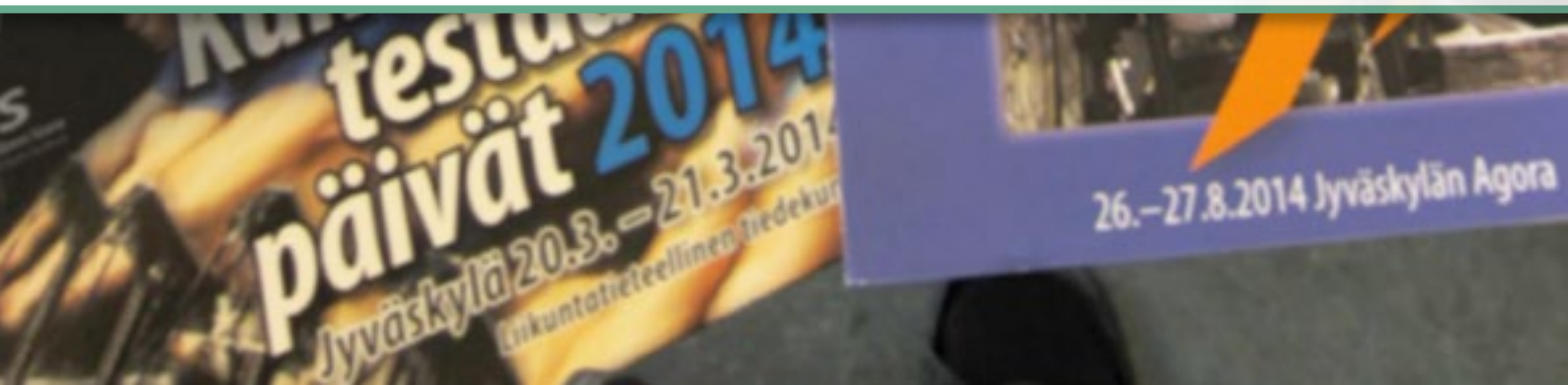




VALTION LIIKUNTANEUVOSTO
Statens idrottsråd

Liikuntatieteellisen Seuran arviointi

VALTION LIIKUNTANEUVOSTON JULKAISUJA 2014:7
Jari Stenvall



Liikuntatieteellisen Seuran arviointi

VALTION LIIKUNTANEUVOSTON JULKAISUJA 2014:7

Jari Stenvall



VALTION LIIKUNTANEUVOSTO
Statens idrottsråd

Opetus- ja kulttuuriministeriö/
Undervisnings- och kulturministeriet
Valtion liikuntaneuvosto/Statens idrottsråd
PL/PB 29
00023 Valtioneuvosto/Statsrådet
www.liikuntaneuvosto.fi

Tekijät: Jari Stenvall
Graafinen suunnittelu: Pirjo Uusitalo-Aura
Taitto: Mainostoimisto Poickeus
978-952-263-307-1 (PDF)
ISSN-L 2242-4563
ISSN 2242-4571 (verkkajulkaisu)

Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2014:7

Valtion liikuntaneuvosto on opetus- ja kulttuuriministeriön liikuntalaissa määritelty asiantuntijaelin, jonka tehtävänä on käsitellä liikunnan ja liikuntapolitiikan kannalta laajakantoisia ja periaatteellisesti tärkeitä asioita. Liikuntaneuvosto seuraa liikunnan kehitystä, antaa lausuntoja liikuntamäärärahoista ja arvioi valtionhallinnon toimenpiteiden vaikutuksia liikunnan alueella.

Valtion liikuntaneuvoston alkusanat

Valtion liikuntaneuvosto (VLN) arvioi lakisääteisenä tehtävänä valtionhallinnon toimien vaikutuksia liikunnan alueella. Arvioinnissa puntaroidaan valtion määrärahojen sekä säädös- ja informaatio-ohjauksen merkitystä liikunnan ja huippu-urheilun edistämiseksi.

Tarkoituksena on, että toimikausittain neuvosto toteuttaa kokonaisarvioinnin liikunnan edistämisen toimista valtionhallinnossa ja lisäksi arvioi yksityiskohtaisemmin liikuntakulttuurin keskeisimpiä osa-alueita. Liikuntatieteellisen Seuran (LTS) arviointia puolsi sen keskeinen asema liikunnan tiedolla johtamisessa ja sen rahoituksessa. Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) avustaa vuosittain LTS:aa sekä yleisavustuksella että erityisavustuksin. Viime vuosina avustusmäärä on ollut kokonaisuudessaan noin 800 000–900 000 euroa, joista noin ¼ koostuu yleisavustuksesta ja loput erityisavustuksista. Valtionavustusten osuus LTS:n kokonaistuloista on viime vuosina ollut noin 80 prosenttia.

Professori Jari Stenvall toteutti VLN:n toimeksiannosta arvioinnin keväällä 2014. Stenvall teki arvioinnin riippumattomasti ja vastaa kaikista raportissa esitetyistä kannanotoista. Arvioitsija esittää LTS:n toiminnan suuntaamista niin, että sen luonne liikunta-alan kehitystä ja päätöksentekoa tukevana tietoperustaisena organisaationa vahvistuisi. LTS:n on priorisoitava toimintaansa, kyettävä ottamaan rooli tietoperustaisuuden edistäjänä erityisesti suhteessa päätöksentekoon sekä luotava kumppanusrakenteita liikunta-alalle. Muutosten toteuttaminen edellyttää LTS:lta resurssien kanavoimista painopistealueille sekä osaamisen kehittämistä.

Valtion liikuntaneuvosto painottaa

Arvioinnin keskeinen tulos osoittaa, että Liikuntatieteellisen Seuran jäsenet ovat pääosin tyytyväisiä sen toimintaan ja Seuran toiminta-ajatus on edelleen tarkoituksen mukainen. Sen sijaan Seura ei ole kaikilta osin onnistunut fokuoimaan toimintaansa ministeriön tavoiteohjauksen suunnassa, eivätkä kaikki Seuran nykyisen toiminnan osa-alueet ole valtionavustusten näkökulmasta olennaisia. Kysymys kuuluukin: mikä painoarvo annetaan Seuran jäsenten odotuksille sen toiminnan suhteen ja vastavasti, miten täytetään rahoittajan toiveet?

Valtion intressi ei niinkään ole määrätä sitä, mitä kansalaistoimijoiden kenttä tekee tai miten se toimii. Sen sijaan valtio asettaa tavoitteita avustamalleen toiminnalle ja sillä on velvoite seurata sitä, käytetäänkö valtionavustukset niihin tarkoituksiin, mihin ne on myönnetty. Valtionavustusten käytön tuloksellisuus ja tarkoituksenmukaisuus on valtionavustuslain perusteella määräajoin selvitettävä. Arvioinnin mukaan valtionohjauspolitiikka vaatii kehittämistä molemmista suunnista. Arviointiraportti voidaan nähdä tavoiteohjaamisen kehittämisen työkaluna. Liikuntaneuvosto painottaa, että OKM:n ja LTS:n välillä on löydettävä yhteisesti jaettu tavoitetila, jonka toteuttamiseen sitoudutaan. Valtion liikuntaneuvosto puolestaan arvioi tavoiteohjauksen toimivuutta osana lakisääteistä arviointiaan ja antaessaan vuosittaisia lausuntoja liikuntatieteelliseen toimintaan myönnettävistä avustuksista.

Edellisen kerran LTS:n arviointi toteutettiin vuonna 2002. Sen jälkeen liikunnan ja LTS:n toimintaympäristö on muuttunut huomattavasti. Liikunnan tilaus yhteiskunnassa on kasvanut, digitaalisuus on mullistanut tiedonvälityskentän ja liikunta-alan toimijakenttä on monipuolistunut. Enää ei riitä se, että tehdään kaikki, kuten aina ennenkin on totuttu. LTS:n vaikuttavuudesta ja näkyvyydestä esitetään arvioinnissa kriittisiä näkemyksiä. LTS:n toiminta ei ole onnistunut tavoittamaan yhteiskunnan toimijoita perinteisten liikuntapiirien ulkopuolelta. Yhtenä syynä arvioinnissa pidetään sitä, että Seura ei ole ollut riittävän uudistumiskykyinen.

Tiedon analyysi, jalostaminen ja hyödyntäminen ovat nousseet tiedolla johtamisen keskiöön eri toimialoilla. Sitran äskettäin julkistaman trendilistan yhteydessä todetaan, että tiedon priorisoinnista, jalostuksesta ja soveltamisesta on tullut yhä tärkeämpää. Myös LTS:n toiminnalta odotetaan enenevästi keskittymistä tiedon hyötykäytön lisäämiseen. Tämä tarkoittaa tietomassan jalostamista niin, että se on helpposti ja aikaa säästäen omaksuttavissa. Koska tutkimusta tekevät yhteisöt ja tutkijat jo itsekin tiedottavat omista tutkimuksistaan, LTS:n rooli tiedonvälityskentässä kaipa edelleen täsmentämistä: mitä lisäarvoa toiminnalta voidaan saada ja ketkä LTS:n palveluita erityisesti tarvitsevat. Ajattelu avaa mahdollisuuksia uusien kumppanuuksien syntymiselle sekä LTS:n toiminnan vaikuttavuuden lisääntymiseen.

Yhtenä esimerkkinä siitä, mitä LTS:n rooli tiedon kokoajana voisi olla, toimii Seuran vuoden 2014 alussa julkaisema katsaus lasten ja nuorten liikuntaa käsittelevästä tutkimuksesta. Katsaukseen koottiin systemaattisesti vuosina 2000–2012 suomalaisissa yliopistoissa tehdyt väitöskirjatutkimukset sekä suomenkieliset että kansainvälisesti suomalaisten tutkijoiden vertaisarvioidut artikkelit. Vaikka katsaus itsessään ei ole vastaus tiedon hyödyntämisen lisäämiseen, se luo kuitenkin alustan johtopäätösten tekemiselle sekä kehittämistyötä tekevien ja tutkijoiden väliselle vuorovaikutukselle. Pilottiluonteisesti toteutettu katsaus tulisi saada siirrettyä pysyväksi toimintamalliksi siten, että liikuntakulttuurin keskeisiltä osa-alueilta olisi aina koottuna siitä tutkimuksen ja selvitysten perusteella tiedetyt asiat.

Jo lukuisissa yhteyksissä on arvioitu, että tiedon käyttö liikunnan päätöksenteossa on epäsystemaattista ja samalla tutkijat ja päätöksentekijät toimivat etäällä toisistaan kohdaten toisensa lähinnä sattumanvaraisesti. LTS on koonnut liikunnan asiantuntijaverkoston. Verkoston rooli on jäänyt toistaiseksi lähinnä tiedotuskanavaksi. LTS on avainroolissa tutkijoiden, päätöksentekijöiden ja muiden tiedon hyödyntäjien kohtaamisissa. Tutkijoiden ymmärrystä päätöksenteon haasteista ja vastaavasti päätöksentekijöiden tiedelukutaitoa ja tutkimusmaailman realiteeteista tulisi olennaisesti vahvistaa. Tämä ei tapahdu muutoin kuin vuorovaikutuksellisin keinoin.

Valtion liikuntaneuvosto kiittää professori Jari Stenvallia arvokkaasta näkemyksestään liikunnan tiedolla johtamisen kehittämiseksi.



Leena Harkimo
puheenjohtaja
Valtion liikuntaneuvosto



Esko Ranto
puheenjohtaja
Liikuntapolitiikan jaosto



Minna Paajanen
pääsihteeri
Valtion liikuntaneuvosto

Sisällys

1. Johdanto.....	7
1.1. Arvioinnin tarkoitus ja tehtävä.....	8
1.2. Aineisto.....	8
2. Yleiskuva Liikuntatieteellisestä Seurasta.....	11
2.1. Kokonaisarvio toiminnasta.....	12
2.2. Liikuntatieteellinen Seura organisaationa.....	14
2.3. Toiminnallinen identiteetti.....	16
2.4. Liikunta-alan toimintakenttä.....	19
3. Liikuntatieteellisen Seuran toiminta.....	24
3.1. Toimintamuodot.....	25
3.2. Liikuntatieteellinen Seura ja tietoperustainen johtaminen.....	33
4. Liikuntatieteellinen Seura ja ohjaus.....	41
5. Yhteenveto ja kehittämissuosituksset.....	47
Liikuntatieteellinen Seura organisaationa.....	47
Liikuntatieteellinen Seura ja ulkoinen toimintaympäristö.....	48



LTS

Liikuntatieteellinen Seura
Finnish Society of Sport Science

1

Johdanto

Kunto-
testaus-
päivät 2014
Jyväskylä 20.3.-21.3.2014
Liikuntatieteellinen Seura

26.-27.8.2014 Jyväskylän Agora

1 Johdanto

1.1. Arvioinnin tarkoitus ja tehtävä

Liikunta-ala on monen murroksen keskellä. Siitä on tullut yhä tärkeämpi toimiala yhteiskuntapolitiikan näkökulmasta sekä hyvinvointiin liittyvien palveluiden kannalta. Liikkuminen ja liikkuva elämäntapa saavat kasvavaa huomiota julkisuudessa ja eri medioissa. Samalla liikunta-alan rakenteet ovat olleet muutoksessa. Esimerkiksi järjestökenttä on muuttunut merkittävästi. Liikuntaa koskevaan tietoon kohdistuukin yhä enemmän kysyntää. Keskeistä myös on, miten liikunta-alaa ohjataan ja johdetaan uudenlaisessa toimintaympäristössä.

Tämän arvioinnin tarkoituksena on tarkastella yhden keskeisen liikunta-alan toimijan, Liikuntatieteellisen Seuran (LTS), toimintaa ohjauksen ja tiedolla johtamisen näkökulmista. Erityisesti arvioinnin kohteena on tietoperustainen toiminta, missä LTS:lla on merkittävä rooli liikunnan alalla. Tarkastelussa on LTS:n toiminta niin sisäisestä kuin ulkoisesta näkökulmasta. Tarkoituksena on ylipäänsä arvioida, miten Liikuntatieteellinen Seura on kokonaisuudessaan onnistunut toiminnassaan.

Arviointi on suoritettu valtion liikuntaneuvoston toimeksiannosta. Kuitenkin arviointi on toteutettu riippumattomasti ja sen tekijä vastaa kaikista raportissa esitetyistä kannanotoista. Arviointi on toteutettu keväällä 2014. Arvioinnin painopisteenä on Liikuntatieteellisen Seuran toiminta vuosina 2009–2013.

Arvioinnin rakenne etenee niin, että ensiksi kuvataan käytetty aineisto. Tämä jälkeen edetään LTS:n toimintaa tarkasteleviin jaksoihin. Yleiskuvaosiossa tarkastellaan LTS:n toimintaa suhteessa toimintaympäristöön, toiminta-ajatusta, hallintoa, organisaatiota ja taloutta sekä identiteettiä. Tämän jälkeen edetään jaksoon, jossa kohteena ovat LTS:n toimintamuodot. Erityisesti painopisteenä on tiedeviestintä, jonka kautta on pyritty profiloimaan LTS:n toimintaa. Kolmas empiirinen jakso sisältää ohjauksen tarkastelun. Loppuluku sisältää paitsi yhteenkokoavat johtopäätökset niin myös ehdotukset LTS:n toiminnan ja sen ohjauksen kehittämiseksi.

1.2. Aineisto

Tämä arviointi on luonteeltaan aineistolähtöinen. Esitettyjen tulosten perusteena on kerätty aineisto ja sen analysointi. Aineiston keräys on toteutettu tieteellisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti noudattaen triangulaation periaatetta. Arvioinnissa on siis käytetty useita erilaisia aineistoja.

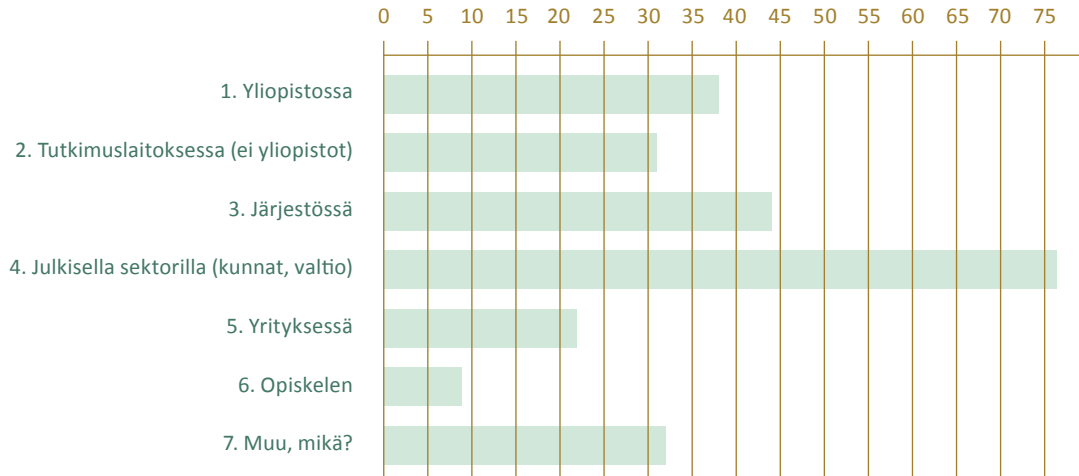
Yhden aineistokokonaisuuden muodostavat LTS:n toimintaan liittyvät dokumenttiai-
neistot. LTS:n kotisivuilla on esimerkiksi laaja-alaisesti sen toimintaan liittyvää aineis-
toa. Varsinkin vuoden 2013 toimintakertomus on hyvin laadittu. Lisäksi useissa vii-

meaikaisissa julkaisuissa on sivuttu liikunta-alan tietoperustaisuutta. LTS:sta tehty edellinen arvio on vuodelta 2002. Se on osin tästä arvioinnista poikkeava, koska siinä kohteena oli paljolti LTS:n julkaisema Liikunta & Tiede -lehti.

Toisena aineistona on suoritettu sähköinen kysely. Lomake lähetettiin LTS:n jäsenistölle täydentäen vastaajajoukkoa osittain sidosryhmien edustajilla. Kyselyn sisältö liittyi arvioinnin kohteena oleviin tekijöihin huomioiden vastaajaryhmän. Kyselyssä selvitettiin muun muassa käsityksiä LTS:n toiminnasta, toimintamuodoista ja jatkokehittämisestä. Määrällisten kysymysten ohella kysely sisälsi joitakin avoimia kysymyksiä.

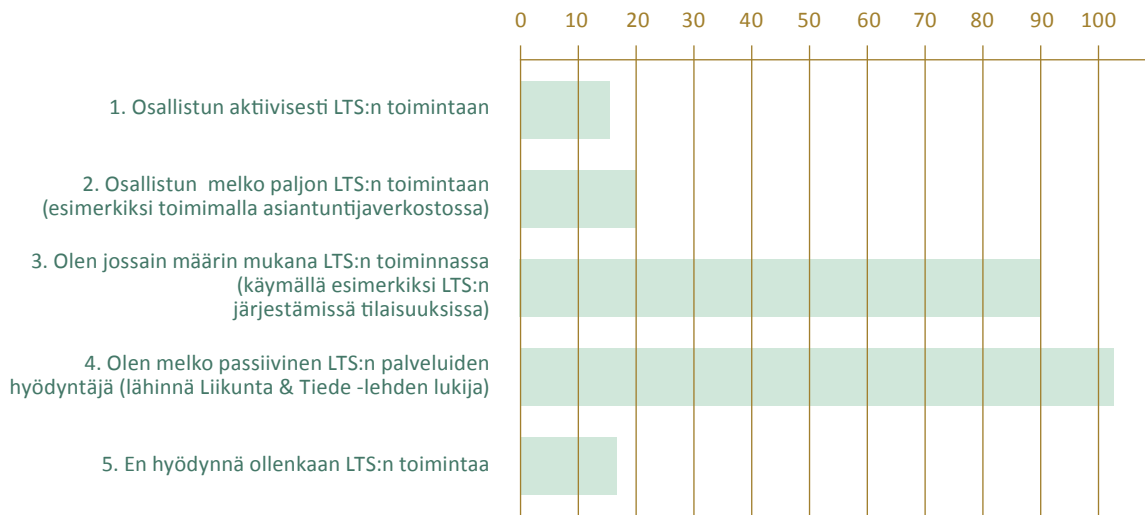
Kaikkiaan kyselyyn vastasi 252 henkilöä eli noin joka neljäs henkilö, jolle kysely postitettiin. Vastausprosentti ei ole erityisen suuri, mutta aineisto on silti riittävä tätä arviointia varten kuvaamaan ennen kaikkea LTS:n jäsenistön käsityksiä toiminnasta.

Vastaajista vajaat 60 prosenttia oli iältään 40–60-vuotiaita. Yli 60-vuotiaita oli noin 20 prosenttia vastaajista. Nuoret tutkijat ja opiskelijat ovat aineistossa vähän edustettuina, sillä vain runsaat kymmenen prosenttia on alle 30-vuotiaita. Yli 60 prosentilla vastaajista on akateeminen tutkinto. Erityisesti tutkijakoulutuksen suorittaneiden osuus on merkittävä, sillä 75:llä eli vajaalla joka kolmannella vastaajalla on tohtorin tutkinto. Hyvin monet kyselyyn vastanneet työskentelevät yliopistoissa tai tutkimuslaitoksissa (kuvio 1). Kuitenkin myös järjestöissä ja julkisella sektorilla työskentelevien osuudet ovat merkittäviä aineistossa.



Kuvio 1. Vastaajien taustaorganisaatio.

Huomionarvoista kyselyaineistossa on myös se, että suurin osa vastaajista katsoo olevansa melko passiivisia LTS:n toimintaan osallistujia (kuvio 2). He osallistuvat lähinnä LTS:n järjestämiin tapahtumiin tai Liikunta & Tiede -lehden seuraamiseen. Varsinaisia, aktiivisia, LTS:n ”sisäpiiriläisiä” on melko vähän. Tämä tarkoittaa, ettei isolla osalla vastaajista ole välttämättä vahvaa intressiä LTS:n suhteen. Samoin mahdollista on, ettei vastaajilla ole aina välttämättä ”ulkopuolisina” erityisen selkeää käsitystä LTS:n toiminnasta.



Kuvio 2. Vastaajien osallistuminen LTS:n toimintaan.

Kyselyaineiston ja dokumenttiaineiston ohella arviointi perustuu myös laajaan haastatteluaineistoon. Kaikkiaan eri haastatteluihin on osallistunut 34 henkilöä. Pääosin haastattelut on toteutettu ryhmähaastatteluina ja jossakin määrin myös yksilöhaastatteluina.

Haastateltavien valinnassa keskeisenä kriteerinä on ollut se, että he tietävät LTS:n toiminnasta. Haastatteluihin onkin osallistunut henkilöitä, jotka toimivat LTS:n piirissä. Samoin haastateltavina on ollut LTS:n ohjaukseen osallistuneita henkilöitä sekä sidosryhmien edustajia.

Haastatteluissa on edetty samankaltaisen rungon mukaisesti. Samalla kuitenkin haastatteluja on kohdennettu sisällöllisesti sen mukaisesti, minkälainen asiantuntemus ja tulokulma haastateltavilla on LTS:n suhteen.

Haastatteluaineisto sisältää sisällöllisesti hyvinkin vaihtelevia kantoja ja näkemyksiä LTS:n ja sen toiminnan suhteen. Haastattelut yhdistettynä kyselyaineiston avoimiin vastauksiin antavat materiaaalipohjan tehdä tulkintoja LTS:n toimintaan vaikuttavista tekijöistä.

Aineiston keräyksen yhteydessä on noussut esiin käsitys, että liikunta-alan tutkimukseen suhtaudutaan intohimoisesti. Myös LTS on tärkeä osa liikunta-alaa koskevaa kenttää ja erityisesti sen perinnettä pitkään alalla toimineena organisaationa arvostetaan erityisen paljon.

Arvioinnissa raportoidaan aineisto ensinnäkin niin, että siitä muodostuu kokonaiskuva LTS:n toiminnassa. Toiseksi erityisesti kiinnitetään huomiota kehittämisenäkökulmaan. Tämä on vaikuttanut muun muassa siihen, minkälaisia lainauksia nostetaan laadullisesta aineistosta esiin.



2

Yleiskuva
Liikuntatieteellisestä Seurasta

2 Yleiskuva Liikuntatieteellisestä Seurasta

2.1. Kokonaisarvio toiminnasta

Liikuntatieteellisen Seuran (LTS) tarkoituksena on toiminta-ajatuksensa mukaisesti edistää suomalaisten liikuntaa, terveyttä ja hyvinvointia liikuntatieteiden avulla. Seura pyrkii erityisesti profiloitumaan liikuntatieteiden, liikuntakulttuurin ja liikuntapolitiikan seuraajana, arvioitsijana, kehittäjänä sekä tiedonvälitykseen erikostuneena asiantuntijana.

Toiminta-ajatuksensa toteuttamiseksi Seura esittää toimimisen liikuntatieteiden, liikuntakulttuurin ja liikuntapolitiikan seuranta-, arviointi-, kehitys- ja tiedonvälitystehtävissä. Tämän mukaisesti LTS pyrkii vastaamaan ”keskeisenä osaamiskeskuksena siitä, että liikuntatieteiden ja liikunnan eri alojen ammattilaisilla, päätöksentekijöillä ja kansalaisilla on käytössään liikuntatieteellistä tietoa liikuntaa, terveyttä ja hyvinvointia edistävien valintojen tueksi”.

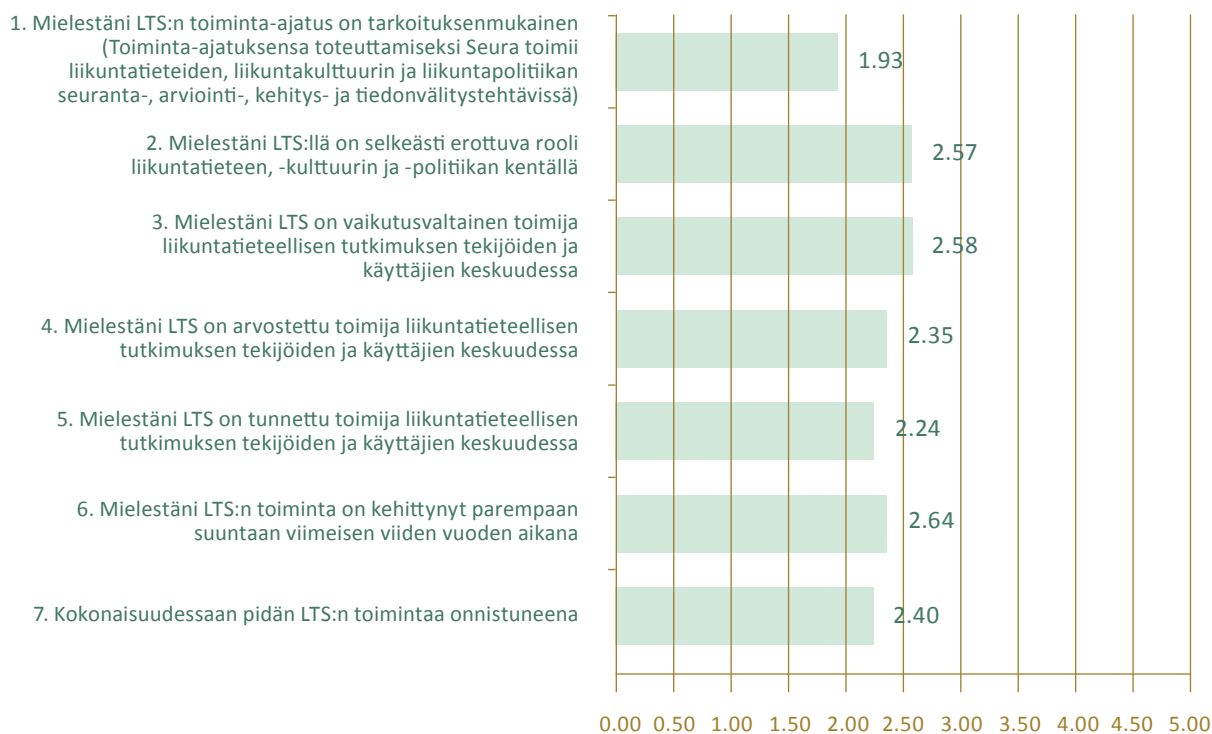
Yleistehävänsä ohella LTS:lla on lukuisia toiminnan muotoja. Tällaisia ovat kunto-
testaustoiminnan ja liikuntalääketieteen valiokunnat, asiantuntijaverkostojen ylläpitäminen, Liikunta & Tiede -lehden julkaiseminen, julkaisutoiminta, koulutuspäivien järjestäminen, hanketoiminta sekä osallistuminen kansainvälisten järjestöjen toimintaan.

Merkittävää on, että Liikuntatieteellisellä Seuralla on järjestönä poikkeuksellisen pitkä historia. Useiden haastateltavien mukaan toimintaa ei voidakaan ymmärtää ilman perinteen ja historiallisen kehityskaaren huomioimista. Eri toimintamuodot ovat tulleet osaksi LTS:aa vähitellen muuttuneiden tilanteiden ja tapahtumien myötä. Seuralla on ollut myös tärkeä rooli liikunta-alan toimijoiden yhdistäjänä ja vaikuttajana. Tämä on tehnyt siitä hyvin poikkeuksellisen tieteellisen seuran. Useiden esitettyjen kannanottojen mukaan erityisen voimakas seuran vaikutus oli aina 1960-luvulta 1990-lukuun asti.

Pitkä historiallinen perinne vaikuttaa seuraan kohdistuvaan suhtautumiseen. Esimerkiksi haastatteluihin osallistuneista useita motivoi se, että järjestö halutaan edelleen pitää elinvoimaisena. Tehdyissä haastatteluissa pidettiin pääsääntöisesti LTS:aa edelleen tarpeellisenä ja tarkoituksenmukaisena organisaationa.

Arvioinnin yhteydessä tehdyssä kyselyssä selvitettiin käsityksiä LTS:n profilista ja toiminnan muutoksesta. Aineisto kertoo varsin laajasta tyytyväisyydestä LTS:n toimintaan. Itse asiassa kyselyaineisto viittaa myönteiseen suhtautumiseen LTS:n suhteen jäsenistön keskuudessa. Eri kysymysten kohdalla LTS:aa kohtaan ei noussut vahvaa kritiikkiä (kuvio 3).

Tulokset kertovat siis siitä, että LTS hoitaa nykyisiä tehtäviään kohderyhmänsä – jäsenistönsä – kannalta onnistuneesti. Kyselyyn voidaan tosin olettaa vastanneen henkilöitä, jota ovat kiinnostuneita liikuntatieteellisestä tutkimuksesta. Myönteinen arvio kertoo siis nimenomaisesti liikuntatieteellisestä tutkimuksesta kiinnostuneiden henkilöiden tyytyväisyydestä ja LTS:n vakiintuneesta asemasta kyseisessä kohderyhmässä.



Kuvio 3. Arvioi LTS:aa, koskevia, yleisiä väittämiä (n = 252)

1 = täysin samaa mieltä, 2 = melko samaa mieltä, 3 = vaikea sanoa, 4 = melko eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä

Tiivistäen ja koottuna voidaan tyytyväisyyttä kuvaavat jakaumat esittää seuraavasti. Vajaat neljä viidestä vastaajasta pitää LTS:n toiminta-ajatusta edelleen tarkoituksenmukaisena. Runsaat puolet vastaajista (56 prosenttia) pitää LTS:n roolia selkeänä. Noin 45 prosenttia vastaajista pitää LTS:aa vaikutusvaltaisena toimijana. Noin 60 prosenttia vastaajista näkee LTS:n toiminnan onnistuneena. Runsaat 40 prosenttia vastaajista näkee LTS:n toiminnan kehittyneen parempaan suuntaan viimeisen viiden vuoden aikana.

Noin 60 prosenttia kyselyyn vastanneista hyväksyi myös väitteen siitä, että LTS:n toiminta-ajatus on tarkoituksenmukainen myös tulevaisuudessa. Vajaat 20 prosenttia kyselyyn osallistuneista oli kyseisestä väitteestä poikkeavalla kannalla. Tämäkin hei-

jastaa näkemystä, että LTS:n perustehtävälle koetaan olevan tarvetta liikunnan alalla.

Avointen kysymysten vastausten perusteella on useita yksittäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteiseen kokonaiskäsitykseen LTS:sta. Osa vastaajista arvioi selkeästi LTS:n toimintaa kokonaisuutena. Toisaalta näyttää siltä, että useat vastaajat arvioivat tyytyväisyyttään LTS:aa kohtaan varsinkin Liikunta & Tiede -lehden kautta, jota pidetään laajasti tärkeänä julkaisuna. Myös LTS:n järjestämät tapahtumat ja julkaisutoiminta ovat voineet vaikuttaa myönteiseen arvioon.

Samalla kuitenkin osa kyselyyn vastaajista esitti avoimissa kysymyksissä, etteivät he erityisen hyvin hahmota ja tiedä, miten LTS toteuttaa tehtäviään. Erityisesti edunvalvonta ja kyky verkottaa toimijoita nousivat selkeästi esiin tekijöinä, joista toivottaisiin enemmän tietoa. Samalla LTS:lta halutaan huomattavasti nykyistä näkyvämpää roolia ja toimintaa, kuten:

”LTS:n näkyvyys on mielestäni huono, siitä ei tiedetä edes välttämättä liikunta-alalla.”

”LTS:n toiminta kannattaisi tuoda ylipäättään paremmin tunnetuksi!”

Liikuntatutkimuksesta kiinnostuneiden myönteinen arvio on yksi tärkeä näkökulma LTS:n toimintaa arvioitaessa. Toisaalta toimintaa on mahdollista arvioida myös muista näkökulmista, kuten siitä, miten LTS:n toiminnan hyödyllisyys koetaan ”ei kovinkaan”-aktiivisesti liikunta-alaa seuraavien keskuudessa, päätöksenteon tai liikunta-alan johtamisen ja ohjauksen kannalta.

2.2. Liikuntatieteellinen Seura organisaationa

Liikuntatieteellistä Seuraa organisaationa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Toisaalta on mahdollista tarkastella LTS:n rakennetta ja toisaalta taloutta.

LTS:n rakennetta voidaan lähestyä kolmella tavalla:

- LTS on jäsenistä koostuva yhdistys
- LTS on organisaatio, joka koostuu siitä palkkansa saavasta henkilöstöstä
- LTS on organisaatio, joka koostuu sen toiminnassa mukana olevista henkilöistä

Seuran jäsenistö koostui toimintakertomuksen perusteella vuonna 2013 yhteensä 958 henkilöstä ja organisaatiosta. Jäsenistöstä varsinaisten henkilöjäsenten osuus oli n. 50 %. Opiskelijoita jäsenistä oli n. 27 %. Muita henkilöjäseniä olivat Seuran kunniajäsenet, perhejäsenet ja Liito ry:n kaksoisjäsenet sekä 70 vuotta täyttäneet jäsenet. Varsinaisia yhteisöjäseniä oli 22 ja asiantuntijayhteisöjäseniä 30.

Seuran jäsenmäärä on kasvanut jonkin verran, mutta ei kuitenkaan merkittävällä tavalla viime vuosina. Esimerkiksi vuonna 2005 jäseniä oli noin 900. Pyrkimykset jäsenmäärän kasvattamiseen ovat melko tyypillisiä tieteelliselle yhdistykselle.

Markkinointia tehdään esimerkiksi henkilötasolla opiskelijoille. Kaiken kaikkiaan LTS:lla on kuitenkin edellytyksiä jäsenmäärän jonkinasteiseen kasvattamiseen erityisesti siitä syystä, että liikuntaa koskevaan tietoon kohdistuu yhä suuremmissa määrin kysyntää.

Haastatteluissa nousi esille käsityksiä, että erityisesti yhteisöjäsenyyksien kautta seura voisi merkittävästikin edistää liikunta-alan verkostoitumista. Tämä edellyttäisi yhteisöjäsenyyttä koskevien sääntöjen tarkentamista ja kehittämistä. Nyt tosin useissa hallintoelimissä – kuten seuran hallituksessa – on laajalti taustayhteisöjen edustusta.

Tilikauden 2013 aikana LTS maksoi palkkoja yhteensä 13 henkilölle, joista 8 oli jatkuvassa kokopäiväisessä ja yksi osapäiväisessä työsuhteessa LTS:aan ja 4 henkilöä määräaikaisessa työsuhteessa LTS:ssa.

Kolmas näkökulma on se, että LTS muodostuu sen toimintaan osallistuvien henkilöiden tekemisen kautta. Tästä näkökulmasta keskeisiä ovat LTS:n eri toimielimet. Seuran hallitukseen kuuluu 11 henkilöä, kuntotestausvaliokuntaan 5 henkilöä, liikuntalääketieteen valiokuntaan 6 henkilöä sekä Liikunta & Tiede -lehden toimituskuntaan 10 henkilöä, minkä lisäksi ko. toimielimissä on edustus LTS:n toimistolta. Jäsenistön kautta on rakennettu ns. asiantuntijaverkostoa, johon kuuluu noin 750 henkilöä.

Arvioinnin yhteydessä esitettyjen haastattelujen perusteella LTS:n henkilöstön toiminta ja valmistelu koetaan pääsääntöisesti onnistuneena. Esimerkiksi kokouksissa käsiteltävät asiat ovat hyvin valmisteltuja ja kokoukset keskustelevia.

Toimielimillä vaikuttaa olevan oikeankaltainen rooli ajatellen seuran kokonaisuutta. Esimerkiksi hallitustyöskentely keskittyy suurempien linjausten tekemiseen ja tulevaisuuden pohdintaan. Valiokunnat sekä Liikunta & Tiede -lehden toimituskunta ovat itsenäisiä ja keskittyvät omien tehtäväalueidensa kysymyksiin.

Haasteena – kuten monella muillakin yhdistyksillä – on kuitenkin se, miten aktivoida jäsenistöä yhdistyksen toimintaan. Näyttää siltä, että varsinaisiin toimielimiin ei ole vaikea saada henkilöitä ja osallistumista pidetään tärkeänä. Sen sijaan esimerkiksi asiantuntijaverkostoihin osallistaminen on haasteellista.

Vuoden 2013 toimintakertomuksen mukaan toiminnan tuotto oli yhteensä 1.036.567,71 euroa. Se perustui valtion yleisavustukseen 680.000 euroa (65,6 %), projektituottoihin 168.224,13 euroa (23,9 %) ja oman toiminnan tuottoihin 188.343,58 euroa (18,2 %). Erityisavustuksia siirrettiin vuodelta 2013 yhteensä 99.582,89 euroa käytettäväksi vuonna 2014. Taulukossa 1 on esitetty tulojen ja menojen jakautuminen toimintasektoreiden välillä.

Taulukko 1. Tulojen ja menojen jakautuminen vuonna 2013

	Tulot	Menot	Yli/alijäämä
Hanketoiminta	323.627,97 €	- 319.532,65 €	4.095,32 €
Julkaisu- ja koulutus	402.593,21 €	- 385.245,73 €	17.347,48 €
Asiantuntijatoimin	102.955,00 €	- 87.108,36 €	15.846,64 €
Hallinto	207.391,53 €	- 265.735,17 €	-58.343,64 €
(* Jäsenmaksut)	(* 34.308,00 €)	(* - 981,87 €)	(* 33.326,13 €)
(* Korko ja rahoitustuotot)	(* 3.054,50 €)	(* - 25,16 €)	(* 3.029,34 €)
Tilikauden tulos yhteensä	1.036.567,71 €	-1.057.621,91 €	-21.054,20 €

Tarkasteltaessa LTS:n taloutta erityisesti kiinnittyy huomio kahteen asiaan. Ensimmäkin LTS on voimakkaasti riippuvainen opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksesta. Tämä riippuvuus liittyy paitsi yleisavustukseen niin myös hankerahoitukseen. LTS:ssa on tiedostettu ongelma, mutta kuitenkin ministeriön ulkopuolisen rahoituksen osuus toiminnassa ei ole erityisen suurena määrin kasvanut. Onkin mahdollista, että kiristyvän valtiotalouden ongelmat heijastuvat LTS:n toimintaan nopeasti rahoituksen kiristyessä.

Toinen huomionarvoinen seikka on se, että LTS:lla ei ole merkittävää puskurirahastoa, joka mahdollistaisi esimerkiksi reagoinnin kustannustason nousuun tai yleisavustuksen pienenemiseen. Kysymys on paljolti siitä, että yhdistyksenä LTS:n pitää olla voittoa tavoittelematon. Vuoden 2013 vuosikertomuksen mukaan Seuran maksuvalmiuslaskelman mukainen taseen rahoitusasema oli vuoden lopussa 55.956,81 euroa, jossa on muutosta edelliseen vuoteen -25.554,20 euroa. Jos siis esimerkiksi tilakustannukset nousisivat, julkaisutoiminnasta tai päivien järjestelyistä koituisi merkittäviä tappioita, saattaisi LTS ajautua nopeasti taloudellisiin ongelmiin varsinkin, kun keskeiseltä osin talous on sidottu henkilöstökuluihin. LTS joutuu epäilemättä toimimaan vuositasolla erittäin tarkan taloudenhoidon ja sen seurannan varassa.

Toiminnallinen identiteetti

Identiteetti vastaa kysymyksiin siitä, keitä me olemme ja minkälaisia haluamme olla. Identiteetti on siis yhteydessä profiilin ja toiminnan selkeyteen suhteessa toimintaympäristöön, mutta samalla se luo vahvan käsityksen organisaation sisällekin omasta toiminnasta.

Suomessa järjestökentällä identiteetin määrittely on tullut yhä haasteellisemmaksi. Useiden järjestöjen on vaikea toimia pelkästään aatteellisena seurana vaan niiden

on osallistuttava muun muassa erilaisiin tarjouskilpailuihin talouden turvaamiseksi. LTS:nkin on kohdistunut niin toimintaympäristön kuin jäsenistön osalta muutospaineita, jotka ovat vaikuttaneet sen identiteettiin. Käsitteellisesti on erotettavissa viisi erilaista identiteettiä, mitkä vaikuttavat LTS:n toimintaan.

1. Aatteellinen yhdistys
2. Tieteellinen yhdistys
3. Päätöksentekoa palveleva ja siihen vaikuttava asiantuntijaorganisaatio
4. Liiketoiminnallinen organisaatio
5. Verkostojen solmukohta

Määritelmällisesti aatteellinen yhdistys on useiden henkilöiden tai yhteisöjen perustama pysyväksi aiottu yhteenliittymä, joka on muodostettu jonkin yhteisen aatteellisen tarkoituksen toteuttamista varten. Yhdistyksen tarkoitus ei tähtää voiton tai taloudellisen edun hankkimiseen, vaan painopiste on aatteellisessa työssä. Esimerkiksi LTS:n aatteellisena tehtävä voidaan nähdä liikuntakulttuurin edistämisen.

Toinen rooli liittyy tieteellisenä yhdistyksenä toimimiseen. Tästä näkökulmasta LTS on erityisesti liikunta-alan tiedeyhteisön tiedon tuottajia ja käyttäjiä palveleva organisaatio. Viiteryhmänä ovat muut suomalaiset tieteelliset seurakuntat.

Kolmannesta näkökulmasta LTS:aa voidaan pitää asiantuntijaorganisaationa, joka omalla toiminnallaan tuottaa ja on tuomassa esiin asiantuntijatietoja liikunta-alaa koskevien kysymysten ratkaisemiseksi. Tästä näkökulmasta keskeistä on kyky palvella päätöksentekoa, erityisesti valtion keskushallinnon toimintaa ja poliittista päätöksentekoa. Pisimmilleen vietyä LTS:ää kuin samaistuu muihin keskushallinnon asiantuntijayksiköihin. Merkillepantavaa on, että asiantuntijaorganisaationakin toimiminen on itsessään *tasapainoilua*. Haasteellista on esimerkiksi toimiminen samanaikaisesti objektiivisena tietoa tuottavana organisaationa ja edunvalvontaorganisaationa. Asiantuntijaorganisaatio edustaa siis periaatteessa neutraalia, tietoperustaista organisaatiota, kun taas edunvalvojaorganisaatio pyrkii viemään asioita eteenpäin intressilähtöisesti.

Liiketoiminnallisen organisaation toiminta on markkinalähtöistä. Se suorittaa muun muassa eri toimeksiantoja maksullisena palvelutoimintana tai tarjoaa markkinoille myytäviä palveluita. Hanketoiminta tapahtuu esimerkiksi osallistumalla erilaisiin tarjouskilpailuihin. Menestyminen hanketoiminnassa edellyttää paitsi vahvaa osaamista ja referenssejä niin myös kykyä toimia kustannustehokkaasti. Toiminnan tarkoituksenmukaisuus ikään kuin määrittänyt siten, missä määrin tuotetulle toiminnalle on kysyntää. Nykyisellään LTS:n ulkoinen rahoitus tulee pääsääntöisesti valtion keskushallinnon toimeksiantoista, julkaisu- ja koulutustoiminnan osallistumismaksuista. Keskeinen keskustelun kohde haastattelujen perusteella on se, tulisiko LTS:lla olla nykyistä enemmän markkinalähtöisestä toiminnasta saatuja tuloja.

Verkostomainen toimintatapa on vahvistunut merkittävästi julkisrahoitteisen toiminnan yhteydessä. Tätä on luonnehdittu tutkimuskirjallisuudessa esimerkiksi uuden julkisen hallinnan käsitteellä. Verkostojen kautta kyetäänkin aikaansaamaan parhaim-

millaan synergiahyötyjä. Onnistuneet verkostot kykenevät toimimaan joustavasti rakennetta jatkuvasti uudelleen organisoiden sekä reagoivat nopeasti toimintaympäristön vaatimuksiin. Verkostojen onnistumisen kannalta oleellista ovat muun muassa paitsi toimintatavat ja johtaminen niin myös selkeästi koordinoitu toiminta. Viides näkökulma liittyykin siihen, että LTS toimii eräällä tavalla liikunta-alan toimijoiden verkostoyhteistyön solmukohtana. Tämänkaltaiselle toiminnalle onkin yhä enemmän kysyntää.

Haastattelut ja kyselyaineistot osoittavat selkeästi, että LTS:n toiminta ja identiteetti asemoituvat kaikille rooleille. Eri tehtäväroolien keskinäisestä suhteesta ja eteenpäinviennistä on tehtävissä seuraavia päähavaintoja:

- LTS on pyrkinyt toimimaan kaikilla roolialueilla. Tästä johtuen identiteetti on jäänyt osin epäselkeäksi
- LTS:lla on puuttunut selkeä, joko strategisten valintojen myötä kehittynyt tai toiminnan terävöitymisen kautta muodostunut toimintatapa edistää eri tehtävärooleja
- Rooleihin kohdistuu jossakin määrin ristiriitaisia odotuksia.

LTS:n toiminta on eräänlaista tasapainoilua eri roolien välillä. Kaikki esitetyt roolit vaikuttavat toimintaan. LTS on pyrkinyt toimimaan toimintaympäristöönsä nähden kaikkien roolien kautta. Toisin sanoen aatteellisen yhdistyksen, tiedeyhteisön edustajan, asiantuntijaorganisaation, liiketoimintaorganisaation ja verkostojen solmukohdan roolit ovat vaikuttaneet seuran tekemiseen ulkoisessa toimintaympäristössä. Jatkuvasti kehittyvät toimintaympäristön tarpeet luovat LTS:lle esimerkiksi hankemahdollisuuksia. Poliittisen päätöksenteon tiedontarpeet ovat kasvaneet voimakkaasti liittyen liikunta-alan muutoksiin, mikä on vaikuttanut toimimiseen asiantuntijaorganisaationa. LTS:n toiminnassa on pyrkimys verkostoitumisen vahvistamiseen. Samalla kuitenkin LTS on pyrkinyt pitämään yhteyden tiedeyhteisöön ja ylläpitämään kansalaisjärjestön roolin.

Tasapainottelu on yksi keskeisiä syitä, miksi LTS:n *identiteetti näyttäytyy usein ulkopuolisille epäselkeänä*. Toiminnassa on samanaikaisesti kehityskaaren eri vaiheissa seuraan kiinnittyneitä toimintoja sekä tämän päivän mahdollisuuksista, vaatimuksista ja odotuksista lähteviä toimintoja (kuten hanketoimintaa, verkostoitumista ja pyrkimystä toimia eri tavoin asiantuntijaorganisaationa).

Käänteisesti ongelmana on selkeiden linjausten ja profiloitien tekeminen. Haastattelujen ja kyselyaineiston perusteella on vaikea *tunnistaa selkeitä linjauksia tai yhteisesti jaettuja käsityksiä* jopa roolien suhteen, kuten miten ylläpidetään aatteellista perustaa sekä toimintaa tiedeyhteisön intressien yhdistäjänä, liiketaloudellisenä toimijana, päätöksentekoa palvelevana asiantuntijaorganisaationa tai verkostojen solmukohtana.

LTS:n piirissä olevat toimijat ovat silti tiedostaneet, kuinka tärkeää olisi lisätä ulkoista rahoitusta ja riippumattomuutta suhteessa valtion hallintoon. Tämä edellyttäisi toi-

saalta strategiaa, jolla mietittäisiin, minkälaisia palveluita LTS kykenee tuottamaan erilaisille toimijoille kuten kunnille tai järjestöille.

On myös selvää, että *ristiriitaiset odotukset* vaikeuttavat profilointia. Osa haastatteluihin ja kyselyyn osallistuneista toivoisi esimerkiksi LTS:n vahvempaa yhteyttä tiedeyhteisöön, toiset toimimista asiantuntijaorganisaationa tai toimintaa verkostojen kohtana. Keskittyminen johonkin saattaa siis johtaa myös tyytymättömyyden kasvuun niiden toimijoiden keskuudessa, jotka ovat tottuneet nykyiseen palvelutoimintaan tai ajattelevat valituista kehittämissuunnista poikkeavasti.

Liikunta-alan toimintakenttä

Haastatteluissa, dokumenttiaineistossa ja kyselyn yhteydessä nousi esille useita kannanottoja siitä, miten liikunta-alan tutkimus sekä ylipäänsä liikunta-ala on merkittävässä murroksessa. Muutostekijät ovat vaikuttaneet LTS:n asemaan. Tärkeimpiä, LTS:aan vaikuttavia muutostrendejä ovat aineiston perustella seuraavat tekijät:

- Liikunta-alan ja sen tutkimuksen merkityksen kasvu
- Toimijoiden määrän kasvu ja uudelleenorganisointuminen
- Liikunta-alan verkostojen ja vuorovaikutussuhteiden muutokset
- Muutokset tieteen kentässä kuten tuloksellisuus, kansainvälisyys ja monitieteellisyys
- Teknologian tuomat muutokset
- Tiedon hyödyntämiseen kohdistuvat muutokset.

Ensinnäkin liikunta-alan yhteiskunnallinen merkitys on kasvanut huomattavasti. Liikunta-ala herättää ymmärrettävästi intohimoja koskien niin harrastustoimintaa, kuntoilua kuin kilpaurheilua. Sen nähdään muun muassa yhä selkeämmin kiinnittävän ihmisten hyvinvointiin, terveyteen ja työhyvinvointiin. Esimerkiksi julkisen sektorin palveluissa liikunta-alan merkityksen kasvu näkyy vaikkapa keskusteluna siitä, miten liikunta kytkeytyy muihin hyvinvointipalveluihin. Kehitystrendi on edelleen korostanut liikuntatieteellisen tutkimuksen tarpeellisuutta.

Keskeiseksi kysymykseksi nousee se, miten tutkimustiedon kautta on kyettävissä hallitsemaan tai ylipäänsä hahmottamaan liikunta-alalla tapahtuvia muutoksia. Tämä on keskeistä siinä, miten liikuntapolitiikkaa kyetään linjaamaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Haastatteluissa nousikin varsin selkeästi esiin se, että alalla olisi tarvetta sellaisille toimijoille, jotka kokoaisivat alan tietoa liikunta-alan ja kulttuurin kehitystrendeistä päätöksenteon tueksi.

Voidaan ajatella, että muuttuvan toimintaympäristön takia liikunta-tutkimukseen kohdistuu käytön näkökulmasta kasvavassa määrin odotuksia. Keskeistä on kyetä tavoittamaan niitä toimijoita ja tahoja, jotka ovat tavalla tai toisella tekemisissä liikunta-alan kanssa.

Toiseksi liikunnan merkityksen kasvu heijastuu siihen, että alalla on yhä enemmän toimijoita. Näitä ovat esimerkiksi uudet liikunta-alan yrittäjät, uudet lajit tai entistä ammattimaisemmin toimivat valmentajat. Haasteena onkin luoda tietoon pohjautuvia toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka tavoittavat uudet toimijaryhmät.

Liikunta-ala on voimakkaasti organisoitunut uudella tavalla. Paitsi toiminnan tasolla, niin erityisesti järjestötasolla on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Näistä yksi keskeisimmistä on Valo ry:n perustaminen. Rakenteellinen keskustelu näyttää haastattelujen perusteella edelleen jatkuvan sen suhteen, minkälaista kokonaisorganisoitumista liikunta-alalla tarvitaan. Samoin keskeinen kysymys on se, miten aiempaa pirstoutuneempaa alaa kyetään ohjaamaan ja johtamaan.

Liikunta-alalla monen muun toimialan tavoin henkilösuhteet ovat vaikuttaneet eri organisaatioiden toimintaan ja profiloitumiseen. Useassa haastattelussa kuitenkin korostettiin, että myös toimialaa ”johtaneet” henkilöstöverkostot ovat muuttuneet. Tämä on johtunut paitsi organisaatioiden uudelleen rakentumisesta, niin lisäksi eläköitymisistä, avainhenkilöiden vaihtumisista ja ylipäänsä eri organisaatioiden keskittymisestä vahvemmin omien tavoitteidensa toteuttamiseen, minkä takia intressi osallistua yleisesti alan verkostoihin on vähentynyt. Osa haastateltavista arvioi, että jo tapahtunut ja tulevaisuudessa edelleen jatkuva liikunta-alan ammatillistuminen tulee yhä enemmän vaikuttamaan toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen.

Liikunta-alan tutkimuksen asema on verrattuna moneen muuhun tutkimuksen alaan nähden poikkeuksellinen, jopa etuoikeutettu. Alan tutkimusrahoitus on keskittynyt ja opetus- ja kulttuuriministeriön merkitys rahoittajana on keskeinen. Monella muulla alalla rahoituslähteet ovat epäselkeämmät ja hajaantuneemmat ja tutkimusta tekevien on ollut reagoitava erilaisten rahoituslähteiden (kuten Tekesin ym.) tarpeisiin, jolloin tutkimuksen kohteiksi valikoituneet kohteet eivät välttämättä palvele aina politiikka-alueen (kuten hallinnon kehittämisen ym.) kehittämistä.

Haastatteluista nousevan tulkinnan perusteella kuitenkin tutkimuksen tekemisen kenttä on ollut muutoksessa. Vaikka tutkimustoiminnan osalta Jyväskylän yliopiston asema on yhä hyvin keskeinen, tehdään tutkimusta yhä laajemmin muissakin yliopistossa. Tämän ohella erällä instituutioilla, kuten järjestöillä, yrityksillä ja ammattikorkeakouluilla, on entistä suurempi merkitys liikunta-alan tutkimuksen kehittymisen kannalta. Liikunta-alan tutkimus on sisällöllisestikin monitieteellistynyt ja -alaistunut. Osin tähän liittyen useat haastateltavat tunnistivat liikunta-alan tutkimuksessa olevan kilpailun kasvun muun muassa tutkimusta suuntaavissa linjavalinnoissa.

Kansainvälistyminen ei itsessään ole uusi asia liikuntatutkimukseenkaan alueella. Kansainvälistyminen on silti muuttanut merkittävästi luonnettaan. Yleisesti ottaen liikuntatutkimuksen alueella kansainvälinen toiminta on ”arkipäiväistynyt”. Tiedeyhteisössä tutkijat ovat suuntautuneet entistä enemmän toimimaan – esimerkiksi julkaisemaan tieteellisiä artikkeleita – kansainvälisessä toimintaympäristössä.

Teknologinen kehitys on muuttanut myös merkittävästi tietoon, viestintään, verkostoitumiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä käytäntöjä. Tämä kehitystrendi tunnistettiin myös useassa haastattelussa. Kuitenkaan täysin selkeää käsitystä siitä, mitä teknologinen kehitys tarkoittaa liikunnan ja sen toiminnan kannalta, ei noussut esiin. Esimerkiksi kysymyksiä vaikkapa ”big data”- keskustelusta ei juuri havainnointu haastattelujen yhteydessä.

Julkisten ja laajemminkin julkisrahoitteisten organisaatioiden toimintaa koskeva ajattelutapa on myös muuttunut merkittävästi. Tätä on kuvattu kirjallisuudessa siirtymiseksi tulosperustaiseksi – ”value for money” – ajatteluksi. Tämä merkitsee tiivistäen, että julkisten organisaatioiden on omalta osaltaan osoitettava toiminnalliset hyödyt ja kustannus –hyöty-ajattelu toimintaa arvioivana näkökulmana. Toiminnan kehittämisessä haetaan sellaisia ratkaisuja, jotka vaikuttavuuden kannalta kustannukset huomioiden ovat tarkoituksenmukaisimpia.

Miltä sitten LTS:n toiminta näyttää suhteessa liikunta-alan muutoksiin? Aineiston perusteella on tehtävissä asiasta seuraavankaltaiset havainnot:

- LTS:ssa on tiedostettu liikunta-alan muutokset. Toiminnan asemointi on muuttunut vaikeaksi johtuen jatkuvista muutoksista
- Kilpailuasetelma liikunta-alan organisaatioiden kesken on vaikeuttanut LTS:n asemaa.
- Se, minkälainen merkitys tiedolla on liikunta-alan kehittämisessä, vaihtelee selkeästi. Tämä vaikeuttaa LTS:n asemaa.
- LTS:n rooli on jäänyt epäselkeäksi. LTS:lla ei ole riittävän vahvoja profiloituvia toimintoja, jolla se erottuisi toimintaympäristössä. Strateginen ”tiekartta”, jolla erotetaan toimintaympäristössä, puuttuu.
- LTS:n toiminnan vaikuttavuuteen liikunta-alalla kohdistuu kritiikkiä.
- Liikunnan alan ohjausta ja johtamista edistäisi se, jos LTS:lla olisi selkeästi profiloituva rooli tiedon välittäjänä, kokoajana ja tulkitsijana.

Arvioinnin yhteydessä tehdyt haastattelut kertoivat selkeästi, että LTS:n piirissä – kuten eri toimielimissä – toimivat henkilöt ovat tiedostaneet liikunta-alalla tapahtuvat muutokset. Näiden nähdään myös vaikuttavan LTS:n asemaan ja tehtäviin. Itse asiassa Seurankin piirissä käydään jatkuvaa keskustelua siitä, miten toimintaa pitäisi kehittää, koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti.

LTS:n toimintaan vaikuttaa toisaalta se, että muutostilanteessa eri liikunta-alan organisaatiot ovat pyrkineet löytämään omaa rooliaan ja paikkaansa liikunta-alan kentässä. Tämä on toisaalta kasvattanut kilpailua, eikä yhteistyötä aina tehdä silloinkaan, kun se olisi liikunta-alan kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaista. Lisäksi osa haastatteluihin osallistuneista esitti näkemyksen, jonka mukaan yhteistyön vähäisyyteen ovat vaikuttaneet keskinäiset erimielisyydet.

LTS:aan näyttää kohdistuvan runsaasti odotuksia liikunta-alan toimijoiden yhteenkokoajana. Tätä se tekeekin jossakin määrin, mutta ei vielä riittävästi. Yksittäisten haastattelujen perusteella tarvetta olisi uudentilaisille kumppanuusrakenteille. Tämä antaisi LTS:lle runsaasti mahdollisuuksia rakentaa omaa toiminnallista profilia ja tehdä itsestään tärkeä organisaatio ”verkostojen solmukohtana.” Haastattelujen perusteella tällaista, aktiivista roolia LTS ei vielä kuitenkaan ole ottanut.

Liikunta-alalla on paljon tietoperustaista toimintaa. Alaa koskevaa tietoa on olemassa runsaasti. Toisaalta usean haastatellun henkilön tekemän arvion mukaan liikunta-alan yleisen merkityksen kasvaessa alalle on tullut palveluiden tarjoajia, joiden toiminta ei välttämättä pohjautu kovinkaan suuressa määrin tietoon ja näyttöperustaisuuteen. Myös kehittämisessä – vaikkapa järjestöjen toiminnan kehittämisessä – ei tutkimusperustainen tieto välttämättä ole kovin vahvassa asemassa. Eräs haastatelluihin osallistunut kuvasikin tilannetta niin, että LTS:n pitäisi myydä tietoa tahoille, jotka eivät tiedä tietoa tarvitsevansa. Tietoon ei välttämättä suhtauduta kielteisesti, mutta se pitäisi kyetä tuomaan esiin ymmärrettävillä ja kiinnostavilla tavoilla.

Edellä oleva huomioiden LTS:n perustehtävä – edistää liikunta-alan tietoon perustuvaa toimintaa – on siis edelleen ajankohtainen. Toisaalta on silti mahdollista, ettei LTS ole aina tiedeyhteisöön vahvasti kiinnittyneenä organisaationa kaikissa yhteyksissä houkutteleva yhteistyökumppani.

Tasapainottelu erilaisten odotusten kesken on tarkoittanut LTS:n kohdalla pyrkimystä toimia laaja-alaisesti eri tehtäväalueilla. Tästä johtuen LTS:n rooli ei ole välttämättä muodostunut millään rooleihin liittyvällä toiminnallisella osa-alueella erityisen vahvaksi. LTS ei ole onnistunut kehittämään itselleen niin vahvaa profilia, että se tunnistettaisiin ulkoapäin jonkin osa- tai tehtäväalueen – kuten vaikkapa liikuntakulttuurin muutoksen seuraajan – erityisosaajaksi.

Kriittisestä näkökulmasta arvioituna LTS on jäänyt ”hajuttomaksi ja mauttomaksi”. Tämä johtuu paitsi tasapainottelusta niin myös siitä, että siltä on puuttunut ”tiekartta”, millä se rakentaisi vahvan, muista erottuvan osaamisprofiilin toimintaympäristössä. Tähän liittyen toiminnassa ei vielä ole nähtävissä kovin selkeästi kohderyhmäajattelua. Sen mukaisesti mietittäisiin, mitä ja millä tavoin tuotettaisiin toiminnallista hyötyä eri ryhmille, kuten esimerkiksi liikunta-alan opettajille, järjestöille ym. Palveluita koskevassa kirjallisuudessa on käytetty ko. toiminnasta ilmaisua arvon tuottaminen asiakkaille.

Edellä esitetystä syystä arvioinnin yhteydessä kerätyssä aineistossa LTS:n toimintaan kohdistuu kriittisiä arvioita siitä, mikä on lopultakin LTS:n toiminnan vaikuttavuus. Osa kyselyyn ja haastatteluihin osallistujista epäili myös sitä, missä määrin seura on onnistunut reagoimaan muutoksiin.

Kohderyhmäajattelun ja ”strategisen tiekartan” puuttumisen takia myös LTS:n toimintaa saatetaan pitää näkymättömänä, joka osaltaan myös heijastaa heikkoa vai-

kuttavuutta. Samalla on kuitenkin todettava, että liikunta-alan kehityksen takia LTS:n oletetaan vaikuttavan yhä laajeneviin kohderyhmiin ja heidän tarpeisiinsa, kuten kuntapäätäjiin, kansalaisten liikkumisen edistämiseen tai koululiikuntaan. Tämä edellyttää rajallisten resurssien takia priorisointien tekemistä.

Edellä esitetty vaikuttavuutta koskeva kritiikki on nähtävissä muun muassa seuraavissa kannanotoissa:

”LTS:ssa tehdään hyvää työtä, mutta kaikkiaan sen yhteiskunnallinen vaikutus on hyvin vähäistä. Työn tulokset eivät leviä muiden kuin liikuntatutkimuksesta kiinnostuneiden henkilöiden parissa - siinäkin joukossa vain rajallisesti.”

”Etäisyys liikunnan kansalaistoimintaan on norsunluutornin kokoinen ja yleisempi yhteiskunnallinen kiinnostus LTS:aa kohtaan lähes olematonta. Verrattaessa LTS:n yhteiskunnallista vaikutusta muiden alojen vastaaviin seuroihin, näyttää toiminta kovin vaatimattomalta. Tämä on erityisen pulmallista, koska liikunta on yhteiskunnallisesti niin merkittävä elämänala, jonka teemojen parissa työskentelevän seuran olettaisi olevan yhteiskunnallisesti merkittävä toimija ilman suurempia ponnisteluja.”

”LTS ei näy missään järjestöjohtamisen kannalta. Nimenä tuttu, mutta toiminta ei osunut omalle kohdalle”

”Viranhaltijana en ole paljoa kuullut tästä organisaatiosta suoraan yhtään mitään. En ole kovin paljon pystynyt hyödyntämään LTS:aa työssäni, koska sen toiminta on ollut melko näkymätöntä näin ruohonjuuritasolla.”

”LTS ei ole kehittynyt ja pystynyt reagoimaan riittävän joustavasti akateemisen maailman muutoksiin.”

”LTS ei osallistu liikuntapoliittiseen keskusteluun aktiivisesti. Erityisesti yhteiskuntapoliittinen vaikuttaminen on vähäistä. Myös eräs seuran perustehtävä liikuntatieteellisen tiedon ja käytännön siltarakentajana on vaatimaton.”

Liikunta-alan tutkimusperustaisuuden ohjaus- ja johtamisjärjestelmä sisältää muutamia poikkeuksellisia piirteitä. Tällainen käytäntö on sekin, että yhdistys – tässä tapauksessa LTS – on keskeisessä asemassa ohjaus- ja johtamisjärjestelmässä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei kyseessä oleva ratkaisu voisi toimia.

Keskeisenä haasteena on se, miten johtaa ja ohjata jatkuvasti murroksessa olevaa liikunta-alaa. Tätä epäilemättä edistäisi se, jos ohjaavalla taholla olisi selkeitä välineitä ohjauksen toteuttamiseen. Toisin sanoen toimintaa tehostaisi, mikäli LTS:lla olisi selkeä rooli ja tehtävä osana ohjaus- ja johtamisjärjestelmää. Tällöin tiedettäisiin, minkälaisia asioita voitaisiin viedä eteenpäin tai mihin voitaisiin LTS:n toiminnassa tukeutua. Tällä hetkellä tällaista selkeää roolia LTS:lla ei ole ohjaus- ja johtamisjärjestelmässä. Sitä saatetaan hyödyntää esimerkiksi tiedon keräyksessä, mutta samankaltaisia asioita saatetaan pyytää myös muilta organisaatioilta.



3

Liikuntatieteellisen Seuran toiminta

3

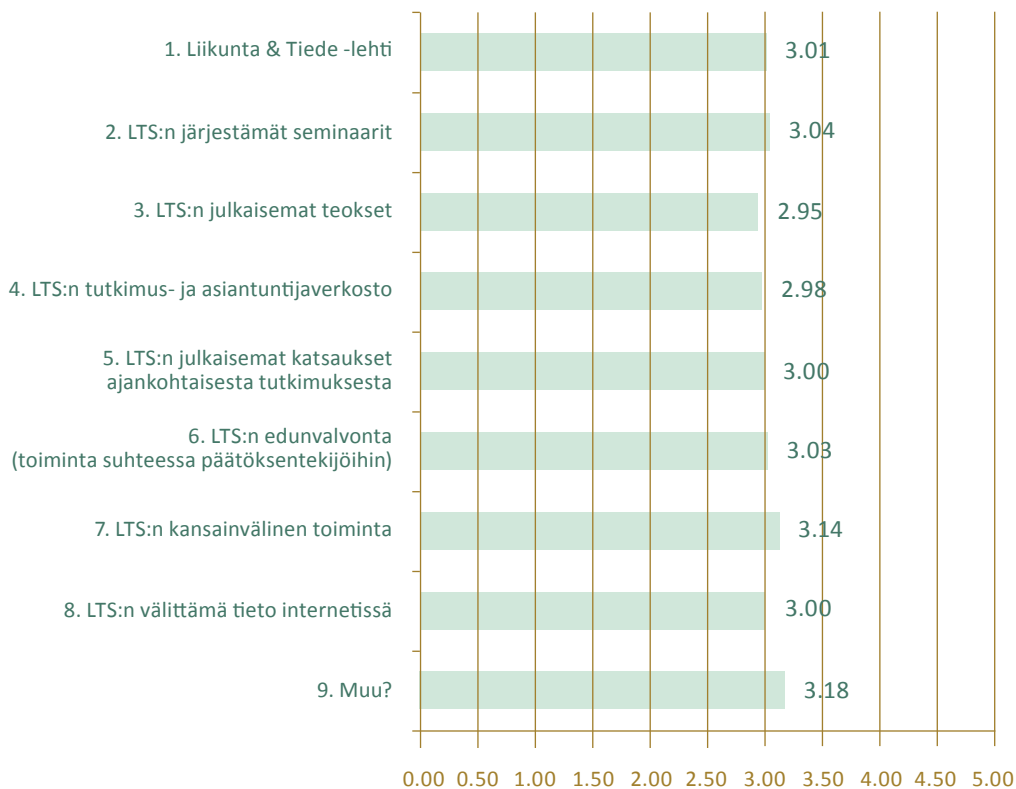
Liikuntatieteellisen Seuran toiminta

3.1. Toimintamuodot

LTS:llä on lukuisia erilaisia toimintamuotoja. Tällaisia ovat Liikunta & Tiede -lehden julkaiseminen, julkaisu- ja hanketoiminta, hanketoiminta, erilaisten tapahtumien järjestäminen, valiokuntien toiminta ja asiantuntijaverkoston ylläpitäminen. Lisäksi toimintaan kuuluvat edunvalvonta, päätöksentekoon vaikuttaminen sekä toiminta sähköisessä mediassa ja kansainvälinen toiminta.

Kyselyaineistossa lähes 60 prosenttia vastaajista piti LTS:n nykyisiä, edellä mainittuja toimintamuotoja tarpeellisina. Toiminta näyttää siis varsin vakiintuneelta ja eri toimintoilla on kohderyhmänsä.

Eri toimintamuotojen osalta ei ole kyselyaineiston vastauksissa merkittäviä eroja. Tätä ilmentävät seuraavassa kuviossa (4) esitetyt keskiarvoluvut.



Kuvio 4. Arvioi toimintamuotojen hyödyllisyyttä oman työsi/toimintasi kannalta (n = 250) 1 = täysin samaa mieltä, 2 = melko samaa mieltä, 3 = vaikea sanoa, 4 = melko eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä

Kuitenkin niiden henkilöiden osuus, jotka eivät koe eri toimintamuotoja oman työssä osalta erityisen hyödylliseksi, on myös melko suuri. Noin 40 prosenttia vastaajista arvioi toimintamuodon hyödylliseksi ja samansuuruinen osuus vastaajista hyödyttömäksi oman työn kannalta, kun kysymykset koskivat Liikunta & Tiede -lehteä, julkaisutoimintaa, seminaaritoimintaa ja ajankohtaiskatsauksia. Asiantuntijaverkostojen, edunvalvonnan ja kansainvälisen toiminnan suhteen on vastaajien joukossa eniten niitä, joilla ei ole selkeää kantaa toiminnan hyödyllisyydestä. Vähiten koetaan hyötyvän LTS:n toimintamuodoista kansainvälisestä toiminnasta.

Liikunta & Tiede -lehti on LTS:n keskeisimpiä ja näkyvimpiä toimintamuotoja. Haastatteluissa ja kyselyssä esitettyjen kantojen perusteella sen merkitys on jopa niin suuri, että lehti on myös keskeisimpiä syitä, minkä takia liitytään LTS:n jäseneksi. Lehden merkitystä kuvaakin hyvin seuraava, haastatteluissa esitetty kannanotto:

”Liikuntatieteellisen Seuran toiminta kulminoituu parhaiten lehteen.. miten se näyttäytyy”.

Lehden linjasta vastaa toimituskunta, joka toimii itsenäisesti. Kuitenkin yhteys LTS:n muuhunkin toimintaan on kiinteä. Esimerkiksi LTS:n hankkeista ja julkaisuista tiedotetaan ja raportoidaan lehdessä. Samoin seuran kannanotoille ja linjauksille lehti antaa julkaisukanavan. Lehdessä tiedotetaan ylipäänsä seuran tapahtumista, jotka näkyvät toisinaan lisäksi teemanumeroina tai raportointeina.

Yleisesti ottaen Liikunta & Tiede -lehti saa eri haastatteluissa erittäin hyvän arvion. Kuitenkin kyselyaineistossa myös niiden henkilöiden osuus on suuri, jotka arvioivat, ettei lehti hyödytä heidän toimintaansa. Tähän saattaa olla erityisesti kolme syytä.

Ensinnäkin lehti on LTS:n näkyvimpiä toimintamuotoja, josta johtuen usealla vastaajalla on mahdollisesti selkeä näkemys sen suhteen, minkälaisen lehden pitäisi olla. Toiseksi näkyvyydestä johtuen lehteen kohdistuu myös paljon odotuksia. Kolmanneksi lehden linja- ja sisältövalinnat saattavat vaikuttaa käsityksiin. Esimerkiksi se, onko lehdessä riittävästi jonkin sisältöalueen – vaikkapa liikuntalääketieteen – kirjoituksia, saattaa aiheuttaa tyytymättömyyttä.

Lehden tekijätkin ”ikään kuin tasapainoilevat” toteuttaessaan LTS:n erilaisia tarkoituksia. Lehti toimii jäsenlehtenä, tuo tietoa liikuntatieteellisen tiedon käyttäjille sekä palvelee tiedeyhteisöä mukaan lukien opiskelijat. Lehdellä on rooli myös liikuntatieteellisen keskustelun aikaansaajana ja vaikutuskanavana. Aineiston perusteella näyttää siltä, että monipuolisuus koetaan enemmän vahvuutena kuin ongelmana ja heikkoutena.

Lehdellä on selkeä profiili, koska liikunta-alaa koskevaa tieteellistä tutkimusta ei ole kovinkaan suuressa määrin muissa tieteellisissä joulaleissa Suomessa. Monien muiden suomenkielisiä tieteellisiä artikkeleita julkaisevien lehtien tavoin erityisesti nuorille tutkijoille Liikunta & Tiede -lehti on ollut tärkeä julkaisuväylä.

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että Liikunta & Tiede -lehteä on kehitetty toimituksellisesti asteittain peruskonseptin pysyessä kuitenkin ennallaan. Tutkimuksen aineiston keräyksen yhteydessä esitettiin seuraavan kaltaisia kehittämistoiveita:

”Kaikki liikunta ja tiede -lehden numerot olisi hyvä löytyä sähköisenä netistä tietyn ajan kuluttua julkaisemisesta.”

”Mielestäni tutkimusartikkeli-osioita voisi olla 2 vuodessa. Nythän ne tulevat ajallisesti peräkkäin”

”Olisi hyvä ja luontevaa jos lehteen voisi lähettää tiedejulkaisuihin tähtäviä käsikirjoituksia läpi vuoden, jolloin käsikirjoituksen valmistumista ei tarvitsisi tähdätä kerran vuodessa huhtikuuhun”

”Miten L & T -lehden saisi toimivan arkiston, eritoten liittyen vertaisarvioituihin artikkeleihin?”

Kyselyn avoimissa kysymyksissä Liikunta & Tiede -lehden osalta kommentteja esitettiin erityisesti tiedeyhteisön edustajien toimesta. Eniten kannanotot liittyivät siihen, että lehden tieteellisten artikkeleiden julkaisemiseen liittyviä käytäntöjä tulisi uudistaa.

LTS:ssa on tiedostettu *sosiaalisen median* ja siihen liittyvän verkkoviestinnän kasvun merkitys. Tämä vaikuttaa myös merkittävästi LTS:n rooliin ja toimintamuotoihin. Yksi keskeisimmistä muutoksista on käyttäjälähtöisyys:

”käyttäjälähtöisen verkkoviestinnän maailma on tullut, eikä LTS välttämättä ole siinä eturivissä.. ei ole aivan matkassa, siellä toisella puolella tyyppi määrittelee, mitä haluaa, ei enää LTS.”

Seuran toiminta sosiaalisessa mediassa näyttää hyvin tyyppilliseltä. LTS:n kotisivut internetissä ovat melko informatiiviset. Samoin on pyritty ottamaan käyttöön uusia sosiaalisen median muotoja kuten toiminta Facebookissa.

Kyselyn yksittäisissä avoimissa vastauksissa kiinnitettiin huomiota siihen, että LTS voisi olla aktiivisempi sähköisessä toimintaympäristössä. Täten se tavoittaisi nykyistä paremmin esimerkiksi opiskelijat. Samoin esitettiin toivomuksia paremmasta sähköisestä tiedotuksesta kuten sähköisistä uutiskirjeistä. Erään haastateltavan mukaan haasteena on toisaalta se, ettei perinteisenä yhdistyksenä LTS:aa välttämättä mielletä sosiaalisessa mediassa toimivana organisaationa.

Yksittäisten kannanottojen perusteella teknologiaa voisi hyödyntää nykyistä enemmän asiantuntijoiden ja hanketoimijoiden kohtaamispaikkana. Tietoon liittyvät teknologiset käytännöt kehittyvät myös voimakkaasti. LTS voisi toimia näiden käytäntöjen eteenpäinviejänä liikuntatieteellisen tiedon alueella:

”Olisiko liikuntatieteissä tarpeen portaali, jollaista EU-tasolla pidetään, että etsitään yhteistyökumppaneita tähän ja tähän projektiin.”

”Edelleen kehittäisin tutkimustietoon liittyviä sähköisiä tiedon kooste -ja hakumenetelmiä”

Mittakaavaltaan LTS:n *julkaisutoiminta* on melko vähäistä. Kasvusuunnitelmatkin ovat maltilliset eikä LTS pyri esimerkiksi kaupallisten kustantajien kilpailijaksi. Vuoden 2013 toimintakertomuksessa mainitaan kuusi ilmestynyttä julkaisua:

- Liikuntaympäristöt kulttuuriperintönä – opas arviointiin
- Liikuntalaiva tietomerellä –navigointia politiikan ja julkisuuden tuulissa
- Liikunnan hanketoiminta – ruusut, risut ja suositukset
- Liikunnan ja terveyden uralla – vuosina 1984–2008 valmistuneiden liikunta- ja terveystieteiden maistereiden sekä työelämässä toimivien liikunnanohjaajien (AMK) urakehitys
- Kohti liikuntatiedon tehokkaampaa hyödyntämistä
- Liikuntalääketiede Suomessa.

Osa julkaisuista liittyy selkeästi LTS:n hanketoimintaan, osa päätöksentekoon ja liikunnan alan kehittämiseen. On myös selvää, että julkaisutoiminta lisää LTS:n näkyvyyttä. Useita julkaisuja hyödynnetään esimerkiksi liikunta-alan oppikirjoina.

LTS:lla on melko laajasti hanketoimintaa. Haastattelujen perusteella nouseekin esille käsitys siitä, että LTS on ollut hankkeiden aikaansaamisessa melko menestyksellinen. Vuoden 2013 toimintakertomuksessa mainitaan seuraavat hankkeet:

- Hyvinvointi-Suomen liikuntaympäristöt (2011–2013)
- Liikuntatiedon hyödyntäminen (2012–2013)
- Liikunnan hyvät käytännöt (2011–2013)
- Liikunta- ja terveystieteiden maisterien urakehitys (2012–2013)
- Liikuntalääketieteen asema ja kehitys Suomessa (2009–2013)
- Tutkimuskatsaus lasten ja nuorten liikunnasta (2011–14)
- Erityisliikuntaa kuntiin – Erityisliikunnan kehittämishanke (2013–15)
- Vähän liikkuvien aktivointi (2013–14)

Yleisesti arvioiden hankkeet näyttäisivät liittyvän sisällöllisesti liikunta-alan eteenpäinvientiin ja kiinnittyvät LTS:n toimialaan. Ne ovat luonteeltaan selvitysluonteisia ja liikunta-alan kehittämiseen liittyviä. Hankkeet ovat tulleet LTS:lle paljolti tapauskohtaisesti riippuen siitä, minkälaista hankerahoitusta on saatavilla.

Hanketoiminta on sinällään korrektisti hoidettu LTS:n toimesta. Niillä on oma budjetointi ja taloudellinen seuranta. Hankkeisiin on myös palkattu projektihenkilöstöä. Kuitenkin hankkeet kuormittavat myös toimistohenkilöstöä ja tätä kautta vaikuttavat

LTS:n yleiseen toimintaan. Kullakin hankkeella on vastuhenkilöstö toimiston puolelta, minkä lisäksi toimiston henkilöt näyttäisivät osin osallistuvan hankkeiden toteutukseen ja valmisteluun.

Silti kovin selkeää ei ole se, miten hankkeet vaikuttavat perustoimintaan ja sen kehitykseen. Hankkeilla viedään toki eteenpäin valiokuntien työtä ja jopa tiedeviestintää. Haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi se, että hankkeessa ”lasten ja nuorten liikunnasta” on rakennettu vuorovaikutteista tiedon tuottamisen toimintamallia, jonka mukaisesti voitaisiin toteuttaa laajemminkin päätöksentekoa palvelevaa tutkimustoimintaa. Kuitenkaan varsinaisessa perustoiminnassa uusien toimintamallien rakentaminen ei vielä juuri näy. Hankkeet ovat toki lisänneet myös vuorovaikutusta paitsi tutkijayhteisön niin myös ministeriön kanssa.

Hanketoimintaa ei kommentoitu juurikaan kyselyn avoimissa vastauksissa. Kuitenkin huomiota kiinnitettiin siihen, että nimenomaan hankkeet voisivat olla kohtauspaikkoja tutkijoiden ja käytännön toimijoiden välillä. Tällöin hankkeet palvelisivat entistä paremmin myös LTS:n perustarkoitusta.

LTS järjestää *erilaisia koulutustapahtumia*. Tällaisia ovat Liikuntatieteen päivät, Liikuntapoliittiset päivät sekä valiokuntien toimintaan liittyen Kuntotestauspäivät, Erityisliikunnan päivät ja Liikuntalääketieteen päivät. Kaikki kyseiset tapahtumat ovat vakiintuneita ja niitä on järjestetty säännöllisin väliajoin. Tästä huolimatta yhä enemmän koulutustapahtumia joudutaan myymään ja markkinoimaan tapauskohtaisesti ajankohtaisten teemojen ja asioiden yleisen merkittävyyden kautta.

Päivillä on merkitystä muun muassa ajankohtaisten teemojen esille nostamisen kannalta, tutkimusperustaisen tiedon välittämisen kannalta ja niin myös verkostoitumisen kannalta. Jossakin määrin koulutuspäiviä on liitetty kehittämiseen ja laadun edistämiseen. Esimerkiksi Erityisliikunnan päivien kautta pyritään vaikuttaman ammatilliseen kehitykseen pohtimalla suosituksia hyviksi ammatillisiksi käytännöiksi.

Koulutustapahtumat ovat LTS:lle tulonlähde. Haasteena on toisaalta päivien hinnoittelu. Osallistumismaksut on pyritty haastatteluissa esitetyn arvion mukaan pitämään melko maltillisena, mutta kuitenkin vertailukelpoisina muihin koulutustapahtumiin nähden.

Kyselyn avoimissa vastauksissa ja haastatteluissa kiinnitettiin huomiota siihen, että LTS:lla on hyvä perusosaaminen koulutustapahtumien järjestämiseen. Toisaalta kriittisestä näkökulmasta koulutuspäivien järjestäminen saatetaan nähdä liiaksi ”sisäpiirin” toimintana. Tällaisen kritiikin mukaan ne suunnataan liiaksi samalle kohdejoukolla ja esiintyjät valitaan samasta ryhmästä. Kritiikkiä kohdistuu myös siihen, etteivät ne houkuttele riittävästi käytännön toimijoita. Näin käytännön ja tutkimuksen vuorovaikutus saattaa osittain jäädä riittämättömäksi.

”Monitieteiset seminaarit kuten viime vuonna Jyväskylässä ovat tarpeen säännöllisin väliajoin. Pyrkisin lisäämään opiskelijoille jotakin mielekästä esiintymistä... tai kokoontumista ko päiville.”

”Seminaarit tavoittavat huonosti liikunnan järjestökenttää, jonne yhteistyötä pitäisi kehittää paljon enemmän.”

Useissa kyselyn kommentteissa kiinnitettiin huomiota siihen, että jossakin määrin koulutustapahtumia vaivaa rutiininomaistuminen. Oleellista olisikin miettiä sitä, miten koulutustapahtumia voitaisiin toteuttaa uudella tavoin.

”Seminaarit ovat pyörineet kymmeniä vuosia samalla konseptilla. ”

”Nyt vuosittaiset seminaarit (liikuntalääketieteen päivät ja kuntotestauspäivät) toistavat hieman itseään. Lasten, aikuisten tai ikääntyneiden liikunnan asiantuntijoina, jos LTS järjestäisi toimivat yhteydet tiedon tarvitsijoihin.”

Yksittäiset kyselyyn ja haastatteluihin osallistujat toivoivat myös sitä, että LTS pyrki toimimaan nykyistä enemmän alueellisesti. Kysymys olisi esimerkiksi siitä, että se järjestäisi liikunta-alaan liittyviä tapahtumia eri alueilla.

LTS on ollut melko hyvin *kansainvälisesti* verkostoitunut. Aikaisemmin se on jopa edustanut suomalaisia urheilujärjestöjä kansainvälisessä toiminnassa. LTS:n toimintakertomuskin kertoo kansainvälisestä verkostoitumisesta:

LTS on verkostoitunut kansainvälisesti erityisesti liikuntatieteen ja liikuntakasvatuksen maailmanjärjestö ICSSPE:n (International Council of Sport Science and Physical Education) kautta (toimintakertomus 2013).

Kriittisestä näkökulmasta kansainvälisten yhteyksien osalta on kysyttävä kahta asiaa. Näitä ilmentävät seuraavat kannanotot:

”LTS:n henkilöillä on hyvät kansainväliset suhteet, mutta mikä merkitys on sillä. Mutta kuka ajan hermolla siitä, minkälaista kansainvälistä tutkimusta tehdään..”

”Aikaisemmin ulkomaisiin tutkijoihin oli paremmat yhteydet ja niistä myös raportoitin ja kerrottiin jäsenjärjestöille, mitä tapahtuu.. Nyt en kuullut tällaisesta.”

Yksi keskeinen kansainvälisyyteen liittyvä konkreettinen kysymys on se, miten LTS kykenee välittämään kansainvälistä liikuntatutkimuksen keskustelua Suomeen. Osa haastateltavista ja kyselyyn osallistujista toivoisikin seuralta selvästi aktiivisempaa otetta asian suhteen. Toinen kysymys liittyy siihen, millä tavoin LTS:n toiminta ylipäänsä palvelee suomalaisen liikunta-alan tutkimuksen kansainvälisyyttä luoden sille esimerkiksi mahdollisuuksia ja uudenlaisia verkostoja. Tähän ei ole riittävän konkreettisia vastauksia.

Kaiken kaikkiaan LTS:n kansainvälisen toiminnan hyötyjä on vaikea hahmottaa ja tunnistaa. Aineistosta ei nouse esiin varsinaisesti tuloksia siitä, miten LTS:n kansainvälinen toiminta on toistaiseksi kokonaisuudessaan hyödyttänyt suomalaista liikuntalan tutkimusta ja sen kehittymistä. Tästä johtuen on ymmärrettävää, miksi LTS:n kansainvälisen toiminnan mielekkyyteen kohdistuu voimakastakin kritiikkiä.

Keskeinen osa LTS:n toimintaa ovat *valiokunnat*, joita on kaksi; kuntotestauksen ja liikuntalääketieteen valiokunnat. Näiden toiminta on kokonaisuudessaan institutionalisoitunutta. Kuntotestaus ja liikuntalääketiede vakiintuivat LTS:n toiminnaksi 2000-luvun taiteessa.

Valiokunnat ja niiden edustama toiminta ovat tulleet osaksi LTS:aa enemmänkin tilanteiden mahdollistamana kuin strategisten valintojen profiloitumisen seurauksena. Esimerkiksi 1980–90-luvun taiteessa kuntotestautahot halusivat alalle yhtenäistämistä. Samalla syntyi kuntotestauksen ja liikuntalääketieteen edistämisen yhdistys Liite ry. Tähän liittyi myös antidopingtoiminta. Sittemmin Antidoping-toimikunta eriytyi omaksi organisaatiokseen ja liikuntalääketiede ja kuntotestaus siirtyivät LTS:lle. Tämä toteutui 2000-luvun alussa.

Keskeisenä perustana valiokuntien toiminnalle on ollut käsitys, että valiokuntien toimialoilla LTS on edustanut neutraalia ja puolueetonta toimijaa. LTS huolehtii ikään kuin sellaisesta toiminnasta, jolla ei ole kilpailua tai josta kukaan muu taho ei ota vastuuta. Eniten sisällöllistä päällekkäisyyttä on liikuntalääketieteen valiokunnan kohdalla, koska samansuuntaista toimintaa on muun muassa myös Lääkäriliiton organisoimana.

Liikuntalääketieteen valiokunnan tarpeellisuutta myös kyseenalaistetaan eniten. Ongelmaksi koetaan se, että LTS:n yhteyteen kiinnittynyt valiokunta irrottaa liikuntalääketiedettä muista lääketieteen aloista ja näin heikentää sen asemaa. Toisesta näkökulmasta katsottuna valiokunta on integroinut liikuntalääketiedettä muuhun liikunnan tutkimukseen.

Keskeisiä, valiokuntien vastuulla olevia toimintoja ovat toimialan edistäminen, erityisesti laadun kehittäminen sekä tähän liittyen tapahtumien – kuten Kuntotestauspäivien järjestäminen. Laadun edistäminen tarkoittaa erityisesti standardien laatimista ja suosituksia (soveltava liikunta, kuntotestaus) ja tätä kautta yhteisten käytäntöjen edistämistä.

Valiokuntien ympärille rakentuva toiminta voidaan nähdä verkostoina, jotka ovat koonneet nimenomaisesti tieteeseen perustuvasta toiminnasta kiinnostuneita toimijoita. Seura ylläpitää myös soveltavan liikunnan vapaamuotoista tutkija- ja asiantuntijaverkostoa, jonka toiminta voidaan osin rinnastaa valiokuntien toimintaan.

Asiantuntijaverkostojen organisoiminen on laajemminkin osa LTS:n toimintaa. Tätä kuvataan toimintakertomuksessa seuraavalla tavalla:

”LTS:n tutkija- ja asiantuntijaverkoston tavoitteena on edistää liikunnan tutkijoiden, asiantuntijoiden sekä hallinnossa ja järjestöissä toimivien henkilöiden välistä vuorovaikutusta liikunnasta saatavan tiedon hyödyntämiseksi. Verkosto toimii samalla myös tiedotus- ja rekrytointikanavana liikuntatieteen tutkimuksen, hallinnon ja eri toimijoiden välillä. Vaikka verkosto on itsenäisten toimijoiden muodostama väljä yhteisö, on se myös kriittinen tutkijayhteisö, jonka kautta on tarvittaessa mahdollista saada monitieteistä, tieteellisesti pätevää ja uusia näkökulmia tuottavaa tietoa ja puheenvuoroja. Verkoston kautta voidaan aktivoida liikuntaan liittyvää yhteiskunnallista keskustelua.” (LTS:n toimintakertomus 2013.)

Kaiken kaikkiaan on vaikea hahmottaa, mitä asiantuntijaverkostot tosiasiallisesti tekevät, eikä asiantuntijaverkostoilla ole vielä selkeitä tehtäviä. Jossakin määrin jopa näyttää siltä, että asiantuntijaverkostot ovat lähinnä tiedonvälityksen verkostoja. Muilta osin asiantuntijaverkostojen toiminta vaikuttaa epäselkeältä. Tähän kiinnitettiin huomiota myös useiden kyselyn avoimiin kysymyksiin vastanneiden henkilöiden sekä haastatteluihin osallistuneiden toimesta:

”Tutkijaverkosto ei ole lähtenyt liekkeihin, vaikka potentiaali on olemassa”

”Foorumeja voisi myös olla SoMessa ja asiantuntijat voisivat toimia yhdessä vaikkapa lasten, aikuisten tai ikääntyneiden liikunnan asiantuntijoina, jos LTS järjestäisi toimivat yhteydet tiedon tarvitsijoihin.”

Verkostojen kehittämiseksi olisi runsaasti mahdollisuuksia. Niitä voitaisiin rakentaa esimerkiksi enemmän liikunta-alan päätöksenteon ongelmiin keskittyen tai alueille, joista ei vielä tiedetä paljon. Kansainvälistyminen on yksi yhteinen haaste liikuntatutkimuksen alueella. Verkostoitumista olisi kuitenkin mahdollista edistää myös muun muassa sähköisen toiminnan kautta ja siihen sisältyy edelleen merkittävä potentiaali vahvistaa LTS:n toimintaa.

LTS:n keskeisiä toimintamuotoja ovat *päätöksentekoon vaikuttaminen ja edunvalvonta*. Näitä toimintoja LTS näyttää toteuttavan lähinnä erilaisin kannanotoin, selvityksin sekä osallistamalla asiantuntijoina liikunta-alan päätöksenteon valmisteluun.

Kokonaisuudessaan LTS:n toiminnasta liikunta-alan vaikuttajana näyttää puuttuvan systemaattisuus. Tämä johtunee paitsi LTS:n omasta toiminnasta, mutta myös siitä, ettei LTS:n asiantuntemusta osata hyödyntää päätöksenteossa. Vaikuttamiseen heijastuvat henkilökohtaiset suhteet sekä LTS:n perinteinen rooli vahvana liikunta-alan toimijana. Kuitenkaan ei ole olemassa selkeää toimintatapaa, jolla LTS toimisi alan vaikuttajana. Lähestymistapana on paljolti se, että LTS on liikunta-alan päätöksenteon käytettävissä. Tämä rooli on muotoutunut ajan kuluessa kenenkään sitä varsinaisesti määrittämättä.

Siihen, miten LTS on onnistunut päätöksentekoon vaikuttavana organisaationa, kohdistuu kyselyn ja haastattelujen perusteella toimintamuodoista kaikkein eniten kritiikkiä:

”LTS kokoaa tutkijoita yhteen ja mahdollisesti laaditaan yhteenvetoja. Mutta seuraava askel jätetään ottamatta eli mitenkä tieto oikeasti lobataan eteenpäin”

”Edunvalvontatehtävät eivät ole hahmottuneet minulle, mitä ne ovat.”

Usean haastateltavan mukaan LTS ei ole löytänyt kunnollisesti rooliaan liikunnan merkityksen kasvaessa. Se ei ole kyennyt rakentamaan esimerkiksi tiivistä yhteyttä uudistuneeseen järjestökenttään tai kuntakenttään, jossa liikunnan merkitys on tullut entistä keskeisemmäksi osana hyvinvointipalveluita.

”Toiminta pohjautuu tuttuun ja turvattuun. Organisaatio on itse tyytyväinen omaan toimintaansa. Julkaistaan lehteä, käydään julkista debattia ja organisoidaan erilaisia päiviä... Lähtökohtaisesti LTS:n erityisasema on turvattu ja siltä on hankittu palveluita..”

Yleisesti voidaan arvioida, että eri toimintamuotoja on toteutettu hyvin ja niitä on myös kehitetty käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Toisesta näkökulmasta voidaan kysyä, miten LTS on lopultakin uudistanut toimintamuotojaan. Uudenlaisia toiminnan muotoja ei ole juuri kehittynyt, vaikka toimintaympäristö on merkittävästi muuttunut. Tämä on myös yksi keskeisimmistä LTS:n toimintaan kohdistuvan kritiikin lähteistä.

3.2. Liikuntatieteellinen Seura ja tietoperustainen johtaminen

LTS:n toimintamuotona erityisesti tiedeviestintä on ollut toimintaa, jonka merkitystä on korostettu niin LTS:n ohjauksessa kuin sisäisessä kehittämisessä. Vuoden 2013 toimintakertomuksessa tiedeviestintä hahmotetaan seuraavalla tavalla:

”LTS:n ydintehtävänä on asiakassuuntautuneen liikunta-alan tiedeviestinnän toteuttaminen. Yhtäältä se on tieteestä viestimistä ja tiedon välittämistä alan asiantuntijoille ja päätöksenteon tueksi. Toisaalta se on vastaanottajan tavoitteet ja toiveet huomioonottavaa vuoropuhelua yhteisen ymmärryksen ja onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. LTS on ottanut huomioon tiedeviestintäkäsityksessä tapahtuneen muutoksen ja monipuolistumisen. Nykyisin tiedeviestinnällä tarkoitetaan kaikkia niitä prosesseja ja tapoja, joilla tiedekulttuuri ja tieteellinen tieto niveltyvät ympäröivän yhteiskunnan toimintoihin.” (LTS:n toimintakertomus 2013)

Haastattelujen perusteella LTS:n toiminnan kehittämisen yhteydessä onkin käyty laajasti keskustelua siitä, mitä tiedeviestintä ja laajemmin tietoperustainen toiminta konkreettisesti tarkoittavat. Tässä mielessä on mahdollista arvioida, että tiedeviestintä on vaikuttanut LTS:n toimintaan ja tekemiseen tai vähintäänkin sen suuntaamista koskeviin linjauksiin.

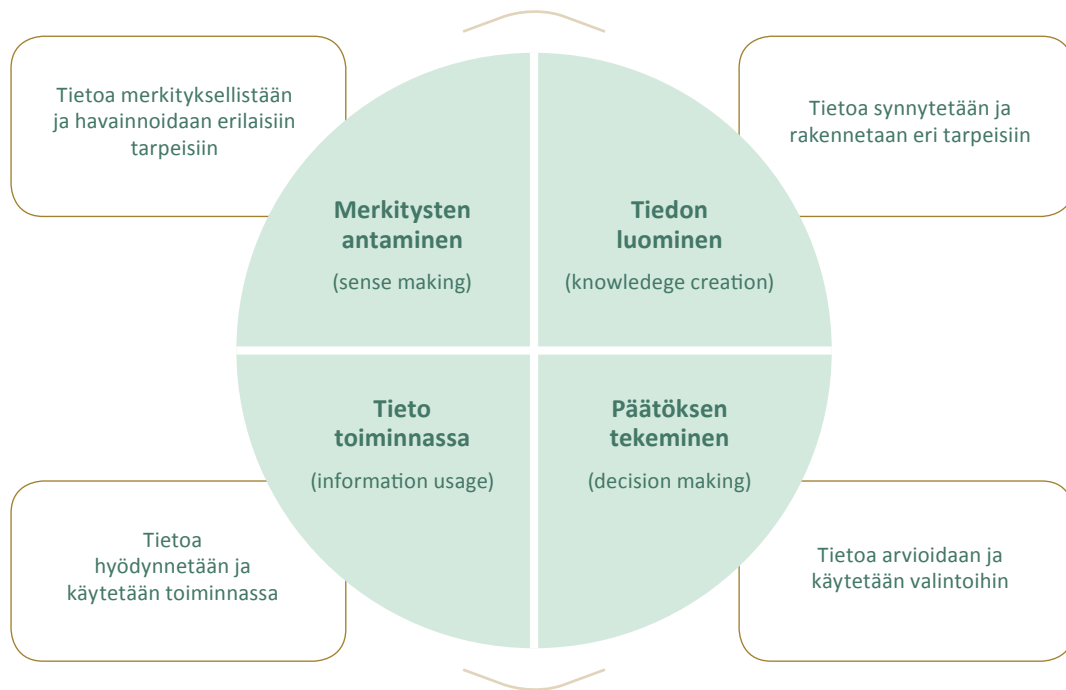
Käytännössä tiedeviestinnästä on tullut eräällä tavalla LTS:n toimintaa läpileikkava toimintamuoto. Sen sisältöä pohditaan niin Liikunta & Tiede -lehden, koulutuspäivien, projektien kuin laajemminkin tiedottamisen yhteydessä. LTS:ssa on pyritty edelleen kehittämään eri toimintamuotoja tiedeviestinnän kautta. LTS kehittää ja toteuttaa tiedeviestintää myös erillisillä hankkeillaan. Samalla kriittinen ja arvostelua aikaansaava asia on kuitenkin se, ettei tiedeviestintä näy riittävästi yleisavustuksella rahoitettavassa perustoiminnassa. Tiedeviestintä ei ole konkretisoitunut tai ohjannut perustoiminnan organisoitumista.

Haasteena on, että tiedeviestintä on sisällöllisesti laaja-alainen käsite. Haastatteluissa esitettiinkin hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mitä tiedeviestintä lopulta on. Se samais-tettiin niin tiedon popularisointiin, tiedolla vaikuttamiseen kuin myös sen ymmärret-täväksi tekemiseen. Eri käsitysten olemassaoloon on saattanut vaikuttaa juuri se, että tiedeviestintää kehitetään hajautuneesti eri toimintamuotojen yhteydessä.

Yksi näkökulma tiedeviestintään on lähteä jäsentämään sen sisältöä tiedon käsitteen kautta. Tällöin voidaan lähtökohdaksi ottaa erottelu, data, informaatio ja tietämys. Datalla tarkoitetaan lähinnä faktoja tapahtumista. Informaatiossa dataa on yhdis-tetty niin, että muodostuu yhteyksiä, tulkintoja ja havaintoja. Tietämys muodostuu harjaantuneisuudesta tulkita kokemuksia, arvoja ja konteksteja. Toisin sanoen fak-toista koostuu tietoa silloin, kun sitä jäsennetään ja tulkitaan johonkin kontekstiin kuten toimintaympäristöön, vaikuttavuuteen tai teorioista lähteviin viitekehyksiin.

Pisimmälle vietyinä tietoperustainen toiminta siis samaistuu tulkintaan liittyvään tie-tämykseen. LTS:n osalta mahdollisia viitekehyksiä on useita. Siksi ei ole täysin yksi-selitteistä, minkälaiseen viitekehukseen sen tulisi tulkita tietoa. Voidaan siis ajatel-la, että tämä osaltaan vaikeuttaa eheän tiedeviestinnän toteuttamista. Esimerkiksi kuntotestauksessa faktoja tulkitaan suhteessa alan ammatillisiin käytäntöihin ja tut-kimuksellisiin lähtökohtiin. Toisesta näkökulmasta voidaan ajatella, että tietoa tulisi tarkastella suhteessa liikunnan alan ja liikuntakulttuurin muutoksiin.

Tiedon merkityksellistäminen onkin yksi tiedon käyttötarkoituksista. Samoin tieto-perustaiseen toimintaan kuuluvat tiedon luominen, tiedon käyttö toiminnassa sekä päätöksenteossa (kuvio 5).



Kuvio 5. Tiedon arkkitehtuuri ja sen keskeiset muodot.

Haastattelujen perusteella LTS:ssa ei olla vielä riittävästi paikallistettu, mihin sen toiminta liittyy tiedon eri käytön alueilla. Tiedon luomisen alueella LTS:ssä on päädytty näkemykseen, ettei se ole varsinaisesti tieteellisen tiedon tuottamisen organisaatio. Se toimii siis enemmänkin soveltavan tiedon alueella. Silti rajanveto tieteellisen tiedon tuottamiseen voi olla yksittäistapauksissa haastavaa.

Osassa toimintamuodoissa, kuten kuntotestauksessa ja erityisliikunnan alueella, on pyrkimys selkeästi toimia niin, että tieto vaikuttaa käytännöissä. Kuitenkin monella muulla liikunnan alueella etäisyys käytäntöön on suurempi. LTS pyrkii myös osittain vaikuttamaan kannanotoillaan päätöksentekoon. Kuitenkin rajanveto voi olla vaikeaa sen suhteen, kuinka paljon LTS:n tuottaman tiedon tulisi ohjata päätöksentekijöiden valintoja.

Erilaiset toimintamuodot vievät siis useisiin toisistaan poikkeaviin suuntiin tiedon arkkitehtuurin kannalta, jolloin myös tietoperustainen toiminta mukaan lukien tiedeviestintä jää epäselkeäksi.

Tiedon käsitteeseen kytkeytyvien näkökulmien ohella tarkastelutapoja tiedeviestintään ovat käyttäjälähtöisyys ja kohderyhmäajattelu. Tällöin otetaan siis huomioon se, minkälaisia ovat eri kohderyhmien tiedon tarpeet. Tämän suuntaista ajattelun muutosta on havaittavissa myös LTS:n toiminnassa:

”Historiallisesta näkökulmasta tiedeviestintä oli tieteen popularisointia. ..nykyään tiedeviestintä ajatellaan enemmän kohtaamisina ja maallikoiden osallistumisena viestintäprosessiin. Äärimmillään tiedeviestintä on sitä, että tutkijat laittaisivat itsensä alttiiksi, että maallikot ymmärtäisivät heidän viestinsä.”

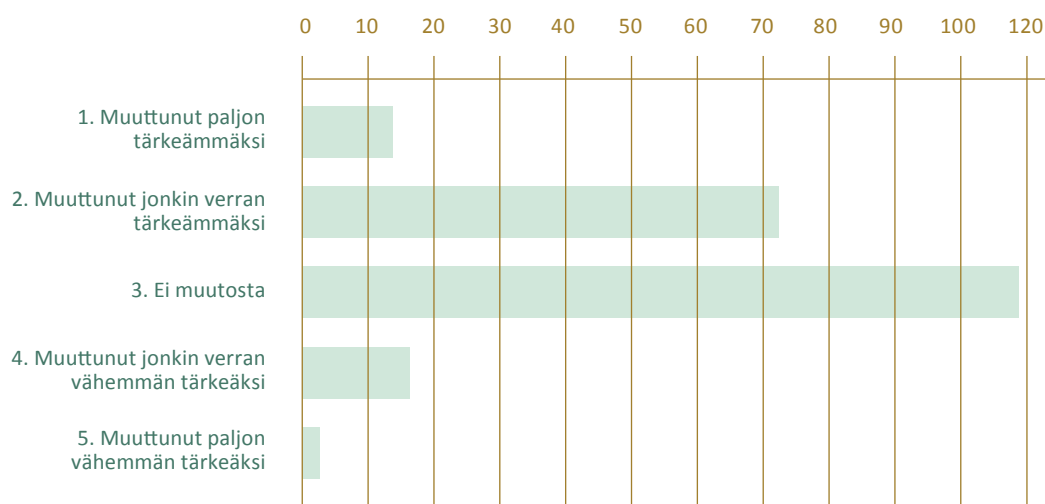
”Tiedeviestinnässä ei mennä tiede edellä vaan toimijoiden ja käytännön kautta. Reunaehdoilla tarkastellaan asioita”

Myös LTS:n toimintakertomuksessa painotetaan hyvin vahvasti kohderyhmäajattelua tiedeviestinnän lähtökohtana. Kysymys on siis siitä, että eri sidosryhmillä on toisistaan poikkeavia tarpeita tiedeviestinnän suhteen, mikä vaikuttaa sen toteutukseen:

”LTS:n tiedeviestintä kohdistuu jäsenistön lisäksi liikuntahallintoon, liikunta- ja terveysalan ammattilaisiin ja opiskelijoihin. LTS:n hanketoiminta huomioi asiakkaiden tarpeet ja pyrkii vuoropuheluun hankkeiden tuottaman tiedon hyödyntämiseksi yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. LTS:n koulutustoiminta tähtää liikunta- ja terveysalan ammattilaisten ammattitiedon ja -taidon lisäämiseen ja keskustelun aktivointiin. Vastaava tavoite on julkaisu- ja toiminnassa, sillä LTS tuottaa alan ammattilaisia hyödyttävää tieteeseen perustuvaa suomenkielistä käyttötietoa sekä yhteiskunnallista päätöksentekoa tukevia yhteenvetoja ja katsauksia. LTS on mahdollistanut kansalaiskeskustelua Liikunta & Tiede -lehden palstoilla ja sähköisessä mediassa pyrkien näin osaltaan vauhdittamaan alan ammattilaisten ja hallinnon välistä vuoropuhelua.” (LTS:n toimintakertomus 2013.)

Tarkasteltaessa LTS:n toimintaa haastattelujen kautta, on todettava, että jossakin määrin tiedeviestintää toteutetaan käytännössäkin kohderyhmittäin. Toiminta ei ole kuitenkaan vielä systemaattista, eikä LTS:llä ole kovin selkeitä toimintamalleja, joilla toimitaan tiedeviestinnässä suhteessa kohderyhmiin.

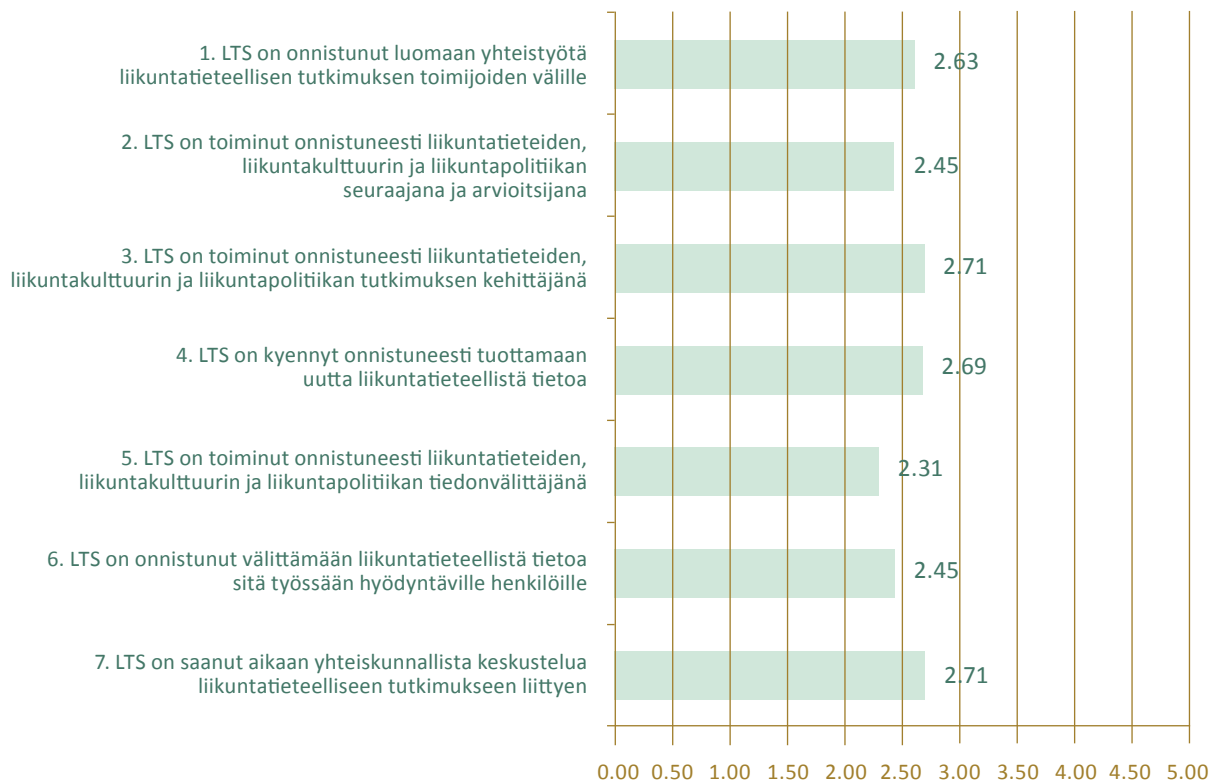
Kyselyaineistosta välittyy kuitenkin kokonaisuudessaan näkemys siitä, että LTS:lla on rooli liikunta-alan tietoperustaisessa toiminnassa. Kysyttäessä esimerkiksi LTS:n merkityksestä tiedonvälittäjänä lähes 80 prosenttia kyselyyn vastaajista arvioi roolin olevan tärkeän. Aineisto viittaa myös siihen, että rooli on kehittynyt jossakin määrin myönteiseen suuntaan (kuviot 6).



Kuvio 6. Onko mielestäsi LTS:n merkitys tiedon välittäjä muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana liikuntatieteellisen tutkimuksen alueella?

Kyselyn perusteella LTS on kohtuullisen hyvin onnistunut toiminnassaan tietoperustaisuuden edistämisessä. Myönteisimmin LTS:n toimintaa arvioidaan sen suhteen, miten se toimii liikuntatieteellisen tutkimuksen seuraajana ja tiedon välittäjänä. Ainakin siis jäsenistöönsä nähden LTS:lla on tärkeä rooli tiedon kokoajana. LTS on myös verrattain onnistuneesti kyennyt toimimaan tiedon tuottajana ja tutkimuksen kehittäjänä.

Kyselyssä melko myönteisesti suhtaudutaan siihen, miten LTS tavoittaa eri käyttäjäryhmät. Toisaalta haastatteluiden ja kyselyn vastausten perusteella kysymys näyttäisi olevan erityisesti siitä, että LTS on onnistunut toiminnassaan oman verkostonsa sisällä (kuvio 7).

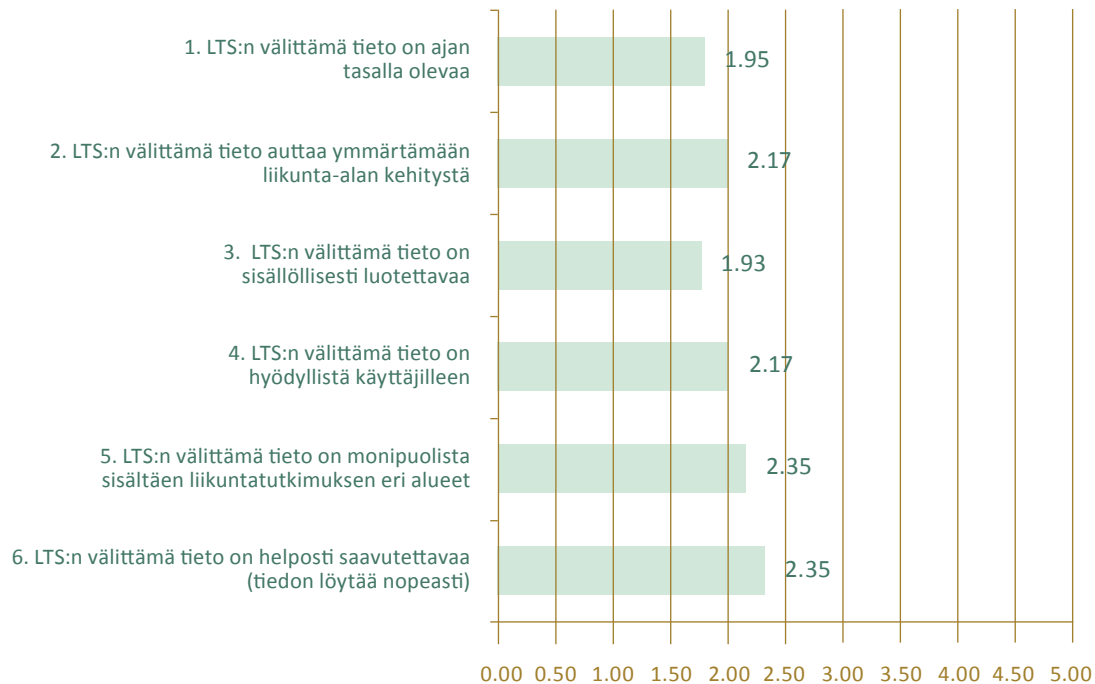


Kuvio 7. Arvioi seuraavia LTS:n toiminnan onnistuneisuutta seuraavilla seuran toiminnan päätehtäväalueilla. Mikäli et tunne LTS:n toimintaa riittävästi esitetyn kysymyksen kannalta, voit myös jättää vastaamatta kysymykseen (n = 232)
 1 = täysin samaa mieltä, 2 = melko samaa mieltä, 3 = vaikea sanoa, 4 = melko eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä

Tiedolla johtamista on mahdollista lähestyä sisällöllisten kysymysten kautta. Hyvällä tiedolla on laadullisia ominaisuuksia. Tällaisia ominaisuuksia ovat erityisesti ajantasaisuus, täydellisyys (completeness) ja paikkansapitävyys. Ajantasaisuus tarkoittaa tiedon välittämistä tilanteessa, jossa se on hyödyllistä ja välttämätöntä vastaanottajalle. Täydellisyys kertoo puolestaan välitettävän tiedon statuksesta. Parhaimmillaan tieto auttaa hahmottamaan tilannetta ja sopeutumaan muuttuvaan toimintaympä-

ristöön. Paikkansapitävä tieto on totuudenmukaista. Se siis kertoo todellakin siitä, mistä sen oletetaan kertovan.

Kyselyssä arvioitiin edellä olevien kysymysten suhteen LTS:n toimintaa erittäin myönteisesti. Varsinkin tiedon luotettavuus ja ajantasaisuus saavat positiivisen arvion. Tieto näyttää myös auttavan ymmärtämään liikunta-alan kehitystä. Eniten kritiikkiä kohdistuu siihen, kuinka saavutettavaa tieto on (kuvio 8):



Kuvio 8. Arvioi seuraavia väittämiä, jotka liittyvät tiedonvälitykseen (n = 251)
1 = täysin samaa mieltä, 2 = melko samaa mieltä, 3 = vaikea sanoa, 4 = melko eri mieltä,
5 = täysin eri mieltä

Edellä esitetystä näkemyksistä huolimatta kriittisiä arvioita kohdentuu kyselyn avointen vastausten ja haastattelujen perusteella siihen, vastaako lopultakaan LTS:n toiminta tiedeviestinnässä ja laajemmin tietoperustaisessa toiminnassa olemassa olevaa tarvetta. Tämän voidaan arvioida selittyvän tietoperusteisen kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuudella.

Tarjonnan näkökulmasta LTS toimii tiedeviestinnässä ja tietoperustaisuuden edistämässä hyödyntäen perinteisiä toimintamuotojaan. Tämä näyttäisi tavoittavan ”vakiintuneet” LTS:n tiedon ja toiminnan käyttäjät. Asia selittää myös tyytyväisyyttä LTS:n toimintaan. Kuitenkin liikunta-alalla on kasvavaa kysyntää vahvasta tietoperustaisuudesta ja tiedeviestintää edistävästä organisaatiosta. Esimerkiksi toimintaympäristön muutosten haltuunotto ja liikuntakulttuurin johtaminen ovat lisänneet tietoon liittyvää kysyntää, eikä LTS ole kyennyt vastaamaan tarpeeksi ko. haasteisiin. Samoin kasvavaa kysyntää liikuntaa koskevalle tiedolle on johtuen päätöksenteon tarpeista. Tätä kuvastavat seuraavankaltaiset kannanotot LTS:n toimintaan.

"LTS:llä on jo pitkään ollut mahdollisuus profiloitua tiedon tuottamisen ja soveltamisen / hyödyntämisen solmukohtana, mutta se ei ole sitä ottanut / halunnut ottaa. Tällaiselle "välittäjälle" olisi todellinen tarve: tutkijat elävät omaa elämäänsä, soveltajat omaansa. Tilausta olisi taholle, joka loisi aktiivisesti ja systemaattisesti siltaa tähän välille. Siinä olisi LTS:n todellinen mahdollisuus. LTS:llä on periaatteessa monia tätä vastaavia toimintamuotoja, mutta LTS ei näy käytännön tekijöiden arjessa juuri lainkaan - onko se sittenkin vain tutkijoiden oma piiri?"

"Liikunnan ja urheilun vaikutus ja merkitys yhteiskunnassa ja ihmisten elämässä on lisääntynyt, mutta yleistä tietoa ei enää saa myydyksi "lahkoutuneille"käyttäjille, joilla on erilaiset tarpeet liikuntatiedon suhteen."

"Voisiko LTS ottaa tiukemman ohjaavan osan tutkimustahojen kanssa: selkeät suuntaviivat millaista tutkimusta tarvitaan, vaatimukset korkeammalle, korkeampitasoisia tutkimuksia, implementointi ja vaikuttavuuden arviointi kuntoon (tutkimukset, hankkeet jne)."

"Virkamiehet ja päättäjät eivät pysty seuraamaan liikunta- ja terveystieteiden tutkimusta, mutta koska LTS ei pysty heille tietoa välittämään."

Liikunta-alalla on olemassa ilmiö, jota kirjallisuudessa nimitetään entropiaksi. On olemassa paljon tietoa ja toiminnan energiaa yhteisön tuottamana, mutta sitä ei voida hyödyntää. Onkin varsin luultavaa, että liikunta-alan tietoperustaiseen edistämiseen muotoutuu tavalla tai toisella jonkinlainen ratkaisu, koska tarve ko. kaltaiselle organisaatiolle on ilmeinen. Jos siis LTS ei pysty paremmin vastaamaan tietoperustaisuuden haasteisiin, alalle voi tulla muita toimijoita tai kehittyä vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tämä saattaa samalla heikentää LTS:n asemaa ja vaikuttaa jopa rahoitusmahdollisuuksiin.

Haastattelu- ja kyselyaineistossa on toisaalta jossakin määrin erilaisia kantoja, minikälaisen LTS:n tulisi olla tietoperustaisena organisaationa. Yksi käsitys on, että LTS:n tulisi keskittyä enemmän toimimaan tiedon tulkitsijana ja analysoijana sekä esille tuojana huomioiden eri kohderyhmien tarpeet. Toinen rooli voisi olla myös tiedeviestintään liittyvien menetelmien ja toimintatapojen kehittäminen. Samoin aineistossa on kannanottoja, että LTS:n tulisi olla organisaatio, jossa tiedettäisiin, mistä tietoa on löydettävissä. Tätä roolia on perusteltavissa paitsi päätöksenteon ja ohjauksen tarpeilla niin myös sillä, ettei mikään organisaatio pysty yksin hallitsemaan liikunta-alan laajaa kokonaisuutta.

"Vähentäisin oman tutkimustiedon tuottamisen minimiin ja keskittyisin tiedon kokoamiseen, analyysiin ja tiedottamiseen kaikilla liikuntatieteen aloilla."

"LTS ei ole ollut ministeriölle tiedeyhteisö vaan se on ollut tiedon kokoajana, verkostojen hallinta. Eri tutkimusyksiköt viestivät tutkimuksesta, mutta missään ei ole sitä kootusti.."

"Se, mitä on kaivattu on paikka, joka tietää, mistä kerättyä tietoa saa ja miten se voidaan jalostaa synteetiksi ja tuoda sitä poliittisen päätöksenteon pohjaksi, tekemättä liian pitkälle meneviä liikuntapoliittisia johtopäätöksiä.."

Kaiken kaikkiaan tiedeviestintä on vaikuttanut LTS:n toimintaan siten, että se on suunnannut jossakin määrin olemassa olevia toimintamuotoja sekä käynnistänyt hanke-toimintaa. Oleellista olisi kuitenkin täsmentää ja selkeyttää tiedeviestinnän sisältöä toiminnassa, jota olisi mahdollista muun muassa tehdä tiedon näkökulman kautta.

Vaikka LTS:n palveluiden käyttäjien näkökulmasta tilanne on kehittynyt parempaan suuntaan, on samalla myös ulkoinen kritiikki LTS:n tietoperustaista toimintaa kohtaan kasvanut. LTS:n kannalta keskeistä on kyetä reagoimaan ulkoiseen kysyntään. Tämä on mahdotonta, jos perustoimintaa ei uudisteta ja organisoida aiemmasta poikkeavalla tavalla.

Liikuntaympäristöt
kulttuuriperintönä
- opas arviointiin



Kunta & TIE

Liikuntalaiva
tietomerellä

LIKKUVAN
LAPSUUDEN
ASKELMERKIT
ASETETAAN
VARHAIN

ELÄMÄNKULUN
TAITEKOHTIIN
KANNATTAA
ANOSTAA

LTS

Liikuntatieteellinen Seura
Finnish Society of Sport Science

AMAT GEENIT
ERI LIIKUNTA:
KUNNALLINEN
AMANTAPA TUO
Terveystyö

PULSSI
NRO 27

XIII LIIKUNTATIETEEN P

4

Liikuntatieteellinen Seura
ja ohjaus

Kunto-
testaus-
päivät 2014
Jyväskylä 20.3.-21.3.2014
Liikuntatieteellinen tiedekunta

26.-27.8.2014 Jyväskylän Agora

4

Liikuntatieteellinen Seura ja ohjaus

LTS on vahvasti riippuvainen taloutensa osalta valtion rahoituksesta. Käytännössä valtion rahoitus on paitsi yleisavustusta niin myös eri hankkeiden ja toimeksiantojen kautta välittyvää rahoitusta toimintaan.

Aineiston perusteella on ilmeistä, että valtion ohjauksen muuttuminen entistä enemmän tavoite- ja tulostavoitteita sekä vaikuttavuutta korostavaksi on heijastunut merkittävästi LTS:lta odotettavaan toimintaan. Valtion toimijat kiinnittävät entistä enemmän huomiota niin tavoiteasetteluun, tavoitteiden toteutumiseen kuin aikaansaataviin vaikutuksiin. Erään haastateltavan kiteytyksen mukaan ”valtion tulosohjaus on tarkoittanut sitä, että pitää pohtia, mitä avustuksilla saadaan aikaan. Tähän liittyy myös seuranta, joka merkitsee aikaisempaa tarkempaa seurantaa.”

Valtion keskushallinnon ja LTS:an väliset ohjausmuodot ovat luonteeltaan samansuuntaisia kuin muidenkin kansalaisjärjestöjen kohdalla. Ohjauksessa määritellään muun muassa toiminnallisia tavoitteita, tuloksia sekä suoritetaan seurantaa. Ohjausta on ”periaatteessa” pyritty kehittämään entistä vuorovaikutteisemmaksi niin, että esimerkiksi tavoitteita asetetaan yhteistyössä.

”Valtion tulosohjausjärjestelmä muutti LTS:n toimintaa. Sitä ennen tehtiin, mitä parhaaksi nähtiin..painopiste oli silloin räväkän keskustelun aikaansaamisessa. Tämä puoli on hiipunut. Ohjausmekanismi näkyy niin, että hattu on kourassa!

”Aikaisemmin Liikuntatieteellinen Seura oli järjestö, jossa kyettiin viemään eteenpäin yksilöllisiä ja yhteisöllisiä ajatuksia. Tällöin myös ystävyysuhteet menivät iloisesti sekaisin vanhassa johtojärjestelmässä..ohjaus on vaihdellut siitä lähtökohdasta, jossa jokaista hanketta rahoitettiin erikseen ja organisaation tehtävä oli miettiä uusia hankkeita..ohjaus on muuttunut tavoiteohjaukseen, joka on ollut uusi toimintatapa.”

Esitetyt arviot heijastavat käsitystä, että ohjauksen myötä LTS:stä on tullut entistä enemmän valtionhallintoa palveleva asiantuntijaorganisaatio. Samalla jännitteet sen suhteen, kuinka autonominen, itsenäinen ja riippumaton toimija LTS voi olla valtion ohjauksessa, ovat kasvaneet huomattavasti. Kriittisesti kysymys on siitä, kuinka paljon ja minkälaisia asioita kansalaisjärjestöltä voidaan valtion ohjauksen yhteydessä vaatia.

”Missä määrin ministeriö voi antaa LTS:lle tehtäviä, Vastaan tulevat kilpailuttaminen ja vapaan kansalaisjärjestön rooli. Järjestöissä on aina tärkeää itseohjautuvuus, järjestöissä itse määritellään toiminnan sisällöt. Ja sen toiminnan pitää olla niin laadukasta, että valtion kannattaa sitä avustaa”

”Voiko LTS olla taho, jolta tilataan joitakin töitä. Silloin se tulee samanlaiseen rooliin kuten kaikki muutkin ja on hankintalain alaisuudessa.”

Kriittinen kysymys on myös se, missä määrin LTS voi olla ministeriön näkökulmasta organisaatio, jolta tilataan toimeksiantoja ja miten tämä muuttaa seuran roolia kansalaisjärjestönä. Ohjauksenkin haasteena on useat, identiteettiin liittyvät roolit. Toisin sanoen kansalaisjärjestöltä ei voi yksiselitteisesti vaatia toimimista vain keskuhallinnon asiantuntijaorganisaationa.

Ohjauksessa ollaankin eräällä tavalla harmaalla alueella. Ohjaava taho tarkastelee asioita toiminnallisten tulosten ja rahoituksen näkökulmasta, mutta ei voi kovinkaan helposti ohjata suoraan kansalaisjärjestöä. Erityisesti kritiikki kohdistuu siihen, saako ohjaava taho riittävästi vastinetta rahoitukselle.

”LTS:n avustus on tuotokseen nähden aika paljon rahaa.”

Vastikkeellisuus liittyy sisällöllisesti siihen, minkälainen rooli LTS:lla on liikuntakulttuurin ja tietoperustaisuuden eteenpäinviennissä. Kriittisestä näkökulmasta haastatteluissa nousee esille arvio, ettei LTS ole kyennyt riittävästi ottamaan roolia liikuntakulttuurin ja liikuntapolitiikan vaikuttajana. LTS ei ole tarpeeksi profiloitunut toimimaan liikuntakulttuurin päätöksenteon tukena huomioiden saadut avustukset. Jännitteisiin ovat vaikuttaneet seuraavat seikat:

- Epäselkeät odotukset ohjaukseen liittyen
- Henkilökohtaisten verkostojen ja yhteyksien väheneminen
- LTS:n merkityksen väheneminen alan toimijoiden yhteenkokoajana
- LTS:n toiminnan painopisteen siirtyminen liikuntatutkimuksen suuntaan
- Toimintaa ei olla organisoitu tavalla, joka tukisi liikuntakulttuuriin ja -politiikkaan vaikuttamista
- Tietoon liittyvät valtakysymykset
- LTS:n policy-analyttinen osaaminen.

Aineistoon sisältyy lukuisia kannanottoja siitä, ettei ohjauksen yhteydessä ole täysin selkeää, mitä LTS:lta ohjauksen yhteydessä vaaditaan. Kysymys on paljolti sovittujen asioiden jäämisestä epäselkeäksi ohjausprosessissa. Osin ongelma palautuu kansalaisjärjestöjen ohjaukseen. Sen mukaisesti ohjaus ei välttämättä ole ollut kovinkaan yksityiskohtaista, koska kansalaisjärjestöjä ei haluta ohjata kovin tiukasti.

Ohjaukseen liittyvä vuorovaikutus on myös liian vähäistä. Virallinen ohjauskeskustelu toteutuu pääsääntöisesti vain kerran vuodessa. Muutoinkaan yhteydenpito ei ole tiivistä, joskin siinä on vuosittaista vaihtelua. Kumppanuus ei siis juuri toteudu ohjauksessa. Toimivassa ohjauksessa tavoitteita, toimintaa sekä tuloksia ja vaikuttavuutta tarkasteltaisiin jatkuvana vuorovaikutusprosessina.

Ministeriönkin suunnasta tavoitteita voi tulla usealta eri taholta, joilla on toisistaan poikkeavia intressejä LTS:n suhteen. Ohjauksen sisällöstä keskustellaan LTS:n piirissä useassa yhteydessä, joka saattaa lisätä tulkintoja siitä, mitä LTS:lta vaaditaan.

Tilanne on kokonaisuudessaan paradoksi. Ohjaavat tahot pohtivat, tiedetäänkö LTS:ssa, mitä siltä vaaditaan. LTS:n piirissä koetetaan arvata ministeriöltä tulevia vaatimuksia ja toivomuksia.

Ohjauksen toimivuus riippuu paljolti myös henkilöistä. Ministeriötasolla on tapahtunut eläköitymisestä ym. muista syistä henkilövaihdoiksi, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet vuorovaikutuksen tiiviyyteen. Usea haastatteluihin osallistunut henkilö huomioikin sen, että henkilösuhteet eivät ole enää niin hyvät kuin ennen. Tämä on vaikuttanut luottamukseen ja aiheuttanut epäselkeyksiä odotuksissa.

Kolmanneksi kokoavaan rooliin, mitä LTS:lta toivottaisiin ohjaavien tahojen puolesta, ovat vaikuttanut ylipäänsä LTS:n heikentyneet yhteydet liikunta-alan toimijoihin. Tämä on johtanut haastatteluissa esitetyn tulkinnan mukaan siihen, että LTS saa toiminnalleen ”mandaatin” lähinnä vain ministeriön sille antaman roolin kautta. Neuvotteluasema olisi vahvempi, jos seuralla olisi parempi asema esimerkiksi järjestöjen toiminnan yhteenkokoajana.

Yksittäisissä haastattelukannanotoissa kiinnitettiin huomiota siihenkin, että ongelmia on saattanut aiheuttaa LTS:n pyrkimys toimia yhä tiiviimmin liikuntatutkimuksen toimijoiden kanssa. Tällöin toimintaan on saattanut tulla sisältöjä, jotka eivät ole ohjauksen – ja toimimisen ministeriön asiantuntijaorganisaationa – näkökulmasta toiminnan ytimessä. Käänteisestä näkökulmasta – kuten eräs haastateltava totesi – ministeriön edustajien läsnäolo ja toiminta ei juurikaan ole vaikuttanut vaikkapa LTS:n valiokuntien toimintaan. Etäisyys ohjaavien tahojen ja LTS:n operationaalisen toiminnan välillä voi olla suuri.

LTS:n toimintaa ei myös olla kokonaisvaltaisesti organisoitu tavalla, joka selkeästi palvelisi tiedeviestintää ja laajemmin reagointia ministeriön esittämiin linjauksiin. Esimerkiksi LTS:ssä ei ole vaikkapa liikuntakulttuurin muutoksia tarkastelevaa valiokuntaa tai liikuntatutkimuksen kehitystä analysoivaa valiokuntaa.

Osa ohjauksen jännitteistä liittyy tiedon ja vallan välisiin jännitteisiin. Toimija, joka kerää, organisoii ja jäsentää tietoa, on aina tarkoituksellisesti tai tahtomattaan vallankäyttäjä. Tämä vallankäyttö liittyy juuri tietoon liittyviin valintoihin kuten tulkintoihin, painotuksiin ja asioiden esille nostamiseen.

Toisaalta yksittäiset haastateltavat korostivat sitä, että LTS on selkeästi ulkopuolinen taho ja sieltä on tullut myös ministeriötä kritisoivia kannanottoja. Tiedeyhteisön edunvalvojan ja asiantuntijaorganisaatiroolien yhdistelmä on siis haasteellinen vallanäkökulman kannalta.

Aineistossa onkin ristiriitaisia näkemyksiä siitä, miten LTS:n rooli keskushallinnon asiantuntijaorganisaationa on vaikuttanut sen esittämiin kannanottoihin ja linjauksiin. Yksittäisten näkemysten mukaan LTS esittää liiaksikin tiedepolitiikkaan ja liikuntapolitiikkaan liittyviä kannanottoja. Toisaalta erityisesti tiedeyhteisön edustajista useat esittivät näkemyksiä, joiden mukaan LTS on tullut varovaiseksi omissa tulkinnoissaan.

”Ministeriötasolla pitäisi olla kokonaisuudenhallinta ja poliittisten johtopäätösten tekeminen poliittisille päätöksille. Tässä häntä heiluttaa koiraa.”

On mahdollista myös kysyä, missä määrin LTS:n piiriin on kehittynyt osaamista, joka auttaa toimimaan päätöksentekoa tukevana asiantuntijaorganisaationa. Päätöksentekijöiden ja sille asioita valmistelevien tahojen näkemykset suhteessa LTS:n edustamaan ajattelutapaan voivat olla kaukana toisistaan. LTS:ssa ei olla ehkä kiinnitetty riittävästi huomiota policy-osaamisen kehittämiseen. Lisäksi tilannetta ovat vaikeuttaneet keskinäisten yhteyksien väheneminen, jonka johdosta tietoisuus toisten tarpeista on heikentynyt.

Ohjaukseen liittyy siis merkittäviä jännitteitä. Tämä on kiistatta uhkakuva LTS:lle, koska tulosperustainen ajattelutapa edellyttää asioiden eteenpäinvientiä sellaisilla toimintamalleilla, joiden kautta syntyy mahdollisimman paljon vaikuttavuutta suhteessa käytössä oleviin resursseihin. Ohjaavat tahot saattavat siis alkaa etsiä vaihtoehtoja, jos LTS ei kykene vastaamaan siihen kohdistuviin odotuksiin. Toisaalta LTS:lla on vielä erittäin hyvä strateginen asema osana ohjaus- ja johtamisjärjestelmää, koska se on luontevin organisaatio viedä eteenpäin ohjaavien tahojen puolesta toivottua tietoperustaista toimintaa liikunnan alalla.



Liikuntaympäristöt
kulttuuriperintönä
- opas arviointiin



Kunta & TIE

Liikuntalaiva
tietomerellä

LIIKKUVAN
LAPSUUDEN
ASKELMERKIT
ASETETAAN
VARHAIN

ELÄMÄNKULUN
TAITEKOHTIIN
KANNATTAA
ANOSTAA

LTS
Liikuntatieteellinen Seura
Finnish Society of Sport Science

OMAT GEENIT
ERI LIIKUNTA:
KUNNALLINEN
AMANTAPA TUO
TERVEYSHYÖTYJÄ

PULSSI
NRO 27

XIII LIIKUNTATIETEEN P

5 Yhteenveto ja kehittämisseuraukset

Kunto-
testaus-
päivät 2014
Jyväskylä 20.3.-21.3.2014
Liikuntatieteellinen tiedekunta

26.-27.8.2014 Jyväskylän Agora

5 Yhteenveto ja kehittämissuositukset

Tässä arviointiraportissa on tarkasteltu Liikuntatieteellistä Seuraa sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. Erityistä huomiota on kiinnitetty ohjaukseen ja tiedeviestintään. Arvioinnin keskeisiä tuloksia voidaan kiteyttää seuraavasti:

Liikuntatieteellinen Seura organisaationa

- Kokonaisuudessaan LTS hoitaa hyvin niitä toimintoja, jotka se on ottanut tehtäväkseen (työnjako on esimerkiksi melko selkeä, hallitus keskittyy strategiseen toimintaan ym.).
- Talouden osalta ongelmana on paitsi riippuvuus valtiosta myös vähäinen liikkumavara.
- Toiminta pirstaloitunut useisiin toimintamuotoihin.
- Tiedeviestinnän sisältö ei ole vielä riittävästi selkeytynyt, eikä se ole vaikuttanut toiminnan organisoitumiseen.
- Eniten kritiikkiä ja epäselkeyttä kohdistuu liikuntalääketieteen valiokunnan toimintaan.
- Asiantuntijaverkoston toiminta on epämääräinen.
- LTS ei ole organisaationa ollut erityisen uudistumiskykyinen. Se rakentaa toimintaansa vanhalta pohjalta – esimerkiksi tiedeviestintää kytketään olemassa oleviin käytäntöihin.

LTS ja ulkoinen toimintaympäristö

- LTS:n toiminta-ajatus on edelleen tarkoituksenmukainen. LTS:lla on yleisesti hyväksytty selkeä tehtävä.
- Toimintaan ollaan pääosin tyytyväisiä palvelujen ja käyttäjien keskuudessa.
- LTS tasapainoilee seuraavien roolien kesken: aatteellinen yhdistys, tieteellinen yhdistys, päätöksentekoa palveleva ja siihen vaikuttava asiantuntijaorganisaatio, liiketoiminnallinen organisaatio ja verkostojen solmukohta.
- Profiili on epäselkeä ja profiloituminen on riittämätöntä.
- LTS ei ole riittävästi kyennyt vastaamaan ulkoisen toimintaympäristön haasteisiin. Erityisesti verkostoitumisen edistäjänä sekä tietoperustaiseen toimintaan ja tiedeviestintään liittyy toimintaympäristöstä tulevia odotuksia, joihin LTS ei ole kyennyt tarpeeksi reagoimaan.
- Liikunta-alan ohjaus- ja johtamisjärjestelmän toimivuutta edistäisi, jos LTS:lla olisi selkeä rooli tietoperustaisen toiminnan edistäjänä.

LTS:n toiminnan keskeistä ongelmaa voidaan kiteyttää toimintaympäristöstä tulevien odotusten – kysynnän – ja olemassa olevan toiminnan – tarjonnan – kohtaamattomuuden osittaisena ongelmana. Odotukset liittyvät siihen, että seuran asemaa vahvistaisi ohjaus- ja johtamisjärjestelmässä, mikäli seuralla olisi selkeä profiloituminen ja toimintamalli päätöksenteon tietotarpeita palvelevana organisaationa. Myös tietoperustaisen toiminnan edistämisen kautta LTS:n odotetaan luovan kumppanusrakenteita liikunta-alalle, linkittävän tutkijoita ja käytännön toimijoita sekä ylipäänsä vahvistavan tietoperustaista toimintaa. Osittainen kohtaamattomuus viittaa siihen, että LTS toteuttaa jo kyseistä tehtävää. Sillä olisi myös arvostettuna organisaationa mahdollisuus ottaa vahvempi rooli tietoperustaisuuden edistäjänä.

Muutoksen ongelmallisuus liittyy siihen, että nykyiset toimintamuodot – kuten eri valiokuntien toiminta, koulutuspäivät, hanketoiminta ym. – koetaan laajasti tarpeellisenä. Näiden tehtävien muuttaminen ja jopa osittainen purkaminen aiheuttaa väistämättä tyytymättömyyttä. Autonomisena kansalaisjärjestönä on LTS:llä oikeus toteuttaa haluamiaan tehtäviä.

Ongelma on kuitenkin se, että eri toimintoja rahoitetaan paljolti opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta. Tällöin tullaan kysymykseen siitä, mikä painoarvo annetaan nimenomaisesti ohjaus- ja johtamisjärjestelmän näkökulmasta nykyisille tehtäville.

Ovatko LTS:n tekemät toiminnot juuri niitä, joita liikunta-alan kehitys tarvitsee tai jotka ovat keskeisimpiä ohjauksen, päätöksenteon ja johtamisen kannalta? Valtion kiristyvän taloustilanteen takia on ilmeistä, että valtionrahoitteisen toiminnan osalta on pakko tehdä priorisointeja ja valintoja.

Tämän arvioinnin yhteydessä on käynyt hyvin selväksi, että liikunnan toimialueella on päätöksenteon tueksi tarvetta tuottavalle organisaatiolle. LTS on kiistatta luontevin organisaatio kyseiselle toiminnalle. Jos se ei kuitenkaan kykene ottamaan vastaan kyseistä roolia, voi joku muu organisaatio ottaa tehtävän. Tällöin myös luultavimmin taloudellisia resursseja kanavoidaan uudella tavalla, joka vaikuttanee LTS:n toimintaedellytyksiin.

Jos edellä oleva kehityspolku toteutuu, on LTS:lla oletettavissa edessä joko kuihtuminen tai suuntautuminen liiketoiminnalliseksi organisaatioksi. Viimeksi mainittu tarkoittaa vahvaa toiminnan tuotteistamista, jolloin palveluita voidaan myydä tapaus- ja hankekohtaisesti niin valtiolle, kunnille, järjestöille ja yrityksille. Tämä vaatii muun muassa vahvaa tuotteistamiseen liittyvää osaamista. Riskinä voi olla esimerkiksi kilpailuasetelma yliopistojen kanssa, jotka myös pyrkivät kasvattamaan hanketoimintaansa. Kuihtumisen skenaario voisi tarkoittaa, että LTS:sta tulee entistä enemmän verrannollinen tieteellisiin yhdistyksiin. Nykyisin useat tieteelliset järjestöt toimivat pienellä budjetilla, mutta niiden tehtävätkin ovat erilaisia. Kuihtumisen skenaario saattaisi tarkoittaa jopa toiminnan integroitumista jonkin yliopiston yksikön yhteyteen.

Näyttäisi luontevimmalta, että LTS:n toimintaa suunnattaisiin niin, että siitä kehittyisi liikunta-alan kehitystä ja päätöksentekoa tukeva tietoperustainen organisaatio. Tämän suuntainen näkemys nousee esille myös vahvasti kyselyaineistossa ja haastatteluissa kysyttäessä kehittämisehdotuksia. Tämän ohella LTS:n toimintaan edelleen sisältyisi jäsenistöä palvelevaa toimintaa kuten Liikunta & Tiede -lehden julkaiseminen ja erilaisten tapahtumien järjestämistä.

LTS:n tulisikin rakentaa itselleen tiekartta muutoksen toteutukselle. Tämä sisällytettäisiin strategiaan ja toimintasuunnitelmaan, joiden perusteella myös LTS saa yleisavustuksen. Suunnitelman tulisi sisältää paitsi päämäärät ja tavoitteet niin myös keinot, joiden kautta tavoiteltavaan tilaan on edettävissä.

LTS:n ohjauksen – kuten ylipäänsä kansalaisjärjestöjen ohjauksen – osalta on olemassa kaksi ”koulukuntaa.” Näistä ensimmäisen koulukunnan mukaan kansalaisjärjestöjen tulisi toteuttaa muutos- ja kehitysprosessinsa itseohjautuvasti ja omaehtoisesti. Toisen koulukunnan mukaan ohjausprosessissa tulostavoitteita asettavalla ja rahoituksesta päättävällä ohjaavalla toimijalla tulisi olla rooli muutosprosessin suuntaajana.

Mikäli ohjaava taho pyrkii ohjaamaan LTS:n muutosprosessia, voisi olla tarkoituksenmukaista, että yleisavustus kohdistettaisiin siirtymäajan kuluessa enenevässä määrin sen mukaan, miten LTS toimii tietoperustaisuuden edistäjänä liikuntakulttuurin ja -politiikan alueilla. Tämän ohella voidaan hankekohtaisesti rahoittaa myös muun

muassa kuntotestausta, soveltavan liikunnan edistämistä sekä liikuntalääketiedettä. Tämä kohdentaisi toimintaa ja helpottaisi seurantaa. Lisäksi asetettaisiin tulostavoitteet, joiden saavuttaminen asteittain vahvistaisi LTS:n roolia tietoperustaisena organisaationa.

Muutosprosessin toteutus vaatii myös uudenlaista ja vuorovaikutteisempaa ohjausta. Toiminnan suuntaaminen tapahtuisi tiiviin vuorovaikutuksen kautta ohjaavien tahojen kanssa. Tämä lisäisi tietoisuutta ohjaus- ja johtamisjärjestelmän tarpeista ja tavoitteista. Jotta liikunta-alalla olisi yhtenäiset tavoitteet tietoperustaisuuden edistämiseksi, olisi myös harkittava yhteistä liikuntaneuvoston koordinoimaa neuvottelukuntaa tai foorumia. Siinä alan toimijat linjaisivat liikunta-alan tietoperustaisen toiminnan kehittämistä ja sen ohjausta.

Oleellista olisi muutosprosessin jatkuva seuranta. Tältä osin olisi luontevaa, että valtion liikuntaneuvosto mukaan lukien sen toimielimet arvioisivat asetettujen muutostavoitteiden toteutusta antaen palautetta ja kehittämissuosituksia, mikä samalla tuottaisi asiantuntijatukea LTS:n kehittämiseksi.

Ohjauksen, asetettujen tulostavoitteiden ja rahoituksen painopistettä muutettaisiin asteittain. Voidaan otaksua, että muutoksen toteutus tyypillisen uudistuksen tavoin vaatii 3–5 vuotta. Erityisesti seuraavat tekijät ovat oleellisia muutoksen kannalta:

- LTS:n on priorisoitava toimintaansa
- LTS:n on kyettävä ottamaan rooli tietoperustaisuuden edistäjänä erityisesti suhteessa päätöksentekoon
- LTS:n on kyettävä luomaan kumppanuusrakenteita liikunta-alalle
- Muutosten toteuttaminen edellyttää LTS:lta toiminnan uudelleen organisointia, resurssien kanavoimista painopistealueille sekä osaamisen kehittämistä.

Tiekartan perusta ja ensimmäinen vaihe sisältäisi priorisoimisen ja profiloimisen. Se tarkoittaa, että LTS:n tulisi määritellä selkeästi itselleen toimintaa profiloivat painopisteet. Tämä voitaisiin tehdä esimerkiksi 3–5 strategisen painopisteen valinnalla.

Toiseksi keskeistä on määritellä, miten LTS toimii tietoperustaisuuden edistäjänä ja päätöksentekoon vaikuttavana organisaationa. Onkin huomattava, että tämän arvioinnin yhteydessä on noussut esiin useita erilaisia vaihtoehtoja. Yksi näkemys on, että LTS toimii eräänlaisena tietovarastona. Siellä tiedetään, minkälaista liikuntatietoa on olemassa. Tämän ohella LTS voi toimia myös tiedon popularisoijana, esiintuojana sekä jossakin määrin tulkitsijana ja analysoijana. Viimeksi mainittu rooli tarkoittaisi esimerkiksi erilaisten selvitysten ja katsausten laatimista tai sen kartoittamista, minkälaista tietoa tarvittaisiin liikunta-alalla. Myös toiminta tietoperustaisten käytäntöjen kehittäjänä kuuluisi toimintaan.

Kolmanneksi on keskeistä kumppanuusrakenteiden rakentaminen liikunta-alalle. Tämä tarkoittaa paitsi verkostomaisten toimintatapojen edelleen kehittämistä,

tutkija–käytäntö-yhteistyön edistämistä ja yhteyksien ylläpitämistä ministeriöön mutta myös vahvempaa ja aktiivista verkostoitumista järjestöihin, eri liikunta-alan organisaatioihin ja toimijoihin sekä päättäjiin. Myös teknologian hyödyntäminen on osa verkostoitumisen kehittämistä. Verkostoituminenkin on toteutettava asteittain ja systemaattisesti. Keskeistä on kehittää tapoja, joilla liikunta-alan tieto tulee kiinnostavaksi eri yhteistyötahoille.

Jos oletetaan, ettei toiminnan resursointi ainakaan kasva, vaatii muutoksen toteuttaminen LTS:ssa uudelleen organisointia, osaamisen kehittämistä ja toiminnan kohdentamista. Käytännössä kaikkien avaintyöntekijöiden työaikaa tulee kyetä kohdentamaan tietoperustaisuuden rakentamiseen. Tietoperustaisuuden toteutuminen vaatisi myös LTS:ssa kehittämistyötä tukevaa rakennetta, kuten valiokuntaa tai neuvotelukuntaa. Toimielin voisi esimerkiksi arvioida LTS:n tiedeviestintää, päätöksenteon tarpeita sekä toimintaa tukevia kumppanuusrakenteita. Lisäksi muutosprosessin eteenpäinvienti ja suuntaaminen olisivat keskeinen osa hallituksen toimintaa.

Tietoperustaisuuden edistämisen kehittämisessä voitaisiin hyödyntää nykyisen henkilöstön osaamista niin, että toiminnan uudelleen suuntaaminen aloitettaisiin olemassa olevan henkilöstön osaamisalueilla. Uusissa rekrytoinneissa huomioitaisiin toiminnan muutoksen painopisteet.

Tärkeää olisi myös analysoida ennakolta muutoksen toteutuksen vaikutusketjut sekä suhteuttaa eteneminen käytössä oleviin resursseihin. Esimerkiksi kumppanuudessa luottamuksen rakentaminen on edellytyksenä sille, että LTS:n tietoperustaisille palveluille on kysyntää.

Tietoperustaisena organisaationa LTS:ssa olisi siis kattavasti tietoa, minkälaista liikunta-alan tietoa Suomessa tuotetaan ja minkälaista tietoa puuttuu. Se laatisi yhteistyössä asiantuntijaverkoston kanssa vuosittain ohjauksen yhteydessä sovittavia katsauksia liikuntapolitiikkaan liittyvistä kysymyksistä. Toiminta palvelisi keskushallinnon ohella järjestöjä ja muita päätöksentekijöitä. Oleellista olisi liikuntatutkimuksen näkyväksi tekeminen ja edistäminen sekä vahva käytännön ja tutkimuksen vuorovaikutuksen edistäminen.

On myös selvää, että LTS:n toiminnassa tulee säilyä järjestöperustaisuus, tiedeyhteisön toiminnan tukeminen ja nykyisen toiminta-ajatuksen toteuttaminen. Kysymys muutosprosessissa on siitä, että LTS:n toiminta terävöityy suhteessa ohjauksesta ja ulkoisesta toimintaympäristöstä tuleviin vaatimuksiin.



VALTION LIIKUNTANEUVOSTO
Statens idrottsråd



**Opetus- ja
kulttuuri-
ministeriö**

LINJOJA LIIKUNTAAN VUODESTA 1920