

# Konfliktien ennaltaehkäisy ja ratkaisu urheiluseuroissa

Kehitysprojekti Suomen Palloliitolle

Leena Saarela 2016

Aktiivisessa käytössä olevat  
ongelmanratkaisumallit  
helpottavat toimihenkilöiden työskentelyä  
ja auttavat heitä jaksamaan ja viihtymään  
tehtävissään paremmin.

Samoin ne lisäävät seuran jäsenten,  
sekä pelaajien että vanhempien viihtymistä.

# Yhteenveto yleisimmistä konfliktien aiheuttajista

- Viestintä
  - Puutteellista/ristiriitaista
- Raha
  - Epäoikeudenmukaisilta tuntuvat kausimaksut
  - Turnaustuottojen jakautuminen (miksei enemmän joukkueelle?)
  - Avoimuuden puute (kustannusjako)
- Tasoryhmäjako/pelipaikka
  - Vanhemmat kokevat valmentajan päätöksen epäoikeudenmukaiseksi
  - Valmentajan perustelut puuttuvat
- Tasa-arvo
  - Joukkueet eri asemassa joko tasosta tai sukupuolesta johtuen
- Sitoutuminen
  - Pelaajat/vanhemmat eivät noudata sopimuksia (esim. ilmoittautumiset, harjoituksiin keskittyminen)
- Vapaaehtoisten löytäminen
  - Apua valmentajien löytämiseen

# Yleistä

Useimmat konfliktit johtuvat pääosin tiedon ja/tai perustelujen puutteesta sekä näistä syntyvistä väärinymmärryksistä. Ihmisten mahdollisuus kysyä heitä askarruttavista asioista oletetaan riittäväksi, sen sijaan, että tietoa tuotaisiin aktiivisesti ja oma-aloitteisesti näkyviin.

Yksinkertaisin ennaltaehkäisevä toimenpide on koota seuran nettisivuille mahdollisimman kattavasti jäseniin ja toimihenkilöihin vaikuttavaa tietoa.

Avoimella tiedotus- ja keskustelukulttuurilla varmistetaan, ettei ongelmia jää piiloon, ja että väärinymmärrykset setvitään heti.

Seuraavassa käyn läpi ennaltaehkäisevät toimenpide-ehdotukset aihe kerrallaan. Lopussa on vinkkejä jo syntyneiden konfliktien ratkaisuun.

# Ongelmana viestintä

- Puutteellista/ristiriitaista

## ENNALTAEHKÄISEVÄT TOIMENPITEET

- Nettiin selkeä organisaatiokaavio, josta näkyvät kaikkien vastualueet.
- Viestintä viikko-/kuukausipalaverien vakioaiheeksi, jolloin käydään läpi kulloinkin ajankohtaiset, eri tahoille viestintää kaipaavat aiheet.
  - Kuka tiedottaa ja kenelle, millä välineillä ja milloin.
- Suunnitelma kriisitilanteissa tiedottamisesta.
- Leikataan huhuilta ja kuulopuheilta siivet heti alkuunsa.
- Mitä enemmän ja mitä aikaisemmassa vaiheessa tiedotetaan, ja muutosten ollessa kyseessä myös perustellaan, sitä helpommalla päästään.

# Ongelmana raha

- epäoikeudenmukaisilta tuntuvat kausimaksut
- turnaustuottojen jakautuminen (enemmän joukkueelle)
- avoimuuden puute (kustannusjako)

*Suosittelaa, että jokainen liikunta- ja urheiluseura kuvaa toimintansa ”tuoteselosteena”, josta käyvät ilmi hinnat, hinnoittelun perusteet, toiminnan tavoitteet ja intensiteetti, ts. toiminnassa tavoitteena harrastaminen vai kilpaileminen.*

*Kuntien ja valtion tulee edellyttää ko. menettelyä myöntäessään seuroille avustuksia.*

(Opetus- ja kulttuuriministeriön asettaman työryhmän esitys 2016)

## ENNALTAEHKÄISEVÄT TOIMENPITEET

- Joukkuemaksujen suuruus ja perustelut maksuille tulisi kertoa esimerkein eri ikäryhmistä. Nyt jäsenmaksuista kerrotaan yleensä vain kausimaksu.
- Turnausten budjetointi ja tulojen jakoperusteet voisivat olla tuoteselostemaisesti nähtävillä eri turnaustyypeittäin.
- Stipendien/apurahojen hakuohjeet ja myöntämisperusteet reilusti esille.
  - Stipendin verollisuuteen vaikuttaa mm. se, onko se ollut yleisesti haettavissa tai onko se myönnetty ilman hakemusta. Hakuohjeissa on hyvä mainita, onko stipendi verotettavaa tuloa.
- Nuori Suomi ry:n julkaisu *Ratkaisuja liikunnan ja urheilun harrastamisen taloudellisten esteiden vähentämiseksi* (2012) antaa hyviä esimerkkejä myös yksittäisten harrastajien tukemiseen.

Muita kulujen kasvua estäviä tapoja:

- Varustenettikirppis, jossa voi myydä tai lahjoittaa itselle tarpeettomia varusteita.
- Vuoropörssi, jossa seura tai joukkue voi myydä käyttämättä jäävät kenttävuorot.

# Ongelmana tasoryhmäjako / pelipaikka

- Vanhemmat kokevat valmentajan päätöksen epäoikeudenmukaiseksi
- Valmentajan perustelut puuttuvat

## ENNALTAEHKÄISEVÄT TOIMENPITEET

- Yhteiset, seuran arvopohjaan perustuvat kriteerit tasoryhmävalinnoille näkyviin, esim.
  - Sitoutumisen mukainen valinta
    - Määritellään sitoutumisen perusteet.
  - Osaamistason mukainen valinta
    - Määritellään mittausperusteet ja rajat.
  - Niin kauan kuin harrastaminen on kivaa, harrastus jatkuu.
    - Kaverukset samaan/eri ryhmään? Harrastus voi luoda pitkiä ystävyysuhteita, mutta myös rikkoa niitä, mikäli harrastuksen yhdessä aloittaneet ystävykset erotetaan eri ryhmiin. Miten seura painottaa ystävyyden säilyttämisen?
  - Pelaaja voi valita itsenäisesti tason/ryhmän.
    - Sitoutuminen voi tällöin olla parempaa.
    - Pelaaja voi vaihtaa ryhmää, mikäli sen taso ei vastaa omia toiveita, tai pelaaja ei kykene sitoutumaan harjoitus- ja pelimääriin.



- Perustelujen kirjaaminen
  - Seuralla voi olla valmis palaute-/arviointilomake, johon on kirjattu seuran arvopohjan mukaiset kriteerit tasojaolle.
  - Pelaaja/vanhempi voi täyttää samalle lomakkeelle oman arvionsa mitattavista asioista.
  - Valintoja on helpompi perustella, kun pelaajan sitoutuminen, osaamistaso ja muut valmentajan käyttämät kriteerit on kirjoitettu ylös.
  - Perustelut kannattaisi esittää pelaajalle suullisessa kehityskeskustelussa, jotta hän saa kertoa palautteensa valinnasta.
- Tasovalintojen tekemiseen liittyvä arviointi ja palautteen antaminen pelaajalle yhtenä osana valmentajakoulutusta.
- Eri pelipaikoilla peluuttamisen osalta seuran tulisi kirjata linjaus eri ikäluokille
  - Palaute-/arviointilomakkeessa voi kysyä pelaajan mielipidettä mieluisimmasta/mieluisimmista pelipaikoista.

# Ongelmana tasa-arvon puute

- joukkueet eri asemassa joko tasosta tai sukupuolesta johtuen

## ENNALTAEHKÄISEVÄT TOIMENPITEET

- Avoin tiedotus ja päätösten perustelu poistavat epäluuloja.
  - Esim. kenttävuorojen jako voidaan järjestää joukkueenjohtajille avoimessa tilaisuudessa, jossa he voivat esittää kysymyksiä ja mielipiteitä, sekä halutessaan neuvotella keskenään vaihdoista.
- Tasa-arvokeskustelua kannattaa käydä säännöllisesti.
  - Osaatko sinä vastata kysymykseen, miten teidän seurassanne tasa-arvoa vaalitaan käytännössä?
  - Vastaavan kysymyksen voi esittää myös muista yhdenvertaisuutta lisäävistä toimista:
    - Mitä teidän seuranne käytännössä tekee esim. syrjinnän, rasismin, kiusaamisen, seksuaalisen häirinnän ja muiden vastaavien estämiseksi?

# Ongelmana sitoutuminen

- pelaajat/vanhemmat eivät noudata sopimuksia (esim. ilmoittautumiset, harjoituksiin keskittyminen)

## ENNALTAEHKÄISEVÄT TOIMENPITEET

- [Urheilun pelisäännöt](#). Joukkueen ja vanhempien yhdessä sopimat pelisäännöt toiminnalle.
- Sitoutumisen mahdollinen yhteys tasoryhmävalintaan selkeästi tiedoksi.
- Harjoituksiin keskittyminen samoin kuin paikalle ajoissa saapuminen voi parantua käyttämällä puhepiiriä, jossa jokainen vuorollaan kertoo mielipiteensä esim. päivän/kauden treenien tavoitteista. Puhepiiristä enemmän myöhemmin.
- Järjestetään muu yhteinen tuokio pelaajien ja valmentajien kesken, jolloin keskustellaan rauhassa ja käydään läpi esim. yhteiset pelisäännöt. Pelaajien mielipiteiden kuuntelu tukee ryhmähenkeä. Samalla pelaajat tutustuvat paremmin toisiinsa, jolloin yhteenkuuluvaisuuden tunne lisääntyy.

# Ongelmana vapaaehtoisten löytäminen

## ENNALTAEHKÄISEVÄT TOIMENPITEET

- Seuran imago kiiltäväksi
  - Mitä seuran kotisivut kertovat teistä?
    - Ovatko tiedot ajan tasalla? Yhteyshenkilöt, hinnat, päivämäärät, seuraavat tapahtumat, linkit.
  - Sinettiseura, Fair Play, Kaikki Pelaa, Fortum Tutor, FARE, ym. –logot näkyviin.
    - Me olemme hyvä jengi ja pidämme omistamme huolta!
- Seuralle selkeä opetussuunnitelma
  - Kurssien, luentojen ja perehdytysten rytmitys vuoden aikana.
  - Kurssien jakautuminen eri toimihenkilöille sopiviin / kaikille sopiviin.
  - Esitellään muiden (esim. [Palloliitto](#), [Valo](#), oma piiri) tarjoamat koulutukset vähintään linkin kautta.

- Seuran kotisivulle oma osionsa: Tule toimihenkilöksi.
  - Jokainen toimenkuva selkeästi, mielellään omalla alisivullaan esiteltyinä.
    - Mitä odotamme sinulta? Mitä tarjoamme sinulle?
    - Tehtävistäsi sekä niihin kuuluneista koulutuksista saat todistuksen - merkintä cv:ssä on aina eduksi.
  - Jokaisen tehtävänimikkeen kohdalle nappi:  
Kiinnostuitko? Jätä yhteystietosi, jotta otamme yhteyttä.
  - *Lisätietoja* kohtaan yhden seuran vastuuhenkilön tiedot.
- Avoinna olevat toimihenkilötehtävät näkyvästi julkiseen hakuun
  - Omille nettisivuille ja some-kanaviin.
  - A4-tiedotteet koulujen ilmoitustauluille.
  - Kutsu liikunnanopettajille tuoda oppilaat tutustumaan valmentajan tehtäviin.
  - Luentovierailut kouluihin.
  - Kohdistettuja hakuja - miksi tyttöjen kannattaisi kouluttautua valmentajiksi.

- Palloliiton, piirin tai oman seuran valmentajapankki
  - Kerätään tiedot kaikista valmentajakoulutuksen käyneistä.
  - Tarjotaan heille säännöllisesti täydennyskoulutusta.
  - Järjestetään vuosittain oman piirin/seuran valmentajien kokoontuminen, johon kutsutaan myös toiminnasta jo pois jääneitä -> aktivoidaan samalla palaamaan toimintaan.
  
- Nuoret mukaan suunnittelemaan toimintaa
  - Onko lähikouluissa tai pelaajienne joukossa nuoria, joita kiinnostaisi organisoida itsensä näköistä toimintaa seurassanne? Uusittujen valtionapuohjeistusten mukaan [avustuksissa](#) suositaan projekteja, joiden suunnittelussa ja toteutuksessa ovat mukana nuoret.

# Tässä vielä vapaaehtoisten yleisimmät lopettamisen syyt

- Liian vähäinen ohjaus ja tuki
- Heikko tai huonotasoinen keskusteluyhteys johtajiin
- Koulutuksen vähäisyys tai sen puute
- Toimijat eivät koe, että heitä arvostetaan
- Toiminta on järjestetty heikosti, sekavasti
- Toimijoille toimenkuva on liian vaativa ja/tai liian laaja

(Suomen Palloliitto, Veli-Matti Yli-Rinne / mukailtuna Rochester et al. (2010, 139)

*”Ohjaajat ovat tärkein voimavaramme, heidän osaamisestaan ja motivaatiostaan on pidettävä huolta. Ohjaajat ovat kaiken edelleen kehittämisen perusta – myös uusien ihmisten ja jäsenten aktivoimiseksi seuraan.”*

(Mia Högvist, Jakobstads Gymnastikföreningen / Reilun Pelin opas/Sport.fi)

# Kun konflikti uhkaa syntyä

Mieti seuraavat asiat:

- Olenko ilmoittanut kaikista olennaisista asioista?
- Ilmoitinko olennaisista asioista riittävän ajoissa?
- Varmistinko, että kaikki ovat saaneet ko. tiedon?
- Kommunikoinko asian ystävällisesti ja myönteisellä asenteella?
- Tarvittaessa pyysinkö ajatuksia asiaan liittyen?
- Kuuntelinko muiden mielipiteitä kunnioittaen?
- Ollessamme eri mieltä asioista, pystyinkö pitämään tunteeni erossa keskustelusta?

(Mirja Tapola, EPS)



# Tukea ongelmien ratkaisuun

Seuran nettisivuilta on hyvä löytyä ohjeistus, miten ongelmanratkaisu organisaatiossa etenee, mikäli jäsen/toimihenkilö kokee jonkin asian ongelmaksi.

## 1. Joukkue

- Ensisijaisesti ongelmat kannattaa yrittää ratkoa oman joukkueen sisällä.
  - Kirjatkaa nettiin lyhyet esimerkit siitä, kuka mistäkin ongelma-alueesta vastaa (valmentaja, jojo,..).
  - Toimihenkilöiden koulutuksen tulisi sisältää ongelmanratkaisutilanteiden harjoituksia.

## 2. Ongelmanratkaisuelin seurassa

- Seuraava taho on usein erillinen ongelmanratkaisuelin, jossa on edustajia seuraorganisaation eri ryhmistä.
  - Helpottaa toimihenkilöiden taakkaa vaikeammissa konflikteissa.
  - Kertoo jäsenistölle, että ongelmiin suhtaudutaan vakavasti.
  - Nopeuttaa ongelmien ratkaisua ja siten estää konfliktien vaikeutumista.
  - Esim: <http://www.koips.fi/fair-play/ongelmaratkaisuelin/>

## 3. Hallitus

Seuran ongelmanratkaisuelin tai hallitus voi tarvittaessa konsultoida Palloliittoa.

Palloliiton [Seuratoimintaopas](#) on hyvä apu seuratoiminnan perusasioiden selkeyttämiseksi pelaajien vanhemmille. Opas löytyy myös ruotsiksi, englanniksi, somaliksi ja venäjäksi.

# Sovittelu osana ennaltaehkäisyä ja ratkaisuja

Valmentajien pitää olla tavoitettavissa yhtä hyvin pelaajien (ja näiden vanhempien) kivoille jutuille kuin heidän ongelmilleen. Ongelmien kohtaaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa, ellei ole saanut koulutusta tilanteiden varalle.

Lapset eivät välttämättä edes osaa ottaa ongelmia puheeksi, vaan oireilevat muuten, esimerkiksi häiriköimällä. Tällöin oikea ratkaisu ei ole rangaista pelaajaa, vaan ymmärtää tunteet oireiden taustalla.

Avuksi voi ottaa restoratiivisen sovittelun eli korjaavan konfliktinratkaisun menetön. Sovittelun ytimenä ovat dialogi, oppimisen halu ja toisen ihmisen näkökulman ymmärtäminen.

(Suomen sovittelufoorumi ry 2008/ Timo Pehrman)

Kamppailija ei kiusaa –kampanjan [materiaaleista](#) löytyy käytännönläheisiä ohjeita siihen, miten konflikteja ennaltaehkäiseviä ja niitä ratkaisevia restoratiivisia käytäntöjä voi toteuttaa lasten parissa.

- Oppaan alkupuolella kerrotaan harjoitteluympäristöön ja ryhmädynamiikkaan vaikuttavista taustatekijöistä. Toinen osa koostuu käytännön harjoitteista ja leikeistä, joiden tavoitteena on vaikuttaa ennaltaehkäisevästi luomaan kiusaamisvapaa ympäristö ja hyvä ryhmähenki. Opas pyrkii myös vastaamaan kuinka tunnistaa kiusaaminen ja kuinka puuttua kiusaamis- ja konfliktitilanteisiin.
- Tutkimusten mukaan paras rakennusala ryhmän turvallisuudelle ja vuorovaikutustaitojen oppimiselle ovat todelliset vuorovaikutustilanteet ryhmässä, kuten päätöksenteko, yhteisen tavoitteen määrittely tai konfliktin ratkaiseminen. Kampanja kohdistuu erityisesti lapsiin ja nuoriin, mutta myös aikuisharrastajiin.

(Kamppailija ei kiusaa)

Esimerkki materiaalia mukaillen:

- **Puhepiiri (PUPI)** on lapsia ja nuoria osallistava vuorovaikutuksellinen työtapa, jonka avulla saadaan ryhmän kaikkien jäsenten ääni kuuluviin.
  - Asetutaan ringiin istumaan niin, että kaikilla on näköyhteys toisiinsa (ei esim. pöytää välissä).
  - Valmentaja osallistuu itsekin piiriin työskentelyyn.
  - Valmentaja päättää päivän aiheen piirissä, esim. 'Olemme yhdessä vastuussa hyvästä treeni-ilmapiiiristä. Mitä yhdessä tarvitsemme, että ryhmä pystyy parhaaseen mahdolliseen työskentelyyn?'
  - Valmentaja vastaa ensin itse kysymykseen kertomalla minkä tarpeen valitsi ja perustelee lyhyesti valintansa.
  - Puhekapula toimii puhevuoron jakajana ja se siirtyy aina vieressä istuvalle.
  - Toiset ovat hiljaa ja kuuntelevat puhekapulan haltijaa.
  - Saa sanoa saman kuin toinen puhuja .
  - Jos joku ei halua sanoa mitään voi ojentaa kapulan ringissä seuraavana istuvalle ja sanoa "ohi".
  - Lopussa, kun puhekapula on kiertänyt ringissä, annetaan uusi mahdollisuus puhua niille, jotka ovat sanoneet "ohi".
- PUPI on myös restoratiivisen työskentelyn peruspiiri, sitä voidaan käyttää lähes kaikenlaisten asioiden yhteiseen käsittelyyn.

(Kamppailija ei kiusaa)

# Sovittelija apuna sovinnon syntymisessä

Restoratiivinen sovittelu on useimmissa konflikteissa käyttökelpoinen menetelmä, jossa puolueeton ulkopuolinen sovittelija auttaa konfliktin osapuolia löytämään ratkaisun erimielisyyksiin.

Tavoitteena sovittelussa on molempien osapuolten mielestä oikeudenmukainen ratkaisu, reilu sopimus.

## **Sovitteluprosessi lyhyesti:**

- Konfliktin osapuolille (mahdollisesti koko sille osalle yhteisöä, jota konflikti koskee) pidetään tiedotustilaisuus, jossa sovittelija kertoo sovittelusta ja sen eri vaiheista.
- Sovittelija keskustelee konfliktin osapuolten kanssa kahdenkesken.
- Yhteistapaamisessa konfliktin osapuolet kertovat toisilleen näkökulmistaan ja tunteistaan avoimesti. Keskustelussa ei etsitä syyllistä, vaan sovintoa. Keskustelua käydään, kunnes konfliktin osapuolet yhdessä löytävät molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun allekirjoittaen tästä sopimuksen.
- Sovittelija on mukana mahdollistamassa sovinnon syntymisen, ei esittääkseen omaa ratkaisuehdotustaan.
- Sovinnosta tiedotetaan tarpeellisille, etukäteen sovituille tahoille.
- Seurannassa katsotaan, onko sopimus toiminut.

# Sovittelu kannattaa

Onnistunut sovittelu auttaa konfliktin osapuolia jatkamaan mukana seuratoiminnassa.

Yhteinen vaikeiden asioiden käsittely lisää luottamusta ja parantaa joukkuehenkeä.

Vaikka sovittelu ei lopulta johtaisi yhteisymmärrykseen ja sopimukseen, tunnelma yhteisössä on jatkossa yleensä vähemmän kireä, jos jokainen tuntee tulleensa kuulluksi asiassa.

*”Ei ole olemassa ongelmaa,  
mistä puhumatta jättäminen  
auttaisi sen ratkaisemisessa”.*

(Lähde: Tuntematon)

(mukaillen Timo Pehrman, 2016)

# Lähteet ja taustamateriaalit:

- Haastattelut:
  - Suomen Palloliitto, seuratoiminnan asiantuntija Minttu Korsberg
  - EPS puheenjohtaja Janne Kataja, toiminnanjohtaja Jari Kanth, joukkueenjohtaja Mirja Tapola, valmentaja Tuure Pellonpää
  - KoiPS toiminnanjohtaja Veli-Matti Koskela
  - Valo ry:n Kamppailija ei kiusaa –projektin vastuuhenkilö Tuomas Vaskisalmi
- Verkkomateriaalit:
  - Suomen Palloliitto, [palloliitto.fi](http://palloliitto.fi) ja [seuraohjelma.fi](http://seuraohjelma.fi)
  - Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry, [sport.fi](http://sport.fi)
  - Eri urheiluseurat, mm. [espoonpalloseura.fi](http://espoonpalloseura.fi), [koips.fi](http://koips.fi), [hjk-j.fi](http://hjk-j.fi), [tapanilanera.fi](http://tapanilanera.fi)
  - Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2016:19, Yhdenvertaiset mahdollisuudet harrastaa - painopisteenä harrastamisen hinta, [minedu.fi](http://minedu.fi)
  - Vapaaehtoistoiminnan johtaminen, [verkkoluento](http://verkkoluento), Kiril Häyrinen (SOSTE 2014)
  - [kamppailijaeikiusaa.fi](http://kamppailijaeikiusaa.fi)
  - Nuorisourheilu puntarissa tv-sarja (Idrottens himmel och helvete, [urskola.se](http://urskola.se))
  - Suomen sovittelufoorumi ry, [sovittelu.com](http://sovittelu.com)
- Kirjallisuus:
  - Paremmiin puhumalla, Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä, [Timo Pehrman](http://timo.pehrman) (LUP 2011)
  - Työyhteisösovittelun erityisosaaja –koulutusmateriaali 2016, Timo Pehrman
  - Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen, Maisa Nikkola, Jari Salminen (J-Impact 2012)
  - Menestyvän työyhteisön pelisäännöt, Pekka Järvinen (WSOY 2009)



Kiitos haastatteluista ja asiantuntijakommenteista  
Janne , Jari, Jarkko, Mirja, Minttu, Tuomas, Tuure ja Veli-Matti!

**Leena Saarela 2016**

Työyhteisösovittelun erityisosaaja -koulutus, HY+/Helsingin yliopisto

[saarela.sovittelu@gmail.com](mailto:saarela.sovittelu@gmail.com)