

Päiväkirja Lasten Liike koordinaattorin työstä Suomen Olympiakomiteassa

Alexi Tuononen



Tekijä

Alexi Tuononen

Koulutusohjelma

Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma

Opinnäytetyön otsikko

Päiväkirja Lasten Liike koordinaattorin työstä
Suomen Olympiakomiteassa

**Sivu- ja liite-
sivumäärä**

40

Tämän päiväkirjamallisen opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on ollut oma ammatillinen kasvamiseni Lasten Liike koordinaattorin työssä Suomen Olympiakomiteassa. Kasvulle ei ollut rajattu tarkkoja tavoitteita, vaan kasvu on tapahtunut päivittäisten eteen tulleiden työtehtävien kautta.

Päiväkirjatekstit ovat rakentuneet omien kokemusteni, työtehtäviäni, parhaimmaksi koettujen käytäntöjen ja mallien pohjalta, jotka ovat nidottu yhteen aiheen kirjallisuuden kanssa. Jokaisen päiväkirjatekstin jälkeen on reflektointi osuus, missä pyrin kuvaamaan työjakson aikana syntyneitä ammatillista kehittymistäni. Teksteissäni käsittelen koordinaattorin työn kannalta tärkeitä asioita, kuten itsensä johtamista, tuotteistamista, lasten ja nuorten terveyden edistäminen sekä nykypäivän organisaatiossa työskentely.

Tässä työssä olen päässyt tekemään juuri niitä asioita, joihin liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma on minua valmistanut. Olen päässyt kokemaan ja katsomaan Suomen liikunnan ja urheilun todellista vaikutustyötä parhaalta näköalapaikalta. Tältä näköalapaikalta työtä tehdessäni havaitsen ammatillisen osaamiseni kehittyneen monin tavoin jokaisen käsittelemäni teeman alueella.

Johtopäätöksenä työlleni voin todeta koordinaattorin työn olevan hyvin monipuolista työtä, ja se vaatii hyviä organisointi- ja sopeutumistaitoja. Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma antaa työlle hyvän tietopohjan, josta ponnistaa.

Koen tämän työn antaneen minulle paljon eväitä myös tulevia työtehtäviäni varten. Itsensä johtamisen taidot, tuotteistamisen, organisaatiotyöskentely ja verkostoituminen ovat kaikki enemmän ja enemmän läsnä tulevaisuuden työtehtävissä. Tämä työ on opettanut minulle, kuinka tärkeää lasten liikunnan edistäminen on ja, tulevaisuudessa olen todella innokas työskentelemään vielä lisää lasten liikunnan parissa.

Asiasanat

amatillinen kehitys, itsensä johtaminen, verkostotyö, liikunta, kerhotoiminta

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lähtötilanteen kuvaus	3
2.1	Oma osaamiseni kehittyminen	3
2.2	Oman nykyisen työn analyysi	4
2.3	Sidosryhmät työpaikalla	5
2.4	Vuorovaikutustaidot työpaikalla	6
3	Päiväkirjaraportointi	8
3.1	Itsensä johtaminen koordinaattorin työssä	8
3.1.1	Reflektointi – Kuinka johdan itseäni	12
3.2	Lasten Liike -palvelun tuotteistaminen	15
3.2.1	Reflektointia Lasten Liike palvelun tuotteistamisesta	20
3.3	Lasten ja nuorten liikunnan edistäminen	23
3.3.1	Reflektointia lasten liikunnan edistämisestä	25
3.4	Nykypäivän organisaatiossa työskentely	27
3.4.1	Reflektointia Lasten Liike organisaatiossa työskentelystä	30
4	Pohdinta ja päätelmät	33
	Lähteet	37

1 Johdanto

Tässä päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä kerron töistäni Suomen Olympiakomiteassa Lasten Liike -koordinaattorin työssä. Opinnäytetyön aikaväli on 12.11.18 -20.4.19.

Suomen Olympiakomitea on valtakunnallinen liikunta ja urheilujärjestö. Sen tavoitteena on edistää suomalaista huippu-urheilua sekä yleisesti koko kansan terveyttä ja liikuntaa. Toimintaa viedään eteenpäin yhtenäisesti liikuntaa ja urheilua samanaikaisesti edistäen. Karkeasti määriteltynä Huippu-urheilu -yksikkö vastaa kaikesta urheiluun liittyvästä ja Lisää liikettä -yksikkö liikunta-asioista. Olympiakomitean tehtävät rakentuvat esimerkiksi erilaisten apurahojen myöntämisestä, lukuisten apumateriaalien tuottamisesta, liikunnan aluejärjestöjen, lajiliittojen ja muiden jäsenjärjestöjen yhteydenpidosta sekä yhteistyön edistämisestä. (Suomen Olympiakomitean nettisivut)

Lasten Liike on Olympiakomitean koordinoima hankeorganisaatio, jonka tavoite on parantaa lasten harrastusmahdollisuuksia koulupäivän yhteydessä, lisäämällä ja helpottamalla liikuntakerhotoiminnan järjestämistä. Koordinaattorina vastaan operatiivisen toiminnan toteutumisesta, mikä tarkoittaa tiivistettynä sitä, että kerhot käynnistyvät ja toimivat oikein ympäri Suomen. Lisäksi tuotan paljon uutta materiaalia eri markkinointikanaviin ja kerään järjestämisestä palautetta, jonka pohjalta toimintaa kehitetään. Työ vaatii hyvää verkostoitumis- ja viestintätaitoa, sekä tarkkaa itsensä johtamista. Tässä ammatissa liikunta-alan koulutuksesta on hyötyä, mutta hyvin monella samaa työtä tekevällä on jokin muu koulutustausta.

Tämän päiväkirjamallisen työn tavoitteena on kuvata ammatillista kasvuani koordinaattorin työssä. Päiväkirjatekstit ovat rakennettu päivittäisten työtehtävieni mukaan neljään eri pääteemaan, mitkä ovat itsensä johtaminen, tuotteistaminen, lasten ja nuorten terveyden edistäminen sekä nykypäivän organisaatiossa työskentely. Kaikki nämä teemat ovat päivittäisen työntekoni perustaa ja tekstit koostuvat omista kokemuksistani sekä todellisista työtehtävistäni. Jokaisen tekstin jälkeen on oman ammatillisen kasvuni reflektointi osuus, missä pyrin kuvaamaan työntekoni kehittymistä. Omat kokemukseni tuon tekstissä esille omina spontaaneina mielteinäni.

Työjakson aikana olen kehittynyt huomattavasti verkosto- ja organisaatiotyöskentelyssä. Olen kehittynyt itseni johtamisessa, luovassa ajattelemisessa, ihmisten kohtaamisessa ja vuorovaikuttamisessa, tiimityöskentelyssä sekä priorisoinnissa. Kaikki edellä

mainitut taidot ovat edistäneet minua koordinaattorin työtehtävissä, jossa vaaditaan itseohjautuvuutta ja sujuvaa ajanhallintaa. Lisäksi isossa organisaatiossa työskennellessäni olen saanut mallia organisaation johtamisesta ja sen toimintatavoista, joista varmasti on hyötyä tulevaisuuden työtehtävissäni.

2 Lähtötilanteen kuvaus

2.1 Oma osaamiseni kehittyminen

Työsuhteen alkaessa ammatillinen osaamiseni koostuu koulussa opituista tiedoista ja työelämän kanssa suoritetuista projekteista. Koulutuksen lisäksi liikuntaosaamistani on edistänyt pitkä kilpaurheilu tausta ja urheiluseuraan kuuluminen, jonka kautta tiedän, minkälaista työtä urheiluseuroissa tehdään. Vastaavanlaista koordinaattorin työkokemusta minulta ei löydy. Koen silti jo alkuvaiheessa, että liikuntatietoni ja perustekemisen taso on riittävä koordinaattorin työhön, mutta spesifien työskentelytapojen ja itselleni parhaiden mallien löytäminen täytyy vielä sisäistää.

Osaamiseni näkyy siinä, että jo opintojen aikana olen tottunut jatkuvaan projektimaiseen työskentelyyn. Projektimaiseen työhön kuuluu monen asian yhdenaikainen hallinta. Tässä työssä käsissä on aina enemmän kuin yksi lanka. Itsensä johtaminen, omaaloitteisuus ja asiakaspalvelu ovat läsnä joka hetki. Koulussa opittu lähdekriittisyys ja tiedon etsiminen ovat myös asioita, joita minun täytyy jatkuvasti muistaa esimerkiksi tuottaessani materiaalia tiedotuskanaviin. Raportointi ja dokumentointi ovat olennaisia työvaiheita koordinaattorin työssä. Oleellisen tiedon poimiminen ja dokumentoinnin tärkeyden olen oppinut jo opintojen aikana.

Olen huomannut, että koulussa opituista aiheista palvelun tuotteistaminen sekä yrityksen brändäys ovat osoittautuneet hyödyllisiksi tiedoiksi Lasten Liike palvelua kehittäessä.

Oletan, että työni Lasten Liikkeen koordinaattorina on ammatillisen kasvuni kannalta hyväksi, jo senkin takia, että se on ensimmäinen koulutusta vastaava vastuullinen työ minulle. Päivittäin työ tulee haastamaan minua ja opinnäytetyö auttaa minua reflektoimaan opittua. Oletan, että pääsen työssäni näkemään, miten liikunta-alan asioista päätetään ja edistetään valtakunnan tasolla. Mitä todellisuudessa näillä hankkeilla ja rahoituksilla oikein saadaan aikaan. Kehittymiseni kannalta koen myös hyväksi päästä katsomaan läheltä, kuinka tällaista isoa organisaatiota johdetaan. Miten asioista viestitään niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Näistä asioista toivon saavani itselleni hyviä toimintamalleja ja oppia tulevia työtehtäviäni varten.

2.2 Oman nykyisen työn analyysi

Työtehtäväni on vastata Lasten Liike -kerhojen operatiivisesta toiminnasta. Pyrin pitämään kerhot toiminnassa ja autan ongelmatilanteissa. Isossa kuvassa pyrin tekemään kerhotoiminnan järjestämisestä tulevaisuudessa helpompaa.

Edistän ja viestin toiminnastamme kanavissa ja tuotan materiaalia virtaan. Edistän yhteistyötä kaikkien Lasten Liike toimijoiden kesken. Kerään palautetta toiminnasta ja raportoin tietoa kentältä eteenpäin. Lisäksi kehitän Lasten Liike palvelukokonaisuutta.

Työssäni kuulun Suomen Olympiakomitean Lisää liikettä yksikköön ja sen sisällä Lasten liike -työryhmään. Lasten Liikkeen päätehtävä on tehdä matalan kynnyksen kerhotoiminnan järjestäminen mahdollisimman helpoksi ja näin ollen lisätä matalankynnyksen harrastustoimintaa. Työni koostuu useista pienemmistä projekteista, joissa tiimityöskentely ja keskustelutaidot korostuvat. Työn tekeminen edellyttää ensisijaisesti Lasten Liikkeen kokonaisvaltaista toiminnan tietämistä, sillä suurimmaksi osaksi työni on auttaa järjestöjä ja järjestäviä tahoja kerhotoiminnan järjestämisessä. Ongelmatilanteissa neuvominen edellyttää hyviä sosiaalisia yhteydenpitotaitoja ja asiakaspalveluasennetta. Työssä täytyy olla hyvin oma-aloitteinen ja osattava muodostaa palasista nopeasti kokonaisuuksia, jotta useampi lanka pysyy käsissä samanaikaisesti.

Viestintämateriaalin tuottaminen tapahtuu yleisimmissä sosiaalisen median kanavissa, kuten Facebook ja Instagram, lisäksi vastaan Lasten Liike uutiskirjeen sisällöstä. Näissä kanavissa Lasten Liikkeellä on omat tiedotuskanavat. Tämän lisäksi informatiivista materiaalia tuotetaan Lasten liikkeen nettisivuille Lastenliikeiltapäivä.fi sekä Olympiakomitean omille nettisivuille Lasten Liike välilehdelle. Satunnaisesti olen ollut mukana markkinoimassa Lasten Liikettä liikuntaseminaareissa sekä liikunta-alan tapahtumissa.

Yksi työtehtäväni on kerätä palautetta kaikilta kerhotoimijoilta järjestelmän toimivuudesta. Koen, että kentältä raportointi on yksi työni tärkeimmistä tehtävistä. Olen päivittäin tekemisissä toteuttajatahojen kanssa ja kuulen usein ensimmäisenä palautteen, mitä tulisi ratkaista tai kehittää toimivuuden parantamiseksi. Yleisimmin ongelmat liittyvät tuenhakuprosessiin ja sopimusasioihin, kerhomateriaalien tilauksiin ja digitaalisen kerhotyökalun käyttöön.

Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma takaa hyvän tietopohjan koordinaattorin työtehtäviin. Työssä on etua, jos tietää terveellisten elintapojen hyödyistä ja edistämisen tarpeista, henkilökohtaisella sekä valtakunnallisella tasolla. Tämän lisäksi tulee tiedostaa vastuullisen viestinnän perusteet, jotka ohjaavat yleiseen jakeluun tuotettavaa materiaalia. Tärkeintä työssäni on tietää, millaista projektityö on luonteeltaan ja tiedostaa oma käyttäytyminen ja rooli tiimissä toimiakseen.

Työn ansiokashoitaminen edellyttää, että ymmärtää Lasten Liikkeen palveluprosessin etenemisvaiheet. Täytyy tietää hakukriteerit, sopimusehdot, tuenmaksujärjestelyt ja osta täydellisesti käyttää digitaalista kerhotyökalua. Tämän lisäksi on tiedettävä yhteistyötahoista ja heidän työroolistaan kerhotoiminnan järjestämisessä.

Kun arvioin osaamistasoani koordinaattorin työtä aloittaessani, olen mielestäni aloittelevaa toimijaa parempi. Olen tietoinen työni tehtävistä ja suoriudun päivittäisestä tekemisestä hyvin. Joudun vielä usein tukeutumaan Lasten Liikkeen omiin materiaaleihin, vanhoihin sähköpostiviesteihin tai kysymään apua esimieheltäni kiperissä kysymyksissä. Työn omaksumista on hankaloittanut se, että tulin jatkamaan toisen aloittamaa työtä. Keskenjääneitä projekteja on ollut haasteellista jatkaa toisen ajattelun jäljiltä. Paremmalla perehdytyksellä olisin päässyt nopeammin tehtäviin kiinni.

2.3 Sidosryhmät työpaikalla

Kuviossa 1. havainnollistan tekemässäni kaaviossa Lasten liikkeen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Kaikkien sisäisten toimijoiden yhteistyö takaa toiminnan onnistumisen. Mitä enemmän kuntia, kouluja, kerhoja ja yhdistyksiä saadaan lähtemään Lasten Liikkeen mukaan, sitä paremmin varainhankintatiimi onnistuu työssään ja viestintä voi viestiä toiminnasta. Lasten Liike kerhotuki tulee suurilta yrityksiltä. Ilman onnistunutta markkinointia ja varainhankintaa Lasten liike ei pyörisi lainkaan. Seuratoimintatiimin ja Lasten Liikkeen kohderyhmä on suurelta osalta sama, urheiluseurat, joten hyödynnämme samoja verkostoja esimerkiksi tiedotuksessa.

Suomisport on digitaalinen kerhotyökalu, joka on keskeinen yhdistävä väline järjestävien tahojen ja Lasten Liikkeen välillä. Työkalun kehittäminen Olympiakomitean Suomisport-tiimin kanssa on tärkeää ja hyödyttää molempia osapuolia.

Ulkoisten ryhmien tyytyväisyys on hankkeen elinehto. Mitä paremmin pystymme palvelemaan ja viestimään toiminnasta aluejärjestöjen ja seurojen tai yhdistysten kanssa, sitä helpommin yhteistyötä ja kerhoja on tulevaisuudessa luoda. Lasten Liike -tiimi toivoo, että liikunnan aluejärjestöt aktivoivat paikallisesti urheiluseuroja Lasten Liike toimintaan mukaan. Aluejärjestöt haluavat, että seurat ovat aktiivisia, jotta alueen kunnissa liikuttaisiin enemmän.



Kuvio 1. Lasten Liikkeen sidosryhmät

2.4 Vuorovaikutustaidot työpaikalla

Tämän päivän organisaatio työskentelyssä hyvät vuorovaikutustaidot ovat ensiarvoisen tärkeitä. Käytössämme on monenlaisia digitaalisia viestintäjärjestelmiä, joiden kautta päivittäinen yhteydenpito tapahtuu. Järjestelmien lisäksi palaveroimme vähintään kerran viikossa Lasten Liikkeen asioista kasvokkain. Käymme läpi kentältä saatua palautetta ja suunnittelemme tulevat askelmerkit. Koko yksikön kanssa tapaamme kerran kuussa, jolloin keskustelemme ja sparraamme kokoyksikön asioita yhteisesti.

Liikunnan aluejärjestöjen kanssa viestittelen sähköpostitse viikoittain ja käymme video-palavereita. Käyn päivittäin puhelimitse ja sähköpostitse käytännön ongelmia kerhotoi-

minnan järjestäjien kanssa. Enimmäkseen järjestävien tahojen kanssa autan heitä akuuttien ongelmien kanssa ja keskustelu on laadultaan perus asiakaspalvelu työtä. Keskustelut aluejärjestöjen tai yhdistysten kanssa vaativat tietynlaista asiantuntijaotetta. Minun tulee pystyä auttamaan heitä asiassa kuin asiassa ja se vaatii minulta laajaa asiantuntemusta Lasten Liikkeestä. Teen työtäni ratkaisukeskeisesti.

3 Päiväkirjaraportointi

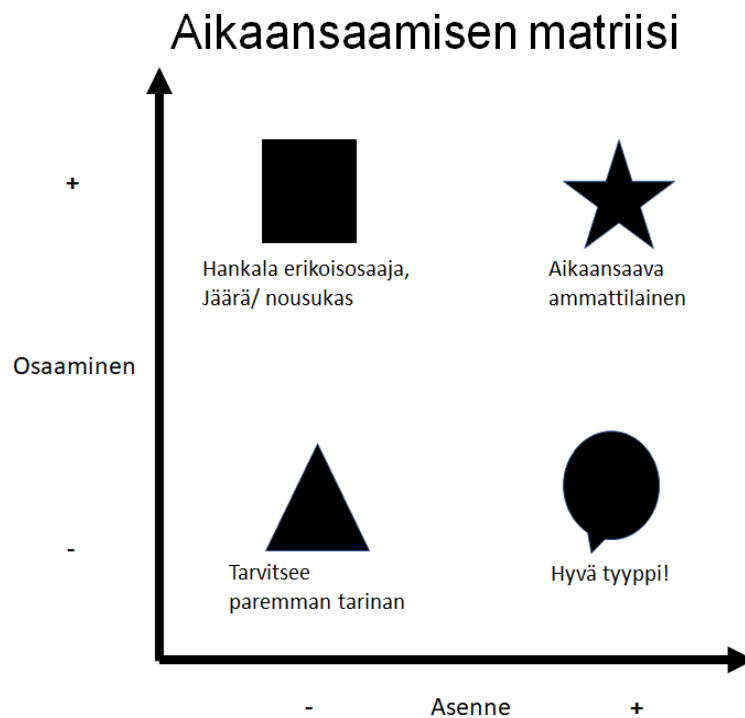
Tässä päiväkirjaraportointiosiossa käsittelen ammatillista kehittymistäni Lasten Liikkeen koordinaattorin työssä neljän eri teeman kautta: itsensä johtaminen, tuotteistaminen, lasten ja nuorten terveyden edistäminen sekä nykypäivän organisaatiossa työskenteleminen. Jokainen teema koostuu kahdesta osasta: teoreettisemmasta päiväkirjaosasta sekä ammatillisen kehittymiseni reflektoinnista. Päiväkirjatekstit ovat rakentuneet omien kokemusteni, työtehtävieni, parhaimmaksi koettujen käytäntöjen ja mallien pohjalta, jotka ovat nidottu yhteen aiheen kirjallisuuden kanssa. Omat kokemukseni tuon esille omina spontaaneina mietteinä.

3.1 Itsensä johtaminen koordinaattorin työssä

Olen juuri aloittanut työt. Perekäytös työtehtäviin tapahtuu päivässä. Tärkeät salasanat ja yhteystiedot ovat annettu minulle ja loppu työnkuva selviää, kun ryhdyn töihin. Tässä tiivistettynä ensihetkeni koordinaattorina Lasten liikkeessä. Tilanne on sekava ja toiminta tapahtuu suuriltamäärin ulkomuistin perusteella, mutta silti tuntuu, että osaan tämän homman ja selviän varmasti työn haasteista. Onneksi olen päässyt harjoittelemaan saman tyyppisiä itseni johtamistilanteita jo usean projektin ajan koulussa. Tilanteissa on paljon samaa. Et aivan ymmärrä tehtävänantoa, uusia asioita tulee todella paljon, kokonaisuuskuva on sekalainen ja valmista järkevää toimintamallia et vielä tiedä.

Tunnen, että tilanne vaatii nopeita järkeviä askelia, koska olen uusi ja haluan olla osana tiimiä, enkä haluaisi olla kenenkään työn hidaste tai taakka. Haluan tehdä hyvää tulosta ja olla samalla kaikin puolin hyvä tyyppi. Kaivan esiin aikaansaajan asennettani.

Vasta-alkajalla asenne usein korvaa osaamisen, koska osaamista ei vielä ole. Pelkällä asenteellakaan ei kuitenkaan mitään maata mullistavaa saada aikaan, joten niitä ei kannata käyttää suoraan vastakkainasettelussa. Hyvällä asenteella voi kuitenkin erottua, jos tekijöiden osaaminen on samaa tasoa. Tavoiteltavaa on siis korkea osaaminen ja hyvä asenne, eli ”aikaansaava ammattilainen” (kuvio 2). Hyvällä asenteella ilman osaamista olet vain ”hyvä tyyppi”. ”Hankala erikoisosaaja” puolestaan on työyhteisön jäärä, joka yleisesti on ollut työssä pitkään ja osaa kyllä työnsä, mutta kollegoiden kanssa asenne puuttuu. (Huhtala, 2017.)



Kuvio 2. muokaus Aikaansaamisen matriisi (Huhtala, 2017).

Alussa tuntui, että jäin aika monen työtehtävän kanssa yksin ja edistyminen oli melko hidasta. En hahmottanut työtehtävieni päämäärää, ja jouduin kysymään apua moneen pulmaan. Työ vaati paljon itseohjautuvuutta, aikaa ja motivaatiota, jota minulla kyllä on. Tarvittava osaaminen löytyi, mutta toimintatavat olivat vielä hämärän peitossa. Jouduin etsimään apua vanhoista sähköpostiviesteistä sekä lukemaan kaikki tukimateriaalit ja vuosikertomukset, jotta pääsin asioihin kiinni. Hetkenpäästä päämäärä alkoi avautua minulle.

Itseohjautuva työote vaatii toimijalta suurta motivaatiota työtä kohtaan, päämäärän, johon pyrkiä sekä tarvittavan määrän osaamista, jotta töistä voi selvitä ilman jatkuvaa esimiehen apua. (Martela & Jarenko, 2017,12).

Hyvä Itsensä johtaminen vaatii tarkkaa itsetuntemusta. Itsetuntemus tarkoittaa, että tuntee, hyväksyy ja kykenee hyödyntämään oman persoonansa eri puolia tehokkaasti työssä sekä elämässä. Tietämyksellä ei tarkoiteta pelkästään vahvuuksien tiedostamista, vaan realistista kuvaa omista puolistaan. Persoonan eri puolien täytyy toimia yhteistyössä. (Leppänen & Rauhala, 2012,13-14,125.) Itsensä johtaminen on oppimisprosessi, joka etenee koko ajan. Ihminen on tietoisempi tunteistaan, taidoistaan, arvoistaan ja

kehostaan, jonka seurauksena kykenee parempaan ajatteluun ja tekoihin. (Sydänmaanlakka, 2006, 30-31.)

Sydänmaanlakka (2016, 24-28) kertoo itsensä johtamisen perustuvan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin eli kokonaiskuntauuteen. Sydänmaanlakan mukaan (2016, 24-27) kokonaisuuskuntauuteus koostuu seitsemästä osa-alueesta: ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen, uudistumiskunto sekä tietoisuus, joka on tämän kaiken sisäinen tarkkailija (kuvio 3).

Ammatillinen kunto tarkoittaa selkeitä päämääriä ja osaamista työssä. Osaamisen lähtökohtana on suuri motivaatio, tekemisen halu sekä palaute. (Sydänmaanlakka, 2016, 24.) Omalla kohdalla juuri päämääriä oli alussa vähän hukassa, mutta töiden edetessä tilanne on korjautunut. Tunnen osaamiseni kehittyneen riittäväksi tähän työhön, vaikka vielä on paljon opittavaa.

Fyysinen kunto tarkoittaa, että ihmiskehosta on pidetty hyvää huolta. Terveellinen ruoka, riittävä liikunta, uni ja lepo ovat balanssissa. (Sydänmaanlakka, 2016, 24.) Minulle terveelliset elämän tavat ovat aina olleet tärkeä osa elämääni. Työnteon lisääminen on lisännyt fyysisen kunnan edistämisen tarkkailua luonnollisesti. Olen kehittänyt itselleni uudet rutiinit ja vuorokasirytmien, jotta kerkeän käymään töissä, harrastamaan, syömään hyvin ja levätä tarpeeksi.

Sydänmaanlakan mukaan (2016, 25) **Psyykinen kunto** tarkoittaa ajatusten havainnoinnin ja oppimisen hallintaa. Mielenrauhan löytäminen ajoittain hektisessä itseohjautuvassa toimistotyössä on vaatinut rajojen vetämistä. Työasiat on jätettävä töihin tai arjestakin tulee suorittamista.

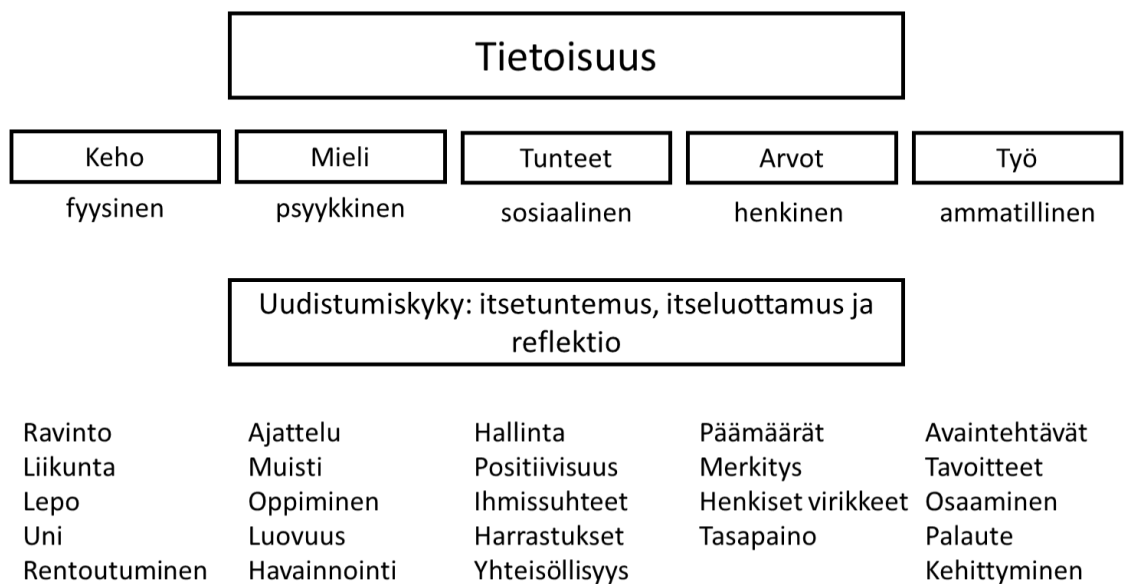
Sosiaalisella kunnolla Sydänmaanlakka tarkoittaa (2016, 26) ihmissuhteiden ja tunteista huolehtimista. Kiireen keskelläkin olen yrittänyt löytää aikaa ystäväilleni. Se vaatii vähän töitä, mutta on suuri voimavara. Painavista asioista puhuminen ystävien kanssa luo asioille ihan uutta perspektiiviä ja keventää ainakin hetkellisesti taakkaa.

Sydänmaanlakan mukaan (2016, 26) **Henkinen kunto** tarkoittaa omien arvojen ja elämän suuntaviivojen tiedostamista. Tällä hetkellä itselläni on niin monta rautaa tulessa ja muuttuvaa tekijää, joten en ole tietoisesti "kumittanut" mitään suuntaviivoja vielä pois. Tämä työ itsessään on selkeyttänyt, millaista isossa organisaatiossa on toimia ja

osaltaan selkeyttänyt, että liikunta-ala on kyllä minun juttuni. Kokonaiskuntoni kannalta tunnen kuitenkin, että kaikki on hyvin ja luotan, että kevyesti hetkessä eläminen edistää minua oikeaan suuntaan ja saan monipuolisesti erilaisia kokemuksia.

Uudistumiskunto Sydänmaanlakan ”Oy Minä ab mallin” mukaan on läsnä kaikissa edellä mainituissa osa-alueissa. Jatkuva kehittymisen tarve ohjaa eteenpäin. (Sydänmaanlakka, 2016, 27.) Työssä mietin jatkuvasti muuttuvia tilanteita ja koen, että kehityn päivittäin. Olosuhteet muuttuvat ja pitää olla valmis uudistumaan.

Tietoisuus on toiminnan tarkkailija. Sydänmaanlakka (2016, 27) vertaa tietoisuutta silmälaseihin, joiden läpi katsotaan maailmaa ja niitä pitää välillä muistaa putsata. Toiminnan tiedostaminen on minulle tuttua. Esimerkiksi urheilussa täytyy olla hyvin tietoinen, mitä tekee. Hyödynnän urheilussa saamaani tietotaitoa nyt myös Lasten Liik-keessä. Priorisointia ja oman vireystilan tarkkailua täytyy tehdä joka päivä. Työtehtäviä on paljon ja erilaisia. Suurin osa tehtävistäni vaatii keskittymistäni ja nopeita ratkaisuja.



Kuvio 3. mukaelma Oy Minä Ab -malli (Sydänmaanlakka 2006, 29)

Itseni johtaminen on työssäni yksi tärkeimmistä osattavista asioista. Aikataulutus, priorisointi ja jatkuva hereillä olo ovat keskeisiä elementtejä päivittäisessä tekemisessäni. Kiire on yksi isoimmista tekijöistä, joka on pakottanut minua tehokkaampaan toimintaan. Yhtäkkisiä ”lisätyöpommeja” heitellään vähän väliä, ja se pitää hyväksyä tämän kaltaisessa työssä. ”Lisätyöpommit” ovat kehittäneet priorisointi ja työskentelytapojani eteenpäin, koska jouduin muokkaan toimintatavoista itselleni helpompia. Priorisointini

työtehtävien välillä perustuu toiminnan arvoihin ja Lasten Liikkeen vuosikelloon, jonka mukaan toiminta rytmittyy.

Aki Hintsa, ortopedian ja traumatologian erikoislääkäri, kuvaa kirjassaan arvoja oman päätöksen ankkureina. Kun tietää mihin toiminta tähtää ja mihin päätös perustuu, päätöksen pyörittäminen on paljon vaikeampaa. (Saari, 2015, 94)

Päivän tapahtumiin kuuluu mm. Lasten Liikkeen viestintää, valmistella asioita palaveriin ja osallistua kokouksiin. Koordinaattorin työ ja mainitsemani ”lisätyöpommit” ovat opettaneet minua aikatauluttamaan tekemistäni. Minun täytyi kehittää itselleni ”to do” lista, jossa kiireellisimmät asiat ovat merkattu asteittain eri väreillä. Listaus on auttanut järjestämään ajatuksiani ja realisoimaan varsinaisten tehtävien määrää tai niihin kuluva aikaa tarkemmin. Operatiivisen toiminnan vastaavana Lasten Liikkeen toiminta pysähtyy, jos en muista tai pysty suoriutumaan tehtävistä asioista ajallaan.

Ajan optimointi lisää käytettävissä olevaa aikaa sekä työn tehokkuutta. Optimointi vaatii oman toiminnan säännöstelyä, tulevan suunnittelua, oletetun työkuorman arviointia sekä työtehtävien tarkkaa priorisointia. (Talebi, Fazlollah, Anoshirvan, 2018, 6.)

”To do” listauksen lisäksi huomasin tarvitsevani jotain, jolla suunnitella tulevien tehtävien hoitamista. ”To do” lista jalostui pitkän prosessin jälkeen Planner sovelluksen käyttöksi. Planner sovellukseen pystyin kirjaamaan kaikki tulevat tehtävät ja merkkamaan niille riittävät suunnitteluajat. Sovellus ilmoittaa aina mikä tehtävä milloinkin pitäisi aloittaa tai olla valmiina. Järjestelmän avulla hallitsin tekemistäni ja ajankäyttöni oli tehokkaammin.

Ajanhallintaan sisältyy priorisoimista aikatauluttamista sekä omien vastuiden määrittämistä. Ajankäytön suunnittelu lisää ihmisen kontrollin tunnetta sekä auttaa hahmottamaan omaa vastuun määrää. Hyvä ajanhallinta pohjautuu asetettuihin tavoitteisiin ja hyviin organisointitaitoihin. (Seaward, 2018, 334-335.)

3.1.1 Reflektointi – Kuinka johdan itseäni

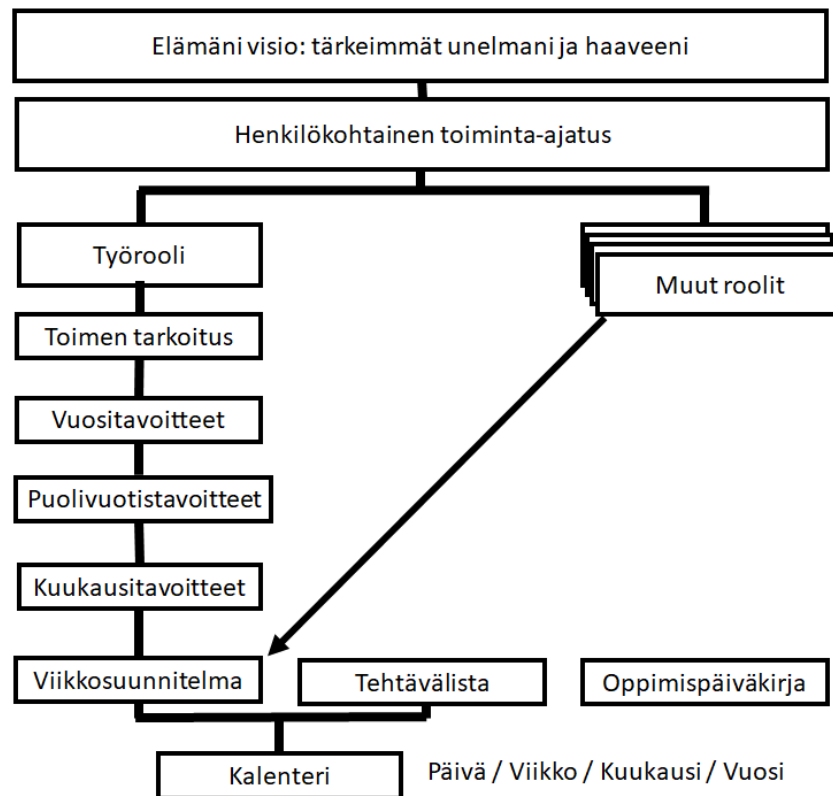
Itsensä johtaminen on taito, jonka ihminen voi oppia. Toisille itsetuntemus ja tiedostaminen ovat luontaisesti helpompaa. Ihminen kehittyy sillä alueella, mihin se keskittymi-

sensä suuntaa, ja väkisinkin ajan kanssa kehittyvä vähintäänkin keskinkertaiseksi tekijäksi. Lähtöpisteenä on syvälinen oman persoonan tutustuminen ja tunteminen. Yksi-puolinen keskittyminen vain vahvuuksiin näkyy yhden alueen huippusuorittajalla taantuneina muina persoonan osa-alueina. Näitä alueita voivat olla esimerkiksi terveys tai ihmissuhteet, jotka ovat osa kokonaisvaltaista itsensä johtamista. Edistysellinen itsensäjohtaja on taitava näissä osa-alueissa: sopeutumiskyky, kunnianhimo, seurallisuus, sympaattisuus, huolellisuus, luova älykkyys ja opintohalu. (Leppänen & Rauhala, 2012, 125-127.)

Työtehtävieni alkaessa koin, että olisin pätevä työhön, mutta kyllä enimmäkseen ensimmäisen kuukauden tai kaksi kuljin iso kysymysmerkki pääni päällä. Toisen aloittamaan projektiin kesken kaiken tuleminen oli jokseenkin hankala paikka. Se sai minut etsimään lopullista työn päämäärää, selkeyttä ja, kuinka minä selviytyisin näistä työtehtävistä parhaiten. Ajatteluni ei ollut kovin systemaattista, mutta jälkikäteen pohdittuna halusin päästä hallitsemaan toimintaani, enkä vain reagoimaan nykyhetkeen. Uuden työn aloittaminen vaatii paljon sopeutumis- ja organisointikykyä.

Pysähdy, katsele ympärillesi ja kuuntele. Uuden työn alkaessa on tärkeätä miettiä mitä työtä olet ensisijaisesti tullut tekemään, millaista roolia sinulta odotetaan ja millainen historia järjestöllä/ firmalla on. Laaja-alainen kartoitus työpaikan toimintatavoista ja työtehtävistä helpottaa sopeutumista uuteen työpaikkaan. (Carson, 2011, 80-81.)

Pentti Sydänmaanlakka esittää Älykäs johtaminen 7.0 kirjansa työkalupakki osiossa neljä työkalua ja toimintatapaa ajankäytön hallintaan (kuvio 4). Elämän visiosta siirtää henkilökohtaiseen toiminta-ajatukseen ja eri roolien kautta edistymistä voidaan seurata vuosi-, kuukausi- tai viikkotavoitteiden avulla. (Sydänmaanlakka 2016, 147.) Kuviossa myös mukana neljä työkalua: viikkosuunnitelma, tehtävälista, oppimispäiväkirja ja kalenteri. Nämä työkalut toimivat myös hyvinä työnedistämisen apuvälineinä sekä auttavat jäsentämään ajatuksia.



Kuvio 4. mukselma Työkalut ajankäytön hallintaan (Sydänmaanlakka 2016, 147)

Edellä mainitun työkalun tavoin olen järjestänyt omaa toimintaani. Toimenkuvan tarkempi selvittäminen on kiteytynyt tehtävälistaan ja järjestelmälliseen aikatauluun (kalenteriin).

Epäselvän työnkuvan ja tavoitteiden kirkastaminen vei yllättävän kauan aikaa. Työnkuva sillä hetkellä oli suhteellisen laaja, enkä oikein pystynyt luomaan työstäni järjeviä kokonaisuuksia. Operatiivisentoiminnan tehtävistä ei ollut valmista runkoa, tai ainakaan sellaista, jonka minä olisin ymmärtänyt, joten kokosin tehtävistä oman version. Tekeväni listaus toimii nyt Lasten Liikkeen toimintavaiheiden pohjana. Koen, että työnteomme yhtenäistyi ja nyt jokaisen itsensä johtaminen on ainakin hieman helpompaa.

Työtehtävien kuvaus ja kirkastaminen tekee työnteosta toistettavampaa ja helpottaa työn tekemistä. Tavoitteiden kirkastaminen auttaa ymmärtämään työn kokonaiskuvaava ja parantaa työn tehokkuutta. (Härkönen, Haapasalo, Hanninen, 2015, 71-72)

Tehtävälistauksen tekemisen jälkeen koin silti, että yhteisten toimintatavoissa oli korjattavaa. Välillä järjestelmällisempi tavoitekeskeinen ajattelu uupui. Tehtävien jakoa ei

ollut harkittu loppuun asti. Asioista viestittiin vanhoilla logoilla, viestit lähtivät samoille henkilöille kahteen kertaan tai tehtävien tekoa priorisoitiin eri tavoin. Tämän ongelman ratkaisemiseksi loin Lasten Liikkeelle kevyen Lasten Liikkeen tapa toimia manuaalin. Tätä manuaalia voi käyttää helposti myös jatkossa perehdytykseen. Manuaalissa on lyhyesti muutamalla sivulla Lasten Liikkeen visio, arvot, brändi, viestintäkanavat ja muut perustekemistä helpottavat asiat ja linkitykset, josta saa tarkemmin tietoa asiasta.

Yhteiset toimintaohjeet ja -tavat vakioivat työntekemistä ja vähentävät henkilösidonaisuutta. Dokumentointi ja hankitut tietovarannot säästävät aikaa ja resursseja sekä voivat synnyttää parempia analyysimenetelmiä tai toimintatapoja. (Jaakkola, Orava, Varjonen, 2009, 21-22.)

Kaiken kaikkiaan koordinaattorin työssä itseni johtaminen on kohentunut usein eri tavoin. Tunnen, että olen kehittynyt itseni havainnoimisessa. Osaan rytmittää päivääni, tiedän, milloin olen terävimmilläni, milloin pitää pysähtyä ja pitää taukoa. Olen oppinut jättämään työasiat töihin ja vaihtamaan vapaalle. Kiire ei hallinnoi aikaani. Tunnen olevani parempi priorisoimaan, suunnittelemaan ja aikatauluttamaan työntekoani. Ajanhallinnan avuksi olen ottanut käyttööni ”to do” listan, Planner sovelluksen sekä kevyen toiminta manuaalin. Priorisointi työtehtävien välillä on auttanut oleellisten asioiden esiin nostamisessa. Hyvin moni asia on kiinni organisoinnista ja tilanteen hallinnasta. Mitä paremmin olen päässyt sisälle työtehtäviini, sitä paremmin olen pystynyt ennakoimaan ja kontrolloimaan työntekoani. Kiteytettynä olen päässyt paremmin ”kuskin paikalle”.

3.2 Lasten Liike -palvelun tuotteistaminen

Lasten Liikkeen tarina monen muun hankkeen tavoin on alkanut ensin hyvänä ideana, mikä tarjoaa ratkaisua huolestuttavan alhaiseen lasten fyysiseen aktiivisuuteen. Ajan myötä toiminta on saanut uusia muotoja ja tekijät ovat vaihtuneet, jonka seurauksena tuote on muuttunut. Tuote tarvitsee uutta päivitystä. Tapahtumasarja on varsin luonnollinen ja normaali, sillä tuotteen kuuluukin elää ja kehittyä koko ajan. Päivittämistä voisi kutsua myös tuotekehittelyksi tai tuotteistamiseksi.

Tuotteistamisella tarkoitetaan tuote- tai palvelukokonaisuuksien kiteyttämistä asiakkaille paremmiksi kokonaisuuksiksi sekä palvelun käyttötarkoituksen selkeyttämistä. Toisin

sanoen muokataan toimintamalleja ja ajattelua tehokkaammaksi ja toistettavammaksi, josta hyötyvät asiakas ja palveluntarjoaja (Jaakkola, Orava, Varjonen, 2009, 2.)

Yhteinen näkemys tuotteistamisen tarpeista sekä tavoitteista on tärkeää onnistumisen kannalta ja auttaa päivittäisen työn tekemisessä sekä lopulta asiakasta palveluun tutuudessaan ja käytössä. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo, 2015, 5)

Lasten Liikkeen tavoite oli tehostaa palvelun tuotantoa ja jakelua tuotteen kasvaessa. Työssä päätettiin kehittää viestintää ja markkinointia, tehdä kattavammat vaikuttavuuden seurantamittarit, tiivistää yhteistyö verkostoamme Lasten Liikkeen toiminnan toteuttajien kesken.

Suurin osa tehtävistä asioista tarkoitti omien sisäisten toimintatapamuutoksien muuttamista toistettavammaksi ja sitä kautta tehokkaammaksi. Lasten liike -tuote koki myös ulkoisia muutoksia. Rahallisen tuen rinnalle kehitettiin valmiita ilmaisia kerhomateriaaleja, joiden tavoitteena on tehdä järjestämisestä helpompaa ympärivuotisesti, eikä välttämättä tarvittaisi tukirahoitusta. Materiaalit antavat työkaluja laadukkaan Lasten Liike -kerhon tai minkä vaan liikuntakerhon järjestämiseen alusta loppuun.

Sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan kaikkea oman toiminnan yhdenmukaistamista sekä palveluprosessin parempaa määrittämistä, kun taas ulkoinen on asiakkaalle näkyvien elementtien ja palvelun parempaa kiteyttämistä. (Tuominen ym., 2015,5).

Viestintä oli yksi ensimmäisistä asioista, joka kaipasi kehitystä. Lasten Liikkeellä oli hyvät tiedotuskanavat, mutta niiden käyttö ei ollut järjestelmällistä, eikä kenelläkään tuntunut olevan aikaa kehittää niitä. Viestinnän toimintatapoja päätettiin yhtenäistää. Sain tehtäväkseni kehittää viestintäsuunnitelmaa. Suunnitelman tekemiseksi tutkin aiheeseen liittyvää materiaalia muun muassa sosiaalisesta mediasta. Yhdistelin jo aiemmin tekemiäni tuotteistamisen projekteja ja päädyin ehdottamaan, että viestinnän tulisi olla sisältökeskeisempää ja tuoda esille enemmän Lasten Liikkeen brändiä. Lisäksi ehdotin, että Lasten Liikkeestä kirjoitettaisiin säännöllisesti asiantuntevia artikkeleita ja blogia hankkeen nettisivuilla. Kaikki ehdotelmani todettiin hyväksi ja niitä alettiin työstämään ja hyödyntämään.

Viestintää suunnitellessani huomattiin, että myös tavoitemielikuvaa eli brändiä tulee päivittää. Mielikuva kiteytettiin muutamaan päätteeseen: Teemme kerhotoiminnan järjestämisen helpoksi, Lasten Liike on laatutunnus, laaja-alainen yhteistyön edistäjä yli

sektorirajojen. Kaikki nämä olivat jo aiemmin näkyneet ja kuuluneet tavoitemielikuvaamme, mutta näkyivät sekalaisesti viestinnässä.

Ostajalle tai käyttäjälle menestyvän brändin täytyy tuntua tarpeelliselta, uniikilta ja sen tulee tuoda lisäarvoa heidän tarpeisiinsa. Näiden arvojen on myös pysyttävä tulevaisuudessa mukana kilpailussa, jotta brändi menestyy jatkossakin. Brändäyksellä pyritään tuomaan asiakas tuotteen käyttäjäksi, valitsemaan juuri kyseinen tuote/palvelumon joukosta. Nimen, logon tai symbolin nähdessään asiakas yhdistää sen tietynlaiseen toimintaan ja mielikuviin. (Blythe, 2012, 135,139-140.)

Lasten Liikkeen brändin tunnettuus ei vielä ole kovin tunnettu, mutta muutoksien avulla pyritään olemaan helpommin identifioitavissa. Toivottavasti tämän avulla Lasten Liikkeen sanomaa saadaan entistä paremmin esille.

Blythe (2012, 139-140) jatkaa, että hyvän brändäyksen kautta luodaan paljon erilaisia ostamiseen vaikuttavia mielikuvia. Minkälaista laatua saadaan? Kuinka hyvin tuote toimii tai kestää? Minkälaista vaikutusta tuotteesta on minäkuvaan? Onko tuote halpa vai kallis? Miten tuote eroa muista? Minäkuvan vaikutuksella tarkoitetaan, esimerkiksi kalliiden vaatemerkkien käyttö, millä pyritään luomaan parempaa kuvaa itsestä.

Viestinnän kehittämiseksi päädyttiin myös tarkentamaan kohderyhmää. Kohderyhmän tarpeisiin haluttiin vastata paremmin.

Jokaisen ihmisen mieltymystä on vaikea kuunnella ja siksi kohderyhmää täytyy rajata. Rajattuun kohderyhmään pystytään vaikuttamaan syvemmin, koska kohderyhmän mieltymykset ja tarpeet pystytään selvittämään tarkemmin. Syntyy kohdennetumpia palveluita, jonka seurauksena asiakaskunta voi kasvaa nopeammin ja he tuntevat enemmän sitoumusta, koska juuri heille tärkeisiin asioihin on vastattu. (Blythe, 2012, 76-77.)

Lasten Liikkeen kohderyhmäksi muodostui erityisesti vanhemmat, urheiluseurat ja lasten liikunnasta kiinnostuneet järjestöt. He tavoittelevat samoja asioita, eli haluavat edistää lasten liikuntaa.

Tuotteistamisen voi ymmärtää monin eri tavoin, vaiheet ovat aina tapauskohtaisia. Kirjallisuudesta löytyy kuitenkin monenlaisia listoja tuotteistamisen perusvaiheista. Tässä työssä olen tuonut esille Härkösen, Tolosen ja Haapasalon (2017, 948) kokoaman tuot-

teistamisen vaihelistan (taulukko 1.). Lista on koottu 13 tuotteistamisesta kertovan analyysin pohjalta. Näitä samoja vaiheita olen hyödyntänyt ja tuonut ilmi Lasten Liikkeen tuotteistamisessa.

1	Asiakaslähtöisyys	Suorasti (9)		Epäsuorasti (4)		
2	Palveluprosessointi	Yhtiön oma (12)		Ulkopuolelta ostettu (1)		
3	Työskentely tavat	Suorasti (4)		Epäsuorasti (5)		Ei tehty (3)
4	Palvelutarjonnan selkeyttäminen	Määritelty (6)			Sivuttu (7)	
5	Modulointi	Suorasti viitattu (10)			Epäsuorasti (3)	
6	Palvelun kuvaaminen	Nimetty (3)		Muutoin ymmärretty (7)		Ei tuotu esille (3)
7	Asiakkaan hyödyn arviointi	Kokemusta (4)	Hyöty selkeytetty tuotteistamisessa (2)	Systemaattinen seuranta (3)	Tiedostettu muttei selkeytetty (4)	Ei selkeytetty (2)
8	Markkinapotentiaalin arviointi	Selvitetty tuotteistamisen aikana (2)			Ei tuotu esille (11)	
9	Volyymien arviointi	Analysoitu (2)			Ei selvillä (11)	
10	Kilpailun arviointi	Selvitetty (2)			Ei selvillä (11)	
11	Pilotointi	Palauteen saamiseksi (7)			Ei viitattu (6)	

Taulukko 1. Tuotteistamisen vaiheet. Mukaelma taulukosta Elements of service productisation by 13 instances of service productisation (Härkönen ym. 2017, 948)

Asiakaskeskeisyys (customer orientation) on listauksen ensimmäinen ja yksi yleisimmistä tuotteistamisen vaiheista. Härkönen ym. (2017, 948) tuovat ilmi, että palvelun ja asiakkaan tarpeiden täytyy kohdata palvelua suunniteltaessa. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakaskuntaa täytyy analysoida ja tietää heidän tarpeensa.

Lasten Liikkeessä asiakkaasta tehtiin parempi kartoitus, jossa kuvattiin tarkemmin asiakkaan mieltymyksiä ja toimintaa prosessien aikana. Lisäksi vanhempien palautekyselyä muokattiin asiakasprofiilia kartoittavampaan suuntaan, minkä pohjalta tiedämme heistä nyt enemmän.

Palveluprosessointi (service processes) tarkoittaa asiakkaan ja oman toiminnan työskentelytapojen selkeyttämistä sekä kuvantamista. Selkeät toimenpiteet ja vaiheet tekevät tuottamisesta yhtenäisempää ja asiakkaalle läpinäkyvämpää, jonka myötä ostaminen helpottuu. (Härkönen ym. 2017, 949.)

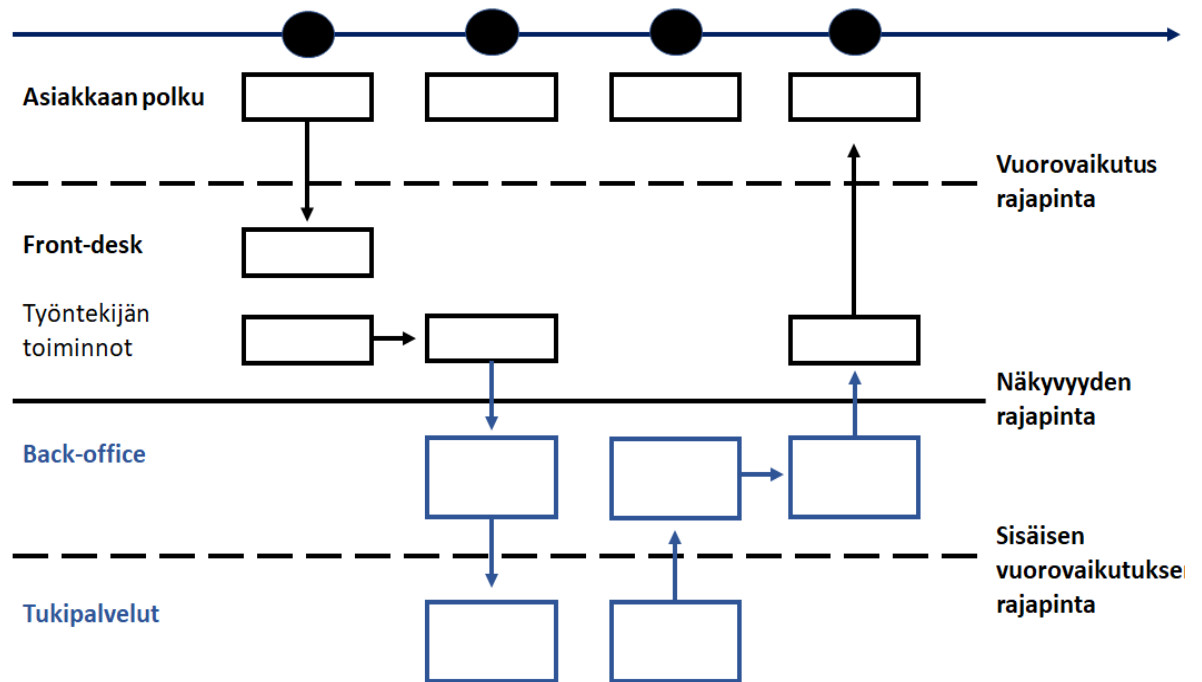
Prosessointi Lasten Liikkeessä on edelleen hieman vaiheessa, koska tuote vielä elää ja hakee uriaan. Pääpiirteittäin ydinpalvelu on kuitenkin toimiva, mutta hieman vielä pirstaleista ja työntekijäsidonnaista. Parempi dokumentointi sekä työtehtävien kuvantaminen voisi **parantaa** myös yhteisiä **toimintatapojamme** (working methods).

Toimintatapojen optimalisointi on työvaiheena tutkimuksissa osittanut lisäävän palvelun laatua. Toimintatapojen tarkastelu ja helpottaa ymmärtämään mitä tuotetaan ja mikä on työn oletettu hyöty. (Härkönen ym. 2017, 950.)

Ydin- sekä lisäpalvelut tulee olla selkeästi määriteltyjä, jotta niitä ei tarvitsisi joka kerta luoda uudestaan jokaisen asiakkaan kohdalla. **Palvelutarjonnan selkeyttäminen** (Service offering) auttaa myös toimijoita ymmärtämään, mikä selkeästi kuuluu ydinpalveluun ja mitkä ovat tuki- tai lisäpalveluita. (Härkönen ym. 2017, 950-951.)

Palvelun kuvaaminen (service blueprinting) helpottaa yhtenäistä toimintaa ja auttaa hahmottamaan sisäisiä sekä asiakkaalle näkyviä vaiheita ja niiden yhteyttä toisiinsa. Kuvantamisessa hyödynnetään palveluprosessointia ja toimintatapojen optimointia. Yksinkertaisimmillaan kuvantaminen on vain lineaarisesti etenevä tapahtumasarja, jossa on selvitettyä saman työvaiheen näkyminen kullekin toimijalle. Yleisesti kuvattuna ovat (kuvio 4.) asiakkaan toiminnot, front-desk asiakaspalvelijan toiminnot, eli henkilö, joka näkyy asiakkaalle yrityksen puolelta, back-office henkilöiden toiminnot, eli taustatoiminta, joka ei näy ulospäin. Tukipalvelut, kuten tietotekniset välineet, esimerkiksi tuotteen tilaaminen netistä. (Härkönen ym. 2017, 951.)

Lasten Liikkeessä on tehty yksinkertaisempi lineaarinen polku, mutta arvelen, että laajemmasta voisi olla enemmän hyötyä.



Kuvio 4. Palvelun kuvaaminen. Mukaelma, Service Blueprinting 101 (Gibbons, 2017)

Näitä mainitsemani tuotteistamisen vaiheita olen soveltanut työssäni Lasten Liikkeessä. Lisäksi Härkönen ym. (2017, 950, 952-953) ovat maininneet tuotteistamisen vaiheiksi meta-analyysissään palvelun moduloinnin (modularisation), asiakkaan hyödyn (customer benefits), markkinapotentiaalin (market potential), volyymin (volumes) ja kilpailun analysoimisen (competition) sekä työn pilotoinnin (piloting).

3.2.1 Reflektointia Lasten Liike palvelun tuotteistamisesta

Pohjimmainen ajatukseni Lasten Liikkeen paremmasta tuotteistamisesta lähti hyvin tyypillisestä ajatuksesta: miten kasvatetaan Lasten Liike -kerhojen määrää? Mitä enemmän kerhoja, sitä enemmän lapset liikkuvat ja toiminnan vaikuttavuus kasvaa. Tähän kysymykseen lähdin etsimään vastausta tutkimalla tarkemmin Lasten Liikkeen palvelumallia. Mietin voiko jonkun työvaiheen tehdä paremmin, nopeammin tai korvata helpommalla toiminnolla? Viestimmekö asioista selkeästi ja tarpeeksi? Minkä ongelman yritämme ratkaista? Onko palvelua helppo käyttää?

Isompia ja pienempiä ongelmia ilmeni, sekä palvelun tuotantotavoissa, että palvelun toimivuudessa. Yksi epäkohdista oli yhtenevän toiminta-ajattelun katkonaisuus. Tällä

tarkoitan esimerkiksi sitä, että asioista oli sovittu yhteisesti, mutta toimintatavoissa oli eroavaisuuksia tai ne olivat vain yhden ihmisen tiedon varassa. Työn tavoitteet olivat epäselviä tai niitä ei seurattu riittävästi. Viestintään ei tuntunut kenelläkään olevan riittävästi aikaa ja markkinointi jäi vajaaksi. Ehkä tästä syystä urheiluseurat/i ihmiset eivät löytäneet Lasten Liikkeen palvelua riittävän hyödylliseksi. Palautekyselyn tulosten perusteella myös tuenhakuprosessi nähtiin liian vaikeana ja monivaiheisena. Lisäksi sisäinen tiedonkulku ja yhteydenpito kaipasivat jotain muutosta.

Löytämiini toiminnan epäkohtiin lähdin etsimään apukeinoja aiheen kirjallisuudesta. Lukemani tuotteistamisen oppaat ja artikkelit ohjasivat kiteyttämään tai selventämään palvelun prosesseja. Niinpä lähdin selkeyttämään prosesseja näiden ohjeiden mukaan.

Yhteisen toiminta-ajattelun parantamiseksi Lasten Liikkeelle rakentui toimintaa ohjaavat operatiivisen toiminnan tehtävälisiä sekä yhteinen tapa toimia minimanuaali. Esimerkiksi Jaakkola ym. (2009, 21) toteavat, että ennalta määritetyt tavat vähentävät laatuvaihtelua ja edistävät palvelun kehityksen seuranta. Varsinkin hajautetussa organisaatiossa yhteiset toimintatavat ja termit ovat välttämättömyys toiminnan johtamisen kannalta.

Viestintää selkeytettiin määrittämällä työtehtävät paremmin, kiteyttämällä pääsanomaa asiakkaiden kannalta ymmärrettävämmäksi sekä luomalla selkeä viestintäsuunnitelma. Lasten Liikkeen viestinnän idea on herättää ihmisissä ajatuksia ja innostaa mukaan Lasten Liikkeeseen.

Vaikuttava viestintä vaatii kohdentamista ja tulee suunnitella asiakasta ajatellen. Vaikuttava viestintä pyrkii herättämään ihmisissä ajatuksia, tekemään ja ottamaan kantaa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 41.) Viestinnän suunnittelu edistää monin tavoin yrityksen tavoitemielikuvan rakentumista, vähentää yllätyksiä, tekee yllätyksistä hallittavampia sekä tehostaa ajankäyttöä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 88.)

Lasten Liike -tuenhakuprosessi on myös vaatinut hieman korjausta. Kerätyn asiakaspalautteen mukaan tahot kokevat Lasten Liike -tuenhakuprosessiin liian monivaiheisena ja byrokraattisena. Osa toimintaa järjestävistä tahoista koki, että hyöty prosessiin nähdystä vaivasta ei ollut riittävä. Mielestäni tämän ongelman ratkaisemiseen kiteytyy koko

tuotteistamisen perusidea: kuinka palvelusta kehitetään ketterä ja tehokas, mistä kaikki osapuolet hyötyisivät.

Tuotteistamisen tavoitteena on kehittää palvelutoiminnan laatua ja tuottavuutta, jonka seurauksena asiakkaan saama hyöty kasvaa ja yrityksen kannattavuus paranee.

(Jaakkola ym. 2009, 1)

Tässä tilanteessa ratkaisuna lähdettiin parantamaan asiakkaan tietämystä parantamalla prosessien läpinäkyvyyttä sekä luomalla paremmat ohjeistukset, koska moni ongelma oli syntynyt epäselvistä vaiheista tai huonosta digiosaamisesta. Hakemuspalvelualustaa itsessään muokattiin vielä käyttäjäläheisemmäksi uusilla helppokäyttöominaisuuksilla. Kehitystyö on vieläkin kesken, mutta päiväpäivältä palvelu paranee.

Asiakkaille näkyvien palveluelementtien kuvaamisella ja kiteyttämällä synnytetään asiakkaalle yhteinen näkemys palvelun tärkeistä elementeistä, joka helpottaa ostamista. (Tuominen ym. 2015, 5; Härkönen ym. 2017, 949).

Palvelun toiminnan kannalta koin tärkeäksi sisäisen tiedonkulun ja yhteydenpidon parantamisen. Monessa asiassa päätöksien tekeminen ja tiedottaminen asioista oli ollut hankalaa. Jatkossa asioista on pyrkimys keskustella avoimemmin digitaalisten työkalujen avulla sekä järjestää aiempaa enemmän sitouttavampia suunnittelutapaamisia. Suunnittelutapaamisissa tärkeässä roolissa olevat toiminnan mahdollistavat tahot, kuten liikunnan aluejärjestöt kokoontuvat jakamaan kokemuksiaan ja kehittämään lasten liikuntaa. Ajatuksena on paremman konseptitietämyksen lisäksi sitouttaa toimijoita paremmin yhteiseen projektiin.

Osallistaminen sitouttaa toimijoita palvelun kehittämiseen ja itse palveluun. Osallistuksessaan suunnitteluun, päätöksentekoon ja toteutukseen muutokset ovat helpompia toteuttaa ja jalkauttaa. Ihmiset saavat uusia ideoita tekemiseen ja keskustella heitä mietityttävistä asioista, jolloin epävarmuuden tunne vähenee sekä oman merkityksen ymmärtäminen kasvaa. (Tuominen ym. 2015, 23.)

Nyt, kun vedän yhteen toimintaani Lasten Liikkeen kehitystyöstä voin ylpeänä todeta kehitystyön vieneen ammatillista osaamistani muhkean loikan eteenpäin. Liikunnan ja vapaa-ajan opinnot ovat antaneet minulle hyvän perustietopohjan tuotteistamisesta, mikä on helpottanut tiedon soveltamista käytäntöön. Koordinaattorin työn aikana koen

kehittyneeni tuotteistamisessa monella eri osa-alueella, jotka helpottavat tulevaisuuden työtehtäviäni varmasti. Koen kehittyneeni kokonaisvaltaisemmaksi asiakkaan palveluprosessin rakentamisessa. Osaan kartoittaa sekä ratkaista palvelupolulla esiintyviä ongelmia, edistää ja selkeyttää palvelun tuotantovaiheita sekä vaalia yhteisen ymmärryksen säilymistä työvaiheesta toiseen. Olen oppinut, että tuotetta kehittäessä tärkeintä on osata ajatella asiakkaan tavoin. Palvelun täytyy olla helposti omaksuttavissa ja tarjota ratkaisu asiakkaan ongelmiin.

Työjakson jälkeen ajatukseni tuotteistamisesta on kiteytynyt ajatukseen, että tavalla tai toisella kyse on paremman yhteistyön/yhteyden rakentamisesta. Sisäisten ja ulkoisten työvaiheiden selkeyttäminen, brändin kiteyttäminen, henkilöstön sitouttaminen ja viestinnän kehittäminen tähtäävät kaikki parempaan yhteistyöhön ja kollektiiviseen ajatteluun. Yhteistyön edistämisen ajatuksen aion pitää mielessäni myös tulevissa työtehtävissäni.

3.3 Lasten ja nuorten liikunnan edistäminen

Tuntuu, että terveyden edistämiseen löytyy nykyisin jos jonkinlaista trendiä ja mielipidettä oikeasta ja väärästä toimintatavasta. Näin edistät tätä, näin elämällä laihdut varmasti ja välttä näitä. Vähän väliä julkaistaan tutkimus nykylapsista, jotka eivät pääse enää kyykkyy, eivätkä osaa enää juosta. Meillä on hirvittävä määrä tietoa, tutkimuksia, teknologiaa ja osaamista, mutta sitä ei ole saatu vielä riittävästi hyödynnettyä käytännössä. Toimintakykymme heikkenee heikkenemistään. Tässä tekstissä kirjoitan erityisesti alakouluikäisten lapsien 7-13 -vuotiaiden lasten liikkumisesta, koska se on Lasten Liikkeen pääkohderyhmä. Lasten liikunnan edistäminen on päivittäisen työni keskiössä ja koen, että työni kautta pystyn vaikuttamaan edellä mainittuihin ongelmiin.

Fin-Terveys kyselystä 2017 selviää, että jokainen toimintakykyämme kuvaava osa-alue on heikentynyt verrattaessa viime kyselyyn, joka oli vuonna 2011. (Koponen, Borodulin, Lundqvist, Sääksjärvi, Koskinen, 2018.) Mitattavia osa-alueita olivat fyysinen toimintakyky, näkö ja kuulo, kognitiivinen toimintakyky, sosiaalinen toimintakyky, psyykinen toimintakyky ja positiivinen mielenterveys sekä työkyky. Sama kehityskäyrä on ollut valitettavasti nähtävissä myös lasten ja nuorten kohdalla jo hetken aikaa. (Fogelholm, Vuori, Vasankari, 2011, 79-80) Yleisesti Fogelholm ym. (2011, 79-80) kertovat tekstissä LIKES:in tekemistä testeistä, joista selviää, että vuosien 1976-2001 aikana lasten

hengitys- ja verenkierron sekä tuki- ja liikuntaelimestön kunto ovat heikentyneet sekä lihavuus lisääntynyt 2-3kertaiseksi. Lasten toimintakyvyn heikkenemistä tukevat myös 2014, 2016 ja 2018 vuonna julkaistut valtakunnallisesti laajat LIITU-tutkimukset, joissa selviää esimerkiksi, että vain murto-osa lapsista ja nuorista liikkuu suositusten mukaisesti. (Kokko & Hämylä, 2015, 15; Kokko & Mehtälä, 2017, 4; Kokko & Martin, 2019, 3)

Suomalaisten lasten fyysisen kunnan rapistuminen on ollut siis havaittavissa jo useita vuosikymmeniä. Asiaa on tutkittu todella paljon ja aina vain asia nähdään ikään kuin epämääräisenä hahmottamattomana isona möykkynä, johon ei tunnu löytyvän mitään toimivaa ratkaisua. Olen huolestunut, miksei tämä kiinnosta väestöä, vai hukkuuko kaikki tieto vain valtamedian joukkoon? Esimerkiksi 2014 vuoden LIITU-tutkimuksesta selviää, että Lasten ja nuorten liikunnasta on julkaistu 2000-luvulla peräti 69 väitöskirja-tutkimusta, 89 kansallista ja 189 kansainvälisesti vertaisarvioitua tiedeartikkelia. (Kokko, Hämylä, 2015, 5)

Edellä mainittuun asiaan täytyisi saada nopeasti muutosta ja tähän asiaan olen viimeistään nyt itsekkin herännyt. Lasten liikkeessä. Fogelholm ym. mukaan (2011, 84) Lasten liikkumattomuudella on suuri vaikutus tulevaisuuteen, sillä lapsena hankitut liikunnallisen elämän tiedot ja taidot heijastuvat hyvin vahvasti myös aikuisiän liikunnan harrastamiseen. Fogelholm ym. jatkavat, että varsinkin päiväkotikäisenä sekä ala-asteen ensimmäisillä luokilla on liikuntataitojen oppimisen kannalta tärkeimmät vuodet.

Tällä hetkellä voimassa olevat lasten ja nuorten fyysisen aktiivisuuden suositukset pohjautuvat 2008 vuoden lasten ja nuorten liikunnan asiantuntijaryhmän julkaisuun. Suositus on tehty kouluikäisille, eli 7-18 vuotiaille. Suosituksessa fyysisen aktiivisuuden määräksi on annettu vähintään tunti päivässä, monipuolisesti ja ikään sopivalla tavalla. Yli kahden tunnin passiivista istumista tulisi välttää sekä viihdemedian ruutuaika ei saisi ylittää kahta tuntia päivässä. (Tammelin & Karvinen, 2008, 6)

Lasten Liikkeen ja työni tarkoitus on edistää alakouluikäisten terveyttä lisäämällä liikunnan harrastamista koulusidonnaisen kerhotoiminnan avulla. Tilanne ei ole yksinkertainen ja tehtävää on paljon. Teknologian kehitys helpottaa elämää, mutta samalla se passivoi ihmistä. Olemme tulleet riippuvaisiksi kännyköistämme, joista jatkuvasti pidämme yhteyttä, seuraamme ja jaamme elämää sosiaalisen median kanavissa tai kulutamme aikaa pelejä pelaamalla.

Liikunnan harrastamisen kustannukset ovat valitettavasti kasvaneet vuosien saatossa. Opetus ja kulttuuriministeriön julkaisemasta kustannustutkimuksesta selviää, että kilpailuharrastamisen kustannukset ovat kasvaneet 2000-luvun alussa jopa 2-3 kertaiseksi. (Puroaho 2015, 73). Myös harrasteliikunnan kustannukset ovat kasvaneet. Harrastamisen intensiteetti on noussut useassa lajissa. Matalamman kynnyksen harrastamisen vaihtoehtoa ei useinkaan ole tarjolla, joka pakottaa panostamaan tai lopettamaan. Suuri osa valitsee lopettamisen. Harrastuskaudet ovat pidentyneet ja harrastuskertojen määrät ovat nousseet, joka taas syö ajatusta monen lajin harrastamisesta. (Puroaho 2015, 73.) Puroaho jatkaa (2015, 73-74), että kustannusten nouseminen sekä intensiteetin kasvaminen on johtanut siihen, että suuri osa lapsiperheistä on jäänyt organisoidun kerhoharrastamisen ulkopuolelle.

2016 LIITU- tutkimuksessa kerrotaan, että kyselyn aikana 62% osallistui vähintään kerran viikossa jonkin urheiluseuran toimintaan, 25% oli lopettanut ja 13% ei ollut koskaan ollut mukana urheiluseuran toiminnassa. Lopettamisen syynä oli usein nähty motivaation loppuminen, oikeata harrastusta ei ollut löytynyt tai kustannukset olivat liian suuret, aivan kuten kustannustutkimuksessa. Kuitenkin neljä viidestä oli halukas palaamaan takaisin urheiluseuran toimintaan, mikä kieli siitä, että kevyemmälle harrastamiselle olisi paljon tilausta. (Kokko & Hämylä, 2015, 27-28)

Lapsille ja nuorille tulisi siis tarjota enemmän matalankynnyksen liikuntamuotoja, jota olen myös Lasten Liikkeessä pyrkinyt edistämään. Harrastamisen tulisi olla vähäkustanteista, lyhyiden etäisyyksien päässä, muutaman kerran viikossa ilman sen suurempaa kilpailullista elementtiä, aloitusosaamisen taso tulisi olla matala ja heidän tulisi itse pystyä vaikuttamaan tarjonnan sisältöön.

3.3.1 Reflektointia lasten liikunnan edistämisestä

Työssäni olen tullut tietoisemmaksi liikuntaorganisaation liikunnan edistämisen mahdollisuuksista sekä niiden toteuttamisesta. Aikaisempi tietäykseni on perustunut opintojen aikaisiin projekteihin. Lasten Liike pyrkii vaikuttamaan valtakunnan tasolla. Lasten Liikkeessä tehtäväni oli luoda mahdollisuuksia liikuntakerhojen järjestämiseen ja tehdä siitä mahdollisimman helppoa, kun taas opiskellessani tehtäväni oli olla kentällä liikuttamassa ihmisiä.

Kerhon käynnistämisen helpottamiseksi esimerkiksi päivitin verkkosivuja, suunnittelin oppaita ja materiaaleja, paransin palautekyselyjä, osallistuin palavereihin ja kehitin uusia helppokäyttötoimintoja digipalveluihin. Nämä kaikki toimenpiteet ovat vaatineet järjestelmällistä perehtymistä, suunnittelua sekä toimintaa, jotta kaikki asiat on saatu tehtyä ajallaan.

Perehtyessäni näihin työtehtäviin jouduin selvittämään esimerkiksi, miten opaskirjanen tuotetaan ja toimitetaan, mikä oli minulle ihan uutta. Nettisivujen päivittämiseen opettelinkin usean eri päivitysohjelman käyttöä, josta takuuvarmasti on hyötyä tulevaisuudessa. Helppolukuisten nettisivujen tekemiseen ja tekstin sanoittamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Olennaisen tekstin kirjoittaminen myös sosiaalisen median kanaviin ja muihin uutisartikkeleihin on tärkeää.

Hyvän palautekyselyn tekeminen oli projektina mielenkiintoinen. Opin paljon asiakasprofiilin luomisesta ja kysymysten muotoilu on vastauksien saamisen kannalta todella oleellista. Kyselylle täytyi myös löytää kääntäjä, ja miettiä, kuinka kyselyn jakelu toteutetaan.

Helppokäyttötoimintojen, kuten Olympiakomitean ylläpitämän Suomisport -digitaalisen kerhotoimintakalun kehittäminen on ollut monipuolinen prosessi, jossa omaa osaamistani on koeteltu monella tapaa. Onneksi tukenani oli myös muita Lasten Liike tiimiläisiä. Suomisportin kehittämisestä vastaa ulkopuolinen firma Vincit, jolta Olympiakomitea ostaa työpanosta. Tässä projektissa täytyi noudattaa tarkkaa budjettia ja pysyä sovituissa aikatauluissa, jotta saatiin aikaan hyvä lopputulos.

Työjakson lopuksi ajattelen terveyden edistäjänä kehittyneeni tietoisemmaksi liikuntajärjestön toimintatavoista ja vaikutusmahdollisuuksista. Opintojen aikaisiin projekteihin verrattuna työtehtäväni ovat olleet aivan ketjun toisessa päässä. Olen päässyt näkemään ja luomaan edellytyksiä liikunnan lisäämiselle, mitä aiemmin en ole päässyt tekemään. Olen oppinut, että suuressa organisaatiossa terveyden edistämisen keinot tarkoittavat isompien linjojen vetämistä ja ihmisten ohjaamista. Tarkemmin sanottuna tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmistä pyritään tekemään helppokäyttöisempiä, tuotetaan tukimateriaaleja ja pyritään yhdistämään ihmiset yhteisen hyvän eteen.

3.4 Nykypäivän organisaatiossa työskentely

Koordinaattorin työ Lasten Liikkeessä oli ensimmäinen kokopäiväinen toimistotyöni. Tätä ennen olin toiminut liikunta-alalla vain ulkotöissä läheisessä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Koordinaattorin työssä tilanne oli eri. Minun täytyi alkaa sopeutumaan uusiin työskentely- ja toimintatapoihin.

Nykyajan järjestötyön vaatimukset ovat hyvin erilaiset, mitä esimerkiksi muutama vuosikymmen sitten. Vahva hierarkia, yksilökeskeisyys ja silloajattelu ovat taakse jäänyttä aikaa. Teknologian tutkimuskeskuksen VTT:n yritysten muutosjoustavuudesta kertovassa julkaisussa (Nieminen, Talja, Airola, Viitanen, Tuovinen, Heikkilä, 2017, 3) kertovatkin, että nykyorganisaatioilta vaaditaan aiempaa enemmän joustavuutta ja muutuskikyisyyttä. Nieminen ym. (2017, 3) jatkavat, että nopeampi reagointivalmius on kehittänyt yrityksiä ketterämpään tehtävien jakoon ja päätöksen tekoon.

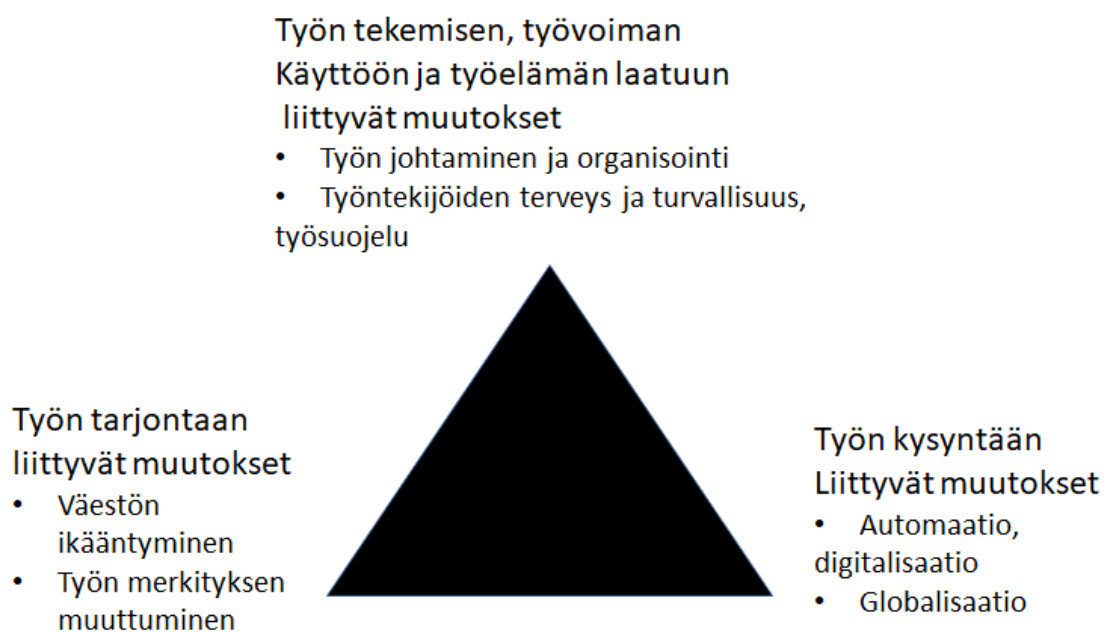
Olympiakomiteassa nopeampi päätöksenteko on tarkoittanut johtamisen jakautumista hierarkiassa alaspäin. Toisin sanottuna johtaminen on vaihtunut laajempaan johtajuuteen, jonka myötä työtiimeillä on enemmän päätäntävaltaa.

Nieminen ym. kertovat (2017, 11), että nykyorganisaatiossa johtamisen tulisi keskittyä tukemaan työntekijöiden itseorganisoitumista ja luovien ratkaisujen syntymistä. Nieminen ym. jatkavat (2017, 11), että organisaatiot ovat rakenteiltaan avoimia jatkuvassa vuorovaikutuksessa olevia järjestelmiä, jonka johtamisessa korostuu vuorovaikuttaminen ja yhteinen päätöksentekokyky.

Lasten Liike -tiimi on hyvin itsenäisesti toimiva elin Olympiakomitean sisällä. Minun tehtäväni koordinaattorina on vastaanottaa ja viestiä kentältä kuulemistani epäkohdista tai muutoksista eteenpäin. Löytäessäni itse epäkohtaan ratkaisun, teen päätöksen reagoinnista itsenäisesti. Jos en itse tee päätöstä niin ilmoitan epäkohdan koko tiimille ratkaistavaksi viestintäpalvelimen kautta. Aiheeseen saadaan vastaus nopeasti hyvin usein saman päivän aikana. Jos tiimikään ei löydä ratkaisua aiheeseen, vasta sitten käännyimme johdon suuntaan. Tällaisia asioita voisi olla esimerkiksi suuret kumppanihankinnat tai todella suurta rakennemuutosta edellyttävät muutokset Lasten Liikkeessä.

Myös Suomen valtioneuvosto on tehnyt selvityksen tulevaisuuden työnteosta. Julkaisussa keskeisimmiksi kysymyksiksi on nostettu: (Kuvio 5) työn kysynnän muutokset,

työn tarjonnan muutokset ja työn tekemiseen, työvoiman käyttöön työelämän laatuun liittyvät muutokset. Työn kysynnän muutoksiin vaikuttavat tekijät ovat esimerkiksi automatisaatio, digitalisaatio, globalisaatio. Työn tarjontaan liittyviin muutoksiin vaikuttavat esimerkiksi ikääntyvä väestö, työn merkityksen väheneminen ja ”elämän leppois-taminen” (downshifting). Työn tekemiseen ja työvoiman käytön muutokset tarkoittavat esimerkiksi organisaation johtamisen ja organisoitumistapojen muutoksia, työelämän laadun merkityksen nousua, pätkätöiden lisääntymistä. (Dufva, Halonen, Kari, Koivisto T, Koivisto R, Myllyoja, 2017, 8.)



Kuvio 5. Mukaelma Työn tulevaisuuteen liittyvät muutokset. (Dufva ym. 2017, 8).

Työtehtävät ja organisaation toiminnot muuttuvat tulevaisuudessa entistä enemmän hyödyntämään nykuteknologian mahdollisuuksia. Käsitteenä puhutaan digitaalisesta transformaatiosta. Digitaalista teknologiaa integroidaan kaikkiin elämän osa-alueisiin, mikä muuttaa niiden luonnetta perusteellisesti. Organisaatiot joutuvat muuttamaan toimintaansa yhteiskunnan digitaalisuuden kasvun vaikutuksen mukaan. (Miller, 2018.)

Kaikki työtehtävät ja yhteydenpito siirtyvät vähitellen verkkoon. Lasten Liikkeessä digitaalisesta transformaatiosta hyvä esimerkki on Suomisport digitaalinen kerhotyökalu. Manuaalisen käsikirjanpidon tilalle on tuotettu palvelu, jossa kaikki seurojen organisointityökalut löytyvät yhden palvelun sisältä netistä. Yksi työtehtäväni Lasten Liikkeessä on ollut kehittää näiden digitaalisten palveluiden käyttöön ottoa ja käytettävyyttä.

Työtehtävien ollessa verkossa, töitä on mahdollisuus tehdä lähestulkoon, missä ja milloin vain. Omaa työaikaani on esimerkiksi määritelty joustavasti niin, että 7,5 tunnin työpäivästä toimistolla tulee vähintään olla 10.30- 14.00 välinen aika. Eli työt tulee aloittaa viimeistään 10.30 ja aikaisintaan pois voi lähteä 14.00. Toimistolla töitä voi tehdä avokonttorissa, jossa kenelläkään ei ole omia työpisteitä. Vaihtoehtona on myös hiljainen työtila tai kontaktia kaipaavammille ”kahvila” työtila. Töitä voi tehdä myös täysin etänä kotoa käsin. Tärkeintä on, että työtehtävät tulee tehtyä. Palavereita varten toimistolla on useita neuvottelutiloja, missä verkostotyötä tukien on käytettävissä uusinta teknologiaa. Hyvät äänentoistolaitteet ja apuvälineet mahdollistavat hyvän etäosallistumismahdollisuuden ja videopalaverit yhteistyötahojen kanssa.

Olen havainnut, että organisaatiossa työskentely vaatii suurta itseohjautuvuutta, monipuolisuutta ja digiosaamista. Työtehtäväni ovat projektiluonteisia. Projekteja tehdään ja suunnitellaan yhdessä, mutta jokaisella yksilöllä on vastuu oman ruudun täyttämisestä. Kukaan ei välttämättä seuraa tekemistäni, vaan edistyminen on omilla käsilläni.

Toimenkuvani on hyvin laaja. Joskus päiväni koostuvat lähes kokonaan asiakaspalvelutyöstä, toisinaan kirjoitan asiatekstiä uutisvirtaan, päivitän sosiaalista mediaa, kuvaan ja suunnittelen ohjevideoita ihmisille, kehitän palvelun käyttöönoton vaiheita tai tilastoin palautekyselyn tuloksia. Koordinaattorilla on pitää siis olla laaja tietämys asioista ja osata työskennellä monissa eri tehtävissä.

Työskentelytavat vaihtelevat myös suuresti päivittäisten työtehtävien mukaan. Jos työtehtävät eivät vaadi jatkuvaa kanssakäymistä, istun avokonttorissa itsekseni ja kommunikoin viestijärjestelmillä tiimin ja asiakkaiden kanssa. Seuraavana päivänä työ voi vaatia jatkuvaa vuorovaikutusta ja istumme kahvilassa keskustellen esimerkiksi viestintäasioista. Jatkuvasti tulee olla tavoitettavissa ja viestejä tulee monesta eri kanavasta. Raja työn ja vapaa-ajan välillä on häilyvä.

Nykyihmiselle vapaa-ajalla työnteko on enemmän sääntö kuin poikkeus. Ihmisen jatkuva omaehtoiseen luovuuteen pyrkivä elämäntapa tulee tunkeutumaan työelämään. Ihmiset arvostavat enemmän vapaa-aikaa ja työt eivät enää määritä elämää niin vahvasti (work-life-balance). (Halava & Pantzar, 2010, 9.)

Työnteosta on tullut tietointensiivistä asiatyötä, missä yksilöiden merkitys korostuu. Tekeminen perustuu osaamiseen ja ammattitaitoon, eivätkä tekijät ole niin helposti korvattavissa. Työkokonaisuudet rakentuvat moniulotteisista osaamisten yhdistelmistä, joten niiden tekemiseen tarvitaan verkostojen yhteistyötä. (Nieminen ym. 2017, 9.)

Verkostot ovat myös Lasten Liikkeen tärkeä voimavara. Tiivis yhteistyö liikunnan aluejärjestöjen kanssa ja liikuntayhdistysten kanssa lisää molemmin puolista luottamusta, palvelujen kehittymistä sekä vaikuttavuutta.

3.4.1 Reflektointia Lasten Liike organisaatiossa työskentelystä

Koordinaattorin työn ollessa ensimmäinen toimistotyöni, kaikki oli minulle uutta. Tavoitteenani oli sopeutua työyhteisön tapoihin ja järjestelmiin nopeasti. Halusin oppia ja nähdä miten asioista päätetään ja, kuinka suurta organisaatiota johdetaan. Miten Olympiakomitean kokoisessa organisaatiossa rakennetaan ja ylläpidetään toimintaverkostoja tai pyritään vaikuttamaan asioihin.

Koen, että suurin ammatillinen kasvuni on tapahtunut tiedostamisessani. Olen lähietäisyydeltä päässyt havainnoimaan ja ottamaan mallia suuren organisaation toiminnasta. Koen ymmärtäväni paremmin organisaation toimintatapoja ja johtamista. Olen ymmärtänyt yhteistyöverkostojen ja yhteisymmärryksen merkityksen vaikuttavuuden lisäämisessä.

Työjakson aikana havainnoin, että organisaatiotyöskentely vaatii paljon itseohjautuvaa työotetta. Työtehtävät eivät ole saman toistoa, vaan vaativat paljon luovuutta, itsenäisiä päätöksiä ja asiantuntijuutta. Alussa arkailin tehdä ja toimia itsenäisesti, mutta sittemmin löysin päätöksientekoon tarvittavaa varmuutta. Varmuus löytyi tekemisen ja itseohjautuvuuden kautta. Nyt koen kehittyneeni työssäni lähes asiantuntijaksi.

Martela & Jarenko puoltavat (2017,11) huomiotani itseohjautuvuuden kasvusta, ja nimeävät sille kolme syytä. Ensimmäinen on toimintaympäristön muutos: globalisaatio, tiedonkulun nopeutuminen ja automatisaatio tekevät toimintaympäristön nopeammin muuttuvaksi. Toinen on työn luonteen muutos liukuhihnatyöstä luovaan asiantuntijuu-

teen ja itsenäiseen päätöksentekoon. Kolmas on nykyteknologia, joka mahdollistaa hajautetut rakenteet ja nopean tiedon liikkumisen. (Martela & Jarenko, 2017, 11.)

Suomen Olympiakomiteaa johdetaan hyvin perinteisen hierarkiarakenteen mukaan. On olemassa ylin johto, jonka alaisuudessa on keskijohto, joka taas johtaa yksikön sisäisiä tiimejä. Toimiala on kuitenkin levittäytynyt niin laajalle, että todellinen johtajuus on yksikön sisäisillä tiimeillä, kuten Lasten Liikkeellä. Martela & Jarenko juurikin mainitsevat (2017, 11,19) kirjassaan keskijohdon merkityksen laskeneen nykyorganisaatioissa, koska ”ketterässä” organisaatiossa he ovat päätöksien hidaste ja kustantavat yritykselle paljon. Ehkä Olympiakomiteassakin keskijohtoa tullaan karsimaan, koska sen rooli on heikentynyt.

Sopeutumiseni organisaation kokouskäytänteisiin, päätöksentekoon ja kommunikointitapoihin kesti jonkin aikaa. Opintojen aikana projektien johtaminen on ollut vähemmän hierarkkista ja kommunikointi on ollut kaverillista. Asiat ovat edenneet yhteistyöllä. Työsuhteen alussa kaikki palaverit ja keskustelut tuntuivat todella jäykiltä, mutta sittemmin olen tottunut niiden läpivientitapaan. Palavereissa käsiteltävät asiat ovat luonteeltaan enemmän ”tiedotustilaisuuksia”, kuin yhteisen päätöksen hakemista. Yksikön johto johtaa kokousta ja ihmiset esittelevät vuorotellen valmistelemansa asiat ja kysyvät sitten mielipiteitä jatkosta. Näin ollen ajan käyttö on tehokasta ja päätöksien teko on helpompaa.

Työjakson aikana olen nähnyt ja ymmärtänyt yhteistyöverkostojen voiman. Olympiakomitean kokoinen järjestö tai Lasten Liike eivät yksin olisi riittävän suuria vaikuttavuudeltaan. Nykyajan työnteon vaikuttavuus rakentuu verkostoista. Lasten Liike esimerkiksi kytkeytyy tiiviisti urheiluseurojen Tähtiseura -verkostoon ja koulussa harrastamisen verkostoon. Lisäksi Lasten Liike itsessään rakentuu verkostosta liikunnan aluejärjestöjen ja suurten liikuntaa edistävien yhdistysten kanssa.

Valtioneuvoston tulevaisuuden työnteosta kertovassa julkaisussa työnteon kasvava verkostomaisuus on myös nostettu esille. Dufva ym. kertovat yleisesti (2017, 13), että työn automatisaatio vapauttaa aikaa parempaan ongelmien ratkaisuun ja yhteistyön rakentamiseen, joka näkyy verkostomaisena vuorovaikuttamisena. Organisaatiot siirtyvät pysyvistä hierarkioista väliaikaisiin verkostoyhteisöihin. Työntekijä ei ole enää osaamisensa kertymä, vaan osaava toimija. Organisaatio jää työn taustalle ja itse merkityksellinen toiminta nousee etusijalle. (Dufva ym. 2017, 13, 22)

Työjakson lopussa koen kehittyneeni ja tiedostavani paremmin tulevaisuuden työn osaamistarpeet. Dufva ym. ovat listanneet (2017, 13, 20) tarpeiksi esimerkiksi: kyvyn oppia uusia aihealueita, itsensä johtamisen taidot, kriittinen ajattelu ja oleellisen tunnistamisen taito. Osaaminen näkyy ihmisen kohtaamisessa ja vuorovaikutustaidoissa, jolloin ihminen ei ole vain osaamisena kertymä vaan osaava toimija. Kiteytettynä verkostotyössä painotetaan erityisesti ajattelua, vuorovaikutustaitoja ja vähemmän substanssitietoa tai -osaamista. (Dufva ym. 2017, 20-21)

Tunnistan itsessäni kehitystä erityisesti yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoissa. Asiat vaativat reipasta ja avointa vuorovaikuttamista, jotta edistystä tapahtuu. Jos asioista päätetään ilman yhteisymmärrystä, ihmiset eivät sitoudu toimintaan, vaikka asia olisi kuinka hyvä.

4 Pohdinta ja päätelmät

Lasten Liike koordinaattorin työ on vienyt minua lähemmäs liikunta-alan ammattilaista monella eri osa-alueella. Kun vertaan lähtötilannettani marraskuussa 2018 ja nyt toimintaani huhtikuussa, voisi kehitystä kuvailla vanhalla sanonnalla ”olen saanut lihaa luitteni ympärille”. Työsuhteen alkaessa kokemukseni koostui vain opintojen aikaisista projekteista, jotka varmistivat minulle hyvän perustan. Nyt puolivuotta myöhemmin opintojen antaman pohjatiedon päälle on kertynyt suuri määrä varmuutta ja kehittyneitä toimintamalleja.

Kokonaisuutena opinnäytetyönteon aikana voin sanoa kehittyneeni paremmaksi ja nykyaikaiseksi verkostotyöntekijäksi (kuvio 6). Koen Hallitsevani ja tiedostavani, miten organisaatiossa tai verkostomaisessa työssä tulee toimia. Työssäni koen kehittyneeni koordinaattorin työlle ominaisissa taidoissa, kuten: itsensä johtamisessa, luovassa ja kriittisessä ajattelussa, ihmisten kohtaamisessa ja vuorovaikuttamisessa, tiimityöskentelyssä sekä priorisoinnissa. Työsuhteen alussa tällaisen kokonaisuuden hallitseminen ei vielä onnistunut.



Kuvio 6. Mukaelma Yksilötasonkyvykkyyksiin liittyvät osaamistarpeet tulevaisuudessa (Dufva ym. 2017, 22)

Työssäni olen kehittynyt asiakaspalvelijana. Perinteisen asiakkaan kohtaamisen lisäksi tarkoitan asiakaspalvelulla asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen parantamista. Tässä työssä ajatustoimintani on terävöitynyt nimenomaan asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen. Olen saanut olla mukana osaavissa työryhmissä, joissa henkilöt ovat pitkään tehneet töitä asiakaspalvelun parissa. Työryhmistä olen saanut paljon uusia ajattelutapoja ja malleja tulevaisuuteen.

Koen kehittyneeni monipuolisemmaksi viestijäksi. Työni ovat edellyttäneet monenlaista viestinnän ja markkinoinnin edistämistä, joten olen päässyt harjoittelemaan paljon. Uutiskirjeiden ja sosiaalisen median tekstin tuottaminen ja suunnitteleminen on mielestäni todella tärkeitä osia.

Sopeutumiskykyni on kehittynyt. Uusi työ ja varsinkin kesken toiminnan mukaan tuleminen loi minulle alussa kiireen tunteen ja pakotti toimimaan osaamisen ääri rajoilla. Tulevia työtehtäviäni varten olen nyt valmiimpi ja sopeutuvaisempi. Nykyaikana pätkätöiden lisääntyessä uuteen ympäristöön ja tapoihin sopeutuminen on todella tärkeä hallittava taito. Jatkossa tulen käyttämään enemmän aikaa suunniteluun, kokonaisuuk-sien luomiseen, ongelma kohtien havainnointiin ja ystävyyssuhteiden luomiseen ennen kuin alan varsinaisiin työtehtäviin.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on opettanut itselleni aivan uusia kokonaisuuksia tai antanut mahdollisuuden syventää oppimaani. Esimerkiksi verkostoituminen on läpi opintojen ollut suuri käsiteltävä aihe, mutta kirjoitustyön ja reflektoinnin aikana se on saanut aivan uuden käsityksen. Verkostoissa on voima. Olen huomannut työssäni, että yhteistyön ja yhteisen ajattelun edistäminen on yksi tärkeimmistä työvälineistä projektin onnistumisen kannalta. Esimerkiksi Lasten Liike kerhojen vaikuttavuus perustuu siihen, että kerhotoiminnan takana on kunta, koulut ja seurat. Luodun verkoston avulla voidaan järjestää, vaikka 5 kerhoa 5:den seuran yhteistyöllä, sen sijaan, että yksi seura olisi itseksensä aloittanut järjestää kerhotoimintaa.

Näen yhteistyöajattelun tärkeänä myös sisäisten työtehtävien toteuttamisessa. Mitä selkeämmin tavoitteet, toimintavaiheet ja omat työtehtävät ovat yhteisesti selvillä, sitä helpommin työt edistyvät.

Kirjoittaessani olen tajunnut, että liikunta-alalla työkokonaisuudet ovat hyvin laajoja. Esimerkiksi koordinaattorin työssä täytyy osata tuotteistaa, kirjoittaa asiatekstiä, keskustella rakentavasti ja osata edistää yhteistyötä monissa eri verkostoissa. Lisäksi olen oppinut sen, että oppiminen ei lopu koskaan. Aina löytyy jokin aihe, johon täytyy syventyä, jotta tekeminen kehittyy. Opittavalla aiheella tarkoitan esimerkiksi jotain taitoa, kuten nettisivujen tekeminen. Pelkän kirjoitetun tiedon pänttäämisen taidon merkitys tulee luultavasti vähenemään tulevaisuudessa. Koen, että nopeasti oppimisen taito taas on tulevaisuuden työtehtävissä tärkeä taito.

Pohdiskelun ja reflektoinnin myötä olen oppinut myös itsestäni hirveästi uusia asioita. Koen, että olen oppinut rytmittämään työntekemistäni paremmin vireystilan ja jaksamisen mukaan. Rytmittäminen on hyvin sidoksissa parempien ajanhallintataitojen kanssa. Olen oppinut seuraamaan ja suunnittelemaan ajankäyttöäni. Osaan ennakoida ja varata isommille työtehtäville enemmän aikaa ja sanoa ei lisätöille, jos näyttää, että hukun töihin. Jos jokaiseen työtehtävään joutuu aina vain reagoimaan suunnitelmallisen työn teon sijaan, työnteko käy raskaaksi.

Uutta ja kiinnostavaa kirjoittaessa on ollut havaita, kuinka oikeasti tärkeitä kehityksen kannalta on reflektoida ja dokumentoida omaa toimintaa. Uskon, että reflektointi on nopeuttanut ajattelutyön prosessia, joka taas on helpottanut minua suuntaamaan ajatuksiani oleellisiin työtehtäviin. Aion hyödyntää vastaava reflektointia myös tulevaisuuden työtehtävissäni. Varsinkin, jos töissä ei ole kovin kiire reflektoinnin avulla päästään nopeasti tärkeisiin kehityskohteisiin kiinni.

Upeaa on myös ollut havaita, että osaan jo yllättävän paljon asioita. Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma on antanut hyvän perustietopohjan, jonka avulla järjestötyötä selviää. Esimerkkinä projektiosaaminen ja itseohjautuva tutkiva työote. Tunnen, että olen päässyt tekemään tosielämässä juuri niitä asioita, joita opiskellessa kokeiltiin ja harjoiteltiin tutussa ympäristössä.

Jatkokehitettävää ja tutkimusmahdollisuuksia Olympiakomiteassa ja Lasten Liikkeessä löytyy kyllä. Lasten Liikkeen osalta hyödyllisen selvityksen voisi tehdä esimerkiksi matkan kynnyksen liikunnan kerhotoiminnan paikallisista toteutuskeinoista, tai paikallisen yhteistyön käynnistämisestä. Erilaisten tapahtumien järjestämisestä löytyy myös var-

masti kehitettävää. Mielenkiintoista olisi myös kuulla selvitys esimerkiksi, kuinka ihmiset kokevat tai tuntevat olympismin arvojen ja tämän päivän Olympialaisten kohtaavan. Minkälainen merkitys Olympialaisilla on ihmisille.

Opinnäytetyön tekeminen on tuottanut päivittäiseen työntekooni useita uusia ratkaisumalleja. Jälkikäteen huomaan, että uudistukset ovat liittyneet vahvasti Lasten Liikkeen sisäisen yhteistyön edistämiseen. Ajoittaiseen kaaokseen uutena ratkaisuna on syntynyt operatiivisen toiminnan tehtävälista (vuosikello) sekä yhteinen tapatoimia - minimanuaali. Ajankäytön ja järjestelmällisyyden lisääntymiseksi on otettu käyttöön Planner sovellus. Tilastoinnin ja mitattavuuden lisäämiseksi Lasten Liikkeeseen rakentui vaikuttavuuden seuranta kansio. Lasten Liikkeen viestinnän tueksi kehitettiin tarkempi viestintäsuunnitelma. Tuotteistamisella selkeytettiin asiakkaan palvelupolun vaiheita ja selvitettiin sisäisiä työvaiheita. Tekemäni minimanuaalin avulla seuraavan henkilön työhön perehdyttäminen käy myös huomattavasti nopeammin.

Havaitsen tässä vaiheessa, että työsuhteen alkaessa Lasten Liikkeessä on ollut paljon vallitsevia epäkohtia, jotka ovat selvinneet yksinkertaistamisella ja läpinäkyväksi tekemisellä. Uskon, että tällä opinnäytetyöllä on ollut suuri merkitys epäkohtien ratkaisemisessa.

Lähteet

Blythe, J. 2012. Essentials of marketing. 5.th edition. Pearson Education Limited. Harlow, United Kingdom

Carson, D. 2011. Starting a New Job: Dos and Don'ts Healthcare Executive Vol.26(3), pp.80-81. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haagahelia.fi/docview/868915482/fulltextPDF/17DA37D043C84A4EPQ/1?accountid=27436> Luettu 23.3.19

Dufva, M. Halonen, M. Kari, M. Koivisto, T. Koivisto, R. Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017. Valtioneuvoston kanslia.

Fogelholm, M. Vuori, I. Vasankari, T. 2011. Terveysliikunta. 2.uudistettu painos. Duodecim. Helsinki

Gibbons, S. 2017. Kuvio 4. Service blueprinting 101. Nielsen Norman Group nettisivut. Luettavissa: <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/> Luettu 28.3.19

Halava, I. Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! - Miksi työn johtaminen muuttuu? Taloustieto Oy. Helsinki
Luettavissa: <file:///C:/Users/AleksiTuononen/OneDrive%20-%20Sportti/Ty%C3%B6p%C3%B6yt%C3%A4/Kuluttajakansalaiset.pdf> Luettu: 14.4.19

Huhtala, M. 2017. Aikaansaajan asenne. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki. (kuvio 2. Aikaansaamisen matriisi: Osa 1 Aikaansaamisen ilo, asenne ja osaaminen,)
Luettavissa: <https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/aikaansaajan-asenne-2017/?coll=6> Luettu. 20.11.2018

Härkönen, J, Tolonen, A. Haapasalo, H. 2017. Service productisation: systematising and defining an offering. Journal of Service Management Vol. 28 No. 5. Emerald Publishing Limited. Luettavissa: Luettu: 27.1.19

Härkönen, J. Haapasalo, H. Hanninen, K. 2015. Productisation: A review and research agenda. International Journal of Production Economics Vol.164, pp.65-82. Luettavissa tästä linkistä: Elsevier SD Freedom Collection Luettu 23.3.19

Jaakkola, E. Orava, M. Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille. Tekes Luettavissa: <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf> Luettu 23.3.19

Kokko, S. Mehtälä, A. (toim.) 2017, Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa - LIITU-tutkimuksen tuloksia 2016, Valtion liikuntaneuvosto, Helsinki

Kokko, S. Martin, L. 2019. Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa - LIITU -tutkimuksen tuloksia 2018, Valtion liikuntaneuvoston, Helsinki
Luettavissa: https://www.jyu.fi/sport/fi/tetk/liitu/vln_liitu-raportti_web_28012019-2.pdf Luettu: 3.2.19

Koponen, P. Borodulin, K. Lundqvist, A. Sääksjärvi, K. Koskinen, S. (toim.) 2018. FinTerveys 2017 -tutkimus - Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136223/Rap_4_2018_FinTerveys_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y luettu 5.1.19

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <http://www.eweline.com/ewelib/login/?lib=86&isbn=978-952-14-1746-7> luettu 6.12.18

Lohtaja-Ahonen, S. Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään 2.painos. Sanoma Pro. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/12vi317908> Luettu 30.3.19

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Talentum. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-he-lia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#> luettu 5.12.18

Miller, J. 2018 What Is A Digital Transformation And Why Should You Care? Forbes nettartikkeli. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/jimmiller/2018/08/13/what-is-a-digital-transformation-and-why-should-you-care/> Luettu 12.4.19

Peltonen, K. Elomaa-Krapu, M. Määttä, A. Kahala, M. Kananen, M. 2017. AMK-lehti/UAS journal – Nuorten hyvinvoinnin ja sosiaalisen osallisuuden vahvistaminen. Luettavissa: <https://uasjournal.fi/2-2017/ammattikorkeakoulut-nuorten/> Luettu 9.3.2019

Saari, O. 2015. Aki Hintsa - Voittamisen anatomia. WSOY. Helsinki

Seaward, B.L. 2018. Managing stress - Principles and strategies for health and well-being. 9th edition. Jones & Bartlett learning. Colorado. Luettavissa: https://books.google.fi/books?id=OFgnDwAAQBAJ&lpg=PR1&ots=XV_zUM0-_G&dq=Managing%20stress%20&lr&hl=fi&pg=PR1#v=onepage&q=Managing%20stress&f=false Luettu 22.3.19

Suomen Olympiakomitean nettisivut. 2019. Strategia ja toimintasuunnitelma. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/suomen-olympiakomitea-ry/strategia-ja-toimintasuunnitelma/> Luettu 5.4.19

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum. Helsinki. Luettavissa: http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf Luettu 6.12.18

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. 2. painos. Talentum. Helsinki.

Talebi, M. Fazlollah, A. Anoshirvan, K. 2018. Dynamic self-regulation as an effective time management strategy for clinical nurses: A qualitative study. Collegian.

Luettavissa: [https://www.collegianjournal.com/article/S1322-7696\(18\)30077-5/fulltext](https://www.collegianjournal.com/article/S1322-7696(18)30077-5/fulltext) Luettu. 23.3.19

Tammelin, T. Karvinen, J. 2008. Fyysisen aktiivisuuden suositus kouluikäisille. Opetusministeriö, Nuori Suomi ry. Helsinki

Tuominen, T. Järvi, K. Lehtonen, M.H. Valtanen, J. Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + teknologia 5/2015. Unigrafia Oy. Helsinki. Luettavissa:

Helsinki. Luettavissa:

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf> Luettu 20.1.19