1-4739-0391-2>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Howiesson, W.B. (2019). *What is Leadership? – An Academic Perspective*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-785-020191003>

Ilmarinen, K. & Kontio, M. (2003). *Liikunta- ja urheiluseurojen muutossuuntia Jyväskylässä. Teoksessa: Hänninen, S., Kangas, A. & Siisiäinen, M. (toim.). Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena toinen sektori*. Atena Kustannus.

Jamieson, L.M. (2020). Preventing Conflicts in Sport Participation. Center on Sport Policy and Conduct. [Blogiteksti]. Noudettu 22.11.2023 osoitteesta <https://www.sportpolicycenter.com/news/2020/11/28/preventing-conflicts-in-sport-participation>

Johnson, J. E., Giannoulakis, C., Felver, N., Judge, L. W., David, P. A., & Scott, B. F. (2017). Motivation, Satisfaction, and Retention of Sport Management Student Volunteers. *Journal of applied sport management*, 9(1), 30. <https://doi.org/10.18666/JASM-2017-V9-I1-7450>

Joseph, B. & Carolissen, R. (2022). Volunteer Leadership; A silent factor in student volunteer retention. *Journal of community psychology*, Wiley. <https://doi.org/10.1002/jcop.22811>

Juhila, K. (n.d.). *Laadullinen tutkimus ja teoria*. Tietoarkisto, Tampereen Yliopisto. Noudettu 23.10.2023 osoitteessa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>

Järjestöbarometri. (2014). *Erityisteema: Byrokratian ongelmat ja vapaaehtoistoiminta järjestöissä*. SOSTE, Suomen sosiaali ja terveys ry. [https://www.kotienpuolesta.fi/wp/wp-content/uploads/2015/12/jarjestobarometri\\_2014\\_erityisteema.pdf](https://www.kotienpuolesta.fi/wp/wp-content/uploads/2015/12/jarjestobarometri_2014_erityisteema.pdf)

Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Talentum.

Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schutz, A. (2019). *Tuning into performance and satisfaction in nonprofit orchestras: One link between transformational leadership and satisfaction is through reduction in conflict*. Wiley Periodicals. <https://doi.org/10.1002/nml.21381>

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Juvenes Print.

Kansalaisareena Ry. (2020). *Aloittavan vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin opas*. Vierailtu 25.09.2023 osoitteessa <https://kansalaisareena.fi/aloittavan-vapaaehtoistoiminnan-koordinaattorin-opas/vapaaehtoisten-johtaminen-ja-koordinointi/>

Kerner, H. & Weitekamp, E. (2002). *Restorative Justice: Theoretical Foundations*. Willan Publishing. <https://urn.fi/URN:ISBN:1-903240-72-7>

King, S. & Verity, F. (2007). Responding to intercommunal conflict – what can restorative Justice offer. *Oxford University Press and Community Development Journal*. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsm016>

Kokko, S.; Ahokas, I.; Leino, H.; Lyytimäki, J.; Raudasoja, I.; Simula, M.; Tapio, P. & Vasankari, T. (2023). *Urheiluseurat voivat liikuttaa lapsia ja nuoria entistä monipuolisemmin ja kestävämmiin. STYLE-suosituksia*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-606-5>

Koski, P. & Mäenpää, P. (2018). *Suomalaiset urheilu- ja liikuntaseurat muutoksessa*. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-575-4>

Kuuluvainen, S. (2015). *Vapaaehtoistyön johtaminen*. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Helsinki.

Laasanen, J. (2011). Raportteja 70: *Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset*. Helsingin yliopisto Ruralia- instituutti. Vierailtu 23.09.2023 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/ce2f778b-99b5-4f83-9316-412d6cbcdf63/content>

Lachance, E. L., Thompson, A., Bakhsh, J. T., & Parent, M. M. (2022). EXAMINING CHANGES IN SPORT EVENT VOLUNTEERS' MOTIVATION, SATISFACTION, COMMITMENT, SENSE OF COMMUNITY: EVIDENCE FROM A PREEVENT–POSTEVENT DESIGN. *Event management*, 26(8), 1727-1743. <https://doi.org/10.3727/152599522X16419948694801>

Lee, Y., Kim, M., & Koo, J. (2016). The impact of social interaction and team member exchange on sport event volunteer management. *Sport management review*, 19(5), 550-562. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.04.005>

Lewitter F, Bourne PE, Attwood TK (2019) Ten Simple Rules for avoiding and resolving conflicts with your colleagues. *PLoS Comput Biol* 15(1): <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1006708>

Liao, Q., & Pandeli, J. (2023). When workplace humour turns into conflict: Exploring HR practices in the case of conflict management. *Employee relations*, 45(5), 1275-1298. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2022-0464>

Livingstone, A. G., Sweetman, J., & Haslam, S. A. (2021). Conflict, what conflict? Evidence that playing down “conflict” can be a weapon of choice for high-status groups. *European journal of social psychology*, 51(4-5), 659-674. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2728>

Loimu, K. (2005). *Johda yhdistyksesi menestykseen. Puheenjohtajan käsikirja*. Juva: W. Bookwell

Mayer, B. (2015). *The Conflict Paradox*. Jossey-Bass. <http://urn.fi/URN:ISBN:1-118-85291-5>

Mccorkle, S. & Reese, M. (2017). *Personal Conflict Management: Theory and Practise*. Taylor and Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781315453811>

Misoch, S. (2014). *Qualitative Interviews*. De Gruyter Oldenbourg. <https://urn.fi/URN:ISBN:3-11-034810-1>

Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *The European journal of general practice*, 24(1), 9-18. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375091>

Pondy, L. (1967). Organizational conflict: Concept and Models. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2391553>

Raninen, A., Raninen, T., Toni, I. & Tornaesus, G. (2007). *Mathildan muodonmuutos: Kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan uudet kasvot*. WSOY Oppimateriaalit Oy

Rimes, H & muut. (2017). Explorin the Dynamics of Volunteer and Staff Interaction: from satisfaction to conflict. *Nonprofit Management & Leadership*, vol 28., No.2. <https://doi.org/10.1002/nml.21277>

Ringuet-Riot, C., Cuskelly, G., Auld, C., & Zakus, D. H. (2014). Volunteer roles, involvement and commitment in voluntary sport organizations: Evidence of core and peripheral volunteers. *Sport in society*, 17(1), 116-133. <https://doi.org/10.1080/17430437.2013.828902>

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat*. Sanoma Pro Oy.

Ronquillo, Y., & Ellis, V., & Toney-Butler, T. (Kesäkuu, 2022). Conflict Management. *StatPearls Publishing*. PMID: 29262184.

Saarela, L. (2016). Konfliktien ennaltaehkäisy ja ratkaisu urheiluseuroissa; Kehitysprojekti Suomen Palloliitolle. Vierailtu 17.11.2023 osoitteessa <https://www-assets.palloliitto.fi/62562/1653574532-konfliktien-ennaltaehkaisy-ja-ratkaisu-seuroissa.pdf>

Shrout, P., & Fiske, S. 2014. *Personality Research, Methods and Theory*. Taylor & Francis. <http://urn.fi/URN:ISBN:9781317781677>

Silverman, D. (2021). *Qualitative Research*. <http://urn.fi/URN:ISBN:1-5297-1297-1>



Suomen Olympiakomitea. (Toukokuu, 2019). Urheiluseurat työyhteisöjen liikuttajina. Vierailtu 24.01.2024 osoitteessa [https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/05/8e2c2723-urheiluseurat\\_tyoyhteisojen\\_liikuttajina\\_13112018.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/05/8e2c2723-urheiluseurat_tyoyhteisojen_liikuttajina_13112018.pdf)

Suomen Olympiakomitea. (n.d.). Olympiacast: *Vapaaehtoistyö suomalaisissa urheiluseuroissa*. [Podcast]. Vierailtu 24.09.2023 osoitteesta <https://www.olympiakomitea.fi/olympiacast-vapaaehtoistyö-suomalaisissa-urheiluseuroissa/>

Studer, S. (2016). Volunteer Management: Responding to the Uniqueness of Volunteers. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 45(4), 688-714. <https://doi.org/10.1177/0899764015597786>

Thomas, K. W. (1976). *Conflict and conflict management: Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.

Thomas W. & Kilmann R.H. (2008). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument; profile and interpretive report*. Jane Sample. Vierailtu 30.01.2024 osoitteessa <https://liq360.com/wp-content/uploads/2022/09/Conflict-Styles-Assessment.pdf>

Thomas W. & Kilmann R. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom, Tuxeco, NY.

Tjosvold, D., & Sun, H. F. (2002). UNDERSTANDING CONFLICT AVOIDANCE: RELATIONSHIP, MOTIVATIONS, ACTIONS, AND CONSEQUENCES. *The International journal of conflict management*, 13(2), 142-164. <https://doi.org/10.1108/eb022872>

Trudel, J., & Reio Jr, T. G. (2011). Managing workplace incivility: The role of conflict management styles-antecedent or antidote? *Human resource development quarterly*, 22(4), 395-423. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20081>

Trussell, D. E. (2016). Young people's perspectives of parent volunteerism in community youth sport. *Sport management review*, 19(3), 332-342.

<https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.09.001>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi

Venzin, M. (2016). Avoid Volunteer Conflicts. *The Volunteer Management Report*.

<https://doi.org/10.1002/vmr.30452>

Wall, J.A. & Callister, R. (1995) . Conflict and Its Management. *Journal of Management* 21:3, 515-558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>

Wang, T., Heine, F. & Witteloostuijn, A. (2021). Pro- social Risk-taking and intergroup conflict: A Volunteers' dilemma experiment. *Games and Economic Behavior* 140 (2023)

365-379. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.geb.2023.04.003>

Ward, J. & Greene, A. (2018). Too Much of a Good Thing? The Emotional Challenges of Managing Affectively Committed Volunteers, Too much of a good thing? The emotional challenges of managing affective commitment in voluntary work. University of Leicester.

Wombacher, J., & Felfe, J. (2017). The interplay of team and organizational commitment in motivating employees' interteam conflict handling. *Academy of Management journal*, 60(4), 1554-1581. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0718>

Journal contribution. Vierailtu 20.10.2023 osoitteessa

<https://doi.org/10.1177/0899764018783276>

Weerakoo, R., & Abeyasinghe, C., & Vitharane, S. (2021). Sport Voluntarism; Indicators of Sport Volunteers' Satisfaction and Motivation. *European Journal of Business and Management*, Vol. 13, No 6. <http://dx.doi.org/10.7176/EJBM/13-6-20>

Whittaker, C. G., & Holland-Smith, D. (2016). Exposing the dark side, an exploration of the influence social capital has upon parental sports volunteers. *Sport, education and society*, 21(3), 356-373. <https://doi.org/10.1080/13573322.2014.923832>

Wicker, P. (2017). Volunteerism and volunteer management in sport. *Sport management review*, 20(4), 325-337. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.01.001>

Yeung, Anne Birgitta. (2002). *Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta?* Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus YTY ry

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### HAASTATTELU

##### **Lämmittelykysymyksiä:**

1. Miten kuvailisit vapaaehtoisten merkityksellisyyttä teidän seurassa? Kuinka paljon vapaaehtoisten työ vaikuttaa seuran toimintaan ja olemassaoloon?
2. Ovatko vapaaehtoiset yleisesti vanhempia? Kenestä vapaaehtoiset siis koostuvat?
3. Minkälaisissa tehtävissä vapaaehtoiset toimivat?
4. Minkälainen lyhyesti sinun tehtäväsi on? Oletko itse vapaaehtoinen?
5. Onko sinulla käytössä menetelmiä, kuinka johtaa vapaaehtoisia tai olet käynyt esimerkiksi koulutusta tai kursseja vapaaehtoisten johtamiseen liittyen?
6. Mikä on haasteellisinta toimia urheiluseurassa vapaaehtoisten johtajan roolissa?

##### **Teema 1. Motivaatio, tyytyväisyys, sitoutuminen**

7. Onko vapaaehtoisten sitouttaminen haastavaa?
8. Mikä vapaaehtoisia motivoi työhön? (yhteisöllisyys, kiintymys lajiin, lapset?)
9. Koetko vapaaehtoisten olevan innostuneita ja motivaation kohdillaan?
10. Onko seurassa vapaaehtoisilla hyvä yhteishenki? Miten se ilmenee?
11. Minkälaista vuorovaikutusta ja viestintää teillä on vapaaehtoisten kanssa? Mitä viestintäkanavia käytätte?

##### **Teema 2. Haastavat tilanteet**

12. Mistä haastavat tilanteet ja konfliktit vapaaehtoisten kesken usein koostuvat? Tulevatko ne erimielisyyksistä toimintatapojen/tehtävien toteutuksesta, vai ovatko ne enemmän persoonien yhteenottoja?

13. Onko haastavien tilanteiden osapuolet yleensä vanhempia vai muita vapaaehtoisia? Oletko huomannut yhtäläisyyksiä vuosien aikana haastavien tilanteiden osapuolille? Esimerkiksi ikä, sukupuoli tai asema seurassa.
14. Miten vapaaehtoiset kokevat muutostilanteen? Tuleeko siitä esimerkiksi vapaaehtoisten kesken huolta seuran toimintaan ja omaan toimintaan liittyen? Koetko, että vapaaehtoisten kesken on muutosvastaisuutta?
15. Mikä on pahinta mitä ajattelet vapaaehtoisten konfliktitilanteesta sattuvan?
16. Entä mitä positiivista niistä voi seurata?
17. Pyritäänkö haastavia tilanteita ennaltaehkäisemään tietoisesti? Miten?

### **Teema 3. Haastavan tilanteen selvitys**

18. Tartutaanko havaittuun konfliktitilanteeseen heti? Miten konfliktitilanne yleensä ilmenee sinulle? Ottavatko osapuolet itse yhteyttä, huomaatko tilanteen itse vai tuleeko tilanne selville ulkopuolisten henkilöiden kautta?
19. Miten selvitätte tilanteita? Onko teillä siihen jotain tiettyä sapluunaa, esimerkiksi henkilöstöjohtamisen mallia? Miten prosessi etenee?
20. Koetko, että haastavat tilanteet saadaan selvitettyä vai jäävätkö ne pyörimään tai vaivaamaan? - Mikäli kyllä, niin miten se ilmenee ja tuleeko siitä lisää hankaluuksia, esimerkiksi vapaaehtoisen lähteminen seuran toiminnasta?
21. Minkälaisia lopputulemia tilanteiden ratkaisuisissa on ollut?
22. Onko konfliktitilanteet vaikuttaneet päätöksentekoon?
23. Pystytkö kertomaan jonkun esimerkin haastavasta tilanteesta ja sen kulusta teidän seurassa?