

Leeni Pellinen

Yhdistyksen sidosryhmätoiminnan kehittäminen

Case: Turun Jääkiekkotuomarit ry

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi (YAMK)

Mediatuottaminen

Opinnäytetyö

20.5.2016



Tekijä(t) Otsikko	Leeni Pellinen Yhdistyksen sidosryhmätoiminnan kehittäminen Case: Turun Jääkiekkotuomarit ry
Sivumäärä Aika	63 sivua + 1 liite 20.5.2016
Tutkinto	Medianomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Mediatuottaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Osaamisaluepäällikkö Liisa Seppänen, Metropolia Ammattikorkeakoulu.
<p>Tässä opinnäytetyössä tunnistetaan Turun Jääkiekkotuomarit ry:n (Tuje) avainsidosryhmät osana sidosryhmäanalyysia, joka toteutettiin haastattelu- ja kyselytutkimuksen avulla. Sidoryhmäanalyysin tarkoituksena on selvittää sidosryhmien mielikuvia tuomarikerhon toiminnasta, sen nykytilasta sekä kehittämistarpeista. Opinnäytetyössä esitellään aluksi Turun tuomarikerhon nykytila ja toiminnan haasteet.</p> <p>Opinnäytetyön tavoite on lähestyä aihetta konkreettisesti ja käytännönläheisesti ja antaa Turun paikalliselle tuomarikerholle kehitysehdotuksia ulkoisen sidosryhmäyhteistyön kehittämiseksi. Opinnäytetyössä toteutettava sidoryhmäanalyysi suunnattiin tuomarikerhon paikallisille ja alueellisille sidosryhmille. Myös valtakunnalliset sidosryhmät esitellään tässä työssä.</p> <p>Sidosryhmätoiminnan kehittämistä lähestytään yhteisöviestinnän näkökulmasta. Tarkoitus on avata yhteisöviestinnän perusteita ja sitä miten tärkeässä roolissa viestintä on yhdistyksen menestyksekkään toiminnan kannalta. Lisäksi käydään läpi sitä, millä eri tavoin viestintä voi tukea tuomarikerhon toimintaa sekä auttaa kehittämään myös sidosryhmäyhteistyötä.</p> <p>Opinnäytetyössä käsitellään myös yhdistyksen toiminnan kannalta tärkeitä asioita kuten toiminnan suunnittelua, maineenhallintaa sekä uusien jäsenten rekrytointia.</p> <p>Sidosryhmäanalyysin tulokset osoittavat, että tärkein kehittämiskohde on yhteistyön tiivistäminen ja uusien yhteistyötapojen kehittäminen paikallisten jääkiekkoseurojen kanssa. Tärkeänä nähtiin myös verkkoviestinnän kehittäminen vastaamaan nykyajan vaatimuksia. Lisäksi huomioitiin rekrytinnin haasteet ja uusien tuomareiden mukaan saanti. Tässä kohtaa tärkeänä asiana pidettiin markkinointia ja sen suunnittelua huolella ja kohderyhmälähtöisesti. Sidoryhmäanalyysi osoitti, että menestyäkseen tulevaisuudessa Tujen on huolehdittava aktiivisesta ja kaksisuuntaisesta yhteistyöstä sidosryhmien kanssa.</p>	
Avainsanat	Sidosryhmäanalyysi, sidosryhmäviestintä, yhteisöviestintä, yhdistystoiminta

Author(s) Title	Leeni Pellinen Development of the stakeholders' co-operation at the non-profit organization / Case: Ice Hockey referee club of Turku
Number of Pages Date	63 pages + 1 appendix 20 th May 2016
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Media Productions
Specialisation option	
Instructor(s)	Liisa Seppänen, Head of Media Department of Metropolia University of Applied Sciences
<p>This thesis identifies the key stakeholders of the Ice Hockey Referee Club of Turku (Tuje) and carries out a stakeholder analysis that is implemented through interviews and a questionnaire survey. It was directed to local and regional stakeholders. Nationwide stakeholders are also introduced in this thesis.</p> <p>The purpose of the analysis is to identify the stakeholders' opinions and views about the current state of the co-operation, its functions and development needs. Firstly, this thesis presents Tuje's current state as a club and its current challenges.</p> <p>The objective of this thesis is to approach the subject in a concrete and practical way, and to help Tuje develop the external stakeholder co-operation by highlighting the most important findings from the analysis.</p> <p>The development of the stakeholders' engagement is approached from the perspective of corporate communications. The aim is to provide basic facts and describe the importance of organizational communication. This study also discusses the importance of effective communication in a non-profit organization's operations.</p> <p>This thesis deals with important aspects of non-profit organizations' activities, such as planning, reputation management, as well as the recruitment of new members.</p> <p>The results of this study clearly indicate that for a non-profit club like Tuje to be successful, effective co-operation between the local ice hockey clubs and improving the Internet communication are the most important factors. Another important finding was the intensity of co-operation between the stakeholders and the referee club Tuje. Also challenges related to recruiting new referees were recognized. In order to succeed, Tuje needs to pay attention to the stakeholders' opinions to guarantee a good reputation in the future, and also make sure that the co-operation works in both directions.</p>	
Keywords	Stakeholders analysis, stakeholders co-operation, corporate communication, non-profit organization

Sisällys:

1	Johdanto	1
2	Turun Jääkiekkotuomarit ry – yhdistyksen nykytila ja haasteet	4
3	Yhteisö viestii	7
3.1	Viestinnän suunnittelu	9
3.2	Sisäinen viestintä	13
3.3	Ulkoinen viestintä	16
3.3.1	Tavoitteet	18
3.3.2	Sisällöt	19
3.3.3	Kanavat ja keinot	19
3.3.4	Sidosryhmäanalyysi	20
3.4	Hyvä maine ja sen hallinta	21
3.5	Yhteenvedo	23
4	Turun Jääkiekkotuomarit ry:n sidosryhmien tunnistaminen	25
4.1	Paikalliset sidosryhmät	26
4.2	Alueelliset sidosryhmät	28
4.3	Valtakunnalliset sidosryhmät	29
5	Ulkoisen sidosryhmäyhteistyön kehittäminen	32
5.1	Tutkimuskysymykset	32
5.2	Tutkimusmenetelmät	32
5.3	Aineiston kerääminen	35
5.4	Tutkimukseen osallistujat	36
5.5	Tutkimustulokset	37
6	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	45
6.1	Toiminnasuunnittelu	45
6.2	Seurayhteistyö ja yhteydenpito	47
6.3	Mielikuvat	50
6.4	Yhteenvedo	53
7	Pohdinta	57
	Lähteet	59
	Liite 1: Haastattelussa ja kyselyssä käytettyjä kysymysrunkoja	

1 Johdanto

Viestintä on todella mielenkiintoinen ”taiteenlaji”, jossa luovitaan aikamoisella taistelutantereella. Sitä voisi verrata aiheeseen sopivasti jääkiekko-otteluun. Otetaan iskuja vastaan vähän joka suunnasta, kamppaillaan pelitilasta, välillä tulee ylilyöntejä ja silloin on syytä istahtaa jäähyille. Onnistumiset ja voitot ovat juhlahetkiä, mutta välillä on tarvottava myös pimeässä tappion suossa. On tietty pelitapa, jota pyritään noudattamaan ja on otettu selvää vastustajan pelitavasta, mutta pelin tiimellyksessä on pakko pystyä reagoimaan yllättäviinkin tilanteisiin.

On elettävä hetkessä – vaihto kerrallaan. Parhaimmillaan peli on loistavaa, tiivistä joukkuepelaamista, jossa jokainen tukee toisiaan ja tsemppaa muita parempiin suoriin. Peliä ei olisi ilman vastustajaa, tuomareita, toimitsijoita, yleisöä, huoltajia, hallihenkilökuntaa, seuratyöntekijöitä – kaikkien näiden panos on tärkeä. Kaikki tarvitsevat sidosryhmiä, joiden kanssa yhdessä tehdä asioita. Siksi on tärkeää tuntea sidosryhmät ja löytää tapoja kommunikoida ja toimia heidän kanssaan. Lähestyn sidosryhmäyhteistyötä tässä opinnäytetyössä viestinnän näkökulmasta.

Viestintä on toimialana elänyt suuressa murroksessa ja muutoksessa jo viimeiset 10 vuotta. Organisaatiot ja yhteisöt panostavat tai ainakin niiden tulisi panostaa resursseja entistä enemmän viestintään. Juholin (2009) kertoo oivaltaneensa, ettei viestintää voida enää pitää omana irrallisena toimintona tai ilmiönä vaan se on yhä enemmän jokaisen tehtävä työyhteisössä tehtävästä riippumatta. Aiemmin on ehkä kuviteltu viestinnän kuuluvan enemmän johtoportaalalle ja viestinnän ammattilaisille, eikä muiden ole tarvinnut asiasta välittää. (Juholin 2009, 11.)

Nykyään yhä useammalla yhdistyksellä on myös ulkoisia yhteistyökumppaneita eli sidosryhmiä, joille viestiminen on yhtä lailla tärkeää. Ensiksi täytyy tunnistaa toiminnan kannalta tärkeimmät avainsidosryhmät, joiden kanssa tehtävä yhteistyö on yhdistyksen toiminnan kannalta välttämätöntä. Sen jälkeen suunnitelmissa on otettava huomioon nämä avainsidosryhmät ja se, miten heidät huomioidaan, miten ja mitä heille viestitään.

Olen käyttänyt tässä opinnäytetyössäni lähdekirjallisuutena yritys- ja yhteisöviestinnän teoksia ja ammentanut niistä teoriatietoja ja soveltanut työkaluja yhdistyksen toimivan viestinnän lähtökohdiksi. Mielestäni on perusteltua verrata yhdistystä pieneen

yrittäjien, jotka tarvitsevat yhtä lailla suunnitelmallista, ennakoivaa, avointa, kohdennettua ja täsmällistä viestintää kuin mikä tahansa yritys.

Suunnitellulla ja onnistuneella viestinnällä yhdistys sitouttaa jäsenet yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja ylläpitää hyvää yhteishenkeä jäsenten keskuudessa. Samalla onnistunut viestintä auttaa luomaan hyvää mielikuvaa yhdistyksen toiminnasta ja tilasta ulospäin sidosryhmille sekä potentiaalisille uusille jäsenille.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää sidosryhmäyhteistyön nykytilaa sekä antaa kehitysehdotuksia sen kehittämiseen. Opinnäytetyön osana toteutetaan sidosryhmäanalyysi, jonka lähtökohtana on tunnistaa yhdistyksen ulkoiset avainsidosryhmät ja selvittää heidän ajatuksia yhteistyön nykytilasta sekä odotuksia ja toiveita tulevaisuuteen.

Opinnäytetyöni alussa (luku 2) avaatan Turun Jääkiekkotuomarit ry:n toiminnan ja samalla viestinnän nykytilaa sekä haasteita, joita pyrin ottamaan tarkasteluun myös tutkimustuloksia käsiteltäessä. Sidosryhmäanalyysin kannalta on tärkeä tiedostaa yhdistyksen nykytila, jota tässä työssä peilaan vahvasti oman kokemukseni kautta. Lisäksi hyödynnän omaa vajaan kymmenen vuoden jäsenyyttäni pohtiessani kehitysehdotuksia tulevaan. Olen havainnoinut asioita vuosien varrella, käynyt keskusteluja ja nähnyt paljon asioita, joista pystyn muodostamaan laaja-alaisen kuvan yhdistyksen nykytilasta ja toiminnan haasteista. Kehittämisehdotuksia miettiessä suurimpaan osaan nousevat sidosryhmäanalyysissä esiin tulleet epäkohdat yhdistyksen toiminnassa.

Opinnäytetyöni *Yhteisö viestii* -luvussa (luku 3) käydään läpi yhteisöviestinnän jaottelua ja viestinnän merkitystä yhteisöille. Alaluvuissa käsitellään tarkemmin viestinnän suunnittelua, sisäistä ja ulkoista viestintää sekä maineenhallintaa. Ulkoista viestintää käsittelemällä tässä työssä sidosryhmäviestinnän näkökulmista.

Sidosryhmien tunnistaminen on sidosryhmäanalyysin onnistumisen kannalta olennainen asia. Luvussa 4 esitellään Turun Jääkiekkotuomarit ry:n avainsidosryhmät. Tässä työssä keskitytään kehittämään nimenomaan paikallisen ja alueellisen tason sidosryhmäyhteistyötä, mutta luvussa neljä on myös esitelty valtakunnallisen tason toimijat, jotka vastaavat valtakunnallisesta sekä kansainvälisestä jääkiekkotoiminnasta Suomessa.

Luku 5 käsittelee alueellisille ja paikallisille avainsidosryhmille tehtyä sidosryhmäanalyysiä. Luvussa käydään läpi tutkimuskysymykset, avataan sidosryhmäanalyysin tavoitteita ja tutkimusmetodeja sekä kerrotaan tutkimukseen valituista sidosryhmistä. Lisäksi luvussa viisi käydään läpi aineistonkeruumenetelmiä ja avataan myös tutkimustuloksia sidosryhmäanalyysistä. Lähtökohtaisesti sidosryhmäanalyysin tarkoitus on selvittää ulkoisten avainsidosryhmien näkemyksiä, kokemuksia ja odotuksia yhteistyöstä, mielikuvia yhdistyksestä ja sen toiminnasta sekä kuulla heidän mielipiteitään toiminnankehittämisestä.

Luvut kuusi ja seitsemän keskittyvät syvemmin sidosryhmäanalyysin tulosten pohdintaan ja syvällisempään tarkasteluun. Luvussa kuusi esitän sidosryhmäanalyysin pohjalta mielestäni tärkeimmät ja keskeisimmät kehittämiskohteet ja esittelen näihin kohtiin omat kehittämissuositukset. Luku seitsemän on pohdintaa, jossa vedän yhteen tämän kehittämisprojektin ja omat tunteukseni sidosryhmäanalyysin tekemisestä.

Mielestäni opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Vastaavanlaista tutkimusta ei tietojeni mukaan ole aiemmin tehty muissa tuomarikerhoissa. Tavoitteenani on, että tämä opinnäytetyö toimii jatkossa Tujen toiminnan suunnittelun ja kehittämisen yhtenä työkaluna ja auttaa yhdistyksen hallitusta kehittämään ja uudistamaan yhdistyksen toimintaa ja sidosryhmäyhteistyötä.

Toivon, että tällä työllä voidaan kehittää myös Länsirannikon alueen erotuomarikerhojen välistä yhteistyötä entistä paremmaksi. Lisäksi toivon, että tutkimuksesta on hyötyä myös muille erotuomarikerhoille toimintansa kehittämiseen.

Toivottavasti pystyn tämän opinnäytetyön avulla avaamaan myös sidosryhmien näkemyksiä ja kokemuksia yhteistyöstä tuomarikerhojen kanssa, jotta tulevaisuudessa tuomarikerho pystyy paremmin ottamaan huomioon eri sidosryhmien erilaiset tarpeet ja toiveet sekä kehittämään saatujen palautteiden pohjalta uusia yhteistyömuotoja.

Tutkimuksen minulta on tilannut Turun Jääkiekkotuomarit ry:n hallitus, joka on motivoitunut ja halukas selvittämään sidosryhmäyhteistyön nykytilaa sekä kehittämään sitä tulevaisuudessa entistä parempaan suuntaan.

2 Turun Jääkiekkotuomarit ry – yhdistyksen nykytila ja haasteet

Turun Jääkiekkotuomarit ry (Tuje) on perustettu 1970 huolehtimaan laadukkaasta jääkiekkotuomarikoulutuksesta Turussa. Yhdistyksellä on pitkät ja laadukkaat perinteet, sillä kerhossa on lukuisia huipputuomareita, jotka ovat viheltäneet tai viheltävät edelleen Liigassa sekä kansainvälisissä turnauksissa. Kerhon tuomareita on valittu miesten MM-kisoihin sekä olympialaisiin. Venäjällä tänä keväänä (toukokuussa 2016) pelattaviin miesten MM-kisoihin Kansainvälinen Jääkiekkoliitto (IIHF) on nimennyt mukaan neljä suomalaistuomaria, joista peräti kolme edustaa Turun Jääkiekkotuomareita. Tämä on jälleen yksi osoitus laadukkaasta koulutuksesta, josta paikallisyhdistyksen lisäksi huolehtivat omalta osaltaan myös Liiga, Suomen Jääkiekkoliitto ja IIHF.

Tujessa on jäseniä tällä hetkellä vajaat 220, joista viheltäviä tuomareita on noin 130 ja toimitsijoita viitisenkymmentä (Artukka 2016). Kauden aikana yhdistys hoitaa Turun seudulla pelattavien eri sarjatasojen otteluita aina E-junnuista Liigaan. Yhdistyksessä on nimetty henkilöt, jotka vastaavat tuomari- ja toimitsijatehtävien määräämisestä otteluihin. Pääsarjojen eli Liigan, Mestiksen ja Nuorten SM-liigan tuomarimääräyksistä vastaavat Liiga ja Jääkiekkoliitto, mutta toimitsijat määrätään paikallisesti täällä Turussa myös yllämainittujen pääsarjojen otteluihin. Kauden 2015-2016 Tujen tuomareilla oli kaikkiaan reilut 4750 tehtävää ja toimitsijoilla noin 1500 tehtävää yhteensä noin 2500 ottelussa (Artukka 2016).

Harva katsoja tulee ajatelleeksi, että esimerkiksi yhdessä Liiga-ottelussa toimitsijatehtävissä on toistakymmentä henkilöä tekemässä tilastoja katsomossa tai jään tasalla toimitsija-aitiossa. Tuomareiden tapaan myös toimitsijat käyvät ennen jokaista kautta niin sanotun sääntökertauskurssin sekä suorittavat lisenssiin vaadittavan sääntökokeen.

Yhdistyksen pitkistä perinteistä kertoo sekin, että toiminnassa on mukana vielä muutamia perustajajäseniä, jotka ovat tuomariuransa jälkeen siirtyneet toimitsijatehtäviin. Vanhoilta jäseniltä saadaan ammennettua paljon arvokasta tietoa yhdistyksen toiminnasta vuosien varrelta ja siitä, miten toiminta on kehittynyt. Viimeisten vuosien aikana tietotekniikka on mullistanut myös toimitsijatehtäviä, kun esimerkiksi laukaisukarttaa, peliaikaa ja ottelun pöytäkirjaa pidetään nykyisin tietokoneilla. Tämä kehitys on väistämättä aiheuttanut haastetta yhdistyksen toiminnalle, sillä vanhemmalle toimitsija-

sukupolvelle tietokoneet eivät ymmärrettävästi ole tuttu juttu ja näin ollen heidän osaltaan sitouttaminen, motivaation ylläpitäminen ja mielekkäiden tehtävien löytäminen on tullut haastavammaksi.

Tujen jäsenistön ikärakenne on myös haastava, kun nuorimmat tuomarit ovat 14–15-vuotiaita ja vanhimmat toimitsijat lähestyvät 80 vuoden ikää. Väistämättä ja täysin ymmärrettävästi vanhemmat toimitsijat alkavat siirtyä syrjään. Suuri haaste yhdistykselle on siinä, että nykyisiä viheltäviä tuomareita saataisiin houkuteltua myös toimitsijatehtäviin. Vanhemmalle sukupolvelle on ollut selvä asia siirtyä tuomariuran jälkeen myös toimitsijatehtäviin.

Kauden aikana Tuje järjestää 2–3 peruskurssia uusille tuomareille. Kurssit ovat viime kausina keränneet porukkaa mukavasti ja kerhon viheltävien tuomareiden määrä on kasvanut, mutta lähitulevaisuudessa yksi tärkeimmistä asioista on nuoremman jäsenkukupolven sitouttaminen toimintaan sekä toimitsijatehtävien markkinoiminen.

Tällä hetkellä jäsenviestintää hoidetaan kotisivuilla olevan ekstranetin sekä jäsenlehden avulla, Facebook-ryhmässä, koulutusilloissa, sähköpostitiedotteilla sekä tekstiviesteillä. Jäsenlehti Koistinen ilmestyy 4–6 kertaa kauden aikana riippuen tapahtumista ja siitä, mitä ja milloin jäsenille täytyy asioista tiedottaa. Suljettu Facebook-ryhmä toimii jäsenten keskustelukanavana, jossa kysellään apua, mikäli itse ei pääse hoitamaan määrättyä tehtävää. Sen lisäksi ryhmän seinälle linkitetään erilaisia otte-luvideoita, joihin kaivataan muiden kommentteja siitä, kuinka olisi itse tilanteen tuominut. Usein ryhmässä kukkii myös huumori ja vitsailua piisaa.

Sähköpostitiedotteilla jäseniä muistutetaan yleensä koulutusilloista, uuden jäsenlehden ilmestymisestä, uusista ottelumääräyksistä tai välitetään valtakunnallisia ohjeistuksia sekä sääntötarkennuksia. Tekstiviesti-ilmoitusta käytetään, mikäli ottelumääräys tulee lyhyellä varoitusajalla tai jos esimerkiksi ottelun alkamisaika muuttuu tai mikäli jäsenellä ei ole sähköpostiosoitetta merkittynä järjestelmässä.

Yhdistyksen hallituksen viime aikojen murhe on ollut jäsenten osallistumisaktiivisuus erilaisiin koulutustapahtumiin. On ollut huolestuttavaa, kuinka alhaisiksi osallistujamäärät ovat jääneet. Hallitus on yrittänyt kehittää koulutustapahtumia kutsumalla vierailijoita sekä hyödyntämällä kerhossa olevia huipputuomareita kouluttajina.

Jäsenten lisäksi yhdistyksellä on myös ulkoisia sidosryhmiä, joiden kanssa Tujen toimihenkilöt ovat säännöllisesti yhteydessä. Sidoryhmiä tarkastellaan tarkemmin luvussa 4. Tämä opinnäytetyö keskittyy nimenomaan ulkoiseen sidoryhmätoimintaan, keskipisteessä sidoryhmäyhteistyön kehittäminen.

3 Yhteisö viestii

Viestintä on arkipäivää. Se on kaikkialla. Emme välttämättä edes ymmärrä, missä kaikessa on kyse viestinnästä. Jokainen meistä viestii päivittäin. Välitämme ja vastaanotamme viestejä. Yksinkertaisimmillaan viestintä on juuri sanomien siirtämistä, mutta samalla myös yhteisyyden tuottamista ja ylläpitämistä. Viestintä on kulttuurisidonnaista ja vaatii viestijöiltä yhteisen koodin (kielen), jotta viestintä onnistuu ja haluttu viesti tulee välitettyä ymmärrettävästi. (Kunelius 1997, 10–11.)

Oli kyseessä sitten järjestö, yritys, julkisyhteisö tai yhdistys, niin sen yksi tärkeistä perustehtävistä on viestintä, jonka tarkoitus on luoda työskentelyedellytyksiä ja auttaa saavuttamaan yhteisön tavoitteita. Viestintää ei pidä hoitaa vasemmalla kädellä vaan sen tulee olla suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa. Se liittyy olennaisesti yhteisön muuhun toimintaan ja hyvin hoidettuna se on valtaisa voimavara yhteisölle. Viestintä kuuluu ehdottomasti yhteisön toiminnan ytimeen. Yhteisön viestinnästä puhuttaessa yleisesti käytetään termiä *yhteisöviestintä*. (Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015, 9; Siukosaari 1999, 11–12.)

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan siis yhteisön omaa viestintää, joka käsittää yhteisön sisäisen viestinnän eli vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon organisaation jäsenten kesken sekä kanssakäymisen erilaisten ulkoisten yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa. Viestintä perustuu kyseisen yhteisön tavoitteisiin, jolloin viestinnän yksi tehtävä on tukea yhteisön pääsemistä tavoitteisiinsa. (Juholin 1999.)

Yhteisöviestinnästä puhuttaessa on hyvä selvittää ero kahden termin, *viestinnän* ja *tiedottamisen*, välillä. Siukosaari viittaa kirjassaan *Yhteisöviestinnän opas* (1999) emeritusprofessori Osmo A. Wiioon, jonka mukaan ihmisten elämä on yhtämittaista tietojen vaihtamista, tietojen ottamista ja antamista, ymmärtämistä ja ymmärretyksi tulemistä. Tätä kahdensuuntaista tapahtumaa Wiio nimittää kommunikaatioksi eli viestinnäksi. Vuorovaikutteisuus luo viestintään haasteita, ja viestintä on monimutkainen tapahtumaketju, johon sisältyy monia odottamattomia ja tuntemattomia tekijöitä. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa lähettäjän ja vastaanottajan aiemmat kokemukset ja taustatekijät, viestintätilanne, ympäristön vaikutukset sekä sanomien epäselvyydet. (Ikävalko 1995, 11–12, Siukosaari 1999, 11) Tiedottaminen puolestaan nähdään usein yksipuolisena sekä yhteisön omista tarpeista lähtevänä, varsin yksisuuntaisena viestintänä kohdennettuna eri kohderyhmille (Juholin 2001, 18–19).

Yhteisöstä riippumatta viestinnän perustehtävät ovat samoja. Yrity maailma tarvitsee johdettua päivittäisviestintää, tiedonvälitystä sekä yhteisöllisyyden tunteen rakentamista. Vaikuttavuus on viestinnän yksi tärkeimmistä tavoitteista. Sen tavoite voi kohdistua yksittäiseen vastaanottajaan tai kokonaiseen ryhmään, mutta molemmissa tapauksissa viestinnän tarkoitus on vaikuttaa vastaanottajiin – joko muuttaa, lisätä tai vahvistaa tietoja, mielikuvia, mielipiteitä tai asenteita sekä vaikuttaa ryhmän sääntöihin, sitoutumiseen, ilmapiiriin ja käyttäytymiseen. (Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015; Siukosaari 1999; Åberg 1993; Ikävalko 1995.)

Viestintä on muuttunut enemmän ja enemmän ennakoivaksi ja se korostaa entisestään suunnittelun merkitystä sekä erityisesti muutos- ja kriisitilanteiden hallintaa. Nykyään ei enää riitä, että viestinnän ammattilaiset ovat hereillä vaan hereillä oloa tarvitaan kaikilta niiltä, jotka ovat tehtävänsä tai roolinsa kautta kosketuksissa yhteisön ulkopuolelle. (Ikävalko 1995, 9.)

Mielestäni yhdistyksen viestintään pätevät monet yritysviestinnän ohjeet. Erona toki on se, että yhdistyksessä ei välttämättä ole samaan tapaan resursseja viestinnän toteuttamiseen, toiminta on enemmän harrastusmuotoista ja sitä tehdään päivätyön ohella. Siitä huolimatta yhdistysten viestinnän tulisi olla suunnitelmallista, sillä yhdistyksen toiminnan kannalta viestintä on yksi tärkeä työkalu, jolla yhdistys luo omaa imagoaan ja mainettaan sidosryhmilleen. Lisäksi jokainen jäsen viestittää omalla käytöksellään sekä puheillaan yhdistyksen arvomaailmaa ja sitä, mikä on yhdistykselle tärkeää sekä miten yhdistys toimii. Viestejä välitetään vastaanottajille sekä tietoisesti valittuina ja kohdennettuina että tiedostamatta. (Juholin 2001).

Nykyään useat yhteisöt – yritysten lisäksi myös yhdistykset – ovat ottaneet toiminnassaan vahvemmin käyttöön termin viestintä. Tällä halutaan osoittaa sitä, että enemmän yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan toiminnan tarkoitus on olla vuorovaikutteisempaa, avoimempaa, suunnitelmallisempaa, organisoitua sekä selkeästi johdettua. (Siukosaari 1999, 11.)

Avoimesti ja selkeästi hoidettu tiedottaminen lisää jäsenistön ja sidosryhmien luottamusta yhdistykseen. Usein se myös lisää motivaatiota ja innostaa jäseniä osallistumaan enemmän tapahtumiin ja toimintaan. Huolella hoidettu tiedottaminen varmistaa myös sen, että kaikki tietävät yhdistyksen tavoitteet sekä keinot saavuttaa asetetut

tavoitteet. Avoimuudella saadaan aikaan myös vuorovaikutusta ja keskustelua jäsenten ja sidosryhmien kanssa sekä pystytään vaikuttamaan halutun mielikuvan syntymiseen yhdistyksestä. (Rosengren & Törrönen 2008, 60–61)

Onnistuneen viestinnän lähtökohtia ovat sen suunnittelun kytkeminen osaksi yhteisön strategista suunnittelua sekä se, että viestinnän ammattilaiset ovat mukana päättämässä keskeisistä asioista yhdessä muiden avainhenkilöiden kanssa. Yhteistyön lisäksi on tärkeää muistaa, että myös viestinnän keskeiset tehtävät, tavoitteet ja tarkoitus on määritelty, jolloin viestinnästä tulee tarkoituksenmukaista. (Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015, 9)

Juha Näsi on puolestaan sitä mieltä, ettei yhteisöillä eikä yrityksillä ole itsellään periaatteessa lainkaan tavoitteita vaan ne ovat sidosryhmien määriteltävissä. Yhteisön menestys kasvaa sitä mukaa, mitä paremmin se pystyy huomioimaan sidosryhmiensä toiveet ja tarpeet. (Strand 2015; Näsi 1994) Itse en täysin allekirjoita Näsin näkemystä yrityksen, tai tässä tapauksessa yhteisön, tavoitteiden asettelusta. Mielestäni yhteisö voi ja sen pitää myös itse asettaa itselleen tavoitteita. Mielestäni tämä on yksi tärkeä keino sitouttaa yhteisön jäseniä toimimaan yhteisten ja itse asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.1 Viestinnän suunnittelu

Osmo A. Wiio (2009) on määritellyt omat viestinnän lait, joista ensimmäinen laki väittää ”*Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta.*” Tällä Wiio tarkoittaa sitä, kuinka lukuisissa tutkimuksissa viestinnän hyötysuhteeksi on havaittu 0–5%. Jossakin tapauksissa tulos on saattanut olla 50% tai jopa yli sen. Täyden onnistumisen oletus on täysin epärealistista. Usein viestimme samaan tapaan tilanteesta tai kohteesta riippumatta, mutta onnistuneen viestinnän suunnittelun kannalta olisi tärkeä ajatella asiaa vastaanottajan näkökulmasta. Suunnittele vastaanottajalle, älä itsellesi. (Wiio 2009, 12.)

On mahdotonta kuvitella yhdistystä, joka ei millään tavalla haluaisi viestiä tai tiedottaa toiminnastaan ja saada sitä kautta tunnettuutta. Huolestuttavaa on Kari Loimun (2012) tekemä huomio yhdistysten toiminnan suunnittelusta – ja sitä kautta myös viestinnän suunnittelusta.

Yhdistysten toiminta on usein suunnittelematonta. Hallitus ei malta syventyä pohtimaan nykytilannetta, selvittämään jäsenten odotuksia, miettimään yhdistyksen perustehtävää eikä myöskään uskalla asettaa toiminnalle haastavia, mutta realistisia tavoitteita. (Loimu 2012, 217.)

Suunnittelussa kannattaa muistaa, että jo pienet asiat vaikuttavat toiminnan sujuvuuteen ja auttaa parantamaan yhdistyksen tunnettuutta. Usein viestintä erotetaan virheellisesti itsenäiseksi ja erilliseksi ”pakoksi” yhdistyksen muusta toiminnasta. Näin ei missään tapauksessa tulisi toimia vaan viestintä on toimintaa ja toiminta on viestintää ja näitä toimintoja on suunniteltava käsikädessä. (Kansalaisareena 2016.)

Viestinnän suunnittelu auttaa myös tunnistamaan resurssitarpeet – kuinka paljon työaika, -voimaa ja rahaa tarvitaan viestinnän tarpeisiin. Etukäteen suunnittelemalla pystytään ennakoimaan ja valmistautumaan myös yllättäviin tilanteeseen. (Juholin 1999, 105.)

Viestinnän suunnittelun tarkoituksena on auttaa yhdistystä löytämään ydinviestit ja niiden kautta jäsentämään oman olemassa olon tarpeellisuutta sekä omia tavoitteita. Suunnittelu auttaa myös kehittämään toimintaa ja auttaa saamaan uusia jäseniä yhdistykseen, mikäli yhdistys onnistuu luomaan itsestään ulospäin aktiivisen, välittävän, avoimen ja osaavan kuvan.

Suunnittelussa on hyvä pysähtyä miettimään seuraavia asioita:

- Mitä yhdistys haluaa viestiä?
- Miksi yhdistys haluaa viestiä?
- Kenelle yhdistys haluaa viestiä?
- Milloin yhdistys haluaa viestiä?
- Kuka yhdistyksestä haluaa viestiä?
- Miten yhdistys haluaa viestiä?

Yllä olevat kysymykset (vrt. Rosengren & Törrönen 2008, 69.) ovat viestinnän – tarkemmin sanottuna tiedottamiseen liittyviä – peruskysymyksiä, joista on helppo lähteä suunnittelemaan jokaiselle yhdistykselle sitä sopivinta tapaa viestiä. Näiden kysymysten lisäksi on hyvä ottaa huomioon myös se, että viestinnällä tulisi aina olla myös tavoite. Se ei saa olla ainoastaan itsetarkoitus. Viestintä on yksi johtamisen välineistä, yksi niistä toiminnoista, joilla turvataan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. (Siukosaari 1999, 30.)

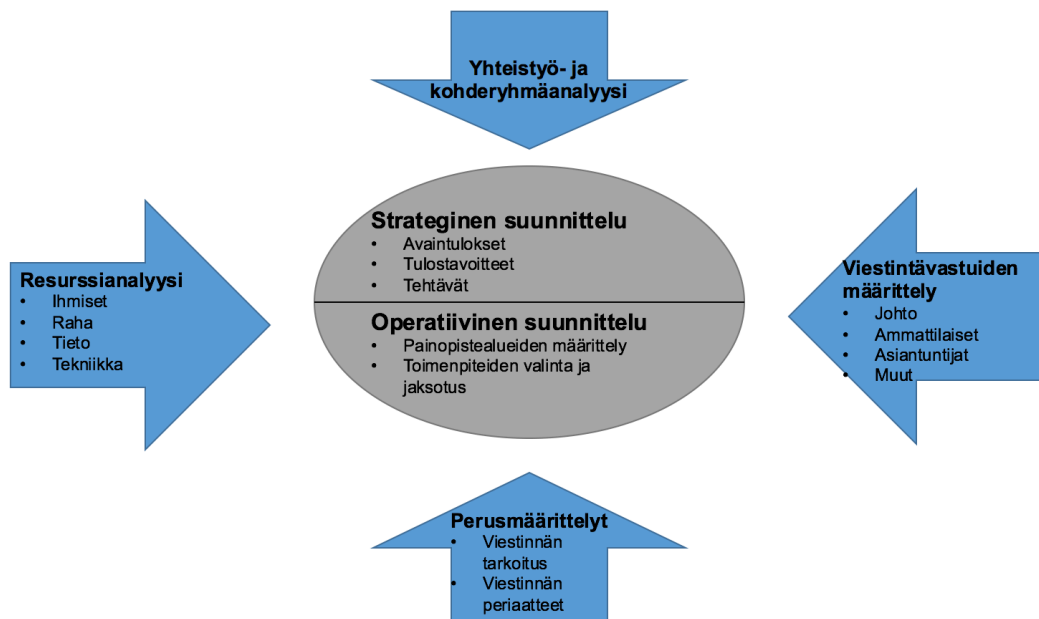
Tavoitteiden asettamisen lisäksi viestinnän suunnitteluvaiheessa viestinnälle on mietittävä kohderyhmät – kenelle kulloinenkin viesti on suunnattu, ja kohderyhmän mukaan on mietittävä myös keinot ja kanavat, joilla viesti saadaan onnistuneesti ja halutulla tavalla oikealle kohderyhmälle välitettyä. (Yli-Kokko 2005, 63–65.)

Yhdistyksen johdolle viestintä tarjoaa oivan keinon ylläpitää keskusteluyhteyttä jäsenistön kanssa. Nykyään useissa esimiesviestintää käsittelevissä kirjoissa korostetaan sitä, että viestintää ja johtamista ei voida erottaa, sillä ilman viestintää ei voi johtaa. (Juholin 2001, 112–113; Åberg 2000, 22.) Mielestäni yritysmaailman esimiesviestinnässä on yhtäläisyyksiä yhdistyksen johtamiseen. Molemmissa suunnitelmallisuus ja selkeät pelisäännöt auttavat ja helpottavat työn varsinaista toteuttamista, kun asiat on sovittu ja vastuut on selvitetty.

Yleinen virhe viestinnän suunnittelussa on se, että siinä lähdetään suoraan toimenpiteistä ilman, että perusmäärittelyjä ja tarvittavia analyysyjä on tehty. Näin toimiessa suurena vaarana on se, että toimenpiteet eivät enää palvele yhteisön tavoitteita. Pitkällä tähtäimellä tällä tavoin toteutetun viestinnän on vaikea saavuttaa arvostusta ja saada riittävää vastuuta yhteisön sisällä. (Juholin 1999, 107.)

Yhdistyksen toiminnan kannalta on tärkeää asettaa tavoitteet ja visiot realistisesti eikä sortua siihen, että tavoitteet ovat liian laajat, kunnianhimoiset tai liian vaikeat toteuttaa käytännössä. Strategisella suunnittelulla ja tavoitteiden asettamisella on merkitystä myös yhdistyksen sidosryhmille. Yhdistyksen arvot ja toimintamallit vaikuttavat voimakkaasti sidosryhmien motivaatioon tukea yhdistystä. (Brown 2015, 39.)

Kuviossa 1 on kuvattu Elisa Juholinin (1999) esittämä malli viestintäsuunnittelun komponenteista. Viestinnän tehtävien määrittely vastaa kysymyksiin miksi viestintä on olemassa ja mitä varten viestinnän ammattilaiset on palkattu. Tarkoitus ei ole luetella operatiivisia eli päivittäisiä tehtäviä. Nämä ovat ainoastaan välineitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestintä tarvitsee myös pelisäännöt. On tiedettävä, miten yhteisö toimii ja mihin se on sitoutunut. Pelisäännöissä on usein lausuttu yhteisön arvoja. Keskeistä on myös määritellä vastaanottajat, resurssit ja vastuut. (Juholin 1999, 106–114; Brown 2015, 47–48.)



Kuvio 1. Viestintäsuunnittelun komponentit. (Juholin 1999, 106-114.)

Viestintä nähdään liian usein vain pitkän tähtäimen suunnitelmien toteuttamisena ja jopa pelkurimaisena, virheitä välttelevänä epätoimintana, kun se pitäisi nykyään nähdä mahdollisuutena, johon tartutaan nopeasti ja rohkeasti. Tehokas, strateginen ja innostava viestintä on hyvin tärkeässä roolissa yhteisön menestyksen kannalta. (Piha & Puustell 2012, 56-57.)

Viestinnän suunnittelussa on hyvä erottaa strateginen suunnittelu ja vuosittainen viestinnän suunnittelu toisistaan. Puro (2004) muistuttaa, että viestinnän strategisessa ajattelussa ei syytä painoteta kykyä luotaukseen, tarkkailuun ja analyysiin. Suunnittelussa pitäisi onnistua yhdistämään maltti rohkeuteen. (Puro 2004, 86–87.)

Mielestäni viestintä on viimeisten vuosikymmenten aikana ottanut suuria harppauksia teknologian nopean kehittymisen myötä. Kehitystahti vain kiihtyy ja ihmisten media-käyttäytyminen on muuttunut älypuhelimien sekä tablettitietokoneiden markkinoille tulon myötä. On osattava reagoida muutoksiin ja tekniikan mahdollistamiin uudistuksiin, ja nämä on otettava huomioon yhdistyksen viestinnän suunnittelussa, jotta varmistetaan viestinnän toimivuus niin jäsenille kuin sidosryhmille (Juholin 1999, 32). On pystyttävä ja uskallettava tarkastella kriittisesti omaa viestintää ja kehittää sitä vastaamaan tämän päivän viestinnällisiä vaatimuksia (Piha & Puustell 2012, 67–69.)

3.2 Sisäinen viestintä

Yhteisöt ovat vasta 1990-luvulta lähtien konkreettisesti alkaneet nähdä sisäisen viestinnän merkitystä (Ikävalko 1999, 45). Nykyään sisäinen viestintä jo on kiinteä osa yhteisöjen toimintaa ja pääosin se on jäsen- tai henkilöstöviestintää. Esimerkiksi yhdistysten on huolehdittava siitä, että jäsenet saavat tarpeelliset tiedot toiminnasta, sillä huonosti hoidetusta jäsentiedottamisesta seuraa ainoastaan ongelmia, koska salamyhkäisyys herättää usein epäluuloa ja erilaisia tulkintoja, syntyy ristiriitoja ja kuppikuntia. Yhdistyksen on tärkeä sitouttaa jäsenet mukaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. (Rosengren & Törrönen 2008, 60–61.)

Sisäinen viestintä, niin kuin viestintä yleensä, on laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla yhteisön toiminnassa. Kyse on toisaalta tiedon ja informaation vaihdosta ja toisaalta yhteisyydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista. Sisästä viestintää kuvataan myös johtamisena ja esimiestyön välttämättömänä osa-alueena yhtä hyvin kuin osana tiedon hallintaa ja jalostamista, ihmisten motivoimista ja sitoutumista tehtäviinsä ja yhteisöönsä. (Juholin 1999.)

On tärkeää tiedostaa jäsenistön odotukset ja tarpeet ja sitä kautta välittää heille oikeita tietoja avoimesti. On myös muistettava, että tiedon pitää olla saatavilla eikä se liiku yksin vaan kaikilla on vastuu välittää tarpeellista tietoa kaikille, jotka sitä tietoa tarvitsevat. On myös tärkeää tuntea toimintaympäristön tavat, jotta osaa viestiä oikein ja käyttää oikeita kanavia sekä kohdistaa viestinsä oikealle kohderyhmälle. Viestinnän onnistumista on arvioitava sille asetettujen tavoitteiden avulla. (Siukosaari 1999, 130.)

”Parempi tietää pahin mahdollinenkin kuin elää epätietoisuudessa.” Lausahdus sopii hyvin sisäisen viestinnän motoksi. Sisäinen viestintä ei saisi missään tilanteessa olla velvollisuus tai pakko, vaan se tulisi nähdä välineenä saada yhteisö toimimaan tehokkaasti ja ihmiset viihtymään. Se onnistuu ainoastaan, jos jokainen yhteisön jäsen tietää, mitkä ovat hänen tehtävänsä ja tavoitteensa. Lisäksi yhteisön tulisi avoimesti kertoa myös yhteisölle asettamista tavoitteista kaikille ja myös siitä, kuinka hyvin asetetut tavoitteet on saavutettu. (Ikävalko 1999, 45–46.)

Sisäinen viestintä on pitkälti vuoropuhelua, johon kuuluu eri osapuolten näkemysten ja odotusten kuunteleminen ja arvostaminen. Samalla pyritään vaikuttamaan osapuolten tietoihin, asenteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen. Jos jokaisella yhteisön jäsenillä on tunne, että hän voi vaikuttaa asioihin, se voimistaa yhteisöllisyyttä, koko

yhteisön toimintakykyä sekä vahvistaa yhdessä tekemisen tunnetta. (Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015, 62.)

On tärkeää muistaa myös, että sisäinen viestintä on vuoropuhelua kaikkien välillä ja joka suuntaan. Eli vuoropuhelua käydään ristiin eri toimijoiden välillä. On tärkeää, että viestit kulkevat esimerkiksi yhdistyksen hallitukselta jäsenille, mutta yhtä tärkeää on myös jäsenistön viestit hallituksen suuntaan. Tällä tavoin viestintä yhteisön sisällä on avointa. (Ikävalko 1999, 48.)

Sisäisen viestinnän periaatteita pitää pohtia ja niistä täytyy päättää yhdessä. Keskeisiä sisäisen viestinnän periaatteita ovat kysymykset siitä, miten nopeasti, usein, avoimesti, rehellisesti ja ymmärrettävästi yhteisö viestii jäsenilleen. Avoimuus edellyttää luottamusta, joka kasvaa, kun osapuolet oppivat tuntemaan toisiaan. (Ikävalko 1999, 48.)

Sisäisen viestinnän merkitystä ei voi kylliksi korostaa. Sen merkitys on 2000-luvulla jatkanut kasvuaan. Sisäistä viestintää on jouduttu tarkastelemaan uudestaan: mitä se oikein on ja mitä siihen kuuluu. Viestintäteknologian kehittyminen on muuttanut käsitystä perinteisestä tiedottamisesta. Nyt kun tietoa on riittävästi tarjolla kaikkien ulottuvilla, niin on olennaiseksi asiaksi muodostunut se, mistä ja miten nopeasti oikea ja ajantasaisin tieto on löydettävissä. (Juholin 2001, 109.)

Vapaamuotoinen viestintä on tärkeässä roolissa yhteisön sisällä, sillä käsiteltävät asiat vaativat usein pohdintaa, keskusteluja sekä epävirallista viestintää. Rationaalinen informointi ei välttämättä ole yksin riittävä siihen, että asiat ymmärretään. (Juholin 2001, 109.)

Elisa Juholin (2001, 109–114.) tarkastelee sisäistä viestintää erilaisista näkökulmista ja määrittelee sisäiselle viestinnälle neljä erilaista tehtävää:

Kulttuurin ja yhteisyyden rakentajana viestintä voidaan nähdä sekä omana toimintonaan että osana yhteisön kulttuuria. Yhteisö on kokonaisuus, jossa viestintäkulttuuri on yksi ominaisuus. Tohtori Tuuli Tukiaisen mukaan esimiesten viestintä, viestintäprosessien toimivuus, yhteisön toimintatavat sekä jäsenten välinen keskinäisviestintä kuvaavat yhteisön viestinnällistä ilmastoja. Sisäinen viestintä ei ole ainoastaan viestintäjärjestelmän ylläpitämistä. (kts. Juholin 2001, 109–110.)

Täsmä- ja perustiedon välittäjänä – Perinteisesti henkilöstöä pidetään sisäisen viestinnän kohderyhmänä. Työyhteisöjen kansainvälistyessä ja laajentuessa henkilöstö ei ole enää yhtenä massana käsiteltävä kokonaisuus. Nykyään viestien perillemeno ja ymmärrettävyys vaatii erilaisia lähestymistapoja – esimerkiksi ryhmä- tai aluekohtaista lähestymistä. (Kts. Juholin 2001, 111–112.)

Johtamisen osa-alueena viestintä on keskeisessä roolissa. Myönteisesti koettu viestintä ja positiivinen viestintäilmasto lisäävät yleistä tyytyväisyyttä yhteisön sisällä ja tehostavat yhteisön toimintaa. Avoin, luottava ja työntekijöihin kohdistuva viestintä tekee työntekijöistä tyytyväisempiä työhönsä, esimieheensä sekä koko organisaatioon. Juholin viittaa John Smythen sanoihin, että ihmisten ymmärtämyksen parantaminen informaatiotulvan keskellä on tärkeää ja tämä tehdään hänen mukaansa kiinnittämällä johdon ja esimiesten huomiota omaan johtamiseensa ja viestintään sen osana. (Juholin 2001, 112–113.)

Tyytyväisyyden lisääjänä – Sisäisen viestinnän useissa arvioissa puhutaan viestintä-tyytyväisyydestä. Tällä tarkoitetaan yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon sekä mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössä. 2000-luvulla tiedon määrä on kasvanut hurjasti ja tietoa on koko ajan saatavilla. Joissain tapauksissa se saattaa ylittää sietokyvyn rajat. Pitää muistaa, että liika tieto uuvuttaa, hämmentää ja saattaa viimein kääntyä itseään vastaan ja menettää tavoitellun tehonsa. (Juholin 2001, 113–114.)

Välineitä sisäisen viestinnän toteuttamiseen yhteisöllä on lukuisia. Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat voidaan luokitella neljään luokkaan sen mukaan, onko kyseessä *lähi-* vai *kaukokanava* ja onko kyseessä *suoraa keskinäisviestintää* vai *välitettyä pienjoukko-* ja *verkkoviestintää*. (Åberg 2000, 173.)

Suoria lähikanavia Åbergin (2000) mukaan ovat muun muassa lähin esimies, osastokokoukset ja työkaverit. Suoria kaukokanavia ovat puolestaan tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut sekä työkaverit muissa yksiköissä. Välitettyä viestintää lähikanavissa ovat ilmoitustaulu omassa yksikössä, yksikön kiertokirjeet, henkilöstölehdet ja intranet. Kaukokanavissa välitetty viestintä tarkoittaa esimerkiksi kiertokirjeiden, pikatiedotteiden, asiakaslehtien ja verkon avulla välitettyjä tietoja. (Åberg 2000, 174.)

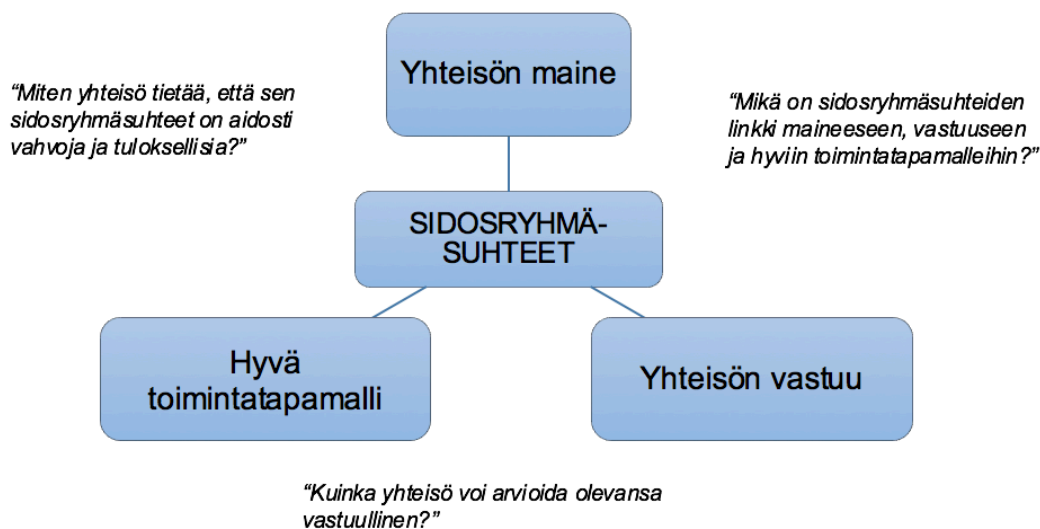
Sisäinen viestintä on yhteisölleen mahdollisuus ja kriittinen avaintekijä muutoksessa. Se on tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä ja ymmärryksen luomista, mutta sisäisen viestinnän avulla rakennetaan myös yhteisöllisyyttä ja kasvatetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä yhteisön kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää yhteisön perimää ja arvoja. (Juholin 2001, 118.)

3.3 Ulkoinen viestintä

Ulkoisesta viestinnästä käytetään monia eri termejä, ja se sisältää monia viestinnän osa-alueita. Åberg (1989) puhuu ulkoisesta informoinnista, joka käsitteenä kattaa niin ulkoisen tiedottamisen, ulkoisen viestinnän, mediasuhteet, julkissuhteet, yhteiskuntasuhteet sekä -viestinnän, sijoittajasuhteet, suhdetoiminnan, sidosryhmäsuhteet, PR-työn ja yhteystoiminnan. Informointi on käsitteenä aika huono, mutta toistakaun saana ei Åbergin mukaan ole, joka kattaisi sekä tiedottamisen että suhdetoiminnan. Informoinnin painopiste on työyhteisön uutisten välittäminen. (Åberg 1989, 158.)

Tässä luvussa keskityn käsittelemään ulkoista viestintää sidosryhmäviestinnän näkökulmasta. Sidoryhmäviestintä on yksi yhteisöviestinnän osa-alueista. Yhteisöviestintä kattaa käsitteenä kaiken sen tiedonvaihdon, vuorovaikutuksen ja kulttuurin, joka syntyy organisaatioiden sisällä ja niiden käydessä vuoropuhelua eli sidoryhmädialogia ympäristönsä eli sidoryhmiensä kanssa (Juholin 2001; Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015, 73).

Kuviossa kaksi on esitetty sidoryhmäsuhteiden kolme ulottuvuutta mukailien Aulan ja Mantereen (2005) kuviota. Sidoryhmäsuhteilla on merkitystä myös yhteisön maineelle. Kuvion pohjana on Henley Management Collegien tekemä tutkimus, jossa mitattiin yhteisöjen ja niiden sidoryhmien välisiä vuorovaikutussuhteita liittämällä toisiinsa menneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden. Mainetta ja sen hallintaa käsittelemän myöhemmin kohdassa 3.4.



Kuvio 2. Sidosryhmäsuhteiden kolme ulottuvuutta. (vrt. Aula & Mantere 2005, 37.)

Sidosryhmät toimivat yhteisön henkireikänä ulkomaailmaan. Niiden kautta yhteisö saa viestinsä eteenpäin, ja ne myös antavat yhteisölle arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseen. Sidosryhmät ovat yhteisölle mahdollisuus ja resurssi. Esimerkiksi tulisi välttää ajattelemasta sidosryhmille viestimistä velvollisuutena (Ikävalko 1995, 195).

Ymmärrettävästi sidosryhmien odotukset ja viestintätarpeet vaihtelevat sen mukaan, millainen suhde heillä on yhteisöön. Joillekin sidosryhmille riittää lähinnä tavanomainen tiedonsaanti, kun taas puolestaan joku toinen haluaa osallistua ja vaikuttaa yhteisön toimintaan (Juholin 2001, 160). Voi olla myös sellaisia sidosryhmiä, jotka torjuvat yhteisön viestit (Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015, 73).

Yhtä lailla myös sidosryhmät heijastavat yhteistyökumppaninsa yhteisökuvaa ympärilleen (Ikävalko 1995, 195). Tämä saattaa muodostaa yhteisölle jopa uhan, jos sidosryhmät jostain syystä liittoutuvatkin yhteisöä vastaan (Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015, 75).

Knox ja Gruar (2007) muistuttavat tutkimuksessaan siitä, että sidosryhmäyhteistyötä voidaan lähestyä usean eri teorian kautta, mutta vasta käytäntö osoittaa jokaiselle yhdistykselle sopivimmat keinot hoitaa sidosryhmäsuhteitaan. (Knox & Gruar 2007.)

On tärkeää, että sidosryhmäyhteistyötä suunnitellaan laaja-alaisesti ja rohkeasti, koska yhdistyksen käyttämä lähestymistapa sidosryhmiä kohtaan vaikuttaa heidän mielikuviin yhdistyksen toiminnasta – johdonmukaisuus lisää ennustettavuutta sekä

samalla vähentää sidosryhmien epävarmuutta yhdistyksestä ja sen toiminnasta. Johdonmukaisuus ulkoisissa sidosryhmäsuhteissa auttaa myös sidosryhmiä vuorovaikutuksen kehittämässä yhdistyksen suuntaan. Sidoryhmäyhteistyön suunnittelu varmistaa johdonmukaisuuden sekä säännöllisyyden yhteydenpidossa eri sidosryhmien kanssa. Samalla se lisää yhdistyksen luotettavuutta ja parantaa sidosryhmien lojallisuutta yhdistystä kohtaan. Hyvin suunniteltu ja hallinnoitu sidoryhmäyhteistyö ennen pitkää parantaa yhdistyksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. (Balsler & McClusky 2005; Knox & Gruar 2007.)

Tuntemattomampia sidoryhmäryhmiä nimitetään nimellä stakeholders, joka kuvaa laajempaa yhteisöä kuin tiedossa olevat ja tunnistetut sidoryhmät (Juholin 2002, 160; Näsi 1995). Nämä stakeholderit voivat olla toisaalta sellaisia, joista ei välttämättä olla tai haluta olla tietoisia tai ne saattavat olla myös joko neutraaleja tai potentiaalisia mahdollisuuksia yhteisölle, mutta joka tapauksessa nämä ryhmät tulisi ottaa huomioon viestinnän suunnittelussa (Juholin 2001, 164).

Yhteisön tulisi viestiä tasapuolisesti kaikille siitä kiinnostuneille ryhmille ja tahoille ja olla valmis antamaan lisätietoja. Keskusteluyhteyden rakentaminen vaatii yhteistä halua ponnistella asian eteen. (Juholin 2001, 164–165.)

3.3.1 Tavoitteet

Tavoitteita (yhteisön tunnettuus, maine/imago, profiloituminen) määriteltäessä on syytä olla realistinen. On pidettävä mielessä, että viestintä on pitkäjänteistä työtä, joka harvoin tarjoaa pikavoittoja. (Hurmerinta & Pietilä 2008, 62.)

Kun lähdetään miettimään sidosryhmien viestintätarpeita, on ensimmäiseksi syytä kysyä miksi. Kysymyksen tarkoitus on herätellä pohtimaan ja tarkastelemaan eri ryhmien suhdetta yhteisöön sekä miettimään sitä, mistä syystä ne tarvitsevat tai haluavat tietoa tai ovat vuorovaikutuksessa yhteisön kanssa. (Juholin 2001, 164–165.)

Ulkoisten sidosryhmien kohdalla täytyy lähteä liikkeellä siitä ajatuksesta, että ne tarvitsevat tietoa yhteisön toiminnasta, palveluista ja tuotteista tehdäkseen omia hankintapäätöksiä. Joissain tapauksissa myös media tarvitsee tietoa pystyäkseen muodostamaan oman käsityksensä asioista ja voidakseen toteuttaa omaa yhteiskunnallista tehtäväänsä. (Juholin 2001, 164–165.)

3.3.2 Sisällöt

Toinen kysymys sidosryhmien viestintätarpeiden selvittämisessä on *mitä*, ja sillä tarkoitetaan viestinnän sisältöjä. On turha tukahduttaa vastaanottajia liialla ja heidän kannaltaan turhilla tiedoilla, mutta yhtä väärin on myös jättää asioita kertomatta. Yhteydenpito sidosryhmiin voi olla arkiviestintää eli kuulua yhteisön rutiineihin eli viestintään ajankohtaisista asioista myös sidosryhmiä. (Juholin 2001, 165–166.)

Tähän tulisi pyrkiä, sillä silloin perusviestintä toimisi eikä vaatisi jatkuvaa suunnittelua, niin yhteisöllä vapautuisi resursseja merkittävien tapahtumien tai hankkeiden viestintänsuunnitteluun. Sidosryhmiä koskettavia ja kiinnostavia asioita voi syntyä myös nopeasti joko yhteisön oman toiminnan seurauksena tai ympäristön paineesta. Mikäli toimintatavat ovat kunnossa yhteisön sisällä, jolloin paras tilanne on se, että yhteisö pääsee itse puhumaan asiasta tärkeimmille sidosryhmilleen. (Juholin 2001, 165–166.)

3.3.3 Kanavat ja keinot

Sidosryhmäviestintä voidaan jaotella eri tavoin osa-alueisiin. Puhutaan asiakas- tai markkinointiviestinnästä, kumppanuusviestinnästä ja vaikuttamisviestinnästä. (Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015, 73–75.)

Asiakasviestinnän tavoitteena on lisätä yhteisön tunnettuutta sekä asiakkaiden kiinnostusta yhteisöä kohtaan. Asiakasviestintä on myös asiakassuhteiden hoitamista ja nykyään yhä enemmän vuorovaikutussuhde. Asiakas- ja markkinointi viestintä koskee yhtä lailla myös järjestöjä ja yhdistyksiä, joiden tulisi kertoa ajankohtaisista asioistaan jäsenistön lisäksi myös julkisesti houkutellessaan uusia jäseniä mukaan toimintaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015, 73–74.)

Kumppanuusviestinnän tarkoitus on puolestaan pitää yhteistyökumppanit perillä yhteisön ajankohtaisista ja merkittävistä tapahtumista. Kumppanuus voi myös olla sponsoroituyhteistyötä, joka on vastikkeellista yhteistyötä yrityksen ja yhteisön kesken. Kaikella viestinnällä on tarkoitus vaikuttaa, mutta termillä vaikuttamisviestintä tarkoitetaan erityisen aktiivista vaikuttamistoimintaa. Sillä pyritään johdonmukaisesti pitämään esillä omaa asiaa ja käyttämään tähän suunniteltuja strategioita ja keinoja. Tätä kutsutaan myös lobbaukseksi. (Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015, 74.)

Vaikuttamisviestinnän tavoitteena on se, että päättäjillä ja päätöksiä valmistelevilla henkilöillä on vaikuttamaan pyrkivän tahon kannalta olennaiset ja ajantasaiset tiedot päätökseen liittyvistä asioista. Myös suhdetoiminta eli PR on vaikuttamista ja sen avulla pyritään luomaan ja ylläpitämään yhteisön ja yleisöjen välistä yhteisymmärrystä ja luottamusta. Suhdetoiminta tukee myönteistä yhteisökuvaa. (Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015, 74–75.)

Mediaviestinnän avulla yhteisön on mahdollista lisätä tunnettuutta ja saada näkyvyyttä toiminnalleen. Yhteisö voi osallistua median välityksellä julkiseen keskusteluun ja vaikuttaa sidosryhmiinsä. On muistettava, että media on välillinen kappale eli varsinaiset vastaanottajat ja mahdolliset sidosryhmät saavat viestin aina journalistisen näkemyksen kautta. (Juholin 2001, 184.)

Mediaa ei pidä siis rinnastaa yhteisön omiin viestintäkanaviin, koska media kontrolloi itse omaa toimintaansa eikä luovuta päätöksentekoa toimitusten ulkopuolelle. Media välittää tietoa ja valvoo yhteiskunnallista päätöksentekoa. Tiedon välittämisen ohella media pyrkii valinnoillaan ja journalistisella työllä auttamaan ja helpottamaan kansalaisten ymmärrystä yhteiskunnan tilasta ja sen ilmiöistä. (Juholin 2001, 184.)

3.3.4 Sidoryhmäanalyysi

Strategisen suunnittelun yhteyteen kuuluu myös sidoryhmäanalyysi, jonka tarkoitus on tunnistaa yhteisön primäärit (ensisijaiset) ja sekundäärit (toissijaiset) ja marginaaliset sidoryhmät. Analyysin tarkoitus on myös selvittää eri sidoryhmien suhtautumista yhteisöön ja niiden odotuksia. (Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015, 73.)

Sidoryhmäanalyysi on tärkeä vaihe sidoryhmäsuhteiden suunnittelussa, sillä yhteisön kannalta on ensiarvoisen tärkeää tietää ja tunnistaa sidoryhmien tiedontarpeet sekä eri sidoryhmien suosimat viestintäkanavat (Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015, 75).

Sidoryhmäanalyysin avulla voidaan selvittää seuraavia asioita:

- tärkeimmät sidoryhmät ja niiden avainhenkilöt
- sidoryhmien nykykäsitys eli tiedot ja mielikuvat yhteisöstä ja sen osa-alueista
- sidoryhmien tiedon tarpeet ja sisällöt
- haluttu laajuus, syvyys ja tarkkuus asioiden käsittelyssä

- sidosryhmien suosimat yhteydenpitomuodot eli kanavat
- haluttu yhteydenpidon tiheys.

Analyysin tuloksia voidaan vetää yhteen ja esittää erilaisten taulukoiden tai kaavioiden avulla. Sidosryhmäanalyysi auttaa yhteisöä myös määrittämään yhteisön viestinnälle eri kohderyhmiä ja myös muokkaamaan viestintää kohderyhmäkohtaisesti. Se auttaa yhteisöä myös suunnittelemaan viestinnän resurssien kohdentamista oikein. (Juholin 2001, 163; Ikävalko 1995, 196.)

Kohderyhmä ei saa vaan olla kohde, jota pommitetaan viestinnällisillä toimenpiteillä. Kohderyhmä ei ole tilastoja ja viivoja graafisissa taulukoissa. He ovat oikeasti ihmisiä, joilla on tarpeita, joita ei voi ymmärtää tuntematta heitä. Täytyy olla aktiivinen ja viettää aikaa lähellä tärkeimpien sidosryhmien edustajia – oppia tuntemaan heidät ja tunnistamaan heidän tarpeitaan. Tällainen työ on ensiarvoisen tärkeää suunnittelun pohjaksi. (Tolvanen 2012, 55–80.)

Yhteisön sidosryhmien luonne, määrä ja niiden kokoonpano voi vaihdella suuresti eri vaiheissa. Viestintästrategiaan on syytä sisällyttää sidosryhmien määrittely ja niiden säännöllinen tarkastaminen. Varsinkin jos toiminnan painopiste muuttuu, saattaa se aiheuttaa muutoksia myös sidosryhmissä. (Ikävalko 1995, 195.)

3.4 Hyvä maine ja sen hallinta

Useissa lähdeteoksissa viitataan yrityksiin ja liike-elämään, mutta mielestäni myös yhteisöjen ja yhdistysten olisi syytä ottaa toiminnan ja viestinnän suunnittelussa huomioon maineen näkökulmaa – sen merkitystä ja sitä, mihin kaikkiin asioihin se vaikuttaa sekä valmistautua myös suunnitelmalla mahdollisiin mainekriiseihin.

Imago, maine, mielikuva ovat termejä, joita maineenhallinnasta puhuttaessa usein mainitaan. 1990-luvulle saakka puhuttiin imagosta. Imagolla tarkoitetaan ulkoista yritys- tai yhteisömielikuvaa, jonka taustalla on mielessä syntyvä kuva jostakin kohteesta. Imago-sanana suomen kielisenä synonyymina usein käytetään sanaa mielikuva, josta käytetään myös käsitteitä tunne, vaikutelma, muisto tai maine. (Juholin 2001, 147.)

Vuosituhanen vaihteessa imagon sijaan alettiin puhua maineesta, jota voidaan ajatella imagoa laajempänä yhteisömielikuvana, sillä maine ei imagon tavoin perustu

selvästi kuviin. Maine syntyy sanoista ja teoista sekä näiden laadusta. Hyvä maine on yhteisölle strateginen voimavara, joka takaa ja mahdollistaa suotuisan toimintaympäristön yhteisön toiminnalle. (Juholin 2001, 148.)

Tänä päivänä maine on noussut liike-elämän keskiöön ja siitä ovat kaikki kiinnostuneet. Se on nykyään läsnä medioissa, otsikoissa, seminaareissa ja puheissa. Mainetta tutkitaan ja se on myös kilpailuvaltti yrityksille. (Kortetjärvi-Nurmi 2015, 43)

Åberg (1989) esittelee BNL Information –viestintätoimiston (1987) käyttämää profiiloitumallia, jonka mukaan profilointi tarkoittaa käytännössä tekojen, viestien ja ilmeen yhteensovittamista halutun mielikuvan saavuttamiseksi. (Åberg 1989, 76–77.)

Hyvä maine ilman muuta hyödyttää yhteisöjä – se tuo asiakkaita, houkuttelee työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita, innostaa sijoittajia sekä kiinnostaa mediaa. Hyvä maine vaatii myös määrätietoista työtä. Kovastakaan työstä ei ole hyötyä, jos toiminnasta ja hyvistä teoista ei osata viestiä. Siksi onkin tärkeää huomioida myös mainenäkökulma strategisessa johtamisessa sekä viestinnän strategisessa ja operatiivisessa suunnittelussa. On erittäin tärkeää huomioida se, miltä asiat näyttävät, kuulostavat ja tuntuvat ulkopuolisen silmin. (Kortetjärvi & Mustola 2015, 43–45.)

Liike-elämän puolella tutkimusfirma Wirthlin Worldwiden tekemän tutkimuksen mukaan uskottavuus oli maineen kannalta kriittinen tekijä. Uskottavuus puolestaan syntyy luottamuksesta, avoimuudesta ja rehellisyydestä. Maine on tärkeä osatekijä, kun yhteisöt rakentavat vuorovaikutussuhdettaan tärkeimpiin sidosryhmiin. (Aula & Mantere 2005, 53–54.)

Maineenhallinta on yrityksen todellisen toiminnan ja yleisöjen kokemusten ja mielikuvien vuorovaikutusta, jossa yrityksen sidosryhmät ovat hallitsevassa roolissa. Maineenhallinnalle on olennaista sidosryhmäsuhteiden hyvä hoitaminen. (Aula & Mantere 2005, 50.)

Maineenhallinta on yhteisön pitkäjänteistä, suunnitelmallista strategista toimintaa, jolla on tarkoitus ohjata omaa toimintaa ja vaikuttaa tärkeimpien sidosryhmien yhteisöstä saamiin kokemuksiin ja yhteisöstä rakentuviin mielikuviin ja tulkintoihin (Aula & Mantere 2005, 50). Näitä mielikuvia ja tulkintoja voidaan kutsua mainejäljeksi, joka muodostuu sidosryhmille vuorovaikutuksesta ja palvelukokemuksesta yhteisön tai yrityksen kanssa ja joka voi tietenkin vaihdella kokemusten mukaan (Piha & Puustell 2012 56–58).

Viestinnän suunnittelun yhteydessä mainitsin, että Pihan mukaan usein viestintä nähdään ainoastaan pitkäkäntäimien strategisten suunnitelmien toteuttajana. Tällainen ”pelkurimainen” ja riskitön viestintä voi tehdä myös hallaa maineelle. Yhteisöstä voi yleisön mielestä tulla väljähtynyt, vaikka yhteisö ei olisi varsinaisesti virheitä tehnyt-kään. (Piha & Puustell 2012, 59.)

Pihan ja Puustellin (2012) mukaan pitäisi maineenhallinnan sijaan puhua maineen muotoilusta, maineen strategisesta johtamisesta ja mahdollisuusviestinnästä. Mahdollisuusviestintä on vastakohta viestinnän staattisuudelle. Olisi uskallettava olla rohkeampia tarttumaan viestinnän mahdollisuuksiin. Yhteisön ei pitäisi ajatella, että säävutettua mainetta täytyy suojella ja siksi ei oteta riskejä. Harva sanoisi nykyään, että yhteiskunta on staattinen, siten ei ole järkevää ajatella myöskään maineen olevan staattinen. (Piha & Puustell 2012, 56–67.)

3.5 Yhteenveto

Olen käsitellyt tässä luvussa yhteisöviestintää pääasiassa yritysviestinnän kautta. Pyrin valitsemaan mukaan sellaisia yhteisöviestinnän peruskäsitteitä ja -ajatuksia, joiden avulla myös yhdistys voi suunnitella omaa toimintaansa ja viestintää. Nostan vielä esille omasta mielestäni tärkeimmät kohdat, joita olisi syytä huomioida, kun toimintaa ja viestintää suunnitellaan.

Vaikka yhdistyksen tarkoitus ei ole tuottaa voittoa, niin silti on tärkeää, että tiedetään toiminnan tarkoitus ja tavoitteet – miksi toimintaa harjoitetaan, mille kohderyhmille ja kuinka halutut kohderyhmät tavoitetaan? Yhdistykset yleensä keräävät jäsenmaksuja, mutta sen lisäksi tarvitsevat asiakkaita sekä lahjoituksia yhteistyökumppaneilta. Tästä syystä olisi tärkeää muistaa, että myös viestintää ja markkinointia olisi tärkeää suunnata nimenomaan jäsenistön ja yhdistyksen toimintaa tukevien ulkoisten sidosryhmien suuntaan. (Vuokko 2004, 14–25.)

Osa sidosryhmistä on Vuokon (2004) mukaan sponsoreita, jotka tukevat yhdistystä taloudellisesti tai muulla tavalla oman brändinsä avulla. Sponsoreiden hankkimisen kautta on tarkoitus saada rahaa organisaation ylläpitoon, mutta samalla se tuo myös molemmille osapuolille velvoitteita yhteistyön hoitamisesta sopimuksen mukaisesti. (Vuokko 2004, 215–223.)

Käyhkö (2012) muistuttaa opinnäytetyössään siitä, että viestintä on yksi tärkeä tapa kehittää yhdistyksen toimintaa. Toimiva sisäinen viestintä helpottaa ulkoisen viestinnän suunnittelua. (Käyhkö 2012, 6.) Suunnittelussa on hyvä pohtia myös sitä, mihin viestinnällä halutaan vaikuttaa ja miten viestintä toteutetaan (Vuokko 2003, 10).

Suurin ero yhdistysten ja yritysten välillä on mielestäni resurssit, joilla viestintää tehdään. Yhdistystoiminta on pääsääntöisesti harrastustoimintaa, johon ei välttämättä ole mahdollista panostaa riittävästi aikaa eikä taloudellisia resursseja. Toisaalta pohdin, että yhdistyksen kannalta yksi suurimmista eduista on jäsenistö, jonka potentiaalinen hyödyntäminen on toiminnan kannalta todella arvokasta.

Ja koska kyseessä on usein harrastustoiminta, niin todennäköisesti jäsenet ovat samanhenkisiä ja jakavat kiinnostuksen samoihin asioihin – tietysti on tärkeää, että jäsenistö on sitoutunut yhdistyksen toimintaan ja tavoitteisiin. Motivoitunut ja innostunut jäsenistö on mielestäni tärkeä voimavara yhdistykselle. Sen avulla on mahdollista kehittää yhdistyksen omaa toimintaa, mutta ennen kaikkea jokainen jäsen toimii omalta osaltaan myös ”käyntikorttina” ulospäin edustaessaan yhdistystä. Jokainen jäsen luo omalla toiminnallaan ja käytöksellään kuvaa yhdistyksestä ulkoisille sidosryhmille ja näin vaikuttaa myös heidän mielikuviinsa yhdistyksestä. Jäsenet vaikuttavat vahvasti myös siihen millainen maine yhdistyksellä on ulospäin ja millaisena ulkoiset sidosryhmät kerhon toiminnan näkevät.

4 Turun Jääkiekkotuomarit ry:n sidosryhmien tunnistaminen

Yhteisö tarvitsee erilaisia yhteistyötahoja avuksi sekä varmistaakseen toimintansa sujumisen. Tästä syystä on tärkeää määritellä ja tunnistaa yhteisön tärkeimmät sidosryhmät.

Siukosaari (1999) nimittää määriteltäviä tahoja yhteistyö- ja kohderyhmiksi, jotka voidaan hyvin monessa tapauksessa (etenkin yrityksissä) määritellä hyvin samankaltaisesti – esimerkiksi asiakkaat, osakkaat, rahoittajat, henkilöstö ja media muodostavat eri yhteistyö- ja kohderyhmiä. Säännöllisin väliajoin on syytä kartoittaa toimintaympäristöä ja arvioida läheisten sidosryhmien roolia ja toimintaa. Sidoryhmien joukossa voi hyvin esiintyä vaihtuvuutta. (Siukosaari 1999, 133–135.)

Sidosryhmien määrittäminen on myös strategian suunnittelun kannalta olennaista, että eri sidosryhmien odotukset ja vaatimukset yhteistyöstä tulee huomioitua (Juholin 2001, 160). Yleensä yhteisön on suhteellisen helppo tunnistaa oman toimintansa kannalta tärkeimmät sidosryhmät sekä heidän toimintatapansa on ennustettavissa (Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015, 48–49).

Luvussa 5 käsiteltävän sidosryhmäanalyysin aluksi tehtäväni oli tunnistaa Turun Jääkiekkotuomarit ry:n ulkoisia avainsidosryhmiä. Oivalsin, että yhdistyksellä on paljon eri tahoja, joiden kanssa he ovat tiivistä yhteydessä pääasiassa jääkiekkokauden aikana.

Oli lähdettävä pohtimaan mielekästä tapaa jakaa sidosryhmät, jotta niiden hahmottaminen olisi helpompaa. Aiemmin mainitsemani Siukosaaren (1999) tapa ei voida soveltaa Tujen kohdalla, koska kyseessä ei ole yritys, vaikka tavallaan se palveluja tarjoaakin. Sidoryhmäajattelusta ja -jaottelusta on kirjoitettu paljon, mutta pääsääntöisesti yritysnäkökulmasta. Esimerkiksi Juholin (2001) puhuu sidosryhmien jaottelussa pääryhmistä ja alaryhmistä (Juholin 2001, 163).

Ikävalko (1995) tuo esille, että asiakasrekisteriä tehdessään asiakkaat voi jaotella alueittain esimerkiksi asiakkaat pääkaupunkiseudulla, Länsi-Suomessa ja Itä-Suomessa muodostavat omat ryhmänsä (Ikävalko 1995, 198). Tästä ajatuksesta sain oman ajatukseni, että samantyylinen jaottelu voisi toimia Tujen kohdalla parhaiten.

Pohdintojen jälkeen jälkeä parhaimmaksi jaottelumalliksi osoittautui sidosryhmien jakaminen *paikallisiin, alueellisiin ja valtakunnallisiin*. Se havainnollistaa selkeästi niitä tasoja, joilla paikallisella tuomarikerholla pitää olla valmius toimia. (kuvio 3)



Kuvio 3. Turun Jääkiekkotuomarit ry:n ulkoisten sidosryhmien jaottelu.

4.1 Paikalliset sidosryhmät

Paikallisella tasolla Turun alueella läheisiä sidosryhmiä ovat kaikki alueen jääkiekkoseurat ja sitä kautta joukkueiden pelaajat, toimihenkilöt ja valmentajat. Tujen kerhokouluttajan yksi monista tehtävistä on järjestää junioriseuroille seuratuomarikoulutusta, huolehtia seurayhteistyöstä yhdessä puheenjohtajan kanssa. Kerhokouluttaja huolehtii myös seuroilta tulevista palautteista, jotka koskevat junioriotteluiden tuomarityöskentelyä.

Yhteistyö paikallisten seurojen kanssa on aktiivista ja vuorovaikutteista – parannettavaa varmasti löytyy, mutta tavoite on kuitenkin selvä. Tujen päämäärä on laadukkaalla koulutuksella taata junioriotteluiden turvallisuus. Seurat ja juniorikiekkoilijoiden vanhemmat halutaan valjastaa kaikki yhteen tekemään työtä suomalaisen jääkiekkoilun puolesta. Tässä työssä apuna on Suomen Jääkiekkoliiton vuonna 2014 lanseeraama Suomalaisen jääkiekkoilun strategia 2014-2018 ja *Kunnioita Peliä* –ohjelma (S JL 2016a).

Talouden näkökulmasta Tujen tärkeä yhteistyökumppani on Toyota Autocenter, joka osaltaan mahdollistaa Turun Jääkiekkotuomarit ry:n laadukkaan koulutuksen, tarkkailutoiminnan sekä virkistystoiminnan. Kerhossa tiedostetaan haasteet yhteistyöeurojen metsästämisessä. Mitään ei voida pitää itsestään selvänä. Kaikkien sponsoritukien eteen on nähtävä vaivaa eikä työ viime vuosina ole ollut helppoa. Taloudellinen tilanne on haastava tällä hetkellä yleisesti ja yritykset säästävät markkinointiyhteistyösopimuksissaan.

Turussa toimii myös Suomen Jääkiekkoliiton nimeämä paikalliskouluttaja, jonka tehtäviin kuuluu nuorien ja lupaavien tuomareiden tarkkailu, valmennusryhmän ohjaaminen, tuomareiden kehittäminen ja kouluttaminen valtakunnallisiin sarjoihin. Paikalliskouluttaja tekee tiiviisti yhteistyötä kerhokouluttajan kanssa. He käyvät jatkuvaa keskustelua sähköpostitse tuomareista ja heidän kehittymisestään. Paikalliskouluttajan tehtävä on viedä lupaavia nuoria tuomareita eteenpäin ja saattaa heidät myös aluekouluttajan sekä liiton erotuomarikouluttajien tietoon.

Lisäksi paikallisia yhteistyötahoja ovat media, kaupungin päättäjät sekä jääkiekkoa seuraava yleisö. Mediaa hyödynnetään esimerkiksi rekrytointitarkoituksessa, kun halutaan uusia harrastajia mukaan tuomaritoimintaan, mutta median avulla voidaan tuoda esille myös lajin ajankohtaisia asioita, kuten kauden 2014-2015 alla, kun Turun Sanomat julkaisi artikkelin sääntömuutoksista, joista kertoivat Tujen tuomarit Aleks Rantala ja Sakari Suominen (TS 10.9.2014). Suominen on pitänyt myös Liigan linjatuumarin arjesta kertovaa blogia Turun Sanomien verkkosivuilla (Turun Sanomat).

Kerho haluaa tuoda tuomariasiaa esille mediassa asiallisesti, sillä suuri yleisöhän näkee yleensä sen, kun mediassa vilahtelevat erilaiset otsikot tuomarifarsseista tai -fiaskoista. Tällainen uutisointi ei mielestäni helpota uusien tuomareiden rekrytointia vaan valitettavasti päinvastoin saa varmasti monen kiinnostuneen epäilemään mukaan lähtemistä. Tästä syystä asialliset ja faktoihin perustuvat ulostulot tuomaritoiminnasta ovat perusteltuja ja välttämättömiä.

Kaupungin päättäjät puolestaan vaikuttavat osittain työskentelyolosuhteisiin pitämällä huolta kaupungin jäähalleista ja jään laadusta. Näin varmistetaan, että ottelut pystytään pelaamaan turvallisissa olosuhteissa. On tärkeää, että tarvittaessa tuomarikerholla on keskusteluyhteys kaupungin edustajiin – joko suoraan tai välikätenä hallien henkilökunta, joka välittää viestiä tarvittaessa liikuntavirastoon tai -lautakuntaan.

Jääkiekkoa seuraava turkulaisyleisö on siinä mielessä tärkeä paikallinen sidosryhmä kerholle, että siinä joukossa on potentiaalisia uusia tuomareita ja toimitsijoita kerhoon. On tärkeä, että kerho pystyy välittämään ammattimaisen, innostuneen ja kehittyvän kuvan toiminnastaan ulospäin. Yleisö on vaativaa ja syyttävä sormi saattaa helposti osoittaa kentällä olevia raitapaitoja, mikäli oman joukkueen peli ei kulje toivotulla tavalla. Jotta yleisö ymmärtäisi tuomareiden toimintaa paremmin, on tärkeää, että tuomaritoimintaa esitellään yleisölle ja sitä kautta päästään vuoropuheluun yleisön kanssa. Rakentavaa kritiikkiä saa ja pitää antaa, ja jos se käsitellään oikein, on se parhaimmillaan tärkeä osatekijä myös tuomaritoiminnan kehittymisessä.

4.2 Alueelliset sidosryhmät

Turun Tuomarikerho on yksi Länsirannikon alueen paikallisista tuomarikerhoista. Kauden aikana alueen tuomarikerhot kokoontuvat muutaman kerran sekä kauden päätteeksi on isompi niin sanottu kauden päätöspalaveri, jossa käydään syvemmin läpi ajankohtaisia asioita, pureudutaan haasteisiin ja vedetään yhteen päättynyt kausi. ”Vertaistuki”, jos sitä siksi voisi kutsua, on äärettömän tärkeää. Länsirannikon alueen tuomarikerhojen yhteistyö toimii ja kaikilla on kuitenkin yhteinen intressi kehittää suomalaista tuomaritoimintaa yhteistyössä valtakunnallisten toimijoiden kanssa. Länsirannikon tuomarikerhot tekevät konkreettisestikin yhteistyötä kauden aikana. Turun kerhon tuomarit ovat auttaneet alueen kerhoja paikkaamalla tuomarivajetta. Alueen kerhojen välistä yhteistyötä ja sen merkitystä ei voi liiaksi korostaa.

Suomen Jääkiekkoliitto on jakanut toimintaansa jääkiekkoalueisiin ja *Länsirannikko* on yksi Suomen Jääkiekkoliiton aluetoiminta-alueesta. Jokainen alue muodostaa toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden. Aluetoiminnalla jääkiekkoliitto mahdollistaa kaikille jäsenseuroille ja niiden jäsenille yhtä laadukasta palvelua alueesta ja asuinpaikasta riippumatta. Alueet toimivat seurojensa palveluorganisaationa ja kehittävät yhteistyötä yli lajirajojen. (SJL 2016c)

Alueen tehtävä on johtaa ja kehittää suomalaista jääkiekkoa jääkiekkoliiton sääntöjen ja strategian sekä alueen omien strategisten toimintasuunnitelmien mukaisesti. Tehtävien suorittamiseksi alue aktiivisesti kehittää omaa toimintaansa yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa. (SJL 2016c.)

Jokainen kahdeksasta jääkiekkoliiton toiminta-alueesta johtaa ja kehittää alueen koulutus-, valmennus-, ja kilpailutoimintaa. Tavoite on myös kehittää ja laajentaa jääkiekon harrastajapohjaa, tukea alueen seurojen toimintaedellytyksiä ja niiden toteutumista, huolehtia sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä alueella sekä toteuttaa muita jääkiekkoilua edistäviä toimia alueella. Alue vastaa toiminnastaan Jääkiekkoliitolle ja alueen aluekokoukselle. Alue toimintaa johtaa jokaiselle alueelle nimetty aluepäällikkö. Lisäksi alueilla toimii Jääkiekkoliiton nimeä aluekouluttaja, joka vastaa alueen tuomaritoiminnan kehittämisestä ja kouluttamisesta yhdessä paikallisten tuomarikerhojen kanssa. (SJL 2016c.)

4.3 Valtakunnalliset sidosryhmät

Valtakunnan tasolla Turun Jääkiekkotuomarit ry:n tärkeimmät yhteistyötahot ovat Suomen Jääkiekkotuomarieliitto (SJTL) ry, Suomen Jääkiekkoliitto (SJL) ry ja Liiga Oy.

Suomen Jääkiekkotuomarieliitto SJTL ry on paikallisten tuomarikerhojen valtakunnallinen kattojärjestö, joka vastaa kaikesta tuomaritoimintaan liittyvästä sopimustoiminnasta Suomessa järjestettävissä jääkiekkotapahtumissa ja turvaa jäsenistön toimintamahdollisuudet jäsenistön hyväksymin yhteistoimintasopimuksin ja valvoo niiden noudattamista. (SJTL 2015b.)

SJTL:n tehtävänä on varmistaa, että erotuomaritoiminnalla on haluttu asema jääkiekkoyhteisössä, varmistaa, että suomalaiset erotuomarit ovat jääkiekkoyhteisön ytimessä ja erotuomarit nauttivat laaja-alaista kunnioitusta lajin sisällä kaikilla toiminnan tasoilla. SJTL:n tehtävä on edistää suomalaisten erotuomareiden kehittymistä ja toimintaa siten, että suomalainen erotuomaritoiminta on maailmanlaajuisesti arvostettua ja tunnustettua. (SJTL 2015d.)

SJTL vastaa Suomen Jääkiekkoliiton (SJL) kanssa solmimansa yhteistoiminnan puitesopimuksen mukaan siitä, että jokainen jäsenyhdistys vastaa toiminta-alueellaan erotuomari- ja toimitsijatehtävien hoitamisesta puitesopimuksen ja SJL:n kilpailusääntöjen mukaisesti. (SJTL 2015c.)

SJTL ja SJL kehittävät yhteistyössä tuomaritoimintaa valtakunnallisesti kaikilla osaluueilla painopisteinä Liiga- ja Mestis-paikkakunnat sekä erikseen nimettävät kehitysalueet. Organisaatiot vastaavat yhdessä myös erotuomareiden koulutusorganisaatiosta, koulutuksen toimeenpanosta ja kaikista kustannuksista puitesopimuksessa määritellyn vastuunjaon mukaisesti. (SJTL 2015c.)

Puitesopimuksessa (SJTL 2015c) on myös määritelty erotuomari- ja toimitsijatoimintaa koskevista vastuunjaosta SJL:n ja SJTL:n paikallisyhdistysten kesken. SJTL huolehtii myös paikalliskerhojen toiminnan valvonnasta.

Suomen Jääkiekkotuomarien Liitto SJTL ry on luonut kerhotoiminnan laatukriteeristön (2015a), jonka tarkoitus on yhdenmukaistaa ja helpottaa jäsenyhdistysten toimintaa. SJTL:n hallitus kerää paikallisyhdistyksiltä vuosittain tietoja ja koostaa nämä tiedot tukemaan ja kehittämään paikallisten tuomarikerhojen toimintaa. Laatukriteerit määrittelevät tiettyjä reunaehtoja jäsenyhdistysten hallituksille, joiden täytyy toimittaa SJTL:lle vuosittain tiettyjä asiakirjoja yhdistyksen toiminnasta sekä huolehtia, että oman paikallisen yhdistyksen hallitustyöskentely ja vuosikokoukset on dokumentoitu asianmukaisesti. Lisäksi laatukriteeristö antaa suuntaviivoja ja ohjeita paikallisyhdistysten koulutustoimintaan sekä seurayhteistyöhön. (SJTL 2015a.)

SJTL pitää toiminnan omien arvojensa mukaisesti moraalisesti ja eettisesti arvostettuna. Toiminnan tulee olla läpinäkyvää sekä jäsenistölle että sidosryhmille. Koko erotuomariyhteisö kunnioittaa yhdistyksen arvojen mukaisesti jääkiekkoa lajina. (SJTL 2015d.)

Suomen Jääkiekkoliitto SJL ry:n tarkoituksena on omien toimintasääntöjensä mukaan kehittää ja edistää jääkiekkoilua ja muita sen toimintaan hyväksytyjä lajeja sekä toimia jäsentensä valtakunnallisena liittona, aatteellisena järjestönä ja yhdysiteenä. Liiton toiminnan perustana ovat liikunnan eettiset arvot ja urheilun reilun pelin periaatteet. (SJL 2016b.)

Tarkoitustaan Jääkiekkoliitto toteuttaa edistämällä lajiensa julkikuvaa ja yhteiskunnallista arvostusta sekä luomalla ja jalkauttamalla yhteistä toimintakulttuuria ja arvopohjaa jäsenistölleen. Lisäksi Jääkiekkoliitto valvoo sääntöjen noudattamista ja ratkaisee niitä koskevia rikkomuksia ja erimielisyyksiä. Jääkiekkoliitto vastaa lajiensa kansainvälisestä yhteistoiminnasta ja on Kansainvälisen Jääkiekkoliiton (IIHF) jäsenliitto. Lisäksi Jääkiekkoliiton tehtäviin kuuluu järjestää kansainvälisiä ja kansallisia kilpailuja sekä ohjata ja valvoa jäsentensä kilpailutoimintaa Suomessa ja ulkomailla. Liitto järjestää myös koulutus- ja valmennustoimintaa sekä tekee valistustyötä. (SJL 2016b.)

Suomen jääkiekkoliitto hyväksyy jäsenekseen rekisteröidyn urheiluseuran tai muun urheiluyhteisön – jäsenyyden edellytyksenä on, että jäsenseuran tarkoituksena on

edistää ja kehittää liiton toimintalajeja ja sitoutua noudattamaan liiton sekä niiden yhteisöjen sääntöjä, joiden jäsen jääkiekkoliitto on. (SJL 2016b.)

Suomen Jääkiekkoliiton ylin pääsarjataso sarja on *Mestis*, joka on Suomen toiseksi korkein sarjataso Liigan jälkeen. Jääkiekkoliiton tuomariorganisaatio vastaa liiton ylempien sarjatasojen tuomarehtävien määräämisestä. Liitto vastaa myös huippu-tuomareiden kouluttamisesta omissa koulutusturnauksissaan. (SJL 2016b.)

5 Ulkoisen sidosryhmäyhteistyön kehittämiskohteet

Kuten olen aiemmin tuonut tässä opinnäytetyössäni esille, niin viestintä on nykypäivänä erittäin tärkeä ottaa huomioon yhdistyksen toimintaa suunniteltaessa. Yhdistyksen viestinnällä on monta kohderyhmää, joista yksi on ulkoiset sidosryhmät. Luvussa neljä tein jaottelun Turun Jääkiekkotuomarit ry:n (Tuje) sidosryhmistä. Tässä opinnäytetyössä tavoitteenani on löytää kehittämiskohteet Tujen sidosryhmäyhteistyöhön ja antaa kehittämisehdotuksia sidosryhmäviestintään.

Kehittämistyön taustaksi halusin Tujen paikallisilta ja alueellisilta avainsidosryhmiltä mielipiteitä yhteistyön nykytilasta, mielikuvia sekä odotuksia yhteistyölle sekä käsityksiä ja näkemyksiä Tujen toiminnasta sekä sidosryhmien huomioon ottamisesta. Tavoitteenani oli saada ulkoisilta sidosryhmiltä rehellisiä ja suoria vastauksia, joiden pohjalta nousisi esiin selvät kehittämiskohteet.

Tässä luvussa käyn läpi tekemäni sidosryhmäanalyysin tutkimuskysymysten asettelua, analyysin toteuttamista, valitsemiani sidosryhmiä ja esittelen lyhyesti myös saamani tulokset. Tarkemmin pureudun valitsemiini kehityskohteisiin luvussa 6, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.

5.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa haluan selvittää ulkoisten sidosryhmien käsityksiä Tujen nykytilasta:

- Miltä Turun Jääkiekkotuomarit ry näyttää ulkoisen sidosryhmän silmin?
- Miten tuomarikerho tällä hetkellä vastaa sidosryhmän tarpeisiin?

Haluan tutkimuksessa kääntää katsetta myös tulevaan ja selvittää:

- Millaisia odotuksia ja toiveita sidosryhmällä on Tujea kohtaan?
- Millä tavalla Tuje voisi kehittää sidosryhmäviestintää ja/tai –yhteistyötä tulevaisuudessa?

5.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni vastaa mielestäni parhaiten toiminnallisen opinnäytetyön määritelmää, vaikka siinä on mukana myös tutkimuksellisia elementtejä uuden tiedon muodossa. Nämä uudet tiedot ovat välttämättömiä, jotta saan ajantasaisen kuvan Tujen

avainsidosryhmien tuntemuksista sidosryhmäyhteistyön nykytilasta. Kari Salonen (2013) tiivistää mielestäni hyvin sen mistä opinnäytetyössäni on kyse:

Kehittämishankkeen tuloksena syntyy yleensä jokin konkreettinen tuote: esimerkiksi malli, kuvaus, opas, kirja, esite, toimintapäivä tai kansio. Tässä toiminnallinen opinnäytetyö eroaa tutkimuksellisesta opinnäytetyöstä, jonka tavoitteena on tuottaa tutkimuksen tekemisen säännöin uutta tietoa tilaajalle, työyhteisölle tai tekijälle itselleen. (Salonen 2013.)

Tutkimuksen suunnittelu on aina valintojen tekemistä. Täytyy pohtia mitä tutkitaan, minkälaista aineistoa tulisi kerätä tai mitä lähestymistapaa tulisi käyttää. Harvoin tutkimuksen tekemiseen liittyviin kysymyksiin on ”oikeita” vastauksia, mutta valinnat ja päätökset on tehtävä. Ne ovat tärkeitä tutkimuksen kannalta. Alkuvaiheessa tehdyistä valinnoista riippuu osittain myös se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Täytyy valmistautua myös siihen, että vasta analyysivaiheessa oivaltaa sen, miten kysymykset olisi pitänyt asettaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 123 ja 221.)

Tutkimuksellisen työn ydintä on kerätyn tutkimusaineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen (Hirsjärvi ym. 1997, 221). Lähestyn omaa työtäni käytännönläheisesti ja pyrin avaamaan sidosryhmäanalyysin tuloksia mahdollisimman konkreettisesti.

Omassa työssäni tutkimus ei ole pääosassa vaan sen pohjalta löytyvät teemat, joista nousevat kehittämiskohteet. Jos mietitään perinteisiä tutkimuksellisia metodeja, niin olen tässä taustatutkimuksessa käyttänyt laadulliseen tutkimukseen soveltuvia haastattelua, havainnointia sekä kyselytutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää edellä mainittuja tiedonhakumenetelmiä yksittäin tai rinnakkain (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Haastattelu on ollut päämenetelmä, kun puhutaan kvalitatiivisista tutkimuksista (Hirsjärvi ym. 1997, 205). Haastattelun ja kyselyn idea on erittäin yksinkertainen. Kun halutaan selvittää ihmisen ajatuksia, toimintaa tai mielipiteitä, on helpointa kysyä asiaa suoraan häneltä. Kyselyä ja haastattelua ei ole järkevää lähteä erottelemaan toisistaan, mutta käsitteinä ne eivät ole täysin synonyymejä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastattelu on aika ainutlaatuinen tiedonhankintamenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi ym. 1997, 204). Kyselyyn verrattuna haastattelun etu on myös joustavuus. Kysymykset voidaan esit-

tää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Haastattelijalla on myös mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, toistaa kysymyksiä tarvittaessa, selventää ilmauksia ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. On tärkeää ennen haastattelua antaa haastateltavalle tiedoksi aihe, josta häntä haastatellaan, jotta hänellä on aikaa valmistautua tulevaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Kyselyn avulla voidaan puolestaan kerätä tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista tai mielipiteistä. Kyselyn käyttämiseen liittyy tiettyjä heikkouksia. Tavallisesti sen avulla saatuja tietoja pidetään pinnallisina ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Haittoina kyselytutkimuksissa pidetään muun muassa sitä, että tutkijalla ei ole mahdollista varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat kyselyyn suhtautuneet eli kuinka huolellisesti ja rehellisesti he ovat pyrkineet vastaamaan. Lisäksi vastaajakato nousee joissakin tapauksissa suureksi. (Hirsjärvi ym. 1997, 195–199.)

Valitsin sidosryhmäanalyysin kyselylomakkeeseen ainoastaan avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista omin sanoin ajatuksiaan ja vastaukset myös osoittavat vastaajan perehtyneisyyden aiheeseen. Avoimista vastauksista voi myös hyvin saada selville vastaajien asiaan liittyvien tunteiden voimakkuuden, se myös antaa mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja. (Hirsjärvi ym. 1997, 201.)

Analysoinnissa pyrin hyödyntämään myös itse tekemiäni havaintoja, sillä olen ollut yhdistyksen aktiivinen jäsen vuodesta 2007 saakka ja vuodesta 2008 saakka olen osallistunut yhdistyksen hallituksen kokouksiin, joten on perusteltua käyttää hyödyksi myös omaa kokemustani.

Havainnointi tutkimusmenetelmänä auttaa selvittämään sitä mitä tapahtui. Havainnointi antaa tutkijalle välitöntä tietoa yksilöiden toiminnasta. Sitä ei rasita keinotekoisuus, kuten useita muita tutkimusmenetelmiä. Havainnoinnissa saattaa syntyä ongelmia, mikäli havainnoija suhtautuu emotionaalisesti tutkimuksen kohteeseen. Samalla kärsii myös tutkimuksen objektiivisuus. (Hirsjärvi ym. 1997, 209–210.)

Havainnointi ei ole tässä sidosryhmäanalyysissä tutkimusmetodina vaan ainoastaan työkaluna tutkimustulosten tulkinassa. Kun peilaan tuloksia Tujen nykytilaan hyödynnän myös itse tekemiäni havaintoja vuosien aikana. Pysin kuitenkin analyysissä

olemaan parhaani mukaan objektiivinen ja puntaroimaan vastauksia rehellisesti eikä myöskään välttä kritiikin antamista, jos sille esiintyy aiheita.

5.3 Aineiston kerääminen

Aineiston kerääminen tutkimusta varten tapahtui maaliskuuhun 2016 aikana. Ensimmäisenä lähetin taustakyselyn tutkimusta varten yhdistyksen puheenjohtajalle ja kerhokouluttajalle.

Näiden taustoittavien kyselyjen tavoitteena oli antaa minulle parempi käsitys siitä, kuinka monen eri tahon kanssa puheenjohtaja ja kerhokouluttaja kauden aikana pitävät yhteyttä ja kuinka tiiviisti. Kerhokouluttajalta saamani vastaukset osittain vahvistivat omia käsityksiäni ulkoisista avainsidosryhmistä, mutta osaltaan hieman muuttivat niitä.

Aluksi valitsin kaksi sidosryhmien edustajaa haastateltavaksi. Teemahaastattelujen tarkoitus oli selvittää tutkimuskysymysten mukaisesti näiden sidosryhmien mielipiteitä siitä, millaisia mielikuvia heillä on Tujesta tällä hetkellä ja mitä ajatuksia heillä on yhteistyön nykytilasta. Näitä haastatteluja hyödynsin kyselyhaastattelulomakkeen luomisessa, sillä haastattelutilanteissa huomasin tiettyjä päällekkäisyyksiä tekemässäni kysymysrungossa. Haastattelujen aikana oli helppo reagoida ja muuttaa näiltä osin kysymysten asettelua ja totta kai myös haastateltavat saattoivat vastata jo aiemmassa kysymyksessä laajemmin, joten osa kysymyksistä oli tämän vuoksi sitten turhia. Haastattelukysymyksistä on esitelty esimerkkirunko liitteessä 1.

Mielestäni sain tiivistettyä olennaiset kysymykset hyvin kyselylomakkeelle (liite1). Jonkun verran toki jouduin tekemään sidosryhmäkohtaisia kysymyksiä – ei alueen muilta erotuomarikerhoilta voi tismalleen samoja kysymyksiä kysyä kuin esimerkiksi Turun paikallisilta jääkiekkoseuroilta. Tein ainoastaan avoimia kysymyksiä ja lähetin kyselyn sähköpostilla valituille avainsidosryhmien edustajille. Lähettäessäni kysymyksiä sidosryhmille kirjoitin viestiksi lyhyen selvityksen siitä, mitä varten pyydän heitä vastaamaan alla oleviin kysymyksiin. Halusin tehdä vastaamisen vastaanottajalle mahdollisimman helpoksi, joten liitin kysymykset suoraan sähköpostin viestikenttään. Lisäsin kyselylomakkeen myös Word-tiedostona sähköpostin liitteeksi.

Annoin vastaajille kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Sähköpostiviestissäni ilmoitin, mitä kautta olin saanut yhteystiedot ja miksi lähestyn juuri kyseistä henkilöä sidosryhmän edustajana. Pyysin vastaanottajia ilmoittamaan minulle, että ovat saaneet viestin ja samalla myös mahdollisesti sen, jos eivät ole oikea henkilö vastaamaan kyselyyn edustamansa yhteisön puolesta. Lähetin myös muistutuksen vastaamisesta vajaata viikkoa ennen vastausajan umpeutumista.

Haastatteluaineistot litteroin tekstitiedostoiksi ja keräsin saamani kyselyiden vastaukset samaan tapaan tekstitiedostoon. Tämän jälkeen luin vastaukset ja merkitsin toistuvia teemoja ja aiheita, joista erottui selkeästi sidosryhmäyhteistyön kehittämisen kannalta olennaiset teemat ja niitä avaan tarkemmin tässä luvussa vastaajien kommentteihin peilaten.

Hyödynnän sidosryhmäanalyysin tulosten johtopäätösosiossa myös Tujen kerhokouluttaja Ville Bergströmin antamia taustatietoja.

5.4 Tutkimukseen osallistujat

Paikallisista sidosryhmistä sidosryhmäanalyysiin valikoituivat:

Kiekko-67 ry
Naantalin Vg-62 ry
Raisio Nuorisokiekko ry
SJL:n paikalliskouluttaja
Toyota Autocenter
TPS Junioriekko ry
Turun Kisa-Veikot ry
Turun Toverit ry

Ja alueellisista sidosryhmistä osallistujat olivat:

Forssan Erotuomarikerho ry
Porin Jääkiekkoerotuomarit ry
Rauman Jääkiekkotuomarit ry
Salon Jääkiekkoerotuomarit ry
SJL:n Länsirannikon aluekouluttaja
SJL:n Länsirannikon aluepäällikkö

Rajasin tutkimuksen koskemaan paikallisia ja alueellisia sidosryhmiä, koska Tuje toimii tiiviimmässä yhteistyössä näiden sidosryhmien edustajien kanssa. Valtakunnalliset sidosryhmät ovat toki tärkeitä, mutta vuoropuhelu ja yhteistyö valtakunnan tasolle kulkee yleensä Länsirannikon alueen kautta.

5.5 Tutkimustulokset

Sidosryhmäanalyysia varten minulla on käytettävissä neljän tahon vastaukset. Olisin toki toivonut enemmän vastauksia, mutta onneksi sain vastauksia sekä paikallisilta että alueellisilta sidosryhmiltä. Koin kuitenkin saaneeni hyviä ja ponnekkaita vastauksia, joista huomasi, että vastaajat ovat perehtyneet asiaan ja halusivat selvästi kertoa näkemyksensä pyydettyihin asioihin.

Käyn tutkimustulokset tässä kappaleessa teemoittain läpi, mutta varsinaisiin kehittämiskohteisiin ja -ehdotuksiin pureudun tarkemmin vasta seuraavassa luvussa. Tässä luvussa nostan esille mielestäni sidosryhmäanalyysin pohjalta tärkeimpiä huomioita, joilla koen olevani eniten merkitystä Tujen sidosryhmäyhteistyön kehittämisen kannalta.

Johtuen vastaajien pienestä määrästä en erottele haastattelu- ja kyselytutkimuksessa saatuja vastauksia vaan esitän tässä luvussa esille tuodut vastaukset tunnuksilla V1, V2, V3 ja V4 – jokainen osallistuja saa siis itselleen tunnuksen V eli ”vastaaja” ja numeron 1–4.

Tujen sidosryhmät ovat analyysin perusteella huomanneet kehitystä toiminnassa muutaman viime kauden aikana. Voidaan myös sanoa, että Tujen rooli tiedetään ja tunnetaan hyvin – Turussa ei pelattaisi ilman Tujea ja sen tuomareita yhtään jääkiekko-ottelua. Tässä mielessä Tuje nähtiin tärkeänä toimijana jääkiekon parissa, mutta samalla hieman etäisenä eikä niin tutuna eli ei tarkalleen tiedetty, miten Tuje toimii ja mitä toiminta kaiken kaikkiaan pitää sisällään. Yksittäiset tuomarit olivat tulleet tutuksi, mutta yhdistyksestä ei osattu kertoa enempää.

Tuje tekee työtä taustalla pitämättä sen kummemmin ääntä itsestään. Työ on tärkeää, sillä ilman tuomareita otteluita olisi vaikea pelata. (V1)

Tunnen tuomareita, mutta en sitä heidän erotuomarikerhoa ja sen toimintaa tunne. (V2)

Parhaiten tunnettu henkilö analyysin mukaan on kerhokouluttaja Ville Bergström, joka saa omasta toiminnastaan kiitosta sidosryhmiltä. Hän saa kiitosta muuan muassa toimintatapojen ja tuomarikoulutuksen kehittamisestä, asioihin paneutumisesta, nopeista reagoinneista ja vastauksista asioihin sekä luvattujen asioiden pitämisestä.

Kehittynyt varsinkin kahden viime vuoden aikana kerhokouluttaja Bergströmin Villen kautta. Se on aika dynaaminen ja tota asioihin suhtaudutaan vakavasti ja sovittuja asioita pidetään aika hyvin. {...} Aiemmin ei ehkä ne sovitut asiat ole pitänyt. Nyt mitä sovitaan, niin se pitää. Se on mun mielestä se kaiken perusta, että ollaan rehellisiä ja avoimia ja kaikilla on avoimet kortit, niin silloin pystytään kehittämään noita nuoria poikia paljon enemmän ja nopeammin. (V4)

Bergström on tullut tutuksi. Hän on saattanut käydä kauden aikana kertomassa meidän valmentajille, että näihin ja näihin painopisteisiin tuomarit tällä hetkellä keskittyy ja painottaa. (V2)

Vastaukset tulee yleensä yllättävänkin nopeasti mitä kysyy, tai jos on jotain epäätietoisuutta. (V4)

Kerhosta on välittynyt selkeästi aktiivinen ja positiivinen kuva sidosryhmille. Vastauksista oli selvästi nähtävissä, että sidosryhmien yhteydenotot painottuivat lähes poikkeuksetta tuomareihin ja koulutusasioihin. Tämä on toki täysin perusteltua ja ymmärrettävää, sillä se on Tujen tärkein osa-alue ja oikeastaan koko toiminnan perusta. Jonkun verran sidosryhmien edustajat olivat yhteydessä Tujeen myös talousasioiden tiimoilta. Lähinnä jos laskutusasioissa ilmeni epäselvyyksiä.

Useimmiten olen yhteydessä kerhokouluttajaan, valmennusryhmän vetäjään, mutta myös muihin kouluttajiin ja myös tuomarien kanssa välillä. (V3)

Sen jälkeen kuin tuomarilaskutuksessa siirryttiin koontilaskumalliin, en ole ollut yhteydessä Tujeen lainkaan. Aikaisemmin yhteydenotot liittyivät laskutukseen: lasku kauteissa, joku lasku maksettu kahteen kertaan yms. (V1)

Kukaan vastaajista ei kokenut, että Tujea olisi vaikea lähestyä vaan päinvastoin sidosryhmien edustajat kokivat, että heidän asiansa on hoidettu. Heitä on palveltu hyvin ja asiantuntevasti. Tuomarikerhoa on helppo lähestyä ja se nähtiin etäisestä vaikutelmasta huolimatta asiantuntevana ja osaavana yhteisönä, joka suhtautuu sidosryhmien yhteydenottoihin asiallisesti ja ystävällisesti.

Vastaukset kysymyksiin on tullut asiallisesti ja suhteellisen nopeasti. (V3)

Yhteydenottoihin on suhtauduttu positiivisesti ja hyvin. Just parantunut kahden viime vuoden aikana eikä mietitä, että taas se laittaa viestiä/soittaa. Ei mietitä, että taasko jääkiekkoliitto "ahdistelee". (V4)

Tujen toiminnan avoimuus tuomareiden keskuudessa ja tuomarikoulutuksessa on selvästi parantunut viimeisten vuosien aikana. Tämä nähtiin sidosryhmien puolella

selkeänä kehitysaskeleena aiempaan. Nähtiin, että tällä hetkellä koulutuksessa merkitsevät oikeasti ne tärkeimmät asiat eli henkilön kyvyt kentällä. Tavoite on kuitenkin kehittää motivoituneista ja potentiaalisista nuorista tulevia huipputuomareita.

Avoimuus on lisääntynyt paljon. Jos joku tyyppi ei ole kentän ulkopuolella henkilönä miellyttävä tai johonkin muottiin sopiva, niin sitä ei enää syrjäytetä vaan teot puhuu siellä kentällä eikä se ihmisen persoona. (V4)

Selvänä kehityskohteena sekä Tujen sisällä että sidosryhmissä nähtiin paikallisen seurayhteistyön kehittäminen. Tämä asia nousi esille kaikissa vastauksissa. Asiassa ymmärrettiin myös se, että Tuje ei yksin ole vastuussa siitä, että Turun seudulla seurayhteistyö on tällä hetkellä huonoissa kantimissa. Erityisesti seurayhteistyön merkitys nähtiin äärettömän tärkeässä roolissa uusien tuomareiden rekrytoinnin kannalta, sillä omasta pelaajataustasta on tuomarille valtavasti hyötyä.

Miten me saadaan rekrytoitua porukkaa ja just niitä, joita me tähän haluttaisiin eli entisiä pelaajia, jotka olisi kullannarvoisia tässä. Niillä on kokemus, pelinäkemyks ja ne tietää sen maailman, jossa pelaajat siellä toimii, niin silloin on paljon helpompi lähteä ja mennä sinne mukaan ja osata itsensä luovia siellä. (V4)

Rekrytointiin uusia ajatuksia, seurayhteistyö on tässä aivan ykkösjuuttu. (V3)

Seurayhteistyön kehittäminen nousi ylivoimaisesti eniten esille analyysissä. Se näyttää olevan sellainen asia, johon Tujen on todella syytä keskittää resursseja lähitulevaisuudessa. Useissa vastauksissa annettiin ideoita seurayhteistyön kehittämiseen.

Täytyy mennä joukkueisiin markkinoimaan sitä. SM-tason joukkueisiin. Siellä lopettaa ääretön määrä hyviä pelaajia loukkaantumisiin, mutta pystyy hoitamaan sitä erotuomarin tehtävää. Jalkatyötä se vaatii. Markkinointi seuroihin suoraan. Se on kerhojen iso juttu täällä hetkelle. (V4)

Jos mä olisin Tujen markkinointipäällikkö, niin mä kehittäisin siihen selkeän systeemin, jolla otettaisiin seuroihin yhteyttä, kun pelaajat lopettaa, niin me ohjataan ne teille ja kehen käsketään ottamaan yhteyttä. (V2)

(Tuomari)kerhojen pitäisi hoitaa se rooli kunnolla, niin silloin sieltä tulisi sitä kilpailua alue-, paikallis- ja liitonkouluttajille, mistä pystyisi sitten kunnolla valitsemaan ne jätkäät, jotka haluaa. (V4)

Myös Suomen Jääkiekkotuomarien Liitto SJTL ry määrittelee omissa laatukriteereissään seurayhteistyön merkityksen korkealle ja toivoo paikallisilta erotuomarikerhoilta aktiivisia toimia lähialueensa seurojen suuntaan, jotta uusien tuomareiden rekrytointi onnistuu ja saadaan taattua myös tuomareiden riittävyys jatkossa. (SJTL 2015a)

Myös kerhokouluttaja Ville Bergström tiedostaa sen, että seurayhteistyötä on tulevaisuudessa kehitettävä, vaikka se on haasteellista. Pienetkin parannukset vaikuttavat asiaan ja lisäävät samalla kiinnostusta tuomaritoimintaa kohtaan.

Seurayhteistyö on tulevaisuuden tärkeimpiä kehittämisen kohteita. Se varmistaa rekrytoinnin onnistumisen ja hyvien uusien tuomareiden saamisen toimintaamme {...} Kun seurayhteistyötä parannetaan, kiinnostuneiden määrä toivottavasti lisääntyy ja toimintamme laatukin paranee. (Bergström 2016.)

Sidosryhmät tiedostavat, että tuomarikerho kärsii tuomaripulasta. Tämä tilanne ei koske ainoastaan Turun seutua vaan useita paikallisia tuomarikerhoja Länsirannikon alueella. Yhtenä negatiivisena asiana tuomareiden rekrytoinnin kannalta nähtiin tuomaritoiminnasta käytävä julkinen keskustelu. Toisaalta akuuttia tuomaripulaa toivottiin helpotettavan myös sillä, että otetaan entistä aktiivisemmin ja rohkeammin yhteyttä naapurikerhoon ja pyydetäisiin tarvittaessa tuomariapua.

Ei tämä ole mikään mediaseksikäs laji (tuomarointi) ole, päinvastoin. Kyllä siellä varmasti moni Kalle ja Ville miettii, että lähdenkö kurssille. Nyt kun Playoff-ottelut menossa – jos nyt vielä runkosarja meni Liigan ja Mestiksen osalta ihan ok, niin nyt on tullut niitä lyttäyksiä oikein totaalisesti. (V4)

Meillä on valtakunnan tasolla katsottuna erittäin aktiivista toimintaa, joissakin tilanteissa voisi miettiä enemmän yhteistyötä tuomari tehtävien kohdalla. (V3)

Rohkeammin voisi kerhot lähestyä toisiaan ja pyytää apua. Se on tosin parantunut paljon. (V4)

Kuten luvussa neljä esittelin, niin Tujella on sidosryhmiä eri tasoilla ja se tuo mukanaan sen haasteen, että täytyy huomioida sidosryhmiä eri tavoin ja erilaisilla viesteillä. Sidosryhmäanalyysin mukaan Tujen paikalliset ja alueelliset sidosryhmät ovat kiinnostuneita tuomarikerhon toiminnasta ja kaipaavat tietoja.

Analyysistä kävi ilmi, että yhteydenpitoa on, mutta se ei ole tällä hetkellä kaikilta osin suunnitelmallista eikä tavoitteellista. Pääosin yhteydenpitoon oltiin kohtalaisen tyytyväisiä. Useampi vastaaja toi esiin sen, että ainahan sitä voisi olla aktiivisempi itsekin.

Aina voi olla aktiivisempi puolin ja toisin. (V3)

Ei sitä tietojen jakoa ole koskaan liikaa, ei kai koskaan voi ollakaan liian korkealla tasolla. (V4)

Sidosryhmien edustajat kertoivat myös asioista, jotka heitä kiinnostavat ja joista he jatkossa haluaisivat saada tietoja. Tiedon tarve vaihtelee sen mukaan, missä roolissa sidosryhmän edustaja Tujeen on.

Paikallis- ja aluetason kouluttajat ovat kiinnostuneet saamaan tietoja kerhon tuomareista ja heidän kehittymisestään, sekä tietysti kuulemaan mahdollisista ongelmatilanteista joko kentällä tai kentän ulkopuolella. Toivottiin myös, että Tujen kouluttajat pyytäisivät rohkeammin koulutusapua, jos vaan tarvetta ilmenee.

Tuomarien kehittymisestä, seurojen suunnalta tulevista palautteista, ongelmakohdista. (V3)

Vielä enemmän voisi ottaa hihasta kiinni ja nimillä tai pyytää sitten koulutusapua {...} Haluan raportteja kentältä. (V4)

Samalla ymmärrettiin myös suurin haaste, joka tässä tuomareiden koulutustoiminnassa on: ajan puute. Poikkeuksetta kaikilla toiminnassa mukana olevilla kouluttajilla ja tuomareilla on siviilityö eli tuomarina tai kouluttajana toimiminen on harrastus, joka vaatii aikaa ja äärimmäistä sitoutumista, määrätietoista työtä kehittymisen eteen, motivaation ja kunniahimoa, jos haluaa edetä tuomarina kansainväliselle huipulle.

Ongelma on se. Tämä on kuitenkin vapaaehtoistyötä. Eikä kukaan tee tätä rahan takia. Ajan puute on se isoin juttu. (V4)

Myös Tujen puolelta tiedostetaan ajankäytön haasteet ja kerhokouluttaja myöntää, että se on yksi suurista haasteista – samoin kuin kouluttajien vähyys. Nämä kaksi asiaa aiheuttavat haasteita varsinkin siihen, että jokainen aloitteleva tuomari saisi henkilökohtaista huomiota uransa alkuvaiheessa. (Bergström 2016.)

Joukkueiden edustajat ovat kiinnostuneet kuulemaan tuomareiden painotuksista kentällä - mihin he kiinnittävät erityishuomiota otteluissa. Osalla vastaajista oli kokemusta siitä, että Tujen kerhokouluttaja on osallistunut heidän tilaisuuksiinsa ja kertonut valmentajille sen hetkisistä painotuksista tuomaritoiminnassa. Tämä nähtiin hyvänä toimintatapana ja toivottiin, että siitä tulisi pysyvä käytäntö.

Lisäksi toivottiin yhteisiä tapaamisia kauden aikana ja kehittää yhteistyötä silläkin tavalla tulevaisuudessa. Tuomarikerhosta selvästi kaivataan tietoja ja seurat haluavat pysyä ajan tasalla tuomaritoiminnan muutoksista, jotta he pystyvät välittämään taas tietoa eteenpäin omille valmentajilleen ja joukkueilleen.

Kyllä me tarvitaan ja halutaan tietoja. Taas me pystytään käyttämään sitä meidän omaan peliin. Yhteistyö voisi olla parempaa. Ei siinä ole mitään heikkoa. Mutta säännölliset tapaamiset tai vähän läpikäynnit veisi hommaa eteenpäin. (V2)

Infokirjeet/kuukausikirjeet, jos siellä ei ole mitään sellaista, että siitä on haittaa, niin vois sellaisen 2–3 kertaa kaudessa meillekin laittaa. Elo-syyskuussa on käyty kertomassa painotuksista, ja jos tulee muutoksia niihin, niin totta kai me halutaan ne tietää. (V2)

Bergströmin mukaan paikallisille seuroille on säännöllisesti tarjottu mahdollisuutta tuomarikerhon järjestämään seuratuomarikurssiin, mutta tällä hetkellä yhteistyö on pelkästään tuomarikerhon aloitteesta tapahtuvaa.

Seuratuomarikurssia pidetään hyvänä ja pelinäkemyistä kehittäväenä nuorille jääkiekkojunioreille. Samalla laiminlyönti kurssien toteuttamisen suhteen tunnustettiin myös paikallisessa seurassa.

X:ssä heikko – ei ole pelkästään Tujen ongelma vaan myös meidän. Huonosti meiltä hallinnoitu. Siinä meillä on kyllä parannettavaa, että saataisiin meidän C- ja B-junnut käymään seuratuomarikurssi. Sitä pitäisi ehkä laajentaa ja katsoa, että oisko sitten C- vai B-junnut. Voisiko sitä katsoa ikäluokittain? Ensi kaudella C-junnut on -01 ja niitä tulee vaan kaksi joukkuetta. Se kurssi on äärimmäisen hieno juttu, se auttaa myös kehittämään pelaajia näkemään kenttää eri tavalla. (V2)

Myös seuroissa painitaan ajankäytön ongelmien suhteen, sillä jo C- ja B-junioreiden viikko-ohjelmat alkavat olla niin täynnä, että ylimääräistä ohjelmaa on vaikea maahuttaa mukaan, vaikka se nähdäänkin tärkeänä.

Yhteydenpito on Tujen suunnalta sidosryhmien mielestä mennyt viime vuosien aikana eteenpäin, muuttunut avoimemmaksi ja sitä kautta kehittynyt. Vielä kehitettävää riittää, mutta tällä hetkellä ollaan oikealla tiellä, jos puhutaan tuomaritoimintaan liittyvästä yhteydenpidosta.

Kauden aikana yhteyttä pidetään kaikilla mahdollisilla keinoilla – puhelut, sähköposti, keskustelut, tapaamiset, tarkkailut ja palautteet. Alueen tuomarikerhot kokoontuvat kauden aikana muutamia kertoja yhteispalaverihin, joissa käydään ajankohtaisia asioita läpi. Nämä ovat myös parantaneet ja kehittäneet yhteydenpitoa entisestään.

Parin kolmen vuoden aikana parantunut. Käydään läpi 2–3 tapaamisessa kerhojen tilannetta läpi. Oikein hyvin kehittynyt. (V3)

Tartutaan helpommin, kun asiat tehdään asiat avoimesti. Mielenpitoa vaihdetaan. Vielä välillä touhu on kankeaa. Kaikki ollaan ihmisiä, eikä tämä ole mitään salatietä, niin avoimuus auttaa. (V4)

Vastauksissa nousi esille myös ehdotus paikallisten koulutusryhmien kouluttajien sekä alueen kerhokouluttajien mahdollisista tapaamisista tietojen vaihdon merkeissä muutamien kertoja kauden aikana.

Kaikki viestintävälineet käytössä riippuu asiasta, sähköposti ja puhelin yleisimmät. Koulutukseen, nimeämiseen ja palautteisiin tullessiin asioihin. Kerhoilla säännölliset palaverit kauden aikana 3 kertaa. Kerhojen edustajia tapaan kauden aikana eri tapahtumissa, mm. silloin kun olen tarkkailemassa paikkakunnalla. (V3)

Tujella on hyvä koulutusryhmä. 2–3 kertaa kauden aikana palaveri koulutusryhmän ja paikalliskouluttajan kesken, jolloin kasvotusten vaihdetaan tietoja ja voi tulla erilaisia huomioita esille, mitä kirjoitetuissa raporteissa. (V4)

Täytyy miettiä olisiko tarpeellista olla kerhokouluttajien kesken kauden aikana säännöllisiä palavereja kaikkien kerhojen kesken. (V3)

Tujen toiminnan kannalta myös ulkoisten avainsidosryhmien mielikuvat yhdistyksestä ovat tärkeässä roolissa toiminnan kehittämisen kannalta. Analyysin tulosten mukaan Tuje nähtiin aktiivisena toimijana, joka suhtautuu sidosryhmiinsä positiivisesti.

Toiminnan jatkuvuuden kannalta nähtiin tiettyjä asioita, joita yhdistyksen tulisi miettiä. Vastauksissa tuotiin esille huoli siitä, että kerho ei kaikilta osin ole täysin yhtenäinen ja siitä, miten nuoremmat sukupolvet saataisiin innostumaan myös toimitsijatehtävistä. Myös yhdistyksen verkkosivujen kautta välittyvä mielikuvaa ei palvele Tujea tällä hetkellä parhaalla mahdollisella tavalla. Se ei palvele sidosryhmiä eikä houkuttele uusia tuomareita toimintaan mukaan.

Pitää arvostaa ja huolehtia kerhon toimijoita eri tehtävissä. On kunnossa tällä hetkellä, mutta jos ei johtokunta ole tämän asian päällä, niin voi aika nopeastikin heikentyä. (V3)

Kyllä toimitsijapuoli pitäisi saada johonkin ruotuun. Sinne ei vaan kerta kaikkiaan jostain syystä nuorennusta ei näy näköpiirissäkään {...} siellä on vanhojen toimitsijoiden ryhmä ja sitten on tuomarit. Ne eivät keskustele ihan sillä tasolla kuin pitäisi. Ilman toimitsijoita ei ole yhtään peliä, ilman tuomareita ei ole yhtään peliä. Sitten kun nämä ovat kaksi hieman erillistä ryhmää siellä, niin se ei vaan jotenkin toimi. Sinne pitäisi saada se nuorennusleikkaus ja se tietynlainen vanhakantainen asenne ja ajattelu kokonaan pois sieltä. (V4)

Tujen nettisivut näyttää siltä, että ne on tehty Commodore 64:lle, on hyvin vanhakan-
taiset ja ehkä toiminnotkin sen mukaiset. (V2)

Mielikuvien merkitystä ei nykypäivänä voi liiaksi korostaa. Niillä on valtaisa merkitys esimerkiksi siinä, kuinka houkuttelevaksi esimerkiksi tuomariuraa miettivä nuori kokee Tujen toiminnan. Tujen on ajateltava asiaa asettumalla ulkopuolisen asemaan, sillä kilpailu on kovaa myös harrastusten valitsemisessa.

Tuje kilpailee myös seurojen kanssa, koska yhtä lailla seurat pyrkivät rekrytoimaan omia lopettavia junioreitaan valmentajiksi. Seurat ovat samaan aikaan kuitenkin halukkaita auttamaan myös Tujea uusien tuomareiden rekrytoinnissa.

Mehän tehdään täällä itse sitä samaa, kun pelaajat lopettaa. Yritetään saada heidät valmentajiksi. Ei se tarteis, kun A4-flyerin, niin kyllä me täältä sellaista pelaajille jae-taan. (V2)

Myös tuomarit toimivat omalta osaltaan mielikuvan välittäjinä viheltäessään otteluita. Omalla käytöksellä ja esiintymisellä tuomari luo pelaajille ja joukkueiden toimihenkilöille mielikuvaa tuomaritoiminnasta sekä Tujesta. Väistämättä kauden aikana pelaajat ja tuomarit oppivat tuntemaan toisensa.

Junnut mukana. Lähentää pelaajia ja tuomareita. Tuomaritkin on ihmisiä, ja yrittää parhaansa. Tutustuttaisiin paremmin. Välipalavereita. Miksei me voitaisi olla mukana tuomarikoulutuksessa joskus? (V2)

Tässäkin nähdään yksi mahdollisuus vielä parantaa ja lähentää tuomareita ja pelaajia, jotta yhteistyö otteluiden aikana kentällä sujuisi moitteettomasti. Analyysin vastauksissa tuli esille ehdotus, että C- ja B-junioreille tarjottaisiin mahdollisuutta päästä seuraamaan tuomarikoulutusta, jolloin pelaajat näkisivät käytännössä, millaista koulutus on sekä oppisivat tuntemaan tuomareita myös kentän ulkopuolella. Selvästi seuramat toivovat lisää ja laaja-alaisempaa yhteistyötä tuomarikerhon kanssa.

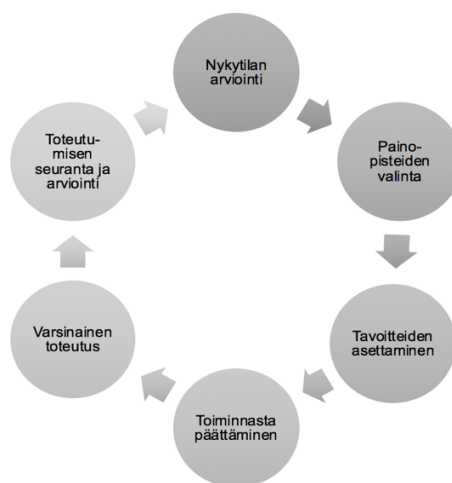
6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

6.1 Toiminnan suunnittelu

Sidosryhmäanalyysi pureutui ulkoisten sidosryhmien mielikuvien, odotusten ja kehittämiskohteiden selvittämiseen. Yksi asia, joka tuli analyysin myötä myös esille, oli se, että sidosryhmät eivät tunne Tujea eikä sen toimintaa – ainoastaan yksittäiset tuomarit ja toimihenkilöt olivat tulleet tutuiksi.

Mielestäni tässä on ensimmäinen kehittämiskohde Tujelle. Tunnettuuden parantaminen ja parhaiten se mielestäni onnistuu toiminnan suunnittelun kautta. Viestintä kulkee käsi kädessä toiminnan suunnittelun kanssa eikä niitä ole syytä erottaa toisistaan – ilman viestintää ei voi olla tavoitteellisesti toimivaa yhdistystä (Rosengren & Törrönen 2008, 66). Toiminnan suunnittelulla ja viestinnän terävöittämisellä on mielestäni mahdollista parantaa sidosryhmien tietoja Tujesta sekä tuoda sidosryhmiä lähemmäksi Tujea.

Kuviossa neljä on esitetty Rosengrenin (2008) malli suunnitteluprosessin vaiheista. Vallitsevan tilanteen arvioinnista on hyvä lähteä liikkeellä. Apuna tässä voisi käyttää esimerkiksi tuttua SWOT-analyysia, jossa mietitään yhdistyksen toiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tämän jälkeen on syytä valita ne osat alueet, joihin toimintaa painotetaan enemmän sekä asettaa tavoitteet. On syytä myös miettiä tässä kohtaa, mitä asetuilla tavoitteilla halutaan saavuttaa ja sen mukaan sitten luoda toiminta- ja toimenpidesuunnitelmat sekä myös muistaa seurata ja arvioida tehtyjen suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumista. (Rosengren & Törrönen 2008, 20–23.)



Kuvio 4. Toiminnan suunnitteluprosessin vaiheet kuvattuna. (Rosengren & Törrönen 2008)

Alaluvussa 3.1 toin esille suunnittelun tärkeyden eikä sitä voi tarpeeksi korostaa. Hyvä suunnittelu auttaa yhdistystä kehittymään sekä toimii pohjana myös arvioinnille. Suunnittelu auttaa myös ennakoimaan ja valmistautumaan tuleviin tapahtumiin, tilaisuuksiin tai koulutustilaisuuksiin. (Rosengren & Törrönen 2008, 20).

Mielestäni tässä tilanteessa täytyy miettiä Tujen toimintaa laaja-alaisesti eikä ainoastaan sidosryhmäyhteistyötä ja sen kehittämistä. Ennen kuin sidosryhmäyhteistyötä voidaan kehittää, täytyy Tujen hallituksen käydä keskenään keskusteluja siitä, millä tavalla ja millä tasolla yhdistyksen omia toimintatapamalleja olisi syytä käydä läpi.

Jos lähdetään ihan perusasioista liikkeelle, on hyvän yhdistystoiminnan perustana kunnollinen suunnittelu, joka antaa tekemisen raamit ja suunnan (Rosengren & Törrönen 2008, 20). Toinen menestyvän yhdistyksen piirre se, että jäsenet ja luottamushenkilöt tekevät yhdessä töitä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jäsenillä on usein suurempi halu vaikuttaa asioihin ja antaa omat tietonsa ja taitonsa yhteiseksi hyväksi kuin keskimääräisesti yhdistyksen hallituksissa osataan arvioidakaan. (Lihavainen 1996, 74.)

Jäsenten itsearvostuksen vahvistamista edesauttaa yhdistyksen tehtävien jaossa myönteinen lähtökohta eli etsitään kiinnostuneita ja innostuneita – ja yritetään unohtaa negatiivinen ajattelu ”kun kukaan ei viitsi tehdä mitään”. (Lihavainen 1996, 75.)

Jäsenistö toimii yhdistyksen voimavarana sitä monipuolisemmin, mitä enemmän pysytään ottamaan huomioon jäsenten erilaiset tarpeet (Lihavainen 1996, 75). Uskon, että myös Tujen jäsenistöstä löytyy valtavasti eri alojen osaamista ja moni varmasti haluaisi myös kerhoa auttaa, mikäli heiltä kysyttäisiin ja tarjottaisiin mielekästä tehtävää ja lisävastuuta. Tämä on mielestäni äärettömän tärkeä keino jäsenten sitouttamisessa yhdistyksen toimintaan.

On syytä huomata, että mikäli jäsenelle ei tarjoudu mahdollisuuksia ottaa vastaan hänen kykyjään ja taipumuksiaan vastaavia tehtäviä, saattaa hän kääntää selkensä koko toiminnalle. Väitetään, että jopa joka viides jäsen saattaa jäädä pois toiminnasta, jos hän huomaa, että tehtävät keskittyvät ainoastaan tietyille jäsenille. (Lihavainen 1996, 75.)

Yhdistyksen toiminnan toiminnan tulee aina tukea kuitenkin yhdistyksen säännöissä mainitun perustehtävän toteutumista. Jos yhdistys toimii hyvin, ollaan siellä myös aidosti kiinnostuneita jäsenten toiveista ja tarpeista. (Rosengren & Törrönen 2008, 18.)

Jäsenistön merkitys yhdistykselle on myös äärettömän tärkeä mielikuvien luojana. Jokainen jäsen toimii Tujen käyntikorttina ulospäin edustaessaan tuomarikerhoa ja välittää tiedostaen tai tiedostamatta mielikuvia kerhon toiminnasta. Tästä syystä jäsenten asiallinen ja hyvä kohtelu on ensiarvoisen tärkeää, koska jokainen Tujen jäsen toimii yhteistyössä ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Tujen hallituksella ja toimihenkilöillä on joka syksy ennen kauden alkua suunnittelu-palaveri. Esitän, että ensi syksynä tuossa palaverissa keskitytään entistä tarkemmin tulevan kauden toiminnan suunnitteluun. Osallistujille voisi jo etukäteen antaa mietittäväksi omia ehdotuksia toimintasuunnitelmaan. Yksi vuosi on yleisesti yhdistyksen toiminnan kannalta luonnollinen suunnittelun aikana, ja vuosittain vuosikokous hyväksyy seuraavan kauden toimintasuunnitelman (Rosengren & Törrönen 2008, 20).

Suomen Jääkiekkoerotuomarien Liiton (SJTL) laatukriteereissä (2015a) on määritelty muuan muassa se, että paikallisten tuomarikerhojen on toimitettava muutaman kerran kaudessa päivitetty koulutussuunnitelma SJTL:lle. Ainakin viime vuosien aikana Tujen osalta suunnitelma on täysin ollut tuomarikoulutukseen liittyvä.

Jatkossa on mielestäni syytä myös huomioida toimitsijat yhtä lailla ja tarjota heille omaa koulutusta erillisen ja mietityn koulutussuunnitelman mukaisesti. Viimeisten parin kauden aikana toimitsijoiden koulutus on ollut käytännössä syksyn pakollinen sääntökertauskurssi. Muuten toimitsijat ovat osallistuneet tuomareille järjestettyihin laadukkaisiin koulutusiltoihin, mutta varsinaisesti toimitsijoille räätälöityä, suunnitelmallista ja kehittävää koulutusta ei ole järjestetty. Mielestäni tavoitteellinen toiminnan suunnittelu on perusta myös ulkoisten sidosryhmäsuhteiden ja -yhteistyön parantamiselle.

6.2 Seurayhteistyö ja yhteydenpito

Sidosryhmäanalyysin tulokset näyttivät selvästi sen, että lähitulevaisuuden painopiste Tujen ulkoisessa sidosryhmäyhteistyössä on seurayhteistyön parantaminen. Tuloksista kävi ilmi se, että Tujen puolelta on tarjottu seuroille mahdollisuuksia, mutta

seurat eivät ole niihin tarttuneet. Tämä myös myönnettiin seurojen taholta ja tunnustettiin, että asiaan ei ole riittävästi kiinnitetty huomiota.

Siitä huolimatta koen, että suhtautuminen asiaan oli seuroilla positiivinen. Tunnistettiin kiistatta ne hyödyt, jotka esimerkiksi seuratuomarikurssilla on pelaajille. Suurimpana haasteena nähtiin kuitenkin se, miten saadaan sovitettua kurssi valmiiksi tiukkoihin aikatauluihin.

Seurat tiedostavat myös haasteet tuomareiden rekrytoinnissa ja tarjoavat Tujelle auttavan kätensä, mikäli Tuje on valmis kehittämään toimintamallin, jota noudetaan tästä lähtien lopettavien pelaajien kanssa – tai jo hieman aiemminkin. Mikäli Tuje haluaa, niin esimerkiksi TPS Juniorikiekko ry on valmis lähettämään kaikille jäsenilleen mainoksia tai infoa tuomaritoiminnasta ja tietoja siitä, miten toimintaan on mahdollista päästä mukaan.

Sidosryhmäanalyysissa nousi esille myös ehdotus seurayhteistyömuotojen laajentamisesta, ainakin kokeilumielessä. Toivottiin päästä mukaan seuraamaan tuomarikoulutusta ja toisaalta myös toivottiin, että kerhokouluttaja ottaisi vakiintuneeksi käytännöksi vierailta seurojen tilaisuuksissa kertomassa valmentajille tuomaritoiminnan ajankohtaisista asioista.

Mielestäni ensimmäinen askel seurayhteistyön kehittämisessä on se, että kerhokouluttaja tai hänen määräämänsä kouluttaja osallistuu syksyllä mahdollisuuksien mukaan turkulaisseurojen sekä lähialueen seurojen valmentajilleen järjestämiin koulutuksiltoihin, joissa käydään läpi kerhokouluttajan – mahdollisesti myös aluekouluttajan – suunnittelema paketti läpi.

Toisena kehityskohteenä seurayhteistyössä näkisin rekrytoinnin aktivoittamisen. Tujen tulisi laatia oma tuomarikoulutusta kuvaava esite, jota voidaan jakaa sekä paperisena että sähköisesti. Tätä esitettä voi pyytää sitten seuroja jakamaan eteenpäin ja lähettämään myös sähköpostilla omille jakelulistoille. Tällä tavalla saavutetaan useita satoja kiekkojunioreita helposti ja pienellä vaivalla.

Mielestäni tulisi miettiä myös rohkeasti uusia tapoja tehdä seurayhteistyötä ja lähentää junioripelaajia ja paikallisen tuomarikerhon tuomareita. Erilaiset tempaukset, yhteiset koulutus- tai keskustelutilaisuudet tai erilaiset vierailut voisivat olla hyviä keinoja. Tässä asiassa voisi tehdä yhteistyötä myös alueen muiden tuomarikerhojen

kanssa, ainakin jos mietitään koulutusaineistojen tai tuomaritoiminnan esittelyaineistojen laatimista. Jatkossa seurayhteistyön kausikohtaiset tavoitteet voisi merkitä selkeästi ja konkreettisesti myös Tujen vuosittaiseen toimintasuunnitelmaan.

Olisi hyvä kartoittaa tilannetta myös valtakunnallisesti. Jos Jääkiekkoliitto tai SJTL olisi valmis panostamaan valtakunnalliseen rekrytointikampanjaan tai tukemaan taloudellisesti paikallisten tuomarikerhojen rekrytointitoimintaa.

Seurat ovat vain yksi ulkoinen sidosryhmä, johon Tuje on yhteydessä kauden aikana. Tietysti seuratkin haluavat olla kartalla ajankohtaisista asioista ja toivoisivat 2–3 kertaa kaudessa tietoja, ” uutiskirjeitä”, joiden tietoja he voivat jakaa eteenpäin omien joukkueiden valmentajille.

Alueen tuomarikerhojen kanssa on 2–3 palaveria kauden aikana, jolloin yhdessä käydään läpi ajankohtaisia asioita. Muuten yhteydenpito tapahtuu sähköpostitse ja puhelimitse. Kuten sidosryhmäanalyysissä selvisi, ei tietojen vaihtoa voi olla koskaan liikaa ja aina siihen yhteydenpitoon tarvitaan kaksi tahoja, jotka molemmat voivat asiaa omalta osaltaan parantaa ja kehittää.

Toisaalta tiedoilla voi kuormittaa väärinä tahoja, ellei se ole myös suunnattu oikeille kohderyhmille. On turha lähettää kaikille kaikkea vaan on järkevää kohdentaa viestintää kohderyhmälähtöisesti. Viestintäkanavatkin tulee miettiä sen mukaan, kenelle viestitään ja mitä viestitään. (Kortetjärvi-Nurmi & Mustola 2015, 9–10.)

Yhteydenpidon suhteen myös suunnitelmallisuus on mielestäni isona apuna, koska viestinnässä yleensäkin ennakointi ja asioiden valmistelu auttavat. Kun perusasiat on suunniteltu, on yllättäviin tilanteisiin reagointi paljon helpompaa.

Esitän, että Tuje selvittää yksityiskohtaisemmin sen eri sidosryhmien kanssa, millä tavalla ne toivovat Tujen ottavan yhteyttä. Tuomareiden koulutukseen liittyvä yhteydenpito on analyysin mukaan hyvällä tasolla, joskin kaipaa pientä hienosäätöä – lähinnä paikallis- ja aluekouluttajille menevien tietojen osalta sekä harkintaan mahdollinen koulutusryhmän kouluttajien ja tarkkailijoiden palaveri yhdessä paikalliskouluttajan kanssa muutaman kerran kauden aikana.

6.3. Mielikuvat

Tässä aluvussa nostan esille kaksi sidosryhmäanalyysissä esiin tullutta asiaa, jotka mielestäni vaikuttavat merkittävästi sidosryhmien mielikuviin Tujesta.

Ensimmäisenä asiana nostan esille Tujen nettisivut (kuvakaappaus kuvassa 1) – nettisivuja pidetään vanhakantaisina ja toiminnoiltaan kankeilta. Sivustolta löytyvä jäsen-ten ekstranet tarjoaa Tujen jäsenille tiedot omista ottelumääräyksistä, tulevista tapahtumista ja sieltä löytyvät muuan muassa materiaalisalkku sekä jäsenyhteystiedot.



Kuva 1. Kuvakaappaus Tujen kotisivujen etusivulta. (03/2016)

Vaikka sivusto tarjoaa jäsenille heidän tarvitsemia tietoja, ei pitäisi unohtaa, että samalla nettisivusto on eräänlainen sähköinen käyntikortti yhdistyksestä ja sen toiminnasta. Se saattaa olla monelle se ensimmäinen paikka, josta hakea tietoa tuomaritoiminnasta. Siksi etusivuston tulisi olla houkutteleva ja kiinnostusta herättävä.

Tujen pitää katsoa asiaa sen 15-vuotiaan Kallen silmin, jota kiinnostaisi toimia jääkiekkoerotuomarina. Verkkosivujen pitäisi olla sellaiset, että 15-vuotias mieltää ne toimiviksi, kiinnostaviksi ja informatiivisiksi. Suurella todennäköisyydellä Kalle ei välttämättä surffaile tietokoneella vaan hänellä on älypuhelin tai tabletti, jolla hän käyttää nettiä. Nämä mobiililaitteet tuovat vielä oman haasteensa, sillä nykypäivänä nettisivuston tulisi olla responsiivinen eli näkymä mukautuu käytetyn laitteen mukaisesti (Responsiivinen info 2016).

Nettisivut on ehdottomasti yksi suuri kehityskohde ja samalla mahdollisuus Tujelle. Verkkosivuston uudistaminen avaisi Tujelle mahdollisuuksia tavoittaa myös uusia kohderyhmiä. Sivut voisivat toimia jäsenviestinnän kanavana ja sivustolle voisi luoda erilaisia uutis-, blogi-, tai artikkelitoimintoja.

Kuvassa 2 on vertailun vuoksi kuvakaappaus Turun erotuomarikerhon (Tuek) etusivusta, joka on sisällöltään heti houkuttelevampi. Kyseinen sivusto on responsiivinen eli avautuu mobiililaitteellakin helposti ja sivusto skaalautuu näytön koon mukaan eli sen käytettävyys säilyy riippumatta millä välineellä sivustoa käytetään (Responsiivinen info 2016).

TURUN EROTUOMARIKERHO
Pallolitto Taso | Pallolitto Turun Piri

Etusivu Kerho Koulutus Erotuomarit Kuntoilu Materiaali Tapahtumat

Kevään viimeiset juoksutestit 27.4. ja 4.5.
Julkaistu 19.4.2016 | Leave a comment
Kevään viimeiset erotuomareiden juoksutestit juostaan peräkkäisinä keskiviikkoina 27.4. ja 4.5. Impivaaran jalkapallohallissa. Molemmat tapahtumat järjestetään klo 20:00 – 21:00. Testijuoksuhin on ilmoittautuminen ja sen voi hoitaa [piirin sivuilla](#).

Uutiset
Kevään viimeiset juoksutestit 27.4. ja 4.5. 19.4.2016
[Lehtovaara puhaltamaan EM-karsintaa Italiaan 12.4.2016](#)
[Jouni Hyytii matkaa tarkkailijaksi U-17 miniturnaukseen Puolaan 27.3.2016](#)

Lehtovaara puhaltamaan EM-karsintaa Italiaan
Julkaistu 12.4.2016 | Leave a comment
Paraisten Lina Lehtovaara on nimetty erotuomariksi EM-karsintaotteluun Italia – Pohjois-Irlandi. Tilistaina 12.4. pelattavaan otteluun lähtee avustaviksi TuEKin Jenni Mahlamäki sekä Nina Hammarberg Helsingistä. Ottelu alkaa klo 19 Reggio Emilissa.
[Suomen Pallolitto, UEFA.com](#)

Jouni Hyytii matkaa tarkkailijaksi U-17 miniturnaukseen Puolaan
Julkaistu 27.3.2016 | Leave a comment
Jouni Hyytii aloittaa tehtävät toisena UEFA:n erotuomaritarkkailijana U-17 EM-karsinnan miniturnauksessa, Puolassa 28.3. alkavassa turnauksessa Jounin tarkkailtavana ovat erotuomarikaksikot naapurimaista Ruotsista ja Venäjältä sekä Kreikasta ja Puolasta. Tarkkailjakollegana toimii espanjalainen Juan Antonia Fernandez Marin. EM-karsinnan elite-kierroksella pelaavat isäntämaan lisäksi Montenegro, Serbia ja Irlandi. Turnaus loppuu 3.4. sunnuntaina. Jounin urakka alkaa avauspäivän ottelulla Irlandi – Serbia.

Laaksonen puhaltamassa Slovakiassa, Lamppu avustamaan Itävaltaan
Julkaistu 24.3.2016 | Leave a comment
Jani Laaksonen tuomitsi 23.3. Slovakian Senicassa [International Challenge Trochyn](#) ottelun Slovakia – Viro. Alle 23-vuotaiden ottelussa avustavana erotuomareina Janilla oli Riku Viitnävuo (Tampere) sekä Jarmo Kistata (Rovaniemi). Ottelu oli jatkoa Janin läpikäymälle UEFA:n CORE-ohjelmalle, johon hän avustavineen otti osaa vuonna 2015.
Ensimmäisen vuoden FIFA avustava erotuomari Mika Lamppu on lähtenyt

Tapahtumat
[Helle vs Penger lentopallo-ottelu](#)
28.5.2016 klo 14:00-15:30
[UCL-finaali / kerhoilta](#)
28.5.2016 klo 16:00-23:55
[Ruisrock 2016](#)
8.7.2016 klo 16:00-10.7.2016 klo 23:55
[MM-karsinta Suomi – Kroatia](#)
9.10.2016 klo 15:30-23:30
[Kritikkimatka](#)
11.11.2016 klo 21:00-12.11.2016 klo 20:00
[Näytä kaikki Tapahtumat](#)

Olemme Facebookissa
[Turun Er...](#)
Ole kavereistasi ensimmäinen, joka tykkää tässä!

Kuva 2. Kuvakaappaus Turun erotuomarikerhon nettisivuilta. (04/2016)

Huolimatta siitä, että nuoret ovat aika lailla somenatiiveja nykyään, niin mielestäni silti nettisivuston rooli on merkittävä, kun ajatellaan millä tavoin sidosryhmät sekä mahdolliset uudet jäsenet muodostavat mielikuvansa Tujesta.

Kuten maineenhallintaa käsittelevässä alaluvussa (3.4) kävi ilmi, tulisi yhdistysten aina muistaa, että mielikuvilla on suuri merkitys ja nimenomaan sillä, miltä asiat ulospäin näyttävät. Ei sidosryhmät tiedä Tujen sisäisistä asioista, niin he muodostavat mielikuvansa ainoastaan ulkoisen viestinnän ja yhteistyön kautta.

Toinen huomio, joka mielestäni vaikuttaa merkittävästi tuomarikerhon imagoon, on mielikuva jakautuneesta kerhosta. Tuomarit ja toimitsijat eivät sidosryhmäanalyysin perusteella keskustele tällä hetkellä keskenään sillä tasolla kuin pitäisi.

Tämä on huolestuttava asia tuomarikerhon ydintoiminnan kannalta. Mielestäni Tuje on yksi kerho, jossa yhtä tärkeässä roolissa toimii sekä toimitsijoita että tuomareita. Otteluiden onnistumisen kannalta on äärettömän tärkeää, että tuomarit ja toimitsijat keskustelevat keskenään.

Tämä on ehdottomasti sellainen asia, joka pitää ottaa käsittelyyn ja kehitystyön alle. Jokaisen tuomarikerhon jäsenen on tunnettava olevansa tärkeä tekijä omassa roolissaan.

Oman toimitsijaurani alkuvuosina, joka kausi aina uudet tuomarit ja toimitsijat esiteltiin auditorion edessä kuukausikokouksissa. Tämä käytäntö on viime kausien aikana hii-punut. Mielestäni olisi tärkeää esitellä kerhon uudet jäsenet, jotta kasvot tulisivat kaikille tutuiksi.

Jääkiekkokiekko kehittyi lajina, tuomarit kehittyvät ja toimitsijoiden käyttämät tilastointivälineet kehittyvät. Haluan uskoa siihen, että Tuje on nykyaikainen, kehittyvä, uudistuva ja aktiivinen paikallinen tuomarikerho, jolla on lähes 50 vuoden kokemus tukena.

Mielestäni Tujen tulisi jollain tapaa hyödyntää tätä pitkää historiaa ja kokemusta siinä, että jaettaisiin tietoja sukupolvien välillä. Nuoret tuomarit oppisivat konkareilta ja päinvastoin. Toimitsijoiden ja tuomareiden yhteistyön täytyy olla saumatonta ja molempien täytyy arvostaa toistensa työtä. Ja se kaikista tärkein asia – tuomarit ja toimitsijat ovat yhtä tiimiä. He vetävät yhtä köyttä eivätkä pelaa pelejä eri joukkueissa.

6.4 Yhteenveto

Tarkoitukseni on seuraavassa vielä koota yhteen edellä esittelemäni kehitysehdotukset. Peilaan huomioitani Witold J. Heniszin ajatuksiin teoksesta *Building Reputations and Relationships with External Stakeholders (2014)*.

Turun Jääkiekkotuomarit lähestyy kunniakasta 50 vuoden ikää. Merkkivuotta yhdistys viettää vuonna 2020. Yhdistyksen toiminnassa väistämättä näkyy – ja pitääkin näkyä – vuosikymmenten myötä tullut vankka osaaminen jääkiekkotuomareiden ja –toimitsijoiden kouluttamisessa. Toisaalta on uskallettava ja pystyttävä myös uudistumaan ja kehittymään ajan vaatimusten mukaan.

Otan tuon vuoden 2020 tässä tavoitteeksi saavuttaa ehdotettuja kehittämistavoitteita. *TUJE vuonna 2020* – mitä yhdistys haluaa silloin olla? Miten halutut päämäärät saavutetaan?

Tässä muutamia kysymyksiä pohdittavaksi sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen:

- Miksi Tuje on olemassa? Mitä tehtäviä Tujella on?
- Miten Tuje tuo omia tehtäviään ja viestejään esille?
- Kenelle Tuje viestii asioistaan? Kenelle kaikille pitäisi viestiä?
- Mitkä on Tujen tavoitteet? Millaisilla arvoilla Tuje toimii?
- Mitä Tuje haluaisi olla vuonna 2020? Mitä haluamme viestiä?
- Mitä odotuksia tai vaatimuksia Tujella on toiminnalleen (suunnittelu, viestintä, tapahtumat jne.)?

Mielestäni Tujella on potentiaalia olla 50-vuotiaana nuorekas, uudistuva, energinen, osaava, asiantunteva ja aikaansa seuraava paikallinen tuomarikerho, jonka päätehtävänä on tarjota jäsenilleen laadukasta ja monipuolista tuomari- ja toimitsijakoulutusta. Toiminnassa hyödynnetään vuosikymmenien saatossa karttunutta osaamista ja kokemusta, mutta tunnistetaan myös toiminnankehittämisen tarpeet ja mahdollisuudet.

Henisz (2014) muistuttaa siitä, että on virhe antaa ulkopuolisten määrittellä omaa yhteisöä ja samalla olla itse hiljaa. On oltava valmiina keskustelemaan ulkoisten sidosryhmien kanssa myös vaikeista asioista. On osattava reagoida nopeasti ennen kuin

vastapuoli saa kaiken hyödyn ”mustamaalalla” omalla toiminnallaan hiljaa olevan yhteisön toimia. Kuten jääkiekossa, niin myös tässäkin, paras puolustus on hyvä hyökkäys. (Henisz 2014, 120–121.)

Mielestäni yksi Tujen ensimmäisiä mietittäviä asioita on verkkosivusto, joka ei tällä hetkellä palvele kohderyhmiään parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä yhteydessä tarkoitan siis kaikille näkyvää osiota – en tarkoita jäsenten ekstranet-osiota. Tärkeintä on tässä yhteydessä miettiä kohderyhmät. Verkkosivuston ei ole tarkoitus palvella ainoastaan jäsenistöä vaan tärkeämpänä kohderyhmänä ovat potentiaaliset uudet jäsenet sekä ulkoiset sidosryhmät.

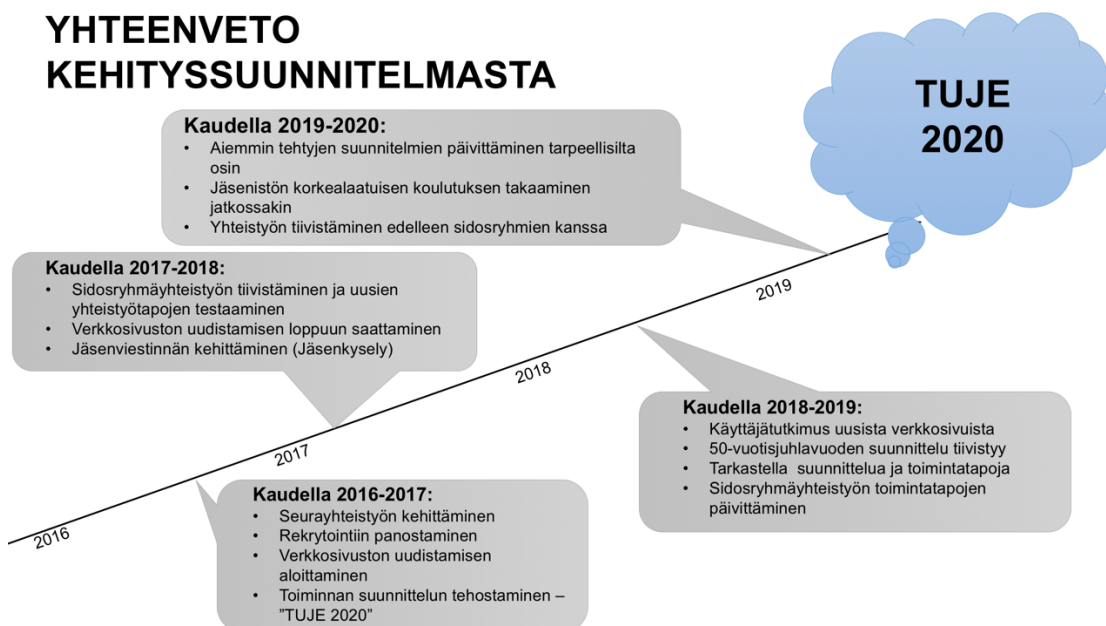
Millä tavalla sivuston kiinnostavuutta voi lisätä? Mitä elementtejä sivusto kaipaisi, jotta potentiaaliset uudet tuomarit kiinnostuisivat tuomaritoiminnasta? On tärkeää, että asiaa lähestytään nimenomaan pääkohderyhmien kautta, jotta voidaan varmistaa palvelun mielekkyys heille.

Heinis (2014, 121) muistuttaa, että avoimuus ja läpinäkyvyys ovat sidosryhmäyhteistyön perusta. Avoimuudelle hyvä lähtökohta on kysyä sidosryhmien toiveita ja odotuksia. Voidaan sanoa, että tekemäni sidosryhmäanalyysi sopii hyvin tähän tarkoitukseen, sillä haastattelujen ja kyselyn vastausten perusteella on muodostunut kuva niistä asioista, jotka merkitsevät sidosryhmille eniten.

Heinis (2014) toteaa, että viestintästrategiaa ei lähdetä rakentamaan yhdistyksen omasta vaan nimenomaan sidosryhmien lähtökohdista. Täyttämällä sidosryhmien tavoitteet yhdistys osoittaa luotettavuutensa. Suunnittelussa on tuki otettava huomioon myös yhtä lailla omat tarpeet ja oltava rehellinen sen suhteen, mitä sidosryhmien odotuksista ja toiveista on realistista toteuttaa. (Heinis 2014, 121–122.)

Kuviossa 5 on esitetty koottuna tavoitteita tuleville kausille ja tavoitteena on saada nyt esitetyt kehitysehdotukset toteutettua vuoteen 2020 mennessä, jolloin Tuje vietää 50-vuotisjuhlavuottaan.

YHTEENVETO KEHITYSSUUNNITELMASTA



Kuvio 5. Tavoitteita tuleville kausille Tujen sidosryhmäyhteistyön ja toiminnan kehittämiseksi.

Sidosryhmäyhteistyössä painopisteen lähivuosina tulee olla paikallisen seurayhteistyön kehittämisessä. Sekä Tujen kerhokouluttaja että seurojen edustajat tiedostavat sen, että asiaa tarvitsee parantaa ja miettiä myös uusia yhteistyömahdollisuuksia. Sidosryhmäanalyysissä tuli esille muun muassa junioripelaajien mahdollisuus osallistua tuomarikoulutukseen. Koettiin, että tuomari toiminnan ja tuomareiden tuttuus helpottaisi kommunikointia pelien aikana sekä mahdollisesti auttaisi myös herättämään kiinnostusta tuomari toimintaan mukaan lähtemisestä.

Keskinäistä tietojenvaihtoa ja yhteydenpitoa sidosryhmien voidaan aina kehittää. Ainakin sidosryhmäanalyysin mukaan Tujen sidosryhmät ovat kiinnostuneita kuulemaan yhdistyksen asioista – varsinkin niistä, jotka koskettavat heitä. Sidosryhmäanalyysissä selvisi myös se, että Tujea ja sen toimintaa ei kaikilta osin tunneta kovinkaan hyvin. Tässä suhteessa mielestäni yhdistyksellä on tulevaisuudessa myös mahdollista parantaa toimintaansa ja lisätä omaa tunnettuuttaan Turun alueella.

On löydettävä erilaisia keinoja ja tapoja kommunikoida eri sidosryhmien kanssa. Samalla on myös muistettava, että yhdistyksen on ulkoisten sidosryhmien ohella otettava huomioon jatkossa entistä paremmin myös oma jäsenistö. Myös sisäistä viestintää on tulevaisuudessa kehitettävä.

Lopuksi haluan painottaa sitä, että kaikki edellä käsitellyt kehittämiskohteet vaikuttavat yhdistyksen maineeseen ja mielikuviin. Verkkosivusto, kanssakäyminen sidosryhmien kanssa ja jäsenten käyttäytyminen ja puheet ottelutapahtumissa ja ulkopuolisille tuttavilleen muodostavat kaikki osansa siitä, miltä Tuje näyttää ulkopuolisten silmin. Myös mediassa käytävä yleinen keskustelu tuomaritoiminnasta vaikuttaa maineeseen – ei suoraan kerhon maineeseen, mutta siihen, millaisena tuomariharrastus nähdään. On tärkeää reagoida tarvittaessa maineeseen liittyviin asioihin johdonmukaisesti, avoimesti ja rehellisesti – on syytä olla myös kärsivällinen ja pyrkiä mahdollisimman käytännönläheiseen keskustelutyylisiin (Heinisz 2014, 138.)

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tekeminen ei ollut helppoa, mutta se oli erittäin mielenkiintoista ja mukaansatempaavaa. En näe itseäni tutkija-tyyppinä ja siitä syystä halusin lähestyä aiheitani hyvin konkreettisesti ja käytännönläheisesti. Luontevaa oli lähestyä sidosryhmäyhteistyön kehittämistä viestinnän näkökulmasta, koska se on siviilityöni kautta minulle tuttu toimiala ja on erittäin tärkeä palanen myös toimivan yhteisön arjessa. Mikään yhteisö ei oikeastaan voi toimia ilman toimivaa viestintää.

Jostain kumman syystä lähestulkoon projektin alussa mieleeni iskostui kaksi Osmo A. Wiion viestinnän laeista ja ne kuuluvat näin:

Jos olet itse sanomaasi tyytyväinen, niin viestintä varmasti epäonnistuu.

Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa. (Wiio 2009, 60–61.)

Toisaalta näihin kiteytyy myös paljon viestinnän peruslähtökohdista ja siitä, että viestintää tulisi aina tehdä kohderyhmä edellä. Wiio (2009) muistuttaa, että viestinnän onnistumisen kannalta tärkeää on suunnitella viesti nimenomaan vastaanottajalle eikä itselle (Wiio 2009, 60).

Sidosryhmäanalyysi ei mielestäni onnistunut aivan odotetulla tai toivotulla tavalla, sillä vastausten määrä jäi aika alhaiseksi. Huolimatta siitä sain mielestäni hyvin tuotua esille ja käsiteltyä esille tulleet asiat sekä kehitysehdotukset. Olen pohtinut syitä vastaajien määrän vähyyteen. Itse ajattelen, että kyselyn ajankohta ei ehkä ollut kaikista paras, sillä maaliskuussa osalla sidosryhmien edustajista on jo kausi loppunut eikä välttämättä nähdä mielekkääksi enää käsitellä jääkiekkoon liittyviä kysymyksiä.

Toisaalta olen myös pohtinut sitä, että kokivatko vastaanottajat kyselylomakkeen liian työläänä, koska kaikki kysymykset olivat avoimia, joihin vastaajan piti itse kirjoittaa vastaukset. Oletin ennen kyselyn lähettämistä, että saan runsaasti vastauksia, sillä ajattelin, että paikallisen ja alueellisen tason sidosryhmäyhteistyön kehittäminen kiinnostaisi Länsirannikon alueen toimijoita ja Tujen avainsidosryhmiä.

Saamiini vastauksiin olen tyytyväinen. Niistä näki vastaajien tietämyksen, perehtymisen asiaan sekä aidon halun vaikuttaa ja kehittää toimintaa. Kehityskohteet erottuivat selvästi. Osa kehittämiskohteista tiedostettiin Tujessa ja sidosryhmäanalyysin

myötä käsitykset vahvistuivat. Sidosryhmien edustajat näkivät myös omassa toiminnassaan kehittämisen varaa. Mielestäni tilanne olisi nyt otollinen uusille, rohkeille ja ennakkoluulottomille tempauksille ja kokeiluille esimerkiksi uusien tuomareiden rekrytoinnin suhteen.

Nostin kehittämiskohteissa esille myös toiminnansuunnittelun puhtaasti siitä syystä, koska se on mielestäni avainasemassa yhdistyksen toiminnassa. Sen huolellinen tekeminen edesauttaa kaikkea – helpottaa jäsenviestintää ja sidosryhmäyhteistyötä.

Tujessa on mielestäni potentiaalia kehittyä vielä aktiivisemmaksi, isommaksi toimijaksi, jolla on vankat perinteet. Toivon, että vuonna 2020 50-vuotias Tuje on vahvoissa kantimissa, tiukasti ajan hermolla ja uskaltaa tehdä asioita rohkeasti perinteitä kunnioittaen.

Haluan kiittää Tujea ja sen hallitusta luottamuksesta, että sain tehdä tämän sidosryhmäanalyysin. Toivon, että tässä työssä esiteltyjä kehittämissuhteita pystytään ottamaan mukaan suunnitteluun ja mahdollisesti jatkojalostamaan ja hiomaan vielä tarkemmiksi.

Mikäli sidosryhmäyhteistyön tai -viestinnän kehittäminen vielä kiinnostaa ja Tuje haluaisi tehdä asiasta jatkotutkimuksen, mielestäni jäsenkyselyn toteuttaminen olisi oivallinen tapa jatkaa kehitystyötä. Sen avulla olisi mahdollista selvittää jäsenten siviilipuolen osaamista ja hyödyntää sitä mahdollisesti yhdistyksen tarpeisiin.

Jäsenet ovat avainasemassa yhdistyksen toiminnassa. Jokainen heistä tekee myös sidosryhmäyhteistyötä edustamalla Tujea ottelutapahtumissa ja luo tällä tavoin mielikuvia yhdistyksestä ulospäin. Tästä syystä on mielestäni tärkeää, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja esittää myös omia näkemyksiä siitä, missä asioissa toimintaa pitäisi heidän mielestään kehittää.

Lähteet:

Aula, Pekka ja Mantere, Saku 2005. Hyvä yritys – strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOYpro

Balser, Deborah ja McClusky, John 2005. Managing Stakeholder Relationship and Nonprofit Organization Effectiveness. Luettavissa: http://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/NML/NML_2.pdf / viitattu 10.5.2016.

Brown William A 2015. Strategic Management in Nonprofit Organizations. Luettavissa: https://books.google.fi/books?id=q6YdAwAAQBAJ&pg=PA158&lpg=PA158&dq=Managing+StakeholderRelationships+and+NonprofitOrganization+Effectiveness&source=bl&ots=WUQeJQ2RLW&sig=8wh2vw526HmrdZNjTPBqH5AdSY&hl=fi&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Managing%20StakeholderRelationships%20and%20NonprofitOrganization%20Effectiveness&f=false / viitattu 11.5.2016

Henisz, Witold J. 2014. Corporate Diplomacy: Building Reputations and Relationships with External Stakeholders. Luettavissa: <http://site.ebrary.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia/reader.action?docID=10902325> / viitattu 16.5.2016

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi Oy.

Hurmerinta, Markku ja Pietilä, A-P 2008. Hallitse mediapeli (muuten media hallitsee sinua). Helsinki: Infor Oy.

Ikävalko, Elisa 1995. Käytännön tiedottaminen – yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, Elisa 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, Elisa 2009. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Knox, Simon ja Gruar, Colin 2007. The Application of Stakeholder Theory to Relationship Marketing Strategy Development in a Non-profit Organization. Luettavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.metropolia.fi/abicomplete/docview/198209033/fulltextPDF/D4FBFAC73C584BC9PQ/2?accountid=11363> / viitattu 12.5.2016

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka ja Mustola, Kaarina 2015. Areena – yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kunelius, Risto 1997. Viestinnän vallassa. Helsinki: WSOY.

Käyhkö, Laura 2012. Yhdistyksen sisäinen ja ulkoinen viestintä. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48514/Kayhko_Laura.pdf?sequence=1 / viitattu 16.5.2016

Lihavainen, Lea (toim.) 1996. Yhdistys toimii. Helsinki: Opintotoiminnan Keskusliitto OK ry.

Loimu, Kari 2013. Yhdistyksen ABC – opas suomalaiseen yhdistystoimintaan. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Loimu, Kari 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Piha, Kirsi ja Puustell, Anna 2012. Mitä tapahtuu huomenna? (viestinnälle) – maineenhallinnasta mahdollisuusviestintään. Helsinki: Ellun kanat oy.

Puro, Jukka-Pekka 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Responsiivisuus info 2016. Luettavissa: <http://www.responsiivisuus.info/responsiivisuus.html> / 11.5.2016

Rosengren, Pirjo ja Törrönen, Anneliina 2008. Yhdistystoiminnan avaimet. Vantaa: Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry.

Salonen, Kari 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön – opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu / viitattu 28.3.2016 – luettavissa osoitteessa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Sipilä, Lauri 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Siukosaari, Anssi 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Tenhunen, Maija-Liisa ja Tšokkinen Anja 1995. Viestijänä yhteisössä – kokous- ja neuvottelutaito. Helsinki: WSOY.

Strand, Robert 2015. Scandinavian Stakeholder Thinking: Seminar Offerings from the Late Juha Näsi – kirjasta Understanding Stakeholder Thinking. 1995. Helsinki: LSR Publications. luvut: "What is stakeholder thinking? A snapshot of social theory of the firm" ja "A Scandinavian approach to stakeholder thinking: An analysis of its theoretical and practical uses, 1964-80". Journal of Business Ethics. Luettavissa: <<http://search.proquest.com.ezproxy.metropolia.fi/docview/1658375552?accountid=11363>> / viitattu 29.2.2016

Suomen Jääkiekkoliitto SJL ry 2016a – Suomalaisen jääkiekkoilun strategia 2014-2018; Kunnioita peliä –ohjelma. Luettavissa osoitteessa: <http://www.leijonat.fi/kunnioitapelia/j3/> / viitattu 28.3.2016

Suomen Jääkiekkoliitto SJL ry 2016b– Suomalaisen jääkiekkoilun strategia 2014-2018. Luettavissa osoitteessa: http://leijonat.fi/files/Strategia/SJL_strategiadokumentti_ja_liite_16_4_2014_1.pdf /viitattu 14.4.2016

Suomen Jääkiekkoliitto SJL ry 2016c– www.finhockey.fi /viitattu 14.4.2016.

Suomen Jääkiekkotuomarien Liitto SJTL ry 2015a – kerhotoiminnan laatuksiteerit – luettavissa osoitteessa: <http://www.sjtl.fi/doclib.php> / viitattu 24.3.2016

Suomen Jääkiekkotuomarien Liitto SJTL ry 2015b – Kerho-opas 2015 – luettavissa osoitteessa: <http://www.sjtl.fi/tiedostot/tied125.pdf> /viitattu 28.3.2016

Suomen Jääkiekkotuomarien Liitto SJTL ry 2015c – Yhteistoiminnan puitesopimus SJL ja SJTL 2015-2016 luettavissa osoitteessa: https://dl.dropboxusercontent.com/u/17271632/ET-alue/Lomakkeet/Sopimus%2015-16/Puitesopimus_19082016.pdf /viitattu 23.3.2016

Suomen Jääkiekkotuomarien Liitto SJTL ry 2015d – <http://www.sjtl.fi/pjpalsta.php> /viitattu 24.3.2016

Tolvanen, Jukka 2012. Kohtaaminen – ymmärrä kohderyhmääsi. Helsinki: Talentum Oy.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi Oy.

Turun Sanomat 10.9.2014 – Peli ihan uusiksi. Luettavissa osoitteessa: <http://kiekko.ts.fi/yleinen/peli-ihan-uusiksi> /viitattu 14.3.2016

Viestintäopas – luettavissa osoitteessa: http://www.kansalaisareena.fi/viestinta-opas_FINAL.pdf /viitattu 17.2.2016

Vuokko, Pirjo 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vuokko, Pirjo 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Wiio, Osmo A. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta. Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Espoo: Deltakirja.

Yli-Kokko Päivi 2005. Asiantuntija johtaa. Teoksessa: Asiantuntija viestii – ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä oy.

Åberg, Leif 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Tietopaketti Oy.

Åberg, Leif 1989. Viestinnän tuloksen tekijä. 8. painos. Helsinki: Inforviestintä oy.

Haastattelut ja tiedoksiannot:

Artukka Pekka, ATK-vastaava, Turun Jääkiekkotuomarit ry

Bergström Ville, kerhokouluttaja, Turun Jääkiekkotuomarit r

Haastattelujen ja kyselyn kysymysrunkoja

Taustakysely Turun Jääkiekkotuomarit ry:n puheenjohtajalle ja kerhokouluttajalle:

- Yhdistystoimintalaki määrittelee tietyt velvoitteet yhdistyksille, mutta onko kerholla velvoitteita näiden lisäksi Liigalle, SJL:lla, SJTL:lla?
- Millä tavoilla olet yhteydessä ko. Tahoihin kauden aikana?
- Ketkä ovat useimmiten kontaktihenkilösi?
- Missä asioissa olet edellä mainittuihin tahoihin yhteydessä?
- Millä tavalla kerhon toimintaa valvotaan esim. SJTL:n tai Liiton suunnalta?
- Kuinka itsenäisesti kerho saa määrätä toimintaansa?
- Millä tavalla kauden aikana viestitään tuomari- ja toimitsijakoulutuksen painopisteistä paikallisten tuomarikerhojen ja SJTL:n, Liigan ja Liiton välillä?
- Onko mikään yllä mainittu taho esittänyt vaatimuksia esim. Paikallisten kerhojen viestinnän suunnitteluun? Tai muita vaateita toiminnansuunnitteluun suhteen?
- Millaista ohjeistusta kaipaisitte SJL:ita, Liigalta tai SJTL:itä?
- Millaista yhteistyötä Tuje tekee alueen muiden tuomarikerhojen kanssa? Kuinka usein olette yhteydessä ja millaisissa asioissa ja millä tavalla yhteydenpito tapahtuu?
- Millaista yhteistyötä Tujella on Länsirannikon alueen päällikön ja aluekouluttajan kanssa?
- Tujella on mainossopimuksia turkulaisten yritysten kanssa? Millä tavalla huomioitte toiminnassanne nämä yhteistyökumppanit? Millä tavalla yhteistyökumppanit hyötyvät yhteistyöstä kerhonne kanssa?
- Koetteko, että tuomarikerholla olisi jotain keinoja vielä hyödynnettäväksi toiminnan kehittämisessä/tunnettuuden parantamiseksi sekä uusien jäsenten rekrytoinnissa?
- Kuinka haasteelliseksi näette uusien tuomareiden/toimitsijoiden rekrytoinnissa?
- Millä tavalla ajoittain vilkaskin keskustelu mielestäsi vaikuttaa mielikuviin tuomaritoiminnasta?
- Mikä on haastavinta jäsenten sitouttamisessa?

Haastattelujen kysymysrunko:

- Roolisi omassa seurassasi/ alueen toimijana
- Mielikuvasi Tujesta tällä hetkellä? Millä tavalla mielestäsi Tuje on onnistunut sidosryhmäyhteistyössä?
- Mikä muuttunut aiemmasta?
- Kuinka usein olet kauden aikana yhteydessä tuomarikerhoon?
- Kuka on useimmiten kontaktihenkilösi Tujessa?
- Millaisissa asioissa otat yhteyttä? / ja millä tavalla olet yhteydessä? (sähköposti, kokous)
- Millä tavalla yhteydenottoihisi on suhtauduttu?
- Millä tavalla asiasi on hoidettu?
- Millainen mielikuva yhdistyksestä sinulle on jäänyt kokemustesi perusteella?

- Koetko, että Tujella voisi olla lisää annettavaa /voisi auttaa työtäsi jollain tavalla?
- Millaista yhteistyötä kaipaisit seurasi/edustamasi tahon ja tuomarikerhon välille?
- Millaisista asioista kaipaisit lisätietoja tuomarikerhon suunnalta?
- Mitä asioita toivoisit tuomarikerhon huomioivan jatkossa paremmin?
- Kehitysehdotuksia Tujen sidosryhmäyhteistyöhön?
- Julkisen keskustelun rooli – millä tavalla mediassa käytävä keskustelu vaikuttaa tuomaritoimintaan?
- Kehittämissuhteita Tujelle

Esimerkki Kyselyn kysymysrungosta:

- Mikä on toimenkuvasi omassa paikalliskerhossasi?
- Millainen mielikuva sinulla on Turun tuomarikerhosta (Tuje)?
- Millaisilla adjektiiveilla tai sanoilla kuvailisit Tujea tällä hetkellä?
- Millaista yhteistyötä kerhonne tekee Tujen kanssa?
- Millä eri tavoilla hoidatte yhteydenpitoa kauden aikana Turun tuomarikerhon kanssa?
- Kenen/keiden kanssa yleensä olette yhteydessä?
- Mitkä ovat yleisimpiä syitä yhteydenpitoon?
- Miten kuvailisit yhteistyön sujuvuutta Turun tuomarikerhon kanssa?
- Millä tavalla yhteydenottoihisi on suhtauduttu ja reagoitu?
- Tapaatko Tujen edustajia kauden aikana? Jos tapaat, niin millaisessa yhteydessä?
- Kuinka tärkeäksi ja hyödylliseksi koet yhteistyön tällä hetkellä Tujen kanssa?
- Millainen mielikuva sinulle on Tujesta muodostunut kokemustesi perusteella?
- Mitä kehitettävää kerhojen välissä yhteistyössä mielestäsi olisi? / Millaista yhteistyötä toivoisitte?
- Miten kuvailisit Länsirannikon alueen tuomarikerhojen yhteistyötä yleisesti?
- Eroaako yhteistyö Tujen kanssa jossakin suhteessa yhteistyöstä muiden kerhojen kanssa?
- Muita huomioita yhteistyöstä Tujen kanssa